



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
“ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ”**

Διπλωματική Εργασία

Εσωτερικός έλεγχος σε τράπεζες : μια βιβλιογραφική επισκόπηση

ΔΡΑΚΟΥΛΗ ΑΣΠΑΣΙΑ

Επιβλέπων καθηγητής : Παζάρσκης Μιχαήλ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η πρόσφατη παγκόσμια οικονομική ύφεση ανέδειξε τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει το τραπεζικό σύστημα στις οικονομίες. Οι τράπεζες είναι πολύπλοκα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και αντιμετωπίζουν υψηλά επίπεδα κινδύνου, ενώ αντιμετωπίζουν δόλιες ενέργειες σε τακτική βάση. Για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων, οι τράπεζες εφαρμόζουν διάφορες τεχνικές εσωτερικού ελέγχου, όπως η εφαρμογή εργαλείων ελέγχων και πρόληψης, η εφαρμογή συνεχούς ελέγχου και παρακολούθησης, η χρήση μεθόδων καταπολέμησης της απάτης και η εξόρυξη δεδομένων. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να επαναπροσδιορίσει τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο τραπεζικό σύστημα, αναδεικνύοντας τον κρίσιμο ρόλο του στην αναθεώρηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των ελέγχων εντός των οργανισμών, τη διαχείριση και τον μετριασμό του κινδύνου και την προστασία των περιουσιακών στοιχείων, αλλά και στην αντιμετώπιση της τραπεζικής απάτης. Αυτό επιτυγχάνεται με την πρόταση αρχικά ενός νέου εννοιολογικού πλαισίου και στη συνέχεια με την παροχή μιας διεξοδικής κριτικής ανασκόπησης τόσο της θεωρητικής όσο και της εμπειρικής βιβλιογραφίας που βοηθά στον προσδιορισμό της αξίας του εσωτερικού ελέγχου. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία των τραπεζών, τη προστασία από σφάλματα και κινδύνους και τη διαχείριση τραπεζικής απάτης, διασφαλίζοντας έτσι την κανονική και αδιάλειπτη λειτουργία τους. Η εργασία παρέχει επίσης ορισμένες χρήσιμες πληροφορίες για τη μελλοντική εφαρμογή των μεθόδων εσωτερικού ελέγχου στον τραπεζικό τομέα, θέτοντας έτσι το έδαφος για έναν γόνιμο διάλογο μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων.

Λέξεις-κλειδιά

“Εσωτερικός έλεγχος”, “τράπεζες”, “συνεχής έλεγχος”, “συνεχής παρακολούθηση”, “κίνδυνος”, “τραπεζική απάτη”.

ABSTRACT

The recent global economic downturn has highlighted the crucial role that the banking system plays in economies. Banks are complex financial institutions that operate in an ever-changing business environment and face high levels of risk, dealing with fraudulent activity on a regular basis. To deal with these problems, banks apply various internal control techniques, such as the implementation of control and prevention tools, the implementation of continuous control and monitoring, the use of anti-fraud methods and data mining. The aim of this paper is to redefine the contribution of internal control in the banking system, highlighting its critical role in reviewing the quality and effectiveness of controls within organizations, managing and mitigating risk and protecting assets, but also in dealing with bank fraud. This is achieved by first proposing a new conceptual framework and then providing a thorough critical review of both the theoretical and empirical literature that helps determine the value of internal control. The results confirm the fact that internal control can play an important role in the efficient operation of banks, the protection against errors and risks and the management of bank fraud, thus ensuring their normal and uninterrupted operation. The paper also provides some useful insights into the future application of internal audit methods in the banking sector, thus setting the stage for a fruitful dialogue between the various stakeholders.

Keywords

“Internal control”, “banks”, “continuous control”, “continuous monitoring”, “risk”, “bank fraud”.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
Λέξεις-κλειδιά.....	3
ABSTRACT.....	4
Keywords.....	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	5
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	9
3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	10
3.1 Ορισμός.....	10
3.2 Διαδικασία συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	12
3.2.1 Περιβάλλον ελέγχου.....	12
3.2.2 Αναγνώριση και αξιολόγηση κινδύνων και αντικειμένων ελέγχου.....	14
3.2.3 Δραστηριότητες ελέγχου.....	16
3.2.4 Διαδικασίες πληροφόρησης και επικοινωνίας.....	16
3.2.5 Διαδικασίες παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	17
3.3 Αποτελεσματικότητα ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....	19
3.3.1 Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου.....	21
3.3.2 Στόχοι Εσωτερικού Ελέγχου.....	21
3.4 Σημασία των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.....	22
3.5 Εσωτερικός έλεγχος και ασφάλεια.....	22
3.6 Δυνατότητες εσωτερικού ελέγχου και προσδοκίες.....	24
3.7 Ο εσωτερικός έλεγχος ως λειτουργικό εργαλείο.....	25
3.8 Εσωτερικός έλεγχος στις κεντρικές τράπεζες και άλλους δημόσιους οργανισμούς.....	29
3.9 Συνεχής έλεγχος.....	33
3.10 Εφαρμογή συστημάτων συνεχούς ελέγχου στις κεντρικές τράπεζες.....	37
3.10.1 Σημασία συνεχούς ελέγχου για τις κεντρικές τράπεζες.....	37
3.10.2 Συλλογή δεδομένων για εφαρμογή συνεχούς ελέγχου και ορισμός πιλοτικής περιοχής.....	38
3.10.3 Διαχείριση κινδύνων εσφαλμένης αναφοράς και καθορισμός δεικτών συνεχούς ελέγχου.....	40

3.10.4 Συνεχής έλεγχος χωρίς συνεχή παρακολούθηση	42
3.10.5 Παρακολούθηση δεικτών συνεχούς ελέγχου.....	44
3.10.6 Αποκάλυψη ή διατήρηση των αποτελεσμάτων του συνεχούς ελέγχου	45
3.10.7 Παρεμβάσεις συνεχούς ελέγχου	46
3.11 Τραπεζική απάτη	48
3.11.1 Αίτια τραπεζικής απάτης	49
3.11.2 Τύποι τραπεζικής απάτης	50
3.11.3 Συνέπειες της τραπεζικής απάτης	52
3.11.4 Εννοιολογικό πλαίσιο για τη σχέση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και τραπεζικής απάτης	53
3.11.5 Εμπειρικά δεδομένα για το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην αντιμετώπιση της τραπεζικής απάτης.....	55
4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	644

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο γενικός ορισμός του εσωτερικού ελέγχου παρέχεται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors [IIA], 2013) ως: “Μια ανεξάρτητη, αντικειμενική δραστηριότητα διασφάλισης και συμβουλευτικής που έχει σχεδιαστεί για να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του φέρνοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, ελέγχου και διακυβέρνησης”.

Ειδικότερα για τις τράπεζες, ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένα αυτόνομο μέρος και ο κύριος σκοπός ύπαρξής του είναι η εποπτεία των ελέγχων που πραγματώνονται εντός των τραπεζών, η διαχείριση και μείωση του κινδύνου και η διασφάλιση της περιουσίας των οργανισμών. Η Επιτροπή Τραπεζικής Εποπτείας της Βασιλείας (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2011) τονίζει τη σημασία της αποτελεσματικής λειτουργίας αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο. Για το διοικητικό συμβούλιο και τα στελέχη, προκειμένου να διαφυλάξουν τη φήμη αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό, είναι ζωτικής σημασίας να υφίσταται αξιολόγηση των διαδικασιών με αντικειμενικότητα και ανεξαρτησία και αποτελεσματική διαχείριση των καταστάσεων που ενέχουν κίνδυνο.

Απαιτήση για τις σημερινές τράπεζες από τις Αρχές της Επιτροπής για την Ενίσχυση της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι οι προϋποθέσεις που πρέπει να τηρούνται στη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου: αυτονομία, ικανή εξουσία προκειμένου να είναι αποτελεσματική,

οικονομικοί πόροι και δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με το διοικητικό συμβούλιο. Η ύπαρξη ελεγκτών με εξειδικευμένες γνώσεις και αποτελεσματικές πρακτικές είναι υψίστης σημασίας για τη τραπεζική διακυβέρνηση. Επιπλέον, αποτελεί και απαίτηση από τις τραπεζικές εποπτικές αρχές που πρέπει να ικανοποιούνται από την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μιας τράπεζας και τις διαδικασίες και τις πολιτικές που υιοθετούνται. Υποχρέωση της διοίκησης είναι να αντιμετωπίζει τις αδυναμίες που εντοπίζονται στον εσωτερικό έλεγχο παίρνοντας κατάλληλα μέτρα ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα του τραπεζικού ελεγκτικού συστήματος και να επιτυγχάνεται ο μετριασμός του κινδύνου και η προστασία της φήμης της τράπεζας.

Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι ο κυρίαρχος συντελεστής για την διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού, την αποφυγή σφαλμάτων, τη διαχείριση κινδύνων και την αντιμετώπιση της απάτης στον τραπεζικό τομέα, παρά το γεγονός ότι πολλές φορές δεν εφαρμόζεται κατάλληλα. Στην παρούσα εργασία, αρχικά σχηματίζεται ένα θεωρητικό υπόβαθρο για τον εσωτερικό έλεγχο γενικά και στη συνέχεια εισάγεται ένα ειδικότερο εννοιολογικό πλαίσιο για να αναδειχθεί η αλληλεπίδραση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου, του συνεχούς ελέγχου, της συνεχούς παρακολούθησης, και της απάτης, εστιάζοντας στον τραπεζικό τομέα. Για τον σκοπό αυτό, παρέχεται μια εκτενής ανασκόπηση τόσο της θεωρητικής όσο και της εμπειρικής βιβλιογραφίας προκειμένου να υποστηριχθεί αυτή η συσχέτιση και να παραχθούν χρήσιμα συμπεράσματα. Αυτό επιτυγχάνεται με την θεματική ανάλυση μιας σειράς πρόσφατων σχετικών εταιρικών παγκόσμιων ερευνών και μελετών που δικαιολογούν το θεωρητικό υπόβαθρο. Τέλος, προτείνονται αρκετές προτάσεις για να μπορέσουν οι τράπεζες να αξιοποιήσουν στο έπακρο τον εσωτερικό έλεγχο. Ο κύριος στόχος της παρούσας εργασίας είναι να τονίσει τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου για τον τραπεζικό τομέα, με ιδιαίτερη

αναφορά στις κεντρικές τράπεζες, αφού ο ρόλος τους έχει αναδειχθεί μετά την παγκόσμια ύφεση ως κρίσιμος για την οικονομία.

2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την παρούσα ανασκόπηση, τροποποιήθηκαν οι μέθοδοι που προτείνονται από τους Peffers et al. (2007), ως οι κατάλληλες μέθοδοι για την αντιμετώπιση προσδιορισμένων οργανωτικών προβλημάτων και την δημιουργία προτάσεων/συστάσεων. Αυτές οι μέθοδοι έχουν εφαρμοστεί ευρέως στην υπάρχουσα βιβλιογραφία για τα συστήματα ελέγχου (βλ. Majdalawieh et al., 2012; Axelsen et al., 2017). Συνοπτικά, χρησιμοποιήθηκαν τα εξής βήματα: 1) αναγνώριση των προβλημάτων και του κινήτρου για την εργασία, 2) στόχοι για τις προτεινόμενες λύσεις, 3) ανάπτυξη εργασίας, 4) επικοινωνία/παρακίνηση για μελλοντική έρευνα.

Ειδικότερα, αναζητήθηκαν ηλεκτρονικά άρθρα και έγγραφα από τις διεθνείς βάσεις δεδομένων Google Scholar, Researchgate και Academia, καθώς και ιστοσελίδες ερευνητικών ομάδων. Οι λέξεις ευρετηριασμού που χρησιμοποιήθηκαν περιλάμβαναν τους όρους “εσωτερικός έλεγχος”, “τράπεζες”, “συνεχής έλεγχος”, “συνεχής παρακολούθηση”, “κίνδυνος”, “τραπεζική απάτη” σε διάφορες παραλλαγές, στα ελληνικά και στα αγγλικά (Nerantzidis et al., 2022). Οι αναφορές που δημοσιεύτηκαν σε γλώσσες πέρα από την ελληνική και την αγγλική αποκλείστηκαν. Δεν υπήρξε περιορισμός ως προς την ημερομηνία δημοσίευσης των αναφορών.

3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

3.1 Ορισμός

Πολλές ομάδες και οργανισμοί έχουν δημοσιεύσει πρότυπα και κατευθυντήριες γραμμές για τον εσωτερικό έλεγχο (internal control) και τον έχουν καθορίσει με διάφορους τρόπους. Οι ορισμοί είναι παρόμοιοι όσον αφορά την αναγνώριση του εκτεταμένου εύρους του εσωτερικού ελέγχου, της σχέσης του με μια αποστολή ενός οργανισμού και της εξάρτησής του από τους ανθρώπους της εταιρείας. Ο εσωτερικός έλεγχος επικεντρώνεται στην ολοκλήρωση της αποστολής της εταιρείας. Ως εκ τούτου, ένας οργανισμός χρειάζεται να έχει μια ξεκάθαρα δηλωμένη αποστολή που είναι γνωστή και κατανοητή από όλους στον οργανισμό (Pazarskis et al., 2022a). Είναι επίσης σημαντικό να κατανοηθεί πως, ενώ ο καλός εσωτερικός έλεγχος θα παρέχει εύλογη διασφάλιση ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι, δεν μπορεί να εγγυηθεί την επιτυχία του οργανισμού. Παράλληλα, οι στόχοι είναι πολύ λιγότερο πιθανό να επιτευχθούν εάν ο εσωτερικός έλεγχος είναι ανεπαρκής.

Ως ορισμός του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να θεωρηθεί ο συνδυασμός δραστηριοτήτων, σχεδίων, στάσεων, πολιτικών και προσπαθειών των ενδιαφερομένων μερών ενός οργανισμού που συνεργάζονται για να παρέχουν εύλογη βεβαιότητα πως θα επιτευχθούν οι στόχοι και θα επιτευχθούν οι σκοποί του. Με βάση αυτόν τον ορισμό, ο εσωτερικός έλεγχος:

- Επηρεάζει κάθε πτυχή ενός οργανισμού, όλους τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και τις υποδομές του
- Είναι ένα βασικό στοιχείο που διαπερνά έναν οργανισμό, όχι ένα χαρακτηριστικό που προστίθεται
- Ενσωματώνει τις ιδιότητες της καλής διαχείρισης

- Εξαρτάται από τους ανθρώπους και θα πετύχει ή θα αποτύχει ανάλογα με την προσοχή που δίνουν οι άνθρωποι σε αυτό.
- Είναι αποτελεσματικό όταν όλοι οι άνθρωποι και το περιβάλλον συνεργάζονται.
- Παρέχει ένα επίπεδο άνεσης σχετικά με την πιθανότητα επίτευξης οργανωτικών στόχων και
- Βοηθά έναν οργανισμό στην επίτευξη της αποστολής που πρέπει να φέρει εις πέρας.

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να ερμηνευτεί με πολλούς τρόπους, κι αυτό προκαλεί διαφωνίες μεταξύ επιχειρηματιών, νομοθετών, ρυθμιστικών αρχών και άλλων. Οι επικοινωνιακές αστοχίες και οι αντιθέσεις στις απόψεις προκαλούν επιπλοκές σε μια επιχείρηση. Οι επιπλοκές επιδεινώνονται όταν ο όρος εγγράφεται σε νόμο, κανονισμό ή κανόνα χωρίς να περιγράφεται σαφώς. Αυτή η έκθεση ασχολείται με τις ανάγκες και τις προσδοκίες της διοίκησης και άλλων. Ως εκ τούτου, απαιτείται η καθιέρωση ενός κοινού ορισμού που να εξυπηρετεί τις ανάγκες των διαφορετικών μερών. Σε αυτό μπορεί να συμβάλλει και η παροχή ενός προτύπου, βάσει του οποίου οι εταιρείες μεγάλες ή μικρές, δημόσιες ή ιδιωτικές, για κερδοσκοπικό σκοπό ή μη, μπορούν να εκτιμήσουν την αποτελεσματικότητα των συστημάτων ελέγχου τους και να αποφασίσουν πώς να τα διορθώσουν και να τα εμπλουτίσουν (Pazarskis et al., 2020; 2021).

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια διαδικασία στην οποία επιδρούν τόσο το διοικητικό συμβούλιο ενός οργανισμού και η διεύθυνση όσο και οι εργαζόμενοι και προσδίδει εύλογη βεβαιότητα όσον αφορά την ολοκλήρωση των στόχων στις ακόλουθες ομάδες:

- Αποτελέσματα/απόδοση λειτουργιών.
- Αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών.
- Τήρηση των νόμων και κανονισμών.

Η πρώτη ομάδα αφορά τους κύριους επιχειρηματικούς στόχους μιας οικονομικής οντότητας, όπως είναι οι στόχοι απόδοσης και κερδοφορίας και η διαφύλαξη των πόρων. Η δεύτερη ομάδα έχει σχέση με την ετοιμασία αξιόπιστων οικονομικών αναφορών, στις οποίες περιλαμβάνονται εκτενείς και περιληπτικές οικονομικές καταστάσεις και επιλεγμένα οικονομικά στοιχεία, όπως ανακοινώσεις κερδών, που αναφέρονται δημόσια. Η τρίτη αφορά την τήρηση αυτών των νόμων και κανονισμών στους οποίους υπόκειται ο οργανισμός. Αυτές οι διακριτές αλλά επικαλυπτόμενες κατηγορίες καλύπτουν διαφορετικούς τύπους αναγκών και επιτρέπουν μια κατευθυνόμενη εστίαση στην ικανοποίηση της κάθε μεμονωμένης ανάγκης.

3.2 Διαδικασία συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Οι θεμελιώδεις αρχές του εσωτερικού ελέγχου έχουν τις ρίζες τους σε καθιερωμένες οργανωτικές τεχνικές και πρακτικές. Αυτές οι τεχνικές και πρακτικές μπορούν καλύτερα να κατανοηθούν ως εσωτερικός έλεγχος εάν τοποθετηθούν στο ακόλουθο εννοιολογικό πλαίσιο: τα κύρια στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου: 1) το περιβάλλον ελέγχου, 2) την αναγνώριση και αξιολόγηση κινδύνων και αντικειμένων ελέγχου, 3) τις δραστηριότητες ελέγχου, 4) τις διαδικασίες πληροφόρησης και επικοινωνίας, και 5) τις διαδικασίες παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

3.2.1 Περιβάλλον ελέγχου

Το περιβάλλον ελέγχου επηρεάζει παράγοντες όπως η συνείδηση των εμπλεκομένων, αναφορικά με τον έλεγχο, μερών του οργανισμού. Αποτελεί το θεμέλιο για κάθε στοιχείο του

εσωτερικού ελέγχου, καθώς προσδίδει πειθαρχία και οργάνωση. Οι θεμελιώδεις παράγοντες του περιβάλλοντος ελέγχου περιλαμβάνουν έννοιες όπως η ακεραιότητα, οι αξίες και οι δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού αλλά και χαρακτηριστικά όπως η φιλοσοφία και το στυλ λειτουργίας της διοίκησης, το πώς η διοίκηση διανέμει εξουσία και ευθύνη και κατευθύνει το προσωπικό. Όλα αυτά παρέχονται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Η COSO (2013) ισχυρίστηκε ότι το αποτελεσματικό περιβάλλον ελέγχου παρέχει μια νοητική στάση εντός της οποίας η διαδικασία εσωτερικού ελέγχου του ιδρύματος θα λειτουργεί σε όλα τα επίπεδα. Πολλές εκθέσεις προσπάθησαν επίσης να τονίσουν τον αντίκτυπο στις οικονομικές επιδόσεις του συστήματος διαχείρισης. Μεταξύ άλλων, περιλαμβάνονται οι μελέτες που πραγματοποιήθηκαν από τους Kinyua et al. (2015), Muraleetharan (2013), Mawanda (2008) και Ali (2013). Οι Kinyua et al. (2015) διερεύνησαν τον αντίκτυπο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στη χρηματοοικονομική απόδοση στην Κένυα. Οι μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου αποδεικνύεται ότι έχουν σημαντική εταιρική σχέση οικονομικής ποιότητας. Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι θετικός προγνωστικός παράγοντας της οικονομικής απόδοσης είναι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Ο Muraleetharan (2013) διερεύνησε εάν μια διαδικασία εσωτερικού ελέγχου οδηγεί σε βελτίωση στην απόδοση της επιχείρησης ενός οργανισμού και εντοπίζει μια στατιστικά ασήμαντη συσχέτιση ανάμεσα στη διαχείριση και τη καρποφορία της οντότητας. Ο Mawanda (2008) έχει εντοπίσει μια θετική σχέση μεταξύ του συστήματος διαχείρισης και της οικονομικής απόδοσης των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ο Ali (2013) βρήκε μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ της διαδικασίας διαχείρισης και της επιτυχίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην διερεύνηση του αναφορικά με τη σημασία του πλαισίου εσωτερικού ελέγχου για την οικονομική απόδοση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Οι Malekmahmoudi et al. (2015) εξέτασε τη συνεργασία μεταξύ του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και των οικονομικών επιδόσεων ενός ιρανικού οργανισμού

τηλεπικοινωνιών. Βρέθηκε ότι η διαδικασία εσωτερικού ελέγχου και η οικονομική απόδοση της εταιρείας τηλεπικοινωνιών της επαρχίας Golestan στο Ιράν είχαν μια ισχυρή και θετική σχέση. Η μελέτη του Muraleetharan (2013) διερεύνησε εάν η διεργασία εσωτερικού ελέγχου μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της οικονομικής απόδοσης ενός οργανισμού. Η μελέτη διαπίστωσε ότι για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, ο εσωτερικός έλεγχος και η οικονομική απόδοση είναι στατιστικά σημαντικά. Οι Etengu και Amony (2016) διερεύνησαν την σχέση μεταξύ της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου και του κλίματος διακυβέρνησης σε μη κυβερνητικές οργανώσεις. Ανακάλυψαν μια σημαντική σχέση ανάμεσα στην οικονομική απόδοση και το περιβάλλον ελέγχου. Η έκθεση πρότεινε τη βελτίωση του συστήματος διαχείρισης για περαιτέρω βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας. Ως εκ τούτου, ένα περιβάλλον ελέγχου υιοθετείται ως παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση της εταιρείας.

3.2.2 Αναγνώριση και αξιολόγηση κινδύνων και αντικειμένων ελέγχου

Κάθε οντότητα αντιμετωπίζει εξωτερικές και εσωτερικές απειλές, τις οποίες καλείται να αξιολογήσει. Η αξιολόγηση κινδύνου αναφέρεται ως ο εντοπισμός και η ανάλυση των σχετικών κινδύνων που προκύπτουν από τις διεργασίες για την επίτευξη των στόχων, και είναι καθοριστικής σημασίας για τον τρόπο διαχείρισης των απειλών. Με δεδομένο ότι υπάρχει μια διαρκής μεταβολή και εξέλιξη τόσο στις οικονομικές και βιομηχανικές συνθήκες όσο και στις κανονιστικές και λειτουργικές διαδικασίες, χρειάζονται δικλείδες για τον προσδιορισμό των ειδικών κινδύνων που προκύπτουν από την αλλαγή αυτή και την αντιμετώπιση τους.

Το 2004, η COSO εισήγαγε την Enterprise Risk Management (ERM) για την διαχείριση των κινδύνων από τους οργανισμούς. Η COSO (2011) υπογραμμίζει την αξία του περιβάλλοντος-στόχου του οργανισμού και το συγκρίνει ως αναγκαιότητα για την αξιολόγηση

κινδύνου. Παρόλα αυτά, ο οργανισμός θα κληθεί να ορίσει το σύστημα ελέγχου, προκειμένου να έχει εύλογη βεβαιότητα αναφορικά με τις πληροφορίες που θεωρούνται κρίσιμες για να φτάσει τους στόχους του, την αναγνώριση και την αξιολόγηση κινδύνων. Απαιτείται επίσης η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών που εφαρμόζονται κατά τον εσωτερικό έλεγχο σε σχέση με τους στόχους και τις σχετικές απειλές που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Συνιστάται επίσης η πρόβλεψη για την αξιολόγηση των εσωτερικών και εξωτερικών κινδύνων. Περαιτέρω, η διοίκηση οφείλει να διαμορφώσει μια στρατηγική αντιμετώπισης κινδύνων και να καθορίσει τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου που είναι αναγκαίες προκειμένου να περιοριστούν αυτοί οι κίνδυνοι και να εκπληρωθούν οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου για αποτελεσματικές λειτουργίες, αξιόπιστες οικονομικές αναφορές και τήρηση των νόμων και κανονισμών. Ο στόχος της χρηματοοικονομικής αναφοράς και της απόδοσης της οντότητας, η παραγωγή ακριβών, πλήρων, σχετικών, έγκαιρων και αξιόπιστων οικονομικών πληροφοριών για την επίδειξη και τη διατήρηση της λογοδοσίας, τη συμμόρφωση με τις νόμιμες απαιτήσεις αναφοράς, τη λογιστική για την οικονομική απόδοση των ενδιαφερομένων ενός οργανισμού. Στην μελέτη τους, οι Cebenoyan και Strahan (2004) διαπίστωσαν πως οι εταιρείες που ασχολούνται με τη διαχείριση κινδύνου έχουν πιο χαμηλή διαθεσιμότητα πίστωσης. Η καλύτερη διαθεσιμότητα πίστωσης δίνει ευκαιρίες για αύξηση του κέρδους από τα παραγωγικά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Ο Schroeck (2002) και οι Nocco and Stulz (2006) τόνισαν τη σημασία των καλών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, οι Nocco and Stulz (2006) πρότειναν ότι η αποτελεσματική διαχείριση εταιρικού κινδύνου (ERM) παρέχει στην εταιρεία ένα μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με εκείνους που διαχειρίζονται και παρακολουθούν μεμονωμένα τους κινδύνους. Ο Schroeck (2002) πρότεινε την αύξηση των κερδών διασφαλίζοντας καλές πρακτικές μέσω της συνετής διαχείρισης κινδύνου. Η βιωσιμότητα και η απόδοση ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού εξαρτάται σημαντικά από το πόσο καλά αντιμετωπίζονται τέτοιες απειλές (Khan & Ahmed, 2001). Ως εκ

τούτου, η συντηρητική διαχείριση κινδύνων από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι το θεμέλιο για την πρόληψη της οικονομικής δυσπραγίας που θα μπορούσε να συμβάλει σε μια πλήρη οικονομική κρίση. Σε μια μελέτη του Kamau (2014), σκοπός ήταν να διερευνηθεί η επίπτωση των εσωτερικών ελέγχων στην αποδοτικότητα των μεταποιητικών επιχειρήσεων στην Κένυα. Τα εμπειρικά ευρήματα της ανάλυσης παλινδρόμησης έδειξαν ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στον εσωτερικό έλεγχο των κατασκευαστικών εταιρειών και την αποδοτικότητα. Πιο συγκεκριμένα, ο καλός έλεγχος κινδύνου κρίθηκε ως πολύ σημαντικός για τη διατήρηση της καλύτερης κατάστασης των επενδυτών (Akkizidis & Khandelwal, 2008; Al-Tamimi & Al-Mazrooei, 2007).

3.2.3 Δραστηριότητες ελέγχου

Οι δραστηριότητες ελέγχου είναι οι πολιτικές που υιοθετούνται και οι διαδικασίες που ακολουθούνται, ο συνδυασμός των οποίων συμβάλλει στη διασφάλιση της εφαρμογής των οδηγιών διαχείρισης. Μέσα από τις δραστηριότητες αυτές διασφαλίζεται ότι εφαρμόζονται οι απαραίτητες ενέργειες για την αντιμετώπιση των κινδύνων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι δραστηριότητες ελέγχου πραγματοποιούνται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και σε όλες τις λειτουργίες. Περιλαμβάνουν μια σειρά από διάφορες διαδικασίες όπως είναι οι εγκρίσεις, οι εξουσιοδοτήσεις, οι επαληθεύσεις, οι συμφωνίες, οι αναθεωρήσεις λειτουργικών επιδόσεων, η ασφάλεια περιουσιακών στοιχείων και ο διαχωρισμός καθηκόντων.

3.2.4 Διαδικασίες πληροφόρησης και επικοινωνίας

Οι σχετικές πληροφορίες πρέπει να προσδιορίζονται, να συλλέγονται και να κοινοποιούνται σε μορφή και χρονοδιάγραμμα που να δίνουν τη δυνατότητα στο προσωπικό να εκτελεί τις εργασίες του. Τα πληροφοριακά συστήματα, μεταξύ άλλων, παράγουν συγκεντρωτικούς πίνακες και αναφορές στις οποίες περιέχονται πληροφορίες λειτουργικές και οικονομικές καθώς και συμμόρφωσης, που καθιστούν εφικτή τη διαχείριση και τον έλεγχο του οργανισμού. Διαχειρίζονται δεδομένα που παράγονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και πληροφορίες για γεγονότα, δραστηριότητες και συνθήκες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και είναι απαραίτητες για τη λήψη τεκμηριωμένων επιχειρηματικών αποφάσεων. Η επικοινωνία προκειμένου να είναι αποτελεσματική πρέπει να ρέει προς τα κάτω, μέσα και πάνω στον οργανισμό. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να απευθύνει ένα πλήρως αποσαφηνισμένο μήνυμα σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό, ότι οι ευθύνες που αφορούν τον έλεγχο πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Είναι πολύ σημαντικό το προσωπικό να καταλάβει και να αφομοιώσει τον δικό του ρόλο στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και τον τρόπο που συνδέονται μεμονωμένες δραστηριότητες με την εργασία των άλλων. Πρέπει να διαθέτουν ένα μέσο μετάδοσης σημαντικών πληροφοριών και να υπάρχει διάυλος επικοινωνίας με εξωτερικά μέρη, όπως πελάτες, προμηθευτές, ρυθμιστικές αρχές και μετόχους.

3.2.5 Διαδικασίες παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Είναι απαραίτητο να παρακολουθούνται τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου μέσω μιας διαδικασίας που αξιολογεί την απόδοση του συστήματος διαχρονικά. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, χρησιμοποιούνται δραστηριότητες παρακολούθησης, χωριστές αξιολογήσεις

ή συνδυασμός και των δύο. Η διαρκής παρακολούθηση λαμβάνει χώρα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων και περιλαμβάνει ενέργειες διαχείρισης και εποπτείας καθώς και δραστηριότητες που αναλαμβάνει το ίδιο το προσωπικό. Το εύρος και η συχνότητα των χωριστών αξιολογήσεων εξαρτάται πρωτίστως από την αξιολόγηση των κινδύνων και την αποτελεσματικότητα των συνεχιζόμενων διαδικασιών παρακολούθησης. Οι ελλείψεις του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αναφέρονται στα προηγούμενα ενώ οι αναφορές με τα σοβαρά θέματα θα πρέπει να αναφέρονται στην ανώτατη διοίκηση και στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Συμφωνα με τον Coffin (2003), θα πρέπει να δημιουργηθεί ένας μηχανισμός αναθεώρησης που να αξιολογεί και αναλύει τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, ώστε να εξασφαλίζει πως οι διαδικασίες επιβάλλονται διαρκώς για εκτεταμένο χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να εξασφαλιστεί εύλογη βεβαιότητα όσον αφορά την ολοκλήρωση των στόχων του οργανισμού. Επιπλέον υποστηρίζει πως ο εσωτερικός έλεγχος είναι κομμάτι της εποπτείας του συστήματος ελέγχου. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τον έλεγχο και τις άλλες εκθέσεις πρέπει να αναλύονται άμεσα, χωρίς να εξαιρούνται εκείνες που αναφέρουν ελλείμματα ή συστάσεις που εντοπίστηκαν από ελεγκτές και άλλους αρμόδιους που ελέγχουν τις δραστηριότητες των τμημάτων. Αυτό θα βοηθήσει τους διευθυντές να καθορίσουν το πώς θα ανταποκριθούν στα ευρήματα και τις συστάσεις του ελέγχου και της αξιολόγησης. Όσο για το προσωπικό, θα πρέπει να συμμετέχει στην αξιολόγηση διαφόρων συστημάτων εσωτερικού ελέγχου ως μέρος της κανονικής εργασίας του και να κάνει ενημερώσεις και προσαρμογές όταν απαιτείται. Τυχόν τρωτά σημεία που εντοπίζονται κατά την αξιολόγηση πρέπει να αντιμετωπίζονται έγκαιρα. Η εσωτερική παρακολούθηση θα πρέπει να περικλείει στρατηγικές και διεργασίες για τη διασφάλιση της ταχείας επίλυσης των ευρημάτων του ελέγχου και άλλων επισκοπήσεων. Ο Coffin (2003) υποστήριξε επίσης πως η παρακολούθηση συνίσταται στις διαδικασίες και τις διεργασίες που έχουν σχεδιαστεί για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων χρηματοοικονομικής αναφοράς της οντότητας. Οι προσπάθειες που στοχεύουν στη παρακολούθηση μπορεί να είναι διαρκείς ή ανεξάρτητες αξιολογήσεις, αφού η πλειονότητα των οργανισμών βιώνει περίπλοκες και δυναμικές καταστάσεις (Henle, 2005). Μέσω των αξιολογήσεων διασφαλίζεται η ποιότητα των προγραμμάτων όπως αναμένεται. Μπορεί να γίνει με συνεχείς επιχειρήσεις επιτήρησης, ετήσιες ανασκοπήσεις ή συνδυασμό των δύο (COSO, 2004). Επομένως, η παρακολούθηση βοηθά τους αρμόδιους να αξιολογούν το πόσο αποδοτική είναι η εταιρεία με το πέρασμα του χρόνου. Μέσα από την υποβολή εκθέσεων, εξασφαλίζεται η έγκαιρη επιβεβαίωση των αξιολογήσεων (Amudo & Inanga, 2009). Οι Amudo and Inanga (2009) δήλωσαν πως η εποπτεία του οργανισμού είναι εγγύηση για την αποτελεσματική λειτουργία του δικτύου εσωτερικών ελέγχων. Η εποπτεία επιτρέπει σε μια εταιρεία να αποφασίσει το κατά πόσο τηρούνται οι πολιτικές και οι διεργασίες που δοκιμάστηκαν από τη διοίκηση.

3.3 Αποτελεσματικότητα ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου διαφορετικών οντοτήτων έχουν διαφορετικό βαθμό αποτελεσματικότητας. Ομοίως, ένα συγκεκριμένο σύστημα μπορεί να λειτουργεί διαφορετικά σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Όταν ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου πληροί το ακόλουθο πρότυπο, μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματικό. Για να θεωρηθεί αποτελεσματικός ο εσωτερικός έλεγχος σε καθεμία από τις τρεις κατηγορίες, αντίστοιχα, το διοικητικό συμβούλιο και η διοίκηση πρέπει να έχουν εύλογη βεβαιότητα ότι:

- Κατανοούν το βαθμό επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού.
- Οι οικονομικές καταστάσεις που δημοσιοποιούνται, συντάσσονται με αξιοπιστία.

- Εφαρμόζονται οι ισχύοντες νόμοι και κανονισμοί.

Ενώ ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διεργασία, η αποτελεσματικότητά του μπορεί να γίνει κατανοητή ως μια κατάσταση σε ένα χρονικό σημείο. Το πόσο αποτελεσματικό είναι ένα συγκεκριμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου κρίνεται υποκειμενικά, με βάση εάν πέντε στοιχεία που πρέπει να είναι παρόντα. Όταν αυτά τα στοιχεία λειτουργούν αποτελεσματικά, τότε ο οργανισμός αποκτά εύλογη βεβαιότητα για την επίτευξη μιας ή περισσότερων από τις αναφερόμενες κατηγορίες στόχων. Επομένως, αυτά τα στοιχεία λειτουργούν ως μέτρα για τον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο. Όλα τους πρέπει να πληρούνται, ωστόσο δε χρειάζεται να λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο ή στο ίδιο επίπεδο σε διαφορετικούς οργανισμούς. Επιπρόσθετα, οι έλεγχοι μπορεί να διαφέρουν ως προς τον βαθμό στον οποίο αντιμετωπίζουν έναν συγκεκριμένο κίνδυνο, για να μπορούν οι συμπληρωματικοί έλεγχοι να είναι ικανοποιητικοί.

Τα παραπάνω ισχύουν για ένα συνολικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου ή για μία ή περισσότερες κατηγορίες στόχων. Κατά την αναθεώρηση μιας κατηγορίας ελέγχων επί της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, για παράδειγμα, πρέπει να πληρούνται και τα πέντε στοιχεία προκειμένου να επιβεβαιωθεί η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

3.3.1 Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου

Αν και ο γενικός στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι να συμβάλλει στην πραγμάτωση της αποστολής του οργανισμού, μπορεί επίσης να συμβάλλει με τους κάτωθι τρόπους:

- Να προωθήσει τις ομαδικές, οικονομικές, αποδοτικές και αποτελεσματικές λειτουργίες και να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες σύμφωνα με τους σκοπούς του οργανισμού.

- Να προστατέψει τους οικονομικούς πόρους της οντότητας από κινδύνους όπως είναι η κακοδιαχείριση , η σπατάλη , τα λάθη και οι απάτες.
- Να προωθήσει την τήρηση νόμων, κανονισμών, συμβάσεων και οδηγιών διαχείρισης.
- Να αναπτύξει και να διατηρήσει αξιόπιστα οικονομικά και διαχειριστικά δεδομένα και να τα παρουσιάσει σε έγκαιρες αναφορές.

3.3.2 Στόχοι Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος στοχεύει στο:

- Να διασφαλίσει περιουσιακά στοιχεία.
- Να εξασφαλίσει ακρίβεια και αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής αναφοράς και των απαραίτητων πληροφοριών.
- Να διαπιστώνει την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία.
- Να επιβεβαιώνει την εφαρμογή των ισχυόντων νόμων και κανονισμών.

Οι δύο πρώτοι στόχοι σχετίζονται με εσωτερικούς λογιστικούς ελέγχους. Ορίζονται πιο συγκεκριμένα για να παρέχουν εύλογη διασφάλιση πως:

- Οι συναλλαγές εκτελούνται σε συμφωνία με τη γενική ή ειδική εξουσιοδότηση της διαχείρισης.
- Οι συναλλαγές καταγράφονται όπως απαιτείται (1) για να επιτραπεί η σύνταξη οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τις γενικά αποδεκτές λογιστικές αρχές και (2) για να διατηρηθεί η λογοδοσία για περιουσιακά στοιχεία (π.χ. μετρητά).

Οι δύο τελευταίοι στόχοι σχετίζονται με τους διοικητικούς ελέγχους και διασφαλίζουν ότι:

- Η πρόσβαση σε περιουσιακά στοιχεία είναι επιτρεπτή μόνο όταν παρέχεται με την εξουσιοδότηση της διοίκησης.
- Τα καταγεγραμμένα περιουσιακά στοιχεία συγκρίνονται με τα υπάρχοντα περιουσιακά στοιχεία.

3.4 Σημασία των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι βασικός τομέας του συστήματος διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνου ενός οργανισμού και αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και τη διατήρηση της αξίας του (Pazarskis et al., 2022b). Οι οργανωτικές αποτυχίες υψηλού προφίλ οδηγούν συνήθως στην επιβολή πρόσθετων κανόνων και απαιτήσεων, καθώς και σε επακόλουθες χρονοβόρες και δαπανηρές προσπάθειες συμμόρφωσης. Ωστόσο, αυτό κρύβει το γεγονός ότι το σωστό είδος εσωτερικών ελέγχων, που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να κεφαλαιοποιήσει τις ευκαιρίες αντισταθμίζοντας τις απειλές, μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα και να συμβάλλει καθοριστικά ακόμη και στην ενίσχυση της αξίας του. Ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος δημιουργεί επίσης ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς ένας οργανισμός με αποτελεσματικούς ελέγχους μπορεί να αναλάβει επιπλέον κίνδυνο.

3.5 Εσωτερικός έλεγχος και ασφάλεια

Οι εσωτερικοί έλεγχοι αποτελούν τα μέτρα που λαμβάνει ένας οργανισμός για την προστασία της ύπαρξης του και της περιουσίας του. Από τη φυσική ασφάλεια και τους ελέγχους πρόσβασης έως τους κανόνες συμπεριφοράς και διαδικασίας, οι εσωτερικοί έλεγχοι δεν εγγυώνται την εξάλειψη του κινδύνου σφαλμάτων ή απάτης. Ο κύριος στόχος των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου είναι η μείωση του κινδύνου σε επίπεδο που είναι αποδεκτό. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια λογική διαβεβαίωση ή προσδοκία ότι οι επιχειρηματικές συναλλαγές αναφέρονται με ακρίβεια και ειλικρίνεια. Ο δευτερεύων στόχος των εσωτερικών ελέγχων είναι να υπάρχουν μέθοδοι για τον εντοπισμό ανακρίβειας ή απάτης που έχει συμβεί.

Οι δύο κύριοι εσωτερικοί έλεγχοι κατηγοριοποιούνται σε προληπτικούς και ελέγχους ανίχνευσης. Οι προληπτικοί έλεγχοι χρησιμεύουν για να αποτρέψουν την εμφάνιση σφαλμάτων ή απάτης και οι έλεγχοι ανίχνευσης αποσκοπούν στην αποκάλυψη ασυνέπειας, λάθους ή ύποπτων περιστάσεων. Ένας τρίτος τύπος, οι διορθωτικοί έλεγχοι, αναφέρονται σε ελέγχους που εφαρμόζονται για τον μετριασμό των απωλειών ή για την πραγματοποίηση αλλαγών στην υπάρχουσα πολιτική.

Ο διαχωρισμός των καθηκόντων είναι κεντρικός σε κάθε σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Η βασική αρχή είναι ότι όλες οι συναλλαγές πρέπει να αναλύονται σε βήματα και κάθε βήμα πρέπει να ολοκληρώνεται από διαφορετικό άτομο. Παραδείγματα συναλλαγών σημείων ελέγχου όπου θα πρέπει να υπάρχει διαχωρισμός καθηκόντων περιλαμβάνουν την έγκριση συναλλαγών, την επεξεργασία πωλήσεων, τη φύλαξη μετρητών, την προετοιμασία καταθέσεων, την επεξεργασία πληρωμών ή την έγκριση αγορών και την έκδοση επιταγών. Η διατήρηση του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί μια συνεχή δέσμευση που απαιτεί τακτική αξιολόγηση των κινδύνων σε όλους τους τομείς.

3.6 Δυνατότητες εσωτερικού ελέγχου και προσδοκίες

Ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί υποστηρικτικά ώστε ένας οργανισμός να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει για την απόδοση και το κέρδος του και να αποφύγει τις οικονομικές ζημίες. Μπορεί να συμβάλει στη διασφάλιση αξιόπιστης χρηματοοικονομικής αναφοράς και μπορεί να βοηθήσει στη διασφάλιση της συμμόρφωσης της επιχείρησης με νόμους και κανονισμούς, αποφεύγοντας επιβλαβείς συνέπειες. .

Δυστυχώς, τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να έχουν μεγαλύτερες και μη ρεαλιστικές προσδοκίες, πιστεύοντας ότι:

- Ο εσωτερικός έλεγχος από μόνος του μπορεί να διασφαλίσει την επιτυχία μιας οικονομικής οντότητας, την επίτευξη δηλαδή των βασικών επιχειρηματικών στόχων ή τουλάχιστον, την επιβίωση της. Ακόμη και η εφαρμογή του πιο αποτελεσματικού ελέγχου μπορεί μόνο να βοηθήσει στην προσπάθεια αυτής της επίτευξης. Μπορεί να παρέχει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση, την πρόοδο της οντότητας ή της απομάκρυνσης από τους στόχους. Αλλά ο εσωτερικός έλεγχος δεν δύναται να μεταμορφώσει έναν εγγενώς ανεπαρκή διευθυντή σε καλό. Επιπλέον, οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, ο ανταγωνισμός και οι πολιτικοοικονομικές συνθήκες μπορεί να ξεπερνούν τον έλεγχο που έχει η διοίκηση. Ο εσωτερικός έλεγχος δεν γίνεται να διασφαλίζει την επιτυχία, ούτε και την επιβίωση του οργανισμού.
- Ο εσωτερικός έλεγχος εξασφαλίζει την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών και κατά πόσο τηρούνται οι νόμοι και οι κανονισμοί. Αυτή η πεποίθηση είναι επίσης αδικαιολόγητη. Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου, ακόμη και αν είναι πολύ καλά σχεδιασμένο και λειτουργικό, μπορεί να προσδώσει μόνο εύλογη, κι όχι απόλυτη, βεβαιότητα στους διευθυντές και στο διοικητικό συμβούλιο όσον αφορά την

ολοκλήρωση της αποστολής μιας εταιρείας. Ο βαθμός επιτυχίας επηρεάζεται από περιορισμούς που είναι εγγενείς σε όλα τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, περιλαμβάνοντας γεγονότα όπως λανθασμένες κρίσεις κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και βλάβες που οφείλονται σε απλά λάθη. Επίσης είναι πιθανό οι έλεγχοι να καταστρατηγηθούν από τη συμπαιγνία δύο ή περισσότερων ατόμων και η ίδια η διοίκηση είναι δυνατό να αψηφήσει το σύστημα. Περιοριστικό παράγοντα αποτελεί και το γεγονός ότι κατά το σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου λαμβάνεται υπόψη η ωφέλεια σε σχέση με το κόστος καθώς και τυχόν περιορισμοί πόρων. Έτσι, αν και ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην προσπάθεια μιας οντότητας να επιτύχει τους στόχους της, δεν αποτελεί πανάκεια.

3.7 Ο εσωτερικός έλεγχος ως λειτουργικό εργαλείο

Ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) είναι μια ξεχωριστή, αντικειμενική, προστιθέμενης αξίας και μια προειδοποιητική πρακτική που έχει δημιουργηθεί για τη βελτίωση ενός οργανισμού και των λειτουργιών του. Βοηθά στην πραγμάτωση των σκοπών του, προσφέροντας μια δομημένη, βασισμένη σε ικανότητες προσέγγιση για την αποτελεσματική αξιολόγηση και διαχείρισης του κινδύνου. Ο Gupta (2001) υποστήριξε ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια αυτόνομη λειτουργία αξιολόγησης που έχει συσταθεί μέσα σε έναν οργανισμό για να επανεξετάσει και να εκτιμήσει τις δραστηριότητές του ως υπηρεσία προς τον οργανισμό. Ο εσωτερικός έλεγχος χρησιμεύει για την υποστήριξη των ηγετών εταιρειών στην επιτυχή εκτέλεση των υποχρεώσεών τους. Είναι επίσης ένα ανεξάρτητο χαρακτηριστικό αξιολόγησης που αναπτύχθηκε σε έναν οργανισμό για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και της οικονομίας του συστήματος ελέγχου για

τη διαχείριση (Subramaniam, 2006). Ο στόχος είναι να πειστεί η διοίκηση ότι οι μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου είναι επαρκείς για τις ανάγκες του οργανισμού και λειτουργούν ικανοποιητικά (Reid & Ashelby, 2002). Αποτελεί μέρος της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης που έχει ρυθμιστεί για τον έλεγχο, την ανάλυση και την παρακολούθηση των λογιστικών και άλλων λειτουργιών. Η απόδοση και η αποτελεσματικότητα των διεργασιών εσωτερικού ελέγχου είναι σημαντική επειδή οι εσωτερικοί ελεγκτές εκτελούν πολλά διαφορετικά καθήκοντα, τα οποία δεν ισχύουν όλα για λογιστικούς τομείς ενδιαφέροντος για τον εξωτερικό ελεγκτή. Ο Emasu (2007) υποστήριξε ότι η αποτελεσματικότητα του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζεται από: τη νομική και κανονιστική δομή, την τοποθεσία της λειτουργίας και την αυτονομία της, την παρουσία επιτροπών ελέγχου, τα οικονομικά και άλλα μέσα που διατίθενται στο έργο και την επαγγελματική στάση του προσωπικού εσωτερικού ελέγχου. Ωστόσο, οι διαιρέσεις εσωτερικού ελέγχου σπάνια διευκολύνονται σωστά. Οι Gerrit and Mohammad (2010) βρήκαν στοιχεία που υποστηρίζουν τη θέση παρακολούθησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με το μέγεθος και τη διευκόλυνση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου. Βρέθηκαν συγκεκριμένα στοιχεία που έδειξαν ότι η ιδιοκτησία της διοίκησης συνδέεται θετικά με το σχετικό μέγεθος της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, κάτι που δεν συνάδει με τους συμβατικούς ισχυρισμούς της θεωρίας της εταιρείας που υποδηλώνουν αρνητική σχέση, αλλά είναι περισσότερο σύμφωνο με πρόσφατες μελέτες διαχείρισης κερδών. Αυτό το εύρημα υποδηλώνει ότι η αυξημένη ιδιοκτησία της διοίκησης μπορεί να επηρεάσει το διοικητικό συμβούλιο να υποστηρίξει μεγαλύτερες λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου ώστε να μπορέσουν να παρακολουθούν στενά την απόδοση των διευθυντών. Η αποτελεσματικότητα των διεργασιών εσωτερικού ελέγχου είναι ένας δείκτης της για την παραγωγή επιθυμητών αποτελεσμάτων που είναι μετρήσιμα (Henle, 2005). Οι Rezaee and Zabihollah (2002) δήλωσαν ότι θα πρέπει να καθιερωθούν αποτελεσματικές διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου για να διασφαλίζεται η αξιοπιστία των οικονομικών

καταστατικών της επιχείρησης, η προστασία των περιουσιακών στοιχείων της και η επιτυχία των ελέγχων. Μια μελέτη από τους Eniola and Akinselure (2016) εξέτασε τον αντίκτυπο του εσωτερικού ελέγχου στην οικονομική απόδοση των νιγηριανών επιχειρήσεων. Το αποτέλεσμα της έρευνας έδειξε ότι υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στον εσωτερικό έλεγχο και την οργανωτική απάτη. Με βάση αυτό το αποτέλεσμα, η μελέτη πρότεινε ότι η διοίκηση εφαρμόζει πιο αποτελεσματικές στρατηγικές για να διασφαλίσει αποτελεσματικό και αποδοτικό εσωτερικό έλεγχο για να μειώσει σημαντικά τη διάπραξη απάτης στην εταιρεία. Οι Mwakimasinde et al. (2014) μελέτησαν επίσης τον αντίκτυπο των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στις οικονομικές επιδόσεις των εταιρειών ζαχαροκάλαμου, υιοθετώντας ένα μοντέλο συσχέτισης περιγραφικής έρευνας. Χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια, συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα από βασικούς πληροφοριοδότες και από τους εννέα καλλιεργητές της Κένυας. Χρησιμοποιήθηκε η προσέγγιση του κύριου πληροφοριοδότη. Έτσι, όλοι οι οικονομικοί διευθυντές και οι επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου επιλέχθηκαν για να συμμετάσχουν στη μελέτη για κάθε παραγωγική εταιρεία. Η μελέτη διαπίστωσε σημαντική θετική επίδραση στη χρηματοοικονομική απόδοση της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου. Οι Ibrahim et al. (2017) διερεύνησαν επίσης την επίδραση της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου στις οικονομικές επιδόσεις μεταξύ πέντε ιδρυμάτων υγείας. Χρησιμοποιήθηκε σκόπιμη στρατηγική δειγματοληψίας για την επιλογή δείγματος πενήντα ερωτηθέντων και στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε μέθοδος διατεταγμένης λογιστικής παλινδρόμησης. Το αποτέλεσμα της μελέτης βρήκε θετική συσχέτιση μεταξύ των ελέγχων του εσωτερικού ελέγχου και της οικονομικής απόδοσης. Συνεπώς, ο εσωτερικός έλεγχος είναι αντιληπτός ως παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση της εταιρείας.

Ο διαχωρισμός μεταξύ internal control και internal audit δεν αποκλείει μια ισχυρή εργασιακή σχέση που μπορεί να δημιουργήσει συνέργειες μεταξύ των δύο δραστηριοτήτων. Η ύπαρξη μιας αίσθησης ομοφωνίας μεταξύ τους θα βελτιώσει τη συνολική κουλτούρα

εσωτερικού ελέγχου και εσωτερικού ελέγχου θα βελτιώσει τη συνολική κουλτούρα εσωτερικού ελέγχου ενός οργανισμού. Οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου και εσωτερικού ελέγχου αλληλοενισχύονται όταν:

- Ο εσωτερικός ελεγκτής χρησιμοποιεί εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου κατά τον προγραμματισμό ελέγχων.
- Ο ελεγκτής αξιολογεί με συνέπεια και αναφέρει σχετικά με τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις εσωτερικού ελέγχου στις εκθέσεις ελέγχου, ως μέρος της αξιολόγησης του για τους εσωτερικούς ελέγχους.
- Ο υπεύθυνος εσωτερικού ελέγχου επανεξετάζει τις εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου σε τακτική βάση για να διασφαλίσει ότι οι διευθυντές οργανισμών ενσωματώνουν σημαντικούς κινδύνους, ευρήματα και συστάσεις στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και
- Οι έλεγχοι παρακολούθησης εξετάζουν εάν σημαντικοί κίνδυνοι, ευρήματα και συστάσεις έχουν αντιμετωπιστεί και ενσωματωθεί στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού.

3.8 Εσωτερικός έλεγχος στις κεντρικές τράπεζες και άλλους δημόσιους οργανισμούς

Η παρούσα ενότητα στοχεύει στην ανάλυση των προκλήσεων εφαρμογής των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στο δημόσιο τομέα με ιδιαίτερη αναφορά στις κεντρικές τράπεζες. Έτσι, σχετίζεται ευρέως με τη βιβλιογραφία που αναλύει τη σημασία, το ρόλο και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ορισμένες διαφορές από τους ιδιωτικούς ομολόγους τους.

Μια ενδιαφέρουσα μελέτη που προτάθηκε από τον Goodwin (2004) ανέλυσε τις διαφορές και τις ομοιότητες του εσωτερικού ελέγχου στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Το κύριο αποτέλεσμα της εργασίας του έδειξε ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα είναι πιο πιθανό να αναθέσουν ορισμένες δραστηριότητες σε εξωτερικούς ελεγκτές σε σύγκριση με εκείνες του ιδιωτικού τομέα. Επιπλέον, ο εσωτερικός έλεγχος του ιδιωτικού τομέα οδηγεί σε μεγαλύτερη μείωση των αμοιβών ελέγχου σε σύγκριση με αυτόν του δημόσιου τομέα. Ως εκ τούτου, αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα ανησυχούν περισσότερο για την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, καθώς ο τελικός τους στόχος είναι η μεγιστοποίηση των κερδών. Αντίθετα, οι δημόσιοι οργανισμοί ενδιαφέρονται περισσότερο για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, καθώς σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να θέλουν να επιτύχουν τον στόχο τους “πάση θυσία”, παρόλο που αυτό μπορεί να είναι πολύ δαπανηρό για τις τράπεζες.

Οι Mihret and Yismaw (2007) πραγματοποίησαν μια μελέτη περίπτωσης σε ένα δημόσιο εκπαιδευτικό ίδρυμα, αναλύοντας το πώς η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου, τα χαρακτηριστικά του ελεγχόμενου ιδρύματος, η υποστήριξη της διοίκησης και το οργανωτικό πλαίσιο επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν ότι η υποστήριξη της διοίκησης και η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου έχουν θετική και σημαντική επίδραση στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, ενώ τα χαρακτηριστικά του ελεγχόμενου και το οργανωτικό πλαίσιο δεν επηρεάζουν έντονα την αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Οι ίδιοι οι συγγραφείς αναγνώρισαν ότι η δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων τους είναι περιορισμένη. Συγκεκριμένα, η μελέτη τους επικεντρώθηκε σε έναν ιδιόμορφο τύπο δημόσιου φορέα (εκπαιδευτικός τομέας) και ως εκ τούτου απαιτούνται περαιτέρω έρευνες σε άλλους οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

Ένα συγκεκριμένο σκέλος της βιβλιογραφίας για τον εσωτερικό έλεγχο παρέχει ενδιαφέρουσες περιπτωσιολογικές μελέτες σε διάφορες χώρες. Αναλύοντας τους δήμους της

Αυστραλίας, ο Pilcher (2014) αμφισβήτησε την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου στον δημόσιο τομέα, υποστηρίζοντας ότι ο ρόλος τους είναι ασαφής και η αντιληπτή αποτελεσματικότητα φτωχή. Οι Vinnari and Skærbæk (2014) μελέτησαν την εφαρμογή τεχνικών διαχείρισης κινδύνου για δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου σε δήμο της Φινλανδίας. Οι συγγραφείς υποστήριξαν ότι αυτή η υλοποίηση είναι ένα λεπτό έργο για τους εσωτερικούς ελεγκτές, καθώς θα μπορούσε να υπονομεύσει την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητά τους και να δημιουργήσει απροσδόκητες αβεβαιότητες. Οι Alzeban and Gwilliam (2014) έριξαν φως στους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, εστιάζοντας στον δημόσιο τομέα της Σαουδικής Αραβίας. Από την ανάλυσή τους προέκυψε ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στο δημόσιο τομέα είναι οι εξής:

- η ανεξαρτησία της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου·
- η υποστήριξη που παρέχεται από τη διοίκηση στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου·
- η σχέση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών·
- το μέγεθος του τμήματος εσωτερικού ελέγχου· και
- το επίπεδο ικανότητας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Συγκεκριμένα, μεταξύ αυτών, η υποστήριξη της διοίκησης συμβάλλει τα μέγιστα στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου. Από την άποψη αυτή, άλλοι μελετητές υποστήριξαν επίσης ότι η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης μπορεί να θεωρηθεί το θεμέλιο της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, καθώς είναι ζωτικής σημασίας να εγγυάται την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών (Al-Twajry et al., 2002; Cohen and Sayag, 2010) και την επένδυση επαρκών πόρων στον εσωτερικό έλεγχο (Garven & Scarlata, 2020).

Πρόσφατες μελέτες επισήμαναν τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα (Gustavson & Sundström, 2018; Nedyalkova, 2020). Ο Nedyalkova (2020) εστιάζοντας στις προκλήσεις που σχετίζονται με τη δημιουργία κατάλληλων δεικτών για τη μέτρηση της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου στον δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τον Nedyalkova (2020), ο ορισμός ενός τέτοιου είδους μέτρων πρέπει να βασίζεται σε μια μικτή ποιοτική-ποσοτική προσέγγιση και σε ένα ευρύ φάσμα ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων. Οι Schillemens et al. (2018) υποστήριξαν ότι ο εσωτερικός έλεγχος σε δημόσιους οργανισμούς βρίσκεται επί του παρόντος σε μια μεταβατική φάση, όπου είναι ζωτικής σημασίας να βρεθεί μια ισορροπία μεταξύ της ανάγκης ανάπτυξης νέων κανόνων για τους εσωτερικούς ελεγκτές ώστε να προσθέτουν αξία στους οργανισμούς τους.

Άλλες μελέτες ασχολήθηκαν με τη σημαντική πτυχή της διαδικασίας αλλαγής στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Οι Liston-Heyes and Juillet (2019) ανέλυσαν την προτίμηση όσον αφορά τις αλλαγές των εσωτερικών ελεγκτών που εργάζονται σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Βρήκαν ότι η έλλειψη εμπιστοσύνης στο χώρο εργασίας και η αντίληψη της οργανωτικής απομόνωσης μπορεί να υπονομεύσει την ικανότητα του οργανισμού να εφαρμόσει την αλλαγή. Μια άλλη μελέτη που αξίζει να αναφερθεί προήλθε από τους Abdolmohammadi et al. (2017), οι οποίοι ανέλυσαν τις συνθήκες υπό τις οποίες οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου εφαρμόζουν μια επεκτάσιμη γλώσσα αναφοράς επιχειρήσεων (eXtensible Business Reporting Language) σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

Ένα διευρυνόμενο σώμα βιβλιογραφίας ανέλυσε τον ρόλο των ελέγχων απόδοσης σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα (Morin, 2008; Reichborn-Kjennerud & Johnsen, 2018; Torres et al., 2019). Αυτές οι συνεισφορές έχουν επισημάνει τη σημασία των ελέγχων απόδοσης για τη βελτίωση της διαχείρισης, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Η έννοια της αξίας για τα χρήματα είναι πολύ σημαντική

σε αυτό το πλαίσιο, για να παρέχει τη διασφάλιση ότι ο οργανισμός δημιουργεί αξία, σε σχέση με το χρηματικό ποσό που χρησιμοποιείται.

Συνολικά, αν και η ακαδημαϊκή συζήτηση για τον εσωτερικό έλεγχο σε δημόσιους οργανισμούς αναπτύσσεται υπό ορισμένες πτυχές, απαιτούνται περαιτέρω συνεισφορές για τη βελτίωση της γνώσης και της κατανόησης σε αυτόν τον τομέα (Ma'Ayan & Carmeli, 2016; Roussy and Brivot, 2016).

Η βιβλιογραφία που αναλύει τον εσωτερικό έλεγχο στις κεντρικές τράπεζες είναι πολύ λιγότερο ανεπτυγμένη. Οι Chamoun and van Greuning (2018) είναι από τις λίγες συνεισφορές σε αυτό το θέμα. Η ανάλυσή τους επικεντρώθηκε στην αξιολόγηση διασφάλισης του International Monetary Fund για τις κεντρικές τράπεζες, η οποία έδειξε ότι αν και οι κεντρικές τράπεζες προσπάθησαν να βελτιώσουν τα πλαίσια διασφαλίσεών τους, επικράτησαν ορισμένα τρωτά σημεία στον τομέα του εσωτερικού ελέγχου (International Monetary Fund [IMF], 2015; 2017; 2019).

Η ανάλυσή τους έδειξε ότι οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου των κεντρικών τραπεζών χαρακτηρίζονται από ορισμένα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Μετά από προσεκτικότερη επιθεώρηση, μεταξύ των πιο σοβαρών ζητημάτων που καθιστούν τις λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου μη πλήρως αποτελεσματικές, δύο από αυτά αξίζουν ιδιαίτερης προσοχής:

- Η θεσμική ακαμψία
- Η έλλειψη επίσημης και δομημένης διαδικασίας παρακολούθησης.

Σε αυτό το πλαίσιο, είναι ζωτικής σημασίας να ενισχυθούν και να ανανεωθούν οι δραστηριότητες που εκτελούνται από τις λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου των κεντρικών τραπεζών. Από αυτή την άποψη, ο εσωτερικός έλεγχος θα αντιπροσώπευε μια σημαντική καινοτομία (Institute of Internal Auditors [IIA], 2012).

3.9 Συνεχής έλεγχος

Δεδομένου ότι η παρούσα εργασία εστιάζει στον εσωτερικό έλεγχο, η παρούσα ενότητα σχετίζεται επίσης με το σκέλος της βιβλιογραφίας που μελετά τα συστήματα συνεχούς ελέγχου. Ο συνεχής έλεγχος έχει συζητηθεί ευρέως από θεωρητική άποψη, αν και δεν έχει εφαρμοστεί ευρέως στις κεντρικές τράπεζες, καθώς υπάρχουν πολλά εμπόδια που περιορίζουν την υιοθέτησή του πέρα από τα συνηθισμένα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί κατά την εκτέλεση του (Cipriano et al., 2019).

Η αρχή της ακαδημαϊκής συζήτησης για τον συνεχή έλεγχο για οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα χρονολογείται από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, όταν ορίστηκε ως ένα σύστημα “σχεδιασμένο για να αντιμετωπίζει τα προβλήματα ελέγχου μεγάλων συστημάτων βάσεων δεδομένων χωρίς χαρτί” (Vasarhelyi & Halper, 1991, p. 110). Οι Vasarhelyi and Halper (1991) ανέλυσαν την εφαρμογή του πρώτου συστήματος συνεχούς ελέγχου σε έναν μεγάλο ιδιωτικό πάροχο τηλεφωνικών υπηρεσιών που βρίσκεται στις ΗΠΑ. Μετά από αυτή τη θεμελιώδη μελέτη, η βιβλιογραφία για αυτό το θέμα έχει αποκτήσει μια δυναμική (Halper et al., 1992; Rezaee et al., 2001; 2002), εστιάζοντας στη σκοπιμότητα της εφαρμογής του συνεχούς ελέγχου.

Οι Alles et al. (2006) δημοσίευσαν μια άλλη μελέτη περίπτωσης σχετικά με την εφαρμογή του συστήματος συνεχούς ελέγχου στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου πληροφορικής των ΗΠΑ της Siemens Corporation, του διάσημου βιομηχανικού κατασκευαστικού οργανισμού. Το κύριο συμπέρασμα της πιλοτικής μελέτης τους ήταν ότι ήδη από το 2005, τα συστήματα συνεχούς ελέγχου ήταν έτοιμα για εφαρμογή σε ευρεία κλίμακα σε διάφορους τύπους οργανισμών.

Ένα άλλο σκέλος της βιβλιογραφίας έχει διερευνήσει τους κύριους λόγους που περιόρισαν την εξάπλωση των συστημάτων συνεχούς ελέγχου στο παρελθόν. Ειδικότερα, το υψηλό κόστος υλοποίησης αποδείχθηκε προβληματικό ζήτημα. Αυτές οι προκλήσεις ώθησαν τους Pathak et al. (2007) να προτείνουν αποδοτικούς αλγόριθμους και μια γενική θεωρία για την ελαχιστοποίηση του κόστους των συστημάτων συνεχούς ελέγχου.

Οι Alles et al. (2008) διερεύνησαν τις προκλήσεις εφαρμογής των συστημάτων συνεχούς ελέγχου σε δύο εταιρείες του ιδιωτικού τομέα. Το κύριο μάθημα που αντλήθηκε από την ανάλυσή τους είναι ότι ο συνεχής έλεγχος τείνει να επικαλύπτεται με την επιχειρησιακή παρακολούθηση της διαχείρισης. Αυτή η επικάλυψη είναι και η μεγαλύτερη πρόκληση και ευκαιρία για την υλοποίηση του συνεχούς ελέγχου. Είναι μια ευκαιρία, υπό την έννοια ότι επιλύει δύο προβλήματα με μία μόνο δράση, καθώς η υποδομή του συστήματος συνεχούς ελέγχου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για σκοπούς ελέγχου καθώς και για την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης σε συνεχή βάση.

Από την άλλη πλευρά, είναι μια απειλή επειδή μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ανεξαρτησία των ελεγκτών. Συγκεκριμένα, δεδομένου ότι το σύστημα συνεχούς ελέγχου παρέχει ένα προειδοποιητικό σήμα “διόρθωσης σφαλμάτων σε πραγματικό χρόνο”, η ομάδα ελέγχου θα ειδοποιηθεί αμέσως όταν παρουσιαστεί μια ανωμαλία, ώστε να ληφθούν αμέσως οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Αυτός ο μηχανισμός “διόρθωσης σφαλμάτων σε πραγματικό χρόνο” θα μπορούσε να οδηγήσει σε απειλή για την ανεξαρτησία του ελεγκτή, καθώς οι ελεγκτές χρησιμοποιούν δεδομένα σε επόμενες δοκιμές που οι ίδιοι συνέβαλαν στη διόρθωση.

Οι Chan and Vasarhelyi (2011) υποστήριξαν ότι το παραδοσιακό παράδειγμα ελέγχου πρέπει να βελτιωθεί για να υποστηρίξει μια διασφάλιση σε πραγματικό χρόνο. Υπό αυτή την προοπτική, ο συνεχής έλεγχος μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας

και της αποδοτικότητας της διαδικασίας ελέγχου. Αυτοί οι συγγραφείς προσδιορίζουν τα ακόλουθα τέσσερα βήματα για την υλοποίηση ενός συστήματος συνεχούς ελέγχου:

- προσδιορισμός των επιχειρηματικών περιοχών όπου μπορεί να εφαρμοστεί ο συνεχής έλεγχος, εστιάζοντας στη διαθεσιμότητα δεδομένων και εντοπίζοντας τύπους δοκιμών και παρακολούθησης που μπορούν να αυτοματοποιηθούν·
- χρήση τεχνικών μοντελοποίησης δεδομένων για την ανάπτυξη δεικτών συνεχούς ελέγχου και τον προσδιορισμό σημείων αναφοράς και ορίων έγκαιρης προειδοποίησης·
- χρήση εργαλείων ανάλυσης δεδομένων για την ανάλυση των τάσεων των δεικτών συνεχούς ελέγχου· και
- χρήση των αποτελεσμάτων του συστήματος συνεχούς ελέγχου για την υποστήριξη του παραδοσιακού ελέγχου. Οι Chan et al. (2018) παρατηρούν το πρόβλημα που σχετίζεται με την πιθανή απειλή στην ανεξαρτησία του ελεγκτή μετά την εφαρμογή του συστήματος. Παρόλο που διακρίνουν επίσημα τον συνεχή έλεγχο (ο οποίος εκτελείται από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου) από τη συνεχή παρακολούθηση (η οποία είναι ευθύνη της διοίκησης), υποστηρίζουν ότι η επικάλυψη μεταξύ των διαδικασιών διασφάλισης και διαχείρισης σε ένα πλαίσιο συνεχούς ελέγχου εξακολουθεί να είναι ένα άλλο πρόβλημα.

Ο Barr-Pulliam (2019) δημοσίευσε μια άλλη ενδιαφέρουσα μελέτη, στην οποία ανέλυε τις επιπτώσεις του συνεχούς ελέγχου στην αντίληψη των εσωτερικών ελεγκτών. Τα ευρήματα του υποδηλώνουν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές αντιλαμβάνονται τη χειραγώγηση των κερδών από τη διοίκηση ως λιγότερο πιθανή όταν τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου βασίζονται σε ένα σύστημα συνεχούς ελέγχου και η πιθανότητα αναφοράς εντοπισμένων περιστατικών αυξάνεται. Η συμβολή του Barr -Pulliam (2019), σύμφωνα με τις προηγούμενες μελέτες, έριξε επίσης φως στις πιθανές απειλές του συνεχούς ελέγχου για την αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελεγκτή.

Οι Jans and Hosseinpour (2019) ανέπτυξαν ένα πλαίσιο που βασίζεται σε τεχνικές εξόρυξης δεδομένων και εξόρυξης επιχειρηματικών διαδικασιών για την εφαρμογή συστημάτων συνεχούς ελέγχου. Η προσέγγισή τους επέτρεπε στην ομάδα εσωτερικού ελέγχου να αποφύγει το πρόβλημα που σχετίζεται με το ψευδώς θετικό, το οποίο είναι κοινό σε οργανισμούς που προσπαθούν να εφαρμόσουν συνεχή έλεγχο (Li et al., 2015). Με άλλα λόγια, ο συνεχής έλεγχος μπορεί να στέλνει σήματα έγκαιρης προειδοποίησης, παρόλο που δεν θα ήταν απαραίτητα.

Οι Chiu et al. (2014), οι Eulerich and Kalinichenko (2017) και οι Cipriano et al. (2019) πρότειναν ενδιαφέρουσες βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις για αυτό το θέμα. Το έργο τους είναι πολύτιμο για τη μελέτη του συνεχούς ελέγχου και της συνεχούς παρακολούθησης, παρέχοντας μια επισκόπηση της κατάστασης στον τομέα του εσωτερικού ελέγχου.

3.10 Εφαρμογή συστημάτων συνεχούς ελέγχου στις κεντρικές τράπεζες

3.10.1 Σημασία συνεχούς ελέγχου για τις κεντρικές τράπεζες

Πριν συζητηθούν οι προκλήσεις εφαρμογής των συστημάτων συνεχούς ελέγχου στις τράπεζες, είναι σημαντικό να εξηγηθεί το γιατί είναι χρήσιμα. Από αυτή την άποψη, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ένας από τους κύριους μοχλούς που ωθεί τους οργανισμούς να δημιουργήσουν ένα σύστημα συνεχούς ελέγχου είναι η πίεση προς υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας και μείωσης κόστους (Alles et al., 2006; Chan & Vasarhelyi, 2018). Αυτή η πτυχή είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, των οποίων ο κύριος στόχος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Είναι σαφές ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα δεν ενδιαφέρονται τόσο όσο οι ιδιωτικοί για την αποτελεσματικότητα και τη μείωση του κόστους, καθώς ενδιαφέρονται περισσότερο για την επίτευξη του στόχου της πολιτικής τους.

Η εξαιρετική σημασία των στόχων πολιτικής των κεντρικών τραπεζών, που συνήθως αφορούν τη σταθερότητα των τιμών και τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα, κάνει αυτά τα δημόσια ιδρύματα να ανησυχούν ακόμη λιγότερο για θέματα αποτελεσματικότητας, καθώς πρέπει να επιτύχουν τους στόχους τους ανεξάρτητα από το κόστος (Goodhart, 2011). Υπό το πρίσμα αυτών των εκτιμήσεων, είναι σαφές ότι οι δημόσιοι οργανισμοί δεν έχουν αυτά τα συγκεκριμένα κίνητρα για να εφαρμόσουν ένα σύστημα συνεχούς ελέγχου. Ωστόσο, το Institute of Internal Auditors (IIA, 2015) έχει επισημάνει τη σημασία του συνεχούς ελέγχου για τη βελτίωση πολλών πτυχών της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, οι οποίες δεν σχετίζονται μόνο με ζητήματα αποτελεσματικότητας. Στην πραγματικότητα, τα συστήματα συνεχούς ελέγχου θα πρέπει να θεωρούνται ως εργαλεία για την υποστήριξη και τη συμπλήρωση των παραδοσιακών τεχνικών ελέγχου και όχι ως τρόπος απαλλαγής από αυτές (Gonzalez, 2012; Gonzalez et al., 2018). Από αυτή την άποψη, μεταξύ των άλλων, ένα σημαντικό πλεονέκτημα του συνεχούς ελέγχου είναι ότι θα μπορούσε να οδηγήσει σε λιγότερο ομορτισμό λόγω του μικρότερου (ή ακόμα και συνεχούς) χρονικού κύκλου ελέγχου και της ανάγκης της διοίκησης να παρέχει πιο συχνές εξηγήσεις σχετικά με τα ευρήματα του ελέγχου (Polizzi & Scannella, 2022). Δεδομένου ότι τα συστήματα συνεχούς ελέγχου είναι εξαιρετικά χρήσιμα για την υποστήριξη κάθε μέρους της διαδικασίας ελέγχου (από την ανάπτυξη του σχεδίου ελέγχου έως τις συστάσεις παρακολούθησης), είναι σαφές ότι η λειτουργία τους είναι υψίστης σημασίας για τους δημόσιους οργανισμούς και τις κεντρικές τράπεζες που επιθυμούν να κάνουν τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου πιο αποτελεσματικά.

3.10.2 Συλλογή δεδομένων για εφαρμογή συνεχούς ελέγχου και ορισμός πιλοτικής περιοχής

Η εφαρμογή συστημάτων συνεχούς ελέγχου απαιτεί ενδεδειγμένη προσπάθεια για τη συλλογή των δεδομένων τα οποία είναι απαραίτητα για τη δημιουργία δεικτών κινδύνου που πρέπει να παρακολουθούνται από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου (Chan & Vasarhelyi, 2011). Έτσι λοιπόν, ο ρόλος των ελεγκτών πληροφορικής είναι κρίσιμος, καθώς το σύστημα συνεχούς πρέπει να υποστηρίζεται από εφαρμογές πληροφορικής που επιτρέπουν την πρόσβαση και την ανάλυση δεδομένων που συλλέγονται από διάφορα συστήματα πληροφοριών εντός και εκτός του οργανισμού (Hunton & Rose, 2010). Ειδικά σε μεγάλους και πολύπλοκους δημόσιους οργανισμούς όπως οι κεντρικές τράπεζες, οι οποίοι μπορεί να χαρακτηρίζονται από ένα ορισμένο επίπεδο θεσμικής ακαμψίας (IMF, 2015; 2017; 2019), η συλλογή των δεδομένων για να ξεκινήσει η εφαρμογή του συστήματος συνεχούς ελέγχου σχετικά με κάθε και κάθε διεργασία του οργανισμού μπορεί να αποδειχτεί ότι αποτρέπει τις συμφωνίες. Μια κατάλληλη τακτική για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος συνίσταται στον καθορισμό μιας πιλοτικής περιοχής και στον περιορισμό της συλλογής δεδομένων και της εφαρμογής του συνεχούς ελέγχου μόνο σε αυτόν τον τομέα σε πρώιμο στάδιο. Μετά από μια περίοδο δοκιμής, τα συστήματα συνεχούς ελέγχου μπορούν να εφαρμοστούν σε άλλους τομείς. Αυτή η απλή λύση επιτρέπει την κατανομή του κόστους και της κατανάλωσης χρόνου των προσπαθειών υλοποίησης σε μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα, κάτι που είναι σημαντικό, καθώς το υψηλό κόστος και οι μεγάλες χρονικές περιόδους ανάπτυξης θεωρούνται συνήθως μεταξύ των κύριων εμποδίων στην υλοποίηση του συνεχούς ελέγχου (Vasarhelyi et al. , 2012). Η διαθεσιμότητα των δεικτών για συνεχή παρακολούθηση αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα για τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, καθώς οι τράπεζες μπορούν να βασιστούν σε αυτούς για να ξεκινήσουν την εφαρμογή των τεχνικών συνεχούς ελέγχου (Bumgarner & Vasarhelyi, 2018). Ωστόσο, η πρώτη και η δεύτερη γραμμή άμυνας μπορεί να υπολογίσουν δείκτες που αφορούν πτυχές που δεν σχετίζονται αυστηρά με τους κινδύνους που ενδιαφέρουν το τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσαν να υπολογίσουν δείκτες για να περιγράψουν ορισμένες

πτυχές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή να αξιολογήσουν την απόδοση του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να επιλέξει προσεκτικά τους δείκτες που μπορούν να είναι χρήσιμοι για σκοπούς συνεχούς ελέγχου, έχοντας κατά νου ότι ορισμένες πληροφορίες που δεν σχετίζονται αυστηρά με τους κινδύνους των διαδικασιών μπορεί να είναι ακόμα χρήσιμες κατά την υιοθέτηση μιας προοπτικής ελέγχου βάσει κινδύνου (Griffiths, 2016). Ωστόσο, η χρήση των δεικτών κινδύνου συνεχούς παρακολούθησης που υπολογίζονται από την πρώτη και τη δεύτερη γραμμή άμυνας συνιστάται μόνο για την έγκαιρη εφαρμογή του συνεχούς ελέγχου, καθώς θα μπορούσε να οδηγήσει τις δύο πρώτες γραμμές άμυνας στο να αναφέρουν εσφαλμένα ορισμένες πληροφορίες στη φάση ωριμότητας. Συνολικά, ο ορισμός μιας πιλοτικής περιοχής και η εφαρμογή του συστήματος συνεχούς ελέγχου σε περιορισμένη περιοχή στο αρχικό στάδιο είναι κατάλληλοι τρόποι αντιμετώπισης της προαναφερθείσας θεσμικής ακαμψίας.

3.10.3 Διαχείριση κινδύνων εσφαλμένης αναφοράς και καθορισμός δεικτών συνεχούς ελέγχου

Αν και η χρήση μέτρων συνεχούς παρακολούθησης είναι χρήσιμη για την επιτάχυνση της διαδικασίας εφαρμογής κατά τη διάρκεια της περιόδου δοκιμής, στη φάση της ωριμότητας είναι σημαντικό το τμήμα εσωτερικού ελέγχου να αναπτύξει τους δικούς του δείκτες κινδύνου συνεχούς ελέγχου. Ο κύριος λόγος για τον οποίο είναι σημαντικό να διαφέρουν οι δείκτες συνεχούς ελέγχου από τους δείκτες συνεχούς παρακολούθησης σχετίζεται με τον κίνδυνο η πρώτη και η δεύτερη γραμμή άμυνας να αναφέρουν εσφαλμένα τις τιμές που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό των δεικτών που χρησιμοποιούνται για σκοπούς συνεχούς ελέγχου (εφεξής λανθασμένη αναφορά κινδύνου). Σε αυτό το πλαίσιο, η ευκαιριακή συμπεριφορά από τη διοίκηση της τραπεζας είναι μια σημαντική πτυχή που απαιτεί προσοχή όταν πρόκειται για συνεχή έλεγχο (Barr-Pulliam, 2019). Εάν το τμήμα εσωτερικού ελέγχου βασίζεται

αποκλειστικά στους δείκτες συνεχούς παρακολούθησης για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του συνεχούς ελέγχου, η πρώτη και η δεύτερη γραμμή άμυνας θα γνωρίζουν ακριβώς τα κριτήρια που υιοθετήθηκαν για τον έλεγχο των διαδικασιών τους. Υπό αυτές τις συνθήκες, θα μπορούσε να προκύψει κίνδυνος εσφαλμένης αναφοράς, καθώς η πρώτη και η δεύτερη γραμμή άμυνας μπορεί να κρύψουν τις πραγματικές αξίες των δεικτών κινδύνου τους, προκειμένου να αποφευχθούν οι διορθωτικές ενέργειες των ελεγκτών. Αυτός ο κίνδυνος εσφαλμένης αναφοράς είναι μια πιθανή απειλή, ειδικά για τις κεντρικές τράπεζες, επειδή επηρεάζει αρνητικά την ικανότητα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου “να βοηθά τους λήπτες αποφάσεων αξιολογώντας ποια προγράμματα και πολιτικές λειτουργούν και ποια όχι” (ΠΑ, 2012, σελ. 16). Είναι σαφές ότι για τη σωστή διαχείριση αυτού του κινδύνου, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να δημιουργήσει νέους κατάλληλους δείκτες για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του συνεχούς ελέγχου και να αποκαλύψει εντός του οργανισμού ότι το σύστημα συνεχούς ελέγχου βασίζεται σε δείκτες διαφορετικούς (και πιθανώς πιο επεξεργασμένους) από αυτούς που προτείνει η πρώτη και δεύτερη γραμμή άμυνας. Αυτή η σκοπιμότητα θα πρέπει να συμβάλει στη μείωση του κινδύνου εσφαλμένης αναφοράς στη φάση ωριμότητας της διαδικασίας εφαρμογής του συστήματος συνεχούς ελέγχου.

Ο ίδιος ο ορισμός των δεικτών συνεχούς ελέγχου αντιπροσωπεύει μια άλλη σημαντική πρόκληση εφαρμογής. Προκειμένου να δημιουργηθούν κατάλληλοι δείκτες για σκοπούς συνεχούς ελέγχου, η διαθεσιμότητα δεδομένων είναι θεμελιώδης προϋπόθεση, καθώς και για πολλούς άλλους σκοπούς ελέγχου (Earley, 2015). Η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των τριών γραμμών άμυνας βασίζεται στην αρχή ότι “οι λειτουργίες κινδύνου και ελέγχου που λειτουργούν στις διαφορετικές γραμμές θα πρέπει να μοιράζονται κατάλληλα γνώσεις και πληροφορίες για να βοηθήσουν όλες τις λειτουργίες να εκπληρώσουν καλύτερα τους ρόλους τους με αποτελεσματικό τρόπο” (ΠΑ, 2013). Επισημαίνεται ότι αυτή είναι μια σημαντική πτυχή, καθώς “ο συνεχής έλεγχος απαιτεί συνεχή πρόσβαση σε εφαρμογές και δεδομένα

παραγωγής” (IIA, 2015, σελ. 11). Από αυτή την άποψη, ενώ κατά τη φάση της πρώιμης εφαρμογής η πρόσβαση στους ενιαίους δείκτες κινδύνου συνεχούς παρακολούθησης μπορεί να είναι επαρκής και ακόμη και ενδεδειγμένη για πολύπλοκους οργανισμούς όπως οι τράπεζες, η πλήρης πρόσβαση στα δεδομένα που χρησιμοποιούνται από την πρώτη και τη δεύτερη γραμμή άμυνας για σκοπούς παρακολούθησης είναι απαραίτητη στη φάση της ωρίμανσης. Υπό αυτή την προοπτική, η διαθεσιμότητα δεδομένων είναι θεμελιώδης προϋπόθεση για τον συνεχή έλεγχο γενικά και για τη διαχείριση του κινδύνου εσφαλμένης αναφοράς ειδικότερα. Εάν πληρείται αυτή η σημαντική προϋπόθεση, οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι σε θέση να βασίζονται σε τεχνικές ανάλυσης δεδομένων (Tang et al., 2017; Betti et al., 2021) για να αναπτύξουν τους δικούς τους δείκτες συνεχούς ελέγχου, επιτρέποντάς τους όχι μόνο να μετριάσουν τους κινδύνους εσφαλμένης αναφοράς, αλλά και τη δημιουργία εξατομικευμένων μέτρων ειδικά σχεδιασμένων για σκοπούς ελέγχου.

3.10.4 Συνεχής έλεγχος χωρίς συνεχή παρακολούθηση

Η συλλογή επαρκούς όγκου πληροφοριών είναι ακόμη πιο σημαντική εάν η πρώτη και η δεύτερη γραμμή άμυνας δεν παρέχουν δείκτες συνεχούς παρακολούθησης. Σε αυτή την περίπτωση, είναι ζωτικής σημασίας για το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας να αποκτήσει βαθιά γνώση κάθε επιχειρηματικής διαδικασίας οι οποίοι δείκτες συνεχούς παρακολούθησης δεν έχουν υπολογιστεί, καθώς “η ικανότητα των ελεγκτών να αναλύουν αποτελεσματικά τις λειτουργίες με τη μορφή επιχειρηματικών διαδικασιών είναι εξ ορισμού βασικός καθοριστικός παράγοντας της ικανότητάς τους να σχεδιάζουν και να διενεργούν κατάλληλα τον έλεγχο” (Carnaghan, 2006, σελ. 170). Αυτό το βήμα θα μπορούσε να αποδειχθεί μια πρόκληση για τις τράπεζες, καθώς η επιχειρηματική τους διαδικασία είναι συχνά ιδιαίτερα περίπλοκη [6]. Υπό αυτή την προοπτική, μια προσέγγιση ελέγχου εστιασμένη

στις επιχειρηματικές διαδικασίες είναι εξαιρετικά χρήσιμη. Συνίσταται στην οργάνωση τεκμηρίων ελέγχου γύρω από επιχειρηματικές διαδικασίες (O'Donnell & Schultz, 2003) και είναι ένας κατάλληλος τρόπος ώστε η ομάδα εσωτερικού ελέγχου να αποκτήσει βαθιά γνώση των διαδικασιών για τις οποίες δεν έχουν αναπτυχθεί δείκτες συνεχούς παρακολούθησης και επιτρέπει να εντοπίσει τα κύρια κριτήρια και τις πληροφορίες που απαιτούνται για τη δημιουργία τους. Η προσέγγιση που εστιάζει στις επιχειρηματικές διαδικασίες ελέγχου αποδεικνύεται αποτελεσματική για διάφορους σκοπούς ελέγχου (Van der Aalst et al., 2010), τόσο στον ιδιωτικό τομέα, όσο και στους δημόσιους οργανισμούς (Parkes & Davern, 2011). Ωστόσο, πρέπει να συμπληρωθεί με άλλες πληροφορίες από τους επιχειρηματικούς τομείς προκειμένου να συγκεντρωθεί επαρκής όγκος πληροφοριών για την ανάπτυξη δεικτών συνεχούς ελέγχου από την αρχή. Πιο συγκεκριμένα, οι συνεντεύξεις είναι εξαιρετικά σημαντικές όπως σε κάθε ελεγκτική δραστηριότητα (Lee et al., 2013; Matson et al., 2015), καθώς και οι δραστηριότητες αξιολόγησης κινδύνου που εκτελούνται συνήθως από τη δεύτερη γραμμή άμυνας (Fernandez-Laviada, 2007), και οι προηγούμενοι έλεγχοι (Lange, 2005) μπορούν επίσης να παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες. Ωστόσο, αυτές οι πηγές πληροφοριών μπορεί να μην είναι αρκετές για να μπορέσουν οι εσωτερικοί ελεγκτές να επιτύχουν μια ενδελεχή κατανόηση της επιχειρηματικής διαδικασίας που θα τους επέτρεπε να εφαρμόσουν ένα σύστημα συνεχούς ελέγχου. Σε αυτό το πλαίσιο, η εξόρυξη επιχειρηματικών διαδικασιών είναι ένας κατάλληλος τρόπος για να αποκτηθεί μεγαλύτερη ποσότητα γνώσης για σκοπούς υλοποίησης συνεχούς ελέγχου.

Η προσέγγιση εξόρυξης επιχειρηματικών διαδικασιών συνίσταται στην εξαγωγή γνώσης από αρχεία καταγραφής συμβάντων που καταγράφονται από το πληροφοριακό σύστημα της τράπεζας (Jans et al., 2013) και η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει αναλύσει ευρέως τα πιθανά οφέλη για σκοπούς ελέγχου (Huang et al., 2009; Jans et al., 2009 al., 2013; Jans et al., 2014). Από αυτή την άποψη, οι Jans and Hosseinpour (2019) υποστηρίζουν ότι η εξόρυξη

διεργασιών είναι ένα θεμελιώδες βήμα για τη διαδικασία υλοποίησης των συστημάτων συνεχούς ελέγχου και αυτή η τεχνική γίνεται ακόμη πιο σημαντική σε περίπτωση μη διαθεσιμότητας δεικτών συνεχούς παρακολούθησης.

3.10.5 Παρακολούθηση δεικτών συνεχούς ελέγχου

Μετά τον καθορισμό των δεικτών συνεχούς ελέγχου, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας πρέπει να αποφασίσει πώς θα τους παρακολουθήσει. Η συγκριτική αξιολόγηση είναι ένας από τους πιο κατάλληλους τρόπους παρακολούθησης των δεικτών συνεχούς ελέγχου (Chan & Vasarhelyi, 2018). Συνίσταται στον προσδιορισμό συγκεκριμένων τιμών στις οποίες πρέπει να τείνουν οι δείκτες συνεχούς ελέγχου. Εάν η τιμή των δεικτών είναι πολύ μακριά από το σημείο αναφοράς, ενδέχεται να απαιτηθούν ορισμένες διορθωτικές ενέργειες. Μια άλλη παρόμοια προσέγγιση είναι ο καθορισμός ορίων για κάθε δείκτη, που είναι μια κοινή προσέγγιση για διάφορους τύπους διαδικασιών ελέγχου (Bu-Peow & Tan, 2007; Mittendorf, 2010). Σε αυτήν την περίπτωση, εάν ο συνεχής έλεγχος υπερβεί το καθορισμένο όριο, θα πρέπει να σταλεί ένα σήμα έγκαιρης προειδοποίησης στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Ο προσδιορισμός των σημείων αναφοράς και των κατωφλίων μπορεί να απαιτεί ορισμένες εισροές από την πρώτη και τη δεύτερη γραμμή άμυνας, καθώς έχουν βαθύτερη γνώση από τους εσωτερικούς ελεγκτές σχετικά με τη λειτουργία των διαδικασιών. Σε αυτές τις γραμμές, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι “η ικανότητα σε συνεχή έλεγχο/συνεχή παρακολούθηση αυξάνεται καθώς οι ελεγκτές συνεργάζονται με την πρώτη και τη δεύτερη γραμμή άμυνας” (ΠΑ, 2015, σελ. 15).

Σε γενικές γραμμές, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας θα πρέπει να προσδιορίσει κατάλληλα ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια για την ανάλυση της τάσης των

δεικτών και την παροχή συγκριτικών αναλύσεων, αναπτύσσοντας ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης για τον εκ των προτέρων εντοπισμό ζητημάτων που είναι πιθανό να προκύψουν στο μέλλον (Vasarhelyi et al., 2012). Είναι σαφές ότι, ενώ η προσέγγιση έγκαιρης προειδοποίησης είναι χρήσιμη για σκοπούς σχεδιασμού ελέγχου, οι τεχνικές συνεχούς ελέγχου εξακολουθούν να παρέχουν υποστήριξη στο έργο του ελέγχου καθώς και στη φάση παρακολούθησης (ΠΑ, 2015).

3.10.6 Αποκάλυψη ή διατήρηση των αποτελεσμάτων του συνεχούς ελέγχου

Μόλις ληφθούν τα αποτελέσματα της ανάλυσης συνεχούς ελέγχου, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αποφασίσει εάν θα τα αποκαλύψει ή όχι εντός της τράπεζας. Από την άποψη αυτή, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΠΑ, 2015) συνιστά την εφαρμογή λύσεων υποβολής εκθέσεων για την κάλυψη των διαφόρων αναγκών των τριών γραμμών άμυνας, διαχείρισης και συμβουλίου για την υποστήριξη της συνεχούς παρακολούθησης και του συνεχούς ελέγχου. Ωστόσο, ενώ ορισμένες αποκαλύψεις είναι αναμφίβολα χρήσιμες, καλό είναι να μην αποκαλύπτονται πάρα πολλά. Η υπερβολική γνωστοποίηση ενδέχεται να επιδεινώσει την προαναφερθείσα εσφαλμένη αναφορά κινδύνου, με αποτέλεσμα την απειλή για την αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών, την οποία η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει ήδη αναγνωρίσει ως ένα λεπτό ζήτημα στο σχεδιασμό ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου (Barr Pulliam, 2019). Προκειμένου να βρεθεί η χρυσή τομή, είναι σημαντικό να εντοπιστούν συγκεκριμένες πληροφορίες που δεν πρέπει να αποκαλυφθούν στις δύο πρώτες γραμμές άμυνας. Συγκεκριμένα, είναι σημαντικό να μην κοινοποιούνται πάρα πολλές πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο υπολογισμού των δεικτών συνεχούς ελέγχου. Αυτό το είδος γνωστοποίησης θα έδινε κίνητρα στις επιχειρηματικές γραμμές να αναφέρουν εσφαλμένα αυτές τις συγκεκριμένες πληροφορίες, θέτοντας σε κίνδυνο την αποτελεσματικότητα του

συστήματος συνεχούς ελέγχου. Στην ίδια γραμμή, δεν θα πρέπει να επιτρέπεται η αποκάλυψη του ακριβούς τύπου που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό των δεικτών συνεχούς ελέγχου ή/και των ορίων τους. Σε αυτό το πλαίσιο, εκτός από τους κινδύνους της εσφαλμένης αναφοράς, αυτές οι πληροφορίες μπορεί να οδηγήσουν την πρώτη και τη δεύτερη γραμμή άμυνας στο να επικεντρωθούν υπερβολικά σε αυτούς τους συγκεκριμένους δείκτες, που δεν είναι παρά ατελείς ενδείξεις ενός πραγματικού κινδύνου. Δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι η εστίαση μόνο σε αυτόν τον συγκεκριμένο δείκτη θα ήταν αρκετή για να αποτραπεί ο κίνδυνος που αντιπροσωπεύει. Η περιγραφή αυτού του προβλήματος καθιστά σαφές ότι ο προσδιορισμός των ποσοτικών μέτρων από μόνος του δεν αρκεί για σκοπούς ελέγχου και υπό το πρίσμα αυτό, τα συστήματα συνεχούς ελέγχου δεν μπορούν να αντικαταστήσουν πλήρως τις παραδοσιακές τεχνικές ελέγχου και τις επιτόπιες επιθεωρήσεις. Αυτή η πτυχή είναι ιδιαίτερα σημαντική ειδικά για τις κεντρικές τράπεζες, καθώς δεν μπορούν να αντέξουν οικονομικά να εκτεθούν σε τέτοιου είδους κίνδυνο, δεδομένης της σημασίας των πολιτικών και των ρυθμιστικών τους στόχων (Lawler, 2001; Stewart, 2001; Gerdesmeier et al., 2007; Gomez et al., 2019). Ο ρόλος του συνεχούς ελέγχου είναι να υποστηρίζει και να συμπληρώνει τις παραδοσιακές τεχνικές ελέγχου ώστε να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και την αξιοπιστία του.

3.10.7 Παρεμβάσεις συνεχούς ελέγχου

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα συστήματα συνεχούς ελέγχου μπορούν δυνητικά να αποτελέσουν απειλή για την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών, η οποία είναι θεμελιώδης για την εγγύηση της αποτελεσματικότητας της δραστηριότητάς τους (ΠΑ, 2003; Christopher et al., 2009; Stewart & Subramaniam, 2010).

Οι Alles et al. (2008) επισημαίνουν ότι η διόρθωση σφαλμάτων σε πραγματικό χρόνο είναι ο λόγος για τον οποίο ο συνεχής έλεγχος θα μπορούσε ενδεχομένως να θέσει σε κίνδυνο την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών. Μετά την εφαρμογή του συστήματος συνεχούς ελέγχου, η ομάδα ελέγχου της τράπεζας ενημερώνεται αμέσως όταν συμβαίνει μια ανωμαλία, και αυτό αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα για τους εσωτερικούς ελεγκτές (Kogan et al., 2014). Αφενός, αυτή η ειδοποίηση επιτρέπει στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου να προβεί άμεσα σε διορθωτικές ενέργειες, αλλά από την άλλη πλευρά, σε επόμενες δοκιμές, οι ελεγκτές θα κατέληγαν σε διαδικασίες ελέγχου που διόρθωσαν οι ίδιοι. Ο πυρήνας αυτού του προβλήματος σχετίζεται αυστηρά με τη διχοτόμηση μεταξύ συνεχούς παρακολούθησης και συνεχούς ελέγχου και η επίλυσή του περιλαμβάνει μια σαφή διάκριση μεταξύ τους. Σε αυτό το πλαίσιο, η δυνατότητα άμεσης διόρθωσης σφαλμάτων που εντοπίζονται μέσω του συστήματος συνεχούς ελέγχου δημιουργεί μια επικάλυψη μεταξύ του συνεχούς ελέγχου και της συνεχούς παρακολούθησης, και είναι σαφές ότι η τελευταία θα πρέπει να πραγματοποιείται από την πρώτη και τη δεύτερη γραμμή άμυνας. Ως εκ τούτου, προτείνεται (IIA, 2015) η χρήση του συστήματος συνεχούς ελέγχου για την υποστήριξη της ομάδας εσωτερικού ελέγχου καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ελέγχου, αλλά πρέπει να αποφεύγεται η επικάλυψη των ρόλων των τριών γραμμών άμυνας, η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει σε απειλή για την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών. Έτσι, είναι σαφές ότι ενώ το τμήμα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα των συστημάτων συνεχούς ελέγχου για να σχεδιάσει νέους ελέγχους ή να αποφασίσει να πραγματοποιήσει ερευνών σε συγκεκριμένους τομείς, δεν θα πρέπει να επιτρέπεται η χρήση αυτών των πληροφοριών για σκοπούς διόρθωσης σφαλμάτων σε πραγματικό χρόνο από την τρίτη γραμμή άμυνας. Αυτή η προσέγγιση συνεπάγεται έναν επίσημο διαχωρισμό μεταξύ συνεχούς παρακολούθησης και συνεχούς ελέγχου, ο οποίος μπορεί να ερμηνευθεί ως απόρροια του διαχωρισμού των ρόλων δεύτερης και τρίτης γραμμής

άμυνας (ΠΑ, 2013). Σε αυτή την προοπτική, είναι σημαντικό να επισημανθεί ο ρόλος του συστήματος συνεχούς ελέγχου ως μηχανισμού έγκαιρης προειδοποίησης για τον εντοπισμό πιθανών κινδύνων εκ των προτέρων, παρά ως πραγματικό εργαλείο διόρθωσης σφαλμάτων χρόνου.

3.11 Τραπεζική απάτη

Η απάτη είναι μια μορφή της διαφθοράς και παρουσιάζεται σε οντότητες όπου οι δομές της διοίκησης είναι ανεπαρκείς. Περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία από παράνομες πράξεις και πρακτικές που συμπεριλαμβάνουν εσκεμμένη εξαπάτηση ή παραποίηση. Προτού προσδιοριστεί εννοιολογικά η τραπεζική απάτη, είναι απαραίτητο να δοθούν οι δύο πιο συνηθισμένοι και περιεκτικοί γενικοί ορισμοί της απάτης.

Το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors' International Professional Practices Framework [IPPF], 2013) δίνει τον ορισμό της απάτης ως: "... κάθε παράνομη πράξη που χαρακτηρίζεται από δόλο, απόκρυψη ή παραβίαση εμπιστοσύνης. Αυτές οι πράξεις δεν εξαρτώνται από την απειλή βίας ή σωματικής βίας. Οι απάτες διαπράττονται από οργανισμούς για την απόκτηση χρημάτων, περιουσίας ή υπηρεσιών, για την αποφυγή πληρωμής ή απώλειας υπηρεσιών, ή για την εξασφάλιση προσωπικού ή επιχειρηματικού πλεονεκτήματος".

Η αρνητική επίρεια της απάτης εντοπίζεται σε πολλούς τομείς των οργανισμών και ανάμεσα τους είναι οικονομικοί, λειτουργικοί και ψυχολογικοί. Εκτός από την οικονομική απώλεια υπάρχουν και άλλες συνέπειες που μπορεί να είναι πολύ δυσάρεστες έως και καταστροφικές για την ίδια την ύπαρξη του οργανισμού. Παραδείγματα αποτελούν η βλάβη στη φήμη και στην επικοινωνία με τους πελάτες.

Η Ένωση Πιστοποιημένων Εξεταστών στις ΗΠΑ (Association of Certified Fraud Examiners, 2014) ορίζει την απάτη ως τη “χρήση του επαγγέλματος κάποιου για προσωπικό πλουτισμό μέσω εσκεμμένης κατάχρησης ή κακής χρήσης πόρων και περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού που τα χρησιμοποιεί”.

Στον τραπεζικού κλάδο, η απάτη εξακολουθεί να αποτελεί ένα ,μεγάλο πρόβλημα ειδικά τη σημερινή εποχή μετά τη κρίση που παρουσιάστηκε στο χρηματοπιστωτικό τομέα. Κατά συνέπεια μπορούμε να θεωρήσουμε σαν τραπεζική απάτη τις δόλιες και παραπλανητικές δηλώσεις και πράξεις που αποσκοπούν σε κέρδος χρηματικό ή άλλο περιουσιακό στοιχείο του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Εξετάζοντας και το ποινικό δίκαιο, η τραπεζική απάτη, γνωστή και ως “έγκλημα λευκού γιακά” είναι η εσκεμμένη παραπλάνηση έχοντας ως στόχο είτε το προσωπικό όφελος ή τη πρόκληση ζημίας στο τραπεζικό ίδρυμα. Η διαφορά από την συνηθισμένη τραπεζική ληστεία είναι ότι η απάτη διαπράττεται χωρίς να γίνεται συνήθως άμεσα αντιληπτή και για τη διενέργεια της χρειάζονται κάποιες εξειδικευμένες γνώσεις και τεχνικές. Ενεχόμενος σε απάτη μπορεί να είναι οποιοσδήποτε υπάλληλος, εξωτερικός συνεργάτης ή πελάτης. Για το λόγο αυτό πρέπει να σχεδιαστεί και να υιοθετηθεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου από την ανώτερη διοίκηση προκειμένου να προειδοποιεί για τους κινδύνους και την άμεση αντιμετώπιση τους χρησιμοποιώντας ως βασικό όπλο τη τεχνολογία. Από την αντίπερα όψη βέβαια, η τεχνολογία και η αυτοματοποίηση που κυριαρχεί δίνει τη δυνατότητα και στους δράστες να εκμεταλλευτούν τυχόν αδυναμίες των διαδικασιών ελέγχου και να ενεργήσουν παράνομα για προσωπικό κέρδος.

3.11.1 Αίτια τραπεζικής απάτης

Οι συνέπειες που προκαλούν οι απάτες σε όλους τους οργανισμούς είναι πολύ σοβαρές και συντελούν στην απώλεια οικονομικών και άλλων πόρων με ακόμη πιο έντονα

αποτελέσματα για το τραπεζικό σύστημα που είναι αναγκαίο να διατηρεί την εμπιστοσύνη του κόσμου, πελάτες ή μη. Οι κυριότεροι παράγοντες που εντοπίζονται στις τραπεζικές απάτες είναι οι ακόλουθοι:

- Συμμετοχή σε ύποπτες δραστηριότητες τόσο από ανώτερα στελέχη όσο και από χαμηλόβαθμο προσωπικό είτε αυτόνομα είτε με συνέργεια εσωτερικών ή εξωτερικών μερών.
- Παράβλεψη και μη εφαρμογή από τους εργαζόμενους των διαδικασιών που έχουν υιοθετηθεί.
- Πλαστογραφίες, παραποίηση επιταγών και λοιπά από πελάτες και άλλους εξωτραπεζικούς φορείς.
- Συμπαιγνία ανάμεσα σε εταιρείες και στελέχη τραπεζών ή εργαζομένων στο δημόσιο ή προσώπων που έχουν πολιτική εξουσία με στόχο την εξαπάτηση και τη παρακώλυση των τραπεζικών διαδικασιών.

3.11.2 Τύποι τραπεζικής απάτης

Μετά την αποσαφήνιση του όρου της απάτης , το επόμενο ερώτημα που γεννάται αφορά τους κινδύνους με τους οποίους έρχονται αντιμέτωπες οι τράπεζες σήμερα και οι οποίοι μπορεί να προέρχονται είτε από το εσωτερικό περιβάλλον (εργαζόμενοι) είτε από το εξωτερικό (πελάτες και προμηθευτές) είτε από τη συνεργασία των δύο μερών. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υπάρχουν τέσσερα είδη απάτης σε τράπεζες:

1. Οι παράνομες δραστηριότητες που σχετίζονται με κάρτες και έγκεινται στην παραποίηση των στοιχείων της κάρτας ή την αναπαραγωγή τους με τη βοήθεια της σύγχρονης τεχνολογίας με σκοπό να αποκτηθεί οικονομικό όφελος. Η περίπτωση αυτή είναι γνωστή ως “skimming” και συνήθως πραγματοποιείται κατά τη χρονική στιγμή που χρησιμοποιείται η κάρτα νόμιμα. Ιδιαίτερα γνωστή μορφή αυτού του είδους απάτης είναι το “ATM skimming” όπου οι δράστες τοποθετούν στο ATM μια συσκευή που τους επιτρέπει να καταγράψουν PIN και αριθμό κάρτας με τα οποία αναπαράγουν αντίγραφο κάρτας και διενεργούν συναλλαγές. Επίσης παράνομη είναι και η διενέργεια οποιασδήποτε συναλλαγής με τη χρήση κλαπείσας ή απολεσθέντας κάρτας από τρίτο.
 2. Οι απάτες που αφορούν τραπεζικές επιταγές και πραγματοποιούνται με τους εξής τρόπους:
 - Παραποίηση του σώματος της επιταγής .
 - Παράνομη χρήση επιταγής από τρίτο πρόσωπο χωρίς εξουσιοδότηση.
 - Έκδοση επιταγών για αποπληρωμή παράνομων συναλλαγών.
 - Πλαστογράφηση.
 - Εξόφληση επιταγής σε λογαριασμό τρίτου χωρίς τη προηγούμενη συναίνεση του.
 3. Τα ηλεκτρονικά εγκλήματα που παρουσιάζουν μεγάλη έξαρση τα τελευταία χρόνια και προκαλούν μεγάλη απώλεια κεφαλαίων και προβληματισμό τόσο στις αρμόδιες υπηρεσίες της τράπεζας όσο και στους πελάτες. Τα πιο συνηθισμένα είναι:
 - “Ψάρεμα” (μέσω SMS ή τηλεφωνικής κλήσης).
 - Η χρήση προγραμμάτων και ηλεκτρονικών διευθύνσεων που εμπεριέχουν ιούς και Trojans
 - Λογισμικά κατασκοπίας (Spyware) καθώς και λογισμικά που δημιουργούν έσοδα στους προγραμματιστές από διαφημίσεις που ενεργοποιούνται αυτόματα (Adware).

- Διενέργεια ηλεκτρονικών συναλλαγών με κάρτες των οποίων τα στοιχεία έχουν υποκλαπεί.

Η πιο συχνή μέθοδος είναι η απόκτηση από τους δράστες προσωπικών στοιχείων όπως ο αριθμός του δελτίου ταυτότητας και ο αριθμός φορολογικού μητρώου που χρησιμοποιούνται παράνομα από τρίτο πρόσωπο με σοβαρές νομικές και οικονομικές συνέπειες. Η πρόσβαση σε αυτές τις πληροφορίες επιτυγχάνεται είτε με κλοπή φακέλων αλληλογραφίας που εμπεριέχουν τα παραπάνω στοιχεία, είτε με αναζήτηση σε κάδους απορριμμάτων που βρίσκονται πλησίον της οικίας, είτε με τηλεφωνικές και διαδικτυακές απάτες.

4. Η τελευταία μορφή απάτης που αντιμετωπίζουν τα πιστωτικά ιδρύματα σχετίζεται με παροχή δανείων. Στη περίπτωση αυτή χρησιμοποιούνται ιδιώτες που έχουν οικονομική ανάγκη ως υπόχρεα πρόσωπα καλύπτοντας άλλες ομάδες προσώπων και οποίοι είναι ανίκανοι για τις συνέπειες των πράξεων τους. Επίσης συχνό φαινόμενο αποτελεί και η χορήγηση δανείων με ψευδή στοιχεία ταυτοποίησης.

3.11.3 Συνέπειες της τραπεζικής απάτης

Το πιο εμφανές αποτέλεσμα της απάτης αφορά τον οικονομικό κλάδο και τις απώλειες κεφαλαίου. Το μεγαλύτερο πρόβλημα όμως εντοπίζεται στη ζημία που προκαλείται στη φήμη του οργανισμού και στην εμπιστοσύνη των πελατών και των μετόχων. Πολλές φορές, η οικονομική απώλεια μεταβιβάζεται στο πελάτη ιδιώτη ή επιχείρηση, οι οποίοι είναι δύσκολο να ανταπεξέλθουν και να αντιμετωπίσουν τις οικονομικές, κοινωνικές και ψυχολογικές επιπτώσεις. Τη σημερινή εποχή, παρόλη την ανάπτυξη νέων προγραμμάτων ασφαλείας υψηλής τεχνολογίας, το φαινόμενο της τραπεζικής απάτης εξακολουθεί να υφίσταται. Το πιο

δύσκολο τμήμα που αφορά την απάτη είναι ο εντοπισμός. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό εφαρμόζονται πολιτικές, διαδικασίες και έλεγχοι για τα οποία τα πιστωτικά ιδρύματα διαθέτουν μεγάλα ποσά για την ανάπτυξη τους. Τα συστήματα παρακολούθησης που αφορούν συναλλαγές αποδίδουν καλύτερα στις περιπτώσεις εξαπάτησης που διενεργούνται σε μεμονωμένα σημεία πώλησης την ώρα της συναλλαγής. Για τη καλύτερη και πολύπλευρη αντιμετώπιση του συνολικού προβλήματος της απάτης, οι τράπεζες χρειάζονται ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα διαχείρισης και εποπτείας που να εξακριβώνει και να χειρίζεται τα επιμέρους στοιχεία των ύποπτων συναλλαγών.

3.11.4 Εννοιολογικό πλαίσιο για τη σχέση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και τραπεζικής απάτης

Μετά τη σύντομη αναφορά στον όρο, τα είδη και τις συνέπειες της απάτης θα αναφερθούμε και στην αμφίδρομη σχέση που υπάρχει μεταξύ τραπεζικής απάτης και εσωτερικού ελέγχου και τα επιμέρους στοιχεία που είναι ο κίνδυνος και η ζημία. Τα σημερινά τραπεζικά ιδρύματα είναι εξαιρετικά πολύπλοκοι οργανισμοί και δραστηριοποιούνται σε συνθήκες υψηλού κινδύνου. Επειδή αντικείμενο εργασιών τους αποτελεί το χρήμα που είναι το κύριο κίνητρο απάτης, αντιμετωπίζουν όλο και περισσότερα περιστατικά παράνομων δραστηριοτήτων, ιδιαίτερα μετά τη πρόσφατη οικονομική κρίση, που προκαλούν απώλειες κεφαλαίων. Επίσης, έναν άλλο κίνδυνο που καλούνται να αντιμετωπίσουν είναι ο λειτουργικός, που περιλαμβάνει πολλές περιπτώσεις όπως παράκαμψη ή παράλειψη εφαρμογής διαδικασιών και κανονισμών, αστοχία ενεργειών και αδράνεια. Ως αποτέλεσμα, ο λειτουργικός κίνδυνος συνεπάγεται επίσης οικονομικές απώλειες.

Ένα από τα πιο σοβαρά και δύσκολα σε χειρισμό προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες και σχετίζεται με τη κατηγορία των νομικών κινδύνων, είναι ο εντοπισμός και η

αποφυγή νομιμοποίησης εσόδων από το “ξέπλυμα βρώμικου χρήματος” όπως είναι ευρέως γνωστό. Οι τράπεζες εποπτεύονται και λογοδοτούν στην αρμόδια εποπτική αρχή για κάθε συναλλαγή που μπορεί να υποκρύπτει μετατροπή κερδών από παράνομες δραστηριότητες σε νόμιμα περιουσιακά στοιχεία. Σε περίπτωση που αποδειχθεί ότι οι ελεγκτικές ενέργειες δεν απέδωσαν και έγινε εισαγωγή στο χρηματοπιστωτικό σύστημα παράνομων εσόδων, οι τράπεζες υπόκεινται σε αυστηρά οικονομικά και νομικά πρόστιμα που μπορεί να οδηγήσουν ακόμη και στην αφαίρεση άδειας λειτουργίας.

Τέλος, ένας επίσης σοβαρός κίνδυνος για τις τράπεζες που έχει άμεση σχέση με την απάτη είναι η δυσφήμιση και η απειλή για το καλό όνομα μιας οντότητας. Ο κίνδυνος αυτός δύναται να υφίσταται είτε άμεσα σαν συνέπεια των ενεργειών του ίδιου του οργανισμού είτε έμμεσα εξαιτίας των πράξεων ενός ή περισσότερων εργαζομένων ή εξωτερικών φορέων όπως είναι οι προμηθευτές. Οι συνέπειες τέτοιων περιστατικών μπορεί να απειλήσουν ακόμη και την ίδια την ύπαρξη του οργανισμού, διότι χάνεται η εμπιστοσύνη από τους πελάτες. Ένα τέτοιο ζοφερό περιστατικό θα είχε αντίκτυπο σε όλη την αγορά, διότι η δυσπιστία των πελατών θα στρεφόταν προς όλο το τραπεζικό σύστημα και θα προκαλούσε αναταράξεις σε ολόκληρη την οικονομία. Η παρακάτω αναφορά σε δύο πρόσφατες μελέτες αιτιολογεί τις δυσμενείς συνέπειες που έχει η τραπεζική απάτη στο καλό όνομα του ιδρύματος.

Ο ερευνητής της Barclays Global Investors, J. Perry (2005) μελέτησε τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη μεταξύ 1994 και 2008 σε ένα μεγάλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ, με θέμα “Μέτρηση του κινδύνου φήμης: Η αντίδραση της αγοράς στις ανακοινώσεις λειτουργικής απώλειας”. Η απάτη αναγνωρίστηκε ως το γεγονός που επιφέρει τη μεγαλύτερη βλάβη στη φήμη ενός οργανισμού. Επιπρόσθετα, σε μια άλλη διερεύνηση που έλαβε χώρα από τους Cummins et al. (2011) με αντικείμενο τις τράπεζες των ΗΠΑ, για τα έτη 1978-2010, η απάτη (εσωτερική και εξωτερική)

αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 40,6% των ζημιών που υπέστησαν οι εμπορικές τράπεζες και ένα ποσοστό 21,3% για τις επενδυτικές τράπεζες.

Συνεχίζοντας, ο “κύκλος απάτης” που συμπεριλαμβάνει όλα τα στάδια της απάτης, από την εκδήλωση υπόνοιας και τον ενεχόμενο κίνδυνο μέχρι και την συνεπαγόμενη ζημία υπόκειται στο πλαίσιο διεξαγωγής του εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος έχει άμεση και στενή σχέση με την απάτη, τον κίνδυνο και την ζημία διότι είναι το κύριο εργαλείο για τη πρόληψη, την αποφυγή και την αντιμετώπισή τους αξιοποιώντας τις κατάλληλες τεχνικές και αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα προστασίας από την τραπεζική απάτη.

3.11.5 Εμπειρικά δεδομένα για το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην αντιμετώπιση της τραπεζικής απάτης

Μετά την αναφορά στη σχέση εσωτερικού ελέγχου και τραπεζικής απάτης, το επόμενο στάδιο είναι η μελέτη της θεωρητικής και εμπειρικής αλληλεξάρτησης. Για το σκοπό αυτό παρατίθεται ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας.

Ο Woods (1998) διεξήγαγε έρευνα για την περίπτωση της απάτης που έλαβε χώρα στην Αυστραλιανή Τραπεζική Βιομηχανία και επισήμανε ότι οι τράπεζες-μέλη της Ένωσης Αυστραλιανών Τραπεζών είχαν συμφωνήσει να δημιουργήσουν μια κοινή βάση δεδομένων για να διακινούν μεταξύ τους πληροφορίες για ύποπτους και δράστες σε ολόκληρη τη βιομηχανία προκειμένου να διευκολυνθούν στον εντοπισμό της παράνομης δραστηριότητας. Το σύστημα αυτό αποδείχθηκε αποτελεσματικό και υπήρξε μεγάλη μείωση των απωλειών. Με μία επέκταση αυτής της βάσης καταγεγραμμένων γεγονότων, ήταν δυνατό να συμπεριληφθούν και άλλες πληροφορίες όπως τα επίπεδα των χρηματικών ζημιών και ο αριθμός των

περιστατικών. Αυτό θα έδινε χρήσιμα στατιστικά στοιχεία όπως τα είδη των παράνομων δραστηριοτήτων και τις περιοχές που εμφανίζονται πιο συχνά.

Οι Siddiqui and Podder (2002) ασχολήθηκαν στην έρευνα τους με την ικανή εφαρμογή του οικονομικού ελέγχου των τραπεζικών οργανισμών που λειτουργούν στο Μπαγκλαντές. Για τη συγκεκριμένη μελέτη αντικείμενο αποτέλεσαν οι ελεγμένες οικονομικές καταστάσεις από ένα δείγμα 14 τραπεζών και το συμπέρασμα ήταν ότι επτά στις δεκατέσσερις εταιρείες είχαν υπερεκτιμημένα κέρδη. Η έρευνα αυτή έδωσε χρήσιμα στοιχεία για την ικανότητα των ελεγκτών να διενεργούν ελέγχους αξιόπιστα και αντικειμενικά.

Δύο χρόνια αργότερα, οι Green and Reinstein (2004) ερεύνησαν τον έλεγχο που διενεργεί το δημόσιο στις οικονομικές καταστάσεις για την εξεύρεση λανθασμένων καταχωρήσεων και την εξέλιξη της τραπεζικής απάτης τα τελευταία 20 χρόνια. Στα συμπεράσματα που εξήχθηκαν αξιοσημείωτο είναι ότι ενώ η συχνότητα εμφάνισης των περιστατικών απάτης δεν είχε έντονες διακυμάνσεις, τα μεγέθη που αφορούσαν αυτά τα περιστατικά ήταν μειωμένα. Στην περίπτωση αυτή, φαίνεται πως ο έλεγχος κατάφερε να έχει, έστω και μικρή, θετική επίδραση.

Το 2008 πραγματοποιήθηκαν αρκετές μελέτες για τη σχέση εσωτερικού ελέγχου και απάτης στις τράπεζες. Οι Karagiorgos et al. (2008) ασχολήθηκαν με την εφαρμογή των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στον Ελληνικό Τραπεζικό Τομέα και τα αποτελέσματα τους και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα στοιχεία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και του εσωτερικού ελέγχου. Επισημάναν βέβαια ότι τα συμπεράσματα αυτά δεν αναφέρονται σε συγκεκριμένες διαδικασίες ενίσχυσης του έργου του εσωτερικού ελέγχου, αλλά αποτελούν βάση για πρόσθετη μελέτη με απώτερο σκοπό την καλύτερη λειτουργία των ελληνικών τραπεζών.

Παράλληλα, οι Khanna and Kaveri (2008) μελέτησαν την ύπαρξη “εσωτερικού ελέγχου βάσει κινδύνου” στις ινδικές τράπεζες με τη χρήση ερωτηματολογίου που απέστειλαν ταχυδρομικά σε 43 τράπεζες (δημόσιες και ιδιωτικές) στην Ινδία. Λάβανε απαντήσεις από 25 τράπεζες (κυρίως του δημοσίου) και τα συμπεράσματα παρουσιάζουν ικανοποιητική εφαρμογή του “εσωτερικού ελέγχου βάσει κινδύνου”. Αυτό αφορά κυρίως στην αντίληψη τους για τον τρόπο αξιολόγησης κάθε κινδύνου και τις εκάστοτε διαδικασίες που εφαρμόζονται κατά τον έλεγχο.

Οι Coram et al. (2008) σύγκριναν οργανισμούς με λειτουργία εσωτερικού ελέγχου με εκείνους που δεν διαθέτουν λειτουργία εσωτερικού ελέγχου και αξιολόγησαν σε κάθε κατηγορία το επίπεδο εντοπισμού και αναφοράς παράνομης δραστηριότητας. Κατέληξαν στο πόρισμα ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου συνιστά θεμελιώδη παράγοντα της εταιρικής διακυβέρνησης και έχει περισσότερες πιθανότητες να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει την απάτη σε σχέση με την ανάθεση της σε εξωτερικούς συνεργάτες. Παρόμοια μελέτη διεξήχθη από τους Salameh et al. το 2011 στο τραπεζικό τομέα της Ιορδανίας με αντίστοιχα αποτελέσματα και με αιτιολόγηση ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν καλύτερη γνώση της κουλτούρας, των πολιτικών και των διαδικασιών του οργανισμού.

Το 2008, ο Ogidefa (2008) χαρακτήρισε την απάτη ως “αντιοικονομική διαδικασία”, η οποία απαιτεί προσεκτικό χειρισμό για την αντιμετώπιση της. Επίσης παρομοίωσε την απάτη με έναν ιό που διαχέεται από τον τραπεζικό κλάδο προς όλες τις κατευθύνσεις και για την ίαση σε ολόκληρη την οικονομία απαιτείται ένας ιός κατά της τραπεζικής απάτης, για να εξαλειφθεί πλήρως η απάτη από όλο το οικονομικό σύστημα.

Οι DeZoort and Harrison (2008) διαπίστωσαν ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές αναλαμβάνουν μεγαλύτερη ευθύνη για τον εντοπισμό δόλιας χρηματοοικονομικής αναφοράς από ό,τι για την κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων και τη διαφθορά.

Οι Palfi and Muresan (2009) διερεύνησαν τη σημασία της ύπαρξης πολύ καλής οργάνωσης στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου στις τράπεζες. Ως δείγμα χρησιμοποιήθηκαν 25 πιστωτικά ιδρύματα της Ρουμανίας. Το συμπέρασμα που προέκυψε τονίζει τη σημασία ορισμένων τεχνικών όπως είναι η αδιάκοπη συνεργασία και οι συχνές συναντήσεις των εσωτερικών τμημάτων της τράπεζας, στην αποτελεσματικότητα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Το 2009, η Abiola (2009) μελέτησε τη βελτίωση πρακτικών μέσων για την μείωση εμφάνισης των περιπτώσεων τραπεζικής απάτης. Αποκαλύφθηκε ότι πολλοί παράγοντες συνέβαλαν στη συχνότητα απάτης στις τράπεζες, μεταξύ των οποίων η κακή διαχείριση πολιτικών και διαδικασιών, οι ανεπαρκείς συνθήκες εργασίας, η παραμονή του προσωπικού της τράπεζας περισσότερο σε μια συγκεκριμένη εργασία και η απογοήτευση του προσωπικού λόγω κακών αξιολογήσεων.

Ο Abu-Musa (2010) διερεύνησε την υπόσταση και την δεξιότητα των ελέγχων ασφαλείας των ηλεκτρονικών συστημάτων λογιστικών πληροφοριών των τραπεζών της Σαουδικής Αραβίας. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι η πλειοψηφία εφαρμόζει ικανοποιητικούς ελέγχους ασφαλείας και επέτρεψαν επίσης στα αρμόδια στελέχη να βελτιώσουν τα συστήματά τους και την ασφάλεια της τεχνολογίας πληροφοριών που παρέχουν με σκοπό την καλύτερη απόδοση των οργανισμών τους.

Ο Rahahleh (2010) σημείωσε ότι οι χώρες με ανεπτυγμένη οικονομία πρότειναν να υπάρχουν ρυθμίσεις που να αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο έτσι ώστε να του αποδοθεί περισσότερη σημασία ως μέσο για την επιτυχημένη εποπτεία με σκοπό να επιτευχθεί μείωση των παράνομων δραστηριοτήτων.

Πιο πρόσφατα, ο Kristo (2013) μελέτησε το έργο των εσωτερικών ελεγκτών στο αλβανικό τραπεζικό σύστημα καταλήγοντας άλλη μια φορά στο συμπέρασμα της πολύτιμης

ύπαρξης του εσωτερικού ελέγχου. Για τη συγκεκριμένη περίπτωση βέβαια επισημάνθηκε ότι χρήζει βελτίωσης.

Τέλος, οι Ahmed et al. (2014) ερεύνησαν τρόπους για να επιτευχθεί μείωση ή αποφυγή περιστατικών απάτης και πλαστογράφησης σε μια εξειδικευμένη μελέτη στην Κεντρική Τράπεζα της Νιγηρίας και σε επιλεγμένες εμπορικές τράπεζες στην πολιτεία Gombe. Κατέληξαν στη διαπίστωση ότι υπήρχε ανοδική τάση στην εμφάνιση αυτών των περιπτώσεων παρά την υιοθέτηση μέτρων ελέγχου και πρότειναν τη καθιέρωση ενός αυστηρότερου πλαισίου εσωτερικού ελέγχου.

Τέλος, σημειώνονται τρεις πρόσφατες εμπειρικές έρευνες σχετικά με την απάτη, που διεξήχθησαν από επαγγελματίες ηγέτες στον τομέα του ελέγχου, προκειμένου να αναδειχθεί η σημασία του εσωτερικού ελέγχου στον σύγχρονο κόσμο. Στην ετήσια “Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse” από την Ένωση Πιστοποιημένων Εξεταστών Απάτης (Association of Certified Fraud Examiners, 2014), διαπιστώθηκε ότι μια τυπική οντότητα έχει ετήσια απώλεια του επιπέδου του 5% από τα έσοδα της λόγω απάτης που μας οδηγεί σε ένα πιθανό υπολογισμό σε παγκόσμιο επίπεδο της τάξεως των 3,7 τρισεκατομμυρίων δολαρίων.

Η “India Fraud Survey Report” (2014) της Deloitte κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι ο κυρίαρχος μηχανισμός στον εντοπισμό απάτης. Οι ερωτηθέντες ανέφεραν ως αιτίες για την ύπαρξη περιστατικών απάτης τα ανεπαρκή συστήματα ελέγχων, τη χαλάρωση των ηθικών αξιών και την παραμέληση των καθηκόντων. Αξίζει να σημειωθεί ότι έρευνα αυτή ανέδειξε και τις νέες μορφές ανίχνευσης απάτης με τη χρήση τηλεφωνικών γραμμών Whistleblower και την ανάλυση δεδομένων.

Έρευνα έχει διεξαχθεί και από τη KPMG (2013), η οποία προχώρησε και σε σύγκριση των αποτελεσμάτων της με τα αντίστοιχα παλαιότερων ερευνών (περίοδο 2002 – 2012). Από τα κυριότερα συμπεράσματα αυτού του παραλληλισμού είναι η αύξηση κατά 82% στις

μεγάλες απάτες που έλαβαν χώρα στους ερωτηθέντες οργανισμούς με βασικά αίτια την ανυπαρξία του εσωτερικού ελέγχου ή τη καταστρατήγηση του.

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Τα παραπάνω αποτελέσματα επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία των τραπεζών, τη προστασία από σφάλματα και κινδύνους και τη διαχείριση τραπεζικής απάτης, διασφαλίζοντας έτσι την κανονική και αδιάλειπτη λειτουργία τους.

Συγκεκριμένα, έχει αναγνωριστεί ο ρόλος του συνεχούς ελέγχου στην αποδοτικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου για τις τράπεζες. Ωστόσο, δεν υιοθετείται ευρέως από τις κεντρικές τράπεζες. Αυτό οφείλεται σε διάφορες προκλήσεις υλοποίησης που εντοπίστηκαν σε αυτή την ανασκόπηση, όπως περιγράφονται συνοπτικά εδώ

- δυσκολία εφαρμογής του συστήματος σε ολόκληρο τον οργανισμό, δεδομένης της εγγενούς πολυπλοκότητάς του και της πιθανής θεσμικής ακαμψίας·
- κίνδυνος η πρώτη και η δεύτερη γραμμή άμυνας να αναφέρουν εσφαλμένα τις τιμές που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό των δεικτών που χρησιμοποιούνται για σκοπούς συνεχούς ελέγχου (αναφορά κινδύνου)
- πιθανή απειλή για την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών, που σχετίζεται με μια πιθανή ασαφή διάκριση και διαχωρισμό μεταξύ συνεχούς ελέγχου και συνεχούς παρακολούθησης
- δυσκολίες χρήσης δεικτών συνεχούς ελέγχου για ανάλυση τάσεων, συγκριτική αξιολόγηση και ορισμό κατωφλίου (για σκοπούς συνεχούς ελέγχου)
- πρόβλημα της αποκάλυψης/διατήρησης των ευρημάτων του συνεχούς ελέγχου εντός του οργανισμού· και
- ζήτημα της εξέτασης του συστήματος συνεχούς ελέγχου ως μηχανισμού “διόρθωσης σφαλμάτων σε πραγματικό χρόνο”.

Οι λύσεις που προτείνονται για την επίλυση αυτών των προβλημάτων περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- ορισμός ενός πιλοτικού σχεδίου υλοποίησης για την έναρξη της εφαρμογής του συστήματος συνεχούς ελέγχου σε μια απαγορευμένη περιοχή σε πρώιμο στάδιο
- ακριβή παρακολούθηση των πληροφοριών που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό των δεικτών συνεχούς ελέγχου
- σαφής και επίσημος διαχωρισμός μεταξύ δεικτών συνεχούς ελέγχου και συνεχούς παρακολούθησης
- ορισμός μιας προσέγγισης ελεγκτικής εστιασμένης στις επιχειρηματικές διαδικασίες για να μπορέσουν οι εσωτερικοί ελεγκτές να χρησιμοποιούν δείκτες συνεχούς ελέγχου για ανάλυση τάσεων, συγκριτική αξιολόγηση και ορισμό κατωφλίου
- μια επιλεγμένη γνωστοποίηση των ευρημάτων του συνεχούς ελέγχου σε ορισμένους συγκεκριμένους τομείς εντός του οργανισμού και
- χρήση του συστήματος συνεχούς ελέγχου ως υποστήριξη για κάθε φάση του κύκλου ελέγχου παρά ως μηχανισμός “διόρθωσης σφαλμάτων σε πραγματικό χρόνο”.

Συνεχίζοντας, οι ευθύνες εσωτερικού ελέγχου σήμερα περιέχουν και τη διερεύνηση περιπτώσεων απάτης όποτε προκύψουν. Οι νέες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο εσωτερικός έλεγχος εναπόκεινται στην τεχνογνωσία, ανταποκρινόμενη στις διεθνείς και τοπικές επαγγελματικών προτύπων και εναρμονίζεται με τις ισχύουσες κανονιστικές προδιαγραφές.

Παρέχονται οι ακόλουθες προτάσεις για την ενίσχυση του επαγγέλματος εσωτερικού ελέγχου εντός των τραπεζών και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του στην ατέρμονη καταπολέμηση της απάτης:

- Ο χειρισμός της έκθεσης σε απάτη οφείλει να θεωρείται αναπόσπαστο μέρος της πολιτικής και της στρατηγικής εταιρικής διακυβέρνησης των τραπεζών.

- Η διαχείριση κινδύνου απάτης θα πρέπει επίσης να αποτελεί συστατικό της εταιρικής δομής της τράπεζας, της εταιρικής κουλτούρας, της συμπεριφοράς των εργαζομένων και σημείο αναφοράς στις σχέσεις με πελάτες, μετόχους, εταίρους, αρχές κ.λπ., των οποίων η βοήθεια στην καταπολέμηση της απάτης δεν είναι μόνο επιθυμητή, αλλά προαπαιτούμενο.
- Η αντιμετώπιση της απάτης απαιτεί την ύπαρξη μεθόδων και τεχνικών για την πρόληψη των δόλιων ενεργειών στο μέτρο του δυνατού, ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος απάτης και οι συνέπειές τους για την τράπεζα.
- Η έκθεση των τραπεζών στην απάτη θα πρέπει να αξιολογείται περιοδικά με τη χρήση εσωτερικών και εξωτερικών μέσων για τον εντοπισμό, τον μετριασμό και τον έλεγχο υφιστάμενων ή πιθανών περιστατικών απάτης (αξιολόγηση κινδύνου).
- Η εις βάθος διερεύνηση της τραπεζικής απάτης θα πρέπει να οδηγήσει σε διευκρίνιση των αιτιών και ανάπτυξη μιας αναφοράς λογαριασμού για τις ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν, τα ευρήματα που εντοπίστηκαν και προτείνονται ενέργειες για την αντιμετώπιση μελλοντικών πιθανών κινδύνων απάτης.
- Οι διαδικασίες αναφοράς τραπεζικής απάτης (whistleblowing) πρέπει να είναι σαφείς και να καθιστούν εύκολη και ακίνδυνη την παροχή των απαιτούμενων πληροφοριών από τον υπεύθυνο πληροφοριών. Προς αυτή την κατεύθυνση, η προσφορά επιβραβεύσεων για ορισμένες εμπιστευτικές πληροφορίες που παρέχονται από καταγγέλλοντες και η επιτρεπόμενη ηλεκτρονική υποβολή καθώς και η ανωνυμία δημιουργούν ένα “δίχτυ ασφαλείας”, απαραίτητο για τον εντοπισμό και την αποτροπή τραπεζικής απάτης.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να έχουν συνεχή και ολοκληρωμένα προγράμματα κατάρτισης, ώστε να λαμβάνουν επαρκή τεχνογνωσία για την πρόληψη και την ανίχνευση απάτης στον χρηματοπιστωτικό κλάδο.

Δεδομένης της εξαιρετικής ζήτησης για καθοδήγηση σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο στις τράπεζες (ΠΑ, 2012; IMF, 2015; 2017; 2019), η θεματική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα εργασία είναι χρήσιμη, καθώς αποκαλύπτει το πώς μπορούν οι τραπεζικοί οργανισμοί να εφαρμόσουν συστήματα εσωτερικού ελέγχου και να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις εφαρμογής ή απειλές. Θεωρητικά, οι λύσεις που προτείνονται σε αυτό το έγγραφο μπορούν να υποστηρίξουν τις λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου (Schillemans et al., 2018) και να επιτρέψουν στους αρμόδιους να προσθέσουν περισσότερη αξία στους οργανισμούς τους. Ωστόσο, απαιτείται και περισσότερη τεκμηρίωση από μελλοντικές έρευνες προκειμένου να αποδειχθεί η δυνατότητα εφαρμογής και η αποτελεσματικότητα των παραπάνω προτάσεων.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abdolmohammadi, M. J., DeSimone, S. M., Hsieh, T. S., & Wang, Z. (2017). "Factors associated with internal audit function involvement with XBRL implementation in public companies: An international study". *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 45-56.

Abiola, I. (2009). "An assessment of fraud and its management in Nigeria commercial banks". *European journal of social sciences*, 10(4), 628-640.

Ahmed, I., Madawaki, M. D., & Usman, F. (2014). "Managing bank fraud and forgeries through effective control strategies. a case study of central bank of Nigeria, Gombe branch". *International Journal of Business and Management Invention*, 3(4), 07-17.

Akkizidis, I. and Khandelwal, S.K. (2008). "*Financial risk management for Islamic banking and finance (1st edition)*". New York: Palgrave Macmillan.

Alles, M., Brennan, G., Kogan, A., & Vasarhelyi, M. A. (2006). "Continuous monitoring of business process controls: A pilot implementation of a continuous auditing system at Siemens". *International Journal of Accounting Information Systems*, 7(2), 137-161.

Alles, M. G., Kogan, A., & Vasarhelyi, M. A. (2008). "Putting continuous auditing theory into practice: Lessons from two pilot implementations". *Journal of Information Systems*, 22(2), 195-214.

Ali, K. H. (2013). "*Contribution of internal control system to the financial performance of financial institution A case of people's bank of Zanzibar ltd*". Unpublished Doctoral dissertation, Mzumbe University University, Morogoro, Tanzania.

Barr-Pulliam, D. (2019). "The effect of continuous auditing and role duality on the incidence and likelihood of reporting management opportunism". *Management Accounting Research*, 44, 44-56.

Betti, N., Sarens, G., & Poncin, I. (2021). "Effects of digitalisation of organisations on internal audit activities and practices". *Managerial Auditing Journal*, 36(6), 870-880.

Carnaghan, C. (2006). "Business process modeling approaches in the context of process level audit risk assessment: An analysis and comparison". *International Journal of Accounting Information Systems*, 7(2), 170-204.

Cebenoyan, A.S., & Strahan, P.E. (2004). "Risk Management, Capital Structure and Lending at Banks". *Corporate Finance: Capital Structure & Payout Policies*, 14(3), 40.

Chamoun, E., & Van Greuning, R. (2018). "Effectiveness of internal audit and oversight at central banks: safeguards findings-trends and observations". *International Monetary Fund*, 23(2), 121-130.

Chan, D. Y., Chiu, V., & Vasarhelyi, M. A. (Eds.). (2018). "Continuous auditing: theory and application". Emerald Group Publishing.

Chan, D. Y., & Vasarhelyi, M. A. (2018). "Innovation and practice of continuous auditing". *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(2), 152-160.

Chiu, V., Liu, Q., & Vasarhelyi, M. A. (2014). "The development and intellectual structure of continuous auditing research". *Journal of Accounting Literature*, 33(2), 36-56.

Christopher, J., Sarens, G., & Leung, P. (2009). "A critical analysis of the independence of the internal audit function: evidence from Australia". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(2), 200-220.

Cipriano, H. M., Pereira, R., Almeida, R., & da Silva, M. M. (2019). "Addressing continuous auditing challenges in the digital age: a literature review". *Organizational auditing and assurance in the digital age*, 153-171.

Cohen, A., & Sayag, G. (2010). "The effectiveness of internal auditing: an empirical examination of its determinants in Israeli organisations". *Australian Accounting Review*, 20(3), 296-307.

Coffin, B (2003). "Trends in Corporate Fraud". *Risk Management*, 50(5), 9-21

Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO). (1994). "*Internal control–integrated framework*". Two-Volume edition, 4-50.

Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO). (2011). "*Internal Control-Integrated Framework*". Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission.

Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) (2012). "*Principles-based, and more guidance*". American Institute of Certified Public Accountants, Inc. New York, NY.

Coram, P., Ferguson, C., & Moroney, R. (2008). "Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud". *Accounting & Finance*, 48(4), 543-559.

Cummins, J. D., Wei, R., & Xie, X. (2007). "Financial sector integration and information spillovers: Effects of operational risk events on US banks and insurers". Available at SSRN 1071824.

Deloitte. (2014). "India Fraud Survey Report". Available at: <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=5650480b9ad317f8JmltdHM9MTY3MTQ5NDQwMCZp>

[Z3VpZD0xNzJkNzk0OC1kMjYxLTZhNzUtMzgzZC02OThiZDMwZTZiZWmmaW5zaWQ9NTE2MA&ptn=3&hsh=3&fclid=172d7948-d261-6a75-393d-698bd30e6bec&psq=Deloitte+\(2014\)%2c+%e2%80%9cIndia+Fraud+Survey+Report%e2%80%9d.&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cyLmRlbG9pdHRILmNvbS9pbi9lbi9wYWdlcy9maW5hbmNIL2FydGljbGVzL2RlbG9pdHRILWluZGhlLWZyYXVklXN1cnZleS1lZGl0aW9uLTEtcHluaHRtbA&ntb=1](https://www.deloitte.com/au/en/issues/audit/2014/09/india-fraud-survey-report.html) (Accessed 16 December 2022).

Earley, C. E. (2015). "Data analytics in auditing: Opportunities and challenges". *Business Horizons*, 58(5), 493-500.

Emasu, S. (2007). "Public financial management – Concepts and practices". *ACCA International Public Sector Bulletin*, 7, 6-10.

Eniola, O. J., & Akinselure, O.P. (2016). "Effect of internal control on financial performance of firms in Nigeria: a study of selected manufacturing firms". *Journal of Business and Management*, 18(10), 80-85.

Etengu, R.O., & Amony, M. (2016). "Internal control system and financial performance in non-governmental organisations in Uganda: A case study of international union for conservation of nature". *International Journal of Contemporary Applied Sciences*, 3(2), 329-347.

Eulerich, M., & Kalinichenko, A. (2018). "The current state and future directions of continuous auditing research: An analysis of the existing literature". *Journal of Information Systems*, 32(3), 31-51.

Garven, S., & Scarlata, A. (2020). "An examination of factors associated with investment in internal auditing technology". *Managerial Auditing Journal*, 35(7), 950-975.

Gerdesmeier, D., Mongelli, F. P., & Roffia, B. (2007). "The eurosystem, the US federal reserve, and the Bank of Japan: Similarities and differences". *Journal of Money, Credit and Banking*, 39(7), 1785-1819.

Gerrit S., & Mohammad J. A. (2010). "Monitoring effects of the internal audit function: Agency theory versus other explanatory variables". *International Journal of Auditing* 15(1).

Gonzalez, G. C. (2012). "When is computerized continuous auditing less effective at deterring fraud?", Doctoral dissertation, University of Pittsburgh.

Gonzalez, G. C., & Hoffman, V. (2018). "Effects on auditees of electronic versus face-to-face interaction in continuous auditing". *Journal of Forensic & Investigative Accounting*, 10(1), 100-115.

Goodhart, C. A. E. (2011). "The changing role of central banks". *Financial History Review*, 18(2), 135-154.

Goodwin, J. (2004). "A comparison of internal audit in the private and public sectors". *Managerial Auditing Journal*, 19, 640-650.

Griffiths, P. (2016). "Risk-based auditing". Routledge.

Green, B. P., & Reinstein, A. (2004). "Banking industry financial statement fraud and the effects of regulation enforcement and increased public scrutiny". *Research in Accounting Regulation*, 17, 87-106.

Gupta, P. P., (2001). "Internal audit reengineering: Survey, model, and best practices". Altamonte Springs, FL: The institute of internal auditors research foundation, 241

Gustavson, M., & Sundström, A. (2018). "Organizing the audit society: Does good auditing generate less public sector corruption?", *Administration & Society*, 50(10), 1508-1532.

Halper, F., Snively, J., & Vasarhelyi, M. (1992). "The continuous process audit system: Knowledge acquisition and representation". *EDPACS: The EDP Audit, Control, and Security Newsletter*, 20(4), 1-13.

Henle, C.A. (2005). "Predicting workplace deviance from the interaction between organisational justice and personality". *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 247-63.

Huang, S. M., Yen, D. C., Hung, Y. C., Zhou, Y. J., & Hua, J. S. (2009). "A business process gap detecting mechanism between information system process flow and internal control flow". *Decision Support Systems*, 47(4), 436-454.

Hunton, J. E., & Rose, J. M. (2010). "21st Century Auditing: Advancing Decision Support Systems to Achieve Continuous Auditing". *Accounting Horizons*, 24(2), 297.

Ibrahim, S., Diibuzie, G., & Abubakari, M (2017). "The impact of internal control systems on financial performance: the case of health institutions in upper west region of Ghana". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 684-696.

Institute of Internal Auditors (IIA). (2012). "*Supplemental guidance: the role of auditing in public sector governance*". The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, USA.

Institute of Internal Auditors (IIA). (2013). "*IIA position paper: the three lines of defense in effective risk management and control*". The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, USA.

Institute of Internal Auditors (IIA) (2015). "*Continuous auditing: coordinating continuous auditing and monitoring to provide continuous assurance*". The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, USA.

International Monetary Fund (IMF). (2015). “Safeguards assessments: review of experience”. Available at: www.imf.org/en/publications/policy-papers/issues/2016/12/31/safeguards-assessments-review-of-experience-pp4991 (Accessed 10 December 2022).

International Monetary Fund (IMF). (2017). “Protecting IMF resources – safeguards assessments of central banks”. Available at: www.imf.org/en/About/Factsheets/Sheets/2016/08/02/21/43/Protecting-IMF-Resources-Safeguards (Accessed 10 December 2022).

International Monetary Fund (IMF). (2019). “IMF policy paper safeguards assessment – 2019 update”. Available at: www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2019/12/17/Safeguards-Assessment-2019-Update-48881 (Accessed 10 December 2022).

Jans, M., & Hosseinpour, M. (2019). “How active learning and process mining can act as Continuous Auditing catalyst”. *International Journal of Accounting Information Systems*, 32, 44-58.

Jans, M., Alles, M., & Vasarhelyi, M. (2013). “The case for process mining in auditing: Sources of value added and areas of application”. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(1), 1-20.

Jans, M., Alles, M. G., & Vasarhelyi, M. A. (2014). “A field study on the use of process mining of event logs as an analytical procedure in auditing”. *The Accounting Review*, 89(5), 1751-1773.

Kamau, C.N. (2014). “Effect of internal controls on financial performance of manufacturing firms in Kenya”. MBA management research paper, Nairobi: University of Nairobi

Karagiorgos, T., Drogalas, G., & Dimou, A. (2010). “Effectiveness of internal control system in the Greek Bank Sector”. *The Southeastern Review of Business Finance & Accounting*, 6(2).

Khanna, V. K., & Kaveri, V. S. (2008). “Implementing risk-based internal audit in Indian banks: An assessment of organizational preparedness”. *The IUP Journal of Bank Management*, 7(3), 23-47.

Khan, T., & Ahmed, H. (2001). “Risk management: An analysis of issues in Islamic financial industry”. *IRTI/IDB*, 12(5), 23-40.

Kinyua, J.K., Gakure, K., Gekara, R., & Orwa, M. (2015). “Effect of internal control environment on the financial performance of companies quoted in the Nairobi Securities Exchange”. *International Journal of Innovative Finance and Economics Research*, 3(4), 29-48.

Kogan, A., Alles, M. G., Vasarhelyi, M. A., & Wu, J. (2014). “Design and evaluation of a continuous data level auditing system”. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 33(4), 221-245.

KPMG. (2013). “A survey of fraud, bribery and corruption in Australia & New Zealand”. Available at:

<https://www.bing.com/ck/a?!&&p=11c635e7b810a95fJmltdHM9MTY3MTQ5NDQwMCZpZ3VpZD0xNzJkNzk0OC1kMjYxLTZhNzUtMzkyZC02OThiZDMwZTZiZWmmaW5zaWQ9NTIxOQ&p=3&hsh=3&fclid=172d7948-d261-6a75-393d->

[698bd30e6bec&psq=KPMG+\(2013\)%2c+A+survey+of+fraud%2c+bribery+and+corruption+in+Australia+%26+New+Zealand.&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cuY291cnNlaGVyby5jb20vZmlsZS8xNjAyMDIwMi9LUE1HLw&ntb=1](https://www.kpmg.com/au/en/issuesandinsights/articlesadvice/698bd30e6bec&psq=KPMG+(2013)%2c+A+survey+of+fraud%2c+bribery+and+corruption+in+Australia+%26+New+Zealand.&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cuY291cnNlaGVyby5jb20vZmlsZS8xNjAyMDIwMi9LUE1HLw&ntb=1) (Assessed 14 December 2022).

Kristo, E. (2013). "Survey on bank internal audit function". *European Scientific Journal*, 9(13).

Lange, J. J. (2005). « Curse of the prior workpapers: records from previous audits can be a powerful tool, but only when used judiciously". *Internal Auditor*, 62(4), 26-28.

Lawler, P. (2001). "Monetary policy, central bank objectives, and social welfare with strategic wage setting". *Oxford Economic Papers*, 53(1), 94-113.

Lee, C. C., Welker, R. B., & Wang, T. W. (2013). "An experimental investigation of professional skepticism in audit interviews". *International Journal of Auditing*, 17(2), 213-226.

Li, P., Chan, D. Y., & Kogan, A. (2016). "Exception prioritization in the continuous auditing environment: A framework and experimental evaluation". *Journal of Information Systems*, 30(2), 135-157.

Liston-Heyes, C., & Juillet, L. (2019). "Employee isolation and support for change in the public sector: a study of the internal audit profession". *Public Management Review*, 21(3), 423-445.

Ma'Ayan, Y., & Carmeli, A. (2016). "Internal audits as a source of ethical behavior, efficiency, and effectiveness in work units". *Journal of business ethics*, 137(2), 347-363.

Majdalawieh, M., Sahraoui, S., & Barkhi, R. (2012). "Intra/inter process continuous auditing (IIPCA), integrating CA within an enterprise system environment". *Business Process Management Journal*, 18(2), 30-37.

Malekmahmoudi, S. k., Shokooh, M., & Saeidi, P. (2015). "Investigating the relation between internal control system and financial performance of telecommunication company of Golestan province". *Auditing Journal*, 3(2), 206-211.

Matson, D., Sharockman, K., & Raffield, J. (2015). "The fraud at high flying corporations: Developing audit interview skills". *Journal of Forensic and Investigative Accounting*, 7(2), 261-305.

Mawanda, S. P. (2008). "*Effects of internal control system on financial performance in Uganda's institution of higher learning*". Dissertation for award of MBA in Uganda Martyrs University.

Mihret, D. G., & Yismaw, A. W. (2007). "Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study". *Managerial auditing journal*, 22(5), 470-480.

Mittendorf, B. (2010). "The role of audit thresholds in the misreporting of private information". *Review of Accounting Studies*, 15(2), 243-263.

Morin, D. (2008). "Auditors general's universe revisited: An exploratory study of the influence they exert on public administration through their value for money audits". *Managerial Auditing Journal*, 23(7), 680-701.

Mwakimasinde, M., Odhiambo, A ., & John, B. (2014). "Effects of internal control systems on financial performance of sugarcane out grower companies in Kenya". *Journal of Business and Management*, 12(1), 62-73.

Nedyalkova, P. (2020). "*Quality of Internal Auditing in the Public Sector*". Springer International Publishing.

Nerantzidis M., Pazarskis M., Drogalas G., & Galanis S. (2022). "Internal Auditing in the Public Sector: A systematic literature review and future research agenda". *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 34(2), 189-209.

Nocco, B. W., & Stulz, R. (2006). "*Enterprise risk management: Theory and practice*". Ohio State University.

O'Donnell, E., & Schultz Jr, J. J. (2003). "The influence of business-process-focused audit support software on analytical procedures judgments". *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 22(2), 265-279.

Ogidefa, I. (2008). "Fraud in Banking Systems in Nigeria". Available at: <http://www.Socyberty.com/law/fraud-in-banking-system-in-Nigeria> (Assessed 15 December 2022).

Palfi, C., & Muresan, M. (2009). "Survey on weaknesses of banks internal control systems". *Journal of International Finance and Economics*, 9(1), 106-116.

Parkes, A., & Davern, M. (2011). "A challenging success: a process audit perspective on change". *Business Process Management Journal*, 17(6), 876-897.

Pathak, J., Nkurunziza, S., & Ahmed, S. E. (2007). "General theory of cost minimization strategies of continuous audit of databases". *Journal of Accounting and Public Policy*, 26(5), 621-633.

Pazarskis M., Mitsopoulos K., Ioannidis G., & Galanis S. (2020). "Administrative state audit at Local Government Organizations in Greece". *Actual Problems of Economics*, 224(2), 68-91.

Pazarskis M., Koutoupis A., Kyriakou M., & Galanis S. (2021). "Corporate Governance and Internal Audit at Greek Municipal Enterprises in the Covid-19

Era". *International conference "Corporate Governance: A Search for Emerging Trends in the Pandemic Times"*, 13-14 May 2021, Sumy, Ukraine, Conference Proceedings, pp. 119-125.

Pazarskis M., Tavellaris G., & Galanis S. (2022a). "The internal audit function in Greek Local Government Organizations: Critical factors of success". *International Journal of Critical Accounting*, 13(1), 60-74.

Pazarskis M., Lazos G., & Galanis S. (2022b). "The role of internal audit and its contribution to fraud detection and effective corporate governance". *8th International Conference on "Business & Economics of the Hellenic Open University"*, 17-18 June 2022, Athens, Greece, Conference Proceedings.

Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). "A design science research methodology for information systems research". *Journal of management information systems*, 24(3), 45-77.

Perry, J., & De Fontnouvelle, P. (2005). "Measuring reputational risk: The market reaction to operational loss announcements". Federal Reserve Bank of Boston.

Pilcher, R. (2014). "Role of internal audit in Australian local government governance: a step in the right direction". *Financial Accountability & Management*, 30(2), 206-237.

Polizzi, S., & Scannella, E. (2022). "Continuous auditing in public sector and central banks: a framework to tackle implementation challenges". *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 18(4), 614-639.

Reid, K., & Ashelby, D. (2002). "The Swansea internal quality audit processes: a case study". *Quality Assurance in Education*, 10, 237-246.

Reichborn-Kjennerud, K., & Johnsen, Å. (2018). "Performance audits and supreme audit institutions' impact on public administration: The case of the office of the auditor general in Norway". *Administration & Society*, 50(10), 1422-1446.

Rezaee, Z., Elam, R., & Sharbatoghlie, A. (2001). "Continuous auditing: the audit of the future". *Managerial Auditing Journal*, 16(3), 152-167.

Rezaee, I., & Zabihollah, B. (2002). "Financial statement fraud, prevention and detection". *Journal of fraud prevention*, 22, 23-41.

Roussy, M., & Brivot, M. (2016). "Internal audit quality: a polysemous notion?", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(5), 712-736.

Salameh, R., Al-Weshah, G., Al-Nsour, M., & Al-Hiyari, A. (2011). "Alternative internal audit structures and perceived effectiveness of internal audit in fraud prevention: evidence from Jordanian banking industry". *Canadian Social Science*, 7(3), 40-50.

Schillemans, T., Van Twist, M., Van Der Steen, M., & de Jong, I. (2018). "New development: Breaking out or hanging on? Internal audit in government". *Public money & management*, 38(7), 531-534.

Schroeck, G. (2002). *"Risk Management and Value Creation in Financial Institutions"*. NY: John Wiley and Sons, Inc

Stewart, J. (2001). "Financial regulation in Ireland: Should the regulator be the Central Bank?", *Journal of Financial Regulation & Compliance*, 9(1), 42-42.

Stewart, J., & Subramaniam, N. (2010). "Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities". *Managerial auditing journal*, 25(4), 327-359.

Tang, F., Norman, C. S., & Vandrzyk, V. P. (2017). "Exploring perceptions of data analytics in the internal audit function". *Behaviour & Information Technology*, 36(11), 1125-1136.

Torres, L., Yetano, A., & Pina, V. (2019). "Are performance audits useful? A comparison of EU practices". *Administration & Society*, 51(3), 431-462.

Van der Aalst, W.M., van Hee, K.M., van der Werf, J.M. and Ans Verdonk, M. (2010), "Auditing 2.0: using process mining to support tomorrow's auditor", *Computer*, 43(3), 90-93.

Vasarhelyi, M.A. and Halper, F.B. (1991). "The continuous audit of online systems". *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 6 (1), 110-125.

Vasarhelyi, M. A., Alles, M., Kuenkaikaew, S., & Littlely, J. (2012). "The acceptance and adoption of continuous auditing by internal auditors: A micro analysis". *International journal of accounting information systems*, 13(3), 267-281.

Vinnari, E., & Skærbæk, P. (2014). "The uncertainties of risk management: A field study on risk management internal audit practices in a Finnish municipality". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(3), 488-525.

Woods, I. (1998). "Fraud and the Australian Banking Industry". In "*Conference Crime against Business, the Australian Institute of Criminology, Melbourne*", 7(2), 18-19.