



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

Εσωτερικός Έλεγχος Δημόσιου Τομέα

της

Μαυρομιχάλη Μακρίνα

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στην

Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική

Σεπτέμβριος 2023

Περίληψη

Ο 21ος αιώνας γνώρισε μια σημαντική «έκρηξη εσωτερικού ελέγχου» σε διάφορους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας, συμπεριλαμβανομένου του δημόσιου τομέα. Οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου λειτουργούν ως βασικός άξονας για την οικονομική ακρίβεια, τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς. Παράλληλα, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διασφάλιση της οργανωτικής ακεραιότητας και λογοδοσίας. Αυτή η εργασία εμβαθύνει στην εξελισσόμενη φύση του εσωτερικού ελέγχου, στις μεθοδολογίες του και στον αντίκτυπό του στην οργανωτική διακυβέρνηση. Μέσα από μια εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση, αναλύονται οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν οι εσωτερικοί ελεγκτές σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο. Στον δημόσιο τομέα, ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διασφάλιση των δημόσιων πόρων, στην προώθηση της διαφάνειας και στη διασφάλιση ότι οι κυβερνητικές οντότητες επιτυγχάνουν τους στόχους τους αποτελεσματικά και ηθικά. Ωστόσο, οι ελεγκτές του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν συχνά μοναδικές προκλήσεις, όπως πολιτικές πιέσεις, γραφειοκρατικά εμπόδια και αυξημένο δημόσιο έλεγχο. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν την ανάγκη για συνεχή επαγγελματική εξέλιξη των ελεγκτών και την κρίσιμη ισορροπία μεταξύ ανεξαρτησίας και συνεργασίας με τη διοίκηση. Η μελέτη υπογραμμίζει επίσης τη μετατόπιση της εστίασης του εσωτερικού ελέγχου από τους απλούς ελέγχους συμμόρφωσης σε έναν πιο στρατηγικό ρόλο που προσθέτει αξία. Συμπερασματικά, η διατριβή προσφέρει έναν οδικό χάρτη για το μέλλον του εσωτερικού ελέγχου, δίνοντας έμφαση στην προσαρμοστικότητα, τη δέσμευση των ενδιαφερομένων και μια προληπτική προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνου.

Λέξεις Κλειδιά: Έλεγχος, Εσωτερικός Έλεγχος, Έλεγχος δημοσίου τομέα

Abstract

The 21st century has seen a major "internal audit explosion" in various sectors of the global economy, including the public sector. Acting as a cornerstone for financial accuracy, operational efficiency and regulatory compliance, internal audit functions play a critical role in ensuring organizational integrity and accountability. This paper delves into the evolving nature of internal audit, its methodologies and its impact on organizational governance. Through a comprehensive literature review, the challenges and opportunities facing internal auditors in a rapidly changing business landscape are analyzed. In the public sector, internal audit plays a central role in safeguarding public resources, promoting transparency and ensuring that government entities achieve their objectives effectively and ethically. However, public sector auditors often face unique challenges, including political pressures, bureaucratic complexities and increased public scrutiny. The findings highlight the need for continuous professional development of auditors and the critical balance between independence and collaboration with management. The study also highlights internal audit's shift in focus from simple compliance checks to a more strategic, value-adding role. In conclusion, the thesis offers a roadmap for the future of internal audit, emphasizing adaptability, stakeholder engagement and a proactive approach to risk management.

Key words: Audit, Internal audit, Public sector audit

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	II
ABSTRACT	III
ΚΕΦΑΛΑΙΟ I - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Αντικείμενο Διπλωματικής Εργασίας	1
1.2 Σκοπός	2
1.3 Δομή	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ II - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ III – ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	5
3.1 Ελεγκτική Επιστήμη	5
3.2 Ορισμός ελέγχου	7
3.3 Σημαντικότητα ελέγχου	8
3.4 Αρχές εσωτερικού ελέγχου	9
3.5 Σύστημα εσωτερικού ελέγχου	11
3.5.1 Σχεδιασμός	11
3.5.2 Ελεγκτικές διαδικασίες	12
3.5.3 Περιορισμοί συστήματος εσωτερικού ελέγχου	14
3.6 Διενέργεια ελέγχου- Βήματα	15
3.6.1 Προκαταρκτική έρευνα	15
3.6.2 Επιτόπια εργασία (field-work)	18
3.6.3 Έκθεση ελέγχου	19
3.6.4 Μεταγενέστερες ενέργειες (follow-up)	20
3.7 Δικλίδες ασφαλείας –κίνδυνοι	21

3.8 Πρότυπα ελέγχου	22
3.9 Δημόσιος τομέας	25
3.9.1 Εισαγωγή	25
3.9.2 Ν.4795/2021	25
3.9.3 Μοντέλο τριών Γραμμών Άμυνας στο Δημόσιο	30
3.9.4 Μοντέλο Ικανοτήτων Εσωτερικού Ελέγχου IA-CM για τον Δημόσιο Τομέα	31
3.9.5 Νομοθετικό Πλαίσιο	33
3.9.5 COSO	38
3.10 Απάτη	40
3.10.1 Η έννοια της απάτης	40
3.10.2 Το τρίγωνο της απάτης (The fraud triangle)	41
3.10.3 Διάκριση της απάτης	42
3.10.4 Μέθοδοι απάτης	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV	49
4.1 Συμπεράσματα	49
4.2 Περιορισμοί	51
4.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	53
Ελληνική	53
Ξενόγλωσση	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Αντικείμενο Διπλωματικής Εργασίας

Στη σύγχρονη οικονομία όπου οι οργανισμοί αυξάνονται σε πολυπλοκότητα και κλίμακα συνεχώς, κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη ισχυρών μηχανισμών διασφάλισης ακρίβειας και αξιοπιστίας των οικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών. Η σημασία της διατήρησης της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της ακεραιότητας είναι αδιαμφισβήτητη.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι βασικός πυλώνας της εταιρικής διακυβέρνησης και λειτουργεί ως μια ανεξάρτητη και αντικειμενική λειτουργία διαβεβαίωσης που σχεδιάστηκε για να προσθέσει αξία και να βελτιώσει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθά τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους φέρνοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνου, του ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης. Ταυτόχρονα, τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου είναι ολοκληρωμένες διεργασίες που έχουν θεσπιστεί από τη διοίκηση για να αντιμετωπίσουν τα πιθανά εμπόδια στην επίτευξη των στόχων μιας οντότητας, διασφαλίζοντας την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και τη συμμόρφωση με τους νόμους και κανονισμούς.

Στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, η σημασία του εσωτερικού ελέγχου λαμβάνει ακόμη μεγαλύτερη διάσταση. Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των φόρων των φορολογουμένων και την παροχή βασικών υπηρεσιών. Συνεπώς, βρίσκονται υπό συνεχή παρακολούθηση από τους πολίτες, τα ρυθμιστικά όργανα και άλλους ενδιαφερόμενους. Οι αποτελεσματικοί μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου δεν είναι απλώς ένα ζήτημα οικονομικής φροντίδας αλλά είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της δημόσιας εμπιστοσύνης, καθώς και την αποτελεσματική και διαφανή χρήση των δημοσίων πόρων. Σε πολλές χώρες, περιστατικά κακοδιαχείρισης ή κατάχρησης δημοσίων κεφαλαίων έχουν οδηγήσει σε σημαντικές κοινωνικο-πολιτικές επιπτώσεις. Ως εκ τούτου, οι οντότητες του δημόσιου τομέα υιοθετούν ολοένα και πιο ολοκληρωμένα πλαίσια εσωτερικού ελέγχου, συχνά εμπνευσμένα από τις πρακτικές του ιδιωτικού τομέα, αλλά προσαρμοσμένα στις

μοναδικές προκλήσεις και ευθύνες του δημόσιου τομέα. Αυτά τα πλαίσια στοχεύουν στη διασφάλιση ότι τα δημόσια κεφάλαια χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά για τους προβλεπόμενους σκοπούς, ότι η οικονομική αναφορά είναι ακριβής και έγκαιρη, και ότι το ίδρυμα λειτουργεί εντός των ορίων των σχετικών νόμων και κανονισμών. Η ένταξη τέτοιων ελέγχων δεν είναι απλώς μια προστασία από πιθανές ανεπάρκειες ή παρανομίες αλλά λειτουργεί ως μια μαρτυρία για τη δέσμευση ενός ιδρύματος προς τους συντελεστές του.

1.2 Σκοπός

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τις λεπτομέρειες του εσωτερικού ελέγχου, εξερευνώντας τη σημασία του, την εξέλιξη και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζονται στην λειτουργία του. Μέσα από μια περιεκτική εξέταση των σύγχρονων πρακτικών, προηγούμενων ερευνών και της βιβλιογραφίας, αυτή η έρευνα στοχεύει να φωτίσει τις καλύτερες πρακτικές στον εσωτερικό έλεγχο και την επίδρασή τους στην επιτυχία του οργανισμού. Επίσης, στοχεύει στο σαφή προσδιορισμό του εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα.

1.3 Δομή

Η εργασία απαρτίζεται από τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή και περιέχει το αντικείμενο της εργασίας, τον σκοπό και τη δομή της. Στο δεύτερο κεφάλαιο εντοπίζεται το κύριο σώμα της εργασία και ξεκινά με την επισκόπηση της βιβλιογραφίας. Στη συνέχεια γίνεται μια ιστορική αναφορά της ελεγκτικής επιστήμης και αναλύεται η έννοια του εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος εξετάζεται ενδελεχώς, ειδικά προς τα συστήματα ελέγχου, τη διενέργεια του ελέγχου, τις δικλίδες ασφαλείας και τα προβλεπόμενα πρότυπα. Ακόμη, αναλύεται η δράση του εσωτερικού ελέγχου στο δημόσιο τομέα και τέλος γίνεται αναφορά στις απάτες που μπορούν να εντοπιστούν. Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο παρατίθεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε, τόσο ελληνική όσο και ξενόγλωσση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζεται η επισκόπηση της βιβλιογραφίας, έρευνες και επιστημονικά άρθρα που χρησιμοποιήθηκαν για τη εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας. Η μελέτη επικεντρώνεται στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, στη διασφάλιση ποιότητας και ακεραιότητας. Επιπλέον, σημαντικό μέρος της έρευνας αφιερώνεται στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στο δημόσιο τομέα.

Ξεκινώντας με τους Abbott κ.ά. (2016), το έργο τους στο *Journal of Accounting Research* υπογραμμίζει την αλληλένδετη σχέση μεταξύ της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου και της χρηματοοικονομικής αναφοράς. Τονίζουν τη σημασία της ανεξαρτησίας των ελεγκτών στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου. Τα ευρήματά τους αντηχούν με την ευρύτερη ακαδημαϊκή συναίνεση ότι ένας ισχυρός μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου είναι ουσιαστικός για τη διατήρηση της ακεραιότητας της χρηματοοικονομικής αναφοράς. Οι Arena & Azzone (2009) ερευνούν τους οργανωτικούς παράγοντες που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Η έρευνά τους υπογραμμίζει τη σημασία του οργανωτικού συστήματος στο οποίο δρουν οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου, υποδεικνύοντας ότι η αποτελεσματικότητα τους δεν είναι απλώς μια λειτουργία της διαδικασίας ελέγχου, αλλά επηρεάζεται βαθιά από το οργανωτικό πλαίσιο.

Οι Chiarini κ.ά. (2020) στην έρευνά τους εμβαθύνουν στον τομέα της διαχείρισης ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου εντός των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Το έργο τους υπογραμμίζει τον κεντρικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην ενίσχυση της ποιοτικής απόδοσης, ιδιαίτερα στο πλαίσιο των μικρότερων επιχειρηματικών οντοτήτων που συχνά αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις. Η περίπλοκη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του εσωτερικού ελέγχου και της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου αναδεικνύεται από τους Chang, Chen, Cheng, & Chi (2019). Η μελέτη τους προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για το πώς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελέγχων, ιδιαίτερα στους τομείς των λειτουργιών και της συμμόρφωσης.

Ο δημόσιος τομέας έχει επίσης αποτελέσει κεντρικό σημείο έρευνας. Η συνεισφορά του Asare (2009) αφορά το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην προώθηση της καλής διακυβέρνησης και της βελτίωσης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα. Αυτό το έργο είναι ιδιαίτερα σχετικό στο σημερινό πλαίσιο, όπου η διαφάνεια και η λογοδοσία του δημόσιου τομέα βρίσκονται υπό το προσκήνιο. Βαθαίνοντας στον τομέα του δημόσιου ελέγχου, η Deloitte (2011) στη δημοσίευσή τους με τίτλο "Εσωτερικός έλεγχος στον δημόσιο τομέα. Η ήσυχη επανάσταση" φωτίζει τις μετασχηματιστικές αλλαγές που συμβαίνουν εντός του δημόσιου ελέγχου. Οι πληροφορίες τους υπογραμμίζουν τις προκλήσεις και ευκαιρίες που είναι έμφυτες στη δυναμική του δημόσιου τομέα, τονίζοντας την ανάγκη για προσαρμογή και καινοτομία.

Οι Νεγκάκης και Ταχυνάκης (2017), εξετάζουν τόσο την Ελεγκτική Επιστήμη ως έναν από τους σημαντικότερους τομείς της λογιστικής επιστήμης όσο και τον Εσωτερικό Έλεγχο. Επιπλέον, αναλύουν την Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, τα Πρότυπα και τον Κώδικα Δεοντολογίας του Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και τις θεμελιώδεις αρχές που πρέπει να ακολουθούν τα άτομα που διενεργούν τον έλεγχο. Ακόμη επισημαίνουν αναλυτικά τα βήματα διενέργειας ενός αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου καθώς και τον σωστό δειγματοληπτικό τρόπο συλλογής των διαθέσιμων δεδομένων για την διεξαγωγή του ελέγχου.

Το τοπίο του εσωτερικού ελέγχου διαμορφώνεται επίσης από πιθανές παγίδες και προκλήσεις. Η απειλή της χρηματοοικονομικής απάτης είναι μεγάλη, και η κατανόηση των λεπτομερειών της είναι κρίσιμη. Οι Donelson, Ege, & McInnis (2017) παρέχουν πληροφορίες για τη σχέση μεταξύ των αδυναμιών του εσωτερικού ελέγχου και της απάτης στη χρηματοοικονομική αναφορά, υπογραμμίζοντας τον κρίσιμο ρόλο των ισχυρών εσωτερικών ελέγχων στη μείωση των κινδύνων απάτης.

Συμπερασματικά, η βιβλιογραφία για τον εσωτερικό έλεγχο και τη χρηματοοικονομική αναφορά είναι ευρεία και ποικίλη, προσφέροντας πληροφορίες από διάφορες προοπτικές. Από την κατανόηση των θεμελιωδών αρχών του εσωτερικού ελέγχου μέχρι την εξερεύνηση των εφαρμογών του στον πραγματικό κόσμο σε διάφορους τομείς. Καθώς ο επιχειρηματικός κόσμος γίνεται πιο σύνθετος, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη διασφάλιση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της ακεραιότητας στη χρηματοοικονομική αναφορά θα συνεχίσει αναμφίβολα να είναι ένα θέμα πρωταρχικής σημασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

3.1 Ελεγκτική Επιστήμη

Η λέξη έλεγχος “auditing” προέρχεται από το λατινικό ρήμα *audire* που σημαίνει ακούω. Η πρώτη μορφή ελέγχου εντοπίζεται στην Αρχαία Βαβυλώνα και τους Νινευίτες περί το 3000π.χ. Τότε αναπτύχθηκε ο θεσμός του “γραμματέα”, ο οποίος είχε τον άτυπο ρόλο του λογιστή και κατέγραφε τις εμπορικές συναλλαγές σε πέτρες, δίνοντας τους νομιμοποιητική ισχύ. Στη συνέχεια, εμφανίζονται οι “γραφείς”, οι οποίοι αναλαμβάνουν μεταξύ άλλων αρμοδιότητες τήρησης νομοθεσίας, είσπραξης φόρων και εξέτασης ενδείξεων οικονομικών ασυνεπειών (Μπαλής 1978). Στην πόλη-κράτος της Αρχαίας Αθήνας επικρατεί ένα σύστημα αφενός ελέγχου δημοσίων οικονομικών και αφετέρου επιτήρησης από την αρμόδια ομάδα λογιστών. Επί Περικλή, δεν υπάρχει διάκριση προς το πρόσωπο που θα λάβει το ρόλο του ελεγκτή. Νόμος το 400 π.χ. υπαγορεύει πως οι λογαριασμοί των αρχόντων υπόκεινται προς δημοσιοποίηση (Νεγκάκης και Ταχυνάκης 2017). Εκείνη την εποχή λειτουργεί και ένα σώμα ελεγκτών οι οποίοι αποκαλούνται “εύθυνοι”, διαθέτουν άμεση νομιμοποίηση από τους πολίτες και είναι επιφορτισμένοι με τον έλεγχο των οικονομικών στοιχείων πρώην αρχόντων (Stone W. 1962).

Το πρώτο οργανωμένο σύστημα ελέγχου τοποθετείται στη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία το οποίο είχε στοιχεία καταμερισμού εργασίας και εξειδίκευσης, καθώς οι αρμοδιότητες κατανέμονται στις επιμέρους ομάδες βάση της εργασίας. Δαπάνες προερχόμενες από το δημόσιο θησαυροφυλάκιο ήταν απαραίτητο να συνοδεύονται από τα κατάλληλα έγγραφα που πιστοποιούσαν την ταυτότητα του δανειστή και τον σκοπό του εξόδου. Ακολούθως, αυτά τα έγγραφα προωθούνταν στους δικαστές που αποφάσιζαν για την πραγματοποίηση της δαπάνης.

Η ελεγκτική επιστήμη εικάζεται πως αναπτύχθηκε τον 12ο αιώνα. Ξεκίνησε ως έλεγχος μετοχών και εσόδων από εξουσιοδοτημένους υπαλλήλους του Υπουργείου Οικονομικών της Αγγλίας και εξελίχθηκε σε υπηρεσίες διασφάλισης που εκτελούνται από ανεξάρτητους λογιστές προς το συμφέρον των πελατών τους και άλλους χρήστες οικονομικών πληροφοριών (Cosserat & Rodda 2009).

Με τη διάδοση της διπλογραφικής τήρησης βιβλίων, όπως για πρώτη φορά που περιεγράφηκε από τον Luca Pacioli το 1494 στο έργο του «Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalità», δημιουργήθηκαν ενώσεις λογιστών και ο έλεγχος σταδιακά απέκτησε κεντρικό ρόλο (Nobes & Parker, 2010). Η παραδοσιακή μορφή του ελέγχου εμφανίστηκε για πρώτη φορά στο Ηνωμένο Βασίλειο κατά τη διάρκεια του 18ου αιώνα. Η αυξημένη διαχείριση μεγάλων χρηματικών ποσών από τους διευθύνοντες εταιριών οδήγησε στην ανάγκη περιοδικής λογοδότησης προς τους μετόχους. Συνεπώς, το κοινοβούλιο της Αγγλίας με το “Joint Stock Companies Act” (1844) όρισε πως τα βιβλία της εταιρίας θα πρέπει να είναι ισολογισμένα και να συντάσσεται ισολογισμός. Σύμφωνα με το νόμο, οι λογαριασμοί θα έπρεπε να εξετάζονται από αρμόδιους ελεγκτές (L.R. Dicksee 1892).

Παράλληλα, οι ελεγκτές ήρθαν αντιμέτωποι με αυξανόμενη ζήτηση για περισσότερη λογοδοσία και για πιο αντιληπτά οφέλη για τους χρήστες. Μια εξέλιξη ήταν το ζήτημα της έκδοση επίσημων προτύπων για τη βελτίωση της ποιότητας και της συνέπειας του ελέγχου. Υπάρχει επίσης η προσδοκία πως ο λογιστικός έλεγχος, ως επαγγελματική υπηρεσία, δεν παρέχει μόνο τη διασφάλιση αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων, αλλά και την ενίσχυση της ακεραιότητας των οικονομικών πληροφοριών και της χρησιμότητάς τους στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση και άλλους χρήστες.

Στην συνέχεια, πρώιμα συστήματα εσωτερικού ελέγχου ξεκίνησαν να αναπτύσσονται σε όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα οι διαδικασίες που ακολουθούνται κατά την διενέργεια του ελέγχου να τυποποιούνται. Ως συνέπεια, το 1941 ιδρύεται το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (The Institute of Internal Auditors – ΠΑ) και καθορίζονται επισήμως για πρώτη φορά ο σκοπός, το πεδίο εφαρμογής και οι βασικές πρακτικές του εσωτερικού ελέγχου. Με το πέρασμα των ετών και την αδιάκοπη εξέλιξη του επαγγέλματος, σήμερα το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη διεθνώς αναγνωρισμένων προτύπων και την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πιστοποιήσεων σε πάνω από 170 χώρες.

Ο εσωτερικός έλεγχος εμφανίστηκε ως ανάγκη στην ολοένα και γρηγορότερη ανάπτυξη των επιχειρήσεων, καθώς η διοίκηση δεν μπορούσε πλέον να επιβλέπει όλες τις διαδικασίες και τις συναλλαγές. Η πρώτη φορά που εμφανίστηκε ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή ήταν σε σιδηροδρομικές εταιρίες, όπου στα καθήκοντα τους

συμπεριλαμβανόταν αντιπαραβολή των εισιτηρίων που πωλήθηκαν με τα μετρητά που εισπράχθηκαν. Η ανάπτυξη του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε συνεχώς μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων συντέλεσε στην τυποποίηση των διαδικασιών. Ως αποτέλεσμα, ιδρύθηκε το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (The Institute of Internal Auditors - ΠΑ) το 1941 και προσδιορίστηκε επίσημα ο σκοπός, το πεδίο εφαρμογής και οι κύριες πρακτικές του εσωτερικού ελέγχου. Η ανάπτυξη του εσωτερικού ελέγχου έως και σήμερα έχει αναδείξει το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών αρμόδιο για τον σχεδιασμό διεθνώς αναγνωρισμένων προτύπων και επιμορφωτικών προγραμμάτων και πιστοποιήσεων σε περισσότερες από 170 χώρες.

Στη δεκαετία του 1970, οι ελεγκτές περιέγραψαν τον ρόλο τους ως ενισχυτικό της αξιοπιστίας των χρηματοοικονομικών πληροφοριών και προωθητικό των λειτουργιών μιας αποτελεσματικής κεφαλαιαγοράς. Στους New York Times της 6ης Απριλίου 1975 ειπώθηκε πως οι έλεγχοι επιβεβαιώνουν την αλήθεια των οικονομικών καταστάσεων και διασφαλίζουν τη δίκαια παρουσίαση τους.

Στην Ελλάδα η πρώτη απόπειρα εγκαθίδρυσης εξωτερικού ελέγχου έγινε το 1920 με τον θεσμό του ελεγκτή ανώνυμων εταιριών. Εντούτοις, αποτέλεσμα του ήταν η πρόσληψη μη κατάλληλα καταρτισμένων ατόμων που υπέγραφαν τυπικά τις οικονομικές καταστάσεις και δε διενεργούσαν κανέναν έλεγχο. Ένα σημαντικό βήμα έγινε με το Ν.5076/1931 περί Ανώνυμων Εταιριών και Τραπεζών, όπου προβλεπόταν η δημιουργία του Σώματος Ορκωτών Λογιστών (ΣΟΛ). Ωστόσο, ο θεσμός αυτός δε λειτούργησε, εξαιτίας αφενός της διεθνούς οικονομικής κρίσης που ενέτεινε την κακή δημοσιονομική κατάσταση της χώρας και αφετέρου της πολιτικής αστάθειας που επικρατούσε λόγω αλλεπάλληλων εκλογών και αλλαγών κυβερνήσεων.

3.2 Ορισμός ελέγχου

Ως εσωτερικός έλεγχος νοείται η αντικειμενική διασφάλιση με σκοπό την “αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας του κινδύνου, ελέγχου και διακυβέρνησης” (ΠΑ, 2010b). Παράλληλα, ο όρος χρησιμοποιείται και για την περιγραφή μιας ανεξάρτητης αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών ελέγχου μιας οντότητας στη προσπάθεια επίτευξης προκαθορισμένων στόχων (Gill & Cosserat, 1993). Ο εσωτερικός έλεγχος αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών,

πρακτικών και μηχανισμών που σχεδιάζονται και εφαρμόζονται από μια οντότητα για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας των διαδικασιών, την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης και την προστασία των πόρων της από κινδύνους.

3.3 Σημαντικότητα ελέγχου

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, το μέγεθος και οι ποικίλες δραστηριότητες των επιχειρήσεων καθιστούν απαραίτητη την ύπαρξη διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και αυτές εξαιρετικά χρήσιμες και κερδοφόρες. Αρχικά, συμβάλλει σε μια ακέραια εταιρική διακυβέρνηση. Οι οντότητες καθιερώνουν και διατηρούν διαφανείς και ηθικές πρακτικές, διασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις. Μέσω ανεξάρτητων αξιολογήσεων, οι εσωτερικοί ελεγκτές αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων διαδικασιών ελέγχων, εντοπίζουν τομείς βελτίωσης και προτείνουν τις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες (COSO, 2013). Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί η σημασία της οικονομικής ακεραιότητας για την αξιοπιστία και τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Οι εσωτερικοί ελεγκτές διενεργούν οικονομικούς ελέγχους, διασφαλίζοντας την ακρίβεια, την αξιοπιστία και τη συμμόρφωση των οικονομικών πληροφοριών. Επαληθεύουν την ακεραιότητα των οικονομικών καταστάσεων, εξετάζουν τις λογιστικές πρακτικές και εντοπίζουν και αποτρέπουν την απάτη ή υπεξαίρεση. Παρέχοντας την απαιτούμενη διασφάλιση στους χρήστες, ο εσωτερικός έλεγχος προάγει και ενισχύει την εμπιστοσύνη στην χρηματοοικονομική αναφορά της εταιρίας. (Arena & Azzone, 2009)

Παράλληλα, η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων είναι ζωτικής σημασίας για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για τους κινδύνους που συντρέχει η οντότητα, αξιολογώντας τους μηχανισμούς ελέγχου και προτείνοντας στρατηγικές μετριασμού τους. Με τον εντοπισμό και τον μετριασμό των κινδύνων σε πρώτο χρόνο, οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου βοηθούν τους οργανισμούς να αποφύγουν οικονομικές απώλειες, ζημιές στη φήμη και λειτουργικές διαταραχές. Η αντικειμενική τους ανάλυση συντελεί στη βελτιστοποίηση των στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

Οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζουν επίσης κεντρικό ρόλο στην προώθηση της συνεχούς βελτίωσης εντός των οργανισμών. Μέσω περιοδικών επισκοπήσεων και αξιολογήσεων, οι εσωτερικοί ελεγκτές εντοπίζουν ανεπαρκείς διαδικασίες, λειτουργικά σημεία συμφόρησης και τομείς που χρίζουν βελτίωσης. Οι συστάσεις τους βοηθούν στον εξορθολογισμό των λειτουργιών, στη βελτίωση της παραγωγικότητας και στη βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων. Με την καλλιέργεια μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης, ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην οργανωτική ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

3.4 Αρχές εσωτερικού ελέγχου

Οι αρχές του εσωτερικού ελέγχου καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου μέσα στην επιχείρηση. Υπάρχουν πέντε γενικά αναγνωρισμένα στοιχεία που απαιτούνται για ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου: το περιβάλλον ελέγχου, ο εγγενής κίνδυνος, οι πληροφορίες και επικοινωνία, οι δραστηριότητες ελέγχου και η παρακολούθηση.

Με τον όρο περιβάλλον παρακολούθησης νοούνται οι γενικότερες αρχές υπευθυνότητας και λογοδοσίας που επικρατούν εντός της οντότητας. Πρόκειται για τον τρόπο που η διοίκηση θέτει στόχους και αντιμετωπίζει τον έλεγχο. Συγκεκριμένα, αφορά την επιχειρησιακή ηθική και άλλα πρότυπα ορθής πρακτικής που επηρεάζουν ένα υπάρχον κατεστημένο πρακτικών και διαδικασιών. Μια θετική εταιρική ηθική στάση κρίνεται αναγκαία για την εφαρμογή και την επιβολή των δεοντολογικών προτύπων.

Κάθε οργανισμός εμπεριέχει ένα βαθμό κινδύνου σχετικά με την ύπαρξη απάτης ή παραπλάνησης των περιουσιακών στοιχείων ή των λειτουργιών του. Για την αντιμετώπιση του κινδύνου αυτού, η διοίκηση πρέπει πρώτα να αποφασίσει το επίπεδο ευαισθησίας και να λάβει μέτρα που θα τον μετριάσουν σε αποδεκτό επίπεδο. Βέβαια, κάθε σύστημα εσωτερικού ελέγχου κάνει χρήση εταιρικών πόρων και συνεπώς συνεπάγεται κόστος, το οποίο οφείλεται να μετατραπεί σε όφελος για την οντότητα. Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της επιχείρησης το κόστος αυξάνεται σε απόλυτες τιμές, χωρίς να συνεπάγεται την απασχόληση υψηλότερου ποσοστού πόρων της επιχείρησης. Ο εγγενής κίνδυνος είναι μία από τις μεταβλητές που θα ελεγχθούν στο

εσωτερικό σύστημα από τους ελεγκτές και επικρατεί πάντα καθώς σχετίζεται με τη πιθανότητα να προκύψουν σφάλματα και παρατυπίες, τα οποία δε θα αποκαλυφθούν.

Η αρχή της πληροφορίας και επικοινωνίας σχετίζεται με το σύστημα αναφορών. Το σύστημα αναφορών περιλαμβάνει ποικίλες λειτουργίες για την παραγωγή λογιστικών και άλλων επιχειρησιακών αναφορών που συμβάλλουν στη σύσταση ενός υγιούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Αρχικά, εντοπίζει, ταξινομεί, καταγράφει, αντιπαραβάλλει και συνοψίζει όλες τις έγκυρες συναλλαγές της περιόδου. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό του σημείου αποκοπής για τις συναλλαγές από τη μια περίοδο στην άλλη. Επίσης, διασφαλίζει ότι τα περιουσιακά στοιχεία, οι υποχρεώσεις, τα έξοδα και τα έσοδα συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις των λογιστικών προτύπων. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τα δικαιώματα ιδιοκτησίας των περιουσιακών στοιχείων και την ακριβή επιμέτρηση τυχόν οικονομικών υποχρεώσεων. Παράλληλα, μετράει τις αξίες συναλλαγής με χρηματικούς όρους, ενώ μετατρέπει τη νομισματική αξία σε ένα προσαρμοσμένο ποσό για τις μεθόδους λογιστικής πληθωρισμού ή σε τοπικά νομίσματα όταν πραγματοποιούνται πράξεις σε ξένο συνάλλαγμα. Εκτός από την επικοινωνία που παρέχεται από επίσημες εκθέσεις εντός της οντότητας, χρησιμοποιούνται και άλλες μέθοδοι για την παροχή συμβουλών σε κάθε επίπεδο. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν πολιτικές και εγχειρίδια διαδικασιών, εκθέσεις ασφαλείας ή πίνακες ανακοινώσεων ή ενημερωτικά δελτία. Συγκεκριμένα στις λογιστικές και χρηματοοικονομικές πράξεις, διαγράμματα των λογαριασμών και λογιστικά εγχειρίδια χρησιμοποιούνται από οργανισμούς για εκπαίδευση, καθώς και εργαλεία ελέγχου.

Οι δραστηριότητες ελέγχου μπορούν να θεωρηθούν ότι είναι εκείνες οι διαδικασίες διαχείρισης που έχουν σχεδιαστεί για να διασφαλίζουν ότι εφαρμόζονται και εκτελούνται πολιτικές και διαδικασίες. Επιβεβαιώνουν ότι υπάρχουν έλεγχοι για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων και των φραγμών επίτευξης των στόχων της διοίκησης. Οι δραστηριότητες ελέγχου εφαρμόζονται σε κάθε επίπεδο διαχείρισης και σε κάθε λειτουργία εντός του οργανισμού.

Κάθε σύστημα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρακολουθείται σε τακτική βάση για να συνεχίσει να είναι αποτελεσματικό. Επειδή οι εσωτερικοί έλεγχοι χρειάζονται συνεχείς αναθεωρήσεις ως προς τη συνάφεια με τις λειτουργίες της επιχείρησης, η παρακολούθηση κρίνεται αναγκαία. Παρακολούθηση σημαίνει

επίβλεψη των μέσων με τα οποία καταγράφονται και χρησιμοποιούνται τα στοιχεία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Παραδείγματος χάριν, οι δραστηριότητες παρακολούθησης μπορεί να συμπεριλαμβάνουν τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τις πολιτικές προσωπικού για την εναλλαγή ευαίσθητων θέσεων που αφορούν βασικούς τομείς ελέγχου.

Το μεγαλύτερο μέρος της παρακολούθησης διενεργείται από τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου σε συνεργασία με τον εξωτερικό ελεγκτή, εάν η παρακολούθηση αποτελεί μέρος των λειτουργιών χρηματοοικονομικής καταγραφής ή αναφοράς των ετήσιων αποτελεσμάτων. Τα περιστατικά που περιλαμβάνουν απάτες θα τυγχάνουν ειδικής εις βάθος επανεξέτασης και τέτοιες δραστηριότητες θα περιλαμβάνουν πιθανώς πλήρεις αναθεωρήσεις του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της λειτουργίας ή της δραστηριότητας. Η παρακολούθηση είναι συνήθως μια συνεχής διαδικασία με τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου να επανεξετάζει με τη σειρά του όλους τους τομείς της επιχείρησης τακτικά. Μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί σε βάση έργου εάν υπάρχει υποψία για συγκεκριμένο πρόβλημα ή αδυναμία ως αποτέλεσμα περιοδικής επισκόπησης εσωτερικού ή εξωτερικού ελεγκτή.

3.5 Σύστημα εσωτερικού ελέγχου

3.5.1 Σχεδιασμός

Πρώτο στάδιο στον σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε μια επιχείρηση είναι η διευκρίνιση του αντικείμενου και της συχνότητας του ελέγχου. Σε δεύτερο βαθμό, με στόχο τον ορισμό των επιμέρους δραστηριοτήτων πρέπει να διερευνηθούν οι περιοχές κινδύνου. Για την εκτίμηση τους λαμβάνονται υπόψιν οι εξής παράγοντες: (α) τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εσωτερικών ελέγχων που έχουν οριστεί, (β) οι πόροι και οι ροές των κεφαλαίων, (γ) η ρευστότητα των περιουσιακών στοιχείων, (δ) πιθανές συνέπειες που θα προκληθούν από τη δημοσιοποίηση των ευρημάτων του ελέγχου, (ε) η αντιμετώπιση της διοίκησης προς το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, (στ) η συνθετότητα των λειτουργιών των δοσοληψιών και των συναλλαγών στο εσωτερικό της εταιρίας, (ζ) η εμπειρία των διοικητικών στελεχών που συμμετέχουν ενεργά στο διοικητικό έργο, (η) τα ευρήματα παλαιότερων ελέγχων, (θ) ο ρόλος των εξωτερικών

ελεγκτών, (ι) η περιοδικότητα των αλλαγών σε παραγωγικό και διοικητικό επίπεδο, (ια) και οι εταιρικές πράξεις και γεγονότα που λαμβάνουν χώρα.

Στη συνέχεια υπολογίζεται ο βαθμός επιρροής καθενός από τους προαναφερόμενους παράγοντες, ώστε να βρεθούν οι τομείς που θα επικεντρωθεί ο έλεγχος και να προσδιοριστεί η μέθοδος εκτέλεσης του. Ελεγκτικά αντικείμενα που είναι περισσότερο επιρρεπή στους παραπάνω παράγοντες έχουν προτεραιότητα στο σχεδιασμό και την εκτέλεσή τους. Σαφώς, ο βαθμός επιρροής των παραγόντων αυτών γίνεται αντικείμενο επαναπροσδιορισμού σε ετήσια βάση.

3.5.2 Ελεγκτικές διαδικασίες

Η κατάλληλη εφαρμογή και ορθή τήρηση των ελεγκτικών διαδικασιών συμβάλλουν σε ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου που προλαμβάνει κινδύνους και επικουρεί την εταιρία στην επίτευξη των στόχων της.

Όπως έχει αναφερθεί, πρώτα αποσαφηνίζονται οι στόχοι και το αντικείμενο του ελέγχου. Ως εκ τούτου αναλύονται οι κίνδυνοι, οι οδηγίες της διοίκησης, η νομοθεσία, κλπ. Για να προχωρήσει η διαδικασία είναι απαραίτητη η συμφωνία της διοίκησης με το αντικείμενο και τους στόχους που έχουν οριστεί. Ακολουθεί ο σχεδιασμός του ελεγκτικού προγράμματος, ο οποίος εποπτεύεται συνεχώς για να αποφευχθεί η παρέκκλιση του από τους ελεγκτικούς σκοπούς. Καθ' όλο τον σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η σχέση κόστους-οφέλους. Εντούτοις, σε ενδεχόμενη αδυναμία υπολογισμού της στο πρώτο στάδιο, εφαρμόζεται στο προκαταρκτικό στάδιο που καθίσταται εφικτή λόγω της αυξημένης πληροφόρησης. Ακόμη δύο θεμελιώδεις αρχές στο σχεδιασμό του ελεγκτικού προγράμματος είναι η συντηρητικότητα και η οικονομία. Σύμφωνα με την αρχή της συντηρητικότητας, ο λογιστής ανάμεσα σε διαφορετικές αποδεκτές λύσεις θα πρέπει να επιλέξει την λιγότερο ευνοϊκή στην παρουσίαση της χρηματοοικονομικής θέσης της επιχείρησης και των αποτελεσμάτων της. Ο Basu ερμηνεύει τον συντηρητισμό ως τη πιθανότητα το αποτέλεσμα των κερδών να αντικατοπτρίζουν τα «κακά νέα» πιο γρήγορα από τα «καλά νέα». Χρησιμοποιώντας τις αποδόσεις μετοχών των επιχειρήσεων για τη μέτρηση των ειδήσεων, η σύγχρονη ευαισθησία των κερδών σε αρνητικές αποδόσεις είναι δύο έως έξι φορές μεγαλύτερη από αυτή των κερδών σε

θετικές αποδόσεις. Επίσης διαπιστώνει πως οι αρνητικές αλλαγές στα κέρδη είναι λιγότερο επίμονες από τις θετικές αλλαγές κερδών. (Basu, S.1997).

Για να αξιολογηθούν οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου ο ελεγκτής λαμβάνει υπόψιν τα καθιερωμένα πρότυπα του κλάδου και το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο. Ταυτόχρονα ερευνά την εφαρμογή και συμμόρφωση των κανονισμών και της νομοθεσίας από τη διοίκηση. Οι διαδικασίες αξιολογούνται βάση διαφόρων χαρακτηριστικών, όπως η συχνότητα, το επίπεδο ανάλυσης, κ.ά. Ο ελεγκτής οφείλει να ενημερώνεται από τη διοίκηση για τις μεθόδους που ακολουθήθηκαν για την ανάπτυξη των διαδικασιών, καθώς αυτή έχει καλύτερη γνώση πιθανών προβλημάτων. Σε περίπτωση απουσίας γραπτών διαδικασιών, ο ελεγκτής πρέπει να αιτούνται όσο τον δυνατόν πιο συγκεκριμένων προδιαγραφών βάση των οποίων θα γίνει ο έλεγχος. Οι έλεγχοι μπορεί να είναι τόσο αιφνίδιοι, όσο και προγραμματισμένοι. Στη δεύτερη περίπτωση ο εσωτερικός ελεγκτής παρέχει έγκαιρη ενημέρωση στους υπεύθυνους κάθε τμήματος για τη φύση και το χρονοδιάγραμμα του ελέγχου.

Ακολουθεί η σύνοψη της ακολουθούμενης διαδικασίας για το σχεδιασμό του συστήματος ελέγχου. Αρχικά, για τον σχεδιασμό των ελεγκτικών διαδικασιών που ακολουθούνται απαιτείται η επίγνωση των υπό έλεγχο λειτουργιών, συναλλαγών και σχετικών ιστορικών στοιχείων. Έπειτα, βάση των υφιστάμενων λειτουργιών και μεθόδων αξιολόγησης αναπτύσσεται το ελεγκτικό έργο, το οποίο συντελεί τον οδηγό για τον εσωτερικό ελεγκτή στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Στη συνέχεια, αξιολογούνται οι υπάρχουσες διαδικασίες, τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και λογιστικής αποτύπωσης στα βιβλία της εταιρίας. Ακολούθως, τελείται δειγματοληπτική έρευνα για να διαπιστωθεί ο βαθμός που οι υφιστάμενες διαδικασίες και τα συστήματα ελέγχου τηρούνται στην πράξη. Τέλος, διενεργείται έλεγχος ακρίβειας και αξιοπιστίας στα λογιστικά έγγραφα.

Η διενέργεια τακτικών εσωτερικών ελέγχων και η έκδοση περιοδικών εκθέσεων οφείλει να είναι συνήθης πρακτική κάθε εταιρίας, όπως και ο έλεγχος συμμόρφωσης με τις υποδείξεις που γίνονται. Εξίσου σημαντικοί είναι και οι αιφνιδιαστικοί, ειδικοί ή έκτακτοι έλεγχοι, με ή χωρίς σχετική ενημέρωση των ελεγχόμενων τμημάτων ή προσώπων. Τα ευρήματα κάθε ελέγχου (τακτικού, έκτακτου, ειδικού) που κρίνονται σημαντικά, γνωστοποιούνται άμεσα στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας.

3.5.3 Περιορισμοί συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου δεν μπορεί να λύσει όλα τα προβλήματα της διοίκησης και να προστατεύσει ενάντια σε κάθε ένα από το τεράστιο φάσμα των πιθανών παρατυπιών που θα κληθεί να εντοπίσει ή αποτρέψει. Αρχικά, ίσως σημαντικότερος να είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Λάθη κρίσης και λάθη λόγω κόπωσης, απροσεξίας ή απλώς παρερμηνείας, μπορεί να γίνουν εύκολα.

Εάν δύο ή περισσότερα άτομα επιθυμούν να προστατεύσουν τον εαυτό τους αναφέροντας ψευδώς μία δραστηριότητα, τα περισσότερα συστήματα εσωτερικού ελέγχου δεν θα εντοπίσουν τη συγκάλυψη. Όταν δύο ή περισσότερα άτομα ενεργούν μαζί με τέτοιο τρόπο, αναφέρεται ως συμπαιγνία. Πολλοί ελεγκτές που εξέτασαν τη συμπαιγνία που περιλαμβάνει περισσότερους από δύο υπαλλήλους την έκριναν μη πιθανή. Εντούτοις, στην ιστορία έχει καταγραφεί η απάτη EFC (Equity Funding Corporation), η οποία ξέσπασε το 1974 και αφορούσε τη συμπαιγνία περισσότερων από 40 μεσαίων και ανώτερων στελεχών, η οποία είχε περάσει απαρατήρητη για μια δεκαετία. Μάλιστα, αποκαλύφθηκε μόνο όταν ένας από τους εμπλεκόμενους διαχειριστές ειδοποίησαν τις αρχές.

Παράλληλα, σημαντικό είναι το γεγονός πως τα περισσότερα συστήματα εσωτερικού ελέγχου σχεδιάζονται με ένα συγκεκριμένο λόγο κόστους-οφέλους ως περιορισμό, ώστε να είναι οικονομικά αποδοτικά. Αυτό σημαίνει ότι κάποια λάθη δεν θα αναγνωριστούν ποτέ. Οι έλεγχοι έχουν σχεδιαστεί για να παρακολουθούν τις συνήθεις συναλλαγές σε μια λειτουργία και όχι ασυνήθιστες ή έκτακτες. Παράλληλα, η επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί ή οι δραστηριότητες να διαφοροποιηθούν, καθιστώντας τους ελέγχους αναποτελεσματικούς ή άσχετους. Ο βαθμός κινδύνου που ενυπάρχει στις λειτουργίες της επιχείρησης μπορεί να αλλάξει και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ενδέχεται να μην είναι κατάλληλο για τις νέες συνθήκες.

Αυτοί οι περιορισμοί του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε κάθε οργανισμό πρέπει να είναι κατανοητοί από όλα τα επίπεδα λειτουργικής διαχείρισης, καθώς καθορίζουν το βαθμό ακρίβειας των αποτελεσμάτων που θα παραχθούν. Είναι σημαντικό για τη διοίκηση να γνωρίζει αυτούς τους περιορισμούς, καθώς χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να σχεδιάσει το κατάλληλο σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Σε διαφορετική περίπτωση, δύναται να προκληθεί σημαντική ζημία στην επιχείρηση, δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες αναφορές είθισται να έχουν μεγαλύτερο βαθμό ακριβείας και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για τη λειτουργία της οντότητας.

3.6 Διενέργεια ελέγχου- Βήματα

Αν και οι ελεγκτικές διαδικασίες διαφέρουν από εταιρία σε εταιρία ανάλογα τον κλάδο και τους στόχους της κάθε μίας, τα βήματα που ακολουθούνται για τη διενέργεια του ελέγχου παραμένουν τα ίδια.

3.6.1 Προκαταρκτική έρευνα

Αρχικό βήμα είναι η προκαταρκτική έρευνα και έγκειται στη συγκέντρωση όλων των απαραίτητων πληροφοριών και δεδομένων που χρειάζονται για τη σύσταση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος ελέγχου στο οποίο αποσαφηνίζονται πλήρως οι ακολουθούμενες διαδικασίες.

Η προκαταρκτική έρευνα ξεκινά με την προετοιμασία, δηλαδή το άνοιγμα (για έλεγχο που δεν έχει γίνει στο παρελθόν) ή ενημέρωση (για επαναλαμβανόμενο έλεγχο) του μόνιμου φακέλου. Ο ελεγκτής εξετάζει προηγούμενα φύλλα εργασίας και εκθέσεις ελέγχου που αφορούν στην οντότητα ή και αξιολογεί την οργάνωση της δραστηριότητας που πρόκειται να ελεγχθεί μέσα από οργανογράμματα και τυχόν έγγραφα που σκιαγραφούν επίπεδα ευθυνών. Κατά την προετοιμασία δημιουργούνται καταστάσεις υπενθύμισης (reminder lists), όπου καταγράφονται τα βήματα που πρέπει να εφαρμόσουν οι ελεγκτές. Στις καταστάσεις αυτές συνήθως βρίσκεται κενός χώρος σε στήλες στα δεξιά του εντύπου, όπου τοποθετείται ένδειξη του ελεγκτή σχετικά με το όνομά του, την ημερομηνία διενέργειας της εργασίας και το φύλλο εργασίας, όπου είναι αρχειοθετημένη η συγκεκριμένη εργασία. Δεύτερο στάδιο της προκαταρκτικής έρευνας είναι η σύσταση ερωτηματολογίων για την εκτίμηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Τα ερωτηματολόγια, τα οποία χρησιμοποιούνται για μια πρώτη εκτίμηση του ελεγκτή σχετικά με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της δραστηριότητας, μπορούν είτε να έχουν μια ανεπίσημη μορφή ή μια τυποποιημένη και

ειδικευμένη μορφή. Κατά πλειοψηφία γίνεται χρήση μιας τυποποιημένης μορφής ερωτηματολογίων, για τη σύσταση των οποίων χρειάστηκε η καταβολή σπουδαίας προσπάθειας και χρόνου, είναι όμως πολύ εύκολη στη συνέχεια η προσαρμογή τους στις ανάγκες της εκάστοτε οντότητας, ενώ επιτυγχάνεται και σημαντική οικονομία χρόνου για τη συμπλήρωσή τους.

Η προκαταρκτική έρευνα συνεχίζει με τη διενέργεια αρχικών συναντήσεων και συνεντεύξεων. Οι αρχικές συναντήσεις, που πραγματοποιούνται μεταξύ του εσωτερικού ελεγκτή και των προϊσταμένων των δραστηριοτήτων που πρόκειται να ελεγχθούν, προτιμάται να γίνονται ύστερα από έγκαιρη ενημέρωση και όχι αιφνιδίως. Βασικός σκοπός των αρχικών συναντήσεων είναι η εξήγηση του σκοπού του ελέγχου, η διευκρίνιση κάποιων διοικητικών θεμάτων και η διασφάλιση της ύψιστης δυνατής συνεργασίας. Επίσης, ο εσωτερικός ελεγκτής επιδιώκει να συγκεντρώσει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες αναφορικά με τη δραστηριότητα που είναι υποκείμενο ελέγχου.

Παράλληλα, κατά την προκαταρκτική έρευνα γίνεται η γνωριμία της διοίκησης και του προσωπικού που συμμετέχει στη δραστηριότητα με τον ελεγκτή. Μία μέθοδος ελέγχου που κρίνεται εξαιρετικά αποτελεσματική είναι η ύπαρξη της κατάλληλης διοίκησης σε όλα τα επίπεδα. Κατάλληλη διοίκηση συνεπάγεται γνώση, πρόσβαση και επίβλεψη όλων των δραστηριοτήτων. Στις αρμοδιότητες του ελεγκτή συμπεριλαμβάνεται και η αξιολόγηση της διοίκησης, η οποία συμβάλει σημαντικά στον προσδιορισμό των ελεγκτικών διαδικασιών που θα εφαρμοστούν, δεδομένου ότι στελέχη της επιχείρησης δρουν σε ένα βαθμό ως εσωτερικοί ελεγκτές. Ορισμένα μελανά σημεία τα οποία μπορεί να ξεχωρίσει ο εσωτερικός ελεγκτής αναφορικά με τον τρόπο διοίκησης μιας δραστηριότητας είναι τα εξής: ανάθεση ευθυνών δίχως της εκχώρηση ανάλογης αρμοδιότητας, καταμερισμός του χρόνου κυρίως στην επίλυση ζητημάτων παρά στην στρατηγική τοποθέτηση πόρων για την πρόληψη και αποφυγή προβλημάτων, πρόκληση άνευ λόγου φόβου στο προσωπικό, ανεπαρκής γνώση της κατανομής των αρμοδιοτήτων στους υπάλληλους, απουσία συστήματος επαναπληροφόρησης (feedback), και έλλειψη κατάλληλα εκπαιδευμένων υπαλλήλων για την άμεση αναπλήρωση τυχόν απουσιών ή αποχωρήσεων.

Η προκαταρκτική έρευνα εμπεριέχει και το στάδιο της φυσικής επισκόπησης. Η φυσική επισκόπηση συντελεί μια ιδιαίτερα αξιόπιστη μέθοδο για να αντιληφθεί

κανείς πως δρα ένα τμήμα της εταιρίας και ιδίως αυτά που προκαλούν προβλήματα. Η διενέργεια φυσικής επισκόπησης εφαρμόζεται σε δύο στάδια. Πρώτα ο εσωτερικός ελεγκτής με φυσική παρουσία στις δραστηριότητες διαμορφώνει μια πρώτη εικόνα, η οποία είναι βεβαίως ακριβέστερη από περιγραφές. Έπειτα, εφαρμόζεται μια συνοπτική επισκόπηση (καταγραφή), γνωστή στη διεθνή βιβλιογραφία ως “walk-through”. Έπειτα, δημιουργούνται διαγράμματα ροής διαδικασιών που χρησιμοποιούνται από τον ελεγκτή για την ανάλυση των σύνθετων λειτουργιών, ώστε να βοηθηθεί στην κατανόηση των διαδικασιών.

Είναι αδύνατο να σχηματιστεί πρόγραμμα ελέγχου, χωρίς την εκτίμηση των κινδύνων. Ο ελεγκτής ενημερώνεται πλήρως από τη διοίκηση για τις μεθόδους διαχείρισης και εκτίμησης κινδύνων. Η αξιολόγηση των κινδύνων και η προσέγγιση τους από τη διοίκηση στο πλαίσιο επίτευξης των στόχων αποτελεί ύψιστης σημασίας βήμα στην διενέργεια της προκαταρκτικής έρευνας.

Μόλις ολοκληρωθεί η προκαταρκτική έρευνα, ο εσωτερικός ελεγκτής είναι ελεύθερος να διαμορφώσει άποψη για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της δραστηριότητας, έτσι ώστε να προχωρήσει στην κατάρτιση του αντίστοιχου προγράμματος ελέγχου. Στις περιπτώσεις της συνήθους κατάληξης, ο ελεγκτής παρουσιάζει τεκμηριωμένα στα φύλλα εργασίας του ορισμένα στοιχεία για έγκριση από τους προϊσταμένους του. Τα στοιχεία αυτά σχετίζονται με τις κύριες αδυναμίες που εντοπίστηκαν, τα προτεινόμενα βήματα ελέγχου, τον εκτιμώμενο χρόνο διάρκειας του ελέγχου και τις εκτιμώμενες προθεσμίες του ελέγχου και της τελικής έκθεσης.

Ο εσωτερικός ελεγκτής συντάσσει αφενός ένα μακροπρόθεσμο πλάνο ελέγχου και αφετέρου ένα ετήσιο. Στο μακροπρόθεσμο πρόγραμμα αναλύεται η μορφή και η ουσία του ελέγχου, που βασίζονται στο μέγεθος της οντότητας, τον αναμενόμενο ρυθμό ανάπτυξης της εταιρίας, τον κλάδο, καθώς και τις σημαντικότερες δραστηριότητες και κινδύνους αυτών. Το ετήσιο (βραχυπρόθεσμο) πρόγραμμα ελέγχου αφορά την εξειδικευμένη περιγραφή των εργασιών κάθε ελεγκτικού έργου. Συγκεκριμένα, αποσαφηνίζεται η φύση του ελέγχου και περιγράφονται οι στόχοι του, καθορίζεται ο αριθμός των υπαλλήλων που θα απασχοληθούν για τη διενέργεια του ελέγχου, υπολογίζεται το ετήσιο κόστος, αλλά και ο χρόνος που απαιτείται για την υλοποίησή του. Παράλληλα, αξιολογείται το πρόγραμμα ελέγχου ώστε να είναι έγκαιρο και να ανταποκρίνεται στα στοιχεία που προκύπτουν.

3.6.2 Επιτόπια εργασία (field-work)

Ακολουθεί η επιτόπια εργασία (field-work) την οποία διενεργεί ο εσωτερικός ελεγκτής στο πλαίσιο του προγράμματος ελέγχου. Δεν πρόκειται για αυστηρά προσδιορισμένο όρο, καθώς αρκετές από τις ελεγκτικές εργασίες πιθανώς να γίνουν εκτός της ελεγχόμενης οντότητας. Βέβαια, κομμάτι της εργασίας της προκαταρκτικής έρευνας γίνεται στο χώρο της δραστηριότητας που ελέγχεται, χωρίς όμως η προκαταρκτική έρευνα να θεωρείται «επιτόπια εργασία». Στο στάδιο αυτό, περιλαμβάνονται οι έλεγχοι διαδικασιών (tests of controls) που στοχεύουν στη διασφάλιση ότι οι διαδικασίες που ακολουθούνται εφαρμόζονται αποτελεσματικά και δεν απομακρύνονται από τις επιδιώξεις της επιχείρησης (control risk). Οι έλεγχοι διαδικασιών περιλαμβάνουν ελέγχους εγκρίσεων (authorization tests) που διασφαλίζουν τις εγκρίσεις που λαμβάνονται στη ροή της συνήθους λειτουργίας των επιχειρήσεων, ελέγχους τέλεσης εργασιών (transaction processing tests) που επιβεβαιώνουν εργασίας που τελούνται κατά την διενέργεια και ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης και ελέγχους διαφυλάξεως της περιουσίας (physical safeguard tests) που διασφαλίζουν τη φύλαξη και αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων, καθώς και όπου κριθεί απαραίτητη τη λήψη κατάλληλων μέτρων.

Ταυτόχρονα, οι έλεγχοι τεκμηριώσεως εργασιών (substantive tests) υπάρχουν για να επισημάνουν όσο το δυνατόν γρηγορότερα, σφάλματα που συντελούν σε προτάσεις βελτιώσεως, ενώ οι έλεγχοι διαδικασιών αξιολογούν την ικανότητα πρόληψης σφαλμάτων. Οι έλεγχοι αυτοί αφορούν τον κίνδυνο μη εντοπισμού του σφάλματος (detection risk) και διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Οι αναλυτικές διαδικασίες (analytical procedures) αφορούν συγκρίσεις, συγκρίνονται δηλαδή διάφορα αριθμητικά στοιχεία με αντίστοιχα παλαιότερων περιόδων, των προϋπολογισμών και του σχετικού κλάδου της αγοράς, ενώ στη συνέχεια επεξηγούνται οι τάσεις και οι αποκλίσεις. Επίσης, γίνεται ανάλυση αριθμοδεικτών, όπου κρίνεται η αποδοτικότητα, ρευστότητα και κεφαλαιακή διάρθρωση της επιχείρησης, είτε στο σύνολο της ή τμηματικά. Τέλος, στις αναλυτικές διαδικασίες συναντάμε πρόχειρους υπολογισμούς (predictive tests) στην απόπειρα του ελεγκτή να ορίσει ένα εύρος,

βασιζόμενος σε έγκαιρα δεδομένα, εντός του οποίου προσδιορίζονται κάποια άλλα μεγέθη.

Η δεύτερη κατηγορία εμπεριέχει τους λεπτομερειακούς ελέγχους (detail tests) που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την παρακολούθηση των περιουσιακών στοιχείων, δηλαδή ελέγχους που εφαρμόζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και διασφαλίζουν την αληθοφανή απεικόνιση των περιουσιακών στοιχείων της οντότητας στα λογιστικά βιβλία. Ακολούθως, λαμβάνονται επιβεβαιωτικές επιστολές από εμπειρογνώμονες και από τρίτους που έχουν ιδιαίτερη αποδεικτική ισχύ ως ελεγκτικές μαρτυρίες. Στους λεπτομερειακούς ελέγχους συμπεριλαμβάνονται οι έλεγχοι αναλύσεων λογαριασμών και δεδομένων, βεβαιώσεις συμφωνίας λογαριασμών (reconciliations), όταν υπάρχουν απαιτήσεις και υποχρεώσεις μεταξύ της επιχείρησης και τρίτων (συνήθως πελατών, προμηθευτών και τραπεζών), έλεγχοι παραστατικών (vouching) και έλεγχος αριθμητικών πράξεων. Όπως νόμος ορίζει οι έλεγχοι διαχωρισμού περιόδων (cut-off), διενεργούνται αφενός για λόγους λογιστικής ορθότητας και αφετέρου για λόγους διοικητικής πληροφόρησης αποφυγής προστίμων.

3.6.3 Έκθεση ελέγχου

Ακολουθεί η έκθεση ελέγχου των εσωτερικών ελεγκτών, η οποία παρέχει ύψιστης σημασίας πληροφόρηση για την αξιολόγηση του ελέγχου που διενεργήθηκε και των διαδικασιών που ακολουθήθηκαν. Η έκθεση απευθύνεται κυρίως στη διοίκηση, ώστε να λάβει πληροφόρηση για τα ευρήματα του ελέγχου και να κατευθυνθεί προς τις κατάλληλες διαρθρωτικές πράξεις για τη βελτίωση του αποτελέσματος. Κατά τη σύνταξη της έκθεσης ο ελεγκτής πρέπει να συνοδεύει με επαρκή στοιχεία τα ευρήματα του ελέγχου και να είναι ξεκάθαρος στις προτάσεις που μπορούν να βοηθήσουν την οντότητα. Σαφέστατα, οι προτεινόμενες διαρθρωτικές ενέργειες πρέπει να είναι εφικτές. Συμπερασματικά, η διοίκηση πληροφορείται για τα αποτελέσματα του ελέγχου μέσω της έκθεσης ελέγχου, η οποία πρέπει να πληροί συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και να είναι υπογεγραμμένη. Βέβαια, σε περιπτώσεις κατεπείγοντος δύναται η ενημέρωση να γίνει προφορικά.

Το διαβιβαστικό σημείωμα παρέχει μια σύντομη απεικόνιση του ελεγκτικού έργου. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει τα ευρήματα του ελέγχου, τις προτεινόμενες

μεταβολές για αντιμετώπιση τους και μια γενική εικόνα για το ελεγχόμενο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Στις περιπτώσεις που παρέχετε βαθμολόγηση των ελεγχόμενων δραστηριοτήτων, αυτός πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στο διαβιβαστικό σημείωμα και να αντιπαραβάλλεται με τον βαθμό της προηγούμενης περιόδου. Όταν τα αποτελέσματα του ελέγχου είναι αρκετά, επιλέγονται τα σημαντικότερα για να περιληφθούν στο σημείωμα.

Ουσιαστικά, ο έλεγχος στοχεύει στην εύρεση των προβλημάτων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και η αντιμετώπιση τους. Η διοίκηση πρέπει να ενημερώνεται εγκαίρως αφενός για την ύπαρξη τους και αφετέρου για τους πιθανούς τρόπους καταπολέμησης και βελτίωσης. Με στόχο τη μεγιστοποίηση του οφέλους της οντότητας είναι απαραίτητη η λήψη διορθωτικών μέτρων το συντομότερο δυνατόν.

3.6.4 Μεταγενέστερες ενέργειες (follow-up)

Με τον όρο «μεταγενέστερες ενέργειες» (follow-up) ορίζεται η διαδικασία όπου οι εσωτερικοί ελεγκτές αξιολογούν την επάρκεια, αποτελεσματικότητα και χρόνο εφαρμογής διορθωτικών πράξεων στις οποίες κατέληξε η διοίκηση, ως αποτέλεσμα των ελέγχων. Αν και λαμβάνονται υπόψιν ευρήματα τόσο εξωτερικών ελέγχων, όσο και εσωτερικών, κατά πλειοψηφία οι περισσότερες μεταγενέστερες ενέργειες προκύπτουν από την εργασία των εσωτερικών ελεγκτών όπως αυτή απεικονίζεται στην έκθεση ελέγχου. Η ποιότητα και αποτελεσματικότητα της έκθεσης ελέγχου φανερώνεται από την ποιότητα και την αποδοτικότητα των διορθωτικών μέτρων που θα ληφθούν.

Η διαδικασία τέλεσης βελτιωτικών αλλαγών διακρίνεται στην επιλογή των κατάλληλων μέτρων και στην εφαρμογή τους. Η συμμετοχή των εσωτερικών ελεγκτών έγκειται πρόταση των κατάλληλων μέτρων βελτίωσης δια της έκθεσης, ενώ στο στάδιο της εφαρμογής σχετίζεται με τη σύσταση ενός ορθά οργανωμένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Τα διορθωτικά μέτρα μπορεί να αφορούν τη δημιουργία νέας διαδικασίας, την τροποποίηση υπάρχουσας, την ανάθεση πρόσθετων αρμοδιοτήτων, τον κατάλληλο διαχωρισμό καθηκόντων χωρίς περιθώρια σύγκρουσης συμφερόντων κ.α.

3.7 Δικλίδες ασφαλείας –κίνδυνοι

Για την ομαλή λειτουργία μιας εταιρίας απαιτείται η ύπαρξη δικλίδων ασφαλείας (internal controls) στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Οι δικλίδες εξυπηρετούν τον πρόωρο εντοπισμό και την αντιμετώπιση κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρία. Διακρίνονται σε οργανωτικές, προληπτικές και κατασταλτικές. Οι οργανωτικές δικλίδες εσωτερικού ελέγχου σχετίζονται με την κύρια οργάνωση των δραστηριοτήτων της εταιρίας, αναλύοντας τις εσωτερικές διαδικασίες των οποίων αντικείμενο είναι οι στόχοι, κανονισμοί προσωπικού κ.ά. Οι προληπτικές δικλίδες εσωτερικού ελέγχου σκοπεύουν στην ανίχνευση λαθών στο πλαίσιο της ομαλής λειτουργίας της οντότητας. Τέλος, οι κατασταλτικές δικλίδες εσωτερικού ελέγχου έρχονται σε δεύτερο χρόνο, αφού ανιχνευτούν αποκλίσεις, με στόχο τη λήψη κατάλληλων μέτρων που θα τις εξαλείψουν.

Οι δικλίδες εσωτερικού ελέγχου για να είναι αποδοτικές οφείλουν να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια, πληρότητα, αντικειμενικότητα και εγκυρότητα. Μια ακόμη διάκριση βάση του εύρους και του πεδίου εφαρμογής του συστήματος εσωτερικού γίνεται σε γενικές και εξειδικευμένες. Οι γενικές δικλίδες ασφαλείας αφορούν τη γενική οργανωτική δομή της εταιρίας. Πρόκειται για ζητήματα διαμόρφωσης και καθιέρωσης πολιτικών και διαδικασιών που διασφαλίζουν πως οι αποφάσεις λαμβάνονται από αρμόδιο επίπεδο ευθύνης. Εφαρμόζονται και ακολουθούνται ενδελεχώς από το σύνολο των εργαζομένων. Ειδικότερα, βασισμένη στο μέγεθος και τον χαρακτήρα των εργασιών της οντότητας επιλέγεται η αρμόζουσα οργανωτική δομή, με στόχο την ύπαρξη λογοδοσίας. Κάθε υπάλληλος έχει αυστηρά καθορισμένες και σαφείς αρμοδιότητες, εκχωρημένες ώστε να μην περιορίζεται σε ένα πρόσωπο η διαπεραίωση ενός θέματος ή μιας συναλλαγής. Απαιτούνται ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων, ώστε να διασφαλίζεται η έγκαιρη και σαφής μετάδοση οδηγιών της διοίκησης και των πληροφοριών. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αποτελείται από άτομα με τα κατάλληλα εφόδια και να εκπαιδεύονται πριν την ανάθεση νέων καθηκόντων. Ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων πρέπει να αποκλείει την συγκέντρωση των τριών κύριων λειτουργιών- εξουσιοδότηση, λογιστική απεικόνιση και διαφύλαξη, στο ίδιο πρόσωπο. Παράλληλα, οι γενικές

δικλίδες αφορούν την οργανωτική δομή των υπηρεσιών που σχετίζονται με δραστηριότητες οικονομικής φύσεως. Ειδικότερα, οι αναλύσεις πραγματοποιούνται σε προϋπολογιστική και πραγματική βάση και εξετάζονται πιθανές παρακλήσεις. Τα οικονομικά δεδομένα που δημιουργούνται εντός οντότητας συγκρίνονται με αυτά που παράγονται από ανεξάρτητες πηγές. Στις γενικές δικλίδες εμπεριέχονται και αυτές για την προστασία και εξασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας και των πελατών. Στην ουσία πρέπει να διασφαλιστεί η περιουσία των μετόχων και η αξιοπιστία των υπηρεσιών.

Οι εξειδικευμένες δικλίδες ασφαλείας στοχεύουν στη διασφάλιση της αναγκαίας εξουσιοδότησης για πρόσβαση, την ορθή λογιστική απεικόνιση, και την επαρκή προστασία των περιουσιακών στοιχείων. Για να επιλεγθούν οι αρμόδιες διαδικασίες ως δικλίδες ασφαλείας εξετάζονται στοιχεία, όπως το κόστους λειτουργίας, τυχόν εμπόδια εφαρμογής, εγγενής κίνδυνος κ.λπ. Καθίσταται σαφές πως η επιλογή των συγκεκριμένων δικλίδων ασφαλείας που αναλύονται παραπάνω αποτελούν σημαντική και δύσκολη διεργασία, δεδομένου ότι πρέπει να διασφαλιστεί πως ο περιορισμός ορισμένων διαδικασιών δε θα φέρουν ζημιά που θα ξεπεράσει το κόστους του ελέγχου.

3.8 Πρότυπα ελέγχου

Το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών (IPPF) είναι το εννοιολογικό πλαίσιο που οργανώνει την έγκυρη καθοδήγηση που εκδόθηκε από το Ινστιτούτο Εσωτερικών ελεγκτών (IIA). Ένα αξιόπιστο, παγκόσμιο όργανο καθοδήγησης, το IIA παρέχει στους επαγγελματίες εσωτερικού ελέγχου σε όλο τον κόσμο έγκυρη καθοδήγηση οργανωμένη στο IPPF ως υποχρεωτική και συνιστώμενη. Τα πρότυπα IPPF, με ίσως σημαντικότερα τα International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (2017), χωρίζονται σε δυο κατηγορίες, τα πρότυπα Χαρακτηριστικών (Κατηγορία 1000) και Διεξαγωγής (Κατηγορία 2000). Το 2023 το Ινστιτούτο Εσωτερικών ελεγκτών (IIA) εξέδωσε ένα νέο σχέδιο προς δημόσια διαβούλευση Διεθνών Προτύπων Εσωτερικού ελέγχου, με σκοπό την υιοθέτηση τους τον επόμενο χρόνο. Τα νέα Πρότυπα ενσωματώνουν τα πέντε υποχρεωτικά στοιχεία του τρέχοντος πλαισίου (Αποστολή Εσωτερικού Ελέγχου, Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου, Βασικές

Αρχές για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου, Κώδικας Δεοντολογίας και Πρότυπα) καθώς και ένα από τα συνιστώμενα (μη υποχρεωτικά) στοιχεία, την Οδηγία Εφαρμογής. Αυτά δεν θα υπάρχουν πλέον ως ξεχωριστές οντότητες, ενώ αναμένεται να δημοσιευτούν επίσημα έως το τέλος του 2023 και να μπου σε ισχύ 12 μήνες αργότερα.

Οι κύριες διαφορές εντοπίζονται σε δέκα σημεία. Αρχικά, τα “Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου” μετονομάζονται σε “Παγκόσμια Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου”. Σχετικά με τη δομή, το περιεχόμενο από έξι στοιχεία του τρέχοντος IPPF (Αποστολή, Ορισμός, Κώδικας Δεοντολογίας, Βασικές Αρχές, Πρότυπα και Οδηγοί Εφαρμογής) είναι όλα ενσωματωμένα στα Παγκόσμια Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου και οργανώνονται σε πέντε τομείς που υποδεικνύουν με μεγαλύτερη σαφήνεια τους βασικούς ρόλους και τις ευθύνες:

- i. Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου: Περιέχει στοιχεία του τρέχοντος Ορισμού και Αποστολής του Εσωτερικού Ελέγχου.
- ii. Ηθική και Επαγγελματισμός: Ενσωματώνει και βασίζεται στον ισχύοντα Κώδικα Δεοντολογίας.
- iii. Διοίκηση της Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου: Επικεντρώνεται στη σχέση μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου και του διευθύνοντος συμβούλου ελέγχου.
- iv. Διαχείριση της Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου: Επικεντρώνεται στις απαιτήσεις για την αποτελεσματική διαχείριση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου από τον διευθύνοντα σύμβουλο ελέγχου.
- v. Εκτέλεση Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου: Επικεντρώνεται στην εκτέλεση εργασιών διασφάλισης και παροχής συμβουλών.

Συνολικά, τα Παγκόσμια Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου σχεδιάστηκαν για να παρέχουν περισσότερη σαφήνεια και να βοηθούν τους εσωτερικούς ελεγκτές να παρέχουν απόδοση υψηλής ποιότητας. Κάθε πρότυπο θα περιλαμβάνει ενότητες που περιγράφουν τις απαιτήσεις του προτύπου, καθώς και ζητήματα για την εφαρμογή των απαιτήσεων και εκτιμήσεις για την παροχή αποδεικτικών στοιχείων συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις. Οι «παρατηρήσεις για εφαρμογή» προσφέρουν κοινές και προτιμώμενες πρακτικές για την εφαρμογή των απαιτήσεων και οι «θεωρήσεις για αποδεικτικά στοιχεία συμμόρφωσης» είναι παραδείγματα συνιστώμενων τρόπων για να αποδειχθεί ότι οι απαιτήσεις έχουν εφαρμοστεί. Αυτές οι ενότητες ενσωματώνουν πληροφορίες από τους υφιστάμενους Οδηγούς Εφαρμογής και άλλες έγκυρες οδηγίες

τόσο για τον δημόσιο τομέα, όσο και για επιμέρους λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου, όταν χρειάζεται.

Ο σκοπός του εσωτερικού ελέγχου, ο πρώτος τομέας στα νέα Πρότυπα, ενσωματώνει την αποστολή του εσωτερικού ελέγχου, τον ορισμό του και για πρώτη φορά εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά τον οργανισμό να υπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Ο Κώδικας Δεοντολογίας έχει ενσωματωθεί στον τομέα Δεοντολογίας και Επαγγελματισμού των Προτύπων. Επιπλέον, αυτός ο τομέας περιέχει πρότυπα για τη δέουσα επαγγελματική φροντίδα, τον επαγγελματικό σκεπτικισμό και τις ελάχιστες απαιτήσεις για συνεχή επαγγελματική εξέλιξη για όλους τους εσωτερικούς ελεγκτές.

Ο ορισμός και η χρήση του όρου «συμβούλιο» και ο ρόλος του συμβουλίου στη διαχείριση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου έχει διευκρινιστεί. Οι ευθύνες του διοικητικού συμβουλίου που σχετίζονται με τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, οι οποίες υπονοούνται ή έμμεσα αναφέρονται στα υφιστάμενα Πρότυπα, δηλώνονται πιο άμεσα και ξεκάθαρα. Αυτές περιλαμβάνουν ευθύνες που σχετίζονται με την επίβλεψη της απόδοσης του διευθύνοντος συμβούλου ελέγχου και της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων των εξωτερικών αξιολογήσεων ποιότητας.

Τέλος, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στο δημόσιο τομέα. Ο «δημόσιος τομέας» ορίζεται πλέον στο προτεινόμενο γλωσσάρι προτύπων και η νέα ενότητα «παρατήρηση για εφαρμογή» αναφέρεται συγκεκριμένα στις πληροφορίες που βοηθούν τους εσωτερικούς ελεγκτές στο δημόσιο τομέα. Το δημόσιο συμφέρον λήφθηκε σκόπιμα υπόψη κατά τη δημιουργία της νέας διαδικασίας καθορισμού προτύπων και του Σκοπού του Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και κατά την ενημέρωση άλλων προτύπων για να ληφθούν υπόψη τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Για λόγους σαφήνειας, τα προτεινόμενα Πρότυπα εισάγουν και ορίζουν όρους, όπως «κριτήρια», «κατάσταση», «εύρημα», «εγγενής κίνδυνος», «υπολειπόμενος κίνδυνος», «ανοχή κινδύνου» και «αρχική αιτία», που χρησιμοποιούνται συνήθως κατά την εκτέλεση υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου.

3.9 Δημόσιος τομέας

3.9.1 Εισαγωγή

Απαραίτητο στοιχείο για την καλή ποιότητα της δημοκρατίας είναι η λογοδοσία της εκτελεστικής εξουσίας ειδικά αναφορικά με το δημόσιο προϋπολογισμό και την λειτουργία του κράτους πρόνοιας (Nordin Van Gansberghe, 2005). Ο εσωτερικός έλεγχος όπως εμφανίζεται τα τελευταία χρόνια κρίνεται αναποτελεσματικός στο δημόσιο τομέα. Προκειμένου να περάσουμε από την διασφάλιση συμμόρφωσης στη δημιουργία υπαρκτής προστιθέμενης αξίας χρειάζονται περισσότερα από απλές οργανωτικές αλλαγές. Υπάρχουν πέντε κεντρικοί πυλώνες απαραίτητη για την σύσταση ενός αποδοτικού εσωτερικού ελεγκτικού συστήματος. Η αντίληψη και ιδιοκτησία, οι βελτιωμένες διαδικασίες και διακυβέρνηση, η νομοθετική υποστήριξη, τα βελτιωμένα κίνητρα και τέλος η δέσμευση για αλλαγή. Βέβαια, για την ορθή αναδιάρθρωση του εσωτερικού ελέγχου στο δημόσιο τομέα, ζωτικής σημασίας είναι η δυναμική υποστήριξη από την διοίκηση για την ενίσχυση της διακυβέρνησης (Deloitte, 2011). Στον δημόσιο τομέα ο εσωτερικός έλεγχος δεν μπορεί να αποδώσει μεμονομένα. Όποιες αλλαγές έχουν απευθείας επιπτώσεις στη γενική εποπτεία άρα στον εξωτερικό έλεγχο. Η σύγχρονη προσέγγιση στην λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να είναι καθοριστική για τη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών, αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα του βασικού ελεγκτικού συστήματος.

3.9.2 Ν.4795/2021

Η νομοθέτηση με τον Ν.4795/2021 ενιαίων αρχών, κανόνων και οδηγιών ως προς τη λειτουργία των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου του δημόσιου τομέα σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου και τις βέλτιστες πρακτικές που διαμορφώνονται από φορείς (όπως η Επιτροπή COSO και το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών-ΠΙΑ), κρίθηκε απαραίτητη. Αυτό συνέβη διότι το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και η εμφάνιση νέων κατηγοριών κινδύνων και απαιτήσεων, επιβάλλουν την υιοθέτηση αποτελεσματικότερων μορφών διακυβέρνησης, κουλτούρας, σχεδίασης και ανάπτυξης εργαλείων εσωτερικού ελέγχου, οι στόχοι των οποίων δεν θα περιορίζονται απλά στο

να συμβάλλουν στην κανονιστική συμμόρφωση αλλά θα συνδέονται και με την επίτευξη των προσπαθειών των δημόσιων οργανισμών για βελτίωση, βιωσιμότητα, δημιουργία αξίας, και αξιοποίηση ευκαιριών. Ο εσωτερικός έλεγχος θα εστιάζει τις δράσεις του βάσει εκτίμησης κινδύνων με σκοπό να εντοπισθούν λάθη και παραλείψεις που μπορούν να εκθέσουν τον κάθε οργανισμό και να επηρεάσουν αρνητικά την κοινωνική παροχή του.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιγράφεται στον νόμο ως το σύνολο των λειτουργιών και διαδικασιών και των δικλίδων ελέγχου ενός φορέα με σκοπό να παρασχεθεί «εύλογη διαβεβαίωση» ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι σχετικά με την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών λειτουργιών, την αξιοπιστία των οικονομικών και άλλων αναφορών και τη συμμόρφωση με το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο.

Σύμφωνα με τον νόμο, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου διαρθρώνεται σε τρία επίπεδα και συγκεκριμένα:

α) στις οργανικές μονάδες και τους υπαλλήλους που εκτελούν τις διεργασίες εντοπισμού και μετριασμού κινδύνων καθώς και την παρακολούθηση και αξιολόγηση των δικλίδων ελέγχου,

β) στις οργανικές μονάδες και τα συλλογικά και μονοπρόσωπα ή συλλογικά όργανα που είναι αρμόδια για τη διασφάλιση της τήρησης της νομιμότητας, τη διαχείριση των κινδύνων που απειλούν την εύρυθμη λειτουργία του φορέα καθώς και τη συνολική παρακολούθηση και αξιολόγηση των δικλίδων ελέγχου,

γ) στη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου που παρέχει στον επικεφαλής του φορέα την προαναφερθείσα εύλογη διαβεβαίωση και συμβουλές σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος και των διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης των κινδύνων και των επιμέρους στοιχείων και δικλίδων ασφαλείας που ανήκουν στην αρμοδιότητα των δύο προηγούμενων επιπέδων.

Συστήνεται σε κάθε φορέα Επιτροπή Ελέγχου που παρακολουθεί τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου εγγυώμενη την ανεξαρτησία της και διασφαλίζοντας την ποιότητα του έργου της. Η Επιτροπή έχει τρία μέλη, εκ των οποίων το ένα διαθέτει ελεγκτική εμπειρία. Τα μέλη αυτά προέρχονται από άλλους φορείς του δημοσίου τομέα.

Στα Υπουργεία, αλλά και σε κάθε φορέα του Δημοσίου και ανάλογα με τον αριθμό των υπαλλήλων του και τον προϋπολογισμό του, συστήνεται Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου επιπέδου Διεύθυνσης. Εάν δεν είναι εφικτή η σύσταση τέτοιας Μονάδας, τότε αυτός υπάγεται στη Μονάδα του εποπτεύοντος αυτόν φορέα. Είναι δυνατή η παροχή συνδρομής προς τη Μονάδα από επαγγελματίες με την κατάλληλη τεχνογνωσία και δεξιότητες. Σε περίπτωση αδυναμίας σύστασης Μονάδας, δύναται η ανάθεση σε τρίτο φυσικό ή νομικό πρόσωπο της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, κατόπιν αιτιολογημένης απόφασης του επικεφαλής του φορέα.

Ο νόμος περιγράφει τους ειδικότερους επιχειρησιακούς στόχους και τις αρμοδιότητες της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου ενώ προβλέπει την έκδοση Κανονισμού Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και Κώδικα Δεοντολογίας Εσωτερικών Ελεγκτών καθώς και τη σύνταξη ετήσιας έκθεσης πεπραγμένων του προηγούμενου έτους συνοδευόμενη από Γνώμη του Προϊσταμένου της Μονάδας προς τον επικεφαλής του φορέα για τη συνολική επάρκεια των δομών και του συστημάτων διακυβέρνησης, τη διαχείριση κινδύνων και των δικλίδων ελέγχου.

Η Μονάδα ενεργεί με βάση Ετήσιο Πρόγραμμα Εργασιών που συντάσσει ο Προϊστάμενός της και εγκρίνεται από τον επικεφαλής του φορέα. Το έργο είναι διαβεβαιωτικό/ελεγκτικό και συμβουλευτικό και επίσης περιλαμβάνει την παρακολούθηση της υλοποίησης των συστάσεων που διατυπώνονται στις εκθέσεις ελέγχου. Επιπλέον, προβλέπεται και η σύνταξη ετήσιου Προγράμματος Αξιολόγησης και Βελτίωσης Ποιότητας της ίδιας της Μονάδας. Κατά την υλοποίηση συγκεκριμένου έργου της Μονάδας και εφ' όσον απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις δύναται να ορισθεί υπάλληλος άλλης υπηρεσίας, ή άλλου φορέα του δημοσίου, ή ιδιωτών, με κατάλληλες γνώσεις και εμπειρία. Οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν πρόσβαση σε όλα τα αρχεία και χώρους του φορέα, ενώ εάν εντοπίσουν ενδείξεις απάτης δεν διεξάγουν οι ίδιοι την έρευνα αλλά ενημερώνουν τον επικεφαλής του φορέα για τις περαιτέρω νόμιμες ενέργειες.

Το δεύτερο μέρος του νόμου, που περιλαμβάνει τα άρθρα 23-30, αφορά στην καθιέρωση του θεσμού του Συμβούλου Ακεραιότητας («Αυτοτελές Γραφείο Συμβούλου Ακεραιότητας») σε κάθε Υπουργείο (πλην του Υπουργείου Εξωτερικών και των υπουργείων Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας και Ναυτιλίας και

Νησιωτικής Πολιτικής), ενώ είναι δυνατή η σύσταση τέτοιου Γραφείου και σε άλλους φορείς του δημοσίου.

Οι αρμοδιότητες του Συμβούλου είναι: α) υποστηρικτικές προς τους υπαλλήλους που χρήζουν συμβουλών σε θέματα δεοντολογίας και ακεραιότητας όπως σεξουαλική παρενόχληση, διακρίσεις, εκφοβισμός, ηθική παρενόχληση, σύγκρουση συμφερόντων, β) ενημερωτικές προς το σύνολο των υπαλλήλων του φορέα σε θέματα δεοντολογίας και ακεραιότητας και γ) συμβουλευτικές προς τη διοίκηση του φορέα για τα θέματα αυτά.

Ο νόμος προβλέπει τη δημιουργία στη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών ενός Μητρώου Συμβούλων Ακεραιότητας στο οποίο εγγράφονται οι ενδιαφερόμενοι υπάλληλοι του δημοσίου. Οι εγγεγραμμένοι παρακολουθούν ειδικό πρόγραμμα επάρκειας που διοργανώνει το ΕΚΔΔΑ σε συνεργασία με το Υπουργείο Εσωτερικών. Η τελική επιλογή τους γίνεται με μέριμνα της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας από τριμελή επιτροπή μετά από πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος.

Η θητεία του Συμβούλου είναι τριετής με δυνατότητα μιας ανανέωσης κατόπιν θετικής αξιολόγησης από την ανωτέρω τριμελή επιτροπή. Αρμόδια για τον συντονισμό των συμβούλων ακεραιότητας και για τα θέματα πειθαρχικής τους ευθύνης είναι η Εθνική Αρχή Διαφάνειας.

Τα άρθρα 31-78 καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που αφορούν σε ζητήματα δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης, ανεξάρτητων αρχών και διάφορα νομικά πρόσωπα του Δημοσίου, ενώ τα άρθρα 79-83 αποτελούν μεταβατικές και εξουσιοδοτικές διατάξεις ή καταγράφουν τις καταργούμενες διατάξεις.

Η συζήτηση στη Βουλή εστιάσθηκε σε κάποια επί μέρους στοιχεία των δύο πρώτων μερών του νομοσχεδίου, όπως ο τρόπος στελέχωσης των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου, η δυνατότητα αξιοποίησης ατόμων από τον ιδιωτικό τομέα και ο τρόπος επιλογής των Συμβούλων Ακεραιότητας. Από τα υπόλοιπα μέρη του νομοσχεδίου, εκτενής συζήτηση έγινε για τις ανεξάρτητες αρχές (άρθρα 70 και 71) και τις αρμοδιότητες της Οικονομικής Επιτροπής των Ο.Τ.Α. Α' και Β' Βαθμού (άρθρο 65).

Αναγκαία για την αποτελεσματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στο δημόσιο τομέα είναι η σύσταση ενός πλαισίου εξουσιών, διαδικασιών, ευρείας εξουσιοδότησης (mandate) και αυτονομίας. Η λειτουργία του ελέγχου διέπεται από:

1. Οργανωτική Ανεξαρτησία: Ο έλεγχος διενεργείται ανεξάρτητα την ελεγχόμενη οντότητα, με σκοπό την αποφυγή συγκρουόμενων συμφερόντων.

2. Επίσημη Εντολή: Η εξουσιοδότηση της εκτελεστικής εξουσίας στις υπηρεσίες ελέγχου θα πρέπει να υφίσταται με νομικά ή κανονιστικά κείμενα που θα αποσαφηνίζουν ολόκληρο τον έλεγχο, την παρουσίαση των ευρημάτων, καθώς και την σχέση με τις ελεγχόμενες οντότητες και την αξίωση να συνεργάζονται με τον ελεγκτή.

3. Απεριόριστη πρόσβαση: Απόλυτη πρόσβαση σε αρχεία, υπάλληλους και περιουσιακά στοιχεία.

4. Επαρκή χρηματοδότηση: Παροχή πόρων που αντιστοιχούν στο μέγεθος των δραστηριοτήτων, άσχετα από την ελεγχόμενη οντότητα.

5. Ικανή Ηγεσία: Η διεύθυνση, εποπτεία και η εκπροσώπηση του ελέγχου γίνεται από έμπειρο, εκπαιδευμένο και αρμόδιο υπάλληλο.

6. Αντικειμενικό Προσωπικό: Το προσωπικό που εργάζεται στον εσωτερικό έλεγχο οφείλει να είναι αμερόληπτο, δίχως να υπάρχει η οποιαδήποτε υπόνοια για αντικρουόμενα συμφέροντα. Η σύγκρουση συμφερόντων αποδίδει μια κατάσταση που ο εσωτερικός ελεγκτής έχει ανταγωνιστικό επαγγελματικό ή ιδιωτικό συμφέρον.

7. Ικανό Προσωπικό: Ο έλεγχος διενεργείται από επαγγελματίες με κατάρτιση, ικανότητες και δεξιότητες. Παράλληλα, υπάρχει ένα συνεχές πλαίσιο κατάρτισης όπως προβλέπεται από τους αρμόδιους οργανισμούς.

8. Υποστήριξη από τα ενδιαφερόμενα μέρη: Τόσο η εκλεγμένη, όσο και η διορισμένη δημοσία εξουσία πρέπει να αντιληφθεί και να δεχτεί την προστιθέμενη αξία του εσωτερικού ελέγχου.

9. Επαγγελματική προτυποποίηση: Η εφαρμογή επαγγελματικών πρότυπων ελέγχου όπως το Διεθνές Πλαίσιο για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (IPPF) δίνει ένα πλαίσιο εξασφάλισης συνεχούς, αμερόληπτης και εμπειριστατωμένης ελεγκτικής εργασίας.

3.9.3 Μοντέλο τριών Γραμμών Άμυνας στο Δημόσιο

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών έχει προτείνει το μοντέλο των τριών γραμμών άμυνας για τη δημιουργία ενός ισορροπημένου εσωτερικού συστήματος ελέγχου. Η διάκριση ανάμεσα στις τρεις αυτές γραμμές είναι σαφής εντός του οργανισμού. Ωστόσο, η ενσωμάτωση των μονάδων εσωτερικού ελέγχου στις τρεις αυτές γραμμές σε επίπεδο κυβέρνησης είναι πιο πολύπλοκη (European Commission, 2017). Παρ' όλα αυτά, οι βασικές αρχές και οι στόχοι διατηρούνται αναλλοίωτοι, με τον τελικό σκοπό να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον με σαφείς αρμοδιότητες ελέγχου.

Το μοντέλο Τριών Γραμμών Άμυνας ξεχωρίζει ανάμεσα σε τρεις κατηγορίες που εμπεριέχονται στην αποδοτική διαχείριση κινδύνων, τις λειτουργίες που κατέχουν και διαχειρίζονται τους κινδύνους, τις λειτουργίες που επιβλέπουν τους κινδύνους και τις λειτουργίες που παρέχουν ανεξάρτητες εγγυήσεις (ΠΑ, 2013).

Η πρώτη γραμμή άμυνας στις δημόσιες οντότητες αφορά τις αρμοδιότητες όσων διαχειρίζονται το κίνδυνο, δηλαδή τα διοικητικά στελέχη του φορέα. Στο πλαίσιο ύπαρξης μιας ιεραρχημένης δομής υποχρεώσεων και ευθυνών, τα οι υπάλληλοι στο κέντρο της δομής δημιουργούν και υλοποιούν συγκεκριμένες διαδικασίες που λειτουργούν ως μηχανισμοί ελέγχου. Ακόμη, παρακολουθούν την καθιέρωση, εφαρμογή και πρακτική εσωτερικών πολιτικών, διασφαλίζοντας τη συναφή δράση με τους στόχους που τέθηκαν. Οι υπάλληλοι του δημοσίου φέρουν πρόσθετη ευθύνη λόγω της διαχείρισης δημόσιων πόρων. Η πρώτη γραμμή άμυνας κεντρίζει το ενδιαφέρον της στην ορθή επίβλεψη και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Η δεύτερη γραμμή άμυνας υποστηρίζει τη διοίκηση με τη δημιουργία εξειδικευμένων μονάδων διαχείρισης κινδύνων. Οι μονάδες διαχείρισης κινδύνου εποπτεύουν και διευκολύνουν την υλοποίηση αποδοτικών πρακτικών διαχείρισης κινδύνου. Συγκεκριμένα στον δημόσιο τομέα, τονίζεται η σημασία της συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανονισμούς. Η δεύτερη γραμμή άμυνας περιέχει αφενός κεντρικές ή αποκεντρωμένες λειτουργίες και αφετέρου εξειδικευμένες όπως οι οικονομικές και λογιστικές διαδικασίες, που στοχεύουν στην ενίσχυση του εσωτερικού ελέγχου. Αυτές οι λειτουργίες δεν συμπεριλαμβάνονται στον κίνδυνο, αλλά αφορούν την διευκόλυνση του εσωτερικού ελέγχου και την δημοσιοποίηση των λειτουργιών στους υπεύθυνους για τη διαχείριση κινδύνων.

Η τρίτη γραμμή άμυνας αφορά τον Εσωτερικό Έλεγχο. Ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί επικουρικά της διοίκησης αναφορικά με την καταλληλότητα και την αποδοτικότητα των μηχανισμών ελέγχου και διαχείρισης των κινδύνων που δεν επιτρέπουν την ομαλή λειτουργία του φορέα. Επιπλέον, δύναται να έχει ρόλο εποπτικού οργάνου της εκτελεστικής εξουσίας. Το ιδανικό σενάριο θέλει τη λειτουργία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου πλήρως ανεξάρτητο με κατάλληλη και επαρκή στελέχωση. Αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει: τη διεξαγωγή ελέγχων βάσει διεθνώς αναγνωρισμένων προτύπων ελέγχου, την αναφορά σε ένα ικανά υψηλό επίπεδο μέσα στην οργάνωση για να διασφαλίζεται η αμεροληψία και την ύπαρξη και διατήρηση μιας σταθερής και αποδοτικής γραμμής αναφοράς προς το εκτελεστικό σώμα της οργάνωσης.

Ο εσωτερικός ελεγκτής του δημόσιου τομέα έχει ως αποστολή να υποστηρίζει τη διοίκηση και, όταν χρειάζεται, την εκτελεστική εξουσία μέσα από την εποπτική του λειτουργία. Ο εσωτερικός έλεγχος στον δημόσιο τομέα πρέπει να υιοθετεί μια προοδευτική προσέγγιση, ανιχνεύοντας συνεχώς τις νέες τάσεις και τις εμφανιζόμενες προκλήσεις. Ο σύγχρονος χαρακτηρισμός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου δεν περιορίζεται μόνο στον οικονομικό έλεγχο, αλλά δίνει την ευκαιρία στους διαχειριστές δημοσίων φορέων να παρακολουθούν όλους τους παράγοντες που καθορίζουν την αποδοτική παροχή των υπηρεσιών (Μπίνης, 2017).

3.9.4 Μοντέλο Ικανοτήτων Εσωτερικού Ελέγχου IA-CM για τον Δημόσιο Τομέα

Το εργαλείο αξιολόγησης IA-CM (Internal Audit – Capability Model) συνδέεται άμεσα με τη βασική δομή του μοντέλου και τη μέθοδο δημιουργίας βασικών δεξιοτήτων για την ίδρυση και διατήρηση ικανοτήτων εντός της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου. Όπως με κάθε στοιχείο ενός οργανισμού, η εσωτερική επιθεώρηση έχει την υποχρέωση να δείξει υπευθυνότητα για τους πόρους που έχει χρησιμοποιήσει και την αξία που έχει προσθέσει στον οργανισμό.

Μια αξιολόγηση IA-CM παρέχει μια δομημένη βάση για τη δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου να αναλαμβάνει τις ευθύνες της και να διασφαλίζει ότι βρίσκεται σε καλή θέση για να ανταποκριθεί στις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού. Το μοντέλο παρέχει, μια βάση για την επικοινωνία του τι σημαίνει

αποτελεσματική εσωτερική επιθεώρηση και πώς υπηρετεί έναν οργανισμό και τους ενδιαφερόμενους του, και για την προώθηση της σημασίας της εσωτερικής επιθεώρησης στους λήπτες αποφάσεων, μαζί με τον ρόλο που μπορεί και θα πρέπει να διαδραματίσει εντός του οργανισμού, μια βάση για την αξιολόγηση των ικανοτήτων μιας δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τα επαγγελματικά πρότυπα και πρακτικές της εσωτερικής επιθεώρησης και τις ανάγκες του οργανισμού· και έναν οδηγό για τη δημιουργία ικανοτήτων που καθορίζει τα βήματα που μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός για να ιδρύσει και να ενισχύσει τη δραστηριότητα της εσωτερικού ελέγχου.

Μέσω του IA-CM ένας φορέας του δημόσιου τομέα έχει τη δυνατότητα να: α) Καθορίσει τις ανάγκες εσωτερικού ελέγχου βάσει της φύσης, της περιπλοκότητας και των σχετικών κινδύνων των δραστηριοτήτων του, β) Εκτιμήσει τις τρέχουσες δυνατότητες του εσωτερικού ελέγχου συγκριτικά με τις καθορισμένες ανάγκες και γ) Εντοπίσει εν δυνάμει μεγάλες αποκλίσεις ανάμεσα στις καθορισμένες ανάγκες και των παρόντων ικανοτήτων του εσωτερικού ελέγχου, αναλαμβάνοντας δράση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στηρίζεται στην ίδια τη δραστηριότητα του εσωτερικού ελεγκτή, την οργανωτική δομή και το ευρύτερο περιβάλλον. Παρόλο που αυτοί οι τρεις παράγοντες μπορεί να διαφοροποιούνται ανάμεσα σε διαφορετικές μορφές δημοσίας διοίκησης, το μοντέλο IA-CM ορίζει τις κατευθυντήριες γραμμές για την υλοποίηση του αποδοτικού εσωτερικού ελέγχου στον δημόσιο τομέα. Ταυτόχρονα εργάζεται για να διορθώσει τυχόν αποκλίσεις που μπορεί εμφανίζονται στην καθημερινή εφαρμογή.

Η υλοποίηση και εξέλιξη του εσωτερικού ελέγχου συνδέεται άμεσα με έξι κεντρικές πτυχές: 1) Τις Επαγγελματικές Μεθοδολογίες, 2) Τις Υπηρεσίες και τον Ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου, 3) Τη Διαχείριση Επιδόσεων και Λογοδοσίας, 4) Τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, 5) Τις Δομές Διακυβέρνησης και 6) Τις Οργανωτικές Δομές και Κουλτούρα. Τα πρώτα τέσσερα αναφέρονται κατά κύριο λόγο στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου και τα υπόλοιπα στη γενικότερη λειτουργία του φορέα.

3.9.5 Νομοθετικό Πλαίσιο

Στην Ελλάδα, η δημόσια διοίκηση υπόκειται τόσο σε εξωτερικό όσο και σε εσωτερικό έλεγχο. Το Ελεγκτικό Συνέδριο είναι το όργανο που εκτελεί τον εξωτερικό έλεγχο, βάσει των διατάξεων του Κώδικα Νόμων για το Ελεγκτικό Συνέδριο, όπως ορίζεται από το Ν.4129/2013, του Π.Δ. 1225/1981 και άλλων σχετικών νομοθετικών κειμένων. Επιπρόσθετα, σημαντικές είναι οι κανονιστικές πράξεις της Ολομέλειας, που αναφέρονται στην οργάνωση και λειτουργία των δικαστικών οργάνων και των υπηρεσιών του Συνεδρίου. Το Ελεγκτικό Συνέδριο, πέραν της δικαστικής του φύσης, διαθέτει και διοικητικές εξουσίες.

Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ) συστάθηκε σύμφωνα με το Ν.4622/2017 ως αυτόνομος φορέας ελέγχου. Η κύρια αποστολή της είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας στις πρωτοβουλίες για την βελτίωση της ακεραιότητας και διαφάνειας, η παρακολούθηση απτών αποτελεσμάτων στην αντιμετώπιση της διαφθοράς και η τακτική ενημέρωση του κοινού για αυτές τις πρωτοβουλίες. Επιπλέον, θεωρείται αρμόδιος οργανισμός για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου κατά της Διαφθοράς, καθώς και για την παρακολούθηση άλλων ελεγκτικών φορέων που δεν υπάγονται άμεσα στην Ε.Α.Δ. Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας είναι αρμόδια για τον πλήρη σχεδιασμό, τον συντονισμό, την επίβλεψη και την αξιολόγηση όλων των ελεγκτικών μέσων και υπηρεσιών που σχετίζονται με την εποπτεία δημόσιων οργανισμών και την αντιμετώπιση της διαφθοράς. Η δράση της επεκτείνεται όλες τις δημόσιες υπηρεσίες και επιχειρήσεις που ελέγχονται άμεσα ή έμμεσα από το Δημόσιο, καθώς και σε ιδιωτικούς φορείς.

Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας δημιουργεί μια γέφυρα σύνδεσης μεταξύ του Εξωτερικού και του Εσωτερικού Ελέγχου, ο οποίος εξελίσσεται αυτόνομα μέσα στις κρατικές οργανωτικές μονάδες. Υπάρχει μια σειρά από νόμους που ρυθμίζουν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στο Δημόσιο της Ελλάδας, με κεντρικό τον Ν.3492/2006 «Οργάνωση συστήματος ελέγχου για τη διασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης του Κρατικού Προϋπολογισμού και των εκτός του Κρατικού Προϋπολογισμού φορέων και άλλες διατάξεις». Στον συγκεκριμένο νόμο υπάρχουν ορισμοί για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, τις μονάδες του εσωτερικού ελέγχου και τον εσωτερικό έλεγχο.

Σύμφωνα με το Ν.3492/2006, λοιπόν, ο εσωτερικός έλεγχος είναι η ανεξάρτητη ελεγκτική - συμβουλευτική δραστηριότητα παροχής διαβεβαίωσης περί της επάρκειας των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου ενός φορέα, με στόχο τη βελτίωση των λειτουργιών του και την επίτευξη των στόχων του, χρησιμοποιώντας συστημικές και δομημένες μεθοδολογίες. Οι μεθοδολογίες αυτές στοχεύουν κυρίως στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που διέπουν τη λειτουργία του, των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου και των διαδικασιών ελέγχου. Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου ορίζεται ως η ανεξάρτητη ελεγκτική - συμβουλευτική υπηρεσία, η οποία θα παρέχει διαβεβαίωση περί της επάρκειας των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου ενός φορέα, ενώ το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ως το συνολικό σύστημα διαχειριστικών και άλλων ελέγχων, συμπεριλαμβανομένων των ελέγχων της οργανωτικής δομής, των μεθοδολογιών, των διαδικασιών και του εσωτερικού ελέγχου που έχει εφαρμόσει η Διοίκηση στις λειτουργίες του φορέα, για την υποστήριξη της επίτευξης των στόχων του με αποδοτικό, αποτελεσματικό και οικονομικό τρόπο. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου εξασφαλίζει τη συμμόρφωση στις πολιτικές της Διοίκησης, διασφαλίζει τα περιουσιακά στοιχεία και πόρους του φορέα, μέσω πιστοποίησης της πληρότητας και ακρίβειας των λογιστικών εγγραφών και καταστάσεων και παρέχει επίκαιρες και αξιόπιστες δημοσιονομικές και διαχειριστικές πληροφορίες.

Ο Ν.4622/2019 περί επιτελικού κράτους ορίζει την οριστική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στις δημόσιες υπηρεσίες. Με αυτό το νόμο, επιδιώκεται η δημιουργία ενός σωστά οργανωμένου συστήματος ελέγχου, η βελτίωση των διαδικασιών του και η αντιμετώπιση αναποτελεσματικών μεθόδων. Συγκεκριμένα, στο άρθρο 39 εντοπίζεται η λειτουργία των μονάδων εσωτερικού ελέγχου. Σύμφωνα με την πρώτη παράγραφο συγκροτείται Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, επιπέδου Διεύθυνσης, η οποία υπάγεται απευθείας στον οικείο Υπουργό. Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου είναι υπεύθυνες για το Υπουργείο και τους εποπτευόμενους από αυτό φορείς, στην περίπτωση που δεν έχουν Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, και έχουν τους ακόλουθους επιχειρησιακούς στόχους: (α) τον έλεγχο των συστημάτων διακυβέρνησης και λειτουργίας και την παροχή διαβεβαίωσης περί της επάρκειας αυτών, με σκοπό την υποστήριξη του Υπουργείου για την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων και για τη λήψη μέτρων, όπου απαιτείται, (β) την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στην ηγεσία του Υπουργείου με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των

διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου και των διαδικασιών ενδογενούς ελέγχου (internal control), (γ) τη διασφάλιση της ορθής, αποτελεσματικής και ασφαλούς διαχείρισης και χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων, (δ) την αξιολόγηση της λειτουργίας, των δραστηριοτήτων και των προγραμμάτων του Υπουργείου βάσει των αρχών της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης, (ε) τον εντοπισμό και την άμεση και αποτελεσματική διερεύνηση και εξιχνίαση υποθέσεων παράτυπης συμπεριφοράς, παραβίασης της ακεραιότητας και διαφθοράς, η οποία συντελείται με την εμπλοκή υπαλλήλων του Υπουργείου ή των εποπτευόμενων φορέων, σε ποινικά αδικήματα και πειθαρχικά παραπτώματα.

Στη συνέχεια του άρθρου, περιλαμβάνεται και λεπτομερής περιγραφή της οργάνωσης των ανανεωμένων μονάδων σε δύο γραφεία, στο Τμήμα Σχεδιασμού και Διενέργειας Εσωτερικών Ελέγχων, και στο Τμήμα Εσωτερικών Ερευνών και Διερεύνησης Καταγγελιών, καθώς και των αρμοδιοτήτων τους. Ενδεικτικά, στις αρμοδιότητες του Τμήματος Σχεδιασμού και Διενέργειας Εσωτερικών Ελέγχων έγκεται η ανάπτυξη και διαρκής βελτίωση της μεθοδολογίας και των εργαλείων του εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα, και η σύνταξη και αναθεώρηση του Κανονισμού Λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου. Στις αρμοδιότητες του τμήματος Εσωτερικών Ερευνών και Διερεύνησης Καταγγελιών περιλαμβάνεται μεταξύ άλλων ο εντοπισμός και διερεύνηση των υποθέσεων παραβίασης της ακεραιότητας και διαφθοράς στις οποίες εμπλέκονται υπάλληλοι του Υπουργείου ή του εποπτευόμενου φορέα και η διενέργεια διοικητικής έρευνας, ένορκης διοικητικής εξέτασης, προκαταρκτικής εξέτασης ή προανάκρισης, κατόπιν εισαγγελικής παραγγελίας ή αυτεπαγγέλτως ή κατόπιν εντολής από το αρμόδιο όργανο ή μετά από αυτόφωρη σύλληψη, είτε βάσει καταγγελιών ή πληροφοριών που έχουν συλλεγεί, επεξεργαστεί και αξιολογηθεί, για τη διερεύνηση ποινικών και πειθαρχικών αδικημάτων, καθώς και την παραπομπή των υπαιτίων στην αρμόδια εισαγγελική αρχή ή τον αρμόδιο πειθαρχικό προϊστάμενο. Τέλος, σύμφωνα με την τέταρτη παράγραφο του άρθρου 38 οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου πραγματοποιούν προγραμματισμένους αλλά και εκτάκτους ελέγχους, βάσει εντολής του Υπουργού και σύμφωνα με το εγκεκριμένο πρόγραμμα ελεγκτικών επιχειρήσεων.

Όπως παρατέθηκε παραπάνω το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ανανεώνει τα Πρότυπα εσωτερικού ελέγχου με σημαντική έμφαση στο δημόσιο τομέα. Το νέο προσχέδιο των Παγκόσμιων Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου της ΠΑ ενημερώνει τα

Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική και για πρώτη φορά αναδεικνύει τα μοναδικά χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα, όπως τον σκοπό του και τη δομή διακυβέρνησης, η οποία την διακρίνει από τον ιδιωτικό τομέα και επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου. Τα νέα σχέδια προτύπων περιλαμβάνουν τον ορισμό του δημόσιου τομέα καθώς και 19 αναφορές του δημόσιου τομέα στις ενότητες πιθανών αλλαγών εφαρμογής για να βοηθήσουν τους εσωτερικούς ελεγκτές του δημόσιου τομέα να παρέχουν διασφάλιση και συμβουλευτική.

Η Εισαγωγή σημειώνει ότι τα Πρότυπα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό με απαιτήσεις που εκδίδονται από άλλους αρμόδιους φορείς και σώματα. Ωστόσο, εξακολουθεί να αναμένεται συμμόρφωση με τα Πρότυπα. Το Γλωσσάρι ορίζει τον δημόσιο τομέα ως “τις κυβερνήσεις και τους φορείς και επιχειρήσεις ελέγχονται ή χρηματοδοτούνται από το δημόσιο, καθώς και οντότητες που παραδίδουν δημόσια προγράμματα, αγαθά ή Υπηρεσίες”. Περιλαμβάνει, επίσης, έναν ορισμό του συμβουλίου ως το «όργανο ανώτατου επιπέδου επιφορτισμένο με τη διακυβέρνηση» και παραβάει πως ο όρος μπορεί να συσχετιστεί σε δομές διακυβέρνησης στο δημόσιο τομέα, όπως «ομάδα αιρετών ή πολιτικών διορισμένων».

Στα νέα πρότυπα περιλαμβάνεται η Δήλωση Σκοπού ως εξής: «Ο εσωτερικός έλεγχος ενισχύει την επιτυχία του οργανισμού παρέχοντας στο διοικητικό συμβούλιο και διοίκηση αντικειμενική διασφάλιση και συμβουλές.» Η δήλωση αναγνωρίζει ότι ο εσωτερικός έλεγχος ενισχύει την ικανότητα του οργανισμού να υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον, τη συλλογική ευημερία της κοινότητας και των οντοτήτων που υπηρετούν οι ελεγκτές. Αυτή η ευθύνη είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό ενός εσωτερικού ελεγκτή, ειδικά στον δημόσιο τομέα όπου σκοπός του οργανισμού είναι η παροχή υπηρεσιών στο κοινό.

Στον δεύτερο τομέα ηθικής και επαγγελματισμού διακρίνονται τα Πρότυπα 1.1 Ειλικρίνεια και Θάρρος, 2.2 Διασφάλιση της Αντικειμενικότητας και 5.2 Προστασία των Πληροφοριών που απευθύνονται άμεσα στο δημόσιο τομέα. Αφορούν νέα έμφαση στο θάρρος και προσθήκη μιας συνιστώσας που αναφέρει ρητά την προστασία του δημοσίου συμφέροντος. Αυτή προστέθηκε λόγω του πολιτικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν οι εσωτερικοί ελεγκτές του δημόσιου τομέα. Επίσης, επικρατούν σκέψεις εφαρμογής σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές του δημόσιου τομέα θα πρέπει να αντιμετωπίζουν πιθανές απομειώσεις που σχετίζονται με

συμβουλευτικές δεσμεύσεις λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις δικαιοδοσίας. Επιπλέον προστέθηκαν ειδικές προδιαγραφές για τον δημόσιο τομέα σχετικά με τη διατήρηση της γνώσης και της επίγνωσης των απαιτήσεων δικαιοδοσίας αναφορικά με δημόσια αρχεία και πληροφορίες.

Τα Πρότυπα 6.1 Εντολή Εσωτερικού Ελέγχου και 6.2 Υποστήριξη Διοικητικού Συμβουλίου εξετάζουν απαιτήσεις διαφάνειας και λογοδοσίας της λειτουργίας στο δημόσιο τομέα. Η εντολή εσωτερικού ελέγχου — εξουσία, ρόλος και αρμοδιότητες — για μια οντότητα του δημόσιου τομέα μπορεί να περιλαμβάνεται στο νόμο. Ο διευθύνων σύμβουλος ελέγχου (CAE) μπορεί να είναι μια εκλεγμένη θέση που μπορεί να επηρεάσει τις παραδοσιακές σχέσεις αναφοράς. Οι πιθανοί περιορισμοί της εξουσίας του συμβουλίου ή της επιτροπής ελέγχου σχετικά με τον προϋπολογισμό της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου και την ανάγκη έκφρασης υποστήριξης για επαρκείς πόρους εσωτερικού ελέγχου στο διοικητικό όργανο που έχει εξουσία για τον προϋπολογισμό. Η ανάγκη συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανονισμούς δικαιοδοσίας σχετικά με την επικοινωνία με το διοικητικό συμβούλιο και τον έλεγχο μέλη της επιτροπής.

Στον τρίτο τομέα Διοίκησης και Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου, το Πρότυπο 7.1 Οργανωτική Ανεξαρτησία σημειώνει ότι: Τα συμβούλια ή οι επιτροπές ελέγχου του δημόσιου τομέα μπορεί να μην έχουν την εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με το προσωπικό, αλλά θα έπρεπε παρέχει ανατροφοδότηση στα διοικητικά όργανα που κατέχουν αυτήν την εξουσία, σύμφωνα με τις απαιτήσεις δικαιοδοσίας.

Πρότυπα 8.2 Πόροι, 8.3 Ποιότητα και 8.4 Εξωτερική Αξιολόγηση Ποιότητας διεύθυνση πόρων και διασφάλιση ποιότητας ανησυχίες ειδικά για τον δημόσιο τομέα: Οι αναθεωρητές διασφάλισης ποιότητας στο δημόσιο τομέα θα πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες συμμόρφωσης και απόδοσης που αφορούν συγκεκριμένα τυχόν απαιτήσεις δικαιοδοσίας για εσωτερικούς ελεγκτές. Οι εξωτερικοί ελεγκτές διασφάλισης ποιότητας στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να έχουν τις κατάλληλες αρμοδιότητες στον δημόσιο τομέα.

Ο τέταρτος τομέας αφορά τη Διαχείριση της Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου. Τα Πρότυπα 9.3 Χάρτη Εσωτερικού Ελέγχου, 10.1 Διαχείριση Χρηματοοικονομικών Πόρων, 10.2 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 11.1 Οικοδόμηση σχέσεων και επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, 11.3 Επικοινωνία αποτελεσμάτων, 11.5

Επικοινωνίας της Αποδοχής των Κινδύνων και το 12.1 Η Εσωτερική Αξιολόγηση Ποιότητας απαντούν σε ανησυχίες ειδικά για τον δημόσιο τομέα. Αυτές οι ανησυχίες αφορούν παραδείγματος χάριν την ανάγκη για τον εσωτερικό ελεγκτή του δημόσιου τομέα να γνωρίζει και να διαπιστώνει τη συμμόρφωση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου με τυχόν νόμους και κανονισμούς δικαιοδοσίας, την ευθύνη των εσωτερικών ελεγκτών του δημόσιου τομέα χωρίς πλήρη δημοσιονομικό έλεγχο να επανεξετάσουν και να υποστηρίξουν την κατάλληλη πόρους για την επίτευξη του σκοπού εσωτερικού ελέγχου, ή τη γνώση και κατανόηση των απαιτήσεων δικαιοδοσίας σχετικά με την επικοινωνία των αποτελεσμάτων δέσμευσης και την αποδοχή του κινδύνου.

Ο τελευταίος τομέας V αφορά την εκτέλεση υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου. Πρότυπα 14.4 Συστάσεις και σχέδια δράσης, 14.6 Τεκμηρίωση δεσμεύσεων και 15.2 Επιβεβαίωση της εφαρμογής των σχεδίων δράσης περιλαμβάνουν: Σκέψεις που υπενθυμίζουν στους ελεγκτές του δημόσιου τομέα να γνωρίζουν τις απαιτήσεις δικαιοδοσίας σχετικά με την υποβολή εκθέσεων και την απελευθέρωση των χαρτιών εργασίας. Η απαίτηση σε ορισμένες δικαιοδοσίες ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές ενδέχεται να υποχρεούνται να συντάσσουν δημόσια έκθεση σχετικά με το κατάσταση εφαρμογής των συστάσεων.

3.9.5 COSO

Το 1992, η Επιτροπή Treadway για τους Οργανισμούς Χορηγιών (COSO) καθιέρωσε ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση του Εσωτερικού Ελέγχου, που είναι γνωστό ως «Μοντέλο COSO». Το 1994, αυτό αναπροσαρμόστηκε υπό τον τίτλο Εσωτερικός Έλεγχος. Το εν λόγω μοντέλο έχει κερδίσει σημαντική αναγνώριση στον τομέα της λογιστικής αλλά και σε νομοθετικό πεδίο. Όπως αναφέρουν οι Olach και Weeramantri (2009), στη λογιστική κοινότητα, συντελεί θεμέλιο για δεοντολογικές προσεγγίσεις στον επιχειρηματικό κόσμο. Επιπλέον, πολλοί συγγραφείς υπογραμμίζουν ότι το Μοντέλο COSO παίζει ρόλο στη διαμόρφωση, υλοποίηση και αξιολόγηση πρωτοβουλιών που αφορούν την ηθική.

Σύμφωνα με το Μοντέλο COSO, ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται ως ένα σχέδιο δράσης της οντότητας που στοχεύει στη διασφάλιση της επίτευξης των εξής στόχων: α) αποδοτικές και αποτελεσματικές δραστηριότητες, β) σαφής και αξιόπιστη

χρηματοοικονομική πληροφόρηση και γ) συμμόρφωση προς τις ισχύουσες νομοθετικές ρυθμίσεις.

Σύμφωνα με την παραπάνω περιγραφή, είναι προφανές ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν μπορεί να παρέχει απόλυτη εγγύηση για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, αλλά μόνο μια εύλογη διασφάλιση. Το πλαίσιο COSO, συνδέεται με πέντε κύριους οργανισμούς στον τομέα της λογιστικής και ελεγκτικής (American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), American Accounting Association (AAA), Institute of Internal Auditors (IIA), Institute of Management Accountants (IMA)), οι οποίοι σχημάτισαν μια ενιαία επιτροπή με σκοπό τη βελτίωση των εσωτερικών ελέγχων. Κύριος στόχος της Επιτροπής COSO είναι η δημιουργία ενός συστήματος οδηγιών για την υποστήριξη των επιχειρήσεων στη βελτίωση της ποιότητας και αξιοπιστίας των οικονομικών τους δηλώσεων και στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των κινδύνων που αντιμετωπίζουν. Το Ολοκληρωμένο Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου COSO περιγράφει τον εσωτερικό έλεγχο ως το σύστημα που καθορίζει τις πρακτικές και διαδικασίες που επιβάλλει η διοίκηση ενός οργανισμού για την προστασία των περιουσιακών του στοιχείων. Για μια επιχείρηση, είναι ζωτικής σημασίας η διοίκηση και τα κεντρικά στελέχη της να εμπνέονται από ηθικές αρχές και να ενεργούν σύμφωνα με τα επαγγελματικά δεοντολογικά πρότυπα. Η Επιτροπή COSO, που ιδρύθηκε το 1992, χρησιμοποιεί ένα τρισδιάστατο μοντέλο για να περιγράψει τον εσωτερικό έλεγχο σε μια επιχείρηση, παρουσιάζοντας το με τη μορφή ενός κύβου. Ο κύβος περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες στόχων, πέντε βασικά στοιχεία ελέγχου και μια οργανωτική δομή που μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την επιχείρηση (Thabit et al., 2017).

Οι τρεις κατηγορίες στόχων περιλαμβάνουν λειτουργικούς στόχους, στόχους αναφοράς και στόχους συμμόρφωσης. Οι λειτουργικοί στόχοι αφορούν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών της επιχείρησης, όπως επίσης επιχειρησιακούς και οικονομικούς στόχους απόδοσης και διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων από απώλειες. Οι στόχοι αναφοράς ασχολούνται με την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και μπορεί να περιλαμβάνουν την επικαιρότητα, τη διαφάνεια, ή άλλους όρους όπως ορίζονται από ρυθμιστικές αρχές, αναγνωρισμένους φορείς θέσπισης προτύπων, ή τις πολιτικές της οντότητας. Τέλος, οι στόχοι συμμόρφωσης σχετίζονται με τη συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία και κανονισμούς, στους οποίους υπόκεινται η οντότητα (COSO, 2013)

Τα πέντε βασικά στοιχεία ελέγχου έχουν ήδη αναφερθεί ως τα πέντε γενικά αναγνωρισμένα στοιχεία που απαιτούνται για ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου και περιλαμβάνουν το περιβάλλον ελέγχου, την εκτίμηση κινδύνου, τις πληροφορίες και επικοινωνία, δραστηριότητες ελέγχου και παρακολούθηση.

Μία διαφορετική παρουσίαση του Πλαισίου COSO του 1992 σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης του ολοκληρωμένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιήθηκε μέσω μιας πυραμδικής απεικόνισης. Σε αυτή την απεικόνιση, το "περιβάλλον ελέγχου" τοποθετείται στη βάση, ενώ η "πληροφόρηση και επικοινωνία" βρίσκονται στα πλάγια, λειτουργώντας ως σύνδεσμοι που ενώνουν όλα τα επίπεδα της πυραμίδας. Ίσως θα ήταν πιο σωστό αν η τελευταία συνιστώσα παρουσιαζόταν με έναν τρόπο που να συμπεριελάμβανε τόσο το περιβάλλον ελέγχου όσο και την εποπτεία, καθώς χωρίς την πληροφόρηση και την επικοινωνία, η αποτελεσματικότητα θα ήταν ελλιπής (Graham, L., 2015).

3.10 Απάτη

3.10.1 Η έννοια της απάτης

Ως λογιστική απάτη νοείται η εκ προθέσεως παραποίηση των οικονομικών καταστάσεων μιας επιχείρησης, με την παρουσίαση ψευδών και ωραιοποιημένων στοιχείων που στοχεύουν στην παραπλάνηση μετόχων και πιθανών επενδυτών. Συνήθως, περιλαμβάνει την εμπλοκή τόσο της ίδιας της επιχείρησης – διοίκηση και υπάλληλοι – αλλά και τρίτων – εξωτερικοί συνεργάτες και λογιστές.

Βέβαια, σύμφωνα με τον Καζαντζή (2006) η έννοια της απάτης δεν έχει έναν κοινά αποδεκτό ορισμό, για αυτό και η παραποίηση των οικονομικών καταστάσεων διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες παρατίθενται παρακάτω:

- i. Μεταβολή λογιστικής μεθόδου.
- ii. Αλλαγή των κοστολογικών πληροφοριών που παρέχονται από το τμήμα της διοικητικής λογιστικής.

- iii. Παραβίαση της λογιστικής αρχής αυτοτέλειας των χρήσεων με επίδραση στα δεδουλευμένα έσοδα και έξοδα.

Η λογιστική απάτη προϋποθέτει την ύπαρξη δόλου από την πλευρά των δραστών που – όπως αναφέραμε και προηγουμένως – μπορεί να είναι και κορυφαία στελέχη της επιχείρησης. Τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα σχέδια δράσης των εμπλεκομένων περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων εσκεμμένη παράλειψη των αναγκαίων γνωστοποιήσεων στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, καθώς και αλλοίωση των λογιστικών αρχείων, εγγράφων και δικαιολογητικών. Επιπρόσθετα, παρουσιάζονται διαστρεβλωμένα γεγονότα με την καταχώρηση εικονικών ή ανύπαρκτων τιμολογίων, ενώ τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς ερμηνεύονται με τρόπο που να εξυπηρετεί τα εκάστοτε συμφέροντα των αναμειγμένων (Razaee, 2005).

3.10.2 Το τρίγωνο της απάτης (The fraud triangle)

Οι δύο προσωπικότητες που χαίρουν μνείας για την ανάπτυξη του μοντέλου της απάτης είναι οι εγκληματολόγοι Edwin Sutherland και Donald Cressey. Ειδικότερα ο δεύτερος, αναφέρει ότι «άτομα εμπιστοσύνης γίνονται παραβάτες αυτής όταν έχουν ένα οικονομικό πρόβλημα που δεν μπορούν να κοινοποιήσουν και γνωρίζουν ότι μπορεί να επιλυθεί μέσω απάτης, ενώ παράλληλα διαμορφώνουν την πεποίθηση ότι δεν είναι ασυνεπείς προς τις προσωπικές τους αξίες», (Cressey 1953).

Ο Cressey (1953) θεωρεί πως για να υπάρξει υπεξαίρεση πρέπει να συντρέχουν τρεις προϋποθέσεις: η πίεση, η ευκαιρία και η εκλογίκευση της παραβατικής συμπεριφοράς. Ο ίδιος επισήμανε πως κανένας παράγοντας μόνος του δεν είναι αρκετός για να οδηγήσει στην απάτη, αλλά απαιτείται ταυτόχρονη παρουσία και των τριών παραπάνω στοιχείων. Η παραπάνω θεωρία έγινε γνωστή ως το «Τρίγωνο της Απάτης» και χρησιμοποιείται ευρέως έως και σήμερα.

Το κίνητρο που συχνά αναφέρεται στη βιβλιογραφία και ως πίεση, αφορά τη νοοτροπία που ωθεί στη διάπραξη απάτης. Τα κίνητρα μπορεί να είναι προσωπικά, όπως επιβραβεύσεις που στηρίζονται στην απόδοση του εργαζομένου, υψηλά χρέη και χρηματικές απώλειες ή απροσδόκητες οικονομικές ανάγκες, αλλά και εξωγενή, προκαλούμενα δηλαδή από τρίτους. Στη δεύτερη περίπτωση, περιλαμβάνονται πιέσεις

από το περιβάλλον εργασίας για την επίτευξη συνήθως μη ρεαλιστικών στόχων, αλλά και άδικη μεταχείριση του υπαλλήλου – δράστη που του δημιουργεί κίνητρο παραβατικής συμπεριφοράς. Οι ευκαιρίες είναι ο μοναδικός παράγοντας που επηρεάζεται αποκλειστικά από την επιχείρηση. Η έλλειψη επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου που διασφαλίζει την ακεραιότητα λογιστικής και χρηματοοικονομικής πληροφόρησης σε συνδυασμό με την παθητική εποπτεία από μέρους της διοίκησης, διαμορφώνουν ένα πρόσφορο περιβάλλον απάτης για τον εν δυνάμει δράστη. Στο πλαίσιο αυτό, πολλές επιχειρήσεις αντί να καταφεύγουν σε δραστικά μέτρα για την καταπολέμηση της απάτης – απόλυση, προσφυγή στην δικαιοσύνη, δυσφήμιση – προτιμούν την προφορική επίπληξη και έτσι ο δράστης, γνωρίζοντας ότι η τιμωρία του θα είναι ασήμαντη δε διστάζει να επιχειρήσει διάπραξη της απάτης. Σύμφωνα με ερευνητές ένας ισχυρός κώδικας ηθικής είναι αρκετός για την αποτροπή του οικονομικού εγκλήματος. Για αυτό το λόγο, απαραίτητη προϋπόθεση για να οδηγηθεί κάποιος στο έγκλημα είναι η χρήση εκλογικεύσεων που να αιτιολογούν την παράνομη συμπεριφορά. Σκέψεις, λοιπόν, που εξηγούν την παραβατικότητα περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την αίσθηση της αδικίας, την υπερβολική εργασία – συχνά χωρίς επιπλέον αμοιβή, η πεποίθηση ότι είναι για καλό σκοπό και ότι δεν έχει αρνητικά επακόλουθα.

3.10.3 Διάκριση της απάτης

Η λογιστική απάτη ταξινομείται σε δύο κατηγορίες: στην απάτη προς όφελος και την απάτη εις βάρος της επιχείρησης. Στην περίπτωση που η ίδια η εταιρία ευνοείται από τη διάπραξη της απάτης τότε έχουμε απάτη προς όφελος της επιχείρησης. Συνήθως, τέτοιου τύπου απάτες πραγματοποιούνται από υψηλόβαθμα στελέχη με σκοπό να ωραιοποιήσουν την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης ώστε να είναι πιο ελκυστική για πιθανούς επενδυτές. Παραδείγματα ενεργειών από μέρους των διοίκησης είναι η πώληση μη υπαρκτών στοιχείων του ενεργητικού (εικονικά τιμολόγια), η εκουσίως υποτιμημένη αποτίμηση υποχρεώσεων, συναλλαγών και παγίων, καθώς και η εκ προθέσεως λανθασμένη απεικόνιση σημαντικών συναλλαγών και γεγονότων. Όταν υπάρχει ζημία της εταιρίας ως αποτέλεσμα έκνομων ενεργειών, τότε γίνεται λόγος για απάτη εις βάρος της επιχείρησης. Η ζημιογόνος ενέργεια μπορεί

να εκτελεστεί είτε από τους υπαλλήλους και τη διοίκηση είτε από τρίτους, μεταξύ των οποίων οι ανταγωνιστές, οι συναλλασσόμενοι και οι λογιστές της επιχείρησης. Στην περίπτωση που οι εμπλεκόμενοι προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης τότε οι συνηθέστεροι τρόποι υπεξαίρεσης περιλαμβάνουν την κλοπή παγίων στοιχείων του ενεργητικού και κυρίως χρηματικών διαθεσίμων, αλλά και την παραποιημένη εμφάνιση ενός αποθέματος ως ελαττωματικού ή ακρήστου. Εναλλακτικά, όταν ο δράστης προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον, συνηθέστερη είναι η δωροδοκία τόσο από προμηθευτές όσο και από πελάτες προς τους υπαλλήλους, όπως και η διπλή τιμολόγηση και η τιμολόγηση χωρίς παράδοση από πλευράς προμηθευτών.

3.10.4 Μέθοδοι απάτης

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, στόχος της λογιστικής απάτης είναι η παρουσίαση μιας ωραιοποιημένης εικόνας των οικονομικών καταστάσεων, που αποσκοπεί στην προσέλκυση επενδυτών και την απόκρυψη πιθανών αδυναμιών. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως με υπερτίμηση στοιχείων του ενεργητικού, πωλήσεων και κερδών και υποτίμηση υποχρεώσεων, εξόδων και ζημιών. Σε αυτή την ενότητα, θα παρατεθούν οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι παραποίησης των οικονομικών καταστάσεων όπως εμφανίζονται στη βιβλιογραφία.

Πίνακας 1: Σύνοψη λογιστικών τεχνασμάτων

<u>Λογιστικά τεχνάσματα</u>
Ενσώματα Περιουσιακά στοιχεία
Άυλα Περιουσιακά στοιχεία
Πελάτες (Απαιτήσεις)
Εμπορεύματα και πωλήσεις εμπορευμάτων
Κεφαλαιοποίηση εξόδων
Συμμετοχές σε επιχειρήσεις
Μεγέθη εκτός ισολογισμού

- **Ενσώματα περιουσιακά στοιχεία**

Η διενέργεια ή μη των αποσβέσεων στα ενσώματα περιουσιακά στοιχεία μπορεί να μεταβάλλει τόσο την κατάσταση οικονομικής θέσης όσο και την κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσης. Ως προς τον ισολογισμό, τα πάγια αποτελούν στοιχείο του μη κυκλοφορούντος ενεργητικού και συνεπώς ο υπολογισμός ή μη των αποσβέσεων καθορίζει την άποψη που έχουν οι χρήστες για την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, με τα υψηλότερα ποσά αποσβέσεων μειώνεται η θέση της εταιρίας και μπορεί να αποτραπεί μία πιθανή πώληση, αφού δεν φαντάζει ελκυστική στα μάτια των επενδυτών. Αντίθετα, οι χαμηλές αποσβέσεις χρησιμοποιούνται για την υπερτίμηση των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης και την εσφαλμένη παρουσίαση υψηλού ενεργητικού. Σχετικά τώρα με την ΚΑΧ, οι αποσβέσεις ανήκουν στην ομάδα 6 του Ελληνικού σχεδίου λογαριασμών, δηλαδή στα έξοδα. Οπότε μία πιθανή παράλειψη υπολογισμού τους θα παρουσιάσει αυξημένα κέρδη, ενώ, μια υπερτίμησή τους θα μειώσει τα κέρδη και συνακόλουθα τον φόρο προς απόδοση, καταλήγοντας τελικά στην φοροδιαφυγή (Elliot et. Al, 2005).

Δεν θα ήταν σόφρον να μην γίνει αναφορά στους δείκτες που επηρεάζονται από την παραποιημένη εμφάνιση των ενσώματων περιουσιακών στοιχείων. Θεμελιώδεις δείκτες όπως αυτοί της ρευστότητας, της κεφαλαιακής διάρθρωσης ή δανειακής επιβάρυνσης και της αποδοτικότητας παρουσιάζουν ψευδή δεδομένα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο δείκτης ROI (Return On Investment) – ισούται με το πηλίκο του καθαρού κέρδους και του συνολικού κόστους της επένδυσης – που αποτελεί καθοριστικό παράγοντα διαμόρφωσης άποψης για την επιχείρηση.

- **Άυλα περιουσιακά στοιχεία**

Τα ΕΛΠ καθορίζουν ρητά τις μεθόδους απόσβεσης των άυλων περιουσιακών στοιχείων. Οι εταιρίες που αποσκοπούν στη χειραγώγηση των κερδών τους προσεγγίζουν το νόμο από την πιο συμφέρουσα οπτική σχετικά με τα χρόνια απόσβεσης. Για παράδειγμα, εάν ένα άυλο στοιχείο αποσβεστεί στην πάροδο αρκετών χρόνων έναντι ενός τότε τα αποτελέσματα χρήσεως κάθε χρόνο εμφανίζονται αυξημένα, βελτιώνοντας την εικόνα της επιχείρησης. Παράλληλα, καθώς στα άυλα πάγια περιλαμβάνονται άδειες ευρεσιτεχνίας, η φήμη, και η υπεραξία μεταξύ άλλων, η αξία των οποίων είναι αδύνατο να προσδιοριστεί επακριβώς επιτρέπει στη διοίκηση να τα παρουσιάσει κατά το δοκούν.

- **Πελάτες (Απαιτήσεις)**

Συνήθης πρακτική απάτης σχετικά με την ομάδα 3 του ΕΓΛΣ είναι η αποφυγή προσδιορισμού των προβλέψεων επισφαλών πελατών, αλλά και ο προσδιορισμός αυτών με μειωμένους συντελεστές. Όπως ορίζει ο Ν. 4172/2013 (άρθρο 26) μία εταιρία μπορεί εφόσον το επιθυμεί να διενεργήσει προβλέψεις 50% για επισφαλείς πελάτες, ωστόσο απαγορεύεται η διαγραφή των πελατών που δεν έχουν τη δυνατότητα εξόφλησης των χρεών τους, εφόσον δεν έχει διενεργηθεί σχετική πρόβλεψη. Στο πλαίσιο αυτό, το κυκλοφορούν ενεργητικό στην κατάσταση οικονομικής θέσης παρουσιάζεται αυξημένο, γεγονός που επηρεάζει τους δείκτες ειδικής και γενικής ρευστότητας.

- **Εμπορεύματα και πωλήσεις εμπορευμάτων**

Σύμφωνα με τα ΔΠΧΑ τα εμπορεύματα αποτιμώνται στην κατ' είδος χαμηλότερη τιμή μεταξύ κόστους κτήσης και Καθαρής Ρευστοποιήσιμης Αξίας. Μερικές επιχειρήσεις για να αποκρύψουν πιθανές ζημίες δεν τηρούν την παραπάνω απαίτηση, αυξάνοντας κατά αυτόν τον τρόπο το ύψος του τελικού αποθέματος. Το γεγονός αυτό αυξάνει τον δείκτη γενικής ρευστότητας που υπολογίζεται με το πηλίκο του κυκλοφορούντος ενεργητικού και των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και μειώνει τον ROI.

Ένα ακόμη τέχνασμα αποτελεί η μεταβολή της μεθόδου αποτίμησης των εμπορευμάτων – απαγορεύεται τόσο στα ΕΛΠ όσο και στα ΔΠΧΑ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η μετάβαση από LIFO σε FIFO που έχει ως αποτέλεσμα την υπερτίμηση του αρχικού αποθέματος. Συγχρόνως, μπορεί να γίνει και αποτίμηση του συνόλου των αποθεμάτων στην τελευταία τιμή αγοράς ώστε οι επιχειρήσεις να αυξήσουν την οικονομική θέση τους και τα κέρδη τους στην ΚΑΧ, εμφανίζοντας τελικό απόθεμα υψηλότερο του πραγματικού.

Επιπλέον μια διαδεδομένη περίπτωση λογιστικής απάτης αποτελούν οι εικονικές πωλήσεις που πραγματοποιούνται με την έκδοση πλασματικών τιμολογίων προς συγγενικές εταιρίες. Μάλιστα, οι πωλήσεις είναι πιθανόν να γίνονται και σε μη υφιστάμενες οικονομικές οντότητες με πλαστά τιμολόγια, τα οποία δεν φέρουν τα απαιτούμενα από το νόμο χαρακτηριστικά. Στο σημείο αυτό ιδιαίτερη περίπτωση

αποτελούν οι συναλλαγές με υποκείμενα μέρη, δηλαδή από μία μητρική σε μία συγγενή, που γίνονται με απώτερο σκοπό να παρουσιαστεί αυξημένο κόστος πωληθέντων.

- **Κεφαλαιοποίηση εξόδων**

Μία κλασική μέθοδος αλλοίωσης της πραγματικής εικόνας μιας εταιρίας είναι η άκριτη κεφαλαιοποίηση εξόδων, χωρίς να πληρούν τα απαιτούμενα κριτήρια. Στα έξοδα αυτά συμπεριλαμβάνονται λειτουργικά κόστη (διαφήμιση, έρευνα και ανάπτυξη, επισκευή και συντήρηση), που ενώ θα έπρεπε να εμφανίζονται στην ΚΑΧ τα συναντάμε εν τέλει στον ισολογισμό ως δαπάνες πολυετούς απόσβεσης. Αυτή η μέθοδος στηρίζεται στην κατάχρηση της ευελιξίας που επιτρέπεται στο πλαίσιο των ΔΠΧΑ και των ΕΛΠ.

- **Συμμετοχές σε επιχειρήσεις**

Ο λογαριασμός 18 του ΕΓΛΣ συμμετοχές σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνει τις μετοχές θυγατρικών ή συγγενών εταιριών. Ως εκ τούτου, εταιρίες που επιθυμούν να παραποιήσουν τα αποτελέσματά τους αποτιμούν τις εν λόγω μετοχές στην αξία απόκτησής τους και όχι στην ονομαστική τους αξία την ημέρα κλεισίματος του ισολογισμού. Συνεπώς, στο τέλος κάθε χρήσης δεν περιλαμβάνονται τα πραγματικά κέρδη ή ζημίες ανά μετοχή από την υπερτίμηση ή υποτίμηση των συμμετοχών.

- **Μεγέθη εκτός ισολογισμού**

Με στόχο να εμφανίζονται ως εταιρίες χαμηλού κινδύνου σε πιθανούς επενδυτές κάποιες επιχειρήσεις κάνουν χρήση της δημιουργικής λογιστικής ώστε να αποκρύπτουν από τον ισολογισμό τους μακροχρόνιες υποχρεώσεις και πάγια περιουσιακά στοιχεία μεγάλης αξίας. Η παρούσα πρακτική συμβαίνει ώστε να υπολογιστούν χαμηλότερες τιμές αποσβέσεων και συνεπώς να αυξηθούν τα κέρδη από την υποτίμηση των εξόδων.

Στο ίδιο πλαίσιο πρακτικής απάτης συγκαταλέγεται και αυτή της ίδρυσης εταιριών ειδικού σκοπού που ως επί των πλείστων χρησιμοποιείται για αντιστάθμιση του χρηματοοικονομικού κινδύνου. Έτσι, η μητρική εταιρία αποποιείται του κινδύνου και κατέχοντας ποσοστό μικρότερο του 50% των δικαιωμάτων ψήφου δεν έχει υποχρέωση εμφάνισής της στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις.

- **Λογιστική κάθαρση – Big Bath Accounting**

Ακόμη μία από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους παραποίησης οικονομικών καταστάσεων που εφαρμόζεται κυρίως από τη διοίκηση είναι η τεχνική της λογιστικής κάθαρσης ή όπως συχνά συναντάται στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία “Big Bath Accounting”. Η στρατηγική του «μεγάλου λουτρού» επικεντρώνεται στην εμφάνιση της τρέχουσας χρήσης ως όσο των δυνατών περισσότερο μειωμένης σε επίπεδο αποτελεσμάτων, ώστε η επόμενη χρήση να είναι πολύ πιο ελκυστική. Η εφαρμογή της στρατηγικής αυτής επιτυγχάνεται μέσω της αναστολής αναγνώρισης εσόδων και της παρουσίασης δαπανών, όπως οι προβλέψεις, που δεν μπορούν να αποτιμηθούν με ακρίβεια (Kirschenheiter, 2002).

- **Skimming**

Το “Skimming” είναι μία μορφή οικονομικού εγκλήματος που εμπεριέχει την αφαίρεση μετρητών, προτού αυτά περαστούν στο λογιστικό σύστημα της εταιρίας. Αποτελεί μία απάτη που δεν παρουσιάζεται στα βιβλία της επιχείρησης επειδή η κλοπή είναι προγενέστερη της λογιστικής εγγραφής. Απόρροια της απάτης αυτής είναι να μην μπορεί να ανιχνευτεί επειδή ουσιαστικά δεν υπάρχει στα βιβλία της επιχείρησης. Παρά, λοιπόν, την ευκολία με την οποία πραγματοποιείται, αποτελεί μία από τις πιο δυσεύρετες απάτες καθώς δεν αφήνει κανένα ίχνος στα βιβλία της εταιρίας.

Το skimming συναντάται με τις ακόλουθες μορφές:

- i. Η άμεση κλοπή, δηλαδή η απευθείας αφαίρεση μετρητών από το ταμείο προς όφελος του δράστη.
- ii. Φοροδιαφυγή, με την μη έκδοση στοιχείου πώλησης (απόδειξη ή τιμολόγιο) μετά από μία συναλλαγή. Ο επιχειρηματίας αποφεύγει να πληρώσει το φόρο

που αντιστοιχεί στην εμπορική του δραστηριότητα και επωφελείται ολόκληρου του ποσού της συναλλαγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

4.1 Συμπεράσματα

Εξετάζοντας κάθε πτυχή των λειτουργιών και των συστημάτων ενός οργανισμού, οι ελεγκτές παρέχουν μια αμερόληπτη, αντικειμενική άποψη που μπορεί να καθοδηγήσει τη λήψη αποφάσεων και τον σχεδιασμό στρατηγικής. Η εργασία τους προάγει ένα περιβάλλον λογοδοσίας, καλής διακυβέρνησης και διαφάνειας, τα οποία είναι απαραίτητα για κάθε επιτυχή οργανισμό. Επιπλέον, οι εσωτερικοί ελεγκτές λειτουργούν ως ένα προστατευτικό τοίχος, ελαχιστοποιώντας την έκθεση στον κίνδυνο. Εντοπίζοντας πιθανές ευπάθειες και προτείνοντας μέτρα για την αντιμετώπισή τους, διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην προστασία των στοιχείων, της φήμης και του μέλλοντος ενός οργανισμού. Σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από αυξανόμενες κυβερνοαπειλές, πολυπλοκότητες στην ρύθμιση και παγκόσμιες οικονομικές αβεβαιότητες, ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών γίνεται πιο κρίσιμος από ποτέ.

Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις ακολουθούμενες μεθόδους και τα συστήματα ελέγχου. Βασίζεται επίσης στην αντίληψη και τη στάση της διοίκησης προς αυτή τη λειτουργία. Ένας οργανισμός που εκτιμά τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και υλοποιεί τις προτάσεις του σηματοδοτεί μια ισχυρή δέσμευση για διαφάνεια, αποδοτικότητα και χρηστή διακυβέρνηση. Τέλος, υπογραμμίζεται ο κεντρικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην απόκτηση της εμπιστοσύνης των ενδιαφερόμενων. Η εμπιστοσύνη από τους μετόχους, τους εργαζόμενους και το κοινό συχνά πηγάζει από την επιβεβαίωση ότι οι οικονομικές και λειτουργικές υποθέσεις ενός οργανισμού αντιμετωπίζονται ηθικά. Παρέχοντας αυτή την επιβεβαίωση, οι εσωτερικοί ελεγκτές παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στη διατήρηση και ενίσχυση της εμπιστοσύνης.

Αυτός ο ρόλος γίνεται ιδιαίτερα σημαντικός εντός του δημόσιου τομέα, όπου διαχειρίζονται και διατίθενται δημόσια κονδύλια και πόροι. Η ανεπαρκής διαχείριση ή κατάχρηση αυτών των πόρων, είτε αντιλαμβανόμενη είτε πραγματική, μπορεί να έχει βαθιές επιπτώσεις που εκτείνονται σε οικονομικούς, πολιτικούς και κοινωνικούς τομείς. Επομένως, οι εσωτερικοί ελεγκτές εντός του δημόσιου τομέα δεν είναι μόνο φύλακες της οικονομικής ακεραιότητας αλλά και φύλακες της δημόσιας εμπιστοσύνης.

Σε μια εποχή χαρακτηρισμένη από περιορισμούς στον προϋπολογισμό, αυξανόμενες δημόσιες προσδοκίες και εξελισσόμενο ρυθμιστικό περιβάλλον, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν την πρόκληση της βελτίωσης της λειτουργικής αποτελεσματικότητας ενώ παράλληλα ελαχιστοποιούν τους κινδύνους. Εδώ, οι εσωτερικοί ελεγκτές λειτουργούν ως κεντρικοί παίκτες, αναγνωρίζοντας ευαισθησίες και προτείνοντας μέτρα για τη μείωση των κινδύνων. Ο ρόλος τους είναι ουσιώδης στη διατήρηση ενός αποτελεσματικού και αποδοτικού δημόσιου τομέα, συμβάλλοντας στη γενικότερη σταθερότητα και ευημερία του έθνους.

Βέβαια, όπως και στην περίπτωση των επιχειρήσεων δεν αρκεί ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Απαραίτητη είναι η διακυβερνητική ηθική εντός των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Ένα ενθαρρυντικό πλαίσιο ελέγχου, χαρακτηρισμένο από διαφάνεια, συνεργασία και ανταπόκριση στα αποτελέσματα και τις συστάσεις των αρμόδιων, υπογραμμίζει τη δέσμευση για δημόσια υπηρεσία και καλή διακυβέρνηση. Χωρίς αυτήν την ανταπόκριση, η αποτελεσματικότητα της ελεγκτικής λειτουργίας μπορεί να πληγεί σημαντικά. Επιπλέον, πρέπει να τονιστεί η άρρηκτη σύνδεση του εσωτερικού ελέγχου δημοσίων φορέων και της εμπιστοσύνης των πολιτών. Η εμπιστοσύνη των πολιτών στα δημόσια ιδρύματα συχνά βασίζεται στην εγγύηση ότι οι δημόσιοι πόροι διαχειρίζονται αποτελεσματικά, διαφανώς και ηθικά. Η ελεγκτική λειτουργία παρέχει αυτήν την εγγύηση ελέγχοντας τις λειτουργίες του δημόσιου τομέα και αναφέροντας ευρήματα και συστάσεις. Επομένως, οι εσωτερικοί ελεγκτές παίζουν έναν κεντρικό ρόλο στην ενίσχυση της δημόσιας εμπιστοσύνης και την ενίσχυση της αξιοπιστίας των δημοσίων ιδρυμάτων.

Ως συμπέρασμα, ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για την επιχειρηματική επιτυχία. Παρέχει μια σταθερή βάση για αποδοτικές λειτουργίες, ηθικές πρακτικές, διαχείριση κινδύνου και εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων. Καθώς το επιχειρηματικό τοπίο συνεχίζει να εξελίσσεται, η ζήτηση για ισχυρό εσωτερικό έλεγχο θα αυξάνεται μόνο. Επομένως, οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετούν, να υποστηρίζουν και να επενδύουν στις λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου τους για να διασφαλίσουν τη βιώσιμη επιτυχία τους στον ολοένα πιο πολύπλοκο κόσμο των επιχειρήσεων. Αντιστοίχως, η σημασία του εσωτερικού ελέγχου στον δημόσιο τομέα είναι αδιαμφισβήτητη. Αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για αποτελεσματική διακυβέρνηση, δημοσιονομική υπευθυνότητα και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών στα δημόσια ιδρύματα.

4.2 Περιορισμοί

Αρχικά, στον εντοπισμό των περιορισμών της παρούσας εργασίας πρέπει να ληφθεί υπόψη η πρόκληση της ευρύτητας του θέματος. Οι διαδικασίες, οι ρόλοι, τα πρότυπα και οι τεχνικές του εσωτερικού ελέγχου μπορούν να διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με τον οργανισμό, το μέγεθός του και τον κλάδο του. Επίσης, τίθενται ερωτήματα σχετικά με την γενική ισχύ των αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, αν κάποιος επικεντρωνόταν αποκλειστικά στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου εντός του τραπεζικού τομέα, σε ποιο βαθμό θα ήταν εφαρμόσιμα αυτά τα ευρήματα, σε βιομηχανίες ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς;

Επιπλέον, η πρόσβαση σε ακριβή και ολοκληρωμένα δεδομένα μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο. Οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου, εξαιτίας της φύσης τους, ασχολούνται με ευαίσθητες πληροφορίες ενός οργανισμού, πολλές εκ των οποίων είναι ιδιωτικές ή εμπιστευτικές. Η πρόσβαση σε πραγματικά δεδομένα θα μπορούσε να είναι δύσκολη και οι ερευνητές ίσως υποχρεωθούν να περιοριστούν σε υποθετικά σενάρια ή προσομοιώσεις, περιορίζοντας έτσι την πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων τους. Η παρούσα εργασία έχει βασιστεί αποκλειστικά στην υπάρχουσα επιστημονική βιβλιογραφία.

4.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Καθώς το εταιρικό τοπίο εξελίσσεται, υπό την επίδραση της ραγδαίας τεχνολογικής προόδου και των αλλαγών στο ρυθμιστικό περιβάλλον, πρέπει να επανεξεταστεί η παραδοσιακή εμβέλεια και οι μεθοδολογίες του εσωτερικού ελέγχου. Μελλοντικές έρευνες στον εσωτερικό έλεγχο θα μπορούσαν να επικεντρωθούν στην ενσωμάτωση προηγμένων αναλυτικών εργαλείων, στις επιπτώσεις του blockchain στους εσωτερικούς ελέγχους, ή στην αλλαγή της φύσης του κινδύνου σε έναν ψηφιακά συνδεδεμένο κόσμο.

Με την ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας, οι επιχειρήσεις παράγουν και επεξεργάζονται τεράστιες ποσότητες πληροφοριών καθημερινά. Οι παραδοσιακές μέθοδοι δειγματοληψίας στον έλεγχο μπορεί να μην είναι τόσο. Μια μελλοντική

έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει πώς η τεχνική νοημοσύνη και τα προηγμένα αναλυτικά εργαλεία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στις διαδικασίες ελέγχου για να παρέχουν πιο συνολικές πληροφορίες, να προβλέπουν ανωμαλίες και να βελτιώνουν την αποδοτικότητα του ελέγχου. Βέβαια, με την εισαγωγή της τεχνητής νοημοσύνης και άλλων προηγμένων τεχνολογιών στον έλεγχο, υπάρχουν ηθικές σκέψεις που πρέπει να ληφθούν υπόψιν, όπως πιθανές προκαταλήψεις στους αλγορίθμους ή η διαφάνεια των αυτοματοποιημένων αποφάσεων. Μια μελλοντική έρευνα μπορεί να εξετάσει τις ηθικές επιπτώσεις και να παρέχει σημαντικά ευρήματα για τη διατήρηση ακεραιών ηθικών προτύπων όταν ο έλεγχος καθοδηγείται από την τεχνολογία.

Καθώς οι οργανώσεις εισέρχονται πιο βαθιά στο ψηφιακό κόσμο, η φύση των κινδύνων που αντιμετωπίζουν αλλάζει. Οι παραβιάσεις κυβερνοασφάλειας και τα ζητήματα ακεραιότητας των δεδομένων γίνονται πιο συχνά. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να επικεντρωθούν στο πώς τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου μπορούν να παραμείνουν ενήμερα για αυτούς τους νεοεμφανιζόμενους κινδύνους, αναπτύσσοντας προληπτικές στρατηγικές ελέγχου και προωθώντας μια προληπτική αντί για αντιδραστική και κατασταλτική προσέγγιση ελέγχου.

Ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει μια ξεχωριστή σειρά ευκαιριών για έρευνα εσωτερικού ελέγχου, εξαιτίας του μοναδικού συνόλου προκλήσεων και της υποχρέωση λογοδοσίας προς το κοινό. Ο δημόσιος τομέας είναι αχώριστα συνδεδεμένος με τα πολιτικά συστήματα. Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει πώς οι αλλαγές στο πολιτικό τοπίο επηρεάζουν τις προτεραιότητες, τις στρατηγικές και τις μεθοδολογίες των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου. Επίσης, με τις κυβερνήσεις παγκοσμίως να δεσμεύονται για τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ, μια μελέτη θα μπορούσε να εξετάσει πώς τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου του δημόσιου τομέα συντονίζουν τις στρατηγικές τους με αυτούς τους παγκόσμιους στόχους. Τέλος, με τις παγκόσμιες κρίσεις να εμφανίζονται σε ταχύτερο ρυθμό, όπως πανδημίες ή φυσικές καταστροφές, η έρευνα μπορεί να επικεντρωθεί στο πώς οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να αξιολογήσουν και να ενισχύσουν την ετοιμότητα ενός δημόσιου φορέα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Νεγκάκης, Χ. και Ταχυνάκης, Π. (2017), Ελεγκτική- Εσωτερικός Έλεγχος: Θεωρία και Εφαρμογές, Εκδόσεις Αειφόρος Λογιστική.

Νεγκάκης, Χ. και Ταχυνάκης, Π. (2022), Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου: Θεωρία και Εφαρμογές, Εκδόσεις Αειφόρος Λογιστική.

Νεγκάκης, Χ. και Ταχυνάκης, Π. (2022), Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Κινδύνου Θεωρία- Εφαρμογές, Εκδόσεις Αειφόρος Λογιστική.

Λουμιώτης, Β. (2015), Διαχειριση Κινδύνων και Εσωτερικός Ελεγχος: Με πρακτικά θέματα εφαρμογής, 1η Έκδοση, Αθήνα: Ινστιτούτο Εκπαίδευσης Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών.

Λουμιώτης, Β. (2019), Πρακτικά θέματα εφαρμοσμένης ελεγκτικής των επιχειρήσεων: με βάση τα διεθνή πρότυπα ελέγχου, 2η Έκδοση, Ινστιτούτο Εκπαίδευσης ΣΟΕΛ.

Ξενόγλωσση

Abbott, L. J., Dougherty, B., Parker, S., & Peters, G. F. (2016), Internal Audit Quality and Financial Reporting Quality: The Joint Importance of Independence and Competence, *Journal of Accounting Research*, 54(1), p.3–40. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1475-679X.12099>

Arena, M., & Azzone, G. (2009), Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness, *International Journal of Auditing*, 13(1), 43-60. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1099-1123.2008.00392.x>

Asare, T. (2009), «Internal auditing in the public sector: promoting good governance and performance improvement», *International Journal on Governmental Financial Management*,9(1) Available at: https://www.academia.edu/3156041/Internal_auditing_in_the_public_sector_Promoting_good_governance_and_performance_improvement

Aksoy, T. and Bozkus, S., 2012. Establishment of effective internal audit function: recommendations for best practice. *Journal of modern accounting and auditing*, 8(9), p.1283-1290. Available at: <https://zenodo.org/>

Basu, S. (1997). The conservatism principle and the asymmetric timeliness of earnings¹. *Journal of accounting and economics*, 24(1), 3-37.

Carmichael, Douglas. (2004). The PCAOB and the Social Responsibility of the Independent Auditor. *Accounting Horizons - ACCOUNT HORIZ.* 18. 127-133. 10.2308/acch.2004.18.2.127.

Cosserat, G. and Rodda, N. (2008) *Modern Auditing*, 3rd Edition. *John Wiley & Sons*.

Chambers, A. D., & Odar, M. (2015). A new vision for internal audit. *Managerial auditing journal*. Available at

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MAJ-08-2014-1073/full/html>

Chorafas, D. (2000). *Reliable Financial Reporting and Internal Control. A Global Implementation Guide*. John Wiley & Sons, Inc.

Chang, Y. T., Chen, H., Cheng, R. K., & Chi, W. (2019). The impact of internal audit attributes on the effectiveness of internal control over operations and compliance. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 15(1), 1-19.

- Chiarini, Andrea & Castellani, Paola & Rossato, Chiara & Cobelli, Nicola. (2020), Quality management internal auditing in small and medium-sized companies: an exploratory study on factors for significantly improving quality performance. *Total Quality Management & Business Excellence*. 32(3):1-21
- Christ, M. H., Eulerich, M., Krane, R., & Wood, D. A. (2021). New frontiers for internal audit research. *Accounting Perspectives*, 20(4), 449-475.
- Christensen, L. (2022). Internal audit: A case study of impact and quality of an internal control audit. *International Journal of Auditing*, 26(3), 339– 353.
- Coetzee, P. and Lubbe, D. (2014), Improving the Efficiency and Effectiveness of Risk-Based Internal Audit Engagements. *International Journal of Auditing*, 18(2): 115-125.
- Deloitte (2011), «*Internal audit in the public sector. The quiet revolution*» ME PoV4 Winter 2011 40-45
- Donelson, Dain & Ege, Matthew & McInnis, John. (2017). Internal Control Weaknesses and Financial Reporting Fraud. *Auditing A Journal of Practice & Theory*. 36(3). 45-69
- Drogalas, G., Pazarskis, M., Anagnostopoulou, E., & Papachristou, A. (2017). The effect of internal audit effectiveness, auditor responsibility and training in fraud detection. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 16(4), 434-454.
- European Union / European Commission, (2017) «*Public Internal Control Systems in the European Union The three lines of defense in a Public Sector environment*» Discussion Paper No.9 Ref. 2017-2
https://ec.europa.eu/budget/pic/lib/docs/2017/CD_04_ThreeLinesOfDefenseInPublicSector.pdf
- Eulerich, Marc & Lenz, Rainer. (2020). Defining, Measuring, and Communicating the Value of Internal Audit.
- Fadzil, F. H., Haron, H., & Jantan, M. (2005). Internal auditing practices and internal control system. *Managerial Auditing Journal*, 20(8), 844–866.
- Feng, M., Li, C., McVay, S. E., & Skaife, H. (2015). Does Ineffective Internal Control over Financial Reporting affect a Firm’s Operations? Evidence from Firms’ Inventory Management. *The Accounting Review*, 90(2), 529–557.
- Giroux, G., & Cassell, C. (2011). Changing audit risk characteristics in the public client market. *Research in Accounting Regulation*, 23(2).

- Graham, L. (2015). Internal control audit and compliance: documentation and testing under the new COSO framework. *John Wiley & Sons*.
- Hay, D. και Cordery, C. (2018), «The value of public sector audit: Literature and history» *Journal of Accounting Literature* 40(1): 1–15.
- Fadzil, F. H., Haron, H., & Jantan, M. (2005). Internal auditing practices and internal control system. *Managerial Auditing Journal*, 20(8), 844–866.
- IIASB (2021) “Handbook Of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, And Related Services Pronouncements”
- Kilgore, A., Radich, R., & Harrison, G. (2011). The relative importance of audit quality attributes. *Australian Accounting Review*, 21(3), 253-265.
- Khaled Ali Endaya, Mustafa Mohd Hanefah, (2016), «Internal auditor characteristics, internal audit effectiveness, and moderating effect of senior management», *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 32(2), 160-176,
- Kotb, Amr & Elbardan, Hany & Halabi, Hussein. (2020). Mapping of Internal Audit Research: A Post-Enron Structured Literature Review. *Accounting Auditing & Accountability Journal*.
- Lois, Petros & Drogalas, George & Karagiorgos, Alkiviadis & Tsikalakis, Kostantinos. (2020). Internal audits in the digital era: opportunities risks and challenges. *EuroMed Journal of Business*.
- Lenz, R., Sarens, G., & Jeppesen, K. K. (2018). In search of a measure of effectiveness for internal audit functions: an institutional perspective. *Edpacs*, 58(2), 1-36.
- Michas, P. N. (2011). The Importance of Audit Profession Development in Emerging Market Countries. *The Accounting Review*, 86(5), 1731–1764.
- Oussii, A. A., & Taktak, N. B. (2018). The impact of internal audit function characteristics on internal control quality. *Managerial Auditing Journal*. 33(5), 450-469.
- Roussy, M., & Perron, A. (2018). New perspectives in internal audit research: A structured literature review. *Accounting perspectives*, 17(3), 345-385.
- The Institute of Internal Auditors, (2021), *On Risk 2022: A Guide to Understanding, Aligning and Optimizing Risk*. 5-44

Turetken, Oktay & Jethefer, Stevens & Özkan, Baris. (2019). Internal Audit Effectiveness: Operationalization and Influencing Factors. *Managerial Auditing Journal*.