



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

Διδακτορική Διατριβή

**Η επίδραση της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στην ελαχιστοποίηση των
φαινομένων απάτης στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση:
Η περίπτωση των δημόσιων ακαδημαϊκών φορέων**

Ξανθοπούλου Αγγελία – Ευθυμία

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

Παναγιώτης Αρσένος, Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Επιβλέπων
Μαρία Ροδοσθένου, Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Πέτρος Καλαντώνης, Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Αιγάλεω,
Απρίλιος 2024



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

Διδακτορική Διατριβή

**Επίδραση της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στην ελαχιστοποίηση των
φαινομένων απάτης στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση:
Η περίπτωση των δημόσιων ακαδημαϊκών φορέων**

Ξανθοπούλου Αγγελία – Ευθυμία

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

Παναγιώτης Αρσένος, Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Επιβλέπων
Μαρία Ροδοσθένου, Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Πέτρος Καλαντώνης, Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Επταμελής Εξεταστική Συμβουλευτική Επιτροπή

Παναγιώτης Αρσένος, Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Επιβλέπων
Μαρία Ροδοσθένου, Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Πέτρος Καλαντώνης, Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Παναγιώτης Καλδής, Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Αριστείδης Παπαρηγορίου, Αναπλ. Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Νικόλαος Ηρειώτης, Καθηγητής, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών
Νικόλαος Συκιανάκης, Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Αιγάλεω,
Απρίλιος 2024



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ &
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

**Μέλη Τριμελούς Συμβουλευτικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του
Επιβλέποντα**

| A/A | ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ | ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΤΜΗΜΑ | ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ |
|-----|--------------------|--|------------------|
| 1 | Παναγιώτης Αρσένος | Καθηγητής Χρηματοοικονομικής Λογιστικής Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής, Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής | |
| 2 | Μαρία Ροδοσθένου | Καθηγήτρια Χρηματοοικονομικής Λογιστικής Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής, Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής | |
| 3 | Πέτρος Καλαντώνης | Καθηγητής Χρηματοοικονομικής Λογιστικής του Τμήματος Διοίκησης Τουρισμού, της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής | |

Μέλη Επταμελούς Εξεταστικής Επιτροπής

| A/A | ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ | ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΤΜΗΜΑ/ΣΧΟΛΗ/ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ |
|-----|-------------------------|---|
| 1 | Παναγιώτης Καλδής | Καθηγητής Εφαρμοσμένων Οικονομικών και Μάρκετινγκ στο Τμήμα Επιστημών Οίνου Αμπέλου και Ποτών, της Σχολής Επιστημών Τροφίμων, ΠΑΔΑ |
| 2 | Νικόλαος Συκιανάκης | Καθηγητής Χρηματοοικονομικής Λογιστικής Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής, Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών, ΠΑΔΑ |
| 3 | Αριστείδης Παπαρηγορίου | Αναπλ. Καθηγητής Επιχειρηματικότητας και Κοινωνιολογίας τμήμα Διοίκησης Τουρισμού, της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, ΠΑΔΑ |
| 4 | Νικόλαος Ηρειώτης | Καθηγητής Λογιστικής, Κοσμήτορας της Σχολής Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών |

Η έγκριση της διδακτορικής διατριβής από το Τμήμα ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής δεν υποδηλοί αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα
(Ν. 5343/32, Άρθρο 202).

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένος/η ΞΑΝΘΟΠΟΥΛΟΥ ΑΓΓΕΛΙΑ ΕΥΘΥΜΙΑ του ΓΕΩΡΓΙΟΥ, υποψήφιος/α διδάκτορας του Τμήματος ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας και δικαιούχος των πνευματικών δικαιωμάτων επί της διατριβής και δεν προσβάλλω τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων. Για τη συγγραφή της διδακτορικής μου διατριβής δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κ.λπ.). Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

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

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της διατριβής μου μέχρι 31.12.2025 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη.

Η Δηλούσα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της διδακτορικής διατριβής μου θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στους βασικούς συντελεστές της.

Στον καθηγητή του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, Παναγιώτη Αρσένο, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε δίνοντάς μου απλόχερα την ευκαιρία και την δυνατότητα να εκπονήσω την παρούσα διδακτορική διατριβή καθώς και στην καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής Μαρία Ροδοσθένους ως μέλος της τριμελούς Συμβουλευτικής Επιτροπής μου.

Στον καθηγητή του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, Πέτρο Καλαντώνη, για την αμέριστη καθοδήγηση, βοήθεια και συνεχή υποστήριξη που παρείχε σε όλα τα στάδια αυτού του εγχειρήματος. Αλλά κυρίως για την ανοχή, την υπομονή, την ποικίλη συμπαράστασή του και κυρίως την κατανόησή του, που αφειδώς παρείχε στις αγχώδεις συμπεριφορές μου, όταν στο πλαίσιο της συνεργασίας μας, οι τηλεφωνικές επικοινωνίες και οι δια ζώσης συναντήσεις μας δεν συγχρονίζονταν, λόγω του επιβαρυσμένου προγράμματός του.

Όμως, το μεγαλύτερο ευχαριστώ δικαιωματικά το οφείλω στον Μιχάλη Σκορδούλη, Μεταδιδακτορικό Ερευνητή στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, που χωρίς την άπλετη βοήθεια και πολύπλευρη συνεισφορά του, δεν θα είχε ολοκληρωθεί η συγκεκριμένη διατριβή στον προγραμματισμένο χρονικό ορίζοντα. Ελπίζω και εύχομαι η συνεργασία μας να συνεχιστεί και στο μέλλον.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια, οι κυβερνήσεις επιδεικνύουν αυξανόμενο ενδιαφέρον και προθυμία να χρησιμοποιήσουν δημόσιο χρήμα για τη χρηματοδότηση δημόσιων οργανισμών μέσω μιας σειράς μέτρων, διαδικασιών και κινήτρων που συνάδουν με τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης του επιχειρηματικού κόσμου. Ο απώτερος στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα αξιόπιστο δημόσιο διοικητικό σύστημα στηριζόμενο στη λογοδοσία, στην ακεραιότητα και στη διαφάνεια. Καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη ισχυρής, χρηστής δημόσιας διακυβέρνησης είναι η καθολική εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων. Οι ελεγκτικές δραστηριότητες επιβάλλουν περιορισμούς και όρια και υποχρεώνουν την ηγεσία και τους δημόσιους λειτουργούς να ενεργούν υπεύθυνα και να είναι υπόλογοι για τις αποφάσεις τους, προς το συμφέρον των φορολογουμένων, μεγιστοποιώντας τα κοινωνικά οφέλη και αποφεύγοντας το φαινόμενο της κατάχρησης εξουσίας και της διαφθοράς.

Η εφαρμογή εργαλείων ελέγχου, παρακολούθησης και εποπτείας διασφαλίζει τη νομιμότητα των δημόσιων δραστηριοτήτων και ενισχύει την αποτελεσματικότητα του συστήματος διοίκησης. Εντοπίζει ελλείψεις και παρατυπίες και επισημαίνει στην ανώτατη ηγεσία τις αδυναμίες του συστήματος και τους κινδύνους που ενδέχεται να προκύψουν. Η ανάπτυξη και λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου προτείνει μέτρα και διαδικασίες για την αντιμετώπιση δυσλειτουργικών καταστάσεων, καθώς και βέλτιστες πρακτικές συμμόρφωσης.

Τα πανεπιστήμια, ως κοινωνικοί θεσμοί, ασκούν σημαντική επιρροή και διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην ανάπτυξη και στην πρόοδο της κοινωνίας. Καθήκον τους είναι να δημιουργούν προστιθέμενη αξία χρησιμοποιώντας το οικονομικό και πνευματικό κεφάλαιο που έχουν στη διάθεσή τους. Η αποτελεσματική πανεπιστημιακή διακυβέρνηση διασφαλίζει οικονομική επάρκεια για την προώθηση ερευνητικών και επιστημονικών προγραμμάτων, για την αναβάθμιση των υποδομών και για την εφαρμογή νέων καινοτόμων μεθόδων διδασκαλίας.

Οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις και νομοθετικές αλλαγές στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, επιδιώκουν να αλλάξουν τον τρόπο διοίκησης και διαχείρισης όλων των επιπέδων της πανεπιστημιακής ιεραρχίας. Στοχεύουν στη δημοσιονομική εξυγίανση και πειθαρχία, καθώς και στην προώθηση και εδραίωση ελεγκτικής κουλτούρας. Οι ελεγκτικές δραστηριότητες ενθαρρύνουν την πανεπιστημιακή ηγεσία να επιδείξει μεγαλύτερη συνέπεια σχετικά με τη διαχείριση των οικονομικών και των ανθρώπινων πόρων.

Βασικός σκοπός της παρούσης διατριβής είναι αρχικώς να διερευνήσει την εφαρμογή της ισχύουσας εθνικής νομοθεσίας αναφορικά με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και των σύγχρονων βέλτιστων διεθνών πρακτικών διακυβέρνησης στα ακαδημαϊκά ιδρύματα. Επιδιώκει ακολούθως να εξετάσει συνδυαστικά την αποτελεσματικότητα των ελεγκτικών δραστηριοτήτων, υπό το πρίσμα του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου και των ιδιαίτερων συνθηκών και παραγόντων που συνθέτουν το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον των

πανεπιστημίων, να εντοπίσει τυχόν αποκλίσεις από τη νομοθεσία, καθώς επίσης και τις όποιες αδυναμίες, δυσλειτουργίες και δυσκολίες παρατηρούνται στην εφαρμογή της. Τέλος, στοχεύει να επισημάνει τις αιτίες στις οποίες ενδέχεται να οφείλονται οι κακοδαιμονίες αυτές.

Δεδομένου ότι τα ακαδημαϊκά ιδρύματα παρουσιάζουν ποικιλομορφία ως προς το μέγεθος, τη δομή και την οργάνωσή τους στοιχεία τα οποία καθορίζουν το πεδίο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου και επηρεάζουν τη λειτουργία του, για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού και προκειμένου να συγκεντρωθούν όσο γίνεται περισσότερες πληροφορίες, εφαρμόστηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας και διενεργήθηκαν διά ζώσης συνεντεύξεις με χρήση ερωτηματολογίου με τους διοικητικούς υπαλλήλους που κατέχουν διάφορες θέσεις στα ακαδημαϊκά ιδρύματα. Η καταγραφή των πραγματικών δεδομένων αποσκοπεί στην εμπειρική προσέγγιση του συγκεκριμένου θέματος και στην τεκμηριωμένη παρουσίαση της ευρύτερης εικόνας της επικρατούσας κατάστασης.

Η έρευνα επικεντρώνεται σε τρεις άξονες κυρίως: στη μελέτη της σύστασης, της στελέχωσης, της οργάνωσης και της λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου σε έκαστο ακαδημαϊκό ίδρυμα, στην επαγγελματική στάση των ελεγκτών και, πρωτίστως, στον ρόλο της ανώτατης διοίκησης και των διοικητικών υπαλλήλων σε σχέση με τις ελεγκτικές δραστηριότητες.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η πανεπιστημιακή ηγεσία ασκεί σημαντική και καθοριστική επιρροή στο μέγεθος και στη δομή της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και στην επάρκεια των ελεγκτών, δεδομένου ότι εναπόκειται στη βούλησή της να διασφαλίσει επαρκείς οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Η συγκεκριμένη λειτουργία, ενώ διαθέτει πολιτική και θεσμική υποστήριξη μέσω της καθιέρωσης και εφαρμογής της ισχύουσας νομοθεσίας, δεν έχει την κατάλληλη διοικητική υποστήριξη. Αντιμετωπίζεται τόσο από την πανεπιστημιακή ηγεσία, όσο και από τους δημόσιους λειτουργούς ως συμβατική υποχρέωση που οφείλει, βάσει των νομοθετικών διατάξεων, να εφαρμόζει κάθε ίδρυμα, προκειμένου να μετριαστεί ο αρνητικός αντίκτυπος από τη μη τήρησή τους. Στην πανεπιστημιακή οργανωσιακή κουλτούρα απουσιάζει η δέσμευση στις ελεγκτικές δραστηριότητες ως εργαλείο διακυβέρνησης που στοχεύει στη δημιουργία και ανάπτυξη ενός υγιούς συστήματος διοίκησης, γεγονός που οφείλεται στην περιορισμένη ηγετική υποστήριξη και επαγγελματική ελεγκτική επάρκεια.

ABSTRACT

In recent years, governments are showing a growing interest and willingness to use public money to finance public organizations through a series of measures, procedures and incentives consistent with the principles of corporate governance of the business world. The ultimate goal is to create a reliable system of public administration based on accountability, integrity and transparency. The decisive factor for creating a robust and good public governance is the universal implementation of internal audit and risk management processes. Audit activities impose restrictions and limitations and oblige top leadership and civil servants to act responsibly and be accountable for their decisions, in the interest of taxpayers. Thus, they maximize social benefits and avoid abuse of power and corruption.

The implementation of control, monitoring and supervision tools ensures the legitimacy of public activities and enhances the effectiveness of the governance system. It identifies shortcomings and irregularities and brings to the attention of the top leadership all weaknesses of the system and potential risks. Internal audit proposes measures and procedures to tackle dysfunctional situations and puts forward best compliance practices.

As social institutions, universities exert significant influence and play an essential role in the development and progress of our society. Their duty is to use the financial and intellectual capital at their disposal to create added value. Effective university governance guarantees economic sufficiency to foster research and scientific programs, to upgrade infrastructure and to implement new and innovative teaching methods.

The recent reforms and legislative changes in higher education seek to introduce changes to all levels of the university hierarchy in terms of administration and management. Their aim is to achieve fiscal consolidation and discipline and to promote and solidify an audit culture. Auditing incites university leadership to demonstrate greater consistency as regards financial and human resource management.

The main aim of the present doctoral thesis is to explore the implementation of the current national legislation regarding internal audit function and also to investigate the latest best international governance practices in academic institutions. It then seeks to examine, in conjunction with one another, the effectiveness of audit activities, in the light of the current institutional framework and the particular conditions and factors that make up the external and internal environment of the universities, to identify any deviations from the legislation, as well as any shortcomings, dysfunctions and difficulties in the implementation of legislation. It aims to point out the causes of these ill fortunes.

Given that academic institutions vary in terms of size, structure and organization – elements that determine the scope of internal audit and affect its function –, in order to achieve the aforementioned aim and to obtain the maximum amount of information, we use the qualitative research method and conducted face-to-face interviews – with

the use of questionnaires – with administrative employees who hold various positions in academic institutions. The recording of actual data aims at an empirical approach to the specific subject and a documented presentation of the broader picture of the current situation.

The research focuses on three main axes: the study of the establishment, staffing, organization and operation of the Internal Audit Unit in each academic institution, the professional competence of the auditors and, above all, the role of top leadership and administrative employees in audit activities.

According to the research results, university leaders exert a significant and decisive influence on the size and structure of the Internal Audit Unit, as well as on the adequacy of the auditors, since it is up to them to ensure sufficient financial and human resources for internal audit function. This specific operation, while it has political and institutional support through the establishment and implementation of the current legislation, it lacks an appropriate administrative support. It is seen by university leaders and civil servants as a contractual obligation that each institution should meet, according to the legislation in force, in order to mitigate the negative impact of non-compliance. In the organizational culture of universities, poor support by the leaders and limited professional audit competencies have resulted in a lack of commitment to audit activities, as a governance tool aimed at creating and fostering a sound administrative system.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|--|----|
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ | 4 |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ | 6 |
| ABSTRACT | 8 |
| ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ | 10 |
| ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ..... | 13 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ I: ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 16 |
| 1.1 Εννοιολογική προσέγγιση | 16 |
| 1.2 Σκοπός της έρευνας και συνεισφορά της διατριβής..... | 25 |
| 1.3 Διάρθρωση κεφαλαίων..... | 27 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ II: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ | 29 |
| 2.1 Ο εσωτερικός έλεγχος του χθες και του σήμερα στην Ελλάδα..... | 29 |
| 2.2 Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου | 34 |
| 2.2.1 Θεωρία Παραγόντων (Agency Theory) | 34 |
| 2.2.2 Η έννοια του εσωτερικού ελέγχου..... | 35 |
| 2.3 Ο εσωτερικός έλεγχος στον δημόσιο τομέα (public internal audit) | 37 |
| 2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου | 43 |
| 2.4.1 Διενέργεια εσωτερικού ελέγχου από υπαλλήλους του φορέα “in housing” ή εξωτερικούς εξειδικευμένους ελεγκτές “outsourcing” | 49 |
| 2.4.2 Διαχείριση των ευρημάτων και των συστάσεων του εσωτερικού ελέγχου | 51 |
| 2.4.3 Κατανομή πόρων για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου | 53 |
| 2.5 Εσωτερικός έλεγχος και διαχείριση κινδύνου | 54 |
| 2.5.1 Η έννοια του κινδύνου κατά τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου | 55 |
| 2.5.2 Διαχείριση κινδύνων (risk management) | 60 |
| 2.5.3 Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση κινδύνων | 62 |
| 2.5.4. Εμπειρικές έρευνες αναφορικά με τη σχέση της διαχείρισης κινδύνου και του εσωτερικού ελέγχου στον δημόσιο τομέα | 64 |
| 2.6 Ελεγκτική προσέγγιση βάσει κινδύνων (Risk Based Audit Approach – RBAA) | 66 |
| 2.6.1 Σχεδιασμός και προγραμματισμός του ελέγχου βάσει RBAA..... | 67 |
| 2.6.2 Μοντέλα αξιολόγησης κινδύνων | 67 |

| | |
|--|-----|
| 2.6.3 Εμπειρικές έρευνες της ελεγκτικής προσέγγισης βάσει κινδύνων “Risk Based Audit Model – RBAA” | 69 |
| 2.6.4 Σύνοψη των ευρημάτων των εμπειρικών ερευνών αναφορικά με την ελεγκτική προσέγγιση βάσει κινδύνων | 71 |
| 2.7 Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στην τριτοβάθμια εκπαίδευση | 72 |
| 2.7.1 Εμπειρικές έρευνες αναφορικά με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στα ακαδημαϊκά ιδρύματα..... | 74 |
| 2.7.2 Σύνοψη συμπεράσματα εμπειρικών ερευνών αναφορικά με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στα ακαδημαϊκά ιδρύματα | 80 |
| 2.8 Η έννοια της απάτης και της διαφθοράς..... | 81 |
| 2.9 Οι Θεωρίες της απάτης..... | 85 |
| 2.9.1 Η θεωρία του «Τριγώνου της Απάτης» (Fraud Triangle Theory) | 85 |
| 2.9.2 Η θεωρία της «Κλίμακας της Απάτης» (Fraud Scale Theory) | 87 |
| 2.9.3 Η θεωρία του «Διαμαντιού της Απάτης» (Fraud Diamond Theory) | 88 |
| 2.9.4 Η θεωρία «Χρήμα, Ιδεολογία, Εξαναγκασμός και Εγώ» (Money, Ideology, Coercion and Ego - MICE)..... | 89 |
| 2.9.5 Η θεωρία του «Πενταγώνου της Απάτης» (Fraud Pentagon Model) | 90 |
| 2.10 Το επαγγελματικό περιβάλλον στη διαμόρφωση κινήτρων και ευκαιριών..... | 92 |
| 2.10.1 Ο ρόλος της ηγεσίας στην απάτη “top-down leadership” | 94 |
| 2.10.2 Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στην πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης | 96 |
| 2.11 Εμπειρικές έρευνες βάσει της θεωρίας του «Τριγώνου της Απάτης» και της θεωρίας του «Διαμαντιού της Απάτης» ως σημείων αναφοράς για την πρόληψη, την ανίχνευση και τον εντοπισμό της απάτης..... | 97 |
| 2.11.2. Σύνοψη συμπερασμάτων εμπειρικών ερευνών βάσει της θεωρίας της Απάτης (θεωρία Τριγώνου & Διαμαντιού)..... | 99 |
| 2.11.3 Ο καταλυτικός ρόλος της επιλογής των μεταβλητών μέσα από τις οποίες εκφράζονται οι παράγοντες της απάτης στις εμπειρικές έρευνες..... | 102 |
| 2.12 Πολιτική καταπολέμησης της απάτης (anti-fraud policy)..... | 105 |
| 2.12.1 Εμπειρικές έρευνες αναφορικά με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και τη στάση της ανώτατης διοίκησης στην πολιτική καταπολέμησης της απάτης..... | 107 |
| 2.12.2. Σύνοψη εμπειρικών ερευνών | 108 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ | 110 |
| 3.1 Επιλογή ερευνητικής στρατηγικής | 110 |
| 3.1.1 Θεωρητικό πλαίσιο..... | 110 |

| | |
|--|-----|
| 3.1.2 Ποιοτική έρευνα | 110 |
| 3.1.3 Η ποιοτική έρευνα στην οικονομική επιστήμη | 113 |
| 3.1.4 Η ποιοτική έρευνα στο οικονομικό έγκλημα..... | 115 |
| 3.2 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου και ερευνητική διαδικασία | 119 |
| 3.2.1. Ερευνητικές υποθέσεις | 119 |
| 3.2.2 Καθορισμός των ερευνητικών μεταβλητών | 126 |
| 3.2.3 Μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας | 127 |
| 3.2.3.1 Το ερωτηματολόγιο | 128 |
| 3.2.3.2 Κατηγοριοποίηση ερωτήσεων βάσει των ερευνητικών μεταβλητών | 130 |
| 3.3 Πεδίο εφαρμογής της έρευνας..... | 132 |
| 3.4 Πιλοτική εφαρμογή ερωτηματολογίου..... | 134 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ..... | 137 |
| 4.1 Περιγραφική ανάλυση..... | 137 |
| 4.2 Ανάλυση συσχετίσεων | 178 |
| 4.3 Έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων | 192 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ V: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ..... | 195 |
| 5.1 Συμπεράσματα..... | 195 |
| 5.2 Προτάσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στα πανεπιστήμια | 201 |
| 5.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα. | 206 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 210 |
| Ελληνόγλωσση..... | 210 |
| Ξενόγλωσση | 211 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ..... | 248 |
| Παράρτημα I: Ερωτηματολόγιο της έρευνας..... | 248 |
| Παράρτημα II: Παράγοντες που επηρεάζουν τον εγγενή κίνδυνο και τον κίνδυνο ελέγχου | 258 |
| Παράρτημα III: Συνοπτικός πίνακας διαφορών μεταξύ ελεγκτικής προσέγγισης βάσει κινδύνων (risk based approach) και ελεγκτικής προσέγγισης βάσει συστήματος ελέγχου (system based auditing)..... | 261 |

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Ξενόγλωσση

ABREMA: Activity Based risk evaluation model of auditing

ACFE : Association of Certified Fraud Examiners

AICPA: American Institute of Certified Public Accountants

AR : audit risk

BIG 4: Big Four accounting firms (Deloitte, Ernst & Young (EY), KPMG, PwC)

CEO : Chief Executive Officer

CIME : Chartered Institute of Management Accountants

COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commission

CR : control risk

DR : detection risk

IACS : International Accounting Standards Committee

IIA : Institute of Internal Auditors

IR : inherent risk

IPPF: International Professional Practices Framework

INTOSAI : International Organization of Supreme Audit Institutions

ISO : International Organization for Standardization

FA : fraud risk

KPMG: Klynveld Peat, Marwick, Goerdeler

LLC : limited liability company

MICE : Money, Ideology, Coercion and ego

OECD : Organization for Economic Co-operation and Development

PCAOB : Public Company Accounting Oversight Board

PwC : PricewaterhouseCoopers

RA : risk of attitude

RI : risk of incentives

RO : risk of opportunities

RBIA : Risk-based internal audit

RBAA : risk-based audit approach

RSP : Risk Standardized Performance

SAS : Statements on Auditing Standards

UDS :University of Development studies

UNESCO : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

Ελληνόγλωσση

ΑΕ :Ανώνυμη Εταιρεία

ΑΕΙ : Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

ΑΠΘ : Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

ΑΣΚΤ : Ανώτατη Σχολή Καλών Τεχνών

ΓΠΑ : Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΔΕΚΟ : Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί

ΔΕΠ : Διδακτικό Ερευνητικό Προσωπικό

ΔΠΑΕ : Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος

ΔΠΘ : Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

ΔΣ : Διοικητικό Συμβούλιο

ΕΔΑ : Εθνική Αρχή Διαφάνειας

ΕΑΠ : Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

ΕΕ : Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΕΚ : Ελληνικός Εμπορικός Κώδικας

ΕΚΠΑ : Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΕΛΚΕ : Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας

ΕΛΜΕΠΑ : Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

ΕΣΠΑ : Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης

ΕΣΥ : Εθνικό Σύστημα Υγείας

Η.Π.Α.: Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

ΙΔΑΧ: Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου

ΙΔΟΧ: Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου

ΜΕΕ : Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου

ΜΟΔΥ : Μονάδα Οικονομικής και Διοικητικής Υποστήριξης

ΝΠΔΔ : Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου

ΟΟΣΑ : Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΟΠΑ : Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΟΤΑ : οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης

ΠΑΔΑ : Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

ΠΑΜΑΚ : Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

ΠΑΠΕΙ : Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΜ : Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

ΣΕΕ : Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

ΣΟΕ : Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών

ΣΟΛ : Σώμα Ορκωτών Λογιστών

ΦΕΚ : φύλλο της εφημερίδας της κυβερνήσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Η απάτη και η διαφθορά είναι δύο φαινόμενα πολύπλευρα και σύνθετα. Έχουν διεισδύσει καθολικά τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στον δημόσιο τομέα. Εξελίχθηκαν σταδιακά στην πιο βιώσιμη απειλή της παγκόσμιας οικονομίας, καθώς συνεπάγονται μεγάλες οικονομικές απώλειες και ζημιογόνες καταστάσεις. Αποτελούν τροχοπέδη για την οικονομική ανάπτυξη και εξέλιξη μιας χώρας, επηρεάζουν δε αρνητικά πολλούς τομείς της καθημερινότητας των πολιτών της έχοντας επιπτώσεις όχι μόνο στην οικονομική, αλλά και στην κοινωνική και πολιτική ζωή τους ([Blanton et al., 2015](#)). Δεδομένου ότι τα φαινόμενα αυτά εμφανίζονται με ποικίλες μορφές, δημιουργούν απρόβλεπτες και αποδιοργανωτικές καταστάσεις, δυσλειτουργίες και αναποτελεσματικότητα στα συστήματα εταιρικής και δημόσιας διακυβέρνησης ([Saliterer et al., 2017](#)).

Η εμφάνιση παράνομων οικονομικών δραστηριοτήτων δημιουργεί το αίσθημα της οικονομικής αποσταθεροποίησης, διαταράσσει τις κοινωνικές και οικονομικές αντιλήψεις και επηρεάζει αρνητικά την κοινωνική συνοχή, με αποτέλεσμα να οδηγεί στην αμφισβήτηση του κράτους δικαίου και του πολιτικού συστήματος ([Asteriou & Spanos, 2018](#)). Στη Σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών κατά της Διαφθοράς¹ το 2003 (Νέα Υόρκη - ΗΠΑ), όλα τα κράτη διατύπωσαν την ανησυχία τους για τη σοβαρότητα του προβλήματος και τις επιπτώσεις του στην εθνική οικονομία και στη σταθερότητα και ασφάλεια των κοινωνιών τους, καθώς συνεπιφέρει τη δημιουργία πολιτικής αστάθειας.

Λόγω της παγκοσμιοποίησης, της πολυπλοκότητας των οικονομικών συναλλαγών, της αλματώδους ανάπτυξης της τεχνολογίας, της πολυσύνθετης διεθνούς και εθνικής νομοθεσίας, καθώς και της παρατεταμένης παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης, τα φαινόμενα απάτης και διαφθοράς έχουν σημειώσει σημαντική αύξηση.

Σύμφωνα με παγκόσμια έρευνα² που διενεργήθηκε από το Association of Certified Fraud Examiners³ το 2016, οι περισσότερες υποθέσεις απάτης και διαφθοράς εμφανίζονται στον τραπεζικό και χρηματοοικονομικό τομέα, στον τομέα της μεταποιητικής βιομηχανίας καθώς και στον δημόσιο τομέα, με αποτέλεσμα οι οικονομικές οντότητες να υπόκεινται σε απώλεια ύψους περίπου 5% των συνολικών εσόδων τους ετησίως, λόγω της ύπαρξης των συγκεκριμένων φαινομένων. Στον δημόσιο τομέα μάλιστα το μέγεθος της οικονομικής απώλειας είναι πολύ μεγαλύτερο από εκείνο της διακίνησης ναρκωτικών.

Στην ετήσια έκθεση “*Global Economic Crime and Fraud Survey 2020*” της PricewaterhouseCoopers (PwC) αναφορικά με το οικονομικό έγκλημα προσδιορίζεται ότι οι ηλεκτρονικές απάτες αντιπροσωπεύουν το 34% του συνόλου των διαπραχθέντων

¹ Νόμος 3666/2008. ΦΕΚ113/Α/18.06.2008.

² ACFE. *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse: 2016 Global Fraud Study*.

³ Association of Certified Fraud Examiners: Ιδρύθηκε το 1988, στο Τέξας και οι δραστηριότητές του περιλαμβάνουν τη συλλογή πληροφοριών, την παραγωγή εργαλείων και την εκπαίδευση επαγγελματιών για την καταπολέμηση της απάτης.

οικονομικών εγκλημάτων παγκοσμίως, η υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων το 32%, η δωροδοκία και η διαφθορά το 30% και η παραποίηση λογιστικών και οικονομικών καταστάσεων το 28%. Τα ηλεκτρονικά οικονομικά εγκλήματα αυξήθηκαν σημαντικά το 2021 και, σύμφωνα με την έρευνα “*The nature of fraud is changing: Act now to bear it*” που διενεργήθηκε από την Deloitte, υπολογίζεται σε 42 δις \$ η συνολική απώλεια πόρων από παράνομες δραστηριότητες. Το 2022, σύμφωνα με την έκθεση της KPMG⁴ “*Fraud Barometer 2022*”, οι ηλεκτρονικές απάτες αντιπροσωπεύουν ποσοστό μεταξύ 35% και 50% των περιπτώσεων απάτης στη μεταποιητική βιομηχανία, στον χώρο της υγείας και της τεχνολογίας και κυρίως, στον δημόσιο τομέα.

Ωστόσο, το φαινόμενο της απάτης δεν αποτελεί αποκλειστικό προνόμιο της σύγχρονης εποχής, καθώς παρατηρούνταν από αρχαιοτάτων χρόνων σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής. Στην ελληνική μυθολογία, η Απάτη ήταν η προσωποποίηση της εξαπάτησης, της παραπλάνησης και της πονηριάς. Ο Ησίοδος, στο επικό ποίημά του *Θεογονία*, αναφέρει την Απάτη ως κόρη της θεότητας Νυκτός, η οποία προήλθε από παρθενογένεση. Στην αρχαία Ελλάδα ένας από τους χρησμούς που έδωσε η Πυθία στον Φίλιππο Β΄ της Μακεδονίας σχετικά με την έκβαση της εκστρατείας του κατά τον Γ΄ Ιερό Πόλεμο (356-346 π.Χ.) ήταν: «*Αργυραῖς λόγχοις μάχου, καὶ πάντων κρατήσεις*» - να μάχεσαι με αργυρές λόγχες και θα νικήσεις τους πάντες. Το μήνυμα ήταν πως με το χρήμα (τα ασημένια νομίσματα) ο Φίλιππος θα μπορούσε να πάρει πολλές πόλεις με το μέρος του και να νικήσει. Ο συγκεκριμένος χρησμός προέτρεπε εν ολίγοις τον Φίλιππο να δωροδοκεί, αφού με αυτόν τον τρόπο θα κέρδιζε όλες τις μάχες.

Επίσης, οι Ολυμπιακοί Αγώνες, η πιο δημοφιλής αθλητική διοργάνωση στην αρχαία Ελλάδα, είχαν πλούσιο παρασκήνιο σε χρηματισμό, απάτες και παραβιάσεις των κανονισμών. Αρκετοί αθλητές, προκειμένου να στεφθούν νικητές, δεν δίσταζαν να δωροδοκήσουν τους αντιπάλους τους, παραβαίνοντας έτσι τον όρκο τους. Κατά τη 178η Ολυμπιάδα του 368 π.Χ., σύμφωνα με τον Πausανία⁵, επιβλήθηκε πρόστιμο σε δύο Ρόδιους αθλητές, οι οποίοι συνελήφθησαν επ’ αυτοφώρω, τη στιγμή ακριβώς που ο Εύδηλος δωροδοκούσαν από τον Φιλόστρατο στο αγώνισμα της πάλης.

Το οικονομικό έγκλημα είναι μία ιδιαίτερη μορφή εγκληματικότητας και αποκαλείται και “*εκλεπτυσμένο*”. Εμφανίζει ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα με άλλες κατηγορίες εγκλημάτων του ποινικού δικαίου, εφόσον, όπως όλα τα εγκλήματα, έτσι και αυτό, για να διαπραχθεί, χρειάζεται έναν δράστη, ένα θύμα και ένα ευάλωτο περιβάλλον ([Σπινέλλη, 2014](#)). Η διαφορά του οικονομικού εγκλήματος σε σχέση με άλλες εγκληματικές πράξεις είναι ότι εδώ κυριαρχεί το στοιχείο της κατάχρησης εμπιστοσύνης ανάμεσα στις οικονομικές οντότητες και στους προμηθευτές, στους πιστωτές και στους πελάτες, καθώς επίσης και ανάμεσα στον εργαζόμενο και στον εργοδότη.

Θεωρείται ελεύθερη επιλογή του ανθρώπου, αφού έχει εξετάσει και έχει αξιολογήσει τη σχέση οφέλους και κόστους της συγκεκριμένης πράξης του

⁴ Klynveld Peat Marwick Goerdeler

⁵ Πausανίας, *Ελλάδος περιήγησις*, «*Ηλιακά Α΄*», 21, 9.

([Λαμπροπούλου, 1994](#)). Έχει επομένως λάβει ορθολογικά την απόφαση του να προβεί σε οποιασδήποτε μορφής παράνομη οικονομική δραστηριότητα, ζυγίζοντας τις αρνητικές και τις θετικές συνέπειές της.

Οι οικονομικές εγκληματικές πράξεις διαπράττονται εξάλλου με βασικό στόχο την επίτευξη ενός καλύτερου βιοτικού επιπέδου, την επιδίωξη ενός οικονομικού οφέλους. Έχουν ωφελμιστική κατεύθυνση. Οι άνθρωποι προσπαθούν να ισορροπήσουν σε οικονομικό επίπεδο χρησιμοποιώντας όλα τα νόμιμα και μη μέσα ([DeKeseredy, 2016](#)). Μία οικονομική εγκληματική ενέργεια μπορεί να αποφέρει οικονομικά οφέλη, έστω και προσωρινά ([Cortés et al., 2016](#)), και να συμβάλει στη διατήρηση της κοινωνικής θέσης και του τρόπου ζωής που είχε και θέλει να διατηρήσει ο άνθρωπος ([Levi, 2011](#)).

Σύμφωνα και με τη Θεωρία της Ανομίας “*anomie theory*” του κοινωνιολόγου [Robert Merton \(1938\)](#), όταν αρχίζουν και στενεύουν οι δυνατότητες χρήσης θεμιτών μέσων για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου, τότε δημιουργείται η ανάγκη προσφυγής σε αθέμιτα μέσα και παράνομες μεθοδεύσεις. Εγκλήματα που στοχεύουν στην κάλυψη των επείγουσών βιοτικών αναγκών δεν συγκαταλέγονται στα οικονομικά εγκλήματα, παρόλο που το κίνητρο είναι οικονομικό ([Κραμβία-Καπαρδή & Γκολάκης, 2011](#)).

Βασικό χαρακτηριστικό του οικονομικού εγκλήματος είναι ότι διαπράττεται από άτομα που είναι ενταγμένα στην οικονομική και παραγωγική διαδικασία και εκμεταλλεύονται τις συγκυρίες και τις δομικές αδυναμίες της οικονομικής οργάνωσης. Οι δράστες, έχοντας τη δυνατότητα να κινούνται στο τόπο του εγκλήματος, είναι γνώστες των ευκαιριών. Διαθέτουν τη θέληση, το κίνητρο και τις ικανότητες και εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που έχουν. Άλλωστε, “*η ευκαιρία κάνει τον κλέφτη - opportunity makes the thief*” ([Suh et al., 2019](#)).

Από τις βασικές προϋποθέσεις (κίνητρο, ευκαιρία, αιτιολογημένη συμπεριφορά) που χρειάζονται για να διαπραχθεί ένα οικονομικό έγκλημα, αυτή που μπορεί να ελεγχθεί περισσότερο είναι η ευκαιρία μέσω της πρόληψης της οικονομικής εγκληματικότητας ([Σπινέλλη, 2014](#)). Η ελαχιστοποίηση και ο περιορισμός της μπορεί να επιτευχθεί με τη χάραξη και εφαρμογή στρατηγικών που υποδεικνύουν τα κατάλληλα μέτρα για την καταστολή των οικονομικών ατασθαλιών και παρατυπιών ([Αλεξιάδης, 1996](#)).

Όπως σε όλες τις παραβατικές συμπεριφορές, έτσι και στις παράνομες οικονομικές δραστηριότητες ως “*πρόληψη*” ορίζεται το σύνολο των μέτρων, των πρακτικών, των στρατηγικών και των ολοκληρωμένων προγραμμάτων που εφαρμόζονται με στόχο τη μείωση εμφάνισης δόλιων πράξεων. Όλα αυτά βέβαια δοκιμάζονται για την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητά τους στον χρόνο και αναθεωρούνται. Η πρόληψη είναι προστασία και φραγμός ([Σπινέλλη, 2014](#)), και σχετίζεται με τον έλεγχο των συνθηκών που ευνοούν την εμφάνιση των αξιόποινων πράξεων και ουσιαστικά αποσκοπεί στον περιορισμό της ευκαιρίας να διαπραχθούν ([Yuniarti, 2017](#)).

Στην εγκληματολογία, η πρόληψη διακρίνεται σε πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή. Η πρωτογενής πρόληψη περιλαμβάνει τα προληπτικά μέτρα που απευθύνονται σε όλο τον πληθυσμό για την αντιμετώπιση της εγκληματογένεσης και στοχεύει στην ανάπτυξη ενός προστατευτικού πλέγματος έναντι των παράνομων δραστηριοτήτων. Επικεντρώνεται στο περιβάλλον μέσα στο οποίο διαμορφώνεται η προσωπικότητα των ανθρώπων. Το περιβάλλον διαβίωσης και οι επιλογές των ανθρώπων καθορίζουν την προσωπικότητά τους και, σε συνδυασμό με τις επικρατούσες συνθήκες και τα ερεθίσματα που αυτοί έχουν, μπορεί να τους οδηγήσουν σε παραβατικές συμπεριφορές (Χάιδου, 2019). Η δευτερογενής πρόληψη στοχεύει στους εν δυνάμει παραβάτες και στη μείωση των ευκαιριών για τη διάπραξη παράνομων δραστηριοτήτων (Νικολόπουλος, 2008). Τέλος, η τριτογενής πρόληψη επικεντρώνεται στην απομάκρυνση των δραστών (Χάιδου, 2003). Και οι τρεις μορφές πρόληψης πάντως αναφέρονται στον δράστη και στα μέτρα που πρέπει να ληφθούν, προκειμένου να αποτραπεί η διάπραξη εγκλήματος, εφαρμόζονται δε και στις οικονομικές συναλλαγές, προκειμένου να αποφευχθούν οικονομικές εγκληματικές πράξεις.

Ο έλεγχος είναι σημαντικός σε κάθε δραστηριότητα της κοινωνίας και, όπως χαρακτηριστικά υποστήριξε ο Power (1997), “ζούμε σε μία κοινωνία ελέγχου – *audit society*”. Η κοινωνία επενδύει καθημερινά σε διαφόρων ειδών ελέγχους – περιβαλλοντικούς, τεχνολογικούς, ποιοτικούς, ιατρικούς, διδακτικούς κτλ. Το πεδίο εφαρμογής του έχει επεκταθεί σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες. Η έννοια και το περιεχόμενό του είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τους δείκτες επιτυχίας και επίτευξης στόχων, τους δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας τόσο σε ατομικό, όσο και κοινωνικό επίπεδο (Schröter & von Maravic, 2007). Πρόκειται για ένα παραδοσιακό εργαλείο το οποίο κατευθύνει τις δραστηριότητες των μελών της κοινωνίας και των οικονομικών οντοτήτων, ώστε να επιτυγχάνονται οι επιδιωκόμενοι στόχοι με τρόπο ηθικό και υπεύθυνο.

Η αντιμετώπιση της απάτης στηρίζεται στην παραδοχή ότι η ανθρώπινη φύση και συμπεριφορά τίθενται στο επίκεντρο της αποτελεσματικής πολιτικής καταπολέμησής της και, κατ’ επέκταση, της χρηστής διακυβέρνησης (Ramamoorti & Luke, 2011). Η Lynn McGregor (2000) στο έργο της “*The Human Face of Corporate Governance*” αναφέρει χαρακτηριστικά ότι οι οικονομικές οντότητες επιβιώνουν και ανθούν μακροπρόθεσμα, όταν λαμβάνουν υπόψη την ανθρώπινη πλευρά στη διακυβέρνηση. Διάφορες πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς επηρεάζουν και καθορίζουν εξάλλου τον τρόπο οργάνωσης και διαχείρισης μιας οικονομικής οντότητας.

Στο πλαίσιο των παράνομων οικονομικών δραστηριοτήτων τα μέτρα πρόληψης έχουν ως στόχο να μειώσουν τις ευκαιρίες και να αυξήσουν τις δυνατότητες και τις πιθανότητες να γίνει αντιληπτός ο δράστης (Dorminey et al., 2012). Η εφαρμογή αποτελεσματικών μηχανισμών εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου δυσχεραίνει τον στόχο του δράστη και διευκολύνει τη σύλληψή του (Σπινέλλη, 2014). Οι ελεγκτικές δραστηριότητες λειτουργούν ως “μέτρα αστυνόμευσης” και πρόληψης των παράνομων πράξεων και η εφαρμογή τους ενισχύει το αίσθημα της ασφάλειας των οικονομικών

συναλλαγών ([Cheong & Wu, 2015](#)). Τέτοιες δραστηριότητες στοχεύουν στη βελτίωση της διαχειριστικής και οικονομικής ικανότητας των οικονομικών οντοτήτων, με απώτερο σκοπό τον περιορισμό των συμπεριφορών εκείνων που έχουν ως αποτέλεσμα την κακοδιοίκηση και τη διαφθορά. Αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της καλής διακυβέρνησης “*good governance*”. Άλλωστε, η εμφάνιση αξιόποινων και δόλιων πράξεων είναι αποτέλεσμα της συστηματικής διοικητικής ανεπάρκειας και ένδειξη αδύναμης διακυβέρνησης “*weak governance*” ([Armstrong, 2005](#)).

Στη δημόσια διακυβέρνηση ο έλεγχος χρησιμοποιείται για την αποτελεσματική διαχείριση και αντιμετώπιση λειτουργικών, οικονομικών, νομικών και κανονιστικών κινδύνων οι οποίοι συνδέονται άμεσα με την οργανωτική δομή και την οργανωτική δέσμευση του φορέα ([Dzomira, 2020](#)). Η οργανωτική δομή προσδιορίζει τις ευθύνες, τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα όλων των δημόσιων λειτουργών, ενώ η οργανωτική δέσμευση σχετίζεται με τον βαθμό προθυμίας και ικανότητάς τους ανεξάρτητα από το επίπεδο της ιεραρχίας στο οποίο ανήκουν να πιστέψουν, να αποδεχτούν και να παραμείνουν πιστοί στους στόχους του φορέα/οργανισμού, να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του και να ευθυγραμμίζουν την προσωπική συμπεριφορά και τα συμφέροντά τους σύμφωνα με τις προτεραιότητές του ([Hardiningsih et al., 2020](#)). Οι [Shaoul et al. \(2012\)](#), υποστήριξαν ότι ο δημόσιος τομέας απαιτεί πολυδιάστατους μηχανισμούς διοίκησης και ελέγχου οι οποίοι να καλύπτουν όλους τους τομείς διαχείρισης, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα ισχυρό ελεγκτικό περιβάλλον ως προστατευτικό τείχος έναντι των επιχειρηματικών κινδύνων, καθώς και των αξιόποινων πράξεων.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου (ΣΕΕ), το οποίο αποτελεί ουσιαστικά το Σύστημα Ελέγχου Δημόσιας Διαχείρισης “*control system public sector*”, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον εντοπισμό και στην παρεμπόδιση οποιασδήποτε μορφής εξαπάτησης, δεδομένου ότι αποτελεί το δίκτυο ασφαλείας στα περιουσιακά στοιχεία του φορέα, υλικά και άυλα ([Atieno & Kiganda, 2020](#)). Πρόκειται για ένα σύνολο διοικητικών και οικονομικών διαδικασιών και ελέγχων που πραγματοποιούνται ανελλιπώς και διασφαλίζουν ότι οι στόχοι του φορέα επιτυγχάνονται ([Almquist et al., 2013](#); COSO, 2013⁶). Συγχρόνως, ενισχύουν την ευθύνη των δημόσιων λειτουργών για κοινωνική ισότητα και βελτίωση των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών ([Dewi et al., 2021](#)). Κάθε δημόσιος οργανισμός οφείλει να έχει τους δικούς του ισχυρούς μηχανισμούς ελέγχου των συστημάτων διοίκησης και οικονομικής λειτουργίας του προσαρμοσμένους στις ιδιαιτερότητές του. Στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου ενσωματώνονται η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, η εφαρμογή του εξωτερικού ελέγχου και η στρατηγική διαχείρισης κινδύνων, που, σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην πρόληψη και στον εντοπισμό φαινομένων απάτης και διαφθοράς⁷.

⁶ COSO [Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission] *Internal Control – Integrated Framework*, 2013

⁷ OECD (2018), *Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264309715-el>

Οι μηχανισμοί ελέγχου και εποπτείας παρέχουν επαρκή διαβεβαίωση και εμπιστοσύνη στις διοικητικές δραστηριότητες, δεδομένου ότι εξασφαλίζουν ότι οι χρηματοοικονομικές αναφορές είναι αξιόπιστες, οι πολιτικές, οι πρακτικές και οι διαδικασίες έχουν πλήρη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς και κυρίως ότι προωθούν την αποτελεσματική διαχείριση του φορέα ([Yesinia et al., 2018](#)).

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, μέσα από τη διαρκή εποπτεία του συστήματος διοίκησης και χρησιμοποιώντας μια πειθαρχημένη προσέγγιση αξιολόγησής του, επιδιώκει να εντοπίσει αδυναμίες και ελλείψεις ως προς τις διαδικασίες και να επιφέρει ουσιαστικές βελτιώσεις και αναβαθμίσεις των μηχανισμών διοίκησης, προκειμένου να ενισχυθεί η αποδοτικότητά του και να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά φαινόμενα απάτης ([Kasztelnik & Gaines, 2019](#)). Αποτελεί διαχειριστικό έλεγχο που διασφαλίζει τις ισορροπίες σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης και αποσκοπεί να ανιχνεύσει κάθε είδους απόκλιση από τα αποδεκτά νομικά, οικονομικά και ηθικά πρότυπα⁸. Πρόκειται για καθοριστικό στοιχείο του ρυθμιστικού συστήματος ([Monfardin & von Maravic, 2009](#)).

Οι ελεγκτικές δραστηριότητες στη δημόσια διακυβέρνηση ενισχύουν τη λογοδοσία και διατηρούν υπόλογες τις ηγεσίες των δημόσιων φορέων έναντι των πολιτών ([Birhane, 2019](#)), καθώς τις καθιστούν υπεύθυνες για τις ενέργειες και τις αποφάσεις τους σε σχέση με τη χρήση εξουσίας που τους έχει εκχωρηθεί, έτσι ώστε να αποφεύγονται φαινόμενα κατάχρησης εξουσίας και διαφθοράς ([Fonseca et al., 2020](#)). Όσοι διαχειρίζονται δημόσιο χρήμα οφείλουν να λογοδοτούν για τον τρόπο με τον οποίο έχουν καταναμεηθεί οι δημόσιοι πόροι και τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί ([Iyoha & Oyerinde, 2010](#)). Αποτελούν δικλίδα ασφαλείας για την κοινωνία συνολικά, εφόσον εξασφαλίζουν ότι η ηγεσία ενεργεί, κατά το δυνατόν, προς το συμφέρον των ενδιαφερόμενων μερών, μεγιστοποιώντας τα κοινωνικά οφέλη ([Mensah et al., 2020](#)).

Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια παρατηρείται έντονη αναζωπύρωση των αξιών της ακεραιότητας και της διαφάνειας, καθώς και λογοδοσίας στη δημόσια διοίκηση. Σύμφωνα με τον [Bovens \(2003\)](#), η λογοδοσία είναι βασικό συστατικό και σύμβολο της χρηστής διακυβέρνησης και καθοριστικό στοιχείο για την οικονομική ανάπτυξη ([Jones & Beattie, 2015](#)). Η ακεραιότητα αφορά την ειλικρινή και αξιόπιστη διοίκηση των φορέων, η διαφάνεια αφορά την απεριόριστη πρόσβαση και την έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με τις αποφάσεις και τις επιδόσεις τους και η λογοδοσία αναφέρεται στην υποχρέωσή τους για χρηστή διαχείριση των δημόσιων πόρων και στην ευθύνη τους για την επιτυχία ή την αποτυχία στην επίτευξη των στόχων απόδοσης. Οι φορολογούμενοι πολίτες αναμένουν από τους δημόσιους φορείς να υπηρετούν το δημόσιο συμφέρον με δικαιοσύνη, εμπνέοντας εμπιστοσύνη και συμβάλλοντας στην εύρυθμη λειτουργία του κράτους ([Brusca et al., 2018](#)). Η δυνατότητα πρόσβασής τους σε πληροφορίες αναφορικά με τα αποτελέσματα των δημόσιων πολιτικών, προκειμένου να αξιολογήσουν τις επιδόσεις της δημόσιας διακυβέρνησης, αποτελούν το κλειδί για τη νομιμότητα και τη χρηματοδότηση των

⁸ International Organization of Supreme Audit Institutions (1998), *European Implementing Guidelines for the INTOSAI Auditing Standards*, INTOSAI Luxembourg.

δημόσιων φορέων και συμβάλλει στην ποιότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και απόδοσή τους ([Jongbloed et al., 2018](#); [Hopper et al., 2009](#)). Καταβάλλεται ιδιαίτερη προσπάθεια για την υλοποίηση ουσιαστικών μεταρρυθμίσεων που στοχεύουν στη δημοσιονομική εξυγίανση και στην εξεύρεση τρόπων καταπολέμησης των φαινομένων απάτης και διαφθοράς. Μία ανεξάρτητη, αξιοκρατική και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση διασφαλίζει άλλωστε την ορθή αξιοποίηση των χρημάτων που καταβάλλονται από τους φορολογούμενους και υψηλής ποιότητας δημόσιες υπηρεσίες ([Asaolu et al., 2016](#)).

Κεντρικός άξονας των προσπαθειών της χώρας στον αγώνα κατά των οικονομικών εγκλημάτων είναι η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, καθώς και της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε κάθε δημόσιο οργανισμό. Η ανώτατη διοίκηση έχει την πρωταρχική ευθύνη για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του ΣΕΕ, καθώς επίσης και για την πρόληψη και ανίχνευση της απάτης. Οι αποτελεσματικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί, καθώς και οι στρατηγικές καταπολέμησης δόλιων πράξεων σχεδιάζονται σε ανώτερο διοικητικό επίπεδο. Σύμφωνα με τους [Janvrin et al. \(2012\)](#), οι ηθικές αξίες που διέπουν την ηγεσία και κυρίως η φιλοσοφία της “*management philosophy*”, δεδομένου ότι αυτή διαχέεται σε ολόκληρο τον φορέα, καθορίζουν το επίπεδο δέσμευσής του στην αντιμετώπιση φαινομένων διαφθοράς, κακοδιαχείρισης και απάτης. Ο [Spoehr \(2012\)](#) υποστήριξε ότι η ανώτατη διοίκηση “*tone at the top*” / “*top-down leadership*” έχει τον πρώτο και τον τελευταίο λόγο για την καθιέρωση επιχειρηματικού περιβάλλοντος απαλλαγμένου από παρατυπίες, ατασθαλίες και αξιόποινες πράξεις και είναι υπεύθυνη για την αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση του φορέα σε όλα τα επίπεδα. Η δέσμευσή της στους ελεγκτικούς μηχανισμούς και η υποστήριξη από μέρους της των μηχανισμών αυτών προσδιορίζει την επιτυχή λειτουργία τους.

Στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης του δημόσιου διοικητικού συστήματος εντάσσονται και τα ακαδημαϊκά ιδρύματα ως κοινωνικοί θεσμοί. Ασκούν σημαντική επιρροή και διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην προώθηση της κοινωνικής ευθύνης, στην εξέλιξη και πρόοδο της κοινωνίας και συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξή της. Η κοινωνική ευημερία επιτυγχάνεται με την παραγωγή εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, το οποίο συμβάλλει στις οικονομικές δραστηριότητες της χώρας ([Sityata et al., 2021](#)). Η εξάρτηση και η άμεση σχέση της ακαδημαϊκής γνώσης με την παραγωγική διαδικασία ενισχύουν όλο και περισσότερο τη θέση των πανεπιστημίων στην κοινωνία και δημιουργούν ισχυρά κίνητρα για τρόπους διασύνδεσής τους με τον επιχειρηματικό κόσμο ([Geuna & Muscio, 2009](#)). Τα ιδρύματα ανέκαθεν αναγνώριζαν τον ρόλο τους ως παραγωγών γνώσης και έρευνας ([Sizer, 2001](#)), όμως πλέον η υψηλή αξία της γνώσης ενδυνάμωσε τον ρόλο τους και σήμερα έχουν μετατραπεί σε μεγάλες, πολυσύνθετες, απαιτητικές και ανταγωνιστικές επιχειρήσεις⁹.

⁹ OECD (2004), *On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education*, Papers OEW, OECD publishing Lausanne

Αποτελούν ένα σύνθετο μείγμα από παράγοντες της αγοράς, κυβερνητικές δραστηριότητες και κρατικές χρηματοδοτήσεις. Το ρυθμιστικό και θεσμικό πλαίσίό τους καθορίζεται από την εκάστοτε ισχύουσα νομοθεσία, αλλά η διαχείρισή τους προσδιορίζεται και από κανόνες της αγοράς και του ανταγωνισμού. Είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και υπόκεινται και σε επιρροές από παράγοντες εκτός αγοράς “*nonmarket forces*”, που δεν συνδέονται με τον επιχειρηματικό κόσμο. Κοινωνικές και πολιτικές επιρροές, νομικές απαιτήσεις και υποχρεώσεις συνθέτουν ένα εκτός επιχειρηματικής αγοράς “*nonmarket*” περιβάλλον το οποίο επηρεάζει και καθορίζει την απόδοσή τους ([Heaton et al., 2022](#)).

Η πανεπιστημιακή διακυβέρνηση περιλαμβάνει έναν περίπλοκο ιστό που συγκροτείται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ιδρύματος, τις οργανωτικές δομές του, τις σχέσεις αλληλεπίδρασης και ισορροπίας των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών, τους μηχανισμούς ελέγχου και εποπτείας, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η εξουσία – “*management philosophy*” ([Bratianu & Pinzaru, 2015](#)). Όμως τα ιδρύματα δεν έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν ελεύθερα τις δικές τους δομές διακυβέρνησης και διαχείρισης, δεδομένου ότι έχουν συμβατική υποχρέωση να εφαρμόζουν την ισχύουσα νομοθεσία και τις σχετικές διατάξεις αναφορικά με τα όργανα άσκησης εξουσίας και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ([Donina et al., 2015](#)).

Στον ακαδημαϊκό χώρο παρατηρείται πληθώρα δεικτών αναφορικά με την κατάταξη των πανεπιστημίων με βάση την ποιότητα της έρευνας που διενεργούν, τη διδασκαλία τους, τις καινοτόμες μεθόδους που χρησιμοποιούν, την πιστοληπτική ικανότητά τους και την επαγγελματική αποκατάσταση των αποφοίτων τους, δεν έχει ωστόσο αναπτυχθεί δείκτης ακαδημαϊκής κακοδιαχείρισης ή ακαδημαϊκής διαφθοράς. Οι δείκτες χρησιμοποιούνται, προκειμένου να αξιολογηθούν και να χρησιμοποιηθούν ως επιβεβαίωση για το επίπεδο της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των φορέων ([Shore, 2018](#)). Δύο έρευνες στον χώρο της ακαδημαϊκής κοινότητας, της UNESCO¹⁰ και της Transparency International¹¹, υποστήριξαν ότι η διαφθορά στην τριτοβάθμια εκπαίδευση έχει βρεθεί στο επίκεντρο του διεθνούς ενδιαφέροντος. Ο ατέρμονος αγώνας για εξασφάλιση περισσότερων επιχορηγήσεων από διάφορες πηγές, η πίεση για περισσότερες δημοσιεύσεις και έρευνα και η επιδίωξη αύξησης της φήμης και του κύρους, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της θέσης στην παγκόσμια κατάταξη, είχαν ως αποτέλεσμα να αυξήσουν τον ανταγωνισμό στην ακαδημαϊκή κοινότητα και να ενθαρρύνουν τη διάπραξη αξιόποινων πράξεων. Συνήθεις πράξεις απάτης και διαφθοράς στον ακαδημαϊκό χώρο παρατηρούνται στις αμοιβές των ερευνητών, στις προμήθειες υπηρεσιών και προϊόντων, στις επιχορηγήσεις, στις υποτροφίες φοιτητών, στην επιλογή και εισαγωγή νέων φοιτητών έως και στην εκλογή πρυτανικών αρχών ([Nisak & Rochayatum, 2023](#)).

¹⁰ United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2007). *Corrupt school, corrupt universities: What can be done?* UNESCO – IIEP-International Institute for Educational Planning.

¹¹ Transparency International (2013a). *Global Corruption report: Education*, London, Routledge.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα συγκεκριμένα προβλήματα, δημιουργήθηκε και η ανάγκη σταδιακής αλλαγής στον τρόπο διοίκησης, προσανατολισμένο στην εφαρμογή μοντέλων εταιρικής διακυβέρνησης και προσαρμοσμένο σε μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα οργανισμούς ([Min & Bowman, 2015](#)). Άλλωστε η επιρροή του επιχειρηματικού μοντέλου διοίκησης –“*business enterprise model*”– ως οργανωτικού ιδεώδους άσκησε αυξανόμενη πίεση για θεσμική αλλαγή σε όλο τον δημόσιο τομέα τα τελευταία χρόνια ([Bleiklie & Kogan, 2007](#)).

Οι αλλαγές στην οργάνωση των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, έχουν οδηγήσει στην εισαγωγή νέων μορφών λογοδοσίας και ελέγχων, που στοχεύουν στην οικονομική, αποδοτική και αποτελεσματική διακυβέρνησή τους. Η πιο σημαντική αλλαγή είναι η δημιουργία της ελεγκτικής κουλτούρας –“*audit culture*”– και η καθολική προώθησή της, η οποία ξεκινάει από τους κυβερνητικούς αξιωματούχους και καταλήγει στο ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό ([Shore, 2008](#)). Η εφαρμογή συστήματος εσωτερικού ελέγχου και η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι αποτέλεσμα των μεταρρυθμίσεων, δεδομένου ότι οι μηχανισμοί ελέγχου και εποπτείας βοηθούν την ηγεσία στη δημιουργία ενός ισχυρού ελεγκτικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο επιτυγχάνεται η αποτελεσματική συνολική λειτουργία του ιδρύματος.

Οι μεταρρυθμίσεις στοχεύουν στην χρηστή διοίκησή τους, η οποία συνδέεται άμεσα με την κοινωνική ευθύνη τους και την ενίσχυση της λογοδοσίας ([Christensen, 2010](#)). Συνήθως σχετίζονται με συγκεκριμένη εθνική πολιτική ατζέντα, όμως κοινή συνιστώσα είναι η βελτίωση της εκπαιδευτικής ποιότητας και η ενίσχυση της αποδοτικότητάς τους ([Larsen et al., 2009](#)).

Βασική επιδίωξη είναι να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία χρησιμοποιώντας το χρηματοοικονομικό και πνευματικό κεφάλαιο που έχει κάθε ίδρυμα στην διάθεσή του ([Blackman & Kennedy, 2012](#)). Η χρηστή διαχείριση οδηγεί σε βελτίωση της εκπαιδευτικής ποιότητας, δεδομένου ότι διασφαλίζει την οικονομική επάρκεια για την προαγωγή των ερευνητικών και επιστημονικών προγραμμάτων, για την αναβάθμιση των εκπαιδευτικών υποδομών και για την εφαρμογή νέων, πρωτοποριακών διδακτικών μεθόδων. Η καλή πανεπιστημιακή διακυβέρνηση –“*good university governance*”– κρίνεται αναγκαία για την επίτευξη των στόχων των ιδρυμάτων, ενώ παράλληλα ενθαρρύνει την ανώτατη διοίκηση να επιδειξει περισσότερη συνέπεια, διαφάνεια, υπευθυνότητα και κυρίως λογοδοσία ([Fitriyah, 2018](#)).

Δεδομένου ότι μία αποτελεσματική ελεγκτική δραστηριότητα διαθέτει πρωτίστως πολιτική και διοικητική υποστήριξη και δευτερευόντως θεσμική κατοχύρωση, στον δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένων και των ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, καταβάλλεται σημαντική προσπάθεια από τους κυβερνητικούς αξιωματούχους για καθολική εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε όλους τους φορείς που διαχειρίζονται δημόσιο χρήμα, ώστε να τηρηθούν οι αρχές της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της λογοδοσίας. Η αυξανόμενη νομοθεσία υποδεικνύει την ανάγκη αναθεώρησης των ισχυουσών

πολιτικών και διαδικασιών που εφαρμόζονταν και αλλαγή σελίδας στον τρόπο διακυβέρνησης των δημόσιων φορέων.

1.2 Σκοπός της έρευνας και συνεισφορά της διατριβής

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου εμφανίζεται επισήμως στην Ελλάδα το 1985, με την ίδρυση του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Μεταγενέστερα, με τον Νόμο 3016/2002 θεσπίζεται η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου για τις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο αξιών, ενώ το 2003 καθιερώνεται η εφαρμογή του και για τις μη εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες στις οποίες το δημόσιο κατέχει ή ελέγχει άμεσα ή έμμεσα τουλάχιστον το 50% του μετοχικού κεφαλαίου τους.

Στον δημόσιο τομέα με τον Νόμο 3429/2005, που αφορά τη λειτουργία των Δημόσιων Επιχειρήσεων και Οργανισμών (ΔΕΚΟ), θεσπίζεται για πρώτη φορά η υποχρέωση κατάρτισης Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας, καθώς και η οργάνωση υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου, στην οποία θα απασχολείται τουλάχιστον ένας εσωτερικός ελεγκτής. Καθολικά δε σε όλους τους φορείς της γενικής κυβέρνησης, στο πλαίσιο της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας, εισάγεται η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου με τον Νόμο 4270/2014, στον οποίο ουσιαστικά ενσωματώνεται η Ευρωπαϊκή Οδηγία 2011/85/ΕΕ που αφορά τις απαιτήσεις της ΕΕ για τα δημοσιονομικά θέματα των κρατών-μελών.

Ο Νόμος 4622/2019 για το Επιτελικό Κράτος φέρνει εκ νέου στο προσκήνιο την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στον στενό και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, ενώ με τον Νόμο 4795/2021 καθορίζεται το πλαίσιο λειτουργίας του. Ο νέος Νόμος 4957/2022 του Υπουργείου Παιδείας, ο οποίος ρυθμίζει βασικά θέματα για την τριτοβάθμια εκπαίδευση, προβλέπει στο άρθρο 213 τη σύσταση Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και στο άρθρο 258 την ανάπτυξη και εφαρμογή συστήματος εσωτερικού ελέγχου στον Ειδικό Λογαριασμό Κονδυλίων Έρευνας (ΕΛΚΕ).

Βασικός σκοπός της παρούσης διατριβής είναι να διερευνήσει την εφαρμογή της ισχύουσας εθνικής νομοθεσίας αναφορικά με την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και των σύγχρονων βέλτιστων διεθνών πρακτικών διακυβέρνησης στα ακαδημαϊκά ιδρύματα στην Ελλάδα. Οι παρακάτω στόχοι, εξυπηρετούν την επίτευξη του βασικού σκοπού. Αρχικά, επιδιώκεται να εξεταστεί συνδυαστικά η αποτελεσματικότητα των ελεγκτικών δραστηριοτήτων, υπό το πρίσμα του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου και των ιδιαίτερων συνθηκών και παραγόντων που συνθέτουν το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον των πανεπιστημίων. Καταβάλλεται προσπάθεια να εντοπιστούν τυχόν αποκλίσεις από τη νομοθεσία, και οι όποιες αδυναμίες, δυσλειτουργίες και δυσκολίες που παρατηρούνται στην εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και να διαφωτιστούν οι αιτίες στις οποίες ενδέχεται να οφείλονται οι κακοδαιμονίες αυτές. Απώτερος στόχος είναι να υποβληθούν προτάσεις βελτίωσης του λειτουργικού πλαισίου του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και προτάσεις προαιρετικής συμμόρφωσης των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων σε θέματα πανεπιστημιακής διακυβέρνησης, όπως αυτές απορρέουν κυρίως από

ευρήματα εμπειρικών ερευνών που διενεργήθηκαν σε άλλες χώρες, από τη διεθνή βιβλιογραφία και από τις διεθνείς αποδεκτές βέλτιστες πρακτικές δημόσιας διακυβέρνησης. Η συγκεκριμένη έρευνα κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, δεδομένου ότι με βάση την ελληνική βιβλιογραφία δεν φαίνεται να έχουν διενεργηθεί σχετικές έρευνες στον ακαδημαϊκό χώρο.

Τα ακαδημαϊκά ιδρύματα παρουσιάζουν ποικιλομορφία ως προς το μέγεθος, τη δομή και την οργάνωση, στοιχεία τα οποία καθορίζουν το πεδίο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου και επηρεάζουν τη λειτουργία του. Μέσα από την επισήμανση των διαφορών τους και από την εξέταση του τρόπου με τον οποίο εκτελούνται οι ελεγκτικές δραστηριότητες σε κάθε πανεπιστημιακό ίδρυμα, επιδιώκεται η συγκέντρωση στοιχείων, με στόχο μία τεκμηριωμένη παρουσίαση της ευρύτερης εικόνας της επικρατούσας κατάστασης στον ακαδημαϊκό χώρο. Η παρούσα διατριβή αποσκοπεί να αποτελέσει για την ανώτατη διοίκηση, i) ένα καθοδηγητικό μοντέλο αναφορικά με θέματα διακυβέρνησης, ώστε η διοίκηση να επανεξετάσει και να αναθεωρήσει σε βάθος τις πολιτικές και τις ενέργειές της καθώς και ii) οδηγό τόσο για τους διοικητικούς υπαλλήλους, όσο και για τους υπαλλήλους που στελεχώνουν τη Μ.Ε.Ε..

Παρέχοντας θεμελιώδεις πληροφορίες αναφορικά με τον ρόλο που διαδραματίζει ο εσωτερικός έλεγχος στην πανεπιστημιακή διακυβέρνηση, επιδιώκεται να διαφωτιστούν σημαντικά πτυχές του συγκεκριμένου θέματος, με σκοπό να ενισχυθεί η συνεργασία μεταξύ ελεγκτών και ελεγχόμενων και να βελτιωθεί η ποιότητα επικοινωνίας τους, έτσι ώστε να αποφεύγονται εσφαλμένες εντυπώσεις και αντιλήψεις όσον αφορά τα καθήκοντα και τον ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών, και να αρθεί η επιφυλακτικότητα και η προκατάληψη απέναντι τους.

Η έρευνα επικεντρώνεται σε τρεις άξονες κυρίως: στη μελέτη της σύστασης, της στελέχωσης, της οργάνωσης και της λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου σε έκαστο ακαδημαϊκό ίδρυμα, στην επαγγελματική στάση των ελεγκτών και, κυρίως, στον ρόλο της ανώτατης διοίκησης και των διοικητικών υπαλλήλων σε σχέση με τις ελεγκτικές δραστηριότητες. Προκειμένου να προσεγγιστούν εμπειρικά τα προαναφερθέντα θέματα, να συγκεντρωθούν όσο γίνεται περισσότερες πληροφορίες και στην συνέχεια να αναλυθούν, εφαρμόστηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας.

Το καινοτόμο στοιχείο της διατριβής είναι η διενέργεια διά ζώσης συνεντεύξεων με χρήση ερωτηματολογίου με τους διοικητικούς υπαλλήλους που κατέχουν διάφορες θέσεις στα ακαδημαϊκά ιδρύματα. Το γεγονός ότι στην έρευνα συμμετείχαν άνθρωποι με διαφορετικό επαγγελματικό και μορφωτικό υπόβαθρο και, κυρίως, με διαφορετικές προσωπικότητες και ψυχοσύνθεση, παρέχει τη δυνατότητα να αποτυπωθεί πολύπλευρα η επικρατούσα κατάσταση και να αναδειχθούν οι αδυναμίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου. Η καταγραφή των πραγματικών δεδομένων αποσκοπεί στην αποτελεσματική αναθεώρηση των ελεγκτικών δραστηριοτήτων. Έχοντας δώσει μια θεσμική και λειτουργική διάσταση στην εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου, η παρούσα διδακτορική διατριβή συμβάλλει στην αναζήτηση και στη λήψη νέων ορθολογικών και αποδοτικών αποφάσεων εκ μέρους της ανώτατης διοίκησης προς όφελος των

ιδρυμάτων τόσο ως προς την πολιτική διαχείρισης κινδύνων, όσο και ως προς τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

Τέλος, σημειώνεται ότι το θέμα καθίσταται πρωτότυπο, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν έχει διενεργηθεί αντίστοιχη έρευνα η οποία να αναφέρεται στην ανώτατη εκπαίδευση στην Ελλάδα.

1.3 Διάρθρωση κεφαλαίων

Η διδακτορική διατριβή αποτελείται από πέντε κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο, που είναι εισαγωγικό, παρουσιάζεται σύντομα, αλλά όσο γίνεται πιο περιεκτικά, το θεωρητικό υπόβαθρο και το εννοιολογικό πλαίσιο της διατριβής, προκειμένου να καταστεί αισθητός ο προβληματισμός αναφορικά με τη σπουδαιότητα και την αναγκαιότητα της εφαρμογής και της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στη δημόσια διοίκηση και, κυρίως, στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Αναφέρεται ο κύριος στόχος της έρευνας, καθώς και η καινοτομία της και η συνεισφορά της στην υπάρχουσα θεωρητική γνώση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται η παρουσίαση μιας ολοκληρωμένης εννοιολογικής προσέγγισης του κομβικού ρόλου που διαδραματίζουν τόσο ο εσωτερικός έλεγχος στην εταιρική και δημόσια διακυβέρνηση, όσο και η ανάπτυξη στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων. Επιπλέον αναπτύσσεται η έννοια του οικονομικού εγκλήματος και αναλύονται οι θεωρίες της Απάτης. Μέσα από μια συστηματική βιβλιογραφική επισκόπηση, διαμορφώθηκε μια θεωρητική προσέγγιση για τη συμβολή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στην ελαχιστοποίηση των φαινομένων απάτης και διαφθοράς.

Τα συμπεράσματα των εμπειρικών ερευνών που διενεργήθηκαν αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στον πλαίσιο της χρηστής διοίκησης, καθώς και τη σχέση του με τη διαχείριση κινδύνων αποτέλεσαν τη βάση για την ανάπτυξη των ερευνητικών υποθέσεων της διδακτορικής διατριβής. Απώτερος σκοπός είναι η κατανόηση των πτυχών του συγκεκριμένου θέματος υπό το πρίσμα των εμπειρικών ερευνητικών προσεγγίσεων, οι οποίες διαμόρφωσαν ένα θεμελιωμένο θεωρητικό υπόβαθρο.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η ερευνητική μεθοδολογία, τεκμηριώνεται η επιλογή της εφαρμογής ποιοτικής έρευνας και καθορίζονται οι ερευνητικές υποθέσεις και τα ερωτήματα. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε σε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε σχέση με το υπό εξέταση θέμα σε ακαδημαϊκά ιδρύματα σε παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης γίνεται αναφορά στην πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου και παρουσιάζονται τα κύρια ευρήματα που προέκυψαν κατά τη διεξαγωγή της πιλοτικής έρευνας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και, κυρίως, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο με το οποίο ολοκληρώνεται η διδακτορική διατριβή,

εκτίθενται τα συμπεράσματα της έρευνας και προτείνονται τρόποι βελτίωσης και αντιμετώπισης των κακοδαιμονιών που διαπιστώθηκαν. Επιπλέον παρατίθενται οι περιορισμοί που παρατηρήθηκαν στην συγκεκριμένη έρευνα καθώς επίσης και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες αναφορικά με το συγκεκριμένο θέμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

2.1 Ο εσωτερικός έλεγχος του χθες και του σήμερα στην Ελλάδα

Η έννοια του ελέγχου χάνεται στα βάθη της ιστορίας, με αναφορές ήδη από την αρχαία Μεσοποταμία, ενώ η εξέλιξή του συνδέεται στενά με την οργάνωση των ανθρώπων σε κοινωνίες και την επακόλουθη ανάπτυξη του εμπορίου. Το ισχυρότερο κίνητρο για τη δημιουργία της ελεγκτικής διαδικασίας αποτέλεσαν τόσο η καταγραφή και αρίθμηση των αποθεμάτων των αγαθών (δηλαδή η καταμέτρηση του πλούτου) όσο και η ανάγκη συναλλαγών ή δοσοληψιών μεταξύ των ανθρώπων μέσω του χρήματος (Rodson, 1992). Η επισκόπηση και ο έλεγχος των καθημερινών συναλλαγών κάθε μορφής καθώς και η εξασφάλιση της διαφάνειας στη διαχείριση κυρίως του δημοσίου χρήματος έπαιξαν και συνεχίζουν να παίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομική εξέλιξη της οργανωμένης κοινωνίας, δεδομένου ότι αποτελούν τον βασικό παράγοντα προστασίας της (Νιφορόπουλος, 2013). Συνεπώς, η ανάγκη ύπαρξης μιας ανεξάρτητης διαδικασίας επαλήθευσης για την ορθή τήρηση οικονομικών αρχείων, προκειμένου να αποφεύγονται φαινόμενα υπεξαίρεσης περιουσιακών στοιχείων και απάτης, οδήγησε στην εμφάνιση του εξωτερικού και του εσωτερικού ελέγχου (Ramamoorti, 2003).

Στην αρχαία Ελλάδα, πρωτεργάτης της καθιέρωσης ελεγκτικών μηχανισμών, με στόχο την εποπτεία και τον έλεγχο των οικονομικών του κράτους, ήταν ο Κλεισθένης (6ος αιώνας π.Χ.). Το 508-507 π.Χ. έθεσε τις βάσεις για τις δημοκρατικές μεταρρυθμίσεις της Αθήνας, θεσπίζοντας την αρχή των “δέκα αποδεκτών”, οι οποίοι ήταν βουλευτές και αναλάμβαναν τον έλεγχο της διαχείρισης των δημοσίων εσόδων. Παράλληλα, στη Βουλή, η οποία αποτελείτο από 500 βουλευτές που προέρχονταν από τις δέκα φυλές, κληρώνονταν δέκα “άρχοντες-λογιστές”, οι οποίοι ήταν υπεύθυνοι για τον έλεγχο των λογαριασμών διαχείρισης των αρχόντων που αποχωρούσαν από τα δημόσια αξιώματα. Αν και ήταν ανώτεροι στο αξίωμα από τους “αποδέκτες”, είχαν και αυτοί την υποχρέωση να λογοδοτούν. Σημαντική βοήθεια στο έργο τους παρείχαν οι δέκα “εύθυνοι” και οι δέκα πάρεδροι. Οι “εύθυνοι” ορίζονταν από την Εκκλησία του Δήμου (τον λαό) και είχαν τον ρόλο του “εσωτερικού ελεγκτή”, μαζί με τους “άρχοντες-λογιστές” έλεγχαν τους άρχοντες των Αθηνών, με αποτέλεσμα οι τελευταίοι να υπόκεινται σε διπλό έλεγχο. Έτσι, δημιουργήθηκε ως θεσμός για την επιτήρηση των οικονομικών του κράτους, ένα ανεξάρτητο ελεγκτικό συνέδριο, που αποτελείτο από τριάντα μέλη¹².

Επιπλέον, το 300 π.Χ., στην αρχαία Αθήνα ιδρύθηκε το Συνέδριο των “λογιστών”, το οποίο έλεγχε τους λογαριασμούς των δημοσίων ταμείων και είχε δικαιοδοσία να οδηγεί στη δικαιοσύνη όσους παρανομούσαν, ενώ υπόλογοι των συγκεκριμένων λογαριασμών ήταν οι “άρχοντες” των Αθηνών.

12 Κλεισθένης ο Μεγακλέους: Ο Μεταρρυθμιστής. Απόσπασμα από το έργο του Christian Meier, Η ελληνική καταγωγή της πολιτικής. <https://theancientwebgreece.wordpress.com/> & Αρχαϊκή Εποχή. <https://athinapolias.wordpress.com/2017>

Με τη δίκαιη λειτουργία της πολιτείας ασχολήθηκαν επίσης οι αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι, όπως ο Πλάτων και ο Αριστοτέλης, οι οποίοι στα έργα τους έκαναν ιδιαίτερη μνεία σε θέματα λογοδοσίας. Στο έργο του “Πολιτεία (ή Περί δικαίου”, το οποίο άσκησε μεγάλη επιρροή στην πολιτική θεωρία, ο Πλάτων (427-347 π.Χ.) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι “δεν πρέπει να έχουμε κριτή ή ανώτατο λειτουργό ο οποίος να κρίνει ή να κυβερνά χωρίς να αποδίδει λογαριασμό, είναι δε αναγκαίο, για να κριθούν οι λογαριασμοί, να οριστούν ανώτατοι ειδικοί λειτουργοί, οι οποίοι να είναι προικισμένοι με όλα τα είδη των αρετών, και τότε η πόλη θα κάμει προόδους”. Στα “Πολιτικά” του ο Αριστοτέλης (384-322 π.Χ.) αναφέρει ότι “όλοι οι άρχοντες χωρίς καμία εξαίρεση, όσοι δηλαδή αναλάμβαναν δημόσιο λειτουργήμα, όφειλαν να λογοδοτούν για τη διαχείριση του δημοσίου χρήματος, παρόντων πάντων των πολιτών”. Μέσα από τη λογοδοσία των αρχόντων στην Αρχαία Αθήνα, ο Αριστοτέλης ήθελε να τονίσει ότι ο δημόσιος έλεγχος των δαπανών θέτει φραγμούς στην κατάχρηση της εξουσίας και περιορίζει τη διαφθορά μεταξύ των ανθρώπων.

Η πρώτη επίσημη εμφάνιση του όρου “*audit*” καταγράφεται στο Ηνωμένο Βασίλειο κατά τη βασιλεία του Εδουάρδου του Α΄ το 1285. Με διαταγή του, άπαντες οι υπηρέτες του, οι διοικητές, οι ταμίες, οι εισπράκτορες και οι θαλαμηπόλοι όφειλαν να διατηρούν κανονικούς λογαριασμούς, οι οποίοι ελέγχονταν από τους “*auditors*” και σε περίπτωση που διαπιστώνονταν ατασθαλίες ή καταχρήσεις, οι υπαίτιοι τιμωρούνταν με φυλάκιση ([Green, 2014](#)).

Στην Ελλάδα, μετά την αναγνώριση της ως ανεξάρτητο και κυρίαρχο κράτος, η πρώτη ελεγκτική αρχή που ιδρύθηκε ήταν το 1833, το Ελεγκτικό Συνέδριο, το οποίο λειτουργεί έως σήμερα ανελλιπώς. Αποστολή του είναι ο έλεγχος των δαπανών κυρίως των λογαριασμών του στενού και ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, διενεργώντας κατασταλτικό έλεγχο¹³. Αρμοδιότητά του είναι η απόδοση ευθύνης σε διαχειριστές του Δημοσίου, “*υπόλογους*”, καθώς και σε δημόσιους λειτουργούς για ζημιές που προκάλεσαν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους ευθέως ή αναγωγικά στο κράτος ή στο οικείο ΝΠΔΔ¹⁴.

Η έννοια του ελέγχου στο νεοσύστατο ελληνικό κράτος είναι συνδεδεμένη με τον θεσμό της ανώνυμης εταιρείας (Α.Ε). Η Α.Ε. ως όχημα επιχειρηματικής δραστηριότητας προβλέφθηκε για πρώτη φορά από τον Ναπολέοντιο Εμπορικό Κώδικα, ο οποίος εισήχθη αυτούσιος το 1835 στον Ελληνικό Εμπορικό Κώδικα (ΕΕΚ), και με Βασιλικό Διάταγμα “*περί ιδρύσεως εμπορικών εταιρειών*” γίνεται αναφορά στην τήρηση λογιστικών βιβλίων¹⁵.

13 Σύμφωνα με το άρθρο 10 παρ. 10 του Ν.4337/15 καταργήθηκε από 1/1/2019 ο προληπτικός έλεγχος των Φορέων Γενικής Κυβέρνησης οι οποίοι ελέγχονται πλέον κατασταλτικά και μετά την οικονομική περίοδο που έχουν πραγματοποιηθεί οι οικονομικές πράξεις. Ορισμένοι μόνο ειδικοί έλεγχοι του Ελεγκτικού Συνεδρίου και προσυμβατικοί έλεγχοι υφίστανται σε περιορισμένες περιπτώσεις.

14 Νόμος υπ' αριθ. 4129 – ΦΕΚ Α 52/28.2.2013, άρθρο 1. Αρμοδιότητες του Ελεγκτικού Συνεδρίου.

15 ΦΕΚ 15/11.05.1835 – Διάταγμα 19.4/01.05.1835.

Με τον Νόμο 1348/1918, ο οποίος είχε βασικό στόχο την προστασία των εταιρειών αλλά και του κράτους από την κερδοσκοπία και την απάτη¹⁶, εισάγονται βασικοί λογιστικοί κανόνες στη διαχείριση των ανώνυμων εταιρειών, όπως ο υπολογισμός των λογιστικών κερδών και η έννοια της κρατικής εποπτείας¹⁷. Ο συγκεκριμένος νόμος είναι ο προπομπός του Νόμου 2190/1920, καθώς τα άρθρα 36 και 37 αποτέλεσαν σταθμό της ελεγκτικής δραστηριότητας στην Ελλάδα, δεδομένου ότι επιβάλλεται τακτικός έλεγχος στην ανώνυμη εταιρεία από εξωτερικούς ελεγκτές. Η πρώτη οργανωμένη προσπάθεια για την ίδρυση σώματος ελεγκτών άρχισε το 1931 με τον Νόμο 5076¹⁸, ωστόσο υλοποιήθηκε το 1955 με τον Νόμο 3329 “*περί συστάσεως Σώματος Ορκωτών Λογιστών (ΣΟΛ)*”.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980 άρχισαν να αλλάζουν οι συνθήκες στη διεθνή οικονομία, καθώς σιγά σιγά κυριαρχούσε η τάση για απελευθέρωση των αγορών και για εκμηδενισμό του κρατικού παρεμβατισμού. Οι οικονομικές ανακατατάξεις στον επιχειρησιακό χώρο, όπως συγχωνεύσεις εταιρειών και εισαγωγή εταιρειών στο χρηματιστήριο, καθώς και η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, δημιούργησαν μια καινούργια πραγματικότητα και συνέβαλαν καθοριστικά στην αλλαγή της ελεγκτικής δραστηριότητας. Η συγκυρία ήταν πια κατάλληλη για την απελευθέρωση του ελεγκτικού επαγγέλματος στη χώρα, την εναρμόνισή του με βάση τον διεθνή τρόπο λειτουργίας και τα διεθνή πρότυπα, αλλά και την ανάδειξη του εσωτερικού ελέγχου.

Το 1985, με απόφαση του Πρωτοδικείου¹⁹ ιδρύθηκε το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών²⁰, που ήταν το καθ’ ύλην αρμόδιο συλλογικό όργανο εφαρμογής των προτύπων και διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα. Σήμερα η αρμοδιότητα χορήγησης Επαγγελματικής Ταυτότητας Εσωτερικών Ελεγκτών έχει περάσει στο Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδος βάσει του Νόμου 4849/2021, και οι πιστοποιημένοι εσωτερικοί ελεγκτές εγγράφονται στο Μητρώο του.

Παράλληλα με την ανάδειξη της αναγκαιότητας και την αναβάθμιση του ρόλου του εξωτερικού ελέγχου, στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού και της εξυγίανσης της ελληνικής αγοράς, καταργήθηκε το ΣΟΛ. Τον Σεπτέμβριο του 1991 ψηφίστηκε από τη Βουλή ο Νόμος 1969/1991 στο άρθρο 75 του οποίου προβλέπονται η κατάργηση του ΣΟΛ και η ίδρυση μιας νέας επαγγελματικής οργάνωσης, του Σώματος Ορκωτών

16 Οι ανώνυμες εταιρείες συστήθηκαν στη διάρκεια του 19ου αιώνα και σημειώθηκε μεγάλη αύξηση του αριθμού τους, η οποία οφειλόταν κυρίως στη μετατροπή μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων σε Α.Ε. για φορολογικούς λόγους. Ύστερα από αρκετές περιπτώσεις σκανδάλων (εταιρικές απάτες: μη διενέργεια αποσβέσεων και απογραφής, διανομή ανύπαρκτων κερδών, παραπλανητικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις κ.λπ.) άρχισε σταδιακά η ρυθμιστική παρέμβαση του κράτους.

17 Ο συγκεκριμένος νόμος έφερε όλες τις Α.Ε. υπό τη στενή εποπτεία του κράτους.

18 ΦΕΚ 186/07.07.1931: Ο συγκεκριμένος νόμος προέβλεπε τη δημιουργία Σώματος Ορκωτών Λογιστών. Οι ελεγκτές του σώματος αυτού θα απολάμβαναν δημόσιο κύρος και η όλη λειτουργία του θεσμού θα τελούσε υπό την εποπτεία του υπουργείου Εθνικής Οικονομίας.

19 Απόφαση 1457/07.06.1985.

20 Σήμερα είναι ο μοναδικός διαπιστευμένος επαγγελματικός φορέας στην Ελλάδα του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ (IIA).

Ελεγκτών (ΣΟΕ), υπό τη μορφή ΝΠΔΔ. Το Προεδρικό Διάταγμα 226/1992²¹ ρύθμισε τις λεπτομέρειες του απελευθερωμένου επαγγέλματος και αποτελεί μέχρι και σήμερα το βασικό νομοθέτημα. Αργότερα, το 1993, με την παύση του ΣΟΕ ως ΝΠΔΔ έγινε ένα ακόμα βήμα προς την απελευθέρωση του επαγγέλματος²².

Η Τράπεζα της Ελλάδος, με τη Διοικητική Πράξη 2438/6.8.1998²³ και μεταγενέστερα, με τη Διοικητική Πράξη 2577/09.03.2006, καθόρισε τις βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) των πιστωτικών ιδρυμάτων, το οποίο περιλαμβάνει τις λειτουργίες εσωτερικής επιθεώρησης, διαχείρισης κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης.

Ο Νόμος που εκσυγχρόνισε το νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων και όρισε τα θέματα περί εσωτερικού ελέγχου είναι ο ν.3016/2002, ο οποίος κατέστησε υποχρεωτική, στις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο ή πρόκειται να εισαχθούν, την σύσταση Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.)²⁴. Την ίδια χρονιά στη χώρα καθιερώθηκαν τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα, τα οποία εφαρμόζονται από το 2002 και εξής, για την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων²⁵. Μεταγενέστερα, στο πλαίσιο εκσυγχρονισμού της εταιρικής διακυβέρνησης ανωνύμων εταιρειών και της αγοράς κεφαλαίου ψηφίστηκε ο Νόμος 4706/2020 με τον οποίο ενσωματώθηκε στην ελληνική νομοθεσία η Οδηγία (ΕΕ) 2017/828 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου²⁶, που στο άρθρο 15 καθορίζονται θέματα αναφορικά με την οργάνωση και λειτουργία της Μ.Ε.Ε.

Η έννοια του εσωτερικού ελέγχου στον δημόσιο τομέα εμφανίζεται για πρώτη φορά το 1859 με τον θεσμό του Οικονομικού Επιθεωρητή του υπουργείου Οικονομικών, ο οποίος καταργήθηκε το 2014²⁷ αλλά αποτελεί τον παλαιότερο μηχανισμό εσωτερικού ελέγχου. Ουσιαστικά με τον Νόμο 3429/2005²⁸ που αφορά τη λειτουργία των Δημόσιων Επιχειρήσεων και Οργανισμών (ΔΕΚΟ) εισάγεται ένα πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο λειτουργία του, καθώς θεσπίζεται η υποχρέωση κατάρτισης Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και η οργάνωση υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου, στην οποία θα απασχολείται τουλάχιστον ένας εσωτερικός ελεγκτής. Ένα χρόνο μετά ο Νόμος 3492/2006²⁹ υποχρεώνει την οργάνωση Μ.Ε.Ε. σε κάθε υπουργείο

21 ΦΕΚ 120/Α/04.07.1992: Περί συστάσεως οργανώσεως και λειτουργίας του σώματος ορκωτών ελεγκτών και περί των όρων εγγραφής σε ειδικό μητρώο και ασκήσεως του επαγγέλματος του ορκωτού ελεγκτή.

22 ΦΕΚ 53/Α/12.04.1993, Π.Δ. 121/1993.

23 «Πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών ιδρυμάτων και προσδιορισμός αρμοδιοτήτων των οργάνων τους στον τομέα του Εσωτερικού Ελέγχου».

24 Νόμος 3091/2002 – ΦΕΚ Α-330/24-12-2002: Απλουστεύσεις και βελτιώσεις στη φορολογία εισοδήματος και κεφαλαίου και άλλες διατάξεις. Στο άρθρο 26 προσδιορίζονται ποιοι μπορεί να είναι εσωτερικοί ελεγκτές και πώς ορίζονται.

25 Νόμος 2992/2002 – ΦΕΚ 54/Α/20.03.2002. Τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (international accounting standards) εκδόθηκαν από την International Accounting Standards Committee (IASC), η οποία Ιδρύθηκε στο Λονδίνο το 1973.

26 μέτρα προς εφαρμογή του Κανονισμού (ΕΕ) 2017/1131 και άλλες διατάξεις

27 Νόμος 4254/2014.

28 ΦΕΚ Α' 314/27.12.2005: Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (ΔΕΚΟ).

29 ΦΕΚ Α 210/05.10.2006

της χώρας, ενώ μεταγενέστερα ο νόμος 3871/2010³⁰ θεσπίζει την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου σε όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης. Ο Νόμος 4025/2011³¹ μεταξύ άλλων δίνει την δυνατότητα στις μονάδες Υγείας (νοσοκομεία), η λειτουργία του να διενεργείται από εξωτερικούς συνεργάτες- ιδιώτες εσωτερικούς ελεγκτές.

Στο πλαίσιο της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας, ο Νόμος 4270/2014 στον οποίο ενσωματώνεται η Ευρωπαϊκή Οδηγία 2011/85/ΕΕ που αφορά τις απαιτήσεις της ΕΕ για τα δημοσιονομικά θέματα των κρατών-μελών, επισημαίνει και ενισχύει την αναγκαιότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε όλον τον δημόσιο τομέα, χωρίς όμως να ρυθμίζει διαδικαστικά και διαχειριστικά θέματα οργάνωσης και εκτέλεσης των ελεγκτικών δραστηριοτήτων. Μόνο ορίζει το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους ως εποπτεύοντα φορέα των Μ.Ε.Ε. και προσδιορίζει το ρόλο του Ελεγκτικού Συνεδρίου, το οποίο είναι το αρμόδιο όργανο για να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα και την επάρκεια των Μ.Ε.Ε. (αρθ.169, παρ 2).

Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, το Ελεγκτικό Συνέδριο διενήργησε κατά το έτος 2019, χρηματοοικονομικούς ελέγχους και ελέγχους συστημάτων σε διάφορους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης συμπεριλαμβανομένου και οκτώ ακαδημαϊκά ιδρύματα, και παρατηρήθηκε ότι στη συντριπτική πλειοψηφία των ελεγχθέντων φορέων δεν είχε συσταθεί Μ.Ε.Ε. και σε αυτούς που είχε συσταθεί δεν είχε στελεχωθεί επαρκώς³².

Σταθμός στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στον δημόσιο τομέα αποτελεί ο Νόμος 4622/2019³³, με τον οποίο προβλέπεται πλέον η καθολική εφαρμογή της σε όλους τους φορείς που διαχειρίζονται δημόσιο χρήμα, χωρίς περαιτέρω χρονικές καθυστερήσεις. Στην συνέχεια ο Νόμος 4795/21³⁴ ρυθμίζει θέματα που αφορούν το ΣΕΕ και τη λειτουργία των Μ.Ε.Ε. και συγχρόνως εγκαθιδρύει τον θεσμό του Συμβούλου Ακεραιότητας στη Δημόσια Διοίκηση, προκειμένου να ενισχυθούν οι μηχανισμοί διαφάνειας και ακεραιότητας στις δημόσιες οντότητες, συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων τους βάσει των αρχών της καλής διακυβέρνησης και της χρηστής διοίκησης, σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα. Στον ακαδημαϊκό χώρο, ο Νόμος 4957/2022 που αφορά την μεταρρύθμιση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, προβλέπει την εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στο άρθρο 213.

Η ύπαρξη της συγκεκριμένης νομοθεσίας υποδηλώνει την ουσιαστική προσπάθεια της χώρας για μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης με κεντρικό άξονα τη διασφάλιση της λογοδοσίας. Η εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου

30 ΦΕΚ Α141/17.08.2010

31 ΦΕΚ Α' 228/02-11-2011, άρθρο 25: Ανασυγκρότηση Φορέων Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Κέντρα Αποκατάστασης, Αναδιάρθρωση Ε.Σ.Υ. και άλλες διατάξεις.

32 Ετήσια Έκθεση Ελεγκτικού Συνεδρίου έτους 2019, εκδόθηκε 2022 (<https://www.elsyn.gr/sites/default/files/%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%20%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97%20%202019.PDF>)

33 ΦΕΚ Α'133/07.08.2019.

34 ΦΕΚ 62 /Α/17.04.2021

αποτελεί πλέον το βαρόμετρο ή τον δείκτη που προσδιορίζει τη διάθεση του δημόσιου φορέα για χρηστή διακυβέρνηση.

2.2 Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου

2.2.1 Θεωρία Παραγόντων (Agency Theory)

Η ελεγκτική αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της λογιστικής επιστήμης, καθώς σχετίζεται με τη διοίκηση των ιδιωτικών και δημοσίων οντοτήτων (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2013). Πραγματεύεται τους κανόνες και τις προϋποθέσεις για τη διενέργεια αποτελεσματικού ελέγχου σε κάθε οικονομική οντότητα, με στόχο τη διαφύλαξη και τη ορθή διαχείριση των οικονομικών πόρων, καθώς και την ανάπτυξη και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (Παπαστάθης, 2014).

Η αναγκαιότητα διαμόρφωσης ενός συστήματος ελέγχων και μηχανισμών εποπτείας πηγάζει από τη σχέση μεταξύ των εντολέων “*principals*”, όπως είναι οι μέτοχοι και οι ιδιοκτήτες των οικονομικών πόρων “*shareholders or stakeholders*”, και των εντολοδόχων “*agents*”, όπως είναι τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και οι διαχειριστές των οντοτήτων. Ο εντολέας, ο οποίος χρηματοδοτεί την οντότητα, παραχωρεί αρμοδιότητες και αναθέτει τη διαχείριση και τον έλεγχό της στον εντολοδόχο, ο οποίος αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και δραστηριότητες επ’ ονόματί του (Sarens & Abdolmohammadi, 2011). Στον δημόσιο τομέα εντολέας είναι οι πολίτες του κράτους, οι φορολογούμενοι, και εντολοδόχος η ηγεσία και η ανώτατη δημόσια διοίκηση.

Ο Adam Smith (1776), στο έργο του “*Ο πλούτος των εθνών*”, εξέφρασε την άποψη ότι, εάν μια οντότητα ελέγχεται από ένα πρόσωπο ή ομάδα προσώπων, τα οποία όμως είναι διαφορετικά από τους ιδιοκτήτες της, τότε το πιθανότερο είναι οι στόχοι που οι ιδιοκτήτες έχουν θέσει και οι προσδοκίες τους για την επένδυσή τους, να μην πραγματοποιούν από το πρόσωπο ή την ομάδα που ασκεί τον έλεγχο (Bowrin et al., 2007). Τα συμφέροντα των ιδιοκτητών και των ανώτατων στελεχών δεν ταυτίζονται. Συνήθως αποκλίνουν και οδηγούν σε σύγκρουση συμφερόντων, λόγω των διαφορετικών στόχων που επιδιώκουν να επιτευχθούν, δημιουργώντας έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών (Volonte, 2012). Η σύγκρουση των συμφερόντων είναι κυρίως αποτέλεσμα της ασύμμετρης πληροφόρησης “*asymmetric information*” υπέρ των ανώτατων στελεχών. Οι ιδιοκτήτες - μέτοχοι δεν έχουν τη δυνατότητα άσκησης ουσιαστικού ελέγχου στις αποφάσεις και στις ενέργειες της ανώτατης διοίκησης, δεδομένου ότι δεν έχουν πρόσβαση σε όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες ή ακόμη οι πληροφορίες που έχουν στη διάθεσή τους να είναι λανθασμένες (Kasimati, 2007). Προκειμένου να μειωθεί η ασυμμετρία των πληροφοριών και να εξασφαλιστεί η συνάφεια των στόχων της οντότητας με τα συμφέροντα των μετόχων, καθίσταται αναγκαίος ο σχεδιασμός και εφαρμογή διοικητικού συστήματος που να διασφαλίζει τα συμφέροντα όλων (Cornier et al., 2010). Και στο οποίο να i) καθορίζονται ξεκάθαρα οι ρόλοι στην άσκηση στρατηγικής διαχείρισης μεταξύ των μετόχων, της ανώτατης διοίκησης και άλλων ενδιαφερομένων, ii) να επιτυγχάνεται η διαφάνεια και ακεραιότητα των επιχειρηματικών πεπραγμένων, και iii) να βελτιώνεται η απόδοση της οικονομικής

οντότητας ([Sternderg, 1998](#)). Μέσα από κατάλληλους μηχανισμούς ελέγχου και παρακολούθησης των δραστηριοτήτων, των πολιτικών, και των αποφάσεων της ανώτατης διοίκησης, παρέχεται στους μετόχους εύλογη ασφάλεια σχετικά με την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητά της οντότητας και ενισχύεται η αξιοπιστία της έναντι των επενδυτών και προμηθευτών ([Danescu et al., 2015](#)).

Η απαίτηση για πιο αποτελεσματικό έλεγχο είναι συνάρτηση του συνόλου των κινδύνων που αισθάνονται ότι απειλούνται οι μέτοχοι, και του συνόλου των ελεγκτικών και εποπτικών μηχανισμών που είναι διατεθειμένοι να θέσουν σε λειτουργία, προκειμένου να μετριάσουν τον αντίκτυπο αυτών των κινδύνων ([Tabara & Ungureanu, 2012](#)). Το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου στο οποίο περιλαμβάνεται η πολιτική διαχείρισης κινδύνων καθώς και η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι το όπλο τους έναντι των επιχειρηματικών κινδύνων και για να ελέγξουν την τάση της ανώτατης διοίκησης να εμπλέκεται σε ευκαιριακές συμπεριφορές και δόλιες πράξεις και να αποφεύγονται οι οικονομικές ατασθαλίες, παρατυπίες και κυρίως η κακοδιαχείριση ([Albrecht et al., 2004](#)).

2.2.2 Η έννοια του εσωτερικού ελέγχου

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για την έννοια του εσωτερικού ελέγχου, καθώς το περιεχόμενό του είναι ιδιαίτερα δυναμικό, με σημαντικές μεταβολές, ανάλογα με το πεδίο εφαρμογής του και το εύρος των λειτουργιών του. Χρονολογικά εξελίχθηκε από τη βασική παρακολούθηση των λογιστικών καταστάσεων σε πολυδιάστατο εργαλείο, σημαντικό και αναγκαίο για την αποτελεσματική διακυβέρνηση μιας οικονομικής οντότητας.

Αρχικώς, ο εσωτερικός έλεγχος επικεντρώνονταν στην εξέταση οικονομικών καταστάσεων με σκοπό την εξακρίβωση και τη συμμόρφωσή τους με τις σχετικές νομοθετικές διατάξεις και λογιστικά πρότυπα ([Adetoso & Akinselure, 2016](#)). Ο ρόλος του ήταν να επαληθεύει και να πιστοποιεί τις χρηματοοικονομικές αναφορές, διατυπώνοντας αξιόπιστη γνώμη σχετικά με την ορθότητά τους, και παρέχοντας στους ενδιαφερόμενους χρήστες μια ακριβή, σαφή και πλήρη εικόνα της οικονομικής κατάστασης και της απόδοσης της οντότητας ([Petrascu & Tamas, 2013](#)). Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, όμως, διαφοροποιείται το εννοιολογικό του πλαίσιο καθώς το κέντρο βάρους μετατοπίζεται από την αξιολόγηση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, στην ανάγκη αποτελεσματικής διοίκησης των οντοτήτων, με έμφαση στους κανόνες διακυβέρνησης που εφαρμόζονται και ρυθμίζουν τις σχέσεις όλων των εμπλεκόμενων καθώς επίσης καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνονται οι επιχειρηματικοί στόχοι.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μέσα από την αξιολόγησή των συγκεκριμένων κανόνων διασφαλίζει την υπεύθυνη οργάνωση και διαχείριση της οντότητας, με βασική επιδίωξη την προστασία των συμφερόντων όλων των ενδιαφερομένων μερών ([Walter & Guandaru, 2012](#)). Αποσκοπεί στην αξιόπιστη αποτίμηση και διαχείριση των σφαλμάτων και αστοχιών στην οικονομική πολιτική της καθώς και στον περιορισμό ή στην εξάλειψη πιθανών κινδύνων απάτης, παρέχοντας

μοναδική υπηρεσία προστιθέμενης αξίας στις επιχειρηματικές λειτουργίες της ([Hermanson, 2012](#)).

Εξελίχθηκε πλέον σε μια δυναμική, επαναλαμβανόμενη, ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα, η οποία βοηθά την ανώτατη διοίκηση να θέσει ρεαλιστικούς στόχους και να παραμείνει προσηλωμένη σε αυτούς, διατηρώντας την προδιαγραμμένη πολιτική. Μέσα από μία συστηματική και πειθαρχημένη αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου “*internal control system*” που εφαρμόζεται και στο οποίο συμπεριλαμβάνεται η πολιτική διαχείρισης και ελέγχου κινδύνων “*risk management*” ([Cahill, 2006](#)), επιδιώκει να παρέχει εύλογη διασφάλιση, στο μέτρο του δυνατού, σχετικά με την επίτευξη των εξής στόχων: i) την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, των πρακτικών και διαχειριστικών δραστηριοτήτων, ii) την αξιοπιστία των οικονομικών και μη αναφορών, iii) την πλήρη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς³⁵, iv) την αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων και v) την πρόληψη και την ανίχνευση σφαλμάτων, παρατυπιών, ατασθαλιών και φαινομένων απάτης ([Petrascu & Tamas, 2013](#); [Botez, 2012](#)).

Οι ελεγκτικές δραστηριότητες σχετίζονται με τη διαχείριση των κινδύνων και διαδραματίζουν κεντρικό και σημαντικό ρόλο στη διατήρηση ενός “υγιούς” συστήματος εσωτερικού ελέγχου ([Coetzee & Lubbe, 2011](#)). Πρωτίστως η ευθύνη για τη διαχείριση τους ανήκει στη ανώτατη διοίκηση που είναι επιφορτισμένη με τη διακυβέρνηση της οικονομικής οντότητας, ενώ ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι να παρέχει διασφάλιση ότι οι κίνδυνοι αυτοί αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά ([Ayagre, 2014](#)). Οι προσδοκίες, όμως που έχουν οι χρήστες των οικονομικών καταστάσεων για την ευθύνη του εσωτερικού ελεγκτή έναντι των επιχειρηματικών κινδύνων και αξιοποιώνων πράξεων είναι διαφορετικές από τις προσδοκίες του ελεγκτή για τη δική του ευθύνη, “*audit expectations gap*” ([Guner 2008](#); [Abdullatif, 2013](#)).

Ο ελεγκτής ήταν υπεύθυνος για τον σχεδιασμό και τη διενέργεια του ελέγχου, μέσω του οποίου διασφάλιζε ότι οι οικονομικές καταστάσεις ήταν απαλλαγμένες από ουσιώδεις ανακρίβειες, οι οποίες προκαλούνται είτε από λάθος είτε από παρατυπίες ([Soltani, 2007](#)). Υπό την πίεση των δημόσιων προσδοκιών και δημοσιοποιημένων περιπτώσεων απάτης, αυξήθηκε το μέγεθος ευθύνης του ελεγκτή, ενώ δημιουργήθηκαν και καθιερώθηκαν τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα που περιγράφουν τον ρόλο και την αρμοδιότητά του αναφορικά με την απάτη ([DeZoort & Harrison, 2008](#)).

Χαρακτηριστικά, για την ευθύνη των ελεγκτών σε σχέση με τους πιθανούς κινδύνους απάτης κατά τον έλεγχο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, η Διεθνής Ομοσπονδία Λογιστών (International Federation of Accountants) με την έκδοση των διεθνών ελεγκτικών πρότυπων (International Standards on Auditing - ISA) επισημαίνει ότι ο κίνδυνος που έχει να αντιμετωπίσει ένας ελεγκτής μην εντοπίζοντας ατασθαλίες ή παρατυπίες οι οποίες προκύπτουν από εσκεμμένη απάτη, είναι μεγαλύτερος από τον

35 COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013, Internal Control Integrated Framework.

κίνδυνο που έχει να αντιμετωπίσει ο δράστης να γίνει αντιληπτός, λόγω του μεγέθους της ευθύνης που φέρουν³⁶.

Τα ελεγκτικά πρότυπα “*Auditing Standards*” SAS No 53 με τίτλο “Η ευθύνη των ελεγκτών για τον εντοπισμό και την αναφορά σφαλμάτων και παρατυπιών”³⁷, προσδιορίζουν για πρώτη φορά την ευθύνη των ελεγκτών έναντι της απάτης, η οποία περιορίζεται μόνο στην ανίχνευση, χωρίς να γίνεται αναφορά στην πρόληψη³⁸. Μεγαλύτερη επαγγελματική καθοδήγηση στους ελεγκτές παρέχεται από τα SAS No 82 με τίτλο “Εξέταση της απάτης κατά τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων”, το 1997, ενισχύοντας τον ρόλο τους και δίνοντας έμφαση στην ευθύνη τους³⁹. Τα SAS No 82 αναθεωρήθηκαν το 2002 από τα SAS No 99 προσφέροντας επιπλέον σαφή καθοδήγηση σχετικά με τους ελέγχους απάτης και στοχεύοντας να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των ελεγκτικών δραστηριοτήτων για τον εντοπισμό της ([Anindya & Adhariani, 2019](#)).

Ο εσωτερικός έλεγχος πλέον αποτελεί τον θεμέλιο λίθο της χρηστής διακυβέρνησης για την καταπολέμηση της απάτης σε συνδυασμό με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, τον εξωτερικό έλεγχο και την ανώτατη διοίκηση συμπεριλαμβανομένου της επιτροπή εσωτερικού ελέγχου ([Coram et al., 2006](#)).

2.3 Ο εσωτερικός έλεγχος στον δημόσιο τομέα (public internal audit)

Στο δημόσιο τομέα, οι περιπτώσεις διαφθοράς δημοσίων λειτουργιών που έχουν απασχολήσει την επικαιρότητα, δημιούργησαν την ανάγκη για υιοθέτηση συγκεκριμένων μηχανισμών ελέγχου οι οποίοι θα συμβάλλουν στην ενδυνάμωση της δημόσιας διακυβέρνησης ως το μέσο για την επίτευξη επαρκούς εποπτείας των δημόσιων οργανισμών και την αντιμετώπιση φαινομένων απάτης και διαφθοράς ([Bowrey, 2008](#)).

Ο δημόσιος τομέας απαρτίζεται από όλους τους οργανισμούς και φορείς που δεν είναι ιδιόκτητοι, δεν ανήκουν δηλαδή σε συγκεκριμένους ιδιώτες, έχουν ιδρυθεί και λειτουργούν προς όφελος των πολιτών του κράτους και είναι υπόλογοι απέναντί τους. Πρόκειται για ένα δομημένο σύνολο οργάνων και μέσων που στοχεύει στην εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου και στην αποτελεσματική παροχή δημόσιων υπηρεσιών και αγαθών ζωτικής σημασίας, όπως είναι η εξασφάλιση συγκοινωνιών, η παροχή ύδρευσης και ηλεκτρικής ενέργειας, εκπαίδευσης, ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης κτλ., χωρίς βεβαίως την επιδίωξη κέρδους ([Adams, 2006](#); [Cioban et. al., 2015](#)).

36 International Standard on Auditing 240 (2009). *The auditor's responsibilities relating to fraud in an audit of financial statements*.

37 American Institute of Certified Public Accountants (1988). *Statement on auditing standards No. 53: The auditor's responsibility to detect and report errors and irregularities*. New York: AICPA.

38 American Institute of Certified Public Accountants (1988). *Statement on auditing standards No. 53: The auditor's responsibility to detect and report errors and irregularities*. New York: AICPA.

39 American Institute of Certified Public Accountants (1997). *Statement on auditing standards No. 82: consideration of fraud in a financial statement audit*. New York: AICPA.

Οι δημόσιοι οργανισμοί (φορείς) λειτουργούν σε ένα περιβάλλον εξαιρετικά περίπλοκο και ανταγωνιστικό. Είναι εκτεθειμένοι σε πολυάριθμους κινδύνους, οι οποίοι απειλούν την ύπαρξή τους, παρακωλύουν τους στόχους τους και διαταράσσουν την ομαλή λειτουργία τους. Έχουν δε να αντιμετωπίσουν ιδιαίτερες και μοναδικές προκλήσεις, όπως περιορισμένους οικονομικούς πόρους, υπερβολική γραφειοκρατία, ανεπαρκές ανθρώπινο προσωπικό με περιορισμένες εξειδικευμένες γνώσεις και τεχνολογικές ικανότητες, πελατειακές σχέσεις με την πολιτική ηγεσία, διαφθορά και κατάχρηση κεφαλαίων.

Η δημόσια διακυβέρνηση είναι ένα σύστημα μηχανισμών μέσω του οποίου διοικούνται, κατευθύνονται και ελέγχονται οι δημόσιοι οργανισμοί, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους και συγχρόνως τη διασφάλιση όσων έχουν έννομο συμφέρον από τη λειτουργία τους ([Λαζαρίδης & Δρυμπέτας, 2011](#)). Επικεντρώνεται κυρίως στις διαδικασίες ελέγχου και λογοδοσίας, δεδομένου ότι οι δημόσιοι οργανισμοί είναι υπεύθυνοι για την αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Η λογοδοσία άλλωστε θεωρείται βασικό συστατικό στοιχείο της καλής διαχείρισης και κρίσιμη για την οικονομική ανάπτυξη ([Jones & Beattie, 2015](#)). Μπορεί δε να ερμηνευθεί και ως μια μορφή υποχρέωσης που έχουν, η οποία συνδέεται με την επιτυχία ή την αποτυχία της αποστολής τους, καθώς και με την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων ([Shaoul et al., 2012](#)). Ο εκσυγχρονισμός του συστήματος ελέγχου στον δημόσιο τομέα στηρίζεται στην ενίσχυση της λογοδοσίας.

Κλειδί της επιτυχίας της δημόσιας διακυβέρνησης είναι η εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου ([Goodson et al., 2012](#)). Σύμφωνα και με το International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), καθοριστικός παράγοντας στη δημιουργία ισχυρής δημόσιας διακυβέρνησης και λογοδοσίας είναι η καθολική εφαρμογή της στον δημόσιο τομέα⁴⁰, καθώς διασφαλίζει τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση και την αξιοπιστία του συστήματος διοίκησης ([Sari et al., 2017](#)).

Οι ελεγκτικές δραστηριότητες εξασφαλίζουν ότι η ηγεσία και η ανώτατη διοίκηση ενεργούν, κατά το δυνατόν, προς το συμφέρον των φορολογούμενων πολιτών, μεγιστοποιώντας τα κοινωνικά οφέλη ([Mensah et al., 2020](#)). Αποτελούν δικλίδα ασφαλείας για την κοινωνία συνολικά, δεδομένου ότι τις καθιστά υπεύθυνες και κυρίως υπόλογες για τις αποφάσεις τους σε σχέση με τη χρήση εξουσίας που τους έχει εκχωρηθεί ([Birhane, 2019](#)). Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν έχουν μετόχους ή μετοχικό κεφάλαιο, ούτε πληρώνουν μερίσματα. Μέτοχοι είναι το ευρύ κοινό, στο οποίο καταβάλλουν κοινωνικό μέρισμα μέσα από τις παρεχόμενες υπηρεσίες ([Chowdhury & Shil, 2019](#)). Για αυτούς τους λόγους απαιτούνται ελεγκτικές δραστηριότητες που να είναι προσανατολισμένες υπέρ της κοινωνικής δικαιοσύνης και να ενισχύουν την κοινωνική ευθύνη, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία ([Ossei-Tutu et al., 2010](#)).

40 INTOSAI, *Internal audit independence in the public sector*. <http://www.intosai.org>

Στην δημόσια διοίκηση, αρχικώς, ο εσωτερικός έλεγχος ήταν μια διοικητική διαδικασία και η λειτουργία του περιοριζόταν κυρίως στον ακριβή έλεγχο των συναλλαγών, στην επαλήθευση της δαπάνης πληρωμής, στην καταμέτρηση περιουσιακών στοιχείων και γενικά στους δημοσιονομικούς ελέγχους ([Enofe et al., 2013](#)). Επρόκειτο δηλαδή για μια ελεγκτική δραστηριότητα επικεντρωμένη στο δημόσιο σύστημα οικονομικής διαχείρισης, με στόχο τη δημοσιονομική πειθαρχία⁴¹.

Εξελίχθηκε σε έναν ευρύτερο διαχειριστικό έλεγχο, ο οποίος αξιολογεί την αποδοτικότητα και την ακεραιότητα των υφιστάμενων διαδικασιών καθώς και την αποτελεσματικότητα των επιμέρους εφαρμοσμένων ελεγκτικών μηχανισμών ([Okoye & Ani, 2004](#)), προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλή δημόσια διοίκηση ([Unegbu & Kida, 2011](#)), η ελαχιστοποίηση του κόστους διαχείρισης μέσω της ορθής χρήση των δημοσίων πόρων, η μέγιστη απόδοση οφέλους ([Ozuomaba et al., 2016](#)) και η επάρκεια ασφαλούς δημόσιας διακυβέρνησης ([Warkentin & Johnston, 2006](#)). Ο εσωτερικός έλεγχος πλέον είναι συνώνυμο του ελέγχου διαχείρισης “*management control*” ([Kamaliah et al., 2018](#)) και εγγυητής της ποιότητας του συστήματος διακυβέρνησης ([Turlea & Stefanescu, 2009](#)).

Πρόκειται ουσιαστικά για μια δραστηριότητα η οποία αφενός διασφαλίζει την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων, με στόχο τη δημοσιονομική πειθαρχία ([Asare, 2009](#)) αλλά αφετέρου αποσκοπεί στην αξιολόγηση των συστημάτων διοίκησης, τα οποία έχουν θέσει η ανώτατη διοίκηση και οι αιρετοί αξιωματούχοι, ως προς τη νομιμότητά τους και την αποδοτικότητά τους στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων ([Diamond, 2002](#)). Μέσα από τον εντοπισμό ελλείψεων και παρατυπιών επιστράτη την προσοχή της διοίκησης στις αδυναμίες των συστημάτων διαχείρισης και στους πιθανούς κινδύνους που μπορεί να προκύψουν και προτείνει μέτρα για τη βελτίωση και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων, καθώς και διαδικασίες αντιμετώπισης δυσλειτουργικών καταστάσεων και βέλτιστες πρακτικές συμμόρφωσης ([Mihret & Yismaw, 2007](#)). Ουσιαστικά, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου βοηθά τα στελέχη της διοίκησης να υλοποιήσουν τις αποφάσεις τους και να ασκήσουν τα καθήκοντά τους αποτελεσματικά, παρέχοντάς τους αναλύσεις, εκτιμήσεις, συστάσεις και όλες τις σχετικές πληροφορίες αναφορικά με τις πολιτικές τους, τις πρακτικές τους και τις διαχειριστικές διαδικασίες ([Ali et al., 2007](#)).

Επιπλέον, διαδραματίζει κομβικό ρόλο στην ακεραιότητα και στην αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, καθώς και στη συμμόρφωση του χρηματοοικονομικού συστήματος πληροφοριών με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Στον δημόσιο τομέα, λόγω περιορισμένων διαθέσιμων πόρων, έχει καθοριστική σημασία η διαβεβαίωση από τους εσωτερικούς ελεγκτές ότι οι συναλλαγές είναι έγκυρες, ότι οι οικονομικές καταστάσεις είναι ρεαλιστικές και αξιόπιστες και αντικατοπτρίζουν την πραγματική οικονομική κατάσταση του φορέα,

41 Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας (2017). *Εσωτερικός Έλεγχος και ο ρόλος του στη διακυβέρνηση του δημοσίου τομέα*. Αθήνα. Διαθέσιμο στο: https://www.hiia.gr/images/pgallery/Public_Sector/IA-PUBLIC_SECTOR-4_FINAL.pdf

καθώς και ότι όλες οι χρηματοοικονομικές συναλλαγές εκτελούνται σύμφωνα με τους νόμους ([Adeniji, 2004](#)). Η επαλήθευση ότι τα δημόσια χρήματα έχουν δαπανηθεί με αποδοτικό τρόπο και έχουν αποτραπεί φαινόμενα σπατάλης και κακοδιοίκησης συμβάλλει ουσιαστικά στην αποφυγή απώλειας οικονομικών πόρων και στην προστασία των δημόσιων περιουσιακών στοιχείων. Έτσι, μέσα από τη διασφάλιση της ποιότητας της οικονομικής διαχείρισης, βελτιώνεται και η λειτουργική απόδοση των δημόσιων οργανισμών.

Η αποστολή του εσωτερικού ελέγχου είναι βεβαίως συγκεκριμένη, ωστόσο τα μέσα και οι διαδικασίες που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη του ρόλου αυτού ποικίλλουν ανάλογα με το πεδίο εφαρμογής του. Τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τον εκάστοτε δημόσιο οργανισμό, καθώς και οι ιδιαιτερότητές του όσον αφορά το νομικό καθεστώς του και την οικονομική κατάστασή του, καθορίζουν τις ελεγκτικές διαδικασίες που θα εφαρμοστούν, χωρίς ασφαλώς να θίγονται οι θεμελιώδεις αρχές του ([Alzeban & Gwilliam, 2012](#)).

Δημόσιοι οργανισμοί με ιδιαίτερα οικονομικά προβλήματα και κυρίως με υψηλό βαθμό δημοσιονομικής πίεσης, προκειμένου να διασφαλίσουν τη μακροοικονομική σταθερότητά τους και να αποτρέψουν την απώλεια δημόσιων οικονομικών πόρων, οι οποίοι εκ των πραγμάτων είναι περιορισμένοι, προσανατολίζουν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου τους στη συμμόρφωση “*internal audit compliance*” με τους δημοσιονομικούς και χρηματοοικονομικούς κανονισμούς ([Chang et.al., 2019](#)). Αντίθετα, δημόσιοι οργανισμοί που έχουν εξασφαλίσει τη μακροοικονομική σταθερότητα και επιδιώκουν την αποτελεσματικότερη χρήση των δημόσιων πόρων τους, στρέφονται στην ποιοτική απόδοση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου “*internal audit performance*” μέσα από την αξιολόγηση των διαδικασιών διαχείρισης της εκάστοτε ανώτατης διοίκησης για την επίτευξη της μέγιστης απόδοσής τους ([Diamond, 2002](#); [Daujotaite & Maerinskien 2008](#)).

Μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση, λόγω σημαντικού περιορισμού των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, πολλοί είναι οι δημόσιοι οργανισμοί των οποίων οι ελεγκτικές δραστηριότητες είναι προσανατολισμένες στους χρηματοοικονομικούς ελέγχους και στους ελέγχους συμμόρφωσης με την ισχύουσα νομοθεσία, προκειμένου να μετριάσουν τον αρνητικό αντίκτυπο από τη μη τήρησή τους ([Wadesango et al., 2017](#)). Το επίκεντρο του ελέγχου στις περιπτώσεις αυτές είναι ο έλεγχος εσόδων, δαπανών, σφαλμάτων και παρατυπιών, καθώς και δημοσιονομικών επιπτώσεων ([Xia & Yang, 2016](#)).

Οι ελεγκτικές δραστηριότητες συμβάλλουν καθοριστικά στη διαφανή και υπεύθυνη δημόσια διακυβέρνηση η οποία είναι απαλλαγμένη από συμπαιγνίες, απάτες και διαφθορά ([Setyaningrum et al., 2017](#)), δεδομένου ότι αποτελούν το κλειδί στην αντιμετώπιση τέτοιων φαινομένων. Η αποτροπή αξιόποινων πράξεων επιτυγχάνεται μέσα από την εφαρμογή μηχανισμών ελέγχου και επιτήρησης, καθώς και με την υιοθέτηση επαγγελματικής κουλτούρας και νοοτροπίας προσανατολισμένη στην ακεραιότητα.

Τα φαινόμενα απάτης συνδέονται με ασθένειες που θεωρείται προτιμότερο να αποφευχθούν παρά να θεραπευτούν. Ο αρνητικός αντίκτυπος τους είναι πολύ μεγαλύτερος από το κόστος που απαιτείται για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης πολιτικής καταπολέμησής της ([Widilestariningtyas & Sempama Karo Karo, 2016](#)), ενώ οι παράπλευρες ζημίες υπερβαίνουν σημαντικά τις άμεσες οικονομικές και κοινωνικές απώλειες. Η αρνητική δημοσιότητα που δημιουργείται πλήττει σημαντικά τη φήμη του φορέα, με αποτέλεσμα να κλονίζεται η εμπιστοσύνη των πολιτών απέναντι στην ηγεσία του και στον τρόπο με τον οποίο διοικεί, γεγονός που προφανώς συνεπάγεται πτώση της αξίας του. Επηρεάζει όλες τις σχέσεις και το ηθικό των εργαζομένων ([Petrascu & Tleanu, 2014](#)).

Η πρόληψη και η αντιμετώπιση φαινομένων απάτης και διαφθοράς στηρίζονται στην ανάπτυξη ή στη βελτίωση ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου απάτης “*fraud control system*”, του οποίου βασικά στοιχεία είναι ο ρόλος της ηγεσίας και των ανώτατων στελεχών, το αυξανόμενο ενδιαφέρον τους για τη διαχείριση κινδύνων απάτης, η οργανωσιακή κουλτούρα και, κυρίως, ο τακτικός έλεγχος των διαχειριστικών δραστηριοτήτων από εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι διακρίνονται για την υπευθυνότητα και την ανεξαρτησία τους ([Graycar, 2020](#)).

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του συστήματος ελέγχου και της στρατηγικής καταπολέμησης αξιόποινων και δόλιων πράξεων είναι αρμοδιότητα της ανώτατης διοίκησης και της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου ([Coram et.al., 2008](#)). Η ανώτατη διοίκηση έχει την αρχική ευθύνη και είναι εκείνη που, σε περίπτωση αποκάλυψης περιπτώσεων απάτης, θα κληθεί να λογοδοτήσει σε ό,τι αφορά την αναποτελεσματικότητα των επιλεγμένων μηχανισμών. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί το χρήσιμο εργαλείο που έχει η ανώτατη διοίκηση στη διάθεσή της, το οποίο αξιολογεί κατά τρόπο αντικειμενικό τους πιθανούς κινδύνους απάτης και τα μέτρα καταπολέμησης που εφαρμόζονται ή που είναι αναγκαίο να εφαρμοστούν ([Petrascu & Tleanu, 2014](#)). Οι ελεγκτικοί μηχανισμοί ελαχιστοποιούν τη διάπραξη δόλιων πράξεων, γιατί λειτουργούν ως προστατευτικό τείχος και εμποδίζουν την εμφάνιση κενών και αδυναμιών στο σύστημα διοίκησης των δημόσιων οργανισμών ([Gramling & Myers, 2003](#)).

Αρνητικά γεγονότα τα οποία λαμβάνουν χώρα σε έναν δημόσιο οργανισμό και αναδεικνύουν τις αδυναμίες του συστήματος δεν είναι ασφαλώς μόνο οι κίνδυνοι απάτης και διαφθοράς, αλλά και οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι⁴², οι οποίοι αποτελούν απειλή για τη βιωσιμότητά του και, κατά συνέπεια, η σωστή διαχείρισή τους έχει ύψιστη σημασία. Ο εσωτερικός έλεγχος συνδέεται άμεσα με το συνολικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων σε έναν δημόσιο οργανισμό και επικεντρώνεται σε όλους εκείνους τους κινδύνους που ενδέχεται να επηρεάζουν την επιβίωση του οργανισμού και την αποτελεσματική παροχή των δημόσιων υπηρεσιών ([Beasley et.al., 2006](#)).

42 Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι ταξινομούνται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: στους στρατηγικούς, στους περιβαλλοντικούς, στους λειτουργικούς και στους κινδύνους απάτης ([Petersen, Bruwer & Le Roux, 2018](#)).

Άλλωστε η έννοια του κινδύνου και της αντιμετώπισής του στη σύγχρονη δημόσια διακυβέρνηση έχει γίνει μάλιστα βασική προτεραιότητα και του νομοθέτη με αποτέλεσμα το νομοθετικό πλαίσιο να διαμορφώνεται βάσει κινδύνων “*risk based regulation*” (Black, 2005). Οι νόμοι, οι κανονισμοί και οι διατάξεις που διέπουν τον δημόσιο τομέα είναι προσανατολισμένοι στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των πολιτικών και των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων προκειμένου να συμβάλλουν στην πρόληψη της απάτης και της διαφθοράς, στον εντοπισμό και στην αντιμετώπιση τους (Coetzee, 2016; Dalla Pellegrina & Masciandaro, 2008). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Τρίτη Οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2005 για την αντιμετώπιση ενός από τους μεγαλύτερους κινδύνους των κρατών, της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες “*money laundering*”. Το πλαίσιο στο οποίο στηρίχθηκε ο νομοθέτης, για να διαμορφώσει τη συγκεκριμένη οδηγία, είναι προσανατολισμένο στους κινδύνους “*risk based*” και η Τρίτη Οδηγία ενσωματώθηκε στο εθνικό δίκαιο των κρατών-μελών τον Δεκέμβριο του 2007. Η αυξανόμενη νομοθεσία, καθώς και οι διάφορες μορφές καθοδήγησης για μια αποτελεσματική διακυβέρνηση επικεντρώνονται τόσο στην έννοια της διαχείρισης κινδύνων, όσο και στον ρόλο και στις ευθύνες του εσωτερικού ελέγχου για τον περιορισμό και την ελαχιστοποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων και, κυρίως, των κινδύνων απάτης και διαφθοράς (OECD, 2014)⁴³

Σύμφωνα με το Institute of Internal Auditors (2012), ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην δημόσια διοίκηση στηρίζεται στην επίβλεψη, στην ανίχνευση ή στον εντοπισμό, στην αποτροπή, στη διορατικότητα και στην πρόβλεψη⁴⁴, συγκεκριμένα :

1. Η επίβλεψη “*oversight*” αποσκοπεί στο να υποστηρίξει τους διοικούντες κατά τη λήψη αποφάσεων, δεδομένου ότι μέσα από την άσκηση επίβλεψης αξιολογούνται οι δράσεις των δημόσιων οργανισμών, αν είναι σύμφωνες με τους επιδιωκόμενους σκοπούς, για τους οποίους δαπανώνται οι πόροι, και αν υπάρχει συμμόρφωση προς τους νόμους και κανονισμούς.
2. Η ανίχνευση ή εντοπισμός “*detection*” επιδιώκει την αποκάλυψη ακατάλληλων, παράνομων, καταχρηστικών και δόλιων πράξεων που έχουν συμβεί, καθώς και περιπτώσεων έκνομης ή αναποτελεσματικής λειτουργίας, και τη συλλογή των απαραίτητων αποδεικτικών στοιχείων, ώστε να κινηθούν οι διαδικασίες για πειθαρχικές ενέργειες και ποινικές δίωξεις.
3. Η αποτροπή “*deterrence*” στοχεύει στον περιορισμό συνθηκών που μπορούν να οδηγήσουν στην εμφάνιση φαινομένων απάτης και διαφθοράς. Πρόκειται για μια συστηματική προσπάθεια αποτροπής αξιόποινων οικονομικών πράξεων, οι οποίες κλονίζουν τη δημόσια εμπιστοσύνη.
4. Η διορατικότητα “*insight*” αποβλέπει στην παροχή πληροφόρησης στους διοικούντες αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων και

43 Organization for Economic Co-operation and Development (2014). *Corporate Governance: Risk Management and Corporate Governance*. <http://www.oecd.org>

44 ΠΑ (2012). *Supplemental guidance – The role of auditing in public sector governance*, second edition.

πολιτικών που έχουν θέσει, στην ύπαρξη βέλτιστων πρακτικών και στη δυνατότητα υιοθέτησης αποτελεσματικών διαδικασιών που εφαρμόζονται σε άλλες δημόσιες οντότητες.

5. Η πρόβλεψη “*foresight*” συμβάλλει στον εντοπισμό αναδυόμενων τάσεων και κινδύνων, προκειμένου να είναι σε θέση η οντότητα να τους αντιμετωπίσει μελλοντικά.

Η καθιέρωση του ως μηχανισμού διασφάλισης της ακεραιότητας και της λογοδοσίας υποδεικνύει την ανάγκη για αναθεώρηση των ισχυουσών πολιτικών και διαδικασιών που εφαρμόζονται ([Baharud-din et al., 2014](#)). Οι ελεγκτικές δραστηριότητες αναδεικνύουν λόγους και τρόπους για ανάληψη δράσεων αναδιοργάνωσης προκειμένου η λειτουργία του δημόσιου φορέα να καταστεί πρωτίστως οικονομικότερη αλλά και σαφώς αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη ([Baltaci & Yilmaz, 2006](#)). Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν “*πωλούν*” προϊόντα, όπως συστάσεις και συμβουλευτικές υπηρεσίες· “*πωλούν*” αξία για ολόκληρο το σύστημα διακυβέρνησης και διασφαλίζουν την αποτελεσματική μέτρηση και αξιολόγηση της σχέσης ποιότητας και τιμής “*value for money auditing*” ([Achua & Alabar, 2014](#)).

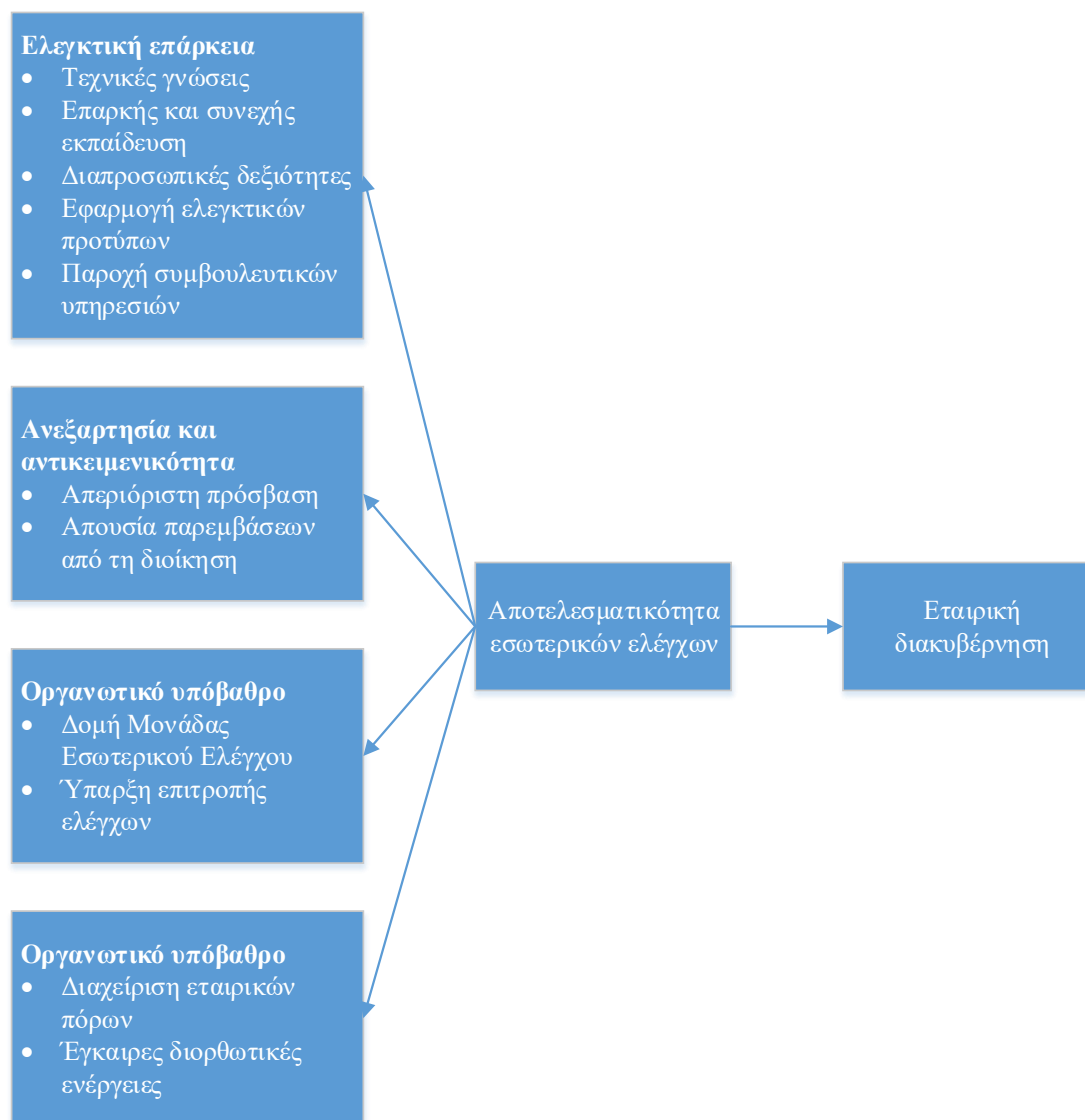
2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στηρίζεται στα τρία «E»: *effectiveness* – αποτελεσματικότητα, *efficiency* – αποδοτικότητα και *economy* – οικονομία ([Lenz & Hahn, 2015](#)). Ο [Chambers \(1992\)](#) θεωρεί την αποτελεσματικότητα ως να κάνω το σωστό “*doing the right thing*”, την αποδοτικότητα ως να το κάνω καλά “*doing them well*” και την οικονομία ως να το κάνω φθηνά “*doing them cheaply*”. Η αποτελεσματικότητα θεωρείται το πιο σημαντικό «E». Αν ο εσωτερικός έλεγχος είναι αναποτελεσματικός, τότε είναι ανώφελος και μάταιος ως δραστηριότητα, ανεξάρτητα από την απόδοσή του και την οικονομικότητά του ως παρεχόμενης υπηρεσίας.

Η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται με την ποιότητα της ελεγκτικής δραστηριότητας, η οποία καθορίζεται: i) από τη συμμόρφωση με τα διεθνή πρότυπα, ii) από την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών iii) από την ικανότητα και την επαγγελματική επάρκειά τους, iv) από την απεριόριστη πρόσβαση που διαθέτουν στα αρχεία της οντότητας v) από τη διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων, vi) από τον ελεγκτικό σχεδιασμό και προγραμματισμό, vii) από την εκτέλεση των ελεγκτικών διαδικασιών, viii) από τις εκροές του ελέγχου, δηλαδή από τα ευρήματα και τα αποτελέσματα της κοινοποίησής τους, και, κυρίως, ix) από την υποστήριξη και τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης ([Arena & Azzone, 2009](#)).

Ο [Dittenhofer \(2001\)](#) υποστηρίζει μάλιστα ότι κριτήριο μέτρησης της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου είναι η επίλυση προβλημάτων ή η αξιόπιστη διαβεβαίωση ότι δεν υπάρχουν προβλήματα. Οι [Gramling, Maletta, Schneider & Church \(2004\)](#) θεωρούν ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποτελεσματικός

μόνο όταν η ποιότητα της λειτουργίας του έχει θετικό αντίκτυπο στην ποιότητα της δημόσιας διοίκησης. Την ίδια άποψη υποστηρίζουν και οι [Yusuf & Kanji \(2020\)](#) εξετάζοντας την επιτυχία του ως παρεχόμενη υπηρεσία και την επίδρασή του στη χρηστή διακυβέρνηση.



Διάγραμμα 2.1. Σχέση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου με την εταιρική διακυβέρνηση.

Η διαθεσιμότητα ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, η ελεγκτική επάρκεια, οι ελεγκτικές διαδικασίες και οι σχέσεις ανάμεσα στους ελεγχόμενους, στην ανώτατη διοίκηση και στους ελεγκτές αποτελούν τους μικροοικονομικούς παράγοντες “*micro factors*” που καθορίζουν την ποιότητα του ελέγχου και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης ([Lenz & Hahn, 2015](#)). Το ελεγκτικό περιβάλλον “*audit environment*” αποτελεί τον μακροοικονομικό παράγοντα “*macro factor*” και στηρίζεται στο ελεγκτικό αποτέλεσμα, απαντώντας στο ερώτημα «Τι παράγουν οι έλεγχοι;» ([Power, 1997](#)).

i) ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητα

Η ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητα των ελεγκτών τούς επιτρέπουν να επιτελούν το έργο τους χωρίς παρεμβάσεις, διασφαλίζοντας την ακρίβεια, την αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη στα πορίσματα που υποβάλλονται. Σύμφωνα με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα του ΙΑ, ανεξαρτησία ορίζεται ο βαθμός ελευθερίας που διαθέτουν οι ελεγκτές ώστε να πράττουν με αδέκαστο τρόπο, ενώ ως αντικειμενικότητα ορίζεται η αμερόληπτη κρίση και μη υποταγή σε συγκρουόμενα προσωπικά συμφέροντα⁴⁵.

ii) απεριόριστη πρόσβαση σε υπαλλήλους, εγκαταστάσεις και αρχεία

Οι έλεγχοι πρέπει να διεξάγονται με πλήρη και απεριόριστη πρόσβαση σε υπαλλήλους, εγκαταστάσεις και αρχεία⁴⁶. Η επάρκεια των πληροφοριών που διαθέτουν οι ελεγκτές καθορίζει, την σαφήνεια και κατάλληλη αιτιολόγηση των πορισμάτων τους, διαφορετικά διατρέχεται ο κίνδυνος μεροληπτικών πορισμάτων. Κομβικό στοιχείο για την επιτυχία του ελέγχου είναι η διαπροσωπική σχέση του ελεγκτή με όλους τους συνεργαζόμενους διοικητικούς υπαλλήλους (ελεγχόμενους) ([Shamsuddin, 2014](#)). Η κατάλληλη επικοινωνία αποτελεί σημαντική δεξιότητα και στοιχείο ενδεικτικό της επαγγελματικής επάρκειάς του. Η εποικοδομητική συνεργασία κρίνεται αναγκαία συνθήκη για τη διενέργεια του ελέγχου, προκειμένου να μπορεί ο ελεγκτής να συγκεντρώσει όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία και πληροφορίες, για να αναπτύξει τα ευρήματά του και να τεκμηριώσει με ακρίβεια τα πορίσματά του. Η επάρκεια των στοιχείων που έχει στη διάθεσή του μειώνει την ανασφάλεια ως προς την αξιοπιστία των ελεγκτικών εκθέσεων και την αποτελεσματικότητα των προτεινόμενων συστάσεων. Ωστόσο, πολλές φορές, ο ελεγκτής αντιμετωπίζεται με καχυποψία και συχνά δημιουργούνται προβλήματα στη συνεργασία και στην επικοινωνία με τους ελεγχόμενους, γεγονός που έχει αντίκτυπο στη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών. Καθώς λοιπόν οι ελεγχόμενοι είναι επιφυλακτικοί απέναντί του, ο ελεγκτής διατρέχει τον κίνδυνο της μη ανακάλυψης, του μη εντοπισμού ή –σε κάποιες περιπτώσεις– ακόμα και της απόκρυψης στοιχείων που είναι απαραίτητα στην έρευνά του ([Dewi et al., 2015](#)).

iii) επάρκεια του ελεγκτή “auditor’s competency”

Η επάρκεια του ελεγκτή ως προς εκπαιδευτικό του επίπεδο, την επαγγελματική του εμπειρία και κυρίως τη συνεχόμενη προσπάθεια για εμπλουτισμό των ελεγκτικών του γνώσεων, έχει καθοριστική σημασία στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου ([Baharud-din et al., 2014](#)). Η επαγγελματική ελεγκτική εμπειρία διακρίνεται σε άμεση και έμμεση. Η άμεση εμπειρία του ελεγκτή σχετίζεται με το χρονικό διάστημα και τη συχνότητα που διενεργεί εσωτερικούς ελέγχους και ενισχύει τις τεχνικές γνώσεις του ([Chung & Monroe, 2000](#)), ενώ η έμμεση εμπειρία συνδέεται με την επιστημονική κατάρτιση του ([Mui, 2018](#)). Η συνεχής εκπαίδευση και εξειδίκευση των ελεγκτών συμβάλλει στον εμπλουτισμό των θεωρητικών και τεχνικών γνώσεών

45 INTOSAI GOV 9140. *Internal audit Independence in the public sector*. <http://www.intosai.org>

46 Ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών Ελλάδος (Απρίλιος 2017). *Ο εσωτερικός έλεγχος και ο ρόλος του στη διακυβέρνηση του δημοσίου τομέα*.

τους και αποτελεί σημαντική, βέλτιστη και αναγκαία επιχειρηματική πρακτική ([Drogalas et al., 2017](#)). Άλλωστε η γνώση εξελίσσεται μέσα από την εμπειρία και την ικανότητα ([Libby & Tan, 1994](#)). Η επάρκεια συνεπάγεται την ικανότητά του να εφαρμόζει τη γνώση του σε δύσκολες καταστάσεις που ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διάρκεια των ελέγχων, να αναγνωρίζει τα υφιστάμενα ή ενδεχόμενα προβλήματα, να εντοπίζει σημαντικές παρεκκλίσεις και να διεξάγει τις απαραίτητες έρευνες για την επίτευξη λογικών λύσεων.

iv) υποστήριξη που παρέχει η ανώτατη διοίκηση “leadership commitment”

Η υποστήριξη που παρέχει η ανώτατη διοίκηση στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί είτε να ενισχύει είτε να παρεμποδίζει τον ρόλο της ([Rameesh, 2003](#)). Χωρίς την έγκριση, την υποστήριξη και την ενθάρρυνση της διοίκησης, η συγκεκριμένη λειτουργία αντιμετωπίζει τον κίνδυνο της αποτυχίας και, κυρίως, τη σπατάλη σε χρόνο και χρήμα ([Baharud-din et al., 2014](#)). Η αδιαφορία και η αρνητική στάση της έναντι των ελεγκτικών δραστηριοτήτων αντανακλώνται στην ποιότητα και αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Σύμφωνα και με το Institute of Internal Audits (IIA), η διοίκηση οφείλει να συμμετέχει ενεργά στις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου, παρέχοντας σε όλα τα στάδια διεξαγωγής του την αναγκαία υποστήριξη⁴⁷. Να ενθαρρύνει τον ρόλο του και να ενισχύει την αξία του με το να ενδυναμώνει τις απαιτήσεις που προκύπτουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων των εσωτερικών ελεγκτών ([Alzeban & Gwilliam, 2012](#)). Να καθορίζει με σαφήνεια τις αρμοδιότητές του και να παρέχει επαρκείς ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους για την εκπλήρωσή τους ([Moyes & Young, 2013](#)).

Επιπλέον, η επιτυχία του εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται από τον βαθμό που η διοίκηση διορθώνει τις ελλείψεις, τις παραλείψεις και τα λάθη που έχουν εντοπιστεί μετά τη διενέργεια των ελέγχων και ειδικότερα από το εύρος και τον αριθμό των προτεινόμενων διορθώσεων-συστάσεων που έλαβε υπόψη της ([Canestrari-Soh & Martinov-Bennie, 2011](#)). Ο βαθμός εμπιστοσύνης της ανώτατης διοίκησης στα ελεγκτικά πορίσματα καθορίζει και τον βαθμό εμπιστοσύνης των εξωτερικών ελεγκτών στις δραστηριότητες των εσωτερικών ελεγκτών. Υψηλότερα επίπεδα αποδοχής των συστάσεων του εσωτερικού ελέγχου από την ηγεσία συμβάλλουν στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των εξωτερικών ελεγκτών σε αυτά και λαμβάνονται υπόψη κατά τον προγραμματισμό αλλά και κατά τη διενέργεια του εξωτερικού ελέγχου ([Mihret & Admassu, 2011](#)), κυρίως στον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων ([Gramling et al., 2004](#)). Όταν οι εξωτερικοί ελεγκτές λαμβάνουν υπόψη τα ευρήματα και τις συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου, περιορίζονται οι ελεγκτικές ώρες, το συνολικό ελεγκτικό κόστος και κατ’ επέκταση οι αμοιβές τους ([Wallace, 1984](#); [Goodwin-Stewart & Kent, 2006](#); [Felix et.al., 2001](#)).

Η στάση της ηγεσίας είναι κομβική ως προς την αποτελεσματική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, δεδομένου ότι δημιουργεί ένα ευνοϊκό οργανωτικό και

47 IIA (2012). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)*.

υποστηρικτικό περιβάλλον, στο οποίο μπορεί να ανθίσει η ελεγκτική κουλτούρα, να διασφαλιστεί η ποιότητα του ελέγχου και να επιτευχθούν οι στόχοι του.

Η σχέση της με την απόδοση του φορέα και με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι μια σχέση δούνα και λαβείν “*quid pro quo*”: η μεν αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στηρίζεται στη δέσμευση και υποστήριξη της από την ηγεσία και διοίκηση, η δε επιτυχία της διακυβέρνησης στηρίζεται στα αξιόπιστα πορίσματα του εσωτερικού ελέγχου, τα οποία είναι κρίσιμα και ουσιαστικά για τη λήψη διοικητικών και στρατηγικών αποφάσεων. Αφενός, ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά την διοίκηση να αναβαθμίσει τις λειτουργίες και τις εσωτερικές διαδικασίες της σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα και, κυρίως, να βελτιώσει τη συνολική απόδοση του φορέα ([Yudianto et al., 2021](#)). Αφετέρου, η στάση της ηγεσίας καθορίζει την οργανωτική απόδοση του φορέα, που είναι και ο δείκτης ευημερίας του, και προσδιορίζει τις αποκλίσεις ανάμεσα στο επιδιωκόμενο – επιθυμητό αποτέλεσμα και στο πραγματικό ([Heaton et al., 2022](#)). Μια αποτελεσματική ελεγκτική λειτουργία διαθέτει πρωτίστως πολιτική και διοικητική υποστήριξη και στη συνέχεια θεσμική κατοχύρωση η οποία να εγγυάται τον απαραίτητο βαθμό ανεξαρτησίας και επαρκούς χρηματοδότησης. Η βελτίωση της ποιότητας της δημόσιας διακυβέρνησης μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν η ανώτατη διοίκηση αποφασίσει να δεσμευθεί για την ενίσχυση των ελεγκτικών δραστηριοτήτων ([Mihret & Yismaw, 2007](#)).

v) *Ανεξαρτησία της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.)*

Η Μ.Ε.Ε. αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της οργανωτικής δομής του φορέα και η στελέχωσή της εξαρτάται και καθορίζεται από τις ελεγκτικές ανάγκες του. Σύμφωνα με το Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση του OECD (2018), οι αποτελεσματικές υπηρεσίες της Μ.Ε.Ε. βασίζονται στις πραγματικές ανάγκες της οικονομικής οντότητας, στις θεσμοθετημένες αρμοδιότητες που της έχουν παραχωρηθεί και στους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους. Βάσει των στοιχείων αυτών καθορίζονται ακολούθως και οι ανθρώπινοι πόροι που θα εκπληρώσουν τις ελεγκτικές υποχρεώσεις, θα οργανώσουν, θα καταρτίσουν και θα διεκπεραιώσουν το ελεγκτικό πρόγραμμα. Σημαντικό στοιχείο στη λειτουργία της είναι η διαμόρφωση συγκεκριμένων δομών διακυβέρνησης που προσδιορίζουν με σαφήνεια τις διοικητικές και λειτουργικές σχέσεις των εσωτερικών ελεγκτών με τα υπόλοιπα διοικητικά όργανα και κυρίως τις σχέσεις εξουσίας στην οργανωτική ιεραρχία, δεδομένου ότι καθορίζει τον βαθμό ανεξαρτησίας της ([Rameesh, 2003](#)). Το μέγεθος της Μ.Ε.Ε. διαφέρει και ποικίλλει μεταξύ των φορέων. Η στελέχωσή της εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα σε ανθρώπινο δυναμικό και από την πρόθεση της ηγεσίας να επενδύσει σε ελεγκτικές δραστηριότητες.

vi) *ελεγκτικό σχεδιασμό και προγραμματισμό “internal audit planning” και την εκτέλεση των ελεγκτικών διαδικασιών*

Αναφορικά με τον ελεγκτικό σχεδιασμό και προγραμματισμό και την εκτέλεση των ελεγκτικών διαδικασιών, στην ελεγκτική μεθοδολογία παρατηρήθηκε στροφή όσον αφορά την προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου. Αρχικώς επικρατούσε η προσέγγιση βάσει συστήματος ελέγχου “*system based auditing*”. Σύμφωνα με την

προσέγγιση αυτή, ο εσωτερικός ελεγκτής καλείται πρωτίστως να εκτιμήσει την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζει μια οικονομική οντότητα και στη συνέχεια να επικεντρωθεί στις διαδικασίες εκείνες που θεωρεί ότι δεν οδηγούν στην επίτευξη των στόχων του συστήματος⁴⁸. Η συγκεκριμένη παραδοσιακή προσέγγιση “*control driven approach*” ή “*control oriented approach*”, αξιολογεί το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, στηριζόμενη στους παρελθοντικούς κινδύνους και σε αρνητικά γεγονότα που έχουν ήδη λάβει χώρα ([Danescu et al., 2010](#)).

Ωστόσο, λόγω της σημαντικής αύξησης των φαινομένων απάτης και διαφθοράς υιοθετήθηκε η προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου βάσει κινδύνων “*risk based internal auditing – RBIA*”⁴⁹. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται αρχικά στον προσδιορισμό και στην αξιολόγηση των χαρακτηριστικών κινδύνων των οικονομικών οντοτήτων μέσω στρατηγικής ανάλυσης και αξιολόγησής τους και στη συνέχεια στον σχεδιασμό και στον προγραμματισμό της ελεγκτικής διαδικασίας σύμφωνα με τον πίνακα κινδύνων ή τον χάρτη κινδύνου “*risk matrix ή risk map*” ([Ayvaz & Pehlivanli, 2010](#)). Η RBIA επικεντρώνεται σε όλους τους κινδύνους που ενδέχεται να αποτρέψουν την επίτευξη των στόχων της οικονομικής οντότητας, αλλά και σε γεγονότα που μπορεί να συμβούν στο μέλλον ([Benli & Celayir, 2014](#)). Λειτουργεί δηλαδή προληπτικά διερευνώντας επιχειρηματικούς τομείς στους οποίους θα μπορούσαν να παρουσιαστούν προβλήματα, επιτρέποντας την ταχύτερη επίλυσή τους πριν δημιουργηθεί οποιαδήποτε ζημιά ([Bierstaker & Wright, 2004](#)). Η συγκεκριμένη προσέγγιση οδηγεί σε μια ακριβέστερη εκτίμηση του κινδύνου, καθώς οι ελεγκτές δείχνουν μεγαλύτερη επαγρύπνηση και εστιάζουν την προσοχή τους κυρίως στον επιτυχή εντοπισμό και στην εξέταση των ενδείξεων απάτης ([Payne & Ramsay, 2005](#)). Συμβάλλει στην αποκάλυψη των αδυναμιών των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και στην αναγνώριση και αιτιολόγηση των δόλιων πράξεων ([Fortvingler & Szivos, 2016](#); [Bello & Karapici, 2012](#)).

Η εστίαση του εσωτερικού ελέγχου σε βασικούς τομείς με αυξανόμενους κινδύνους, παρά στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, κρίνεται αποτελεσματική μέθοδος κυρίως σε δημόσιους οργανισμούς (OECD, 2018)⁵⁰, δεδομένου ότι συνδέει τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου με το συνολικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων και τη δημόσια διακυβέρνηση. Οι κίνδυνοι ιεραρχούνται ανάλογα με την πιθανότητα και τη συχνότητα εμφάνισής τους, αλλά και τον αντίκτυπό τους στον δημόσιο φορέα, παρέχοντας εξοικονόμηση χρόνου και κόστους ([Mu & Carroll, 2016](#)). Ο ελεγκτής καταβάλλει πιο συντονισμένες και ακριβείς προσπάθειες στον προσδιορισμό των επικίνδυνων τομέων, προσαρμόζει το πρόγραμμα του στηριζόμενος στην ανάλυση των επιπτώσεων των κινδύνων όπως προκύπτει από τις αποδείξεις που έχει συγκεντρώσει ([Rose & Rose, 2003](#)), με αποτέλεσμα να περιορίζεται η χρονική διάρκεια του ελέγχου

48 IIA – UK & Ireland (2003). *Risk based internal auditing*. The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs FL. <http://www.iaa.org.uk>

49 KPMG (2007). *The Evolution evolving role of the internal auditor. Value creation and preservation from an internal audit perspective*. KPMG LLP.

50 OECD (2018). *Using Risk Assessment in Multi-Year Performance Audit Planning*.

([Cao et al., 2015](#)), και διασφαλίζει ότι οι πόροι είναι επαρκείς και εστιάζονται στις βασικές προτεραιότητες ([Kunkel, 2004](#)).

Κατά την υιοθέτηση της προσέγγισης RBAA, οι διαδικασίες κατηγοριοποίησης και ταξινόμησης των κινδύνων εφαρμόζονται σε όλες τις φάσεις της ελεγκτικής διαδικασίας ([Selim & McNamee, 1999](#); [Fukukawa et.al., 2006](#)). Σε περίπτωση που οι συγκεκριμένες πρακτικές δεν υλοποιούνται με συνέχεια και συνέπεια καθ' όλη τη διάρκεια του ελέγχου, τότε η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου περιορίζεται στην αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και όχι των κινδύνων ([Abidin, 2017](#)). Η επιτυχία του ελέγχου έγκειται στον σωστό σχεδιασμό και προγραμματισμό “*internal audit planning*” της ελεγκτικής δραστηριότητας ([Popovic et al., 2016](#)).

viii) Συμμόρφωση με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα

Τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα αποτελούν σημαντικό οδηγό, καθώς περιλαμβάνουν αναλυτικές διαδικασίες και τεχνικές που αφορούν τον σχεδιασμό και τη διενέργεια του ελέγχου και οι οποίες δημιουργούν προσδοκίες αναφορικά με την εκτίμηση των επιχειρηματικών κινδύνων καθώς και κινδύνων απάτης. Οι πληροφορίες που θα συγκεντρώσει ένας ελεγκτής και ανάλογα με τις γνώσεις του θα αναλύσει και θα επεξεργαστεί, προσδιορίζουν τον βαθμό αποτελεσματικότητας του ελεγκτή κατά το ελεγκτικό έργο όπως και το αποτέλεσμα του ελέγχου ([Christ 1993](#); [Knapp & Knapp, 2001](#)).

Τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα παρέχουν προτάσεις προκειμένου να υιοθετήσουν οι ελεγκτές μια μεγαλύτερη κριτική στάση και επαγγελματικό σκεπτικισμό “*auditors’ professional skepticism*” σχετικά με τις δεσμεύσεις τους κατά τον προγραμματισμό του ελέγχου και την αξιολόγηση των ελεγκτικών τεκμηρίων ([Ramos, 2003](#)). Ο επαγγελματικός σκεπτικισμός αναφέρεται στη στάση έναντι των πληροφοριών και στοιχείων που αποτελούν ελεγκτικά τεκμήρια. Όταν έχει αμφιβολίες για την αξιοπιστία τόσο σε σχέση με την ποιότητά τους όσο και ως προς τη φερεγγυότητα του παρόχου, οφείλει να επιδείξει υψηλό επίπεδο σκεπτικισμού επιδιώκοντας να συλλέξει επιπρόσθετες πληροφορίες, διενεργώντας πρόσθετους ελέγχους ([Hussin et al., 2017](#)). Η υιοθέτησή τους βελτιώνει σημαντικά την απόδοση των ελεγκτών σε σχέση με την αξιολόγηση των κινδύνων δόλιων πράξεων και ανακριβειών ([Hussin & Iskandar, 2013](#)).

Οι προαναφερόμενοι παράγοντες αποτελούν κατάλληλους δείκτες αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και οι οποίοι έχουν ληφθεί υπόψη σε επαρκή όγκο ερευνών που έχει διενεργηθεί σε δημόσιους φορείς αναφορικά με τη σημασία και τον ρόλο που διαδραματίζει ο εσωτερικός έλεγχος ως εργαλείο διακυβέρνησης, με απώτερο σκοπό να αποδειχθεί η επίδραση της ποιότητας των ελεγκτικών δραστηριοτήτων στην ποιότητα της δημόσιας διακυβέρνησης.

2.4.1 Διενέργεια εσωτερικού ελέγχου από υπαλλήλους του φορέα “in housing” ή εξωτερικούς εξειδικευμένους ελεγκτές “outsourcing”

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να διενεργείται είτε από εσωτερικούς ελεγκτές της οντότητας “*in housing*” είτε από εξωτερικούς εμπειρογνώμονες “*outsourcing*” ή

από μια μεικτή ομάδα που απαρτίζεται από ελεγκτές υπαλλήλους της οντότητας και εξωτερικούς εμπειρογνώμονες ([Coram et al., 2006](#)).

Από το ελεγκτικό σχήμα που θα διενεργήσει τον έλεγχο προσδιορίζεται και ο βαθμός επιτυχίας της λειτουργίας του δεδομένου ότι συνδέεται άμεσα με τον παράγοντα ελεγκτική επάρκεια. Στον δημόσιο τομέα, η ανώτατη διοίκηση διατηρεί επιφυλάξεις ως προς την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, όταν διενεργείται από “*in housing*” υπαλλήλους ενώ αισθάνεται σιγουριά ως προς τις ελεγκτικές δραστηριότητες όταν διενεργούνται από εξωτερικούς εμπειρογνώμονες ([Sharma & Subramaniam, 2005](#); [Barac & Motubatse 2009](#)). Οι ενδοιασμοί της πηγάζουν από την αντίληψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό που διενεργεί τους ελέγχους έχει ελλιπή κατάρτιση και εκπαίδευση ([Ali et al., 2007](#)), ενώ οι μεγάλες ελεγκτικές εταιρείες ως εμπειρογνώμονες διαθέτουν υψηλού επιπέδου επαγγελματική επάρκεια ([Carey et al., 2006](#)). Επιπλέον θεωρεί ότι οι “*in housing*” υπηρεσίες είναι δαπανηρές, γι’ αυτό και προτιμά να τις αναθέτει σε τρίτους, δεδομένου ότι το κόστος είναι μικρότερο ([Khan et al., 2020](#)). Ο χρόνος που επιβαρύνεται ο φορέας για να προσλάβει υπαλλήλους - εσωτερικούς ελεγκτές και για να τους εκπαιδεύσει κατάλληλα, αυξάνει το κόστος των ελεγκτικών υπηρεσιών ([Sawalqa & Qtish, 2012](#); [Lowe et al., 1999](#)).

Η ανάθεση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου εξ’ ολοκλήρου σε εξωτερικούς εμπειρογνώμονες δεν σημαίνει απαραίτητα ότι έχει θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητά της. Η φήμη των μεγάλων ελεγκτικών εταιρειών δημιουργεί πολλές φορές μια παραπλανητική εικόνα για την υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους ([Coram et al., 2006](#)). Ενέχει σημαντικό κίνδυνο να μην μπορεί να ελέγξει η ανώτατη διοίκηση (συμπεριλαμβανομένου και της επιτροπής ελέγχου), την ελεγκτική επάρκεια του προσωπικού που διενεργεί τον έλεγχο καθώς και τη μέθοδο ελεγκτικής προσέγγισης που εφαρμόζεται, ούτε τις τεχνικές και διαδικασίες, με αποτέλεσμα να δημιουργείται αβεβαιότητα σχετικά με την ασφάλεια και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ([Caplan & Kirschenheiter, 2000](#)).

Όταν η επιτροπή ελέγχου εστιάζει την προσοχή της, επιτηρεί στενά και υποστηρίζει τις ελεγκτικές δραστηριότητες εντός της οντότητας καθώς επίσης και όταν η παρουσία της είναι ισχυρή και ενεργή ως προς τις αποφάσεις διακυβέρνησης που συνδέονται με τους μηχανισμούς ελέγχου και εποπτείας, οι πιθανότητες να ανατεθεί η διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς εμπειρογνώμονες είναι λιγότερες ([Abbott et al., 2007](#)).

Ιδιαίτερη είναι η σχέση του ελεγκτικού χρόνου με το ελεγκτικό κόστος. Όσο περισσότερος είναι ο ελεγκτικός χρόνος που αφιερώνεται στη διενέργεια ελέγχων, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο επίγνωσης αναφορικά με την δομή της οντότητας, τις διαχειριστικές δραστηριότητές της, την πολυπλοκότητά της, τους στόχους της, τα επιχειρηματικά σχέδιά της, τους ανταγωνιστές της, το νομοθετικό πλαίσιο και τους κανονισμούς στους οποίους υπάγεται, και συγκεντρώνονται περισσότερες πληροφορίες οι οποίες είναι απαραίτητες για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων ([Sayed Hussin et al., 2017](#)). Η επάρκεια του χρόνου αυξάνει τις πιθανότητες να εντοπιστούν επιχειρηματικοί αλλά και κίνδυνοι απάτης ([Morgan, 2005](#)). Επιπλέον οι

ελεγκτές έχουν την δυνατότητα να παρατηρήσουν τις συμπεριφορές και τις αντιδράσεις των ελεγχόμενων, να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα κρίσιμες καταστάσεις, και κυρίως να ανιχνεύσουν τυχόν περιστατικά απάτης ([Spekle et al., 2007](#)). Οι “*in housing*” ελεγκτές αντιλαμβάνονται τις λειτουργίες της οντότητας σε μεγαλύτερο βαθμό από τους “*outsourcing*” δεδομένου ότι έχουν στην διάθεση τους περισσότερο χρόνο και μεγαλύτερη πρόσβαση πληροφοριών ([Carey et al., 2006](#)).

Οι επιπρόσθετες ελεγκτικές ώρες οι οποίες είναι απαραίτητες και αναγκαίες για τις αναλυτικές εκτιμήσεις με ακρίβεια, αυξάνουν το ελεγκτικό κόστος ([Zimbelman, 1997](#)). Όσο μεγαλύτερο είναι το χρονικό διάστημα διενέργειας του ελέγχου, τόσο ακριβότερη είναι η παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας και τόσο μεγαλύτερη είναι η χρονοκαθυστέρηση για την υποβολή των συστάσεων και των ευρημάτων προς τη διοίκηση ([Sabauri, 2018](#)). Στην περίπτωση των “*outsourcing*” ελεγκτών-εμπειρογνομόνων, πολλές φορές, ο ελεγκτικός χρόνος και το ελεγκτικό κόστος έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ποιότητα των ελεγκτικών δραστηριοτήτων. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των ελεγκτικών εταιρειών αποτρέπει την αύξηση αμοιβών, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η ελεγκτική δραστηριότητα στην εκτέλεση βασικών, τυπικών ελεγκτικών διαδικασιών, προκειμένου να εξοικονομηθεί χρόνος και να μειωθεί το κόστος ([Abdullatif, 2013](#)).

Ο ελεγκτικός χρόνος συνδέεται και με την στάση της ανώτατης διοίκησης έναντι των ελεγκτικών δραστηριοτήτων. Όταν η διοίκηση της οντότητας είναι επικεντρωμένη στη χρηστή οικονομική διαχείριση και δίνει έμφαση στους ελεγκτικούς μηχανισμούς που εφαρμόζει, ο ελεγκτής έχει μεγαλύτερη σιγουριά ως προς τα οικονομικά αποτελέσματα και οι κίνδυνοι είναι περιορισμένοι. Σε αντίθετη περίπτωση, η αδιάφορη στάση της έναντι τους, αναγκάζει τον ελεγκτή να επικεντρώνεται περισσότερο, κατά τη διενέργεια ελέγχου, στην ακρίβεια των οικονομικών πληροφοριών και να αφιερώνει περισσότερο χρόνο με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο ελεγκτικός χρόνος και το κόστος ελέγχου ([Florea & Florea, 2012](#)).

2.4.2 Διαχείριση των ευρημάτων και των συστάσεων του εσωτερικού ελέγχου

Σύμφωνα και με τον κώδικα επαγγελματικής δεοντολογίας, οι ελεγκτές οφείλουν να εκτελούν τα καθήκοντά τους με αμεροληψία και να μην υποκινούνται από προσωπικά συμφέροντα, αποφεύγοντας όσες ενέργειες παραβιάζουν την ανεξαρτησία τους. Κάποιες φορές, όμως, συνειδητά ή ασυνειδήτα, την παραβιάζουν, προκειμένου να ευχαριστήσουν την ανώτατη διοίκηση, εφόσον ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό της οντότητας ([Moore et al., 2006](#)). Τείνουν δηλαδή να γίνουν μεροληπτικοί εξαιτίας αντιφατικών προσωπικών κινήτρων, δεδομένου ότι προσλαμβάνονται και αμείβονται από την ανώτατη διοίκηση της οντότητας την οποία καλούνται να ελέγξουν. Και στην περίπτωση των εξωτερικών ελεγκτών η ανεξαρτησία και αντικειμενικότητά τους μπορεί να παραβιαστεί στον βωμό της ικανοποίησης του «πελάτη» ([Ahlawat & Lowe, 2004](#)).

Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να αναφέρουν τις εκτιμήσεις τους σχετικά με τις δυσλειτουργίες και αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου καθώς και με τους κινδύνους απάτης που εντόπισαν, χωρίς να τους διακατέχει το αίσθημα του φόβου

που σχετίζεται με τις πιθανές προσωπικές συνέπειες (όπως απώλεια θέσης εργασίας ή μη επαγγελματική εξέλιξη). Τα πορίσματά τους πρέπει να αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα.

Η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των ελεγκτικών πορισμάτων εξαρτάται από τα πρόσωπα στα οποία αναφέρονται οι ελεγκτές “*internal audit reporting line*” ([Norman et al., 2010](#)). Οι ελεγκτικές εκθέσεις υποβάλλονται στην επιτροπή εσωτερικού ελέγχου και στην ηγεσία. Οι αντιδράσεις ποικίλλουν έναντι των πορισμάτων καθώς και οι επιπτώσεις των ευρημάτων, ιδιαίτερα στην περίπτωση που το πόρισμα αναφέρεται σε υψηλά επίπεδα κινδύνου και καταδεικνύει τους υπευθύνους για τυχόν ατασθαλίες, παρατυπίες ή και παραλείψεις. Η ανώτατη διοίκηση επιδιώκει την επίλυση ή τη μείωση του κινδύνου πριν υποβληθεί η ελεγκτική έκθεση. Αναμένει από τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου να προτείνει τεχνικές και πρακτικές για τον περιορισμό του κινδύνου εκδήλωσης της απάτης, προτού καταθέσει τις αξιολογήσεις της, και για αυτόν τον λόγο οι πιέσεις που δέχονται οι εσωτερικοί ελεγκτές από τη διοίκηση είναι ιδιαίτερα έντονες ([Rosdini et al., 2021](#)). Επιπλέον δεν επιθυμεί να αποκαλυφθεί μια περίπτωση απάτης και προσπαθεί να την αντιμετωπίσει απομακρύνοντας συνήθως τον δράστη, για να μην πλήξει το κύρος και την αξιοπιστία της οντότητας στην αγορά. Υπάρχουν αρκετά σκάνδαλα που είδαν το φως της δημοσιότητας και για τα οποία η ανώτατη διοίκηση παραδέχτηκε ότι είχε γνώση (τουλάχιστον εν μέρει) της αντίστοιχης απάτης που αποκαλύφθηκε μετά το πόρισμα του εσωτερικού ελέγχου και, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις απώλειες και τους παραβάτες, επέλεξε να σιωπήσει ακριβώς για την προστασία της οντότητας ([Macailao, 2020](#)). Χαρακτηριστικές είναι οι περιπτώσεις σκανδάλων απάτης που οι δράστες είναι συγγενείς ή στενοί οικογενειακοί φίλοι των μετόχων, των ανώτατων στελεχών κ.λπ.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές περιορίζουν τις εκτιμήσεις κινδύνου, όταν τα αποτελέσματα τους αναφέρονται απευθείας στην επιτροπή ελέγχου υπό τον φόβο υπερβολικών αντιδράσεων από μέρους της αναφορικά με τα αντίποινα και την αύξηση του φόρτου εργασίας. Ένα αρνητικό πόρισμα εντείνει την προσοχή της επιτροπής στις ελεγκτικές δραστηριότητες, με αποτέλεσμα να αυξάνονται αριθμητικά οι έλεγχοι και ο όγκος δουλειάς των ελεγκτών ([Hua et al., 2016](#)).

Ένα από τα βασικά ζητήματα στα ελεγκτικά πορίσματα είναι το κόστος των προτεινόμενων συστάσεων και διαρθρωτικών μέτρων για τον περιορισμό και την εξάλειψη του αντίκτυπου των αρνητικών γεγονότων. Η αποφυγή φαινομένων, όπου για την αντιμετώπιση ενός κινδύνου προτείνονται δαπανηρές δραστηριότητες ελέγχου και μέτρων, κρίνεται αναγκαία, κυρίως στον δημόσιο τομέα λόγω περιορισμένων πόρων. Οι προτεινόμενες συστάσεις αξιολογούνται ως προς την αποτελεσματικότητά τους λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους. Κάθε προτεινόμενο μέτρο έχει ένα σχετικό κόστος και πρέπει να προσφέρει συγκεκριμένη αξία ως προς τους κινδύνους που καλείται να αντιμετωπίσει. Οι συστάσεις είναι κατάλληλες όταν οδηγούν στην πραγματική μείωση των κινδύνων, και αποτελεσματικές όταν συμβάλλουν συγχρόνως στην επίτευξη των στόχων της οντότητας με χρήση περιορισμένων οικονομικών πόρων.

Η ποιότητα της αποδοτικότητας των συστάσεων αξιολογείται με την πάροδο του χρόνου και επιβεβαιώνεται εφόσον επιλύονται επαρκώς και άμεσα τα ευρήματα του ελέγχου. Η παρακολούθηση των συστάσεων γίνεται σε πραγματικό χρόνο, κατά τη διάρκεια της κανονικής λειτουργίας της οντότητας, έτσι ώστε να δίνεται η δυνατότητα να υλοποιηθούν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Πολλές φορές η επιβάρυνση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου με επιπρόσθετους ελεγκτικούς μηχανισμούς δημιουργεί δύο προβλήματα: αύξηση του κόστους, δεδομένου ότι πολλοί ελεγκτικοί μηχανισμοί είναι δαπανηροί, και γραφειοκρατία εξαιτίας της πολυπλοκότητας του συστήματος. Τα προτεινόμενα μέτρα και δράσεις είναι απαραίτητο να παρακολουθούνται με ιδιαίτερη προσοχή και να επανεξετάζονται. Όταν αλλάζουν οι επικρατούσες συνθήκες βάσει των οποίων έγιναν και οι συγκεκριμένες συστάσεις, πρέπει να επανεξετάζονται και να τροποποιούνται και τα προτεινόμενα μέτρα, προκειμένου να αντιδρούν δυναμικά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων της οντότητας ([Arens et al., 2005](#)).

2.4.3 Κατανομή πόρων για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί το καλύτερο μέσο, τον απαραίτητο εξοπλισμό που διαθέτει ο φορέας, για να παρέχει διασφάλιση αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος διοίκησης. Μέσα από τους συστηματικούς ελέγχους αποφεύγονται οι αστοχίες, οι ανακρίβειες, οι παρατυπίες και οι ατασθαλίες στις δραστηριότητες της οντότητας ([Srinivasan, 2005](#)) και για αυτό το λόγο η ηγεσία πρέπει να διαθέτει όσο γίνεται περισσότερους πόρους για την αξιολόγηση του συστήματος διοίκησης ([Abbott et al., 2010](#)).

Η διάθεση πόρων για ελεγκτικές δραστηριότητες εξαρτάται από τις προσδοκίες που έχει η επιτροπή ελέγχου και η ανώτατη διοίκηση από την λειτουργία του και σε πολλές περιπτώσεις είναι πιθανό να συγκρούονται οι στόχοι και οι συγκεκριμένες προσδοκίες ([De Zoort et al., 2002](#)). Η ανώτατη διοίκηση θεωρεί τη δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου ως μέσο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος, αποβλέποντας στην εξοικονόμηση χρήματος ([Beasley et al., 2009](#)).

Για λόγους συμμόρφωσης με τις ισχύουσες νομικές διατάξεις και διατήρησης της καλής φήμης του οργανισμού, η επιτροπή ελέγχου δύναται να ζητήσει από τους εσωτερικούς ελεγκτές να αυξήσουν τις ελεγκτικές τους δραστηριότητες, εστιάζοντας την προσοχή τους και εμβαθύνοντας σε συγκεκριμένους τομείς του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που σχετίζεται κυρίως με τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Η ανώτατη διοίκηση που φέρει την τελική ευθύνη για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του συστήματος διοίκησης, κινείται από διαφορετικά κίνητρα σε σχέση με την επιτροπή ελέγχου⁵¹ και για αυτήν κάποιοι επιχειρησιακοί έλεγχοι και κάποιες άλλες δραστηριότητες της οντότητας έχουν μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία και προτιμά η προσοχή του εσωτερικού ελέγχου να είναι στραμμένη σε αυτούς τους τομείς (πχ

51 Ernest and Young (2006). *Board members on risk leveraging frameworks for the future*. New York Ernest and Young LLC.

προβολή - εξωστρέφεια, δημόσιες σχέσεις, δραστηριότητες που ενισχύουν τον κοινωνικό και οικολογικό χαρακτήρα της οντότητας).

Επομένως, ενδέχεται να προκύψουν διαφωνίες μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και της επιτροπής ελέγχου αναφορικά με την κατανομή των πόρων για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Ο βαθμός στον οποίο η επιτροπή μπορεί να κατευθύνει την κατανομή των πόρων για ελεγκτικές δραστηριότητες εξαρτάται από το ύψος του συνολικού προϋπολογισμού τον οποίο εγκρίνει η ανώτατη διοίκηση, και κυρίως από τη συμμετοχή της στη διαδικασία έγκρισης του προϋπολογισμού ([Carcello et al., 2005](#)).

Οι κατάλληλες επιχειρηματικές αποφάσεις για την αντιμετώπιση φαινομένων απάτης και διαφθοράς στηρίζονται στην λογική “*invest to save*” ([Ozili 2015](#)). Η εφαρμογή στρατηγικών πρόληψης είναι δαπανηρή δεδομένου ότι υποχρεώνει τις οικονομικές οντότητες να δαπανήσουν χρήματα για την εφαρμογή αποτελεσματικών ελεγκτικών μηχανισμών και την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού. Συνήθως, οι προϋπολογισμοί τους δεν επιτρέπουν τέτοιες επενδύσεις και το υψηλό κόστος αποτελεί εμπόδιο για την εφαρμογή αποτελεσματικών μηχανισμών ελέγχου. Πόροι αστυνόμευσης της απάτης υποχρηματοδοτούνται, μειώνονται στο ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο, προκειμένου να υπάρξει ισορροπία μεταξύ της πίεσης για μείωση συνολικού λειτουργικού κόστους και της αποτελεσματικής διακυβέρνησης. Αποτέλεσμα είναι συχνά οι ελεγκτικές τεχνικές που εφαρμόζονται να κρίνονται ακατάλληλες και ανεπαρκείς για την πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης, οι έλεγχοι να μειώνονται αριθμητικά, και ο ελεγκτικός χρόνος να συρρικνώνεται. Οι δημοσιονομικοί περιορισμοί οδηγούν σε περιορισμό της ελεγκτικής δραστηριότητας. Η πρόθεση της ανώτατης διοίκησης να επενδύσει σε ελεγκτικές δαπάνες προσδιορίζει και το βαθμό δέσμευσής και υποστήριξής της στους μηχανισμούς καταπολέμησης αξιόποινων πράξεων.

2.5 Εσωτερικός έλεγχος και διαχείριση κινδύνου

Πυρήνας της πρόσφατης παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης το 2007 ήταν η έλλειψη αποτελεσματικής και αποδοτικής στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων ([Hull, 2009](#)), οπότε εύλογα τέθηκε το ερώτημα: Πού ήταν οι ελεγκτές, εξωτερικοί και εσωτερικοί; Τα μεγάλα οικονομικά σκάνδαλα, που έλαβαν χώρα σε παγκόσμιο επίπεδο, πυροδότησαν την αφερεγγυότητα του ισχύοντος συστήματος διακυβέρνησης, καθώς οι σημαντικές αδυναμίες του εμπόδισαν τις οικονομικές οντότητες να αντιληφθούν εγκαίρως τη φύση και τη σοβαρότητα των δόλιων οικονομικών ενεργειών ([Shbeilat & Alqatamin, 2022](#)). Η ύπαρξη ελλιπών ελεγκτικών μηχανισμών και μη αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης των κινδύνων περιόρισαν την ικανότητά τους να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές οικονομικές εξελίξεις ([Zaharia et.al., 2014](#)) με αποτέλεσμα να γίνει περισσότερο αναγκαία από ποτέ η υιοθέτηση ενός αποτελεσματικότερου συστήματος διακυβέρνησης ενισχύοντας την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στην αντιμετώπιση αξιόποινων οικονομικών πράξεων ([Bekiaris, et al., 2013](#)).

2.5.1 Η έννοια του κινδύνου κατά τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου

Ο κίνδυνος ορίζεται ως “η απειλή μιας ενέργειας ή ενός γεγονότος που θα επηρεάσει δυσμενώς την ικανότητα μιας οικονομικής οντότητας να πετύχει τους στόχους της και να εκτελέσει με επιτυχία τις στρατηγικές που η ίδια έχει θέσει” (Griffiths, 1998). Είναι μια μεταβλητή απειλή, δεδομένου ότι στηρίζεται στην πιθανότητα ότι ένα γεγονός μπορεί να συμβεί και να επηρεάσει την οικονομική δραστηριότητα της οντότητας. Βασικό χαρακτηριστικό του είναι η αβεβαιότητα του αποτελέσματος, η οποία στηρίζεται στη σχέση μεταξύ της πιθανότητας να συμβεί ένα αρνητικό γεγονός και του αντίκτυπου που θα προκαλέσει⁵². Αναφορικά με τα φαινόμενα απάτης, ο κίνδυνος της απάτης και η πραγματική απάτη είναι δύο έννοιες πολύ διαφορετικές μεταξύ τους. Ο κίνδυνος της απάτης περικλείει την πιθανότητα να λάβει χώρα ένα αρνητικό οικονομικό γεγονός, ενώ η απάτη είναι ένα πραγματικό γεγονός που έχει ήδη συμβεί και η αντιμετώπιση του οποίου εξαρτάται από τον βαθμό ευθύνης του δράστη βάσει του ισχύοντος ποινικού συστήματος (Power, 2013).

Όλες οι οικονομικές οντότητες είναι εκτεθειμένες σε κινδύνους με διαφορετικές πιθανότητες εμφάνισής τους. Ο εν δυνάμει πιθανός κίνδυνος “*potential risk*” είναι κοινός σε όλες τις οικονομικές οντότητες, ανεξαρτήτως κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται, και ενδέχεται να προκύψει γιατί δεν υπάρχει ο κατάλληλος έλεγχος για την αποτροπή του. Ο δυνητικός ή πιθανός κίνδυνος “*possible risk*” είναι ο κίνδυνος τον οποίο οι οικονομικές οντότητες δεν έχουν τη δυνατότητα περιορισμού του και είναι μεγάλη η πιθανότητα εμφάνισης σφαλμάτων χωρίς να μπορούν να εντοπιστούν ή να διορθωθούν (Florea & Florea, 2012).

Οι παράγοντες που μπορούν να δημιουργήσουν αρνητικά γεγονότα ενδέχεται να σχετίζονται με την ίδια την οντότητα (εσωτερικοί) ή με το περιβάλλον στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται (εξωτερικοί) (Danescu et al., 2010). Ανάλογα με την πηγή προέλευσής τους, κατατάσσονται στις ακόλουθες κατηγορίες (Petersen et al., 2018):



Διάγραμμα 2.2: Κατάταξη κινδύνων ανάλογα με την πηγή προέλευσής τους.

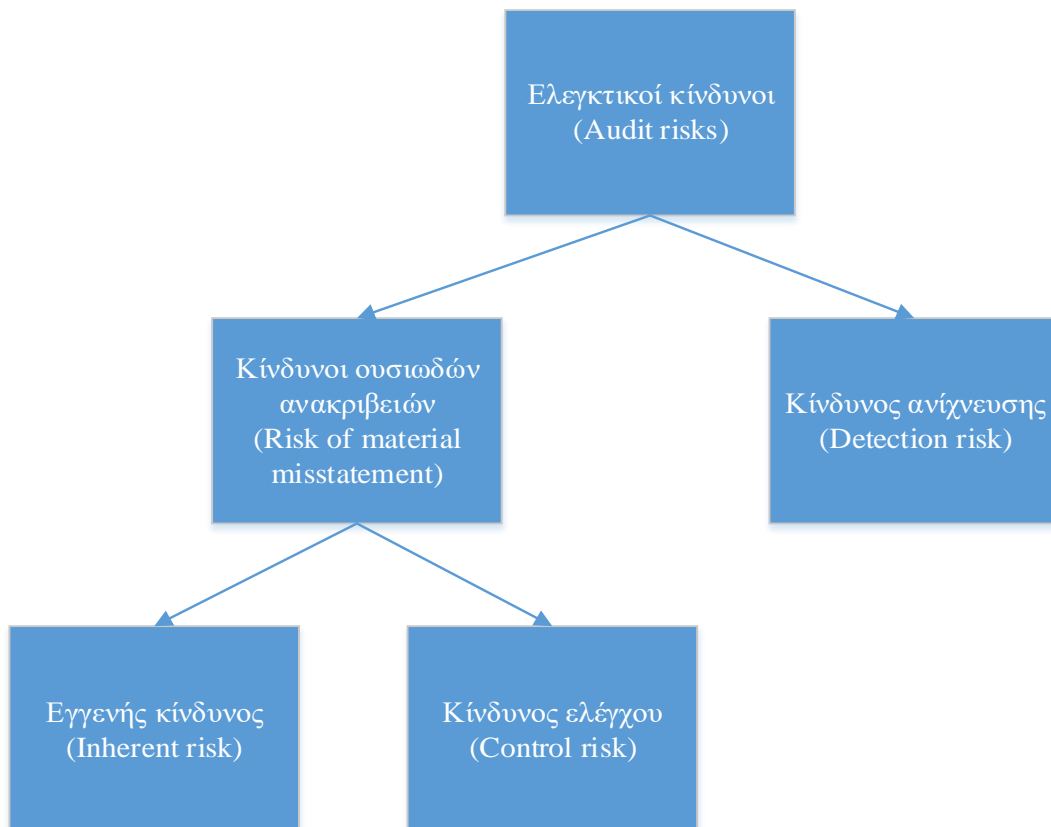
52 H. M. Treasury & Government Finance Function (2013). *Orange Book: Management of Risk Principles and concepts*. Διαθέσιμο στο: <https://www.gov.uk/government/publications/orange-book>

- Οι στρατηγικοί κίνδυνοι “*strategic risks*” συνίστανται στο ενδεχόμενο οι σημαντικές στρατηγικές που εφαρμόζονται με απόφαση της διοίκησης καθώς και οι εναλλακτικές λύσεις που έχει θέσει, να είναι ανεπαρκείς, δεδομένης της εσωτερικής και της εξωτερικής υφιστάμενης κατάστασης της οντότητας ([McPhee, 2005](#)).
- Οι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι “*environmental risks*” συνδέονται με τους μακροοικονομικούς και πολιτικούς παράγοντες σε παγκόσμιο και σε εθνικό επίπεδο, αλλά και με τις συνθήκες της αγοράς και των ανταγωνιστών.
- Οι λειτουργικοί κίνδυνοι “*operational risks*” αφορούν την αποτελεσματική πολιτική και οικονομική διαχείριση που εφαρμόζει η κάθε οντότητα σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες που καλείται να προσφέρει στο ευρύ κοινό ([Popovic et al, 2016](#)). Στους λειτουργικούς κινδύνους συγκαταλέγονται και οι κίνδυνοι συμμόρφωσης και αναφοράς. Οι κίνδυνοι συμμόρφωσης σχετίζονται με την εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας και τις τυχόν αποκλίσεις, ενώ οι κίνδυνοι αναφοράς προκύπτουν από τις μη έγκυρες και αξιόπιστες αναφορές “*reports*” των εκάστοτε υπηρεσιών και διευθύνσεων της οντότητας, βάσει των οποίων λαμβάνονται και οι επιχειρηματικές αποφάσεις ([Bruwer et al., 2018](#)).

Η ελεγκτική δραστηριότητα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον εντοπισμό και την εκτίμηση των πιθανών κινδύνων και ειδικά εκείνων που ενδέχεται να προκύψουν κατά τον έλεγχο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, δεδομένου ότι η αξιοπιστία αυτών παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική διακυβέρνηση και στην αποδοτικότητα της οικονομικής πολιτικής μιας οντότητας. Πέρα από την ανάλυση και την αξιολόγηση των κινδύνων που συνδέονται με τη λειτουργία της οντότητας και την πολιτική που εφαρμόζει για την αντιμετώπισή τους, ιδιαίτερο ρόλο έχουν και οι κίνδυνοι που πηγάζουν από τον ίδιο τον έλεγχο “*audit risk*”.

Ελεγκτικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που διατρέχει ο ελεγκτής να εκφράσει μη κατάλληλη γνώμη, όταν οι οικονομικές καταστάσεις της οντότητας περιέχουν λάθη ή παραπλανητικές πληροφορίες ([Moraru & Dumitru, 2011](#)). Πρόκειται για μια συνάρτηση μεταξύ των ανακρίβειών που μπορεί να περιλαμβάνουν οι οικονομικές καταστάσεις, και των πιθανοτήτων μη εντοπισμού τους.

Οι ελεγκτικοί κίνδυνοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: στον κίνδυνο ουσιαστών ανακρίβειών “*risk of material misstatement*” και στον κίνδυνο αντίχνευσης “*detection risk*”. Ο πρώτος αφορά σοβαρές ανακρίβειες στις οικονομικές καταστάσεις και διακρίνεται σε εγγενή κίνδυνο “*inherent risk*” και σε κίνδυνο ελέγχου “*control risk*”, ενώ ο δεύτερος στηρίζεται στον μη εντοπισμό ασυμφωνιών από τον ελεγκτή (βλ. Παράρτημα Ι).



Διάγραμμα 2.3: Κατηγορίες ελεγκτικών κινδύνων.

Ο εγγενής κίνδυνος “*inherent risk*” είναι αυτός που συνίσταται στην πιθανότητα εμφάνισης σημαντικών οικονομικών σφαλμάτων βάσει των ιδιοτήτων, των δραστηριοτήτων και κυρίως της φύσης των λειτουργιών της κάθε οντότητας. Πρόκειται για ανακρίβειες που μπορεί να είναι ουσιώδεις στα λογιστικά υπόλοιπα των λογαριασμών και σε διάφορες άλλες κατηγορίες συναλλαγών, οι οποίες ενδέχεται να εμφανίζονται ως μεμονωμένες περιπτώσεις ή συνδυαστικά με άλλα σφάλματα, στηριζόμενες πάντα στο γεγονός ότι δεν υφίσταται εσωτερικός έλεγχος⁵³. Η δημιουργία πιθανών ανακρίβειών επιδρά αρνητικά στη διαδικασία ελέγχου και επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της οντότητας. Επιπλέον, αντικατοπτρίζει την ευαισθησία των πληροφοριών και την ευπάθεια των οικονομικών καταστάσεων (Florea & Florea, 2012):

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον εγγενή κίνδυνο είναι:

- η οικονομική κατάσταση της οντότητας (π.χ. χρηματοοικονομικές καταστάσεις, οικονομικές συναλλαγές και πολυπλοκότητα των λογαριασμών, υπόλοιπα των λογαριασμών, ισολογισμός)
- η ροή (η κίνηση) των περιουσιακών στοιχείων και κεφαλαίου (η κεφαλαιακή δομή και η ευπάθεια των περιουσιακών στοιχείων σε ατασθαλίες) (Peters et al., 1989)

53 ISA 400. *Risk assessments and internal control*. <https://www.iaasb.org/projects/audit-risk>

- η μέθοδος αποτίμησης που εφαρμόζεται βάσει συγκεκριμένων λογιστικών παραδοχών και οι αναπτυξιακές τεχνικές ([Wustemann, 2004](#))
- το πελατειακό περιβάλλον της οντότητας το οποίο επηρεάζει τις οικονομικές καταστάσεις του (π.χ. προβλήματα ρευστότητας που μπορεί να αντιμετωπίζει ο πελάτης ή αλλαγή στη λογιστική του πολιτική)
- η έλλειψη εμπειρίας του προσωπικού που ασχολείται με τις λογιστικές λειτουργίες της οντότητας.

Ο κίνδυνος ελέγχου “*control risk*” προκύπτει από ουσιώδεις ανακρίβειες που δεν έχουν προβλεφθεί, δεν έχουν εντοπιστεί και κατ’ επέκταση δεν έχουν διορθωθεί στο λογιστικό σύστημα ([Moraru & Dumitru, 2011](#)). Δεδομένου του συγκεκριμένου κινδύνου, οποιαδήποτε αδυναμία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου αυξάνει τις πιθανότητες να μετατραπεί ένας εν δυνάμει κίνδυνος της οικονομικής οντότητας σε δυνητικό κίνδυνο. Η εμφάνιση του συγκεκριμένου κινδύνου ευνοείται από παράγοντες όπως:

- η δομή της οντότητας και κυρίως των οικονομικών και λογιστικών υπηρεσιών
- η ασφάλεια του λογισμικού συστήματος και η συγκέντρωση και διαχείριση των απαραίτητων πληροφοριών αναφορικά με τις εταιρικές δραστηριότητες (λογιστικό σύστημα – σύστημα πληροφοριών που σχετίζεται με τη σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων) ([Bedard & Graham, 2002](#))
- το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και οι ελεγκτικές διαδικασίες που εφαρμόζει η οντότητα
- τα αποτελέσματα προηγούμενων ελέγχων ([Nikolovskia et al., 2016](#))
- οι διαδικασίες που εφαρμόζονται αναφορικά με την εκτίμηση της επικινδυνότητας των πελατών ([Arzhenovskiy et al., 2019](#))

Οι δύο προαναφερόμενοι κίνδυνοι που συνδέονται με την οικονομική κατάσταση μιας οντότητας αξιολογούνται από τον ελεγκτή με διαφορετικό βαθμό προσήλωσης και προσοχής.

Ο κίνδυνος ανίχνευσης ή μη ανακάλυψης “*detection risk*” επικεντρώνεται στον ελεγκτή, στην ελεγκτική του επάρκεια και κυρίως στις διαδικασίες που εφαρμόζει, καθώς και στο κατά πόσο ο ελεγκτής είναι σε θέση να ανακαλύψει την ύπαρξη ενός σημαντικού σφάλματος σε μεμονωμένες ή συσσωρευμένες πληροφορίες. Η εξάλειψη του συγκεκριμένου κινδύνου είναι σχεδόν αδύνατη, επειδή εξαρτάται από τις ελεγκτικές τακτικές και διαδικασίες που εφαρμόζονται, αλλά και από το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που έχει επιλέξει η οικονομική οντότητα να υιοθετήσει, προκειμένου να εξασφαλίσει ότι οι οικονομικές καταστάσεις της δεν περιλαμβάνουν σφάλματα ([Florea & Florea, 2012](#)). Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον κίνδυνο ανίχνευσης είναι:

- η επιλογή ακατάλληλης ελεγκτικής διαδικασίας
- λάθη κατά την εκτέλεση (εφαρμογή) της επιλεγόμενης ελεγκτικής μεθόδου

- η μη σωστή ερμηνεία των προηγούμενων πορισμάτων και ευρημάτων προγεννέστερων ελέγχων ή άλλων ελεγκτικών οργάνων
- η υιοθέτηση τυχαίας δειγματοληπτικής μεθόδου επιθεωρήσεων ([Chang et al., 2008](#))
- η επάρκεια γνώσεων και ικανοτήτων που ελεγκτή
- η επαγγελματική εμπειρία
- ο κίνδυνος ανεξαρτησίας του ελεγκτή (να μην έχει καμία σχέση με την οικονομική οντότητα, σχέση οικογενειακή ή άλλου είδους δεσμούς με την ανώτατη διοίκηση, να μην έχει διαφόρων ειδών νομικές δεσμεύσεις με την ελεγχόμενη οντότητα) ([Jankunaite et al., 2005](#)).

Βασική διαφορά ανάμεσα στις δύο κατηγορίες κινδύνων, δηλαδή ανάμεσα στους επιχειρηματικούς κινδύνους που συνδέονται με την ύπαρξη της οικονομικής οντότητας και σε αυτούς που συνδέονται με την ελεγκτική διαδικασία, είναι ότι οι πρώτοι μπορεί να οδηγήσουν την οντότητα σε επιχειρηματική αποτυχία και κατ' επέκταση σε πτώχευση, ενώ οι δεύτεροι έχουν ως αποτέλεσμα να υποβληθούν λανθασμένα πορίσματα και συστάσεις προς τη διοίκηση ([Chang et al., 2008](#)).

Συγκεκριμένα, μια οικονομική οντότητα, λόγω των δυσμενών οικονομικών εξελίξεων στην παγκόσμια αλλά και την εγχώρια αγορά σε συνάρτηση με την υφιστάμενη χρηματοοικονομική της κατάσταση και τη διαχείριση και στρατηγική που εφαρμόζει, είναι πιθανόν να βρεθεί σε πολύ δύσκολη οικονομικά θέση και να μην μπορεί να ικανοποιήσει τους δανειστές της, να εξοφλήσει τα χρέη της και να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των επενδυτών της, με αποτέλεσμα να οδηγηθεί σε επιχειρηματική αποτυχία και χρεοκοπία ([Arens et al., 2005](#)). Στην περίπτωση όμως που οι ελεγκτές υποβάλουν μη ορθή ελεγκτική άποψη, δεδομένου ότι δεν έχουν λάβει υπόψη τους ατασθαλίες, σφάλματα, ελεγκτικούς κινδύνους, η οντότητα δεν οδηγείται σε επιχειρηματική αποτυχία ούτε πτώχευση/χρεοκοπία ([Khurana & Raman, 2004](#)). Ωστόσο, διατρέχει τον κίνδυνο να λάβει μη ορθολογικές διαχειριστικές αποφάσεις και να μην αποκαλυφθούν φαινόμενα κακοδιαχείρισης και απάτης, αλλά δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι μη ορθολογικές αποφάσεις θα την οδηγήσουν στην χρεωκοπία.

Επιπλέον η ανώτατη διοίκηση γνωρίζει ότι τα πορίσματα και τα συμπεράσματα που περιλαμβάνονται στην έκθεση ελέγχου, στηρίζονται στο κριτήριο της εύλογης βεβαιότητας, δεδομένου ότι δεν μπορεί να εκφράσει άποψη ένας ελεγκτής με απόλυτη εμπιστοσύνη, αφού η ύπαρξη μηδενικού κινδύνου δεν υφίσταται ([Joldos et al., 2010](#)). Η ικανότητα ορθής εκτίμησης από την πλευρά του ελεγκτή αποτελεί περισσότερο θέμα κρίσης και εξαρτάται από την εμπειρία του ([Hayes et al., 2005](#)).



Διάγραμμα 2.4: Κατηγορίες κινδύνων.

2.5.2 Διαχείριση κινδύνων (risk management)

Η στρατηγική διαχείρισης κινδύνων είναι μια ανεξάρτητη και συνεχής διαδικασία ενσωματωμένη στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου της οικονομικής οντότητας που επιδιώκει να εντοπίζει, να αξιολογεί, να αναλύει, να ανταποκρίνεται και να παρακολουθεί τους πιθανούς κινδύνους. Έχει διαμορφωθεί μέσα από έναν δομημένο και πειθαρχημένο τρόπο, που στηρίζεται στο μέγεθος, τη δομή, την οργάνωση, την πολυπλοκότητα, τη γεωγραφική εμβέλεια της οικονομικής οντότητας καθώς και το νομοθετικό καθεστώς λειτουργίας της ([Patchin & Mark, 2012](#); [Brown et.al., 2009](#)). Παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα των κινδύνων, συμβάλλοντας στη βελτίωση των παρεχόμενων πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων, στη μείωση των ανεπιθύμητων και δαπανηρών εκπλήξεων, στην επιλογή και εφαρμογή κατάλληλων μηχανισμών αντιμετώπισης και στον εξορθολογισμό του κόστους διαχείρισης κινδύνων ([Mritunjay, 2012](#); [Braig et.al., 2011](#)).

Σύμφωνα με την COSO, η διαχείριση κινδύνων είναι μια διαδικασία που διαμορφώνεται και πραγματοποιείται από τη διοίκηση με την συμμετοχή όλου του προσωπικού, εφαρμόζεται σε ολόκληρη την οικονομική οντότητα και είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να εντοπίζει πιθανά γεγονότα που μπορεί να την επηρεάσουν αρνητικά. Πρόκειται για ένα σχέδιο στο οποίο ενσωματώνονται όλες οι συντονισμένες προσπάθειες, απαραίτητες διαδικασίες, μέθοδοι και αναγκαία μέτρα που υιοθετούνται προκειμένου να διαχειριστούν οι πιθανοί κίνδυνοι και να επιτευχθεί η εύρυθμη λειτουργία της οντότητας. Απώτερος πάντα στόχος είναι να παρέχεται όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εύλογη διασφάλιση σχετικά με την επίτευξη των στόχων της⁵⁴.

54 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004). *Enterprise risk management – Integrated framework: executive summary*. <http://www.coso.org>

Στον δημόσιο τομέα, το σύστημα διαχείρισης κινδύνων είναι καθοριστικός παράγοντας της διοικητικής/διαχειριστικής πειθαρχίας “*management discipline*”⁵⁵.

Η έγκαιρη και αποτελεσματική ανταπόκριση στην αντιμετώπιση των κινδύνων μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν πρωτίστως έχει γίνει η χαρτογράφησή τους και στη συνέχεια α) έχει προσδιοριστεί η σχέση του κάθε αρνητικού γεγονότος με τους επιδιωκόμενους στόχους της οντότητας, β) έχει αξιολογηθεί τόσο ο πιθανός αρνητικός αντίκτυπος όσο και το εύρος των πιθανών επιπτώσεών του, και γ) έχει προσεγγιστεί με σχετική ακρίβεια η πιθανότητα εμφάνισής του. Η αποτελεσματική αξιολόγηση τους καθορίζει και την εφαρμογή των κατάλληλων ελεγκτικών μηχανισμών για την αντιμετώπισή τους. Όταν η μορφή, το είδος και η φύση των κινδύνων αλλάζουν ή διαφοροποιούνται, η στρατηγική διαχείρισης κινδύνων προσαρμόζεται στις νέες απαιτήσεις που διαμορφώνονται σύμφωνα με τις υποκείμενες αλλαγές ([Domokos et al., 2015](#)). Πλέον βασικό μέλημα της ανώτατης διοίκησης και των εσωτερικών ελεγκτών είναι να διασφαλίζουν την αποτελεσματικότητά της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων και την ενσωμάτωση όλων των απαραίτητων ενεργειών οι οποίες συμβάλλουν στον μετριασμό των κινδύνων που απειλούν την οικονομική οντότητα ([Coetzee & Lubbe, 2016](#)).

Η αξιολόγηση των κινδύνων απάτης “*fraud risk management*” απαιτείται να είναι ξεχωριστή από την αξιολόγηση των υπόλοιπων επιχειρηματικών κινδύνων ([Zimbelman, 1997](#)). Οι κίνδυνοι απάτης είναι στοιχείο των λειτουργικών κινδύνων, σχετίζονται με σφάλματα ή ατασθαλίες στις οικονομικές συναλλαγές ή άλλες επιχειρηματικές διαδικασίες ([Rubasundram, 2014](#)). Εξετάζονται υπό το πρίσμα του κατά πόσο τα σφάλματα ή αρνητικά γεγονότα είναι αποτέλεσμα μιας εσκεμμένης πράξης που έχει σχεδιαστεί για να ωφελήσει τον δράστη δηλαδή λαμβάνεται υπόψη ο ανθρώπινος παράγοντας αλλά και σε συνάρτηση με συμβάντα του παρελθόντος και σχετικές πληροφορίες ([Ramos, 2003](#)). Η ενσωμάτωση της αξιολόγησής τους στο γενικότερο πλαίσιο αξιολόγησης των συνολικών επιχειρηματικών κινδύνων της οντότητας υποβαθμίζει τη σπουδαιότητα και τη δέουσα σημασία που πρέπει να αποδοθεί. Η ξεχωριστή αξιολόγηση συμβάλλει στην βελτίωση της ποιότητας της ανάλυσης και εκτίμησής τους και στην επιλογή αποτελεσματικών μηχανισμών ελέγχων ([Gloeck & De Jager, 2005](#)). Άλλωστε, και η CIMA⁵⁶ και η COSO συνιστούν τη διενέργεια ξεχωριστής Αξιολόγησης Κινδύνου Απάτης, προκειμένου να εξασφαλιστεί η σωστή προσέγγιση, ταυτοποίηση και αντιμετώπιση των κινδύνων απάτης σε μια οντότητα.

55 Institute of Internal Auditors Australia (2005). Public sector governance and risk forum risk and risk management in the public sector. Australian Institute of Company Directors. In conjunction with the IIA, Australian National Audit Office.

56 Chartered Institute of Management Accountants (CIMA): Το Βρετανικό Ινστιτούτο Διοικητικής Λογιστικής, το οποίο ιδρύθηκε το 1919 στο Ηνωμένο βασίλειο, είναι ένας επαγγελματικός οργανισμός που προσφέρει εκπαίδευση και προσόντα στη λογιστική διαχείριση και συναφή θέματα. Επικεντρώνεται σε λογιστές που εργάζονται στη βιομηχανία, και παρέχει συνεχή υποστήριξη και εκπαίδευση στα μέλη.

Μια αποτελεσματική εκτίμηση κινδύνων περιλαμβάνει i) εικονικά σενάρια φαινομένων απάτης που μπορούν να διαπραχθούν καθώς και επιχειρηματικών κινδύνων που μπορεί να προκύψουν, ii) πιθανές χρονικές στιγμές που θα μπορούσαν να λάβουν χώρα, iii) αξιολόγηση του ισχύοντος συστήματος εσωτερικού ελέγχου για την αντιμετώπισή τους, iv) εντοπισμός των αδυναμιών του και v) αναθεώρηση των ελεγκτικών μηχανισμών ([O’Bell, 2009](#)).

Τα εικονικά σενάρια δημιουργούνται κατά τη διάρκεια συναντήσεων των διοικητικών υπαλλήλων με τη ανώτατη διοίκηση, με σκοπό την ανταλλαγή ιδεών “*brainstorming*”, προκειμένου να αναζητηθούν οι πιθανοί κίνδυνοι μέσα από αυτά ([Weitz, 2020](#)). Αποτέλεσμα των συναντήσεων είναι η δημιουργία του Χάρτη των Κινδύνων και Κινδύνων Απάτης “*Fraud Risk Matrix/Risk Register*”, ο οποίος περιλαμβάνει κάθε πιθανό επιχειρηματικό κίνδυνο, πιθανή δόλια δραστηριότητα και σενάρια απάτης, καθώς και λεπτομερή ανάλυση όλων των ελέγχων που ισχύουν για την πρόληψη και τον εντοπισμό τυχόν παράνομης δραστηριότητας⁵⁷. Ο Χάρτης δίνει τη δυνατότητα να αναλυθούν οι πιθανοί κίνδυνοι, να αξιολογηθούν λεπτομερώς ο αντίκτυπος και οι συνέπειές τους σε περίπτωση που λάβουν χώρα, και να αναθεωρηθεί το υφιστάμενο σύστημα εσωτερικού ελέγχου με την επιλογή αποτελεσματικών ελεγκτικών μηχανισμών. Η διαχείριση των κινδύνων απάτης, μέσω της συγκεκριμένης προσέγγισης, επικεντρώνεται στην ενίσχυση του συστήματος διοίκησης ως προς τις δραστηριότητες εκείνες που οι πιθανότητες να διαπραχθούν αξιόποινες πράξεις είναι αυξημένες, έτσι ώστε να αποφευχθούν επιπρόσθετοι ελεγκτικοί μηχανισμοί που, αφενός, δεν θα είναι αποτελεσματικοί και, αφετέρου, θα αυξήσουν το κόστος του συστήματος ([Verschoor, 2008](#)).

2.5.3 Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση κινδύνων

Ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ως προς την ορθότητα, την αποτελεσματικότητα και την επάρκειά του και κατ’ επέκταση αξιολογεί και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται για τη διαχείριση κινδύνων. Συμβάλλει ενεργά στη διασφάλιση της ποιότητας των πρακτικών ανάλυσης και αξιολόγησης των επιχειρηματικών κινδύνων, καθώς επίσης διαπιστώνει αν τα υφιστάμενα και διορθωτικά μέτρα που εφαρμόζονται έχουν πράγματι εξαλείψει τους εντοπισθέντες κινδύνους ή τουλάχιστον έχουν μειώσει ουσιαστικά τον αρνητικό αντίκτυπό τους ([Daujotaite, 2013](#)). Επιδιώκει να εντοπίσει ελλείψεις ως προς τις διαδικασίες, προκειμένου να προβεί σε διορθωτικές συστάσεις που θα συμβάλουν στη βελτίωσή τους παρέχοντας αντικειμενική διαβεβαίωση στη διοίκηση για την επάρκεια και αποτελεσματικότητά τους ([Ojo, 2019](#)).

Τα προτεινόμενα διορθωτικά μέτρα χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες: α) αναφορικά με τους κινδύνους που μπορούν να μεταφερθούν “*transferred*”, β) σε όσους

57 Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) (2009). *CID Tech Guide, Fraud Risk Management*.

μπορούν να γίνουν ανεκτοί “*tolerated*”, γ) σε αυτούς που μπορούν να αντιμετωπιστούν “*treated*” και δ) σε αυτούς που μπορούν να πάψουν να υφίστανται “*terminated*”⁵⁸.

Σε πολλές περιπτώσεις, όμως, ο σκοπός ενός μέτρου δεν είναι η εξάλειψη του κινδύνου αλλά η διατήρησή του σε αποδεκτό επίπεδο, δεδομένου ότι η θεραπεία του μπορεί να μην είναι εφικτή, ωστόσο μπορεί να συνεχίσει να διασφαλίζεται η επίτευξη των στόχων της οντότητας. Όταν το κόστος ανάληψης μιας δράσης είναι δυσανάλογο ως προς το όφελος που αποκομίζει ή οι δυνατότητες που υπάρχουν είναι πολύ περιορισμένες, τότε οι κίνδυνοι είναι ανεκτοί “*tolerated*”.

Άλλωστε, μια οικονομική οντότητα είναι πρόθυμη να αποδεχτεί ένα συγκεκριμένο συνολικό ποσοστό κινδύνου “*risk appetite*”, που όμως της επιτρέπει την υλοποίηση των στόχων της (Coetzee & Lubbe, 2016). Ο συγκεκριμένος κίνδυνος σχετίζεται με μακροπρόθεσμους στόχους της οικονομικής οντότητας, ενώ ο κίνδυνος ανοχής αφορά την επίτευξη συγκεκριμένης δράσης και μεμονωμένου στόχου.

Υπάρχουν, βέβαια, κίνδυνοι που συνδέονται με συγκεκριμένες δραστηριότητες και ο μόνος τρόπος θεραπείας τους είναι η παύση των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων “*terminated*”. Ωστόσο, στον δημόσιο τομέα δεν υπάρχει η επιλογή τερματισμού δραστηριοτήτων. Σε ορισμένες δραστηριότητες μπορεί ο κίνδυνος να είναι μεγάλος, αλλά, επειδή το κοινό όφελος έχει μεγαλύτερη σημασία, η διοίκηση τον αποδέχεται. Η καλύτερη αντιμετώπιση είναι η μεταφορά του κινδύνου σε τρίτους και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την πληρωμή τρίτου, ο οποίος θα αναλάβει τον κίνδυνο με συμβατικούς όρους.

Βασική προϋπόθεση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση κινδύνων θεωρείται το επίπεδο επίγνωσης των πιθανών κινδύνων που επιτυγχάνεται με την συγκέντρωση, από αξιόπιστες πηγές, απαραίτητων πληροφοριών και αποδείξεων αναφορικά με πιθανά αρνητικά γεγονότα και την προσεκτική και ποιοτική αξιολόγησή τους. Όσο μεγαλύτερος και αξιόπιστος είναι ο όγκος των πληροφοριών, τόσο αυξάνονται και οι πιθανότητες για τη διεξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων ως προς την αξιολόγησή τους (Nikolovskia et al., 2016) και τόσο πιο αποτελεσματικοί μηχανισμοί ελέγχου θα εφαρμοστούν.

Το επίπεδο επίγνωσης των κινδύνων είναι συνάρτηση και της επαγγελματικής επάρκειας και συμπεριφοράς του ελεγκτή (Barrick et al., 2008). Όσο υψηλότερο, τόσο καλύτερη θεωρείται η επαγγελματική επίδοση και απόδοση (Mansour et al., 2020). Η ικανότητα των ελεγκτών να εντοπίζουν και να αξιολογούν τους πιθανούς κινδύνους, καθώς και να αναγνωρίσουν τις κόκκινες σημαίες “*red flag*” επηρεάζεται από την επάρκεια των γνώσεων τους, την εμπειρία τους και την προσωπικότητά τους, που είναι οι βασικοί παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την επαγγελματική τους κρίση (Jaffar, et al., 2011; Mount, et al., 2006; Dal Magro & da Cunha, 2017).

Η ύπαρξη συγκεκριμένων παραγόντων κινδύνου απάτης δεν σημαίνει απαραίτητα ότι υπάρχει απάτη στις οικονομικές καταστάσεις, αλλά ενεργοποιούν την

58 INTOSAI. *Guidelines for internal control standards for the public sector*. <http://www.intosai.org>

προσοχή του ελεγκτή. Ο ελεγκτής, από τις περιοχές που χαρακτηρίζονται ως κόκκινες σημαίες επιδιώκει να συλλέξει τα περισσότερα αποδεικτικά στοιχεία, προκειμένου να στοιχειοθετήσει το ελεγκτικό του συμπέρασμα ([Blay et al., 2007](#)). Η ύπαρξη υψηλού επιπέδου κινδύνων απάτης προσανατολίζει τους ελεγκτές σε πιο εφευρετικές και καινοτόμους στρατηγικές, πέρα από τις τυπικές διαδικασίες, και σε πρωτοποριακές μεθόδους και τεχνικές αντιμετώπισης που βελτιώνουν σημαντικά την εκτίμηση του κινδύνου ([Hoffman & Zimbelman, 2009](#)).

Οι εκτιμήσεις των ελεγκτών σχετικά με τους κινδύνους απάτης μπορούν να στηριχθούν και σε μη χρηματοοικονομικά στοιχεία “*non-financial measures*”, η χρήση των οποίων είναι εξίσου αποτελεσματική στην αξιολόγησή τους και, το σημαντικότερο, δεν χειραγωγούνται εύκολα από την ανώτατη διοίκηση της οντότητας ([Brazel et al., 2009](#)). Μη χρηματοοικονομικά στοιχεία θεωρούνται ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών, το επιχειρηματικό περιβάλλον του πελάτη και η αξία του, η φήμη της οντότητας, το μερίδιο που κατέχει στην αγορά, η ανταγωνιστικότητα και η επιρροή της ([Ames et al., 2012](#)). Ο ελεγκτής μπορεί να συγκεντρώσει πληροφορίες και αποδεικτικά στοιχεία για τα μη χρηματοοικονομικά στοιχεία από ανεξάρτητες πηγές που δεν συνδέονται με την οντότητα, ενώ στη διαχείρισή τους δεν εμπλέκεται η ανώτατη διοίκηση της οντότητας, δεδομένου ότι υπόκεινται σε διαφορετικού είδους επιρροή και έλεγχο ([Peecher et al., 2007](#)). Τα αποδεικτικά στοιχεία είναι δύσκολο να παραποιηθούν, όταν προέρχονται από άλλον φορέα/οντότητα ([Trotman & Wright, 2012](#)).

2.5.4. Εμπειρικές έρευνες αναφορικά με τη σχέση της διαχείρισης κινδύνου και του εσωτερικού ελέγχου στον δημόσιο τομέα

Ο [Ojo \(2019\)](#) στην έρευνα του παρατήρησε ότι η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου έχει θετικό αντίκτυπο στην διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα και κυρίως στην αντιμετώπιση των κινδύνου ελέγχου “*risk control*” και των χρηματοοικονομικών κινδύνων “*risk financing*”. Οι γνώσεις και ικανότητες των εσωτερικών ελεγκτών καθώς επίσης και η αντικειμενικότητα και η ανεξαρτησία τους αποτελούν σημαντικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς του. Παρόμοια είναι και τα ευρήματα της έρευνας των [Odoyo, Omwono & Okinyi, \(2014\)](#) προσθέτοντας έναν ακόμα καθοριστικό παράγοντα, την υποστήριξη των ελεγκτικών δραστηριοτήτων από την επιτροπή ελέγχου και τους διοικητικούς υπαλλήλους. Η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που να στηρίζει την ευθύνη του εσωτερικού ελέγχου ως προς την αντιμετώπιση των κινδύνων μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν επίγνωση του ρόλου και της σημασίας της εφαρμογής του. Στην έρευνα των [Setyaningrum & Kuntadi \(2017\)](#) αναδεικνύει το θέμα της επικοινωνίας μεταξύ ελεγκτή και ελεγχόμενων κατά τη διαδικασία ελέγχου. Η αξιοπιστία των πορισμάτων του εσωτερικού ελέγχου στηρίζεται στη συλλογή όσο γίνεται περισσότερων πληροφοριών και έγκυρων στοιχείων, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από την εποικοδομητική συνεργασία ελεγκτή και ελεγχόμενου.

Για τον [Ayagre \(2015\)](#), βασικό πρόβλημα στην λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στον δημόσιο τομέα είναι οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι. Η διοίκηση δεν διαθέτει οικονομικούς πόρους για ελεγκτικές δραστηριότητες και δεν ενθαρρύνει το

προσωπικό της Μ.Ε.Ε. να αναπτύξει τις ικανότητες και τις γνώσεις του. Δεν τους παρέχει κίνητρα σε ό,τι αφορά την πορεία της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Πανομοιότυπα είναι τα ευρήματα των ερευνών που διενήργησαν οι [Sherzad, Hamawandy & Raqeeb \(2020\)](#), οι [Rudhani, Vokshi & Hashani, \(2017\)](#), [Nedyalkova, \(2017\)](#) και [Motubatse, Barac & Odendaal \(2015\)](#) αναφορικά με τον καθοριστικό ρόλο της ελεγκτικής επάρκειας, της ανεξαρτησίας και της υποστήριξης του εσωτερικού ελέγχου από τη διοίκηση, (συμπεριλαμβανομένων όλων των υπαλλήλων) στην ποιότητά του και το θετικό αντίκτυπο της αποτελεσματικότητας του στη δημόσια διακυβέρνηση. Σύμφωνα με τους προαναφερόμενους ερευνητές, οι ελεγκτές δεν συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα, με σκοπό την απόκτηση της απαραίτητης τεχνογνωσίας, και η διοίκηση δεν επενδύει σε προσλήψεις εξειδικευμένου προσωπικού. Παρατηρήθηκε έλλειψη πολιτικής για την ανάπτυξη και την εξέλιξη του προσωπικού που ασχολείται με την ελεγκτική δραστηριότητα. Το χαμηλό επίπεδο κινήτρων δημιουργεί αίσθημα απάθειας και έλλειψης ενδιαφέροντος από την πλευρά των ελεγκτών και κατ' επέκταση για τη χρηστή διακυβέρνηση.

Στην έρευνα των [Rudhani, Vokshi & Hashani \(2017\)](#) και των [Motubatse, Barac & Odendaal \(2015\)](#) αναδεικνύεται ένα επιπλέον σημαντικό θέμα, που είναι η επικοινωνία και η συνεργασία των εσωτερικών ελεγκτών με τους εξωτερικούς ελεγκτές, η οποία είναι περιορισμένη. Οι εξωτερικοί ελεγκτές δεν στηρίζονται στα αποτελέσματα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και διενεργούν εκ νέου ελέγχους. Είναι επιφυλακτικοί έναντι των πορισμάτων των εσωτερικών ελεγκτών λόγω της περιορισμένης ελεγκτικής εμπειρίας τους, τεχνογνωσίας τους και ικανοτήτων τους. Έτσι, δημιουργείται μια επικαλυπτόμενη ελεγκτική δραστηριότητα και διπλασιάζονται οι διενεργηθέντες έλεγχοι. Οι [Sherzad, Hamawandy & Raqeeb \(2020\)](#) παρατήρησαν ότι η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου στον δημόσιο τομέα παρέχει διαβεβαίωση και διασφαλίζει ότι οι πραγματοποιηθείσες δαπάνες είναι εντός των ορίων των εγκεκριμένων προϋπολογισμών. Υποστήριξαν ότι εκτός από τη διαχείριση κινδύνων, και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, κομβικό ρόλο έχει και η πλήρης συμμόρφωση με την νομοθεσία στην αποτελεσματικότητα της χρηστής δημόσιας διακυβέρνησης.

Ο [Nedyalkova, \(2017\)](#) στην έρευνα που διενήργησε σε δήμους της Βουλγαρίας παρατήρησε ότι οι μακροοικονομικές και οι μικροοικονομικές συνθήκες, όπως η ισχύουσα πολιτική και οικονομική κατάσταση της χώρας επηρεάζει τις ελεγκτικές δραστηριότητες, την διαμόρφωση των ελεγκτικών ευρημάτων και την δημοσιοποίησή τους. Σύμφωνα και με τους [Bello & Karapici \(2012\)](#) στον δημόσιο τομέα οι αρμοδιότητες του εσωτερικού ελέγχου καθοδηγούνται από την πολιτική σταθερότητα της χώρας. Χώρες που αντιμετωπίζουν πολιτικά και κυβερνητικά προβλήματα, έχουν βασικό τους μέλημα τη συμμόρφωση με τους χρηματοοικονομικούς κανόνες, δεδομένου ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση συμβάλλει στην επίτευξη μακροοικονομικής σταθερότητας. Επικεντρώνονται σε δημοσιονομικούς χρηματοοικονομικούς ελέγχους, που στηρίζονται στις οικονομικές καταστάσεις και στον προϋπολογισμό. Δεν διενεργούνται έλεγχοι απόδοσης “*performance audit*” οι οποίοι αξιολογούν το πώς λειτουργούν τόσο το σύστημα διαχείρισης “*management*

system” όσο και οι διαδικασίες που έχει θέσει μια ανώτατη διοίκηση για να εκτιμήσει αν επιτυγχάνει τους στόχους της και αν διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους δημοσίους πόρους. Στα πορίσματα των ελεγκτών όταν εφαρμόζεται “*internal audit compliance*”, περιλαμβάνεται η άποψη (κατά την κρίση) τους η οποία πολλές φορές επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες και η δημοσιοποίηση αρνητικών γεγονότων αποφεύγεται προκειμένου να μην δημιουργηθεί το αίσθημα της έλλειψης εμπιστοσύνης στην δημόσια διοίκηση.

Κοινό σημείο αναφοράς όλων των προαναφερόμενων ερευνών είναι η επίδραση της επάρκειας και η ικανότητα των εσωτερικών ελεγκτών, καθώς και η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης στις ελεγκτικές δραστηριότητες, στην ποιότητα και αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στον δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τα ευρήματα των ερευνών το βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι οργανισμοί είναι η ανεπάρκεια των ελεγκτών και όσων εμπλέκονται στις ελεγκτικές δραστηριότητες, οι οποίοι δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η δημόσια διοίκηση δεν ενθαρρύνει το προσωπικό να συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα για τον εμπλουτισμό των γνώσεων και των ικανοτήτων τους και λόγω περιορισμένων διαθέσιμων πόρων δεν προβαίνει σε προσλήψεις έμπειρων εσωτερικών ελεγκτών. Οι δημοσιονομικοί περιορισμοί οδηγούν αντίστοιχα και σε περιορισμό της ελεγκτικής δραστηριότητας. Έτσι, η ανώτατη διοίκηση, αποβλέποντας στην εξοικονόμηση πόρων, επιδιώκει την εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου με το μικρότερο δυνατό κόστος ([Beasley et al., 2009](#)).

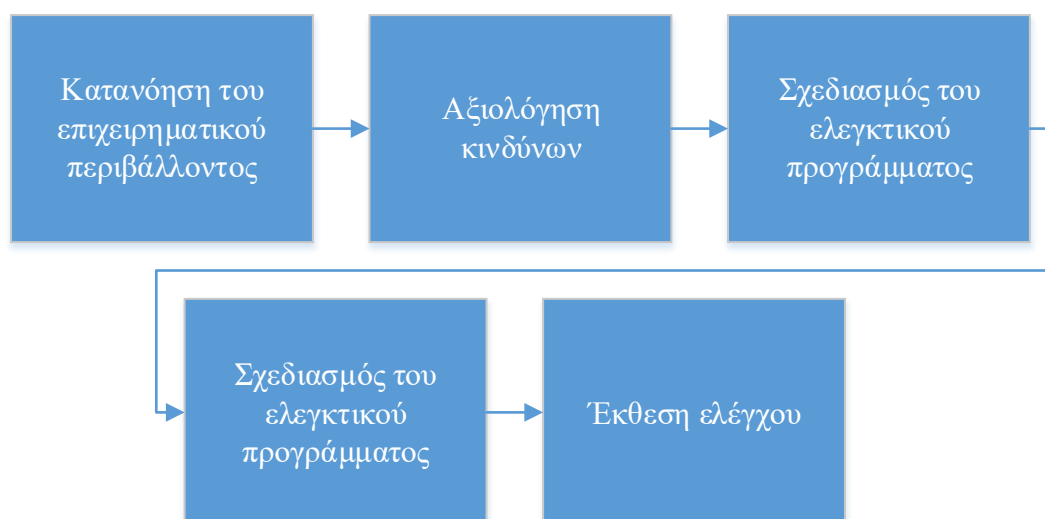
2.6 Ελεγκτική προσέγγιση βάσει κινδύνων (Risk Based Audit Approach – RBAA)

Η αυξανόμενη ενεργή συμμετοχή του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση κινδύνων είχε ως αποτέλεσμα να υιοθετηθεί η ελεγκτική προσέγγιση βάσει κινδύνων η οποία εμπλούτισε την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, και επικεντρώνεται σε τομείς, οι οποίοι εκτίθενται σε υψηλό κίνδυνο, παρά στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις ([Selim & McNamme, 1999](#)). Βασικό χαρακτηριστικό της είναι ο προσανατολισμός της στην αξιολόγηση των μελλοντικών κινδύνων και εστιάζεται στους ελεγκτικούς και τους επιχειρηματικούς κινδύνους, δηλαδή σε εκείνους που ενδέχεται να επηρεάζουν την κερδοφορία και την επιβίωσή της ([Allegrini & Onza, 2003](#)). Προσδιορίζει το προφίλ των κινδύνων που καλείται να αντιμετωπίσει μια οικονομική οντότητα, και διαμορφώνει την πορεία και την πρόοδο του ελέγχου σύμφωνα με το συγκεκριμένο προφίλ, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας του ελέγχου ([Robson et al., 2007](#)) (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II).

Οι εσωτερικοί ελεγκτές όχι μόνο εποπτεύουν τις δραστηριότητες ελέγχου που ήδη εφαρμόζει μια οντότητα, αλλά συμβάλλουν συμβουλευτικά και στην ανάπτυξη των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, συμμετέχοντας στον καθορισμό του χάρτη των κινδύνων και παρακολουθώντας συνεχώς την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η οικονομική οντότητα αναφορικά με αυτούς ([Lindow & Race, 2002](#)).

2.6.1 Σχεδιασμός και προγραμματισμός του ελέγχου βάσει RBAA

Ο σχεδιασμός και προγραμματισμός του ελέγχου δεν επικεντρώνεται μόνο σε δραστηριότητες και σε κινδύνους που δεν ελέγχονται αρκετά και σωστά, αλλά και σε αυτούς που ελέγχονται εξονυχιστικά, με αποτέλεσμα ο έλεγχος να κατευθύνεται πάντα προς τους κινδύνους που κρύβουν τις σοβαρές απειλές για την οικονομική οντότητα (Yasir et al., 2015).



Διάγραμμα 2.5: Σχεδιασμός και προγραμματισμός του ελέγχου βάσει RBAA.

Η διαδικασία αξιολόγησης κινδύνου είναι το πιο σημαντικό στάδιο της RBAA, με κομβικό σημείο το επίπεδο ωριμότητας “*risk maturity*” της οικονομικής οντότητας αναφορικά με την εφαρμογή αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης κινδύνων. Το επίπεδο ωριμότητας εξαρτάται από την ισχυρή βούληση της διοίκησης να αντιμετωπίζει εγκαίρως τα επικείμενα αρνητικά γεγονότα και να είναι προσανατολισμένη στην υιοθέτηση αποτελεσματικών διαδικασιών για την αντιμετώπισή τους. Η ύπαρξη, επομένως, ενός λειτουργικού και αξιόπιστου συστήματος διαχείρισης κινδύνων από την διοίκηση συμβάλλει ουσιαστικά στην προσέγγιση RBAA, δεδομένου ότι ο ελεγκτής αντλεί από αυτό όσο γίνεται περισσότερες και αξιόπιστες πληροφορίες για την εκτίμηση των κινδύνων και εντοπίζει τομείς που συσσωρεύονται επιχειρηματικές δραστηριότητες που είναι ευάλωτες και αναποτελεσματικές (Benli & Celayir, 2014).

2.6.2 Μοντέλα αξιολόγησης κινδύνων

Πολλοί ερευνητές έχουν επικεντρωθεί στη μελέτη και την ανάπτυξη μοντέλων αξιολόγησης κινδύνων κατά την ελεγκτική δραστηριότητα. Το 1983 το American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) παρουσίασε το κλασικό μοντέλο αξιολόγησης ελεγκτικών κινδύνων στο οποίο ενσωματώνονται ο εγγενής κίνδυνος, ο κίνδυνος ελέγχου και ο κίνδυνος ανίχνευσης. Το μοντέλο αυτό εκφράζεται με τον μαθηματικό τύπο:

$$AR = IR \times CR \times DR$$

όπου AR είναι ο συνολικός κίνδυνος ελέγχου, IR ο εγγενής κίνδυνος, CR ο κίνδυνος ελέγχου και DR είναι ο κίνδυνος ανίχνευσης ([Jankunaite et al., 2005](#)). Η αποσύνθεση του συνολικού ελεγκτικού κινδύνου “*decomposition audit risk model*” σε επιμέρους βοηθά τους ελεγκτές στον σχεδιασμό του ελεγκτικού προγράμματος, με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας του ελέγχου. Η συγκεκριμένη μέθοδος δίνει τη δυνατότητα να διαιρεθεί ο συνολικός κίνδυνος σε υποομάδες και να επικεντρωθεί ο ελεγκτής στην καθεμιά ξεχωριστά, αφιερώνοντας περισσότερο χρόνο, με αποτέλεσμα i) ο έλεγχος να είναι πιο σχολαστικός στη διερεύνηση των πιθανών κινδύνων, ii) να βελτιώνεται η ελεγκτική ικανότητα αλλά και iii) να αυξάνεται σημαντικά ο ελεγκτικός χρόνος ([Messier, 1995](#)) με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η αποτελεσματικότητα του ελέγχου ([Zimbelman, 1997](#)). Το βασικό πρόβλημα με το συγκεκριμένο μοντέλο είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη τους επιχειρηματικούς κινδύνους.

Στις αρχές του 1990 προτάθηκε ένα πιο διευρυμένο μοντέλο, όπου ο κίνδυνος ανίχνευσης αντικαταστάθηκε από τον κίνδυνο αναλυτικών διαδικασιών “*analytical procedures*”⁵⁹ και τον κίνδυνο ανεξάρτητων δοκιμών “*independent tests*” και ουσιαστικά συμπεριέλαβε στο κλασικό μοντέλο ορισμένα στοιχεία δειγματοληψίας κατά τον έλεγχο των οικονομικών συναλλαγών και των υπολοίπων των λογαριασμών ([O’Reilly, 1990](#)).

Το 1995 Αυστραλιανοί ερευνητές πρότειναν το μοντέλο ABREMA “*Activity Based Risk Evaluation Model of Auditing*”, κατά το οποίο ο ελεγκτικός κίνδυνος (AR) αποτελείται από δύο βασικά στοιχεία: α) ότι υπάρχουν σφάλματα και ανακρίβειες στις οικονομικές καταστάσεις και β) ότι ο ελεγκτής δεν θα τα εντοπίσει⁶⁰.

Το 2002 οι [Beatie, Fearnley και Brandt](#) υποστήριξαν ότι τα στοιχεία της ανεξαρτησίας και της ικανότητας του ελεγκτή είναι τα βασικά συστατικά του ελεγκτικού κινδύνου. Επισήμαναν ότι ο ελεγκτής ενδέχεται να μην εντοπίσει ουσιώδεις αναφορές λόγω τριών κύριων αιτιών: α) ο ελεγκτής στερείται αρμοδιότητας, β) στερείται ανεξαρτησίας και γ) η διαχείριση της οντότητας μπορεί σκόπιμα να προσπαθήσει να παραπλανήσει τον ελεγκτή.

Κατά την αξιολόγηση των κινδύνων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο ο κίνδυνος υποκίνησης της διοίκησης, δηλαδή ο κίνδυνος της συμπεριφοράς της διοίκησης έναντι του ελέγχου, όσο και ο κίνδυνος που προκύπτει ενώ διενεργείται ο έλεγχος, και ο οποίος σχετίζεται με το είδος των υφιστάμενων συναλλαγών ([Jankunaite et al., 2005](#)).

Το ελεγκτικό μοντέλο βάσει κινδύνων “*risk-based audit model*” συνδέει τους ελεγκτικούς κινδύνους με τους επιχειρηματικούς κινδύνους μιας οντότητας, γεγονός που το καθιστά πιο αποτελεσματικό στο να κατανοήσει τις πιθανές αβεβαιότητες, τα

59 Αναλυτικές διαδικασίες χρηματοοικονομικής φύσης, αναλυτικές διαδικασίες που βοηθούν έναν ελεγκτή να κατανοήσει την οικονομική οντότητα και τις αλλαγές σε αυτήν και να εντοπίσει πιθανούς τομείς κινδύνου, για να σχεδιάσει άλλες διαδικασίες ελέγχου.

60 ABREMA (1996). Activity based risk evaluation model of auditing. *Australian Educational Research PTY Ltd.* <http://www.abrema.net/abrema/>

αρνητικά γεγονότα ή τους παράγοντες κινδύνου που μπορούν να εμποδίσουν την οντότητα να επιτύχει τους επιδιωκόμενους στόχους και την αποστολή του ([Yunus, 2019](#); [Widasari & Erwin, 2018](#)).

Στο μοντέλο της αποσύνθεσης των κινδύνων “*decomposition model*” προστέθηκε και ο κίνδυνος της απάτης και διαμορφώθηκε ως εξής: ο συνολικός κίνδυνος απάτης “*fraud risk – FR*” αποτελείται από τον κίνδυνο που οφείλεται στον παράγοντα προσωπική/οικονομική πίεση “*risk of incentives – RI*”, τον παράγοντα ευκαιρία για διάπραξη απάτης “*risk of opportunities – RO*”, τον παράγοντα αντιμετώπιση της απάτης “*risk of attitude – RA*” και τον ελεγκτικό κίνδυνο ανίχνευσης (DR), τον κίνδυνο δηλαδή οι ελεγκτικές διαδικασίες να αποτύχουν να εντοπίσουν αξιόποινες πράξεις “*risk that special procedures fail to detect fraud – RSP*” ([Favere-Marchesi, 2013](#)). Συγκεκριμένα:

$$FR = RI + RO + RA + DR \text{ (or RSP)}$$

Η ανάπτυξη διαφόρων μοντέλων αξιολόγησης κινδύνων αποδεικνύει ότι η σχέση κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου είναι αλληλένδετη και προσφέρουν μια εκτίμηση ως προς την αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

2.6.3 Εμπειρικές έρευνες της ελεγκτικής προσέγγισης βάσει κινδύνων “Risk Based Audit Model – RBAA”

Η προσέγγιση RBAA ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στον εντοπισμό φαινομένων απάτης, που αποτελούν και το αγκάθι στη λειτουργία των οικονομικών οντοτήτων. Η σχέση της με διάφορους παράγοντες, επιχειρηματικούς και μη, καθώς και η επίδραση της στην διακυβέρνηση, έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας για πολλούς ερευνητές.

Στην έρευνα που διενήργησαν οι [Cao, Li & Zhang \(2015\)](#), παρατηρήθηκε ότι η σχέση χρονικής διάρκειας του ελέγχου “*audit effort*” και εταιρικής διακυβέρνησης είναι θετική. Η υιοθέτηση της προσέγγισης RBAA συμβάλλει στη βελτιστοποίηση της κατανομής του ελεγκτικού χρόνου. Οι μεγάλες ελεγκτικές εταιρείες έχουν πιο ολοκληρωμένη εικόνα των εταιρικών κινδύνων λόγω εμπειρίας και επιτυγχάνουν πιο αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου τους. Όμως η εφαρμογή της απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία, την οποία διαθέτουν μόνο έμπειροι ελεγκτές (σε επίπεδο “*senior*”) οι οποίοι έχουν την ικανότητα και τη δυνατότητα να κατανέμουν σωστά τον ελεγκτικό χρόνο, αλλά η αμοιβή τους είναι υψηλή λόγω των ικανοτήτων τους.

Οι [Le & Nguyen, \(2020\)](#) υποστήριξαν ότι τόσο η τεχνολογική ανάπτυξη όσο και η επάρκεια του ελεγκτή έχουν σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην υιοθέτηση της RBAA. Το ίδιο συμπέρασμα υποστήριξε και ο [Ayagre, \(2014\)](#) επισημαίνοντας επιπλέον ότι οι περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι αποτρέπουν την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου. Σύμφωνα με τους [Kirogo, Ngahu, & Wagaki \(2014\)](#) η ελεγκτική επάρκεια επηρεάζει την ποιότητα της αξιολόγησης κινδύνων και κατ’ επέκταση την ποιότητα των ελεγκτικών υπηρεσιών και την αποδοτικότητα της διοίκησης.

Τα βασικά χαρακτηριστικά μιας οικονομικής οντότητας συνδέονται άμεσα με την επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου στην εκτέλεση των ελεγκτικών δραστηριοτήτων. Η φύση της οντότητας, το μέγεθός της, ο κύκλος εργασιών της, το σύνολο του ενεργητικού, ο αριθμός των υπαλλήλων, ο τομέας στον οποίο δραστηριοποιείται, αν είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο, είναι καθοριστικοί παράγοντες για την υιοθέτηση της συγκεκριμένης μεθόδου.

Στην έρευνα των [Castanheira, Rodrigues & Craig, \(2010\)](#), παρατηρήθηκε ότι οι οικονομικές οντότητες σημαντικού μεγέθους, εισηγμένες στο χρηματιστήριο, που δραστηριοποιούνται στον χρηματοοικονομικό κλάδο και είναι μέλη διεθνών ομίλων είναι θετικά προσκείμενες στην εφαρμογή RBAA. Τα συγκεκριμένα ευρήματα υποστηρίχθηκαν και από τον [Ayagre \(2014\)](#), προσθέτοντας τις οικονομικές οντότητες στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και της βιομηχανίας δεδομένου ότι οι συγκεκριμένοι τομείς δίνουν μεγάλη έμφαση στις δραστηριότητες υψηλού κινδύνου. Πανομοιότυπα είναι και τα ευρήματα της έρευνας των [Yasir, Sabri, Ali, & Kausar \(2015\)](#). Ο [Apostol \(2019\)](#), στην έρευνα του υποστήριξε την θετική επιρροή του παράγοντα οργανωσιακή κουλτούρα στη διαδικασία αναγνώρισης και στον προσδιορισμό των κινδύνων και κατ' επέκταση στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου.

Από τις προαναφερόμενες έρευνες διαφαίνεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν έχει ιδιαίτερα ενεργό ρόλο στη διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα. Στις μικρές οντότητες που δεν διαθέτουν πόρους όπως και στους δημοσίους οργανισμούς, ο εσωτερικός έλεγχος υποκαθιστά την πολιτική διαχείρισης κινδύνων. Το συγκεκριμένο εύρημα αναδεικνύεται και στην έρευνα του [Coetzee \(2016\)](#) στην οποία διαφαίνεται ότι σε ορισμένες περιπτώσεις, όπου οι δημόσιοι φορείς δεν εφάρμοζαν συγκεκριμένη στρατηγική για την αντιμετώπιση των κινδύνων, ο εσωτερικός έλεγχος αντικαθιστά το σύστημα διαχείρισης κινδύνου και εκπληρώνει τους στόχους του, προκειμένου να διασφαλίσει ότι ο φορέας εξακολουθεί να τηρεί τις ισχύουσες κατευθυντήριες γραμμές και νομοθεσία.

Η έρευνα των [Shiu & Yeh \(2008\)](#) επιβεβαίωσε συμπεράσματα και άλλων ερευνών, αναφορικά με τη σημασία της φύσης της οικονομικής οντότητας και της ελεγκτικής επάρκειας για την εφαρμογή RBIA και πρόσθεσαν έναν επιπλέον καθοριστικό παράγοντα, το μέγεθος και η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου. Όταν το Δ.Σ. απαρτίζεται από μικρό αριθμό συμμετεχόντων και μη εκτελεστικούς διευθυντές (ανεξάρτητους), τότε η RBAA χρησιμοποιείται επικουρικά στις ελεγκτικές δραστηριότητες ως συμπληρωματικός μηχανισμός. Όταν στο μετοχικό κεφάλαιο συμμετέχουν περισσότεροι θεσμικοί επενδυτές, τότε εφαρμόζεται υψηλού επιπέδου RBAA.

Τον ρόλο της επιτροπής ελέγχου ως μηχανισμός εποπτείας και επίβλεψης, στην υιοθέτηση της προσέγγισης, ανέδειξε ο [Abidin \(2017\)](#). Από την έρευνα του διαφαίνεται ότι, όταν η επιτροπή ελέγχου λειτουργεί ως μηχανισμός επίβλεψης και όταν το σύστημα διαχείρισης κινδύνων της οντότητας είναι δομημένο και προσανατολισμένο στη φιλοσοφία υψηλού επιπέδου επίγνωσης κινδύνου τότε ενθαρρύνεται η υιοθέτηση της RBAA.

2.6.4 Σύνοψη των ευρημάτων των εμπειρικών ερευνών αναφορικά με την ελεγκτική προσέγγιση βάσει κινδύνων

Η υιοθέτηση της συγκεκριμένης προσέγγισης, κυρίως από τις μεγάλες οικονομικές οντότητες, προκύπτει από το πώς αντιλαμβάνεται και οριοθετεί η ανώτατη διοίκηση το επίπεδο κινδύνου που είναι διατεθειμένη να αποδεχτεί ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της οντότητας. Η επιθυμία της για μείωση στις οικονομικές απώλειες, συμμόρφωση με τις κανονιστικές διατάξεις και αύξηση της ευθύνης της έναντι των κινδύνων, είναι ο κύριος μοχλός ώθησης για την εφαρμογή της μεθόδου RBAA.

Πέρα από τη φιλοσοφία και την επιθυμία της ανώτατης διοίκησης θετική επιρροή για την υιοθέτηση της προσέγγισης RBAA έχει η οργανωσιακή κουλτούρα, και η οποία συνδέεται άμεσα με τους υπαλλήλους της οικονομικής οντότητας. Η ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας, προσανατολισμένης στην αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων, επηρεάζει θετικά τη στάση και την ψυχολογία των υπαλλήλων έναντι των κινδύνων και κυρίως συμβάλλει στην αποφυγή φαινομένων απάτης και διαφθοράς που μπορεί να προκύψουν από το εσωτερικό περιβάλλον της οντότητας.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι έντονα ανεπτυγμένη στις χρηματοοικονομικές οντότητες και σε εκείνες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, λόγω της ισχύουσας νομοθεσίας και των ρυθμίσεων που επιβάλλονται από το τραπεζικό σύστημα, γεγονός που αποδεικνύει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του τύπου της βιομηχανίας και της υιοθέτησης RBAA. Οι συναλλαγές στον χρηματοπιστωτικό κλάδο είναι ιδιαίτερα εκτεθειμένες σε κινδύνους υψηλού επιπέδου και η ενίσχυση του συστήματος διαχείρισης κινδύνων με αξιόπιστες και αποτελεσματικές ελεγκτικές τεχνικές και διαδικασίες αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Επίσης, οι οικονομικές οντότητες που είναι θυγατρικές πολυεθνικών οντοτήτων ή ανήκουν σε μεγάλους ομίλους καλούνται να αντιμετωπίσουν διάφορους και ποικίλους κινδύνους, γι' αυτό και δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον να εφαρμόσουν τεχνικές και μεθόδους για την ελαχιστοποίηση τους και ισχυρό κίνητρο για RBAA. Οι μη χρηματοοικονομικές οντότητες, λόγω του γεγονότος ότι δεν υποχρεούνται να υπάγονται σε συγκεκριμένο αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο και επιτήρηση από τις Ρυθμιστικές Αρχές, χαρακτηρίζονται από απουσία ισχυρών ελεγκτικών μηχανισμών.

Υψηλού κινδύνου επίσης χαρακτηρίζονται οι οικονομικές οντότητες οι οποίες δραστηριοποιούνται στους κλάδους των τηλεπικοινωνιών και της μεταποίησης. Οι κανονιστικές ρυθμίσεις στις οποίες υπάγονται, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι ασταθείς πηγές των πρώτων υλών, οι εναλλακτικές λύσεις και υποκατάστατα που κυκλοφορούν στην αγορά, τόσο στις υπηρεσίες όσο και στα αγαθά, καθιστούν τη μεταποιητική βιομηχανία και τις υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών εξίσου τομείς υψηλού κινδύνου και υπάρχει η ανάγκη για εφαρμογή συστήματος διαχείρισης κινδύνου και υιοθέτηση RBAA.

Η εφαρμογή της RBAA απαιτεί εξειδικευμένες ειδικές γνώσεις και τεχνική επάρκεια με αποτέλεσμα το ελεγκτικό κόστος να είναι υψηλό, και αυτό είναι ένας

παράγοντας αποθαρρυντικός για την υιοθέτηση της RBAA από δημόσιες οντότητες ή οικονομικές οντότητες με περιορισμένους πόρους.

Συνοψίζοντας τα ευρήματα των εμπειρικών ερευνών, διαφαίνεται ότι οι βασικοί παράγοντες που ευνοούν την υιοθέτηση της προσέγγισης εσωτερικού ελέγχου βάσει κινδύνων είναι οι εξής:

- το μέγεθος της οικονομικής οντότητας
- η φύση των δραστηριοτήτων της
- ο τομέας στον οποίο ανήκει (δημόσιος ή ιδιωτικός)
- εισηγμένη ή μη στο χρηματιστήριο
- η επάρκεια γνώσεων, η επαγγελματική εμπειρία και ικανότητα από την πλευρά του εσωτερικού ελεγκτή
- η ύπαρξη λειτουργικού και αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης κινδύνων.

2.7 Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στην τριτοβάθμια εκπαίδευση

Η βελτίωση της ποιότητας της πανεπιστημιακής διακυβέρνησης έχει αποτελέσει κεντρικό σημείο αναφοράς των εκάστοτε κυβερνήσεων εδώ και πολλές δεκαετίες, οι οποίες προκειμένου να μεταρρυθμίσουν την τριτοβάθμια εκπαίδευση προβαίνουν σε διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις. Τα τελευταία χρόνια οι αλλαγές που επιδιώκονται είναι προσανατολισμένες σε ένα μοντέλο διοίκησης πιο στενά ευθυγραμμισμένο με την εταιρική διακυβέρνηση του επιχειρηματικού κόσμου λαμβάνοντας υπόψη και τις κοινωνικές διαστάσεις του συγκεκριμένου θεσμού ([De Silva Lokuwaduge et al., 2015](#)) με απώτερο σκοπό τη αναβάθμιση και τη διασφάλιση της εκπαιδευτικής ποιότητας ([Ohanyan & Harutyunyan, 2016](#)). Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά αυτών των μεταρρυθμίσεων είναι η αύξηση αυτονομίας στη λήψη εκπαιδευτικών και οικονομικών αποφάσεων, μέσω της μεταβίβασης περισσότερης εξουσίας στα ακαδημαϊκά ιδρύματα ([Arnaboldi & Azzone, 2005](#)) καθώς και η δημιουργία, η προώθηση και η παγίωση ελεγκτικής κουλτούρας “*audit culture*” με την εφαρμογή συστήματος εσωτερικού ελέγχου και τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου που διασφαλίζουν την δημοσιονομική πειθαρχία ([Shore, 2008](#)). Οι μεταρρυθμίσεις κρίνονται αναγκαίες, προκειμένου οι προσδοκίες που έχει η κοινωνία για τα πανεπιστήμια να συμβαδίζουν με τις επιδόσεις τους ([Bleiklie & Byrkjeflot, 2002](#)).

Η επιδίωξη για κατοχή όσο γίνεται υψηλότερης θέσης στην παγκόσμια κατάταξη των καλύτερων πανεπιστημίων, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός όσο αφορά την έρευνα και την ακαδημαϊκή εκπαίδευση, η απόκτηση υψηλότερης ποιότητας φοιτητών και ακαδημαϊκών, δημιουργούν ένα ιδιαίτερα ευάλωτο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, ο κίνδυνος είναι αναπόσπαστο στοιχείο των καθημερινών δραστηριοτήτων τους. Σύμφωνα με τον Διευθυντή Διαχείρισης Κινδύνων του Πανεπιστημίου Yale, τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι πολύπλοκες επιχειρήσεις που διαχειρίζονται εκατομμύρια δολάρια και καλούνται να αντιμετωπίσουν πληθώρα επιχειρηματικών κινδύνων, ωστόσο η πανεπιστημιακή

διοίκηση δεν θέλει να τα αντιλαμβάνεται ως επιχειρήσεις, θεωρεί ότι η έννοια του κινδύνου δεν συνάδει με το πανεπιστημιακό περιβάλλον ([Sum & Saad, 2017](#)).

Η πανεπιστημιακή διακυβέρνηση διαφοροποιείται συγκριτικά με τη διαχείριση άλλων δημόσιων οργανισμών, γεγονός που οφείλεται στην αποστολή και στους στόχους της. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οι πολιτικές διαχείρισης, οργανωτικές δομές και λειτουργικές δραστηριότητες στηρίζεται στο πρότυπο ηγεσίας “*top-down leadership*” (από πάνω προς τα κάτω). Οι ηγετικές αξίες, πεποιθήσεις, ιδεολογία διαμορφώνουν τον στρατηγικό προσανατολισμό των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων και στην συνέχεια η οργανωτική στρατηγική διαχέεται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης απόδοσή τους ([Jackson & Holland, 1998](#)). Η ακαδημαϊκή οργανωτική κουλτούρα εκδηλώνεται μέσα από τις αξίες της ηγεσίας που αντικατοπτρίζουν και τις προτεραιότητες της ([Bauer et al., 2021](#)).

Το διοικητικό πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων καθώς και οι πολιτικές που εφαρμόζονται εξασφαλίζουν την βιώσιμη ανάπτυξή τους και επίσης εκπληρώνουν την κοινωνική αποστολή τους και την ευθύνη τους απέναντι στην κοινωνία ([Roos et al., 2022](#)). Σύμφωνα με τους [Schneider & Meins, \(2012\)](#) οι δείκτες μέτρησης της βιώσιμης πανεπιστημιακής διακυβέρνησης “*sustainability governance*” είναι η στρατηγική και η οργάνωση, η εφαρμογή των διαδικασιών, η επίδραση παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος και ο αποτελεσματικός έλεγχος. Η πανεπιστημιακή βιωσιμότητα διασφαλίζει την θεσμική ποιότητα “*institutional quality*” ([Weingarten & Hicks, 2018](#)).

Στο πλαίσιο της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της χρηστής πανεπιστημιακής διακυβέρνησης, βασικό στοιχείο είναι η καθολική εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, δεδομένου ότι βοηθά την ανώτατη διοίκηση στην επίτευξη των στόχων της ενισχύοντας την αποτελεσματική διοίκηση των ιδρυμάτων και την θεσμική ποιότητά⁶¹ τους “*institutional quality*” ([Bertot et al., 2010](#)). Το αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, οι επαρκείς διαδικασίες και οι ελεγκτικές δραστηριότητες έχουν θετικό αντίκτυπο στη βιωσιμότητα και την απόδοση ([Yue, 2016](#)). Συγχρόνως εξασφαλίζει ότι η πανεπιστημιακή ηγεσία ενεργεί, κατά το δυνατόν, προς το συμφέρον της κοινωνίας ([Mensah et al., 2020](#)) και αποφεύγονται φαινόμενα κατάχρησης εξουσίας και διαφθοράς ([Fonseca et al., 2020](#)).

Η κεντρική δημόσια διοίκηση ασκεί πολλές πιέσεις σε όλους τους δημόσιους φορείς, συμπεριλαμβανομένου και των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων για μεγαλύτερο έλεγχο των δημόσιων δαπανών τους προκειμένου να επιτευχθεί η δημοσιονομική πειθαρχία. Ιδιαίτερα μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση μειώθηκαν σημαντικά οι εθνικές δαπάνες και οι προϋπολογισμοί όλων των φορέων και ενισχύθηκαν οι

61 Η θεσμική ποιότητα περιλαμβάνει τη νομοθεσία, τις κυβερνητικές ρυθμίσεις και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Συνδέεται άμεσα με την οικονομική ανάπτυξη του φορέα. Για την μέτρηση της χρησιμοποιούνται οι δείκτες “*World Bank Worldwide Governance Indicators*”, συγκεκριμένα: η κυβερνητική αποτελεσματικότητα, το κράτος δικαίου, ρυθμιστική ποιότητα, και έλεγχος διαφθοράς. Επιπροσθέτως υπάρχουν και άλλοι δύο δείκτες της λογοδοσίας και της πολιτικής σταθερότητας και απουσίας της βίας.

μηχανισμοί ελέγχου και λογοδοσίας ([Bleiklie & Kogan, 2007](#)). Πολλοί ερευνητές στις μελέτες τους επικεντρώθηκαν στους ελεγκτικούς μηχανισμούς που εφαρμόζονται στα ακαδημαϊκά ιδρύματα, και κυρίως στην εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Σύμφωνα με τα ευρήματα των συγκεκριμένων ερευνών διαφαίνεται ότι στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι περιορισμένο το ενδιαφέρον για τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου σε σύγκριση με άλλους μηχανισμούς ελέγχου.

2.7.1 Εμπειρικές έρευνες αναφορικά με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στα ακαδημαϊκά ιδρύματα

Σε έρευνα που διεξήχθη από την [Arena M. \(2013\)](#) σε ιταλικά πανεπιστήμια, διαφαίνεται ότι οι λειτουργικοί-επιχειρησιακοί έλεγχοι “*operational auditing*” αντιπροσωπεύουν τον κεντρικό πυρήνα των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου, ενώ η διενέργεια χρηματοοικονομικών ελέγχων και συμμόρφωσης “*financial auditing & compliance*” είναι περιορισμένοι. Ορισμένα μόνο πανεπιστήμια έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον για την εφαρμογή πολιτικής διαχείρισης κινδύνων. Οι Μ.Ε.Ε. έχουν συσταθεί και τεθεί σε λειτουργία πρόσφατα ενώ μόνο τρία πανεπιστήμια διαθέτουν Μ.Ε.Ε. ήδη μία δεκαετία. Ο μέσος όρος των ελεγκτών που στελεχώνουν τις Μ.Ε.Ε. είναι τρεις.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας που διενεργήθηκε από τους [Dragusin, Domnisoru & Mihai \(2016\)](#) στα ακαδημαϊκά ιδρύματα της Ρουμανίας, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου επικεντρώνεται κυρίως στον έλεγχο αξιοπιστίας των λογιστικών συστημάτων και χρηματοοικονομικών καταστάσεων αναφορικά με τη συμμόρφωσή τους με την ισχύουσα νομοθεσία, δεδομένου ότι δίνεται ιδιαίτερο βάρος στα οικονομικά και λογιστικά στοιχεία, με αποτέλεσμα τα ελεγκτικά πορίσματα να αντικατοπτρίζουν σε μεγάλο βαθμό την πραγματική οικονομική κατάσταση των ιδρυμάτων. Από την έρευνα παρατηρήθηκε ότι η επαγγελματική επάρκεια των εσωτερικών ελεγκτών είναι περιορισμένη και η αξιοπιστία των λογιστικών συστημάτων ελέγχεται μία φορά κάθε τρία χρόνια (ελεγκτική συχνότητα).

Οι [Bello, Ahmad & Yusof \(2018\)](#) ερευνήσαν τη σχέση της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου με την ελεγκτική επάρκεια, την ανεξαρτησία, το μέγεθος της Μ.Ε.Ε. και την οργανωτική απόδοση στα ακαδημαϊκά ιδρύματα της Νιγηρίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας διαφαίνεται ότι η ανώτατη διοίκηση ασκεί σημαντική και καθοριστική επιρροή στο μέγεθος της Μ.Ε.Ε., στην ανεξαρτησία και την επάρκεια του ελεγκτή, δεδομένου ότι εναπόκειται στη βούλησή της να διασφαλίσει επαρκείς οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, να στελεχώσει τη Μ.Ε.Ε. με κατάλληλο και εξειδικευμένο προσωπικό στο οποίο θα παρέχει συνεχή εκπαίδευση και κυρίως ανεξαρτησία κατά την εκτέλεση των ελεγκτικών καθηκόντων τους χωρίς παρεμβάσεις.

Σε έρευνα που διεξήχθη στο Πανεπιστήμιο του Ekiti στη Νιγηρία, παρατηρήθηκε ότι η διοίκηση του πανεπιστημίου για τη διαμόρφωση, χάραξη και εφαρμογή οποιασδήποτε πολιτικής επιδιώκει να αναζητά και να στηρίζεται στη γνώμη και στα πορίσματα των εσωτερικών ελεγκτών. Σύμφωνα με τους [Taiwo & Adegoke](#)

(2019), η εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζει την βελτίωση της αποδοτικότητας του ιδρύματος και κυρίως της ποιότητας των υπηρεσιών του καθώς εξασφαλίζει επαρκείς οικονομικούς πόρους για να χρηματοδοτηθούν όλες οι δραστηριότητες του ιδρύματος και ερευνητικά προγράμματα. Δυστυχώς, όμως, στα περισσότερα πανεπιστήμια στη Νιγηρία τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και γενικότερα η οικονομική παρακολούθηση και κυρίως η λογοδοσία είναι ανεπαρκείς, γεγονός που οφείλεται στη αδιάφορη στάση της διοίκησης έναντι των ελεγκτικών μηχανισμών.

Στις ΗΠΑ η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου σε κολέγια και πανεπιστήμια έχει θετικό αντίκτυπο στην ποιότητα των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και κυρίως στη διαχείριση των κρατικών επιχορηγήσεων. Δεδομένου ότι η κυβέρνηση είναι ο μεγαλύτερος χρηματοδότης των ερευνητικών δραστηριοτήτων των πανεπιστημίων, οι εσωτερικοί ελεγκτές επικεντρώνονται στον έλεγχο συμμόρφωσης με τις ισχύουσες λογιστικές διαδικασίες και πρότυπα, προκειμένου να ενισχύσουν την αποτελεσματική χρήση των κρατικών πόρων στοχεύοντας όχι μόνο στη διατήρηση των επιχορηγήσεων αλλά και στην απόκτηση νέων. Οι [DeSimone & Rich \(2020\)](#) στην έρευνα τους παρατήρησαν ότι τα πανεπιστήμια που επιχορηγούνται με ιδιαίτερα υψηλές κρατικές επιδοτήσεις κατ' επέκταση διαθέτουν περισσότερους πόρους για ερευνητικές δραστηριότητες, εφαρμόζουν και ενισχύουν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Οι ελεγκτικές δραστηριότητες μετριάζουν τις αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και βελτιώνουν τις διαδικασίες διαχείρισης των επιχορηγήσεων, οι οποίες είναι απαραίτητες λόγω του υψηλού ανταγωνισμού μεταξύ των πανεπιστημίων στον αγώνα διεκδίκησης μεγαλύτερων επιχορηγήσεων. Η διοίκηση ακολουθεί μια προσέγγιση διακυβέρνησης που εφαρμόζεται στον ιδιωτικό τομέα “*corporate managerialism*”, με ενισχυμένους μηχανισμούς ελέγχου και εποπτείας που σχετίζονται με τις χρηματοοικονομικές αναφορές και τις διαδικασίες των επιχορηγήσεων.

Στην έρευνα που διενήργησαν οι [Syreyschikova, Pimwnv, Mikolajczyk & Moldovan \(2020\)](#) στα ρωσικά πανεπιστήμια, παρατηρήθηκε ότι η πανεπιστημιακή ανώτατη διοίκηση αναγκάστηκε να εφαρμόσει συγκεκριμένη πολιτική διαχείρισης κινδύνων, προκειμένου να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα και τους κινδύνους του σύγχρονου πανεπιστημιακού περιβάλλοντος. Η οικονομική αστάθεια της χώρας, οι περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι στα ακαδημαϊκά ιδρύματα, η απροθυμία του ακαδημαϊκού προσωπικού να συμμετέχουν σε ερευνητικές καινοτόμες δραστηριότητες και η ανεπάρκεια της διοίκησης να διαχειριστεί και να επιλύσει πολύπλοκα προβλήματα συνέβαλαν στην αποτυχία της πανεπιστημιακής κοινότητας να εκπληρώσει την αποστολή της, που είναι η παροχή ποιοτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Η ενσωμάτωση της πολιτικής διαχείρισης κινδύνων στο σύστημα οργανωτική διαχείρισης του πανεπιστημίου κρίθηκε αναγκαία. Οι διαδικασίες για την διαχείριση κινδύνων συμπεριλήφθηκαν στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας των πανεπιστημίων, ως αναπόσπαστο μέρος του.

Σε έρευνα που διενεργήθηκε στο Πανεπιστήμιο Jaffna της Σρι Λάνκα από τους [Anojan & Nimalathanan \(2019\)](#) παρατηρήθηκε ότι ο βαθμός ικανοποίησης της

ανώτατης διοίκησης αναφορικά με τους ελέγχους που διενεργούνται στο σύστημα διοίκησης, σε θέματα νομικής συμμόρφωσης και στις διαγωνιστικές διαδικασίες είναι χαμηλός συγκριτικά με τους ελέγχους που εφαρμόζονται για τη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων, των πληρωμών και των επιχορηγήσεων. Οι προσδοκίες που έχει η διοίκηση από την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι υψηλότερες από την πραγματική απόδοσή του “*expectation gap*”. Οι ερευνητές υποστήριξαν ότι οι ελεγκτικές πρακτικές και διαδικασίες που εφαρμόζονται από τη μονάδα εσωτερικού ελέγχου επηρεάζουν την ποιότητα του ελέγχου και καθορίζουν το επίπεδο ικανοποίησης της διοίκησης από τα ελεγκτικά αποτελέσματά.

Στην έρευνα των [Al Doori & Masood \(2019\)](#), που διενεργήθηκε στα ιρακινά πανεπιστήμια διαφαίνεται ότι η χαμηλού επιπέδου οργανωτική αποδοτικότητα των πανεπιστημίων οφείλεται στην έλλειψη αποτελεσματικότητας και επαγγελματισμού των εσωτερικών ελεγκτών. Η οργανωτική αποδοτικότητα που είναι και ο δείκτης ευημερίας του πανεπιστημίου, αυξάνεται μέσω της συμμόρφωσης με τους ισχύοντες νόμους, ενώ η έλλειψη επαγγελματισμού των ελεγκτών και η ανεπάρκεια της επιτροπής ελέγχου αποτελούν ουσιαστικό εμπόδιο στην ενίσχυσή της. Η ανεπάρκεια ανθρώπινων και οικονομικών πόρων αποτελεί βασικό πρόβλημα των ιδρυμάτων όμως το σημαντικότερο είναι η στάση των κυβερνήσεων και των πολιτικών κομμάτων απέναντι στην ανώτερη εκπαίδευση, καθώς δημιουργούν συστηματικά προβλήματα και εντάσεις και δεν ενθαρρύνουν, ούτε προάγουν με τις πολιτικές τους την αναβάθμιση και την εξέλιξή τους.

Στο Ιρακινό Κουρδιστάν, οι Μ.Ε.Ε των κολλεγίων δεν είναι ανεξάρτητες, υπάγονται στον άμεσο έλεγχο των Πανεπιστημίων καθώς και στην λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου του Υπουργείου Οικονομικών. Αντιμετωπίζονται ως λογιστικές μονάδες και ο έλεγχος των χρηματοοικονομικών συναλλαγών διενεργείται από τους διοικητικούς υπαλλήλους της διεύθυνσης Προϋπολογισμού του Υπουργείου. Στην έρευνα που διενεργήθηκε από τους [Abdullah & Mustafa \(2020\)](#), στο Πανεπιστήμιο Duhok και σε 15 κολλέγια τα οποία είναι κάτω από την ομπρέλα του συγκεκριμένου πανεπιστημίου, παρατηρήθηκε ότι η περιορισμένη ελεγκτική ανεξαρτησία δεν έχει αρνητική επίδραση στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Η επαγγελματική επάρκεια των ελεγκτών η οποία στηρίζεται εξολοκλήρου στην βούληση της ανώτατης διοίκησης να επενδύσει σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, καθορίζει την επιτυχία του εσωτερικού ελέγχου και επηρεάζει την αποτελεσματικότητά του.

Ο [Khwaileh \(2013\)](#) στην έρευνα του σε ιδιωτικά πανεπιστήμια της Ιορδανίας παρατήρησε ότι τα ιδιωτικά πανεπιστήμια ως ιδιωτικές οικονομικές οντότητες δεν προσελκύουν τους εξειδικευμένους και με μεγάλη επαγγελματική εμπειρία ελεγκτές και λογιστές. Γεγονός που οφείλεται στο υψηλό κόστος της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η οικονομική διαχείριση αποτελεί αρμοδιότητα του προέδρου των πανεπιστημίων και όχι των ανώτατων στελεχών, όπως και i) η επιλογή των εσωτερικών ελεγκτών, ii) ο προσδιορισμός των καθηκόντων τους και iii) των αρμοδιοτήτων τους, με αποτέλεσμα η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου να εξαρτάται από τις προσδοκίες του προέδρου.

Σε δημόσια πανεπιστήμια της Αιθιοπίας παρατηρήθηκε ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και η στάση των υπαλλήλων επηρεάζουν τη χρηματοοικονομική απόδοσή τους. Οι [Yigzaw, Kassie & Mariam \(2017\)](#) στην έρευνα που διενήργησαν διαπίστωσαν ότι η εφαρμογή πολιτικής διαχείρισης κινδύνων και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου έχουν θετική επίδραση στην οικονομική απόδοση του πανεπιστημίου. Όσο οι κίνδυνοι εντοπίζονται εγκαίρως και αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά, τότε προκύπτουν λιγότερα εμπόδια στην οικονομική διαχείριση. Όταν το σύστημα διοίκησης έχει ενισχυθεί με τους κατάλληλους και απαραίτητους ελεγκτικούς μηχανισμούς τότε προστατεύονται οι οικονομικοί πόροι και η περιουσία των πανεπιστημίων από οποιαδήποτε πιθανή απειλή. Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι και ευχαριστημένοι από την εργασία τους, τότε είναι πιο παραγωγικοί και με την στάση τους συμβάλλουν στην πανεπιστημιακή οργανωτική αποδοτικότητα.

Ο [Birhane \(2019\)](#) παρατήρησε στο πανεπιστήμιο Bule Hora της Αιθιοπίας, ότι η επαγγελματική κατάρτιση των εσωτερικών ελεγκτών είναι πολύ περιορισμένη, η ανώτατη διοίκηση δεν διαθέτει επαρκείς οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, και το σημαντικότερο, δεν δίνεται η δέουσα προσοχή στις ελεγκτικές συστάσεις. Ο ρόλος της επιτροπής ελέγχου είναι ανύπαρκτος δεδομένου ότι δεν έχει καν συσταθεί.

Στη Μαλαισία, οι δημόσιοι φορείς, συμπεριλαμβανομένων και των δημόσιων ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, έχουν την υποχρέωση να εφαρμόζουν εσωτερικό έλεγχο από το 1979 και οφείλουν να έχουν κατάλληλο σύστημα διακυβέρνησης, δεδομένου ότι διαχειρίζονται δημόσιο χρήμα. Σύμφωνα με έρευνα που διενήργησαν οι [Zakaria, Selvaraj, & Zakaria \(2006\)](#) σε πανεπιστήμια στη Μαλαισία, παρατηρήθηκε ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου επικεντρώνεται κυρίως στον έλεγχο συμμόρφωσης με την ισχύουσα νομοθεσία και σε δεύτερο επίπεδο στους χρηματοοικονομικούς ελέγχους απάτης. Το είδος των ελέγχων που εφαρμόζονται, δεν επηρεάζεται από το νομικό καθεστώς του πανεπιστημίου (δημόσιο ή ιδιωτικό) αλλά από τις κατευθυντήριες γραμμές των ρυθμιστικών αρχών. Οι ελεγκτές διενεργούν κυρίως διαχειριστικούς και χρηματοοικονομικούς ελέγχους. Οι έλεγχοι βάσει συγκεκριμένων τεχνολογικών εφαρμογών καθώς και οι έλεγχοι τεχνολογίας πληροφοριών “*EDP audit – electronic data processing audit*” είναι σχετικά περιορισμένοι λόγω ελλιπούς τεχνικής επάρκειας και εξειδίκευσης των ελεγκτών καθώς και χαμηλών διαθέσιμων πόρων στη μονάδα εσωτερικού ελέγχου. Από την έρευνα διαφαίνεται ότι η διοίκηση των πανεπιστημίων αντιλαμβάνεται τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ως μια ανεξάρτητη λειτουργία του φορέα και η αντίληψή της αναφορικά με τον ρόλο του ελεγκτή περιορίζεται στον παραδοσιακό ελεγκτικό ρόλο του και όχι στον συμβουλευτικό.

Οι [El Haddad, El Haddad & Alfadhli \(2020\)](#), στην έρευνά τους αναφορικά με τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στα δημόσια πανεπιστήμια της Λιβύης, παρατήρησαν ότι υπεύθυνη για την χάραξη πολιτικής διαχείρισης κινδύνων είναι η ανώτατη διοίκηση σε συνεργασία με το Διοικητικό Συμβούλιο και ο εσωτερικός ελεγκτής διασφαλίζει ότι η συγκεκριμένη πολιτική είναι αποτελεσματική. Οι ελεγκτές

λαμβάνουν υπόψη τους τις οδηγίες και τις παρατηρήσεις της ανώτατης διοίκησης στην ανίχνευση κινδύνων και τις συμπεριλαμβάνουν στην ελεγκτική στρατηγική τους. Έχουν επαρκείς γνώσεις και εμπειρία για την αξιολόγηση των πιθανών κινδύνων και τον εντοπισμό τους κατά τη διεξαγωγή των ελεγκτικών εργασιών τους. Όμως η Λιβύη είναι μια από τις πιο διεφθαρμένες χώρες και απαιτούνται μεγαλύτερες και πιο αποτελεσματικές προσπάθειες για την καταπολέμηση της διαφθοράς και απάτης. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η ελεγκτική προσέγγιση βάσει κινδύνων “*Risk based audit*” ενδυναμώνει την ελεγκτική αποδοτικότητα και συμβάλλει στην επίτευξη των οικονομικών και κοινωνικών στόχων των πανεπιστημίων.

Ο [Astuti \(2018\)](#) στην έρευνα που διενήργησε σε ιδιωτικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της Jakarta Ινδονησίας, υποστήριξε ότι, αν και οι εσωτερικοί ελεγκτές εφαρμόζουν στις δραστηριότητές τους τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα, δεν διαθέτουν την απαραίτητη επαγγελματική εμπειρία, γιατί, σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, η επαγγελματική εμπειρία του εσωτερικού ελεγκτή ορίζεται από τρία χρόνια και άνω. Σε αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δημόσια πανεπιστήμια της Ινδονησίας (στην Java και Sumatera) από τους [Zakaria, Purwohedi & Memon \(2020\)](#), παρατηρήθηκε ότι η επαγγελματική επάρκεια του ελεγκτή είναι εξίσου σημαντική στα δημόσια όσο και στα ιδιωτικά ιδρύματα και καθορίζει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Όμως η ανώτατη διοίκηση δεν επενδύει αρκετά στην ενίσχυση και την εξειδίκευση των ελεγκτικών ικανοτήτων και γνώσεων, προκειμένου να βελτιωθεί η διακυβέρνηση των ιδρυμάτων. Τα δημόσια πανεπιστήμια στην Ινδονησία κατά τη δεκαετία 2006-2016 απώλεσαν 12 εκατ. δολάρια από τη διενέργεια μόλις 37 περιπτώσεων απάτης και διαφθοράς.

Παρόμοια είναι τα πορίσματα της έρευνας που διενεργήθηκε σε δημόσια πανεπιστήμια στη West Java της Ινδονησίας από την Fitriyah ([2016](#), [2018](#)). Από την έρευνα διαφαίνεται ότι αν και η επαγγελματική επάρκεια των εσωτερικών ελεγκτών έχουν θετική επίδραση και βελτιώνουν τη πανεπιστημιακή διακυβέρνηση ως προς τις οργανωτικές ρυθμίσεις, τη λήψη αποφάσεων, τη διαχείριση των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, παρόλα αυτά τα πανεπιστήμια δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της κοινωνίας σε θέματα λογοδοσίας και διαφάνειας. Οι πληροφορίες, συμπεριλαμβανομένων και των οικονομικών καταστάσεων των πανεπιστημίων, δεν είναι προσβάσιμες σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως φοιτητές, καθηγητές, απόφοιτοι και μεταπτυχιακοί χρήστες, και κυρίως στην ευρύτερη κοινότητα. Στην έρευνα της Fitriyah διαπιστώθηκε ότι τα πιο χαρακτηριστικά περιστατικά απάτης οφείλονται στην αναποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, στους ελλιπείς ελεγκτικούς μηχανισμούς που απορρέουν από την αδιάφορη στάση της διοίκησης και στις μη ποινικοποιημένες πολιτικές “*non-criminalized policies*” που εφαρμόζονται σε περίπτωση εντοπισμού του οικονομικού εγκληματία. Η διοίκηση με τη στάση της μετατρέπεται σε κύριο δράστη της απάτης. Ο εσωτερικός ελεγκτής παίζει σημαντικό ρόλο στην ανίχνευση απάτης, αλλά ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης είναι πιο σημαντικός (σύμφωνα με τη θεωρία “*tone at the top*”). Το καθήκον του εσωτερικού ελεγκτή είναι να αξιολογεί τους κινδύνους απάτης στο πανεπιστημιακό περιβάλλον και να εισηγείται την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους με τον βέλτιστο τρόπο, αλλά η

τελική απόφαση λαμβάνεται από τα ανώτατα στελέχη, καθώς αυτά είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή των προτεινόμενων συστάσεων και μέτρων βάσει διαθέσιμου προϋπολογισμού. Η στάση της ηγεσίας έχει σημαντική επιρροή στη διαμόρφωση του ελεγκτικού περιβάλλοντος και στην αποτροπή φαινομένων απάτης.

Το Υπουργείο Παιδείας της Ινδονησίας προκειμένου να συμβάλει στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των επιχειρηματικών κινδύνων καθώς και των κινδύνων απάτης και να ελαχιστοποιήσει, στο πλαίσιο του δυνατού, τα φαινόμενα κακοδιαχείρισης και διαφθοράς, το 2015, με νομοθετική ρύθμιση, εισάγει την εφαρμογή ολοκληρωμένης πολιτικής διαχείρισης κινδύνων στα δημόσια πανεπιστήμια. Σύμφωνα με την έρευνα των [Yadianto, Mulyani, Fahmi & Winarningsih \(2021\)](#), οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων εφαρμόζονται περιστασιακά. Οι επικεφαλής των πανεπιστημίων δεν έχουν μεριμνήσει για την διαμόρφωση κανονισμών και κατευθυντήριων γραμμών για την εφαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και την ενσωμάτωσή τους στην οργανωτική λειτουργία του πανεπιστημίου. Επιπλέον δεν έχουν οργανωθεί προγράμματα και δραστηριότητες ευαισθητοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων σχετικά με την σημασία της αξιολόγησης των κινδύνων κατά την λήψη αποφάσεων. Με αποτέλεσμα η συγκεκριμένη πολιτική να διαθέτει μόνο θεσμική στήριξη και όχι διοικητική, και κυρίως να είναι αναποτελεσματική.

Στην Γκάνα, τα περισσότερα ιδιωτικά πανεπιστήμια έχουν συστήσει μονάδες εσωτερικού ελέγχου. Βασική αρμοδιότητα τους είναι η διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας των πανεπιστημίων μέσω της συμμόρφωσης τους με τους ισχύοντες κανονισμούς, τις νομοθετικές διατάξεις, τις εσωτερικές διαδικασίες και πολιτικές. Όμως σύμφωνα με τις ετήσιες εκθέσεις της υπηρεσίας General Conference Audit Services, παρουσιάζονται πολλές δυσλειτουργίες στην πανεπιστημιακή διοίκηση, που εγείρουν ερωτηματικά σχετικά με την αξιοπιστία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Στην έρευνα των [Mensah, Ngwenya & Pelsler \(2020\)](#), στα ιδιωτικά πανεπιστήμια Accra, Kumasi & Tachiman, διαφαίνεται ότι η ανώτατη διοίκηση δεν υποστηρίζει την συγκεκριμένη λειτουργία. Η ελλειψία προσοχή της ηγεσίας στις ελεγκτικές δραστηριότητες επηρεάζει δυσμενώς την αποτελεσματικότητά τους. Η δέσμευση της είναι το αναγκαίο “*quid pro quo*” (αντάλλαγμα) της ελεγκτικής αξιοπιστίας. Όταν παρακάμπτεται ο εσωτερικός έλεγχος για πολιτικούς λόγους, τότε ελαχιστοποιείται η αξία του και κυρίως η αποτελεσματικότητά του. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η ανεξαρτησία των ελεγκτών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους χωρίς να δέχονται “παρεμβάσεις” έχει την μεγαλύτερη και καθοριστική επιρροή στην λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

Οι [Abdulai, Salakpi & Nasse \(2021\)](#), στην έρευνα που διενήργησαν στο University for Development Studies (UDS) της Γκάνα, παρατήρησαν ισχυρή συσχέτιση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου με τις οικονομικές αναφορές, δεδομένου ότι περιορίζει τις ευκαιριακές συμπεριφορές οι οποίες έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ποιότητα και στην απόδοση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, ο βαθμός στο οποίο ο εσωτερικός έλεγχος εμποδίζει ανακρίβειες, παρατυπίες, ατασθαλίες αντικατοπτρίζει το δείκτη πρόληψης

των αξιόποινων πράξεων, όσον αφορά την ευρωστία των μηχανισμών ελέγχου, παρακολούθησης και εποπτείας που εφαρμόζει ο φορέας.

2.7.2 Σύνοψη συμπεράσματα εμπειρικών ερευνών αναφορικά με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στα ακαδημαϊκά ιδρύματα

Ο επαρκής όγκος των ερευνών που έχουν διενεργηθεί στα ακαδημαϊκά ιδρύματα, αναφορικά με τη σημασία και τον ρόλο που διαδραματίζει ο εσωτερικός έλεγχος ως εργαλείο διακυβέρνησης, αποδεικνύει τη συμβολή του στη χρηστή διαχείριση των δημόσιων πανεπιστημίων, στοχεύοντας ουσιαστικά στον περιορισμό της κακοδιαχείρισης, που είναι η βασική αιτία αποτυχίας στην εκπλήρωση των κοινωνικών τους στόχων. Η χρηστή διακυβέρνηση πλέον έχει γίνει προτεραιότητα της πανεπιστημιακής ηγεσίας, διότι καθορίζει την ποιότητα των οικονομικών καταστάσεων και κυρίως ελαχιστοποιεί την εμφάνιση φαινομένων απάτης και διαφθοράς ([Mensah et al., 2020](#)). Το ελλειπές σύστημα χρηματοοικονομικής διαχείρισης και η αναποτελεσματικότητα και ανεπάρκεια της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου επηρεάζουν τη βέλτιστη διαχείριση των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων και κατ' επέκταση την ανάπτυξη των ιδρυμάτων ([Yue, 2016](#)).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο απαρτίζεται από την ανώτατη διοίκηση, τους ακαδημαϊκούς, τους διοικητικούς υπαλλήλους και τους ελεγκτές, αποτελεί το κλειδί στον προσδιορισμό της θέσης των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων στο ανταγωνιστικό ακαδημαϊκό περιβάλλον, που συνεχώς μεταβάλλεται και εξελίσσεται ταχύτατα. Είναι το σημαντικότερο στοιχείο το οποίο έχει επίδραση στην οργανωτική αποδοτικότητά τους ([Kothalawala & Samarakoon, 2018](#)). Η στάση της ανώτατης διοίκησης έναντι των ελεγκτικών δραστηριοτήτων, οι σχέσεις και το επίπεδο συνεργασίας των διοικητικών υπαλλήλων με τους ελεγκτές καθώς και με την ανώτατη διοίκηση, και η επάρκεια των εσωτερικών ελεγκτών που πλαισιώνουν τη μονάδα εσωτερικού ελέγχου, καθορίζουν την επιτυχία του ελέγχου και κατ' επέκταση της πανεπιστημιακής διακυβέρνησης.

Ωστόσο, στα ακαδημαϊκά ιδρύματα, όπως προκύπτει από τις έρευνες, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου επικεντρώνεται κυρίως στους χρηματοοικονομικούς ελέγχους και στους ελέγχους συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και την ισχύουσα νομοθεσία ([Zoiku & Otoo, 2021](#)). Η εφαρμογή της δεν είναι μια οικειοθελής ενέργεια, αλλά καθίσταται υποχρεωτική βάσει νόμου, προκειμένου να μετριάσει ο αρνητικός αντίκτυπος από τη μη τήρησή των νομοθετικών διατάξεων ([Wadesango & Mhaka, 2017](#)). Δεν χρησιμοποιείται ως εργαλείο οικονομικής διαχείρισης για τη λήψη ορθολογικών και αποδοτικών αποφάσεων προς όφελος των ιδρυμάτων και για την παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας ([Hariyanti & Masidonda, 2018](#)). Ούτε λειτουργεί ως καλός γιατρός που στοχεύει στην υγιή δημιουργία και ανάπτυξη ενός σύγχρονου συστήματος διακυβέρνησης ([Liu, 2020](#)) γεγονός που οφείλεται κυρίως στην περιορισμένη ηγετική δέσμευση “*leadership commitment*” και επαγγελματική ελεγκτική ανεπάρκεια ([Tazilah et al., 2019](#)).

Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν έχουν την απαιτούμενη εξειδίκευση και εμπειρία, προκειμένου να παρέχουν αποτελεσματικές συμβουλευτικές υπηρεσίες στη διοίκηση, οι οποίες συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος διακυβέρνησης ([Sari et al., 2017](#)).

Ούτε διαθέτουν ικανότητες ώστε να εξετάζουν από διαφορετικές οπτικές γωνίες και θέσεις ένα γεγονός και να αναγνωρίζουν τις ποικίλλες ερμηνείες του και τις επιπτώσεις του στην οντότητα, κυρίως στις περιπτώσεις πιθανών αξιόποινων πράξεων ([Popoola et al., 2016](#)). Τα στοιχεία τα οποία ελήφθησαν υπόψη και έκριναν την επάρκεια των ελεγκτών είναι το μορφωτικό τους επίπεδο, τα επαγγελματικά προσόντα, η συνεχής εκπαίδευση, η εξειδικευμένη εμπειρία και γνώση στο πεδίο της ελεγκτικής επιστήμης και οι ιδιαίτερες γνώσεις σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Το βασικό χαρακτηριστικό της ανεξαρτησίας των ελεγκτών αποτέλεσε αντικείμενο περιορισμένης έρευνας. Δεν υπάρχουν πολλά διαθέσιμα στοιχεία αναφορικά με την παρεμβατικότητα ή μη της διοίκησης στις ελεγκτικές δραστηριότητες ούτε και για τις αντιδράσεις της έναντι των ελεγκτικών πορισμάτων.

Η διαχείριση κινδύνων και η επίδρασή της στην ελεγκτική δραστηριότητα και την ελεγκτική κρίση δεν αποτελούν βασικό σημείο ενδιαφέροντος. Δεν καταβάλλονται ιδιαίτερες προσπάθειες από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης προς την κατεύθυνση της εφαρμογής μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής πολιτικής διαχείρισης κινδύνων η οποία έχει θετικό αντίκτυπο στην ποιότητα του συστήματος διακυβέρνησης. Ούτε η ελεγκτική στρατηγική είναι προσανατολισμένη στην διαχείριση κινδύνων.

Από τις έρευνες διαφαίνεται ότι ο βασικός λόγος που η διοίκηση δεν υποστηρίζει τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι το υψηλό κόστος επένδυσης. Δεν έχει πρόθεση να επενδύσει σε κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό με το οποίο στελεχώνεται η Μ.Ε.Ε., ούτε σε υψηλής τεχνολογίας ελεγκτικούς μηχανισμούς ([Salleh & Ad Aziz, 2014](#)). Αντιμετωπίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως τυπικό στοιχείο που οφείλει να διαθέτει και προκύπτει από την νομοθεσία.

2.8 Η έννοια της απάτης και της διαφθοράς

Η απάτη είναι μια δυναμική διαδικασία, πολυεπίπεδη και διεισδύει σε όλες τις δραστηριότητες μιας οικονομικής οντότητας. Θα μπορούσε να παρομοιαστεί ως Λερναία Ύδρα ([Vousinas, 2019](#)). Οι παραβάτες βρίσκουν πάντα νέες μεθόδους για να διαπράξουν απάτη και να καλύψουν τα ίχνη τους. Ως αποτέλεσμα, η αντιμετώπιση της είναι περίπλοκη και απαιτείται βαθιά κατανόηση τόσο των λόγων πίσω από την εμφάνισή της όσο και των τρόπων με τους οποίους μπορεί να μετριάσει.

Ως απάτη νοείται η εκ προθέσεως πράξη ή παράλειψη που αποσκοπεί στην εξαπάτηση και έχει ως αποτέλεσμα ζημία για το θύμα και κέρδος για τον δράστη. Στόχος είναι η επίτευξη προσωπικού οφέλους, το οποίο επιτυγχάνεται μέσα από την εκμετάλλευση συγκεκριμένων πλεονεκτημάτων που έχει ο δράστης εις βάρος του θύματος δημιουργώντας του απώλειες ([Mansour et al., 2020](#)). Μέσω σκόπιμων τεχνασμάτων και ανέντιμων πρακτικών, κάποιος τρίτος στερείται το νόμιμο δικαίωμά του στην ακίνητη και κινητή περιουσία του. Ο δράστης έχει επίγνωση της βλάβης που θα προκαλέσει και παρ' όλα αυτά εξακολουθεί να προσπαθεί σκόπιμα να εξαπατήσει για προσωπικό του συμφέρον ([Klamut, 2018](#)).

Η απάτη αγκαλιάζει όλα τα μέσα που μπορεί να επινοήσει το ανθρώπινο μυαλό, προκειμένου ένα άτομο να αποκτήσει οποιοδήποτε πλεονέκτημα έναντι ενός άλλου

([Osisioma, 2013](#)). Είναι συνειδητή, προμελετημένη δράση ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων με την πρόθεση να αλλάξει την αλήθεια και να τη διαστρεβλώσει για εγωιστικό, προσωπικό και χρηματικό όφελος. Χαρακτηριστικό της είναι η κατάχρηση της εμπιστοσύνης που υπάρχει ανάμεσα στους εμπλεκόμενους ([Owolabi, 2010](#)).

Σε επίπεδο οντότητας, είτε πρόκειται για δημόσιο φορέα είτε για ιδιωτική επιχείρηση, ανάλογα με τη μέθοδο με την οποία διαπράττονται οι αξιόποινες πράξεις, ταξινομούνται στις εξής κατηγορίες ([Klamut, 2018](#)):

- Εσωτερική απάτη ή επαγγελματική απάτη ή επαγγελματικό έγκλημα “*internal fraud or occupational or occupational crime*”: Διενεργείται εντός της οικονομικής οντότητας από άτομα που έχουν υπαλληλική σχέση, είτε κατέχουν θέση ισχύος είτε όχι, και χωρίς να έχει λάβει γνώση, ούτε να έχει δώσει έγκριση η διοίκηση. Επαγγελματική απάτη είναι η διαφθορά, η κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων και η ανακρίβεια (δόλιες, ψευδείς) οικονομικών καταστάσεων.
- Οργανωτική απάτη ή εγκλήματα οργανώσεων “*organizational fraud or organizational crime*”: Διενεργείται συνολικά από την οικονομική οντότητα με τη σύμφωνη γνώμη της διοίκησης. Οι επιπτώσεις τέτοιων οικονομικών εγκλημάτων είναι σοβαρές για την κοινωνία και πολλές φορές έχουν και διεθνή κάλυψη.
- Εξωτερική απάτη “*external fraud*”: Διενεργείται από τρίτους, οι οποίοι δεν δραστηριοποιούνται επαγγελματικά μέσα στην οικονομική οντότητα
- Απάτη έναντι τρίτων ιδιωτών “*fraud against an individual*”: Επικεντρώνεται σε μεμονωμένα θύματα και δεν έχει επιπτώσεις στην οικονομική οντότητα.

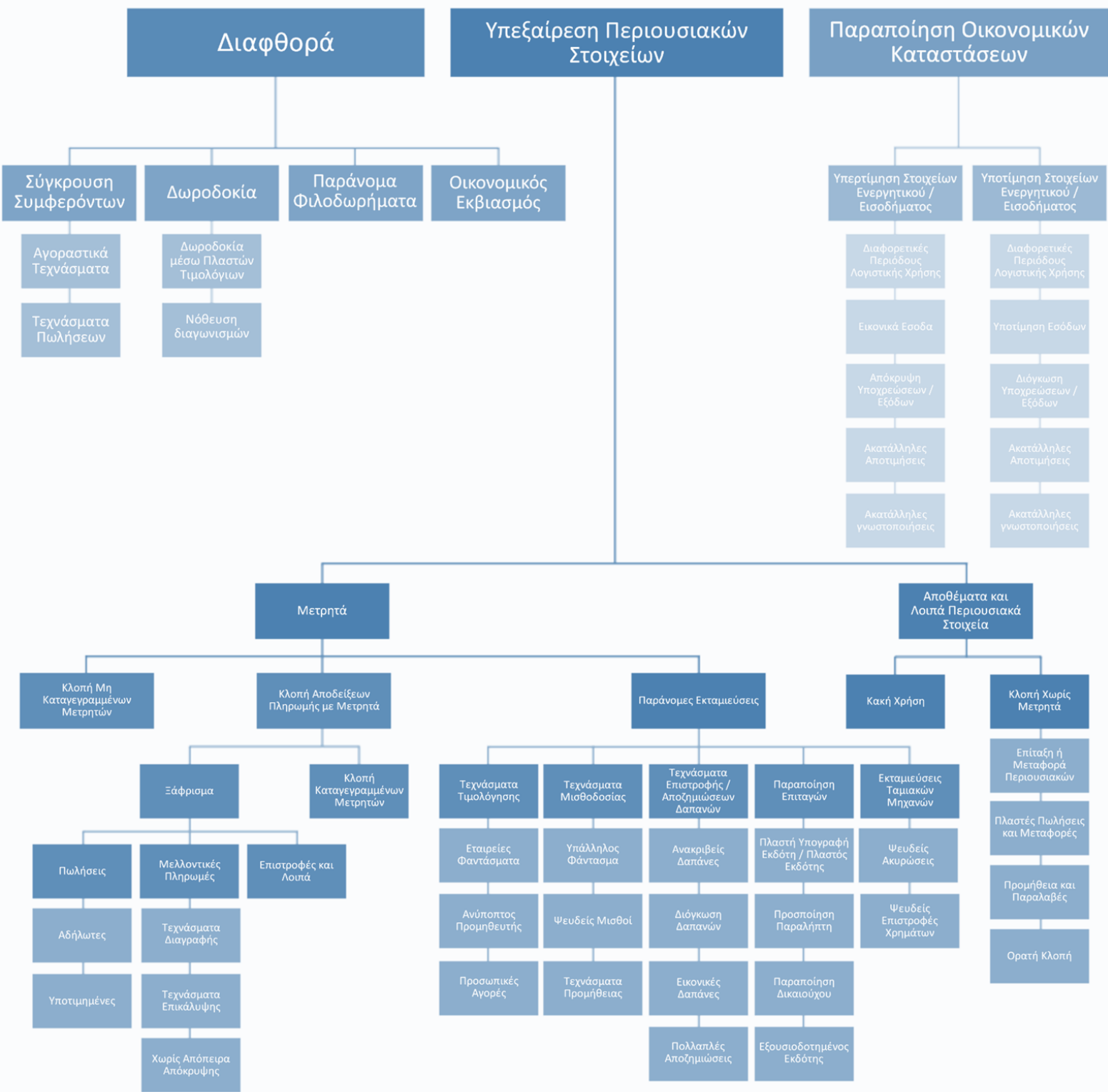
Στην δημόσια διοίκηση, η διοικητική διαφθορά “*administrative corruption*” είναι συχνό φαινόμενο και έγκειται στην εσφαλμένη εφαρμογή ή ερμηνεία των διατάξεων των νόμων και των κανονισμών που δημιουργούν συνθήκες οι οποίες διευκολύνουν τη δωροδοκία και την υπεξαίρεση χρημάτων. Κυμαίνεται από τη δωροδοκία σε κυβερνητικούς αξιωματούχους, οι οποίοι παραβλέπουν την παραβίαση των νόμων, μέχρι τη διαφθορά μεγάλης κλίμακας σε δημόσιες συμβάσεις που αφορούν την υλοποίηση έργων υποδομής⁶².

Οι περισσότερες απάτες διαπράττονται κατά τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών, καθώς οι δημόσιες συμβάσεις είναι ένας τομέας ιδιαίτερα υψηλού κινδύνου. Έχουν κεντρικό ρόλο στη δημόσια διακυβέρνηση, επειδή επιτρέπουν στις εκάστοτε κυβερνήσεις να κατανέμουν τον κρατικό προϋπολογισμό σε δημόσιες επενδύσεις προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Όμως, είναι ευάλωτες στη διαφθορά και από μεμονωμένους υπαλλήλους που κατέχουν θέσεις-κλειδιά αλλά και από τις ίδιες τις κυβερνήσεις. Υπάλληλοι, πολιτικοί και επιχειρηματικοί παράγοντες συνεργάζονται συχνά και εφαρμόζουν διεφθαρμένες πρακτικές κατά την κατανομή συμβάσεων προμηθειών για δημόσια επένδυση σε βάρος

62 World Bank. «Doing Business Report 2014» & «Doing Business in 2005: Removing Obstacles to Growth», Washington DC.

της ευημερίας του ευρύτερου κοινού ([Rustiarini et al., 2019](#)). Το αποτέλεσμα είναι να δημιουργούνται στρεβλώσεις σε κυβερνητικά προγράμματα και καθυστερήσεις στις επενδύσεις.

Στον δημόσιο τομέα μία άλλη μορφή διαφθοράς είναι η νομική διαφθοράς “*legal corruption*”. Ουσιαστικά, πρόκειται για συμπαιγνία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών τόσο από τον δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα, για κοινούς στόχους, όπως η νομική άσκηση πίεσης από τον ιδιωτικό τομέα με αντάλλαγμα την υπέρβαση συγκεκριμένης νομοθεσίας ([Kaufman & Vicente, 2005](#); [Asiedu & Deffor, 2017](#)).



Διάγραμμα 2.6: Το δέντρο της απάτης. Πηγή: Fraud Tree. Occupational fraud and abuse classification system.

2.8.1. Ο ανθρώπινος παράγοντας στη διάπραξη της απάτης

Πυρήνας όλων των οικονομικών αδικημάτων είναι ο άνθρωπος, ανεξαρτήτως κοινωνικής και οικονομικής κατάστασης. Σύμφωνα με τις παραδοσιακές θεωρίες του οικονομικού εγκλήματος, όπως τη θεωρία για τα εγκλήματα του μπλε κολάρου “*blue collar crime*” που πρωτοεμφανίστηκε το 1920, το χαμηλό βιοτικό επίπεδο, το προβληματικό οικογενειακό περιβάλλον και οι διαταραγμένες προσωπικότητες αποτελούσαν τις πηγές απάτης ([Enofe et al., 2016](#)). Όμως ο Αμερικανός κοινωνιολόγος [Edwin Sutherland \(1940\)](#) στη θεωρία του για τα εγκλήματα του λευκού κολάρου “*white collar crime*”, υποστήριξε ότι οι ποινικές πράξεις διαπράττονται και από ανθρώπους που ανήκουν στην υψηλή κοινωνία. Οι περισσότεροι που διαπράττουν οικονομικά εγκλήματα στο επιχειρηματικό περιβάλλον δεν υποφέρουν λόγω φτώχειας, αλλά είναι άνθρωποι με ευτυχισμένο οικογενειακό υπόβαθρο, μορφωμένοι, ευφυείς και εύποροι και δεν έχουν ψυχικά προβλήματα. Για αυτό το λόγο τα οικονομικά εγκλήματα είναι πολύ λιγότερο προφανή σε σχέση με άλλου είδους εγκλήματα και η πρόβλεψή τους είναι δύσκολη. Ο κεντρικός προβληματισμός είναι γιατί οι άνθρωποι διαπράττουν οικονομικά αδικήματα, ποιοι είναι οι λόγοι που τους παροτρύνουν να συμπεριφέρονται ανέντιμα.

Οι δύο βασικές θεωρίες που μπορούν να ερμηνεύσουν την απάτη είναι η θεωρία ορθολογικής επιλογής “*rational choice theory*” και η θεωρία δραστηριοτήτων ρουτίνας “*routine activities theory*” ([Skiba, 2016](#)). Η ορθολογική επιλογή υποστηρίζει ότι ένα άτομο θα λάβει υπόψη του το κόστος και τα οφέλη των παράνομων ενεργειών του, δεδομένου ότι, βάσει των προσωπικών του αντιλήψεων, οι απάτες θεωρούνται έγκλημα με χαμηλό κίνδυνο και υψηλές αποδόσεις. Στη θεωρία των δραστηριοτήτων ρουτίνας, τρία είναι τα βασικά στοιχεία που ωθούν στην απάτη: ο στόχος, ο παρακινητής και η έλλειψη προστασίας ([Cohen & Felson, 1979](#)).

2.9 Οι Θεωρίες της απάτης

2.9.1 Η θεωρία του «Τριγώνου της Απάτης» (Fraud Triangle Theory)

Ο Αμερικανός κοινωνιολόγος και εγκληματολόγος [Donald Cressey \(1953\)](#) μελετώντας τη συμπεριφορά περίπου 250 ανθρώπων που είχαν διαπράξει απάτες σε περίοδο πέντε μηνών, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι παραβάτες, όταν αντιλαμβάνονται ότι αντιμετωπίζουν ένα προσωπικό οικονομικό πρόβλημα και συνειδητοποιούν ότι αυτό το πρόβλημα μπορεί να επιλυθεί κρυφά, εκμεταλλευόμενοι τη θέση τους, προβαίνουν σε αξιόποινες πράξεις. Προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους στις επικρατούσες συνθήκες πιστεύοντας ότι, αν και διαπράττουν αξιόποινες πράξεις, εξακολουθούν να είναι αξιόπιστα άτομα.

Στη θεωρία του για το Τρίγωνο της Απάτης, ο Cressey υποστήριξε ότι τρεις είναι οι βασικοί παράγοντες που ωθούν τους ανθρώπους στην παραβατική συμπεριφορά: το κίνητρο, η ευκαιρία και η αιτιολογημένη ή εκλογικευμένη συμπεριφορά “*rationalization*”, και όσους διαπράττουν οικονομικά αδικήματα τους αποκαλεί καταχραστές εμπιστοσύνης.

Το κίνητρο θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για τη διάπραξη απάτης. Συνδέεται με την πίεση που αισθάνεται ένας άνθρωπος για κάποιο οικονομικό πρόβλημα και η οποία μπορεί να πηγάζει είτε από το προσωπικό “*external pressure*” είτε από το επαγγελματικό περιβάλλον του “*internal pressure*” ([Manurung & Hardika, 2015](#)). Πρόκειται για μια εσωτερική δύναμη, η οποία ωθεί τον άνθρωπο να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του, ανεξάρτητα από τις συνέπειες των πράξεων του ([Rabiu & Noorhayati, 2018](#)). Στην προσπάθειά του να τους υλοποιήσει εμπλέκεται σε αμφίβολες δραστηριότητες, οι οποίες τον οδηγούν σε καταστροφικές συμπεριφορές.

Τα προσωπικά οικονομικά προβλήματα δεν είναι κοινά μεταξύ των ανθρώπων, δεν αντιμετωπίζουν όλοι τις ίδιες οικονομικές δυσκολίες “*non-sharable financial problem*”, με αποτέλεσμα η αντιμετώπιση ενός ιδιαίτερου οικονομικού προβλήματος να μπορεί να οδηγήσει ακόμα και τον πιο έμπιστο άνθρωπο να καταχραστεί μια κατάσταση. Οι εσωτερικές πιέσεις “*internal pressure*” επιβάλλονται σε έναν άνθρωπο από την ίδια την οικονομική οντότητα, όπως οι χαμηλοί μισθοί και ο φόβος απώλειας θέσεων εργασίας, και πηγάζουν από την επιβίωση της οντότητας στην αγορά, την προσπάθεια κάλυψης εξωτερικών χρεών της, τη χαμηλή παραγωγικότητα και την επιτακτική ανάγκη για βελτίωση της απόδοσής της ([Ramamoorti, 2008](#)).

Η ευκαιρία συνδέεται με τις αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, την έλλειψη μηχανισμών εποπτείας, την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων και γενικότερα την αναποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης. Ο παραβάτης ανακαλύπτει τις οργανωτικές αδυναμίες, τις εκμεταλλεύεται και προβαίνει σε αξιόποινες πράξεις ([Rabiu & Noorhayati, 2015](#)). Ακόμα και στην περίπτωση που ένας υπάλληλος αισθάνεται υπερβολική πίεση, ενδέχεται να μην προβεί σε οικονομική απάτη, αν γνωρίζει ότι το σύστημα έχει αποτελεσματικές δικλίδες ασφαλείας και δεν έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τυχόν οργανωτική αδυναμία ([Hooper & Fornelli, 2019](#)).

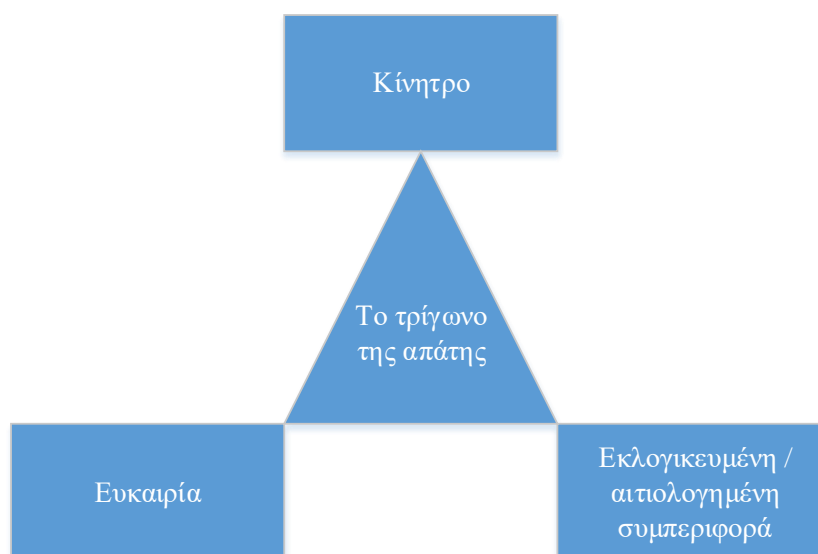
Η πίεση που αισθάνεται κάποιος για ένα οικονομικό πρόβλημα δεν αποτελεί από μόνη της αναγκαία και ικανή συνθήκη για να τον οδηγήσει στο να διαπράξει απάτη. Πρέπει να συντρέχουν συγχρόνως οι άλλοι δύο παράγοντες, της ευκαιρίας και της αιτιολογημένης συμπεριφοράς ([Tunerj et al., 2003](#)). Να το επιτρέπουν, δηλαδή, οι συνθήκες και να είναι σε θέση ο άνθρωπος να αντιληφθεί ότι έχει την ευκαιρία να διαπράξει το έγκλημα χωρίς να συλληφθεί ([Vousinas, 2019](#)).

Κατά την άποψη του Cressey, υπάρχει ένα σημαντικό στοιχείο αναφορικά με τον παράγοντα της ευκαιρίας, η γενική πληροφόρηση δηλαδή η γνώση που έχει ο παραβάτης για τη θέση του στην οικονομική οντότητα και ότι η συγκεκριμένη θέση θα μπορούσε να παραβιαστεί. Αυτή η γνώση μπορεί να προέρχεται από υπεξαυρέσεις που διαπράχθηκαν στο παρελθόν, από ανέντιμη συμπεριφορά από άλλους υπαλλήλους ή απλώς από το ότι γνωρίζει ο ίδιος ως εργαζόμενος ότι η θέση που κατέχει του δίνει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί την εμπιστοσύνη του εργοδότη.

Η αιτιολόγηση / εκλογίκευση της συμπεριφοράς είναι ο ηθικός συλλογισμός τον οποίο ο παραβάτης διατυπώνει για να δικαιολογήσει ότι η ανήθικη συμπεριφορά του είναι κάτι άλλο εκτός από αξιόποινη πράξη. Δημιουργείται πριν διαπραχθεί η απάτη

και επιτρέπει στον παραβάτη να κατανοήσει την παράνομη συμπεριφορά του και να διατηρήσει το αίσθημα του αξιοπρεπούς ανθρώπου για τον εαυτό του. Η στάση που διαμορφώνει έναντι της αξιόποινης πράξης του συνδέεται με τον χαρακτήρα και τις ηθικές αξίες του. Είναι μια εσωτερική ψυχολογική διαδικασία, μέσω της οποίας δικαιολογεί την πράξη του και εξαρτάται από⁶³:

- τον ισχυρό ή μη κώδικα προσωπικής ηθικής που διαθέτει
- τη σταθερότητα της προσωπικότητάς του (αντιφατικές συμπεριφορές)
- το ποινικό του παρελθόν (το αμφισβητούμενο ποινικό του υπόβαθρο)
- την ισχυρή επιθυμία του να νικήσει το σύστημα ([Rabiu & Noorhayati, 2015](#))



Διάγραμμα 2.7: Το Τρίγωνο της Απάτης (Fraud Triangle). Πηγή: Cressey D. (1953). *Other people's money: A study in the social psychology of embezzlement*. Free Press Glencoe.

Η θεωρία του Τριγώνου της Απάτης καταδεικνύει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της ανθρώπινης φύσης που αυξάνουν τις πιθανότητες εμφάνισης φαινομένων απάτης. Έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως από πολλούς ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες ελεγκτές ως εργαλείο για την πρόβλεψη και τον εντοπισμό της απάτης, αλλά επικρίθηκε ιδιαίτερα για το γεγονός ότι τα κίνητρα ενός ανθρώπου και η αιτιολογημένη συμπεριφορά είναι δύο παράγοντες που δεν μπορούν να παρατηρηθούν εύκολα ([Kassem & Higson, 2012](#)).

2.9.2 Η θεωρία της «Κλίμακας της Απάτης» (Fraud Scale Theory)

Το 1984 οι [Albrecht, Howe και Romney](#) ανέπτυξαν ένα παρόμοιο τρίγωνο απάτης αντικαθιστώντας τον παράγοντα της αιτιολογημένης συμπεριφοράς με την προσωπική ακεραιότητα, η οποία ορίζεται ως ο προσωπικός κώδικας ηθικής συμπεριφοράς που υιοθετεί ο κάθε άνθρωπος. Υποστήριξαν ότι η προσωπική ακεραιότητα είναι δυνατόν να παρατηρηθεί βάσει των τελικών αποφάσεων που

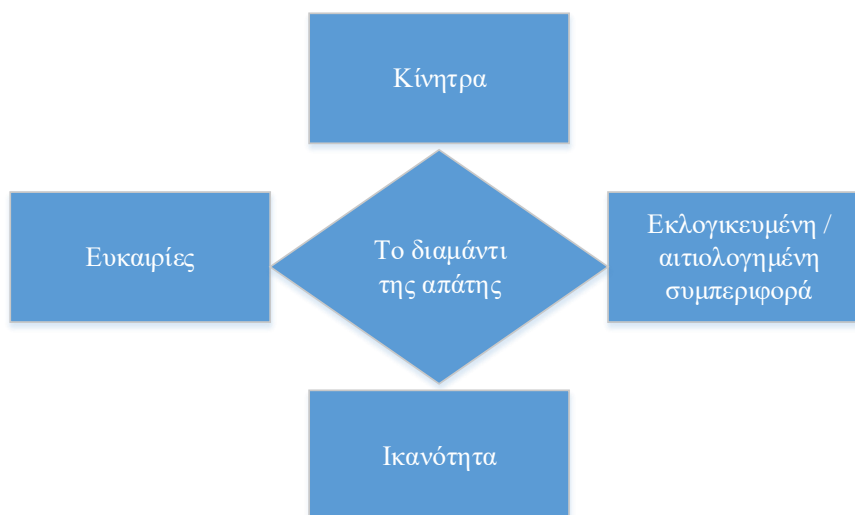
63 Survey Report (2009). *Pew Global Center Attitudes & Trends*. <https://www.pewresearch.org/>

λαμβάνει ένας άνθρωπος και βάσει της διαδικασίας λήψης των συγκεκριμένων αποφάσεων, με αποτέλεσμα να μπορεί να αξιολογηθεί η ακεραιότητα της προσωπικότητάς του και να προσδιοριστεί η πιθανότητα να διαπράξει απάτη.

Αργότερα, το 2006, υποστήριξαν ότι τα τρία βασικά συστατικά του Τριγώνου της Πράξης της Απάτης “*Triangle of Fraud Action*” είναι η πράξη “*act*”, η απόκρυψη “*concealment*” και η μετατροπή “*conversion*”. Η πράξη αντιπροσωπεύει αρχικά τη μεθόδευση και στη συνέχεια την εκτέλεση της απάτης. Η απόκρυψη αφορά την προσπάθεια συγκάλυψης της απάτης. Η μετατροπή είναι η διαδικασία μετατροπής των παράνομων κερδών σε κάτι που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τον δράστη και με τρόπο που φαίνεται να είναι νόμιμος.

2.9.3 Η θεωρία του «Διαμαντιού της Απάτης» (Fraud Diamond Theory)

Σύμφωνα με τους [Wolfe και Hermanson \(2004\)](#) και τη θεωρία τους για το Διαμάντι της Απάτης, θα πρέπει να είναι ικανός ένας άνθρωπος ως προς το να διαπράξει οποιαδήποτε αξιόποινη πράξη. Να αναγνωρίσει την ανοιχτή πόρτα ως ευκαιρία και να την εκμεταλλευτεί. Το κλειδί της επιτυχίας είναι η εξυπνάδα του παραβάτη και η υψηλή διανοητική του κατάσταση, ώστε να μπορεί να κατανοήσει τις αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, να εκμεταλλευτεί τις συγκεκριμένες οργανικές αδυναμίες και να χρησιμοποιήσει τη θέση του στον μέγιστο βαθμό για να διαπράξει αξιόποινη πράξη. Πολλές από τις μεγαλύτερες απάτες σήμερα διαπράττονται από έξυπνους, έμπειρους και δημιουργικούς ανθρώπους, με ισχυρή αντίληψη των συστημάτων ελέγχων και των τρωτών σημείων της οικονομικής οντότητας. Σύμφωνα με έρευνα της ACFE το 2016, το 51% των οικονομικών αδικημάτων έχει διαπραχθεί από άτομα που διέθεταν τουλάχιστον πτυχίο, ενώ το 46% ήταν διευθυντές ή στελέχη⁶⁴.



Διάγραμμα 2.8: Το Διαμάντι της απάτης (Fraud Diamond). Πηγή: Wolfe, D.T. & Hermanson, D. (2004). The fraud diamond: Considering the four elements of fraud. The Certified Public Accountants (CPA) Journal, 74(12), pp. 38-42.

64 ACFE (2016). *Report to the Nations, on occupational fraud and abuse*, Global Fraud Study.

2.9.4 Η θεωρία «Χρήμα, Ιδεολογία, Εξαναγκασμός και Εγώ» (Money, Ideology, Coercion and Ego - MICE)

Το [2010 οι Kranacher, Riley και Wells](#) ανέπτυξαν μια διαφορετική προσέγγιση αναφορικά με τα κίνητρα των δυνητικών παραβατών. Υποστήριξαν ότι οι παραβάτες δικαιολογούν τα μέσα και τις τεχνικές που χρησιμοποιούν, για να αποκτήσουν χρήματα που δεν τους ανήκουν και να συμμετάσχουν σε μια αξιόποινη πράξη, προκειμένου να επιτύχουν έναν υψηλότερο στόχο, ο οποίος είναι συμβατός με τις προσωπικές τους πεποιθήσεις (ιδεολογία).

Μια απάτη δύναται να διαπραχθεί και για κοινωνικούς λόγους, προς όφελος είτε της κοινωνίας είτε της οικονομικής οντότητας. Προκειμένου να βελτιωθεί ή να αποκατασταθεί η εικόνα της οντότητας και να διατηρηθούν οι θέσεις εργασίας, οι υπάλληλοι και τα διευθυντικά στελέχη εκδηλώνουν κοινωνικά κίνητρα και ωθούνται σε αξιόποινες πράξεις παρακινούμενοι από τη δύναμη της πειθούς και της υποταγής στην ηγεσία ή στο Διοικητικό Συμβούλιο ([Crumbley & Ariail, 2020](#)). Οι ηθικές αξίες δεν διαμορφώνονται πάντα με βάση τον χαρακτήρα αλλά και από τις επικρατούσες συνθήκες ([Milgram, 1974](#)).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα διάπραξης απάτης βάσει κοινωνικών κινήτρων ήταν η περίπτωση της Wells Fargo, πολυεθνικής εταιρείας χρηματοοικονομικών υπηρεσιών το 2016⁶⁵. Η εταιρεία προκειμένου να επιβιώσει και να διατηρηθούν οι θέσεις εργασίας, κατά τη διάρκεια της χρηματοοικονομικής κρίσης, ενθάρρυνε τους υπαλλήλους της να προβούν σε δόλιες πράξεις, δημιουργώντας ψεύτικους λογαριασμούς για πελάτες της τράπεζας, χωρίς όμως οι ίδιοι οι πελάτες να το γνωρίζουν.

Αλτρουιστικά επίσης ήταν τα κίνητρα του John Friedrich, εκτελεστικού διευθυντή του Εθνικού Συμβουλίου Ασφαλείας της Αυστραλίας, ο οποίος διέπραξε απάτη ύψους 300 εκατ. δολαρίων. Από το 1977 έως το 1989 ο Friedrich κατάφερε να εξελίξει το Εθνικό Συμβούλιο, από οργανισμό μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με βασική του αρμοδιότητα την προώθηση ασφαλειών, σε επιχείρηση αποστολών διάσωσης υψηλής τεχνολογίας, δημιουργώντας ένα θολό τοπίο για τις δραστηριότητές του. Ο Friedrich χρησιμοποίησε τα παράνομα κέρδη για την ανάπτυξη και εξέλιξη του οργανισμού και συγχρόνως για φιλανθρωπικές πράξεις, σώζοντας χιλιάδες ανθρώπινες ζωές (Caterson, 2017⁶⁶).

Ένα καινοτόμο στοιχείο της θεωρίας των Kranacher, Riley και Wells είναι το κίνητρο του εξαναγκασμού. Υποστήριξαν ότι ένας τύπος προσωπικότητας παραβάτη είναι ο εκφοβιστής, ο οποίος έχει ασυνήθιστες και σημαντικές απαιτήσεις από τους υφισταμένους του και τους καλλιεργεί τον φόβο παρά τον σεβασμό. Η χειραγώγησή τους είναι σκόπιμη, προκειμένου να διαπράξουν εκείνοι υπό το καθεστώς του φόβου οποιοδήποτε αδίκημα για λογαριασμό του ([Allan, 2003](#)). Μπορεί κάποιος άνθρωπος να

65 The New York Times. *The price of Wells Fargo's fake account scandal grows by \$3 billion*. www.nytimes.com

66 Daily Review, <https://dailyreview.com.au/john-friedrich-one-australias-notorious-enigmatic-imposters/>

συμμετέχουν απρόθυμα σε ένα σχέδιο απάτης, αλλά κάτω από πολύ συγκεκριμένες συνθήκες εξαναγκασμού. Μια ηγετική προσωπικότητα μπορεί να πείσει τους τρίτους να συνεργαστούν μαζί του, ώστε να διαπράξουν από κοινού την απάτη ή να τη συγκαλύψουν.

Το εγώ αποτελεί ισχυρό κίνητρο για απάτη. Ο εγωιστής παραβάτης έχει υψηλή αυτοπεποίθηση και θάρρος ότι δεν θα τον εντοπίσουν. Συχνά, μάλιστα, είναι και ναρκισσιστής. Οι ναρκισσιστές πιστεύουν ότι είναι ανώτερα και μοναδικά όντα, έχουν διογκωμένες απόψεις για τις ικανότητές τους και ισχυρότατη ανάγκη για θαυμασμό από τους γύρω τους, αλλά και έλλειψη ενσυναίσθησης για τους άλλους ανθρώπους ([Allan, 2003](#)).

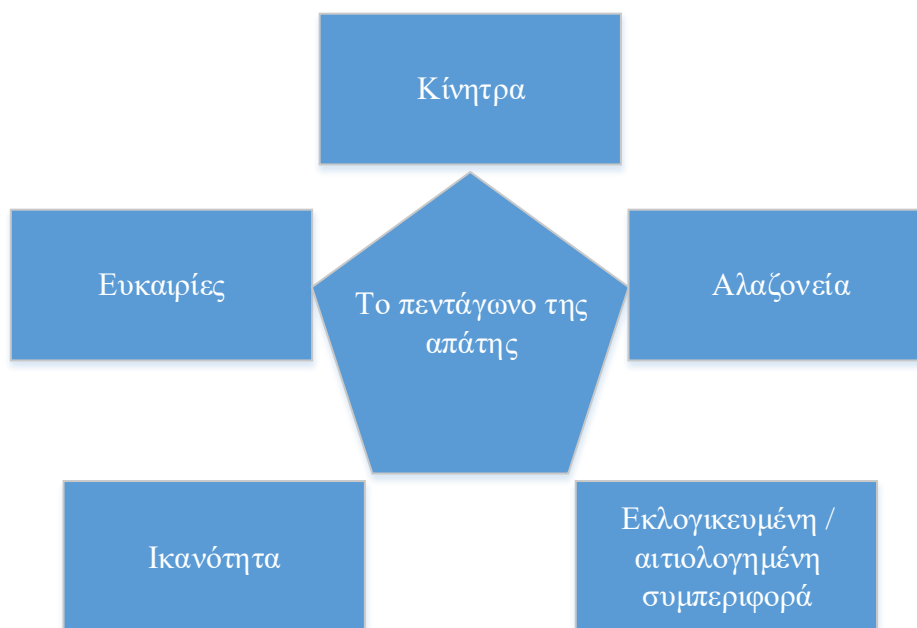
Η αυτοπεποίθηση του παραβάτη ενισχύεται ιδιαίτερα όταν θεωρείται και επιτυχημένος. Τη στιγμή που διαπράττει οικονομικό αδίκημα χωρίς να γίνει αντιληπτός, τότε του δημιουργείται έντονα το αίσθημα της ανωτερότητας και κυριαρχίας έναντι των συναδέλφων του. Το γεγονός ότι ξεγέλασε τους γύρω του, τον πλημμυρίζει με αυτοπεποίθηση και το αίσθημα της εξουσίας τον κυριεύει ([Duffield & Grabosky, 2001](#)). Ο Sutherland έχει επισημάνει ότι οι επιτυχημένοι απατεώνες αποκτούν δευτερεύουσα απόλαυση και ικανοποίηση ότι ξεγελούν τον κόσμο και δείχνουν την υπεροχή τους. Πολλές φορές, μάλιστα η αυτοπεποίθηση τους μπορεί να επηρεάσει την κρίση στην ανάλυση κόστους-οφέλους της εμπλοκής τους σε απάτη. Όσο πιο σίγουροι είναι, τόσο χαμηλότερο θα είναι το εκτιμώμενο κόστος της απάτης.

Το μεγαλύτερο οικονομικό σκάνδαλο στην ιστορία των ΗΠΑ, ύψους 65 δισ. δολαρίων, διαπράχθηκε από τον εγωκεντρικό και ναρκισσιστή Bernie Madoff. Το σκάνδαλο στήθηκε μέσα από την εταιρεία Bernard L. Madoff Investment Securities LLC, και η εξαπάτηση των επενδυτών στηρίχθηκε στο σχήμα Πόντσι “Ponzi”. Ο Madoff, ο οποίος συνελήφθη το 2008 ως εγκέφαλος της απάτης, σε δήλωσή του, έκτασης περίπου 600 λέξεων, ενώ ζήτησε συγγνώμη από τα θύματά του, αρνήθηκε να παραδεχτεί το γεγονός ότι απέτυχε για μία φορά στη ζωή του και χρησιμοποίησε τη λέξη εγώ στη δήλωσή του πάνω από σαράντα φορές⁶⁷.

2.9.5 Η θεωρία του «Πενταγώνου της Απάτης» (Fraud Pentagon Model)

Ο [Crowe Holrath](#), το 2011, συμπληρώνοντας τη θεωρία του Διαμαντιού, προσέθεσε το στοιχείο της αλαζονείας και δημιούργησε το Πεντάγωνο της Απάτης. Συγκεκριμένα υποστήριξε ότι η αλαζονεία είναι μια στάση υπεροχής και υπεροψίας του ανθρώπου έναντι των δικαιωμάτων του, καθώς πιστεύει ότι ο εσωτερικός έλεγχος ή οποιαδήποτε πολιτική έλεγχου της οικονομικής οντότητας δεν ισχύει για αυτόν. Εκδηλώνεται με τη μορφή της επιθυμίας για κυριαρχία και της υπερβολικής αυτοπεποίθησης.

67 *Bernard L. Madoff's Statement to the Court*. Accessed December 28th 2017. www.nytimes.com/2009/06/30/business/30berniertext.html



Διάγραμμα 2.9: Το πεντάγωνο της απάτης (Fraud Pentagon model). Πηγή: Holrath, C. (2011). Why the fraud triangle is no longer enough. Crowe Horwath LLP.

Ο [Sorunke \(2016\)](#) διαπίστωσε ότι η προσωπική ηθική έλειπε από τη θεωρία του Τριγώνου και τη θεωρία του Διαμαντιού. Τα άτομα με χαμηλή προσωπική ηθική είναι αυτά που ρέπουν περισσότερο προς την απληστία και όχι εκείνα με υψηλή προσωπική ηθική.

Η απληστία είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό της ανθρώπινης φύσης και παίζει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία κινήτρου για αξιόποινες πράξεις. Ο άνθρωπος, όσα αγαθά κι αν αποκτήσει στη ζωή, είτε υλικά είτε πνευματικά ή συναισθηματικά, συνήθως δεν είναι ικανοποιημένος και πάντοτε επιθυμεί περισσότερα. Οι έντιμοι άνθρωποι, όπου κι αν βρίσκονται, θα ενεργήσουν με ειλικρίνεια, ενώ όσοι λόγω του χαρακτήρα τους ρέπουν προς την εξαπάτηση θα κάνουν τα πάντα για να πάρουν αυτό που θέλουν και να πετύχουν τους στόχους τους ([Istifadah & Senjani, 2020](#)).

Εκτός από την προσωπική απληστία, υπάρχει και η επιχειρηματική απληστία “*managerial greed*”. Οι οικονομικές οντότητες σκόπιμα διαπράττουν παρατυπίες, προκειμένου να παρουσιάσουν μεγαλύτερα κέρδη, ανεξάρτητα αν τα ήδη διαμορφωμένα κέρδη είναι υψηλά, στοχεύοντας στις αντιδράσεις της αγοράς, στην ενίσχυση και ισχυροποίηση της σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ της οντότητας και των επενδυτών, όπως και στον περιορισμό της αβεβαιότητας των επενδυτών για το μέλλον. Τα διευθυντικά στελέχη εν γνώσει τους σχεδιάζουν και εφαρμόζουν πιο επιθετική διαχείριση κερδών ([Chi & Ziebart, 2019](#)).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχειρηματικής απληστίας είναι το σκάνδαλο της Toshiba. Το 2015 οι καθαρές παγκόσμιες πωλήσεις της ήταν άνω των 63 δισ. δολαρίων. Παρ’ όλα αυτά η εταιρεία ανακοίνωνε ψευδώς υπερεκτιμημένα κέρδη την τελευταία εξαετία, τα οποία στο σύνολό τους άγγιζαν το ποσό των 1,22 δισ. δολαρίων. Το μαγείρεμα των στοιχείων άρχισε από τον Απρίλιο του 2008 και συνεχίστηκε έως τα

μέσα του 2014. Χάρη στη δημιουργική λογιστική εμφάνιζε 1,22 δισ. δολάρια περισσότερα κέρδη από ό,τι πραγματικά είχε. Οι δύο διευθύνοντες σύμβουλοι κατά τη συγκεκριμένη εξαετία μέσα από την τεράστια πίεση που ασκούσαν και καλλιεργώντας την κατάλληλη εταιρική κουλτούρα, δημιούργησαν πρόσφορο έδαφος, και κατάλληλες συνθήκες για να διαπραχθεί η συγκεκριμένη απάτη από τους υπαλλήλους.

2.10 Το επαγγελματικό περιβάλλον στη διαμόρφωση κινήτρων και ευκαιριών

Το επαγγελματικό περιβάλλον αποτελεί από μόνο του πηγή κινήτρων για να προβούν οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως θέσης (υψηλόβαθμοι και μη) στο να διαπράξουν οικονομικά αδικήματα. Πέρα από τα προσωπικά οικονομικά προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει κάθε υπάλληλος, η απογοήτευση που μπορεί να εισπράττει στην εργασιακή του καθημερινότητα και η δυσαρέσκεια για τις συνθήκες εργασίας του παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ψυχολογία του και συμβάλλουν στο να τον ωθήσουν να παρανομήσει. Το αίσθημα της αδικίας αναφορικά με την εξέλιξή του, η μη αναγνώριση της προσφοράς του, η επαγγελματική του στασιμότητα, η άδικη μισθοδοσία του, ο όγκος εργασίας με τον οποίο είναι επιφορτισμένος, η άنيση αντιμετώπιση σε σχέση με τους συναδέλφους του, οι πιέσεις και περιορισμοί στην εκτέλεση των καθηκόντων του που δέχεται από τη διοίκηση καθώς και η οργανωσιακή κουλτούρα και οι ηθικές αξίες που υιοθετεί η οντότητα, είναι παράγοντες που μπορεί να προτρέψουν έναν υπάλληλο να διαπράξει απάτη ([Anindya & Adhariani, 2019](#)). Όμως πέρα από τα κίνητρα χρειάζονται και οι κατάλληλες ευκαιρίες.

Σύμφωνα με το ACFE SAS No 99, οι ευκαιρίες για απάτη στις οικονομικές οντότητες προκύπτουν βάσει :

- των ιδιαιτεροτήτων του κλάδου της οικονομίας στον οποίο δραστηριοποιείται η οικονομική οντότητα
- της οργανωτικής της δομής
- της φιλοσοφίας της ως προς την πολιτική διακυβέρνηση
- των αναποτελεσματικών μηχανισμών ελέγχου και εποπτείας της. Η πολιτική ελέγχου είναι καθοριστικός παράγοντας στη δημιουργία ευκαιριών και ευνοϊκών συνθηκών, προκειμένου οι δυνητικοί παραβάτες να διαπράξουν οποιουδήποτε είδους οικονομικά αδικήματα.

Οι αδυναμίες ενός συστήματος που συνήθως εκμεταλλεύονται οι δυνητικοί παραβάτες εντοπίζονται κυρίως:

- στην ανεπάρκεια της πολιτικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού⁶⁸

68 όπως ελλείπει πολιτικές ελέγχου προσωπικού κατά την πρόσληψη νέων υπαλλήλων για την πλήρωση θέσεων ευθύνης, απουσία ρητών και ομοιόμορφων πολιτικών αντιμετώπισης του προσωπικού, αλληλεπικάλυψη καθηκόντων, έλλειψη διαχωρισμού αρμοδιοτήτων, ανεπάρκεια προγραμμάτων κατάρτισης των υπαλλήλων, έλλειψη ενδιαφέροντος αναφορικά με την εξέλιξη των υπαλλήλων, άنيση μισθολογική πολιτική, πολιτική εναλλαγής θέσεων εργασίας

- στη λογιστική και τραπεζική πολιτική⁶⁹
- στην έλλειψη και ανεπάρκεια της πολιτικής διαχείρισης των κινδύνων απάτης.

Σύμφωνα με την COSO σε έρευνα που διενεργήθηκε σε δημόσιους οργανισμούς των ΗΠΑ από το 1998 έως το 2007, διαπιστώθηκε ότι ένας διευθύνων σύμβουλος ή ένας διευθυντής τμήματος που έχει την εξουσία να επηρεάζει τις συμβάσεις ή τις συμφωνίες που ισχύουν, έχει αυξημένες πιθανότητες να εμπλακεί σε οικονομικά αδικήματα. Συγκεκριμένα, πάνω από το 70% των λογιστικών απατών διαπράχθηκαν από υψηλόβαθμους αξιωματούχους, υποδεικνύοντας ότι πολλοί οργανισμοί δεν εφαρμόζουν επαρκείς ελέγχους. Επιπλέον, η έρευνα ανέδειξε ένα εξίσου σημαντικό πρόβλημα, που είναι η έλλειψη εναλλαγής προσωπικού σε διάφορες θέσεις εργασίας “rotation”. Όταν οι υπάλληλοι εκτελούν μια συγκεκριμένη λειτουργία επανειλημμένως και για μεγάλο χρονικό διάστημα, όπως, για παράδειγμα, τραπεζικές συμφωνίες ή διαχείριση των λογαριασμών συγκεκριμένου προμηθευτή, η ικανότητά τους να διαπράττουν απάτη αυξάνεται, δεδομένου ότι αποκτούν εμπειρία και εξειδικευμένες γνώσεις σχετικά με τις διαδικασίες και έχουν ολοκληρωμένη εικόνα των ελέγχων που εφαρμόζονται ([Beasley et al., 2001](#)).

Βασικός στόχος της ανώτατης διοίκησης είναι να διατηρήσει την χρηματοπιστωτική της σταθερότητα, να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των επενδυτών καθώς και των διευθυντικών στελεχών δεδομένου ότι απόδοση της οντότητας συνδέεται με υψηλούς μισθούς και σε ορισμένες περιπτώσεις “bonus”. Ο συνεχόμενος αγώνας της να αυξήσει τα περιουσιακά στοιχεία και τα κεφάλαια της οντότητας και να ενισχύσει την θέση της στην αγορά, δημιουργεί το αίσθημα της πίεσης σε όλους τους υπαλλήλους ανεξαρτήτως αξιώματος ([Kakati & Goswami, 2019](#)). Η πίεση που δημιουργείται εκτονώνεται πολλές φορές με τη διάπραξη αξιόποινων πράξεων ως μέσου για την ικανοποίηση προσωπικών συμφερόντων, δεδομένου ότι η υψηλή απόδοση της οντότητας ενισχύει την τάση για ατασθαλίες.

Ο καθορισμός οικονομικών στόχων με τη μορφή απόδοσης της οντότητας συνδέεται με το επίπεδο υψηλών κερδών. Ο δείκτης αποδοτικότητας κερδών (απόδοση ενεργητικού – *return of assets*) γίνεται σημείο αναφοράς της διοίκησης και ασκείται έντονη πίεση για να ανταποκριθεί στις εκτιμήσεις των ενδιαφερόμενων μερών αναφορικά με το ύψος των κερδών και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο δείκτης αποδοτικότητας κερδών χρησιμοποιείται από τους επενδυτές ως εργαλείο, προκειμένου να αξιολογήσουν την αξία της μετοχής. Αν οι επενδυτές διαπιστώσουν υψηλή κερδοφορία, θα το μεταφράσουν σε υψηλή πληρωμή μερισμάτων. Η διοίκηση επιδιώκει να διατηρεί τον δείκτη αποδοτικότητας σε χαμηλά επίπεδα, προκειμένου να αποφεύγει να διανέμει υψηλά μερίσματα. Οι υψηλές πωλήσεις μιας οντότητας, οι

69 όπως ασυνήθιστη χρήση μεγάλου αριθμού διαφορετικών τραπεζών για τις συναλλαγές που δεν συμβάλλουν στη δημιουργία ολοκληρωμένης εικόνας αναφορικά με την οικονομική κατάσταση της οντότητας, ασυνήθιστες συναλλαγές με ενδιαφερόμενα μέρη, συχνή αλλαγή λογιστικών, ελεγκτικών και νομικών εταιρειών, ανεπάρκεια του προσωπικού που απασχολείται στις οικονομικές και λογιστικές υπηρεσίες, απροθυμία της διοίκησης για εποικοδομητική συνεργασία με τις ελεγκτικές εταιρείες

υψηλές κεφαλαιουχικές δαπάνες, η υψηλή προσδοκία καλύτερης αποδοτικότητας, και τα μικρότερα μερίσματα είναι επιχειρηματικές δραστηριότητες που ενέχουν κινδύνους και αυξάνουν τις πιθανότητες απάτης ([Kelley & Margheim, 1990](#)).

Επίσης, η διατήρηση ρευστότητας σε υψηλό επίπεδο είναι βασικός παράγοντας πίεσης. Η ρευστότητα αφορά την ικανότητα της οντότητας να εξοφλήσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, συνδέεται άμεσα με την κάλυψη των δανειακών υποχρεώσεων και την εκπλήρωση συμβάσεων χρέους. Όλες οι διοικήσεις προσπαθούν να έχουν υψηλό επίπεδο ρευστότητας. Έχει παρατηρηθεί ότι όταν η οντότητα έχει χαμηλή ρευστότητα όπως επίσης και όταν έχει μεγάλα προβλήματα ρευστότητας, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα εμφάνισης φαινομένων απάτης και διαφθοράς ([Kirkos et al., 2007](#)).

Μια επιχειρηματική κίνηση της οντότητας, προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή της σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο, είναι και η αλλαγή των διευθυντικών στελεχών. Όμως, τέτοιου είδους αλλαγές μπορεί να οδηγήσουν την οντότητα σε μια μεταβατική περίοδο αστάθειας (περίοδος άγχους), όπου κάποια άτομα θα επιχειρήσουν να εκμεταλλευτούν τη χρονική συγκυρία και να διαπράξουν προς όφελός τους αξιόποινες πράξεις ([Marks, 2012](#)).

Στο πλαίσιο της θεσμικής ιδιοκτησίας “*institutional ownership*”, που περιλαμβάνει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, τους μετόχους, τις τράπεζες, τις ασφαλιστικές εταιρείες και τους θεσμικούς επενδυτές, όλοι τους έχουν κάθε λόγο να υποστηρίζουν και να ενθαρρύνουν την ενίσχυση και τη βελτίωση των μηχανισμών ελέγχων και παρακολούθησης. Όσο πιο αποτελεσματικός είναι ο μηχανισμός εποπτείας, τόσο ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες εμφάνισης ατασθαλιών στις οικονομικές καταστάσεις, δεδομένου ότι μειώνονται οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες να διαπραχθούν δόλιες πράξεις ([Skousen, Smith & Wright, 2008](#)).

2.10.1 Ο ρόλος της ηγεσίας στην απάτη “top-down leadership”

Η ηγεσία ασκεί καθοριστική επιρροή στην αντιμετώπιση της απάτης, μέσω της βούλησής της να θεσπίσει ένα ισχυρό σύστημα ελέγχων, να υιοθετήσει κατάλληλους μηχανισμούς εποπτείας, δικλίδες ασφαλείας, διαδικασίες και δομές και να καθιερώσει ένα αυστηρό πλαίσιο αρχών και κανόνων, βάσει των οποίων διοικείται η οντότητα ([Claessens & Yurtoglu 2012](#)).

Η ακεραιότητα και η ηθική της καθορίζουν τη δημιουργία μιας οργανωσιακής κουλτούρας που καταδικάζει κάθε μορφή απάτης ([Rubasundram, 2015](#)) και η οποία αντικατοπτρίζει i) την κοινωνική δέσμευση της οντότητας, ii) την ευθύνη των υπαλλήλων έναντι της βιωσιμότητάς της και της χρηματοοικονομικής της σταθερότητάς, iii) την τήρηση των ισχύων νομοθετικών διατάξεων και iv) την ευθυγράμμιση της επαγγελματικής συμπεριφοράς των υπαλλήλων με τη φιλοσοφία και την πολιτική της οντότητας ([Gebler, 2006](#)). Η οργανωσιακή κουλτούρα διακρίνεται για την επαγρύπνηση (διαρκής προσοχή για να εξασφαλιστεί η προστασία της οντότητας από ενδεχόμενο αρνητικό γεγονός), τη δέσμευση (ως προς τη διεκπεραίωση των υποχρεώσεών της), την αξιοπιστία (εμπιστοσύνη προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη),

την *ευθύνη* (λογοδοσία), την *ενδυνάμωση*, το *κουράγιο* (θάρρος) και τις *επιλογές* (ως προς την αντιμετώπιση των αρνητικών καταστάσεων) ([Berry, 2004](#)).

Η αντιμετώπιση της απάτης είναι αλληλένδετη με την προσωπικότητα του επικεφαλής καθώς και των ανώτατων διευθυντικών στελεχών. Σύμφωνα με την επιστήμη της κοινωνικής ψυχολογίας, μια ανήθικη συμπεριφορά από την πλευρά της ηγεσίας, η οποία χαρακτηρίζεται ως σκοτεινή ή καταστροφική “*dark or destructive leadership*”, επιδρά καθοριστικά στη δυσλειτουργία της οντότητας ([Kish-Gephart et al., 2010](#)) και αποτελεί τροχοπέδη στην αντιμετώπιση της απάτης δεδομένου ότι δηλώνει απροθυμία θέσπισης ισχυρών ελεγκτικών μηχανισμών ([Johnson et al., 2013](#)). Υπάρχει, συνεπώς, άμεση σχέση της ανήθικης συμπεριφοράς της ηγεσίας με τις οικονομικές απάτες.

Ανάλογα με το επίπεδο κινδύνου που διακατέχει την προσωπικότητα του επικεφαλής της οντότητας καθορίζονται i) η πίεση που θα ασκήσει στους υφισταμένους του να ανταποκριθούν στις προσδοκίες του, ii) οι πιθανότητες για διάπραξη αξιόποινων πράξεων και κυρίως iii) η στάση του έναντι των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου και των πορισμάτων του ([Boyle et al., 2015](#)). Ο ρόλος του είναι να ορίζει και να στηρίζει όλες τις απαραίτητες διαδικασίες και ενέργειες που απαιτούνται για να περιοριστούν οι αξιόποινες πράξεις και οι αρνητικές συνέπειες στις οικονομικές καταστάσεις⁷⁰. Μαζί με τα διευθυντικά στελέχη, διασφαλίζουν την ποιότητα, την ακεραιότητα και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και αποτρέπουν ή εντοπίζουν την ύπαρξη οικονομικής απάτης ([Rezaee & Riley, 2010](#)).

Όταν η προσωπικότητά του καθώς και των ανώτατων διοικητικών στελεχών είναι δομημένη βάσει των ενδοπροσωπικών (π.χ. απληστία, ναρκισσισμός) και των διαπροσωπικών χαρακτηριστικών (π.χ. προηγούμενη κατάχρηση εξουσίας) υιοθετείται επιθετική και αλαζονική συμπεριφορά ως προς την επιλογή του τρόπου διακυβέρνησης της οντότητας και η οποία είναι επικεντρωμένη στα προσωπικά οφέλη ([Chandler, 2009](#)). Τα στελέχη δεν είναι συνεργάσιμα και υποστηρικτικά σε ό,τι αφορά τα συμφέροντα της οντότητας και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών ([Paulhus & Williams, 2002](#)). Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους αντιπροσωπεύουν έναν σημαντικό παράγοντα κινδύνου απάτης και λαμβάνονται υπόψη από τους εσωτερικούς ελεγκτές κατά την διαδικασία εκτίμησης των πιθανών κινδύνων απάτης που καλείται να αντιμετωπίσει η οντότητα ([Trompeter et al., 2013](#)).

Η στάση τους καθώς και οι ενέργειές τους ορίζουν τον βαθμό συνειδητοποίησης της αναγκαιότητας της εφαρμογής ισχυρών ελεγκτικών μηχανισμών και τον βαθμό υποστήριξής τους ([Rahmatika, 2016](#)). Η ίδια η ανώτατη διοίκηση αναλαμβάνει να κατευθύνει τους εργαζομένους σε συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς προκειμένου να ελέγξει τη ροπή προς την απάτη και να περιορίσει κάθε είδους ευκαιριακές συμπεριφορές, ώστε να ελαχιστοποιήσει τις πιθανότητες διάπραξης δόλιων πράξεων ([Petersen et al., 2018](#)). Μέσω του κώδικα δεοντολογίας, ο οποίος αντικατοπτρίζει την

70 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013). *Internal control-integrated framework*. New York: AICPA Publication.

οργανωσιακή κουλτούρα που διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ηθικές αξίες που επιδιώκει να καλλιεργήσει στους υπαλλήλους, αποβλέπει στη διαμόρφωση κατάλληλης υπαλληλικής συμπεριφοράς υψηλών αξιών (π.χ. ακεραιότητα). Στόχος είναι οι υπάλληλοι της οντότητας να έχουν τον κώδικα δεοντολογίας ως πρότυπο για την εκτέλεση καθημερινών καθηκόντων. Αντιπροσωπεύει δηλαδή έναν από τους σημαντικότερους μηχανισμούς επικοινωνίας των υπαλλήλων με την ανώτατη διοίκηση, δεδομένου ότι θεωρείται αποδέκτης της δέσμευσης της διοίκησης στην καταπολέμηση της απάτης ([Chinsee et al, 2017](#)).

Η ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο επιτρέπεται είτε να λαμβάνουν χώρα περιστατικά απάτης, είτε να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και να ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες εμφάνισής τους. Μαζί με τις δραστηριότητες του εσωτερικού και του εξωτερικού ελέγχου καθώς και το ισχύον νομοθετικό καθεστώς αποτελούν τα βασικά συστατικά στοιχεία της χρηστής διακυβέρνησης αναφορικά με την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και την καταπολέμηση των φαινομένων απάτης ([Isa, 2011](#)).

2.10.2 Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στην πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης

Ένας από τους βασικούς στόχους του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι η μείωση των ευκαιριών για απάτη, καθώς η παρουσία ελέγχων αποθαρρύνει τους δυνητικούς δράστες να διαπράξουν απάτη λόγω της πιθανότητας εντοπισμού τους και τιμωρίας τους ([Gramling & Myers, 2003](#)). Οι αυστηροί έλεγχοι αυξάνουν το τίμημα (κόστος) της απάτης για έναν υπάλληλο-δράστη, δεδομένου ότι η πιθανότητα να γίνει αντιληπτός είναι μεγάλη και συνεπώς απαιτείται μεγαλύτερο όφελος για τον ίδιο κατά την τέλεση της απάτης ([Huefner, 2011](#)).

Στον δημόσιο τομέα:

- οι έλεγχοι της διοίκησης στη ροή και την καθημερινή απόδοση της οντότητας
- ο ενισχυμένος ρόλος της επιτροπής ελέγχου
- η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου
- η εφαρμογή της πολιτικής για την αναφορά της απάτης (σύστημα καταγγελιών)
- ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων και ασυμβίβαστων εργασιών των υπαλλήλων
- η εναλλαγή θέσεων εργασίας

συγκαταλέγονται στους πιο αποτελεσματικούς μηχανισμούς εντοπισμού και πρόληψης της απάτης ([Othman et al., 2015](#)). Σύμφωνα με έρευνα της ACFE⁷¹, που διενεργήθηκε το 2008 στην Αμερική σε 959 υποθέσεις απάτης, διαπιστώθηκε ότι πάνω από το 19% των περιπτώσεων εντοπίστηκαν από εσωτερικούς ελέγχους έναντι περίπου 9% που

71 Association of Certified Fraud Examiners (2008). *Report to the nation, occupational fraud and abuse*. Austin TX.

ανακαλύφθηκαν από εξωτερικούς ελέγχους. Μεταγενέστερη έρευνα⁷² της PWC⁷³ το 2012, που διενεργήθηκε σε υποθέσεις απάτης που έλαβαν χώρα στον δημόσιο τομέα, επιβεβαίωσε τα ευρήματα της προγενέστερης έρευνας, επισημαίνοντας ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι το πιο αποτελεσματικό μέσο για τον εντοπισμό της απάτης σε σχέση με τους ελέγχους που διενεργούνται από εξωτερικούς ελεγκτές. Οι εξωτερικοί ελεγκτές επικεντρώνονται στον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων και εντοπίζουν απάτες εφόσον έχουν διαπραχθεί.

Όσο αποτελεσματικό μπορεί να είναι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αναφορικά με τον περιορισμό του παράγοντα ευκαιρία, τόσο περιορισμένη είναι και η αποτελεσματικότητά του για τον παράγοντα κίνητρο απάτης. Τα κίνητρα ενός ανθρώπου για διάπραξη αξιόποινων πράξεων δεν ανιχνεύονται από το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, ούτε προβλέπονται ([Giriunas & Mackevicius, 2014](#)).

Η πιθανότητα, ωστόσο, να παραβιαστεί το σύστημα εσωτερικού ελέγχου από την ανώτατη διοίκηση και από τους υπαλλήλους θεωρείται η αχίλλειος πτέρνα του. Καθώς έχει σχεδιαστεί από ανθρώπους, λαμβάνεται υπόψη και ο παράγοντας του ανθρώπινου λάθους ή η μη εσκεμμένη παράβλεψη πολλές φορές κατά τον σχεδιασμό του, που οδηγεί σε αστοχίες και δημιουργεί ευκαιρίες για παραβίασή του. Επιπλέον, μέλη της ανώτατης διοίκησης, ο διευθύνων σύμβουλος και ο γενικός διευθυντής οικονομικών υπηρεσιών, οι οποίοι συμμετέχουν στον σχεδιασμό του συστήματος και παρακολουθούν την εύρυθμη λειτουργία του, μπορούν να το χειραγωγήσουν ή να παρακάμψουν τις δικλίδες ασφαλείας, με αποτέλεσμα να διαπραχθούν αξιόποινες πράξεις⁷⁴.

2.11 Εμπειρικές έρευνες βάσει της θεωρίας του «Τριγώνου της Απάτης» και της θεωρίας του «Διαμαντιού της Απάτης» ως σημείων αναφοράς για την πρόληψη, την ανίχνευση και τον εντοπισμό της απάτης

Οι θεωρίες του Τριγώνου, του Διαμαντιού και του Πενταγώνου χρησιμοποιούνται ως εργαλεία για την πρόληψη και τον εντοπισμό των αξιόποινων πράξεων. Στόχος των συγκεκριμένων θεωριών είναι να προσδιορίσουν την επίδραση των παραγόντων απάτης στην ανίχνευση παραποίησης και χειραγώγησης οικονομικών καταστάσεων της οντότητας είτε από τους ίδιους τους υπαλλήλους είτε από τα διευθυντικά στελέχη. Σύμφωνα με μελέτες που διενεργήθηκαν αναφορικά με την αποτελεσματικότητά τους διαφαίνεται ότι η θεωρία του Διαμαντιού μπορεί να

72 PWC (2012). *Fighting fraud in the public sector*. <https://www.pwc.com/gx/en/economic-crime-survey/pdf/fighting-fraud-in-government.pdf>

73 Η PricewaterhouseCoopers αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες παροχής υπηρεσιών λογιστικής, τήρησης βιβλίων και ελέγχου και παροχής φορολογικών συμβουλών. Συγκροτήθηκε το 1998, έπειτα από τη συγχώνευση της Price Waterhouse και της Coopers & Lybrand, οι οποίες είχαν την έδρα τους στο Λονδίνο.

74 AICPA (2016). *Management override of internal control: The Achilles' heel of fraud prevention*. AICPA New York.

ανταποκριθεί καλύτερα στην πρόληψη και τον εντοπισμό φαινομένων απάτης ([Abdullhani & Mansor 2015, 2018](#)).

Στις περισσότερες έρευνες

- ο **παράγοντας πίεση** εκφράζεται μέσα από τους οικονομικούς στόχους, την οικονομική σταθερότητα, τη ρευστότητα και τη θεσμική ιδιοκτησία ή τους θεσμικούς επενδυτές “*institutional ownership*” της οντότητας
- ο **παράγοντας ευκαιρία** εκφράζεται μέσα από την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών παρακολούθησης, την ποιότητα των ελεγκτικών δραστηριοτήτων και τον ρόλο του εξωτερικού ελέγχου. Η ευκαιρία συνδέεται άμεσα και με την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της επιτροπής ελέγχου και τον ρόλο της ηγεσίας ([Boyle et al., 2015](#)).
- ο **παράγοντας αιτιολογημένη συμπεριφορά** ή στάση του παραβάτη εκφράζεται από τις συχνές αλλαγές των ελεγκτών και τις αλλαγές των διευθυντικών στελεχών. Ο συγκεκριμένος παράγοντας αξιολογεί τη στάση της ανώτατης διοίκησης i) έναντι των επιδιωκόμενων προβλέψεων της οντότητας, ii) τις απαιτήσεις και τις διενέξεις της με τους ελεγκτές αναφορικά με τα ευρήματα και τις συστάσεις τους, iii) την υποστήριξη και την ανταπόκρισή της στην επίλυση προβλημάτων και δυσλειτουργιών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και iv) την ικανότητά της να αιτιολογεί παρατυπίες και ατασθαλίες και γενικώς τα κακώς κείμενα.
- ο **παράγοντας ικανότητα** προσδιορίζεται από τις προσωπικές ικανότητες των υπαλλήλων της οντότητας και από την τάση της οντότητας προς πτώχευση βάσει αξιολόγησης της βιωσιμότητάς της (πρόγνωση ενδεχομένου πτώχευσης μέσω παραποίησης λογιστικών πληροφοριών)
- ο **παράγοντας της αλαζονείας** εκφράζεται μέσα από τον ρόλο του διευθύνοντος συμβούλου και
- η **ακεραιότητα της προσωπικότητας** των υπαλλήλων εκφράζεται μέσα από τις αξίες που επιδιώκει να καθιερώσει η ανώτατη διοίκηση.

2.11.1. Εμπειρικές έρευνες

Σε έρευνα που διενήργησαν οι [Apriliana & Agustina, \(2017\)](#) παρατήρησαν ότι το υψηλό επίπεδο αλαζονείας του διευθύνοντος συμβούλου CEO δημιουργεί το αίσθημα της υπεροψίας του λόγω θέσης εξουσίας έναντι του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και οι πιθανότητες διάπραξης απάτης αυξάνονται. Επίσης οι δυσμενείς οικονομικές συνθήκες των επιχειρήσεων λόγω περιορισμένων κεφαλαίων, ωθούσαν τις διοικήσεις να χειραγωγήσουν τις οικονομικές καταστάσεις, προκειμένου να προσελκύσουν επενδυτές. Πανομοιότυπα αναφορικά με την στάση του CEO είναι και τα ευρήματα της έρευνας του Accounting and Auditing Enforcement Releases⁷⁵ που διενεργήθηκε στην Αμερική, σε εταιρείες στις οποίες είχαν διαπραχθεί απάτες από το 2003 έως το 2010, αναδεικνύοντας επιπλέον και το στοιχείο της ταυτοπροσωπίας του Προέδρου του ΔΣ με τον CEO, το οποίο ενισχύει την αλαζονεία. Στην έρευνα

75 δημοσιεύεται από το US Securities and Exchange Commission (SEC)

διαφαίνεται ότι η μακροχρόνια διάρκεια της θητείας του καθώς επίσης η περιορισμένη συμμετοχή γυναικών και υπάλληλων της επιχείρησης στο Δ.Σ, και η παροχή δυνατότητας στα διευθυντικά στελέχη να αγοράζουν σε μειωμένη τιμή μετοχές της επιχείρησης, αποτελούν παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνιση φαινομένων απάτης.

Η ανήθικη συμπεριφορά και έλλειψη ακεραιότητας του CEO και των διευθυντικών στελεχών αναδεικνύεται και στην έρευνα των [Lou & Wang, \(2009\)](#) σε εταιρείες στις οποίες είχαν διαπραχθεί απάτες στις οικονομικές τους καταστάσεις την περίοδο 1996-2006. Επιπλέον στην έρευνα παρατηρήθηκε ότι οι αλλοτριωμένες σχέσεις της ανώτατης διοίκησης με τους ελεγκτές και οι ελλειπείς μηχανισμοί εποπτείας επηρεάζουν αρνητικά την καταπολέμηση της απάτης και διαφθοράς.

Η καθοριστική συμβολή των μηχανισμών εποπτείας και λογοδοσίας στην ελαχιστοποίηση εμφάνισης αξιόποινων πράξεων διαφαίνεται και στην έρευνα του [Peprah \(2018\)](#) καθώς και του [Tugas \(2012\)](#). Ο [Tugas \(2012\)](#) μελέτησε επιχειρήσεις οι οποίες συμμετείχαν σε μεγάλα χρηματοοικονομικά σκάνδαλα στις ΗΠΑ, την Ιαπωνία, την Ιταλία, την Ινδία και τις Φιλιππίνες και ανέδειξε την αναγκαιότητα λειτουργίας των επιχειρήσεων σε ένα αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο και την θετική επιρροή των εξωτερικών ρυθμιστικών αρχών στις ελεγκτικές δραστηριότητες.

Οι [Sawaka & Ramantha, \(2020\)](#) παρατήρησαν ότι η χρηστή διακυβέρνηση, η οποία περιλαμβάνει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου ελαχιστοποιεί δόλιες πράξεις. Την αποδοτικότητα του συστήματος την διασφαλίζει η ποιότητα των ελεγκτικών δραστηριοτήτων που καθορίζεται από τις ικανότητες των ελεγκτών. Παρόμοια είναι και τα ευρήματα του [Zaki, \(2017\)](#) και των [Salehi, & Khatiri, \(2011\)](#) Η αποδοτικότητα, η ικανότητα, η αντικειμενικότητα η ακεραιότητα και η επαγγελματική ηθική του ελεγκτή καθώς και η εφαρμογή των διεθνών ελεγκτικών προτύπων και πρακτικών αυξάνουν την αποτελεσματικότητα των ελεγκτικών διαδικασιών οι οποίες έχουν καταλυτική σημασία στην πρόβλεψη και εντοπισμό πιθανών κινδύνων απάτης.

Οι [Enofe, Egbe & America \(2016\)](#) οι οποίοι μελέτησαν την συμπεριφορά δημοσίων υπαλλήλων στο υπουργείο οικονομικών της Νιγηρίας, παρατήρησαν ότι η ακεραιότητα των διοικητικών υπαλλήλων καθώς και ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων τους έχουν καθοριστικό ρόλο στην εμφάνιση αξιόποινων πράξεων στην δημόσια διακυβέρνηση.

2.11.2. Σύνοψη συμπερασμάτων εμπειρικών ερευνών βάσει της θεωρίας της Απάτης (θεωρία Τριγώνου & Διαμαντιού)

Τα οικονομικά εγκλήματα συνδέονται με τις οργανωτικές αδυναμίες της οικονομικής οντότητας και υποστηρίζονται από τα προσωπικά κίνητρα και συμφέροντα των παραβατών. Το Τρίγωνο και το Διαμάντι της Απάτης αποτελούν δύο βασικά μοντέλα που επιδιώκουν να ερμηνεύσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διάπραξη αξιόποινων πράξεων αλλά δεν λαμβάνουν υπόψη το εθνικό σύστημα αξιών και τη διεθνή και εθνική νομοθεσία ([Gbegi & Adebisi, 2013](#)).

Καθοριστικός παράγοντας, πάντως, στην αποτροπή της απάτης είναι η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση που επιτυγχάνεται μέσα από την εφαρμογή μηχανισμών ελέγχου και επιτήρησης καθώς και την υιοθέτηση εταιρικής κουλτούρας (νοοτροπία) στηριζόμενη στην αξία της επαγγελματικής ακεραιότητας. Η εταιρική διακυβέρνηση επικεντρώνεται στο να διασφαλίσει ότι οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται ορθολογικά και αποτελεσματικά, και εποπτεύει τους τομείς εκείνους που ενδέχεται να έχουν σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μερών και να αποτελέσουν την πηγή για την εμφάνιση φαινομένων απάτης ([Putra, 2019](#)).

Η σύνθεση του Δ.Σ. επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης αναφορικά με την επίτευξη ενός από τους στόχους της, που είναι η ελαχιστοποίηση των φαινομένων απάτης ([Ezekwesili, 2022](#)). Όσο περισσότερα ανεξάρτητα μέλη συμμετέχουν στο Δ.Σ., τόσο αυξάνεται η αντικειμενικότητά του κατά τη λήψη αποφάσεων. Μέλη που δεν έχουν επαγγελματική σχέση με την οντότητα διαθέτουν ισχυρά κίνητρα για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους ανεπηρέαστοι και να προστατεύσουν τη φήμη της οντότητας στην αγορά ([Beasley, & Salterio, 2001](#); [Vafeas 2000](#)). Η συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών στη σύνθεση του Δ.Σ. έχει διττό ρόλο: Οι αυξημένες γνώσεις και επαρκής πληροφόρηση που διαθέτουν αναφορικά με τις δραστηριότητες της οντότητας μπορούν να συμβάλουν στη λήψη αποφάσεων προσαρμοσμένων στις πραγματικές και ρεαλιστικές ανάγκες και απαιτήσεις της. Συγχρόνως όμως είναι πιθανόν οι απόψεις τους να είναι υποκειμενικές, στηριζόμενες σε προσωπικά συμφέροντα, προκειμένου να διασφαλίσουν τις θέσεις τους και τις υψηλές αμοιβές τους. Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που οι οικονομικές τους αποζημιώσεις “*bonus*” συνδέονται με τη δυνατότητα να αγοράζουν μετοχές της οντότητας σε προνομιακή τιμή, επιδιώκουν την αποδυνάμωση των μηχανισμών εποπτείας και τη χειραγώγηση των κερδών.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η συμμετοχή γυναικών στη σύνθεση του Δ.Σ. διευρύνει την προοπτική του και διαφοροποιεί τη στάση του κατά τη λήψη αποφάσεων. Η παρουσία τους λειτουργεί ως προοδευτικός παράγοντας αναφορικά με τους μηχανισμούς ελέγχου. Οι γυναίκες έχουν την τάση να εποπτεύουν στενά τις ελεγκτικές δραστηριότητες και να επιδιώκουν την εφαρμογή διαδικασιών που διέπονται από διαφάνεια. Οι αποφάσεις τους είναι πιο μετριοπαθείς, χωρίς μεγάλο ρίσκο, αποτρεπτικές από τους κινδύνους “*risk averse*” και λιγότερο ανεκτικές στις συμφεροντολογικές συμπεριφορές. Κατά τη διοίκησή τους παρατηρείται βελτίωση στην ποιότητα των οικονομικών καταστάσεων και αύξηση των κερδών της οντότητας ([Maulidi et al 2022](#); [Belaounia et al., 2020](#); [Liao et al., 2019](#)).

Ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει την εμφάνιση φαινομένων απάτης είναι η χρονική διάρκεια της θητείας των μελών του Δ.Σ. ([Chaganti et al. 1985](#)). Όταν τα μέλη του Δ.Σ. εκτελούν τα καθήκοντά τους για μεγάλο χρονικό διάστημα, έχουν ολοκληρωμένη άποψη και γνώση για τη λειτουργία της οικονομικής οντότητας, ενώ οι αποφάσεις τους είναι προσανατολισμένες στην αντιμετώπιση των αδυναμιών της. Ωστόσο, παγιώνεται η θέση τους και ο ρόλος τους, ενισχύεται η αυτοπεποίθησή τους, αποκτούν λόγω παλαιότητας κεκτημένα δικαιώματα και δρουν υποκειμενικά με βάση τα προσωπικά τους συμφέροντα. Βέβαια, οι συχνές αλλαγές των μελών του Δ.Σ., πριν

λήξει η θητεία τους, δημιουργούν κλίμα ανασφάλειας και αστάθειας. Η βραχυχρόνια θητεία ενέχει κινδύνους και στη λήψη αποφάσεων, μολονότι σε μικρό χρονικό διάστημα δεν έχουν προλάβει τα μέλη να αφογκραστούν τις ανάγκες και ιδιαιτερότητες της οντότητας, και συγχρόνως δημιουργείται το αίσθημα της ανασφάλειας στους υπαλλήλους αναφορικά με το μέλλον της.

Η συμμετοχή του διευθύνοντος συμβούλου στο Δ.Σ., στο οποίο κατέχει και τη θέση του προέδρου παρεμποδίζει την αντικειμενικότητα του Δ.Σ κατά τη λήψη αποφάσεων ([Farber, 2005](#)). Συγκεκριμένα το Δ.Σ. επιλέγει τα μέλη της επιτροπής ελέγχου. Όταν ο διευθύνων σύμβουλος ως πρόεδρος του Δ.Σ. συμμετέχει στην επιλογή των μελών της, υποβαθμίζεται η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου της οντότητας, περιορίζεται η ανεξαρτησία του και χειραγωγούνται τα ευρήματα. Η κατοχή δύο κομβικών θέσεων ενισχύει το αίσθημα της υπεροχής και της αλαζονείας και δίνει τη δυνατότητα στον διευθύνοντα σύμβουλο να ενεργεί κατά το δοκούν, προς όφελός του, πιστεύοντας ότι είναι πανίσχυρος ([Girau et al., 2022](#)). Σύμφωνα με τα ευρήματα των εμπειρικών ερευνών, το αίσθημα της υπεροχής του εκφράζεται πολύ συχνά από τις φωτογραφίες που αριθμούνται στις ετήσιες οικονομικές εκθέσεις.

Η ποιότητα των ελεγκτικών δραστηριοτήτων, οι οποίες διενεργούνται είτε από εσωτερικούς είτε από εξωτερικούς ελεγκτές, αποτελεί κομβικό σημείο για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των φαινομένων απάτης. Η ποιότητα περιλαμβάνει τη γνώση, την επαγγελματική επάρκεια, την επαγγελματική ηθική και την εφαρμογή των διεθνών ελεγκτικών προτύπων. Η επιτυχία, όμως, του ελέγχου κρίνεται ουσιαστικά και καθοριστικά από: 1) την κατανόηση της φύσης και του περιβάλλοντος της οικονομικής οντότητας, 2) την ανάλυση της πολυπλοκότητας των δραστηριοτήτων της, 3) τον σχεδιασμό της ελεγκτικής προσέγγισης, 4) την επικέντρωση στις περιοχές με αυξανόμενες πιθανότητες κινδύνων απάτης, 5) την ορθολογική και αποτελεσματική αξιολόγηση των ελεγκτικών τεκμηρίων, 6) την εκτέλεση πρόσθετων διαδικασιών ελέγχου όπου κρίνεται αναγκαίο, και 7) τη σύμπνοια και τον σωστό συντονισμό της ελεγκτικής ομάδας, στοιχεία που στο σύνολό τους συμβάλλουν στην αποφυγή φαινομένων απάτης ([Bayunitri et.al., 2019](#)). Οι συχνές δε αλλαγές των ελεγκτών λειτουργούν όχι προς όφελος της οντότητας αλλά προς όφελος των διευθυντικών στελεχών, καθώς αποτελούν ένα τέχνασμα για να καλυφθούν απάτες που έχουν διαπραχθεί και έχουν αποκαλυφθεί από προηγούμενους ελεγκτές. Όταν η συχνότητα αλλαγών των εσωτερικών ελεγκτών είναι υψηλή, τότε η οργανωτική δομή μιας οντότητας είναι ασταθής και η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου κρίνεται ανεπαρκής. Οι ελεγκτές λειτουργούν ως προστάτες των χρηματοοικονομικών καταστάσεων των οικονομικών οντοτήτων, καθώς η διατύπωση της ελεγκτικής άποψής τους ενισχύει τον βαθμό εμπιστοσύνης των ενδιαφερόμενων μερών για τις οικονομικές καταστάσεις ([James, 2003](#); [Pamuhgkas et al., 2018](#)).

Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες παγκόσμιες οικονομικές συνθήκες δημιούργησαν αστάθεια στο οικονομικό περιβάλλον και σε συνδυασμό με τα μεγάλα εταιρικά σκάνδαλα στις αρχές του 2000 στις ΗΠΑ έδωσαν το έναυσμα για την ενίσχυση του νομοθετικού πλαισίου, βάσει του οποίου λειτουργούν οι οντότητες. Προέκυψε, λοιπόν, η ανάγκη για ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης, της εταιρικής υπευθυνότητας και

προπάντων των εσωτερικών ελεγκτικών δραστηριοτήτων με την επιβολή συγκεκριμένων νομοθετικών διατάξεων και κανονισμών. Οι διεθνείς και εθνικοί κανονισμοί και διατάξεις αυστηροποίησαν τα πρότυπα της εταιρικής λογοδοσίας, ενώ καθιερώθηκαν εξωτερικά ρυθμιστικά όργανα (ρυθμιστικές αρχές) που επιτηρούν τη λειτουργία των οικονομικών οντοτήτων. Σε αυτό το πλαίσιο, η συμμόρφωση στις νέες κανονιστικές διατάξεις και η σύσταση εξωτερικών ρυθμιστικών αρχών συμβάλλουν καταλυτικά στην ελαχιστοποίηση διάπραξης αξιόποινων πράξεων.

Καθώς όμως το οικονομικό περιβάλλον μεταβάλλεται και το επιχειρηματικό περιβάλλον εκσυγχρονίζεται συνεχώς, θα κάνουν διαρκώς την εμφάνισή τους νέοι τρόποι διάπραξης απάτης και για αυτόν τον λόγο η εταιρική διακυβέρνηση θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις νέες προκλήσεις. Η εφαρμογή νέων νόμων και κανονισμών που να αντανakλούν τις πραγματικές ισχύουσες συνθήκες είναι επιτακτική ανάγκη, ενώ η διοίκηση οφείλει να αναθεωρεί περιοδικά τον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης σύμφωνα με τις αρχές των ρυθμιστικών οργάνων και να συμμορφώνεται με αυτές. Το νομοθετικό πλαίσιο και οι ρυθμιστικές αρχές έχουν τον ρόλο του τιμωρού και αποτελούν μηχανισμό τιμωρίας για όσους παραβιάζουν τους κανόνες ([Tugas 2012](#)).

Κοινό σημείο αναφοράς των εμπειρικών ερευνών είναι η σχέση των κινδύνων απάτης με το αίσθημα της οικονομικής πίεσης. Τα οικονομικά κίνητρα συνδέονται με την οικονομική απόδοση της οντότητας, την ταχεία ανάπτυξη, την υπερβολική πίεση για την επίτευξη στόχων και τις οικονομικές αποζημιώσεις βάσει απόδοσης. Ωστόσο, η δανειακή εξάρτηση της οντότητας, η ασυνήθης κερδοφορία, η αύξηση των πωλήσεων και υπηρεσιών, το ύψος των οφειλών και η αύξηση της ανάγκης μετρητών αποτελούν βασικές ενδείξεις πιθανότητας τέλεσης απάτης.

Οι αποτελεσματικοί μηχανισμοί εποπτείας ελαχιστοποιούν τη διάπραξη αξιόποινων πράξεων, γιατί εμποδίζουν την εμφάνιση κενών και αστοχιών στο σύστημα διοίκησης της οντότητας. Λειτουργούν ως ανιχνευτές που στοχεύουν στον εντοπισμό αδυναμιών, τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευτεί ο δυνητικός παραβάτης. Ο συντονισμός των εποπτικών δραστηριοτήτων βάσει αποτελεσματικού σχεδιασμού τους συμβάλλει στην αντιμετώπιση των παραγόντων ευκαιρία και ικανότητα των θεωριών της απάτης ([Mahrani & Soewarno, 2018](#)). Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να αποτρέψει φαινόμενα απάτης, όταν οι έλεγχοι δεν παρακάμπτονται από τη διοίκηση.

2.11.3 Ο καταλυτικός ρόλος της επιλογής των μεταβλητών μέσα από τις οποίες εκφράζονται οι παράγοντες της απάτης στις εμπειρικές έρευνες

Οι παράγοντες της απάτης λειτουργούν ως δείκτες έναντι της εμφάνισης φαινομένων απάτης. Η αποτελεσματικότητα και ο βαθμός επιρροής της πίεσης, της ευκαιρίας, της αιτιολογημένης συμπεριφοράς, της ικανότητας και της αλαζονείας στην ανίχνευση και στον εντοπισμό αξιόποινων πράξεων δεν είναι ο ίδιος, ανεξαρτήτως πεδίου εφαρμογής των θεωριών του Τριγώνου και του Διαμαντιού. Ανάλογα με το πεδίο εφαρμογής των συγκεκριμένων θεωριών τα αποτελέσματα διαφοροποιούνται.

Χαρακτηριστικά είναι τα ευρήματα ερευνών που διενεργήθηκαν στην Ινδονησία, μια αναπτυσσόμενη χώρα με ιδιαίτερα ασταθείς οικονομικές συνθήκες, η οποία μαστίζεται από φαινόμενα απάτης και διαφθοράς. Σύμφωνα με τον Οργανισμό

Διεθνούς διαφάνειας “*Transparency International*”, ο δείκτης αντίληψης της διαφθοράς είναι ιδιαίτερα υψηλός στη χώρα. Οι περισσότερες έρευνες επικεντρώνονται στη μεταποιητική βιομηχανία, δεδομένου ότι είναι ιδιαίτερα ευάλωτος κλάδος στην απάτη, επειδή περιλαμβάνει την παραγωγική διαδικασία από τις πρώτες ύλες έως το τελικό προϊόν, και δραστηριότητες, όπως τις προμήθειες, που είναι ιδιαίτερα ελκυστικές για διάπραξη απάτης⁷⁶.

Οι ερευνητές [Mirfazli, Georgieva & Sastrodiharjo, \(2019\)](#), [Manurung, & Hadian, \(2013\)](#), [Puspitha, & Yasa, \(2018\)](#), [Triyanto, \(2019\)](#), [Nanda, Zenita & Salmiah \(2019\)](#), [Yendrawati, Aulia & Prabowo, \(2019\)](#), [Diansari & Wijaya \(2019\)](#), [Pamuhgkas, Ghozali & Achmad, \(2018\)](#), [Antawirya, Putri, Wirajaya, Suaryana & Suprasto \(2019\)](#) ως πηγή της δειγματοληψίας τους χρησιμοποίησαν επιχειρήσεις εισηγμένες στο χρηματιστήριο της Ινδονησίας, κατά τη χρονική περίοδο από το 2012 έως το 2018, και ανέπτυξαν την ίδια μεθοδολογία γραμμικής παλινδρόμησης. Στα πορίσματά τους όμως παρατηρήθηκαν διαφοροποιήσεις αναφορικά με την επιρροή και την αποτελεσματικότητα που έχουν οι παράγοντες της απάτης ως δείκτες πρόληψης και εντοπισμού φαινομένων απάτης. Η διαφοροποίηση οφείλεται στο γεγονός ότι, οι παράγοντες πίεση, ευκαιρία, αιτιολογημένη συμπεριφορά, ικανότητα και αλαζονεία δεν εκφράστηκαν από τις ίδιες μεταβλητές.

Παράγοντες οι οποίοι ελήφθησαν υπόψη στις ανωτέρω έρευνες, όπως η βραχυπρόθεσμη κυκλοφοριακή ρευστότητα της οικονομικής οντότητας, η ανάπτυξη και μεταβολή των περιουσιακών στοιχείων, η δανειακή εξάρτηση, η αποδοτικότητα των κερδών, η συμμετοχή των υπαλλήλων, κυρίως των διευθυντικών στελεχών στο μετοχικό κεφάλαιο, ο αριθμός των μη εισπρακτέων λογαριασμών, η κυκλοφοριακή ταχύτητα/ρευστότητα των αποθεμάτων, το σύνολο των δεδουλευμένων οφειλών, οι συχνές αλλαγές ελεγκτών και διευθυντικών στελεχών, ο ρόλος της ελεγκτικής δραστηριότητας και της επιτροπής ελέγχου, αποτελούν ενδείξεις για πιθανές απάτες και όχι αποδείξεις.

Χαρακτηριστικά οι [Mirfazli et al \(2019\)](#) στην έρευνα τους υποστήριξαν ότι οι αλλαγές των διευθυντικών στελεχών και η στάση της διοίκησης έναντι των δεδουλευμένων οφειλών επηρεάζουν σημαντικά την εμφάνιση αξιόποινων πράξεων, ενώ η χρηματοοικονομική σταθερότητα και οι οικονομικοί στόχοι (δείκτης αποδοτικότητας κερδών) δεν ασκούν καθόλου επιρροή. Εν αντιθέσει στην έρευνα των [Manurung, & Hadian, \(2013\)](#) διαφαίνεται ότι η χρηματοοικονομική σταθερότητα και ο δείκτης αποδοτικότητας κερδών (οικονομικοί στόχοι) έχουν θετικό αντίκτυπο στην εμφάνιση φαινομένων απάτης και διαφθοράς. Η διαφοροποίηση των ευρημάτων οφείλεται στο γεγονός ότι στην πρώτη περίπτωση, η χρηματοοικονομική σταθερότητα ως παράγοντας πίεση εκφράστηκε μέσα από την βραχυπρόθεσμη κυκλοφοριακή ρευστότητα των οντοτήτων ενώ στην δεύτερη περίπτωση, μέσα από τον δείκτη ανάπτυξης περιουσιακών στοιχείων.

76 Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). *Report to the nation on occupational fraud and abuse*. 2016 Global Fraud Study.

Τα ευρήματα των [Puspitha, & Yasa, \(2018\)](#) αναφορικά με τον θετικό αντίκτυπο που έχει ο παράγοντας «αλαζονεία» του Διευθύνοντος Συμβούλου και ο παράγοντας «πίεση» που εκφράζεται μέσα από την συχνή αλλαγή των ελεγκτών, στην εμφάνιση αξιολογικών πράξεων συμφωνούν με των [Nanda, Zenita & Salmiah \(2019\)](#) ενώ οι απόψεις τους δίστανται αναφορικά με την επιρροή του παράγοντα ικανότητα όταν εκφράζεται μέσα από την συχνή αλλαγή των διευθυντικών στελεχών. Στην έρευνα των Puspitha, & Yasa, ο παράγοντας πίεση εκφράστηκε μέσα από τον βαθμό δανειοληπτικής εξάρτησης των επιχειρήσεων και ο παράγοντας ευκαιρία μέσα από την ανεξαρτησία και το μέγεθος της επιτροπής ελέγχου ενώ στην έρευνα των Nanda, Zenita & Salmiah ο παράγοντας πίεση εκφράστηκε μέσα από τις μεταβολές του συνόλου του ενεργητικού και ο παράγοντας ευκαιρία μέσα από την ποιότητα του εξωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με τα ευρήματα των [Triyanto \(2019\)](#) και [Pamuhgkas, Ghozali & Achmad, \(2018\)](#) οι συχνές αλλαγές των διευθυντικών στελεχών είναι ένδειξη ότι υπάρχει ο κίνδυνος να διαπραχθεί απάτη ενώ οι ερευνητές [Antawirya, Putri, Wirajaya, Suaryana & Suprasto \(2019\)](#) υποστήριξαν ότι οι συχνές αλλαγές των ελεγκτών καθώς και ο κύκλος εργασιών τους, οι συχνές αλλαγές των διευθυντικών στελεχών και η συχνότητα εμφάνισης των φωτογραφιών του CEO (ως παράγοντας αλαζονεία) δεν επηρεάζουν την εμφάνιση απάτης στις οικονομικές καταστάσεις. Παρατήρησαν ότι ο υψηλός δείκτης αποδοτικότητας κερδών αυξάνει τις πιθανότητες διάπραξης απάτης και η αυστηρή εποπτεία της επιτροπής ελέγχου τις ελαχιστοποιεί. Στις συγκεκριμένες έρευνες ο παράγοντας πίεση εκφράστηκε μέσα από τον δείκτη αποδοτικότητα κερδών ενώ χρησιμοποιήθηκαν διαφορετικές μεταβλητές για το παράγοντα ευκαιρία όπως ο αριθμός των μη εισπρακτέων οφειλών, ο αναποτελεσματικός μηχανισμός εποπτείας, και ο αριθμός των συνεδριάσεων της επιτροπής ελέγχου με αποτέλεσμα να διαφοροποιηθούν τα ευρήματα.

Στην έρευνα των [Diansari & Wijaya, \(2019\)](#) διαφαίνεται ότι η προσωπική οικονομική κατάσταση, οι οικονομικοί στόχοι της οντότητας, η αναποτελεσματική εποπτεία, οι συχνές αλλαγές ελεγκτών και διευθυντικών στελεχών, όπως και η φύση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης δεν συμβάλλουν στη διάπραξη απάτης. Η μεταβολή του συνόλου του ενεργητικού ως ένδειξη χρηματοοικονομικής σταθερότητας (παράγοντας πίεση) και ο δείκτης δανειακής εξάρτησης ως ένδειξη εξωτερικής πίεσης την επηρεάζουν ενώ οι [Yendrawati, Aulia & Prabowo, \(2019\)](#) υποστήριξαν ότι η κυκλοφοριακή ταχύτητα/ρευστότητα των αποθεμάτων (ως παράγοντας ευκαιρία) επηρεάζει θετικά την εμφάνιση αξιολογικών πράξεων. Για τους Diansari & Wijaya, ο παράγοντας ευκαιρία εκφράζεται μέσα από τον δείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας εισπρακτέων λογαριασμών.

Η χρήση διαφορετικών μεταβλητών που εκφράζουν τους παράγοντες της απάτης οδηγεί σε διαφορετικά ευρήματα, τα οποία πολλές φορές μπορεί να είναι και αντιφατικά. Η ουσιαστική συμβολή των θεωριών του Τριγώνου και του Διαμαντιού είναι να βοηθήσουν τους ελεγκτές στην ανάλυση και αξιολόγηση των πιθανών κινδύνων απάτης στο πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνων.

2.12 Πολιτική καταπολέμησης της απάτης (anti-fraud policy)

Η αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινδύνων απάτης απαιτεί πλέον συγκεκριμένους χειρισμούς και ενέργειες, ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο πολιτικής για τον έλεγχο τους “*fraud risk control policy framework/anti-fraud policy*”, το οποίο στηρίζεται στην πρόληψη, την ανίχνευση και την αντιμετώπιση αυτών των φαινομένων⁷⁷. Η πρόληψη στοχεύει στην καταστολή της απάτης κατά τη φάση της γένεσής της, πριν ακόμη δηλαδή κάνει την εμφάνισή της. Η ανίχνευση επιδιώκει τον εντοπισμό της όσο το δυνατόν νωρίτερα, προκειμένου να καταστείλει άμεσα τον αρνητικό αντίκτυπο που θα δημιουργηθεί ([Iskandar & Yuniasih, 2018](#)). Είναι το επόμενο βήμα από τη στιγμή που η πρόληψη αποτύχει ([Bolton & Hand, 2002](#)). Η αντιμετώπιση αφορά στον σχεδιασμό και τη λήψη των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων, προκειμένου να αντιμετωπιστεί και να αποκατασταθεί η ζημιά που έχει προκληθεί στην οικονομική οντότητα⁷⁸.

Η πρόθεση της διοίκησης για την καταπολέμηση της απάτης αποτυπώνεται με σαφήνεια μέσα από τον σχεδιασμό και εφαρμογή ολοκληρωμένης πολιτικής αντιμετώπισης της “*anti-fraud policy*”, στην οποία γίνεται ιδιαίτερη μνεία στους μηχανισμούς ελέγχου για τους κινδύνους αξιόπινων και δόλιων πράξεων. Πρόκειται για το αποτέλεσμα στενής συνεργασίας της ανώτατης διοίκησης, της επιτροπής εσωτερικού ελέγχου και των εσωτερικών ελεγκτών, οι οποίοι την σχεδιάζουν από κοινού⁷⁹.

Τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, η αποτελεσματικότερη δράση για την πρόληψη της απάτης είναι η εφαρμογή ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου στο οποίο περιλαμβάνεται i) η διαχείριση κινδύνου απάτης “*fraud risk management*”, ii) η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, iii) ο κώδικας δεοντολογίας, iv) η δέουσα επιμέλεια υπαλλήλων και τρίτων έναντι των φαινομένων απάτης “*employee due diligence and third party due diligence*”⁸⁰, v) η κατάλληλη επικοινωνία και ενημέρωση των υπαλλήλων αναφορικά με τις επίσημες διαδικασίες και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς που εφαρμόζονται “*anti-fraud awareness*”⁸¹, vi) η υποχρέωση δήλωσης περιουσιακών στοιχείων του προσωπικού, και vii) ο διαχωρισμός αρμοδιοτήτων “*segmentation of duties – SOD*”⁸².

77 KPMG Forensic (2014). *Fraud risk management. Developing a strategy for prevention, detection and response*. China.

78 KPMG Forensic (2014). *Fraud risk management. Developing a strategy for prevention, detection and response*. China.

79 Institute of Internal Auditors (2009c). *International professional practices framework – Practice guide: Internal auditing and fraud*. Altamonte Springs FL.

80 Whitepaper, Due Diligence (2018). *Employee, client and third-party Due Diligence. The Cost of ineffective monitoring procedures*. Sterling Talent Solutions.

81 ACFE. *Fraud awareness training benchmarking report*. https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/resources/ACFE_Fraud_Awareness_Training_Benchmarking_Report.pdf

82 AICPA. <https://www.aicpa.org/interestareas/informationtechnology/resources/value-strategy-through-segregation-of-duties.html>

Η δέουσα επιμέλεια των εργαζομένων διευκολύνει την εκτέλεση των καθηκόντων τους με βάση το γράμμα του νόμου της οντότητας και διασφαλίζει τη συμμόρφωσή τους με τις ισχύουσες διαδικασίες. Η δέουσα επιμέλεια τρίτων (πελατών, προμηθευτών επενδυτών), στοχεύει στην συμμόρφωσή τους με την φιλοσοφία της έναντι φαινομένων απάτης, προκειμένου να αποφευχθούν πιθανοί κίνδυνοι που ενδέχεται να προκύψουν από τις συναλλαγές τους. Η επικοινωνία και εκπαίδευση των υπαλλήλων επιδιώκει να εντείνει την ευαισθητοποίησή τους “*anti-fraud awareness*” έναντι των αξιόποινων ενεργειών και επιτυγχάνεται μέσα από σεμινάρια και τακτικές συζητήσεις σχετικά με την επαγγελματική ηθική (Boyle et.al., 2015).

Η υποχρέωση δήλωσης περιουσιακών στοιχείων του προσωπικού κρίνεται απαραίτητη για την εξακρίβωση της αλήθειας και της ορθότητας της περιουσιακής κατάστασης των υπαλλήλων και κυρίως για την παρακολούθηση αλλαγών στην περιουσιακή κατάσταση όσων κατέχουν θέσεις που είναι ευάλωτες στη διαφθορά και τη δωροδοκία. Η οντότητα ενημερώνεται για παράλληλες δραστηριότητες των εργαζομένων της εκτός της βασικής τους επαγγελματικής ενασχόλησης, γεγονός που της δίνει τη δυνατότητα να εντοπίζει τα κίνητρα όσων ωθούνται σε ανήθικες συμπεριφορές και δόλιες πράξεις και να εντοπίσει αναντιστοιχίες οι οποίες αποτελούν ένδειξη απάτης από την πλευρά του υπαλλήλου για περιουσιακά στοιχεία τα οποία δεν δήλωσε και απέκτησε με άγνωστα μέσα.

Η εφαρμογή της αρχής του διαχωρισμού των αρμοδιοτήτων είναι δομικό στοιχείο της βιώσιμης διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου μέσα σε μια οντότητα και βασίζεται στον καταμερισμό της ευθύνης μιας βασικής δραστηριότητας ή διαδικασίας σε περισσότερους, από έναν, υπαλλήλους. Στόχος της είναι η αποφυγή συγκέντρωσης εξουσίας σε έναν υπάλληλο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Η διεκπεραίωση ενός ολοκληρωμένου κύκλου συναλλαγών δεν θα πρέπει να πραγματοποιείται από έναν υπάλληλο. Ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων δίνει τη δυνατότητα να κατανέμονται εξίσου οι ευθύνες, ενώ το προσωπικό που κατέχει θέσεις εξουσίας και συμμετέχει σε διαδικασίες χρηματοοικονομικής αναφοράς, μπαίνει στο μικροσκόπιο και διερευνάται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Για την ανίχνευση κάθε μορφής απάτης οι βασικοί μηχανισμοί είναι i) πρωτίστως οι ελεγκτικές διαδικασίες και παρακολούθηση, ii) το σύστημα καταγγελιών “*whistleblowing system*” και οι ανοιχτές γραμμές απάτης “*fraud hotlines*”⁸³, και iii) η συστηματική ανάλυση ψηφιακών δεδομένων και πληροφοριών.

Το σύστημα υποβολής καταγγελιών είναι ένας αποτελεσματικός μηχανισμός ανίχνευσης της απάτης, δεδομένου ότι δίνει τη δυνατότητα σε τρίτους, εντός και εκτός της οντότητας, να αναφέρουν περιπτώσεις απάτης που αντιλαμβάνονται στο περιβάλλον τους. Διακρίνεται για την εμπιστευτικότητα των δεδομένων και στηρίζεται από μηχανισμούς προστασίας αναφορών για την αποφυγή τυχόν αρνητικών ενεργειών

83 ACFE (2014). *Report to the nations on occupational fraud and abuse*. Global Fraud Study.

εις βάρος του καταγγέλλοντος. Η πολιτική προστασίας των πληροφοριοδοτών αυξάνει τη συμμετοχή όλων των μερών στην αναφορά απάτης μέσω του συστήματος.

Επίσης η τεχνολογική πρόοδος έχει δημιουργήσει νέες τεχνικές εντοπισμού απάτης που αναλύουν δεδομένα και συναλλαγές, απομονώνοντας ενδείξεις απάτης ([Simon et al., 2018](#)). Η συλλογή των συγκεκριμένων στοιχείων πραγματοποιείται μέσω του συνεχούς ελέγχου “*continuous audit process*”, δηλαδή μιας διαδικασίας που εξετάζει τις λογιστικές πρακτικές, τους ελέγχους κινδύνων, τη συμμόρφωση, τα συστήματα τεχνολογίας πληροφοριών και τις επιχειρησιακές διαδικασίες σε συνεχή βάση και σε πραγματικό χρόνο. Η εφαρμογή της διαδικασίας συνεχούς ελέγχου στηρίζεται στη χρήση λογισμικού προγράμματος υψηλών τεχνολογικών προδιαγραφών από άτομα που διαθέτουν αντίστοιχη επαγγελματική επάρκεια και τεχνογνωσία. Στον δημόσιο τομέα, ωστόσο, λόγω έλλειψης χρηματοδοτικών πόρων, η εφαρμογή των συγκεκριμένων λογισμικών συστημάτων είναι περιορισμένη ([Bierstaker, et.al., 2006](#)).

2.12.1 Εμπειρικές έρευνες αναφορικά με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και τη στάση της ανώτατης διοίκησης στην πολιτική καταπολέμησης της απάτης

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην καταπολέμηση φαινομένων απάτης και διαφθοράς και πολλοί ερευνητές έχουν επικεντρωθεί στην μελέτη της σχέσης της λειτουργίας του με την πρόληψη και την ανίχνευσή τους και οι απόψεις τους συγκλίνουν στο καταλυτικό ρόλο της καθώς και στην στάση της ανώτατης διοίκησης “*tone at the top*” / “*top- down leadership*”.

Ο [Onoja \(2015\)](#) και οι [Muslimat & Hamid \(2012\)](#) στις έρευνές τους παρατήρησαν ότι στον δημόσιο τομέα ασκείται αδικαιολόγητη επιρροή και παρεμβατικότητα από την ανώτατη διοίκηση στις ελεγκτικές δραστηριότητες με αποτέλεσμα να μην διασφαλίζεται η ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον διαφαίνεται ότι οι τεχνικές που χρησιμοποιούν οι εσωτερικοί ελεγκτές αποδεικνύονται αναποτελεσματικές ως προς την επίτευξη του στόχου τους, που είναι η ελαχιστοποίηση διάπραξης αξιόποινων πράξεων, λόγω περιορισμένης τεχνογνωσίας και ελεγκτικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Σύμφωνα άλλωστε και με τα ευρήματα των [Drogalas, Pazarskis, Anagnostopoulos & Papachristou \(2017\)](#) τα οποία επιβεβαιώνονται και από έρευνες που διενεργήθηκαν από τις BIG 4, η ελεγκτική εμπειρία, ο επαγγελματικός σκεπτικισμός του ελεγκτή, η κατάλληλη και συνεχής εκπαίδευσή του σε θέματα απάτης “*fraud training*” καθώς και η προσωπικότητά του παίζουν καθοριστικό ρόλο στον ελεγκτικό προγραμματισμό αναφορικά με την αξιολόγηση κινδύνων απάτης και επηρεάζουν θετικά την ανίχνευσή αξιόποινων πράξεων.

Παρόμοια είναι και τα ευρήματα των [Asiedu & Deffor, \(2017\)](#) αναδεικνύοντας στην έρευνά τους δύο ακόμα σημαντικούς παράγοντες, τον αριθμό των εσωτερικών ελεγκτών που πλαισιώνουν την Μ.Ε.Ε. και τη τήρηση και εφαρμογή των κανονισμών και των νόμων. Ο αριθμός του προσωπικού της Μ.Ε.Ε. αποτελεί κρίσιμο ζήτημα, δεδομένου ότι η ποιότητα των ελέγχων είναι καλύτερη όταν επαρκές προσωπικό συμμετέχει σε αυτούς και επηρεάζει τον σχεδιασμό των ελεγκτικών εργασιών ως προς

τους πόρους και την κατανομή του χρόνου. Η εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας καθορίζει τη νομιμότητα τόσο των οικονομικών καταστάσεων όσο και της ελεγκτικής δραστηριότητας.

Η απρόθυμη στάση της ανώτατης διοίκησης καθώς και οι περιορισμένες ικανότητές της έναντι της πολιτικής για την καταπολέμηση της απάτης υποστηρίχθηκε από τους [Fasua & Osifo \(2016\)](#), τον [Indriasih \(2014\)](#), και τους [Nazarova, Mysiul, Gordopolov, Koval & Danileviciene \(2020\)](#). Από τις έρευνές τους διαφαίνεται ότι οι περιορισμένες γνώσεις, δεξιότητες, επαγγελματική εμπειρία και ανεπάρκεια της ανώτατης διοίκησης λειτουργούν αποτρεπτικά για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός κατάλληλου συστήματος εσωτερικού ελέγχου, στο οποίο συμπεριλαμβάνονται και οι δράσεις και πολιτική ελέγχου απάτης, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αμφιβολίες και ερωτηματικά για την ακρίβεια, την εγκυρότητα και την πληρότητα των οικονομικών καταστάσεων. Οι κίνδυνοι απάτης αξιολογούνται στο γενικότερο πλαίσιο διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Επιπλέον η ανώτατη διοίκηση λόγω του υψηλού κόστους εφαρμογής ελεγκτικών μηχανισμών αποφεύγει να λαμβάνει επαρκή μέτρα και αντιμετωπίζει τις αξιόποινες πράξεις εκ των υστέρων, αφότου διαπραχθούν. Σύμφωνα και με τους [Burnady, Howe & Muehlmann, \(2011\)](#), πολλές οικονομικές οντότητες επιλέγουν να επικεντρωθούν μόνο στην εφαρμογή μηχανισμών εντοπισμού απάτης, λόγω του υψηλού κόστους ανάληψης εξειδικευμένων δράσεων για την πρόληψη της απάτης.

Οι [Fasua & Osifo \(2016\)](#) ανέδειξαν ένα ακόμα στοιχείο, την ευθύνη και το καθήκον που έχει η ανώτατη διοίκηση να διαμορφώσει την κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα και να δημιουργήσει έναν κώδικα χρηστής εταιρικής συμπεριφοράς που στηρίζεται σε ηθικές αξίες. Ο [Motubatse \(2014\)](#), στην έρευνα του υποστήριξε τα ευρήματα των προαναφερόμενων ερευνητών προσθέτοντας τον καταλυτικό ρόλο του Προέδρου της επιτροπής ελέγχου, δεδομένου ότι η επιτροπή είναι καθ' ύλην αρμόδια για την επιλογή και την εποπτεία των κατάλληλων ελεγκτικών μηχανισμών και μέσω αν αντιμετώπισης φαινόμενων απάτης.

Οι [Omar & Bakar, \(2012\)](#) υποστήριξαν ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και η δραστηριότητα των εξωτερικών ελεγκτών είναι οι πιο αποτελεσματικοί μηχανισμοί πρόληψης της απάτης και στη συνέχεια ακολουθεί η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Τα πέντε βασικά συστατικά στοιχεία της πολιτικής της πρόληψης είναι: το διοικητικό συμβούλιο, η επιτροπή ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές, οι εξωτερικοί ελεγκτές και οι ειδικοί ερευνητές απάτης “*anti-fraud specialists*”.

2.12.2. Σύνοψη εμπειρικών ερευνών

Η πρόληψη των φαινομένων απάτης και διαφθοράς σχετίζεται με τον έλεγχο των συνθηκών που ευνοούν την εμφάνισή τους και αποσκοπεί στον περιορισμό της ευκαιρίας να διαπραχθεί οποιαδήποτε αξιόποινη πράξη. Η παραδοσιακή προσέγγιση για τον εντοπισμό τους όπως ο εξωτερικός έλεγχος, δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική, καθώς επιτρέπει την ανίχνευσή τους μήνες μετά τη διάπραξή της. Η μη έγκαιρη ανακάλυψη μιας απάτης αντιμετωπίζεται με πειθαρχικές ποινές, γεγονός που

καταδεικνύει μια αντιδραστική προσέγγιση “*reactive*” αντί για μια προληπτική προσέγγιση “*proactive*” ([Iskandar & Yuniasih, 2018](#)).

Η στρατηγική της πρόληψης και ανίχνευσης, στηρίζεται σε ένα εσωτερικό ελεγκτικό μηχανισμό που λειτουργεί ανελλιπώς και αναπροσαρμόζεται συνεχώς στα νέα δεδομένα, καθώς εξελίσσονται οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη διάπραξη αξιόποινων πράξεων. Σχεδιάζεται σε ανώτερο επίπεδο διοίκησης και εστιάζεται στην επιλογή και εφαρμογή κατάλληλων δράσεων και υποστηρικτικών διαδικασιών που διασφαλίζουν ότι ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες εμφάνισης αξιόποινων πράξεων. Το κλειδί για την επιτυχία της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι αρχικώς η ικανότητα των διοικητικών στελεχών που είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη να σχεδιάσουν το σύστημα διοίκησης, και να επιλέξουν τους κατάλληλους ελεγκτικούς μηχανισμούς. Και στην συνέχεια η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου να εκτιμήσει την αποτελεσματικότητα των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και να παρέχει στην ανώτατη διοίκηση διαβεβαιώσεις αναφορικά με την λειτουργικότητά τους.

Επιπλέον η πρόθεση της ανώτατης διοίκησης έναντι των ελεγκτικών μηχανισμών αποτελεί τη βάση ώστε όλοι οι διοικητικοί υπάλληλοι να αντιληφθούν την αναγκαιότητά τους και να στηρίξουν την εφαρμογή τους. Στην πρόληψη της απάτης πρέπει να θεωρείται δεδομένη η αφοσίωση κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου που είναι η καταπολέμηση δόλιων πράξεων. Η ενασχόληση έντιμου προσωπικού και η εκπαίδευσή του στην ευαισθητοποίηση σχετικά με τις αξιόποινες πράξεις αποτελούν βασικό μηχανισμό πρόληψής τους. Οι χρηματοοικονομικοί έλεγχοι, η ακεραιότητα των υπαλλήλων και οι ηθικές αξίες της ανώτατης διοίκησης που εκφράζονται μέσα από τον κώδικα δεοντολογίας, ελαχιστοποιούν την εμφάνιση ευκαιριών για διάπραξη απάτης.

Η επίτευξη, ωστόσο, αυτού του στόχου παρουσιάζει δυσκολίες, δεδομένου ότι πολλές έρευνες έχουν καταδείξει ότι οι περισσότερες απάτες διαπράττονται από τα ίδια τα διευθυντικά στελέχη. Η ανώτατη διοίκηση πολλές φορές ασκεί απεριόριστη εξουσία, η οποία δεν αμφισβητείται από το υπαλληλικό προσωπικό της οντότητας, με αποτέλεσμα να καθίσταται δύσκολη η δημιουργία ενός ηθικού περιβάλλοντος στον χώρο εργασίας. Οι δράσεις έναντι της απάτης είναι αναποτελεσματικές, εάν δεν συνοδεύονται από οργανωσιακή κουλτούρα, που να βασίζεται στην ηθική και τη διαφάνεια. Επιπλέον η παρεμβατικότητα των ανώτατων στελεχών στις ελεγκτικές δραστηριότητες εκτός ότι μειώνουν την αξιοπιστία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου αποτελούν και πηγή δόλιων πράξεων.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διατήρηση της οικονομικής πειθαρχίας, της λογοδοσίας και της διαφάνειας κυρίως στον δημόσιο τομέα και αποτελεί το κύριο μέσο για την καταπολέμηση της απάτης και κυρίως της διοικητικής διαφθοράς. Η αποτελεσματικότητά του επηρεάζεται και καθορίζεται από την ανεξαρτησία του, την ικανότητα και εμπειρία των ελεγκτών, και την πρόθεση της ανώτατης διοίκησης να επενδύει σε ανθρώπινους πόρους που διαθέτουν υψηλές ελεγκτικές γνώσεις και σε ενισχυμένους ελεγκτικούς μηχανισμούς και δράσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Επιλογή ερευνητικής στρατηγικής

3.1.1 Θεωρητικό πλαίσιο

Έρευνα θεωρείται η συστηματική διαδικασία συλλογής, ανάλυσης και ερμηνείας δεδομένων και πληροφοριών, προκειμένου να γίνει κατανοητό ένα φαινόμενο. Στοχεύει στη λεπτομερή περιγραφή του φαινομένου, στη συμβατότητά του με τις υπάρχουσες θεωρητικές προσεγγίσεις και στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για την επιστημονική κοινότητα ([McCusker & Gunaydin, 2014](#)). Πρόκειται επί της ουσίας για μια προσεγμένη και καλοσχεδιασμένη διαδρομή που ακολουθεί ο ερευνητής για να ανακτήσει δεδομένα και να φτάσει στον τελικό προορισμό του, δηλαδή στον επιστημονικό του στόχο, ενώ ανάλογα με τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν, υιοθετεί κάθε φορά διαφορετικές μεθόδους, που είναι οι πλέον κατάλληλες ([Leedy & Ormrod, 2010](#)).

Τα τελευταία χρόνια διεξάγεται μια συνεχής συζήτηση σχετικά με το ποια ερευνητική μέθοδος είναι η πιο αποτελεσματική: η ποιοτική ή ποσοτική. Ωστόσο, κάθε προσέγγιση είναι ωφέλιμη και συμβάλλει με τον δικό της τρόπο στην αύξηση και τη διεύρυνση των γνώσεων. Και οι δύο αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για την επίτευξη του ίδιου στόχου, εφαρμόζοντας όμως διαφορετικές τεχνικές και διαδικασίες ([Cresswell, 2009](#)). Στηρίζονται σε διαφορετικές δυνάμεις και λογική ([Eyisi, 2016](#)). Το ζητούμενο είναι η βελτίωση της ποιότητας της έρευνας μέσω της απεικόνισης “*data visualization*” και της αξιολόγησης των δεδομένων ([Jemna, 2016](#)), με τη φύση του προβλήματος να είναι ο κύριος παράγοντας που οδηγεί στην επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής μεθόδου.

3.1.2 Ποιοτική έρευνα

Ο κοινωνικός κόσμος έχει πολλές διαστάσεις. Τα κοινωνικά καθώς και οικονομικά γεγονότα είναι σύνθετα, δυναμικά, πολυδιάστατα και πολλές φορές ασυνήθιστα. Έχουν διάφορες αιτίες, με αποτέλεσμα η διερεύνησή τους και η δημιουργία γνώσεων γύρω από αυτά να απαιτούν συγκεκριμένη μεθοδολογική προσέγγιση, η οποία να μπορεί να παρέχει πλούσια περιγραφή περίπλοκων φαινομένων και παρατήρηση μοναδικών και απροσδόκητων γεγονότων ([Moriarty, 2011](#)). Υπάρχουν πολλές ερμηνείες για μεμονωμένα γεγονότα και καταστάσεις, καθώς η γνώση είναι πολυεπίπεδη και πολύπλοκη. Η συγκέντρωση μη αριθμητικών πρωτογενών δεδομένων όπως λέξεις και εικόνες, στην έρευνα παρέχει πραγματικές και ουσιαστικές πληροφορίες ([Johnson & Christensen, 2012](#)), αυξάνοντας την κατανόηση των κοινωνικών φαινομένων, με αποτέλεσμα να μειώνεται σταδιακά και η αβεβαιότητα για αυτά ([Sofaer, 1999](#)).

Η ποιοτική έρευνα χαρακτηρίζεται ως ερμηνευτική, επειδή σχετίζεται με την ερμηνεία και την κατανόηση πτυχών της κοινωνικής ζωής. Κεντρικό σημείο αναφοράς της είναι ο άνθρωπος, η σκέψη του και η συμπεριφορά του. Στηρίζεται στις ατομικές αντιλήψεις του και όχι σε αριθμητικές μετρήσεις, στατιστικές πληροφορίες ή οικονομικές εκτιμήσεις ([Golden, 2017](#)). Στοχεύει στη βαθιά κατανόηση του

κοινωνικού κόσμου των συμμετεχόντων. Ουσιαστικά επιδιώκει να απαντήσει σε ερωτήσεις που αφορούν το “τι”, το “πώς” και το “γιατί”, όταν η ποσοτική έρευνα δίνει απαντήσεις στην ερώτηση “πόσα” ([McCusker & Gunaydin, 2014](#)). Μέσα από τη συνολική περιγραφή ενός γεγονότος ή κοινωνικού φαινομένου προσπαθεί να δημιουργήσει θεωρία, σε αντίθεση με την ποσοτική έρευνα, η οποία προσανατολίζεται στην επαλήθευση της θεωρίας ([Jemna, 2016](#)).

Για τον ποιοτικό ερευνητή, η πραγματικότητα δημιουργείται από τα μέλη μιας κοινωνίας μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης στις καθημερινές τους εμπειρίες. Οι αξίες, οι πεποιθήσεις, οι αντιλήψεις και γενικότερα η στάση ζωής τους πηγάζει από τις βιωμένες εμπειρίες τους ([Bryman, 2008](#)), οι οποίες δεν μπορούν να μετρηθούν ([Mistry, 2012](#)). Οι ανθρώπινες συμπεριφορές και τα συναισθήματα δεν ποσοτικοποιούνται ([Frankfort-Nachmias et al., 2000](#)).

Η ποιοτική έρευνα επικεντρώνεται στη μελέτη συγκεκριμένης ομάδας συμμετεχόντων, που συνήθως είναι περιορισμένη, καθώς αποσκοπεί στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Το δείγμα είναι σκόπιμα μικρό προκειμένου να διασφαλιστεί η συλλογή επαρκούς αριθμού πληροφοριών ([Mistry, 2012](#)). Υπάρχει μια πρωταρχική ιδέα ή μια πρόωπη προσέγγιση ενός συγκεκριμένου ερευνητικού στόχου, αλλά πολλές φορές πάλι η ερευνητική υπόθεση δεν είναι συγκεκριμένη και ξεκάθαρη εξαρχής. Δημιουργείται σταδιακά κατά τη διάρκεια της έρευνας, η οποία ξεκινάει από μια γενική δήλωση ή παρατήρηση και καταλήγει σε ένα συμπέρασμα. Δεν υπάρχει, επομένως, μια αρχική υπόθεση, ώστε μέσα από την έρευνα να επιβεβαιωθεί η ορθότητά της ([Ισαρη & Πουρκός, 2015](#)), ούτε βασίζεται στην ύπαρξη μιας ενιαίας πραγματικότητας, αλλά επικεντρώνεται στην ανακάλυψη της πολυφωνίας της αλήθειας “*plurality of truths*” ([Fraser, 2004](#)). Στην ποιοτική έρευνα εφαρμόζεται η επαγωγική μέθοδος “*inductive*”, ενώ στην ποσοτική εφαρμόζεται η απαγωγική μέθοδος “*deductive*”.

Ο [Simon \(2004\)](#) υποστήριξε ότι η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων και πληροφοριών μοιάζει με την επίλυση ενός μαθηματικού προβλήματος, όπου κάθε βήμα που γίνεται μπορεί να οδηγήσει σε κάτι πιο βαθύ, πιο ουσιαστικό και να χαράξει έναν καινούργιο δρόμο για το τι μπορεί να επακολουθήσει στη συνέχεια. Τα αρχικά ερευνητικά ερωτήματα αλλάζουν συχνά κατά την πορεία της έρευνας και προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα ανάλογα με τα ευρήματα.

Η ποιοτική έρευνα είναι επαναληπτική και όχι γραμμική. Ο ποιοτικός ερευνητής μετακινεί τον συλλογισμό του μπρος πίσω, μεταξύ αρχικού σχεδιασμού έρευνας και υλοποίησης, για να εξασφαλίσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αντιστοιχία στη διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων και στρατηγικών συλλογής δεδομένων και ανάλυσης ([Bryman, 2008](#)).

Τα δεδομένα ελέγχονται συστηματικά, προκειμένου να διατηρηθεί τόσο η εστίαση όσο και η προσαρμογή τους στον ερευνητικό στόχο. Η ανάλυση αλλά και η ερμηνεία τους παρακολουθείται και επιβεβαιώνεται συνεχώς. Η συγκεκριμένη μέθοδος βοηθά τον ερευνητή να προσδιορίσει πότε πρέπει να συνεχίσει, να σταματήσει ή να τροποποιήσει την ερευνητική διαδικασία, προκειμένου να εξασφαλίσει αξιοπιστία και

εγκυρότητα ([Morse et al., 2002](#)). Βέβαια, η επανεξέταση των στρατηγικών συλλογής, η ανάλυση δεδομένων και η αναθεώρησή τους είναι μια υποκειμενική διαδικασία.

Οι εξειδικευμένες πληροφορίες που παρέχει μια ποιοτική μέθοδος επιτρέπουν στον αναγνώστη της έρευνας να κάνει συγκρίσεις ανάμεσα στις δικές του εμπειρίες ή αντιλήψεις και σε εκείνες που προκύπτουν από το πραγματικό περιβάλλον στο οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα. Το γεγονός αυτό όμως μπορεί να επηρεάσει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων των αναγνωστών σε καθημερινή βάση ([Groth, 2010](#)).

Καθοριστικό επίσης στοιχείο της ποιοτικής προσέγγισης είναι ο χρόνος που απαιτείται για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας και ο οποίος τείνει να είναι μεγαλύτερος σε σχέση με την ποσοτική. Ο χρόνος σχετίζεται με το εύρος των πληροφοριών, διότι ο ερευνητής αφιερώνει περισσότερο χρόνο στη συλλογή των δεδομένων ([Coast et al., 2012](#)).

Οι επικριτές της ποιοτικής έρευνας, ωστόσο, υποστηρίζουν ότι ο μικρός αριθμός συμμετεχόντων οδηγεί σε περιορισμένα ευρήματα και συμπεράσματα και δεν είναι εφικτή η δυνατότητα γενίκευσής τους, εφόσον τα συμπεράσματα περιορίζονται στον υπό μελέτη/εξέταση πληθυσμό. Οι εξηγήσεις και οι αναλύσεις των απαντήσεων βασίζονται στις ερμηνείες του ερευνητή, με αποτέλεσμα τα συμπεράσματα της έρευνας να εξαρτώνται από την υποκειμενικότητα της κρίσης του και την προσωπικότητά του. Η έρευνα δηλαδή επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις αξίες του ερευνητή ([Onwuegbuzie et al., 2003](#)). Αν μάλιστα η ίδια έρευνα επαναληφθεί από άλλον ερευνητή, ενδέχεται να οδηγήσει σε διαφορετικά συμπεράσματα ([Leedy & Ormrod, 2010](#)). Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται σε στενή συσχέτιση με τον ερευνητή και η ανάλυση των δεδομένων μπορεί να είναι υποκειμενική. Αποτέλεσμα είναι πολλές φορές να αμφισβητείται η εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας.

Όμως, η έννοια της αξιοπιστίας είναι σχετική. Δύο ερευνητές μπορεί να μελετούν το ίδιο ζήτημα και να προκύψουν διαφορετικά δεδομένα και ευρήματα, αλλά τα συμπεράσματα και των δύο ερευνητών να είναι αξιόπιστα. Οι ποιοτικοί ερευνητές καταγράφουν ως δεδομένα τι συμβαίνει στην πραγματικότητα και πιστεύουν ότι η μέθοδός τους αντικατοπτρίζει τον πραγματικό κόσμο και τα συμπεράσματά τους είναι έγκυρα ([Lesh, 2002](#)).

Επιπροσθέτως, από το ίδιο σύνολο δεδομένων μπορούν να παρατηρήσουν τα ίδια δεδομένα για μια κατάσταση, αλλά οι προηγούμενες εμπειρίες τους θα τους οδηγήσουν στο να τονίσουν ορισμένες πτυχές της κατάστασης πιο έντονα από άλλες και να δώσουν φωνή σε διαφορετικές διαστάσεις. Η υποκειμενικότητα μετατρέπεται σε ισχυρό σημείο, παρά σε αδυναμία της ποιοτικής έρευνας, παρέχοντας διαφορετικές οπτικές γωνίες για τα ίδια δεδομένα ([Groth, 2010](#)). Η ποιοτική έρευνα ενδυναμώνει την ικανότητα των ερευνητών να κατανοήσουν πώς και γιατί τα ίδια γεγονότα ερμηνεύονται με διαφορετικό τρόπο και μερικές φορές αντικρουόμενο, από διαφορετικούς ανθρώπους.

Ο [Denzin & Lincoln \(2005\)](#) χαρακτήρισαν τον ποιοτικό ερευνητή ως “*bricoleur*”, ως τον άνθρωπο δηλαδή που μπορεί να συνθέσει μικρά κομμάτια μιας

εικόνας και να δημιουργήσει ταινία μέσω συναρμολόγησης “*montage*”. Η ποιοτική έρευνα είναι μια συναρμολόγηση ανθρώπινων παραστάσεων. Και όπως κανένα “*montage*” δεν είναι καλύτερο ή πιο αντικειμενικό σε σχέση με κάποιο άλλο, γιατί το καθένα είναι μοναδικό και προσφέρει διαφορετικές πτυχές μιας κατάστασης που θεωρούνται σημαντικές, το ίδιο ισχύει και για την ποιοτική έρευνα. Η κάθε μία έχει την δική της αξία.

Η γενίκευση των ευρημάτων και των συμπερασμάτων της ποιοτικής έρευνας μπορεί να επιτευχθεί μέσω της τυπικότητας των περιπτώσεων “*typicality of cases*” σε σχέση με τον συνολικό πληθυσμό και μέσω της συνάφειάς τους με τα ήδη διαμορφωμένα πρότυπα. Η έννοια της γενίκευσης είναι δυνατόν να αντικατασταθεί με την έννοια της μεταβιβασιμότητας “*transferability*”, καθώς τα ευρήματα μιας έρευνας, τα οποία προκύπτουν βάσει συγκεκριμένου ερευνητικού πλαισίου με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, μπορούν να είναι μεταβιβάσιμα σε άλλο πλαίσιο, αλλά να αξιολογηθούν ανάλογα ([Coast et al., 2004](#)).

3.1.3 Η ποιοτική έρευνα στην οικονομική επιστήμη

Στην οικονομική επιστήμη, πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ποιοτική έρευνα δεν έχει την ίδια αποτελεσματικότητα σε σχέση με την ποσοτική, είναι λιγότερο αξιόπιστη και για αυτόν τον λόγο χρησιμοποιείται με φειδώ. Όμως, έχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και η εφαρμογή της εξαρτάται από τα συγκεκριμένα ζητήματα που επιδιώκεται να προσεγγιστούν και να αναλυθούν στην εκάστοτε μελέτη.

Έχει τη δική της αξία, κυρίως όσον αφορά τη συλλογή των δεδομένων για την ερμηνεία και την κατανόηση των οικονομικών σχέσεων. Πληροφορίες αναφορικά με την πολυπλοκότητα των ανθρώπινων αντιλήψεων και αντιδράσεων περί των οικονομικών θεμάτων μπορούν να συγκεντρωθούν μόνο μέσω της άμεσης πρόσβασης και επαφής του ερευνητή με την πηγή της πληροφόρησης, που είναι ο ίδιος ο άνθρωπος ([Kaczynski et al., 2014](#)). Ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται κάθε άνθρωπος την έννοια του χρήματος, τα συναισθήματά του, η ψυχολογία του, καθώς και οι αλληλεπιδράσεις αυτών, συνθέτουν το οικονομικό οικοδόμημα ([Salmona et al., 2015](#)). Οι έννοιες και οι αντιλήψεις για τα οικονομικά γεγονότα κατασκευάζονται μέσω της αλληλεπίδρασης των ανθρώπων, όπου ο καθένας έχει τις δικές του απόψεις και κατανοήσεις για τον οικονομικό κόσμο και τις μοιράζεται με άλλους ([Tavakol & Sandars, 2014](#)). Η ποιοτική έρευνα πραγματοποιείται τις ανθρώπινες οικονομικές συμπεριφορές. Έπικεντρώνεται στην κατανόηση του “πώς” έχουν βιώσει διαφορετικές προσωπικότητες ανθρώπων το ίδιο οικονομικό φαινόμενο. Στηρίζεται δηλαδή σε προσωπικές βιωματικές εμπειρίες.

Διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αποσαφήνιση και αποκωδικοποίηση των οικονομικών αξιών και των αντιλήψεων των μελών της κοινωνίας, τα οποία παίζουν διαφορετικούς και σύνθετους ρόλους και προσδιορίζουν τις πολιτικές και οικονομικές εξελίξεις ([Agee, 2009](#)). Ουσιαστικά, πρόκειται για μια πολυσυλλεκτική μελέτη η οποία παρέχει εκλεπτυσμένες και πολύπλοκες πληροφορίες καθώς αντιμετωπίζει τις οικονομικές δραστηριότητες ως ένα ζωντανό σύνολο κωδικών συμπεριφοράς των μεμονωμένων παικτών που συνθέτουν το οικονομικό οικοδόμημα ([Crang, 2002](#)).

Η ανάγκη χρήσης ποιοτικών μεθόδων στις οικονομικές μελέτες πηγάζει από το γεγονός ότι σε συγκεκριμένα θέματα, όπως, σε έρευνες marketing, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, χρηματοοικονομικές συμπεριφορές και καταπολέμησης της απάτης, λαμβάνεται υπόψη ο ανθρώπινος παράγοντας που έχει καθοριστικό ρόλο στον οικονομικό κόσμο ([Dewasiri & Weerakoon, 2016](#)). Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των επιπτώσεων που είχε η χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 στις ζωές των ανθρώπων. Το εύρος και το βάθος του ψυχολογικού - οικονομικού αντίκτυπου καθώς και η οπτική γωνία των συντετριμμένων επενδυτών που έχουν πληγεί από την οικονομική κατάρρευση δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. Επίσης, η μελέτη της χρηματοοικονομικής συμπεριφοράς “*financial behavior*” υπό το πρίσμα της ποιοτικής προσέγγισης έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, δεδομένου ότι συμβάλλει στην ανάπτυξη ανθρωποκεντρικών θεωριών και προσθέτει παραμέτρους και δεδομένα που δεν λαμβάνονται υπόψη στις ποσοτικές προσεγγίσεις.

Ο [Lintner](#), το 1956 απευθυνόμενος σε προέδρους, διευθύνοντες συμβούλους, οικονομικούς διευθυντές και ελεγκτές διάφορων εταιρειών, εφάρμοσε την ποιοτική μέθοδο με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου σχετικά με τους παράγοντες που επηρέαζαν τη μερισματική πολιτική. Βασίστηκε σε έναν επαγωγικό τρόπο προσέγγισης, προκειμένου να εμβαθύνει και να διευρύνει τις γνώσεις για τον τρόπο που σκέφτονται και αντιδρούν οι άνθρωποι σε ό,τι αφορά τη συγκεκριμένη πολιτική. Το θεωρητικό μοντέλο εταιρικής συμπεριφοράς μερισμάτων “*behavioral decision to pay dividends*” που ανέπτυξε εξακολουθεί να ισχύει ως σήμερα.

Τα τελευταία χρόνια στις ποσοτικές χρηματοοικονομικές μελέτες, χρησιμοποιούνται μεταβλητές των διάφορων μοντέλων συμπεριφοράς “*behavioral models*”, διερευνητικά, ως πρόδρομο, δηλαδή πριν από τη δημιουργία ενός οικονομικού μοντέλου, δεδομένου ότι παρέχουν την εμπειρική βάση για τον προσδιορισμό του ([Dewasiri & Weerakoon, 2016](#)). Η ποιοτική έρευνα λειτουργεί ως εργαλείο ελέγχου της εγκυρότητας της ποσοτικής ανάλυσης, δεδομένου ότι έχει την δυνατότητα να ερμηνεύσει και τα αντιφατικά στοιχεία της ([Coast, 1999](#)).

Οι αναλυτές και κυρίως όσοι ασχολούνται με τη χάραξη οικονομικής πολιτικής, διεξάγοντας ποιοτικές έρευνες, διαπίστωσαν ότι μπορούν να αφουγκραστούν και να ερμηνεύσουν πιο αποτελεσματικά τον τρόπο σκέψης και τις επιθυμίες των ανθρώπων αναφορικά με οικονομικά ζητήματα. Τα συμπεράσματά τους είναι πιο ρεαλιστικά και ανταποκρίνονται περισσότερο στην πραγματική διάσταση των ερευνητικών θεμάτων, καθώς συμπεριλαμβάνουν και τις απόψεις ανθρώπων, η “φωνή” των οποίων σπάνια ακούγεται ([Emmons & Moravesik, 2020](#)). Η σπουδαιότητα των σχέσεων αλληλεπίδρασης και το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν χρήσιμα αποδεικτικά στοιχεία, τα οποία έχουν αγνοηθεί στην ποσοτική έρευνα, καθώς η επιτυχία μίας οικονομικής πολιτικής στηρίζεται μόνο σε απόλυτα οικονομικά μεγέθη ([Deaton, 2010](#)).

Στην ποιοτική προσέγγιση ο ερευνητής εστιάζεται σε ένα πολύ συγκεκριμένο οικονομικό ζήτημα, και προσπαθεί να συγκεντρώσει όσο γίνεται περισσότερες και λεπτομερείς πληροφορίες, στοχεύοντας στο να φωτίσει τις οικονομικές σχέσεις και τις διαδικασίες που ισχύουν, προκειμένου να ερμηνεύσει γιατί κάποια συγκεκριμένα

γεγονότα λαμβάνουν χώρα ([Greenhalgh et al., 2005](#)). Επιδιώκει να δημιουργήσει θεωρία για το οικονομικό φαινόμενο που διερευνάται μέσω των απόψεων των συμμετεχόντων. Η συγκεκριμένη ερευνητική διαδικασία είναι ευέλικτη και στηρίζεται στην καταγραφή δεδομένων που πραγματοποιούνται σε πραγματικό χρόνο ([LeCompte & Schensul, 1999](#)). Έχει ιδιαίτερη σημασία για τις οικονομικές επιστήμες, δεδομένου ότι το βασικό στοιχείο είναι η διερεύνηση του οικονομικού τρόπου ζωής μιας ομάδας ανθρώπων σε βάθος στηριζόμενη στις πράξεις και στις αντιλήψεις τους καθώς και στις αλληλεπιδράσεις τους ([Atkinson & Pugsley, 2005](#)). Η σημαντικότητά της έγκειται στο γεγονός ότι αναλύει τις διαφορετικές οπτικές γωνίες ενός οικονομικού ζητήματος και τις συσχετίζει μεταξύ τους ([Gibson & Hartman, 2014](#)).

3.1.4 Η ποιοτική έρευνα στο οικονομικό έγκλημα

Το οικονομικό έγκλημα είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο και προϊόν της ελεύθερης ανθρώπινης βούλησης. Ο άνθρωπος φτάνει στο σημείο να διαπράξει αξιόποινες πράξεις μόνο λόγω των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του και των συνθηκών που επικρατούν στο περιβάλλον του ([Ramamoorti & Olsen, 2007](#)). Το οικονομικό πλαίσιο στο οποίο ζουν οι δράστες προσδιορίζει και καθορίζει τη συμπεριφορά τους βάσει των κινήτρων, των αξιών, των πεποιθήσεων, των αναγκών και των επιθυμιών τους. Η ποιοτική έρευνα έχει τη δυνατότητα να ρίξει φως στους λόγους που οδηγούν τον οικονομικό εγκληματία να παρανομήσει, όπως και να αποκαλύψει τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να θεραπευτεί η οικονομική οντότητα. Η διαχείριση φαινομένων απάτης και διαφθοράς είναι συνδυασμός της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των τεχνικών αντιμετώπισης.

Τα οικονομικά εγκλήματα αλλάζουν μορφή συνεχώς. Οι διαρκείς αλλαγές στην τεχνολογία και στις οικονομικές συναλλαγές οδηγούν στην ανάπτυξη νέων τεχνικών και μεθόδων διενέργειας οικονομικών εγκλημάτων, με αποτέλεσμα να διαμορφώνονται νέοι παράγοντες και μεταβλητές που επηρεάζουν το περιβάλλον της οντότητας, καθορίζουν το ελεγκτικό περιβάλλον “*audit environment*”, και δημιουργούν συνεχώς νέες ελεγκτικές ανάγκες και απαιτήσεις ([Hakami et al., 2020](#)). Η δυναμική εξέλιξη των οικονομικών εγκλημάτων, που οφείλεται στην ακόρεστη επιθυμία των δραστών, δεν είναι εύκολο να ποσοτικοποιηθεί, μπορεί όμως μέσα από την ποιοτική ανάλυση να ερμηνευτεί.

Οι ελεγκτικές διαδικασίες, καθώς και η οργανωσιακή κουλτούρα που επιδιώκει να εφαρμόσει μια οικονομική οντότητα για να διασφαλίσει την εξάλειψη αξιόποινων πράξεων –ουσιαστικά, για να θεραπευτεί– διαμορφώνουν το ελεγκτικό περιβάλλον “*audit environment*” ([Lightle et al., 2007](#)). Οι διοικητικοί υπάλληλοι, η ανώτατη διοίκηση και οι ελεγκτές (εσωτερικοί και εξωτερικοί) που το συνθέτουν, καθορίζουν την οικονομική πραγματικότητα μέσα στην οποία ζουν οι οικονομικοί εγκληματίες. Ως εκ τούτου, ο ρόλος των ελεγκτών και της ανώτατης διοίκησης είναι σημαντικός και επιδρά καθοριστικά στην αντίληψη της απάτης. Αποτελούν τους φύλακες της οικονομικής οντότητας και είναι η σημαντική γραμμή άμυνας έναντι απειλών που μπορεί να δεχτεί και να θέσουν σε κίνδυνο την αποστολή της και τους στόχους της ([Bayunitri & Christinawati, 2019](#)).

Σύμφωνα με την COSO⁸⁴, i) η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στην ακεραιότητα και στις ηθικές αξίες, ii) η ουσιαστική ανεξαρτησία της από τη διαχείριση και την εποπτεία των ελεγκτικών δραστηριοτήτων, iii) η δημιουργία μιας φιλοσοφίας και κουλτούρας διοικητικού ελέγχου “*management’s control philosophy*” και iv) η προσέλευση ικανών υπαλλήλων με πίστη στη διαφάνεια και στη λογοδοσία, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, δημιουργούν ένα ηθικό ελεγκτικό περιβάλλον μέσα στο οποίο μπορεί να επιτευχθεί η χρηστή δημοσιονομική διαχείριση.

Η ποιοτική έρευνα επικεντρώνεται στην κατανόηση των προσωπικοτήτων και των χαρακτήρων των ανθρώπων που διαμορφώνουν το ελεγκτικό περιβάλλον, προσπαθώντας να ερμηνεύσει το “πώς”, το “γιατί” και το “πού οφείλεται” τόσο η εμφάνιση αξιόποινων πράξεων στο πλαίσιο της οικονομικής οντότητας, όσο και η επιτυχία ή αποτυχία των ελεγκτικών δραστηριοτήτων. Σκοπός της είναι να εξηγήσει τους λόγους για τους οποίους λαμβάνουν χώρα αξιόποινες πράξεις, όχι μόνο από την πλευρά του δράστη, αλλά και από την πλευρά της διοίκησης και των ελεγκτών. Στοχεύει στη συλλογή και στην ανάλυση στοιχείων που οδηγούν στην ανάδειξη αιτιακών συνδέσεων μεταξύ τους, τα οποία επιτρέπουν στη συνέχεια την ερμηνεία του οικονομικού φαινομένου ([Λυδάκη, 2001](#)). Άλλωστε οι ανθρώπινες συμπεριφορές είναι αυτές που καθορίζουν τις πιθανότητες ελαχιστοποίησης των φαινομένων απάτης και διαφθοράς και συμβάλλουν στην αποτελεσματική διακυβέρνηση.

Η επιτυχία ή η αποτυχία των ελεγκτικών δραστηριοτήτων είναι ανθρωποκεντρική. Η αξιοπιστία και η ακεραιότητα του χαρακτήρα των διοικούντων και των ελεγκτών, καθώς και οι ηθικές αξίες τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους είναι παράγοντες που διαμορφώνουν τη φιλοσοφία της διακυβέρνησης, καθορίζουν τον τρόπο αντιμετώπισης και διαχείρισης των δόλιων πράξεων και επηρεάζουν τη συχνότητα εμφάνισής τους ([Salleh & Suryanto, 2019](#)). Είναι απαραίτητες για την τήρηση των κανόνων και την αποφυγή συγκρούσεων ενδιαφέροντος και συμφέροντος. Η υπεύθυνη και ειλικρινής στάση, βασικά στοιχεία της ακεραιότητας, συμβάλλουν στην οικοδόμηση της εμπιστοσύνης και στη λήψη αξιόπιστων αποφάσεων ([Furiady & Kurnia, 2015](#)). Άλλωστε, ούτε οι νόμοι ούτε οι κανόνες μπορούν να νομοθετήσουν την ηθική. Έχουν ως έναν βαθμό τη δυνατότητα να δημιουργούν πρότυπα συμπεριφοράς, αλλά αδυνατούν να χειραγωγήσουν την ανθρώπινη σκέψη και αντίδραση ([Ramamoorti & Luke, 2011](#)). Η μειωμένη ηθική και η έλλειψη ακεραιότητας από την πλευρά της διοίκησης και των ελεγκτών επιδρούν αρνητικά στην επιβίωση και στην ανάπτυξη της οικονομικής οντότητας και με τη στάση και τη συμπεριφορά τους υπονομεύουν την φήμη και το μέλλον της ([Rifai et al., 2020](#)). Η δύναμη της εξουσίας, η οποία απορρέει από την ελεγκτική δραστηριότητα και από τον βαθμό και τη θέση ευθύνης των ανώτατων στελεχών, είναι σαγηνευτική και οδηγεί πολλές φορές σε κατάχρηση

84 COSO (2013). *Internal control – Integrated framework: Executive summary, framework and appendices, and illustrative tools for assessing effectiveness of a system of internal control*. http://www.cpa2biz.com/AST/PricingStructureAssortments/Section_Credentials/Pricing_Tax_Section_Member/PR DOVR~PC-990025/PC-990025.jsp?selectedFormat=eBook

εξουσίας με αρνητικό αντίκτυπο στην οικονομική οντότητα ([Tang et al., 2003](#); [Salleh & Aziz, 2014](#)).

Μέσα από την ποιοτική έρευνα επιδιώκεται να διαφωτιστούν βασικοί ανθρωποκεντρικοί παράγοντες οι οποίοι αποτελούν δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, όπως:

- ο βαθμός ελευθερίας που διαθέτουν οι ελεγκτές, ώστε να ενεργούν με αδέκαστο τρόπο και να μην περιορίζονται οι ελεγκτικές δραστηριότητες από παράγοντες, ενέργειες και συνθήκες που συνιστούν απειλή και παραβιάζουν την ανεξαρτησία τους·
- η αμερόληπτη νοοτροπία που διαθέτουν, ώστε να εκτελούν τις αρμοδιότητές τους χωρίς παρεμβάσεις και χωρίς την πρόθεση να “ευχαριστήσουν” τρίτους εξαιτίας αντιφατικών προσωπικών κινήτρων (μη υποταγή σε συγκρουόμενα συμφέροντα)·
- η ελεγκτική κρίση, καθώς και το αίσθημα της ελεγκτικής ευθύνης, που στηρίζεται στο τρίπτυχο ατομική ευθύνη – λογοδοσία – απόδοση. Η λογοδοσία και η ατομική ευθύνη ενισχύουν τις ατομικές προσπάθειες για μεγιστοποίηση της επαγγελματικής απόδοσης ([Schlenker et al., 1991](#)). Ο ελεγκτής, υπό την πίεση της λογοδοσίας, καταβάλλει μεγαλύτερες προσπάθειες και επιδιώκει να εφαρμόσει διάφορες πιθανές τεχνικές και διαδικασίες που μπορεί να τον οδηγήσουν στην ανίχνευση απάτης·
- οι προσδοκίες της ανώτατης διοίκησης από τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου: i) για ποιον λόγο η διοίκηση εφαρμόζει τη λειτουργία του και ποιος είναι ο στόχος που επιδιώκει να επιτύχει με την εφαρμογή του; και ii) ο εσωτερικός έλεγχος εφαρμόζεται επειδή το επιβάλλει η νομοθεσία ή στοχεύει στη χρηστή διακυβέρνηση και στη διασφάλιση των αρχών της λογοδοσίας, της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της δικαιοσύνης στον δημόσιο τομέα;
- η οργανωτική δέσμευση “*organizational commitment*”, την οποία αισθάνονται τόσο οι ελεγκτές, όσο και η διοίκηση και η οποία επηρεάζει το ανθρώπινο δυναμικό να ενεργεί κατά τρόπο θετικό ή αρνητικό ανάλογα. Η οργανωτική δέσμευση αποτυπώνεται στις προσπάθειες των υπαλλήλων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και στο αίσθημα της ευθύνης έναντι των υποχρεώσεών τους ([Allen & Meyer, 1990](#))·
- η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης ως προς τη διαθεσιμότητα οικονομικών και ανθρώπινων πόρων για την ενίσχυση των ελεγκτικών δραστηριοτήτων και η υποστήριξή της έναντι των εσωτερικών ελεγκτών κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους·
- το επίπεδο εμπιστοσύνης και αποδοχής των ελεγκτικών πορισμάτων και συστάσεων τόσο από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης, όσο και από την πλευρά των διοικητικών υπαλλήλων·
- το επίπεδο συνεργασίας και επικοινωνιακής επικοινωνίας των εσωτερικών ελεγκτών με τους διοικητικούς υπαλλήλους και η επίδραση της εφαρμογής της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στην ψυχολογία τους.

Η αξιολόγηση των συγκεκριμένων ανθρωποκεντρικών παραγόντων στηρίζεται στην ποιοτική προσέγγιση. Η ποσοτική προσέγγιση μπορεί να ερμηνεύσει τον οικονομικό αντίκτυπό τους, αλλά δεν έχει τη δυνατότητα να εξηγήσει τους μηχανισμούς που ενεργοποιήθηκαν, τις σχέσεις αλληλεπίδρασης, το πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιήθηκαν, καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό που συμμετείχε στην υλοποίησή τους ([Obermann et al., 2013](#)). Επιπλέον, στο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο, λόγω έλλειψης στοιχείων, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί η ποσοτική έρευνα δεδομένου ότι επικεντρώνεται στην ποσότητα και στη συχνότητα εμφάνισης ενός οικονομικού γεγονότος. Τα φαινόμενα απάτης και διαφθοράς δύσκολα ποσοτικοποιούνται, και αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό ότι οι αξιόποινες πράξεις σπανίως αποκαλύπτονται. Στην πλειονότητά τους παραμένουν απαρατήρητες, καθώς, ακόμη και όταν διαπιστωθούν από την διοίκηση, είναι πολύ πιθανό να μην αναφερθούν πραγματικά. Σύμφωνα με την έκθεση της ACFE⁸⁵ “*Report to the Nations. 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse*”, μόνο το 45% των περιπτώσεων απάτης και διαφθοράς αποκαλύπτονται, εκ των οποίων το 15% εντοπίζεται από τους εσωτερικούς ελεγκτές, το 12% από τη διοίκηση, το 4% από τους εξωτερικούς ελεγκτές, ενώ μόλις το 5% από τυχαία γεγονότα. Η οικονομική οντότητα δεν θέλει κατά κύριο λόγο να διακινδυνεύσει την όποια αρνητική δημοσιότητα μπορεί να προκαλέσει μια τέτοιου είδους αποκάλυψη και αποφεύγει κάθε αναφορά στις αρμόδιες αρχές, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν επαρκή και ακριβή στοιχεία. Χωρίς όμως πληροφορίες για τη φύση και το είδος της αξιόποινης πράξης, για τον τρόπο με τον οποίο αυτή διαπράχθηκε και για το μέγεθος της ζημιάς που έχει προκαλέσει δεν μπορούν να προσδιοριστούν οι τρόποι αντιμετώπισης των φαινομένων απάτης ούτε και να καθοριστούν αποτελεσματικοί έλεγχοι για τη μελλοντική αποφυγή τους ([Ahmed, 2021](#)). Η μη ύπαρξη διαθέσιμων πληροφοριών όχι μόνο για τα τρέχοντα δεδομένα αλλά και για τον τρόπο αντιμετώπισης πανομοιότυπων προβλημάτων στο παρελθόν, καθιστά την ποιοτική έρευνα μη αποτελεσματική ([Dewasiri et al., 2018](#)).

Στην ποιοτική προσέγγιση, ο ερευνητής εφαρμόζει ένα πλέγμα στατιστικών υπολογισμών (όπως, για παράδειγμα, η παρατήρηση και η καταγραφή στάσεων και συμπεριφορών κοινωνικών ομάδων), το οποίο καταλήγει σε μια αντίληψη ([Καρκατσούλης, 2005](#)). Έχει την δυνατότητα να επικεντρωθεί στο είδος και στον χαρακτήρα του φαινομένου και να συγκεντρώσει σημαντικές πληροφορίες βάσει των οποίων οδηγείται σε συμπεράσματα αναφορικά με τους αποτελεσματικούς τρόπους αντιμετώπισής του, στηριζόμενος ακόμα και σε περιορισμένα αριθμητικά δεδομένα ([Dewasiri et al., 2018](#)).

Επιπροσθέτως σημαντικό πλεονέκτημά της είναι ο χρόνος. Παρακολουθεί τις εξελίξεις και συλλέγει τα απαιτούμενα στοιχεία σε πραγματικό χρόνο και όχι αναδρομικά, η δε εξαγωγή συμπερασμάτων γίνεται βάσει πρόσφατων και επίκαιρων πληροφοριών. Διερευνά το φυσικό περιβάλλον της οικονομικής οντότητας σε τρέχουσες συνθήκες και έχει τη δυνατότητα να εμβαθύνει και να κατανοεί τους

85 Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2020/>

παράγοντες που συνθέτουν το πλαίσιο δράσης του οικονομικού εγκληματία στο παρόν ([Reinecke et al., 2016](#)).

3.2 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου και ερευνητική διαδικασία

3.2.1. Ερευνητικές υποθέσεις

Η καθιέρωση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, στους δημόσιους φορείς, ως μηχανισμού διασφάλισης της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της λογοδοσίας, συμβάλλει στη χρηστή διακυβέρνηση και στην επίτευξη των στόχων τους ([Postula et al., 2020](#)). Η εφαρμογή της διορθώνει άμεσα τα υφιστάμενα προβλήματα των φορέων και δημιουργώντας ένα υψηλό επίπεδο επίγνωσης κινδύνου αποτρέπει μελλοντικά αρνητικά γεγονότα, δεδομένου ότι εγκαθιστά μία πειθαρχημένη και συστηματική διαχείρισή τους ([Azzali & Mazza 2018](#)). Η υψηλή ποιότητα εσωτερικού ελέγχου βελτιώνει το σύστημα δημόσιας διοίκησης, διασφαλίζοντας την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και συγχρόνως την λειτουργική απόδοση των φορέων, καθώς περιορίζει συμπεριφορές που δημιουργούν εσφαλμένη κατανομή πόρων και κακοδιαχείριση ([Wadesango et al., 2017](#)). Προπάντων ενισχύει το αίσθημα της ευθύνης που έχουν τόσο η ηγεσία και η ανώτατη διοίκηση, όσο και το διοικητικό προσωπικό, στην αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και στην υλοποίηση στόχων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της κοινωνίας. Ως ελεγκτικός μηχανισμός, τους καθιστά υπεύθυνους και υπόλογους για τις ενέργειες και αποφάσεις τους σε σχέση με τη χρήση εξουσίας που τους έχει εκχωρηθεί, έτσι ώστε να αποφεύγονται φαινόμενα κατάχρησης εξουσίας και διαφθοράς ([Fonseca et al., 2020](#)).

Έχει διενεργηθεί επαρκής όγκος ερευνών σε δημόσιους φορείς αναφορικά με τη σημασία και τον ρόλο που διαδραματίζει ο εσωτερικός έλεγχος ως εργαλείο διακυβέρνησης, με απώτερο σκοπό να αναδειχθεί η επίδραση της ποιότητας των ελεγκτικών δραστηριοτήτων στην διαχείριση κινδύνων και κατ' επέκταση στην ποιότητα της δημόσιας διακυβέρνησης. Πολλοί ερευνητές, όπως οι [Ojo \(2019\)](#), [Odoyo, Omwono & Okinyi \(2014\)](#), [Ayagre \(2015\)](#), [Sherzad, Hamawandy & Raqeeb \(2020\)](#), [Rudhani, Vokshi & Hashani \(2017\)](#), [Coetzee \(2016\)](#) και άλλοι, επικεντρώθηκαν στη μελέτη συγκεκριμένων παραγόντων αναφορικά με την επίδρασή τους στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Κοινή διαπίστωση τους είναι ότι: i) η στάση της ανώτατης διοίκησης έναντι των ελεγκτικών δραστηριοτήτων, ii) οι σχέσεις και το επίπεδο συνεργασίας των διοικητικών υπαλλήλων με τους ελεγκτές, καθώς και με τη ανώτατη διοίκηση και iii) η καταλληλότητα και η επαγγελματική επάρκεια των ελεγκτών καθορίζουν την επιτυχία του εσωτερικού ελέγχου. Οι στόχοι του εξαρτώνται από το πεδίο εφαρμογής του και, κυρίως, από τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις που έχει η ανώτατη διοίκηση από αυτόν. Είναι τόσο χρήσιμος και σημαντικός στην χρηστή δημόσια διακυβέρνηση όσο του το επιτρέπει η ανώτατη διοίκηση ([Kothalawala & Samarakoon, 2018](#)). Σύμφωνα με τα ευρήματα των ερευνών που έχουν διεξαχθεί, σε δημόσιες οικονομικές οντότητες χωρών με διαφορετικό μακροοικονομικό περιβάλλον ως προς την πολιτική, οικονομική, κοινωνιολογική, δημογραφική και νομοθετική κατάσταση, διαφαίνεται ότι το κοινό βασικό πρόβλημα στον δημόσιο τομέα είναι η ανεπάρκεια των εσωτερικών ελεγκτών συνδυαστικά με την έλλειψη πολιτικής ανάπτυξης προσωπικού που ασχολείται με τις

ελεγκτικές δραστηριότητες λόγω περιορισμένης δέσμευσής και υποστήριξης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου από την ανώτατη διοίκηση.

Πανομοιότυπα είναι και τα ευρήματα ερευνών που πραγματοποιήθηκαν συγκεκριμένα σε φορείς της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τους [Arena \(2013\)](#), [Dragusin, Domnisoru & Mihai \(2016\)](#), [Bello, Ahmad & Yusof \(2018\)](#), [DeSimone & Rich \(2020\)](#), [Syreyshchikova, Pimwnv, Mikolajczyk & Moldovan \(2020\)](#), [Khwaileh \(2013\)](#), [Yigzaw, Kassie & Mariam \(2017\)](#), [Taiwo & Adegoke \(2019\)](#), [Zakaria, Selvaraj & Zakaria \(2006\)](#), [El Haddad, El Haddad & Alfadhli \(2020\)](#), [Astuti \(2018\)](#), [Fitriyah \(2018\)](#) και άλλους ερευνητές, οι ελεγκτικές δραστηριότητες στον ακαδημαϊκό χώρο επικεντρώνονται στους χρηματοοικονομικούς ελέγχους και στους ελέγχους συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και την ισχύουσα νομοθεσία. Παρατηρήθηκε περιορισμένη διάθεση ανθρώπινων και οικονομικών πόρων για την εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου από την πλευρά της πανεπιστημιακής διοίκησης. Ο εσωτερικός έλεγχος δεν αποτελεί την βασική δραστηριότητα παροχής εποικοδομητικών συμβουλών αναφορικά με το πώς θα βελτιώσουν οι ακαδημαϊκοί φορείς το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και θα επιτύχουν χρηστή διακυβέρνηση.

Αναφορικά με τον ρόλο του στην πολιτική καταπολέμησης της απάτης, σε έρευνες που διεξήχθησαν από τους [Muslimat & Hamid \(2012\)](#), [Onoja \(2015\)](#), [Drogalas, Pazarskis, Anagnostopoulos & Papachristou \(2017\)](#), [Asiedu & Deffor \(2017\)](#), [Fasua & Osifo \(2016\)](#), [Indriasih \(2014\)](#), [Nazarova, Mysiul, Gordopolov, Koval & Danileviciene\(2020\)](#), [Omar & Bakar \(2012\)](#), [Motubatse \(2014\)](#), [Burnady, Howe & Muehlmann \(2011\)](#) και άλλους ερευνητές, διαφαίνεται ότι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της στρατηγικής πρόληψης και ανίχνευσης της είναι αρμοδιότητα της ανώτατης διοίκησης και εκφράζει - αντανάκλα τη επιθυμία της, τη δέσμευση της και στήριξή της στην ελαχιστοποίηση αξιόποινων πράξεων. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αξιολογεί την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των επιλεγμένων δραστηριοτήτων και μέτρων για την αντιμετώπισή τους και παρέχει στην ανώτατη διοίκηση διαβεβαιώσεις αναφορικά με την λειτουργικότητά τους. Οι ελεγκτικοί μηχανισμοί διαδραματίζουν κομβικό ρόλο και αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας της συγκεκριμένης στρατηγικής δεδομένου ότι η πρόληψη και ανίχνευση δόλιων πράξεων σχετίζονται με τον έλεγχο των συνθηκών που ευνοούν την εμφάνισή τους και αποσκοπούν στον περιορισμό της ευκαιρίας να διαπραχθούν.

Οι παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου είναι η ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών, η απεριόριστη πρόσβαση που διαθέτουν στα αρχεία του οργανισμού, η ικανότητά τους ως προς τη διεξαγωγή των ελεγκτικών δραστηριοτήτων και η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης ([Badara & Saidin, 2013](#); [Umar et al., 2019](#)). Για τη βέλτιστη δυνατή εκτίμηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς της λαμβάνονται υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες ([Arena & Azzone 2009](#); [Alzaban & Gwilliam, 2014](#); [Türetken et al., 2020](#); [Shamki et al., 2017](#))

- η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου “*Internal audit quality*”

- η επάρκεια της ελεγκτικής ομάδας “*Internal audit competency*”
- η ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητα του ελέγχου “*Internal audit Independence and Objectivity*”
- η υποστήριξη του εσωτερικού ελέγχου από την ανώτατη διοίκηση “*top management support*”
- η διαχείριση ανθρώπινων και οικονομικών πόρων καθώς και ο προγραμματισμός των ελέγχων στο πλαίσιο της μονάδας εσωτερικού ελέγχου “*Internal Audit department*”

Βασικό στοιχείο της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου είναι η ελεγκτική επάρκεια, η οποία αφορά τις δεξιότητες και την επαγγελματική εμπειρία του ελεγκτή. Η εμπειρία του είναι το σύνολο των γνώσεων και των ικανοτήτων που έχει αποκτήσει μέσα από την άσκηση των ελεγκτικών καθηκόντων. Οι δεξιότητες του αφορούν την στάση και συμπεριφορά του κατά την διάρκεια του ελέγχου, καθώς και την επικοινωνία του και τη διαπροσωπική ικανότητά του προκειμένου να δημιουργηθεί μια υγιής σχέση με τους ελεγχόμενους ([Salleh & Aziz, 2014](#)). Οι τεχνικές γνώσεις διασφαλίζουν ότι οι ελεγκτές είναι ικανοί να παρέχουν συμβουλές για τη βελτίωση του συστήματος διοίκησης, για την εξεύρεση αποτελεσματικών λύσεων και για την αντιμετώπιση σύνθετων και συγκρουόμενων καταστάσεων ([Flesher & Zanzig, 2000](#)). Οι δεξιότητες συμπεριφοράς διασφαλίζουν την ομαλή έκβαση του ελέγχου. Η επικοινωνιακή επικοινωνία μεταξύ ελεγκτών και ελεγχόμενων είναι καθοριστική στην ελεγκτική δραστηριότητα, δεδομένου ότι διευκολύνει τη συλλογή πληροφοριών και έγκυρων στοιχείων απαραίτητων για τη διεξαγωγή αντικειμενικών συμπερασμάτων. Η επάρκεια των πληροφοριών που διαθέτουν καθορίζει και την ακρίβεια και αξιοπιστία των ελεγκτικών πορισμάτων ([Zakaria et. al., 2020](#)). Ο κίνδυνος να μην έχουν οι ελεγκτές την πλήρη υποστήριξη και βοήθεια των ελεγχόμενων ως προς την παροχή των αναγκαίων πληροφοριών, εμποδίζει το έργο τους και δημιουργεί μεροληπτικά πορίσματα ([Shamsuddin, 2014](#)).

Σύμφωνα με τους [Libby & Tan \(1994\)](#) και τους [Kent, Munro & Gambling \(2006\)](#) η έννοια της γνώσεις περιλαμβάνει:

- τις τεχνικές γνώσεις
- γνώσεις που αφορούν την ίδια την οικονομική οντότητα, όπως πληροφορίες αναφορικά με τη δομή της, την πολυπλοκότητά της, τις συναλλαγές της
- διαπροσωπικές δεξιότητες, όπως ικανότητες επικοινωνίας “*communication skills*” και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων “*problem – solving ability*”
- αντιληπτική ικανότητα “*perceptual ability*”, όπως ικανότητα συγκέντρωσης και επεξεργασίας των κατάλληλων πληροφοριών

Ο επαγγελματικός σκεπτικισμός υποδεικνύει την κρίση του ελεγκτή και αντικατοπτρίζει τις αποφάσεις του, που στηρίζονται σε έναν αναλυτικό συλλογισμό ([Mock & Turner, 2005](#)). Υψηλό επίπεδο επαγγελματικού σκεπτικισμού υποδηλώνει και σκεπτικιστικές συμπεριφορές ([Mui, 2018](#)) δεδομένου ότι ο ελεγκτής έχει ευθύνη τόσο απέναντι στην οντότητα όσο και στην εξέλιξη της δικής του καριέρας και γι’ αυτό είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στη διατύπωση των ευρημάτων και συμπερασμάτων του ([Bayunitri & Christinawati, 2019](#)).

Οφείλει να ενισχύει τις δυνατότητές του συστηματικά μέσω εξειδικευμένης συμπληρωματικής εκπαίδευσης προκειμένου να εμπλουτίσει και να τροφοδοτήσει τις γνώσεις του και να αυξήσει την κρίση του i) για να ανιχνεύει και να εντοπίζει φαινόμενα απάτης ([Carpenter et al., 2002](#)), ii) για να μπορεί να επεξεργάζεται όλες τις σχετικές πληροφορίες, iii) για να κάνει τις απαραίτητες συγκρίσεις των εναλλακτικών λύσεων, με στόχο τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων ([Mock & Turner, 2005](#); [Chung & Monroe, 2000](#)). Ανάλογα με το πεδίο εφαρμογής του ελέγχου, ο ελεγκτής αποκτά συγκεκριμένες γνώσεις, με αποτέλεσμα μέσα από διαφορετικές εμπειρίες και εκπαίδευση να κερδίζει και διαφορετική γνώση ([Badara & Saidin, 2013](#)).

Η ανεπάρκεια των ελεγκτών έναντι της ελεγκτικής δραστηριότητας αντανακλάται στην ποιότητα της ελεγκτικής διαδικασίας και στις εκθέσεις ελέγχου, με αποτέλεσμα η ίδια η διοίκηση να μην εμπιστεύεται τα πορίσματα και τις συστάσεις τους και, ως εκ τούτου, να περιορίζεται η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου ([Van Peurse, 2004, 2005](#)).

H1: *Η επάρκεια και η καταλληλότητα των υπαλλήλων που στελεχώνουν τη Μ.Ε.Ε. “internal audit competency” έχουν θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στα ακαδημαϊκά ιδρύματα*

Η στάση της ανώτατης διοίκησης έναντι της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα σε ό,τι αφορά τον εντοπισμό ατασθαλιών και αξιόποινων πράξεων, καθώς και την αποφυγή αδυναμιών και αστοχιών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή τόσο του συστήματος διοίκησης όσο και της στρατηγικής πρόληψης και ανίχνευσης είναι πρωτίστως αρμοδιότητα της ανώτατης διοίκησης και έχει την αρχική ευθύνη. Το κλειδί για την επιτυχία τους είναι η ικανότητα των ανώτατων στελεχών που τα σχεδιάζει να επιλέξει τους κατάλληλους ελεγκτικούς μηχανισμούς για την αποφυγή παρατυπιών. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στη διάθεση της, το οποίο αξιολογεί κατά τρόπο ανεξάρτητο και αντικειμενικό τους πιθανούς κινδύνους και τα μέτρα καταπολέμησης που εφαρμόζονται και διαβεβαιώνει ότι είναι επαρκή και αποτελεσματικά ([Petrascu & Tieanu, 2014](#)). Βοηθά την διοίκηση να αναβαθμίσει τις λειτουργίες και τις εσωτερικές διαδικασίες της σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα ([Yudianto et al., 2021](#)). Οι ελεγκτικοί μηχανισμοί επιστούν την προσοχή στις ελλείψεις και παρατυπίες και διασφαλίζουν την ακρίβεια των οικονομικών στοιχείων, τη συμμόρφωσή τους με τους νόμους και τα διεθνή πρότυπα. Η συνεργασία των εσωτερικών ελεγκτών με τα ανώτατα στελέχη, για θέματα διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων προλαμβάνει αστοχίες στις αποφάσεις της διοίκησης που έχουν αρνητικό αντίκτυπο στα οικονομικά του φορέα και επηρεάζουν την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητά του ([Azzali & Mazza, 2018](#)). Είναι όμως λεπτές οι ισορροπίες στη συγκεκριμένη συνεργασία, διότι η υπερβολική εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης στις ελεγκτικές δραστηριότητες μπορεί να έχει επιπτώσεις στην ανεξαρτησία του ελέγχου ([Christopher et al., 2009](#)).

Επιπλέον η ανώτατη διοίκηση είναι επιφορτισμένη με την ευθύνη και το καθήκον να διαμορφώσει την κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα και ένα θετικό

εργασιακό περιβάλλον, που επιτυγχάνεται μέσα από τη δημιουργία ενός κώδικα ορθής συμπεριφοράς. Η προσωπικότητα των διοικητικών υπαλλήλων είναι καθοριστικό στοιχείο στην καταπολέμηση της απάτης. Η ενασχόληση έντιμου προσωπικού και η εκπαίδευσή του στην ευαισθητοποίηση σχετικά με τις αξιόποινες πράξεις αποτελούν βασικό μηχανισμό πρόληψη της απάτης.

Η αντιμετώπιση φαινομένων απάτης και διαφθοράς στηρίζονται στην λογική “invest to save” (Ozili, 2015). Η ανώτατη διοίκηση οφείλει να επενδύσει σε ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους προκειμένου να εφαρμοστούν αποτελεσματικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί και να ενισχυθεί η επάρκεια των ελεγκτών. Συγκεκριμένα, να προχωρήσει στη διάθεση επαρκών οικονομικών πόρων για την πρόσληψη εσωτερικών ελεγκτών με επαγγελματική εμπειρία και ικανότητες, στην παροχή κινήτρων για την εξέλιξη και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας τους, στην επιδίωξη συνεχούς εκπαίδευσης και εξειδίκευσής τους, καθώς και στη διασφάλιση της ανεξαρτησίας τους κατά την εκτέλεση των ελεγκτικών τους καθηκόντων (Saputra et al., 2020). Η αδιαφορία της διοίκησης έναντι της ανάπτυξης και εξέλιξής τους δημιουργεί το αίσθημα της αβεβαιότητας αναφορικά με την πορεία της επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους καθώς και την ικανότητά τους να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις ελεγκτικές απαιτήσεις και δραστηριότητες. Πολλές φορές η έλλειψη κινήτρων για επαγγελματική εξέλιξη συνδυαστικά με το χαμηλό επίπεδο αμοιβών στον δημόσιο τομέα προκαλεί απάθεια και μπορεί να δημιουργήσει πρόσφορο έδαφος για την εμφάνιση φαινομένων διαφθοράς μεταξύ των ελεγκτών καθώς και φαινομένων απάτης. Επιπλέον οι περιορισμένες ελεγκτικές γνώσεις δημιουργούν φαύλο κύκλο, που ενώ η διοίκηση δεν ενθαρρύνει την πολιτική ανάπτυξης του προσωπικού, συγχρόνως αισθάνεται ανασφάλεια και δυσπιστία ως προς την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των ελεγκτών, αντιμετωπίζει την ελεγκτική διαδικασία με επιφυλακτικότητα και δεν στηρίζει τα πορίσματα των ελέγχων.

Η στάση της ανώτατης διοίκησης με την ποιότητα του εσωτερικού και κατ’ επέκταση με την αποτελεσματικότητά του, είναι μία σχέση δούναι και λαβείν “quid pro quo”. Η επιτυχία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στηρίζεται στη δέσμευση και υποστήριξή της από την ηγεσία και την ανώτατη διοίκηση, η δε επιτυχία της δημόσιας διακυβέρνησης στηρίζεται στα αξιόπιστα πορίσματα του εσωτερικού ελέγχου, τα οποία είναι κρίσιμα και ουσιαστικά για τη λήψη διοικητικών και στρατηγικών αποφάσεων.

H2: Η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης “top management support” επιδρά θετικά στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στα ακαδημαϊκά ιδρύματα

Η Μ.Ε.Ε. αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της οργανωτικής δομής του φορέα και η στελέχωσή της εξαρτάται και καθορίζεται από τις ελεγκτικές ανάγκες του. Βασική προϋπόθεση για να μπορεί να εκτελεί τα καθήκοντά της είναι η διαθεσιμότητα ενός αριθμού ικανών και έμπειρων ελεγκτών, ανάλογα με τη δομή του φορέα και την πολυπλοκότητά του. Τόσο η διαδικασία επιλογής ελεγκτών όσο και τοποθέτησής τους εξαρτάται από το οργανόγραμμα της Μ.Ε.Ε. και είναι αποτέλεσμα λεπτομερούς περιγραφής θέσεων εργασίας, στην οποία αναλύονται οι δεξιότητες, οι γνώσεις και οι

ικανότητες που απαιτούνται. Το οργανόγραμμα διασφαλίζει ρόλους και αρμοδιότητες εντός της μονάδας και συμβάλλει στην αποδοτική λειτουργία της.

Το μέγεθός της καθορίζει και τον ελεγκτικό χρόνο που θα αφιερώσουν οι ελεγκτές στις δραστηριότητές τους, και κατ' επέκταση τους οικονομικούς πόρους που θα διατεθούν. Η θέση της στον φορέα καθώς και ο οργανωτικός ρόλος της προσδιορίζουν και τον βαθμό αυτονομίας και ανεξαρτησίας της. Χωρίς οργανωτική ανεξαρτησία, η Μ.Ε.Ε. μετατρέπεται σε ένα ευρύτερο τμήμα/διεύθυνση του φορέα και αποτελεί μέρος του οργανογράμματός του ([Drogalas et al., 2015](#)). Η ανεξαρτησία είναι μια στάση απαλλαγμένη από κάθε εμπόδιο και αυτό φαίνεται με την ελεύθερη παροχή υποδείξεων, συστάσεων και δηλώσεων χωρίς περιορισμό, αμερόληπτα, αντικειμενικά και έχοντας τη δυνατότητα να αποκαλύψει το πραγματικό πρόβλημα. Οι ελεγκτικές δραστηριότητες διενεργούνται χωρίς να βασίζονται σε απαίτηση ή επιρροή από την ανώτατη διοίκηση ([Saputra et al., 2020](#)). Η συνεργασία της ανώτατης διοίκησης με τους ελεγκτές πρέπει να είναι απαλλαγμένη από παρεμβάσεις, ώστε οι ελεγκτές να μένουν ανεπηρέαστοι. Στον δημόσιο τομέα, η Μ.Ε.Ε. πρέπει πρωτίστως να διαθέτει πολιτική και διοικητική υποστήριξη και στη συνέχεια θεσμική κατοχύρωση που να εγγυάται τον απαραίτητο βαθμό ανεξαρτησίας και επαρκούς χρηματοδότησης.

H3:*Η οργανωτική ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών “internal audit independence and objectivity” έχουν θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στα ακαδημαϊκά ιδρύματα*

Σημείο εκκίνησης των ελεγκτικών δραστηριοτήτων είναι η σωστή προετοιμασία και ο σχεδιασμός του ελεγκτικού προγράμματος, η τοποθέτηση δηλαδή των κατάλληλων ανθρώπινων και οικονομικών πόρων στις κατάλληλες ελεγκτικές εργασίες και η επιλογή της κατάλληλης ελεγκτικής μεθόδου. Ο ελεγκτικός σχεδιασμός βάσει κινδύνων βοηθά τους ελεγκτές να επικεντρωθούν στους τομείς υψηλού κινδύνου επιτυγχάνοντας εξοικονόμηση χρόνου και οικονομικών πόρων ([Pickett, 2006](#)). Κατά τον ελεγκτικό σχεδιασμό, οι ελεγκτές καθορίζουν τον χρόνο που πρέπει να αφιερώσουν στην αναμενόμενη συλλογή τεκμηρίων ανάλογα με τον βαθμό επικινδυνότητας της ελεγκτικής περιοχής. Οι αβέβαιες υποθέσεις και δραστηριότητες καθώς και οι περίπλοκες διαδικασίες που ενέχουν πιθανούς κινδύνους λαμβάνουν μεγαλύτερη προσοχή εκ μέρους τους. Το ελεγκτικό περιβάλλον κρύβει κινδύνους και μπορεί να προκαλέσει σύγχυση στα βασικά σημεία ελέγχου και να επηρεάσει το ελεγκτικό αποτέλεσμα. Η αξιολόγηση των πιθανών κινδύνων προσδιορίζει και τις τεχνικές και μεθόδους που θα εφαρμοστούν, προκειμένου να συγκεντρωθούν τα απαραίτητα στοιχεία που θα οδηγήσουν σε ακριβή συμπεράσματα και προτεινόμενες συστάσεις ([Chang et al., 2008](#)). Ο έλεγχος βάσει κινδύνου “*risk based approach*” είναι σημαντικό εργαλείο για την πρόληψη της απάτης, δεδομένου ότι οι οικονομικές δραστηριότητες γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες και ο ελεγκτής οφείλει να έχει μεγάλη συνειδητοποίηση της έννοιας του κινδύνου κατά τη διενέργεια του ελέγχου ([Nugraha & Susanto, 2017](#)). Σε έρευνες που διεξήχθησαν από τους [Cao, Li & Zhang \(2015\)](#), [Le & Nguyen \(2020\)](#), [Kirogo, Ngahu & Wagaki \(2014\)](#), [Ayagre \(2014\)](#), [Castanheira, Rodrigues & Craig \(2010\)](#), [Yasir, Sabri, Ali & Kausar \(2015\)](#), [Apostol \(2019\)](#), [Coetzee \(2016\)](#), [Shiu & Yeh \(2008\)](#), [Abidin \(2017\)](#) και από άλλους ερευνητές παρατηρήθηκε

ότι η προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου βάσει κινδύνων απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία, προκειμένου ο εσωτερικός ελεγκτής να έχει την ικανότητα και τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται άμεσα στις απαιτήσεις του ελέγχου και συγχρόνως να κατανέμει σωστά τον ελεγκτικό χρόνο. Όμως λόγω των ειδικών γνώσεων και της τεχνικής επάρκειας, καθώς και υψηλών αμοιβών δεν υιοθετείται από δημόσιες οντότητες ή οικονομικές οντότητες με περιορισμένους πόρους.

H4: *Η διαχείριση των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων καθώς και ο προγραμματισμός των ελέγχων “internal audit department” έχουν θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητά του στα ακαδημαϊκά ιδρύματα*

Η έννοια της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου είναι ενσωματωμένη στη λειτουργία του και σε όλες τις δραστηριότητές της και εξαρτάται από το βαθμό συμμόρφωσης τους με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα καθώς και τον βαθμό τήρησης του Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας των εσωτερικών ελεγκτών. Τα πρότυπα αποτελούν σημαντικό οδηγό, καθώς περιλαμβάνουν αναλυτικές διαδικασίες και τεχνικές που αφορούν τον σχεδιασμό και τη διενέργεια του ελέγχου. Σύμφωνα και με την ΠΑ που έχει αναπτύξει το Διεθνές Πλαίσιο Ελεγκτικών Ικανοτήτων⁸⁶ εφαρμογή των ελεγκτικών προτύπων, των μεθοδολογιών, του κώδικα δεοντολογίας και εθνικών διατάξεων αποτελούν βασική ευθύνη του ελεγκτή και η εφαρμογή τους κρίνεται αναγκαία και απαραίτητη.

H5: *Η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου “internal audit quality” επιδρά θετικά στην αποτελεσματικότητά του στα ακαδημαϊκά ιδρύματα*

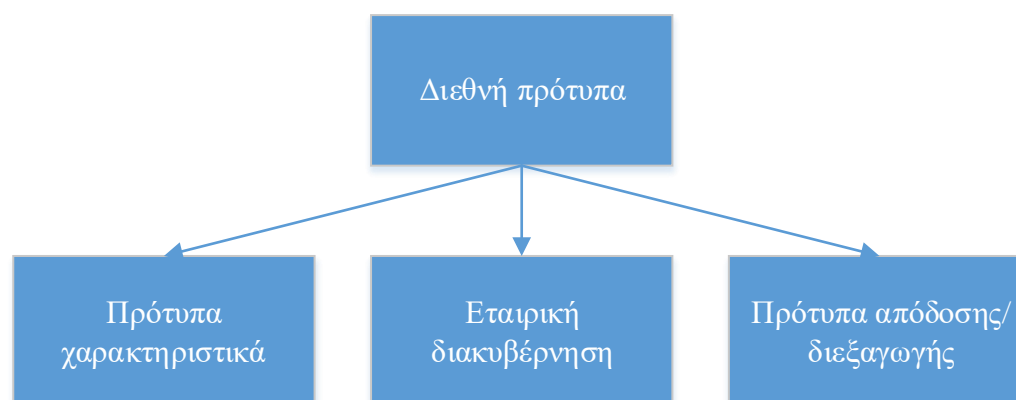
Προκειμένου να προσεγγιστούν εμπειρικά οι προαναφερόμενες ερευνητικές υποθέσεις εφαρμόστηκε ποιοτική μέθοδος και συνδέθηκαν και αντιστοιχήθηκαν με συγκεκριμένες μεταβλητές, που είναι τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα. Δεδομένου ότι το πεδίο εφαρμογής της συγκεκριμένης διατριβής είναι ο ακαδημαϊκός χώρος, η έρευνα εστιάστηκε i) στη μελέτη της σύστασης και της θέσης που κατέχει στη δομή των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.), ii) στον τρόπο οργάνωσής της, iii) στη διαθεσιμότητα ανθρώπινων και οικονομικών πόρων στη Μ.Ε.Ε. από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης, iv) στην επαγγελματική εμπειρία και επάρκεια των ελεγκτών που τη στελεχώνουν, v) στην προετοιμασία και στον σχεδιασμό του ελεγκτικού προγράμματος, vi) στις σχέσεις των εσωτερικών ελεγκτών με τους διοικητικούς υπαλλήλους και με ανώτατα στελέχη, καθώς και vii) στην επίδραση της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου κατ’ αρχάς στην ψυχολογία και στην επαγγελματική συμπεριφορά των υπαλλήλων και ακολούθως στη βελτίωση της ποιότητας της διαχείρισης και της διακυβέρνησης του πανεπιστημίου. Καταβλήθηκε μάλιστα προσπάθεια αναγνώρισης των ιδιαιτεροτήτων που έχουν τα ακαδημαϊκά ιδρύματα, των παραγόντων που επηρεάζουν και καθορίζουν τη λειτουργία τους, των διαδικασιών που εφαρμόζονται και του θεσμικού πλαισίου που τα διέπει, στοιχεία που κρίνονται απαραίτητα και καθοριστικά, διότι συνθέτουν το ελεγκτικό πεδίο και

86 Institute of Internal Auditors (2013). *Global Internal Audit Competency Framework*.

επιδρούν στις ελεγκτικές δραστηριότητες. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην ελεγκτική κουλτούρα που επικρατεί στον χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

3.2.2 Καθορισμός των ερευνητικών μεταβλητών

Τα διεθνή πρότυπα για την επαγγελματική πρακτική του εσωτερικού ελέγχου “*International professional practice of Internal Auditing – IPPF*”⁸⁷ αποτελούν τις βασικές αρχές και τις κατευθυντήριες γραμμές για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου και περιλαμβάνουν τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών Ιδιοτήτων “*Attribute Standards*” και τα Πρότυπα Απόδοσης/Διεξαγωγής “*Performance Standards*”. Οι μεταβλητές της έρευνας είναι σύμφωνες με τα διεθνή πρότυπα και συγκεκριμένα περιλαμβάνουν τα εξής: Πρότυπο 1100 «Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα», Πρότυπο 1200 «Επαγγελματική επάρκεια και Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια», Πρότυπο 1300 «Πρόγραμμα διαβεβαίωσης και Βελτίωση Ποιότητας», Πρότυπο 2000 «Διαχείριση της Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου», Πρότυπο 2100 «Φύση των Εργασιών», Πρότυπο 2300 «Διεξαγωγή Έργου» και Πρότυπο 2400 «Κοινοποίηση Αποτελεσμάτων».



Διάγραμμα 3.1: Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα, Πηγή: International Standards for the professional practice of Internal Auditing (Standards), 2017, ΠΑ.

i) πρότυπα χαρακτηριστικά

- 1000: Σκοπός, Δικαιοδοσία και Ευθύνη
- 1100: Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα
- 1200: Επαγγελματική Επάρκεια και Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια
- 1300: Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας

ii) πρότυπα απόδοσης/διεξαγωγής

- 2000: Διαχείριση της Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου

87 International Professional Practices Framework (IPPF). 2017 Edition by The Institute of Internal Auditors.

- 2100: Φύση των Εργασιών
- 2200: Σχεδιασμός Έργου
- 2300: Διεξαγωγή του Έργου
- 2400: Κοινοποίηση Αποτελεσμάτων
- 2500: Παρακολούθηση Προόδου

Το Πρότυπο 2000 αφορά τον τρόπο λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και περιλαμβάνει το Πρότυπο 2010 «Προγραμματισμός» που αφορά την κατάρτιση του ελεγκτικού προγράμματος, και το Πρότυπο 2030 «Διαχείριση Πόρων» που αφορά την εξασφάλιση επαρκών και κατάλληλων πόρων που είναι αναγκαίοι για να επιτευχθεί το εγκεκριμένο πρόγραμμα. Σύμφωνα με το Πρότυπο 2100, ο εσωτερικός έλεγχος εκτιμά την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και συγκεκριμένα με το Πρότυπο 2120 «Διαχείριση Κινδύνων» συμβάλλει στη βελτίωσή τους. Κατά το Πρότυπο 2130 «Μηχανισμοί Ελέγχου», η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου βοηθά την οικονομική οντότητα να διατηρεί αποτελεσματικούς μηχανισμούς ελέγχου, αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους και προωθώντας τη διαρκή βελτίωσή τους,

Οι ερευνητικές μεταβλητές συσχετίζονται με τους παράγοντες που επηρεάζουν και καθορίζουν τον βαθμό επιτυχίας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Έτσι οι ερευνητικές υποθέσεις εκφράζονται μέσα από τις ερευνητικές μεταβλητές.

Συγκεκριμένα:

- η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου “*Internal Audit Quality*” εκφράζεται μέσα από το Πρότυπο 1300 καθώς και από το Πρότυπο 2300.
- η επάρκεια της ελεγκτικής ομάδας “*Internal Audit Competency*” εκφράζεται μέσα από το Πρότυπο 1200.
- η ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητα του ελέγχου “*Internal Audit Independence and Objectivity*” εκφράζεται μέσα από το Πρότυπο 1100.
- η υποστήριξη του εσωτερικού ελέγχου από την ανώτατη διοίκηση “*Top Management Support*” εκφράζεται μέσα από το Πρότυπο 2000 καθώς και από το Πρότυπο 2400.
- η διαχείριση ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, καθώς και ο προγραμματισμός των ελέγχων στο πλαίσιο της μονάδας εσωτερικού ελέγχου “*Internal Audit Department*” εκφράζεται από το Πρότυπο 2100, από το Πρότυπο 2400 καθώς και 2030.

3.2.3 Μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας

Στην ποιοτική έρευνα, ο ερευνητής δύναται να εφαρμόσει πέντε βασικούς τύπους στρατηγικών και πέντε μεθόδους για την άντληση πληροφοριών. Ποιοτικές στρατηγικές είναι η εθνογραφία “*ethnography*”, η θεμελιώδης θεωρία “*grounded theory*”, η μελέτη μιας κατάστασης-περίπτωσης “*case study*”, η φαινομενολογική έρευνα “*phenomenology*” και η τεχνική της αφηγηματικής συνέντευξης “*narrative interview techniques*”. Ποιοτικές μέθοδοι είναι η συνέντευξη “*interview*”, η παρατήρηση “*observation*”, η ομάδα εστίασης “*focus group*”, η ανάλυση εγγράφων

“documentary analysis” και η ανάλυση περιεχομένου “content analysis” ([Jemna, 2016](#)).

Στην παρούσα διατριβή εφαρμόστηκε η στρατηγική της τεχνικής της αφηγηματικής συνέντευξης η οποία έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον και χρησιμοποιείται ευρέως στην ποιοτική έρευνα. Μέσα από την πραγματοποίηση συνεντεύξεων με την χρήση ερωτηματολογίου με δομημένες ή μη ερωτήσεις, ο ερευνητής έχει πρόσβαση σε προσωπικές εμπειρίες των συμμετεχόντων, οι οποίες είναι απαραίτητες για την κατανόηση της πραγματικότητας ([Jovchelovitch & Bauer, 2007](#)). Η συγκεκριμένη μέθοδος άντλησης πληροφοριών, δίνει την ευκαιρία να διερευνηθούν οι απόψεις τους, οι ιδέες τους, οι αντιλήψεις και οι προβληματισμοί τους για ένα συγκεκριμένο θέμα. Οι απαντήσεις στηρίζονται και συνδέονται με τους χαρακτήρες τους, τις προσωπικότητες τους και τις συμπεριφορές τους, ενώ συγχρόνως εκφράζουν και τη στάση τους απέναντι σε ένα κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο. Οι συνεντεύξεις παρέχουν βάθος και λεπτομέρειες μέσω της περιγραφής των γεγονότων, των αλληλεπιδράσεων και των παρατηρούμενων συμπεριφορών ([Labuschagne, 2003](#)).

3.2.3.1 Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα προκαθορισμένο σύνολο ερωτήσεων, οι οποίες χρησιμοποιούνται για τη συλλογή δεδομένων. Ουσιαστικά αποτελεί το εργαλείο για τη συλλογή και την καταγραφή πληροφοριών για ένα συγκεκριμένο θέμα ενδιαφέροντος. Περιλαμβάνει μια σειρά από ερωτήσεις ανοιχτού ή κλειστού τύπου, στις οποίες καλούνται να απαντήσουν οι ερωτώμενοι ([Ισαρη & Πουρκός, 2015](#)).

Οι κλειστές ερωτήσεις συνοδεύονται από μια σειρά συγκεκριμένων απαντήσεων. Πρωτίστως ο ερευνητής είναι καλά ενημερωμένος και έχει συγκεντρώσει αρκετές πληροφορίες σχετικά με τον εξεταζόμενο πληθυσμό, και είναι σε θέση να παρέχει συγκεκριμένες επιλογές απαντήσεων σε κάθε κλειστή ερώτηση. Οι κλειστές ερωτήσεις είναι γρήγορες για τους ερωτηθέντες, γεγονός που αυξάνει το ποσοστό ανταπόκρισης. Είναι επίσης πιο εύκολο να κωδικοποιηθούν και να αναλυθούν, κάτι που είναι ιδιαίτερα σημαντικό εάν ο αριθμός των ερωτηματολογίων που συλλέγονται είναι αρκετά μεγάλος ([Gray, 2009](#)).

Οι ανοιχτές ερωτήσεις χρησιμεύουν κυρίως στη συλλογή πιο εμπειριστωμένων πληροφοριών, δεδομένου ότι επιτρέπουν στους ερωτηθέντες να εκφράσουν τις δικές τους απόψεις ([Rowley, 2014](#)). Οι απαντήσεις είναι πιο ευέλικτες και παρέχουν ευρύτερες πληροφορίες και πιο βαθιές ([Phellas et al., 2011](#)). Βασικό πλεονέκτημά στις ανοιχτού τύπου ερωτήσεις (μη δομημένες) είναι η μεγάλη ελευθερία έκφρασης, εφόσον δεν υπάρχουν περιορισμοί στις απαντήσεις, με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται όλες οι “αποχρώσεις” ενός θέματος. Επιπλέον ο ερευνητής έχει την δυνατότητα, ανάλογα με τον σκοπό της συνέντευξης, να αναθεωρήσει τις μη δομημένες ερωτήσεις του κατά τη διάρκεια της, προκειμένου να εκμαιεύσει από τους συμμετέχοντες όσο γίνεται περισσότερες πληροφορίες, χρήσιμες για την έρευνά του.

Η χρήση ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου δίνει τη δυνατότητα να συγκεντρωθούν και να αναλυθούν στην συνέχεια, κατά τρόπο περιγραφικό και επεξηγηματικό, όλα τα απαραίτητα στοιχεία και δεδομένα, τα οποία

προκύπτουν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Ως εργαλείο συλλογής πληροφοριών, είναι έγκυρο και αξιόπιστο.

Η εγκυρότητά του αναφέρεται στην ακρίβεια των δεδομένων που λαμβάνονται από τον εξεταζόμενο πληθυσμό, δηλαδή στο κατά πόσο αντιπροσωπευτικά και ποιοτικά είναι τα δεδομένα που συλλέγονται και εάν καλύπτουν επαρκώς την ερευνητική περιοχή. Άλλωστε, εγκυρότητα σημαίνει σωστή μέτρηση αυτού που πρόκειται να μετρηθεί ([Taherdoost, 2016](#)) και ορίζεται ως «ο βαθμός» στον οποίο τα δεδομένα ενός ερευνητικού πληθυσμού αντικατοπτρίζουν το ουσιαστικό και ρεαλιστικό περιεχόμενό του, βάσει του οποίου θα οδηγηθεί ο ερευνητής σε γενικευμένα συμπεράσματα ([Straub et al., 2004](#)).

Η αξιοπιστία του αναφέρεται στον βαθμό που από τα δεδομένα προκύπτουν ρεαλιστικά αποτελέσματα, τα οποία οδηγούν σε συμπεράσματα με εύλογη βεβαιότητα ([Bolarinwa, 2015](#)). Ουσιαστικά αφορά τον βαθμό που η μέτρηση ενός φαινομένου μπορεί να παρέχει ασφαλή συμπεράσματα και σχετίζεται με την επαναληψιμότητα ([Straub et al., 2004](#)). Αν επαναληφθεί η μέτρηση από άλλον ερευνητή, θα καταλήξει στα ίδια αποτελέσματα.

Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου διασφαλίζονται μέσω της πληρότητάς του, της κατάλληλης δομής, της σαφήνειας και περιεκτικότητας των ερωτήσεων και της συνοχής των ερωτημάτων με τις μεταβλητές της έρευνας.

Η δομή του ερωτηματολογίου, έχει καθοριστική σημασία για την επιτυχία της έρευνας. Τόσο η σειρά των ερωτήσεων όσο και η διατύπωσή τους προσδιορίζουν τον βαθμό ενδιαφέροντος των ερωτηθέντων να ανταποκριθούν σε αυτές, καθώς τους ενθαρρύνει ή τους αποθαρρύνει να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Προσωπικές ερωτήσεις ή γενικά ερωτήσεις των οποίων η απάντηση είναι σχετικά δύσκολη δεν αναφέρονται κυρίως στην αρχή του ερωτηματολογίου. Επιπλέον, αποφεύγονται αόριστες και καθοδηγητικές ερωτήσεις ([Ζαφειρόπουλος, 2005](#)). Οι ερωτήσεις είναι περιεκτικές καλύπτοντας όλες τις πτυχές των ερευνητικών στόχων και κατηγοριοποιούνται με γνώμονα τη συνοχή τους με τις μεταβλητές της έρευνας. Συγγενείς ερωτήσεις ομαδοποιούνται μαζί, προκειμένου να κατευθύνεται η μνήμη του ερωτώμενου ευκολότερα στις σωστές απαντήσεις ([Τσιώλης, 2014](#)).

Βασικό και αναπόσπαστο σημείο της διενέργειας ποιοτικής έρευνας με διαζώσης συνέντευξη και χρήση ερωτηματολογίου είναι η ηθική της έρευνας. Σε όλους τους συμμετέχοντες διευκρινίζεται και τονίζεται επισταμένα η τήρηση της ανωνυμίας κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και η απόλυτη προστασία των προσωπικών δεδομένων τους. Οι ερωτηθέντες ενημερώνονται αναφορικά με τους σκοπούς της έρευνας, για την διατήρηση, τη χρήση και την επεξεργασία των πληροφοριών – δεδομένων για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και για το δικαίωμα άρνησης συμμετοχής τους ή αποχώρησής τους χωρίς συνέπεια. Μετά από την παροχή λεπτομερούς ενημέρωσης από την πλευρά του ερευνητή οι ερωτηθέντες συνειδητά παρέχουν την συγκατάθεσή τους για τη συμμετοχή τους στην έρευνα.

Το ερωτηματολόγιο της συγκεκριμένης διατριβής σχεδιάστηκε και δομήθηκε με ερωτήσεις προσαρμοσμένες στις ερευνητικές υποθέσεις και στα δεδομένα του επιλεγμένου προς εξέταση πληθυσμού. Διαμορφώθηκε με βάση την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Στόχος του είναι να διερευνήσει εάν οι θεωρητικές προσεγγίσεις της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου έχουν πρακτική εφαρμογή στον ακαδημαϊκό χώρο και κατά πόσο τα ελεγκτικά πρότυπα και η νομοθεσία εφαρμόζονται. Ουσιαστικά οι ερωτήσεις είναι προσανατολισμένες στο να δώσουν απαντήσεις αναφορικά με το πώς λειτουργεί ο εσωτερικός έλεγχος στα πανεπιστημιακά ιδρύματα, να σκιαγραφήσουν τη στάση της ανώτατης διοίκησης και της πανεπιστημιακής ηγεσίας έναντι της συγκεκριμένης λειτουργίας και να χαρτογραφήσουν το προφίλ των ελεγκτών και την σχέση τους με τους διοικητικούς υπαλλήλους. Χωρίζεται σε δύο ομάδες : η πρώτη ομάδα αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν τον ρόλο του ελεγκτή και της μονάδας εσωτερικού ελέγχου, ενώ η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει ερωτήσεις αναφορικά με τον ρόλο της διοίκησης.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου θεωρητικές έννοιες, όπως η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, το οικονομικό έγκλημα, ο ρόλος του ελεγκτή, η στάση της διοίκησης κτλ., μεταφράζονται σε ερευνητικές μεταβλητές οι οποίες είναι σύμφωνες με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα και συνδέονται με τις ερευνητικές υποθέσεις. Έτσι όλες οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις των συμμετεχόντων συνδέονται με τις ερευνητικές μεταβλητές. Οι απαντήσεις εκφράζουν τις εμπειρικές απόψεις τους και μετατρέπονται σε εμπειρικές παρατηρήσεις. Οι ερευνητικές μεταβλητές και εμπειρικές παρατηρήσεις αναλύονται, συσχετίζονται και αναζητούνται αιτιακές συνδέσεις μεταξύ τους. Η ανάδειξη των αιτιακών συνδέσεων επιτρέπει τη διατύπωση προτάσεων και συμπερασμάτων (Κυριαζή, 2000).

3.2.3.2 Κατηγοριοποίηση ερωτήσεων βάσει των ερευνητικών μεταβλητών

Οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο της έρευνας μας κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με τις ερευνητικές μεταβλητές που είναι τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα. Συγκεκριμένα:

Ερευνητική Μεταβλητή: Πρότυπο 1200 «Επαγγελματική Επάρκεια και Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια»

Ερωτήσεις αναφορικά με τη μεταβλητή

- Ποιο είναι το ακαδημαϊκό επίπεδο των εσωτερικών ελεγκτών καθώς και η συνολική επαγγελματική τους προϋπηρεσία;
- Ποια είναι η επαγγελματική εμπειρία στον εσωτερικό έλεγχο; Προγενέστερη συμμετοχή σε ελεγκτικές δραστηριότητες ως μέλος ελεγκτικής ομάδας;
- Παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων ή άλλου είδους εκπαίδευση;

Ερευνητική Μεταβλητή : Πρότυπο 1100 «Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα»

Ερωτήσεις αναφορικά με τη μεταβλητή

- Πότε συστάθηκε η Μ.Ε.Ε. και πώς στελεχώθηκε;
- Πόσοι υπάλληλοι απασχολούνται στη Μ.Ε.Ε. και τι θέση κατέχει ο καθένας;
- Ποιες είναι οι αρμοδιότητές τους;
- Ποια είναι η θέση της στο οργανόγραμμα του φορέα και σε ποιον λογοδοτεί;
- Ποιες υπηρεσίες και φορείς του πανεπιστημίου ανήκουν στην ελεγκτική δικαιοδοσία της Μ.Ε.Ε.;
- Από ποιον διαμορφώνεται το ελεγκτικό πρόγραμμα και ποιος το εγκρίνει;
- Ποιος δίνει εντολή για τη διενέργεια των ελέγχων;

Ερευνητική Μεταβλητή: Πρότυπο 1300 «Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωση Ποιότητας»⁸⁸

Ερωτήσεις αναφορικά με τη μεταβλητή

- Πώς έχει διαμορφωθεί το ισχύον σύστημα εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζεται;
- Πόσο συχνά ελέγχεται;
- Προτείνονται διορθώσεις και πώς διαμορφώνεται το διορθωτικό σχέδιο δράσης (μέσα από συζήτηση με τη διοίκηση);
- Οι προτεινόμενες διορθώσεις εφαρμόζονται και σε τι βαθμό;
- Συμμετέχει ο εσωτερικός ελεγκτής στις διοικητικές αποφάσεις συμβουλευτικά;

Ερευνητική Μεταβλητή: Πρότυπο 2000 «Διαχείριση της Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου»

Ερωτήσεις αναφορικά με τη μεταβλητή

- Πώς καθορίζεται το πρόγραμμα των ελέγχων και ποια κριτήρια λαμβάνονται υπόψη;
- Η ανώτατη διοίκηση παρέχει επαρκείς οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για τη διενέργεια των εσωτερικών ελέγχων;
- Πού επικεντρώνονται οι ελεγκτικές δραστηριότητες;

Ερευνητική Μεταβλητή : Πρότυπο 2100 «Φύση των Εργασιών»

Ερωτήσεις αναφορικά με τη μεταβλητή

⁸⁸ Αξιολογεί την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και εντοπίζει πεδία που χρήζουν βελτίωσης. Ουσιαστικά καθορίζει την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου.

- Τόσο στον σχεδιασμό όσο και στη διενέργεια του ελέγχου λαμβάνονται υπόψη οι πιθανοί μελλοντικοί κίνδυνοι που καλείται ενδεχομένως να αντιμετωπίσει ο φορέας;
- Ποιες ελεγκτικές περιοχές κρύβουν τους περισσότερους κινδύνους και ποιοι μπορεί να είναι αυτοί;
- Οι τεχνικές που εφαρμόζονται έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν διασφάλιση ως προς την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων ελεγκτικών μηχανισμών του φορέα και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων;
- Ποιες είναι οι διαδικασίες που ακολουθεί/εφαρμόζει η διοίκηση για να διασφαλίσει ότι οι πιθανοί κίνδυνοι του φορέα λαμβάνονται υπόψη και μετριάζονται;
- Αξιολογεί η διοίκηση κινδύνους που είχαν αρνητικό αντίκτυπο στην επίτευξη των στόχων της;

Ερευνητική Μεταβλητή: Πρότυπο 2300 «Διεξαγωγή Έργου»

Ερωτήσεις αναφορικά με τη μεταβλητή

- Ποια είναι η σχέση και η στάση έναντι των ελεγχόμενων;
- Ποια είναι η στάση των υπαλλήλων και ποια της διοίκησης έναντι των ελεγκτών κατά τη διάρκεια του ελέγχου;
- Ποιος είναι ο βαθμός προσβασιμότητας των ελεγκτών στα αρχεία του φορέα, προκειμένου να συγκεντρώσουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες;
- Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου έχει επιφέρει αλλαγές στην αντιμετώπιση και την ψυχολογία των υπαλλήλων και ως προς το επίπεδο συνεργασίας τους;

Ερευνητική Μεταβλητή : Πρότυπο 2400 «Κοινοποίηση Αποτελεσμάτων»

Ερωτήσεις αναφορικά με τη μεταβλητή

- Τα πορίσματα των ελεγκτών είναι κατάλληλα αιτιολογημένα;
- Ποια είναι η στάση της διοίκησης και των υπάλληλων έναντι των πορισμάτων, ευρημάτων, συστάσεων των ελεγκτών;
- Εφαρμόζονται οι συστάσεις των ελεγκτών;
- Παρακολουθείται (follow up) η εξέλιξή τους και πώς;
- Έχουν εντοπιστεί παραλείψεις και παρατυπίες στο σύστημα του εσωτερικού ελέγχου από τους ίδιους τους υπαλλήλους του φορέα που συμπεριλαμβάνονται στα πορίσματα των ελεγκτών;
- Πώς έχουν αντιμετωπιστεί από την πλευρά της διοίκησης κρούσματα διαφθοράς, παρατυπίες, ατασθαλίες;

3.3 Πεδίο εφαρμογής της έρευνας

Η έρευνα επικεντρώνεται στα είκοσι τέσσερα (24) ακαδημαϊκά ιδρύματα της χώρας και συγκεκριμένα στα εξής:

1. Ανώτατη Σχολή Καλών Τεχνών (ΑΣΚΤ)
2. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (ΑΠΘ)
3. Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΓΠΑ)
4. Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος (ΔΠΙΑΕ)
5. Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης (ΔΠΘ)
6. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο (ΕΜΠ)
7. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ)
8. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ)
9. Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο (ΕΛΜΕΠΑ)
10. Ιόνιο Πανεπιστήμιο
11. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΟΠΑ)
12. Πανεπιστήμιο Αιγαίου
13. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής (ΠΑΔΑ)
14. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας (ΠΔΜ)
15. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
16. Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων
17. Πανεπιστήμιο Κρήτης
18. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
19. Πανεπιστήμιο Πειραιά (ΠΑΠΕΙ)
20. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
21. Πανεπιστήμιο Πατρών
22. Πολυτεχνείο Κρήτης
23. Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
24. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

Ο πληθυσμός βάσει του οποίου δομήθηκε, αλλά και στον οποίο απευθύνεται το ερωτηματολόγιο είναι οι διοικητικοί υπάλληλοι των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, και οι υπάλληλοι που στελεχώνουν τη Μ.Ε.Ε. και, από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης, ο Αντιπρύτανης Έρευνας, ο Αντιπρύτανης των Διοικητικών Υπηρεσιών, ο Αντιπρύτανης των Οικονομικών Υπηρεσιών, ο Γενικός Διευθυντής των Οικονομικών Υπηρεσιών και ανώτατα διοικητικά στελέχη, κυρίως των οικονομικών υπηρεσιών και της Μονάδας Οικονομικής και Διοικητικής Υποστήριξης (ΜΟΔΥ) του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας (ΕΛΚΕ). Διευκρινίζεται ότι στην έρευνα δεν συμμετείχαν ακαδημαϊκοί υπάλληλοι.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με δια ζώσης συναντήσεις και στα 24 Πανεπιστημιακά ιδρύματα. Η επιλογή των συμμετεχόντων του δείγματος στηρίχθηκε κυρίως στο κριτήριο της θέσης ευθύνης και αρμοδιοτήτων που κατέχουν και με τους οποίους υπήρξε πρωτίστως τηλεφωνική επικοινωνία και στην συνέχεια δια ζώσης επαφή. Η τηλεφωνική επικοινωνία κρίθηκε αναγκαία προκειμένου να επιβεβαιωθεί η διαθεσιμότητά τους και σε επίπεδο χρόνου για την παροχή συνέντευξης και συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και κυρίως σε επίπεδο βούλησης να συμμετέχουν.

Τα πανεπιστημιακά ιδρύματα παρουσιάζουν ιδιομορφία ως προς την δομή και την οργάνωσή τους καθώς διαφοροποιούνται μεταξύ τους ως προς το μέγεθος (συνολικό αριθμό των προγραμμάτων σπουδών που διαθέτουν) και ως προς τα Νομικά Πρόσωπα που υπάγονται στην δικαιοδοσία τους (όπως είναι τα ερευνητικά κέντρα ή ινστιτούτα καθώς και οι Εταιρείες Αξιοποίησης και Διαχείρισης της περιουσίας των Πανεπιστημίων). Βάσει των οργανογραμμάτων τους γίνεται αντιληπτό ότι η δομή τους δεν είναι ομοιόμορφη, έχουν κοινά στοιχεία στην διαμόρφωσή της αλλά και διαφορές οι οποίες οφείλονται κυρίως στο μέγεθός τους. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του οργανογράμματος των πανεπιστημίων που διαθέτουν πολλά προγράμματα σπουδών και η Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών αποτελεί ανεξάρτητη και αυτόνομη Γενική Διεύθυνση ενώ σε πανεπιστήμια με λιγότερα προγράμματα η συγκεκριμένη διεύθυνση υπάγεται στην Γενική Διεύθυνση Διοικητικών Υποθέσεων. Το μέγεθος επηρεάζει και το σύνολο των απασχολούμενων διοικητικών υπαλλήλων στις οικονομικές υπηρεσίες καθώς και στη ΜΟΔΥ του ΕΛΚΕ. Δεδομένου ότι διενεργήθηκαν δια ζώσης συνέντευξης με την χρήση του ερωτηματολογίου, η δομή των πανεπιστημίων καθώς και το μέγεθός τους ελήφθησαν υπόψη στον σχεδιασμό της ερευνητικής στρατηγικής, κυρίως για τον σωστό καταμερισμό του χρόνου.

3.4 Πιλοτική εφαρμογή ερωτηματολογίου

Προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν αστοχίες και αποκλίσεις του ερωτηματολογίου, να διορθωθούν εκφράσεις ή να αντικατασταθούν με άλλες κατάλληλες εναλλακτικές λύσεις, εφαρμόστηκε μια δοκιμαστική αξιολόγησή του στην οποία συμμετείχαν τέσσερα πανεπιστήμια. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας ήταν η δημιουργία μιας πλήρους έκδοσης ερωτηματολογίου, η οποία δίνει τη δυνατότητα παραγωγής αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Στην πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου συμμετείχαν 49 άτομα, εκ των οποίων τρεις (3) Αντιπρυτάνεις Οικονομικών Υπηρεσιών, τέσσερις (4) Πρόεδροι των ΜΟΔΥ – ΕΛΚΕ, δύο (2) Γενικοί Διευθυντές Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών, έξι (6) Διευθυντές, δεκατρείς (13) Προϊστάμενοι Τμήματος, δεκαεπτά (17) υπάλληλοι – εισηγητές και δύο (2) εσωτερικοί ελεγκτές. Εφαρμόστηκαν και ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Κάθε συνέντευξη είχε χρονική διάρκεια περίπου 15 λεπτών, εκτός από τις συνεντεύξεις με τους Προέδρους και τους επικεφαλής (Διευθυντές) των ΜΟΔΥ – ΕΛΚΕ, που είχαν πολύ μεγαλύτερη διάρκεια, περίπου 45 λεπτά.

Σημαντικό στοιχείο κατά την πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου είναι η χρονική στιγμή που πραγματοποιήθηκε, πριν την δημοσίευση του Νόμου 4957/2022 με τίτλο «Νέοι Ορίζοντες στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα: Ενίσχυση της ποιότητας, της λειτουργικότητας και της σύνδεσης των Α.Ε.Ι. με την κοινωνία και λοιπές διατάξεις», που στο άρθρο 213 προβλέπεται η σύσταση κεντρικής Μ.Ε.Ε. σε κάθε ακαδημαϊκό ίδρυμα. Την δεδομένη χρονική στιγμή ίσχυε καθολικά σε όλους τους φορείς του Δημόσιου Τομέα, ο Νόμος 4795/2021. Διαπιστώθηκε ότι σε κανένα από τα τέσσερα πανεπιστημιακά ιδρύματα δεν είχε συσταθεί και στελεχωθεί κεντρική μονάδα εσωτερικού ελέγχου, δεν εφαρμοζόταν η λειτουργία του, παρόλο που είχαν τη συμβατική υποχρέωση βάσει νομοθετικών διατάξεων. Μόνο σε ένα από τα τέσσερα πανεπιστήμια, η ανώτατη διοίκηση είχε προχωρήσει σε θεσμικό επίπεδο στην σύσταση

Μ.Ε.Ε. με την δημοσίευσή της στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, ανεξάρτητα από το ιεραρχικό τους επίπεδο και τον εποπτικό τους ρόλο στο συγκεκριμένο ίδρυμα, δεν ήταν ενημερωμένοι για την συγκεκριμένη εξέλιξη.

Μόνο δύο πανεπιστήμια είχαν αναθέσει δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου σε διοικητικό υπάλληλο στις ΜΟΔΥ – ΕΛΚΕ, που λειτουργούσε ως ελεγκτικός μηχανισμός κατά αποκλειστικότητα για τις οικονομικές διαδικασίες των ΜΟΔΥ-ΕΛΚΕ. Η συγκεκριμένη ανάθεση προέκυψε μετά από υπόδειξη του Ελεγκτικού Συνεδρίου και της Ειδικής Υπηρεσίας Ανθρωπίνου Δυναμικού, Εκπαίδευσης και Διά Βίου Μάθησης - ΕΣΠΑ, στο πλαίσιο των διαχειριστικών ελέγχων που είχαν διενεργηθεί από τις συγκεκριμένες υπηρεσίες. Οι ελεγκτικές δραστηριότητες περιορίζονται στον έλεγχο εφαρμογής των διαγωνιστικών διαδικασιών απευθείας ανάθεσης, όπως ορίζονται από τον Νόμο 4412/16 και τις τροποποιήσεις του, και στον έλεγχο των χρηματικών ενταλμάτων. Οι “εσωτερικοί ελεγκτές” ήταν υπάλληλοι των ΜΟΔΥ – ΕΛΚΕ και διέθεταν μεγάλη διοικητική εμπειρία στις διαδικασίες που εφαρμόζονται για την υλοποίηση των ερευνητικών προγραμμάτων καθώς και στη γενικότερη διαχείριση του φορέα. Όμως δεν διέθεταν ελεγκτική εμπειρία.

Κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων, οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου επικεντρώθηκαν στους λόγους για τους οποίους δεν είχαν συσταθεί οι κεντρικές Μ.Ε.Ε., ποια είναι η θέση της διοίκησης αλλά και των διοικητικών υπαλλήλων αναφορικά με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και αν κρίνεται αναγκαία η σύσταση ξεχωριστών Μ.Ε.Ε., μιας κεντρικής για το σύνολο του πανεπιστημίου και μιας για τη ΜΟΔΥ – ΕΛΚΕ.

Στα μάτια των ερωτηθέντων η εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου αντικαθιστά τον προληπτικό έλεγχο που διενεργούσε το Ελεγκτικό Συνέδριο, δεδομένου ότι πλέον πραγματοποιεί μόνο κατασταλτικό έλεγχο. Και για αυτό τον λόγο κρίνεται αναγκαία η εφαρμογή του περισσότερο λόγω του προληπτικού και συμβουλευτικού του ρόλου ο οποίος κυρίως αναδείχθηκε από τους ερωτηθέντες στις ΜΟΔΥ – ΕΛΚΕ.

Μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναδείχθηκε ένα βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν και τα τέσσερα πανεπιστήμια, αυτό της υποστελέχωσης και της έλλειψης εξειδικευμένου και κατάλληλου προσωπικού που θα στελεχώσει τις Μ.Ε.Ε.. Εκφράστηκε η άποψη ότι ως λύση για την αντιμετώπιση του προβλήματος είναι η ανάθεση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς εξειδικευμένους εσωτερικούς ελεγκτές “outsourcing” ή η συνύπαρξη διοικητικών υπαλλήλων του πανεπιστημίου που το έργο τους θα υποστηρίζεται από εξωτερικούς εμπειρογνώμονες “co-sourced”. Όμως οι συγκεκριμένες εναλλακτικές δεν εξαλείφουν το πρόβλημα της υποστελέχωσης και αυξάνουν το λειτουργικό κόστος. Η οικονομική κατάσταση των πανεπιστημίων δεν επιτρέπει την δημιουργία μίας τέτοιας δαπάνης.

Η σύσταση δύο Μ.Ε.Ε., μιας κεντρικής για όλο το πανεπιστήμιο και μιας ξεχωριστής για τη ΜΟΔΥ – ΕΛΚΕ, οι οποίες θα λογοδοτούν στην ίδια επιτροπή ελέγχου, ή η δημιουργία μιας κεντρικής Μ.Ε.Ε. η οποία θα ενσωματώνει ξεχωριστό τμήμα που θα επικεντρώνεται ελεγκτικά στις δραστηριότητες της ΜΟΔΥ–ΕΛΚΕ κατά

αποκλειστικότητα, ήταν οι δύο ρεαλιστικές εναλλακτικές λύσεις για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου που εκφράστηκαν από τους ερωτηθέντες. Οι απόψεις τους πηγάζουν από το πρόβλημα υποστελέχωσης που αντιμετωπίζει ο ακαδημαϊκός χώρος και λόγω της διαφορετικότητας της φύσης των οικονομικών δραστηριοτήτων μεταξύ ΜΟΔΥ-ΕΛΚΕ και κεντρικών οικονομικών υπηρεσιών. Η ανώτατη διοίκηση δεν θέλει να δεσμεύσει υπαλλήλους υπό συνθήκες υποστελέχωσης που θα απασχολούνται κατά αποκλειστικότητα με τον έλεγχο των διαχειριστικών διαδικασιών της ΜΟΔΥ-ΕΛΚΕ. Επιπλέον οι ΜΟΔΥ – ΕΛΚΕ υπόκεινται και σε εξωτερικούς ελέγχους σε ετήσια βάση από ορκωτούς ελεγκτές και παρέχεται ένα δίκτυο ασφάλειας για την κανονικότητα, τη νομιμότητα και την επιλεξιμότητα των οικονομικών τους δραστηριοτήτων. Οι οικονομικές συναλλαγές του πανεπιστημίου που χρηματοδοτούνται από τον τακτικό κρατικό προϋπολογισμό, στα περισσότερα ιδρύματα, δεν υπόκεινται σε έλεγχο από ορκωτούς ελεγκτές, ούτε δημοσιοποιούνται οι οικονομικές καταστάσεις. Η εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου ως προληπτικού ελεγκτικού μηχανισμού κρίνεται περισσότερο αναγκαία στις κεντρικές διοικητικές και οικονομικές υπηρεσίες του πανεπιστημίου, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες.

Μια κοινή ανησυχία που εκφράστηκε κυρίως από τους χειριστές των λογισμικών και πληροφοριακών συστημάτων είναι η δυνατότητα πρόσβασης σε υπολογιστές τους από τρίτους, χωρίς να έχουν εξουσιοδότηση τη δεδομένη χρονική στιγμή λόγω τηλεργασίας. Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές είναι σε συνεχή λειτουργία λόγω τηλεργασίας και δίνουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν από τρίτους χωρίς να έχουν εξουσιοδοτημένη πρόσβαση. Είναι ένα φαινόμενο παροδικό λόγω συνθηκών covid, που άλλαξε τις εργασιακές συνήθειες και πρότυπα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Περιγραφική ανάλυση

Στην έρευνα, συμμετείχαν συνολικά 267 άτομα (δεν συμπεριλαμβάνονται 49 άτομα που συμμετείχαν στην πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου). Δημογραφικά στοιχεία των συγκεκριμένων συμμετεχόντων αναφορικά με την ηλικία τους και το εκπαιδευτικό επίπεδό τους δεν εξετάστηκαν, δεδομένου ότι η συλλογή των πληροφοριών έγινε κατόπιν διά ζώσης συναντήσεων με τους συμμετέχοντες και αποφεύχθηκαν ερωτήσεις που ενδεχομένως τους έφερναν σε δύσκολη θέση και τους προκαλούσαν αμηχανία. Ως προς το επαγγελματικό προφίλ τους, βάσει του εργασιακού καθεστώτος τους, οι συμμετέχοντες ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες: είναι είτε μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι είτε διοικητικοί υπάλληλοι ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ) είτε διοικητικοί υπάλληλοι ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου (ΙΔΟΧ) είτε με σύμβαση παροχής υπηρεσιών ή έργου.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα ποσοστά των συμμετεχόντων ανά πανεπιστημιακό ίδρυμα.

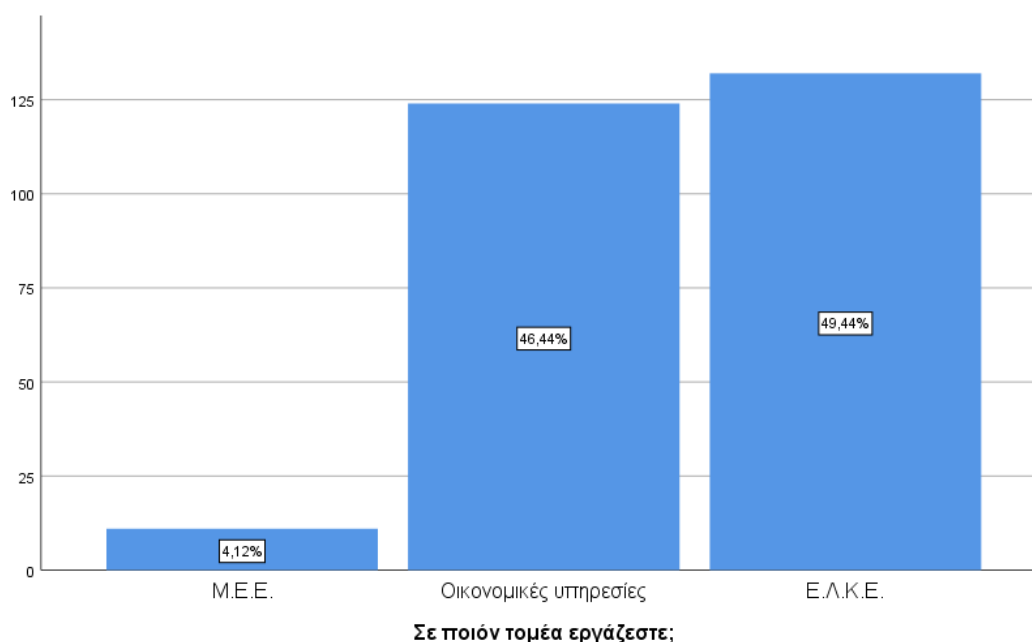
Πίνακας 4.1: Ποσοστά των συμμετεχόντων ανά πανεπιστημιακό ίδρυμα.

| Ίδρυμα | % Ποσοστό συμμετοχής |
|---------------------------------------|----------------------|
| Ανώτατη Σχολή Καλών Τεχνών | |
| Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο | |
| Θεσσαλονίκης | |
| Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος | |
| Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο | |
| Αθηνών | |
| Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο | |
| Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο | |
| Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο | |
| Ιόνιο Πανεπιστήμιο | |
| Πανεπιστήμιο Αιγαίου | |
| Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής | |
| Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας | |
| Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας | |
| Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων | |
| Πανεπιστήμιο Κρήτης | |
| Πανεπιστήμιο Μακεδονίας | |
| Πανεπιστήμιο Πατρών | |
| Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου | |
| Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και | |
| Πολιτικών Επιστημών | |
| Πολυτεχνείο Κρήτης | |
| Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο | |

Από τα συγκεκριμένα αποτελέσματα διαφαίνεται ότι το μέγεθος του πανεπιστημίου δεν ασκεί ιδιαίτερη επίδραση στο ποσοστό συμμετοχής των διοικητικών υπαλλήλων στην έρευνα. Κατά μέσο όρο συμμετέχει ποσοστό 5% ανά ίδρυμα με εξαίρεση το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών και το Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.

Από τα 267 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα, ποσοστό 4,12% είναι στελέχη των Μ.Ε.Ε., ενώ το 46,44% υπηρετούσε στις Οικονομικές και Διοικητικές Υπηρεσίες των ιδρυμάτων και ποσοστό 49,44% στις ΜΟΔΥ-ΕΛΚΕ. Συγκεκριμένα:

- Ποσοστό 49,44% στις ΜΟΔΥ –ΕΛΚΕ αντιπροσωπεύεται από 13 Πρόεδρους (Αντιπρυτάνεις Έρευνας), 21 Επικεφαλής, 2 διευθυντές και 1 Υποδιευθυντής, 21 Προϊστάμενους Τμημάτων, και 71 Διοικητικούς Υπαλλήλους
- Ποσοστό 46,44% στις Οικονομικές και Διοικητικές Υπηρεσίες αντιπροσωπεύεται από 3 Αντιπρυτάνεις Διοικητικών Υποθέσεων, 14 Αντιπρυτάνεις Οικονομικών Υποθέσεων, 10 Γενικούς Διευθυντές, 11 Διευθυντές Οικονομικών Υπηρεσιών, 48 Προϊσταμένους Τμήματος, και 41 Διοικητικούς Υπαλλήλους
- Και ποσοστό 4,12% στις Μ.Ε.Ε. αντιπροσωπεύεται από 6 Προϊσταμένους της Μονάδας και 2 Υπαλλήλους.



Διάγραμμα 4.1: Τομέας εργασίας.

Πίνακας 4.2: Σύσταση Μ.Ε.Ε.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό |
|--|-----------|-----------|
| Πριν από 3 μήνες | 29 | 10,9 |
| Πριν από 9 μήνες | 57 | 21,3 |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί | 51 | 19,1 |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος | 9 | 3,4 |

Σύμφωνα με τον Νόμο 3492/2006, όλοι οι δημόσιοι φορείς, συμπεριλαμβανομένων και των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων με προϋπολογισμό άνω των τριών εκατομμυρίων ευρώ, είχαν την υποχρέωση να εφαρμόσουν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου από το 2006 και εξής. Συγκεκριμένα το καθ' ύλην αρμόδιο Υπουργείο Παιδείας, που εποπτεύει τους ακαδημαϊκούς φορείς, όφειλε να είχε εκδώσει τα αντίστοιχα προεδρικά διατάγματα, βάσει των οποίων θα είχαν συσταθεί και θα είχαν στελεχωθεί οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου (Μ.Ε.Ε.) στα πανεπιστημιακά ιδρύματα. Μετέπειτα, ο Νόμος 4270/2014 και στη συνέχεια ο Νόμος 4622/2019 προέβλεπαν πλέον καθολική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε όλους τους φορείς που διαχειρίζονται δημόσιο χρήμα, χωρίς περαιτέρω χρονοκαθυστέρηση. Ωστόσο, στην ετήσια έκθεση του Ελεγκτικού Συνεδρίου για το έτος 2019, επιβεβαιώνεται ότι σε οκτώ ακαδημαϊκά ιδρύματα στα οποία διενεργήθηκαν χρηματοοικονομικοί έλεγχοι και έλεγχοι συμμόρφωσης δεν είχε συσταθεί Μ.Ε.Ε. και, επομένως, δεν εφαρμοζόταν η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

Στον Νόμο 4957/2022 για τη μεταρρύθμιση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης γίνεται ρητή αναφορά στην εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, το δε Υπουργείο Παιδείας άσκησε ιδιαίτερη πίεση στους φορείς για την πλήρη και αμετάκλητη εφαρμογή της χωρίς περαιτέρω αναβολές. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα και τα εικοσιτέσσερα (24) πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας να έχουν συστήσει Μ.Ε.Ε. μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 2022. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι στην περίπτωση δεκαπέντε (15) πανεπιστημίων η σύσταση των Μ.Ε.Ε. πραγματοποιήθηκε τις τελευταίες μέρες του Δεκεμβρίου του 2022, σύμφωνα με τα Φύλλα της Εφημερίδας της Κυβέρνησης, όπου έγινε και η δημοσίευση της σύστασής τους. Η ημερομηνία 31.12.2022 ήταν καταλυτική, δεδομένου ότι το Υπουργείο Παιδείας είχε θέσει στα ιδρύματα ως διορία το τέλος του έτους, προκειμένου να συμμορφωθούν με τις νομοθετικές διατάξεις. Επρόκειτο επομένως για συμβατική υποχρέωσή τους, την οποία και εκπλήρωσαν. Πριν από τον Δεκέμβριο του 2022 μόνο εννέα (9) ιδρύματα είχαν συστήσει Μ.Ε.Ε., εκ των οποίων έξι (6) Μ.Ε.Ε. είχαν στελεχωθεί έστω και μερικώς.

Συγκεκριμένα, για τα εννέα (9) ιδρύματα

- το 2022 συστάθηκαν τρεις (3) Μ.Ε.Ε.
- το 2021 συστάθηκαν τρεις (3) Μ.Ε.Ε.
- το 2020 συστάθηκε μία (1) Μ.Ε.Ε.
- το έτος 2019 μία (1) Μ.Ε.Ε.
- και το έτος 2018 μία (1) Μ.Ε.Ε.

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, ποσοστό 10,9% των ερωτηθέντων απάντησε ότι η Μ.Ε.Ε. συστάθηκε πριν από τρεις μήνες, ενώ ποσοστό 21,3 % απάντησε ότι συστάθηκε πριν από εννέα μήνες, δεδομένου ότι έξι Μ.Ε.Ε. είχαν συσταθεί πριν από το 2022. Ποσοστό 19,1% απάντησε ότι είχαν συσταθεί, αλλά δεν είχαν στελεχωθεί, ενώ ποσοστό 3,4% απάντησε ότι ήταν υποστελεχωμένες. Παρατηρήθηκε μια σχετική άγνοια των συμμετεχόντων και περιορισμένη/ μερική πληροφόρηση αναφορικά με την σύσταση της Μ.Ε.Ε.. Συγκεκριμένα σε δύο πανεπιστήμια που ενώ είχε συσταθεί Μ.Ε.Ε., πολλοί συμμετέχοντες δεν ήταν ενήμεροι.

Πίνακας 4.3: Θέση της Μ.Ε.Ε. στο οργανόγραμμα του πανεπιστημίου.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό |
|--|-----------|-----------|
| Αυτοτελής – ανεξάρτητη μονάδα | 124 | 46,4 |
| Υπάγεται σε κάποια Γενική Διεύθυνση ή Διεύθυνση | 4 | 1,5 |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 120 | 44,9 |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί | 18 | 6,7 |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος | 1 | 0,4 |

Πίνακας 4.4: Λογοδοσία της Μ.Ε.Ε.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό |
|--|-----------|-----------|
| Πρύτανη | 121 | 45,3 |
| Επιτροπή Ελέγχου | 2 | 0,7 |
| Δ/νση Ε.Λ.Κ.Ε. | 4 | 1,5 |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 122 | 45,7 |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί | 18 | 6,7 |

Στο άρθρο 7 του Νόμου 4795/2021 ορίζεται ότι η Μ.Ε.Ε. είναι ανεξάρτητη. Η λειτουργική ανεξαρτησία της διασφαλίζεται με την οργανωτική υπαγωγή της απευθείας στον επικεφαλής του φορέα. Επίσης, στο άρθρο 213 του Νόμου 4957/2022 ορίζεται ότι «*Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου είναι αυτοτελής και ανεξάρτητη υπηρεσία, η οποία υπάγεται απευθείας στον Πρύτανη του Α.Ε.Ι. και συνεργάζεται με το Συμβούλιο Διοίκησης*». Σύμφωνα με τα ΦΕΚ σύστασης των Μ.Ε.Ε., επιβεβαιώνεται η αυτοτέλεια και ανεξαρτησία τους. Ποσοστό 46,4% των ερωτηθέντων γνώριζαν τη θέση που κατέχει ως οργανική μονάδα και 45,3% ότι λογοδοτεί στον Πρύτανη. Στα ιδρύματα στα οποία δεν είχε συσταθεί Μ.Ε.Ε. και δεν είχαν εκδοθεί τα ΦΕΚ σύστασής τους, ποσοστό 44,9% των ερωτηθέντων απάντησε ότι δεν γνώριζε κάτι και 45,7% αντίστοιχα ότι δεν γνώριζε σε ποιον λογοδοτεί. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων παρατηρήθηκε ότι η διοίκηση δεν είχε ενημερώσει το διοικητικό προσωπικό και δεν είχε αποστείλει με ηλεκτρονικό μήνυμα το ΦΕΚ σύστασης της Μ.Ε.Ε., με αποτέλεσμα και οι γνώσεις των συμμετεχόντων για την οργανωτική δομή της να στηρίζονται σε προσωπικές τους εικασίες, κρίσεις και γενικές γνώσεις που κατέχουν για την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

Πίνακας 4.5: Υπηρεσίες και φορείς του πανεπιστημίου που ανήκουν στην ελεγκτική δικαιοδοσία της Μ.Ε.Ε.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό |
|--|-----------|-----------|
| Εταιρεία Διαχείρισης Ακινήτων | 12 | 4,5 |
| Ε.Λ.Κ.Ε. | 115 | 43,1 |
| ΕΠΠ/ Ερευνητικά Ινστιτούτα | 3 | 1,1 |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί | 16 | 6,0 |

Λόγω της έντονης δραστηριότητας που έχει η ΜΟΔΥ–ΕΛΚΕ στον χώρο του πανεπιστημίου και κυρίως λόγω του ύψους του προϋπολογισμού των ερευνητικών προγραμμάτων και δράσεων που διαχειρίζεται, ποσοστό 43,1% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι στις ελεγκτικές αρμοδιότητες της Μ.Ε.Ε. είναι κατά κύριο λόγο η ΜΟΔΥ–ΕΛΚΕ, ενώ πολύ μικρό ποσοστό, της τάξεως του 5,6%, υποστήριξε ότι οι αρμοδιότητές της επεκτείνονται και σε άλλους φορείς που ασκείται εποπτεία από το πανεπιστήμιο, όπως τα Ερευνητικά Ινστιτούτα και η Εταιρείας Αξιοποίησης και Διαχείρισης της περιουσίας του. Στα ΦΕΚ σύστασης των Μ.Ε.Ε. διευκρινίζεται σε ποιους διοικητικούς τομείς και σε ποιους εποπτευόμενους φορείς επεκτείνονται οι ελεγκτικές αρμοδιότητές της.

Πίνακας 4.6: Αριθμός υπαλλήλων που απασχολούνται στη Μ.Ε.Ε.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό |
|--|-----------|-----------|
| Έως 3 | 80 | 30,0 |
| Από 3 έως 9 | 16 | 6,0 |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί | 49 | 18,4 |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος | 1 | 0,4 |

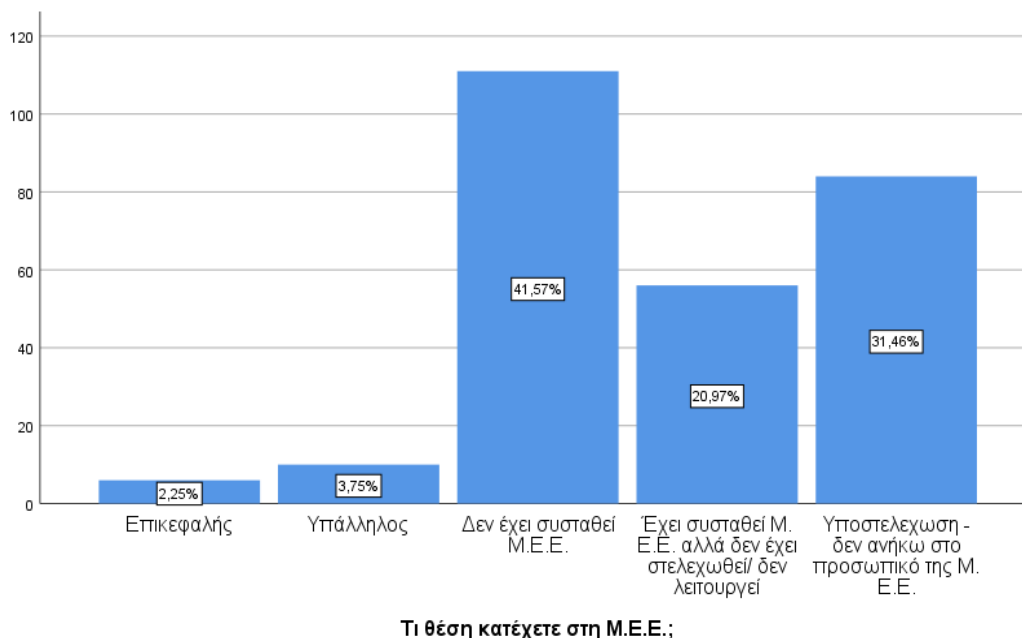
Σε όλα τα ακαδημαϊκά ιδρύματα – ανεξαρτήτως όγκου εκπαιδευτικών, προπτυχιακών και μεταπτυχιακών προγραμμάτων, καθώς και φοιτητών– έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. σε επίπεδο αυτοτελούς τμήματος, με εξαίρεση δύο (2) πανεπιστημίων στα οποία η σύσταση της Μ.Ε.Ε. είναι σε επίπεδο αυτοτελούς γραφείου, και δύο (2) πανεπιστημίων, στα οποία η σύσταση της Μ.Ε.Ε. είναι σε επίπεδο διεύθυνσης.

Στα έξι (6) πανεπιστήμια στα οποία οι Μ.Ε.Ε. έχουν στελεχωθεί έχουν οριστεί κατά μέσο όρο δύο υπάλληλοι. Συγκεκριμένα:

- σε δύο (2) πανεπιστήμια στα οποία η Μ.Ε.Ε. συστάθηκε σε επίπεδο διεύθυνσης i) η μία Μ.Ε.Ε. διαθέτει δύο υπαλλήλους, εκ των οποίων και οι δύο είναι συγχρόνως προϊστάμενοι τμήματος, δεδομένου ότι η οργανωτική δομή της αποτελείται από δύο τμήματα, ενώ ο ένας υπάλληλος εκτελεί και καθήκοντα προϊσταμένου διεύθυνσης και ii) η άλλη Μ.Ε.Ε. διαθέτει τρεις υπαλλήλους, εκ των οποίων ο ένας είναι προϊστάμενος διεύθυνσης και ένας είναι προϊστάμενος τμήματος

- τρία (3) πανεπιστήμια διαθέτουν από έναν μόνο υπάλληλο, που εκτελεί συγχρόνως και χρέη προϊσταμένου οργανικής μονάδας
- μία Μ.Ε.Ε. διαθέτει από δύο υπαλλήλους, εκ των οποίων ο ένας είναι προϊστάμενος τμήματος.

Σε όλες τις στελεχωμένες Μ.Ε.Ε. οι επικεφαλής έχουν τοποθετηθεί στις θέσεις ευθύνης με απόφαση της διοίκησης και όχι μετά από διενέργεια διαγωνιστικής διαδικασίας επιλογής προϊσταμένων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, ποσοστό 30% των ερωτηθέντων απάντησε ότι στη Μ.Ε.Ε. υπηρετούσαν έως τρεις υπάλληλοι, ενώ ποσοστό 18,4% ότι, ενώ οι Μ.Ε.Ε. είχαν συσταθεί, δεν είχαν στελεχωθεί και επομένως δεν γνώριζαν τον αριθμό των υπαλλήλων που θα τις στελεχώσει. Ποσοστό 45,3% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι, εφόσον δεν έχουν καν συσταθεί Μ.Ε.Ε., δεν υπάρχει δυνατότητα να γνωρίζουν τον αριθμό των υπηρετούντων υπαλλήλων.



Διάγραμμα 4.2: Θέση στη Μ.Ε.Ε.

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων που απασχολούνται στις Μ.Ε.Ε. αναφορικά με τη θέση που κατέχουν, όπως αυτές απεικονίζονται στο παραπάνω γράφημα, παρατηρήθηκε ότι επικεφαλής των Μ.Ε.Ε. αποκαλούνται οι προϊστάμενοι των διευθύνσεων.

Πίνακας 4.7: Ακαδημαϊκό επίπεδο των περισσότερων εσωτερικών ελεγκτών του πανεπιστημίου.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό |
|--|-----------|-----------|
| Πτυχίο Α.Ε.Ι. | 19 | 7,1 |
| Μεταπτυχιακό | 71 | 26,6 |
| Διδακτορικό | 6 | 2,2 |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 120 | 44,9 |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί | 51 | 19,1 |

Ποσοστό 26,6% των ερωτηθέντων απάντησε ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι που στελεχώνουν τις Μ.Ε.Ε. είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ ποσοστό 2,2% απάντησε ότι είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου. Όσον αφορά το ακαδημαϊκό επίπεδο των υπαλλήλων των Μ.Ε.Ε. παρατηρήθηκε ότι μόνο δύο είχαν θεωρητικό ελεγκτικό υπόβαθρο σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο, έχοντας παρακολουθήσει κάποιο μεταπτυχιακό πρόγραμμα ή/ και έχοντας εκπονήσει διδακτορική διατριβή. Οι θεωρητικές γνώσεις των υπολοίπων περιορίζονταν στο σεμινάριο που είχαν τη συμβατική υποχρέωση να παρακολουθήσουν, το οποίο διοργανώνεται υπό την αιγίδα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης στο πλαίσιο παροχής γνώσεων για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

Πίνακας 4.8: Συνολική επαγγελματική προϋπηρεσία των περισσότερων εσωτερικών ελεγκτών του πανεπιστημίου.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό |
|--|-----------|-----------|
| < 5 χρόνια | 24 | 9,0 |
| 5-10 χρόνια | 5 | 1,9 |
| 10-15 χρόνια | 30 | 11,2 |
| 15-20 χρόνια | 17 | 6,4 |
| > 20 χρόνια | 20 | 7,5 |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί | 50 | 18,7 |

Οι υπάλληλοι οι οποίοι στελεχώνουν τις Μ.Ε.Ε. ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό του ιδρύματος εκτός από δύο περιπτώσεις υπαλλήλων οι οποίοι υπηρετούν σε αυτές με απόσπαση, ενώ η οργανική τους θέση είναι σε άλλον φορέα. Ποσοστό 17,6% των ερωτηθέντων υποστήριξε ότι οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι υπηρετούν στον ακαδημαϊκό φορέα πάνω από δέκα (10) χρόνια, ενώ μόνο το 9% απάντησε ότι υπηρετούν λιγότερο από πέντε (5) χρόνια.

Πίνακας 4.9: Προγενέστερη συμμετοχή των εσωτερικών ελεγκτών σε ελεγκτικές δραστηριότητες ως μελών ελεγκτικών ομάδων.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 55 | 20,6 | 4,64 | 2,32 |
| Ελάχιστα | 26 | 9,7 | | |
| Κάποιες φορές | 8 | 3,0 | | |
| Αρκετά | 2 | 0,7 | | |
| Πολύ | 5 | 1,9 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 50 | 18,7 | | |

Οι εσωτερικοί ελεγκτές των ιδρυμάτων διαθέτουν περιορισμένη προγενέστερη ελεγκτική εμπειρία, δεδομένου ότι η συμμετοχή τους σε ελεγκτικές δραστηριότητες ως μέλη ελεγκτικής ομάδας είναι περιορισμένη έως ελάχιστη. Ποσοστό 20,6% απάντησε ότι δεν είχε καθόλου ελεγκτική εμπειρία, ενώ ποσοστό 12,7% απάντησε ότι είχε μικρή σχετική εμπειρία (9,7% ελάχιστα και 3% κάποιες φορές), συμμετέχοντας ως παρατηρητές σε ελεγκτική ομάδα, χωρίς να έχουν ασκήσει αρμοδιότητες ελεγκτή. Πολύ μικρό ποσοστό, της τάξεως του 1,9%, συμμετείχε σε ελεγκτικές δραστηριότητες.

Πίνακας 4.10: Διαμόρφωση ελεγκτικού προγράμματος.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό |
|--|-----------|-----------|
| Πρύτανης | 16 | 6,0 |
| Αντιπρύτανης Οικονομικών Υπηρεσιών | 2 | 0,7 |
| Ελεγκτές | 69 | 25,8 |
| Επιτροπή Ελέγχου | 10 | 3,7 |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί | 49 | 18,4 |

Σύμφωνα με το άρθρο 14 του Νόμου 4795/2021, «Ο Προϊστάμενος της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου καταρτίζει [...] το Ετήσιο Πρόγραμμα Εργασιών του έτους αυτού, βάσει των διαθέσιμων πόρων της Μονάδας, και το υποβάλλει στην Επιτροπή Ελέγχου, καθώς και στον επικεφαλής του φορέα, ο οποίος και το εγκρίνει». Επιπλέον, στα ΦΕΚ σύστασης των Μ.Ε.Ε. ορίζεται ότι τα στελέχη της Μ.Ε.Ε. καταρτίζουν το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων. Ποσοστό 25,8% των ερωτηθέντων απάντησε ότι οι ελεγκτές διαμορφώνουν το πρόγραμμα ελέγχων, ενώ ένα μικρό ποσοστό, της τάξεως του 6%, απάντησε ότι αυτό διαμορφώνεται από τον Πρύτανη. Αν και πολλοί συμμετέχοντες δεν είχαν ενημερωθεί για τις σχετικές διατάξεις του Νόμου, ούτε για το ΦΕΚ σύστασης της Μ.Ε.Ε., που διευκρινίζουν το συγκεκριμένο θέμα, υποστήριξαν ότι λόγω φόρτου

εργασίας και ιεραρχικής θέσης, ο Πρύτανης εγκρίνει και δεν διαμορφώνει το ελεγκτικό πρόγραμμα.

Πίνακας 4.11: Παράγοντες που καθορίζουν / διαμορφώνουν το ελεγκτικό πρόγραμμα – κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη: επαγγελματική επάρκεια του προσωπικού.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 2 | 0,7 | 3,78 | 1,23 |
| Ελάχιστα | 5 | 1,9 | | |
| Κάποιες φορές | 6 | 2,2 | | |
| Αρκετά | 18 | 6,7 | | |
| Πολύ | 52 | 19,5 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 120 | 44,9 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 49 | 18,4 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη έλεγχος | 15 | 5,6 | | |

Στον σχεδιασμό του ελεγκτικού προγράμματος λαμβάνεται υπόψη τόσο ο αριθμός των διαθέσιμων υπαλλήλων, όσο και ελεγκτική επάρκεια, δύο βασικοί παράγοντες που σχετίζονται με τον ελεγκτικό χρόνο που θα διατεθεί για τη διενέργεια ελέγχου και τη σύνταξη του ελεγκτικού πορίσματος. Ένας έμπειρος ελεγκτής έχει την ικανότητα να διενεργήσει και να ολοκληρώσει έναν έλεγχο σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα πολύ μικρότερο από έναν λιγότερο έμπειρο ελεγκτή, που θα καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια και θα πρέπει να διαθέσει περισσότερο χρόνο για τον σκοπό αυτό. Η διενέργεια ελέγχου απαιτεί συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες και οι υπάλληλοι που έχουν στελεχώσει τις Μ.Ε.Ε. δεν διαθέτουν την απαραίτητη ελεγκτική εμπειρία, γεγονός που συνιστά ανασταλτικό παράγοντα για τη διεκπεραίωση των ελεγκτικών υποχρεώσεων. Ποσοστό 26,3% των συμμετεχόντων (6,7 % απάντησαν «αρκετά» και 19,5% «πολύ») απάντησε ότι η επαγγελματική επάρκεια λαμβάνεται υπόψη στον σχεδιασμό του ελεγκτικού προγράμματος. Ποσοστό 4,1% υποστήριξε ότι η επάρκεια δεν είναι τόσο καθοριστική όσο ο αριθμός των ελεγκτών που συμμετέχουν στην ελεγκτική ομάδα.

Πίνακας 4.12: Παράγοντες που καθορίζουν / διαμορφώνουν το ελεγκτικό πρόγραμμα – κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη: αλλαγές στη δομή του φορέα.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 5 | 1,9 | 3,38 | 1,74 |
| Ελάχιστα | 24 | 9,0 | | |
| Κάποιες φορές | 20 | 7,5 | | |
| Αρκετά | 27 | 10,1 | | |
| Πολύ | 7 | 2,6 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 120 | 44,9 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 49 | 18,4 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη έλεγχος | 15 | 5,6 | | |

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που αποτυπώνονται στον παραπάνω πίνακα, ποσοστό 17,6% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι οι νομοθετικές αλλαγές που επηρεάζουν τη δομή ενός φορέα λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό του ελεγκτικού προγράμματος. Η δημιουργία νέων διευθύνσεων που προκύπτουν από συγχωνεύσεις παλαιότερων, οι απορροφήσεις εποπτευόμενων φορέων ή και άλλων φορέων, καθώς και η σύσταση νέων οργανικών μονάδων αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση του ελεγκτικού προγράμματος, δεδομένου ότι τέτοιου είδους αλλαγές συνοδεύονται και από αλλαγές στις διαδικασίες και στις καθημερινές δραστηριότητες και αποτελούν αντικείμενο ελέγχου, προκειμένου να επιβεβαιωθεί η αποτελεσματικότητά τους. Ποσοστό 12,7% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι οι ελεγκτές κατά τον σχεδιασμό του προγράμματος λαμβάνουν υπόψη τις αλλαγές της δομής του φορέα, ενώ το 16,5% υποστηρίζει ότι οι αλλαγές αυτές λαμβάνονται υπόψη κάποιες φορές έως και ελάχιστα.

Πίνακας 4.13: Παράγοντες που καθορίζουν / διαμορφώνουν το ελεγκτικό πρόγραμμα – κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη: πολυπλοκότητα συναλλαγών.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 3 | 1,1 | 3,58 | 1,48 |
| Ελάχιστα | 3 | 1,1 | | |
| Κάποιες φορές | 29 | 10,9 | | |
| Αρκετά | 28 | 10,5 | | |
| Πολύ | 20 | 7,5 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 120 | 44,9 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 49 | 18,4 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη έλεγχος | 15 | 5,6 | | |

Τόσο οι οικονομικές, όσο και οι διοικητικές διαδικασίες καθορίζονται σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τον κάθε δημόσιο φορέα. Στις οικονομικές υπηρεσίες των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων οι βασικοί νόμοι βάσει των οποίων εκτελούνται οι συναλλαγές είναι ο Νόμος 4270/2014 «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας, δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις», που ενσωματώνει την Οδηγία 2011/85/ΕΕ, ο Νόμος 4093/12 για τα ειδικά μισθολόγια, ο Νόμος 4024/11 4354/15 «Ενίσχυση Εισοδήματος Μισθωτών» ο οποίος τροποποιήθηκε από τον Νόμο ο Νόμος 4412/2016 «Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών», που προσαρμόζεται στις Οδηγίες 2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ, καθώς και ο Νόμος 4485/2017 «Οργάνωση και λειτουργία της ανώτατης εκπαίδευσης, ρυθμίσεις για την έρευνα και άλλες διατάξεις», ο οποίος τροποποιήθηκε από τον Νόμο 4957/2022. Επίσης, στις ΜΟΔΥ–ΕΛΚΕ εφαρμόζεται και ο Οδηγός Χρηματοδότησης και Διαχείρισης του ΕΛΚΕ.

Η έννοια της πολυπλοκότητας στις οικονομικές συναλλαγές στηρίζεται στην εφαρμογή ή μη των διαδικασιών που ορίζουν οι νομοθετικές ρυθμίσεις (στην τήρηση των προβλεπόμενων διατάξεων) και στον όγκο των συναλλαγών. Η εφαρμογή πολλών επιμέρους διαδικασιών για την εκτέλεση μίας συναλλαγής, καθώς και η εκτέλεση πολλών συναλλαγών συγχρόνως σε καθημερινή βάση είναι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη, δεδομένου ότι ενέχουν κινδύνους, όπως η μη ορθή εφαρμογή των διατάξεων καθώς και η παράβλεψη διαδικασιών, με στόχο την εξοικονόμηση χρόνου και την απλοποίηση εργασιών. Ποσοστό 18% των ερωτηθέντων απάντησε ότι η πολυπλοκότητα των συναλλαγών ενέχει κινδύνους και για αυτόν τον λόγο λαμβάνεται

υπόψη στον σχεδιασμό του ελεγκτικού προγράμματος, ενώ ποσοστό 12% υποστήριξε ότι εν μέρει λαμβάνεται υπόψη.

Πίνακας 4.14: Βαθμός ανεξαρτησίας του φορέα και η σχέση και εξάρτησή του από άλλους φορείς.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 4 | 1,5 | 3,29 | 1,85 |
| Ελάχιστα | 29 | 10,9 | | |
| Κάποιες φορές | 39 | 14,6 | | |
| Αρκετά | 4 | 1,5 | | |
| Πολύ | 7 | 2,6 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 120 | 44,9 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 49 | 18,4 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη έλεγχος | 15 | 5,6 | | |

Τα πανεπιστημιακά ιδρύματα είναι αυτοτελής φορείς οι οποίοι υπάγονται στην δικαιοδοσία του Υπουργείου Παιδείας ως προς το νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας τους. Κάθε ίδρυμα ενσωματώνει στους κόλπους του φορείς όπως την ΜΟΔΥ-ΕΛΚΕ, Ερευνητικά κέντρα και Ινστιτούτα, Εταιρεία Αξιοποίηση και Διαχείριση της περιουσίας του ως εποπτευόμενοι. Κατά τον σχεδιασμό του ελεγκτικού προγράμματος οι εποπτευόμενοι φορείς πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην διαμόρφωση του δεδομένου ότι αυξάνουν τις ελεγκτικές δραστηριότητες.

Ποσοστό 25,5% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι τα ακαδημαϊκά ιδρύματα είναι ανεξάρτητα και η σχέση με το Υπουργείο Παιδείας δεν εμπλέκεται και δεν επηρεάζει το ελεγκτικό πρόγραμμα. Ποσοστό 4,1% υποστηρίζει ότι η εξάρτησή τους από το Υπουργείο Παιδείας λόγω των νομοθετικών ρυθμίσεων και εγκυκλίων ως προς τον τρόπο λειτουργίας που εκδίδονται, επηρεάζουν τις καθημερινές δραστηριότητες του και την οργανωτική του δομή και λαμβάνονται υπόψη στον ελεγκτικό σχεδιασμό.

Πίνακας 4.15: Πορίσματα προηγούμενων ελέγχων στον καθορισμό του προγράμματος

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 4 | 1,5 | 3,77 | 1,25 |
| Ελάχιστα | 1 | 0,4 | | |
| Κάποιες φορές | 9 | 3,4 | | |
| Αρκετά | 20 | 7,5 | | |
| Πολύ | 48 | 18,0 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 120 | 44,9 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 50 | 18,7 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη έλεγχος | 15 | 5,6 | | |

Πίνακας 4.16: Πιθανοί μελλοντικοί κίνδυνοι που καλείται ενδεχομένως να αντιμετωπίσει ο φορέας.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 3 | 1,1 | 3,41 | 1,70 |
| Ελάχιστα | 12 | 4,5 | | |
| Κάποιες φορές | 47 | 17,6 | | |
| Αρκετά | 14 | 5,2 | | |
| Πολύ | 5 | 1,9 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 120 | 44,9 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 51 | 19,1 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη έλεγχος | 15 | 5,6 | | |

Δεδομένου ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι που στελεχώνουν τις Μ.Ε.Ε. δεν διαθέτουν ελεγκτική εμπειρία, συμβουλευτική υποστήριξη στο ελεγκτικό έργο τους παρέχεται από τους επιθεωρητές – ελεγκτές της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (ΕΑΔ). Κάποια πανεπιστήμια έχουν υπογράψει και Μνημόνιο Συνεργασίας με την ΕΑΔ. Στο

πλαίσιο της συγκεκριμένης συνεργασίας, το ελεγκτικό πρόγραμμα έως 31.12.2022 διαμορφώθηκε μετά από καθοδήγηση της ΕΑΔ και δεν στηρίχθηκε στη διενέργεια ανάλυσης και αξιολόγησης κινδύνων “risk analysis - assessment”, με εξαίρεση το ελεγκτικό πρόγραμμα της Μ.Ε.Ε. ενός πανεπιστημιακού ιδρύματος. Επιπλέον τα στελέχη των Μ.Ε.Ε. υπηρετούν για αρκετά χρόνια στα συγκεκριμένα ιδρύματα και γνωρίζουν τους ευαίσθητους τομείς τους.

Πυξίδα στη διαμόρφωση του προγράμματος βάσει της συνεργασίας με την ΕΑΔ, αποτέλεσαν οι παρατηρήσεις και τα ευρήματα των ελέγχων που διενεργήθηκαν από το Ελεγκτικό Συνέδριο σε διάφορους δημόσιους φορείς και περιλαμβάνονται στις ετήσιες εκθέσεις του. Ποσοστό 25,5% των ερωτηθέντων απάντησε ότι οι έλεγχοι που προγραμματίστηκαν στηρίχθηκαν σε ελεγκτικά πορίσματα άλλων ελεγκτικών φορέων, ενώ ποσοστό 22,1% υποστήριξε ότι στηρίζεται το ελεγκτικό πρόγραμμα στους πιθανούς κινδύνους που καλείται να αντιμετωπίσει ο φορέας βάσει των γενικών πληροφοριών και γνώσεων που έχουν οι ελεγκτές για τις δραστηριότητες του ιδρύματος και όχι βάσει συστηματικής ανάλυσης και αξιολόγησης κινδύνων.

Μέσα από τις διαζώσεις συνεντεύξεις διαπιστώθηκε ότι τα στελέχη της Μ.Ε.Ε. δεν έχουν ιδιαίτερες σχέσεις συνεργασίας με το Ελεγκτικό Συνέδριο (εξωτερικοί ελεγκτές), παρόλο που βάσει του Νόμο 4270/2014 το Ελεγκτικό Συνέδριο είναι το αρμόδιο όργανο για την αποτελεσματική λειτουργία και επάρκεια της Μ.Ε.Ε.

Πίνακας 4.17: Εστίαση ελέγχων: στα χρηματοοικονομικά.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 4 | 1,5 | 3,82 | 1,19 |
| Ελάχιστα | 7 | 2,6 | | |
| Κάποιες φορές | 15 | 5,6 | | |
| Αρκετά | 56 | 21,0 | | |
| Πολύ | 121 | 45,3 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 49 | 18,4 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 15 | 5,6 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη έλεγχος | 4 | 1,5 | | |

Πίνακας 4.18: Εστίαση ελέγχων: στη συμμόρφωση με το νομοθετικό πλαίσιο.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 1 | 0,4 | 3,79 | 1,21 |
| Ελάχιστα | 6 | 2,2 | | |
| Κάποιες φορές | 7 | 2,6 | | |
| Αρκετά | 14 | 5,2 | | |
| Πολύ | 55 | 20,6 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 48 | 18,0 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη έλεγχος | 15 | 5,6 | | |

Τα ακαδημαϊκά ιδρύματα ειδικότερα καλούνται να αντιμετωπίσουν τρεις βασικούς κινδύνους, που είναι i) η συμμόρφωση με τις νομοθετικές και τις ρυθμιστικές αλλαγές, ii) η εξασφάλιση των απαραίτητων και αναγκαίων οικονομικών και ανθρώπινων πόρων και iii) η διατήρηση και ενίσχυση της φήμης τους. Σύμφωνα με ποσοστό 26,6% των συμμετεχόντων οι ελεγκτικές δραστηριότητες επικεντρώνονται κυρίως στους χρηματοοικονομικούς ελέγχους καθώς επίσης ανάλογο είναι και το ποσοστό (25,8%) που υποστηρίζει ότι επικεντρώνονται στους ελέγχους συμμόρφωσης. Τα πανεπιστήμια όπως και άλλοι δημόσιοι οργανισμοί έχουν υψηλό βαθμό δημοσιονομικής πίεσης, και προκειμένου να διασφαλίσουν τη μακροοικονομική σταθερότητά τους, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου τους επικεντρώνεται κυρίως στη συμμόρφωση “*internal audit compliance*” με τους δημοσιονομικούς και χρηματοοικονομικούς κανονισμούς.

Πίνακας 4.19: Εστίαση ελέγχων: στο λογισμικό και πληροφοριακό σύστημα.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 3 | 1,1 | 3,47 | 1,60 |
| Ελάχιστα | 3 | 1,1 | | |
| Κάποιες φορές | 29 | 10,9 | | |
| Αρκετά | 28 | 10,5 | | |
| Πολύ | 20 | 7,5 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 120 | 44,9 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 49 | 18,4 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη έλεγχος | 15 | 5,6 | | |

Το 12% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι ελεγκτικές δραστηριότητες κάποιες μόνο φορές επικεντρώνονται στον έλεγχο του λογισμικού και πληροφοριακού συστήματος ενώ το 14,9% υποστηρίζει ότι δίνουν πολύ μεγαλύτερη σημασία δεδομένου ότι λάθη, παραλείψεις, παρατυπίες του συστήματος αντανακλώνται στις πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για την λήψη αποφάσεων και χάραξη στρατηγικής.

Πίνακας 4.20: Εστίαση ελέγχων: στην αξιολόγηση κινδύνων.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 3 | 1,1 | 3,37 | 1,71 |
| Ελάχιστα | 11 | 4,1 | | |
| Κάποιες φορές | 52 | 19,5 | | |
| Αρκετά | 14 | 5,2 | | |
| Πολύ | 3 | 1,1 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 48 | 18,0 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη έλεγχος | 15 | 5,6 | | |

Τα πανεπιστημιακά ιδρύματα δεν έχουν διαμορφώσει και εφαρμόσει συγκεκριμένη πολιτική αντιμετώπισης κινδύνων. Οι πιθανοί κίνδυνοι δεν έχουν χαρτογραφεί, με αποτέλεσμα να είναι άγνωστο στην πανεπιστημιακή διοίκηση και κατ' επέκταση και στους εσωτερικού ελεγκτές η μορφή, φύση και το είδος τους καθώς επίσης η σοβαρότητά τους, η επικινδυνότητά τους, το μέγεθος του προβλήματος που πρόκειται να δημιουργηθεί, και κυρίως το εύρος των επιπτώσεων στην πανεπιστημιακή διακυβέρνηση. Επιπλέον το ελεγκτικό πρόγραμμα των Μ.Ε.Ε. δεν στηρίζεται στην αξιολόγηση κινδύνων. Προσφάτως καταβάλλεται μία οργανωμένη προσπάθεια από τις Μ.Ε.Ε. να καταγραφούν οι πιθανοί κίνδυνοι έτσι ώστε να δημιουργηθεί ο Χάρτης των Κινδύνων. Προβλήματα που έχουν προκύψει στο παρελθόν από παρελθοντικούς κινδύνους αποτελούν κάποιες φορές πυξίδα για μελλοντικούς κινδύνους. Οι υπάλληλοι που στελεχώνουν τις Μ.Ε.Ε., απασχολούνται στα Ιδρύματα αρκετά χρόνια γνωρίζουν πως και πότε έλαβαν χώρα αρνητικά γεγονότα και πώς αντιμετωπίστηκαν. Ποσοστό 19,5% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι μόνο κάποιες φορές οι ελεγκτές επικεντρώνονται στην αξιολόγηση κινδύνων δεδομένου ότι οι κίνδυνοι δεν είναι καταγεγραμμένοι.

Πίνακας 4.21: Εστίαση ελέγχων: στην έρευνα κατά της απάτης.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 6 | 2,2 | 3,32 | 1,81 |
| Ελάχιστα | 20 | 7,5 | | |
| Κάποιες φορές | 42 | 15,7 | | |
| Αρκετά | 9 | 3,4 | | |
| Πολύ | 5 | 1,9 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 49 | 18,4 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη έλεγχος | 15 | 5,6 | | |

Το 15,7% των συμμετεχόντων υποστηρίζει ότι οι ελεγκτικές δραστηριότητες επικεντρώνονται κάποιες φορές στην έρευνα κατά των αξιόποινων και δόλιων πράξεων, ενώ μόνο 5,3% πιστεύει ότι οι ελεγκτές δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στο συγκεκριμένο θέμα. Οι ελεγκτές ρίχνουν το κέντρο βάρους τους στην έρευνα της απάτης όταν οι ενδείξεις είναι έντονες και όταν υπάρχουν αποδεδειγμένα αρνητικά γεγονότα που έλαβαν χώρα στο παρελθόν και για τα οποία έχουν επαρκή

πληροφόρηση. Ακαδημαϊκά ιδρύματα τα οποία έχουν καταγεγραμμένα στο ιστορικό τους οικονομικά εγκλήματα είναι πολύ περιορισμένα.

Πίνακας 4.22: Συχνότητα διενέργειας ελέγχων από τους εσωτερικούς ελεγκτές.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 1 | 0,4 | 3,83 | 1,73 |
| Ελάχιστα | 23 | 8,6 | | |
| Κάποιες φορές | 14 | 5,2 | | |
| Αρκετά | 17 | 6,4 | | |
| Πολύ | 2 | 0,7 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 47 | 17,6 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη έλεγχος | 42 | 15,7 | | |

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στον ακαδημαϊκό χώρο είναι πολύ περιορισμένη, με αποτέλεσμα να μην διενεργούνται συχνά εσωτερικοί έλεγχοι. Το 45,3% των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων δεν έχει συστήσει Μ.Ε.Ε., το 18 % περίπου έχει συστήσει αλλά δεν τις έχει στελεχώσει με αποτέλεσμα να μην ασκείται καμία ελεγκτική δραστηριότητα και το 16% ενώ διαθέτει Μ.Ε.Ε., υπολειτουργεί λόγω υποστελέχωσης. Από τις έξι (6) Μ.Ε.Ε. που είχαν ήδη στελεχωθεί, οι πέντε (5) Μ.Ε.Ε. είχαν διαμορφώσει και είχαν υποβάλει προς έγκριση στον πρότανη ελεγκτικό πρόγραμμα και μόνο τέσσερις (4) είχαν ήδη διενεργήσει και ελέγχους έως τις 31.12.2022. Ποσοστό 13,8% των συμμετεχόντων απάντησε ότι η ελεγκτική δραστηριότητα είναι περιορισμένη ενώ 7,1% είναι ικανοποιητική.

Παρατηρήθηκε ότι στην Μ.Ο.Δ.Υ – Ε.Λ.Κ.Ε ενός πανεπιστημιακού ιδρύματος είχε συσταθεί αυτοτελές γραφείο εσωτερικού ελέγχου από το 2017, το οποίο είχε στην δικαιοδοσία του και περιόριζε την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μόνο στην οικονομική διαχείριση, ενώ οι υπόλοιπες διοικητικές διαδικασίες ήταν εκτός ελεγκτικού πεδίου. Η ελεγκτική εταιρεία ως εξωτερικοί εμπειρογνώμονες που είχε αναλάβει την λειτουργία του αυτοτελούς γραφείου είχε καταγράψει τις διοικητικές διαδικασίες που εφαρμόζονταν, είχε παραδώσει αντίστοιχο εγχειρίδιο στην ανώτατη διοίκηση καθώς επίσης είχε διενεργήσει δύο ελέγχους και είχε υποβάλει τα ελεγκτικά πορίσματα στην ανώτατη διοίκηση.

Πίνακας 4.23: Προτεινόμενες διορθώσεις από τους εσωτερικούς ελεγκτές.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 2 | 0,7 | 3,92 | 1,60 |
| Ελάχιστα | 2 | 0,7 | | |
| Κάποιες φορές | 38 | 14,2 | | |
| Αρκετά | 9 | 3,4 | | |
| Πολύ | 4 | 1,5 | | |
| Δεν έχει συσταθεί M.E.E. | 121 | 45,3 | | |
| Έχει συσταθεί M.E.E., αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 48 | 18,0 | | |
| Υποστελέγωση – δεν έχει διαμορφωθεί ακόμη έλεγχος | 43 | 16,1 | | |

Από τις τέσσερις M.E.E. που είχαν στην διάθεσή τους εγκεκριμένο ελεγκτικό πρόγραμμα, μόνο τρεις είχαν διενεργήσει και ολοκληρώσει ελέγχους και κυρίως είχαν υποβάλει στην ανώτατη διοίκηση τις αντίστοιχες ελεγκτικές εκθέσεις. Τα ελεγκτικά πορίσματα περιλαμβάνουν τα σχόλια και τις παρατηρήσεις των ελεγκτών αναφορικά με τις εφαρμοσμένες διοικητικές, οικονομικές διαδικασίες και πολιτικές που ακολουθεί ο φορέας καθώς επίσης και τις προτεινόμενες διορθώσεις και συστάσεις τους. Μέσα από τις υποβληθείσες εκθέσεις αναδεικνύεται εν μέρει και ο συμβουλευτικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου, δεδομένου ότι οι συστάσεις επιδιώκουν και στοχεύουν στην βελτίωση του συστήματος διοίκησης.

Οι αρκετοί διοικητικοί υπάλληλοι καθώς και στελέχη της ανώτατης διοίκησης που συμμετείχαν στην έρευνα, δεν ήταν όλοι γνώστες των προτεινόμενων διορθώσεων, γιατί δεν τους είχε κοινοποιηθεί η ελεγκτική έκθεση. Οι ελεγκτικές εκθέσεις γνωστοποιούνται μόνο στις υπηρεσίες/διοικητικές διευθύνσεις που αποτέλεσαν αντικείμενο ελέγχου. Ποσοστό 14,2% των ερωτηθέντων που έδωσε την απάντηση «κάποιες φορές» και ποσοστό 5% περίπου που έδωσε την απάντηση «αρκετά» και «πολύ».

Τα ακαδημαϊκά ιδρύματα έχουν αποτελέσει αντικείμενο διαχειριστικών ελέγχων τόσο από εθνικά όσο και από ευρωπαϊκά ελεγκτικά όργανα. Οι συμμετέχοντες έχουν ιδιαίτερη εμπειρία από την διενέργεια ελέγχων από το Υπουργείο Οικονομικών και το Ελεγκτικό Συνέδριο, και γνωρίζουν ότι κατά την διάρκεια των ελέγχων αν είχαν εντοπιστεί λάθη και αστοχίες, αυτές θα συμπεριλαμβάνονταν ως συστάσεις στα ελεγκτικά πορίσματα. Στους διαχειριστικούς ελέγχους στις περιπτώσεις που εντοπίζονται αποκλείσεις, παραλείψεις και ασυνέπειες στα συστήματα διαχείρισης, οι

συστάσεις των ελεγκτών περιλαμβάνουν διορθώσεις (και σε ορισμένες περιπτώσεις και δημοσιονομικές ποινές).

Πίνακας 4.24: Βαθμός εφαρμογής των προτεινόμενων διορθώσεων των εσωτερικών ελεγκτών από την διοίκηση.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 1 | 0,4 | 4,11 | 1,32 |
| Ελάχιστα | 3 | 1,1 | | |
| Κάποιες φορές | 6 | 2,2 | | |
| Αρκετά | 25 | 9,4 | | |
| Πολύ | 20 | 7,5 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 48 | 18,0 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμα έλεγχος | 43 | 16,1 | | |

Λόγω της πρόσφατης εφαρμογής της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στον ακαδημαϊκό χώρο, δεν έχουν διενεργηθεί αρκετοί έλεγχοι και από αυτούς που ήδη έχουν διενεργηθεί δεν έχει εκπνεύσει η καταλυτική ημερομηνία που έχει η διοίκηση στην διάθεση της για να συμμορφωθεί με τις προτεινόμενες διορθώσεις, δηλαδή το εύλογο χρονικό διάστημα που της παρέχεται προκειμένου να εφαρμόσει τις ελεγκτικές συστάσεις. Επιπλέον δεν έχουν διενεργήσει οι ελεγκτές “*follow up*” των συστάσεων για να επιβεβαιώσουν αν έχουν υλοποιηθεί.

Σύμφωνα και με την ανάλυση των αποτελεσμάτων του παραπάνω πίνακα παρατηρείται ότι ποσοστό 16,9% των ερωτηθέντων έδωσε απαντήσεις «αρκετά & πολύ». Οι απαντήσεις αυτές κυρίως πηγάζουν από την εμπειρία που έχουν οι ερωτηθέντες σε διαχειριστικούς ελέγχους. Οι συμμετέχοντες γνωρίζουν ότι όλοι οι ελεγχόμενοι φορείς είναι υποχρεωμένοι να υλοποιήσουν τις προτεινόμενες συστάσεις των ελεγκτικών οργάνων. Οι συστάσεις εκτός του υποχρεωτικού χαρακτήρα τους, έχουν και συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. Η ανώτατη διοίκηση οφείλει να ανταποκριθεί στα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης των προτεινόμενων διορθώσεων και να τις λαμβάνει υπόψη της εγκαίρως στις διοικητικές αποφάσεις της. Δεν έχει την δυνατότητα να αποφύγει την υλοποίηση τους. (Η μόνο περίπτωση που μπορεί να αμφισβητηθεί η υλοποίηση των συστάσεων είναι αν έχει ανεπαρκώς τεκμηριωθεί το εύρημα των ελεγκτών και οι πληροφορίες δεν στοιχειοθετούν την σύσταση).

Πίνακας 4.25: Συμμετοχή του εσωτερικού ελεγκτή στις διοικητικές αποφάσεις συμβουλευτικά.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 5 | 1,9 | 3,95 | 1,62 |
| Ελάχιστα | 5 | 1,9 | | |
| Κάποιες φορές | 23 | 8,6 | | |
| Αρκετά | 14 | 5,2 | | |
| Πολύ | 7 | 2,6 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 48 | 18,0 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμα έλεγχος | 44 | 16,5 | | |

Σύμφωνα με το ΙΑΑ, ο βασικός ρόλος (*core role*) του εσωτερικού ελέγχου είναι να παρέχει αντικειμενική διασφάλιση ότι οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι αντιμετωπίζονται κατάλληλα και ότι το πλαίσιο διαχείρισης και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου του φορέα λειτουργεί αποτελεσματικά. Έχει διττό ρόλο: α) τον βασικό του ρόλο (*core role*) και β) τον νόμιμο ρόλο με διασφαλίσεις (*legitimate role with safeguards*) σύμφωνα με τον οποίο διευκολύνει τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των επιχειρηματικών κινδύνων, καθοδηγεί συμβουλευτικά τη ανώτατη διοίκηση για την αντιμετώπισή τους, και συντονίζει τις δραστηριότητες της διαχείρισης κινδύνων.

Στην περίπτωση των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, ο εσωτερικός έλεγχος δεν συμμετέχει στην στρατηγική αντιμετώπισης κινδύνων δεδομένου ότι κανένα ίδρυμα δεν έχει χαράξει συγκεκριμένη πολιτική διαχείρισης κινδύνων. Ο ρόλος του περιορίζεται στις προτεινόμενες διορθώσεις οι οποίες έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα και τις οποίες η ανώτατη διοίκηση λαμβάνει υπόψη .

Σύμφωνα με ποσοστό 16,4% των ερωτηθέντων που απάντησαν «κάποιες φορές, αρκετά και πολύ» διαφαίνεται ότι οι συγκεκριμένες απαντήσεις προκύπτουν από την στάση της ανώτατης διοίκησης έναντι των ελεγκτικών συστάσεων που προτάθηκαν από εξωτερικά ελεγκτικά όργανα.

Πίνακας 4.26: Τα πορίσματα των ελεγκτών είναι κατάλληλα αιτιολογημένα και με σαφήνεια.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 1 | 0,4 | 4,10 | 1,33 |
| Ελάχιστα | 1 | 0,4 | | |
| Κάποιες φορές | 7 | 2,6 | | |
| Αρκετά | 33 | 12,4 | | |
| Πολύ | 12 | 4,5 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 48 | 18,0 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμα έλεγχος | 44 | 16,5 | | |

Πίνακας 4.27: Πρόσβαση των ελεγκτών στα αρχεία του φορέα προκειμένου να συγκεντρώσουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 1 | 0,4 | 4,24 | 1,19 |
| Ελάχιστα | 3 | 1,1 | | |
| Κάποιες φορές | 18 | 6,7 | | |
| Αρκετά | 29 | 10,9 | | |
| Πολύ | 121 | 45,3 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 48 | 18,0 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 47 | 17,6 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμα έλεγχος | 1 | 0,4 | | |

Προκειμένου τα πορίσματα των ελεγκτών να είναι κατάλληλα αιτιολογημένα, πρέπει οι έλεγχοι να διεξάγονται με πλήρη και απεριόριστη πρόσβαση σε υπαλλήλους, εγκαταστάσεις και αρχεία. Από τα στελέχη των Μ.Ε.Ε. που είχαν ήδη διενεργήσει

ελέγχους δεν εκφράστηκε ανασφάλεια ως προς την επάρκεια των πληροφοριών που είχαν στην διάθεσή τους προκειμένου να αναπτύξουν τα ευρήματά τους και να υποστηρίξουν με ακρίβεια τα πορίσματά τους. Είχαν την υποστήριξη και βοήθεια των ελεγχόμενων ως προς την παροχή των αναγκαίων πληροφοριών, και δεν αισθάνθηκαν ότι εμποδίζεται το έργο τους. Ποσοστό 17,6% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά εκφράζοντας την ικανοποίησή τους αναφορικά με την επάρκεια των πληροφοριών, ενώ ποσοστό 16,9% απάντησε θετικά αναφορικά με την πληρότητα, την ακρίβεια, την σαφήνεια και την κατάλληλη αιτιολόγηση των προτεινόμενων συστάσεων και διορθώσεων. Διευκρινίζεται ότι δεν είχαν λάβει όλοι οι διοικητικοί υπάλληλοι τα πορίσματα των εσωτερικών ελεγκτών για να είναι σε θέση να έχουν ολοκληρωμένη άποψη για τις συγκεκριμένες συστάσεις. Μόνο σε δύο ιδρύματα οι διοικητικοί υπάλληλοι είχαν στην διάθεση τους πόρισμα των εσωτερικών ελεγκτών και οι απαντήσεις τους στηρίχθηκαν βάσει των συγκεκριμένων πορισμάτων.

Πίνακας 4.28: Η στάση της διοίκησης και των υπάλληλων έναντι των πορισμάτων, ευρημάτων, συστάσεων των ελεγκτών.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Απόλυτα αρνητική | 1 | 0,4 | 4,00 | 1,53 |
| Λίγο αρνητική | 5 | 1,9 | | |
| Ούτε θετική / ούτε αρνητική | 28 | 10,5 | | |
| Λίγο θετική | 8 | 3,0 | | |
| Απόλυτα θετική | 12 | 4,5 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ λειτουργεί | 48 | 18,0 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμα έλεγχος | 44 | 16,5 | | |

Πίνακας 4.29: Εφαρμογή των συστάσεων των ελεγκτών.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 1 | 0,4 | 4,15 | 1,28 |
| Ελάχιστα | 2 | 0,7 | | |
| Κάποιες φορές | 6 | 2,2 | | |
| Αρκετά | 21 | 7,9 | | |
| Πολύ | 24 | 9,0 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 48 | 18,0 | | |
| Υποστελέγωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμα έλεγχος | 44 | 16,5 | | |

Ένας έλεγχος είτε είναι εσωτερικός είτε εξωτερικός ποτέ δεν είναι ευπρόσδεκτος γιατί τις περισσότερες φορές τα ελεγκτικά πορίσματα αναδεικνύουν αδυναμίες του συστήματος διοίκησης και προτείνουν διορθώσεις που δημιουργούν αναταραχές και ανατροπές στις καθιερωμένες διοικητικές διαδικασίες και αλλάζουν συνήθειες στην διεκπεραίωση των καθημερινών λειτουργιών. Η διενέργεια ενός ελέγχου συμβολίζει για τους διοικητικούς υπαλλήλους «χάσιμο χρόνου». Είναι υποχρεωμένοι να αφιερώσουν χρόνο από τις καθημερινές τους δραστηριότητες στην παροχή στοιχείων και απαιτούμενων πληροφοριών στους ελεγκτές. Και μετέπειτα η συμμόρφωσή τους με τις υποδείξεις των ελεγκτών διαταράσσει τις ισχύουσες διαδικασίες. Η δύναμη της συνήθειας είναι πολύ σημαντική και καθοριστική στην ανθρώπινη συμπεριφορά, πολλοί υπάλληλοι δεν έχουν πρόθεση να αλλάξουν τις ήδη υφιστάμενες ισχύουσες διαδικασίες στην επαγγελματική τους ζωή επειδή οι εσωτερικοί ελεγκτές προτείνουν βελτιώσεις και διορθώσεις στο σύστημα διοίκησης. Κυριαρχεί η αντίληψη ότι εφόσον μέχρι σήμερα εφαρμοζόντουσαν συγκεκριμένες διαδικασίες και λειτουργούσαν οι υπηρεσίες γιατί πρέπει τώρα να αλλάξουν. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα που οι διοικητικοί υπάλληλοι αδυνατούν ή δυσκολεύονται να υλοποιήσουν τις προτεινόμενες συστάσεις, προσπαθούν να κερδίσουν χρόνο προβάλλοντας συγκεκριμένες δυσκολίες και αιτώντας χρονική παράταση υλοποίησής τους.

Μέσα από την ανάλυση των παραπάνω πινάκων παρατηρείται ότι το 10,5% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η ανώτατη διοίκηση και οι υπάλληλοι έχουν ουδέτερη, αδιάφορη στάση έναντι των ελεγκτικών πορισμάτων των ελεγκτών και το 17% πιστεύει ότι οι συστάσεις εφαρμόζονται γιατί η υλοποίησή τους έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι προτεινόμενες διορθώσεις και ελεγκτικές συστάσεις επιβαρύνουν την διοίκηση με συμπληρωματικές διοικητικές διαδικασίες και

δραστηριότητες και δημιουργούν πρόσθετο κόστος το οποίο δεν είναι όλοι οι φορείς σε θέση να το αντιμετωπίσουν. Με αποτέλεσμα η διοίκηση να εφαρμόζει αρχικώς τις συστάσεις που η μη υλοποίησή τους μπορεί να επιφέρει δημοσιονομικές επιπτώσεις και προτεινόμενες διορθώσεις που αφορούν βέλτιστες πρακτικές να μην λαμβάνουν την δέουσα προσοχή και να χρονοτριβούν την υλοποίησή τους. Τα πορίσματα των εσωτερικών ελεγκτών διαβιβάζονται στην Γενική Διεύθυνση Δημοσιονομικών Ελέγχων του Υπουργείου Οικονομικών καθώς και στο Ελεγκτικό Συνέδριο και κανένας φορέας δεν επιθυμεί να έχει καταγεγραμμένες συστάσεις με δημοσιονομικές επιπτώσεις που δεν έχουν υλοποιηθεί.

Πίνακας 4.30: Παρακολούθηση της εφαρμογής των συστάσεων

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 1 | 0,4 | 4,03 | 1,48 |
| Ελάχιστα | 8 | 3,0 | | |
| Κάποιες φορές | 8 | 3,0 | | |
| Αρκετά | 32 | 12,0 | | |
| Πολύ | 4 | 1,5 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 48 | 18,0 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμα έλεγχος | 45 | 16,9 | | |

Ανάλογα με τα ελεγκτικά ευρήματα διαμορφώνονται και οι συστάσεις οι οποίες πρέπει να είναι ρεαλιστικές, ευδιάκριτες και το σημαντικότερο να είναι εφικτή η υλοποίησή τους από τον ελεγχόμενο φορέα. Στην «γλώσσα των ελεγκτών» κάθε σύσταση πρέπει να συνδέεται με συγκεκριμένα παραδοτέα. Οι συστάσεις που μένουν «ανοιχτές» σημαίνει ότι δεν έχουν ή δεν μπορούν να υλοποιηθούν και δεν είναι αποτελεσματικές, δεν επιτυγχάνεται ο στόχος τους, με αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Ένας έλεγχος ολοκληρώνεται με το «κλείσιμο» όλων των συστάσεων δηλαδή με την υλοποίησή τους και για αυτό το λόγο οι ελεγκτές παρακολουθούν την εξέλιξη της εφαρμογής τους για να βεβαιωθούν ότι έχουν υλοποιηθεί. Ποσοστό 13,5% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά («αρκετά», «πολύ») αναφορικά με την παρακολούθηση των συστάσεων γνωρίζοντας την υποχρεωτική εφαρμογή των προτεινόμενων διορθώσεων και των ελεγκτικών συστάσεων από τους ελεγχόμενους.

Πίνακας 4.31: Μέσα παρακολούθησης των συστάσεων.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Αρμόδιος Υπάλληλος παρακολουθεί την εξέλιξη και εφαρμογή Καταγράφονται πίνακα | 11 | 4,1 | 2,19 | 1,25 |
| Συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης | 18 | 6,7 | | |
| Δεν έχει συσταθεί MEE | 21 | 7,9 | | |
| Έχει συσταθεί – δεν έχει στελεχωθεί | 123 | 46,1 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμα έλεγχος | 47 | 17,6 | | |
| | 47 | 17,6 | | |

Ποσοστό 4,1% των ερωτηθέντων γνώριζε ότι όλες οι ελεγκτικές υπηρεσίες διέθεταν ομάδα υπαλλήλων που είναι υπεύθυνη για το “*follow up*” των συστάσεων, περίπου 8% γνώριζε ότι οι συστάσεις έχουν συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης δεδομένου ότι αναφέρεται με σαφήνεια στην ελεγκτική έκθεση και ποσοστό 7% περίπου γνώριζε ότι στα εγχειρίδια διαδικασιών για την διενέργεια των διαχειριστικών ελέγχων που οφείλουν να εφαρμόζουν οι ελεγκτές αναφέρεται ότι οι συστάσεις πρέπει να καταγράφονται και να παρακολουθούνται σε πίνακα (πίνακας συστάσεων). Σύμφωνα άλλωστε και στο εγχειρίδιο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης για την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται ότι τα ευρήματα και οι συστάσεις παρακολουθούνται σε πίνακα.

Πίνακας 4.32: Παραλήψεις και παρατυπίες στο σύστημα του εσωτερικού ελέγχου που εντοπίστηκαν από τους ίδιους τους υπαλλήλους του φορέα και συμπεριλαμβάνονται στα πορίσματα των ελεγκτών.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 8 | 3,0 | 3,67 | 2,02 |
| Ελάχιστα | 38 | 14,2 | | |
| Κάποιες φορές | 10 | 3,7 | | |
| Αρκετά | 0 | 0 | | |
| Πολύ | 0 | 0 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 120 | 44,9 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/λειτουργεί | 48 | 18,0 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμα έλεγχος | 43 | 16,1 | | |

Οι διοικητικοί υπάλληλοι όταν εντοπίσουν παραλήψεις και παρατυπίες επικοινωνούν και τις αναφέρουν στην ανώτατη διοίκηση προκειμένου να λάβει γνώση είτε προφορικός είτε γραπτώς και να προβεί στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Δεδομένου ότι δεν έχουν διενεργηθεί και ολοκληρωθεί αρκετοί εσωτερικοί έλεγχοι δεν υπάρχει ικανοποιητικό και αντιπροσωπευτικό δείγμα ώστε να μπορεί να διασταυρωθεί αν στα πορίσματα των ελεγκτών συμπεριλαμβάνονται παρατηρήσεις, παραλήψεις που έχουν εντοπιστεί από τους διοικητικούς υπαλλήλους. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στηρίχθηκαν σε πολύ περιορισμένες παρελθοντικές περιπτώσεις που είχε γίνει αναφορά από υπαλλήλους προς την διοίκηση, χωρίς την αντίστοιχη αποτελεσματική αντιμετώπιση και για αυτό το λόγο οι συγκεκριμένες παραλείψεις είχαν συμπεριληφθεί σε ελεγκτικά πορίσματα διαχειριστικών ελέγχων από εξωτερικούς ελεγκτές. Ποσοστό 14,2% των υπαλλήλων απάντησε ότι ελάχιστα αναφέρονται περιστατικά παρατυπιών, ενώ ποσοστό 3,7 % κάποιες φορές.

Πίνακας 4.33: Αντιμετώπιση από την πλευρά της διοίκησης κρουσμάτων διαφθοράς, παρατυπίες, ατασθαλίες.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Ποινικές επιπτώσεις | 17 | 6,4 | 3,97 | 1,09 |
| Επίπληξη του δράστη χωρίς ποινικές επιπτώσεις | 111 | 41,6 | | |
| Συγκάλυψη | 1 | 0,4 | | |
| Δεν γνωρίζω | 138 | 51,7 | | |

Οι απαντήσεις στην συγκεκριμένη ερώτηση είναι χωρισμένες σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Το 51,7% των ερωτηθέντων απάντησε ότι δεν γνώριζε αν υπήρξαν στο παρελθόν φαινόμενα απάτης και διαφθοράς ανεξαρτήτως αν είχε πέσει στην αντίληψη τους αξιόποινες πράξεις ή αν είχαν ακούσει σχετικές φήμες ή αν γνώριζαν κάποια πραγματικά γεγονότα να είχαν λάβει χώρα. Το 41,6% των ερωτηθέντων απάντησε ότι αν και είχαν διενεργηθεί αξιόποινες πράξεις, η ανώτατη διοίκηση προτίμησε να μην λάβει έκταση το αρνητικό γεγονός και να μην υπάρξουν ποινικές ευθύνες για το δράστη, περιορίζοντας τις αντιδράσεις της στο επίπεδο της επίπληξης. Συνήθως συστάσεις μέσα από τις οποίες προκύπτουν ποινικές επιπτώσεις για τους δράστες προέρχονται από εξωτερικά ελεγκτικά όργανα. Το 6,4% των ερωτηθέντων που απάντησε ότι υπήρξαν ποινικές επιπτώσεις για υπαλλήλους που είχαν παρατυπήσει και είχαν προβεί σε δόλιες πράξεις προκύπτει από τα ελεγκτικά πορίσματα ελεγκτικών κλιμακίων του Υπουργείου Οικονομικών, που η ανώτατη διοίκηση όφειλε να σεβαστεί το ελεγκτικό πόρισμα και να προβεί στις ανάλογες ποινικές ενέργειες.

Πίνακας 4.34: Η σχέση και στάση των ελεγκτών έναντι των ελεγχόμενων.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Λίγο αρνητική | 3 | 1,1 | 4,04 | 1,51 |
| Ούτε θετική/ ούτε αρνητική | 32 | 12,0 | | |
| Λίγο θετική | 7 | 2,6 | | |
| Απόλυτα θετική | 9 | 3,4 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί | 48 | 18,0 | | |
| Υποστελέχωση | 47 | 17,6 | | |

Οι έξι Μ.Ε.Ε. που έχουν στελεχωθεί απαρτίζονται από υπαλλήλους του εκάστοτε ακαδημαϊκού ιδρύματος οι οποίοι μπορεί να μην διαθέτουν ελεγκτική εμπειρία όμως ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό του φορέα πολλά χρόνια και έχουν υπηρετήσει σε διάφορες υπηρεσίες του (εκτός από δύο περιπτώσεις στελεχών που υπηρετούσαν σε άλλους δημόσιους φορείς και αποσπάστηκαν στις Μ.Ε.Ε.). Οι ελεγκτές είναι γνώστες τόσο της δομής και οργάνωσης του ιδρύματος όσο και του εργατικού δυναμικού. Με τους ελεγχόμενους είναι συνάδερφοι και γνωρίζονται και ως άνθρωποι και ως επαγγελματίες. Αποτέλεσμα της συγκεκριμένης σχέσης είναι η δημιουργία κλίματος αμηχανίας και ο έλεγχος να μετατρέπεται σε μια στρεσογόνο διαδικασία τόσο για τους ελεγκτές όσο και για τους ελεγχόμενους.

Ο ελεγκτής έχει ένα συγκεκριμένο στόχο και προκειμένου να τον πετύχει πρέπει να συγκεντρώσει όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία και τεκμήρια και να εκμαιεύσει από τον ελεγχόμενο όσο γίνεται περισσότερες πληροφορίες. Είναι ένας ρόλος δύσκολος ειδικά όταν ο ελεγχόμενος είναι χρόνια συνάδερφος. Δεν έχει πρόθεση να δημιουργήσει ένα προφίλ ανακριτή μέσα από την ελεγκτική δραστηριότητα που ασκεί. Η προσέγγισή του προς τον ελεγχόμενο στηρίζεται στην φιλοσοφία τι μπορούμε να διορθώσουμε, να βελτιώσουμε από τις ισχύουσες μη αποτελεσματικές διαδικασίες, παρεκκλίσεις και παρατυπίες και επ' ουδενί στο φόβο της επιβολής κυρώσεων.

Σύμφωνα με την ανάλυση των αποτελεσμάτων του παραπάνω πίνακα, το 12% των στελεχών των Μ.Ε.Ε. προσπαθεί να διατηρήσει κατά την διάρκεια του ελέγχου μία ουδέτερη στάση ενώ το 6% έχει μία θετική προσέγγιση έναντι των ελεγχόμενων. Όμως όλα τα στελέχη εξέφρασαν την δυσκολία που αντιμετωπίζουν ώστε να διατηρήσουν τις ισορροπίες στις σχέσεις τους με τους ελεγχόμενους - συναδέρφους τους.

Πίνακας 4.35: Η στάση των υπαλλήλων έναντι των ελεγκτών κατά την διάρκεια του ελέγχου.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Λίγο αρνητική | 5 | 1,9 | 4,03 | 1,54 |
| Ούτε θετική/ ούτε αρνητική | 31 | 11,6 | | |
| Λίγο θετική | 6 | 2,2 | | |
| Απόλυτα θετική | 9 | 3,4 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί | 48 | 18,0 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμα έλεγχος | 47 | 17,6 | | |

Πίνακας 4.36: Η στάση της διοίκησης έναντι των ελεγκτών κατά την διάρκεια του ελέγχου.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Λίγο αρνητική | 1 | 0,4 | 4,07 | 1,46 |
| Ούτε θετική/ ούτε αρνητική | 31 | 11,6 | | |
| Λίγο θετική | 7 | 2,6 | | |
| Απόλυτα θετική | 12 | 4,5 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί | 48 | 18,0 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμα έλεγχος | 47 | 17,6 | | |

Το γεγονός ότι σε όλα τα ελεγκτικά πορίσματα των διαχειριστικών ελέγχων όταν εντοπίζονται ατασθαλίες και διαδικασίες οι οποίες δεν είναι σύμφωνες με τις ισχύουσες κανονιστικές και νομοθετικές διατάξεις επιβάλλονται διορθώσεις και δημοσιονομικές κυρώσεις, δημιουργεί μία αγχωτική ατμόσφαιρα ανάμεσα στους ελεγκτές και στους ελεγχόμενους κατά την διάρκεια του ελέγχου. Δεδομένου ότι ο έλεγχος ενέχει την δύναμη της εξουσίας, στο μυαλό των ελεγχόμενων επικρατεί η αντίληψη ότι ο ελεγκτής κατέχει θέση ισχύος σε σχέση με αυτούς και μπορεί να την επιβάλλει μέσα από τα πορίσματά του. Δεν γίνεται αντιληπτό από τους ελεγχόμενους ότι ο ελεγκτής ασκεί ένα συγκεκριμένο επάγγελμα και έχει πολύ συγκεκριμένες αρμοδιότητες και ευθύνες. Η εκτέλεση των ελεγκτικών δραστηριοτήτων συνδέεται άμεσα και με την προσωπικότητα του ελεγκτή και την συμπεριφορά του. Άλλωστε ο έλεγχος είναι μια ανθρωποκεντρική διαδικασία. Διενεργείται από ανθρώπους και αφορά τον τρόπο που λειτουργούν και δραστηριοποιούνται επαγγελματικά.

Όμως ο διαχειριστικός έλεγχος που διενεργείται από εξωτερικούς ελεγκτές δεν στηρίζεται στην ίδια φιλοσοφία με τον εσωτερικό έλεγχο, γεγονός που δημιουργεί σύγχυση στην στάση και συμπεριφορά των διοικητικών υπαλλήλων, που πηγάζει από την διαστρεβλωμένη εικόνα που έχουν στο μυαλό τους για την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Η ψυχολογία του κάθε ελεγχόμενου επηρεάζεται από το επίπεδο επίγνωσης που έχει αναφορικά με ποιος είναι ακριβώς ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου και γιατί η ανώτατη διοίκηση προέβη στην εφαρμογή της λειτουργίας του. Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο επίγνωσης τόσο πιο θετική είναι η σχέση ελεγκτών και ελεγχόμενων και αποτελεσματικό και εποικοδομητικό το επίπεδο συνεργασίας τους.

Στην περίπτωση διενέργειας εσωτερικού ελέγχου, η σχέση ελεγκτή και ελεγχόμενου είναι επιφορτισμένη από την προσωπική γνωριμία τους, και δημιουργείται ένα ιδιαίτερα ηλεκτρισμένο κλίμα που συνδέεται άμεσα και με την αποδοχή και αναγνώριση της προσωπικότητας του ελεγκτή τόσο ως επαγγελματία αλλά και ως άνθρωπο. Στην σχέση των διοικητικών υπαλλήλων με τους ελεγκτές υπάρχει μια επιφυλακτικότητα. Ποσοστό 11,6% των ερωτηθέντων εξέφρασε την ουδέτερη στάση που έχει έναντι των ελεγκτών ενώ μόνο ποσοστό 5,6 % έχει θετική στάση.

Η ανώτατη διοίκηση αντιμετωπίζει την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ως μια επιβεβλημένη από το Νόμο δραστηριότητα που οφείλει να εφαρμόζει στον ακαδημαϊκό χώρο. Η συγκεκριμένη αντιμετώπιση είναι αλληλένδετη και επηρεάζει άμεσα και την στάση έναντι των ελεγκτών. Το 7,1 % των ερωτηθέντων έχει θετική στάση ενώ το 11,6% έχει ουδέτερη. Δεδομένου ότι από τα 24 πανεπιστημιακά ιδρύματα μόνο τα έξι εφαρμόζουν την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μερικώς, το συγκεκριμένο γεγονός αναδεικνύει την αδιάφορη στάση της ανώτατης διοίκησης έναντι των ελεγκτικών δραστηριοτήτων. Επιπλέον υπάρχει και ο βασικός προβληματισμός αναφορικά με την ανεπάρκεια ανθρώπινου δυναμικού σε όλο το ίδρυμα και η οποία συμπαρασύρει και την στελέχωση των Μ.Ε.Ε. συνδυαστικά με την διάθεση διοικητικών υπαλλήλων στις ελεγκτικές δραστηριότητες οι οποίοι δεν έχουν ελεγκτική εμπειρία, που ενισχύουν την ουδέτερη στάση της έναντι των ελεγκτών.

Πίνακας 4.37: Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου έχει επιφέρει αλλαγές στην αντιμετώπιση και ψυχολογία των υπαλλήλων και ως προς το επίπεδο συνεργασίας τους

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Απόλυτα αρνητική | 9 | 3,4 | 4,96 | 1,69 |
| Λίγο αρνητική | 6 | 2,2 | | |
| Ούτε θετική/ούτε αρνητική | 11 | 4,1 | | |
| Λίγο θετική | 25 | 9,4 | | |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 121 | 45,3 | | |
| Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί | 48 | 18,0 | | |
| Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμα έλεγχος | 47 | 17,6 | | |

Σύμφωνα με την ανάλυση του παραπάνω πίνακα είναι εντυπωσιακό το ποσοστό % των ερωτηθέντων που έχουν θετική αντιμετώπιση σε επίπεδο συνεργασίας με τους ελεγκτές, ποσοστό 4,1% δήλωσε ότι η στάση τους είναι ουδέτερη έως αδιάφορη ενώ ποσοστό 5,6% δήλωσε ότι έχουν αρνητική στάση. Η ελεγκτική δραστηριότητα εφαρμόζεται στον ακαδημαϊκό χώρο βάσει νόμου, ουσιαστικά είναι επιβεβλημένη και υποχρεωτική με αποτέλεσμα να αναγκάζει τους διοικητικούς υπαλλήλους να την αποδεχτούν ως λειτουργία και κατ' επέκταση να συνεργαστούν με τους ελεγκτές. Παρατηρήθηκε ένας διαχωρισμός στην στάση των διοικητικών υπαλλήλων έναντι των ελεγκτών ως επαγγελματίες και της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου ως θεσμοθετημένη δραστηριότητα την οποία δεν μπορούν να αποφύγουν. Δεδομένου ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εφαρμόσουν ένα ελεγκτικό πρόγραμμα το οποίο είναι εγκεκριμένο από την πανεπιστημιακή ηγεσία, όλοι οι ελεγχόμενοι υπάλληλοι μην έχοντας άλλη εναλλακτική, πρέπει να συνεργαστούν με τους ελεγκτές και σταδιακά να αρχίζουν να αποδέχονται την εφαρμογή της νέας δραστηριότητας ως μέρος του συνολικού συστήματος διακυβέρνησης του πανεπιστημίου.

Πίνακας 4.38: Οι διαδικασίες που εφαρμόζει η διοίκηση για να διασφαλίσει ότι οι πιθανοί κίνδυνοι του φορέα λαμβάνονται υπόψη και μετριάζονται.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Εφαρμόζει σύστημα διαχείρισης κινδύνου | 5 | 1,9 | 3,08 | 0,33 |
| Πράττει άμεσα και προβαίνει σε διαρθρωτικές κινήσεις εγκαίρως | 236 | 88,4 | | |
| Τίποτα από τα παραπάνω | 26 | 9,7 | | |

Πίνακας 4.39: Η αξιολόγηση των κινδύνων από την πλευρά της διοίκησης που είχαν αρνητικό αντίκτυπο στην επίτευξη των στόχων της.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 65 | 24,3 | 3,02 | 0,81 |
| Ελάχιστα | 149 | 55,8 | | |
| Κάποιες φορές | 39 | 14,6 | | |
| Αρκετά | 11 | 4,1 | | |
| Πολύ | 3 | 1,1 | | |

Σύμφωνα με την ανάλυση των αποτελεσμάτων των παραπάνω πινάκων και τις απαντήσεις του 88,4% των ερωτηθέντων, διαφαίνεται ότι η πανεπιστημιακή ηγεσία αντιμετωπίζει εγκαίρως τα προβλήματα και προβαίνει στις αντίστοιχες ενέργειες. Όμως δεν λειτουργεί προληπτικά αλλά κατασταλτικά. Όταν δημιουργείται το

οποιοδήποτε πρόβλημα τότε καταβάλλει όλες τις προσπάθειες για την αποτελεσματική αντιμετώπισή του. Αναγκάζεται να αναλάβει διορθωτικές δράσεις προκειμένου να αποφύγει όσο το δυνατόν τις αρνητικές συνέπειες, όταν ήδη έχει δημιουργεί το πρόβλημα. Η απουσία συστήματος διαχείρισης κινδύνων έχει αρνητικό αντίκτυπο στην επίτευξη των στόχων. Δεδομένου ότι δεν έχουν χαρτογραφηθεί και αξιολογηθεί οι πιθανοί κίνδυνοι, δεν είναι σε θέση να γνωρίζει ούτε η πανεπιστημιακή ηγεσία ούτε η ανώτατη διοίκηση ποια είναι τα κατάλληλα μέτρα πρωτίστως πρόληψης και στην συνέχεια αντιμετώπισης που πρέπει να λάβει. Η έλλειψη «ιστορικότητας» των κινδύνων και του τρόπου διευθέτησης των προβλημάτων που δημιουργήθηκαν στο παρελθόν, περιορίζει σημαντικά την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους στο μέλλον.

Μετά την δημοσίευση του Νόμου 5013/2023 με τίτλο «Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις» το Υπουργείο Εσωτερικών με την εγκύκλιο αριθ. Πρωτ.: ΓΓΑΔΔΤ 391/8689 στις 18.05.2023 καθορίζει το πλαίσιο, τη διαδικασία και τα όργανα διαχείρισης κινδύνων και προβλέπεται η λειτουργία Μητρώου Κινδύνων και Κεντρικού Αποθετηρίου Κινδύνων Διαφθοράς. Οι φορείς της Κεντρικής Διοίκησης (Προεδρία της Δημοκρατίας, Υπουργεία, Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, Ανεξάρτητες Αρχές χωρίς νομική προσωπικότητα), υποχρεούνται να συστήσουν και να ορίσουν τα όργανα διαχείρισης κινδύνων εντός του 2023 ενώ οι υπόλοιποι φορείς συμπεριλαμβανομένου και των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, έως 25.01.2025.

Πίνακας 4.40: Εφαρμογή των προβλεπόμενων νομοθετικών διατάξεων στο ισχύον σύστημα εσωτερικού ελέγχου στις οικονομικές και στις άλλες υπηρεσίες.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 3 | 1,1 | 3,99 | 0,42 |
| Ελάχιστα | 1 | 0,4 | | |
| Κάποιες φορές | 3 | 1,1 | | |
| Αρκετά | 248 | 92,9 | | |
| Πολύ | 12 | 4,5 | | |

Πίνακας 4.41: Εφαρμογή διαδικασιών πέραν των όσων προβλέπονται από το νομοθετικό πλαίσιο στο ισχύον σύστημα εσωτερικού ελέγχου στις οικονομικές και στις άλλες υπηρεσίες του Πανεπιστημίου.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 11 | 4,1 | 3,55 | 0,83 |
| Ελάχιστα | 20 | 7,5 | | |
| Κάποιες φορές | 53 | 19,9 | | |
| Αρκετά | 178 | 66,7 | | |
| Πολύ | 5 | 1,9 | | |

Πίνακας 4.42: Οι τεχνικές που εφαρμόζονται έχουν την δυνατότητα να παρέχουν διασφάλιση ως προς την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων ελεγκτικών μηχανισμών του φορέα και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 2 | 0,7 | 3,84 | 0,50 |
| Ελάχιστα | 4 | 1,5 | | |
| Κάποιες φορές | 34 | 12,7 | | |
| Αρκετά | 221 | 82,8 | | |
| Πολύ | 6 | 2,2 | | |

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων των παραπάνω πινάκων προκύπτει ότι στο ισχύον σύστημα εσωτερικού ελέγχου, στις οικονομικές και στις άλλες υπηρεσίες εφαρμόζονται, στα υπό εξέταση ακαδημαϊκά ιδρύματα, οι προβλεπόμενες από τον νόμο διαδικασίες σε μεγάλο βαθμό, καθώς το 97,4% των ερωτηθέντων έδωσε θετικές απαντήσεις ως προς το θέμα αυτό. Σε ό,τι αφορά το εάν εφαρμόζονται διαδικασίες πέραν των όσων προβλέπονται από το νομοθετικό πλαίσιο, οι θετικές απαντήσεις («αρκετά» και «πολύ») έλαβαν ποσοστό 68,6%. Ποσοστό 82,8% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ελεγκτικοί μηχανισμοί που εφαρμόζονται στο σύστημα διοίκησης είναι επαρκείς και παρέχουν ασφάλεια και αξιοπιστία στις οικονομικές δραστηριότητες.

Συμπληρωματικές διαδικασίες ως βέλτιστες πρακτικές στις καθημερινές λειτουργίες των ιδρυμάτων εφαρμόζονται κατά περίπτωση, δεδομένου ότι δεν είναι καταγεγραμμένες σε μορφή εγχειρίδιου εσωτερικών διαδικασιών, ώστε να καθίσταται υποχρεωτική η εφαρμογή τους. Παρατηρήθηκε ότι τα ιδρύματα δεν έχουν καταγράψει αναλυτικά τις διαδικασίες παραγωγής ή διενέργειας πράξεων με δημοσιονομικές συνέπειες, ούτε έχουν εντοπίσει τους δημοσιονομικούς κινδύνους τους, και δεν έχουν προβλέψει τις δικλίδες αντιμετώπισης των συγκεκριμένων κινδύνων, όπως ορίζει ο Νόμος 4939/2020.

Όλα τα ακαδημαϊκά ιδρύματα διαθέτουν σύστημα ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου εγγράφων, ενώ σε ελάχιστα έχει τεθεί σε λειτουργία ένα κεντρικό σύστημα ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων με τη χρήση εγκεκριμένων ψηφιακών υπογραφών, το οποίο αποτελεί σημαντική δικλίδα ασφαλείας αναφορικά με την οργάνωση και διαφάνεια των διοικητικών διαδικασιών και οικονομικών συναλλαγών. Με το συγκεκριμένο ηλεκτρονικό σύστημα επιταχύνεται η διεκπεραίωση των υποθέσεων, μειώνεται σημαντικά η γραφειοκρατία, ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος παραποίησης στοιχείων και εξοικονομούνται δημόσιοι πόροι.

Σύμφωνα με το άρθρο 58 του Νόμου 4485/2017 και το άρθρο 255 του Νόμου 4957/2022, η Μονάδα Οικονομικής και Διοικητικής Υποστήριξης (Μ.Ο.Δ.Υ.) του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας (Ε.Λ.Κ.Ε.), ως Ν.Π.Δ.Δ. και εποπτευόμενος φορέας του πανεπιστημίου, έχει τη συμβατική υποχρέωση να τηρεί ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα για την υποστήριξη του συνόλου των διαδικασιών διοικητικής και οικονομικής διαχείρισης των έργων/ προγραμμάτων που διεξάγονται μέσω του Ε.Λ.Κ.Ε. Από τα είκοσι τέσσερα (24) πανεπιστημιακά ιδρύματα τα δεκαεπτά (17), από το 2017 και εξής, σταδιακά έχουν ήδη εγκαταστήσει και έχουν θέσει σε λειτουργία το ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα Rescom, μέσω του

οποίου υποστηρίζονται, υλοποιούνται και παρακολουθούνται τα έργα που διαχειρίζεται η Μ.Ο.Δ.Υ–ΕΛΚΕ και το οποίο παρέχει πολλές δικλίδες ασφαλείας και διενεργεί αυτοματοποιημένους ελέγχους. Τα υπόλοιπα πανεπιστήμια εφαρμόζουν λογισμικά συστήματα τα οποία είναι σχεδιασμένα και προσαρμοσμένα στις ανάγκες του καθενός (tailor made logistics). Όλες οι Μ.Ο.Δ.Υ–Ε.Λ.Κ.Ε διαθέτουν πιστοποιήσεις – βεβαιώσεις ISO, που τεκμηριώνουν ότι οι υπηρεσίες, οι διαδικασίες και τα συστήματά τους είναι σύμφωνα με τα εθνικά και διεθνή πρότυπα και τους κανονισμούς και διασφαλίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Δημοσιεύουν τους προϋπολογισμούς, καθώς και τους οικονομικούς απολογισμούς τους και υπόκεινται σε ετήσια βάση σε οικονομικό έλεγχο από Ορκωτούς Ελεγκτές.

Κοινό σημείο αναφοράς όλων των ιδρυμάτων είναι το απαρχαιωμένο οργανόγραμμά τους και η έλλειψη περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, όπου να αποτυπώνονται οι υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και οι ευθύνες των υπαλλήλων εξατομικευμένα και κάθε θέση να αντιστοιχίζεται με τα τυπικά και άλλα προσόντα που απαιτούνται. Σε πολλά πανεπιστημιακά ιδρύματα το αρμόδιο Υπουργείο Παιδείας δεν έχει προβεί στην έκδοση πρόσφατων Προεδρικών Διαταγμάτων που να καθορίζουν τον οργανισμό του κάθε πανεπιστημίου, ο οποίος ρυθμίζει θέματα οργανωτικής δομής, διοίκησης και λειτουργίας, με αποτέλεσμα τα οργανογράμματα των ιδρυμάτων να χρήζουν άμεσα αναθεώρησης και αναβάθμισης. Ελάχιστα πανεπιστήμια διαθέτουν οργανογράμματα που βασίζονται σε πρόσφατες νομοθετικές ρυθμίσεις, κάτι που αφορά κυρίως τα πανεπιστήμια που έχουν απορροφήσει στους κόλπους τους τα πρώην Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.

Πίνακας 4.43: Διενέργεια οικονομικών συναλλαγών: συχνές αλλαγές στο πληροφοριακό σύστημα.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 7 | 2,6 | 3,45 | 0,71 |
| Ελάχιστα | 11 | 4,1 | | |
| Κάποιες φορές | 104 | 39,0 | | |
| Αρκετά | 144 | 53,9 | | |
| Πολύ | 1 | 0,4 | | |

Το πληροφοριακό – λογισμικό σύστημα ενός ιδρύματος αποτελεί σημαντικό επαγγελματικό εργαλείο που επηρεάζει την αποδοτικότητα των λειτουργιών του συστήματος διοίκησης. Είναι σχεδιασμένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες διαχείρισης και ενσωματώνει όσο το δυνατόν τις κατάλληλες τεχνολογικές εφαρμογές. Οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο και η υποχρεωτική συμμόρφωση στις νέες ρυθμίσεις, η ανάδυση νέων αναγκών που προκύπτουν κατά την εκτέλεση των διοικητικών δραστηριοτήτων, καθώς και η βελτιστοποίηση των ήδη εφαρμοσμένων λογισμικών - τεχνολογικών λειτουργιών αποτελούν τους βασικούς παράγοντες που καθιστούν επιτακτική ανάγκη την αναβάθμιση του εκάστοτε πληροφοριακού και λογισμικού συστήματος, προκειμένου να είναι προσαρμοσμένο στις νέες συνθήκες και απαιτήσεις. Οι εν λόγω αλλαγές διασφαλίζουν τη βελτίωση στην εκτέλεση των

καθημερινών δραστηριοτήτων του ιδρύματος. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, ποσοστό 53,9% των συμμετεχόντων απάντησε ότι οι αλλαγές στο πληροφοριακό σύστημα είναι αρκετά συχνές, ενώ το 39% απάντησε ότι αυτές γίνονται κάποιες φορές, ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.

Πίνακας 4.44: Διενέργεια οικονομικών συναλλαγών: πρόσβαση σε υπολογιστές χωρίς εξουσιοδότηση.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 20 | 7,5 | 2,12 | 0,52 |
| Ελάχιστα | 194 | 72,7 | | |
| Κάποιες φορές | 52 | 19,5 | | |
| Αρκετά | 1 | 0,4 | | |
| Πολύ | 20 | 7,5 | | |

Από τον Απρίλιο του 2020 οι συνθήκες εργασίας άλλαξαν λόγω πανδημίας. Τόσο η προσωπική, όσο και επαγγελματική ζωή προσαρμόστηκε απότομα στις νέες συνθήκες και στη χρήση της τεχνολογίας στον καθημερινό τρόπο εργασίας. Η εργασία από το σπίτι στηρίχθηκε σε μεγάλο βαθμό σε επιγραμμικά εργαλεία. Οι διά ζώσης συσκέψεις αντικαταστάθηκαν με επιγραμμικές τηλεδιασκέψεις και η φυσική παρουσία στο γραφείο αντιστάθηκε με την εξ αποστάσεως εργασία με τη χρήση λογισμικών συστημάτων που το επέτρεπαν. Ωστόσο, η χρήση της επιγραμμικής πλατφόρμας μέσω της οποίας εργάζονταν οι υπάλληλοι δημιουργεί μια μικρή ανασφάλεια αναφορικά με τη δυνατότητα πρόσβασης που μπορεί να έχει ο οποιοσδήποτε στον Η/Υ του γραφείου κάθε τηλεργαζόμενου υπαλλήλου. Ποσοστό 72,7% των ερωτηθέντων απάντησε ότι υπάρχει ελάχιστη πρόσβαση στους προσωπικούς υπολογιστές και μόνο λόγω τηλεργασίας, δεδομένου ότι ο υπολογιστής του γραφείου θα πρέπει να είναι σε συνεχή λειτουργία όταν οι υπάλληλοι εργάζονται από το σπίτι, οπότε μπορεί να έχει κάποιος τρίτος πρόσβαση στα αρχεία τους. Ποσοστό 19,5 % απάντησε ότι κάποιες φορές έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχει η δυνατότητα πρόσβασης σε υπολογιστές είτε χωρίς εξουσιοδότηση είτε χωρίς τη σύμφωνη γνώμη του εκάστοτε υπαλλήλου και πάντα με το πρόσχημα κατεπείγοντος επαγγελματικού λόγου.

Πίνακας 4.45: Διενέργεια οικονομικών συναλλαγών: ασυνήθιστες συναλλαγές.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 21 | 7,9 | 2,07 | 0,51 |
| Ελάχιστα | 207 | 77,5 | | |
| Κάποιες φορές | 37 | 13,9 | | |
| Αρκετά | 1 | 0,4 | | |
| Πολύ | 1 | 0,4 | | |

Ποσοστό 91,4% των ερωτηθέντων υποστήριξε ότι εμφανίζονται ελάχιστα και μόνο κάποιες φορές ασυνήθιστες συναλλαγές, οι οποίες οφείλονται κατά κύριο λόγο σε ανθρώπινα λάθη και παραλείψεις χωρίς εκούσια πρόθεση. Δεν έχουν παρατηρηθεί

και δεν έχουν υποπέσει στην αντίληψη των συμμετεχόντων περίεργες συναλλαγές οι οποίες να οφείλονται σε σκόπιμες συμπεριφορές.

Πίνακας 4.46: Διενέργεια οικονομικών συναλλαγών: οικονομικές προσαρμογές.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 5 | 1,9 | 3,35 | 0,68 |
| Ελάχιστα | 12 | 4,5 | | |
| Κάποιες φορές | 136 | 50,9 | | |
| Αρκετά | 110 | 41,2 | | |
| Πολύ | 4 | 1,5 | | |

Στις οικονομικές υπηρεσίες το φαινόμενο προσαρμογής των λογιστικών εγγραφών είναι σχετικά συχνό και πραγματοποιείται κυρίως στο τέλος της οικονομικής χρήσης, προκειμένου να προσδιοριστεί σωστά το τελικό οικονομικό αποτέλεσμα. Συγκεκριμένα, πρέπει να απεικονιστούν οι λογιστικές εγγραφές τακτοποίησης εσόδων και εξόδων και λοιπών λογαριασμών και να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες σχετικά με τις αποσβέσεις παγίων προκειμένου να είναι αξιόπιστα τα λογιστικά βιβλία. Επιπλέον λογιστικές τακτοποιήσεις πραγματοποιούνται συνέχεια κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους και μπορεί να οφείλονται και σε διορθώσεις καταχωρίσεων που προέκυψαν εκ παραδρομής. Ποσοστό 92,1% των ερωτηθέντων απάντησε ότι γίνονται οικονομικές προσαρμογές και μάλιστα ανάλογα με τις ανάγκες, που άλλοτε μπορεί να είναι αρκετές και άλλοτε (κάποιες φορές) πιο περιορισμένες.

Πίνακας 4.47: Δυνατότητες του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου: αποτροπή παράνομων δραστηριοτήτων.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 3 | 1,1 | 3,87 | 0,49 |
| Ελάχιστα | 4 | 1,5 | | |
| Κάποιες φορές | 21 | 7,9 | | |
| Αρκετά | 235 | 88,0 | | |
| Πολύ | 4 | 1,5 | | |

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που αποτυπώνονται στον παραπάνω πίνακα, ποσοστό 88% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζεται παρέχει αρκετές δικλίδες ασφαλείας, ώστε να μπορεί να εντοπίσει παράνομες δραστηριότητες. Πέρα από το γεγονός ότι εφαρμόζονται οι προβλεπόμενες νομοθετικές και ρυθμιστικές διατάξεις καθολικά σε όλες τις λειτουργίες του διοικητικού συστήματος, οι οποίες παρέχουν ασφάλεια, οι ισχύουσες λογισμικές και τεχνολογικές εφαρμογές δημιουργούν ένα προστατευτικό τοίχος έναντι των παρατυπιών, ατασθαλιών και εκούσιων παραλείψεων.

Πίνακας 4.48: Δυνατότητες του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου: εντοπισμός μη εξουσιοδοτημένων συναλλαγών.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 2 | 0,7 | 3,45 | 0,62 |
| Ελάχιστα | 5 | 1,9 | | |
| Κάποιες φορές | 89 | 33,3 | | |
| Αρκετά | 169 | 63,3 | | |
| Πολύ | 2 | 0,7 | | |

Ποσοστό 96,6% των συμμετεχόντων αισθάνεται ότι το διοικητικό σύστημα είναι σε θέση να εντοπίσει μη εξουσιοδοτημένες συναλλαγές (συγκεκριμένα το 63,3% απάντησε «αρκετά», ενώ το 33,3% απάντησε «κάποιες φορές»). Οι εφαρμοσμένες διαδικασίες έχουν τη δυνατότητα να εντοπίσουν την προσπάθεια εκτέλεσης μη εγκεκριμένων συναλλαγών ή συναλλαγών που επιδιώκεται να υλοποιηθούν από μη αρμόδιους υπαλλήλους.

Πίνακας 4.49: Δυνατότητες του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου: εντοπισμός απάτης από υπαλλήλους.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 4 | 1,5 | 3,35 | 0,72 |
| Ελάχιστα | 25 | 9,4 | | |
| Κάποιες φορές | 111 | 41,6 | | |
| Αρκετά | 125 | 46,8 | | |
| Πολύ | 2 | 0,7 | | |

Ποσοστό 88,4% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι το διοικητικό σύστημα είναι σε θέση να εντοπίζει απάτες οι οποίες διαπράττονται από υπαλλήλους του φορέα. Ειδικότερα, ποσοστό 46,8% πιστεύει ότι οι υπάλληλοι που διέπραξαν ή που επιδίωξαν να διαπράξουν δόλιες πράξεις εντοπίστηκαν ενώ ποσοστό 41,6% πιστεύει ότι ορισμένες περιπτώσεις παρατυπιών δεν έχει την ικανότητα και τη δυνατότητα να τις εντοπίσει όλες. Φαινόμενα δωροδοκίας είναι δύσκολο να διερευνηθούν και να εντοπιστούν.

Πίνακας 4.50: Στάση της ανώτατης διοίκησης έναντι του διοικητικού προσωπικού: συνεχής αξιολόγηση.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 14 | 5,2 | 2,98 | 0,72 |
| Ελάχιστα | 25 | 9,4 | | |
| Κάποιες φορές | 181 | 67,8 | | |
| Αρκετά | 44 | 16,5 | | |
| Πολύ | 3 | 1,1 | | |

Το ανθρώπινο κεφάλαιο των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων αποτελείται από τους ακαδημαϊκούς και τους διοικητικούς υπαλλήλους. Οι διοικητικοί υπάλληλοι είναι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι είτε ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ) είτε ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου (ΙΔΟΧ). Η αξιολόγηση του προσωπικού στον δημόσιο τομέα προβλέπεται αρχικά από τον Νόμο 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.». Επιπλέον, το Υπουργείο Εσωτερικών είναι το καθ' ύλην αρμόδιο υπουργείο για τις διαδικασίες αξιολόγησης των δημοσίων λειτουργών και εκδίδει τις εγκυκλίους βάσει των οποίων διενεργείται και η αξιολόγηση του προσωπικού. Σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες του υπουργείου, κάθε χρόνο αξιολογείται το προσωπικό όλων των δημοσίων φορέων εκτός από τους υπαλλήλους ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, οι οποίοι εξαιρούνται από τη συγκεκριμένη διαδικασία. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, ποσοστό 67,8% εξέφρασε την άποψη ότι η αξιολόγηση διενεργείται –κάποιες φορές και όχι συστηματικά– ενώ ποσοστό 16,5% υποστήριξε ότι η αξιολόγηση διενεργείται σύμφωνα με ό,τι ορίζεται από τον νόμο και τις εγκυκλίους του Υπουργείου Εσωτερικών. Στη συγκεκριμένη ερώτηση θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι αξιολογο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι διοικητικοί υπάλληλοι ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, οι οποίοι δεν αξιολογούνται και εξέφρασαν άποψη βάσει των γενικών πληροφοριών που έχουν αναφορικά με το θέμα της αξιολόγησης του προσωπικού, χωρίς ωστόσο οι ίδιοι να έχουν προσωπική εμπειρία.

Πίνακας 4.51: Στάση της ανώτατης διοίκησης έναντι του διοικητικού προσωπικού: αξιολόγηση της εμπειρίας και των γνώσεων του προσωπικού στο λογιστήριο και στις οικονομικές υπηρεσίες.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 30 | 11,2 | 2,27 | 0,79 |
| Ελάχιστα | 157 | 58,8 | | |
| Κάποιες φορές | 60 | 22,5 | | |
| Αρκετά | 17 | 6,4 | | |
| Πολύ | 3 | 1,1 | | |

Σε κανέναν δημόσιο φορέα η αξιολόγηση του προσωπικού που απασχολείται στο λογιστήριο και στις οικονομικές υπηρεσίες δεν λαμβάνει χώρα ξεχωριστά σε σχέση με την υποχρέωση που έχει ο φορέας να θέτει σε αξιολόγηση το προσωπικό συνολικά μία φορά τον χρόνο. Τα ακαδημαϊκά ιδρύματα παρουσιάζουν μία ιδιαιτερότητα ως προς τη στελέχωση των οικονομικών υπηρεσιών τους, κυρίως στις ΜΟΔΥ–ΕΛΚΕ, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό των διοικητικών υπαλλήλων είναι είτε με σύμβαση έργου / παροχής υπηρεσιών πλήρους απασχόλησης στον φορέα είτε με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου (ΙΔΟΧ). Οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι δεν συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης. Οι γνώσεις τους και η εμπειρία τους λαμβάνονται υπόψη ως προς τη δυνατότητα αποτελεσματικής εκτέλεσης των καθηκόντων τους, χωρίς όμως να υπάρχει αναγνώριση σε επίπεδο επαγγελματικής εξέλιξης ή και οικονομική αναβάθμιση. Ο λόγος που παρουσιάζεται στον ανωτέρω πίνακα ιδιαίτερο υψηλό ποσοστό, της τάξεως του 58,8%, απαντήσεων «ελάχιστα» είναι η συμμετοχή στην

έρευνα μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων με επαγγελματικό καθεστώς ΙΔΟΧ ή με σύμβαση έργου / παροχής υπηρεσιών. Ποσοστό 22,5% των συμμετεχόντων που απάντησε «κάποιες φορές» είναι διοικητικοί υπάλληλοι, οι οποίοι συμμετέχουν στις διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού.

Πίνακας 4.52: Στάση της ανώτατης διοίκησης έναντι του διοικητικού προσωπικού: προαγωγή του προσωπικού στις οικονομικές υπηρεσίες.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό | Μέση τιμή | Τυπική απόκλιση |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| Καθόλου | 55 | 20,6 | 2,12 | 0,80 |
| Ελάχιστα | 137 | 51,3 | | |
| Κάποιες φορές | 63 | 23,6 | | |
| Αρκετά | 10 | 3,7 | | |
| Πολύ | 2 | 0,7 | | |

Η προαγωγή του προσωπικού σε θέσεις ευθύνης πραγματοποιείται με δύο τρόπους: είτε με διαγωνιστική διαδικασία, μετά από πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος για συγκεκριμένες θέσεις, είτε με απόφαση ανάθεσης – τοποθέτησης συγκεκριμένων υπαλλήλων σε συγκεκριμένες θέσεις, η οποία εκδίδεται από την ανώτατη διοίκηση. Στην πρώτη περίπτωση οι υπάλληλοι αξιολογούνται και μοριοδοτούνται με βάση τα εκπαιδευτικά προσόντα τους και την επαγγελματική επάρκειά τους, ενώ στη δεύτερη περίπτωση η ανώτατη διοίκηση αποφασίζει ποιος υπάλληλος είναι ικανός και κατάλληλος να αναλάβει θέση ευθύνης. Στον δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένων και των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μεγάλη χρονοκαθυστέρηση στη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών για την επιλογή προϊσταμένων και διευθυντών, γεγονός που αιτιολογεί το ιδιαίτερο υψηλό ποσοστό συμμετεχόντων που απάντησαν «ελάχιστα» (ποσοστό 51,3%) και «κάποιες φορές» (ποσοστό 23,6%). Παρατηρήθηκε ότι σε κάποια ακαδημαϊκά ιδρύματα, λόγω έλλειψης δημόσιων υπαλλήλων και ΙΔΑΧ, στις θέσεις ευθύνης υπηρετούσαν υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, καθώς και υπάλληλοι με σύμβαση παροχής υπηρεσιών. Οι περισσότεροι προϊστάμενοι έχουν αναλάβει την συγκεκριμένη θέση ευθύνης μετά από απόφαση της διοίκησης.

Πίνακας 4.53: Η ανώτατη διοίκηση παρέχει επαρκείς οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για τη διενέργεια των εσωτερικών ελέγχων.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό |
|--------------------------|-----------|-----------|
| Καθόλου | 4 | 1,5 |
| Ελάχιστα | 12 | 4,5 |
| Κάποιες φορές | 15 | 5,6 |
| Αρκετά | 54 | 20,2 |
| Πολύ | 14 | 5,2 |
| Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | 168 | 62,9 |

Στα έξι (6) πανεπιστήμια στα οποία οι Μ.Ε.Ε. έχουν στελεχωθεί υπηρετούν κατά μέσο όρο δύο υπάλληλοι, εκ των οποίων ο ένας είναι προϊστάμενος. Λόγω του

προβλήματος της υποστελέχωσης που αντιμετωπίζουν τα ακαδημαϊκά ιδρύματα, δεν είναι εύκολο να ενισχυθούν οι Μ.Ε.Ε. με περισσότερους υπαλλήλους. Μία εφικτή λύση αντιμετώπισης του συγκεκριμένου προβλήματος είναι η ανάθεση μέρους των ελεγκτικών δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς εμπειρογνώμονες, όμως το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών δεν είναι ευκαταφρόνητο. Δεν έχουν όλα τα πανεπιστήμια την οικονομική δυνατότητα να καλύψουν τη συγκεκριμένη δαπάνη. Τέσσερα (4) πανεπιστήμια συνεργάζονται με εξωτερικούς εμπειρογνώμονες και, σύμφωνα με τις συμβάσεις τους, επιβεβαιώνεται η περιορισμένη χρονική διάρκεια των παρεχόμενων ελεγκτικών υπηρεσιών, λόγω ακριβώς του υψηλού κόστους. Ποσοστό 25,4% των συμμετεχόντων υποστήριξε ότι η ανώτατη διοίκηση διαθέτει τόσο οικονομικούς, όσο και ανθρώπινους πόρους για ελεγκτικές δραστηριότητες, στο μέτρο του δυνατού, ενώ ποσοστό 10,1% πιστεύει ότι δεν είναι επαρκείς οι διαθέσιμοι πόροι.

Πίνακας 4.54: Ελεγκτικές περιοχές που κρύβουν τους περισσότερους κινδύνους.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό |
|------------------------------------|-----------|-----------|
| Δ/νση οικονομικών υπηρεσιών | 262 | 98,1 |
| Λογισμικά – πληροφοριακά συστήματα | 5 | 1,9 |

Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων, σε ποσοστό 98,1%, υποστηρίζει ότι οι οικονομικές υπηρεσίες ενέχουν πολλούς κινδύνους. Πολύ ευαίσθητες οικονομικές δραστηριότητες είναι η διενέργεια διαδικασιών απευθείας ανάθεσης για προμήθεια – παροχή υπηρεσιών, οι διαγωνιστικές διαδικασίες για τη σύναψη δημόσιων συμβάσεων έργων, η διαμόρφωση και καταβολή μισθοδοσίας και εργοδοτικών εισφορών και η απόδοση κάθε είδους νόμιμων κρατήσεων. Εξάλλου, όλες οι διοικητικές αποφάσεις καταλήγουν να έχουν οικονομικό αντίκτυπο.

Πίνακας 4.55: Βασικοί κίνδυνοι στον δημόσιο τομέα.

| | Συχνότητα | % Ποσοστό |
|---|-----------|-----------|
| Η δωροδοκία | 56 | 21,0 |
| Η παραποίηση οικονομικών εκθέσεων και οικονομικών καταστάσεων | 4 | 1,5 |
| Η υπεξαίρεση | 9 | 3,4 |
| Αθέμιτες συμπεριφορές κατά τη διενέργεια διαγωνισμών | 137 | 51,3 |
| Υπερτιμολόγηση και υποτιμολόγηση | 35 | 13,1 |
| Ευνοιοκρατία και νεποτισμός | 20 | 7,5 |
| Αθέμιτες προσλήψεις | 1 | 0,4 |
| Αποφυγή καθηκόντων | 5 | 1,9 |

Στον δημόσιο τομέα οι αξιόποινες πράξεις ταξινομούνται βάσει των τομέων εκδήλωσής τους, καθώς και ανάλογα με τη φύση τους – ορισμένες από αυτές ενδέχεται να εμφανίζονται μόνο στις κεντρικές δημόσιες υπηρεσίες, όπως σε υπουργεία, ενώ άλλες μόνο σε δημόσια ιδρύματα και οργανισμούς. Ένας ιδιαίτερα ευαίσθητος τομέας είναι οι δραστηριότητες προμηθειών. Οι περισσότερες απάτες σε αυτόν τον τομέα διαπράττονται κατά τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών, δεδομένου ότι επιτρέπουν στην ανώτατη διοίκηση να καταναίμει τον προϋπολογισμό, προκειμένου να

βελτιώσει την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Ποσοστό 51,3% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι επικρατούν αθέμιτες συμπεριφορές στην υποβολή προσφορών κατά τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών, ποσοστό 14,1% πιστεύει ότι οι ανάδοχοι υπερτιμολογούν ή υποτιμολογούν τις υπηρεσίες τους και τα προϊόντα τους, προκειμένου να επιτύχουν συγκεκριμένο όφελος, και ποσοστό 21% υποστηρίζει ότι πολλοί διοικητικοί υπάλληλοι δωροδοκούνται κυρίως κατά τις διαγωνιστικές διαδικασίες.

4.2 Ανάλυση συσχετίσεων

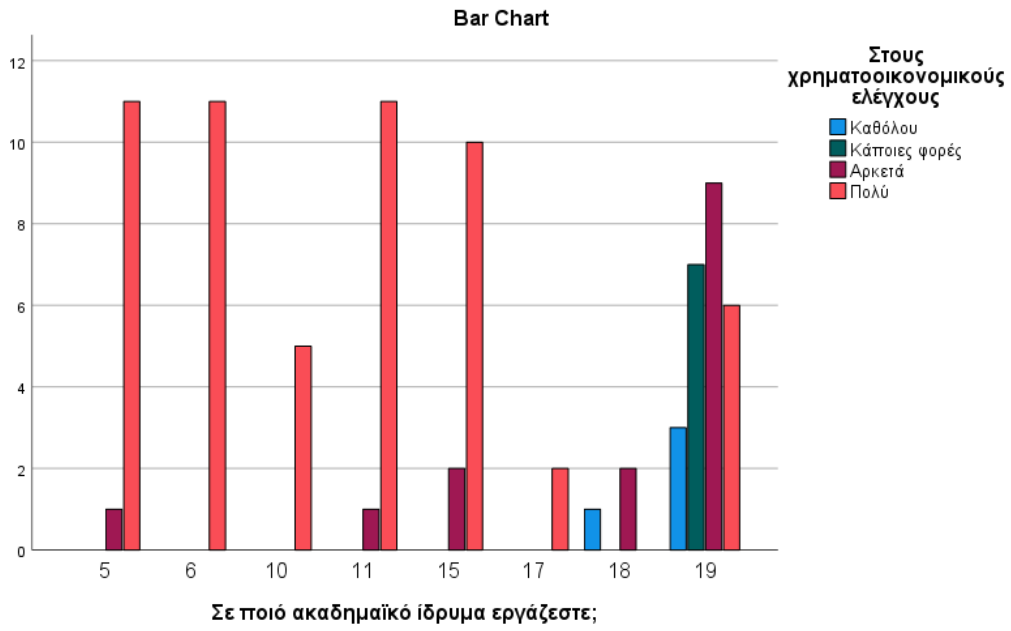
Στην ενότητα των συσχετίσεων, εξετάζονται αποκλειστικά τα πανεπιστήμια τα οποία διαθέτουν λειτουργική Μ.Ε.Ε. κατά την διενέργεια της έρευνας. Για λόγους ανωνυμίας, τα εν λόγω πανεπιστήμια κωδικοποιήθηκαν σε τυχαία σειρά με αριθμούς.

Αρχικά, εξετάζεται εάν στην περιοχή ελέγχου στην οποία επικεντρώνονται οι ελεγκτικές δραστηριότητες έχει σχέση με το πανεπιστήμιο. Προκειμένου να εξεταστεί η σχέση αυτή, διενεργείται έλεγχος ανεξαρτησίας Pearson chi-square, λαμβάνοντας υπόψη το είδος των μεταβλητών.

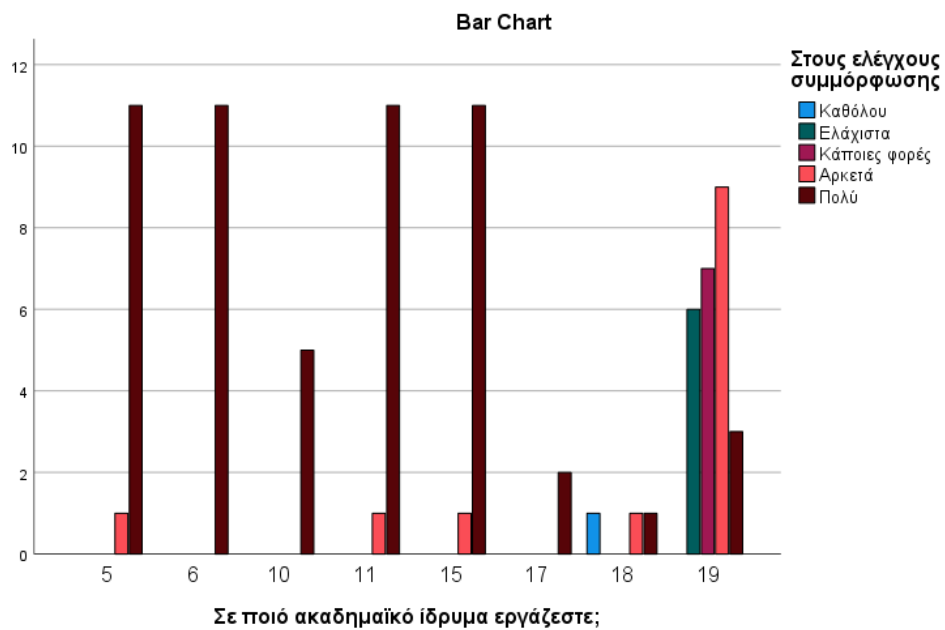
Πίνακας 4.56: Πανεπιστήμιο και περιοχή ελέγχου όπου επικεντρώνονται οι ελεγκτικές δραστηριότητες.

| | Pearson chi-square | p-value |
|------------------------------------|---------------------------|----------------|
| Χρηματοοικονομικοί έλεγχοι | 53,105 | 0,000 |
| Έλεγχοι συμμόρφωσης | 85,060 | 0,000 |
| Λογισμικό και πληροφοριακό σύστημα | 56,056 | 0,000 |
| Αξιολόγηση κινδύνων | 52,270 | 0,004 |
| Έρευνα κατά της απάτης | 56,315 | 0,001 |

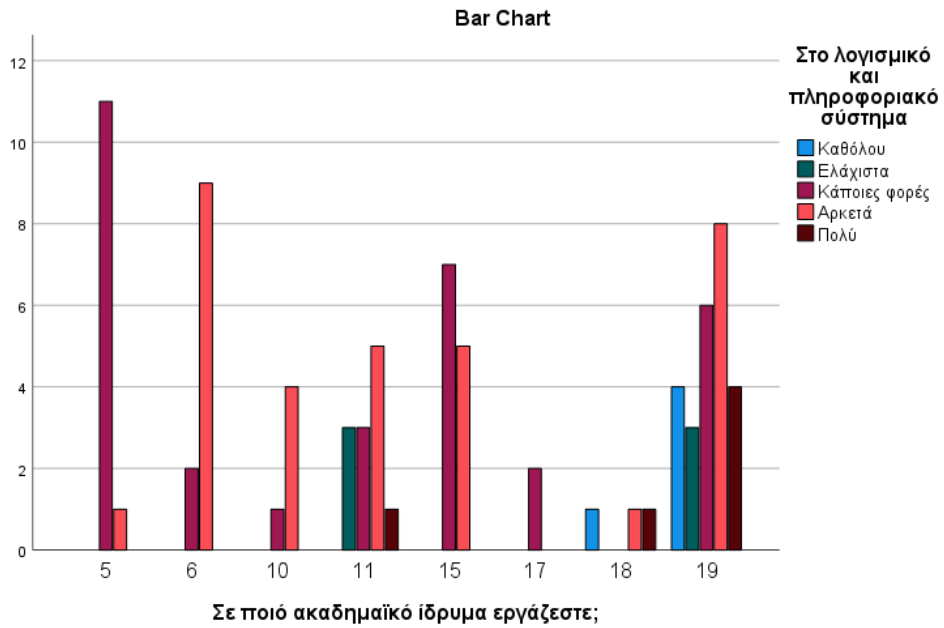
Από τα δεδομένα του παρακάτω πίνακα, προκύπτει ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στο ακαδημαϊκό ίδρυμα και τις ελεγκτικές περιοχές όπου επικεντρώνονται οι ελεγκτικές δραστηριότητες, καθώς σε όλες τις περιπτώσεις, τα p-values είναι μικρότερα από το 5% που ορίζεται ως επίπεδο εμπιστοσύνης και, κατά συνέπεια η μηδενική υπόθεση του εν λόγω ελέγχου μπορεί να απορριφθεί.



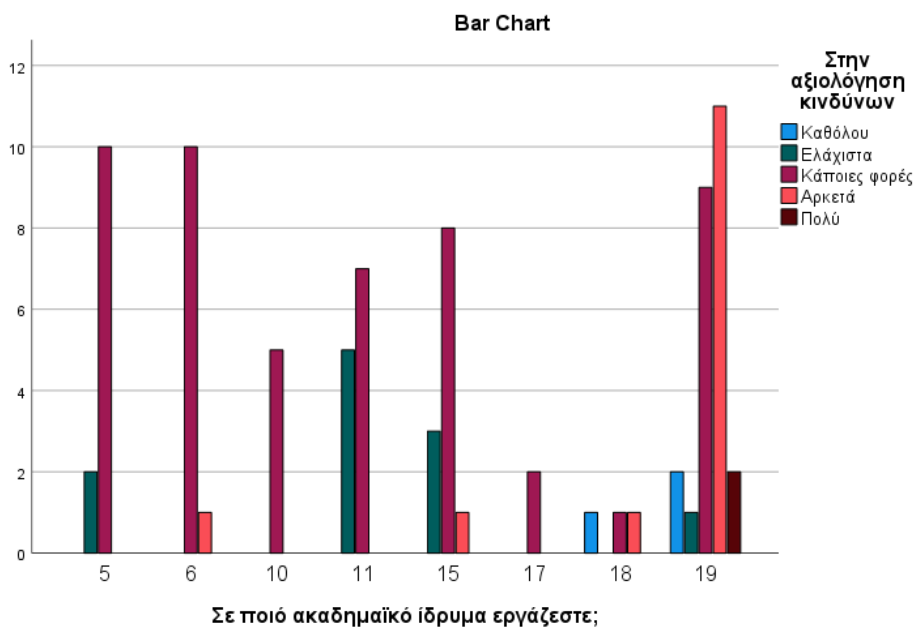
Διάγραμμα 4.3: Χρηματοοικονομικοί έλεγχοι.



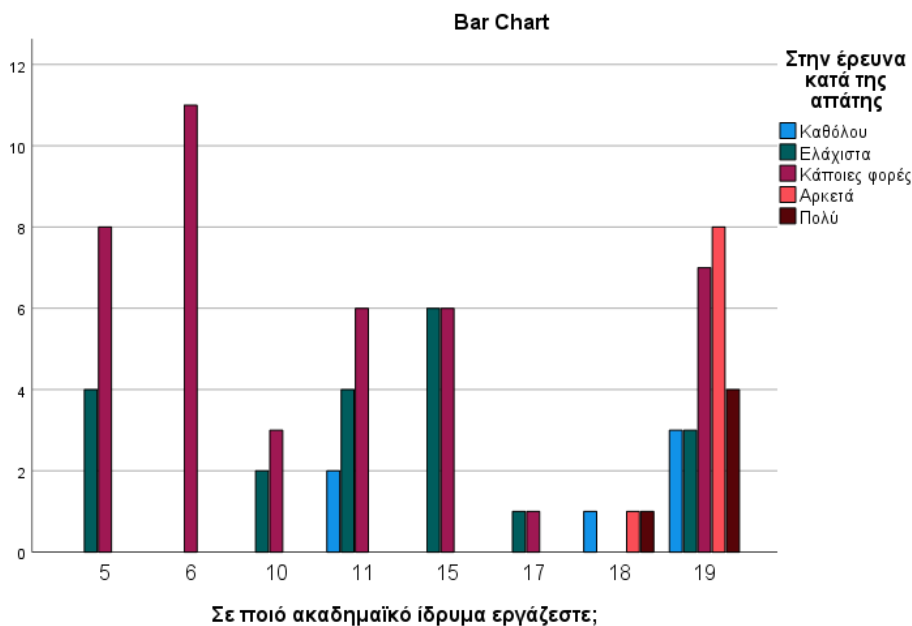
Διάγραμμα 4.4: Έλεγχοι συμμόρφωσης.



Διάγραμμα 4.5: Λογισμικό και πληροφοριακό σύστημα.



Διάγραμμα 4.6: Αξιολόγηση κινδύνων.



Διάγραμμα 4.7: Έρευνα κατά της απάτης.

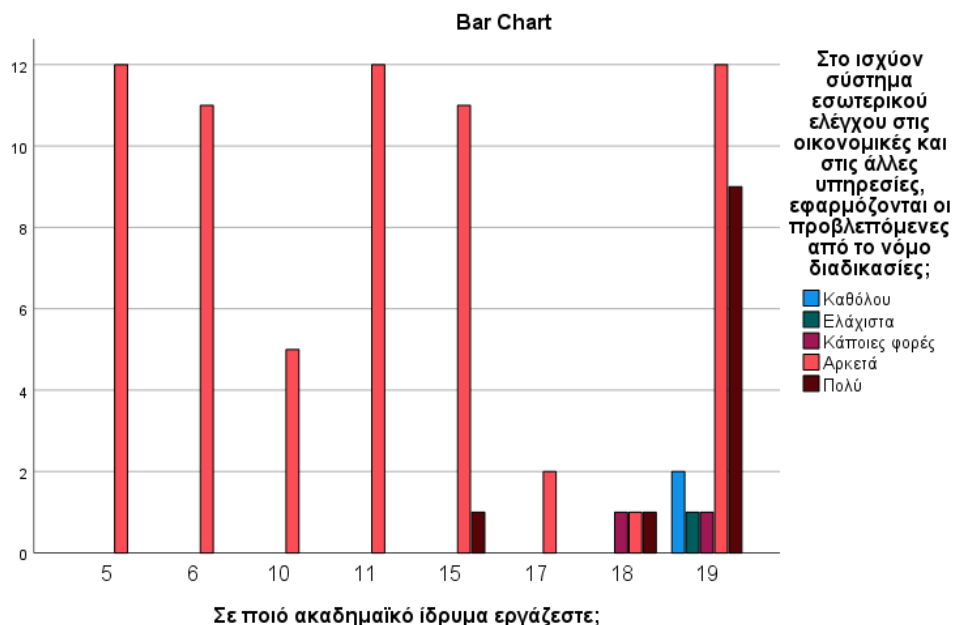
Από τα δεδομένα των παραπάνω διαγραμμμάτων, προκύπτει ότι ο βαθμός στον οποίο εστιάζουν σε όλους τους ελέγχους τα πανεπιστήμια με κωδικούς 5, 6, 10, 11, 15 και 17 είναι υψηλότερος, σε σχέση με τον βαθμό στον οποίο εστιάζουν τα υπόλοιπα, καθώς οι θετικές απαντήσεις που έχουν καταγραφεί είναι σε υψηλότερο ποσοστό.

Η επόμενη ανάλυση, αναφέρεται στην λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και την σχέση της με τα πανεπιστήμια. Προκειμένου να εξεταστεί η εν λόγω σχέση, όπως και προηγουμένως διενεργείται έλεγχος Pearson chi-square.

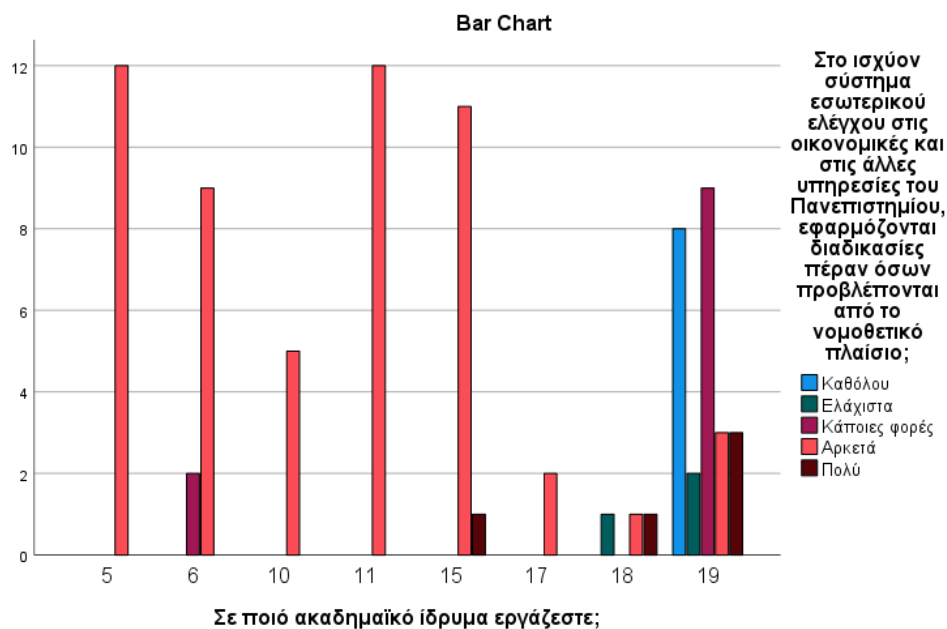
Πίνακας 4.57: Πανεπιστήμιο και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου.

| | Pearson chi-square | p-value |
|--|--------------------|---------|
| Στο ισχύον σύστημα εσωτερικού ελέγχου στις οικονομικές και στις άλλες υπηρεσίες, εφαρμόζονται οι προβλεπόμενες από το νόμο διαδικασίες; | 42,686 | 0,067 |
| Στο ισχύον σύστημα εσωτερικού ελέγχου στις οικονομικές και στις άλλες υπηρεσίες του Πανεπιστημίου, εφαρμόζονται διαδικασίες πέραν όσων προβλέπονται από το νομοθετικό πλαίσιο; | 70,589 | 0,000 |
| Πόσο συχνά διενεργούνται έλεγχοι από τους εσωτερικούς ελεγκτές; | 153,208 | 0,000 |
| Προτείνονται διορθώσεις από τους εσωτερικούς ελεγκτές; | 122,623 | 0,000 |
| Οι προτεινόμενες διορθώσεις των εσωτερικών ελεγκτών εφαρμόζονται από την διοίκηση και σε τι βαθμό; | 148,994 | 0,000 |
| Συμμετέχει ο εσωτερικός ελεγκτής στις διοικητικές αποφάσεις συμβουλευτικά; | 161,573 | 0,000 |

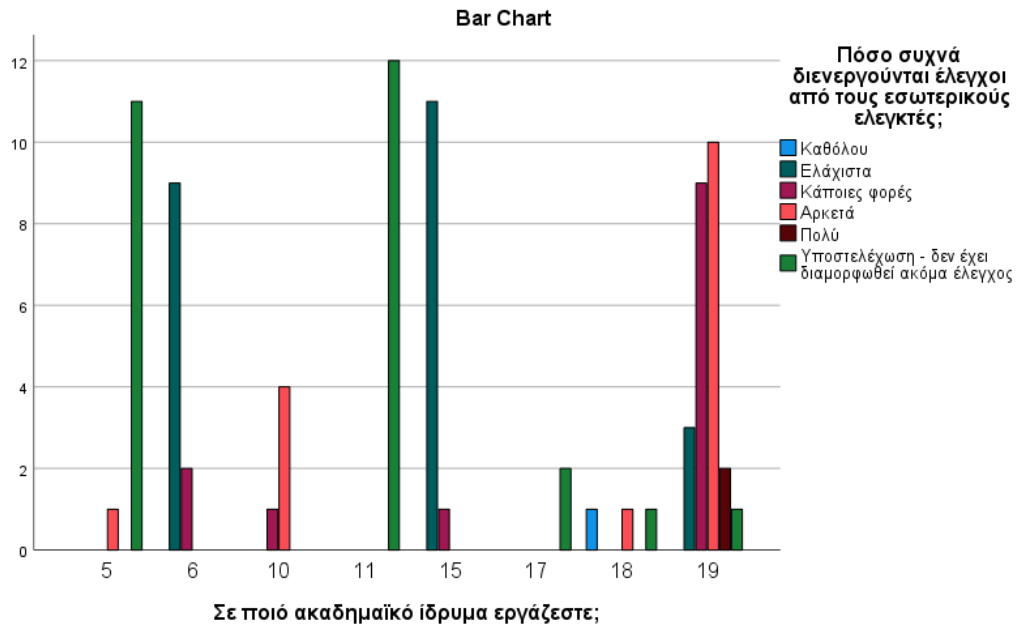
Από τα δεδομένα του παρακάτω πίνακα, προκύπτει ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στο ακαδημαϊκό ίδρυμα και την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, εκτός από την πρώτη περίπτωση όπου το p-value είναι μεγαλύτερο από το επίπεδο σημαντικότητας 5% και κατά συνέπεια, η μηδενική υπόθεση του ελέγχου, δεν μπορεί να απορριφθεί.



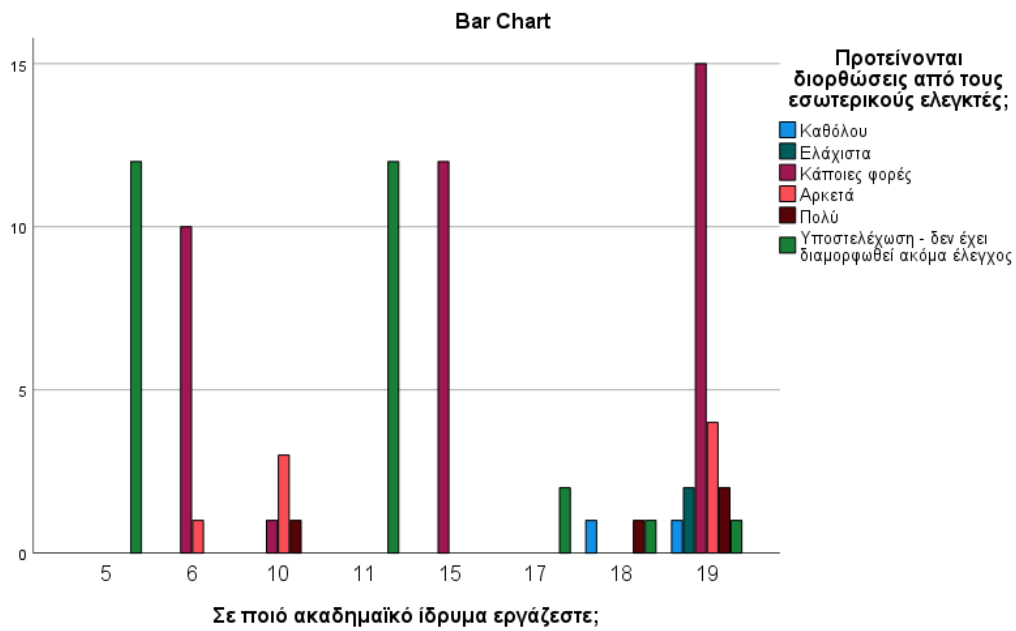
Διάγραμμα 4.8: Εφαρμογή των προβλεπόμενων από το νόμο διαδικασιών.



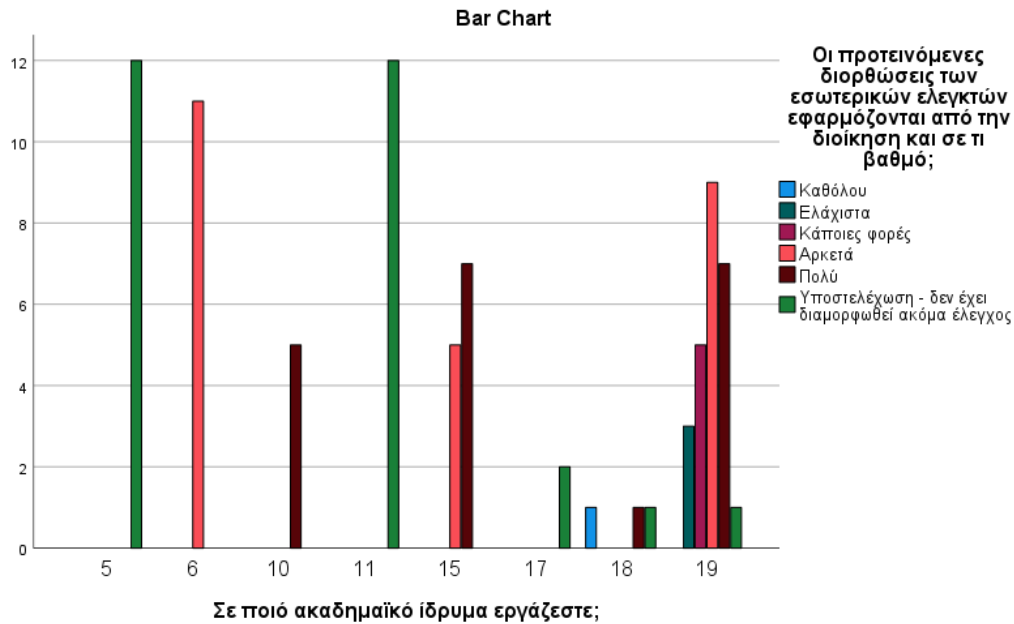
Διάγραμμα 4.9: Εφαρμογή διαδικασιών πέραν των προβλεπόμενων από το νόμο.



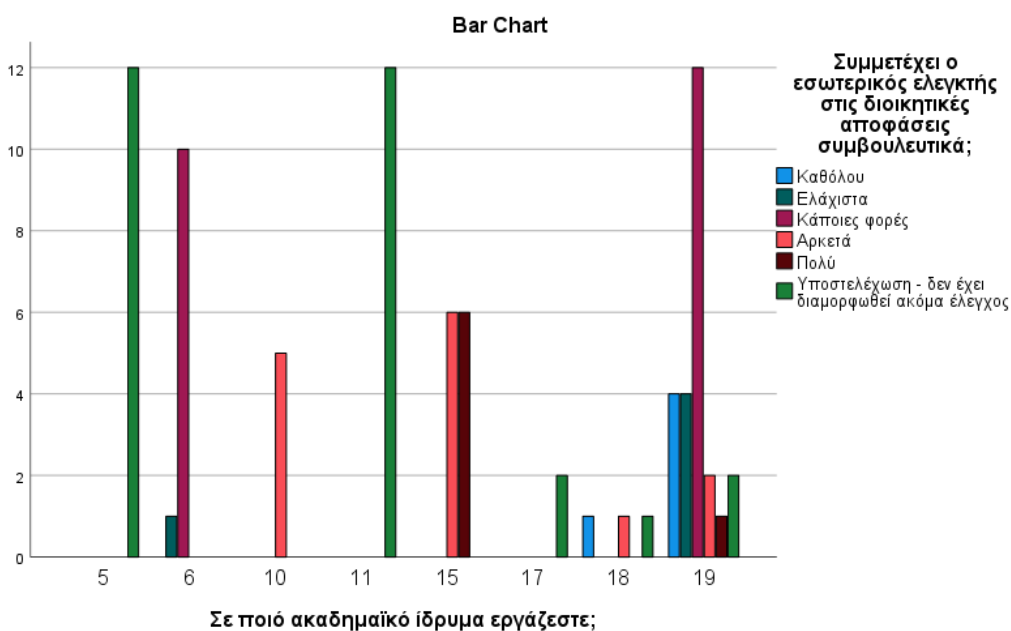
Διάγραμμα 4.10: Συχνότητα διενέργειας ελέγχων από τους εσωτερικούς ελεγκτές.



Διάγραμμα 4.11: Προτάσεις διορθώσεων από τους εσωτερικούς ελεγκτές.



Διάγραμμα 4.12: Εφαρμογή των προτάσεων διορθώσεων των εσωτερικών ελεγκτών από τη διοίκηση.



Διάγραμμα 4.13: Συμμετοχή του εσωτερικού ελεγκτή στις διοικητικές αποφάσεις συμβουλευτικά.

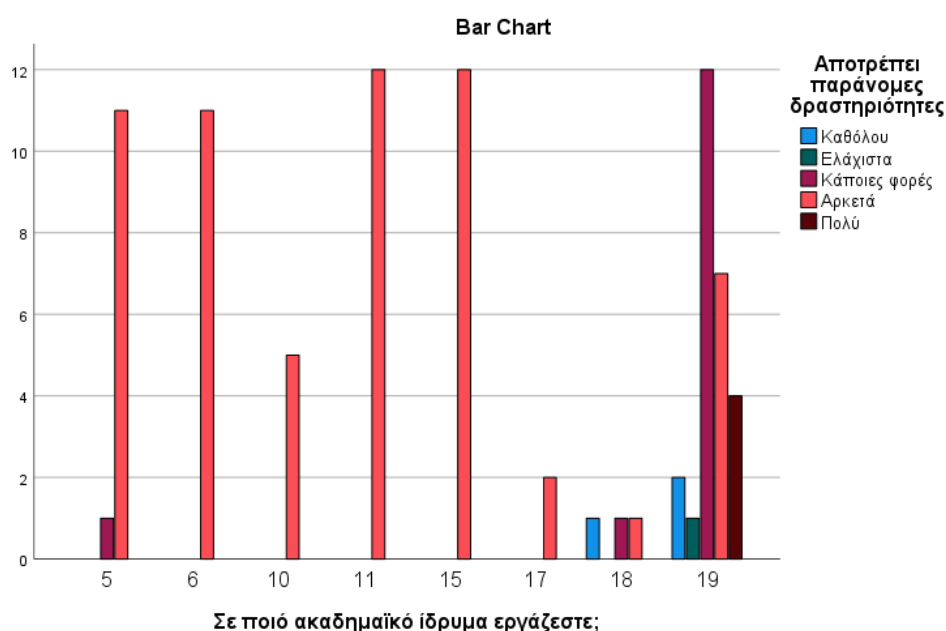
Με βάση τα δεδομένα του πίνακα του ελέγχου αλλά και από τα παραπάνω διαγράμματα, προκύπτουν διαφορές μεταξύ των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων που έχουν διαθέτουν Μ.Ε.Ε., σε ό,τι αφορά την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, ένα σημαντικό αποτέλεσμα είναι ότι αν και σε ορισμένα ιδρύματα έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. δεν έχει ακόμη διενεργηθεί εσωτερικός έλεγχος, λόγω υποστελέχωσης. Το γεγονός αυτό, υποδηλώνει, μια εν μέρει υποστήριξη στις δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου από την ανώτατη διοίκηση των πανεπιστημίων.

Ο επόμενος έλεγχος, εξετάζει την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στις περιπτώσεις των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων που έχουν συστήσει Μ.Ε.Ε. Αρχικά, με βάση το ακαδημαϊκό ίδρυμα, εξετάζονται τα είδη των παράτυπων δραστηριοτήτων που μπορούν να εντοπιστούν από το ισχύον σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

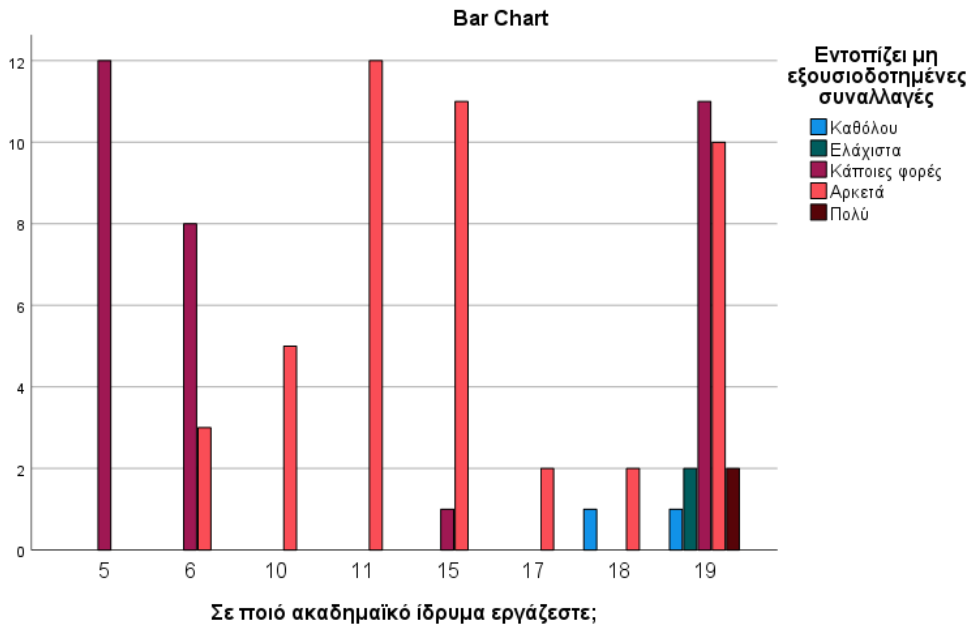
Πίνακας 4.58: Πανεπιστήμιο και οι διαδικασίες εποπτείας & ελεγκτικοί μηχανισμοί του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

| | Pearson chi-square | p-value |
|--|--------------------|---------|
| Αποτροπή παράνομων δραστηριοτήτων | 55,631 | 0,001 |
| Εντοπισμός μη εξουσιοδοτημένων συναλλαγών | 68,407 | 0,000 |
| Εντοπισμός παραποιημένων οικονομικών καταστάσεων και ψευδούς αποτίμησης περιουσιακών στοιχείων | 65,741 | 0,000 |
| Εντοπισμός απάτης από υπάλληλους | 94,483 | 0,000 |

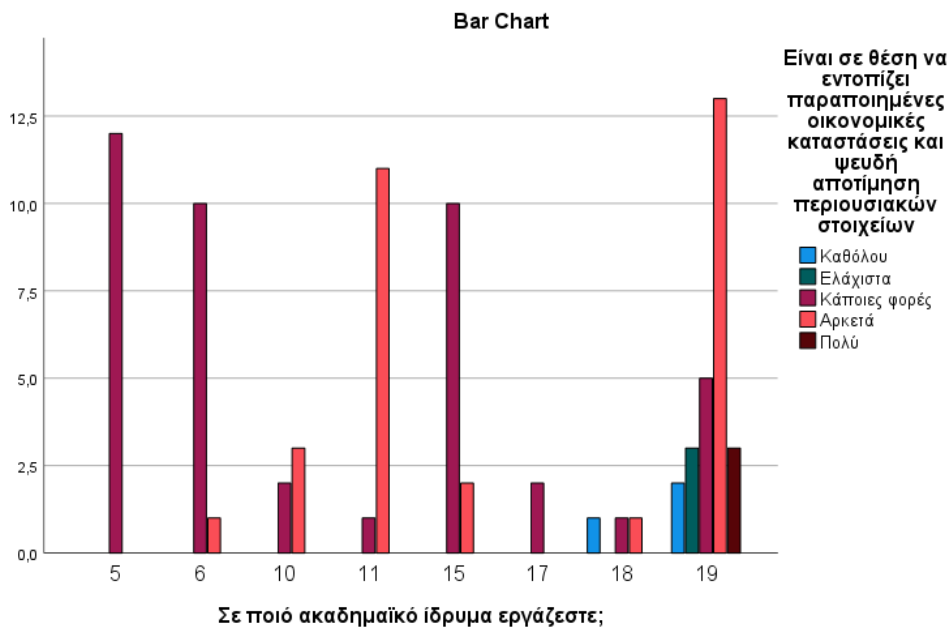
Από τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα, προκύπτει ότι η μηδενική υπόθεση του στατιστικού ελέγχου Pearson chi-square μπορεί να απορριφθεί και, κατά συνέπεια, οι ελεγκτικοί μηχανισμοί καθώς οι διαδικασίες εποπτείας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, δεν είναι ανεξάρτητες από το ακαδημαϊκό ίδρυμα.



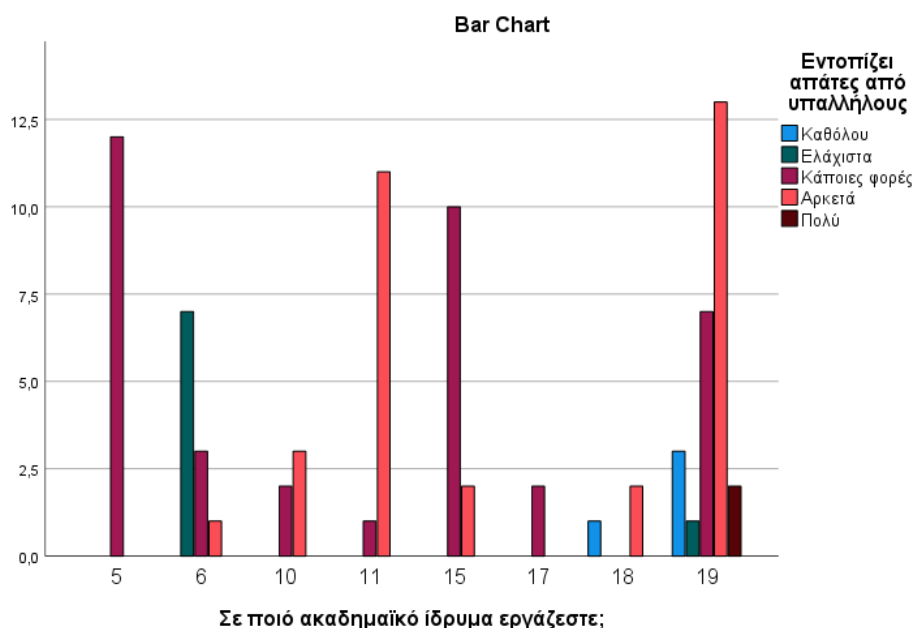
Διάγραμμα 4.14: Αποτροπή παράνομων δραστηριοτήτων και πανεπιστήμιο.



Διάγραμμα 4.15: Εντοπισμός μη εξουσιοδοτημένων συναλλαγών και πανεπιστήμιο.



Διάγραμμα 4.16: Εντοπισμός παραποιημένων οικονομικών καταστάσεων και ψευδούς αποτίμησης περιουσιακών στοιχείων και πανεπιστήμιο.



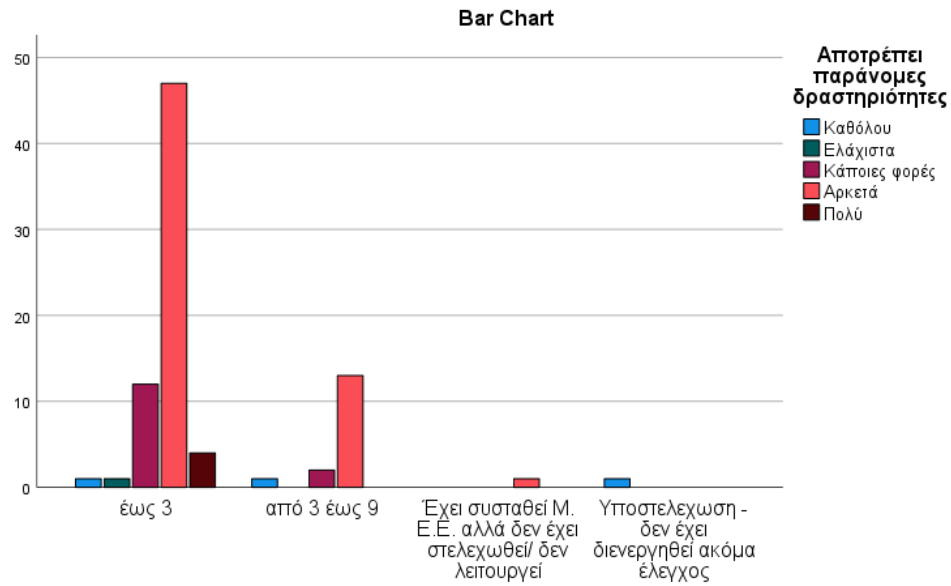
Διάγραμμα 4.17: Εντοπισμός απάτης από υπάλληλους και πανεπιστήμιο.

Παραμένοντας στην ίδια μεταβλητή, εξετάζεται στη συνέχεια εάν υπάρχει σχέση μεταξύ της στελέχωσης της Μ.Ε.Ε. και των ειδών των παράτυπων δραστηριοτήτων που μπορούν να εντοπιστούν/ανιχνευτούν από το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Πίνακας 4.59: Στελέχωση Μ.Ε.Ε. και οι διαδικασίες εποπτείας και ελεγκτικοί μηχανισμοί του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

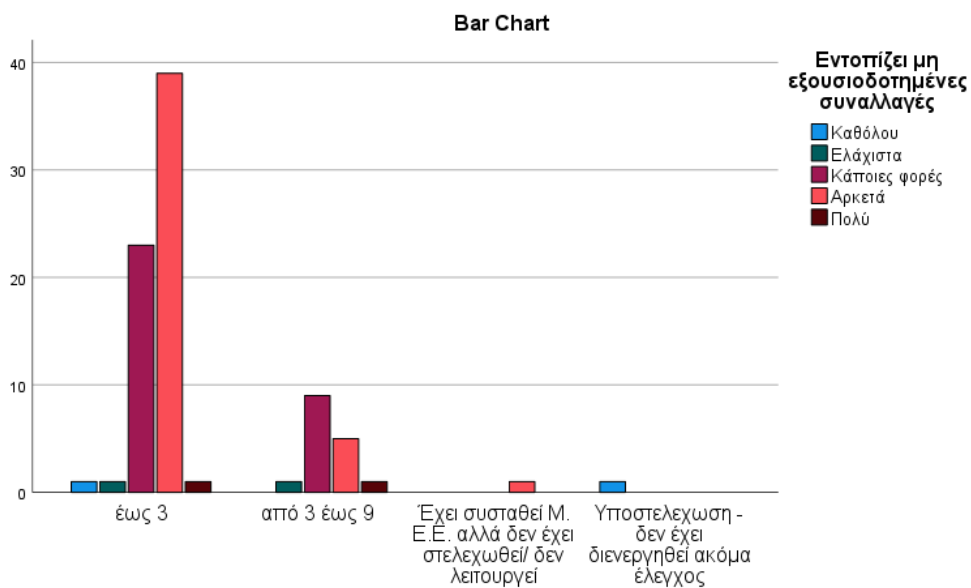
| | Pearson chi-square | p-value |
|--|---------------------------|----------------|
| Αποτροπή παράνομων δραστηριοτήτων | 29,796 | 0,003 |
| Εντοπισμός μη εξουσιοδοτημένων συναλλαγών | 47,729 | 0,000 |
| Εντοπισμός παραποιημένων οικονομικών καταστάσεων και ψευδούς αποτίμησης περιουσιακών στοιχείων | 33,753 | 0,001 |
| Εντοπισμός απάτης από υπάλληλους | 49,892 | 0,000 |

Από τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα, προκύπτει ότι η μηδενική υπόθεση του στατιστικού ελέγχου Pearson chi-square μπορεί να απορριφθεί και, κατά συνέπεια, οι διαδικασίες εποπτείας και ελεγκτικοί μηχανισμοί του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, δεν είναι ανεξάρτητες από τη στελέχωση της Μ.Ε.Ε.



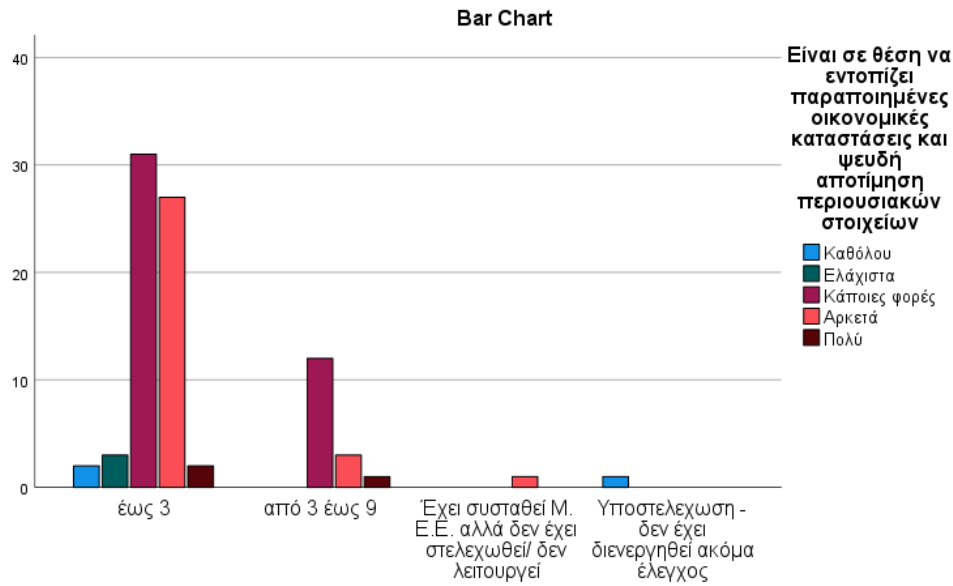
Πόσοι υπάλληλοι απασχολούνται στην Μ.Ε.Ε.;

Διάγραμμα 4.18: Αποτροπή παράνομων δραστηριοτήτων και στελέχωση Μ.Ε.Ε.



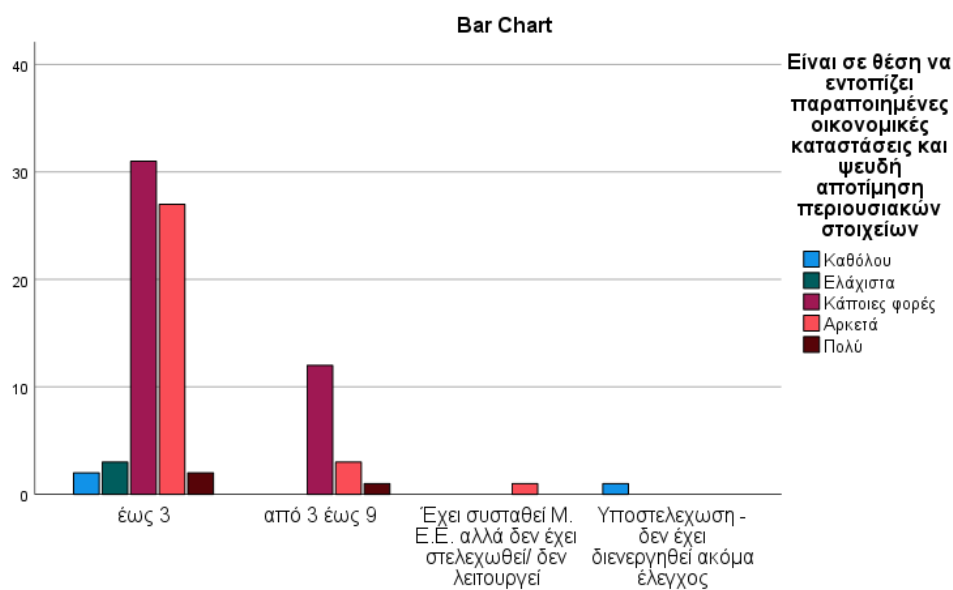
Πόσοι υπάλληλοι απασχολούνται στην Μ.Ε.Ε.;

Διάγραμμα 4.19: Εντοπισμός μη εξουσιοδοτημένων συναλλαγών και στελέχωση Μ.Ε.Ε.



Πόσοι υπάλληλοι απασχολούνται στην Μ.Ε.Ε.;

Διάγραμμα 4.20: Εντοπισμός παραπονημένων οικονομικών καταστάσεων και ψευδούς αποτίμησης περιουσιακών στοιχείων και στελέχωση Μ.Ε.Ε.



Πόσοι υπάλληλοι απασχολούνται στην Μ.Ε.Ε.;

Διάγραμμα 4.21: Εντοπισμός απάτης από υπάλληλους και στελέχωση Μ.Ε.Ε.

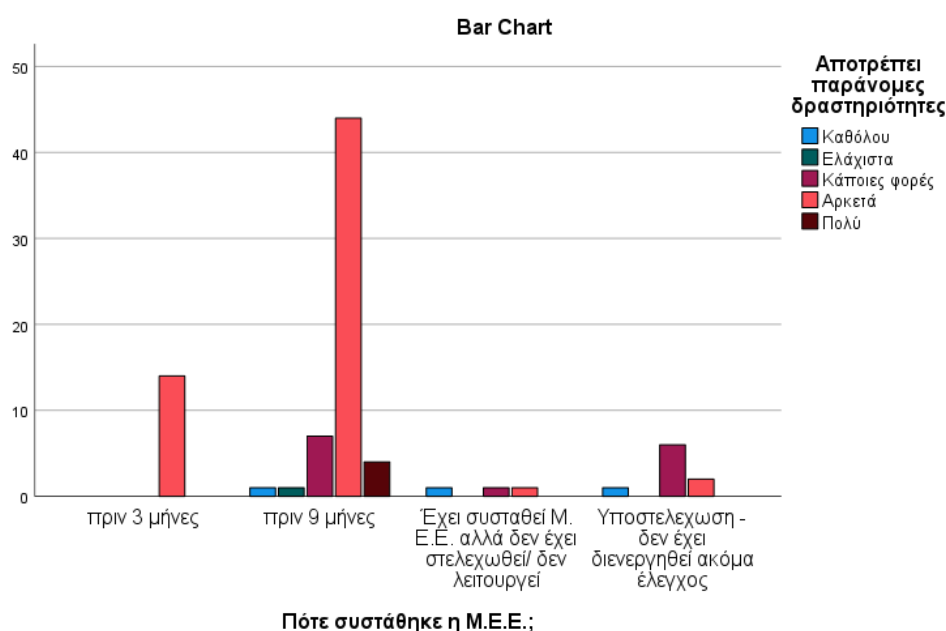
Από τα παραπάνω διαγράμματα, είναι σαφές οι περισσότερες Μ.Ε.Ε. που έχουν συσταθεί, έχουν έως 3 άτομα. Από τις απαντήσεις που καταγράφηκαν, προκύπτει ένας μεσαίος βαθμός στον οποίο μπορούν οι εσωτερικοί έλεγχοι που διενεργούνται να εντοπίζουν τις δραστηριότητες για τις οποίες διενεργούνται. Κατά συνέπεια, η επιπρόσθετη στελέχωση αλλά και η υποστήριξη των Μ.Ε.Ε. είναι σημαντική ώστε να μπορέσει να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά τους.

Ο τελευταίος έλεγχος που διενεργείται για την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, αφορά με το χρονικό διάστημα λειτουργίας της Μ.Ε.Ε.

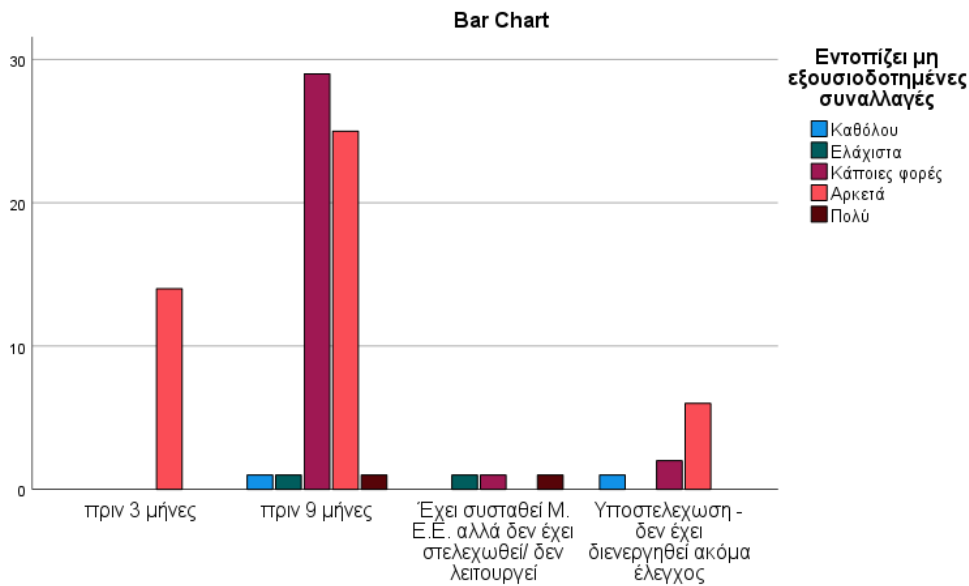
Πίνακας 4.60: Χρονικό διάστημα λειτουργίας Μ.Ε.Ε. και διαδικασίες εποπτείας και ελεγκτικοί μηχανισμοί.

| | Pearson chi-square | p-value |
|--|---------------------------|----------------|
| Αποτροπή παράνομων δραστηριοτήτων | 34,171 | 0,001 |
| Εντοπισμός μη εξουσιοδοτημένων συναλλαγών | 45,173 | 0,000 |
| Εντοπισμός παραπονημένων οικονομικών καταστάσεων και ψευδούς αποτίμησης περιουσιακών στοιχείων | 37,472 | 0,000 |
| Εντοπισμός απάτης από υπάλληλους | 43,532 | 0,000 |

Από τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα, προκύπτει ότι η μηδενική υπόθεση του στατιστικού ελέγχου Pearson chi-square μπορεί να απορριφθεί και, κατά συνέπεια, οι διαδικασίες εποπτείας και ελεγκτικοί μηχανισμοί, δεν είναι ανεξάρτητες από το χρονικό διάστημα για το οποίο λειτουργεί η Μ.Ε.Ε.

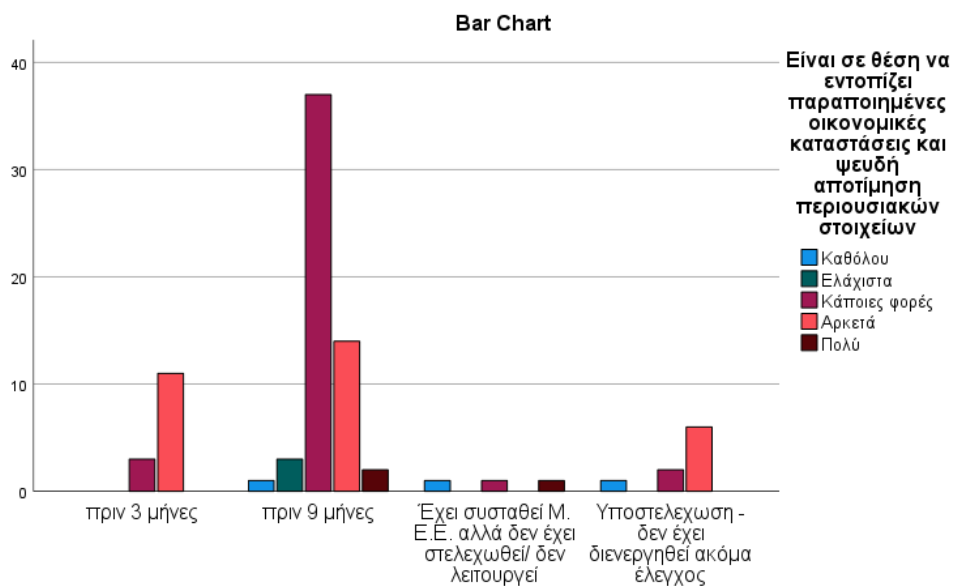


Διάγραμμα 4.22: Αποτροπή παράνομων δραστηριοτήτων και χρονικό διάστημα λειτουργίας Μ.Ε.Ε.



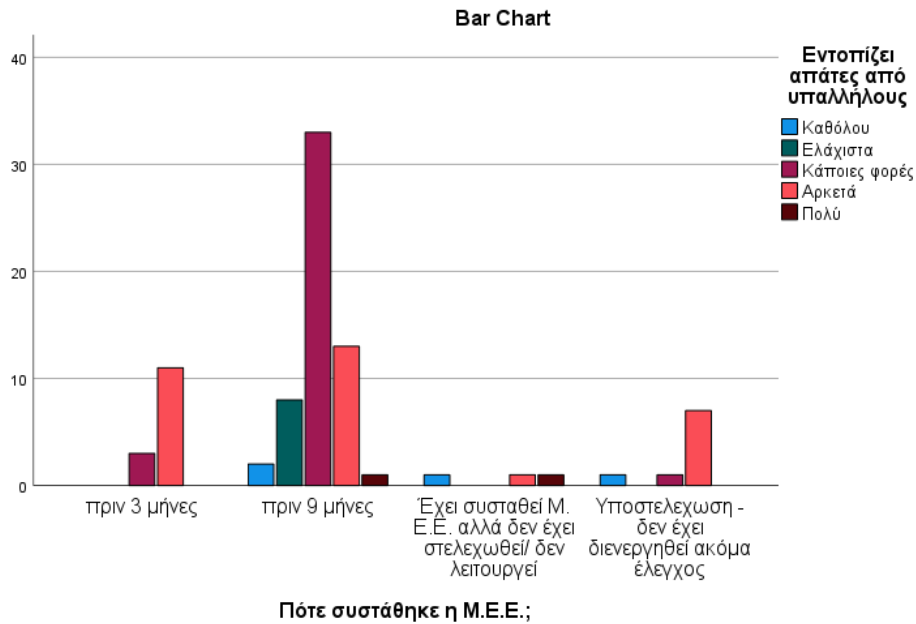
Πότε συστάθηκε η Μ.Ε.Ε.;

Διάγραμμα 4.23: Εντοπισμός μη εξουσιοδοτημένων συναλλαγών και χρονικό διάστημα λειτουργίας Μ.Ε.Ε.



Πότε συστάθηκε η Μ.Ε.Ε.;

Διάγραμμα 4.24: Εντοπισμός παραποιημένων οικονομικών καταστάσεων και ψευδούς αποτίμησης περιουσιακών στοιχείων και χρονικό διάστημα λειτουργίας Μ.Ε.Ε.



Διάγραμμα 4.25: Εντοπισμός απάτης από υπαλλήλους και χρονικό διάστημα λειτουργίας Μ.Ε.Ε.

4.3 Έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων

Μέσα από την ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων επιδιώχθηκε ένας ενδεδειγμένος έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων αναφορικά με την επιρροή των ερευνητικών μεταβλητών, συγκεκριμένα i) της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου, ii) της ελεγκτικής επάρκειας, iii) της οργανωτικής ανεξαρτησίας, iv) του ελεγκτικού προγραμματισμού και διαχείρισης ανθρώπινων και οικονομικών πόρων και v) της διοικητικής υποστήριξης, στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου η οποία έχει καθοριστικό ρόλο στην πανεπιστημιακή διακυβέρνηση και στον εντοπισμό αξιόποινων πράξεων. Με βάση την ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων:

Η ερευνητική υπόθεση H1: Η επάρκεια και η καταλληλότητα των υπαλλήλων που στελεχώνουν τη Μ.Ε.Ε. “*internal audit competency*” έχουν θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στα ακαδημαϊκά ιδρύματα, υποστηρίζεται εν μέρει. Η επαγγελματική επάρκεια και εξειδίκευση των εσωτερικών ελεγκτών καθώς και η συνεχής κατάρτισή τους είναι πολύ περιορισμένη. Δυο βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν και καθορίζουν την αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων τους και κατ’ επέκταση την ποιότητά των ελεγκτικών δραστηριοτήτων. Η επαγγελματική πιστοποίηση που διαθέτουν έχει αποκτηθεί από το ΕΚΔΔΑ και δεν απαιτεί ανανέωση ισχύος. Η ελεγκτική επάρκεια αναπτύσσεται με την απόκτηση και διατήρηση των κατάλληλων πιστοποιήσεων που διασφαλίζουν τη συνεχή επαγγελματική εκπαίδευση. Η έλλειψή της, αποτελεί τροχοπέδη στην εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των στελεχών των Μ.Ε.Ε. και περιορίζει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στον ακαδημαϊκό χώρο.

Η ερευνητική υπόθεση H2: Η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης “*top management support*” επιδρά θετικά στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στα ακαδημαϊκά ιδρύματα, υποστηρίζεται μερικώς και έχει περιορισμένη εμβέλεια

εφαρμογής. Η στάση της πανεπιστημιακής ηγεσίας έναντι των ελεγκτικών δραστηριοτήτων, εκφράζεται μέσα από την πρόθεσή της να επενδύσει σε ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους, από τον βαθμό ανταπόκρισής της στα ευρήματα και στις συστάσεις των εσωτερικών ελεγκτών και από τις προσπάθειες που καταβάλλει για την δημιουργία και καθιέρωση ελεγκτικού κλίματος.

Στην έρευνα διαφαίνεται ότι η ηγεσία υποστηρίζει εν μέρει τις ανάγκες και απαιτήσεις των Μ.Ε.Ε. Από την οργανωτική δομή και την υποστελέχωση των Μ.Ε.Ε. γίνεται αντιληπτό ότι δεν έχει επενδύσει σε ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους. Και το σημαντικότερο είναι ότι δεν έχει προωθήσει την προστιθέμενη αξία που προσδίδει ο εσωτερικός έλεγχος στον ακαδημαϊκό χώρο, με αποτέλεσμα να μην έχει διαμορφωθεί η κατάλληλη ελεγκτική κουλτούρα. Η ενημέρωση - πληροφόρηση των διοικητικών υπαλλήλων από την ανώτατη διοίκηση για την σύσταση της Μ.Ε.Ε. καθώς και για το ρόλο και τις αρμοδιότητες της είναι φειδωλή.

Αναφορικά με την δέσμευση της πανεπιστημιακής ηγεσίας και την ανταπόκρισή της στις συστάσεις και ευρήματα των εσωτερικών ελεγκτών, τα διαθέσιμα στοιχεία δεν είναι επαρκή. Την χρονική περίοδο που διενεργήθηκε η παρούσα έρευνα και πραγματοποιήθηκαν οι δια ζώσης συνεντεύξεις, δεν έχει επέλθει η καταλυτική ημερομηνία που έχει η διοίκηση στην διάθεσή της για να υλοποιήσει τις συστάσεις, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν δεδομένα που να τεκμηριώνουν την στάση της έναντι των ευρημάτων και συστάσεων.

Η ερευνητική υπόθεση Η3: *Η οργανωτική ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών “internal audit independence and objectivity” έχουν θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στα ακαδημαϊκά ιδρύματα υποστηρίζεται εν μέρει.* Σύμφωνα με τα ΦΕΚ σύστασης των Μ.Ε.Ε. καθώς και από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων επιβεβαιώνεται η οργανωτική ανεξαρτησία και αυτοτέλειά τους. Οι ελεγκτές έχουν άμεση, απεριόριστη και απρόσκοπτη πρόσβαση σε όλες τις οργανωτικές δομές του ακαδημαϊκού ιδρύματος, στα απαραίτητα έγγραφα και πληροφορίες καθώς και στο διοικητικό προσωπικό του. Είναι σε απευθείας λειτουργική και διοικητική γραμμή αναφοράς με την πανεπιστημιακή ηγεσία. Το ελεγκτικό πρόγραμμα διαμορφώνεται από τους εσωτερικούς ελεγκτές και εγκρίνεται από τον Πρύτανη.

Όμως η οργανωτική δομή των Μ.Ε.Ε. δεν συνάδει με τις ελεγκτικές απαιτήσεις και ανάγκες των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων. Στα είκοσι από τα είκοσι-τέσσερα πανεπιστήμια, η σύσταση της Μ.Ε.Ε. είναι σε επίπεδο αυτοτελούς τμήματος και δεν έχουν ληφθεί υπόψη ποσοτικοί καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον όγκο των ελεγκτικών δραστηριοτήτων. Βασικοί παράγοντες, όπως το σύνολο των Νομικών Προσώπων που υπάγονται στην δικαιοδοσία των πανεπιστημίων, καθώς επίσης το σύνολο των φοιτητών και των ακαδημαϊκών προγραμμάτων δεν αποτέλεσαν καθοριστικά κριτήρια για την οργανωτική δομή, ούτε για την στελέχωσή τους (δεδομένου ότι όλες είναι υποστελεχωμένες). Μάλιστα, σε δύο πανεπιστημιακά ιδρύματα, η Μ.Ε.Ε. έχει συσταθεί σε επίπεδο αυτοτελούς γραφείου.

Παρατηρήθηκε έως 31.12.2022, ότι οι Μ.Ε.Ε. δεν διέθεταν οργανόγραμμα και περιγράμματα θέσεων εργασίας, ούτε εγχειρίδιο διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου. Μόνο πέντε ΜΕΕ που είχαν συσταθεί διέθεταν εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας.

Η ερευνητική υπόθεση H4: Η διαχείριση των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων καθώς και ο προγραμματισμός των ελέγχων “*internal audit department*” επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητά του στα ακαδημαϊκά ιδρύματα υποστηρίζεται εν μέρει. Η πανεπιστημιακή ηγεσία σε συνεργασία με τον επικεφαλής της Μ.Ε.Ε. οφείλουν να εξασφαλίζουν ότι οι πόροι είναι επαρκείς, κατάλληλοι, και αξιοποιούνται ώστε να διεκπεραιώνεται αποτελεσματικά το εγκεκριμένο ελεγκτικό πρόγραμμα.

Δεδομένου ότι οι Μ.Ε.Ε. είναι υποστελεχωμένες, η πανεπιστημιακή ηγεσία έχει αναθέσει μέρος των ελεγκτικών δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς εμπειρογνώμονες προκειμένου να αντιμετωπίσει τις αυξανόμενες απαιτήσεις της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Παρατηρήθηκε επίσης ότι ο σχεδιασμός του ελεγκτικού προγράμματος δεν στηρίζεται στην ελεγκτική μέθοδο “*risk based approach*”. Η καθοδήγηση και υποστήριξη που παρέχεται από την ΕΑΔ προς τους ελεγκτές καθώς επίσης και η πολυετής προϋπηρεσία και διοικητική εμπειρία τους στα ιδρύματα, και κυρίως η γνώση επί των ευαίσθητων δραστηριοτήτων τους, αποτέλεσαν τους δύο βασικούς παράγοντες πάνω στους οποίους στηρίχθηκε ο σχεδιασμός του ετήσιου ελεγκτικού προγράμματος. Επιπλέον η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου δεν αξιολογεί και δεν συμβάλει στην βελτίωση του συστήματος διαχείρισης κινδύνων, δεδομένου ότι κανένα πανεπιστήμιο δεν διαθέτει ολοκληρωμένη στρατηγική αντιμετώπισης κινδύνων. Συγκεκριμένα δεν έχουν χαρτογραφηθεί οι πιθανοί κίνδυνοι ούτε έχει αξιολογηθεί ο αντίκτυπός τους και κατά συνέπεια δεν έχει διαμορφωθεί ο χάρτης κινδύνων.

Η ερευνητική υπόθεση H5: Η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου “*internal audit quality*” επιδρά θετικά στην αποτελεσματικότητά του στα ακαδημαϊκά ιδρύματα υποστηρίζεται μερικώς. Οι εσωτερικοί ελεγκτές καταβάλουν σημαντική προσπάθεια προκειμένου να ανταποκριθούν στις ελεγκτικές υποχρεώσεις τους, σύμφωνα με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα. Όμως το γεγονός ότι οι γνώσεις τους, η εξειδίκευσή τους και γενικώς η ελεγκτική τους επάρκεια είναι περιορισμένη, αποτελεί εμπόδιο στην πλήρη επαγγελματική τους συμμόρφωση με τα Ελεγκτικά Πρότυπα κυρίως όσο αφορά τις τεχνικές και διαδικασίες που πρέπει να εφαρμόζονται κατά τον σχεδιασμό και τη διενέργεια του ελέγχου.

Από την έρευνα παρατηρήθηκε επιπλέον ότι η συνεργασία και οι διάλογοι επικοινωνίας μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, είναι ανύπαρκτοι. Οι ορκωτοί ελεγκτές δεν έχουν πραγματοποιήσει καμία συνάντηση με τα στελέχη των ΜΕΕ προκειμένου να ανταλλάξουν χρήσιμες πληροφορίες, και οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν ήταν ενήμεροι για τους διαχειριστικούς ελέγχους που έχουν διενεργηθεί. Επιπλέον το Ελεγκτικό Συνέδριο παρόλο που είναι το αρμόδιο όργανο για την επίβλεψη και επιτήρηση της αποτελεσματικής λειτουργίας των Μ.Ε.Ε., δεν προέβη σε καμία συνεργασία με τα στελέχη της.

Τέλος όσο αφορά την σχέση των διοικητικών υπαλλήλων με τους εσωτερικούς ελεγκτές διαφαίνεται ότι η στάση είναι ουδέτερη έως αδιάφορη, δεδομένου ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αντιμετωπίζεται ως μια επιβεβλημένη, συμβατική υποχρέωση του πανεπιστημίου έναντι των νομοθετικών διατάξεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ

5.1 Συμπεράσματα

Ο Nelson Mandela πίστευε ακράδαντα ότι “η εκπαίδευση είναι το πιο ισχυρό όπλο που μπορεί κάποιος να χρησιμοποιήσει για να αλλάξει τον κόσμο” και στη διάρκεια της κυβερνητικής θητείας του προσπάθησε επισταμένως να μεταμορφώσει και να αναβαθμίσει το νοτιοαφρικανικό εκπαιδευτικό σύστημα. Τα ακαδημαϊκά ιδρύματα είναι ένας κοινωνικός θεσμός που διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην ευημερία μίας κοινωνίας, ως παραγωγός γνώσης, η οποία έχει μεγάλη αξία και αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα του οικονομικού κόσμου. Η γνώση αποκτάται μέσα από την έρευνα και συγκροτεί το πνευματικό τους κεφάλαιο (Teece et al., 1997). Επομένως, είναι προς συμφέρον όλων των ενδιαφερόμενων μερών της κοινωνίας, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα να συνεχίσουν να προσπαθούν να παράγουν γνώση και να αναπτύσσουν νέες καινοτόμες μεθόδους μεταφοράς τεχνογνωσίας προκειμένου να προσθέτουν αξία στην οικονομική ζωή της χώρας.

Είναι δημόσιοι οργανισμοί με ιδιαίτερη αυτονομία που λειτουργούν σε ένα ισχυρά δομημένο θεσμοθετημένο περιβάλλον. Εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την κεντρική δημόσια διοίκηση λόγω της κρατικής χρηματοδότησής τους και ο τρόπος λειτουργίας τους ρυθμίζεται σύμφωνα με τους στόχους της εκάστοτε εθνικής πολιτικής (Ferlie et al., 2009). Η αποτελεσματικότητα της σχέσης εκπαιδευτικής ποιότητας και χρηματοδότησης η οποία προέρχεται από τις εισφορές των φορολογούμενων πολιτών καθώς και η διασφάλιση αποδοτικής διαχείρισής τους, αποτελούν ανησυχία για πολλούς κυβερνητικούς αξιωματούχους και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής στον ακαδημαϊκό χώρο. Οι πηγές χρηματοδότησης προσδιορίζουν την ποιότητα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δεδομένου ότι αποτελούν σημείο αναφοράς της βιωσιμότητας των λειτουργιών της και καθορίζουν το επίπεδο υλοποίησης των εκπαιδευτικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων της (Januri et al., 2022).

Μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση, οι ξαφνικές και απρόσμενες αλλαγές στην οικονομία περιόρισαν τους δημόσιους πόρους και κατ’ επέκταση τα πανεπιστημιακά έσοδα που προέρχονται από κρατική χρηματοδότηση, έχοντας αντίκτυπο στην μείωση των «επενδύσεων». Έκτοτε, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα καταβάλλουν ιδιαίτερη προσπάθεια για αναζήτηση άλλων πηγών χρηματοδότησης με απώτερο σκοπό να αυξήσουν το συνολικό εισόδημά τους και να παρέχουν υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες (Fonseca et al. 2020). Επιδιώκουν την αξιοποίηση νέων πηγών εσόδων όπως από δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, από επαγγελματικά μεταπτυχιακά προγράμματα, από την ενοικίαση πανεπιστημιακών εγκαταστάσεων κλπ. με στόχο να διασφαλίσουν πόρους που θα επενδύσουν στην αναβάθμιση της έρευνας και της ακαδημαϊκής εκπαίδευσης (Mintz, 2019).

Τα πιο επιχειρηματικά πανεπιστήμια “*entrepreneurial universities*” ελίσσονται γρήγορα για να ανταποκριθούν στις ευκαιρίες αλλά και απειλές. Ο αριθμός των φοιτητικών εγγραφών σε μεταπτυχιακά προγράμματα καθώς και το ύψος των διδάκτρων είναι άμεσα συνδεδεμένα με την οικονομικές συνθήκες που επικρατούν

στην αγορά και η οποιαδήποτε αλλαγή επιδρά αρνητικά στην συγκεκριμένη πηγή εσόδων ([Heaton et al., 2022](#)). Εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν αλλά και περιορίζουν το εύρος των διαχειριστικών επιλογών και τη βέλτιστη κατανομή πόρων και αποτελούν βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ([Carpenter & Westphal,](#)). Ορισμένα πανεπιστήμια ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις των φοιτητών και κυρίως της αγοράς και δημιουργούν νέα ακαδημαϊκά προγράμματα, καταργούν υπάρχοντα, με αποτέλεσμα να προσελκύουν σημαντικό αριθμό φοιτητών. Άλλα πανεπιστήμια στηριζόμενα στην εξειδίκευσή και τεχνογνωσία τους σε συγκεκριμένους επιστημονικούς κλάδους καθώς και στην φήμη που έχουν δημιουργήσει, περιορίζουν τις δραστηριότητές τους στους επιστημονικούς κλάδους που είναι ήδη καταξιωμένα και δεν επεκτείνονται σε νέους τομείς. Οι κανόνες του παιχνιδιού δεν είναι ίδιοι για όλα τα ακαδημαϊκά ιδρύματα, με αποτέλεσμα να παρατηρούνται ετερογενείς στρατηγικές πολιτικές και να εφαρμόζονται. Η αποστολή τους είναι μία και κοινή όμως εντοπίζονται διαφορές στην εσωτερική τους δομή, οργάνωση, διαχείριση και κατανομή πόρων ([Williams, 1992](#)).

Τα τελευταία χρόνια όμως, πολλά πανεπιστημιακά ιδρύματα αντιμετωπίζουν “κρίση εμπιστοσύνης” αναφορικά με την διακυβέρνησή τους ([Hines, 2000](#)). Ορισμένα προβλήματα είναι σαφώς διαρθρωτικά και συνδέονται με δυσλειτουργίες των διοικούντων που εκπροσωπούν διάχυτες ομάδες συμφερόντων και πολλά είναι οικονομικά που απορρέουν από πιεστικές οικονομικές ανάγκες, λόγω περικοπών, δημιουργώντας ένα περιβάλλον ρευστό. Οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις συγκεκριμένες “κρίσεις” και να παράγουν ριζικά αποτελέσματα, προβαίνουν σε αλλαγές και μεταρρυθμίσεις στα μοντέλα διακυβέρνησης, κυρίως σε επίπεδο διαχειριστικών μέσων “managerial instruments” ([Kezar, 2004](#)). Οι μεταρρυθμίσεις επιδιώκουν την αλλαγή του τρόπου διοίκησης και ελέγχου σε όλα τα επίπεδα της πανεπιστημιακής ιεραρχίας, αναδιατάσσοντας τις σχέσεις εξουσίας μεταξύ των οργάνων λήψης αποφάσεων. Απώτερος σκοπός είναι η εφαρμογή στρατηγικών και πολιτικών διοίκησης με επιχειρηματικό προσανατολισμό προκειμένου τα πανεπιστημιακά ιδρύματα να μεταμορφωθούν σε πιο εφευρετικούς, ευέλικτους, και καινοτόμους φορείς.

Στο πλαίσιο της χρηστής πανεπιστημιακής διακυβέρνησης, βασικό στοιχείο των μεταρρυθμίσεων είναι η καθολική εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Στόχος είναι το μοντέλο διοίκησης των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων να προσεγγίσει το πρότυπο της εταιρικής διακυβέρνησης, λαμβάνοντας υπόψη και τις κοινωνικές διαστάσεις του συγκεκριμένου θεσμού, καθώς και να προωθήσει και να παγιώσει την ελεγκτική κουλτούρα. Ο νομοθέτης επικεντρώνεται στην δημοσιονομική και διαχειριστική ευθύνη που είναι επιφορτισμένη η πανεπιστημιακή ηγεσία, ως αντίδραση στις επικρίσεις που δέχεται ο ακαδημαϊκός χώρος για την ανεπαρκή διακυβέρνηση και δημοσιονομική αναποτελεσματικότητα ([Trakman, 2008](#)). Επιδίωξη είναι η εφαρμογή διαχειριστικών αλλαγών που βελτιώνουν την τήρηση των αρχών της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της λογοδοσίας στην πανεπιστημιακή διακυβέρνηση, ενισχύουν τις ελεγκτικές δραστηριότητες και τους μηχανισμούς εποπτείας, και στοχεύουν στην βιώσιμη ανάπτυξη των φορέων και τη βελτίωση της απόδοσής τους.

Τα πανεπιστημιακά ιδρύματα με προϋπολογισμό άνω των τριών εκατομμυρίων ευρώ είχαν, σύμφωνα με τη νομοθεσία, την υποχρέωση να εφαρμόσουν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου από το 2006 και εξής. Ωστόσο, τόσο στην ετήσια έκθεση του Ελεγκτικού Συνεδρίου για το έτος 2019, όσο και στην έρευνα που διενεργήθηκε στο πλαίσιο της συγκεκριμένης διατριβής επιβεβαιώνεται ότι δεν εφαρμοζόταν, σύμφωνα με την προβλεπόμενη νομοθεσία, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου έως το 2020. Οι πρώτες αμυδρές προσπάθειες καθιέρωσής της γίνεται το 2021. Η δημοσίευση του Νόμου 4957 τον Ιούλιο 2022 για τη μεταρρύθμιση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και η πίεση που ασκήθηκε από το Υπουργείο Παιδείας για την πλήρη και αμετάκλητη εφαρμογή της χωρίς περαιτέρω αναβολές είχαν ως αποτέλεσμα και τα εικοσιτέσσερα (24) πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας να έχουν συστήσει Μ.Ε.Ε. μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 2022. Ωστόσο, η σύσταση της Μ.Ε.Ε. δεν αποδεικνύει βέβαια και την εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, αλλά ούτε και εγγυάται την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της αναφορικά με την αξιοπιστία και την ακεραιότητα του συστήματος διακυβέρνησης.

Η ημερομηνία 31 Δεκεμβρίου 2022 ήταν καταλυτική, προκειμένου να συμμορφωθούν τα ακαδημαϊκά ιδρύματα με τις νομοθετικές διατάξεις. Το Υπουργείο Παιδείας είχε θέσει διορία έως το τέλος του έτους να έχουν προβεί στη σύσταση Μ.Ε.Ε.. Επρόκειτο για συμβατική υποχρέωσή τους, την οποία και εκπλήρωσαν. Τα προηγούμενα χρόνια η πανεπιστημιακή ηγεσία δεν είχε δώσει τη δέουσα σημασία στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και για αυτόν τον λόγο παρατηρήθηκε μεγάλη χρονοκαθυστέρηση στην εφαρμογή της. Βασικό επιχείρημα για τη συγκεκριμένη χρονοκαθυστέρηση είναι το πρόβλημα της υποστελέχωσης των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και της έλλειψης εξειδικευμένου και κατάλληλου προσωπικού, το οποίο θα μπορούσε να στελεχώσει τις Μ.Ε.Ε.. Η χρονοκαθυστέρηση στη σύσταση και στη λειτουργία των Μ.Ε.Ε. δεν αποτελεί όμως κατ' αποκλειστικότητα ελληνικό φαινόμενο. Παρατηρήθηκε και στην Ιταλία, δεδομένου ότι, ενώ, σύμφωνα με τη νομοθεσία, από το 2013 τα ιταλικά πανεπιστήμια είχαν υποχρέωση να εφαρμόζουν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, εντούτοις μόνο τρία (3) πανεπιστήμια διαθέτουν Μ.Ε.Ε. ήδη μία δεκαετία.

Το πρόβλημα της υποστελέχωσης που αντιμετωπίζει ο ακαδημαϊκός χώρος είναι βασικός ανασταλτικός παράγοντας για την εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Τα τελευταία χρόνια το ανθρώπινο διοικητικό δυναμικό των πανεπιστημίων μειώνεται δραστικά, οι δε προσλήψεις είναι πολύ περιορισμένες, με αποτέλεσμα η πανεπιστημιακή ηγεσία να δυσκολεύεται να αντιμετωπίσει τις τρέχουσες διοικητικές ανάγκες που προκύπτουν. Η σύσταση μιας νέας διοικητικής μονάδας και η στελέχωσή της, η οποία απαιτεί μάλιστα και εξειδικευμένο προσωπικό –σε μια περίοδο έντονης υποστελέχωσης–, αποτέλεσαν τροχοπέδη για την εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις. Μάλιστα, τον προβληματισμό τους για το συγκεκριμένο θέμα είχαν εκφράσει εγγράφως στο αρμόδιο Υπουργείο Παιδείας οι ηγεσίες κάποιων πανεπιστημιακών ιδρυμάτων.

Στα έξι (6) πανεπιστήμια στα οποία έχουν στελεχωθεί οι Μ.Ε.Ε. έχουν τοποθετηθεί κατά μέσο όρο δύο διοικητικοί υπάλληλοι. Μία πρόχειρη λύση

αντιμετώπισης του προβλήματος της υποστελέχωσης της Μ.Ε.Ε. είναι η ανάθεση μέρους των ελεγκτικών δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς εμπειρογνώμονες, οι οποίοι παρέχουν τις υπηρεσίες τους υποστηρικτικά και συμβουλευτικά στα στελέχη της Μ.Ε.Ε.. Η διενέργεια όμως εσωτερικών ελέγχων “*co-sourced*” από εξωτερικούς συνεργάτες και από στελέχη της Μ.Ε.Ε., συνδυαστικά, είναι περιορισμένη, δεδομένου ότι το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών δεν είναι ευκαταφρόνητο. Δεν έχουν όλα τα πανεπιστήμια την οικονομική δυνατότητα να καλύψουν τη συγκεκριμένη δαπάνη.

Σύμφωνα με τα ΦΕΚ, όπου δημοσιεύθηκε η σύσταση των Μ.Ε.Ε., καθώς και βάσει της ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας, διαφαίνεται ότι όλες οι Μ.Ε.Ε. διαθέτουν ανεξαρτησία, δεδομένου ότι είναι αυτοτελείς οργανικές μονάδες που υπάγονται στον πρύτανη του ΑΕΙ. Διαπιστώθηκε όμως ότι δεν έχει ληφθεί υπόψη κατά τη σύστασή τους από την πανεπιστημιακή ηγεσία το μέγεθος του ιδρύματος και, κυρίως, το εύρος και ο όγκος των ελεγκτικών δραστηριοτήτων που υπόκεινται στην αρμοδιότητά τους. Αγνοήθηκαν βασικοί παράγοντες, όπως το σύνολο των νομικών προσώπων που υπάγονται στη δικαιοδοσία των πανεπιστημίων, καθώς και ο κύκλος εργασιών τους⁸⁹. Οι παράγοντες αυτοί, δεδομένου ότι αποτελούν αντικείμενο ελέγχου της Μ.Ε.Ε., αυξάνουν τις απαιτήσεις, τις υποχρεώσεις και, κυρίως, τις ελεγκτικές ανάγκες της. Σύμφωνα και με το Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση του ΟΟΣΑ (2018), η αποτελεσματικότητα των ελεγκτικών υπηρεσιών της Μ.Ε.Ε. βασίζεται στις πραγματικές ανάγκες του κάθε φορέα, οι οποίες καθορίζουν και τον απαραίτητο αριθμό των ελεγκτών που θα απασχοληθούν στις ελεγκτικές δραστηριότητες, τον αριθμό των ελέγχων που θα διενεργηθούν, καθώς και τον απαιτούμενο ελεγκτικό χρόνο. Σε όλα τα ακαδημαϊκά ιδρύματα, ανεξαρτήτως όγκου εκπαιδευτικών, προπτυχιακών και μεταπτυχιακών προγραμμάτων, καθώς και φοιτητών, έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. σε επίπεδο αυτοτελούς τμήματος, με εξαίρεση δύο (2) πανεπιστήμια, στα οποία η σύσταση της Μ.Ε.Ε. είναι σε επίπεδο αυτοτελούς γραφείου, καθώς και άλλα δύο (2) πανεπιστήμια, στα οποία η σύστασή της είναι σε επίπεδο διεύθυνσης.

Η οριζόντια αντιμετώπιση της σύστασης της Μ.Ε.Ε. σε επίπεδο τμήματος, υποδηλώνει την αντίληψη και τη στάση της ηγεσίας αναφορικά με τη συνεισφορά του εσωτερικού ελέγχου στον ακαδημαϊκό χώρο, υποβαθμίζοντας τη σπουδαιότητα και σημαντικότητά του και αντιμετωπίζοντας τη λειτουργία του ως συμβατική υποχρέωση την οποία πρέπει να εκπληρώσουν με το μικρότερο τίμημα. Επιπλέον, επηρεάζει την ελεγκτική αποτελεσματικότητα, δεδομένου ότι η οργανωτική δομή της Μ.Ε.Ε. προσδιορίζει τις διοικητικές και λειτουργικές σχέσεις των ελεγκτών με τα υπόλοιπα όργανα διοίκησης και, κυρίως, τις σχέσεις εξουσίας. Η σύσταση της Μ.Ε.Ε. σε επίπεδο αυτοτελούς τμήματος συνδέεται άμεσα με την ερευνητική υπόθεση Η3, που αφορά την οργανωτική ανεξαρτησία, καθώς και με την ερευνητική υπόθεση Η2, που αφορά τον

⁸⁹ Όσον αφορά τον κύκλο εργασιών, αναφέρονται ενδεικτικά ο αριθμός των ερευνητικών κέντρων ή ινστιτούτων, η ύπαρξη εταιρείας αξιοποίησης και διαχείρισης της περιουσίας των πανεπιστημίων, το ύψος του προϋπολογισμού των ερευνητικών προγραμμάτων και δράσεων που διαχειρίζεται η ΜΟΔΥ-ΕΛΚΕ κτλ.

κομβικό ρόλο που έχει η στάση της ανώτατης διοίκησης στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Στις Μ.Ε.Ε. που είναι ήδη στελεχωμένες παρατηρήθηκε ότι οι εμπλεκόμενοι υπάλληλοι δεν είχαν προγενέστερη εμπειρία στον εσωτερικό έλεγχο, αλλά ούτε και είχαν διενεργήσει άλλου είδους ελεγκτική δραστηριότητα κατά την επαγγελματική πορεία τους. Σε ακαδημαϊκό επίπεδο, μόνο δύο υπάλληλοι είχαν θεωρητικό υπόβαθρο όσον αφορά τον εσωτερικό έλεγχο, έχοντας παρακολουθήσει κάποιο μεταπτυχιακό πρόγραμμα ή/ και έχοντας εκπονήσει διδακτορική διατριβή. Η έλλειψη ελεγκτικών γνώσεων και εμπειρίας αποτελεί ωστόσο βασικό εμπόδιο στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι ασκούν τα ελεγκτικά καθήκοντα για πολύ μικρό χρονικό διάστημα, με αποτέλεσμα οι γνώσεις που έχουν αποκτήσει βάσει της επαγγελματικής εμπειρίας τους να είναι εξαιρετικά περιορισμένες. Καταβάλλουν μεν μεγάλη προσπάθεια να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους με αξιοπρέπεια, αλλά η ανεπαρκής εμπειρία τους αποτελεί τροχοπέδη.

Παρατηρήθηκε μάλιστα ότι η πανεπιστημιακή ηγεσία δεν επιδιώκει να ενθαρρύνει τους ελεγκτές να συμμετέχουν σε εξειδικευμένα σεμινάρια, προκειμένου να ενισχύσουν τις ελεγκτικές δυνατότητες τους. Κανένας από τους ελεγκτές δεν είχε παρακολουθήσει συμπληρωματικά σεμινάρια πέρα από το βασικό του ΕΚΔΔ. Η ηγεσία δεν έχει επενδύσει επαρκώς σε ανθρώπινο δυναμικό, γεγονός που έχει αρνητικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των ελεγκτικών δραστηριοτήτων, μειώνοντας σημαντικά τον αριθμό των ελέγχων σε ετήσια βάση, καθώς και την ποιότητά τους. Η συνεισφορά της και η υποστήριξη της περιορίζεται στην ανάθεση μέρους της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς εμπειρογνώμονες. Ωστόσο, η συγκεκριμένη λύση είναι πρόχειρη και δεν συμβάλλει αποτελεσματικά στην ποιότητα της λειτουργίας του, γιατί η παροχή των συγκεκριμένων υπηρεσιών είναι για μικρό χρονικό διάστημα και δεν αποτελεί μακροχρόνια επένδυση.

Η περιορισμένη ελεγκτική επάρκεια η οποία διαφαίνεται στον ελληνικό ακαδημαϊκό χώρο συνάδει με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών που διενεργήθηκαν σε πανεπιστημιακά ιδρύματα στη Ρουμανία, στη Νιγηρία, στο Ιράκ, στην Ιορδανία και στην Ινδονησία, συνδέεται δε με την ερευνητική υπόθεση H1, που αφορά την καταλληλότητα των υπαλλήλων που στελεχώνουν τη Μ.Ε.Ε., και την ερευνητική υπόθεση H2, που αφορά τη στάση της διοίκησης.

Λόγω της περιορισμένης ελεγκτικής εμπειρίας, αν και καταβάλλεται ιδιαίτερη προσπάθεια από την πλευρά των ελεγκτών, οι ελεγκτικές δραστηριότητες συμμορφώνονται εν μέρει με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα. Η φύση των εργασιών και ο σχεδιασμός (ελεγκτικός προγραμματισμός) δεν στηρίζονται στη διενέργεια ανάλυσης και αξιολόγησης κινδύνων “*risk analysis – assessment*” με εξαίρεση το ελεγκτικό πρόγραμμα της Μ.Ε.Ε. ενός (1) πανεπιστημιακού ιδρύματος. Επιπλέον ο εσωτερικός έλεγχος δεν αξιολόγησε τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων που εφαρμόζει η διοίκηση του πανεπιστημίου, δεδομένου ότι δεν υφίστανται.

Πυξίδα στη διαμόρφωση του ελεγκτικού προγράμματος αποτέλεσαν οι παρατηρήσεις και τα ευρήματα των ελέγχων που διενεργήθηκαν από το Ελεγκτικό Συνέδριο σε διάφορους δημόσιους φορείς και περιλαμβάνονται στις ετήσιες εκθέσεις του, καθώς και η διοικητική εμπειρία των στελεχών της ΜΕΕ και της ηγεσίας αναφορικά με τις διοικητικές δραστηριότητες που είναι ευάλωτες και πολύπλοκες. Η περιορισμένη ελεγκτική εμπειρία έχει αντίκτυπο στον σχεδιασμό και στη διενέργεια του ελέγχου, στην εφαρμογή των κατάλληλων τεχνικών, καθώς και στον ελεγκτικό χρόνο, συνδέεται δε με την ερευνητική υπόθεση Η4, που αφορά τον σωστό προγραμματισμό των ελέγχων καθώς και με την ερευνητική υπόθεση Η5, που αφορά την εφαρμογή των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων.

Προσφάτως, οι Μ.Ε.Ε. άρχισαν να συνεργάζονται με τις διευθύνσεις των ιδρυμάτων, προκειμένου να καταγραφούν και στη συνέχεια να αναλυθούν και να αξιολογηθούν οι πιθανοί κίνδυνοι, προκειμένου οι ελεγκτικές δραστηριότητες να είναι προσανατολισμένες σε τομείς υψηλού κινδύνου. Σύμφωνα με έρευνα που διενεργήθηκε στα ρωσικά πανεπιστήμια, διαφαίνεται παρομοίως ότι πρόσφατα η διοίκηση αναγκάστηκε να εφαρμόσει πολιτική διαχείρισης κινδύνων. Στην Ινδονησία αν και οι νομοθετικές διατάξεις προβλέπουν από το 2015 την εφαρμογή ολοκληρωμένης στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων, η πανεπιστημιακή ηγεσία έχει κάνει πολύ λίγα βήματα προς την συγκεκριμένη εξέλιξη.

Το βασικότερο στοιχείο που αναδεικνύεται από την έρευνα που διενεργήθηκε στο πλαίσιο της διδακτορικής διατριβής είναι η στάση της ηγεσίας έναντι της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Η ελεγκτική δραστηριότητα πρέπει να διαθέτει πρωτίστως πολιτική και διοικητική και ακολούθως θεσμική υποστήριξη. Στα ακαδημαϊκά ιδρύματα παρατηρείται ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, ενώ διαθέτει πολιτική και θεσμική υποστήριξη μέσω της καθιέρωσης και επιβολής της ισχύουσας νομοθεσίας, δεν έχει την κατάλληλη διοικητική υποστήριξη από την πλευρά της πανεπιστημιακής ηγεσίας.

Η αδιαφορία και η αμέλεια της ως προς τις επικείμενες αλλαγές στον τρόπο διοίκησης επιδεικνύει και την ανεπαρκή υποστήριξη και δέσμευσή της έναντι των ελεγκτικών δραστηριοτήτων. Διαφαίνεται μια τάση να αποφεύγει να προβεί σε ενέργειες που διαταράσσουν τις ισχύουσες διαδικασίες και επιφέρουν αλλαγές τις οποίες ούτε η ίδια, αλλά ούτε το υπόλοιπο διοικητικό προσωπικό είναι έτοιμοι να διαχειριστούν.

Αντιμετωπίζει τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ως υποχρέωση που οφείλει να εφαρμόζει, βάσει των νομοθετικών διατάξεων. Στην οργανωσιακή κουλτούρα της απουσιάζει η δέσμευση στις ελεγκτικές δραστηριότητες ως εργαλείο διακυβέρνησης. Η πανεπιστημιακή ηγεσία δεν έχει υιοθετήσει την ελεγκτική κουλτούρα, γιατί δεν γνωρίζει τον ουσιαστικό ρόλο της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Λόγω της περιορισμένης πληροφόρησης δημιουργείται μάλιστα λανθάνουσα αντίληψη και σύγχυση για τη συγκεκριμένη λειτουργία, η οποία συντελεί στην περιθωριοποίησή της και στην υποβάθμισή της σημασίας της.

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι υποτιμημένος. Υπάρχει μια διάχυτη παρεξηγημένη και παρερμηνευμένη συσχέτισή του με την παραδοσιακή προσέγγιση του εξωτερικού ελέγχου, καθώς και με την επιβολή κυρώσεων που απορρέουν από τη διενέργεια κυρίως δημοσιονομικών ελέγχων από άλλους δημόσιους ελεγκτικούς φορείς. Η άγνοια όσον αφορά τη σπουδαιότητα και σημαντικότητά του προκαλεί το αίσθημα αδιαφορίας ως προς την εφαρμογή της λειτουργίας του. Η κατανόηση του ρόλου του είναι καίριας σημασίας. Η περιορισμένη γνώση ισούται με περιορισμένη συνεισφορά. Η στάση της ηγεσίας είναι κομβική, δεδομένου ότι έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό οργανωτικό και υποστηρικτικό περιβάλλον, στο οποίο μπορεί να ανθίσει η ελεγκτική κουλτούρα, να διασφαλιστεί η ποιότητα του ελέγχου και να επιτευχθούν οι στόχοι του.

Η δημιουργία και η καθιέρωση ελεγκτικής κουλτούρας δεν προκύπτει μέσω τις επιβολής νομοθετικών διατάξεων. Είναι μια διαδικασία η οποία επιτυγχάνεται μέσα από σταδιακή διαμόρφωση της ελεγκτικής φιλοσοφίας και τη διάχυσή της μέσω της πολιτικής δημόσιας διακυβέρνησης. Η μεν καλλιέργεια ελεγκτικής συνείδησης συνδέεται άμεσα με τη δημοσιονομική συνείδηση, η δε ελεγκτική κουλτούρα συνδέεται με τη δημοσιονομική κουλτούρα. Οι προτεινόμενες διορθώσεις – προτάσεις – συστάσεις που προκύπτουν από τις ελεγκτικές δραστηριότητες αναδεικνύουν λόγους και τρόπους για ανάληψη δράσεων αναδιοργάνωσης, προκειμένου η λειτουργία του δημόσιου φορέα να καταστεί πρωτίστως οικονομικότερη, αλλά σαφώς και αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη.

Η διαμόρφωση ελεγκτικής κουλτούρας και συνείδησης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στηρίζεται στη ριζική αλλαγή της ισχύουσας παραδοσιακής νοοτροπίας, προσέγγισης και συσχέτισης του εσωτερικού με τον εξωτερικό έλεγχο, καθώς και στον προσανατολισμό όλων των διοικητικών στελεχών σε νέα μεθοδολογικά εργαλεία διοίκησης, όπως οι ελεγκτικές δραστηριότητες, τα οποία επαναπροσδιορίζουν την πανεπιστημιακή διακυβέρνηση και συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία των ιδρυμάτων.

5.2 Προτάσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στα πανεπιστήμια

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι ο συντονιστής ανάμεσα στους ιδιοκτήτες των οικονομικών πόρων, που στην περίπτωση των δημόσιων ακαδημαϊκών ιδρυμάτων είναι οι φορολογούμενοι πολίτες, και στους διαχειριστές των οικονομικών πόρων, που είναι η ανώτατη πανεπιστημιακή διοίκηση και οι δημόσιοι λειτουργοί. Διασφαλίζει την ποιότητα των οικονομικών καταστάσεων, περιορίζει τα προβλήματα και τους κινδύνους στην πανεπιστημιακή διακυβέρνηση και βελτιώνει την απόδοση των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων περιορίζοντας συμπεριφορές που προκαλούν εσφαλμένη κατανομή πόρων.

Υπάρχουν δύο βασικά οφέλη για ένα ακαδημαϊκό ίδρυμα από την εφαρμογή της. Το πρώτο αφορά τον έλεγχο του χρηματοοικονομικού συστήματος, ο οποίος δίνει έμφαση στην πρόληψη, στον εντοπισμό παρατυπιών που προκύπτουν είτε από λάθη ή από παραλείψεις είτε από αξιόποινες πράξεις, καθώς και στη διαφύλαξη των

περιουσιακών στοιχείων του φορέα. Το δεύτερο αφορά τη συνολική απόδοση του ιδρύματος και την προστιθέμενη αξία του, που επιτυγχάνεται από τη χρηστή πανεπιστημιακή διακυβέρνηση (Al-Twajjry et al., 2003). Η πανεπιστημιακή απόδοση είναι στενά συνδεδεμένη με τη χρηματοοικονομική κατάσταση του ιδρύματος, δεδομένου ότι η ακαδημαϊκή βιωσιμότητα προϋποθέτει χρηματοοικονομική σταθερότητα, που επιτρέπει την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και «επενδύσεων» (Weingarten & Hicks, 2018). Οι ελεγκτικές δραστηριότητες συμβάλλουν στη διατήρηση και στην ενίσχυση της οικονομικής επάρκειας και της βιωσιμότητας των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών φορέων και ενθαρρύνουν τις προσπάθειές τους για αναβάθμιση της θεσμικής ποιότητάς τους και για βελτίωση της απόδοσής τους. Η ΜΕΕ αποτελεί μια ανεξάρτητη ελεγκτική αρχή που επικυρώνει τη χρηστή πανεπιστημιακή διακυβέρνηση.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, καθώς και η λειτουργία του, για να είναι αποτελεσματικά, πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και στις ιδιαιτερότητες των φορέων, να είναι *custom made*, δηλαδή «κατά παραγγελία». Όλοι οι δημόσιοι φορείς δεν έχουν την ίδια κεντρική οργανωτική δομή ούτε τις ίδιες διοικητικές δραστηριότητες και λειτουργικές ανάγκες, οι οποίες πηγάζουν από τους ιδρυτικούς σκοπούς και τις αρμοδιότητές τους. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, ως το σύνολο των διαδικασιών, λειτουργιών και δικλίδων ελέγχου ενός φορέα σχεδιασμένο για να παρέχει εύλογη βεβαιότητα για την επίτευξη των στόχων του, είναι προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητές του και καλύπτει τις συγκεκριμένες ανάγκες του. Η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του συστήματος και των διαδικασιών διακυβέρνησης, καθώς και των επιμέρους στοιχείων και δικλίδων ασφαλείας παρέχεται από τα στελέχη της ΜΕΕ μέσω της εφαρμογής της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Η ηγεσία και η ανώτατη διοίκηση οφείλει να μεριμνά, ώστε η οργανωτική δομή και η στελέχωση της ΜΕΕ να προσαρμόζεται στις ελεγκτικές ανάγκες και στον όγκο των ελεγκτικών δραστηριοτήτων του φορέα και οι τελευταίες να αναθεωρούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες που προκύπτουν και τις νομοθετικές ρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα και γεννούν νέες διοικητικές και οργανωτικές απαιτήσεις.

Η οργανωτική δομή της ΜΕΕ των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων δεν μπορεί να είναι ίδια με τις ΜΕΕ των φορέων της Κεντρικής Διοίκησης, των Υπουργείων και των ΟΤΑ, δεδομένου ότι οι διοικητικές δραστηριότητες και λειτουργίες των εν λόγω φορέων είναι εκ διαμέτρου διαφορετικές από αυτές των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων. Η μη αποτελεσματική οργανωτική δομή της ΜΕΕ δημιουργεί δημοσιονομικό κόστος, καθώς σε μια τέτοια περίπτωση επιβαρύνεται ο φορέας με ελεγκτικές δραστηριότητες οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες του. Η ΜΕΕ στα ακαδημαϊκά ιδρύματα πρέπει να αποτελείται από δύο διαφορετικά τμήματα: ένα τμήμα θα είναι αρμόδιο για τον προγραμματισμό των ελέγχων και την παρακολούθηση των ελεγκτικών συστάσεων (έλεγχος παρακολούθησης/ follow up) και ένα άλλο τμήμα για τη διενέργεια των ελέγχων.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν ευθύνη για την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και για αυτόν τον λόγο οι ΜΕΕ θα πρέπει να

επανδρωθούν με το κατάλληλο –τόσο σε πληθώρα, όσο και σε επαγγελματική επάρκεια– ανθρώπινο δυναμικό. Αριθμητικά, οι υπάλληλοι που στελεχώνουν τις ΜΕΕ είναι σημαντικό να επαρκούν, ώστε να διεκπεραιώνονται οι ελεγκτικές δραστηριότητες εγκαίρως, χωρίς χρονοκαθυστερήσεις. Ο προγραμματισμός των ελέγχων, η διενέργειά τους και η παρακολούθηση των συστάσεων είναι ξεχωριστές διαδικασίες και θα πρέπει να διεκπεραιώνονται από διαφορετικούς υπαλλήλους για δύο βασικούς λόγους: i) η επιφόρτιση ενός υπαλλήλου με πολλές αρμοδιότητες περιορίζει την έγκαιρη διεκπεραίωσή τους και ii) ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων αναφορικά με τη διενέργεια των ελέγχων και την παρακολούθηση των συστάσεων αποτελεί μια δικλίδα ασφαλείας για την αποτελεσματικότητα των συστάσεων, δεδομένου ότι, πέρα από τους ελεγκτές που απευθύνουν τις συστάσεις, ένα ανεξάρτητο στέλεχος της ΜΕΕ που δεν εμπλέκεται στη διαδικασία του ελέγχου επιβλέπει την πορεία υλοποίησής τους και τις δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίζει ο φορέας. Αποτελεί ένα δεύτερο αντικειμενικό «μάτι», μη εμπλεκόμενο στην καταγραφή των ευρημάτων και στη σύνταξη των συστάσεων, τροφοδοτεί δε τους ελεγκτές με πληροφορίες σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ελεγχόμενοι κατά την εφαρμογή των συστάσεων, τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε προσεχείς ελέγχους.

Οι ελεγκτικές συστάσεις αντικατοπτρίζουν τις ελλείψεις του φορέα τη χρονική στιγμή κατά την οποία διενεργείται ο έλεγχος. Είναι αποτελεσματικές όταν υλοποιούνται εντός εύλογου χρονικού διαστήματος, δεδομένου ότι καλύπτουν τις τρέχουσες απαιτήσεις και ανάγκες, και μέσω της διαδικασίας παρακολούθησής τους επιβεβαιώνεται η έγκαιρη υλοποίησή τους. Σε περίπτωση που το χρονικό διάστημα υλοποίησής τους είναι μεγάλο, υπάρχει ο κίνδυνος οι ανάγκες του φορέα να έχουν αλλάξει ή να έχουν μεσολαβήσει διοικητικές και νομοθετικές εξελίξεις οι οποίες να έχουν διαμορφώσει νέες συνθήκες, που καθιστούν τις ελεγκτικές συστάσεις μη ρεαλιστικές, με αποτέλεσμα να μην ανταποκρίνονται στις λειτουργικές αδυναμίες που έχουν διαγνωστεί.

Σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα, κάθε ΜΕΕ πρέπει να διαθέτει i) οργανόγραμμα στο οποίο να απεικονίζονται οι γραμμές αναφοράς, ii) εγχειρίδιο πολιτικών και διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και iii) εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, όπου αποτυπώνεται ο τρόπος με τον οποίο οργανώνονται και υλοποιούνται οι ελεγκτικές δραστηριότητες. Οι ΜΕΕ των ακαδημαϊκών φορέων έχουν υποχρέωση να επισπεύδουν τις διαδικασίες ολοκλήρωσής τους, δεδομένου ότι συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία των εν λόγω μονάδων. Η πλήρης και λεπτομερής καταγραφή και ανάλυση των αρμοδιοτήτων, των διαδικασιών, καθώς και των πολιτικών και ελεγκτικών δραστηριοτήτων των ΜΕΕ συμβάλλει πρωτίστως στην κατανόησή τους και στην αποτελεσματική εκτέλεσή τους στο πλαίσιο καθορισμένων κανόνων, ώστε να έχουν θετικό αντίκτυπο στην υλοποίηση των στόχων της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Στη διαδικασία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου συμμετέχει ενεργά και καθοριστικά η επιτροπή ελέγχου παρέχοντας σε όλα τα στάδια διεξαγωγής του ελέγχου την αναγκαία υποστήριξη. Στόχος της είναι να παρέχει διασφάλιση σε θέματα οικονομικής φύσης και συμμόρφωσης με τους ισχύοντες κανονισμούς και διατάξεις,

προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματική χρήση των πόρων του φορέα και η βελτίωση της απόδοσής του ([Magrane & Malthus, 2010](#)). Διασφαλίζει ότι οι ΜΕΕ λειτουργούν σύμφωνα με τις ελεγκτικές ανάγκες του φορέα και επανεξετάζει τη θέσπιση και τη διατήρηση του συστήματος διακυβέρνησης.

Τα ακαδημαϊκά ιδρύματα αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες δυσκολίες στη σύσταση της επιτροπής ελέγχου, οι οποίες πηγάζουν από το νομοθετικό καθεστώς (ΦΕΚ Β' 6918/ 30.12.2022). Σύμφωνα με το άρθρο 3 «*Ιδιότητες μελών της Επιτροπής Ελέγχου*» της ΥΑ Αριθμ. ΓΓΑΔΔΤ 742, προβλέπεται ότι η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει να συγκροτείται από ένα (1) μέλος ΔΕΠ και δύο (2) Προϊσταμένους τουλάχιστον επιπέδου Διεύθυνσης είτε Υπουργείων είτε ΟΤΑ είτε Ανεξάρτητων Αρχών. Βασικό κριτήριο είναι ένα (1) τουλάχιστον μέλος να διαθέτει κατ' ελάχιστον διετή ελεγκτική εμπειρία στον δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα. Η σύνθεση και συγκρότηση της συγκεκριμένης επιτροπής βάσει των προαναφερόμενων κριτηρίων δεν είναι ωστόσο εύκολο να επιτευχθεί, ώστε να πληρούνται συγχρόνως όλες οι προϋποθέσεις, δεδομένου ότι το βασικό πρόβλημα είναι η διαθεσιμότητα των δημόσιων λειτουργών που ανταποκρίνονται επαρκώς στα προαναφερόμενα κριτήρια.

Τα μέλη της επιτροπής, πέρα από την ανεξαρτησία τους, τις επαγγελματικές γνώσεις και την εμπειρία τους, πρέπει να διαθέτουν προθυμία και χρόνο για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Οι τακτικές και συστηματικές συναντήσεις και συνεδριάσεις της επιτροπής με τα στελέχη της ΜΕΕ αποτελεί ένδειξη της υποστήριξης της στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Όσο περισσότερες φορές συνεδριάζει η επιτροπή, τόσο μεγαλύτερη είναι η αφοσίωση της σε αυτή ([Barua et al., 2010](#)). Ο αριθμός των συνεδριάσεων πρέπει να συνάδει με τις πραγματικές ανάγκες του φορέα. Σε αντίθετη περίπτωση, ο μεγάλος αριθμός συνεδριάσεων χωρίς ουσιαστικό αντικείμενο προς συζήτηση ή προβλήματος προς επίλυση αυξάνει το δημοσιονομικό κόστος και περιορίζεται η αποτελεσματικότητα της επιτροπής ελέγχου. Καθώς στα μέλη της επιτροπής ελέγχου καταβάλλεται, σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο, αποζημίωση για την παροχή των υπηρεσιών τους, ο οικονομικός παράγοντας είναι ελκυστικό στοιχείο για τη συμμετοχή τους στην επιτροπή και ενδέχεται να οδηγήσει σε κατάχρηση, αν οι συνεδριάσεις δεν στηρίζονται σε ορθολογικά, ρεαλιστικά και πραγματικά δεδομένα.

Προκειμένου να επιταχυνθούν οι διαδικασίες για τη συγκρότηση της επιτροπής ελέγχου, οι εναλλακτικές λύσεις που έχουν στην διάθεσή τους τα ακαδημαϊκά ιδρύματα είναι: i) είτε δύο τρία πανεπιστήμια να συγκροτήσουν μία κοινή επιτροπή ελέγχου, ii) είτε, τεκμηριώνοντας τα επιχειρήματά τους αναφορικά με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στη σύσταση της εν λόγω επιτροπής, να αιτηθούν την τροποποίηση των κριτηρίων σύστασής της, ώστε αυτά να είναι πιο ευέλικτα.

Τα πανεπιστημιακά ιδρύματα δεν διαθέτουν ομάδες διαχείρισης κινδύνων. Όμως σύμφωνα με τον Νόμο 5013/2023 «Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις» και με την εγκύκλιο αριθ. Πρωτ.: ΓΓΑΔΔΤ 391/8689/18.05.2023 του Υπουργείου Εσωτερικών, κατέστη υποχρεωτική η σύσταση οργάνων διαχείρισης κινδύνων έως τις 25.01.2025 για τους φορείς εκτός

Κεντρικής Διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων. Έως και σήμερα ωστόσο οι ακαδημαϊκοί φορείς δεν έχουν χαρτογραφήσει, αναλύσει και αξιολογήσει τους πιθανούς κινδύνους που διατρέχουν, με αποτέλεσμα να μην είναι γνώστες αυτών που καλούνται να αντιμετωπίσουν, των πιθανοτήτων και της συχνότητας εμφάνισής τους και, κυρίως, του αντίκτυπου που θα έχουν. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου καλείται στο μεταβατικό στάδιο έως το 2025 να καλύψει αυτό το κενό της έλλειψης συστήματος διαχείρισης κινδύνου. Μέσω της διαδικασίας risk assessment την οποία οφείλει να εφαρμόζει για τη διαμόρφωση του ελεγκτικού προγράμματος, προκειμένου να επικεντρώνεται στις κρίσιμες δραστηριότητες υψηλού κινδύνου, δημιουργείται και ο Χάρτης Κινδύνων του πανεπιστημίου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανίχνευση των κινδύνων του φορέα και στον εντοπισμό ευάλωτων περιοχών των οποίων οι δικλίδες ασφαλείας χρήζουν βελτίωσης. Τα στελέχη των ΜΕΕ έχουν υποχρέωση να αυξήσουν σημαντικά τις επαφές τους με τους διοικητικούς υπαλλήλους και η συνεργασία μαζί τους να είναι τακτική και συστηματική, έτσι ώστε να ενημερώνονται συχνά για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η κάθε διοικητική μονάδα, καθώς και για τους πιθανούς κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσουν και που πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους στις ελεγκτικές δραστηριότητές τους. Η εποικοδομητική συνεργασία των διοικητικών υπηρεσιών με τα στελέχη των ΜΕΕ και η αλληλοϋποστήριξή τους συμβάλλει στον έγκαιρο εντοπισμό των λειτουργικών αδυναμιών και στην άμεση διόρθωσή τους. Στηρίζεται όμως σε μία βασική προϋπόθεση: στη διαμόρφωση και υιοθέτηση ελεγκτικής κουλτούρας στον ακαδημαϊκό χώρο.

Οι διοικητικοί υπάλληλοι θα έπρεπε, ανεξάρτητα από την ιεραρχική θέση που κατέχουν, να επιζητούν τον «έλεγχο» και όχι να τον αποφεύγουν, δεδομένου ότι μέσα από τις ελεγκτικές δραστηριότητες βελτιώνονται οι διοικητικές διαδικασίες, διορθώνονται αδυναμίες, λάθη και παρατυπίες και, εντέλει, εξασφαλίζονται και οι ίδιοι όσον αφορά τη νομιμότητα, την κανονικότητα και την επιλεξιμότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Η ανώτατη διοίκηση οφείλει, κατά συνέπεια, να διοργανώσει ημερίδες ενημέρωσης όλων των διοικητικών υπαλλήλων αναφορικά με τον συμβουλευτικό ρόλο και τις αρμοδιότητες των εσωτερικών ελεγκτών, ώστε να γίνει αντιληπτό ότι πορεύονται παράλληλα με τους διοικητικούς υπαλλήλους και λειτουργούν με γνώμονα την επίτευξη των στόχων του πανεπιστημίου στο πλαίσιο της νομιμότητας και της χρηστής διακυβέρνησης. Δεν είναι «τιμωροί» ούτε επιβάλλουν κυρώσεις, ποινές. Η ενημέρωση των υπαλλήλων κρίνεται αναγκαία και επιτακτική, προκειμένου να διευκρινιστούν οι διαφορές ανάμεσα στους εσωτερικούς ελεγκτές, στους ελεγκτές των διαχειριστικών ελέγχων, του Ελεγκτικού Συνεδρίου και της ΕΑΔ, καθώς και στους εξωτερικούς ορκωτούς ελεγκτές, δεδομένου ότι στη σκέψη πολλών δημόσιων λειτουργών ο εσωτερικός έλεγχος εξομοιώνεται με τον εξωτερικό έλεγχο και τις δημοσιονομικές διορθώσεις και κυρώσεις που μπορεί να επιβάλλει.

Επιπλέον, η συνεχής ενημέρωση και οι σαφείς και κατατοπιστικές κατευθυντήριες γραμμές της ανώτατης διοίκησης προς τους δημόσιους λειτουργούς – όλων των ιεραρχικών επιπέδων– αναφορικά με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου δημιουργούν σταδιακά ελεγκτική κουλτούρα, η οποία είναι το εργαλείο για την

αντιμετώπιση πράξεων διαφθοράς και απάτης στον δημόσιο τομέα και, κατ' επέκταση, στην κοινωνία ([Paranoan et al., 2019](#)).

Η συνεργασία και οι διάλογοι επικοινωνίας των εσωτερικών ελεγκτών με τους εξωτερικούς ελεγκτές πρέπει να είναι συνεχείς, χωρίς περιορισμούς. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι γνώστες των πορισμάτων των εξωτερικών ελεγκτών, ενώ θα ήταν εποικοδομητικό και το να συμμετέχουν ως παρατηρητές κατά τη διενέργεια των εξωτερικών διαχειριστικών ελέγχων. Τα πορίσματα των εσωτερικών ελέγχων γνωστοποιούνται στο Ελεγκτικό Συνέδριο, στην ΕΑΔ, καθώς και στη Γενική Διεύθυνση Δημοσιονομικών Ελέγχων του ΓΛΚ, δεν κοινοποιούνται όμως στους ορκωτούς ελεγκτές. Οι ορκωτοί εκλεκτές, κατά τον σχεδιασμό και προγραμματισμό των ελέγχων τους, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τα συγκεκριμένα πορίσματα, δεδομένου ότι αποτελούν μια πυξίδα όσον αφορά τις ευάλωτες λειτουργίες του φορέα και έτσι αποφεύγεται η εκ νέου διενέργεια ελέγχων. Η αποδοχή των συστάσεων των εσωτερικών ελεγκτών και το γεγονός ότι λαμβάνονται υπόψη κατά τη διενέργεια του δικού τους ελέγχου μειώνει τον ελεγκτικό χρόνο και το συνολικό ελεγκτικό κόστος με το οποίο επιβαρύνεται ο φορέας ([Mihret & Admassu, 2011](#)).

Η ουσιαστική και εποικοδομητική βελτίωση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να επιτευχθεί καθοριστικά με την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης και με τη δέσμευσή της αφενός για αλλαγή στη φιλοσοφία της πανεπιστημιακής διακυβέρνησης και αφετέρου για σύγκλιση στη διεκπεραίωση των διοικητικών δραστηριοτήτων και λειτουργιών στον ακαδημαϊκό χώρο, με βάση τα εταιρικά πρότυπα διακυβέρνησης ([Cohen & Sayag, 2010](#); [Fernandez & Rainey, 2006](#)). Η ηγεσία έχει τη δυνατότητα, αν το θέλει πραγματικά, να ανανεώσει τον κατεστημένο και στηριζόμενο σε απαρχαιωμένα πρότυπα διοίκησης τρόπο πανεπιστημιακής διακυβέρνησης καθιερώνοντας νέες «εταιρικές» πρακτικές διοίκησης. Αυτό μπορεί να το πετύχει μέσω της κινητοποίησης και δραστηριοποίησης των δημόσιων λειτουργών, ώστε αρχικά να κατανοήσουν και στη συνέχεια να αποδεχτούν και να υιοθετήσουν εταιρικά μοντέλα διακυβέρνησης τα οποία συμπεριλαμβάνουν την καθιέρωση ελεγκτικών δραστηριοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

5.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Όλος ο δημόσιος τομέας έχει τεθεί σε τροχιά μεταρρύθμισης. Ως εκ τούτου, και τα ακαδημαϊκά ιδρύματα, ως κοινωνικός θεσμός, έχουν υποχρέωση να αλλάξουν διοικητική φιλοσοφία (“*management philosophy*”) και να εφαρμόσουν τις αρχές του “*managerialism*” στη διοικητική οργάνωσή τους. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 σημειώθηκαν αρκετές αλλαγές στα συστήματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με σκοπό τη βελτίωση και τη διασφάλιση της εκπαιδευτικής ποιότητας. Στο πλαίσιο των αλλαγών που άρχισαν να σημειώνονται σταδιακά, σημειώθηκε αλλαγή και στη διακυβέρνησή τους με την εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Σύμφωνα με τα στοιχεία και τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν έως τις 31.12.2022 για τις ανάγκες της παρούσας διδακτορικής διατριβής, στην τριτοβάθμια εκπαίδευση παρατηρείται περιορισμένο ενδιαφέρον για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνων σε σύγκριση με άλλους μηχανισμούς ελέγχου.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι μία δυναμική διαδικασία, η οποία με την πάροδο του χρόνου εξελίσσεται. Θα μπορούσε να παρομοιαστεί με το κόκκινο κρασί, που, όσο παλαιώνει, γίνεται καλύτερο. Το γεγονός ότι μέχρι σήμερα παρατηρείται περιορισμένης εμβέλειας εφαρμογή της λειτουργίας αυτής δεν σημαίνει ότι σε έναν χρόνο από σήμερα οι ελεγκτικές δραστηριότητες στον ακαδημαϊκό χώρο δεν θα έχουν εξελιχθεί ακόμα περισσότερο, ότι οι ΜΕΕ δεν θα έχουν οργανωθεί και στελεχωθεί επαρκώς, ούτε βέβαια ότι οι ελεγκτές δεν θα έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη εμπειρία. Το νέο αυτό πρότυπο εταιρικής διακυβέρνησης θα πρέπει να επανεξεταστεί σε βάθος χρόνου ως προς την αποτελεσματικότητά του και, κυρίως, ως προς την προστιθέμενη αξία του στην πανεπιστημιακή διακυβέρνηση. Είναι ένα δύσκολο εγχείρημα, αλλά ταυτόχρονα και ένα στοίχημα της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης το αν θα καταφέρει να προσεγγίσει και να εφαρμόσει τη φιλοσοφία της εταιρικής διακυβέρνησης.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει επίσης η επανεξέταση της λειτουργίας των ΜΕΕ σε εύλογο χρονικό διάστημα, προκειμένου να διαπιστωθεί η εξέλιξή τους. Θα παρατηρηθεί αδράνεια, στασιμότητα ή θα έχουν επιταχυνθεί οι διαδικασίες εφαρμογής της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε όλα τα πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας; Τα ίδια εύλογα ερωτήματα προκύπτουν και αναφορικά με τη σύσταση και λειτουργία των επιτροπών ελέγχων. Η παρούσα διατριβή θα μπορούσε να αποτελέσει πυξίδα για τη διενέργεια ερευνών σε μελλοντικό χρόνο, έτσι ώστε να διαπιστωθεί αν οι απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας συνεχίζουν να ισχύουν ή αν έχουν μεταβληθεί ουσιαστικά και αποτελεσματικά με την πάροδο του χρόνου και, κυρίως, αν έχει διαφοροποιηθεί η αντίληψη των διοικητικών υπαλλήλων, καθώς και της ηγεσίας όσον αφορά την εφαρμογή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης διατριβής δεν υπήρχε η δυνατότητα να αξιολογηθούν οι ελεγκτικές εκθέσεις – πορίσματα αναφορικά με τον αντίκτυπό τους στην πανεπιστημιακή διακυβέρνηση. Τα στοιχεία για τη συμβολή τους στη βελτίωση και στη διόρθωση των διοικητικών αδυναμιών δεν είναι επαρκή για δύο λόγους: i) δεν είχαν διενεργηθεί ούτε και είχαν ολοκληρωθεί αρκετοί έλεγχοι και ii) δεν είχαν πραγματοποιηθεί οι έλεγχοι παρακολούθησης – follow up, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για το αν οι προτεινόμενες συστάσεις έχουν υλοποιηθεί και για το ποια μπορεί να είναι τα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι ελεγχόμενοι κατά την εφαρμογή των συστάσεων αυτών. Οι έλεγχοι που είχαν διενεργηθεί ήταν αριθμητικά περιορισμένοι, ενώ, ακόμη και στην περίπτωση που είχαν διενεργηθεί έλεγχοι παρακολούθησης, το δείγμα δεν ήταν ικανοποιητικό για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Ο βαθμός ευκολίας ή δυσκολίας υλοποίησης των ελεγκτικών συστάσεων από την πλευρά των ελεγχόμενων, καθώς και η συμβολή των συστάσεων αυτών στη διόρθωση των κακώς κειμένων των διοικητικών δραστηριοτήτων συνιστούν τον δείκτη επιτυχίας του εσωτερικού ελέγχου. Ως εκ τούτου, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να μελετηθεί στο μέλλον ο αντίκτυπος των ελέγχων παρακολούθησης των συστάσεων, προκειμένου να διερευνηθεί η αποτελεσματικότητά της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στον ακαδημαϊκό χώρο.

Η συγκέντρωση των στοιχείων της έρευνας ολοκληρώθηκε τον Δεκέμβριο του 2022. Ωστόσο, το ΦΕΚ σύστασης της Επιτροπής Ελέγχου στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, που καθόριζε όλες τις απαραίτητες λεπτομέρειες συγκρότησής της, δημοσιεύθηκε στις 30.12.2022 (ΦΕΚ Β΄ 6918/30.12.22), με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας της και κυρίως τη σχέση και συνεργασία της με τη ΜΕΕ. Έως και τον Σεπτέμβριο του 2023 μόνο μία επιτροπή ελέγχου είχε συσταθεί σε ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα, χωρίς μάλιστα να έχει τεθεί σε λειτουργία. Η σύσταση άλλωστε μίας επιτροπής δεν σημαίνει ότι αυτή τίθεται άμεσα και σε λειτουργία. Μέχρι σήμερα παρατηρείται μεγάλη χρονοκαθυστέρηση ως προς τη σύσταση και λειτουργία των επιτροπών ελέγχου, οι οποίες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην αντιμετώπιση και στη θεραπεία προβλημάτων που εμφανίζονται στις ελεγκτικές δραστηριότητες, δεδομένου ότι αποτελούν τον διαμεσολαβητή ανάμεσα στους ελεγκτές και στη διοίκηση (Knapp, 1987). Η μελέτη της λειτουργίας της επιτροπής ελέγχου, η συμβολή της στον εσωτερικό έλεγχο, η σχέση και συνεργασία της με τη ΜΕΕ είναι στοιχεία που αξίζει να ερευνηθούν στο μέλλον, προκειμένου να διαφωτιστεί η αποτελεσματικότητα του συγκεκριμένου θεσμού στη δημόσια διοίκηση.

Σύμφωνα με τον Νόμο 4795/2021 (άρθρο 22), στο πλαίσιο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου οι φορείς έχουν συμβατική υποχρέωση να διαχειρίζονται τους κινδύνους που επηρεάζουν την υλοποίηση των στόχων τους και αποτελούν εμπόδιο στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους. Οφείλουν να αναπτύσσουν πολιτική διαχείρισης κινδύνων διασφαλίζοντας ότι ενσωματώνονται σε αυτή όλες οι λειτουργίες και δράσεις του φορέα. Μάλιστα, κάθε φορέας που εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής του Νόμου 5013/2023, Μέρος Β΄ «*Διαχείριση Κινδύνων, προσθήκη Κεφαλαίου Ζ΄ στο Μέρος Α΄ του ν. 4795/2021. Προθεσμία για τη σύσταση και στελέχωση οργάνων διαχείρισης κινδύνων στην Κεντρική Διοίκηση*» πρέπει, ανάλογα με την οργανωτική δομή του, να συστήσει Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων, η οποία θα υπάγεται απευθείας στον επικεφαλής του φορέα. Όσον αφορά τον ακαδημαϊκό χώρο, η πανεπιστημιακή ηγεσία έχει στη διάθεση της περίπου ένα χρόνο προκειμένου να συμμορφωθεί με τις διατάξεις του συγκεκριμένου νόμου. Η σχέση συνεργασίας της ΜΕΕ με την ομάδα διαχείρισης κινδύνων, καθώς και η μεταξύ τους αλληλεπίδραση θα αποτελέσει ένα νέο μεγαλεπήβολο εγχείρημα που αξίζει να ερευνηθεί στο μέλλον.

Τέλος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον για μελλοντικές έρευνες θα έχει η κατ' αποκλειστικότητα ανίχνευση και καταγραφή των περιπτώσεων αποκάλυψης αξιόποινων και δόλιων πράξεων από τους εσωτερικούς ελεγκτές, προκειμένου να διερευνηθεί ο καθοριστικός και κομβικός ρόλος τους στην εξιχνίαση της απάτης στον χώρο της δημόσιας διοίκησης. Στην Αμερική, τον Ιούλιο του 2023, το Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)⁹⁰ αποφάσισε να προωθήσει νέα πρότυπα και

⁹⁰ Συμβούλιο Λογιστικής Εποπτείας των Εταιρειών Δημοσίου Ενδιαφέροντος: πρόκειται για μία μη κερδοσκοπική εταιρεία που δημιουργήθηκε με τον Νόμο Sarbanes–Oxley του 2002, με στόχο να επιβλέπει τους ελέγχους των δημόσιων εταιρειών, προκειμένου να προστατεύονται τα συμφέροντα των επενδυτών και να προωθείται το δημόσιο συμφέρον. Επιβλέπει όλους τους ελέγχους,

κανόνες που διευρύνουν την εποπτική εξουσία των εσωτερικών ελεγκτών, προκειμένου οι δημόσιοι οργανισμοί να προστατευτούν από αδικήματα⁹¹, καταδεικνύοντας με την απόφαση αυτή τις ανησυχίες αναφορικά με τα φαινόμενα απάτης στον δημόσιο τομέα. Οι προτάσεις για τροποποίηση των κανόνων που επιδιώκει να προωθήσει ο εν λόγω φορέας μετατρέπουν τους ελεγκτές σε εξεταστές απάτης και τους επιβάλλεται ένα εγκληματολογικό πρότυπο βάσει του οποίου υποχρεούνται να διερευνήσουν την παραμικρή ανησυχία⁹². Οι συγκεκριμένες εξελίξεις καθιστούν σαφές ότι αξίζει να γίνει μια προσπάθεια διερεύνησης του συγκεκριμένου ρόλου του εσωτερικού ελεγκτή στην ελληνική δημόσια διοίκηση, προκειμένου το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο και οι ισχύουσες κανονιστικές διατάξεις να αναθεωρηθούν, αλλά και, κυρίως, οι αρμοδιότητές του να ενισχυθούν.

συμπεριλαμβανομένων των εκθέσεων συμμόρφωσης. Οι κανόνες και τα πρότυπα του PCAOB εγκρίνονται από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς των ΗΠΑ (SEC).

⁹¹ Stephen Foley, “US regulator reports rising number of flawed audits”, *Financial Times*, 25.07.2023.

⁹² «ΗΠΑ: Οργή στις ελεγκτικές εταιρείες για ρύθμιση που τους ζητά να συμβάλλουν στην αποκάλυψη απάτης», *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, 31.07.2023.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσσα

Αλεξιάδης, Σ. (1996). Εγχειρίδιο Εγκληματολογίας. Εκδόσεις Σάκκουλα (ISBN 978-960-301-252-1)

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). Πώς γίνεται μία επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών. Εκδόσεις Κριτική.

Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015). Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. (Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5826>)

Καρκατσούλης, Π. (2005). Διαφθορά και ακεραιότητα στο πλαίσιο της διακυβέρνησης. http://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/pspa.uoa.gr/uploads/Research/EDE/Conferences/SDE_2_005/Papers/Karkatsoulis_Panagiotis.pdf

Κραμβιά- Καπαρδή Μ & Τσολακίς Χ (2011). Οικονομικά εγκλήματα στις επιχειρήσεις, Πρόληψη, διερεύνηση, αποτροπή. Εκδόσεις Κριτική (ISBN-13: 9789602187609)

Κυριαζή, Ν. (2000). Η κοινωνιολογική έρευνα: Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών (β' έκδοση). Ελληνικά Γράμματα: Αθήνα.

Λαζαρίδης, Θ. & Δρυμπέτας, Ε. (2011). Εταιρική διακυβέρνηση. Διεθνής πρακτική και ελληνική εμπειρία. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Λαμπροπούλου Ε (1994). Κοινωνικός Έλεγχος του Εγκλήματος. Εκδόσεις Παπαζήσης

Λυδάκη, Α. (2001). Ποιοτικές μέθοδοι στην κοινωνική έρευνα (γ' έκδοση). Καστανιώτης: Αθήνα.

Νεγκάκης, Χ. & Ταχυνάκης, Π. (2013). Σύγχρονα θέματα ελεγκτικής και εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου. Αθήνα: Εκδόσεις Διπλογραφία.

Νικολόπουλος Γ.Π (2008). Η Ευρωπαϊκή Ένωση ως φορέας αντεγκληματικής πολιτικής, το πρόγραμμα της Χάγης και η εφαρμογή του. Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη (ISBN: 9789602724545)

Νιφορόπουλος, Ι. Κ. (2013). Η πρώτη έκθεση διαχειριστικού ελέγχου επιχείρησης στο Νεοελληνικό Κράτος το 1828. Accountancy Greece, τ. 10. Διαθέσιμο στο: <https://www.accountancygreece.gr/i-proti-ekthesi-diacheiristikoy-elegch/>

Παπαστάθης, Π. (2014). Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος και η πρακτική εφαρμογή του. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Σπινέλλη Κ. (2014) Εγκληματολογία, Σύγχρονες και παλαιότερες κατευθύνσεις. Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, (ISBN13 9789605623135)

Τσιώλης, Γ. (2014). Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα. Αθήνα, Κριτική

Χάιδου Α (2003). Εγκληματολογικά Κείμενα: Ανήλικοι – Ναρκωτικά – Κοινωνικός Έλεγχος. Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, (ISBN13 9789602722138)

Χάιδου Α (2019) Εγκληματικότητα Ανηλίκων: Αιτιολογικές Προσεγγίσεις, πρόληψη και κοινωνικός έλεγχος. Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, (ISBN-13: 9789606225536)

Ξενόγλωσση

Abbott, L. J., Parker, S., Peters, G. F. & Rama, D. V. (2007). Corporate governance, audit quality, and the Sarbanes-Oxley Act: Evidence from internal audit outsourcing. *The Accounting Review*, 82, pp. 803-835.

Abbott, L. J., Parker, S. & Peters, G. F. (2010). Serving two masters: The association between audit committee internal audit oversight and internal audit activities. *Accounting Horizons*, 24(1), pp. 1-24.

Abdulai, I., Salakpi, A & Nasse T.B (2021). Internal Audit and quality of financial reporting in the public sector: the case of University for Development studies. *Finance & Accounting Research Journal*, 3 (1), pp.1-23

Abdullah, A. Y. & Mustafa, A.S (2020). Factors impact on internal audit effectiveness: The case of Duhok University in Kurdistan- Iraq. *International Business and Accounting Research Journal*, 4(2), pp.89-94

Abdullahi, R. & Mansor, N. (2015). Forensic accounting and fraud risk factors: The influence of fraud diamond theory. *European Journal of Business and Management*, 7(28), pp. 57-63.

Abdullahi, R. & Mansor, N. (2018). Fraud prevention initiatives in the Nigerian public sector: Understanding the relationship of fraud incidences and the elements of fraud triangle theory. *Journal of Financial Crime*, 25(2), pp. 527-544.

Abdullatif, M. (2013). Fraud risk factors and audit programme modifications: Evidence from Jordan, Australasian. *Accounting, Business and Finance Journal*, 7(1), pp. 59-77.

Abidin, N. H. Z. (2017). Factors influencing the implementation of risk-based auditing. *Asian Review of Accounting*, Emerald Publishing Limited, 25(3), pp. 361-375.

Achua, J.K & Alabar, T.T (2014). Imperatives of marketing internal auditing in Nigerian universities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, pp.32 – 40.

Adams, R. (2006). Public sector accounting and finance made simple. Corporate Publishers Ventures.

Adeniji, A.A (2004). Auditing and investigations. Ikeja Nigeria: Wyse Associates Limited.

- Adetosó, J. A. & Akinselure, O. Ph. (2016). Impact of Internal audit on internal control of public and private universities in Nigeria: A study of selected universities in South West Nigeria. *Research Journal of Finance and Accounting*, 7(12), pp. 197-204.
- Agee, J. (2009). Developing qualitative research questions: A reflective process. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 22, pp. 431-447. (DOI:10.1080/09518390902736512)
- Ahlawat, S. S. & Lowe, D. J. (2004). An examination of internal auditor objectivity: In-house versus outsourcing. *A Journal of Practice & Theory*, 23(2), pp. 147-158.
- Ahmed, Z. S. (2021). The challenge for determination of global fraud loss – A qualitative study. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(2), pp. 1-19. Διαθέσιμο στο: <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Albrecht, S., Howe, K. R. & Romney, M. B. (1984). *Deterring fraud: The internal auditor's perspective*. Altomonte Springs FL, The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Albrecht, W. S., Albrecht, C. C., & Albrecht, C. O. (2004). Fraud and corporate executives: Agency, stewardship, and broken trust. *Journal of Forensic Accounting*, 5(1), pp. 109-130.
- Al Doori, M. Y. & Masood, Z. R. (2019). Role of internal audit in improving the performance of universities in Iraq. *International Journal of Research in Applied Management, Science & Technology*, 4(3).
- Ali, A., Gloeck, J. D., Ali, A., Ahmi, A. & Sahdan, M. H. (2007). Internal audit in the state and local governments of Malaysia. *Southern African Journal of Accountability and Auditing Research*, 7.
- Allan, R. (2003). Fraud-the human face of fraud: Understanding the suspect is vital to any investigation. *CA Magazine-Chartered Accountant*, 136(4).
- Allegrini, M. & D'Onza, G. (2003). Internal auditing and risk assessment in large Italian companies: An empirical survey. *International Journal of Auditing*, 7(3), pp. 191-208.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), pp. 1-18.
- Almquist, R., Grossi, G. & Van Helden, G.J. (2013). Public sector governance and accountability. *Critical Perspectives on Accounting*, Elsevier, 24(7-8), pp 479-487
- Al-Twaijry, A.A.M., Brierley, J.A, & Gwilliam, D.R (2003). The Development of Internal Audit in Saudi Arabia: An Institutional Theory Perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 14 (5), pp. 507–531. [https://doi.org/10.1016/S1045-2354\(02\)00158-2](https://doi.org/10.1016/S1045-2354(02)00158-2)

Alzeban, A. & Gwilliam, D. (2012). Perceptions of managers and internal auditors as to factors affecting the effectiveness of internal audit in the public sector context. Διαθέσιμο στο: <http://www.iacmaster.it/iacgconference2012/wp-content/uploads/2012/04/aziz-gwilliam.pdf>

Alzeban, A. & Gwilliam, D. (2014). Factors affecting the internal audit effectiveness: A survey of the Saudi public sector. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, Elsevier, 23(2), pp. 74-86.

Ames, D., Brazel, J. F., Jones, K. L., Rich, J. S. & Zimbelman, M. F. (2012). Using Nonfinancial measures to improve fraud risk assessments. *American Accounting Association*, 6(1), pp. 28-34.

Anindya, J. R. & Adhariani, D. (2019). Fraud risk factors and tendency to commit fraud: Analysis of employee's perceptions. *International Journal of Ethics and Systems*. (DOI:10.1108/IJOES-03-2019-0057)

Anojan, V. & Nimalathan, B. (2019). Impact of internal audit practices on satisfaction of administrators: A case in University of Jaffna, Sri Lanka. *Accounting and Finance Research*, 8(4), pp. 239-249. DOI: 10.5430/afr.v8n4p239

Antawirya, R. D. E. P., Putri, I. G. A. M. D., Wirajaya, I. G. A., Suaryana, I. G. N. A. & Suprasto H. B. (2019). Application of fraud pentagon in detecting financial statement fraud. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(5), pp. 73-80.

Apostol, S. A. (2019). How a risk based internal auditing process raise the efficiency of the organizational culture and audit results in Romania companies. *Proceedings of the 13th Management conference, Management strategies for high performance (31 October-1 November 2019)*, Bucharest, Romania, pp. 816-826.

Apriliana, S. & Agustina, L. (2017). The analysis of fraudulent financial reporting determinant through fraud pentagon approach. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 9(2), pp. 154-165.

Arena, M. & Azzone, G. (2009). Internal audit effectiveness: Relevant drivers of auditees satisfaction. Διαθέσιμο στο: <https://www.researchgate.net/publication/251896275>

Arena, M. (2013). Internal audit in italian universities: An empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, pp. 2000-2005. (DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.10.155)

Arens, A. A., Elder, R. J. & Beasley, M. S. (2005). *Auditing and assurance services. An integrated approach*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

- Armstrong, E. (2005). Integrity, Transparency and Accountability in Public Administration: Recent Trends, Regional and International Developments and Emerging Issues. Economics and Social Affairs. United Nations
- Arnaboldi, M. & Azzone, G. (2005). Incrementalism and strategic change: A university's experience. *International Journal of Educational Management*, 19(7), pp. 552-563. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1108/09513540510625590>
- Arzhenovskiy, S. V, Bakhteev, A. V., Sinyavskaya, T. G, Hahonova, N. N. (2019). Audit Risk Assessment Model. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), pp. 74-85.
- Asaolu, T.O., Adedokun, S.A & Monday, J.U (2016). Promoting Good Governance through Internal Audit Function (IAF): The Nigerian Experience. *International Business Research*, 9(5), pp.196-204
- Asare, T. (2009). Internal auditing in the public sector: Promoting good governance and performance improvement. *International Journal on Government Financial Management*, 9(1), pp. 15-28.
- Asiedu, K. F. & Deffor, E. W. (2017). Fighting corruption by means of effective internal audit function: Evidence from the Ghanaian public sector. *International Journal of Auditing*, 21, pp. 82-99.
- Asteriou, D. & Spanos, K. (2018) The relationship between financial development and economic growth during the recent crisis: Evidence from the EU. *Finance Research Letters*, pp1-16
- Astuti, A. W. (2018). Analysis of internal audit implementation in private university. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 225, pp. 102-104. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.2991/icobest-18.2018.23>
- Atieno, O.M & Kiganda, E (2020). Internal Control System on financial accountability in national public secondary schools in Kenya. *European Journal of Economics and Financial Research*, 4(3), pp.76-100.
- Atkinson, P. & Pugsley, L. (2005). Making sense of ethnography and medical education. *Med Educ*, 39(2), pp. 228-234. (DOI: 10.1111/j.1365-2929.2004.02070. x.)
- Ayagre, P. (2014). The adoption of risk based internal auditing in developing countries: The case of Ghanaian Companies. *European Journals of Accounting Auditing and Finance Research*, 2(7), pp. 52-65.
- Ayagre, P. (2015). Internal audit capacity to enhance good governance of public sector organizations: Developing countries perspective. *Journal of Governance and Development (JGD)*, 11(1), pp. 39-60.
- Ayvaz, A. E. & Pechlivanli, D. (2010). Enterprise Risk management based internal auditing and Turkey practice. *Serbian Journal of Management*.

- Azzali, S. & Mazza, T. (2018). The internal audit effectiveness evaluated with an organizational, process and relationship perspective. *International Journal of Business and Management*, 13(6), p. 238. (DOI: 10.5539/ijbm.v13n6p238)
- Badara, M. S. & Saidin, S. Z. (2013). The relationship between audit experience and internal audit effectiveness in the public sector organizations. *International Journal of Academic Research in accounting Finance and Management Sciences*, 3(3), pp. 329-339.
- Baharud-din, Z., Shokiyah, A. & Ibrahim, M. S. (2014). Factors that contribute to the effectiveness of internal audit in public sector. (DOI: 10.7763/IPEDR.V70.24)
- Baltaci, M. & Yilmaz, S.(2006). Keeping an Eye on Subnational Governments: Internal Control and Audit at Local Levels. World Bank Institute, Washington, DC
- Barac, K. & Motubatse, N. K. (2009). Internal audit outsourcing practices in South Africa. *African Journal of Business Management*, 3(13), pp. 969-979.
- Barua, A., Rama, D.V., & Sharma, V. (2010). Audit Committee Characteristics and Investment in Internal Auditing. *Journal of Accounting and Public Policy*, 29 (5), pp. 503 -513.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2008). Personality and performance at the beginning of the New Millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9.
- Bayunitri, I. B. & Christinawati, A. (2019). The Influence of Internal Auditor Skills on Fraud Detection. Survey at Pt. Bank Mandiri Cabang Soekarno Hatta Bandung, Bandung Indonesia. *International Journal of Innovation Creativity and Change*, 6(12), pp. 24-31.
- Beasley, M. S. & Salterio, S. E. (2001). The relationship between characteristics and voluntary improvements in audit committee composition and experience, *Contemporary Accounting Research*, 18(4), pp. 539-570.
- Beasley, M. S., Clune, R. & Hermanson, D. (2006). The impact of enterprise risk management on the internal audit function. *Journal of Forensic Accounting*, pp. 1-20.
- Beasley, M. S., Carcello, J. V., Hermanson, D. R. & Neal, T. L. (2009). The audit committee oversight process. *Contemporary Accounting Research*, 26(1), pp. 65-122.
- Beatie, V., Fearnley, S. & Brandt, R. (2002). Auditor independence and audit risk in the UK: A reconceptualisation. University of Stirling. Διαθέσιμο στο: <http://www.stir.ac.uk>
- Bedard, J. C. & Graham, L. E. (2002). The effects of decision aid orientation on risk factor identification and audit test planning. *Auditing. A Journal of Practice and Theory*, 21(2).

- Bekiaris, M., Koutoupis, A. G. & Efthymiou, T. (2013). Economic crisis impact on corporate governance and internal audit: The case of Greece. *Corporate Ownership & Control*, 11(1), pp. 65-74.
- Belaounia, S., Tao, R., & Zhao, H. (2020). Gender equality's impact on female directors' efficacy: A multi-country study. *International Business Review*, Elsevier, 29(5), 101737.
- Bello, H. & Karapici, V. (2012). The risk-based role of internal audit within Albania, Public Organizations. *International Journal of Business and Technology*, 1(1).
- Bello, M. S., Ahmad, C. A. & Yusof, M. Z. N. (2018). Internal audit quality dimensions and organizational performance in Nigerian Federal Universities: The role of top management. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(1), pp. 156-170.
- Benli, V. F. & Celayir, D. (2014). Risk based internal auditing and risk assessment process. *European Journal of Accounting Auditing and Finance Research*, 2(7), pp. 1-16.
- Berry, B. (2004). Organisational culture: A framework and strategies for facilitating employee whistleblowing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16(1), pp. 1-11.
- Bertot, J.C., Jaeger, P.T. and Grimes, J.M. (2010), Using ICTs to create a culture of transparency: e-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, 27 (3), pp. 264-271.
- Bauer M, Rieckmann M, Niedlich S & Bormann I (2021). Sustainability Governance at Higher Education Institutions: Equipped to Transform? *Frontiers in Sustainability*, 2, pp. 1-4 (DOI:10.3389/frsus.2021.640458)
- Bierstaker, J. L. & Wright, A. (2004). Does the adoption of a business risk audit approach change internal control documentation and testing practices? *International Journal of Auditing*, 8(1), pp. 67-78.
- Bierstaker, J., Brody, R. & Pacini, C. (2006). Accountants' perceptions regarding fraud detection and prevention methods. *Managerial Auditing Journal*, 21(5), pp. 520-535
- Birhane, M. (2019). The Effectiveness of Internal Audit in Improving Corporate Governance: A Case of an Ethiopian Public University, Ethiopia. *Srusti Management Review*, 12(2), pp 82 – 96
- Black, J. (2005). The emergence of risk-based regulation and the new public risk management in the United Kingdom. *PL Autumn Sweet & Maxwell and Contributors*, pp. 510-546.
- Blackman, D. & Kennedy, M. (2012). Knowledge management and effective university governance. *Journal of Knowledge Management Emerald*, 13(6), pp 547-563.

- Blanton, R. G. & Blanton, S. L. & Peksen, D. (2015). Financial Crises and Labor: Does Tight Money Loosen Labor Rights? *World Development*, 76, pp. 1-12.
- Blay, A. D., Sneathen, L. D. & Kizirian, T. (2007). The effects of fraud and going-concern risk on auditors' assessments of the risk of material misstatement and resulting audit procedures. *International Journal of Auditing*, 11(3), pp. 149-163. Διαθέσιμο στο: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1099-1123.2007.00362.x>
- Bleiklie, I. & Kogan, M. (2007). Organization and governance of universities. *Higher Education Policy*, 20, pp. 477-493. (DOI:10.1057/palgrave.hep.8300167)
- Bleiklie, I. & Byrkjeflot, H. (2002). Changing Knowledge regimes: Universities in a new research environment. *Higher Education* 44, pp519-532
- Bolarinwa, O. A. (2015). Principles and methods of validity and reliability testing of questionnaires used in social and health science researches. *Nigerian Postgraduate Medical Journal*, 22(4), pp. 195-201.
- Bolton, R. J. & Hand, D. J. (2002). Statistical fraud detection: A review. *Statistical Science*, 17(3), pp. 235-255. (DOI: 10.1214/ss/1042727940)
- Botez, D. (2012). Internal audit and management entity. *Procedia Economics and Finance*, 3, pp. 1156-1160.
- Bovens, M. (2003). Public Accountability. Paper from the EGPA annual conference, Oeiras Portugal September 3-6, workshop 8, Ethics and integrity of governance 8
- Bowrey, G. (2008). Keeping up appearances: The quest for the governance legitimacy. *Accounting, Accountability & Performance*, 14(1).
- Bowrin, A., Sridharan, V. G., Navissi, F. & Braendle, C.V. (2007). The theoretical foundations of corporate governance. *Virtus Interpress*. Διαθέσιμο στο: http://www.virtusinterpress.org/additional_files/book_corp_govern/sample_chapter_02.pdf
- Boyle, D. M., Dezoort, F. T. & Hermanson, D. R. (2015). The effect of alternative fraud model use on auditors' fraud risk Judgements. *J. Account Public Policy*, 34, pp. 578-596.
- Braig, S., Gebre, B. & Sellgren, A. (2011). Strengthening risk management in the US public sector. *McKinsey Working Papers on Risk*, 28.
- Bratianu, C. & Pinzaru, F. (2015). University governance as a strategic driving force. *Proceeding of 11th European Conference on Management Leadership and Governance*, Military Academy, Lisbon, Portugal 12-13 November, pp 28-35
- Brazel, J. F., Jones, K. L. & Zimbelman, M. F. (2009). Using nonfinancial measures to assess fraud risk. *Journal of Accounting Research*, 47(5), pp. 1135-1166.

- Brown, I., Steen, A. & Foreman, J. (2009). Risk management in corporate governance: A review and proposal. *Corporate Governance: An International Review*, 17(5), pp. 546-558.
- Brusca, I. Rossi, F.M. & Aversano, N. (2018). Accountability and Transparency to fight against corruption: an international comparative analysis. *Journal of Comparative policy analysis: Research and Practice*, 20 (5), pp. 486-504 (doi:10.1080/13876988.2017.1393951)
- Bruwer, J.-P., Smit, Y. & Siwangaza, L. (2018). Loss control and loss control strategies in SMMEs operating in a developing country: A literature review. *Expert Journal of Business and Management*, 6(1), pp. 1-11.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods* (3rd edition). Oxford University Press, New York.
- Burnady, P., Howe, M. & Muehlmann, B. W. (2011). Detecting fraud in the organization. An internal audit perspective. *Journal of Forensic & Investigation Accounting*, 3(1), pp. 195-233.
- Cahill, E. (2006). Audit committee and internal audit effectiveness in a multinational bank subsidiary: A case study. *Journal of Banking Regulation*, 7, pp. 160-179.
- Canestrari-Soh, D. & Martinov-Bennie, N. (2011). The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness, and evaluation. *Managerial Auditing Journal*, 26(7), pp. 605-622.
- Cao, L., Li W. & Zhang L. (2015). Audit mode change, corporate governance and audit effort. *China Journal of Accounting Research*.
- Caplan, D. H. & Kirschenheiter, M. (2000). Outsourcing and audit risk for internal audit services. *Contemporary Accounting Research*, 17(3) pp. 387-428.
- Carcello, J. V., Hermanson, D. R. & Raghunandan, K. (2005). Factors associated with U.S. Public companies' investment. *Internal Auditing, Accounting Horizons*, pp. 69-84.
- Carey, P., Subramaniam, N. & Ching, K. W. C. (2006). Internal audit outsourcing in Australia. *Accounting & Finance*, 46(1), pp. 11-30.
- Carpenter, T., Durtschi, C. & Gaynor, L. M. (2002). The role of experience in professional skepticism, knowledge acquisition and fraud detection. *American Accounting Association Mid-Year Auditing Meeting*.
- Carpenter, M., & Westphal, J. (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44, pp.639–660.
- Castanheira, N., Rodrigues, L. L. & Craig, R. (2010). Factors associated with the adoption of risk based internal auditing. *Management Auditing Journal*, 25(1), pp. 79-98.

- Chaganti, R.S., Mahajan, V.& Sharma, S. (1985). Corporate board size composition and corporate failures in retailing industry. *Journal of Management studies* 22(4), pp.400-417.
- Chambers, A. (1992). *Effective internal audits – How to plan and implement*. Pitman Publishing.
- Chandler, D. J. (2009). The perfect storm of leaders' unethical behavior a conceptual framework. *International Journal of Leadership Studies*, 5(1), pp. 102-126.
- Chang, Y. Tz., 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), pp. 1-19.
- Chang, S.-I, Tsai, C.-F., Shih, D.-H., Hwang, C.-L. (2008). The development of audit detection risk assessment system: Using the fuzzy theory and audit risk model. *Expert Systems with Applications Elsevier*, 35(3), pp. 1053-1067.
- Cheong, T. S. & Wu, Y. (2015) Crime rates and inequality: a study of crime in contemporary China. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 20(2), pp 202-223.
- Chi, Y. & Ziebart, D. A. (2019). Evidence regarding management's choice of forensic precision and financial statement irregularities. *Journal of Forensic and Investigative Accounting*, 11(2).
- Chinsee, V., Cooper, C., Knight, L., Brown, K. & Moss, C. (2017). *Anti-fraud policy*. Cayman Islands Government.
- Chowdhury, A. & Shil, N. C. (2019). Influence of new public management philosophy on risk management, fraud and corruption control and internal audit: Evidence from an Australian public sector organization. *Accounting and Management Information Systems*, 18(4), pp. 486-508. (DOI: <http://dx.doi.org/10.24818/jamis.2019.04002>)
- Christ, M. (1993). Evidence on the nature of audit planning problem representations: An examination of auditor free recalls. *The Accounting Review*, 68(2), 304-322.
- Christensen, T. (2010). University governance reforms: potential problems of more autonomy? *Higher Education*, 62, pp 503–517
- Christopher, J., Sarens, G. & Leung, P. (2009). A critical analysis of the independence of the internal audit function: Evidence from Australia. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 22(2), pp. 200-220.
- Chung, J. & Monroe, G.S. (2000). The effects of experience and task difficulty on accuracy and confidence assessments of auditors. *Accounting and Finance*, 40. (DOI:10.1111/1467-629X.00040)
- Claessens, S. & Yurtoglu, B. (2012). *Corporate Governance and Development — An Update*. A Global Corporate Governance Forum Publication

- Cioban (Lucan) A. N., Hlaciuc, E. & Zaiceanu, A. M. (2015). The impact and results of the internal audit activity exercised in the public sector in Romania. *Emerging markets queries in finance and business. Procedia Economics and Finance*, 32, pp. 394-399.
- Coast, J. (1999). The appropriate uses of qualitative methods in health economics. *Health Economics*, 8, pp. 345-353.
- Coast, J., McDonald, R. & Baker, R. (2004). Issues arising from the use of qualitative methods in health economics. *Journal of Health Services Research & Policy*, 9(3), pp. 171-176. (DOI:10.1258/1355819041403286)
- Coast, J., Al-Janabi, H., Sutton, J. E., Horrocks, A. S., Jane Vosper, A., Swancutt, S. D. & Flynn, N. T. (2012). Using qualitative methods for attribute development for discrete choice experiments: Issues and Recommendations. *Health Economics*, 21, pp. 730-741. (DOI:10.1002/hec.1739)
- Cohen, L. E. & Felson, M. (1979). Social change and crime rate trends: A routine activity approach. *American Sociological Review*, 44(4).
- Cohen, A., & Sayag, G. (2010). The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of its Determinants in Israeli Organizations. *Australian Accounting Review*, no 54, 20 (3), pp. 296-307
- Coetzee, P. & Lubbe, D. (2011). Internal audit and risk management in South Africa: Adherence to guidance. *Acta Academica*, 43(4), pp. 30-60.
- Coetzee, P. & Lubbe, D. (2016). Improving the efficiency and effectiveness of risk based internal audit engagements. *International Journal of Auditing*, 18, pp. 115-125
- Coetzee, P. (2016). Contribution of internal auditing to risk management: Perceptions of public sector senior management. *International Journal of public sector management*, 29(4).
- Coram, P., Ferguson, C. & Moroney, R. (2006). The importance of internal audit in fraud detection. Διαθέσιμο στο: <https://www.researchgate.net/publication/253527357>
- Coram, P., Ferguson, C. & Moroney, R. (2008). Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud. *Journal of Accounting and Finance*, 48(4), pp. 543-559.
- Cornier, D., Ledoux, M.-J., Magnan, M. & Aerts, W. (2010). Corporate governance and information asymmetry between managers and investors. *Corporate Governance*, 10(5), pp. 574-589.
- Cortés, D. & Santamaría J. & Vargas, J. F. (2016) Economic shocks and crime: Evidence from the crash of Ponzi schemes. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 131, Part A. pp. 263- 275
- Crang, M. (2002). Qualitative methods: The new orthodoxy? *Progress in Human Geography*, 26(5), pp. 647-655.

Cressey D. (1953). *Other people's money: A study in the social psychology of embezzlement*. Free Press Glencoe.

Cresswell, J. W. (2009). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approach*. SAGE Publications.

Crumbley, D. L. & Ariail, D. L. (2020). A different approach to detecting fraud and corruption: a Venn diagram fraud model. *Journal of Forensic and Investigative Accounting*, 12(2), pp. 241-260.

Dalla Pellegrina, L. & Masciandaro, D. (2008). The risk-based approach in the new European Anti Money Laundering Legislation: A law and economics view. *Paolo Baffi Centre Research Paper Series, Universita Commerciale Luigi Bocconi*, 22.

Dal Magro, C. B. & da Cunha, P. R. (2017). Red flags in detecting credit cooperative fraud: The perceptions of internal auditors. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 19(65), pp. 469-491.

Danescu, T., Oltean, A. & Sandru R. (2010). Risk based internal audit: Perspectives offered to corporations and banks. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 12(1), pp. 231-237.

Danescu, T., Prozan, M. & Prozan, R. D. (2015). The valances of the internal audit in relationship with the internal control – corporate governance. *Procedia Economics and Finance*, 26, Elsevier.

Daujotaite, D. & Maerinskien, I. (2008). Development of performance audit in public sector. 5th International Scientific Conference “Business and Management”, pp. 177-185.

Daujotaite, D. (2013). Insights on risk assessment in performance audit. *Business Systems & Economics*, 3(2), pp. 220-232.

Deaton, A. (2010). Instruments, randomization, and learning about development. *Journal of Economic Literature*, 48, pp. 424-455.

Dekeseredy, W. S. (2016) *Urban Crime and Violence*. In *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, pp 1-3.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S., Eds., *Handbook of Qualitative Research*, 3rd Edition, Sage, Thousand Oaks.

De Silva Lokuwaduge, C. & Armstrong A. (2015). The impact of governance on the performance of the higher education sector in Australia. *Educational Management Administration & Leadership* 43(5), pp 811-827

DeSimone, S. & Rich, K. (2020). Determinants and consequences of internal audit functions within colleges and universities. *Managerial Auditing Journal*, Emerald Publishing Limited, 35(8), pp. 1143-1166.

Dewasiri, N. J., & Weerakoon, Y. K. B. (2016). Why do companies pay dividends? A comment. *Journal of Corporate Ownership and Control*, 13, pp. 443-453. (DOI:10.22495/cocv13i2c2p5)

Dewasiri, J. N., Weerakoon, Y. K. B. & Azeez, A. A. (2018). mixed methods in finance research: The rationale and research designs. *International Journal of Qualitative Methods*, 17, pp. 1-13. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1177/1609406918801730>

Dewi, A.Y., Nasfi, A & Yuliza, M. (2021). Internal Control System, utilization of accounting information technology, on village fund management accountability. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 5(1), pp190-203.

Dewi, N. H. U., Djuwito, D. & Wilopo, R. (2015). The role of auditor in whistleblower system: The cases in Indonesia. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 18(1), pp. 301-310.

De Zoort, F. T., Hermanson, D. R., Archambeault, D. S. & Reed, S. A. (2002). Audit committee effectiveness: A synthesis of the empirical audit committee literature. *Journal of Accounting Literature*, 21, pp. 38-75 Διαθέσιμο στο: <http://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2496&context=facpubs>

De Zoort, T. & Harrison, P. (2008). An evaluation of internal auditor responsibility for fraud detection. *The Institute of Internal Auditors Research Foundation*, 149(3). DOI:10.1007/s10551-016-3064-3

Diamond, J. (2002). The role of internal audit in government financial management: An international perspective. *International Monetary Fund (IMF) Working paper*, pp. 1-35.

Diansari, R. E. & Wijaya, A. T. (2019). Diamond fraud analysis in detecting financial statement fraud. *Journal of Business and Information Systems*, 1(2), pp. 63-76.

Dittenhofer, M. (2001). Internal auditing effectiveness: An expansion of present methods. *Managerial Auditing Journal*, 16(8), pp. 443-450. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006064>

Domokos, L., Nyeki, M., Jakovac, K., Nemeth, E. & Hatvani, C. (2015). Risk analysis and risk management in the public sector and in public auditing. *Public Finance Quarterly, State Audit Office of Hungary*, 60(1), pp. 7-28.

Donina, D., Meoli, M & Palarim, S (2015). The new institutional governance of Italian state universities: what role for the new governing bodies? *Tertiary Education and Management*, 21 (1), pp.16-28. DOI:10.1080/13583883.2014.994024

Dorminey, J. W., Fleming A. S., Kranacher M. & Riley R. A. (2012). The evolution of fraud theory. *Issues in accounting education*, 27(2), pp. 555-579.

Dragusin, C. P., Domnisoru, S. & Mihai, M. (2016). Empirical research concerning the impact of the public internal audit on the accounting system and its reliability in Romanian Universities. *Studies in Business and Economics*, 11(3). (DOI:10.1515/sbe-2016-0043)

Drogalas, G., Karagiorgos, T. & Arampatzis, K. (2015). Factors associated with internal audit effectiveness: Evidence from Greece. *Journal of Accounting and Taxation*, 7(7), pp. 113-122. DOI:10.5897/JAT2015.0182

Drogalas, G. & Siopi, S. (2017). Risk Management and Internal Audit: Evidence from Greece. *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*, 7(3), pp. 104-110.

Drogalas, G., Pazarskis, M., Anagnostopoulou, E. & Papachristou, A. (2017). The effect of internal audit effectiveness, auditor responsibility and training in fraud detection. *Accounting and Management Information Systems*, 16(4), pp. 434-454. (DOI:http://dx.doi.org/10.24818/jamis.2017.04001)

Duffield, G. & Grabosky, P. (2001). The psychology of fraud. *Trends and Issues in Crime and Criminal Justice*, Bd. 199. Australian Institute of Criminology, Canberra.

Dzomira, S. (2020) Corporate Governance and Performance of Audit Committee and Internal Audit Functions in an Emerging Economy's Public Sector. *Indian Journal of Corporate Governance*, 13(1),pp. 85–98

ElHaddad, A. A., ElHaddad, N. R. & Alfadhli, M. I. (2020). Internal audit and its role in risk management evidence: The Libyan Universities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(1), pp. 361-377. (DOI:10.6007/IJARBSS/v10-i1/6860)

Emmons, V. C. & Moravcsik, M. A. (2020). Graduate Qualitative methods training in Political Sciences: A disciplinary crisis. *Political Science & Politics*, 53(2), pp. 258-264. (DOI: https://doi.org/10.1017/S1049096519001719)

Enofe, A. O., Mgbame, C. J., Osa-Erhabor, V. E. & Ehiorobo, A. J. (2013). The role of internal audit in effective management in public sector. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(6), pp. 162-168.

Enofe, A. O., Egbe, M. E. & America, D. O. (2016). Internal control mechanism and fraud prevention in the Nigerian public sector: An application of the new fraud diamond theory. *Journal of Accounting and Financial Management*, 2(1). ISSN 2504-8856. Διαθέσιμο στο: www.iiardpub.org

European Anti-Fraud Office (OLAF) (2020). OLAF investigation uncovers research funding fraud in Greece. No 13.

Eyisi, D. (2016). The usefulness of qualitative and quantitative approaches and methods in researching problem-solving ability in science education curriculum. *Journal of Education and Practice*, 7(15), pp. 91-100.

Ezekwesili T.P (2022). Audit tenure and Altman bankruptcy prediction model in Nigerian Deposit Money Banks. *Scholarly Journal of Social Sciences Research*, 1 (2) ISSN: 2955-0785

Farber, D.B (2005). Restoring trust after fraud. Does Corporate Governance Matter? *The Accounting Review*, 80 (2), pp.539-561

Fasua, H. K. & Osifo, O. I. U. (2016). Financial control and fraud prevention in the public sector. *International Journal of Advanced academic research, Social & Management Sciences*, 2(8), pp. 34-48.

Favere-Marchesi, M. (2013). Effects of decomposition and categorization on fraud-risk assessments. *Auditing, A Journal of Practice & Theory*, 32(4), pp. 201-219. (DOI:10.2308/ajpt-50528)

Felix, W. L., Gramling, A. A. & Maletta, M. J. (2001). The contribution of internal audit as a determinant of external audit fees and factors influencing this contribution. *Journal of Accounting Research*, 39(3), pp. 513-525.

Ferlie, E., Musselin, C. & Andresani, G (2009). *The Governance of Higher Education Systems: A Public Management Perspective*. University Governance, Western European Comparative Perspectives, Springer, pp.1-20

Fernandez, S., & Rainey, H.G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66 (2), pp. 168-176.

Fitriyah, K. F. (2016). The role of the internal audit unit in detecting and preventing fraud at public universities in West Java, Indonesia. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering*, 10(5), pp. 1802-1809.

Fitriyah, K. F (2018). Do internal audit professionals improve corporate governance of universities? The role of good university governance guidance. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7(3), pp. 241-265.

Flesher, D. L. & Zanzig, J. S. (2000). Management accountants express a desire for change in the functioning of internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, 15(7), pp. 331-337.

Fonseca, A. Jorge, S & Nascimento C (2020). The role of internal auditing in promoting accountability in higher education institutions. *Journal of public Administration* 54(2),pp 243-265

Florea, R. & Florea, R. (2012). The implications of inherent risks' assessment in audit risk limitation. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 15(1), pp. 15-49.

Fortvingler, J. & Szivos, L. (2016). Different approaches to fraud risk assessment and their implications on audit planning. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 24(2), pp. 102-112.

Frankfort-Nachmias, C. & Nachmias, D. (2000). *Research methods in the social sciences*. New York: Worth Publishers.

Fraser, H. (2004). Doing narrative research: Analysing personal stories line by line. *Qualitative Social Work*, 3(2), pp. 179-201.

Fukukawa, H., Mock J. T. & Wright, A. (2006). Audit programs and audit risk: A study of Japanese practice. *International Journal of Auditing*, 10, pp.41-65.

Furiady, O. & Kurnia, R. (2015). The effect of work experiences, competency, motivation, accountability and objectivity towards audit quality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, pp. 328-335. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.042>

Gbegi, D. O. & Adebisi, J. F (2013). The new fraud diamond model: How can it help forensic accountants in fraud investigation in Nigeria? *European Journal of Accounting and Finance Research*, 1(4), pp. 129-138.

Gebler, D. (2006). Is your culture a risk factor? *Business and Society Review*, 111(3), pp. 337-362

Geuna, A. & Muscio, A. (2009). The Governance of University Knowledge Transfer: A Critical Review of the Literature. *Minerva Springer*, 47, pp 93–114 (DOI 10.1007/s11024-009-9118-2)

Gibson, B. & Hartman, J. (2014). *Rediscovering grounded theory*. SAGA Publications LtD, London.

Girau, A.E., Bujang, I., Paulus Jidwin, A. and Said, J. (2022). Corporate governance challenges and opportunities in mitigating corporate fraud in Malaysia. *Journal of Financial Crime*, 29 (2), pp. 620-638. <https://doi.org/10.1108/JFC-02-2021-0045>

Giriunas, L. & Mackevicius J. (2014). Evaluation of frauds in public sector. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 1(3), pp. 143-150. ISSN 2345-0282. Διαθέσιμο στο: <http://jssidoi.org/jesi/aims-and-scope-of-research>

Gloeck, J. D. & De Jager, H. (2005). Fraud profiles of public sector institutions in South Africa. *Southern African Journal of Accountability and Auditing Research*, 6, pp. 49-65. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/2263/4047>

Golden, S. (2017). *Qualitative Research*. DOI:10.13140/RG.2.2.31922.81604. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/314245673_Qualitative_Research

Goodson, S. G., Mory K. J. & Lapointe J. R. (2012). *The role of auditing in public sector governance*. Altamonte Springs Fla. USA, The Institute of Internal Auditors.

Goodwin-Stewart, J. & Kent, P. (2006). The relation between external audit fees, audit committee characteristics and internal audit. *Accounting and Finance*, 46(3), pp. 387-404. Διαθέσιμο στο: http://epublications.bond.edu.au/business_pubs/14

- Gramling, A. & Myers, P. (2003). Internal auditors' assessment of fraud warning signs. *The CPA Journal*, 73(6), pp. 20-27.
- Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A. & Church, B. K. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting Literature*, 23, pp. 194-244.
- Gray, D. E. (2009). *Doing Research in the Real World* (2nd ed.). Sage, London.
- Graycar, A. (2020). Fraud prevention and control in Australia. Australian Institute of Criminology Fraud Prevention Conference Gold Coast. Διαθέσιμο στο: <https://dspace.flinders.edu.au/dspace>
- Green, W. L. (2014). *History and survey of accountancy*. Routledge.
- Greenhalgh, T., Russell, J. & Swinglehurst, D. (2005). Narrative methods in quality improvement research. *Quality and Safety Health Care*, 14, pp. 443-449.
- Griffiths, P. (1998). *Risk-based auditing*. England: Gower Publishing Limited.
- Groth, E. R. (2010). Situation qualitative modes of inquiry within the discipline of statistics education research. *Statistics Education Research Journal*, 9(2), pp. 7-21. Διαθέσιμο στο: <http://www.stat.auckland.ac.nz/serj>
- Guner, M. F. (2008). Stakeholders' perceptions and expectations and the evolving role of internal audit. *Internal Auditing*, 23(5).
- Hakami, A. T., Ranhmat, M. M., Yaacob, M. H. & Saleh, N. M. (2020). Fraud detection gap between auditor and fraud detection models: Evidence from Gulf Cooperation Council. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 13, pp. 1-13. Διαθέσιμο στο: <http://dx.doi.org/10.17576/AJAG-2020-13-01>
- Hardiningsih, P., Udin, U., Masdjojo, G.N. & Spimindarti, C (2020). Does Competency, Commitment, and Internal Control Influence Accountability? *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (4), pp. 223 - 233
- Hariyanti, D. & Masidonda, J. (2018). The determine of the internal audit performance in private and state universities in Maluku. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 298.
- Hayes, R. St., Dassen, R., Schilder, A. & Wallage, Ph. (2005). *Principles of auditing: An introduction to international standards on auditing*. Prentice Hall.
- Heaton, S., Teece, D., & Agronin. E. (2022). Dynamic capabilities and governance: An empirical investigation of financial performance of the higher education sector. *Strategic Management Journal*, 44, pp. 520-548 (DOI:10.1002/smj.3444)
- Hermanson, D. R. & Rittenberg, L. E. (2003). *Internal audit and organizational governance*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, pp. 25-71.

- Hermanson, D. R. (2012). Auditing: A journal of practice & theory. *Audit Committee Compensation, Fairness & the Resolution of Accounting Agreements*, 31(2), p. 5.
- Hines, E. R. (2000). The Governance of Higher Education. In J. Smart (ed.), *Higher Education Handbook of Theory and Research*, 15. New York: Agathon Press, pp. 105–155.
- Hoffman, V. B. & Zimbelman, M. F. (2009). Do strategic reasoning and brainstorming help auditors change their standard audit procedures in response to fraud risk? *The Accounting Review*, 84(3), pp. 811-837. Διαθέσιμο στο: <http://dx.doi.org/10.2308/accr.2009.84.3.811>
- Holrath, C. (2011). Why the fraud triangle is no longer enough. Crowe Horwath LLP.
- Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S. & Wickramasinghe, D. (2009). Management accounting in less developed countries: What is known and needs knowing. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 22(3), pp. 469-514 (doi:10.1108/09513570910945697)
- Hooper, M. J. & Fornelli, C. M. (2019). Deterring and detecting financial fraud: A platform for action. Center of Audit Quality. Διαθέσιμο στο: <https://www.thecaq.org/wpcontent/uploads/2019/03/deterring-and-detecting-financial-reporting-fraud-a-platform-for-action.pdf>
- Hua, S., Leaby, B. A. & Lui, Z. (2016). Busy audit committee members and internal control deficiencies. *International Journal of Corporate Governance*, 7(2), pp. 138-163.
- Huefner, R. J. (2011). Fraud risks in local government: An analysis of audit findings. *Journal of Forensic & Investigative Accounting*, 3(3), pp. 111-125.
- Hull, J. C. (2009). The credit crunch of 2007: What went wrong? Why? What lessons can be learned. *The journal of Credit Risk*, 5(2).
- Hussin, S. A. H. & Iskandar, M. I. (2013). Exploratory factor analysis on Hurtt's professional skepticism scale: A Malaysian perspective. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 4, pp. 11-19.
- Hussin, S. A. H. S., Iskandar, T. M., Saleh, N. M. & Jaffar, R. (2017). Professional skepticism and auditors' assessment of misstatement risks: The moderating effect of experience and time budget pressure. *Economics and Sociology*, 10(4), pp. 225-250. DOI:10.14254/2071-789X.2017/10-4/17
- Indriasih, D. (2014). The effect of government apparatus competence and the effectiveness of government internal control toward the quality of financial reporting in local government. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(20), pp. 38-47.
- Isa, T. (2011). Impacts and losses caused by the fraudulent and manipulated financial information on economic decisions. *Review of International Comparative Management*, 12(5), pp. 929-939.

- Iskandar, M. A. & Yuniasih, R. (2018). Development of a fraud risk control policy framework for public sector organizations. *Advances in economics Business and Management research*, 89, pp. 303-312.
- Istifadah, R. U. & Senjani, Y. P. (2020). Religiosity as the moderating effect of diamond fraud and personal ethics on fraud tendencies. *Journal of Islamic Accounting and Finance Research*, 2(1).
- Iyoha, F.O. & Oyerinde, D. (2010). Accounting infrastruction and accountability in the management of public expenditure in developing countries: a focus on Nigeria. *Critical perspectives on accounting*, 21 (5), pp. 361-373, (doi: 10.1016/j.cpa.2009.06.002)
- Jackson, D.K & Holland T.P (1998). Measuring the effectiveness of nonprofit boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), pp 159-182
- Jaffar, N., Haron, H., Iskandar, T. M. & Salleh, A. (2011). Fraud risk assessment and detection of fraud: The moderating effect of personality. *International Journal of Business and Management*, 6(7).
- James, K. L. (2003). The effects of internal audit structure on perceived financial statement fraud prevention. *Accounting Horizons*, 17(4), pp. 315-327.
- Jemna, L. M. (2016). Qualitative and mixed research methods in economics: The added value when using qualitative research methods. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 9, pp. 154-167.
- Jankunaite, R., Kanapickiene, R. & Gipiene, G. (2005). Employment of audit risk models. *Ekonomika*. ISSN 1392-1258.
- Januri, A.M., Muda, I. & Bukit, R.B (2022). Funding And Internal Auditors on University Performance and Good University Governance as Intervening Variables. *Journal of Positive School Psychology*, 6 (9), pp.2005-2013, <http://journalppw.com>
- Janvrin, D. J., Payne, E. A., Byrnes, P., Schneider, G. P., & Curtis, M. B. (2012). The updated COSO Internal Control --Integrated Framework: Recommendations and opportunities for further research. *Journal of Information Systems*, 26(2), pp.189-213. doi:10.2308/isys-50255
- Johnson, B. & Christensen, L. (2012). Educational research, qualitative, quantitative and mixed approach (4th ed.). California: SAGE Publication.
- Johnson, E. N., Kuhn, Jr., J. R., Apostolou, B. A. & Hassell, J. M. (2013). Auditor perceptions of client narcissism as a fraud attitude risk factor. *A Journal of Practice & Theory*, 32(1), pp. 203-219.
- Joldos, A. M., Stanciu, I. C. & Grejdan, G. (2010). Pillars of the audit activity: Materiality and audit risk. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 10(2), pp. 225-238.
- Jones, G. & Beattie, C. (2015). Local Government Internal Audit Compliance. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 9(3), pp. 59-71.

- Jongbloed, B., Vossensteyn, H., Vught, F. & Westerheijden, D.F. (2018). Transparency in Higher Education: The emergence of a new perspective on higher education governance. European Higher Education Area: The impact of past and future Policies. Springer Open (<https://doi.org/10.1007/978-3-319-77407-7>)
- Jovchelovitch, S. & Bauer, W. M. (2007). Narrative interviewing. London: LSE Research Online Book Section. Διαθέσιμο στο: <https://www.researchgate.net/publication/30522727>
- Kaczynski, D, Salmona M. & Smith, T. (2014). Qualitative research in finance. Australian Journal of Management, 39(1), pp. 127-135. DOI:10.1177/0312896212469611
- Kakati, S. & Goswami, C. (2019). Factors and motivation of fraud in the corporate sector: A literature review. Journal of Commerce and Accounting Research, 8(3), pp.86-96
- Kamaliah, K., Marjuni, N.-S., Mohamed, N., Sanusi, Z. M. & Anugerah, R. (2018). Effectiveness of monitoring mechanisms and mitigation of fraud incidents in the public sector. Administratie Si Management Public, 30, pp. 82-95.
- Kassem, R. & Higson, A. (2012). The new fraud triangle model. Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences, 3(3).
- Kasimati, E. (2007). Corporate governance and stock returns: evidence from Greece. Journal of Interdisciplinary Mathematics, 10(1).
- Kasztelnik, K. & Gaines, W.V. (2019). Correlational Study: Internal Auditing and Management Control Environment Innovation within Public Sector in the United States. Financial Markets, Institutions and Risks, 3 (4), pp. 5 -15
- Kaufman, D. & Vicente, P.C. (2005). Legal corruption. World Bank Institute Governance and Anti-Corruption Working Paper.
- Kelley, T. & Margheim, L. (1990). The impact of time budget pressure, personality, and leadership variables on dysfunctional auditor behavior. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 9, pp. 21-42.
- Kent, P., Munro, L. & Gambling, T. (2006). Psychological characteristics contributing to expertise in audit judgement. International Journal of Auditing, 10, pp. 125-141.
- Kezar, A. J. (2004). Meeting Today's Governance Challenges: A Synthesis of the Literature and Examination of a Future Agenda for Scholarship. Journal of Higher Education, 75 (4), pp. 371–399
- Khan, S. N., Asad, M., Fatima, A., Anjum, K. & Akhtar, K. (2020). Outsourcing internal audit services: A review. International Journal of Management, 11(8), pp. 503-517.

- Khurana, I. K. & Raman, K. K. (2004). Litigation risk and the financial reporting credibility of big 4 versus non big 4 audits: Evidence from Anglo-American countries. *The accounting Review*, 79(2).
- Khwaileh, A. (2013). The extent of the application of internal audit standard in the Jordanian private universities. *International Journal of Education and Research*, 1(12), pp. 1-14.
- Kirkos, E., Spathis, C. & Manolopoulos, Y. (2007). Data mining techniques for the detection of fraudulent financial statements. *Expert Systems with Applications*, 32(4).
- Kirogo, F. K., Ngahu, S. & Wagoki, J. (2014). Effect of risk-based audit on financial performance: A survey of insurance companies in Nakuru Town, Kenya. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(10), III, pp. 84-91.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Trevino, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), pp. 1-31. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Klamut, E. (2018). Internal audit tool for minimizing the risk of fraud. *Financial Internet Quarterly*, 14(1).
- Knapp, M (1987). An Empirical Study of Audit Committee Support for Auditors Involved in Technical Disputes with Client Management. *The accounting review*, 62 (3), pp. 578-588.
- Knapp, C. A. & Knapp, M. C. (2001). The effects of experience and explicit fraud risk assessment in detecting fraud with analytical procedures. *Accounting Organizations and Society*, 26, pp. 25-37.
- Kothalawala, C. G. & Samarakoon, S. M. A. K. (2018). Job satisfaction and intention to leave: A study of financial and internal audit executive staff of Public Universities in Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 13(1), pp. 49-60. DOI:<http://doi.org/10.4038/kjhrm.v13i1.49>
- Kranacher, M. J., Riley, R. & Wells, J. T. (2010). *Forensic accounting and fraud examination*. John Wiley and Sons, Hoboken NJ.
- Kretek, P.M., Dragšic, Ž. and Kehm, B.M. (2013). Transformation of university governance: on the role of university board members. *Higher Education*, 65 (1), pp. 39-58.
- Kunkel, J. (2004). The changing role of internal audit. *Chain Store Age*, pp. 4-5.
- Labuschagne, A. (2003). Qualitative research – Airy fairy or fundamental? *The Qualitative Report*, 8(1), pp. 100-103. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2003.1901>

- Larsen, M., Maaseen, P. & Stensaker, B. (2009). Four Basic Dilemmas in University Governance Reform. *Higher Education Management and Policy*, OECD 21(3), pp. 42-58
- Le, T. T. & Nguyen, T. M. A. (2020). The adoption of risk-based audit approach in the independent audit firms: A study of case of Vietnam. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 7(2), pp. 89-97.
- LeCompte, M. D. & Schensul, J. J. (1999). *Designing and conducting ethnographic research*. Rowman Altamira.
- Leedy, D. P. & Ormrod, E. J. (2010). *Practical research: Planning and design*. Pearson Education Inc. publishing as Merrill, Upper Saddle River, New Jersey, 9th edition.
- Lenz, R. & Hahn, U. (2015). A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities. *Managerial Auditing Journal*, 30(1), pp. 5-33. DOI: 10.1108/MAJ-08-2014-1072
- Lesh, R. (2002). *Research design in mathematics education: Focusing on design experiments*. Routledge, 1st edition.
- Levi, M. (2011). Social Reactions to White-Collar Crimes and their Relationship to Economic Crises. *Sociology of Crime, Law and Deviance*, 16, pp.87 - 105. DOI:[10.1108/S1521-6136\(2011\)0000016008](https://doi.org/10.1108/S1521-6136(2011)0000016008)
- Liao, J., Smith, D., & Liu, X. (2019). Female CFOs and accounting fraud: Evidence from China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 53, pp.449–463
- Libby., R. & Tan, T. H. (1994). Modelling the determinants of audit expertise. *Accounting Organizations and Society*, 19, pp. 701-716.
- Lightle, S. S., Castellano, J. F. & Cutting, B. T. (2007). Assessing the control environment. *Internal Auditor*, 64(6), pp. 51-56.
- Lindow, P. E. & Race, J. D. (2002). Beyond traditional audit techniques. *Journal of Accountancy*, 79(2).
- Lintner, J. (1956). Distribution of incomes of corporations among dividends, retained earnings, and taxes. *American Economic Review*, 46, pp. 97-113.
- Liu, F. (2020). Research on the paths of college internal audit innovation from the perspective of co-construction and collaboration. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 165. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210210.085>
- Lou, Y.-I. & Wang, M.-L. (2009). Fraud risk factor of the fraud triangle assessing the likelihood of fraudulent financial reporting. *Journal of Business & Economics Research*, 7(2), pp. 61-78.

- Lowe, D. J., Geiger, M. A. & Pany, K. (1999). The effects of internal audit outsourcing on perceived external auditor independence. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 18. DOI:10.2308/aud.1999.18.supplement.41
- Macailao, M. C. (2020). Strategic approaches of internal auditor's on occupational fraud. *Journal of Critical Reviews*, 7(11), pp.21-25.
- Magrane, J., & Malthus, S. (2010). Audit Committee Effectiveness: A Public Sector Case Study. *Managerial Auditing Journal*, 25 (5), pp. 427-443. <https://doi.org/10.1108/02686901011041821>
- Mansour, A. Z., Ahmi, A. & Popoola, O. M. J. (2020). The personality factor of conscientiousness on skills requirement and fraud risk assessment performance. *International Journal of Financial Research*, 11(2), pp. 405-415.
- Mahrani, M. and Soewarno, N. (2018). The effect of good corporate governance mechanism and corporate social responsibility on financial performance with earnings management as mediating variable. *Asian Journal of Accounting Research*, 3(1), pp. 41-60. <https://doi.org/10.1108/AJAR-06-2018-0008>
- Manurung, D. T. H. & Hadian, N. (2013). Detection fraud of financial statement with fraud triangle. *Proceedings of 23rd International Business Research Conference 18-20 November, Melbourne, Australia*. ISBN: 978-1-922069-36-8.
- Manurung, D. T. H. & Hardika, A. L. (2015). Analysis of factors that influence financial statement fraud in the perspective fraud diamond: Empirical study on banking companies listed on the Indonesia stock exchange year 2012 to 2014. Working paper, *International Conference on Accounting Studies (ICAS) 17-20 August, Jokor Bahru, Johor, Malaysia, 2015*.
- Marks, J. (2012). The mind behind the fraudster's crime: Key behavioral and environmental elements. Crowe Horwarth. Διαθέσιμο στο: https://www.fraudconference.com/uploadedFiles/Fraud_Conference/Content/Course-Materials/presentations/23rd/ppt/10C-Jonathan-Marks.pdf
- Maulidi, A., Shonhadji, N., F., Sari, R.P., Nuswantara, D.A. and Widuri, R. (2022). Are female CFOs more ethical to the occurrences of financial reporting fraud? Theoretical and empirical evidence from cross-listed firms in the US. *Journal of Financial Crime*. <https://doi.org/10.1108/JFC-07-2022-0170>
- McCusker, K. & Gunaydin, S. (2014). Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. SAGE, *Perfusion* 1-6. DOI:10.1177/0267659114559116
- McPhee, I. (2005). Risk and risk management in the public sector. *Public Sector Governance and Risk Forum*. Australian Institute of Company Directors, in conjunction with the Institute of Internal Auditors Australia, Australian National Audit Office, pp. 1-24.
- McGregor, L. (2000). *The human face of corporate governance*. Basingstoke: Palgrave.

- Mensah, A. O., Ngwenya, B. & Pelsler, T. (2020). Investigating the impact of antecedents of internal audit function effectiveness at a private university in Ghana. *Acta Commercii Independent Research Journal in the Management Sciences*, 20(1). DOI:10.4102/ac.v20i1.778
- Merton K R (1938). Social Structure and Anomie. *American Sociological Review*, 3, (5), pp. 672-682.
- Messier, W. (1995). Research in and development of audit decision aids. In Ashton, R. and A. Ashton (eds.), *Judgment and Decision Making in Accounting and Auditing*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Mihret, D. G. & Yismaw, A. W. (2007). Internal audit effectiveness: An Ethiopian public sector study. *Management Auditing Journal*, 22(5), pp. 470-484.
- Mihret, D. G. & Admassu, M. A. (2011). Reliance of external auditors on internal audit work a corporate governance perspective. *International Business Research*, 4(2), pp. 67-79.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority. An experimental view*. New York: Harper and Row.
- Min, B.S & Bowman, R.G (2015). Corporate governance regulation and foreign equity ownership: Lessons from Korea. *Economic Modelling*, 47, pp.145-155
- Mintz, S. (2019). Why higher education will change. *Inside Higher Ed*. (<https://www.insidehighered.com/blogs/higher-ed-gamma/why-higher-education-will-change>)
- Mirfazli, E., Georgieva, D. V. & Sastrodiharjo, I. (2019). Business ethics in providing financial statements: The testing of fraud pentagon theory on the manufacturing sector in Indonesia. *Business Ethics and Leadership*, 3(3), pp. 68-77.
- Mistry, B. K. (2012). Research and statistics: Qualitative research methods. *Pediatrics in Review*, 33(11), pp. 521-523. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1542/pir.33-11-521>
- Mock, T. J. & Turner, J. L. (2005). Auditor identification of fraud risk factors and their impact on audit programs. *International Journal of Auditing*, 9(1), pp. 59-77.
- Monfardin P & von Maravic P (2009), Municipal Auditing in the Managerial State. *International Journal on Governmental Financial Management*, 9 (1), pp 1-14.
- Moore, D., Tetlock, P., Tanlu, L. & Bazerman, M. (2006). Conflicts of interest and the case of auditor independence: Moral seduction and strategic issue cycling. *Academy of Management Review*, 31(1), pp. 10-29.
- Moraru, M. & Dumitru, F. (2011). The risks in the audit activity. *Annals of the University of Petrosani. Economics*, 11(3), pp. 187-194.

- Morgan, B. (2005). Drying out fraud: An anonymous tip leads auditors to a former employee who used fictitious contracts to steal from the company. *Internal Auditor*, 62(4).
- Moriarty, J. (2011). Qualitative methods overview. National Institute for Health Research School for Social Care, *SSCR Methods Reviews*.
- Morse, J. M., Barrett, J. M., Mayan, M., Olson, K. & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), pp. 13-22.
- Motubatse, K. N. (2014). Perceived role of internal auditing in fraud prevention and detection in South Africa public sector national department. *African Journal of Public Affairs*, 7(3), pp. 60-72.
- Motubatse, N., Barac, K. & Odendaal, E. (2015). Perceived challenges faced by the internal audit function in the South African public sector: A case study of The National Treasury. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 7(6), pp. 401-407.
- Mount, M., Ilies, R. & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59, pp. 591-622. Διαθέσιμο στο: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00048.x>
- Moyes, G. D. & Young, R. (2013). Malaysian internal and external auditor perceptions of effectiveness of red flag for detection fraud. *International Journal of Auditing Technology*, 1(1), pp. 91-106.
- Mritunjay K. (2012). BS traditional. Business Standard. Διαθέσιμο στο: <http://www.business-standard.com/article/management/traditional-risk-management-approaches-do-not>
- Mu, E. & Carroll, J. (2016). Development of a fraud risk decision model for prioritizing fraud risk cases in manufacturing firms. *International Journal Production Economics*, 173, pp. 30-42.
- Mui, Y. G. (2018). Defining auditor expertise in fraud detection. *Journal of Forensic and Investigative Accounting*, 10(2), pp. 168-186.
- Muslimat, A. S. & Hamid, K. T. (2012). The role of internal audit in fraud prevention in government owned hospitals in a Nigerian Setting. *Journal of Business and Management*, 2(5), pp. 39-44.
- Nanda, S. T., Zenita, R. & Salmiah, N. (2019). Fraudulent financial reporting: A fraud pentagon analysis. *Accounting and Finance Review*, 4(4), pp. 106-113.
- Nazarova, K., Mysiuk, V., Gordopolov, V., Koval V. & Danileviciene, I. (2020). Prevention audit implementation of SOX control to prevent fraud. *Business Theory and Practice*, 21(1), pp. 293-301.

- Nedyalkova, P. G. (2017). Study on the factors affecting the assessment of internal audit in public sector. *International Journal of Business and Social Science*, 8(7), pp. 34-43.
- Nikolovski, P., Zdravkoski, I., Menkinoski, G., Dicevska, S. & Karadjova, V. (2016). The concept of audit risk. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 27(1), pp. 22-31.
- Nisak, I.A. & Rochayatun, S. (2023). The role of internal audit, fraud detection and prevention in universities: a literature review. *Dialektika : Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 8 (1), pp.63 -71.
- Norman, C. S., Rose, A. M. & Rose, J. M. (2010). Internal audit reporting lines, fraud risk decomposition, and assessments of fraud risk. *Accounting, Organizations and Society*, 35, pp. 546-557.
- Nugraha, S. & Susanto, E. (2017). The role of the government internal auditor in fraud risk management: A case study in local government of Gunung Kidul and Sleman Yogyakarta Province. *Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR)*, 43, International Conference on Administrative Science (ICAS 2017).
- O’Bell, E. (2009). 5 anti-fraud strategies to deter, prevent and detect fraud. *Corporate Compliance Insight*.
- Obermann, K., Scheppe, J. & Glazinski, B. (2013). More than figures? Qualitative research in Health Economics. *Health Economics*, 22, pp. 253-257.
- Odoyo, F. S., Omwono, G. A. & Okinyi, N. O. (2014). An analysis of the role of internal audit in implementing risk management – A study of state corporations in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 5(6), pp. 169-176.
- Ohanyan, A. & Harutyunyan, H. (2016). The role of internal audit in continuous improvement of quality management systems at private HE institutions: A case study of Eurasia International University (Armenia). *Journal of Business & Financial Affairs*, 5(1). DOI:10.4172/2167-0234.1000170
- Ojo, A. (2019). Internal audit and risk management in Nigeria’s public sector. *International Journal of Business & Law Research*, 7(2), pp. 1-15.
- Okoye, E. I. & Ani, W. U. (2004). *Analns of Government and public sector accounting*. Rex Charles and Patrick Limited.
- Omar, N. & Bakar, K. M. A. (2012). Fraud prevention mechanisms of Malaysian government linked companies an assessment of existence and effectiveness. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(1), pp. 15-30.
- Onoja, E. E. (2015). Internal audit techniques and fraud prevention. A case study of selected government councils in Bauch State. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, MCSER Publishing Rome, Italy, 6(4), pp. 232-244.

- Onwuegbuzie, A. & Leech, N. L. (2003). On becoming a pragmatic Researcher: The importance of combining quantitative and qualitative research methodologies. *International Journal of Social Education Organizational Behavior*, 19, pp. 241-301.
- O'Reilly, V M. (1990). *Montgomery's auditing*. New York.
- Osisioma, B. C. (2013). *Combating fraud and white-collar crimes: Lessons from Nigeria*. Nigerian Institute of Management.
- Ossei-Tutu, E., Badu, E. & Owusu-Manu, D. (2010). Exploring corruption practices in public procurement of infrastructural projects in Ghana. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(2).
- Othman, R., Aris, N. A., Mardziah, A., Zainan, N. & Amin, N. Md (2015). Fraud detection and prevention methods in the Malaysian public sector: Accountants' and internal auditors' perceptions. *Procedia Economics and Finance*, 28, pp. 59-67.
- Ozili, P.K (2015). Forensic accounting and fraud A review of literature and policy implications. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, 3 (1), pp. 63-68, doi: 10.14419/ijaes.v3i1.4541
- Ozuomaba, C. N., Nwadiakor, E. O. & Ifureze, S. M. (2016). Effective internal audit as a tool for improving institutional governance and accountability in the public sector, *Pelagia Research Library*, 7(4), pp. 1-10.
- Owolabi, S.A. (2010). Fraud and fraudulent practices in Nigeria banking industry. *African Research Review*, 4(3b).
- Pamuhgkas, I. D., Ghozali, I., & Achmad, T. (2018). A pilot study of corporate governance and accounting fraud: The fraud diamond model. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(2), pp. 253-261.
- Pamungkas, I. D., Ghozali, I., Achmad, T., Khaddafi, M. & Hidayah, R. (2018). Corporate governance mechanisms in preventing accounting fraud: A study of fraud pentagon model. *Journal of Applied Economic Sciences*, 13(2), pp. 549-560.
- Paranoan, N., Roreng, P.P., Tandirerung, J.C., & Tandungan, S.E. (2019). Fraud Prevention in Bourdieu Thoughts. *Journal of Critical Review*, 6 (5), pp. 46-50.
- Patchin, C. & Mark, C. (2012). *Risk assessment in practice*. USE: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
- Paulhus, D. L. & Williams, K. M (2002). The dark triad of personality: narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), pp. 556-563.
- Payne, E. A. & Ramsay, R. J. (2005). Fraud risk assessment and auditors' professional skepticism. *Managerial Auditing Journal*, 30(3), pp. 321-330.

- Peecher, M., Schwartz, R. & Solomon, I. (2007). It's all about audit quality; Perspectives on strategic-systems auditing. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4-5), pp. 463-485.
- Peprah, W. K. (2018). Predictive relationships among the elements of the fraud diamond theory: The perspective of accountants. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 8(2), pp. 141-148.
- Peters, J. M., Lewis, B. L. & Dhar, V. (1989). Assessing inherent risk during audit planning: The development of a knowledge-based model. *Accounting Organizations and Society*, UK, 14(4), pp. 359-378.
- Petersen, A., Bruwer, J.-P. & Le Roux, S. (2018). Occupational fraud risk, internal control initiatives and the sustainability of small, medium and micro enterprises in a developing country: A literature review. *Acta Universitatis Danubius, OEconomica*, Danubius University of Galati, 14(4), pp. 567-580.
- Petrascu, D. & Tamas, A. (2013). Internal audit versus internal control and coaching. *Procedia Economics and Finance* 6. International Economics Conference of Sibiu "Post Crisis Economy: Challenges and Opportunities", 6, pp. 694-702.
- Petrascu, D. & Tieanu, A. (2014). The role of internal audit in fraud prevention and detection. *Procedia Economics and Finance*, 16, pp. 489-497.
- Phellas, C. N., Bloch, A. & Seale, C. (2011). Structured methods: Interviews, questionnaires and observation. *Researching society and culture*, SAGE Publications Ltd.
- Pickett, K. H. S. (2006). *Audit planning – A risk-based approach*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
- Popoola, O. M. J., Che-Ahmad, A. B., Samsudin, R. S., Salleh, K. & Babatunde, D. A. (2016). Accountants' capability requirements for fraud prevention and detection in Nigeria. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6, pp. 1-10.
- Popovic, S., Toskovic, J., Grubljesic, Z., Duranovic, D., Petrovic, V. (2016). Importance of planning internal audit transition countries observed over public sector of the economy in Serbia. *Annals - Economy Series*, Constantin Brancusi University, Faculty of Economics, 2, pp. 157-159.
- Postula, M., Irodenko, O. & Dubel, P. (2020). Internal audit as a tool to improve the efficiency of public service. *European Research Studies Journal*, 13(2), pp. 699-715.
- Power, M. (1997). *The audit society, rituals of verification*. Oxford University Press, New York.
- Power, M. (2013). The apparatus of fraud risk. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6-7), pp. 525-543.

- Puspitha, M. Y. & Yasa, G. W. (2018). Fraud Pentagon Analysis in Detecting Fraudulent – Financial Reporting (Study on Indonesian Capital Market). *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 42(5), pp. 93-109.
- Putra, W. M. (2019). Analysis of financial fraud using the fraud diamond model with corporate governance as the moderating variable. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 5th International Conference of Accounting and Finance (ICAF 2019), 102, pp. 163-169.
- Rabiu, A. M. & Noorhayati, M. (2015). Forensic accounting and fraud risk factors: The influence of fraud diamond theory. *European Journal of Business and Management*, 7(28).
- Rabiu, A. M. & Noorhayati, M. (2018). Fraud prevention initiatives in the Nigerian public sector: Understanding the relationship of fraud incidences and the elements of fraud triangle theory. *Journal of Financial Crime*, 25(4).
- Rahmatika, D. N. (2016). Determinant factor influencing the level of fraud and implication to quality of financial reporting – research at local governments Indonesia. *Indian Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(14), pp. 10187-10205.
- Ramamoorti, S. (2003). *Internal auditing: History evolution and prospects*. The Institute of Internal Audit Research Foundation.
- Ramamoorti, S. & Olsen, W. (2007). *Fraud: The human factor*. Accounting Faculty Publications, 80.
- Ramamoorti, S. (2008). The psychology and sociology of fraud: Integrating the behavioral sciences component into fraud and forensic accounting curricula. *Issues in Accounting Education*, 23(4), pp. 521-533.
- Ramamoorti, S. & Luke, E. R. (2011). The corporate ethics audit: To prevent and detect management fraud, internal auditors must have a sound understanding of human behavior. *Accounting Faculty Publications*, 92. Διαθέσιμο στο: https://ecommons.udayton.edu/acc_fac_pub/92
- Rameesh, K. (2003). Best practices for internal audit in government departments. Working Paper 10, Centre for Good Governance, Hyderabad.
- Ramos, M. (2003). Auditors' responsibility for fraud detection. *Journal of Accountancy*.
- Reinecke J., Arnold, D. G., & Palazzo, G. (2016). Qualitative methods in business ethics, corporate responsibility, and sustainability research. *Business Ethics Quarterly*, 26(4), pp. 13-22. (DOI: <https://doi.org/10.1017/beq.2016.67>)
- Rezaee, Z. & Riley, R. (2010). *Financial statement fraud: Prevention and detection*. John Wiley and Sons: New Jersey – Canada.

- Rifai, H. M. & Mardijuwono, W. A. (2020). Relationship between auditor integrity and organizational commitment to fraud prevention. *Asian Journal of Accounting Research*, 5(2), pp. 315-325.
- Robson, K., Humphery, C., Khalifa, R., & Jones, J. (2007) Transforming audit technologies: Business risk audit methodologies and the audit field. *Accounting Organizations and Society*.
- Rodson, K. (1992). Accounting numbers as inscription: Action at a distance and development of accounting. *Accounting Organizations and Society Elsevier*, 17(7), 685-708.
- Roos, N. Sassen, R. & Guenther, E. (2022). Sustainability governance toward an organizational sustainability culture at German higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24 (3), pp. 553-583, Emerald Publishing Limited 1467-6370 (DOI 10.1108/IJSHE-09-2021-0396)
- Rosdini, D., Mita, F. A. & Setyaningrum, D. (2021). Internal auditor reports a fraud: Courage and pressure. *Accounting*, 7, pp. 1813-1818. www.GrowingScience.com
- Rose, A. M. & Rose, J. M. (2003). The effects of fraud risk assessments and a risk analysis decision aid on auditors' evaluation of evidence and judgment. *Accounting Forum*, 27(3), pp. 312-38.
- Rowley, J. (2014). Designing and using research questionnaires. *Management Research Review*. DOI:10.1108/MRR-02-2013-0027
- Rubasundram, G. A. (2014). Fraud risk assessment: A tool for SMEs to identify effective internal controls. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(15), pp. 106-117.
- Rubasundram, G. A. (2015). Perceived tone from the top during a fraud risk assessment. *Procedia Economics and Finance*, 28, pp. 102-106.
- Rudhani, L. H., Vokshi, N. B. & Hashani, S. (2017). Factors contributing to the effectiveness of internal audit: Case study of internal audit in the public sector in Kosovo. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 3(4), pp. 91-108.
- Rustiarini, N. W., Sutrisno, T., Nurkholis, N. & Andayani W. (2019). Why people commit public procurement fraud? The fraud diamond view. *Journal of Public Procurement*, 19(4).
- Sabauri, L. (2018). Audit risk management and its effects on the audit of the financial statement. *International Scientific Practical Magazine, Globalization and Business*, 5, pp. 215-220.
- Safina, A. R. & Firdaus, I. H. (2018). Internal control and audit of public sector organizations: Risk assessment. *Revista San Gregorio*, pp. 151-157. eISSN: 2528-7907.
- Salehi, M. & Khatiri, M. (2011). A study of risk-based auditing barriers: Some Iranian evidence. *African Journal of Business Management*, 5(10), pp. 3923-3934.

Saliterer, I., Jones, M. & Steccolini, I. (2017), Introduction: Governments and Crises, in: *Governmental Financial Resilience. Public Policy and Governance*, 27 Emerald Publishing Limited, pp.1-16.

Salleh, K. & Ab Aziz, R. (2014). Traits, skills and ethical values of public sector forensic accountants an empirical investigation. *Social and Behavioral Sciences*, 145, pp. 361-370.

Salleh, M. F. M. & Suryanto, T. (2019). Fraud detection on banking industry in South Sumatera: A study on the role of internal auditors. *International Journal of Shariah and Corporate Governance Research*, 2 (2), pp. 62-67.

Salmona, M., Kaczynski, D. & Smith, T. (2015). Qualitative theory in finance: Theory into practice. *Australian Journal of Management*, 40(3), pp. 403-413.

Saputra, K. R., Winarningsih, S. & Puspitasari, E. (2020). The effect of top management support on the effectiveness of public sector internal audit in Indonesia with competence and independence as intervening variables. *Journal Management, Business, and Accounting*, 19(3), pp. 243-257.

Sarens, G. & Abdolmohammadi, J. M. (2011). Monitoring effects of the internal audit function: Agency theory versus other explanatory variables. *International Journal of Auditing*, 15(1).

Sari, N., Ghozali, I. & Achmad, T. (2017). The effect of internal audit and internal control system on public accountability. The empirical study in Indonesia state universities. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 8(9), pp. 157-166.

Sawalqa, F. A. & Qtish, A. (2012). Internal control and audit program effectiveness, empirical evidence from Jordan. *International Business Research*, 5(9), pp. 128-137.

Sawaka, K. I. G. N. H. & Ramantha, I. W. (2020). Fraud pentagon theory in detecting financial perception of financial reporting with good corporate governance as moderator variable. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 7(1), pp. 84-94.

Sayed Hussin, S. A. H., Iskandar, T. M., Saleh, N. M. & Jaffar, R. (2017). Professional skepticism and auditors' assessment of misstatement risks: The Moderating effect of experience and time budget pressure. *Economics and Sociology*, 10(4), pp. 225-250. (DOI:10.14254/2071-789X.2017/10-4/17)

Schlenker, B., Weigold, M. & Dohert, K. (1991). Coping with accountability: Self-identification and evaluative reckonings. In C. Snyder & D. Forsyth (eds), *The Handbook of Social and Clinical Psychology*, pp. 96-115. Elmsford, NY: Pergamon Press.

Schneider, A. and Meins, E. (2012), Two dimensions of corporate sustainability assessment: towards a comprehensive framework: two dimensions of corporate sustainability assessment. *Business Strategy and the Environment*, 21 (4), pp. 211-222.

Schroter E & von Maravic P (2007) *New Public Management in Encyclopedia of Governance* SAGE Publications Inc pp 126-143

Selim, G. & McNamme, D. (1999). Risk management and the internal auditing: What are the essential buildings blocks for a successful paradigm change? *International Journal of Accounting*, 3(2).

Setyaningrum, D. & Kuntadi, C. (2017). The effect of competence, independence, audit work and communication on the internal audit effectiveness. *2nd Asia-Pacific Research in Social Sciences and Humanities*, Depok, Indonesia.

Shamsuddin, A. (2014). Factors that determine the effectiveness of internal audit functions in the Malaysian public sectors. *International Journal of Business, Economics and Law*, 5(1), pp. 9-17.

Shaoul, J., Stafford, A. & Stapleton, P. (2012). Accountability and corporate governance of public private partnerships. *Critical Perspectives on Accounting*, 23.

Sharma, D. & Subramaniam, N. (2005). Outsourcing of internal audit services in Australian firms, some preliminary evidence. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 1, pp. 33-52.

Shamki. D & Alhajri, T.A. (2017) Factors Influence Internal Audit Effectiveness. *International Journal of Business and Management*, 12, (10), pp 143-154, doi:10.5539/ijbm.v12n10p143

Shaoul, J., Stafford, A. & Stapleton, P. (2012). Accountability and corporate governance of public private partnerships. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(3), pp.213–29.

Shbeilat, M.K. & Alqatamin, R.M (2022). Challenges and forward - looking roles of forensic accounting in combating money laundering. Evidence from the development market. *Journal of Governance & Regulation*, 11(3), pp.103–120. <https://doi.org/10.22495/jgrv11i3art10>

Sherzad, S., Hamawandy, N. M. & Raqeeb O. (2020). Role of internal and external audit in public sector governance: A case study of Kurdistan regional government. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(8s), pp. 1452-1462.

Shiu, Y. M. & Yeh, M. L. (2008). Risk based internal auditing in Taiwanese banking industry. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download>

Shore, C. (2008). Audit culture and illiberal governance universities and the policy accountability. *Anthropological Theory*, 8(3), pp. 278-298.

Shore, C. (2018). How corrupt are universities? Audit Culture, fraud prevention and the Big Four Accountancy Firms. *Current Anthropology*, 59(18), pp. 92-104.

Simon, M. A. (2004). Raising issues of quality in mathematics education research. *Journal for Research in Mathematics Education*, 35(93), pp. 157-163.

- Simon, A.C., Smith, L.J. & Zimbelman, F.M. (2018). The Influence of Judgment Decomposition on Auditors' Fraud Risk Assessments: Some Trade-Offs. *The Accounting Review*, 93 (5) pp. 273–291, <https://doi.org/10.2308/accr-52024>
- Sityata, I., Botha, L., & Dubihlela, J., (2021). Risk Management Practices by South African Universities: An Annual Report Disclosure Analysis. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(195), pp 1-22, <https://doi.org/10.3390/jrfm14050195>
- Sizer, J. (2001), Research and the knowledge age. *Tertiary Education and Management*, 7 (3), pp. 227-42
- Skiba, M. (2016). The psychology of fraud –The fraud triangle. <https://www.inform-software.com/blog/post/the-psychology-of-fraud-the-fraud-triangle>
- Skousen, C., Smith, K. & Wright, C. (2008). Detecting and predicting financial statement fraud: The effectiveness of the fraud triangle and SAS No 99. *Advances in Financial Economics*, 13. DOI:10.2139/ssrn.1295494
- Sofaer, S. (1999). Qualitative methods: What are they and why use them? *Health Services Research*, 34(5), Part II.
- Soltani, B. (2007). *Auditin: An international approach*. Prentice Hall (Pearson education), Harlow, UK.
- Sorunke, O. A. (2016). Personal ethics and fraudster motivation: The missing link in fraud triangle and fraud diamond theories. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), pp. 159-165.
- Spekle, R. F., Van Elten, H. J. & Kruis, A.-M. (2007). Sourcing of internal auditing: An empirical study. *Management Accounting Research*, 18(1), pp. 102-124.
- Spoehr, W. D. (2012). Consequences of this connects of “tone at the top” at the institutional and operational level. *Financial Executive*, 28(10), pp.68-69.
- Srinivasan, S. (2005). Consequences of financial reporting failure for outside directors: Evidence from accounting restatements and audit committee members. *Journal of Accounting Research*, 43, pp. 291-334.
- Sternderg, E. (1998). *Corporate governance accountability in the marketplace*. The Institute of Economic Affairs, London.
- Straub, D., Boudreau, M. C. & Gefen, D. (2004). Validation guidelines for positivist research, *Communications of the Association for Information Systems*, 13, pp. 380-427.
- Suh, J. B., Nicolaidis, R. & Trafford, R. (2019). The effects of reducing opportunity and fraud risk on the occurrence of occupational fraud in financial institutions. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 56, pp. 79-88.

- Sum, R.M., & Saad, Z.M., (2017). Risk Management in universities. 3rd International Conference on Qalb-Guided Leadership in Higher Education Institutions 2017 (iQALB 2017)
- Sutherland, E. H. (1940). White-Collar criminality. *American Sociological Association*, 5(1).
- Syreyshchikova, N.V., Pimenova, D. Y., Mikolajczyk, T. & Moldovan, L (2020). Development of a Risk Management Technique in Strategic Planning of Universities. Case study of a Polytechnical Institute. 13th International Conference Interdisciplinarity in Engineering. Science Direct, *Procedia Manufacturing* 46, pp. 256–262
- Tabara, N. & Ungureanu, M. (2012). Internal audit and its role in improving corporate governance systems. *Annales Universitaris Apulensis Series Oeconomica*, 14(1), pp. 139-145.
- Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument: How to test the validation of a questionnaire/survey in research. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 5(3), pp. 28-36.
- Taiwo, I. B. & Adegoke, V. A. (2019). Evaluation of internal audit operations and efficiency of educational performance in Nigerian Universities (A case study of Ekiti State University, Nigeria). *Business and Management Studies*, 5(4), Redfame Publishing, pp. 49-61.
- Tang, T. L. P. & Chiu, R. K. (2003). Income, money ethic, pay satisfaction, commitment, and unethical behavior: Is the love of money the root of evil for Hong Kong employees? *Journal of Business Ethics*, 46, pp. 13-20.
- Tavakol, M. & Sandars, J. (2014). Quantitative and qualitative methods in medical education research: AMME Guide No 90: Part II. *Medical Teacher*, 36:10, pp. 838-848. (DOI: 10.3109/0142159X.2014.915297)
- Tazilah, M. D. A. K., Majid, M. & Suffari, N. F. (2019). Effects of outsourcing internal audit functions among small & medium Enterprises. *International Journal of Business and Technology Management*, 1(1), pp. 28-34.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-33
- Trakman, L. (2008). Modelling University Governance. *Higher Education Quarterly*, 62 (1/2), pp 63–83
- Triyanto, D. N. (2019). Fraudulence financial statements analysis using pentagon fraud approach. *Journal of Accounting Auditing and Business*, 2(2), pp. 26-36.
- Trompeter, G. M., Carpenter, T. D., Desai, N., Jones, K. L. & Riley, Jr., R. A. (2013). A synthesis of fraud-related research. *Journal of Practice & Theory*, 32(1), pp. 287-321. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50360>

- Trotman, K. T. & Wright, W. F. (2012). Triangulation of audit evidence in fraud risk assessment. *Accounting, Organizations and Society*, 37, pp. 41-53.
- Tugas, F. C. (2012). Exploring a new element of fraud: A study on selected financial accounting fraud cases in the world. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(6), pp. 112-121.
- Tunerj, L., Mock, T. J. & Sripastava R. P. (2003). An analysis of the fraud triangle. The University of Memphis, University of Southern California, University of Kansas. Διαθέσιμο στο: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.101.4380&rep=rep1&type=pdf>
- Türetken, O., Jethefer, S., & Ozkan, B. (2020). Internal audit effectiveness: operationalization and influencing factors. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 238-271. <https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2018-1980>
- Turlea, E. & Stefanescu, A. (2009). Internal audit and risk management in public sector – Entities between tradition and actuality. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 11(1), pp. 210-217.
- Umar, H., Erlina, Fauziah, A. & Purba, R. (2019). Audit quality determinants and the relation of fraud detection. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(4), pp. 292-305.
- Unegbu, A.O. & Kida, M.I. (2011). Effectiveness of internal audit as instrument of improving public sector management. *Journal of Emerging trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)*, 2(4).
- Vafeas, N. (2000). Operating performance around the adoption of director incentive plans. *Economics Letters* 68, pp 185–190
- Van Peurse, K. (2004). Internal auditors' role and authority: New Zealand evidence. *Managerial Auditing Journal*, 19(3), pp. 378-393.
- Van Peurse, K. (2005). Conversations with internal auditors: The power of ambiguity. *Managerial Auditing Journal*, 20(5), pp. 489-512.
- Van Thiel, S. & Leeuw, F. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance and Management Review*, 25(3), pp. 267-281.
- Verschoor, C. C. (2008). *Audit committee essentials*. John Wiley & Sons.
- Volonte, C. (2012). Foundations of corporate governance. Διαθέσιμο στο: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1991135
- Vousinas, G. L. (2019). Advancing theory of fraud: The S.C.O.R.E. model. *Journal of Financial Crime*, 26(1), pp. 372-381.
- Wadesango, N. & Mhaka, C. (2017). The effectiveness of enterprise risk management and internal audit function on quality of financial reporting in universities. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 9(4), pp. 230-241.

Wadesango, N., Mhaka, C. & Wadesango, V. (2017). Contribution of enterprise risk management and internal audit function towards quality of financial reporting in universities in a developing country. *Risk Governance and Control Financial Markets & Institutions*, 7(2). DOI:10.22495/rgcv7i2c1p5

Wallace, W. (1984). A time series analysis of the effect of internal audit activities on external fees. The Institute of Internal Auditors Research Foundation Altamonte Springs FL.

Walter, O. B. & Guandaru, K. C. (2012). A study to explore internal auditors' compliance with Quality Assurance Standards: A case of state-owned corporation in Kenya, April 2012. *International Journal of Research Studies in Management*, 1.

Warkentin, M. & Johnston, A. (2006). IT security governance and centralized security controls. Idea Group Publishing, Hershey, P.A.

Weingarten, H.P. & Hicks, M. (2018). Performance of the Ontario – Canada Higher education System: Measuring Only what Matters. *European Higher Education Area: The impact of past and future Policies*. Springer Open (<https://doi.org/10.1007/978-3-319-77407-7>)

Weitz, M. (2020). Fraud risk management in internal audit. Internal Audit Foundation, A division of Duff & Phelps.

Widasari, I. P. & Erwin, E. K. (2018). The influence of professional development, role of the internal audit function, experience of understanding the risk based internal audit with self-efficacy as a moderating variable on the inspectorate of Sumatera Utara Province. *Journal of public Budgeting, Accounting and Finance*, 1(4), pp. 1-6.

Widilestariningtyas, O. & Sempana Karo Karo, R. (2016). The influence of internal audit and internal control on fraud prevention in Bandung regency government. *Journal of Administrative and Business Studies*, 2 (3), pp. 143-150, DOI: 10.20474/jabs-2.3.5

Williams, B. (1992). The rise and fall of binary systems in two countries and the consequences for universities. *Studies in Higher Education*, 17, pp. 281–293

Wolfe, D.T. & Hermanson, D. (2004). The fraud diamond: Considering the four elements of fraud. *The Certified Public Accountants (CPA) Journal*, 74(12), pp. 38-42.

Wustemann, J. (2004). Evaluation and response to risk in international accounting and audit systems: framework and German experiences. *Journal of Corporation Law*, 29.

Xia, J. & Yang, Y. (2016). Study on current situation and countermeasures about the informatization of internal audit in universities. 5th International Conference on Social Science, Education and Humanities Research. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.2991/ssehr-16.2016.159>

Yasir, M., Sabri, P. S. U., Ali, M. & Kausar, S. (2015). Risk Based internal auditing, measure the adoption patterns of developing countries: A case of listed companies of Pakistan. Διαθέσιμο στο: <https://www.researchgate.net/>

- Yendrawati, R., Aulia, H. & Prabowo, H. Y. (2019). Detecting the likelihood of fraudulent financial reporting: An analysis of fraud diamond. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 14(1), pp. 43-68.
- Yesinia, N. I., Yuliarti, N. C., & Puspitasari, D. (2018). Analysis of Factors Affecting Accountability in Village Fund Allocation Management (Case Study in Yosowilangun District, Lumajang Regency). *Journal of Assets (Research Accounting)*, 10(1), pp.105-112. doi: <https://doi.org/10.17509/jaset.v10i1.13112>
- Yigzaw, A., Kassie, M. & Mariam, F. T. (2017). The role of internal audit functions and employee attitudes on financial performance of public universities in Ethiopia evidence from public universities in Amhara Region. *International Journal of Accounting Research*, 3(2), pp. 27-40.
- Yudianto, I., Mulyani, S., Fahmi, M.& Winarningsih, S (2021). The Influence of Good University Governance and Intellectual Capital on University Performance in Indonesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(1), pp.57-70 www.richtmann.org
- Yudianto, I., Mulyani, S., Fahmi, M.& Winarningsih, S (2021). The Influence of Enterprise risk management implementation and internal unit quality on universities' performance in Indonesia. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56 (2), pp.149-164.
- Yue, X. (2016). Game Theory among reimburse applier, financial audit and internal audit in universities. *Higher Education of Social Science*, 11(4), pp. 41-43. DOI:10.3968/9068
- Yuniarti, R. D. (2017). The effect of internal control and anti-fraud awareness on fraud prevention (A survey on inter-governmental organizations). *Journal of Economics Business and Accountancy Ventura*, 20(1), pp. 113-124.
- Yunus, M. (2019). Implementation of risk based internal auditing in Langkat regency. *International Journal of Public Budgeting, Accounting and Finance*, 2(3), pp. 1-12.
- Yusuf, M. & Kanji, L. (2020). Effect of internal audit and accounting information system on the effectiveness of internal control. *ATESTASI: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 3(2), pp. 120-125. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.33096/atestasi.v3i2.567>
- Zaharia, D. L., Lazar, A. & Tilea, D. M. (2014). The role of internal audit regarding the corporate governance and the current crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5th World Conference on Educational Sciences – WCES 203, 116, pp. 4819-4823.
- Zakaria, Z., Selvaraj, D. S. & Zakaria, Z. (2006). Internal auditors: Their role in the institutions of higher education in Malaysia. *Managerial Auditing Journal*, 21(9), pp. 892-904. DOI 10.1108/02686900610704993
- Zakaria, A., Purwohedi, U. & Memon, M. (2020). Internal audit competence and effectiveness: Lesson from Indonesia. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 17(4), pp. 192-200.

Zaki, N. M. (2017). The appropriateness of fraud triangle and diamond models in assessing the likelihood of fraudulent financial statements - An empirical study on firms listed in the Egyptian stock exchange. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 2(2), pp. 2403-2433.

Zimbelman, M. (1997). The effects of SAS No. 82 on auditors' attention to fraud risk factors and audit planning decisions. *Journal of Accounting Research*, 35 (Suppl), pp. 75-97. DOI: 10.2307/2491454

Zoiku, S. & Otoo, A. J. (2021). The effect of the working relationship between audit committees and internal audit on corporate governance in public universities, Ghana. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 8(8), pp. 201-207. DOI:10.36347/sjebm. 2021.v08i08.002

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγιο της έρευνας

| | | | | |
|---|---|---------------|--------|------|
| ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ | | | | |
| 1. Στο ισχύον σύστημα εσωτερικού ελέγχου στις οικονομικές και στις άλλες υπηρεσίες του Πανεπιστημίου, εφαρμόζονται οι προβλεπόμενες από το νομοθετικό πλαίσιο διαδικασίες; | | | | |
| Καθόλου | Ελάχιστα | Κάποιες φορές | Αρκετά | Πολύ |
| 2. Στο ισχύον σύστημα εσωτερικού ελέγχου στις οικονομικές και στις άλλες υπηρεσίες του Πανεπιστημίου, εφαρμόζονται διαδικασίες πέραν όσων προβλέπονται από το νομοθετικό πλαίσιο; | | | | |
| Καθόλου | Ελάχιστα | Κάποιες φορές | Αρκετά | Πολύ |
| 3. Πόσο συχνά διενεργούνται έλεγχοι από τους εσωτερικούς ελεγκτές; | | | | |
| Καθόλου | Ελάχιστα | Κάποιες φορές | Αρκετά | Πολύ |
| 4. Προτείνονται διορθώσεις από τους εσωτερικούς ελεγκτές; | | | | |
| <input type="checkbox"/> | Καθόλου | | | |
| <input type="checkbox"/> | Ελάχιστα | | | |
| <input type="checkbox"/> | Κάποιες φορές | | | |
| <input type="checkbox"/> | Αρκετά | | | |
| <input type="checkbox"/> | Πολύ | | | |
| <input type="checkbox"/> | Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | | | |
| <input type="checkbox"/> | Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί | | | |
| <input type="checkbox"/> | Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος | | | |
| 5. Οι προτεινόμενες διορθώσεις των εσωτερικών ελεγκτών εφαρμόζονται από την διοίκηση και σε τι βαθμό; | | | | |
| <input type="checkbox"/> | Καθόλου | | | |
| <input type="checkbox"/> | Ελάχιστα | | | |
| <input type="checkbox"/> | Κάποιες φορές | | | |
| <input type="checkbox"/> | Αρκετά | | | |
| <input type="checkbox"/> | Πολύ | | | |
| <input type="checkbox"/> | Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | | | |
| <input type="checkbox"/> | Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί | | | |
| <input type="checkbox"/> | Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος | | | |

6. Συμμετέχει ο εσωτερικός ελεγκτής στις διοικητικές αποφάσεις συμβουλευτικά;

Καθόλου

Ελάχιστα

Κάποιες φορές

Αρκετά

Πολύ

Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.

Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί

Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος

7. Τα πορίσματα των ελεγκτών είναι κατάλληλα αιτιολογημένα και με σαφήνεια;

Καθόλου

Ελάχιστα

Κάποιες φορές

Αρκετά

Πολύ

Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.

Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί

Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος

8. Ποια είναι η στάση της διοίκησης και των υπάλληλων έναντι των πορισμάτων, ευρημάτων, συστάσεων των ελεγκτών;

Καθόλου

Ελάχιστα

Κάποιες φορές

Αρκετά

Πολύ

Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.

Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί

Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος

9. Εφαρμόζονται οι συστάσεις των ελεγκτών;

Καθόλου

Ελάχιστα

Κάποιες φορές

Αρκετά

Πολύ

Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.

Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί

Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος

10. Παρακολουθείται η εξέλιξη της εφαρμογής των συστάσεων;

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Κάποιες φορές
- Αρκετά
- Πολύ
- Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.
- Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί
- Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος

11. Με τι μέσα παρακολουθείται;

- Αρμόδιος υπάλληλος που παρακολουθεί την εξέλιξη και την εφαρμογή τους
- Καταγράφονται οι συστάσεις σε πίνακα παρακολούθησης
- Οι συστάσεις έχουν συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης
- Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.
- Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί
- Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος

12. Έχουν εντοπιστεί παραλήψεις και παρατυπίες στο σύστημα του εσωτερικού ελέγχου από τους ίδιους τους υπαλλήλους του φορέα που συμπεριλαμβάνονται στα πορίσματα των ελεγκτών;

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Κάποιες φορές
- Αρκετά
- Πολύ
- Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.
- Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί
- Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος

13. Πώς έχουν αντιμετωπιστεί από την πλευρά της διοίκησης κρούσματα διαφθοράς, παρατυπίες, ατασθαλίες;

- Ποινικές επιπτώσεις
- Επίπληξη του δράστη χωρίς ποινικές επιπτώσεις
- Συγκάλυψη
- Δεν γνωρίζω

14. Ποια είναι η σχέση και στάση έναντι των ελεγχόμενων;

- Απόλυτα αρνητική
- Λίγο αρνητική
- Ούτε θετική/ ούτε αρνητική
- Λίγο θετική
- Απόλυτα θετική
- Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.
- Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί
- Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος

15. Ποια είναι η στάση των υπαλλήλων έναντι των ελεγκτών κατά την διάρκεια του ελέγχου;

- Απόλυτα αρνητική
- Λίγο αρνητική
- Ούτε θετική/ ούτε αρνητική
- Λίγο θετική
- Απόλυτα θετική
- Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.
- Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί
- Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος

16. Ποια είναι η στάση της διοίκησης έναντι των ελεγκτών κατά την διάρκεια του ελέγχου;

- Απόλυτα αρνητική
- Λίγο αρνητική
- Ούτε θετική/ ούτε αρνητική
- Λίγο θετική
- Απόλυτα θετική
- Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.
- Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί
- Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος

17. Υπάρχει πρόσβαση των ελεγκτών στα αρχεία του φορέα προκειμένου να συγκεντρώσουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες;

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Κάποιες φορές
- Αρκετά
- Πολύ
- Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.
- Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί
- Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος

18. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου έχει επιφέρει αλλαγές στην αντιμετώπιση και ψυχολογία των υπαλλήλων και ως προς το επίπεδο συνεργασίας τους;

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Κάποιες φορές
- Αρκετά
- Πολύ
- Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.
- Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί
- Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος

19. Ποιες είναι οι διαδικασίες που ακολουθεί/ εφαρμόζει διοίκηση για να διασφαλίσει ότι οι πιθανοί κίνδυνοι του φορέα λαμβάνονται υπόψη και μετριάζονται;

- Εφαρμόζει σύστημα διαχείρισης κινδύνου
 Πράττει άμεσα και προβαίνει σε διορθωτικές κινήσεις εγκαίρως
 Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.

20. Αξιολογεί η διοίκηση κινδύνους που είχαν αρνητικό αντίκτυπο στην επίτευξη των στόχων της;

| | | | | |
|---------|----------|---------------|--------|------|
| Καθόλου | Ελάχιστα | Κάποιες φορές | Αρκετά | Πολύ |
|---------|----------|---------------|--------|------|

21. Πώς διενεργούνται οι οικονομικές συναλλαγές;

| | Καθόλου | Ελάχιστα | Κάποιες φορές | Αρκετά | Πολύ |
|---|---------|----------|---------------|--------|------|
| Συχνές αλλαγές στο πληροφοριακό σύστημα | | | | | |
| Υπάρχει πρόσβαση σε υπολογιστές χωρίς να έχει κάποιος εξουσιοδότηση | | | | | |
| Υπάρχουν ασυνήθιστες συναλλαγές | | | | | |
| Γίνονται πολλές προσαρμογές στις οικονομικές καταστάσεις στο τέλος της οικονομικής περιόδου | | | | | |

22. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου:

| | Καθόλου | Ελάχιστα | Κάποιες φορές | Αρκετά | Πολύ |
|---|---------|----------|---------------|--------|------|
| Αποτρέπει παράνομες δραστηριότητες | | | | | |
| Εντοπίζει μη εξουσιοδοτημένες συναλλαγές | | | | | |
| Είναι σε θέση να εντοπίζει παραπονημένες οικονομικές καταστάσεις και ψευδή αποτίμηση περιουσιακών στοιχείων | | | | | |
| Εντοπίζει απάτες από υπαλλήλους | | | | | |

23. Ποια είναι η αντιμετώπιση της διοίκησης έναντι των οικονομικών υπηρεσιών και του λογιστηρίου;

| | Καθόλου | Ελάχιστα | Κάποιες φορές | Αρκετά | Πολύ |
|---|---------|----------|---------------|--------|------|
| Συνεχής αξιολόγηση | | | | | |
| Εκτίμηση της εμπειρίας και των γνώσεων του προσωπικού στο λογιστήριο και στις οικονομικές υπηρεσίες | | | | | |
| Επαγγελματική εξέλιξη του προσωπικού στις οικονομικές υπηρεσίες | | | | | |

24. Πότε συστάθηκε η Μ.Ε.Ε.;

- πριν 3 μήνες
- πριν 6 μήνες
- πριν 9 μήνες
- Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.
- Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί
- Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος

25. Πόσοι υπάλληλοι απασχολούνται στην Μ.Ε.Ε.;

- < 2
- 2-4
- 4-6
- 6-8
- > 8
- Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.
- Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί
- Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος

26. Ποια είναι η θέση της Μ.Ε.Ε. στο οργανόγραμμα του πανεπιστημίου;

- Αυτοτελής - ανεξάρτητη μονάδα
- Υπάγεται σε κάποια Γενική Διεύθυνση ή Διεύθυνση
- Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.
- Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί
- Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος

27. Σε ποιόν λογοδοτεί η Μ.Ε.Ε.;

- Πρύτανη
- Επιτροπή Ελέγχου
- Αντιπρύτανη Οικονομικών Υπηρεσιών
- Δ/ση Οικονομικών υπηρεσιών
- Δ/ση ΕΛΚΕ
- Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.
- Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί

28. Ποιες υπηρεσίες και φορείς του πανεπιστημίου ανήκουν στην ελεγκτική δικαιοδοσία της Μ.Ε.Ε.;

- Εταιρεία Διαχείρισης Ακινήτων
- ΕΛΚΕ
- ΕΠΙ / Ερευνητικά Ινστιτούτα
- Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.
- Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί

29. Από ποιόν διαμορφώνεται το ελεγκτικό πρόγραμμα;
- Πρύτανης
 - Αντιπρύτανης Οικονομικών Υπηρεσιών
 - Ελεγκτές
 - Επιτροπή ελέγχου
 - Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.
 - Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί
30. Ποιο είναι το ακαδημαϊκό επίπεδο των περισσότερων εσωτερικών ελεγκτών του πανεπιστημίου;
- Μέση εκπαίδευση
 - Μεταλυκειακή εκπαίδευση
 - Πτυχίο Α.Ε.Ι.
 - Μεταπτυχιακό
 - Διδακτορικό
 - Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.
 - Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί
31. Ποια είναι η συνολική επαγγελματική προϋπηρεσία των περισσότερων εσωτερικών ελεγκτών του πανεπιστημίου;
- < 5 χρόνια
 - 5-10 χρόνια
 - 10-15 χρόνια
 - 15-20 χρόνια
 - > 20 χρόνια
 - Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.
 - Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί
32. Έχουν οι εσωτερικοί ελεγκτές του πανεπιστημίου προγενέστερη συμμετοχή σε ελεγκτικές δραστηριότητες ως μέλη ελεγκτικών ομάδων;
- Καθόλου
 - Ελάχιστα
 - Κάποιες φορές
 - Αρκετά
 - Πολύ
 - Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.
 - Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί
 - Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος

33. Πώς καθορίζεται το πρόγραμμα των ελέγχων και ποιά κριτήρια λαμβάνονται υπόψη στον σχεδιασμό του;

| | Καθόλου | Ελάχιστα | Κάποιες φορές | Αρκετά | Πολύ | Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | Υποστελέχωση |
|---|---------|----------|---------------|--------|------|--------------------------|--------------|
| Επαγγελματική επάρκεια του προσωπικού | | | | | | | |
| Αλλαγές στην δομή του φορέα | | | | | | | |
| Πολυπλοκότητα συναλλαγών | | | | | | | |
| Βαθμός ανεξαρτησίας του φορέα και η σχέση και εξάρτηση του από άλλους φορείς | | | | | | | |
| Πορίσματα προηγούμενων ελέγχων στον καθορισμό του προγράμματος | | | | | | | |
| Πιθανοί μελλοντικοί κίνδυνοι που καλείται ενδεχομένως να αντιμετωπίσει ο φορέας | | | | | | | |

34. Που επικεντρώνονται οι ελεγκτικές δραστηριότητες

| | Καθόλου | Ελάχιστα | Κάποιες φορές | Αρκετά | Πολύ | Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. | Υποστελέχωση |
|--|---------|----------|---------------|--------|------|--------------------------|--------------|
| Στους χρηματοοικονομικούς ελέγχους | | | | | | | |
| Στους ελέγχους συμμόρφωσης | | | | | | | |
| Στο λογισμικό και πληροφοριακό σύστημα | | | | | | | |
| Στην αξιολόγηση κινδύνων | | | | | | | |
| Στην έρευνα κατά της απάτης | | | | | | | |

35. Η ανώτατη διοίκηση παρέχει επαρκείς οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για την διενέργεια των εσωτερικών ελέγχων;

| | | | | | |
|---------|----------|---------------|--------|------|--------------------------|
| Καθόλου | Ελάχιστα | Κάποιες φορές | Αρκετά | Πολύ | Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. |
|---------|----------|---------------|--------|------|--------------------------|

36. Ποιά ελεγκτική περιοχή κρύβει τους περισσότερους κινδύνους;

- Δ/ση Οικονομικών Υπηρεσιών
 Δ/ση Διοικητικών Υπηρεσιών
 Λογισμικά - Πληροφοριακά Συστήματα

37. Ποιοι μπορεί να είναι οι κίνδυνοι αυτοί;

- Η δωροδοκία
 Η παραποίηση οικονομικών εκθέσεων και οικονομικών καταστάσεων
 Η υπεξαίρεση
 Αθέμιτες συμπεριφορές κατά τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών
 Υπερτιμολόγηση και η υποτιμολόγηση
 Ευνοιοκρατία και ο νεποτισμός
 Αθέμιτες προσλήψεις
 Αποφυγή καθηκόντων

38. Έχουν οι τεχνικές που εφαρμόζονται έχουν την δυνατότητα να παρέχουν διασφάλιση ως προς την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων ελεγκτικών μηχανισμών του φορέα και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων;

| | | | | |
|---------|----------|---------------|--------|------|
| Καθόλου | Ελάχιστα | Κάποιες φορές | Αρκετά | Πολύ |
|---------|----------|---------------|--------|------|

39. Τι θέση κατέχετε στη Μ.Ε.Ε.;

- Επικεφαλής
 Υπάλληλος
 Δεν έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε.
 Έχει συσταθεί Μ.Ε.Ε. αλλά δεν έχει στελεχωθεί/ δεν λειτουργεί
 Υποστελέχωση – δεν έχει διενεργηθεί ακόμη έλεγχος

40. Σε ποιόν τομέα εργάζεστε;

- Μ.Ε.Ε.
 Οικονομικές υπηρεσίες
 Ε.Λ.Κ.Ε.

41. Ίδρυμα _____

Παράτημα II: Παράγοντες που επηρεάζουν τον εγγενή κίνδυνο και τον κίνδυνο ελέγχου

| |
|---|
| ΕΓΓΕΝΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ |
| Εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον – Ανταγωνιστικότητα. |
| Πολυπλοκότητα της οικονομικής οντότητας (υπάρχουν θυγατρικές και συνδεδεμένες οικονομικές οντότητες). |
| Καταγραφή εμπορευμάτων – Υπολογισμός πρώτων υλών, ποικιλία στη μέθοδο υπολογισμού. |
| Δυσκολία σχετικά με συγκεκριμένο λογαριασμό ή συναλλαγή: ασυνήθιστη συναλλαγή, όπως πίστωση στο εξωτερικό, αγορές στο εξωτερικό με άλλες συνδεδεμένες συναλλαγές ή συνδεδεμένους λογαριασμούς. |
| Η ύπαρξη κατάστασης παράτυπης ή περίπλοκης συναλλαγής, ιδίως στο τέλος του οικονομικού έτους, ή ασυνήθιστων συναλλαγών που δεν σχετίζονται με τους ελεγχόμενους στόχους. |
| Εσφαλμένη χρήση λογιστικών αρχών (μπορεί να παραπλανήσει τους χρήστες της οικονομικής κατάστασης) και αλλαγές στις λογιστικές αρχές και πολιτικές. |
| Μεροληπτικές λογιστικές εκτιμήσεις από τη διοίκηση από προηγούμενους ελέγχους. |
| Σφάλματα σε λογαριασμούς που εντοπίστηκαν σε προηγούμενους ελέγχους. |
| Θέματα σχετικά με την ακεραιότητα και την ηθική της διοίκησης (π.χ. ευαισθησία σε θέματα χρηματισμού). |
| Μέθοδος προσδιορισμού στα υπόλοιπα των λογαριασμών. |
| Σφάλματα ή οικονομικές απάτες που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενους ελέγχους. |
| Ο βαθμός συμμόρφωσης στους κανονισμούς και τους νόμους – Πιθανότητες παραβίασης νόμων. |
| Η διοίκηση βρίσκεται υπό πίεση για τροποποίηση της οικονομικής κατάστασής της για συγκεκριμένους λόγους (π.χ. η ολοκλήρωση της εκτίμησης των αναλυτών ανάγκασε τους διευθυντές να αναφέρουν πιο επωφελείς οικονομικές ειδήσεις ή κέρδη-μπόνους ή αλλαγή στη μισθολογική πολιτική με βάση τα κέρδη). |
| Γνώσεις της διοίκησης (και ικανότητες) αναφορικά με θέματα λογιστικής και ελέγχου. |
| Πολλές και σημαντικές αλλαγές στο προσωπικό που ασχολείται στο λογιστήριο και στις οικονομικές υπηρεσίες κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. |

| |
|--|
| Περιορισμένος αριθμός προσωπικού που απασχολείται στις οικονομικές υπηρεσίες αναφορικά με τον όγκο των δραστηριοτήτων της οικονομικής οντότητας. |
| Πολλές αλλαγές και αντικαταστάσεις των διευθυντικών στελεχών. |
| Μη ορθολογική αξιολόγηση στην επιλογή πελατών – Υποκειμενικά κριτήρια. |
| Οικονομικές σχέσεις με συγκεκριμένους πελάτες. |
| Εμπιστοσύνη των εξωτερικών χρηστών των οικονομικών καταστάσεων και βαθμός διαφοροποίησής τους κατά το πέρασμα των χρόνων. |

| |
|---|
| ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ |
| Κίνδυνος εγκυρότητας του λογιστικού συστήματος (έλεγχος απόδοσης του συστήματος). |
| Αποτελέσματα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, όπως προγραμματισμός, προϋπολογισμός, απόδοση εσωτερικού ελέγχου και ασφάλεια περιουσιακών στοιχείων. |
| Διαδικασίες που εφαρμόζονται σχετικά με την επεξεργασία δεδομένων και τις πολιτικές συναλλαγής που έχει η οικονομική οντότητα. |
| Έλεγχοι των λογιστικών εγγραφών και ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων. |
| Επαγγελματικές ικανότητες υπαλλήλων που ασχολούνται με τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις. |
| Κίνδυνοι που δημιουργούνται από νέα λογιστικά πρότυπα, νόμους και διατάξεις. |
| Απότομες και ξαφνικές αλλαγές στο εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον. |
| Αλλαγές στην τεχνολογία, ανάπτυξη νέων προϊόντων, αναδιοργάνωση της οικονομικής οντότητας. |
| Ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων. |
| Διαδικασίες προετοιμασίας και διατήρησης των λογιστικών πληροφοριών, απεικόνιση των συναλλαγών και λογιστικών αρχείων. |
| Διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την πρόληψη, τον εντοπισμό και τη διόρθωση σφαλμάτων. |
| Υπερβολικά αισιόδοξες οικονομικές προβλέψεις (στις οικονομικές εκθέσεις) – Αντιμετώπιση του προσωπικού – Κυρίως στάση της διοίκησης. |
| Η συμμετοχή της επιτροπής ελέγχου και του διοικητικού συμβουλίου στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου της οικονομικής οντότητας. |
| Η φιλοσοφία της διοίκησης αναφορικά με την πραγματοποίηση επενδύσεων υψηλών |

| |
|---|
| κερδών και υψηλών κινδύνων. |
| Κατάλληλη δομή και οργάνωση οικονομικής οντότητας – Κατανομή εξουσίας και καθηκόντων. |
| Αποτελέσματα ελέγχων προηγούμενων ετών. |

Πηγή: *Zohreh Hajiha (2012). Application of Delphi method for determining the affecting factors upon audit risk model. Management Science Letters, 2.*

Παράτημα III: Συνοπτικός πίνακας διαφορών μεταξύ ελεγκτικής προσέγγισης βάσει κινδύνων (risk based approach) και ελεγκτικής προσέγγισης βάσει συστήματος ελέγχου (system based auditing)

| Ελεγκτική δραστηριότητα | Ελεγκτική προσέγγιση βάσει κινδύνων (risk based approach) | Ελεγκτική προσέγγιση βάσει συστήματος ελέγχου (system based auditing) |
|---|---|--|
| Ελεγκτική περιοχή | Όλα τα συστήματα που εφαρμόζει η οντότητα. | Χρηματοοικονομικά και λογιστικά συστήματα, συμμόρφωση με κανονισμούς, νομοθεσία και επιχειρησιακή δραστηριότητα. |
| Στόχοι ελέγχου | Να προσδιοριστεί εάν οι κίνδυνοι έχουν περιοριστεί. | Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας. |
| Πρόγραμμα ελέγχων | Επιλεγμένοι έλεγχοι ως αποτέλεσμα ανάλυσης κινδύνου. | Παλαιότεροι έλεγχοι, τα αποτελέσματα των οποίων λειτουργούν ως πυξίδα αναφορικά με τα αποτελέσματα της ανάλυσης κινδύνων. |
| Είδη ελέγχων | Υπάρχουν μόνο δύο: ο εσωτερικός έλεγχος βάσει ανάλυσης κινδύνων και ο συνεχής έλεγχος. | Οικονομικός έλεγχος, επιχειρησιακός και λειτουργικός έλεγχος, έλεγχος συμμόρφωσης και έλεγχος I.T. |
| Συμμετοχή υπαλλήλων της οντότητας στη διενέργεια εσωτερικού ελέγχου | Υψηλός βαθμός συμμετοχής σε όλα τα στάδια, ξεκινώντας από τον προγραμματισμό του ελέγχου. Ελεγχόμενος είναι ο ιδιοκτήτης-κάτοχος του κινδύνου και αυτός είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο. | Μικρή συμμετοχή στον έλεγχο, σε επίπεδο παροχής πληροφοριών και αναφορικά με την έκθεση, τις συστάσεις και τα ευρήματα – Συμμετοχή στην εφαρμογή τους. |
| Ελεγκτική ομάδα | Ένας ελεγκτής μπορεί να | Ένας ελεγκτής |

| | | |
|---|---|---|
| | εκτελέσει πολλές εργασίες ταυτόχρονα. | ολοκληρώνει μια διαδικασία-δραστηριότητα και συνεχίζει στην επόμενη. Εκτελεί ελεγκτικά καθήκοντα το ένα μετά το άλλο. |
| Χρονική διάρκεια επίτευξης των στόχων του ελέγχου | Δύσκολο να προβλεφθεί. Ελεγκτικές εργασίες σχετίζονται με αλλαγές του συστήματος και αναπροσαρμόζονται. | Εύκολο να υπολογιστεί με την ολοκλήρωση του ελέγχου. |
| Ελεγκτές | Άτομα με υψηλά κίνητρα, με εμπειρία διαχειριστή ή εμπειρογνώμονα. | Πιστοποιημένοι ελεγκτές/λογιστές και επαγγελματίες ελεγκτές που απασχολούνται στην οικονομική οντότητα. |

Πηγή: Klamut, E. (2018). *Internal audit tool for minimizing the risk of fraud. Financial Internet Quarterly, 14(1)*.

