



Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών-Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής  
Διατμηματικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Λογιστική και Ελεγκτική»



## **ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΕ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**Μαρία Κωνσταντίνου Παπακώστα**

**Αναπλ. Καθηγητής, Δρ. Ανδρέας Κουτούπης**

**Βόλος, 2020**

## **Υπεύθυνη Δήλωση πρωτοτυπίας διπλωματικής εργασίας**

Βεβαιώνω, ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του Διατμηματικού Προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην «Λογιστική και Ελεγκτική» Τμήματα Οικονομικών Επιστημών-Χρηματοοικονομικής και Λογιστικής, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος 2020.\_

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζουν με αποτελεσματικότητα οι ΜμΕ για τη λειτουργία τους και την προσθήκη αξίας στις δραστηριότητές τους. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιείται αρχικά βιβλιογραφική επισκόπηση για τον εντοπισμό αποτελεσματικών τρόπων εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις ΜμΕ μέσα από τη μελέτη σύγχρονων κυρίως ερευνών και η διεξαγωγή μιας ποιοτικής έρευνας με τη χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων σε εκπροσώπους ΜμΕ που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Η πλειοψηφία των ΜμΕ οι οποίες δεν είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο δεν εφαρμόζουν εσωτερικό έλεγχο ούτε σε επίπεδο δημιουργίας τμήματος ή μονάδας εντός της επιχείρησης ούτε σε επίπεδο χρήσης εξωτερικών συνεργατών. Αναγνωρίζεται ότι πρέπει να υπάρχει ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με ό α επιθυμεί να εφαρμό ξι η διοίκηση αλλά αυτή εκφράζεται κυρίως σε θεωρητικό και ό χ σε έμπρακτο επίπεδο . Επιπλέον ακριβώς επειδή η χρήση του εσωτερικού ελέγχου στις ΜμΕ δεν έχει διαδοθεί, δεν αναγνωρίζεται η αξία του συμβουλευτικού ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει και κατ' επέκταση να προσθέσει αξία στην επιχείρηση.

Λέξεις – κλειδιά: μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ), εσωτερικός έλεγχος, συστήματα εσωτερικού ελέγχου

## Abstract

The purpose of this thesis is to study the internal control systems that SMEs effectively implement for their operation and ultimately add value to their activities. For this purpose, a literature review is initially carried out to identify effective ways of implementing internal control in SMEs through the study of modern research and conducting a qualitative research with the use of semi-structured interviews with SME representatives operating in Greece.

Most SMEs that are not listed on the stock exchange do not apply internal control either at the level of creation of a department or unit of internal control within the company or at the level of use of external partners as internal auditors. It is recognized that there must be independence of internal control in relation to what the administration wishes to implement, but this is expressed mainly in theory and not in practice. Furthermore, precisely because the use of internal control in SMEs has not become widespread, the value of the advisory role it can play and consequently add value to the business is not recognized.

**Keywords:** small and medium enterprises (SMEs), internal control, internal control systems

## Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή.....	1
1.1. Σκοπός εργασίας.....	1
1.2. Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	1
1.3. Βασικές έννοιες εσωτερικού ελέγχου και συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.....	3
Κεφάλαιο 2 Επισκόπηση Βιβλιογραφίας.....	7
2.1. Εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου σε επιχειρήσεις.....	7
2.2. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη βιβλιογραφία.....	13
2.3. Σύγχρονες έρευνες.....	17
Κεφάλαιο 3 Μεθοδολογία Έρευνας.....	22
3.1. Επιλογή Μεθοδολογίας.....	22
3.2. Επιλογή Εργαλείου Έρευνας.....	24
3.3. Ερευνητικά ερωτήματα.....	28
3.4. Δείγμα – Ερωτήματα Συνέντευξης.....	31
Κεφάλαιο 4 Ανάλυση Δεδομένων.....	33
4.1. Μεθοδολογία Ανάλυσης.....	33
4.2. Ανάλυση Περιεχομένου Συνεντεύξεων.....	35
Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα.....	48
Βιβλιογραφία.....	51
Παράρτημα Α – Ερωτηματολόγιο Ημιδομημένης Συνέντευξης.....	58

# Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή

## 1.1. Σκοπός εργασίας

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί σήμερα αναγκαίο μέτρο για τις επιχειρήσεις οι οποίες ολοένα και αυξάνουν το εύρος δραστηριοτήτων τους και το κοινό στο οποίο απευθύνονται. Ο εσωτερικός έλεγχος εξυπηρετεί στην εύρεση και αξιοποίηση των κατάλληλων πληροφοριών και στοιχείων μέσα από τις διαδικασίες που εφαρμόζονται κατά τη λειτουργία μιας επιχείρησης ώστε να διορθώνονται τυχόν διαδικασίες αναποτελεσματικές, να γίνεται με κατάλληλο τρόπο η διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και να επιτυγχάνεται το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να προσφέρει στις διοικήσεις των επιχειρήσεων τη διασφάλιση της αντικειμενικής απεικόνισης της κατάστασης της επιχείρησης.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) αποτελούν την πλειοψηφία του είδους των επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Η χώρα μας χαρακτηρίζεται από μικρές και οικογενειακές επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Εξαιτίας του ποσοστού που αντιπροσωπεύουν σε σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων κρίθηκε σκόπιμο να επιλεγθεί το συγκεκριμένο είδος επιχειρήσεων προς μελέτη στο πλαίσιο εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζουν με αποτελεσματικότητα οι ΜμΕ για τη λειτουργία τους και την προσθήκη αξίας στις δραστηριότητές τους. Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να λειτουργεί εποικοδομητικά στις λειτουργίες της επιχείρησης και να προσθέτει αξία στο τελικό προϊόν της αυξάνοντας την αξία για τους μετόχους και τους πιθανούς ενδιαφερόμενους. Θεωρητικά, τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης μπορούν να εμπλουτίσουν την έννοια της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις ΜμΕ με τρόπο που επιτρέπει τη λειτουργία και ανάπτυξή τους.

## 1.2. Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να διακριθούν στα δύο μέρη τους δηλαδή τις μικρές και τις μεσαίες επιχειρήσεις. Ως μικρές ή πολύ μικρές χαρακτηρίζονται οι

επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζόμενους και ο κύκλος εργασιών τους ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ. Μεσαίες χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν από 50 μέχρι 250 εργαζόμενους και έχουν κύκλο εργασιών μεταξύ 10 και 50 εκατομμυρίων ευρώ ή έχουν σύνολο ενεργητικού ίσο με 10 έως 42 εκατομμύρια ευρώ.

Στην Ελλάδα λειτουργεί δομή η οποία έχει ως κύριο στόχο την ανάπτυξη και στήριξη των ΜμΕ<sup>1</sup>. Η δομή αυτή είναι η Διεύθυνση Στήριξης ΜμΕ της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας. Το Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων ορίζει τη Διεύθυνση Στήριξης ΜμΕ η οποία απαρτίζεται από τα εξής τμήματα:

- Τμήμα Πολιτικών και Δομών Υποστήριξης ΜμΕ
- Τμήμα Πολιτικών Υποστήριξης πολύ μικρών επιχειρήσεων, βιοτεχνίας, χειροτεχνίας και εκπαίδευσης σε θέματα επιχειρηματικότητας
- Τμήμα Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας, Βελτίωσης της Ανταγωνιστικότητας και Πρόσβασης των ΜμΕ σε Χρηματοπιστωτικούς Θεσμούς.

Οι αρμοδιότητες της συγκεκριμένης διεύθυνσης είναι οι εξής:

- Σχεδιασμός, ανάλυση και προώθηση πολιτικών και πρωτοβουλιών με στόχο την υποστήριξη και ανάπτυξη των ΜμΕ με έμφαση στη διεύρυνση της μεταποιητικής βάσης της χώρας, τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεών τους, τη βελτίωση της παραγωγικής τους διαδικασίας, την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας συμπεριλαμβανομένων και των ειδικών ομάδων πληθυσμού όπως για παράδειγμα τη γυναικεία επιχειρηματικότητα και της δημιουργίας σύγχρονων ΜμΕ όπως και την ανάπτυξη και λειτουργία νέων σύγχρονων και αποτελεσματικών εργαλείων για την ενημέρωση και διάχυση της πληροφόρησης των ΜμΕ σε όλα τα επίπεδα.
- Η ευθύνη της λειτουργίας και ανάπτυξης της ψηφιακής πλατφόρμας [www.StartupGreec.gov.gr](http://www.StartupGreec.gov.gr) και την ανάπτυξη χρηστικών και φιλικών εργαλείων και οδηγών διαχείρισης και λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων σε κρίσιμους τομείς ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

---

<sup>1</sup> Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων. Επίσημη ιστοσελίδα: <http://www.ggb.gr/el/node/362>.

- Η ευθύνη επαναλειτουργίας του Εθνικού Παρατηρητηρίου των ΜμΕ και των επιμέρους δράσεων στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ. Το Εθνικό Παρατηρητήριο των ΜμΕ απο ελεύθερο έργο υπό δέκα μήνες με στόχο τη συστηματική καταγραφή, παρακολούθηση και επεξεργασία ποσοτικών και ποιοτικών μεγεθών της επιχειρηματικής δραστηριότητας των ΜμΕ σε εθνικό, κλαδικό και περιφερειακό επίπεδο, τη συγκέντρωση, επεξεργασία και διάχυση υπεύθυνης πληροφόρησης για την κατάσταση και τις προοπτικές των ΜμΕ καθώς και την ανάπτυξη χρηστικών και φιλικών εργαλείων και οδηγιών διαχείρισης και λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων με κρίσιμους τομείς ανάπτυξης των επιχειρήσεων.
- Ο σχεδιασμός και η παρακολούθηση της υλοποίησης δράσεων – προγραμμάτων κρατικών ενισχύσεων για τη στήριξη των ΜμΕ στους τομείς αρμοδιοτήτων του με έμφαση στην ανάπτυξη της μεταποίησης και υποστηρικτικών σε αυτή τομέων, της εξωστρέφειας, της επιχειρηματικής καινοτομίας και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών ΜμΕ.
- Η προώθηση νέων χρηματοπιστωτικών θεσμών και εργαλείων μέσω της συνεργασίας με συναρμόδιους και εποπτευόμενους φορείς για τη βελτίωση της πρόσβασης των ελληνικών ΜμΕ σε πηγές χρηματοδότησης.
- Η παρακολούθηση και συμμετοχή στα ευρωπαϊκά και διεθνή όργανα σχετικά με τις ασκούμενες πολιτικές για τις ΜμΕ και την εφαρμογή τους.

### 1.3. Βασικές έννοιες εσωτερικού ελέγχου και συστημάτων εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί σήμερα βασική λειτουργία ενός οργανισμού, καθώς διαχειρίζεται το σύνολο των κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίσει και οργανώνει τη δομή ελέγχου εντός του οργανισμού (Anderson et al., 2012). Απώτερος στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι η εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού ή και η βελτίωση της αποδοτικότητάς του (Carcello et al., 2005). Σύμφωνα με τον ορισμό του ΠΑ (2008) ο εσωτερικός έλεγχος έχει ως στόχο την ανεξάρτητη και αντικειμενική διασφάλιση και συμβουλευτική ώστε να προσδώσει στον οργανισμό πρόσθετη αξία και να βελτιώσει τη λειτουργία του.

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι η εποπτεία, η αξιολόγηση, η ανάλυση των πιθανών κινδύνων, η επαλήθευση των πληροφοριών και η συμμόρφωση με τη νομοθεσία και τους εκάστοτε κανονισμούς (Ogundana et al., 2017). Η λειτουργία του



εσωτερικού ελέγχου ενός οργανισμού μπορεί να αποτελεί ξεχωριστό τμήμα του ή να δοθεί σε μια ελεγκτική εταιρία (AI – Rassas & Kamardin, 2015). Ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται ότι έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ποιότητα των χρηματοοικονομικών πληροφοριών ώστε να αποφεύγονται τα λάθη και να εντοπίζονται έγκαιρα φαινόμενα εξαπάτησης.

Η COSO (COSO, 1992; McNally, 2013) ορίζει τα βασικά συστατικά στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου ως εξής:

1. Περιβάλλον ελέγχου: Ο οργανισμός οφείλει να δεσμεύεται στις ηθικές αξίες και την ακεραιότητα. Το Δ.Σ. είναι ανεξάρτητο από τη διοίκηση και εποπτεύει την εξέλιξη και τις επιδόσεις του εσωτερικού ελέγχου. Η διοίκηση καθορίζει τις δομές, τις δομές αναφοράς και τις ευθύνες επίτευξης των στόχων. Ακόμη, ο οργανισμός δεσμεύεται να προσελκύει, να αναπτύσσει και να διατηρεί ικανά άτομα τα οποία συμμορφώνονται στους στόχους της. Τέλος, τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό είναι υπεύθυνα και υπόλογα για τις ευθύνες τους σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο.
2. Εκτίμηση κινδύνου: Ο οργανισμός καθορίζει με σαφήνεια τους στόχους που θέτει ώστε να μπορεί εύκολα να εκτιμήσει τους κινδύνους που συνδέονται με αυτούς. Οι κίνδυνοι εντοπίζονται σε όλα τα τμήματα και τις εκφάνσεις του οργανισμού ως βάση καθορισμού της διαχείρισής τους. Ο οργανισμός οφείλει να λάβει υπόψη του την πιθανότητα εξαπάτησης κατά την αξιολόγηση των κινδύνων ενώ μπορεί να αξιολογήσει τις αλλαγές που ενδέχεται να επηρεάσουν σημαντικά το εσωτερικό σύστημα ελέγχου.
3. Δραστηριότητες ελέγχου: Ο οργανισμός επιλέγει και αναπτύσσει δράσεις ελέγχου οι οποίες συνεισφέρουν στη μείωση των κινδύνων με την αξιοποίηση της τεχνολογίας αλλά και μέσω πολιτικών που διαμορφώνουν τις προσδοκίες της και μέσω διαδικασιών που θέτουν αυτές τις πολιτικές σε εφαρμογή.
4. Πληροφορίες και επικοινωνία: Ο οργανισμός χρησιμοποιεί ποιοτικές πληροφορίες για την υποστήριξη της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και επικοινωνεί με εξωτερικούς φορείς σχετικά με θέματα που αφορούν τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου.
5. Δραστηριότητες παρακολούθησης: Ο οργανισμός αναπτύσσει και εκτελεί αξιολόγηση για τη διαπίστωση ύπαρξης και λειτουργίας των στοιχείων του εσωτερικού ελέγχου και για τον εντοπισμό τυχόν ελλείψεων ώστε να ενημερωθούν οι αρμόδιοι για τη σχετική ανάληψη δράσεων.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου και μπορεί να οριστεί ως ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών το οποίο ορίζει και εφαρμόζει η διοίκηση της επιχείρησης με στόχο την αποτελεσματική λειτουργία της (Cheung & Qiang, 1997). Αφορά το σύστημα οργάνωσης των διαδικασιών εκτέλεσης των λειτουργιών του οργανισμού και της λογιστικής τους απεικόνισης. Σχετίζεται ως εκ τούτου με τις αρμοδιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, τα δικαιολογητικά των οικονομικών κινήσεων, τον έλεγχο τους και τον τρόπο ενημέρωσης των τηρούμενων λογαριασμών.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου θεωρείται μηχανισμός ποιοτικών χρηματοοικονομικών αναφορών και οι εταιρίες το υιοθετούν λόγω αυτού του χαρακτηριστικού (Altamuro & Beatty, 2010). Με άλλα λόγια, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει όλα τα μέτρα και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται στην επιχείρηση ώστε να αποφευχθούν περιστατικά καταδολίευσης όπως αυτά που έχουν παρουσιαστεί στο πρόσφατο παρελθόν και έχουν πλήξει την επιστήμη της λογιστικής και της ελεγκτικής (Τσακλάγκανος, 1997). Προκειμένου να καταστεί ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου επιτυχημένο πρέπει η επιχείρηση να έχει καταγεγραμμένες διαδικασίες ώστε να ακολουθείται βήμα προς βήμα η διαδικασία που ορίζεται με λογική σειρά.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να προλαμβάνει τις ενδοεπιχειρησιακές παραλείψεις και να ελαχιστοποιεί τις δυσμενείς επιδράσεις τους τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ορίζεται ως το σχέδιο ενός οργανισμού και το σύνολο των μεθόδων και των διαδικασιών που εφαρμόζει η διοίκησή του ώστε να εξασφαλιστεί η ομαδική συνεργασία, η πρόληψη και ο εντοπισμός τυχόν φαινομένων εξαπάτησης και σφαλμάτων, να επιβεβαιώνεται η ακρίβεια και η πληρότητα των λογιστικών αρχείων που τηρούνται στο πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού και να προετοιμάζονται εγκαίρως όλες οι απαραίτητες οικονομικές πληροφορίες (IIA, 2006).

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου είναι αρμόδια για την τήρηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και λειτουργεί αντικειμενικά, ανεξάρτητα και συμβουλευτικά προς τη διοίκηση του οργανισμού. Έχει ως στόχο τη δημιουργία αξίας για τον οργανισμό και τη βελτίωση των διαδικασιών και των λειτουργιών του. Προκειμένου

ένα σύστημα ελέγχου να κριθεί ως αποτελεσματικό πρέπει να διακρίνεται από ανεξαρτησία, υπευθυνότητα και αποδοτικότητα.

## Κεφάλαιο 2 Επισκόπηση Βιβλιογραφίας

### 2.1. Εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου σε επιχειρήσεις

Σύμφωνα με τον ορισμό της COSO (1992) ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία η οποία πραγματοποιείται από το διοικητικό συμβούλιο, τη διοίκηση και το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού με σκοπό να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση για την επίτευξη των στόχων που αφορούν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών του οργανισμού, την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και τη συμμόρφωση προς τους ισχύοντες νόμους και κανόνες.

Σύμφωνα με το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου της COSO (1992) ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει τις πολιτικές, τους κανόνες και τις διαδικασίες που έχει θεσπίσει η διοίκηση για να παρέχει τη βεβαιότητα ότι η χρηματοοικονομική πληροφόρηση είναι αξιόπιστη και οι λειτουργίες αποτελεσματικές και αποδοτικές. Το AICPA (1972) αναγνώρισε δύο είδη εσωτερικού ελέγχου τα οποία βοηθούν τις διοικήσεις να λάβουν αποφάσεις. Αυτά είναι η επιβεβαίωση ή διόρθωση της πιστής εκτέλεσης των καθηκόντων τους και η παροχή πληροφοριών για μελλοντικές προσδοκίες.

Μέσα στους στόχους του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνεται η διατήρηση των περιουσιακών στοιχείου του οργανισμού, η παροχή πληροφοριών που χαρακτηρίζονται από σαφήνεια και ακρίβεια, η ενθάρρυνση και εξέλιξη της αποδοτικότητας του οργανισμού και η συμμόρφωση με τη νομοθεσία (Romney & Steinbart, 2015). Τα τέσσερα συστατικά στοιχεία του πλαισίου της COSO, δηλαδή το περιβάλλον ελέγχου, η αξιολόγηση του κινδύνου, η επικοινωνία και ενημέρωση και ο έλεγχος, βασίζονται στον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση διοικεί τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Gupta (2008) κατά την αξιολόγηση των συστατικών στοιχείων του πλαισίου της COSO αντιλαμβάνεται κανείς ότι η διοίκηση δεν έχει ένα σαφές μακροπρόθεσμο όραμα ή μια πολιτική η οποία βασίζεται στην αξιολόγηση του κινδύνου. Η COSO (1992) αντιμετωπίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως μια διαδικασία που εφαρμόζεται από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους ενός οργανισμού με στόχο τη διασφάλιση της επίτευξης των στόχων της, της αποδοτικότητάς της και της αξιοπιστίας με δεδομένη τη συμμόρφωσή της στη νομοθεσία.

Σύμφωνα με την Danescu (2015) ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια διαδικασία που στοχεύει στην επίτευξη μακροπρόθεσμης ανάπτυξης, σταθερότητας, εξασφάλισης

πόρων και βελτίωσης των επιπέδων εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση και την ηγεσία της. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια λειτουργία επαγγελματικής και ανεξάρτητης αξιολόγησης με στόχο την παροχή πληροφοριών για τις πρακτικές και δραστηριότητες μιας επιχείρησης (ΟΟΣΑ, 2018). Στόχο έχει τη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των λειτουργιών της επιχείρησης με παράλληλη την εξασφάλιση της διαφάνειας. Τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου συνδράμουν στον εντοπισμό των προβλημάτων και των κινδύνων ενώ παράλληλα λειτουργούν συμβουλευτικά για την βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας.

Ο βαθμός επίτευξης του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται από περιορισμούς εγγενείς σε όλα τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου (Hayes et al., 2005). Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου έχει οριστεί από την COSO (1992) ως μια διαδικασία η οποία πραγματοποιείται από τη διοίκηση της οντότητας με στόχο την παροχή εύλογης διασφάλισης όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών, την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

Οι οργανισμοί δημιουργούν συστήματα εσωτερικού ελέγχου για να μπορέσουν να επιτύχουν τους στόχους απόδοσης και οργάνωσης, να αποτρέψουν την απώλεια των πόρων, να καταστήσουν δυνατή την παραγωγή αξιόπιστων εκθέσεων και να διασφαλίσουν τη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς. Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει όλο το δίκτυο των συστημάτων που είναι εγκατεστημένο σε έναν οργανισμό για να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση ότι οι οργανωτικοί στόχοι θα επιτευχθούν (Nyakundi et al., 2014).

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αφορά μια συνεχή λειτουργία της διοίκησης, ενώ ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια επίσημη αξιολόγηση για την ορθή εφαρμογή των διαδικασιών και των λειτουργιών της επιχείρησης (ΟΟΣΑ, 2018). Μέσα στα πλεονεκτήματα ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνεται η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της λειτουργίας, η αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και η συμμόρφωση στους νόμους και τους κανονισμούς (Nyakundi et al., 2014).

Η επιτυχία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη στάση της διοίκησης, των υπαλλήλων και στην καθιέρωση ενός συστήματος μέτρων διασφάλισης. Για αυτό, η θέσπιση της λειτουργίας μιας ανεξάρτητης λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου αποτελεί χρήσιμο εργαλείο στήριξης της επιχείρησης και

προσθήκης μελλοντικής αξίας για την ίδια. Προκειμένου ένα σύστημα διαχείρισης δικλίδων του εσωτερικού ελέγχου να είναι αποτελεσματικό πρέπει (ΟΟΣΑ, 2018):

- Να υπάρχει αποφασιστική ηγεσία υπεύθυνη για το σχεδιασμό, την εφαρμογή, τη διατήρηση και τεκμηρίωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου
- Να υπάρχει ένα καλά μελετημένο και σχεδιασμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου ευθυγραμμισμένο με τους στόχους του οργανισμού
- Να είναι το προσωπικό αφοσιωμένο και προσανατολισμένο στην εκτέλεση των καθηκόντων του με βάση τις προκαθορισμένες πολιτικές και διαδικασίες
- Να υπάρχουν αποτελεσματικοί μηχανισμοί καταγραφής των κινδύνων και εποπτείας του συστήματος ελέγχου
- Να λειτουργεί ο εσωτερικός έλεγχος και οι ανεξάρτητοι εσωτερικοί ελεγκτές ως μέρος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζει ότι (ΟΟΣΑ, 2018):

- Οι λειτουργίες εκτελούνται με μεθοδικότητα, σύμφωνα με τη δεοντολογία, με οικονομικό, αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο
- Οι υποχρεώσεις λογοδοσίας εκπληρώνονται
- Ο οργανισμός συμμορφώνεται με τους νόμους και κανόνες
- Οι πόροι προστατεύονται από απώλειες, κατάχρηση και ζημιές.

Για το πρόγραμμα ελέγχου πρέπει να προσδιοριστεί πρώτα το περιβάλλον ελέγχου, δηλαδή όλες οι πιθανές ελεγχόμενες οντότητες και δραστηριότητες στο εσωτερικό της επιχείρησης. Στη συνέχεια, πρέπει να εντοπιστούν οι κίνδυνοι που σχετίζονται με το περιβάλλον ελέγχου. Έπειτα, να τεθούν προτεραιότητες με βάση τη σημασία των κινδύνων, η αντιστοίχιση των πιο κρίσιμων εξ αυτών με την εκάστοτε δραστηριότητα και να εφαρμοστεί το πρόγραμμα ελεγκτικής δράσης. Στο τέλος φυσικά, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να επικοινωνήσει προς τη διοίκηση τα αποτελέσματα του ελέγχου του.

Οι συνεντεύξεις αποτελούν τη βασική πηγή πληροφόρησης μέσω της οποίας ο ελεγκτής αποκτά τα στοιχεία από το προσωπικό και είναι σημαντικό ο ελεγκτής να έρχεται σε επαφή με προσωπικό από διαφορετικές θέσεις εργασίας ώστε να εντοπίζει ένα μεγαλύτερο φάσμα αδυναμιών στην εκτέλεση των διαδικασιών και να συνδυάζει πληροφορίες από διαφορετικά πρόσωπα.

Εργαλεία του εσωτερικού ελεγκτή είναι τα εγχειρίδια λειτουργίας, τα διαγράμματα ροής, τα ερωτηματολόγια και οι φάκελοι εργασίας. Ακόμη, ως εργαλεία ελέγχου μπορούν να λειτουργήσουν τα παρακάτω (ΟΟΣΑ, 2018):

- Κανονισμός Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου
- Περιγραφές θέσεων εργασίας
- Φύλλα εργασίας αυτοαξιολόγησης των δικλίδων εσωτερικού ελέγχου
- Φυλλάδια επικοινωνίας
- Προσδιορισμός περιβάλλοντος ελέγχου
- Εργαλείο καθοδήγησης για την αξιολόγηση των κινδύνων απάτης με στόχο την εκτίμηση του τρόπου διαχείρισης της απάτης
- Ερωτηματολόγιο σχετικά με τους κινδύνους απάτης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τη διενέργεια μιας αποστολής εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με τον Goodwin (2004) ο εσωτερικός έλεγχος δεν εξυπηρετεί μόνο στον έλεγχο της ορθότητας των καταστάσεων, αλλά μπορεί να έχει και συμβουλευτική λειτουργία και δράση και εξυπηρετεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Σημαντικοί παράγοντες στην εκτέλεση του εσωτερικού ελέγχου υ αλλά και της μορφής που θα έχει η εφαρμογή του σε μια επιχείρηση είναι η φιλοσοφία και νοοτροπία των μελών της διοίκησης, η οργανωτική δομή της επιχείρησης, η διοίκηση του προσωπικού, ο διοικητικός έλεγχος, το νομικό πλαίσιο που διέπει τον κλάδο καθώς και άλλοι παράγοντες.

Οι μάνατζερ δημιουργούν συστήματα εσωτερικού ελέγχου, όπως έλεγχο προϋπολογισμού ή εποπτικές διαδικασίες, ή και εξωτερικούς ελέγχους, όπως ανεξάρτητους λογιστικούς ελέγχους, προκειμένου να μειώσουν τα προβλήματα αντιπροσώπευσης. Για αυτό όσο περισσότερες ηλεκτρονικές διαδικασίες περιλαμβάνονται μέσα σε μια επιχείρηση, όπως για παράδειγμα η τήρηση ηλεκτρονικών βιβλίων ή η έκδοση ηλεκτρονικών τιμολογίων, τόσο καλύτερες είναι οι βάσεις για τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου (Ojala et al., 2014).

Σύμφωνα με το υ Νεγκάκη και Ταχυνάκη (2013) το πρώτο στάδιο ορισμού των στόχων μιας επιχείρησης περιλαμβάνει την απαιτούμενη έγκριση της διοίκησης της επιχείρησης, τη λεπτομερή ανάλυση των κινδύνων και τη συμμόρφωση στην υπάρχουσα νομοθεσία. Για την εκτέλεση του εσωτερικού ελέγχου ακολουθούνται τα εξής βήματα (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2013):

1. Προκαταρκτική έρευνα: Πρόκειται για το πρώτο βήμα της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου το οποίο αφορά τη συγκέντρωση όλων των πληροφοριών και των δεδομένων που χρειάζονται προκειμένου να δημιουργηθεί το πρόγραμμα ελέγχου. Αυτό με τη σειρά του θα καθορίζει τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν στο πλαίσιο διεκπεραίωσης του εσωτερικού ελέγχου. Κατά τη διάρκεια της προκαταρκτικής έρευνας ο εσωτερικός ελεγκτής αρχικά πραγματοποιεί κάποια προετοιμασία. Για παράδειγμα, ανοίγει ή ενημερώνει το μόνιμο φάκελο ανάλογα με το αν πρόκειται για τον πρώτο εσωτερικό έλεγχο ή για κάποιον μεταγενέστερο. Στη συνέχεια, δημιουργεί ορισμένα ερωτηματολόγια τα οποία αποσκοπούν στην αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζεται. Τα ερωτηματολόγια αυτά χρησιμεύουν ώστε ο εσωτερικός ελεγκτής να αποκτήσει μια γενικότερη εικόνα της κατάστασης στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης. Στη συνέχεια, με εργαλείο αυτό το ερωτηματολόγιο ο εσωτερικός ελεγκτής προχωράει σε συναντήσεις και συνεντεύξεις με τους υπεύθυνους των εκάστοτε δραστηριοτήτων που σκοπεύει να ελέγξει. Για αυτό ενημερώνει τους διευθυντές των τμημάτων και κατά τη διάρκεια των συναντήσεων – συνεντεύξεων ενημερώνει για το σκοπό του ελέγχου, καθορίζει τυχόν διοικητικά θέματα και ευελπιστεί στην καλύτερη δυνατή συνεργασία. Αφού συγκεντρώσει από αυτές τις συναντήσεις – συνεντεύξεις όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες, είναι σε θέση στη συνέχεια να καταρτίσει έναν οδηγό διαδικασιών ο οποίος καθορίζει τυχόν υπο - έργα, σχέδια για εφαρμογή στο μέλλον, οργανωτικές αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν πιο πρόσφατα και δεν έχουν ενσωματωθεί πλήρως καθώς και τα έντυπα για τη διεκπεραίωση των διαδικασιών που ακολουθούνται και τα άτομα που είναι υπεύθυνα για αυτές. Στο σημείο αυτό είναι δυνατόν ο εσωτερικός ελεγκτής να κάνει κάποια φυσική επισκόπηση η οποία εξυπηρετεί στον εντοπισμό της φύσης των προβλημάτων που υπάρχουν και στην κατανόηση της λειτουργίας της επιχείρησης. Αφού ελέγξει με φυσικό τρόπο τη λειτουργία της είναι σε θέση να καταρτίσει διαγράμματα ροής διαδικασιών. Σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνεται και η εκτίμηση των πιθανών κινδύνων οι οποίοι προκύπτουν και τους οποίους αντιλαμβάνεται ο εσωτερικός ελεγκτής τόσο μέσω των πληροφοριών που συγκεντρώνει από τις συναντήσεις – συνεντεύξεις όσο και από τη φυσική επισκόπηση. Στο τέλος της



προκαταρκτικής έρευνας ο εσωτερικός ελεγκτής διαθέτει όλες εκείνες τις πληροφορίες που του επιτρέπουν να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη άποψη για τις δράσεις και λειτουργίες της επιχείρησης και να καταρτίσει το πρόγραμμα ελέγχου που θα ακολουθήσει.

2. Σύνταξη προγράμματος ελέγχου: Ο εσωτερικός ελεγκτής με βάση το προηγούμενο στάδιο συντάσσει ένα ετήσιο ή και πιο μακροπρόθεσμο σχέδιο ελέγχου στο οποίο υπάρχουν καταγεγραμμένα συγκεκριμένα στοιχεία και χαρακτηριστικά κάθε τμήματος το οποίο θα ελέγξει. Το πρόγραμμα αυτό εξαρτάται από και βασίζεται σε συγκεκριμένους παράγοντες που καθορίζουν τα δικά του χαρακτηριστικά όπως το μέγεθος της επιχείρησης, τον ρυθμό ανάπτυξης που έχει, τον κλάδο στον οποίο ανήκει, τις βασικότερες λειτουργίες της και τους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει. Το πρόγραμμα ελέγχου περιέχει την ακριβή περιγραφή των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου με στόχους, προϋπολογισμό του κόστους και εκτίμηση του χρόνου διάρκειας ή ακόμη και τον αριθμό των εργαζομένων που θα χρειαστεί να εμπλακούν στη διαδικασία. Σε κάθε στάδιο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου το συγκεκριμένο πρόγραμμα επαναξιολογείται και αναπροσαρμόζεται.
3. Επιτόπια εργασία: Πρόκειται για το έργο του εσωτερικού ελεγκτή για την πραγματοποίηση των σταδίων του προγράμματος ελέγχου. Δε συνεπάγεται φυσική παρουσία και περιλαμβάνει:
  - a. τους ελέγχους διαδικασιών: Επιβεβαιώνουν την αποτελεσματική λειτουργία συμπεριλαμβανομένων ελέγχων εγκρίσεων, ελέγχων διενέργειας εργασιών και διαφύλαξης της περιουσίας.
  - b. Τους ελέγχους τεκμηρίωσης εργασιών: Εντοπίζουν τα σφάλματα και βρίσκουν τρόπους βελτίωσης. Περιλαμβάνουν αναλυτικές διαδικασίες οι οποίες μπορεί να αφορούν ανάλυση αριθμοδεικτών ή χονδρικούς υπολογισμούς για εύρεση ενός εύρους διακύμανσης ορισμένων μεγεθών. Ακόμη, περιέχουν λεπτομερειακούς ελέγχους οι οποίοι μπορεί να αφορούν την παρακολούθηση περιουσιακών στοιχείων ή τον έλεγχο παραστατικών.
4. Εκθέσεις ελέγχου: Σκοπός τους είναι η ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με τα αποτελέσματα του ελέγχου. Επιμέρους στόχος τους είναι η παροχή συμβουλών στη διοίκηση για τις ενέργειες που πρέπει να λάβει προκειμένου

να διορθώσει τα κακώς κείμενα και να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα. Οι εκθέσεις πρέπει να είναι ξεκάθαρες, να υποστηρίζουν με επιχειρήματα τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγουν και να παρουσιάζουν δημιουργικές και εφικτές προτάσεις ώστε να επιδιώκεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η έκθεση ελέγχου επομένως πρέπει να διαθέτει κάποια δομή με περιεχόμενο και ποιοτικά χαρακτηριστικά. Συνήθως συνοδεύεται από ένα διαβιβαστικό σημείωμα το οποίο στοχεύει σε μια σύντομη παρουσίαση της έκθεσης για το ελεγκτικό έργο που πραγματοποιήθηκε, τα σημαντικότερα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε ο εσωτερικός ελεγκτής, τις προτάσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια του ελέγχου και την ευρύτερη εικόνα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Σε περίπτωση ύπαρξης βαθμολογίας των ελεγχόμενων δραστηριοτήτων εμφανίζονται και αυτές.

5. **Μεταγενέστερες ενέργειες:** Πρόκειται για τις διαδικασίες κατά τις οποίες ο εσωτερικός ελεγκτής αξιολογεί την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και τον χρόνο εφαρμογής των ενεργειών που αποφασίζει η διοίκηση με βάση τα ευρήματα του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού ελέγχου. Το έργο των εσωτερικών ελεγκτών όπως αυτό εκφράζεται μέσα από τις εκθέσεις ελέγχου είναι αυτό που εκκινεί περαιτέρω ενέργειες και αφορά κυρίως διορθωτικά μέτρα. Έτσι, η επιχείρηση μέσω της διοίκησης πρέπει να εφαρμόσει τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα. Οι εσωτερικοί ελεγκτές γνωμοδοτούν σχετικά με αυτά και μπορεί να αφορούν τροποποιήσεις υπαρχουσών διαδικασιών, δημιουργία νέων, διαχωρισμό καθηκόντων, συνυπολογισμό οικονομικών μεγεθών, αναθέσεις πρόσθετων αρμοδιοτήτων και ενσωμάτωση διαφορετικών μέτρων ελέγχου.

## 2.2. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη βιβλιογραφία

Οι αποτελεσματικοί εσωτερικοί έλεγχοι είναι απαραίτητοι ανεξάρτητα του πόσο μικρή είναι η επιχείρηση για πολλούς λόγους (Shanmugam et al., 2012b) όπως για παράδειγμα για την αποφυγή περιστατικών εξαπάτησης, για την εξακρίβωση των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης και για τον εντοπισμό υπεξαίρεσεων. Καθώς σε πολλές ΜμΕ οι ιδιοκτήτες ενδέχεται να μην έχουν γνώσεις οικονομικών, σημαντικό ρόλο στην άσκηση ελέγχου διαδραματίζει ο λογιστής ή και ο ελεγκτής. Οι

λογιστές πολλές φορές εφαρμόζουν και εσωτερικούς ελέγχους (Ashbaugh – Skaife et al., 2008).

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου δεν είναι εύκολο να εφαρμοστεί ειδικά σε επιχειρήσεις με περιορισμένα κεφάλαια και επενδύσεις. Πρόκειται για μια δαπανηρή λειτουργία η οποία καταναλώνει πολλούς πόρους στις δραστηριότητες των ΜμΕ (Tazilah & Hussain, 2015). Σύμφωνα με την COSO (1994) η πολυπλοκότητα των προσδιορισμών κόστους – οφέλους ενισχύεται από την αλληλεξάρτηση των ελέγχων με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Όπου ο έλεγχος ενσωματώνεται ή εξαρχής εμπιέρεται σε διαδικασίες διαχείρισης και επιχειρηματικής δραστηριότητας, είναι δύσκολο να απομονωθεί το κόστος ή και τα οφέλη του.

Αυτό σημαίνει ότι με την εφαρμογή ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ο εσωτερικός έλεγχος συνδέεται με τις επιχειρηματικές διαδικασίες της επιχείρησης και το κόστος που προκύπτει δεν είναι υπερβολικά υψηλό, ενώ παράλληλα τα πλεονεκτήματα ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι συνήθως περισσότερα από το αναμενόμενο. Για παράδειγμα, ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει στη διοίκηση την απαραίτητη αυτοπεποίθηση και πίστη στην επίτευξη των στόχων, στην ανατροφοδότηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και βοηθά στην μείωση της εξαπάτησης (Tazilah & Hussain, 2015).

Οι ΜμΕ είναι πιο ευάλωτες όσον αφορά την απώλεια εργαζομένων και πολύ λιγότερο ικανές να απορροφήσουν τις ζημιές σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι ΜμΕ παρέχουν στήριξη και εισόδημα στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας και είναι σε θέση να παράσχουν αγαθά και υπηρεσίες ίδια με τις μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά σε μικρότερες ποσότητες. Διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομία μιας χώρας και σε αρκετές περιπτώσεις, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα, θεωρούνται ραχοκοκαλιά της ανάπτυξης, καθώς και η χώρα μας κατά βάση έχει στην πλειοψηφία της ΜμΕ (Shanmugam et al., 2012a).

Οι ΜμΕ δεν αποτελούν μόνο πηγή οικονομικής ανάπτυξης, αλλά δημιουργούν ανταγωνιστικό περιβάλλον, ευνοούν την πρωτοπορία στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και τεχνολογιών και αυξάνουν το επίπεδο απασχόλησης (Piskunov et al., 2016). Από την άλλη, όμως, είναι και επιρρεπείς σε περισσότερους κινδύνους σε σχέση με μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Οι κίνδυνοι αυτοί σχετίζονται με το εσωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον τους που χαρακτηρίζεται από έλλειψη πόρων ή απουσία φήμης στην αγορά και με το εξωτερικό περιβάλλον όπως για παράδειγμα με έλλειψη νομοθετικής βάσης, υψηλούς φορολογικούς συντελεστές, γραφειοκρατία και

διαφθορά (Piskunov et al., 2016). Οι αδυναμίες που χαρακτηρίζουν τις ΜμΕ ευνοούν την υιοθέτηση ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου το οποίο μπορεί να ελέγχει αποτελεσματικά την ελαχιστοποίηση των κινδύνων.

Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό ότι, οι ΜμΕ έχουν περισσότερα προβλήματα και αντιμετωπίζουν περισσότερους κινδύνους σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Για αυτό, πρέπει να επιδιώκουν την ταχύτερη και καλύτερη ανάπτυξη μέσω της καθιέρωσης και τελειοποίησης ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, την τυποποίηση της διαχείρισης και διοίκησης της επιχείρησης, την αποτροπή του λειτουργικού κινδύνου και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς τους (Li, 2014). Ωστόσο, σήμερα οι ΜμΕ δε φαίνεται να έχουν επιτύχει αυτό το αποτέλεσμα παρά το γεγονός ότι πολλές από αυτές σε όλες τις χώρες εφαρμόζουν συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Αυτό συμβαίνει είτε λόγω ανεπαρκούς έμφασης των διαχειριστών, είτε μη πλήρους εκτέλεσης του εσωτερικού ελέγχου είτε λόγω τυπικής εφαρμογής των διαδικασιών χωρίς πραγματική άσκηση ελέγχου.

Το περιβάλλον εσωτερικού ελέγχου είναι το βασικό στοιχείο άσκησης του ρόλου του συστήματος εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης. Στο περιβάλλον αυτό συναντά συνήθως κανείς μια ατελή δομή εταιρικής διακυβέρνησης, μια ασταθή λειτουργία, μη αποτελεσματικό καταμερισμό εργασίας σε συνδυασμό με την υπερβολική χρήση εξουσιών των διευθυντικών στελεχών τα οποία συνήθως είναι μέλη μιας οικογένειας (Li, 2014). Επιπλέον, χαρακτηριστικό πολλών ΜμΕ είναι η μη επαγγελματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, ο αναποτελεσματικός μηχανισμός αξιολόγησης των επιδόσεων και η απώλεια ταλέντων. Ακόμη, μπορεί κανείς να συναντήσει την έλλειψη της εταιρικής κουλτούρας και μόνη επιδίωξη το οικονομικό όφελος.

Σε μια ΜμΕ τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι σε θέση να εξασκήσουν έλεγχο στις δραστηριότητες της επιχείρησης σε μεγαλύτερο βαθμό από ό,τι στις μεγάλες επιχειρήσεις (Shanmugam et al., 2012b). Οι ιδιοκτήτες ή διευθυντές μιας ΜμΕ γνωρίζουν ποιες θέσεις ενέχουν μεγαλύτερες ευθύνες και μεγαλύτερες πιθανότητες οι εργαζόμενοι να έχουν την ευχέρεια και τη δυνατότητα να προβούν σε κάποια μορφή εξαπάτησης. Τέτοιες περιπτώσεις μπορεί να αφορούν εργαζόμενους στην παραγωγή, στις παραδόσεις προϊόντων, στην τιμολόγηση και στα παράπονα πελατών.

Οι ΜμΕ είναι πολύ πιο ευάλωτες σε φαινόμενα και περιστατικά εξαπάτησης από τους εργαζομένους τους σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ ταυτόχρονα βρίσκονται και σε δυσμενέστερη θέση στο θέμα της αντιμετώπισης φαινομένων διαφθοράς και εξαπάτησης. Έρευνες σχετικά με την αποτελεσματική εφαρμογή του εσωτερικού

ελέγχου σε ΜμΕ έχουν αναδείξει επιτυχείς περιπτώσεις επιχειρήσεων (Hayes, 1995; Synder et al., 1989). Η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται μέσω της εποπτείας των καθκόντων των εργαζομένων και του καταμερισμού εργασίας τους. Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να λειτουργήσει και ως ένα εργαλείο μέτρησης της απόδοσης (Bronson et al., 2006) και να παράξει αξιόπιστα εσωτερικά δεδομένα για περιουσιακά στοιχεία, όπως για παράδειγμα τα αποθέματα, οδηγώντας σε πιο ορθές αποφάσεις τη διοίκηση, σε καλύτερη λειτουργία και λιγότερα περιστατικά εξαπάτησης από τους εργαζομένους (Doyle et al., 2007). Ένα ισχυρό σύστημα εσωτερικού ελέγχου ενδυναμώνει την εταιρική διακυβέρνηση, επιτρέπει την επίτευξη των στόχων της διοίκησης και μετριάξει τον κίνδυνο εξαπάτησης αυξάνοντας την ανίχνευση και τον προληπτικό έλεγχο αποφυγής τέτοιων περιστατικών (Peterson & Zikmund, 2004).

Η συχνότητα αναφοράς περιστατικών εξαπάτησης εξακολουθεί για τις ΜμΕ να βρίσκεται σε πολύ χαμηλό επίπεδο και το συνολικό κόστος που συνεπάγεται η μη αποκάλυψη περιστατικών εξαπάτησης δεν μπορεί να υπολογιστεί με ακρίβεια.

Οι Mahzan & Yan (2014) μελέτησαν τις ΜμΕ οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομία της Μαλαισίας αλλά και όχι μόνο. Θεωρούν ότι οι ΜμΕ πρέπει να ενισχύσουν το σύστημα διακυβέρνησης που εφαρμόζουν όπως επίσης και το σύστημα κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου ώστε να υποστηρίξουν μεγαλύτερες αποδόσεις και αποτελεσματικότητα. Ο εσωτερικός ελεγκτής αποτελεί το σωστό σύμβουλο για την παροχή εξασφαλίσεων και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Συχνά όμως οι ΜμΕ δεν είναι σωστά ενημερωμένες για τα οφέλη του εσωτερικού ελέγχου με αποτέλεσμα να αποστρέφονται την υιοθέτηση των πρακτικών αυτών. Η κύρια αιτία έγκειται αρχικά στο κόστος της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου και δευτερευόντως στη λογική της εποπτείας που τον συνοδεύει.

Οι ΜμΕ συνήθως αποτυγχάνουν εξαιτίας χαμηλής παραγωγικότητας, έλλειψης χρηματοδότησης και ανεπαρκών δεξιοτήτων των στελεχών της διοίκησης (Mahzan & Yan, 2014). Ο εσωτερικός έλεγχος ενισχύει την εταιρική διακυβέρνηση μέσω των εργασιών του και κυρίως μέσω της λειτουργίας του να παρέχει συμβουλές προς τη διοίκηση. Σύμφωνα με τους Mahzan & Yan (2014) οι ΜμΕ στη Μαλαισία δεν έχουν επαρκή εξοικείωση με την ορολογία και εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου και φοβούνται το υψηλό κόστος υλοποίησής του.

Οι Agbaje et al. (2017) εξέτασαν τις ΜμΕ στη Νιγηρία. Η Νιγηρία είναι μια αναπτυσσόμενη οικονομία στην οποία ο έλεγχος είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την

ανάπτυξη και την ευημερία της οικονομίας της. Οι Agbaje et al. (2017) προσδιόρισαν το αντίκτυπο του εσωτερικού ελέγχου εξετάζοντας ένα δείγμα από ΜμΕ και ελεγκτικά γραφεία με τη χρήση ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς τους προκύπτει ότι οι ΜμΕ καλούνται να υιοθετήσουν ένα ορθό λογιστικό σύστημα αλλά απαιτείται η εφαρμογή ενός διεθνούς λογιστικού τέτοιου συστήματος να ελαχιστοποιηθεί. Η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συνάδει με το μέγεθος και τις ανάγκες των επιχειρήσεων και οι λογιστές πρέπει να διαδραματίζουν σημαντικό και ουσιαστικό ρόλο.

Σύμφωνα με την Missiouira (2015) οι διοικήσεις των ΜμΕ αναγνωρίζουν την αιτιώδη συνάφεια μεταξύ της ηγεσίας και των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου καθώς η επιλογή των αποτελεσματικών συμπεριφορών των στελεχών της διοίκησης συνδέεται με την ηγεσία και τη δέσμευση, που αποτελούν χαρακτηριστικά που καθορίζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να λειτουργήσει συμβουλευτικά αλλά αυτό το πεδίο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί σχετικά πρόσφατη προσέγγιση στη βιβλιογραφία και απαιτείται περισσότερος χρόνος για τη μεταρρύθμιση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο μιας ΜμΕ ώστε ο συμβουλευτικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου να είναι τελικά επωφελής για την εταιρία (Drogalas et al., 2016).

### 2.3. Σύγχρονες έρευνες

Σύμφωνα με τους Tyler (2006) και Camerer (2003) ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια λογιστική διαδικασία ή ένα σύστημα το οποίο έχει σχεδιαστεί ώστε να διασφαλίζει την αποδοτικότητα και πίστη στο γεγονός ότι η επιχείρηση έχει λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να προστατέψει τα περιουσιακά της στοιχεία και να αποφύγει το ενδεχόμενο εξαπάτησης.

Η απουσία ισχυρών μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου έχει αναφερθεί ως ένας από τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιχειρηματική αποτυχία (Oseifuah & Gyekye, 2013). Σύμφωνα με τους Boyle & Desai (1991) η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αποτυγχάνουν εξαιτίας εσωτερικών παραγόντων που σχετίζονται με τις δράσεις της διοίκησης και τις αρχές που διέπουν τον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Doyle et al. (2005) τα λογιστικά σκάνδαλα του 2001 οφείλονται σε σημαντικές αδυναμίες του εσωτερικού ελέγχου και την ανάγκη ύπαρξης ρυθμιστικών κανόνων

και ότι είναι πιο πιθανό ο εντοπισμός αδυναμιών να γίνει σε επιχειρήσεις μικρότερες, ασθενέστερες και νεότερες ηλικιακά.

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί διαδικασία που επηρεάζεται από το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης, τη διοίκηση και το προσωπικό και η οπία έχει σχεδιαστεί ώστε να παρέχει διασφάλιση όσον αφορά την επίτευξη των στόχων της αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας της επιχείρησης. Ακόμη, συμβάλει στην επίτευξη της αξιοπιστίας των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και στη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς.

Σύμφωνα με τους Carey et al. (2000) τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου σε ΜμΕ είναι λιγότερο τυπικά και ανεπτυγμένα σε σχέση με μεγαλύτερες επιχειρήσεις και για να προσπεραστούν αυτές οι διαφορές σημαντικό ρόλο παίζει ο έλεγχος. Μια πρόσφατη καινοτομία στην αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος είναι η ηλεκτρονική τιμολόγηση η οποία αποτελεί οδηγία της Ε.Ε. και θα αρχίσει υποχρεωτικά να εφαρμόζεται και στην Ελλάδα<sup>2</sup>. Η ηλεκτρονική τιμολόγηση συνδέει τις εσωτερικές διαδικασίες των επιχειρήσεων με το σύστημα πληρωμών (European Commission, 2013). Η παροχή των τιμολογίων σε ηλεκτρονική μορφή μπορεί να οδηγήσει σε λιγότερα λάθη, μείωση περιστατικών καθυστέρησης πληρωμών, χαμηλότερα κόστη εκτύπωσης και ταχυδρομικής αποστολής. Ταυτόχρονα, η ηλεκτρονική τιμολόγηση μειώνει και την χειροκίνητη παρέμβαση άρα και την πιθανότητα ανθρώπινου σφάλματος (European Commission, 2013).

Οι Bronson et al. (2006) διαπιστώνουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποτελεσματικός στις ΜμΕ και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο μέτρησης της απόδοσής τους. Ακόμη, διαπιστώνουν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική σχέση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και των επιδόσεων των ΜμΕ. Στο πλαίσιο μιας επιχείρησης ο καλύτερος εσωτερικός έλεγχος πρέπει να αποφέρει πιο αξιόπιστα εσωτερικά δεδομένα οδηγώντας σε καλύτερη λήψη αποφάσεων, βελτιωμένες διαδικασίες και λιγότερα περιστατικά εξαπάτησης (Doyle et al., 2007). Σύμφωνα με τους Peterson & Zikmund (2004) ένα ισχυρό σύστημα εσωτερικού ελέγχου ενισχύει τη διακυβέρνηση της επιχείρησης, επιτρέπει την επίτευξη των στόχων διαχείρισης και μετριάξει τον κίνδυνο εξαπάτησης αυξάνοντας την αντίληψη των εργαζομένων για φαινόμενα διαφθοράς.

---

<sup>2</sup> <https://www.sofokleousin.gr/ypoxreotika-gia-olous-ta-ilektronika-timologia>

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει εξεταστεί στη βιβλιογραφία και για τη λειτουργία με χαρακτηριστικά όπως η ηγεσία. Η Missioura (2015) διεξήγαγε συνεντεύξεις με 18 διευθυντές ΜμΕ και εξέτασε τη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου σε ΜμΕ. Από τα αποτελέσματα της εμπειρικής της έρευνας προέκυψε ότι οι έννοιες της ηγεσίας λειτουργούν ως ανεξάρτητοι και καθοριστικοί παράγοντες για τον εσωτερικό έλεγχο όπως αυτός γίνεται αντιληπτός με βάση το την COSO (1992) με βάση τις συμπεριφορικές και κανονιστικές πεποιθήσεις που προσβύει. Ωστόσο, οι διευθυντές των ΜμΕ αναγνώρισαν την αιτιώδη συνάφεια μεταξύ των εννοιών της ηγεσίας και των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου. Τα αποτελέσματα της εξέτασης του μοντέλου που εφαρμόζεται στις ΜμΕ έδειξαν ότι κατά την επιλογή των καθοριστικών παραγόντων συμπεριφοράς, οι διευθυντές των ΜμΕ επιλέγουν τη χρήση ενός στυλ ηγεσίας και της δέσμευσης ή αλλιώς αφοσίωσης.

Και η μελέτη της εύρεσης περιστατικών εξαπάτησης έχει εξεταστεί σε πρόσφατα άρθρα. Για παράδειγμα, οι Tazilah & Hussain (2015) εξέτασαν τη σχέση του εσωτερικού ελέγχου μέσα από τα πέντε συστατικά του με βάση το πλαίσιο της COSO (1992) σε σχέση με την πρόληψη και την ανίχνευση της απάτης.

Σημαντική θέση στη βιβλιογραφία κατέχει και το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή. Ο ΠΑ διεξάγει κάθε πέντε χρόνια μια έρευνα σχετικά με την αξιολόγηση της κατάστασης της πρακτικής του επαγγέλματος του εσωτερικού ελεγκτή (Chambers, 2016). Η έρευνα αυτή με την ονομασία CBOK (2015) προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες για τον εσωτερικό έλεγχο και το επάγγελμα του ελεγκτή αναφορικά με την εξέλιξη και τις προοπτικές του. Η πιο πρόσφατη έρευνα CBOK (2015) αφορά 106 οργανισμούς σε 166 χώρες και 14.500 επαγγελματίες ελεγκτές. Σύμφωνα με αυτή την έρευνα ισχύουν τα εξής (Chambers, 2016):

- Περισσότεροι από το 28% των συμμετεχόντων αναφέρουν ότι ο αριθμός μόνιμου προσωπικού στο ελεγκτικό επάγγελμα (εσωτερικοί ελεγκτές) αυξήθηκε σε σχέση με το παρελθόν.
- Περισσότεροι από το 40% υποστηρίζουν ότι αυξήθηκε ο προϋπολογισμός των επιχειρήσεων για τον εσωτερικό έλεγχο.
- Οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι η κάλυψη εσωτερικού ελέγχου ήταν ευθυγραμμισμένη με τους υψηλότερους κινδύνους που είχαν γίνει αντιληπτοί από τις ελεγκτικές επιτροπές και τις διοικήσεις των επιχειρήσεων.



- Σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες δήλωσαν ότι ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει διαβεβαίωση σχετικά με τη διαχείριση του συνολικού κινδύνου και το 57% των εσωτερικών ελεγκτών παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με τις δραστηριότητες διαχείρισης του κινδύνου.
- Το 65% απάντησε ότι οι αναλυτικές δεξιότητες είναι απαραίτητες για τον επαγγελματία του εσωτερικού ελέγχου.
- Περισσότεροι από το 80% λειτουργούν σύμφωνα με έναν επίσημο χάρτη εσωτερικού ελέγχου. Για παράδειγμα, το 20% των συμμετεχόντων αναφέρει ότι πραγματοποιούν αξιολογήσεις των κινδύνων μια φορά το χρόνο και χρησιμοποιούν ως βάση του σχεδιασμού του εσωτερικού ελέγχου για την επόμενη χρονιά τα αποτελέσματα αυτής της αξιολόγησης. Επιπλέον, μόλις το 18% επικαιροποιεί τα σχέδια ελέγχου που χρησιμοποιεί τρεις ή και περισσότερες φορές ανά έτος.

Ένα άλλο συχνό θέμα στη βιβλιογραφία είναι η εξέταση του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με την ποιότητα εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζεται. Οι Ojala et al. (2014) μελέτησαν τις οικονομικές συνέπειες των αποτελεσμάτων του ελέγχου εξετάζοντας την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου μέσω των επτά συστατικών του σε ΜμΕ. Από τα αποτελέσματα της έρευνάς τους δε βρέθηκε κάποια σημαντική συσχέτιση μεταξύ των πλεονεκτημάτων του εσωτερικού ελέγχου και της επιλογής χρήσης μιας εκ των τεσσάρων μεγαλύτερων ελεγκτικών εταιριών (Big 4). Ωστόσο, φαίνεται ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της αντίληψης του ιδιοκτήτη της επιχείρησης για τις δεξιότητες και την αξιοπιστία του εξωτερικού ελεγκτή και των αναμενόμενων ωφελειών του ελέγχου.

Συχνό θέμα αποτελεί και η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Οι Lovita & Prabantoro (2018) βρήκαν στην έρευνά τους ότι για να διατηρήσουν τα κατάλληλα κεφάλαια οι ΜμΕ πρέπει να αντανακλούν στις επιχειρησιακές τους αξίες την ειλικρίνεια, την εμπιστοσύνη, τη δικαιοσύνη και την αγάπη για το αντικείμενο της εργασίας. Σε άλλη έρευνα ο Frazer (2012) μελέτησε την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου σε επιχειρήσεις εστίασης οι οποίες ανήκουν στην κατηγορία των ΜμΕ.

Οι Nyakundi et al. (2014) μελέτησαν το αντίκτυπο των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στην χρηματοοικονομική επίδοση ΜμΕ στην Κένυα. Βρήκαν ότι μια σημαντική μεταβολή της χρηματοοικονομικής απόδοσης συνδέεται με τα συστήματα

εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζουν οι ΜμΕ. Αυτό σημαίνει ότι τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου επηρεάζουν σημαντικά την οικονομική απόδοση των ΜμΕ.

Οι Shanmugam et al. (2012a) βρίσκουν ότι παρά το γεγονός ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν επηρεάζει έντονα την επίδοση των ΜμΕ, υπάρχει ωστόσο σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών αυτών και συστήνεται στις ΜμΕ να εφαρμόζουν ένα πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου το οποίο έχει τη δυναμική να συμβάλει στην επιτυχία της επιχείρησης.

Οι Piskunov et al. (2016) επιβεβαιώνουν σε έρευνά τους την επιτυχή εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε ΜμΕ και ταξινομούν τους εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους, εντοπίζουν μεθοδολογικές προσεγγίσεις για την ανάπτυξη του εσωτερικού ελέγχου με βάση τον κίνδυνο και εφαρμόζουν την προσαρμογή μαθηματικών και οικονομικών μεθόδων στο πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου ο οποίος βασίζεται στους κινδύνους των ΜμΕ.

Σύμφωνα με έρευνα της PwC (2019) καθώς οι επιχειρήσεις μετασχηματίζονται ψηφιακά, ο εσωτερικός έλεγχος ο οποίος ενσωματώνει αυτές τις αλλαγές θα μπορεί να εξυπηρετήσει καλύτερα τους στόχους των μετόχων και να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτής της λογικής, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συμβουλέψουν τις διοικήσεις των επιχειρήσεων που ελέγχουν σχετικά με τους κινδύνους της ψηφιοποίησης και να αλλάξουν τυχόν διαδικασίες που επηρεάζονται από αυτές τις αλλαγές.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να ανταλλάσσουν ιδέες και απόψεις για τις λειτουργίες των επιχειρήσεων με τη διοίκηση προκειμένου να μπορέσουν να εντοπίσουν πιθανά κενά και αδυναμίες στην εφαρμογή των αλλαγών που επιθυμεί η διοίκηση να εφαρμόσει και καλό είναι αυτή η διαδικασία να γίνει νωρίτερα από την εφαρμογή των αλλαγών (PwC, 2019).

Οι Oseifuah & Gyekye (2013) μελέτησαν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου σε ΜμΕ στη Νότια Αφρική. Βρήκαν ότι τα επίπεδα εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζονται στις ΜμΕ δεν επαρκούν και ότι το μέγεθος των επιχειρήσεων και ο κλάδος στον οποίο ανήκουν καθορίζει το βαθμό διασφάλισης του εσωτερικού ελέγχου.

## Κεφάλαιο 3 Μεθοδολογία Έρευνας

### 3.1. Επιλογή Μεθοδολογίας

Οι μέθοδοι έρευνας μπορούν να είναι είτε ποιοτικές είτε ποσοτικές. Τα ποιοτικά δεδομένα μπορούν να προέρχονται από πιο ανοικτού τύπου ερωτήσεις, ενώ τα ποσοτικά δεδομένα προέρχονται από προκαθορισμένες ερωτήσεις με συγκεκριμένες απαντήσεις (Creswell, 2014). Και οι δύο μέθοδοι επιτρέπουν στον ερευνητή να προσεγγίσει ένα ερευνητικό θέμα με διαφορετικούς τρόπους. Το θετικό στην περίπτωση των ποιοτικών ερευνών είναι ότι είναι αυθεντικές και ότι τα υποκείμενα της έρευνας καθορίζουν τη ροή, την ποσότητα, την ποιότητα και τη συχνότητα των δεδομένων. Σύμφωνα με τους Lincoln & Guba (1985) η ποιοτική έρευνα είναι περισσότερο «φυσική» από την ποσοτική.

Ο ερευνητής ο οποίος επιλέγει να χρησιμοποιήσει μια ποιοτική μέθοδο έρευνας παρατηρεί, κρατάει σημειώσεις, διεκπεραιώνει συνεντεύξεις, περιγράφει και ερμηνεύει τα φαινόμενα όπως τα αξιολογεί κατά το δυνατόν αντικειμενικότερα. Οι ενέργειες του ερευνητή είναι ενεργές καθώς οι ποιοτικές μέθοδοι απαιτούν τη χρήση όλων των διαθέσιμων στοιχείων ακόμη και των σχολίων των συμμετεχόντων ή των τρόπων με τους οποίους εκφράζονται ή και της συναισθηματικής κατάστασης στην οποία βρίσκονται όταν συμμετέχουν στην ερευνητική διαδικασία (Eisner, 1991). Ο ερευνητής αναμένεται να συνδέσει τα δεδομένα λογικά και αμερόληπτα βασιζόμενος και στα ευρήματα της σύγχρονης βιβλιογραφίας.

Οι ποιοτικές μέθοδοι δίνουν στον ερευνητή τη δυνατότητα να στοχεύει στην πραγματική σημασία και εμπειρία των υποκειμένων πάνω σε ένα εξεταζόμενο ζήτημα. Με άλλα λόγια, επιτρέπει την εμβάθυνση της έρευνας με εντελώς διαφορετικό τρόπο από μια ποσοτική έρευνα. Σύμφωνα με τον Geertz (1973) πρόκειται για μια λεπτομερή περιγραφή του εξεταζόμενου ζητήματος από τη σκοπιά του ερευνητή.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας προτείνεται η ποιοτική μελέτη με τη χρήση ενός μοντέλου χρήσης πολλαπλών περιπτώσεων (multiple case study design). Η συγκεκριμένη ερευνητική μέθοδος επιλέγεται από διάφορους ερευνητές με δημοσιεύσεις σε αξιόπιστα επιστημονικά περιοδικά (DiCicco – Bloom & Crabtree, 2006). Η μεθοδολογία της πολλαπλής περιπτώσιολογικής μελέτης επιτρέπει την

καλύτερη και βαθύτερη κατανόηση της φύσης του θέματος, καθώς αναλύει τους λόγους και τον τρόπο με τον οποίο εκτυλίσσεται ένα θέμα, τι συνέβαινε νωρίτερα με αυτό και ποια είναι η παρούσα κατάσταση. Επιπλέον, προσφέρει τη δυνατότητα σύγκρισης με άλλες γνωστές περιπτώσεις. Χρησιμοποιείται ακόμη ως μέθοδος εστίασης σε συγκεκριμένα θέματα χωρίς όμως να γενικεύεται σε ευρύτερους πληθυσμούς (Noor Mohd, 2008).

Η μελέτη αυτή προτείνει την εξέταση του τρόπου με τον οποίο εφαρμόζεται ο εσωτερικός έλεγχος σε επιλεγμένες ΜμΕ που λειτουργούν στην Ελλάδα. Η μέθοδος της κύριας συλλογής δεδομένων στο πλαίσιο αυτής της μελέτης θα είναι οι συνεντεύξεις με τη χρήση ημιδομημένης συνέντευξης για περισσότερες από μια μελέτες περιπτώσεων. Λόγω του χαρακτηριστικού της πολυπλοκότητας σε ποιοτικές μελέτες, η επιστημονική πληρότητα μπορεί να είναι δύσκολο να αποδειχθεί, καθιστώντας έτσι δύσκολη την επικύρωση των ευρημάτων που προκύπτουν (Baskarada, 2014). Κρίθηκε ωστόσο σκόπιμη η διεξαγωγή ενός τέτοιου είδους έρευνας καθώς υπάρχει κενό στη σύγχρονη και δη ελληνική βιβλιογραφία όσον αφορά τη μελέτη εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις ελληνικές ΜμΕ μέσα στη διάρκεια της οικονομικής κρίσης και μετά από αυτήν.

Η επιλογή περισσότερων της μιας περιπτώσεων οδηγεί στην υιοθέτηση ενός σχεδιασμού μεθοδολογίας πολλαπλών περιπτώσεων. Αυτό το είδος μεθοδολογίας προτιμήθηκε σε σχέση με το σχεδιασμό μιας μεμονωμένης μελέτης περίπτωσης (case study), επειδή είναι πιο εκτεταμένο και μπορεί να δώσει μια καλύτερη προσέγγιση και κατανόηση ενός ερευνητικού ερωτήματος. Ακόμη, η μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων συμβάλλει στην αύξηση της ικανότητας σύγκρισης και στη γενίκευση των αποτελεσμάτων (Mills et al., 2010). Ακόμη, η χρήση περισσότερων της μιας περιπτώσεων εξυπηρετεί στην εξέταση μιας μεγαλύτερης ποικιλίας επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Ο σχεδιασμός πολλαπλών περιπτώσεων μελέτης έχει χρησιμοποιηθεί σε αρκετές έρευνες. Ένας λόγος για τον οποίο επιλέγεται η συγκεκριμένη μέθοδος είναι ότι ο σχεδιασμός της προσφέρει στους ερευνητές την ευκαιρία κατανόησης των διαφορών και ομοιοτήτων μεταξύ των περιπτώσεων (Baxter & Jack, 2008). Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας, η χρήση πολλαπλών μελετών περίπτωσης εξυπηρετεί στην κατανόηση της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου και των τρόπων εφαρμογής αυτού στις ΜμΕ διαφορετικών κλάδων. Ένας ερευνητής

μπορεί να αποσαφηνίσει με βάση το ερευνητικό ερώτημα ή την ερευνητική υπόθεση σχετικά με το αν τα ευρήματά του είναι πολύτιμα ή όχι (Eisenhardt, 1991).

Η έρευνα με βάση τις πολλαπλές μελέτες περίπτωσης αποτελεί μια δημιουργική και παραγωγική μέθοδο έρευνας (Stake, 2000). Περιπτώσιολογικές μελέτες χρησιμοποιούνται σε τομείς όπως ο νόμος, η ιατρική και οι επιχειρήσεις (Gilgun, 2009). Κρίνεται επομένως κατάλληλη μέθοδος έρευνας και για την παρούσα εργασία καθώς η γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων δεν βασίζεται στις πιθανότητες αλλά στην ανάλυση του ερευνητή.

Οι πολλαπλές μελέτες περίπτωσης είναι κατάλληλες για ερευνητές που επιζητούν την εις βάθος κατανόηση των φαινομένων κάθε είδους. Οι Cook & Cambell (1979) υποστηρίζουν ότι οι πολλαπλές μελέτες περιπτώσεων οι οποίες έχουν σχεδιαστεί με κατάλληλο τρόπο μέτρησης των αποτελεσμάτων τους μπορούν να παράγουν θεωρίες και εξυπηρετούν στην κατανόηση των επιπτώσεων των παρεμβάσεων και στον καθορισμό ορίων. Άλλωστε, η μελέτη μιας μεμονωμένης περίπτωσης δεν εγγυάται τη θεωρητική γνώση ακόμη και αν η μελέτη αυτή έχει σχεδιαστεί πολύ προσεκτικά (Dyer et al., 1991).

### 3.2. Επιλογή Εργαλείου Έρευνας

Ένα από τα πιο βασικά εργαλεία των ποιοτικών μελετών είναι η συνέντευξη. Σύμφωνα με τον Yin (2003) οι συνεντεύξεις αποτελούν έναν από τους κύριους τρόπους πληροφόρησης στις ποιοτικές έρευνες. Η μορφή της επιλεγμένης συνέντευξης για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης είναι η ημιδομημένη συνέντευξη, καθώς οι δομημένες συνεντεύξεις παράγουν κυρίως ποσοτικά δεδομένα ενώ εδώ ο στόχος της έρευνας είναι κυρίως η ανάλυση και η εμβάθυνση και όχι η δημιουργία πιθανοτήτων εμφάνισης των δεδομένων για γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Οι συνεντεύξεις παρέχουν άμεση πρόσβαση στους πληροφοριοδότες και δεν έχουν ως στόχο να είναι αντιπροσωπευτικές σε αντίθεση με τα ερωτηματολόγια (Brayda & Boyce, 2014). Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις αποτελούν συχνά τη μόνη πηγή δεδομένων σε ποιοτικές έρευνες (Adams et al., 2002). Και στην προκειμένη περίπτωση μελετώνται δευτερογενείς πηγές για την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στις εξεταζόμενες εταιρίες (μέσα από τις επίσημες ιστοσελίδες τους και από δημοσιευμένα άρθρα για αυτές). Ωστόσο, η πληροφόρηση από τις δευτερογενείς

πηγές είναι ελλιπής καθώς οι επιχειρήσεις δεν είναι υποχρεωμένες να δημοσιεύουν αποτελέσματα που προκύπτουν από τον εσωτερικό τους έλεγχο. Κάτι τέτοιο συμβαίνει μόνο στις δημόσιες επιχειρήσεις.

Στην περίπτωση έρευνας με εργαλείο τη συνέντευξη ο ερευνητής προγραμματίζει τη συνέντευξη εκ των προτέρων σε καθορισμένο χρόνο και τοποθεσία. Οι συνεντεύξεις συνήθως διεξάγονται με προκαθορισμένες ερωτήσεις ενώ ταυτόχρονα η συζήτηση μπορεί να οδηγήσει στην εξέταση και μη καθορισμένων ερωτήσεων ή πιο εξειδικευμένων και διευκρινιστικών. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις προτιμώνται ως επί το πλείστον για τη διεξαγωγή ποιοτικών ερευνών και διαρκούν συνήθως έως 30 λεπτά (Chilban, 1996). Μια συνέντευξη επιτρέπει στον ερευνητή να καταγράψει και να κατανοήσει σε βάθος τα κοινωνικά, προσωπικά και άλλα ζητήματα τα οποία θέλει να εξετάσει.

Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις αποσκοπούν στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα βιώνουν το πρόβλημα που επικεντρώνεται στον ερευνητή (Yin, 2009). Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις περιέχουν έναν βαθμό προκαθορισμένων ερωτήσεων αλλά ακόμη και η δομή αυτών έχει τη μορφή μιας συζήτησης η οποία βασίζεται σε έναν οδηγό συνέντευξης ώστε να διασφαλιστεί ότι ο ερευνητής καλύπτει όλα τα ερωτήματα που θέλει και σχετίζονται με το ερευνητικό ερώτημα ή την ερευνητική υπόθεση.

Με βάση τα παραπάνω επιχειρήματα και για όλους τους παραπάνω λόγους η συνέντευξη επιλέχθηκε ως το κύριο όργανο διεκπεραίωσης της παρούσας έρευνας. Η έρευνα θα απευθυνθεί σε οκτώ διαφορετικές επιχειρήσεις. Πρόκειται για επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στη Μακεδονία και τη Θεσσαλία και ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους. Οι εταιρίες αυτές επιλέχθηκαν για λόγους πρακτικούς και εξαιτίας βολικής προσέγγισης καθώς πρόκειται για πελάτες της εταιρίας όπου εργάζεται η γράφουσα. Το δείγμα επομένως δεν είναι τυχαίο και παίρνει τη μορφή της μελέτης πολλαπλών προσεγγίσεων.

Συγκεκριμένα, οι εταιρίες που επιλέχθηκαν προς μελέτη είναι οι εξής:

1. Ηλίας Βαλαβάνης Α.Ε.
2. Animus Α.Ε.
3. Λαριπλαστ ΑΕ
4. Θεσσαλικό Τρικάλων ΑΕ
5. Epsilon Net Α.Ε.
6. ΗΛ.ΒΙ.ΕΦ. ΑΕ

## 7. Prognosis AE

## 8. Promist AE

Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις αυξάνουν τις δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ του ερευνητή και των ερωτηθέντων με αποτέλεσμα να δίνονται πιο ευρείς απαντήσεις από αυτές που αναμένονται (Wilson, 2012). Επιπλέον, οι ημιδομημένες ερωτήσεις δίνουν στους συνεντευξιζόμενους την ευκαιρία να απαντήσουν ελεύθερα με βάση την άποψή τους ενώ ταυτόχρονα τα αποτελέσματα που προκύπτουν με βάση τις απαντήσεις τους να παραμένουν συγκρίσιμα.

Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα μεμονωμένα με κάθε εκπρόσωπο από κάθε επιχείρηση. Ο εκπρόσωπος ήταν είτε επαγγελματίας που συμμετέχει στον εσωτερικό έλεγχο στην εταιρία είτε διοικητικό στέλεχος της εταιρίας που έχει γνώση επί της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρία. Η ξεχωριστή διεκπεραίωση κάθε συνέντευξης διασφαλίζει την εγκυρότητα των απαντήσεων και το γεγονός ότι δεν θα υπάρξει μεροληψία. Η μεροληψία θα μπορούσε να προκύψει από την πιθανή επιρροή που θα ασκούσε στους συνεντευξιζόμενους η γνώση των απαντήσεων των άλλων ερωτώμενων. Επιπλέον, είναι πιο εύκολο και βολικό και για τη γράφουσα να διοργανώσει μια συνέντευξη τη φορά και όχι όλες μαζί συνολικά (Denscombe, 2014). Κατά την αρχική επαφή με τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων, πραγματοποιήθηκε μια σύντομη παρουσίαση από τον ερευνητή σχετικά με το σκοπό της έρευνας, τους λόγους για τους οποίους η γράφουσα επέλεξε τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις και διευκρινίστηκε η ανωνυμία των συμμετεχόντων στην έρευνα αλλά και η χρήση των αποτελεσμάτων αυτής καθαρά για ερευνητικούς σκοπούς στο πλαίσιο διεκπεραίωσης της διπλωματικής εργασίας.

Σημαντικό στοιχείο κατά την αρχική αυτή παρουσίαση ήταν η διευκρίνιση ότι οι συμμετέχοντες μπορούν να εκφράσουν οποιαδήποτε άποψη και γνώμη διαθέτουν και ότι μπορούν να συζητήσουν και άλλα θέματα και πτυχές του ίδιου ζητήματος που τους αφορούν και ενδεχομένως δεν περιλαμβάνονται στο βαθμό ή την έκταση που επιθυμούσαν μέσα στον αρχικό σχεδιασμό της συνέντευξης. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε βολικές ώρες και ημέρες τόσο για τη γράφουσα όσο και για τους εκπροσώπους των εταιριών.

Ένας περιορισμός της μεθόδου που επιλέχθηκε είναι η αποκαλούμενη «επίδραση του συνεντευξιζόμενου» (Denscombe, 2014). Η επίδραση αυτή αφορά την επίδραση του ερευνητή στους συνεντευξιζόμενους εξαιτίας της ταυτότητάς του. Ο ερευνητής δεν

μπορεί δυστυχώς να διαφοροποιήσει αυτή την επίδραση και να την αποφύγει καθώς ο ίδιος έρχεται σε επαφή με τους συνεντευξιαζόμενους εξαιτίας και της προσωπικής επαφής που έχει με τις εταιρίες που εκπροσωπούν αυτοί. Ως εκ τούτου, ορισμένοι εκ των συμμετεχόντων (ή και όλοι) μπορεί να είναι προκατειλημμένοι όσον αφορά τις απαντήσεις που είναι διατεθειμένοι να δώσουν πριν λάβει χώρα η συνέντευξη.

Ωστόσο, υπάρχουν τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να ελαχιστοποιηθεί η επίδραση αυτή. Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας η γράφουσα προσπάθησε να διατηρήσει το περιβάλλον της συνέντευξης χαλαρό, ήρεμο και ουδέτερο ως προς το εξεταζόμενο θέμα. Έγινε προσπάθεια να διατηρηθεί η ουδετερότητα και η σταθερότητα του τόνου της φωνής κατά την υποβολή των ερωτήσεων και αποφεύχθηκε η αποτύπωση μιας εντύπωσης μεροληψίας ως προς τις επιθυμητές απαντήσεις.

Το κύριο ζήτημα σε αυτές τις περιπτώσεις είναι ο ερευνητής να μην ενεργήσει και να μην αντιδράσει στις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων. Πρέπει να παραμείνει αντικειμενικός, ουδέτερος και ήρεμος κατά τη διάρκεια των ερωτήσεων και της ακρόασης των απαντήσεων. Επιπλέον, χαρακτηριστικό του ερευνητή πρέπει να είναι το γεγονός ότι ακούει περισσότερο από ό,τι μιλάει. Ο ερευνητής οφείλει να ακούει τις απαντήσεις των ερωτώμενων και να τους δώσει το χώρο και τον χρόνο να εκφραστούν όπως θέλουν. Με αυτόν τον τρόπο, τα αποτελέσματα είναι λιγότερο προκατειλημμένα και οι απαντήσεις προκύπτουν με αυθόρμητο τρόπο.

Η συνέντευξη αποτέλεσε με βάση την παραπάνω επιχειρηματολογία το πιο ταιριαστό μέσο – εργαλείο για την παρούσα έρευνα. Η συνέντευξη δίνει μεγάλη προσοχή στην αντίδραση και την επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων και του ερευνητή στοχεύοντας στη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τους ερευνητικούς στόχους (Cohen & Manion, 1992). Ακόμη, οι συνεντεύξεις αποτελούν έναν τρόπο για τον ερευνητή να «εισέλθει» μέσα στο μυαλό των συνεντευξιαζόμενων (Tuckman, 1972). Οι συνεντεύξεις εξυπηρετούν στην απόκτηση γνώσης μέσω της καλής ακρόασης των συμμετεχόντων και της αποτύπωσης των σκέψεών τους μέσα από τη συζήτηση (Kvale, 1996).

Οι συνεντεύξεις επιλέχθηκε να μην ηχογραφηθούν ή βιντεοσκοπηθούν για λόγους προστασίας προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων και η αποτύπωση των απαντήσεων έγινε με βάση τις σημειώσεις που τήρησε η γράφουσα. Κάθε συνέντευξη διήρκεσε έως 25 λεπτά προκειμένου να μην κουράσει τους συμμετέχοντες αλλά και να διασφαλιστεί ότι δεν θα οδηγηθούν σε βιαστικές απαντήσεις. Η χρονική διάρκεια



της συνέντευξης αποφασίστηκε από τη γράφουσα και στη βάση του επιχειρήματος οι συμμετέχοντες να αισθανθούν πρώτα άνετα και χαλαρά με την ίδια πριν την έναρξη της διαδικασίας των ερωταπαντήσεων.

### 3.3. Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση τη μελέτη της βιβλιογραφίας ανέκυψαν ορισμένες παράμετροι μελέτης του θέματος του εσωτερικού ελέγχου που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης τόσο για την ικανοποίηση των προσωπικών αναζητήσεων της γράφουσας όσο και για την κάλυψη των κενών της σύγχρονης βιβλιογραφίας. Με βάση την παρακάτω ανάλυση προέκυψαν και οι Ενότητες ερωτημάτων πάνω στις οποίες βασίστηκε το σχέδιο συνέντευξης που ακολουθήθηκε κατά τη διεκπεραίωση της έρευνας.

Σύμφωνα με τους Jiang & Li (2010) η διοίκηση πολύ συχνά αγνοεί τον εσωτερικό έλεγχο με αποτέλεσμα να μη δίνεται έμφαση στους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Συχνά οι διοικήσεις θεωρούν ότι η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου συνεπάγεται μεγάλο κόστος για τις επιχειρήσεις χωρίς το αντίστοιχο όφελος βραχυπρόθεσμα ή και μακροπρόθεσμα. Η επικοινωνία και η πληροφόρηση αποτελούν απαραίτητες συνθήκες εφαρμογής ενός επιτυχημένου εσωτερικού ελέγχου. Η ιεράρχηση των αρμοδιοτήτων και των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση προκύπτουν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Λειτουργούν ιεραρχικές δομές στις ΜμΕ σε σχέση με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου;
- Εφαρμόζονται συστήματα διοίκησης που διευκολύνουν την ανταλλαγή πληροφοριών και την επικοινωνία εντός των ΜμΕ;
- Οι διοικήσεις των ΜμΕ εμπιστεύονται τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου;

Με βάση τη νομοθεσία όλες οι εισηγμένες επιχειρήσεις υποχρεούνται να τηρούν υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου (Ν. 3016/2002). Ωστόσο, όλες υπάρχουν πολλές ΜμΕ οι οποίες δεν είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο και δεν είναι υποχρεωμένες να τηρούν τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Πολλές από αυτές εφαρμόζουν εθελοντικά τη λειτουργία αυτή προσλαμβάνοντας για τη διεκπεραίωση του εσωτερικού ελέγχου ελεγκτικές εταιρίες που δύνανται να εκτελέσουν αυτή τη λειτουργία.

Ακόμη, το μέγεθος της ΜμΕ, η σύνθεση του Δ.Σ., ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται και η στάση του διευθύνοντος συμβούλου απέναντι στον εσωτερικό έλεγχο διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο αρχικά στην ύπαρξη και δευτερευόντως στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης (Arosa et al., 2013). Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν αντιληφθεί τη σημασία του προσδιορισμού των κινδύνων που ήδη αντιμετωπίζουν ή αναμένεται να αντιμετωπίσουν στο μέλλον. Η διαχείριση αυτών των κινδύνων προλαμβάνεται μέσω του εσωτερικού ελέγχου (Shuying & Mei, 2014). Παρά το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις μπο ρ ύ να έχο υ στη δο μή το υ ακόμη και τμήμα διαχείρισης κινδύνων, εντούτοις δεν έχουν συνδέσει τη λειτουργία αυτού του τμήματος με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου (Shanmugam et al., 2012c).

Σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζουν και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που τον εφαρμόζει. Σύμφωνα με τους Fadzil et al. (2005) η αριστεία των εσωτερικών ελεγκτών επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την εποπτεία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ακόμη, οι Suwaidan & Qasim (2010) θεωρούν την αντικειμενικότητα, την επάρκεια και την εργασιακή επίδοση των εσωτερικών ελεγκτών τους πιο σημαντικούς παράγοντες επιρροής των αποφάσεων για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, οι Pizzini et al. (2015) βρίσκουν ότι οι δεξιότητες των εσωτερικών ελεγκτών επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου και της καθυστέρησης της εφαρμογής του.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση προκύπτουν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Εφαρμόζουν οι ΜμΕ λειτουργία εσωτερικού ελέγχου και με ποιον τρόπο;
- Εντάσσουν στη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου τις διαδικασίες καθορισμού και διαχείρισης των κινδύνων που αντιμετωπίζουν;
- Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου τι είδους δεξιότητες και γνώσεις διαθέτει;
- Ποια είναι η συχνότητα εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου;

Η ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών κρίνεται κρίσιμο στοιχείο επιρροής της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου (Lenz, 2015). Ο εσωτερικός έλεγχος βασίζεται στην προσωπική εκτίμηση του εσωτερικού ελεγκτή επομένως τόσο η λογιστική του επάρκεια όσο και η ανεξαρτησία με την οποία εκτελεί το έργο του

διαφοροποιούν το αποτέλεσμα του εσωτερικού ελέγχου. Η ανεξαρτησία προσδιορίζεται μέσα από την ύπαρξη διάφορων παραγόντων. Σύμφωνα με τον Klein (2002) υπάρχουν τρεις παράγοντες ανεξαρτησίας: το ποσοστό ανεξάρτητων μελών στο Δ.Σ., αν αυτό ξεπερνά το 51% και το αντίκτυπο της αποδοτικότητας διαχείρισης κερδών που εποπτεύει η Επιτροπή Ελέγχου. Σύμφωνα με τους Wang & Tong (2015) η απασχόληση ενός ανεξάρτητου διευθυντή μπορεί να ενισχύσει την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου και να βελτιώσει την κρίση κατά τη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τους Norman et al. (2010) όταν ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής αναφέρει απευθείας στην Επιτροπή Ελέγχου δημιουργούνται προβλήματα στην ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτουν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Πώς διασφαλίζεται η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου στις ΜμΕ;
- Ποιος είναι ο βαθμός πρόσβασης του εσωτερικού ελεγκτή σε απαραίτητες πληροφορίες για την ορθή λειτουργία και διεκπεραίωση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου;
- Υπάρχει ουσιαστική ή φαινομενική ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου;

Ακόμη, σημαντικό ρόλο ο οποίος δεν έχει μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό στη βιβλιογραφία διαδραματίζει η συμβουλευτική προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου. Ο συμβουλευτικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να συμβάλει στη στρατηγική των επιχειρήσεων και να προσθέσει αξία. Σύμφωνα με τους Drogalas et al. (2014) η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου προστατεύει τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, ανιχνεύει και διορθώνει σφάλματα. Σε μεταγενέστερη έρευνα οι Drogalas et al. (2016) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο συμβουλευτικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου προσθέτει αξία στην επιχείρηση και πως αυτή η πτυχή του εσωτερικού ελέγχου θα έπρεπε να προσελκύσει το ενδιαφέρον των ερευνητών και των επιχειρήσεων προκειμένου να αναπροσαρμοστεί η επιχειρησιακή στρατηγική.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτουν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Λειτουργεί συμβουλευτικά ο εσωτερικός έλεγχος στις ΜμΕ;
- Τι είδους πρακτικές συμβουλευτικής ακολουθούνται;
- Γίνονται συστάσεις του εσωτερικού ελεγκτή προς τη διοίκηση και πώς αυτές λαμβάνονται υπόψη;

### 3.4. Δείγμα – Ερωτήματα Συνέντευξης

Το δείγμα της έρευνας πρέπει να είναι ομοιογενές και να χαρακτηρίζεται από ομοιότητες που σχετίζονται με το ερευνητικό ερώτημα (McCracken, 1988). Οι επιλεγμένες εταιρίες πληρούν τις προϋποθέσεις των ΜμΕ και η επιλογή τους βασίστηκε στην προσωπική επαφή της γράφουσας με εκπροσώπους των εταιριών αυτών. Ωστόσο, οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν είναι οι ίδιες οι προσωπικές επαφές της γράφουσας αλλά εργαζόμενοι των εξεταζόμενων εταιριών που απασχολούνται στον εσωτερικό τους έλεγχο ή ανήκουν στη διοίκηση των εταιριών. Ο στόχος της επιλογής αυτών ήταν η κατά το δυνατόν καλύτερη αποτύπωση της υπάρχουσας εφαρμογής και κατάστασης εσωτερικού ελέγχου στις εταιρίες και η αποφυγή μεροληψίας τόσο από την πλευρά της γράφουσας όσο και από την πλευρά των συνεντευξιζόμενων.

Η αρχική επικοινωνία και επαφή όπως και ο προγραμματισμός της συνέντευξης έγινε σε συνεννόηση με τις ατομικές επαφές της γράφουσας και των τελικών συνεντευξιζόμενων - εκπροσώπων των εταιριών. Το σχέδιο της συνέντευξης βασίστηκε στο ερωτηματολόγιο το οποίο παρατίθεται στο Παράρτημα Α. Όλοι οι συμμετέχοντες εργάζονται τουλάχιστον ένα ολόκληρο οικονομικό έτος στις εταιρίες. Η ηλικία, το φύλο και η περαιτέρω επαγγελματική τους εμπειρία στο εξεταζόμενο αντικείμενο δεν λήφθηκαν υπόψη για τη συμμετοχή ή τον σχολιασμό των απαντήσεών τους.

Οι συνεντευξιζόμενοι έλαβαν άδεια συμμετοχής στην έρευνα από τους διευθυντές των τμημάτων στα οποία ανήκουν και αφού ύπρ σκό μσαν με τη συνδρομή της γράφουσας το σχέδιο των ερωτημάτων που περιλάμβανε η συνέντευξη. Οι διευθυντές συμμετείχαν στην υπόδειξη των συμμετεχόντων στη συνέντευξη.

Στο πλαίσιο μελέτης της βιβλιογραφίας εξετάστηκαν και πληροφορίες από το εγχειρίδιο εσωτερικού ελέγχου του ΟΟΣΑ (2018) που εφαρμόζεται στην ελληνική δημόσια διοίκηση, καθώς τυποποιεί τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου και μπορεί να προσφέρει συγκρίσιμα αποτελέσματα για την περίπτωση της παρούσας έρευνας παρά το γεγονός ότι οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους.

Πολλά ερωτήματα της συνέντευξης βασίστηκαν στο ερωτηματολόγιο της Γενικής Γραμματείας για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς. Κρίθηκε σκόπιμη η χρήση ενός

δομημένου ερωτηματολογίου που προσφέρει συγκρισιμότητα στα αποτελέσματα που συλλέχθηκαν και επιτρέπει την εύρεση ομοιοτήτων και διαφορών στην εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων.

Η συνέντευξη διακρίνεται σε πέντε ενότητες. Η Ενότητα Α αφορά ερωτήματα που εξετάζουν τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε επιχείρησης με έμφαση στην δομή και την ιεραρχία που ακολουθείται και εφαρμόζεται εντός της επιχείρησης σε σχέση με τον εσωτερικό έλεγχο. Η Ενότητα Α' απαρτίζεται από 8 ερωτήματα τα οποία αφορούν τόσο τυποποιημένες όσο και μη τυποποιημένες απαντήσεις. Στην Ενότητα Β' εξετάζονται στοιχεία για την ύπαρξη και τη λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Τα ερωτήματα είναι 11. Στην Ενότητα Γ' εξετάζονται πληροφορίες σχετικά με το βαθμό υλοποίησης εσωτερικού ελέγχου. Η Ενότητα Γ' απαρτίζεται από 6 ερωτήματα. Στην Ενότητα Δ' εξετάζονται πληροφορίες σχετικά με την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου και απαρτίζεται από 6 ερωτήματα. Τέλος, στην Ενότητα Ε' εξετάζονται στοιχεία για το συμβουλευτικό ρόλο του μέσα από 7 ερωτήματα.

Η συνέντευξη ακολούθησε τη σειρά των Ενοτήτων ωστόσο κατά τη διαδικασία διεκπεραίωσης της συνέντευξης οι ερωταπαντήσεις είχαν τη μορφή περισσότερο της συζήτησης και λιγότερο της διαδικασίας απάντησης ενός ερωτηματολογίου. Η γράφουσα τήρησε σημειώσεις για όλες τις ανοικτού τύπου ερωτήσεις που τέθηκαν στους συμμετέχοντες αλλά και ερωταπαντήσεις που προέκυψαν κατά τη συζήτηση μαζί τους και δεν υπήρχαν εξαρχής στο σχέδιο της συνέντευξης.

## Κεφάλαιο 4 Ανάλυση Δεδομένων

### 4.1. Μεθοδολογία Ανάλυσης

Ως μεθοδολογία ανάλυσης των ευρημάτων επιλέχθηκε η ανάλυση περιεχομένου για την ανάλυση ημιδομημένων συνεντεύξεων από οκτώ ΜμΕ που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Η μέθοδος αυτή θεωρείται κατάλληλη για τις περιπτώσεις που υπάρχει μικρός αριθμός υποκειμένων όπως στην προκειμένη περίπτωση και για την εμπειρική κατανόηση του τρόπου εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου σε αυτό το είδος επιχειρήσεων. Μέσα στα χαρακτηριστικά της μεθόδου έγκειται ο περιορισμός ότι τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτή δεν μπορούν να γενικευτούν αλλά αντίθετα εφαρμόζονται μόνο στο επιλεγμένο υποκείμενο ή επιλεγμένα υποκείμενα μελέτης.

Αυτό το είδος ανάλυσης είναι απλό, εύκολο και γρήγορο ενώ ταυτόχρονα εστιάζει στις ιδέες και απόψεις που εκφράζουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Μέσω της ανάλυσης περιεχομένου δίνεται η δυνατότητα μελέτης όλων των στοιχείων που συμπεριλαμβάνονται στην επικοινωνία μεταξύ του ατόμου που πραγματοποιεί την συνέντευξη και του ατόμου που δέχεται τις ερωτήσεις. Σύμφωνα με τον Βάμβουκα (2002) σκοπός της ανάλυσης περιεχομένου είναι η εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων μέσα από τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών του περιεχομένου, των χαρακτηριστικών του πομπού της επικοινωνίας και των χαρακτηριστικών των αποδεκτών της επικοινωνίας.

Η ανάλυση περιεχομένου αποτελεί μια ερευνητική μέθοδο η οποία μπορεί να διαχειριστεί και μεγαλύτερους όγκους δεδομένων, δεν επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται και απαντούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα και θεωρείται συστηματική μορφή ανάλυσης. Σύμφωνα με τον Berelson (1952) η ανάλυση περιεχομένου αποτελεί μια τεχνική για την αντικειμενική και συστηματική περιγραφή του δηλωμένου περιεχομένου της επικοινωνίας. Από την άλλη, ο Krippendorff (2018) υποστηρίζει ότι πρόκειται για μια τεχνική έρευνας η οποία έχει σκοπό να καθοδηγήσει τον ερευνητή σε επαληθεύσιμα και έγκυρα αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν μέσα από γραπτές καταγραφές και αφορούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο χρησιμοποιούνται.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης οι συμμετέχοντες δεν απέκλιναν από τον οδηγό ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν απαντήσεις σε πολλές ανοικτού τύπου ερωτήσεις. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, όταν οι

συμμετέχοντες ήθελαν να επεξεργαστούν ή να διευκρινίσουν περαιτέρω κάποιο ερώτημα, δόθηκε ο απαιτούμενος χρόνος και η ελευθερία ώστε η ερευνήτρια να αναπτύξει αναλυτικότερα το θέμα και να δοθούν οι κατάλληλες διευκρινίσεις.

Όσον αφορά στα βήματα τα οποία έλαβαν χώρα για να πραγματοποιηθεί η συνέντευξη, αρχικά έγινε ηλεκτρονική επικοινωνία μέσω γνωστών επαφών της ερευνήτριας και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με εκπρόσωπο της επιχείρησης. Στη συνέχεια υπήρξε απόκριση σε οκτώ επιχειρήσεις με τις οποίες κανονίστηκε εξ αποστάσεως συνέντευξη και αποτυπώθηκαν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων. Ο οδηγός συνέντευξης που ακολουθήθηκε βασίζεται σε άρθρα της ξενόγλωσσης κυρίως βιβλιογραφίας με προσαρμοσμένα στην ελληνική πραγματικότητα ερωτήματα.

Είναι σημαντικό το γεγονός ότι η συζήτηση δεν ξέφυγε εκτός των πλαισίων που είχαν αρχικά τεθεί και τους άξονες που όριζαν τα ερωτήματα του οδηγού που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Κατά τη συνέντευξη κρατήθηκαν ορισμένες σημειώσεις οι οποίες συνέβαλαν στην εξαγωγή συμπερασμάτων από τις συνεντεύξεις όπως αυτά αποτυπώνονται στο αντίστοιχο κεφάλαιο.

Στόχος της ανάλυσης περιεχομένου είναι η εξαγωγή σημαντικών και έγκυρων συμπερασμάτων για τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα και η μετατροπή ενημερωτικών στοιχείων και δεδομένων σε γνώσεις. Μετά τη συγκέντρωση του υλικού των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε η ανάλυση περιεχομένου. Ο μεγαλύτερος περιορισμός της συγκεκριμένης μεθόδου αφορά στη διαδικασία επιλογής και ταξινόμησης των στοιχείων του αναλυόμενου υλικού, ένα θέμα το οποίο όμως στην προκειμένη περίπτωση είχε διευθετηθεί νωρίτερα με τη δημιουργία ενοτήτων ανά εξεταζόμενη μεταβλητή στο ερωτηματολόγιο.

Η ποιοτική ανάλυση περιεχομένου βασίζεται στην ερμηνεία της ερευνήτριας όσον αφορά στα μηνύματα που θέλει να περάσει το υποκείμενο. Χρησιμοποιήθηκε η αφηγηματικότητα (narratology) δηλαδή η εξιστόρηση της συζήτησης της ημιδομημένης συνέντευξης με βάση τον οδηγό του ερωτηματολογίου και έμφαση στις θεματικές ενότητες ή αλλιώς στις εξεταζόμενες μεταβλητές (Mitchell & Egudo, 2003). Η αφηγηματικότητα λειτουργεί έτσι ώστε να εντοπίζεται το μήνυμα μέσα από τα στοιχεία που δίνει ο συμμετέχοντας στη συνέντευξη.

## 4.2. Ανάλυση Περιεχομένου Συνεντεύξεων

Στο παρόν υποκεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων με τις οκτώ επιλεγμένες ΜμΕ που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

### **ANIMUS AE**

Στην επιχείρηση απασχολούνται 298 εργαζόμενοι ενώ η ιεραρχική δομή της επιχείρησης περιλαμβάνει γραφεία, τμήματα, διευθύνσεις και γενικές διευθύνσεις, κάτι που αιτιολογείται από το μέγεθός της. Τα εργαλεία διοίκησης που χρησιμοποιεί είναι συστήματα ποιότητας (ISO), εσωτερικά εγχειρίδια για την ανάλυση διαδικασιών και έχει και κώδικα δεοντολογίας που εφαρμόζουν οι εργαζόμενοι. Ο εκπρόσωπος της επιχείρησης αναφέρει ότι τα ιεραρχικά επίπεδα εγκρίσεων που υπάρχουν εντός της επιχείρησης δεν είναι σε μεγάλο βαθμό διακριτά και το ίδιο ισχύει και για τη σαφήνεια των αρμοδιοτήτων που έχουν οι εργαζόμενοι. Στην ερώτηση για την προσθήκη αξίας από την ύπαρξη και λειτουργία μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση η απάντηση ήταν θετική με τους πιο σημαντικούς τομείς εφαρμογής α) τον έλεγχο δαπανών, β) την τήρηση των διαδικασιών και γ) το ρυθμό εκτέλεσης των εργασιών.

Προκύπτει ότι η επιχείρηση δεν έχει καταρτίσει ούτε και χρησιμοποιεί περιγράμματα θέσεων εργασίας. Ο λόγος για αυτό είναι ότι η επιχείρηση *«μεγαλώνει με εκθετικούς ρυθμούς με αποτέλεσμα να αλλάζουν οι απαιτήσεις για την κάθε θέση εργασίας, ενώ η διοίκηση δεν δίνει την απαραίτητη προσοχή στη συγκεκριμένη θέση εργασίας»*.

Στη συνέχεια εξετάστηκαν πληροφορίες για την ύπαρξη και λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Στην Animus AE δεν λειτουργεί τμήμα ή μονάδα εσωτερικού ελέγχου. Ως εκ τούτου, δεν απασχολούνται σε αυτήν εργαζόμενοι και ο εκπρόσωπος της επιχείρησης δηλώνει ότι δεν έχουν πραγματοποιηθεί καθόλου εσωτερικοί έλεγχοι την προηγούμενη χρονιά. Ως εκ τούτου, όλα τα ερωτήματα της συγκεκριμένης ενότητας (Ενότητα Β΄) απαντήθηκαν αρνητικά.

Έπειτα, εξετάστηκαν πληροφορίες για το βαθμό υλοποίησης του εσωτερικού ελέγχου. Και πάλι, όλα τα ερωτήματα απαντήθηκαν αρνητικά καθώς η επιχείρηση δε διενεργεί εσωτερικούς ελέγχους ούτε με εξωτερικούς συνεργάτες.

Η επόμενη ενότητα ερωτήσεων αφορά την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου. Το πρώτο ερώτημα εξετάζει την ύπαρξη ή μη σημαντικών διαφοροποιήσεων στην ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου ή στην αντικειμενικότητα των μελών του



προσωπικού εσωτερικού ελέγχου. Καθώς η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί εσωτερικό έλεγχο η απάντηση ήταν αρνητικά. Τα επόμενα ερωτήματα αφορούν τον τρόπο με τον οποίο ο συμμετέχοντας στην έρευνα (εκπρόσωπος επιχείρησης) κρίνει και αξιολογεί την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου.

Σε όλα τα ερωτήματα ο συμμετέχοντας απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα» και συγκεκριμένα πιστεύει απόλυτα ότι ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να αναφέρει στη διοίκηση με τρόπο ανεξάρτητο και αμερόληπτο, ότι η συνεργασία της διοίκησης με τον εσωτερικό έλεγχο παρέχει την άμεση αλληλεπίδραση που απαιτείται ώστε να προωθείται η ανεξαρτησία και επικοινωνία των αποτελεσμάτων εσωτερικού ελέγχου. Ακόμη, θεωρεί ότι δεν υπάρχουν περιορισμοί στην χρήση των πόρων, πηγών και πρόσβασης του εσωτερικού ελέγχου σε όλες τις πτυχές της λειτουργίας της επιχείρησης, ότι μπορούν να αναπτυχθούν αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις με τις ομάδες ενδιαφερομένων της επιχείρησης και ότι η ανεξαρτησία πρέπει να είναι τόσο πρακτική όσο και ουσιαστική.

Στη συνέχεια εξετάστηκε ο συμβουλευτικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου. Ο εκπρόσωπος της επιχείρησης Animus ΑΕ συμφωνεί απόλυτα ότι η διαδικασία σχεδιασμού του εσωτερικού ελέγχου με βάση τον κίνδυνο είναι συνεχής και βελτιώνει την έμφαση της διοίκησης σε αναδυόμενα θέματα που ενέχουν κινδύνους. Καθώς η επιχείρηση δεν εφαρμόζει εσωτερικό έλεγχο τηρείται ουδέτερη στάση απέναντι στην άποψη ότι η ανώτερη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης θεωρούν τον εσωτερικό έλεγχο σύμβουλο και πολύτιμη πηγή διορατικότητας και πρόβλεψης. Τα υπόλοιπα ερωτήματα απαντήθηκαν αρνητικά από τον εκπρόσωπο της επιχείρησης καθώς δεν εφαρμόζεται εσωτερικός έλεγχος.

### **Epsilon net**

Στην επιχείρηση απασχολούνται 400 άτομα ενώ η ιεραρχική δομή της επιχείρησης περιλαμβάνει γραφεία, τμήματα, διευθύνσεις και γενικές διευθύνσεις, κάτι που αιτιολογείται από το μέγεθός της. Τα εργαλεία διοίκησης που χρησιμοποιεί είναι όλα όσα υπάρχουν ως επιλογή για τους συμμετέχοντες, δηλαδή συστήματα ποιότητας (ISO), εσωτερικά εγχειρίδια και διαδικασίες, εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας, οδηγίες εργασίας και κώδικας δεοντολογίας. Ο εκπρόσωπος της επιχείρησης δηλώνει ότι τα διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα εγκρίσεων εντός της επιχείρησης είναι απόλυτα διακριτά και οι αρμοδιότητες των εργαζομένων απόλυτα καθορισμένες.

Η ύπαρξη και λειτουργία μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρόσθετε αξία στην επιχείρηση και συγκεκριμένα οι τομείς στους οποίους θα έπρεπε να εφαρμοστεί με έμφαση είναι η αποδοτικότητα των συμβούλων επιχειρησιακού λογισμικού, η εκκαθάριση δαπανών και η αποδοτικότητα έργων επιχειρησιακού λογισμικού. Η επιχείρηση έχει καταρτίσει και χρησιμοποιεί περιγράμματα θέσεων εργασίας καθώς «τα περιγράμματα εργασίας (job descriptions) είναι πολύ χρήσιμα καθώς διευκολύνουν τον εργαζόμενο να κάνει σωστά και αποτελεσματικά την εργασία που του έχει ανατεθεί.

Στη συνέχεια, εξετάζονται πληροφορίες για την ύπαρξη και λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση. Η Epsilon net τηρεί τμήμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο είναι αρκετά στελεχωμένο. Η ομάδα των εργαζομένων που απασχολείται σε αυτό έχει πρόσβαση σε όλη τη διαθέσιμη πληροφορία της επιχείρησης. Όσον αφορά στο βαθμό υλοποίησης εσωτερικών ελέγχων το προηγούμενο έτος έχουν πραγματοποιηθεί περισσότεροι από 5 και για τη διεκπεραίωσή τους έχουν χρησιμοποιηθεί εξωτερικοί συνεργάτες.

Η επιχείρηση τηρεί εγκεκριμένες εσωτερικές διαδικασίες για τη λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου όπως επίσης και για τον καθορισμό των κινδύνων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Ακόμη, έχουν προσδιοριστεί οι πιθανοί παράγοντες κινδύνων και το πλαίσιο διαχείρισης αυτών. Συγκεκριμένα, έχουν προσδιοριστεί χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι και ο κίνδυνος που συνδέεται με την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση εγκρίνει ένα πλάνο ελέγχου για τον προγραμματισμό των εσωτερικών ελέγχων το οποίο και τηρείται. Όσον αφορά στους εσωτερικούς ελεγκτές διαθέτουν την απαιτούμενη επάρκεια (πτυχίο) και την επαγγελματική εμπειρία για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, αλλά δεν διαθέτουν κάποιου είδους πιστοποίηση.

Στη συνέχεια, εξετάζεται ο βαθμός υλοποίησης του εσωτερικού ελέγχου. Σύμφωνα με τον εκπρόσωπο της επιχείρησης, ο εσωτερικός έλεγχος πραγματοποιείται τακτικά ενώ υπάρχει διαδικασία διαφύλαξης των τεκμηρίων και των αποτελεσμάτων του έτσι ώστε να μπορούν αυτά να αξιοποιηθούν στον επόμενο εσωτερικό έλεγχο. Όσον αφορά στα εργαλεία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την παρακολούθηση της εκτέλεσης του πλάνου ελέγχου και την καταγραφή των τεκμηρίων ελέγχου αυτά είναι μη εξειδικευμένο λογισμικό, λογισμικό εφαρμογών γραφείου και φυσικά αντίγραφα.

Η διοίκηση έχει ορίσει ένα μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.) ως αρμόδιο για την εποπτεία εκτέλεσης του πλάνου εσωτερικού ελέγχου. Τα τελευταία πέντε χρόνια έχουν φτάσει πάνω από 10 εκθέσεις εσωτερικών ελέγχων στα χέρια της διοίκησης ενώ η επιχείρηση παρακολουθεί συγκεκριμένες αναφορές του εσωτερικού ελέγχου για τις αστοχίες που προέκυψαν από τη διαδικασία ελέγχου.

Στη συνέχεια εξετάστηκε η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου. Προκύπτει ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στην ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου ή στην αντικειμενικότητα των μελών του προσωπικού ελέγχου. Ο εκπρόσωπος της Epsilon net συμφωνεί απόλυτα πως ο εσωτερικός ελεγκτής αναφέρει στη διοίκηση με τρόπο ανεξάρτητο και αμερόληπτο, υπάρχει η απαραίτητη και άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ της διοίκησης και της μονάδας εσωτερικού ελέγχου ώστε να προωθείται η ανεξαρτησία και η επικοινωνία των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου και δεν υπάρχουν περιορισμοί στην χρήση πόρων, πηγών ή πρόσβασης σε όλες τις πτυχές λειτουργίας της επιχείρησης.

Ακόμη, υπάρχει απόλυτη συμφωνία στο γεγονός ότι η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου έχει αναπτύξει αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις με τις ομάδες ενδιαφερομένων και κατανοεί τις προσδοκίες και τις επιθυμίες τους για υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου με προστιθέμενη αξία. Τέλος, ο εκπρόσωπος της επιχείρησης συμφωνεί ότι η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι ανεξάρτητη τόσο ουσιαστικά όσο και πρακτικά.

Στη συνέχεια, εξετάζεται ο συμβουλευτικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου. Ο εκπρόσωπος της επιχείρησης συμφωνεί ότι η διαδικασία σχεδιασμού με βάση τον κίνδυνο είναι συνεχής και βελτιώνει την έμφαση της διοίκησης σε αναδυόμενα θέματα που ενέχουν κινδύνους καθώς και με την άποψη ότι η ανώτερη διοίκηση και το Δ.Σ. της επιχείρησης αναγνωρίζουν τον εσωτερικό έλεγχο ως σύμβουλο και πολύτιμη πηγή διορατικότητας και πρόβλεψης. Το πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζεται στην επιχείρηση θεωρείται ότι επαρκεί για τους κινδύνους που αναλαμβάνει η ίδια και η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στην εφαρμογή των συστάσεων των υπόλοιπων διαδικασιών της επιχείρησης. Ακόμη, ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει στο τέλος της αναφοράς τη συνολική άποψη, εκτίμηση, συμπεράσματα και προτάσεις βελτίωσης των λειτουργιών και διαδικασιών που ακολουθεί η επιχείρηση. Τέλος, σε περίπτωση εντοπισμού σφαλμάτων ή παραλείψεων αυτά επικοινωνούνται με ορθό τρόπο στην αναφορά του εσωτερικού ελέγχου και δίνονται παράλληλα και οι κατάλληλες κατευθύνσεις επιδιόρθωσης.

## Prognosis AE

Η επιχείρηση απασχολεί 15 εργαζόμενους με ανώτερη ιεραρχικά βαθμίδα τις Διευθύνσεις. Στην επιχείρηση εφαρμόζονται συστήματα ποιότητας (ISO), εσωτερικά εγχειρίδια και διαδικασίες, εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας, οδηγίες εργασίας και κώδικας δεοντολογίας. Σύμφωνα με τον εκπρόσωπο της επιχείρησης τα διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα εγκρίσεων εντός της επιχείρησης είναι μέτρια διακριτά και οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων αρκετά καθορισμένες. Υπάρχει η άποψη ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να προσθέσει αξία στην επιχείρηση ενώ οι τομείς στους οποίους πρέπει να δοθεί έμφαση είναι η εκκαθάριση δαπανών, οι εισπράξεις και οι λειτουργίες διαδικασιών. Ακόμη, η επιχείρηση έχει καταρτίσει και χρησιμοποιεί περιγράμματα θέσεων εργασίας.

Στην επιχείρηση δεν υπάρχει μονάδα εσωτερικού ελέγχου αλλά εφαρμόζεται εσωτερικός έλεγχος ο οποίος θεωρείται ότι επαρκεί («αρκετά στελεχωμένη»). Η ομάδα εσωτερικού ελέγχου που προσλαμβάνεται από την επιχείρηση δεν έχει πρόσβαση σε όλη τη διαθέσιμη πληροφορία ενώ μέσα στο έτος πραγματοποιούνται 3-4 εσωτερικοί έλεγχοι. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί εξωτερικούς συνεργάτες για τη διεκπεραίωση του εσωτερικού ελέγχου, διαθέτει εγκεκριμένες εσωτερικές διαδικασίες για τη διεκπεραίωση αυτή και για τον καθορισμό των κινδύνων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Ωστόσο, δεν έχουν προσδιοριστεί οι πιθανοί παράγοντες κινδύνων ή και το πλαίσιο διαχείρισής τους ούτε υπάρχει κάποιο πλάνο ελέγχου που έχει εγκρίνει η διοίκηση και το οποίο να εφαρμόζεται για τον προγραμματισμό των εσωτερικών ελέγχων. Όσον αφορά στους εσωτερικούς ελεγκτές δεν διαθέτουν πιστοποιήσεις και ο εκπρόσωπος δεν είναι σε θέση να γνωρίζει την επάρκεια για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Στη συνέχεια, εξετάστηκε ο βαθμός υλοποίησης του εσωτερικού ελέγχου. Ο εκπρόσωπος της Prognosis AE δηλώνει ότι πραγματοποιούνται κάποιες φορές εσωτερικοί έλεγχοι αλλά δεν εφαρμόζεται κάποια διαδικασία διαφύλαξης των τεκμηρίωση και των αποτελεσμάτων τους. Για την παρακολούθηση της εκτέλεσης του πλάνου ελέγχου και την καταγραφή των τεκμηρίων ελέγχου χρησιμοποιείται κάποιο λογισμικό εφαρμογών γραφείου χωρίς να υπάρχει κάποιο άτομο διορισμένο από τη διοίκηση ώστε να εποπτεύει τη διεξαγωγή των ελέγχων. Τα τελευταία 5 έτη δεν έχουν φτάσει στη διοίκηση εκθέσεις εσωτερικών ελεγκτών και ως εκ τούτου δεν

κατέστη εφικτή η παρακολούθηση βελτιωτικών ενεργειών καθώς δεν έλαβαν ποτέ χώρα.

Έπειτα, εξετάζεται η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου. Θεωρείται ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στην ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου ή την αντικειμενικότητα των μελών του προσωπικού. Ο εκπρόσωπος της επιχείρησης συμφωνεί απόλυτα ότι ο εσωτερικός ελεγκτής αναφέρει στη διοίκηση με τρόπο ανεξάρτητο και αμερόληπτο και με τρόπο που να εκπληρώνονται οι αρμοδιότητές του. Συμφωνεί επίσης ότι η συνεργασία της διοίκησης με τον εσωτερικό έλεγχο παρέχει την άμεση αλληλεπίδραση που απαιτείται ώστε να προωθείται η ανεξαρτησία και επικοινωνία των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου και ότι δεν υπάρχουν περιορισμοί στη χρήση πόρων, πηγών και πρόσβασης.

Προκύπτει ότι ο εκπρόσωπος της επιχείρησης συμφωνεί πως η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου έχει αναπτύξει αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις με τις ομάδες ενδιαφερομένων της εταιρίας και κατανοεί τις προσδοκίες και τις επιθυμίες τους για υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου με προστιθέμενη αξία και η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι ανεξάρτητη τόσο ουσιαστικά όσο και πρακτικά.

Στη συνέχεια, εξετάζεται ο συμβουλευτικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου. Προκύπτει ότι σε μεγάλο βαθμό η διαδικασία σχεδιασμού του εσωτερικού ελέγχου με βάση τον κίνδυνο είναι συνεχής και βελτιώνει την προσοχή της διοίκησης σε ζητήματα που ενέχουν κινδύνους. Ακόμη, ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται σύμβουλος και πολύτιμη πηγή διορατικότητας και πρόβλεψης. Ωστόσο, στην επιχείρηση δεν εφαρμόζεται κάποια πρακτική που προσφέρει ευκαιρίες ή δυνατότητες βελτίωσης ή ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της. Ο εκπρόσωπος της επιχείρησης πιστεύει ότι το πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζεται επαρκεί για τους αναλαμβανόμενους κινδύνους και πως η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου ακολουθεί ή συμβάλλει στην εφαρμογή των συστάσεων των υπόλοιπων διαδικασιών της επιχείρησης.

Τέλος, προκύπτει ότι καταγράφεται με το πέρας του εσωτερικού ελέγχου η συνολική άποψη, η εκτίμηση, τα συμπεράσματα και προτάσεις βελτίωσης των λειτουργιών και διαδικασιών της επιχείρησης και όταν εντοπίζονται σφάλματα ή παραλείψεις αυτά επικοινωνούνται ορθά στην αναφορά ενώ παράλληλα δίνονται και ορισμένες κατευθύνσεις διόρθωσης.

## **Promist AE**

Η επιχείρηση απασχολεί 13 εργαζόμενους με ανώτερη ιεραρχικά βαθμίδα τις Διευθύνσεις. Στην επιχείρηση εφαρμόζονται συστήματα ποιότητας (ISO), εσωτερικά εγχειρίδια και διαδικασίες, εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας, οδηγίες εργασίας και κώδικας δεοντολογίας. Σύμφωνα με τον εκπρόσωπο της επιχείρησης τα διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα εγκρίσεων εντός της επιχείρησης είναι μέτρια διακριτά και οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων αρκετά καθορισμένες. Υπάρχει η άποψη ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να προσθέσει αξία στην επιχείρηση ενώ οι τομείς στους οποίους πρέπει να δοθεί έμφαση είναι η εκκαθάριση δαπανών, οι εισπράξεις και οι λειτουργίες διαδικασιών. Ακόμη, η επιχείρηση έχει καταρτίσει και χρησιμοποιεί περιγράμματα θέσεων εργασίας.

Η επιχείρηση δεν τηρεί τμήμα ή μονάδα εσωτερικού ελέγχου αλλά θεωρείται ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι αρκετά στελεχωμένος, δηλαδή ότι οι ανάγκες της επιχείρησης καλύπτονται από τους εξωτερικούς συνεργάτες της που αναλαμβάνουν τον εσωτερικό έλεγχο. Η ομάδα που αναλαμβάνει τον εσωτερικό έλεγχο δεν έχει στη διάθεσή της όλες τις απαραίτητες πληροφορίες ενώ το προηγούμενο έτος πραγματοποιήθηκαν 3 – 4 εσωτερικοί έλεγχοι. Στο πλαίσιο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου τηρούνται ορισμένες εσωτερικές διαδικασίες τόσο λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου όσο και καθορισμού των κινδύνων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Ωστόσο, ούτε έχουν προσδιοριστεί οι παράγοντες κινδύνων και το πλαίσιο διαχείρισης αυτών ούτε χρησιμοποιείται κάποιο σχέδιο ελέγχου από τη διοίκηση για τον προγραμματισμό των εσωτερικών ελέγχων. Καθώς δεν τηρείται τμήμα ή μονάδα εσωτερικού ελέγχου, ο εκπρόσωπος της επιχείρησης απάντησε αρνητικά όσον αφορά την επάρκεια και την κατοχή κάποιου είδους πιστοποίησης από τους εσωτερικούς ελεγκτές.

Στη συνέχεια εξετάστηκε ο βαθμός υλοποίησης του εσωτερικού ελέγχου. Προκύπτει ότι κάποιες φορές πραγματοποιείται μέσα στη διάρκεια του έτους χωρίς όμως να τηρείται κάποια διαδικασία διαφύλαξης των τεκμηρίων και των αποτελεσμάτων του ελέγχου. Χρησιμοποιείται λογισμικό εφαρμογών γραφείου για την παρακολούθηση της εκτέλεσης του πλάνου ελέγχου αλλά δεν υπάρχει καθορισμένο από τη διοίκηση άτομο για την εποπεία εκτέλεσης αυτού. Ο εκπρόσωπος της επιχείρησης αναφέρει ότι οι διοικήσεις δε λαμβάνουν εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου τα τελευταία πέντε έτη και ως εκ τούτου δεν υπάρχει κάποια πρόοδος ή βελτιωτικές ενέργειες για τις αστοχίες που προέκυψαν από τον έλεγχο.

Όσον αφορά στην ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου, δεν προκύπτουν σημαντικές διαφοροποιήσεις και μάλιστα επικρατεί η άποψη ότι ο εσωτερικός ελεγκτής αναφέρει με απόλυτα ανεξάρτητο και αμερόληπτο τρόπο στη διοίκηση. Θεωρείται ότι η συνεργασία της διοίκησης με τον εσωτερικό έλεγχο προσδίδει ανεξαρτησία και προωθεί την επικοινωνία των αποτελεσμάτων. Ο εκπρόσωπος της επιχείρησης συμφωνεί ότι δεν υπάρχουν περιορισμοί στους πόρους, τις πηγές και την πρόσβαση που έχει ο εσωτερικός έλεγχος στις πτυχές λειτουργίας της επιχείρησης, ότι υπάρχουν αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις με τις ομάδες ενδιαφερομένων και η ανεξαρτησία των διαδικασιών είναι τόσο ουσιαστική όσο και πρακτική.

Στη συνέχεια εξετάζεται ο συμβουλευτικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου. Ο εκπρόσωπος της επιχείρησης συμφωνεί ότι η διαδικασία σχεδιασμού εσωτερικού ελέγχου με βάση τον κίνδυνο είναι συνεχής, ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται από τη διοίκηση σύμβουλος και πηγή διορατικότητας, αλλά δε λαμβάνουν χώρα πρακτικές οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα βελτίωσης στην επιχείρηση. Ο εκπρόσωπος πιστεύει ότι το πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου αρμόζει και επαρκεί για τους αναλαμβανόμενους κινδύνους και οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου συμβάλλουν στην εφαρμογή των συστάσεων των υπόλοιπων διαδικασιών της επιχείρησης. Ακόμη, στο τέλος υπάρχει αναφορά πλήρης και εφόσον εντοπιστούν λάθη ή παραλείψεις υπάρχει και η αντίστοιχη αναφορά τους και οδηγίες για επιδιόρθωση.

## **ΗΛΒΙΕΦ ΑΕ**

Η επιχείρηση απασχολεί 20 άτομα και η ανώτερη ιεραρχικά βαθμίδα που λειτουργεί στη δομή της είναι οι Γενικές Διευθύνσεις. Χρησιμοποιούν συστήματα ποιότητας ISO ως σύστημα διοίκησης και θεωρείται ότι τα διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα εγκρίσεων στην επιχείρηση είναι αρκετά διακριτά όπως και οι αρμοδιότητες των εργαζομένων. Χαρακτηριστικό είναι ότι δεν επικρατεί η άποψη ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να προσθέσει αξία στην επιχείρηση. Παρόλ' αυτά οι τομείς που θα επέλεγε η επιχείρηση να εστιάσει σε περίπτωση εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου είναι η εκκαθάριση δαπανών, η παραλαβή πρώτων υλών και οι εισπράξεις. Τέλος, δεν υπάρχουν περιγράμματα θέσεων εργασίας.

Στην επιχείρηση δεν τηρείται τμήμα ή μονάδα εσωτερικού ελέγχου και θεωρείται ότι υπάρχει η ελάχιστη δυνατή στελέχωση. Δεν δίνεται πλήρης πρόσβαση σε πληροφορίες για την διεκπεραίωση του εσωτερικού ελέγχου και δεν έχουν πραγματοποιηθεί πέρυσι εσωτερικοί έλεγχοι. Γενικά, η επιχείρηση επιλέγει να μην

χρησιμοποιεί ούτε εξωτερικούς συνεργάτες ως εσωτερικούς ελεγκτές καθώς δεν είναι υποχρεωμένη. Ως εκ τούτου οι απαντήσεις στα ερωτήματα που αφορούν την ύπαρξη και λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου όπως επίσης και το βαθμό υλοποίησής του ήταν όλα αρνητικά.

Όσον αφορά στην ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου, ο εκπρόσωπος της επιχείρησης συμφωνεί απόλυτα με τις γενικές απόψεις ότι ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να κάνει τη δουλειά του με ανεξάρτητο και αμερόληπτο τρόπο, να υπάρχει συνεργασία μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της διοίκησης στο βαθμό που προωθείται η ανεξαρτησία και επικοινωνούνται με ορθό τρόπο τα αποτελέσματα χωρίς περιορισμούς στην χρήση πόρων, πηγών και πρόσβασης. Ακόμη, ο εκπρόσωπος συμφωνεί πως η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να αναπτύξει αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις με τις ομάδες ενδιαφερομένων και χαρακτηρίζεται από ανεξαρτησία τόσο πρακτικά όσο και ουσιαστικά.

Όσον αφορά στο συμβουλευτικό ρόλο που χαρακτηρίζει τον εσωτερικό έλεγχο, ο εκπρόσωπος της επιχείρησης εξέφρασε συνολικά αντίθετη και αρνητική άποψη. Δεν θεωρείται ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να βελτιώσει την προσοχή που δίνει η επιχείρηση σε ζητήματα που ενέχουν κινδύνους ή ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να λειτουργήσει συμβουλευτικά. Η μόνη θετική άποψη που υπάρχει είναι σε περίπτωση εντοπισμού σφαλμάτων και παραλείψεων (χωρίς όμως αυτά να προκύπτουν ως αποτέλεσμα του εσωτερικού ελέγχου) αυτά θεωρείται ότι επικοινωνούνται ορθά.

### **Ηλίας Βαλαβάνης ΑΕ**

Στη συνέχεια εξετάζεται η συγκεκριμένη επιχείρηση η οποία απασχολεί 30 άτομα με ανώτερη ιεραρχικά βαθμίδα τις γενικές διευθύνσεις. Όσον αφορά στα εργαλεία διοίκησης που εφαρμόζονται στην επιχείρηση πρόκειται για εσωτερικά εγχειρίδια και κανονισμούς λειτουργίας, οδηγούς εργασίας και κώδικας δεοντολογίας. Τα ιεραρχικά επίπεδα εγκρίσεων εντός της επιχείρησης είναι πολύ διακριτά όπως και οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων. Επικρατεί η άποψη ότι η λειτουργία μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου μπορεί να προσθέσει αξία στην επιχείρηση, ενώ οι τομείς που χρήζουν προσοχής είναι οι τιμές πώλησης και το τμήμα προμηθειών. Τέλος, υπάρχουν και χρησιμοποιούνται περιγράμματα θέσεων εργασίας.

Στην επιχείρηση υπάρχει τμήμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο θεωρείται ότι είναι μερικώς στελεχωμένο, διαθέτει πλήρη πρόσβαση σε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και ως εκ τούτου δεν χρησιμοποιούνται εξωτερικοί συνεργάτες για τις



δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου. Το προηγούμενο έτος πραγματοποιήθηκαν 3-4 εσωτερικοί έλεγχοι. Στην επιχείρηση τηρούνται εγκεκριμένες εσωτερικές διαδικασίες για τη λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου και για τον καθορισμό των κινδύνων που αναλαμβάνονται. Πραγματοποιείται προσδιορισμός των κινδύνων και ο τρόπος διαχείρισής τους με βάση ένα εγκεκριμένο από τη διοίκηση σχέδιο προγραμματισμού των εσωτερικών ελέγχων το οποίο καταρτίζεται από τον οικονομικό διευθυντή. Το προσωπικό που απασχολείται διαθέτει την απαιτούμενη επάρκεια και πιστοποιήσεις όπως μεταπτυχιακά πάνω στο αντικείμενό τους.

Η συχνότητα διενέργειας εσωτερικού ελέγχου είναι τακτική, υπάρχουν διαδικασίες τήρησης και διαφύλαξης των τεκμηρίων και των αποτελεσμάτων ελέγχου ώστε να χρησιμοποιηθούν σε επόμενες ενέργειες και εφαρμόζονται εργαλεία παρακολούθησης του πλάνου ελέγχου όπως εξειδικευμένο λογισμικό, λογισμικό εφαρμογών γραφείου και φυσικά αντίγραφα. Η διοίκηση έχει ορίσει συγκεκριμένο άτομο της για την εκτέλεση του πλάνου ενώ τα τελευταία χρόνια φτάνουν εξαμηνιαίες εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου στα χέρια της διοίκησης και η πρόοδος υλοποίησης βελτιωτικών ενεργειών παρακολουθείται.

Όσον αφορά στην ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις ή στην αντικειμενικότητα των μελών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Ο εκπρόσωπος της επιχείρησης συμφωνεί ότι ο εσωτερικός ελεγκτής αναφέρει με τρόπο ανεξάρτητο και αμερόληπτο, ό,τι υπάρχει αλληλεπίδραση και συνεργασία ανάμεσα στον εσωτερικό έλεγχο και τη διοίκηση και επικοινωνούνται τα αποτελέσματα. Δεν προκύπτει κάποιο συμπέρασμα για τον περιορισμό ή μη στη χρήση των πόρων, των πηγών και της πρόσβασης του εσωτερικού ελέγχου ενώ ο εκπρόσωπος συμφωνεί πως εξαιτίας του εσωτερικού ελέγχου έχει αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των εργασιακών σχέσεων με τις ομάδες ενδιαφερομένων της επιχείρησης και υπάρχει ουσιαστική και πρακτική ανεξαρτησία.

Όσον αφορά στο συμβουλευτικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου, υπάρχει η άποψη ότι βελτιώνει την έμφαση που δίνει η διοίκηση σε ζητήματα που ενέχουν κινδύνους και πως ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί απόλυτα ως σύμβουλος και πολύτιμη πηγή διορατικότητας. Η επιχείρηση εφαρμόζει σύγκριση τιμών πωλήσεων, αρμοδιότητες τήρησης και έλεγχου των πιστώσεων των πωλητών ως πρακτικές εσωτερικού ελέγχου αλλά απαιτείται περισσότερος χρόνος για την επάρκεια του προγράμματος εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζει.

Σε γενικές γραμμές θεωρείται ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην εφαρμογή των συστάσεων των υπόλοιπων διαδικασιών της επιχείρησης, περιλαμβάνει στις εκθέσεις τα απαραίτητα συμπεράσματα και προτάσεις βελτίωσης, ενώ εφόσον προκύψουν σφάλματα ή παραλείψεις, ανταλλάσσονται οι κατάλληλες πληροφορίες και δίνονται οι αντίστοιχες αποτελεσματικές κατευθύνσεις.

### **Θεσσαλικό Τρικάλων ΑΕ**

Η επιχείρηση απασχολεί 25 άτομα με ανώτερη ιεραρχικά βαθμίδα λειτουργίας τις γενικές διευθύνσεις, Ως εργαλείο διοίκησης χρησιμοποιούνται συστήματα ποιότητας (ISO), υπάρχουν αρκετά διακριτά ιεραρχικά επίπεδα εγκρίσεων και αρμοδιότητες των εργαζομένων εντός της επιχείρησης, αλλά δεν θεωρείται ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να προθέσει αξία στην επιχείρηση. Οι τομείς που θα έπρεπε να δώσει ο εσωτερικός έλεγχος έμφαση είναι η εκκαθάριση δαπανών, η παραλαβή πρώτων υλών και οι εισπράξεις. Τέλος, η επιχείρηση δε διαθέτει περιγράμματα θέσεων εργασίας.

Στην επιχείρηση δεν τηρείται τμήμα εσωτερικού ελέγχου επομένως δεν απασχολεί σε αυτή τη δράση προσωπικό. Το τελευταίο έτος δεν πραγματοποιήθηκε καθόλου εσωτερικός έλεγχος ούτε χρησιμοποιήθηκαν εξωτερικοί συνεργάτες για τη διεκπεραίωσή τους καθώς η επιχείρηση δεν υποχρεούται σε τήρηση εσωτερικού ελέγχου. Ως εκ τούτου, δεν απαντήθηκε θετικά κανένα ερώτημα που αφορούσε το βαθμό υλοποίησής του.

Ο εκπρόσωπος της επιχείρησης έχει απόλυτα θετική άποψη όσον αφορά στην ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου και αναγνωρίζει ότι πρέπει να εφαρμόζεται αμερόληπτα και αντικειμενικά, να υπάρχει η κατάλληλη αλληλεπίδραση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της διοίκησης και να δίνονται όλοι οι απαραίτητοι πόροι και πληροφορίες για την ορθή διεκπεραίωση του εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι σε θέση να βελτιώσει τις εργασιακές σχέσεις με τις ομάδες των ενδιαφερομένων και μπορεί να είναι τόσο πρακτικός όσο και ουσιαστικός.

Όσον αφορά στο συμβουλευτικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου, ο εκπρόσωπος εκφράζει ιδιαίτερα αρνητική άποψη, κάτι το οποίο εκφράζεται και από τη γενική άποψη και στάση της επιχείρησης να μην εφαρμόζει εσωτερικό έλεγχο.

### **ΛΑΡΙΠΛΑΣΤ ΑΕ**

Η επιχείρηση απασχολεί 110 άτομα με ανώτερη ιεραρχικά βαθμίδα τις γενικές διευθύνσεις. Ως εργαλεία διοίκησης χρησιμοποιεί συστήματα ποιότητας ISO,

εσωτερικά εγχειρίδια, εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας και οδηγίες εργασίας. Θεωρείται ότι τα διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα εγκρίσεων που έχει είναι πολύ διακριτά όπως και οι καθορισμένες αρμοδιότητες των εργαζομένων. Ο εκπρόσωπος της επιχείρησης θεωρεί ότι η λειτουργία μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου θα πρόσθετε αξία στην επιχείρηση και έμφαση θα έπρεπε να δοθεί στον έλεγχο δαπανών, στην τήρηση ποιοτικών κριτηρίων προϊόντων και στη διαχείριση των εξαγωγών. Έχουν καταρτιστεί και χρησιμοποιούνται περιγράμματα θέσεων εργασίας γιατί «η διοίκηση θέλει να γνωρίζει τις εργασίες που εκτελεί ο κάθε εργαζόμενος και πώς κατανέμει τον εργασιακό χρόνο του».

Στην επιχείρηση δε λειτουργεί μονάδα εσωτερικού ελέγχου αλλά χρησιμοποιούνται εξωτερικοί συνεργάτες για αυτή τη λειτουργία. Ωστόσο, πέρυσι δεν πραγματοποιήθηκε κανένας εσωτερικός έλεγχος και δε δίνονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες στους εξωτερικούς συνεργάτες. Ακόμη, δεν υπάρχουν εγκεκριμένες εσωτερικές διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου ούτε καθορισμού των κινδύνων της επιχείρησης. Αναφέρεται όμως ότι οι εξωτερικοί συνεργάτες που χρησιμοποιούνται διαθέτουν πιστοποίηση (κατά ISO).

Καθώς δεν υπάρχει τμήμα εσωτερικού ελέγχου ο βαθμός υλοποίησης του εσωτερικού ελέγχου είναι ελάχιστος αν όχι μηδαμινός. Για την παρακολούθηση του πλάνου ελέγχου χρησιμοποιούνται μόνο φυσικά αντίγραφα ενώ δεν έχουν φτάσει τα τελευταία χρόνια εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου στη διοίκηση.

Ο εκπρόσωπος της επιχείρησης συμφωνεί απόλυτα στις προτάσεις που αφορούν την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου υπό την έννοια ότι ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να είναι ανεξάρτητος και αμερόληπτος, να συνεργάζεται με την διοίκηση, να μην χαρακτηρίζεται από περιορισμούς στις πηγές, τους πόρους και το είδος της πρόσβασης σε όλες τις πτυχές λειτουργίας της επιχείρησης. Εξαιτίας αυτής της στάσης μπορεί να αναπτυχθούν αποτελεσματικές σχέσεις με τις ομάδες ενδιαφερομένων και να υπάρχει πρακτική και ουσιαστική εφαρμογή της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου.

Όσον αφορά στο συμβουλευτικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου ο εκπρόσωπος της επιχείρησης τηρεί ουδέτερη άποψη παρόλο που πιστεύει απόλυτα ότι η διαδικασία σχεδιασμού του εσωτερικού ελέγχου με βάση τον κίνδυνο είναι συνεχής και βελτιώνει την έμφαση της διοίκησης σε θέματα που ενέχουν κινδύνους. Επικρατεί η άποψη ότι το πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου δεν επαρκεί για τους κινδύνους που αναλαμβάνονται και πως η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στην

εφαρμογή των συστάσεων των υπόλοιπων διαδικασιών της επιχείρησης. Στο τέλος όμως δεν προκύπτουν εκθέσεις που να περιλαμβάνουν συμπεράσματα ή προτάσεις για την αντιμετώπιση των λαθών και των παραλείψεων που παρατηρούνται.

## Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τη λειτουργία ιεραρχικών δομών στις ΜμΕ σε σχέση με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου. Δυστυχώς οι μισές από τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν καν ξεχωριστή μονάδα ή τμήμα εσωτερικού ελέγχου με αποτέλεσμα να μην υπάρχει καθόλου στο χέιρο το εσωτερικού ελέγχου στην ιεραρχική δομή των επιχειρήσεων αυτών. Ακόμη, όμως και στις περιπτώσεις επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν εσωτερικό έλεγχο παρατηρείται ότι επιλέγεται προς το παρόν η χρήση εξωτερικών συνεργατών και συγκεκριμένα μεγάλων ελεγκτικών εταιριών οι οποίες αναλαμβάνουν τη διεξαγωγή του εσωτερικού ελέγχου για λογαριασμό των επιχειρήσεων.

Όσον αφορά στα συστήματα διοίκησης που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις και διευκολύνουν την ανταλλαγή πληροφοριών και την επικοινωνία εντός των ΜμΕ, παρατηρείται ότι όλες πλην μιας χρησιμοποιούν συστήματα ποιότητας ISO γεγονός που διασφαλίζει την τήρηση ελαχίστων προτύπων ποιότητας. Ακόμη έξι από τις οκτώ επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εσωτερικά εγχειρίδια και διαδικασίες ως εργαλείο διοίκησης και αυτό δηλώνει ότι έχουν θεσμοθετηθεί διαδικασίες τυποποιημένες για την πλειοψηφία αν όχι το σύνολο των διαδικασιών που καλούνται οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων αυτών να εφαρμόσουν. Είναι ακόμη σημαντικό να αναφερθεί ότι περισσότερες από τις μισές εξεταζόμενες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και κώδικα δεοντολογίας αυξάνοντας περαιτέρω το επίπεδο της ποιότητας που εφαρμόζει η διοίκηση.

Ένα ακόμη ερευνητικό ερώτημα αφορούσε την εμπιστοσύνη των διοικήσεων των ΜμΕ στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Καθώς οι μισές από τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν καθόλου εσωτερικό έλεγχο, μπορεί εύκολα κανείς να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι είτε οι διοικήσεις δεν εμπιστεύονται τις διαδικασίες που εφαρμόζονται κατά τον εσωτερικό έλεγχο είτε, όπως αναφέρεται και επιβεβαιώνεται στη βιβλιογραφία, ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται ιδιαίτερα δαπανηρή διαδικασία και δεν προτιμάται από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων παρά μόνο εφόσον καταστεί υποχρεωτικός ή τα μεγέθη των επιχειρήσεων είναι τέτοια που επιτρέπουν την εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου χωρίς μεγάλες απώλειες.

Από τις συζητήσεις – συνεντεύξεις με εκπροσώπους των επιλεγμένων επιχειρήσεων προκύπτει ότι οι διοικήσεις των ΜμΕ δεν επιλέγουν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου όχι λόγω ζητημάτων εμπιστοσύνης αλλά κυρίως λόγω μεγάλου υκόστος εφαρμογής του.

Από τις απαντήσεις της Ενότητας Β΄ του ερωτηματολογίου προκύπτει ότι οι ΜμΕ δεν εφαρμόζουν στον επιθυμητό βαθμό εσωτερικό έλεγχο και όταν εφαρμόζουν συνήθως χρησιμοποιούν εξωτερικούς συνεργάτες δηλαδή ελεγκτικές εταιρίες και όχι εργαζόμενους στις ίδιες για τη διεξαγωγή αυτής της δραστηριότητας. Όταν εφαρμόζεται εσωτερικός έλεγχος υπάρχουν εγκεκριμένες διαδικασίες του τρόπου λειτουργίας των εσωτερικών ελεγκτών αλλά σπάνια υπάρχουν και διαδικασίες καθορισμού και διαχείρισης των κινδύνων που αναλαμβάνουν και αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Το ανθρώπινο δυναμικό που αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση του εσωτερικού ελέγχου έχει οικονομικές και λογιστικές γνώσεις αλλά όχι διεθνούς τύπου πιστοποιήσεις (π.χ. ACCA). Τέλος, η συχνότητα εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου όταν αυτός εφαρμόζεται δεν κρίνεται ικανοποιητική.

Όσον αφορά την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου, οι απαντήσεις που λήφθηκαν βρίσκονται κυρίως σε θεωρητικό επίπεδο. Η ανεξαρτησία έγκειται στο είδος της σχέσης και επαφής που δημιουργείται μεταξύ των εσωτερικών ελεγκτών και της διοίκησης, στον μη περιορισμό των πηγών στη χρήση των πόρων και της πρόσβασης των εσωτερικών ελεγκτών σε όλες τις πτυχές λειτουργίας της επιχείρησης και στην ουσιαστική και πρακτική ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου. Ωστόσο, σχεδόν καμία επιχείρηση δεν εφαρμόζει ουσιαστικά αυτά που θεωρητικά θεωρεί σωστά.

Τέλος, όσον αφορά στο συμβουλευτικό ρόλο που διαδραματίζει ο εσωτερικός έλεγχος δεν αναγνωρίζεται απόλυτα. Πρόκειται για μια λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου λιγότερο διαδεδομένη και η οποία μπορεί να εξελιχθεί εφόσον η επιχείρηση εφαρμόζει ήδη αποτελεσματικά εσωτερικό έλεγχο και επιθυμεί να μετεξελίξει προς όφελός της τη σχέση που υπάρχει μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της διοίκησης. Καθώς ο συμβουλευτικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου – όπου αυτός εφαρμόζεται – δεν αναγνωρίζεται πλήρως, δεν ακολουθούνται συγκεκριμένες πρακτικές συμβουλευτικής παρά μόνο οι τελικές εκθέσεις των εσωτερικών ελεγκτών οι οποίες άλλοτε αξιοποιούνται από τη διοίκηση για τη διόρθωση λαθών και παραλείψεων και άλλοτε όχι.

Καθώς το δείγμα των επιχειρήσεων που συγκεντρώθηκε δεν επαρκούσε για την πραγματοποίηση ποσοτικής ανάλυσης δεδομένων, πραγματοποιήθηκε μια ανάλυση περιεχομένου η οποία αποκάλυψε αρκετές πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα, γίνεται κατανοητό ότι η πλειοψηφία των ΜμΕ οι οποίες δεν είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο δεν εφαρμόζουν εσωτερικό έλεγχο ούτε σε επίπεδο δημιουργίας τμήματος ή μονάδας εντός της επιχείρησης ούτε σε επίπεδο χρήσης εξωτερικών συνεργατών. Αναγνωρίζεται ότι πρέπει να υπάρχει ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με όσα επιθυμεί να εφαρμόζει η διοίκηση αλλά αυτή εκφράζεται κυρίως σε θεωρητικό και όχι σε έμπρακτο επίπεδο. Επιπλέον ακριβώς επειδή η χρήση του εσωτερικού ελέγχου στις ΜμΕ δεν έχει διαδοθεί, δεν αναγνωρίζεται η αξία του συμβουλευτικού ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει και κατ' επέκταση να προσθέσει αξία στην επιχείρηση.

Η παρούσα εργασία χαρακτηρίζεται από ορισμένους περιορισμούς. Αρχικά, το δείγμα της έρευνας θεωρείται μικρό με αποτέλεσμα να μην είναι εφικτή η πραγματοποίηση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών ή η συγκρισιμότητα με τα αποτελέσματα άλλων αντίστοιχων ερευνών εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα ή το εξωτερικό. Ακόμη, η μεθοδολογία ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκε χαρακτηρίζεται από υποκειμενικότητα καθώς η ερευνήτρια αναλύει με βάση τις δικές της γνώσεις και εμπειρίες τα δεδομένα και στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τις συνεντεύξεις.

Όσον αφορά σε προτάσεις για μελλοντική έρευνα, προτείνεται να διερευνηθεί περαιτέρω ο συμβουλευτικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου αλλά αυτή τη φορά σε εισηγμένες επιχειρήσεις στις οποίες η εφαρμογή του είναι υποχρεωτική ή σε επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα για τον ίδιο λόγο. Μια άλλη πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι η διεξαγωγή έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου σε εργαζομένους των τεσσάρων μεγάλων ελεγκτικών εταιριών σχετικά με την εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου σε ΜμΕ που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

## Βιβλιογραφία

- Adams, W., McIlvain, H., Lacy, N. et al. (2002). Primary care for elderly people: why do doctors find it so hard? *Gerontologist*, 42 (6), 835 – 842.
- Agbaje, A.-G.A., Bojuwon, M., Abidoye, MK. (2017). Impact of Accounting and Audit Service for Small and Medium Scale Enterprises' performance. *Osogbo Journal of Management*, 2 (2), 21 – 43.
- AICPA (1972). *Statement on auditing procedure*, No. 48. New York: Author.
- Al – Rassas, A.H., Kamardin, H. (2015). Internal and External Audit Attributes, Audit Committee Characteristics Ownership Concentration and Earnings Quality: Evidence from Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6 (3), 458-470.
- Anderson, U.L., Christ, M.H., Johnstone, K.M., Rittenberg, L.E. (2012). A post – SOX examination of factors associated with the size of internal audit functions. *Accounting Horizons*, 26 (2), 167-191.
- Arosa, B., Iturralde, T., Maseda, A. (2013). The board structure and firm performance in SMEs: Evidence from Spain. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa*, 19, 127 – 135.
- Ashbaugh – Skaife, H., Collins, D., Kinney, W., Lafond, R. (2008). The Effect of SOX Internal Control Deficiencies and their Remediation and Accrual Quality. *The Accounting Review*, 217 – 250.
- Baskarada, S. (2014). Qualitative Case Study Guidelines. *The Qualitative Report*, 19 (40), 1-25.
- Baxter, P., Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13 (4), 544 – 556.
- Berelson, (1952), *Content Analysis in Communication Research*. New York: Haffner Press.
- Boyle, R., Desai, H. (1991). Turnaround strategies for small firms. *Journal of Small Business Management*, 29, 33-42.
- Brayda, W.C., Boyce, T.D. (2014). So you Really Want to Interview Me? Navigating “Sensitive” Qualitative Research Interviewing. *International Journal of Qualitative Methods*, 13, 318 – 334.



- Bronson, S., Carcello, J., Raghunandan, K. (2006). Firm Characteristics and Voluntary Management Reports on Internal Control. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 25, 25 – 39.
- Camerer, C.F. (2003). *Behavioral Game Theory: Experiments in Strategic Interaction*. New York: Princeton University Press.
- Carey, P., Simnett, R., Tanewski, G. (2000). Voluntary demand for internal and external auditing by family business. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 19, 37 – 51.
- Carcello, J.V., Hermanson, D.R., Raghunandan, K. (2005). Changes in internal auditing during the time of the major US accounting scandals. *International Journal of Auditing*, 9 (2), 117-127.
- Chambers, R. (2016). Five powerful statistics about internal audit from CBOK 2015. Διαθέσιμο από: <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2016/Pages/Five-Powerful-Statistics-About-Internal-Audit-From-CBOK-2015.aspx>.
- Cheung, T.C., Qiang, C. (1997). Internal audit at Guangdong Nuclear Power Joint Venture Company Limited. *Managerial Auditing Journal*, 12 (4), 219 – 226.
- Chilban, J. (1996). *Interviewing in Depth: The Interactive – Relational approach*. California: SAGE.
- Cohen, L., Manion, L. (1992). *Research methods in education*, 3<sup>rd</sup> Edition. London: Routledge.
- Cook, T.D., Campbell, D.T. (1979). *Quasi – experimentation: Design and analysis for field settings*. Boston: Houghton – Mifflin.
- COSO (1992). *Internal control – integrated framework*, Vol. 2. New York: Author.
- COSO (1994). Internal Control – Integrated Framework. *American Institute of Certified Public Accountants*, 2, 59.
- Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches*. 4<sup>th</sup> Edition. London: SAGE Publications.
- Danescu, T., Prozan, M., Prozan, R. D. (2015). The Valances of the Internal Audit in Relationship with the Internal Control – Corporate Governance. *Procedia Economics and Finance*, 4<sup>th</sup> World Conference on Business, Economics and Management, 26, 960 – 966.
- Dencombe, M. (2014). *The Good Research Guide: For small – scale social research projects*. 5<sup>th</sup> Edition. Berkshire: Open University Press.

- DiCicco – Bloom, B., Crabtree, B.F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40 (4), 314 – 321.
- Doyle, J., Ge, W., McVay, S. (2005). Accruals quality and internal control over financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 44, 193 – 223.
- Doyle, J., Ge, W., McVay, S., (2007). Determinants of Weaknesses in Internal Control Over Financial Reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 57 -72.
- Drogalas, G., Alampourtsidis, S., Koutoupis, A. (2014). Value – added approach of Internal Audit in the Hellenic Police. *Corporate Ownership and Control*, 11 (4), 692 – 698.
- Drogalas, G., Arampatzis, K., Anagnostopoulou, E. (2016). The relationship between corporate governance, internal audit and audit committee: Empirical evidence from Greece. *Corporate Ownership & Control*, 14 (1).
- Dyer, W.G.J., Wilkins, A.L., Eisenhardt, K.M. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt; better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *The Academy of Management Review*, 16 (3), 613.
- Eisenhardt, K.M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *The Academy of Management Review*, 16 (3), 620 -627.
- Eisner, W.E. (1991). *The enlightened eye, qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York: Macmillan.
- European Commission (2013). Payment services: e- Invoicing. Διαθέσιμο από: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/payments/einvoicing/index.en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/payments/einvoicing/index.en.htm).
- Fadzil, F., Haron, H., Jantan, M. (2005) Internal auditing practices and internal control system. *Managerial Auditing Journal*, 20 (8), pp. 844-866.
- Frazer, L., (2012). The Effect of Internal Control On The Operating Activities Of Small Restaurants. *Journal of Business & Economics Research*, 10 (6), 361 – 374.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic books.
- Gilgun, J.F. (2019). *Deductive qualitative analysis and grounded theory: Sensitizing Concepts and Hypothesis – Testing* (Chapter 5). SAGE Handbook of Current Developments in Grounded Theory.
- Goodwin, J. (2004). A comparison of internal audit in the private and public sectors. *Managerial Auditing Journal*, 19 (5), 640 – 650.

- Hayes, A.A. (1995). *Fraud Happens: A Primer on Lying, Cheating and Stealing*. *Government Finance Review*, 11 (6), 7 – 11.
- Hayes R., Dassen, R., Schilder, A., Wallage, P. (2005). *Principles of Auditing. An Introduction to International Standards of Auditing*, 2<sup>nd</sup> Edition, Ed. Pearson Education.
- IIA (2008). *International standards for the professional practice of internal auditing*. The Institute of Internal Auditors.
- Jiang, L., Li, X. (2010). Discussions on the Improvement of the Internal Control in SMEs. *International Journal of Business and Management*, 5 (9), 214 – 216.
- Klein, A. (2002). Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. *Journal of Accounting and Economics*, 33, pp. 375-400.
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology*. 4<sup>th</sup> Edition. University of Pennsylvania.
- Kvale, S. (1996). *Interviews, an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Lenz, R.U.H. (2015). A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities. *Managerial Auditing Journal*, 30 (1), pp. 5-33.
- Li, C. (2014). Study on Internal Control System Optimization of Chinese Small and Medium – Sized Private Enterprises. *3<sup>rd</sup> International Conference on Science and Social Research*, 539 – 543.
- Lincoln, Y.S., Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: SAGE.
- Lovita, E., Prabantoro, G. (2018). Revealing Internal Control Practices in SME Capital Maintenance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 73, 6 – 9.
- Mahzan, N., Yan, C.M. (2014). Harnessing the benefits of Corporate Governance and Internal Audit: Advice to SME. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 115, 156 – 165.
- McCracken, G. (1988). *The Long Interview*. Newbury Park: SAGE.
- McNally, J.S. (2013), *The 2013 COSO Framework & SOX Compliance*, IMA.
- Mills, A.J., Durepos, G., Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of case study research*. SAGE Publications. Available at: <https://dx.doi.org/10.4135/9781412957397.n216>.

- Missioura, O.V. (2015). Leadership & Internal Control in the SME Sector. *World Journal of Management*, 6 (1), 99-116.
- Mitchell, M., Egudo, M. (2003). *A Review of Narrative Methodology*. Australian Government Department of Defense. Australia: DSTO Systems Sciences Laboratory.
- Noor Mohd, K.B. (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5 (11), 1602-1604.
- Norman, C.S., Rose, A.M., Rose, J.M. (2010). Internal audit reporting lines, fraud risk decomposition, and assessments of fraud risk. *Accounting, Organizations and Society*, 35 (5), 546-557.
- Nyakundi, D. O., Nyamita, M. O., Tinega, T.M. (2014). Effect of Internal Control Systems on Financial Performance of Small and Medium Scale Business Enterprises in Kisumu City, Kenya. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1 (11), 1-15.
- Ogundana, O., Ojeka, S., Ojua, M., Nwaze, C. (2017) Quality of Accounting Information and Internal Audit Characteristics in Nigeria. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13 (8), 333-344.
- Ojala, H., Niskanen, M., Collis, J., Pajunen, K. (2014). Audit quality and decision making in small companies. *Management Auditing Journal*, 29 (9).
- Oseifuah, E.K., Gyekye, A.B. (2013). Internal control in small and microenterprises in the Vhembe district, Limpopo Province, South Africa. *European Scientific Journal*, 9 (4), 241 – 251.
- Pizzini, M., Lin, S., Vargus, M., Ziegenfuss, D.E. (2015) The impact of internal audit function quality and contribution on audit delays. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 34 (1), pp. 25-58.
- Peterson, B.K., Zikmund, P.E. (2004). Ten Truths You Need to Know About Fraud. *Strategic Finance*, 29 – 34.
- Piskunov, V.A., Manyayeva, V.A., Tatarovskaya, T.E., Bychkova, E.Y. (2016). Risk – Oriented Internal Control: The Essence, Management, Methods at Small Enterprises. *IEJME Mathematics Education*, 11 (7), 2710 – 2731.
- PwC (2019). Elevating internal audit's role: The digitally fit function. 2019: State of the Internal Audit Profession Study.
- Romney, M.B., Steinbart, P.J. (2015). *Accounting Information Systems*, 13<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Pearson Education Inc.

- Shanmugam, J.K., Haat, M.H.C., Ali, A. (2012a). The Impact of Internal Control on the Performance of Small and Medium Enterprise: Malaysian Evidence. *SIBR Conference on Interdisciplinary Business and Economics Research*, 7-9 June, Bangkok.
- Shanmugam, J.K., Haat, M.H.C., Ali, Azwadi (2012b). An Exploratory Study of Internal Control and Fraud Prevention Measures in SMEs. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 3 (2).
- Shanmugam, J.K., Ali, A., Haat, M.H.C. (2012c). Internal control, risk management and fraud prevention measures on SMEs: Reliability and validity of research instrument. 3<sup>rd</sup> *International Conference on Business and Economic Research (3<sup>rd</sup> ICBER 2012) Proceeding*, Bandung, Indonesia.
- Shuying, Z., Mei, Z. (2014). Theory of SMEs financial risk prevention and control. *International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT 2014)*, 514 – 517.
- Stake, R.E. (2000). Case studies. In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln, *Handbook of qualitative research (2<sup>nd</sup> Edition)* (pp. 435 – 454). Thousand Oaks: SAGE.
- Suwaidan, M.S., Qasim, A. (2010). External auditors' reliance on internal auditors and its impact on audit fees: an empirical investigation. *Managerial Auditing Journal*, 25 (6), pp. 509-525.
- Synder, N.H., Broome, O.W., Zimmerman, K. (1989). Using Internal Controls to Reduce Employee Theft in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 48 – 55.
- Tazilah, M.D.A.B.K., Hussain, N.B.C. (2015). The importance of Internal Control in SMEs: Fraud Prevention & Detection. *International Conference on Business, Accounting, Finance, and Economics (BAFE 2015)*. Universiti Tunku Abdul Rahman, Kampar.
- Tuckman, B.W. (1972). *Conducting educational research*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Tyler, T.R. (2006). *Why People Obey the Law*. Princeton: Princeton University Press.
- Wang, Z.-W., Tong, J. (2015). An Empirical Study on the Internal Control Efficiency of Listed Engineering Companies. *Frontiers of Engineering Management*, 2 (2), pp. 159-164.

- Νεγκάκης, Ι.Χ., Ταχυνάκης, Δ.Π. (2013). *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*. Αθήνα: Εκδόσεις ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΑ.
- Wilson, V. (2012). Research Methods: Interviews. *Evidence Based Library and Information Practice*, 7 (2), 96 – 98. Available at: <https://journals.library.ualberta.ca/eblip/index.php/EBLIP/article/view/27176/20146>.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: SAGE.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: SAGE (Chapter 4).
- Βάμβουκας, Μ.Ι. (2002). *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία*. Αθήνα.
- ΟΟΣΑ (2018). Πρόγραμμα Ελλάδα – ΟΟΣΑ: Παροχή Τεχνικής Βοήθειας για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς: Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Διαθέσιμο από: [http://www.gsac.gov.gr/attachments/article/252/Esoterikos\\_Elegxos\\_web.pdf](http://www.gsac.gov.gr/attachments/article/252/Esoterikos_Elegxos_web.pdf).
- Τσακλάγκανος, Α. (1997). *Ελεγκτική*, Θεσσαλονίκη.
- Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων. Επίσημη ιστοσελίδα: <http://www.ggb.gr/el/node/362>.

## Παράρτημα Α – Ερωτηματολόγιο Ημιδομημένης Συνέντευξης

### Ερωτηματολόγιο

#### Εσωτερικός έλεγχος σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος μιας έρευνας που διεξάγεται στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Λογιστική / Ελεγκτική» στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας και απευθύνεται σε διοικητικά στελέχη ή και εσωτερικούς ελεγκτές μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ) στην Ελλάδα. Η μελέτη αυτή εξετάζει την εφαρμογή ή το υ εσωτερικού έλεγχου στις Μμε στη χώρα μας. Στόχος είναι η καταγραφή του βαθμού εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου και των προοπτικών ανάπτυξης και εξέλιξης του εσωτερικού ελέγχου σε αυτή τη μορφή επιχειρήσεων.

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από πέντε ενότητες. Στην Ενότητα Α' εξετάζονται πληροφορίες που αφορούν την επιχείρηση υπό εξέταση. Στην Ενότητα Β' εξετάζονται στοιχεία για την ύπαρξη και λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου και στην Ενότητα Γ' εξετάζονται πληροφορίες για το βαθμό υλοποίησης εσωτερικού ελέγχου. Στην Ενότητα Δ' εξετάζονται πληροφορίες σχετικά με την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου και στην Ενότητα Ε' εξετάζονται στοιχεία για το συμβουλευτικό ρόλο του.

Σας διαβεβαιώνουμε ότι τα στοιχεία του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική ανάλυση και τα προσωπικά σας στοιχεία αλλά και τα στοιχεία της επιχείρησης όπου εργάζεστε θα παραμείνουν απολύτως εμπιστευτικά. Τα αποτελέσματα της έρευνας, εφόσον επιθυμείτε, θα σας γνωστοποιηθούν. Κατανοούμε ότι ο χρόνος σας είναι πολύτιμος και σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

## A. Πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση

1. Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων σας;

---

2. Ποια από τις παρακάτω είναι η ανώτερη ιεραρχικά βαθμίδα που λειτουργεί στην επιχείρησή σας;

- Γενική Διεύθυνση
- Διεύθυνση
- Τμήμα
- Γραφείο

3. Υπάρχει ένα ή και περισσότερα από τα παρακάτω εργαλεία – συστήματα διοίκησης;

- Συστήματα ποιότητας (ISO)
- Εσωτερικά εγχειρίδια – διαδικασίες
- Εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας
- Οδηγίες εργασίας
- Κώδικας Δεοντολογίας
- Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε):

4. Σε τι βαθμό είναι διακριτά τα διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα εγκρίσεων εντός της επιχείρησής σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Αρκετά
- Πολύ

5. Σε τι βαθμό είναι σαφώς καθορισμένες οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Αρκετά
- Πολύ

6. Πιστεύετε ότι η ύπαρξη και λειτουργία μιας μονάδας εσωτερικού ελέγχου προσθέτει/ θα προσέθετε αξία στην επιχείρησή σας;

- Ναι
- Όχι



7. Ιεραρχήστε τρεις τομείς/ λειτουργίες στην επιχείρησή σας που θα επιλέγατε προκειμένου να ξεκινήσει μια διαδικασία εσωτερικού ελέγχου (π.χ. εκτέλεση αποφάσεων συλλογικών οργάνων, εκκαθάριση δαπανών κ.ά.):

A) \_\_\_\_\_

B) \_\_\_\_\_

Γ) \_\_\_\_\_

8. Έχετε καταρτίσει και χρησιμοποιείτε περιγράμματα θέσεων εργασίας στην επιχείρησή σας; (και γιατί;)

Ναι       Όχι

---

---

## **B. Πληροφορίες για την ύπαρξη και λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου**

1. Υπάρχει τμήμα ή μονάδα εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρησή σας;  
 Ναι       Όχι
  
  2. Πόσο στελεχωμένη είναι;  
 Καθόλου       Ελάχιστα       Μερικώς       Αρκετά
  
  3. Έχει πρόσβαση η ομάδα εσωτερικού ελέγχου σε όλη τη διαθέσιμη πληροφορία της επιχείρησής σας;  
 Ναι       Όχι
  
  4. Σε τι βαθμό έχουν υλοποιηθεί εσωτερικοί έλεγχοι την προηγούμενη χρονιά;  
 Καθόλου (0)       Ελάχιστοι (1-2)       Μερικοί (3-4)       Αρκετοί (5+)
  
  5. Χρησιμοποιήσατε εξωτερικούς συνεργάτες στην επιχείρησή σας για κάποια δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου;  
 Ναι       Όχι
  
  6. Υπάρχουν εγκεκριμένες εσωτερικές διαδικασίες για τη λειτουργία της μονάδας εσωτερικού ελέγχου;  
 Ναι       Όχι
  
  7. Υπάρχουν εγκεκριμένες εσωτερικές διαδικασίες καθορισμού των κινδύνων της επιχείρησης;  
 Ναι       Όχι
  
  8. Έχετε προσδιορίσει τους πιθανούς παράγοντες κινδύνων της επιχείρησης και το πλαίσιο διαχείρισης αυτών (π.χ. κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού) (αν ναι, προσδιορίστε μερικούς);  
 Ναι       Όχι
-

9. Χρησιμοποιείτε εγκεκριμένο από τη διοίκηση πλάνο ελέγχου για τον προγραμματισμό των εσωτερικών ελέγχων (ποιος το έχει καταρτίσει);

Ναι       Όχι

---

10. Έχουν οι εσωτερικοί ελεγκτές την απαιτούμενη επάρκεια για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (πιστοποιείται με πτυχίο, με επαγγελματική εμπειρία, με κάτι άλλο;);

Ναι       Όχι

---

11. Διαθέτουν οι εσωτερικοί ελεγκτές πιστοποίηση (τι είδους);

Ναι       Όχι

---

## Γ. Πληροφορίες για το βαθμό υλοποίησης εσωτερικού ελέγχου

1. Πόσο τακτικά διενεργείται εσωτερικός έλεγχος (από εσωτερική μονάδα ή εξωτερικούς συνεργάτες);

- Καθόλου    Σπάνια    Κάποιες φορές    Συχνά    Πολύ συχνά

2. Υπάρχει διαδικασία διαφύλαξης των τεκμηρίων και των αποτελεσμάτων ελέγχου προκειμένου να χρησιμοποιηθούν σε επόμενες ενέργειες;

- Ναι    Όχι

3. Τι εργαλεία χρησιμοποιείτε για την παρακολούθηση της εκτέλεσης του πλάνου ελέγχου και την καταγραφή των τεκμηρίων ελέγχου;

- Εξειδικευμένο λογισμικό  
 Μη εξειδικευμένο λογισμικό  
 Λογισμικό εφαρμογών γραφείου  
 Φυσικά αντίγραφα  
 Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε):

4. Υπάρχει ορισμένο από τη διοίκηση άτομο που εποπτεύει την εκτέλεση του πλάνου εσωτερικού ελέγχου (ποιος);

- Ναι    Όχι
- 

5. Πόσες εκθέσεις εσωτερικών ελέγχων έχουν φτάσει στα χέρια της διοίκησης τα τελευταία 5 χρόνια;

---

6. Παρακολουθείτε την πρόοδο υλοποίησης των βελτιωτικών ενεργειών για τις αστοχίες που προέκυψαν από τη διαδικασία ελέγχου (πώς);

- Ναι    Όχι
-

## Δ. Ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου

1. Υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις (πραγματικά ή οπτικά) στην ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου ή στην αντικειμενικότητα των μελών του προσωπικού εσωτερικού ελέγχου; Αν ναι, έχουν γνωστοποιηθεί και πού;

- Ναι             Όχι
- 
- 

2. Ο εσωτερικός ελεγκτής αναφέρει στη διοίκηση με τρόπο ανεξάρτητο και αμερόληπτο με τρόπο που να εκπληρώνονται οι αρμοδιότητές του.

- Διαφωνώ απόλυτα  
 Διαφωνώ  
 Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ  
 Συμφωνώ  
 Συμφωνώ απόλυτα

3. Η συνεργασία της διοίκησης με τον εσωτερικό έλεγχο παρέχει την άμεση αλληλεπίδραση που απαιτείται ώστε να προωθείται η ανεξαρτησία και επικοινωνία των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου.

- Διαφωνώ απόλυτα  
 Διαφωνώ  
 Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ  
 Συμφωνώ  
 Συμφωνώ απόλυτα

4. Δεν υπάρχουν περιορισμοί στην χρήση των πόρων, πηγών και πρόσβασης του εσωτερικού ελέγχου σε όλες τις πτυχές λειτουργίας της εταιρίας.

- Διαφωνώ απόλυτα  
 Διαφωνώ  
 Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ  
 Συμφωνώ  
 Συμφωνώ απόλυτα

5. Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου έχει αναπτύξει αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις με τις ομάδες ενδιαφερομένων της εταιρίας και κατανοεί τις

προσδοκίες και τις επιθυμίες τους για υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου με προστιθέμενη αξία.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
  - Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

6. Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι ανεξάρτητη τόσο ουσιαστικά (στην δομή, την αναφορά που δίνεται) όσο και πρακτικά (επικοινωνούνται οι κίνδυνοι και τα ευαίσθητα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου).

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
  - Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

## Ε. Συμβουλευτικός ρόλος εσωτερικού ελέγχου

1. Η διαδικασία σχεδιασμού του εσωτερικού ελέγχου με βάση τον κίνδυνο είναι συνεχής (δεν αποτελεί απλή αποτύπωση της στιγμής όπως για παράδειγμα ο ισολογισμός) και βελτιώνει την έμφαση της διοίκησης σε αναδυόμενα θέματα που ενέχουν κινδύνους.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

2. Η ανώτερη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο της εταιρία θεωρούν τον εσωτερικό έλεγχο ως σύμβουλο και πολύτιμη πηγή διορατικότητας και πρόβλεψης.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

3. Αναφέρετε κάποια πρακτική που ακολουθείται στο πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου και έχει προσφέρει την ευκαιρία ή τη δυνατότητα στην εταιρία να βελτιωθεί ή να ενισχύσει ένα ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

---

---

---

4. Το πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζεται στην εταιρία σας επαρκεί για τους κινδύνους που αναλαμβάνει η εταιρία; (και γιατί;)

- Ναι
- Όχι

---

---

5. Η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου ακολουθεί ή συμβάλλει στην εφαρμογή των συστάσεων των υπόλοιπων διαδικασιών της εταιρίας;

- Ναι
- Όχι

6. Ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει στο τέλος της αναφοράς του τη συνολική άποψη, εκτίμηση και συμπέρασμα όπως και προτάσεις βελτίωσης των λειτουργιών και διαδικασιών της εταιρίας.

Ναι             Όχι

7. Σε περίπτωση που έχουν εντοπιστεί σφάλματα ή παραλείψεις, αυτά επικοινωνούνται με ορθό τρόπο στην αναφορά και δίνονται και κατευθύνσεις επιδιόρθωσης.

Ναι             Όχι