



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Εθνικόν και Καποδιστριακόν  
Πανεπιστήμιον Αθηνών  
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΤΗΣ  
ΑΠΑΤΗΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ  
ΕΛΕΓΧΟΥ**

ΙΩΑΝΝΗΣ ΤΣΙΡΜΠΑΣ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΔΡΑΚΟΥΛΗΣ

ΑΘΗΝΑ  
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ, 2024

# Περιεχόμενα

Περιεχόμενα .....	2
Περίληψη.....	3
Abstract .....	4
Εισαγωγή .....	5
<i>Η Σημασία της Έρευνας</i> .....	5
<i>Ερευνητικά Ερωτήματα και μεθοδολογία</i> .....	5
1.  Περί εταιρικής απάτης.....	7
1.1 <i>Τι είναι η εταιρική απάτη</i> .....	7
1.2 <i>Οι τύποι</i> .....	7
1.3 <i>Αίτια εμφάνισης</i> .....	10
1.4 <i>Συνέπειες εταιρικής απάτης</i> .....	13
2.  Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση κινδύνων απάτης.....	15
2.1 <i>Η διαχείριση κινδύνων και ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου</i> .....	15
2.2 <i>Ποιοι παράγοντες συμβάλουν στην βελτίωση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου</i> 17	
2.3 <i>Αρμοδιότητες και μη</i> .....	19
3.  Διαδικασία αξιολόγησης .....	23
4.  Η περίπτωση της Follie-Follie .....	28
4.1 <i>Ιστορική εξέλιξη της εταιρείας</i> .....	28
4.2 <i>Το χρονικό της υπόθεσης</i> .....	29
4.3 <i>Ανάλυση της υπόθεσης</i> .....	30
Συμπεράσματα.....	34
Βιβλιογραφία.....	36

# Περίληψη

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην αξιολόγηση του κινδύνου απάτης στο πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου, εξετάζοντας τους παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνιση εταιρικής απάτης και τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην πρόληψη και ανίχνευσή της. Αρχικά, αναλύεται η έννοια της εταιρικής απάτης, οι διάφορες μορφές της (διαφθορά, κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων, ψευδείς δηλώσεις) και τα αίτια που την προκαλούν, με έμφαση στο τρίγωνο της απάτης: πίεση, ευκαιρία και εξορθολογισμός. Η εργασία αναδεικνύει τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου ως βασικού μηχανισμού διασφάλισης της διαφάνειας και της λογοδοσίας μέσα σε έναν οργανισμό, συμβάλλοντας στη μείωση των κινδύνων απάτης. Ο εσωτερικός έλεγχος ενισχύει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων, παρέχοντας ανεξάρτητες αξιολογήσεις των διαδικασιών και των εσωτερικών ελέγχων που εφαρμόζει ο οργανισμός.

Η μελέτη περίπτωσης της Folli-Follie αναλύει την αποτυχία του εσωτερικού ελέγχου να προλάβει την εκτεταμένη παραποίηση οικονομικών στοιχείων και τη δόλια συμπεριφορά της διοίκησης. Η υπόθεση αυτή ανέδειξε τη σημασία ισχυρών εσωτερικών μηχανισμών και την ανάγκη για καλύτερη διακυβέρνηση. Η εργασία υπογραμμίζει τη σημασία της σωστής εφαρμογής των εσωτερικών ελέγχων και της ενίσχυσης της εταιρικής διακυβέρνησης, ώστε να περιοριστούν οι ευκαιρίες για απάτη και να προστατευθούν τα συμφέροντα των οργανισμών και των επενδυτών τους.

# Abstract

This paper focuses on fraud risk assessment in the context of internal control, examining the factors that contribute to the occurrence of corporate fraud and the role of internal control in its prevention and detection. First, the concept of corporate fraud, its different forms (corruption, misuse of assets, false statements) and the causes of corporate fraud are analysed, with a focus on the fraud triangle: pressure, opportunity and rationalisation. The paper highlights the importance of internal audit as a key mechanism for ensuring transparency and accountability within an organisation, helping to reduce the risks of fraud. Internal audit enhances the effectiveness of risk management by providing independent assessments of the processes and internal controls implemented by the organization.

The Folli-Follie case study analyses the failure of internal control to prevent widespread misrepresentation of financial information and fraudulent behaviour by management. This case highlighted the importance of strong internal mechanisms and the need for better governance. The paper highlights the importance of properly implementing internal controls and strengthening corporate governance to reduce opportunities for fraud and protect the interests of organisations and their investors.

# Εισαγωγή

## *Η Σημασία της Έρευνας*

Η αξιολόγηση κινδύνου απάτης είναι η διαδικασία αναγνώρισης, ανάλυσης και εκτίμησης των παραγόντων που αυξάνουν την πιθανότητα εμφάνισης απάτης σε έναν οργανισμό. Η απάτη μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορες μορφές, όπως χρηματοοικονομικές ατασθαλίες, διαφθορά ή κατάχρηση πόρων, και η αξιολόγηση του κινδύνου αποσκοπεί στην πρόληψη και την ανίχνευση τέτοιων περιπτώσεων. Η αξιολόγηση του κινδύνου απάτης είναι κρίσιμη στο πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου για διάφορους λόγους. Πρώτον, βοηθά τους εσωτερικούς ελεγκτές να εντοπίσουν περιοχές υψηλού κινδύνου όπου η πιθανότητα εμφάνισης απάτης είναι μεγαλύτερη. Αυτό τους επιτρέπει να επικεντρώσουν τους ελέγχους τους σε ευάλωτες διαδικασίες και λειτουργίες, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Δεύτερον, η προληπτική ανίχνευση και αντιμετώπιση της απάτης μπορεί να μειώσει σημαντικά τις οικονομικές και ηθικές ζημίες για έναν οργανισμό, ενώ παράλληλα προστατεύει τη φήμη του και ενισχύει την εμπιστοσύνη των μετόχων.

Επιπλέον, η αξιολόγηση του κινδύνου απάτης βοηθά στη δημιουργία μιας κουλτούρας διαφάνειας και λογοδοσίας, προωθώντας την ηθική συμπεριφορά και τη συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις. Σε ένα περιβάλλον αυξανόμενης πολυπλοκότητας και κανονιστικών πιέσεων, η διαρκής αξιολόγηση του κινδύνου απάτης διασφαλίζει ότι οι οργανισμοί είναι σε θέση να αντιδράσουν γρήγορα και αποτελεσματικά σε πιθανές απειλές. Συνεπώς, η αξιολόγηση του κινδύνου απάτης αποτελεί βασικό συστατικό της στρατηγικής εσωτερικού ελέγχου, συμβάλλοντας στην προστασία της περιουσίας και της ακεραιότητας του οργανισμού.

## *Ερευνητικά Ερωτήματα και μεθοδολογία*

Το βασικό ερευνητικό ερώτημα της εργασίας είναι πώς η αξιολόγηση του κινδύνου απάτης μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου και στη μείωση των πιθανοτήτων απάτης μέσα σε έναν οργανισμό. Συγκεκριμένα, διερευνάται ποιοι παράγοντες αυξάνουν τον κίνδυνο απάτης, ποιες μέθοδοι και εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανίχνευση και πρόληψή της, και πώς η σωστή αξιολόγηση αυτού του κινδύνου μπορεί να ενισχύσει τις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου, βελτιώνοντας τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και

την προστασία της περιουσίας του οργανισμού. Στην παρούσα εργασία θα μελετηθεί ως μελέτη περίπτωση το οικονομικό σκάνδαλο της εταιρείας Folli-Follie, το οποίο συντάραξε την ελληνική κοινωνία και αποκάλυψε τη σημασία της διενέργειας εσωτερικών ελέγχων για την διασφάλιση της υγιούς λειτουργίας ενός οργανισμού. Μεθοδολογικά η εργασία θα βασιστεί στην έρευνα δευτερογενών πηγών τόσο από το διαδίκτυο όσο και μέσα από βάσεις δεδομένων όπως το Scopus και το Google Scholar.

# 1. Περί εταιρικής απάτης

## 1.1 Τι είναι η εταιρική απάτη

Η απάτη είναι μια πράξη που πραγματοποιείται από ένα άτομο ή μια ομάδα με σκοπό να αποκομίσει οφέλη, να αποφύγει τις υποχρεώσεις ή να προκαλέσει οικονομική ή μη οικονομική ζημία σε άλλο μέρος (Ruin, 2009). Συχνά περιλαμβάνει άτομα ή ομάδες εντός ή εκτός ενός οργανισμού που εκμεταλλεύονται τη θέση τους για να αποκτήσουν αθέμιτο πλεονέκτημα. Το Statement on Auditing Standards 99 ορίζει την απάτη ως μια σκόπιμη ενέργεια που οδηγεί σε ουσιώδεις ανακρίβειες στις οικονομικές εκθέσεις, είτε με την παραποίηση των λογιστικών αρχείων είτε με την υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας μέσω κλοπής, δόλιων δαπανών και άλλων μέσων (AICPA, 2003). Η πίεση στο εταιρικό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει τα έντιμα άτομα να εμπλακούν σε απάτες στις οικονομικές καταστάσεις. Οι δόλιες δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων της κλοπής, της διαφθοράς, της δωροδοκίας, της υπεξαίρεσης και της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες, προκαλούν σημαντική οικονομική ζημία στις εταιρείες (Rashid et al., 2022). Η απάτη υπονομεύει την κερδοφορία, τη φήμη και τη νομιμότητα ενός οργανισμού σε παγκόσμιο επίπεδο όποτε αυτή διαπράττεται. Επίσης, επηρεάζει αρνητικά τις επιδόσεις από ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι επιτροπές ελέγχου, τα διοικητικά συμβούλια, οι διευθυντές, οι εργαζόμενοι, οι ελεγκτές, οι πιστωτές, οι μέτοχοι και οι συνταξιούχοι (Kaplan et al., 2010). Η Holtfreter (2005) σημειώνει ότι η απάτη ποικίλλει σε διάφορα οργανωτικά πλαίσια και ότι η κατανόησή μας για την απάτη και το οικονομικό έγκλημα παραμένει περιορισμένη. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, θα εξετάσουμε την έννοια της απάτης, τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου και την μελέτη περίπτωσης του σκανδάλου της εταιρείας Folli-Follie.

## 1.2 Οι τύποι

Η Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)<sup>1</sup> έχει προσδιορίσει όλους τους τύπους εταιρικής απάτης που μπορούν να προκύψουν, το επονομαζόμενο “The Fraud

---

<sup>1</sup> Η Ένωση Πιστοποιημένων Ερευνητών Απάτης (ACFE) είναι ο μεγαλύτερος οργανισμός στον κόσμο που ασχολείται με την ανίχνευση, την πρόληψη και την αποτροπή της απάτης. Παρέχει εκπαίδευση, πόρους και κατάρτιση για τους επαγγελματίες που ασχολούνται με την καταπολέμηση της απάτης, προσφέροντας το πιστοποιητικό Certified Fraud Examiner (CFE), μια παγκοσμίως αναγνωρισμένη

Tree” (ACFE, 1996) (Παράρτημα). Το δέντρο αυτό περιγράφει λεπτομερώς τις διάφορες μορφές εταιρικής απάτης και τις κατηγοριοποιεί με βάση το είδος της παράνομης δραστηριότητας, όπως η διαφθορά, η κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων και οι ψευδείς δηλώσεις. Η γνώση αυτών των μορφών απάτης είναι απαραίτητη για την κατανόηση των κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και την ανάπτυξη αποτελεσματικών μηχανισμών ελέγχου και πρόληψης. Η διάκριση μεταξύ των διαφορετικών τύπων απάτης μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να εντοπίσουν τις αδυναμίες τους και να αναπτύξουν καλύτερα συστήματα διαχείρισης κινδύνων για την αποτροπή αυτών των παραβάσεων.

Η εικόνα 1 αναπαριστά ένα δέντρο εταιρικής απάτης, που χωρίζει την απάτη σε τρεις κύριες κατηγορίες: τη διαφθορά, την κακή διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και τις ψευδείς δηλώσεις (ACFE, 1996). Κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες περιέχει υποκατηγορίες και συγκεκριμένες μορφές απάτης, προσδιορίζοντας τη φύση της παράνομης δραστηριότητας και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται.

1. Διαφθορά. Η διαφθορά χωρίζεται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

- Συγκρούσεις συμφερόντων: Περιλαμβάνει σχήματα αγοράς και πωλήσεων, όπου τα άτομα εκμεταλλεύονται την θέση τους για να αποκομίσουν προσωπικό όφελος εις βάρος της εταιρείας. Μπορεί να περιλαμβάνει συμφωνίες όπου η προσωπική οικονομική ωφέλεια έρχεται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα της εταιρείας.
- Δωροδοκία: Αναφέρεται σε συστήματα με εκπτώσεις τιμολογίων (invoice kickbacks) και "συμφωνίες υποβολής προσφορών" (bid rigging), όπου παρέχονται χρηματικά κίνητρα σε εξωτερικούς συνεργάτες ή προμηθευτές για την επίτευξη επιχειρηματικών συμφωνιών.
- Παράνομες δωροδοκίες: Χρηματικά ή άλλα οφέλη που δίνονται με τρόπο παράνομο, σε άτομα που βρίσκονται σε θέση ισχύος, προκειμένου να εξασφαλιστούν συμβάσεις ή ευνοϊκές αποφάσεις.
- Οικονομικός εκβιασμός: Όταν ένας οργανισμός αναγκάζει ένα άτομο ή μια εταιρεία να πληρώσει για να αποτρέψει κάποια βλάβη ή ζημία, όπως η απώλεια μιας συμφωνίας.

---

πιστοποίηση που αποδεικνύει την εξειδίκευση στην πρόληψη, την ανίχνευση και τη διερεύνηση της απάτης.



2. Κακή διαχείριση περιουσιακών στοιχείων. Η κακή διαχείριση περιουσιακών στοιχείων αναφέρεται σε περιπτώσεις όπου τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας χρησιμοποιούνται με παράνομο τρόπο και χωρίζεται στις ακόλουθες υποκατηγορίες:
- Διασπάθιση χρημάτων (Asset Misappropriation) με τη μορφή:
    - Κλοπής μετρητών (Larceny): Κλοπή χρημάτων που βρίσκονται είτε στα χέρια της επιχείρησης είτε στον λογαριασμό της κατάθεσης.
    - Παράνομες εκταμιεύσεις (Fraudulent Disbursements): Απατηλές πληρωμές ή επιστροφές χρημάτων μέσω πλαστών λογαριασμών (billing schemes), εικονικών υπαλλήλων (payroll schemes) ή παραποιημένων δαπανών (expense reimbursement schemes).
    - Παραποίηση ελέγχων (Check Tampering): Παραποίηση επιταγών για προσωπικό όφελος, μέσω πλαστών ή παραποιημένων υπογραφών.
    - Παράνομες επιστροφές (Register Disbursements): Απατηλές επιστροφές χρημάτων που εγγράφονται σε ταμειακές μηχανές.
  - Παραποίηση εισπράξεων (Skimming): Παράλειψη καταχώρισης πωλήσεων ή εισπράξεων με σκοπό την απόκρυψη χρηματικών ποσών πριν καταγραφούν στα βιβλία της εταιρείας. Αυτό περιλαμβάνει μη κατατεγραμμένες (unrecorded) και υπο-κατατεγραμμένες (understated) σε σχέση με πωλήσεις και εισπράξεις.
  - Λάθη και άλλες μορφές απάτης: Παρακράτηση παρακρατήσεων (lapping schemes), μη έγκαιρη καταχώριση πληρωμών ή αποθεμάτων με σκοπό την απόκρυψη κλοπής ή απώλειας.
  - Κακή χρήση αποθεμάτων και άλλων περιουσιακών στοιχείων (Misuse): Αφορά την κατάχρηση αποθεμάτων και περιουσιακών στοιχείων για προσωπικούς λόγους, π.χ., αδικαιολόγητη χρήση αποθεμάτων ή άλλων υλικών πόρων της επιχείρησης.
3. Ψευδείς δηλώσεις. Η κατηγορία των ψευδών δηλώσεων αφορά τη σκόπιμη παραποίηση οικονομικών ή άλλων πληροφοριών της εταιρείας. Χωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες:
- Οικονομικές ψευδείς δηλώσεις:

- Υπερβολικές δηλώσεις περιουσιακών στοιχείων και εσόδων (Asset/Revenue Overstatements): Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ψευδείς αποτιμήσεις περιουσιακών στοιχείων (improper asset valuations), παραποιημένες αποκαλύψεις (improper disclosures) ή φανταστικά έσοδα (fictitious revenues).
- Υποεκτιμήσεις περιουσιακών στοιχείων και εσόδων (Asset/Revenue Understatements): Περιλαμβάνει την απόκρυψη υποχρεώσεων και εξόδων (concealed liabilities and expenses) ή την υποεκτίμηση των εσόδων για να εμφανιστούν μικρότερα φορολογητέα κέρδη.
- Μη οικονομικές ψευδείς δηλώσεις: Αυτές περιλαμβάνουν παραποιήσεις σχετικά με τα προσόντα του προσωπικού (employment credentials) ή εσωτερικά και εξωτερικά έγγραφα, που δεν σχετίζονται άμεσα με την οικονομική απόδοση, αλλά μπορεί να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες.

### 1.3 Αίτια εμφάνισης

Η απάτη συμβαίνει όταν τα άτομα εκμεταλλεύονται αδυναμίες στους εσωτερικούς ελέγχους ενός οργανισμού, καθοδηγούμενα από ένα συνδυασμό παραγόντων - αντιλαμβανόμενη ευκαιρία, οικονομική πίεση και εκλογίκευση - όπως περιγράφεται από το τρίγωνο της απάτης (Higson, 2012). Το μοντέλο αυτό προσφέρει μια βαθύτερη κατανόηση των λόγων για τους οποίους συμβαίνει η απάτη, τονίζοντας ότι ο κίνδυνος απάτης προέρχεται από κάτι περισσότερο από την απληστία ή την απελπισία. Ενώ πολλά άτομα αντιμετωπίζουν οικονομική πίεση ή προσωπικές προκλήσεις, δεν καταφεύγουν όλοι στην απάτη. Το τρίγωνο της απάτης εξηγεί γιατί ορισμένα άτομα διαπράττουν απάτη, αναλύοντας τρία βασικά στοιχεία που, όταν συνδυάζονται, αυξάνουν σημαντικά την πιθανότητα δόλιας συμπεριφοράς. Πιο συγκεκριμένα:

1. Πίεση (ή κίνητρο): Η πρώτη πλευρά του τριγώνου της απάτης είναι η πίεση, η οποία αντιπροσωπεύει το κίνητρο πίσω από την απατηλή πράξη. Οικονομικές δυσκολίες, προσωπικά χρέη ή ακόμη και συναισθηματικοί παράγοντες, όπως η απληστία ή η επιθυμία να βοηθηθεί κάποιος άλλος, μπορούν να οδηγήσουν κάποιον στη διάπραξη απάτης. Ως παράδειγμα, μια γυναίκα από τη Μινεσότα κατηγορήθηκε ότι εξαπάτησε την εταιρεία της όχι για προσωπικό οικονομικό όφελος, αλλά για να στηρίξει κάποιον με τον οποίο είχε ερωτική σχέση. Αυτό υπογραμμίζει πώς τα κίνητρα μπορούν να

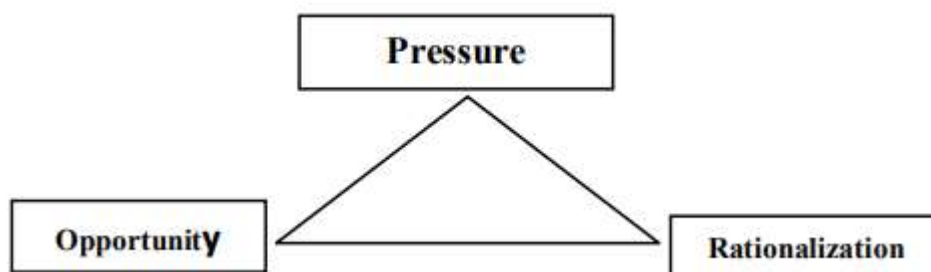
επεκταθούν πέρα από τις οικονομικές ανάγκες ή το προσωπικό κέρδος, καθιστώντας την απάτη ένα πολύπλευρο ζήτημα. Αν και η οικονομική πίεση είναι συχνή, συχνά δεν αποτελεί τη μοναδική εξήγηση για την απάτη.

2. Ευκαιρία: Ο δεύτερος παράγοντας είναι η ευκαιρία, η οποία αναφέρεται στις περιστάσεις που επιτρέπουν την πραγματοποίηση απάτης. Τα άτομα που έχουν άμεση πρόσβαση στα κεφάλαια ενός οργανισμού, όπως οι λογιστές ή οι λογιστές, είναι συχνά σε θέση να διαπράξουν απάτη. Οι αδύναμοι εσωτερικοί έλεγχοι, η έλλειψη εποπτείας και η εμπιστοσύνη στη θέση ενός ατόμου συχνά δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου η απάτη μπορεί να συμβεί χωρίς να εντοπιστεί. Για παράδειγμα, σε μεγάλους οργανισμούς με πολύπλοκα οικονομικά αρχεία, οι δόλιες δραστηριότητες μπορούν εύκολα να περάσουν απαρατήρητες. Η απουσία αυστηρών ελέγχων και ισορροπιών παρέχει την ευκαιρία στους απατεώνες να εκμεταλλευτούν το σύστημα.
3. Εξορθολογισμός: Η τελευταία πλευρά του τριγώνου είναι η ορθολογικοποίηση, η οποία είναι ίσως το πιο σύνθετο στοιχείο. Τα άτομα που διαπράττουν απάτες συνήθως δικαιολογούν τις πράξεις τους με τρόπους που τους επιτρέπουν να διατηρούν μια θετική εικόνα του εαυτού τους. Συχνά πείθουν τον εαυτό τους ότι οι πράξεις τους είναι προσωρινές ή δικαιολογούνται από εξωτερικές συνθήκες. Για παράδειγμα, μπορεί να πιστεύουν ότι θα επιστρέψουν τα χρήματα αργότερα ή να υποστηρίζουν ότι και άλλοι εργαζόμενοι κάνουν κατάχρηση των κεφαλαίων της εταιρείας. Αυτός ο νοητικός διαχωρισμός μεταξύ των δόλιων ενεργειών τους και της υπόλοιπης ζωής τους τους επιτρέπει να συνεχίσουν την παραπλανητική τους συμπεριφορά χωρίς να αισθάνονται ότι είναι «κακοί άνθρωποι». Σε πιο οργανωμένες περιπτώσεις απάτης, τα άτομα μπορεί να εκλογικεύουν τις πράξεις τους πιστεύοντας ότι δεν έχουν άλλες νόμιμες επιλογές για να συντηρηθούν.

Το τρίγωνο της απάτης παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση των παραγόντων που οδηγούν σε δόλια συμπεριφορά. Σε αντίθεση με τις απλουστευμένες εξηγήσεις που αποδίδουν την απάτη αποκλειστικά στην απληστία ή την απελπισία, το τρίγωνο προσφέρει μια διαφοροποιημένη άποψη που ενσωματώνει ψυχολογικούς και

περιστασιακούς παράγοντες. Η πίεση παρακινεί την απάτη, αλλά χωρίς ευκαιρία, το άτομο μπορεί να μην βρει τρόπο να κάνει πράξη τις προθέσεις του. Επιπλέον, η εκλογίκευση τους επιτρέπει να διαπράττουν απάτες διατηρώντας την αυτοεκτίμησή τους, εξηγώντας γιατί άτομα που κατά τα άλλα φαίνονται ηθικά και νομοταγή μπορούν να εμπλακούν σε μια τέτοια συμπεριφορά.

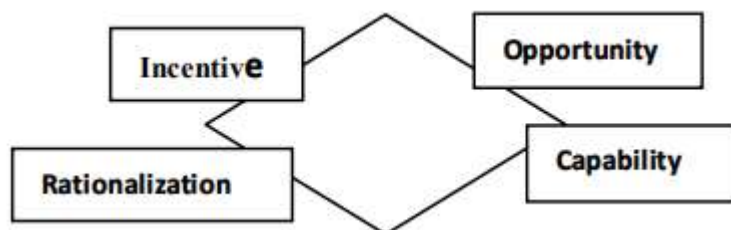
Για τους οργανισμούς, το τρίγωνο της απάτης τονίζει τη σημασία του μετριασμού κάθε ενός από αυτά τα στοιχεία για τη μείωση του κινδύνου απάτης. Οι αποτελεσματικοί εσωτερικοί έλεγχοι μπορούν να περιορίσουν τις ευκαιρίες για απάτη, εισάγοντας εποπτεία και ελέγχους σε όσους έχουν πρόσβαση σε ευαίσθητες οικονομικές πληροφορίες. Η κατανόηση των πιέσεων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και η καλλιέργεια μιας διαφανούς κουλτούρας μπορούν επίσης να ελαχιστοποιήσουν τα κίνητρα πίσω από την απάτη. Τέλος, οι οργανισμοί θα πρέπει να γνωρίζουν πώς οι εργαζόμενοι μπορεί να εκλογικεύουν την ανήθικη συμπεριφορά και να εργάζονται για την καθιέρωση σαφών ηθικών προτύπων και επικοινωνίας για την αντιμετώπιση τέτοιων δικαιολογιών.



Εικόνα 1 . Το τρίγωνο της απάτης (Higson, 2012)

Οι Wolfe και Hermanson (2004) υποστήριξαν ότι πολλές απάτες δεν θα είχαν πραγματοποιηθεί χωρίς τη συμμετοχή του κατάλληλου προσώπου με τις απαραίτητες δεξιότητες για την εκτέλεση των δόλιων ενεργειών. Εντόπισαν τέσσερα παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά που καθιστούν πιο πιθανό να διαπράξει κάποιος απάτη: (1) να κατέχει θέση εξουσίας ή ρόλο κλειδί στον οργανισμό, (2) να έχει την ικανότητα να κατανοεί και να εκμεταλλεύεται αδυναμίες στα λογιστικά συστήματα και στους εσωτερικούς ελέγχους, (3) να έχει εμπιστοσύνη ότι είτε θα αποφύγει τον εντοπισμό είτε θα γλιτώσει εύκολα τις συνέπειες αν συλληφθεί, και (4) να διαθέτει την ικανότητα να διαχειρίζεται

το άγχος που προκύπτει όταν ένα γενικά ηθικό άτομο εμπλέκεται σε ανήθικη συμπεριφορά.



Εικόνα 2. Το διαμάντι της απάτης (Wolfe & Hermanson, 2004)

#### 1.4 Συνέπειες εταιρικής απάτης

Από τα παραπάνω καθίσταται προφανές ότι η εταιρική απάτη είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που αντίστοιχα πολυδιάστατες θα είναι και οι συνέπειές του. Είναι εξίσου προφανές ότι η πρώτη και βασική επίπτωση στον οργανισμό είναι οικονομική, αλλά είναι μόνο οικονομική. Σε έρευνα που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό Forbes (McKee, 2020) παρουσιάζονται αυτές οι συνέπειες διεξοδικά. Η έρευνα (McKee, 2020) που παρουσιάζεται στην παρακάτω εικόνα δείχνει ότι η απάτη δεν επηρεάζει μόνο τις οικονομικές αποδόσεις μιας επιχείρησης, αλλά έχει ευρύτερες και πολυδιάστατες επιπτώσεις. Σύμφωνα με την έρευνα, το 41% των επιχειρήσεων ανησυχούν κυρίως για τις άμεσες οικονομικές απώλειες που προκύπτουν από την απάτη. Αυτές οι απώλειες περιλαμβάνουν άμεσα χρηματοοικονομικά κόστη, τα οποία είναι συχνά εμφανή και μετρήσιμα, όπως η κλοπή χρημάτων ή περιουσιακών στοιχείων. Ωστόσο, οι συνέπειες της απάτης δεν περιορίζονται μόνο στο οικονομικό επίπεδο. Το 32% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι η απάτη επηρεάζει σημαντικά την εμπειρία των πελατών. Η απάτη μπορεί να προκαλέσει καθυστερήσεις, απογοήτευση ή ακόμα και απώλεια εμπιστοσύνης από τους πελάτες, κάτι που μπορεί να έχει μακροχρόνιες επιπτώσεις στη σχέση τους με την επιχείρηση. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πελατών, κάτι που είναι δύσκολο να αποκατασταθεί.

Ταυτόχρονα η διαχείριση της απάτης αναδεικνύεται επίσης ως σημαντική πρόκληση για το 29% των εταιρειών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύουν συνεχώς σε συστήματα και τεχνολογίες για την ανίχνευση και την πρόληψη της απάτης, ενώ ταυτόχρονα χρειάζεται να εκπαιδεύουν το προσωπικό τους ώστε να αναγνωρίζει πιθανά σχήματα

απάτης. Η συμμόρφωση με κανονιστικές απαιτήσεις απασχολεί το 26% των εταιρειών, καθώς οι κανονισμοί που σχετίζονται με την ασφάλεια των δεδομένων και την οικονομική διαφάνεια γίνονται όλο και πιο αυστηροί. Η μη συμμόρφωση μπορεί να οδηγήσει σε νομικές κυρώσεις ή πρόστιμα, επιδεινώνοντας τις απώλειες από την απάτη.

Εξίσου ανησυχητική είναι και η ζημιά στη φήμη της εταιρείας, επίσης για το 26% των ερωτηθέντων. Μια επιχείρηση που εμπλέκεται σε σκάνδαλα απάτης μπορεί να υποστεί μακροχρόνια φθορά στη δημόσια εικόνα της, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει τις πωλήσεις και την ανάπτυξή της στο μέλλον. Ακόμα, η δυσκολία στην εγκαθίδρυση εμπιστοσύνης με τους πελάτες (23%) και η δέσμευση πόρων (20%) για τη διαχείριση της απάτης υπογραμμίζουν την ανάγκη για στρατηγικές μακροπρόθεσμης διαχείρισης των κινδύνων. Επιπλέον, η απάτη επηρεάζει άμεσα το ποσοστό μετατροπών (conversion rate impact, 20%) και τα ποσοστά έγκρισης συναλλαγών (authorization rate impact, 17%), κάτι που μπορεί να επηρεάσει την κερδοφορία και τη λειτουργία της επιχείρησης.

Εν κατακλείδι, η έρευνα τονίζει ότι η απάτη δεν αποτελεί μόνο ζήτημα άμεσων οικονομικών απωλειών, αλλά επηρεάζει και άλλες κρίσιμες πτυχές μιας επιχείρησης, όπως η φήμη, η εμπειρία πελατών και η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Αυτό καταδεικνύει την ανάγκη για ολοκληρωμένες στρατηγικές πρόληψης και διαχείρισης απάτης που λαμβάνουν υπόψη όλες αυτές τις παραμέτρους.

## Fraud is about much more than financial losses



Q. Which of the following, if any, are significant concerns as it relates to the impact of fraud on your business? Please select all that apply. (n=263)  
Source: 451 Research's Voice of the Enterprise Customer Experience and Commerce, Merchant Study Q2 2020

Εικόνα 3. Οι συνέπειες της απάτης (McKee, 2020)

## 2. Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση κινδύνων απάτης

### 2.1 Η διαχείριση κινδύνων και ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου

Λόγω της συνεχιζόμενης εμφάνισης σκανδάλων εταιρικής απάτης, η σημασία της ισχυρής εταιρικής διακυβέρνησης, ιδίως στην αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου απάτης, έχει αυξηθεί σημαντικά. Προηγούμενα σκάνδαλα έχουν αποκαλύψει κρυφά ζητήματα εντός των εταιρειών και του λογιστικού επαγγέλματος, προκαλώντας σημαντική ζημία στη φήμη τόσο των λογιστών όσο και της εταιρείας (Free, 2015). Τα γεγονότα αυτά οδήγησαν σε σοβαρή απώλεια της εμπιστοσύνης του κοινού στις χρηματοπιστωτικές αγορές. Επιπλέον, οι ποινές για δόλια χρηματοοικονομική πληροφόρηση έχουν αυξηθεί σημαντικά για να ευθυγραμμιστούν με τις απόψεις της κοινωνίας σχετικά με την απάτη (Coram et al., 2008).

Παρά τις κανονιστικές αλλαγές, η συνεχιζόμενη εμφάνιση απάτης υπογραμμίζει την ανάγκη των εταιρειών να βελτιώσουν τη διαχείριση των κινδύνων απάτης. Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors, 2009) ορίζει την απάτη ως «κάθε παράνομη πράξη που χαρακτηρίζεται από εξαπάτηση, απόκρυψη ή παραβίαση της εμπιστοσύνης» (σελ. 1), τονίζοντας ότι η απάτη μπορεί να επηρεάσει κάθε οργανισμό. Μελέτες υπογραμμίζουν την αυξανόμενη επικράτηση της απάτης και την ανάγκη οι οργανισμοί να λαμβάνουν προληπτικά μέτρα εναντίον της (Holm et al., 2012). Ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται ως μια κρίσιμη γραμμή άμυνας, η οποία διαδραματίζει βασικό ρόλο στην παρακολούθηση των κινδύνων, την πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης. Όταν εμφανίζεται απάτη, η προσοχή συχνά μετατοπίζεται στη συνολική εταιρική διακυβέρνηση της εταιρείας. Δεδομένου ότι η απάτη αποτελεί έναν από τους κορυφαίους κινδύνους για τους οργανισμούς, οι εσωτερικοί ελεγκτές, οι οποίοι προωθούν την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων, αναμένεται να αναλάβουν σημαντική ευθύνη για την πρόληψη, την αποτροπή και την ανίχνευση της απάτης.

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης γίνεται πιο εμφανής όταν εξετάζονται οι βασικές αρχές του. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη λειτουργία που παρέχει αντικειμενική διασφάλιση και συμβουλευτική για

τη βελτίωση των οργανωτικών λειτουργιών (Bonrath & Eulerich, 2024). Χρησιμοποιεί μια συστηματική προσέγγιση για την αξιολόγηση και την ενίσχυση της διαχείρισης κινδύνων, του ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης. Αυτός ο ρόλος τοποθετεί τον εσωτερικό έλεγχο ως βασικό παράγοντα που συμβάλλει στην πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης, βελτιώνοντας την οργανωτική απόδοση μέσω αποτελεσματικότερων μέτρων ελέγχου της απάτης (Norman et al., 2010). Επιπλέον, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να δημιουργήσει αξία προωθώντας μια ηθική κουλτούρα, η οποία συμβάλλει στην πρόληψη της απάτης (Ma'ayan & Carmeli, 2016). Αρκετά πρότυπα του περιγράφουν τις ευθύνες των εσωτερικών ελεγκτών για την αντιμετώπιση των κινδύνων απάτης κατά τη διάρκεια των ελέγχων και των ερευνών, συμπεριλαμβανομένων των απαραίτητων γνώσεων για την αξιολόγηση των κινδύνων απάτης, την αναφορά της απάτης και την εξέταση της απάτης κατά τον καθορισμό των στόχων της ανάθεσης.

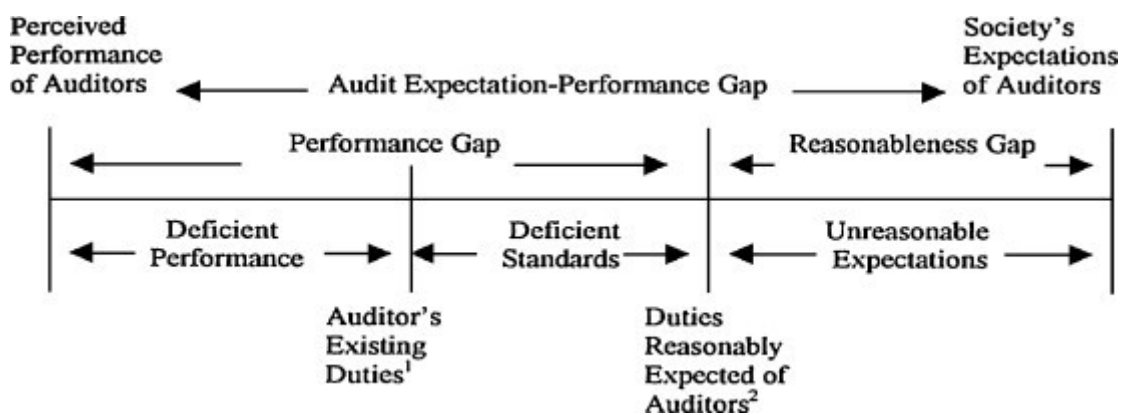
Το πλαίσιο των Murphy και Dacin (Murphy & Dacin, 2011), το οποίο βασίζεται στο μοντέλο του τριγώνου της απάτης, βοηθά στην απεικόνιση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου εξετάζοντας τους παράγοντες που προβλέπουν την απάτη: ευκαιρία, εκλογίκευση και πίεση. Οι εσωτερικοί ελεγκτές στοχεύουν κυρίως στην πτυχή της ευκαιρίας εντοπίζοντας αδύναμους ελέγχους που θα μπορούσαν να επιτρέψουν την απάτη. Ενώ πολλές έρευνες έχουν επικεντρωθεί στους οργανωτικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις ευκαιρίες απάτης, πρόσφατες μελέτες έχουν αρχίσει να διερευνούν τους ατομικούς παράγοντες που σχετίζονται με τον εξορθολογισμό και την πίεση (Mutschmann et al., 2021). Οι εσωτερικοί ελεγκτές αναμένεται να προωθήσουν μια ηθική κουλτούρα, αυξάνοντας την ευαισθητοποίηση σχετικά με τη σοβαρότητα της απάτης και ενισχύοντας την ιδέα ότι αυτή είναι απαράδεκτη εντός των οργανισμών. Με την πάροδο του χρόνου, αυτό θα πρέπει να βοηθήσει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν ότι το κόστος της απάτης αντισταθμίζει τα οφέλη της. Αυξάνοντας την ευαισθητοποίηση σχετικά με την δόλια συμπεριφορά, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να επηρεάσουν τόσο τη διαίσθηση όσο και τη λογική μέσω μέτρων κατά της απάτης, όπως κατευθυντήριες γραμμές, εκπαίδευση και μηχανισμοί καταγγελίας.

Είναι γεγονός ότι η εταιρεία και η κοινωνία αναμένουν πολλά από τη διαδικασία του ελέγχου. Όμως υπάρχει ένα χάσμα μεταξύ πραγματικότητας και προσδοκίας. Αυτό το χάσμα ονομάζεται "Audit Expectation-Performance Gap", και συνιστά το χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες της κοινωνίας από τους ελεγκτές και την αντιλαμβανόμενη



απόδοση των ελεγκτών. Το χάσμα αυτό χωρίζεται σε δύο κύριες κατηγορίες: το "Performance Gap" (Χάσμα Απόδοσης) και το "Reasonableness Gap" (Χάσμα Λογικότητας). Το Χάσμα Απόδοσης προκύπτει όταν υπάρχει διαφορά μεταξύ των υφιστάμενων καθηκόντων των ελεγκτών και της απόδοσής τους. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε σε ανεπαρκή απόδοση (deficient performance) είτε σε ανεπαρκή πρότυπα (deficient standards). Τα ανεπαρκή πρότυπα υποδεικνύουν ότι οι τρέχουσες διαδικασίες ή τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι ελεγκτές μπορεί να μην είναι αρκετά αποτελεσματικά για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις.

Από την άλλη πλευρά, το Χάσμα Λογικότητας αναφέρεται σε παράλογες προσδοκίες της κοινωνίας από τους ελεγκτές. Αυτό συμβαίνει όταν η κοινωνία αναμένει από τους ελεγκτές να εκτελούν καθήκοντα που δεν είναι ρεαλιστικά ή δεν εμπίπτουν στα καθήκοντα που είναι λογικά αναμενόμενα από αυτούς. Η ύπαρξη του "Audit Expectation-Performance Gap" επισημαίνει τη διαρκή πρόκληση του να γεφυρωθούν οι διαφορές μεταξύ των κοινωνικών προσδοκιών και της πραγματικής λειτουργίας των ελεγκτικών διαδικασιών, με στόχο την καλύτερη κατανόηση και ενίσχυση της διαφάνειας.



Εικόνα 4. Audit Expectation-Performance Gap (Hassink et al., 2009)

## 2.2 Ποιοι παράγοντες συμβάλουν στην βελτίωση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου

Σημασία όμως δεν έχει μόνο να διενεργούνται έλεγχοι, αλλά πως διενεργούνται. Ποιοι είναι οι παράγοντες εκείνοι που ενισχύουν την ποιότητά τους; Τα αποτελέσματα της έρευνας των Bonrath & Eulerich (2024) υπογραμμίζουν τους παράγοντες που

επιηρεάζουν τον ρόλο της εσωτερικής ελεγκτικής υπηρεσίας στην πρόληψη και ανίχνευση της απάτης. Συγκεκριμένα (Bonrath & Eulerich, 2024):

1. Το Ισχυρό περιβάλλον εταιρικής διακυβέρνησης: Η έρευνα καταδεικνύει ότι η ύπαρξη ενός ισχυρού συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης συσχετίζεται θετικά με την εμπλοκή της εσωτερικής ελεγκτικής στη διαχείριση του κινδύνου απάτης. Αυτό το εύρημα ενισχύει την άποψη ότι ισχυροί μηχανισμοί διακυβέρνησης μπορούν να μειώσουν την πιθανότητα εμφάνισης απάτης.
2. Σχέσεις με διοίκηση και επιτροπή ελέγχου: Οι πρόσθετες συναντήσεις της εσωτερικής ελεγκτικής με τη διοίκηση φαίνεται ότι ενισχύουν τη συμμετοχή της υπηρεσίας στην πρόληψη της απάτης, ενώ οι συχνές συναντήσεις με την επιτροπή ελέγχου έχουν αρνητική επίδραση στην ανίχνευση της απάτης. Αυτό αναδεικνύει τις πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων που μπορεί να προκύψουν όταν η εσωτερική ελεγκτική βρίσκεται ανάμεσα σε διαφορετικούς οργανισμούς λήψης αποφάσεων.
3. Τεχνολογία: Η χρήση τεχνολογιών για την ανίχνευση νέων κινδύνων αποδείχθηκε σημαντικός παράγοντας που συνδέεται θετικά με την αυξημένη συμμετοχή της εσωτερικής ελεγκτικής στην πρόληψη και ανίχνευση απάτης. Η τεχνολογία βοηθά στην ταχύτερη και πιο αποτελεσματική ανίχνευση ανωμαλιών και κόκκινων σημείων.
4. Ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα: Η ανεξαρτησία της εσωτερικής ελεγκτικής από τη διοίκηση και την επιτροπή ελέγχου θεωρείται επίσης κρίσιμος παράγοντας. Παρά τις ενδείξεις για σύγκρουση συμφερόντων σε ορισμένες περιπτώσεις, η ανεξαρτησία ενισχύει τον ρόλο της ελεγκτικής στην ανίχνευση απάτης.

Τα ευρήματα αυτής της έρευνας δείχνουν ότι η εταιρική διακυβέρνηση, η χρήση τεχνολογίας και η κατάλληλη τοποθέτηση της εσωτερικής ελεγκτικής υπηρεσίας μπορούν να συμβάλουν καθοριστικά στην καλύτερη διαχείριση του κινδύνου απάτης. Από την άλλη πλευρά τα αποτελέσματα της έρευνας των (Kilgore et al., 2011) επικεντρώνονται στις αντιλήψεις των χρηστών υπηρεσιών ελέγχου σχετικά με την ποιότητα του ελέγχου. Η έρευνα μελέτησε τις σχετικές σημασίες που αποδίδονται στα χαρακτηριστικά της ελεγκτικής ομάδας και της ελεγκτικής εταιρείας. Τα κύρια ευρήματα περιλαμβάνουν (Kilgore et al., 2011):

1. Χαρακτηριστικά ελεγκτικής ομάδας: Τα χαρακτηριστικά της ελεγκτικής ομάδας, όπως η εμπειρία και η γνώση του συνεργάτη ελέγχου και της ομάδας, θεωρήθηκαν πιο σημαντικά από τα χαρακτηριστικά της ελεγκτικής εταιρείας. Αυτό υποδηλώνει ότι οι χρήστες των υπηρεσιών ελέγχου εκτιμούν περισσότερο την εξειδίκευση και τη γνώση των ατόμων που διεξάγουν τον έλεγχο παρά την ίδια την εταιρεία.
2. Σημαντικότητα μεγέθους ελεγκτικής εταιρείας: Το μέγεθος της ελεγκτικής εταιρείας, ιδίως η συνεργασία με μια μεγάλη ελεγκτική εταιρεία (Big N auditor), θεωρήθηκε επίσης ως ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που συνεισφέρουν στην αντίληψη της ποιότητας του ελέγχου.
3. Εμπειρία στη βιομηχανία: Η εξειδίκευση της ελεγκτικής εταιρείας στη βιομηχανία του πελάτη ήταν σημαντική αλλά λιγότερο από άλλους παράγοντες, όπως η αλληλεπίδραση της ομάδας με τον πελάτη και η εμπειρία του συνεργάτη ελέγχου.
4. Συνολική σημασία: Τα χαρακτηριστικά της ελεγκτικής ομάδας όπως η προσοχή που δίνεται στον έλεγχο, η επικοινωνία με τη διοίκηση και η γνώση του αντικειμένου ήταν πιο σημαντικά από τα χαρακτηριστικά της ελεγκτικής εταιρείας.

Αυτά τα ευρήματα έχουν επιπτώσεις για τις ρυθμιστικές αρχές, τον λογιστικό επαγγελματικό τομέα και τις ελεγκτικές εταιρείες, καθώς επισημαίνουν την ανάγκη για εστίαση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ελεγκτικών ομάδων, πέρα από το μέγεθος και τη φήμη της ελεγκτικής εταιρείας.

### 2.3 Αρμοδιότητες και μη

Η Institute of Internal Auditors (2009) απεικονίζει σε ένα ημικύκλιο τους διάφορους ρόλους της εσωτερικής ελεγκτικής υπηρεσίας (Internal Audit) σε σχέση με τη Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων (ERM - Enterprise Risk Management). Αυτοί οι ρόλοι χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες. Πιο συγκεκριμένα (Institute of Internal Auditors, 2009):

1. Βασικοί ρόλοι εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων (Core internal audit roles in regard to ERM): Αυτή η κατηγορία αντιπροσωπεύει τους πυρήνες των ρόλων που ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να αναλαμβάνει χωρίς επιφυλάξεις. Αυτοί οι ρόλοι είναι εντός

του πλαισίου της ανεξαρτησίας και της αντικειμενικότητας που απαιτείται από τον εσωτερικό έλεγχο και περιλαμβάνουν:

- Διευκόλυνση της αναγνώρισης και αξιολόγησης των κινδύνων: Ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά τη διοίκηση να εντοπίσει και να αξιολογήσει σημαντικούς επιχειρηματικούς κινδύνους.
- Ανασκόπηση της διαχείρισης βασικών κινδύνων: Ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί πώς η επιχείρηση διαχειρίζεται τους σημαντικούς της κινδύνους.
- Ξιολόγηση της αναφοράς των βασικών κινδύνων: Βοηθά στην εξασφάλιση ότι η αναφορά των κινδύνων γίνεται σωστά και ότι είναι συνεπής με την πραγματικότητα.
- Εξασφάλιση ότι οι κίνδυνοι αξιολογούνται σωστά: Παρέχει διαβεβαίωση ότι οι κίνδυνοι αξιολογούνται σύμφωνα με τα πρότυπα.
- Διαβεβαίωση για τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων: Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει διαβεβαίωση ότι οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων λειτουργούν αποτελεσματικά.

2. Νόμιμοι ρόλοι του εσωτερικού ελέγχου με προϋποθέσεις (Legitimate internal audit roles with safeguards): Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει ρόλους που μπορεί να αναλάβει η εσωτερική ελεγκτική υπηρεσία, αλλά μόνο εάν υπάρχουν σαφή και ισχυρά μέτρα προστασίας για την ανεξαρτησία και αντικειμενικότητά της. Αυτοί οι ρόλοι συνήθως περιλαμβάνουν καθήκοντα που σχετίζονται με την υποστήριξη της ανάπτυξης του ERM, αλλά χρειάζονται επιπλέον δικλείδες ασφαλείας για να μην τεθεί σε κίνδυνο η αμεροληψία του ελέγχου:

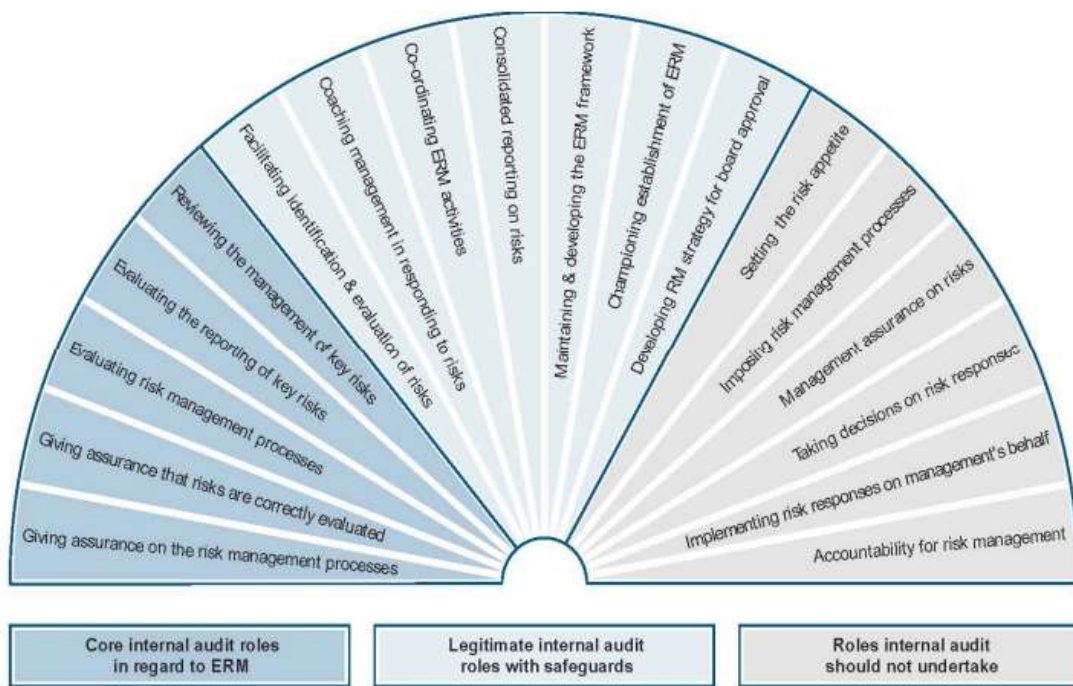
- Συντονισμός δραστηριοτήτων ERM: Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να βοηθήσει στη διοργάνωση των ενεργειών διαχείρισης κινδύνων.
- Παροχή συμβουλών στη διοίκηση για την απόκριση σε κινδύνους: Αν και συμβουλευτικός ρόλος, είναι σημαντικό να μην επηρεάζει την αντικειμενικότητα του ελέγχου.
- Συντήρηση και ανάπτυξη του πλαισίου ERM: Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να διαδραματίσει ρόλο στην ανάπτυξη του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων.
- Ανάπτυξη στρατηγικής για την έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου\*\*\*: Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να συμβουλευτεί σχετικά με τη στρατηγική κινδύνων.

- Αξιολόγηση του επιπέδου κινδύνων (Risk appetite): Μπορεί να βοηθήσει στη διαδικασία καθορισμού του επιπέδου των αποδεκτών κινδύνων.

Παρότι αυτοί οι ρόλοι θεωρούνται νόμιμοι, απαιτείται να υπάρχουν ισχυρές διασφαλίσεις, ώστε να διατηρείται η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου.

3. Ρόλοι που ο εσωτερικός έλεγχος δεν πρέπει να αναλαμβάνει (Roles internal audit should not undertake): Αυτοί οι ρόλοι βρίσκονται εκτός του πεδίου του εσωτερικού ελέγχου και αν αναληφθούν, θα μπορούσαν να υπονομεύσουν την ανεξαρτησία και την αμεροληψία της ελεγκτικής υπηρεσίας. Περιλαμβάνουν:
  - Ανάλυση ευθύνης για τις αποφάσεις διαχείρισης κινδύνων: Ο εσωτερικός έλεγχος δεν πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων, καθώς αυτό είναι καθήκον της διοίκησης.
  - Εκτέλεση διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων για λογαριασμό της διοίκησης\*: Το να αναλάβει ο εσωτερικός έλεγχος τις διαδικασίες αυτές θα έθετε σε κίνδυνο την ανεξαρτησία του.
  - Λογοδοσία για τη διαχείριση κινδύνων: Ο εσωτερικός έλεγχος δεν πρέπει να έχει την ευθύνη για την τελική διαχείριση των κινδύνων, καθώς αυτό είναι καθήκον της διοίκησης.

Συμπερασματικά, η διατήρηση της ανεξαρτησίας και της αμεροληψίας είναι κρίσιμη για τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου. Οι ρόλοι που εμπίπτουν στον πυρήνα των δραστηριοτήτων του ενισχύουν τη διαφάνεια και τη διαχείριση των κινδύνων, ενώ οι άλλοι ρόλοι πρέπει να αναλαμβάνονται μόνο με προϋποθέσεις ή να αποφεύγονται εντελώς για να διασφαλιστεί η ακεραιότητα της διαδικασίας.



Εικόνα 5. Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου (Institute of Internal Auditors, 2009)

### 3. Διαδικασία αξιολόγησης

Η διαδικασία της εσωτερικής αξιολόγησης είναι εξαιρετικά σύνθετη και απαιτεί πολλά στάδια για την υλοποίησή της. Δεν είναι όμως μόνο τα στάδια της υλοποίησης που την κάνουν σύνθετη, αλλά και το βάρος της ευθύνης που την κάνουν ιδιαίτερη. Ο Si (2022) στην προσπάθειά του να μοντελοποιήσει τα δεδομένα που χρειάζονται από τον εσωτερικό έλεγχο, δημιούργησε οπτική αναπαράσταση της διαδικασίας. Η εικόνα που απεικονίζει τη διαδικασία εσωτερικού ελέγχου παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα του τρόπου με τον οποίο υλοποιείται ο έλεγχος από το αρχικό στάδιο της προετοιμασίας μέχρι την τελική φάση της παρακολούθησης των διορθωτικών ενεργειών. Η δομή της διαδικασίας βασίζεται σε πέντε βασικά στάδια:

1. Προκαταρκτική προετοιμασία: Το πρώτο βήμα στη διαδικασία είναι η Προκαταρκτική Προετοιμασία, όπου το Τμήμα Ελέγχου ξεκινά με την κατάρτιση του ετήσιου σχεδίου ελέγχου. Σε αυτό το στάδιο, το τμήμα προσδιορίζει τις προτεραιότητες για τον επερχόμενο έλεγχο βάσει των αναγκών της επιχείρησης, των κινδύνων που έχουν αναγνωριστεί και των στόχων του οργανισμού. Αυτό το ετήσιο σχέδιο πρέπει να εγκριθεί από την αρμόδια διοίκηση του οργανισμού για να προχωρήσει στην επόμενη φάση. Μετά την έγκριση του ετήσιου σχεδίου, ακολουθεί ο καθορισμός του σχεδίου έργου ελέγχου (Audit Project Plan). Αυτό περιλαμβάνει την λεπτομερή οργάνωση του κάθε έργου ελέγχου που θα εκτελεστεί, συμπεριλαμβανομένων των στόχων, των διαδικασιών, των πηγών δεδομένων και των απαιτούμενων πόρων για κάθε έργο. Αυτό το βήμα είναι κρίσιμο για να διασφαλιστεί ότι κάθε έργο ελέγχου έχει σαφώς καθορισμένους στόχους και ότι είναι οργανωμένο ώστε να εκτελείται με αποτελεσματικότητα.
2. Σχέδιο προσαρμογής: Το επόμενο στάδιο είναι το Σχέδιο Προσαρμογής. Σε αυτό το βήμα, αφού εκδοθεί η ειδοποίηση ελέγχου προς τα τμήματα του οργανισμού που θα εξεταστούν, δημιουργείται μια ειδική ομάδα ελέγχου για την εκτέλεση του έργου. Η ομάδα αυτή θα είναι υπεύθυνη για τη συλλογή των απαιτούμενων δεδομένων, την ανάλυση τους και την εκπόνηση της έκθεσης ελέγχου. Η προετοιμασία του σχεδίου προσαρμογής είναι ένα ευέλικτο στάδιο που επιτρέπει την προσαρμογή των στόχων και των διαδικασιών ελέγχου με

βάση τις συγκεκριμένες ανάγκες και απαιτήσεις του οργανισμού. Παρότι το ετήσιο σχέδιο ελέγχου παρέχει τις γενικές κατευθύνσεις, το σχέδιο προσαρμογής εξειδικεύει τις διαδικασίες για το συγκεκριμένο έργο.

3. Υλοποίηση ελέγχου: Το πιο ουσιαστικό στάδιο της διαδικασίας είναι η Υλοποίηση του Ελέγχου, όπου η ομάδα ελέγχου συλλέγει δεδομένα από τα διάφορα τμήματα του οργανισμού. Αυτά τα δεδομένα μπορούν να περιλαμβάνουν οικονομικές εκθέσεις, αρχεία συμμόρφωσης, δεδομένα από το ERP σύστημα του οργανισμού, καθώς και άλλες πληροφορίες που θεωρούνται σημαντικές για τον έλεγχο. Σε αυτό το στάδιο, πραγματοποιείται η ανάλυση των δεδομένων και αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελέγχων που έχουν ήδη τεθεί σε εφαρμογή. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, η ελεγκτική ομάδα εξετάζει αν τα δεδομένα που έχουν συλλεγεί είναι συνεπή και πλήρη. Εφόσον υπάρξουν κενά ή αδυναμίες στα δεδομένα, η ομάδα πρέπει να προχωρήσει σε διορθώσεις και πρόσθετες ελέγχους. Εάν όλα είναι επαρκή, η διαδικασία προχωρά στο επόμενο στάδιο, που είναι η εκπόνηση της πρώτης έκδοσης της έκθεσης ελέγχου. Η αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου (Internal Control Evaluation) παίζει καθοριστικό ρόλο σε αυτό το στάδιο. Εδώ, η ελεγκτική ομάδα εξετάζει την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελέγχων και αποφασίζει αν είναι επαρκείς για την κάλυψη των αναγκών του οργανισμού. Εάν οι εσωτερικοί έλεγχοι δεν είναι επαρκείς, μπορεί να προτείνει διορθωτικές ενέργειες πριν από την ολοκλήρωση της διαδικασίας.
4. Έκθεση ελέγχου: Αφού ολοκληρωθεί η ελεγκτική ανάλυση και αξιολόγηση των εσωτερικών ελέγχων, εκπονείται η **\*\*πρώτη έκδοση της έκθεσης ελέγχου\*\*** (First Draft of the Audit Report). Αυτή η έκθεση συντάσσεται και αποστέλλεται για σχόλια και παρατηρήσεις στους αρμόδιους, όπως είναι η διοίκηση του οργανισμού ή τα τμήματα που έχουν υποβληθεί σε έλεγχο. Η επόμενη φάση περιλαμβάνει την αναθεώρηση της έκθεσης με βάση τα σχόλια (Draft for Comments) και την τελική έγκριση της έκθεσης ελέγχου. Οι διορθώσεις που προκύπτουν από τα σχόλια ενσωματώνονται στην τελική έκθεση, και αφού ληφθούν όλες οι απόψεις, η τελική έκθεση ελέγχου είναι έτοιμη για δημοσιοποίηση. Η έκθεση αυτή εξετάζεται ξανά από την ελεγκτική ομάδα για να διασφαλιστεί ότι όλες οι πληροφορίες είναι ακριβείς και πλήρεις. Μετά την τελική αναθεώρηση, η έκθεση ελέγχου δημοσιοποιείται (Audit Report Release) και αποστέλλεται στα αρμόδια μέρη για την εφαρμογή των ευρημάτων και των



συστάσεων. Στην περίπτωση που η έκθεση καταλήγει στην ανάγκη επιβολής κυρώσεων, εκδίδεται επίσης η απόφαση επιβολής ποινών (Audit Penalty Decision), η οποία μπορεί να περιλαμβάνει κυρώσεις ή άλλες ενέργειες για να αντιμετωπιστούν οι παραβιάσεις που διαπιστώθηκαν κατά τον έλεγχο.

5. Μετέπειτα διορθώσεις: Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας είναι οι Μετέπειτα Διορθώσεις. Σε αυτό το στάδιο, η ομάδα ελέγχου παρακολουθεί την εφαρμογή των διορθωτικών ενεργειών από τον οργανισμό και εξετάζει αν έχουν υιοθετηθεί τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπιση των ευρημάτων του ελέγχου. Η διαδικασία αυτή ξεκινά με τη συμπλήρωση της έκθεσης διορθωτικών ενεργειών (Audit Rectification Opinion) από την ελεγκτική ομάδα, η οποία περιγράφει τις ενέργειες που πρέπει να ληφθούν για να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που εντοπίστηκαν κατά τον έλεγχο. Η ομάδα παρακολουθεί επίσης τις ενέργειες των διαφόρων τμημάτων μέσω μιας **\*\*παρακολούθησης της έκθεσης ελέγχου\*\*** (Follow-up Audit Report), η οποία διασφαλίζει ότι τα τμήματα εφαρμόζουν τις αλλαγές που απαιτούνται. Επιπλέον, το τμήμα που υποβλήθηκε σε έλεγχο μπορεί να υποβάλει μια έκθεση ακρόασης (Listen to the Rectification Report), όπου δηλώνει τις απόψεις του σχετικά με τα ευρήματα και τις διορθώσεις που του ζητήθηκαν. Με αυτόν τον τρόπο, διασφαλίζεται η επικοινωνία μεταξύ του τμήματος και της ελεγκτικής ομάδας, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη και διαφανή διαδικασία διορθωτικών ενεργειών.

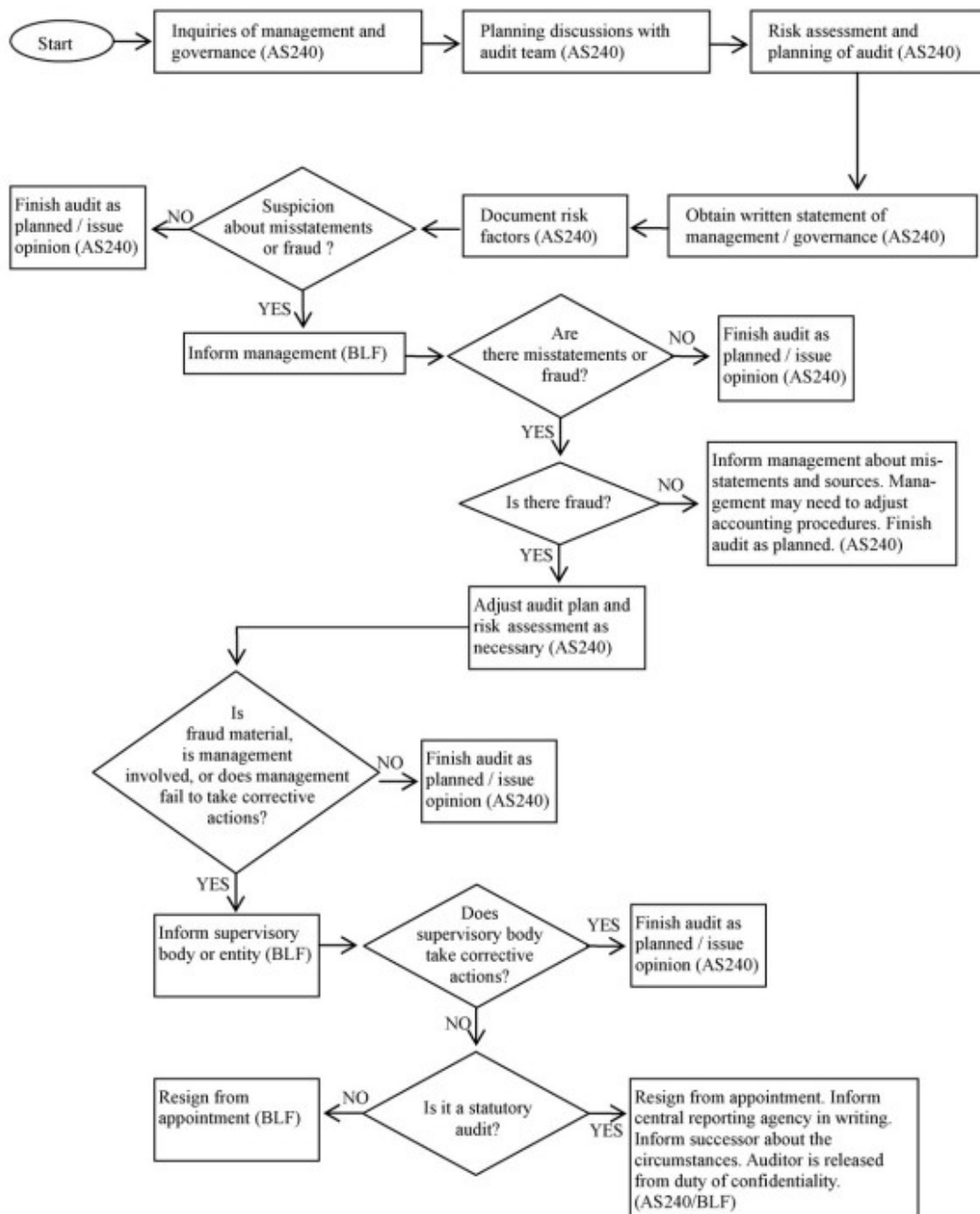
Με την ολοκλήρωση αυτών των βημάτων, η διαδικασία ελέγχου κλείνει, με τον οργανισμό να έχει υιοθετήσει τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες και να έχει ενισχύσει τα εσωτερικά του συστήματα ελέγχου.

Η δομή της διαδικασίας είναι ευέλικτη και επιτρέπει την προσαρμογή της στις συγκεκριμένες ανάγκες του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζει ότι οι ελεγκτικές διαδικασίες διεξάγονται με αυστηρότητα και αμεροληψία. Η συλλογή δεδομένων, η αξιολόγηση των εσωτερικών ελέγχων, η αναθεώρηση της έκθεσης και η παρακολούθηση των διορθώσεων συνιστούν σημαντικά στοιχεία της διαδικασίας, τα οποία συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Σε όλα τα παραπάνω στάδια σημαντικό ρόλο παίζει ο ίδιος ο εκλεκτής. Σε κάθε φάση από τις παραπάνω μπαίνει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ή οποία θα καθορίσει και την πορεία του ελέγχου. Οι Hassink et al. (2009) παρουσιάζουν μια ροή διαδικασίας

ελέγχου, εστιάζοντας ιδιαίτερα στην αντιμετώπιση περιπτώσεων υποψιών για παραποιήσεις ή απάτες κατά τον έλεγχο, βάσει του προτύπου **AS240** και του **BLF**. Η διαδικασία ξεκινά με την έναρξη του ελέγχου και τον προγραμματισμό του, καθώς και τις συζητήσεις με την ελεγκτική ομάδα. Ο κύριος στόχος της διαδικασίας είναι να εξετάσει εάν υπάρχουν υποψίες για απάτες ή παραποιήσεις στις οικονομικές καταστάσεις και πώς πρέπει να διαχειριστεί ο ελεγκτής αυτές τις υποψίες.

1. Έναρξη και Αξιολόγηση Κινδύνων: Η διαδικασία ξεκινά με την αναζήτηση πληροφοριών από τη διοίκηση και τους αρμόδιους φορείς διακυβέρνησης, σε συνδυασμό με τη συζήτηση του προγραμματισμού με την ελεγκτική ομάδα, σύμφωνα με το πρότυπο **AS240**. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται αξιολόγηση των κινδύνων που συνδέονται με τον έλεγχο, λαμβάνοντας υπόψη τα διαθέσιμα δεδομένα.
2. Υποψίες για Απάτη ή Παραποιήσεις: Εάν δεν προκύψουν υποψίες για παραποιήσεις ή απάτες, ο έλεγχος ολοκληρώνεται κανονικά. Εάν, όμως, υπάρχουν υποψίες, τότε αυτές πρέπει να τεκμηριωθούν και να καταγραφούν οι παράγοντες κινδύνου, σύμφωνα με το **AS240**. Ο ελεγκτής ενημερώνει τη διοίκηση σχετικά με αυτές τις υποψίες, σύμφωνα με το πρότυπο **BLF**.
3. Εξέταση Υποψιών: Σε περίπτωση που εντοπιστούν παραποιήσεις ή απάτες, ο ελεγκτής πρέπει να αναπροσαρμόσει το σχέδιο ελέγχου και την εκτίμηση των κινδύνων. Εάν δεν εντοπιστούν, τότε ενημερώνεται η διοίκηση και ο έλεγχος ολοκληρώνεται όπως είχε προγραμματιστεί.
4. Υλική Απάτη και Διορθωτικές Ενέργειες: Εάν η απάτη θεωρηθεί ουσιαστική και εμπλέκεται η διοίκηση ή εάν αυτή δεν λαμβάνει διορθωτικά μέτρα, τότε ο ελεγκτής πρέπει να ενημερώσει τον εποπτικό φορέα. Εάν ο εποπτικός φορέας δεν λάβει τα απαραίτητα μέτρα, ο ελεγκτής μπορεί να παραιτηθεί, με βάση το **BLF**.
5. Παραίτηση και Ενημέρωση: Εάν ο ελεγκτής παραιτηθεί, πρέπει να ενημερώσει τις αρμόδιες αρχές και να αποδεσμευτεί από τις υποχρεώσεις του για εμπιστευτικότητα, σύμφωνα με το **AS240**.

Συνολικά, η διαδικασία υπογραμμίζει τη σημασία της διαχείρισης υποψιών για απάτες με σαφή και δομημένα βήματα, διασφαλίζοντας την ακεραιότητα του ελέγχου.



Εικόνα 6. Διάγραμμα ροής αποφάσεων για τους εσωτερικούς ελεγκτές (Hassink et al., 2009)

# 4 Η περίπτωση της Folli-Follie

## 4.1 Ιστορική εξέλιξη της εταιρείας

Η Folli Follie είναι μια ελληνική εταιρεία που ιδρύθηκε το 1982 από τον Δημήτρη Κουτσολιούτσο και τη σύζυγό του, Καίτη Κουτσολιούτσου. Η εταιρεία ξεκίνησε τη δραστηριότητά της στην παραγωγή και εμπορία κοσμημάτων, ρολογιών και αξεσουάρ μόδας. Η έδρα της βρισκόταν στην Αθήνα και η βασική της στρατηγική ήταν η προσφορά κοσμημάτων και αξεσουάρ που συνδύαζαν την υψηλή αισθητική με προσιτές τιμές. Η Folli Follie γνώρισε ταχύτατη ανάπτυξη τις δεκαετίες του 1990 και του 2000, καθώς η εταιρεία προχώρησε σε διεθνείς αγορές, ιδίως στην Ασία, όπου τα προϊόντα της είχαν μεγάλη απήχηση, κυρίως στην Ιαπωνία, την Κίνα και το Χονγκ Κονγκ. Η στρατηγική εξωστρέφειας της Folli Follie την οδήγησε σε μεγάλη εμπορική επιτυχία, καθιστώντας την μία από τις πιο αναγνωρίσιμες ελληνικές μάρκες παγκοσμίως.

Το 2002, η Folli Follie εντάχθηκε στον όμιλο Hellenic Duty Free Shops, και το 2010 ο όμιλος Folli Follie Group εξαγόρασε τις θυγατρικές του διεθνούς κολοσσού των duty free καταστημάτων, ενισχύοντας περαιτέρω την παρουσία του στην παγκόσμια αγορά. Ωστόσο, το 2018 ξέσπασε ένα μεγάλο χρηματοοικονομικό σκάνδαλο γύρω από την εταιρεία. Μια επενδυτική εταιρεία, η Quintessential Capital Management (QCM), δημοσίευσε μια έκθεση που αμφισβητούσε την ακρίβεια των οικονομικών στοιχείων της Folli Follie, υποστηρίζοντας ότι η εταιρεία είχε υπερβάλει τις πωλήσεις της και τον αριθμό των καταστημάτων της στην Ασία. Οι ισχυρισμοί αυτοί οδήγησαν σε άμεσες έρευνες από τις ελληνικές και διεθνείς αρχές, με αποτέλεσμα την κατάρρευση της τιμής της μετοχής της εταιρείας και τη διαγραφή της από το Χρηματιστήριο Αθηνών. Οι έρευνες αποκάλυψαν σοβαρές παρατυπίες στους ισολογισμούς και άλλες οικονομικές αναφορές της εταιρείας, κάτι που προκάλεσε ποινικές διώξεις για τα ηγετικά στελέχη της, συμπεριλαμβανομένων των ιδρυτών. Οι εξελίξεις αυτές οδήγησαν τη Folli Follie σε οικονομική κατάρρευση και αναδιάρθρωση, ενώ οι επενδυτές και οι εργαζόμενοι της εταιρείας επηρεάστηκαν σημαντικά.

Μετά το σκάνδαλο, η Folli Follie τέθηκε υπό αναδιάρθρωση και προσπαθεί να επιβιώσει ως εταιρεία με νέες διοικητικές ομάδες και στρατηγικές. Ωστόσο, οι πληγές που άφησε το σκάνδαλο παραμένουν, καθώς η εταιρεία έχασε μεγάλο μέρος της

αξιοπιστίας της στις διεθνείς αγορές και αντιμετωπίζει σοβαρά οικονομικά προβλήματα. Η υπόθεση της Folli Follie έχει αφήσει σημαντική επίδραση στην επιχειρηματική κοινότητα στην Ελλάδα, καθώς αποτέλεσε παράδειγμα διαφθοράς και οικονομικής κακοδιαχείρισης σε μια πολυεθνική εταιρεία.

#### 4.2 Το χρονικό της υπόθεσης

Το ακριβές ιστορικό των εξελίξεων στην εταιρεία παρουσιάστηκε από την KReport (2024), όπου την χαρακτηρίζει σταθμό στην ιστορία της ελληνικής επιχειρηματικότητας. Ακολουθεί ένα χρονικό των σημαντικότερων εξελίξεων της υπόθεσης:

- **04 Μαΐου 2018:** Το αμερικανικό επενδυτικό fund Quintessential Capital Management (QCM) δημοσίευσε έκθεση, αποκαλύπτοντας τα πρώτα στοιχεία της απάτης στην Folli Follie. Η εταιρεία φέρεται να έχει διογκώσει σημαντικά τα οικονομικά της στοιχεία, με υπερβολές στον τζίρο και στα καταστήματα που διατηρούσε στην Ασία.
- **25 Μαΐου 2018:** Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς ανέστειλε τη διαπραγμάτευση των μετοχών της Folli Follie, καθώς η εταιρεία δεν παρείχε τα απαραίτητα στοιχεία που της είχαν ζητηθεί. Η κεφαλαιοποίηση της εταιρείας είχε ήδη μειωθεί κατά 77%, με απώλειες άνω των 700 εκατομμυρίων ευρώ.
- **Ιούλιος - Οκτώβριος 2018:** Η Folli Follie έλαβε προσωρινή προστασία από τους πιστωτές της και η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς επέβαλε πρόστιμα 4 εκατομμυρίων ευρώ στην εταιρεία και σε στελέχη της. Το Σεπτέμβριο δημοσιεύθηκε εγκληματολογική έρευνα που αποκάλυψε πως το 90% του τζίρου της εταιρείας στην Ασία ήταν εικονικό, καταστρέφοντας τον ισολογισμό του 2017.
- **Οκτώβριος 2018:** Η οικογένεια Κουτσολιούτσου, που ηγείτο της εταιρείας, κατηγορήθηκε επίσημα για απάτη, κατάχρηση δημοσίου χρήματος και ξέπλυμα βρώμικου χρήματος, ενώ δεσμεύτηκαν οι τραπεζικοί τους λογαριασμοί.
- **Φεβρουάριος 2019:** Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς επέβαλε νέα πρόστιμα 20 εκατομμυρίων ευρώ στη διοίκηση της εταιρείας για το έτος 2016. Ταυτόχρονα, διατάχθηκε έκτακτος διαχειριστικός έλεγχος στην εταιρεία από την PwC.

- **Φεβρουάριος 2020:** Το Πρωτοδικείο Αθηνών διόρισε προσωρινή διοίκηση στην εταιρεία, παύοντας την οικογένεια Κουτσολιούτσου από τη διοίκηση της Folli Follie.
- **Σεπτέμβριος 2020:** Ο Δημήτρης και ο Τζώρτζης Κουτσολιούτσος προφυλακίστηκαν μετά από απόφαση του δικαστηρίου, με κατηγορίες για χειραγώγηση της αγοράς και δημοσίευση ψευδών πληροφοριών.
- **Ιανουάριος 2022:** Το Πρωτοδικείο Αθηνών ενέκρινε το σχέδιο εξυγίανσης της εταιρείας και την συμφωνία της με τους ομολογιούχους.
- **Ιανουάριος 2022:** Ξεκίνησε η δίκη για την υπόθεση στο Τριμελές Εφετείο Κακουρηγημάτων Αθηνών, με σοβαρές κατηγορίες για απάτη, πλαστογραφία, χειραγώγηση της αγοράς και ξέπλυμα βρώμικου χρήματος.
- **Μάρτιος 2022:** Ο Δημήτρης και ο Τζώρτζης Κουτσολιούτσος αποφυλακίστηκαν λόγω παρέλευσης του 18μήνου προφυλάκισής τους.
- **Δεκέμβριος 2022 - Ιούνιος 2023:** Η δίκη καθυστέρησε λόγω αποχής των δικηγόρων, ενώ ορίστηκε νέα ημερομηνία τον Ιούνιο του 2023. Σεπτέμβριο του 2023 ξεκίνησε εκ νέου η δίκη.

#### 4.3 Ανάλυση της υπόθεσης

Η υπόθεση της Folli Follie αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες χρηματιστηριακές απάτες της σύγχρονης ελληνικής οικονομικής ιστορίας και ανέδειξε σοβαρές ελλείψεις στην εποπτεία, τον έλεγχο και τη διαφάνεια του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η ιστορία της εταιρείας ξεκίνησε ως ένα success story, με την Folli Follie να θεωρείται μία από τις πιο επιτυχημένες ελληνικές επιχειρήσεις, η οποία κατόρθωσε να καθιερωθεί σε παγκόσμιο επίπεδο. Ωστόσο, το 2018 αποκαλύφθηκε το πραγματικό πρόσωπο της εταιρείας, που ήταν βασισμένο σε παραπονημένα οικονομικά στοιχεία, διογκωμένα έσοδα και εικονικές πωλήσεις (Ζαχαρόπουλος, 2023).

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1982 από τον Δημήτρη και την Καίτη Κουτσολιούτσου. Ξεκίνησε ως μια μικρή επιχείρηση κοσμημάτων και γρήγορα επεκτάθηκε με καταστήματα σε όλη την Αθήνα, ενώ οι δραστηριότητές της σύντομα επεκτάθηκαν σε διεθνείς αγορές. Η μεγάλη της επιτυχία ήρθε με την είσοδο στις αγορές της Ασίας, όπου κατέγραψε σημαντικά κέρδη. Μέχρι το 2018, η εταιρεία είχε παρουσία σε 31 χώρες και πάνω από 550 σημεία πώλησης παγκοσμίως, ενώ οι βασικοί μέτοχοι, η οικογένεια Κουτσολιούτσου, απολάμβαναν μια πολυτελή ζωή και είχαν αποκτήσει ευρεία αναγνώριση στα μέσα ενημέρωσης ως επιχειρηματικά πρότυπα. Η υπόθεση ξεκίνησε

να ξετυλίγεται στις 4 Μαΐου 2018, όταν το αμερικανικό επενδυτικό fund Quintessential Capital Management (QCM) δημοσίευσε έκθεση που αμφισβητούσε τα οικονομικά στοιχεία της Folli Follie. Η έκθεση αποκάλυψε ότι η εταιρεία είχε διογκώσει σημαντικά τον αριθμό των καταστημάτων της και τα έσοδά της, ειδικά στην Ασία. Ενώ η εταιρεία ισχυριζόταν ότι διέθετε 630 σημεία πώλησης, η έρευνα του fund μπόρεσε να επιβεβαιώσει μόνο 289.

Η αρχική απάντηση της Folli Follie στην έκθεση του Quintessential Capital Management (QCM) ήταν πλήρης διάψευση των ισχυρισμών του fund. Η εταιρεία ισχυρίστηκε ότι τα στοιχεία που δημοσίευσε η QCM ήταν εσφαλμένα και παραπλανητικά, ενώ τόνισε ότι η ανάλυση της έκθεσης είχε χειραγωγηθεί για συγκεκριμένους σκοπούς (Liberal, 2018). Η Folli Follie, στην ανακοίνωσή της, απάντησε αναλυτικά σε κάθε σημείο των ισχυρισμών του fund, όπως για τα σημεία πώλησης, τις θυγατρικές και τις οικονομικές καταστάσεις. Συγκεκριμένα, για τα σημεία λιανικής πώλησης, η εταιρεία δήλωσε ότι το 2017 είχε 587 σημεία πώλησης και όχι 289, όπως ισχυρίστηκε η QCM. Η Folli Follie ανέφερε επίσης ότι η QCM αγνόησε σκόπιμα τη μεταφορά καταστημάτων της σε άλλες τοποθεσίες, καθώς και τη δυναμική της παρουσίας της στις κινεζικές πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, που είχαν περισσότερους ακόλουθους σε σύγκριση με ανταγωνιστές της. Επιπλέον, η εταιρεία υποστήριξε ότι τα οικονομικά της στοιχεία ήταν απολύτως διαφανή και ότι οι πωλήσεις της στην Ασία αφορούσαν την ευρύτερη περιοχή Ασίας-Ειρηνικού, περιλαμβάνοντας λιανικές, χονδρικές και αφορολόγητες πωλήσεις. Τέλος, η Folli Follie ανακοίνωσε ότι διεξήγαγε έρευνα για να διαπιστώσει αν υπήρχαν εταιρείες ή άτομα που επωφελήθηκαν παράνομα από τη δημοσίευση της έκθεσης και δήλωσε ότι θα προβεί σε όλες τις απαραίτητες νομικές ενέργειες (Liberal, 2018).

Επίσης, αμφισβητήθηκαν τα ταμειακά διαθέσιμα της εταιρείας, καθώς και τα έσοδα της στην αγορά της Κίνας, τα οποία είχαν αναφερθεί ως εξαιρετικά υψηλά (Η Folli Follie θεωρήθηκε). Η έκθεση της QCM είχε άμεσες επιπτώσεις στην αξία της μετοχής της Folli Follie, η οποία σημείωσε πτώση 30% μέσα σε λίγες ημέρες. Οι οικονομικές αναφορές της εταιρείας καταρρέουν, με τη διοίκηση να αρνείται τις κατηγορίες, αλλά χωρίς να πείθει τους επενδυτές και τις αρμόδιες αρχές. Εντός μόλις τεσσάρων ημερών, η κεφαλαιοποίηση της εταιρείας μειώθηκε κατά 500 εκατομμύρια ευρώ, ενώ η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (ΕΚ) απαίτησε τη διενέργεια ανεξάρτητου ελέγχου στα οικονομικά της Folli Follie (Ζαχαρόπουλος, 2023).

Η έκθεση της συμβουλευτικής εταιρείας Alvarez & Marsal (A&M), που δημοσιεύθηκε τον Σεπτέμβριο του 2018, αποκάλυψε ότι η Folli Follie είχε διογκώσει τα οικονομικά της στοιχεία για το 2017. Συγκεκριμένα, η εταιρεία είχε εμφανίσει φουσκωμένα έσοδα κατά ένα δισεκατομμύριο ευρώ και τα ταμειακά της διαθέσιμα ήταν μόλις το ένα δέκατο από αυτά που είχε δηλώσει. Οι οικονομικές καταστάσεις της έδειχναν συνολικές τραπεζικές καταθέσεις ύψους 290 εκατομμυρίων ευρώ, αλλά στην πραγματικότητα η εταιρεία είχε μόνο 6,4 εκατομμύρια ευρώ διαθέσιμα (Newsroom, 2020). Επίσης, αποκαλύφθηκε ότι οι εμπορικές απαιτήσεις της εταιρείας ήταν σημαντικά μικρότερες από αυτές που είχαν δηλωθεί, ενώ και τα αποθέματα προϊόντων ήταν επίσης μειωμένα κατά εκατοντάδες εκατομμύρια ευρώ. Τα πραγματικά στοιχεία ήταν εντυπωσιακά μικρότερα από αυτά που είχαν δημοσιευτεί στις επίσημες εκθέσεις της εταιρείας.

Η αποκάλυψη της απάτης της Folli Follie προκάλεσε σοκ στην ελληνική και διεθνή επιχειρηματική κοινότητα. Οι συνέπειες ήταν καταστροφικές για τους επενδυτές, τους μετόχους και τους προμηθευτές της εταιρείας, ενώ η αξιοπιστία της Ελλάδας ως επενδυτικού προορισμού υπέστη σοβαρό πλήγμα. Η υπόθεση αυτή ανέδειξε τα κενά και τις αδυναμίες του εποπτικού πλαισίου, τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και άλλες εποπτικές αρχές αντιμετώπισαν σοβαρές επικρίσεις για την καθυστέρησή τους να αντιδράσουν. Ενώ η QCM είχε δημοσιοποιήσει την έκθεσή της τον Μάιο του 2018, η ΕΚ χρειάστηκε περισσότερες από 21 ημέρες για να αναστείλει τις συναλλαγές της μετοχής της Folli Follie, και τα πρώτα πρόστιμα επιβλήθηκαν αρκετούς μήνες αργότερα (Newsroom, 2020).

Η διοίκηση της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των Δημήτρη και Τζώρτζη Κουτσολιούτσου, κατηγορήθηκε για σειρά αδικημάτων, όπως απάτη, παραποίηση οικονομικών στοιχείων και ξέπλυμα μαύρου χρήματος. Τον Σεπτέμβριο του 2020, αποφασίστηκε η προφυλάκιση των δύο, με κατηγορίες που αφορούσαν την παραπλάνηση επενδυτών και τη χειραγώγηση της αγοράς. Μετά την αποκάλυψη της απάτης και την κατάρρευση της αξίας της εταιρείας, η Folli Follie βρέθηκε αντιμέτωπη με τεράστια χρέη και οικονομικές υποχρεώσεις. Η εταιρεία αιτήθηκε προστασίας από τους πιστωτές της και τελικά, το 2022, εγκρίθηκε σχέδιο εξυγίανσης από το Πρωτοδικείο Αθηνών, το οποίο περιελάμβανε συμφωνία με τους ομολογιούχους της (Ζαχαρόπουλος, 2023).



Ωστόσο, η υπόθεση της Folli Follie έχει αφήσει ανεξίτηλο στίγμα στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον και έχει οδηγήσει σε επανεξέταση των διαδικασιών ελέγχου και διαφάνειας, τόσο από την πλευρά των ρυθμιστικών αρχών όσο και από την πλευρά των ίδιων των εταιρειών. Το σκάνδαλο αυτό ανέδειξε την ανάγκη για αυστηρότερη εποπτεία και για πιο αποτελεσματικούς ελέγχους των οικονομικών στοιχείων, ιδιαίτερα σε εταιρείες με διεθνή παρουσία και μεγάλη χρηματιστηριακή αξία. Η υπόθεση της Folli Follie αποτελεί παράδειγμα του πώς η παραποίηση οικονομικών στοιχείων μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες για μια εταιρεία και για ολόκληρο το χρηματιστηριακό σύστημα. Η απάτη που αποκαλύφθηκε το 2018 ανέδειξε σοβαρά προβλήματα διαφάνειας και εποπτείας, ενώ οι συνέπειες για τους επενδυτές και την ελληνική οικονομία ήταν σημαντικές (Ζαχαρόπουλος, 2023). Παρά τις προσπάθειες εξυγίανσης, η φήμη της Folli Follie έχει καταστραφεί, και η υπόθεση αυτή αποτελεί μόνιμο παράδειγμα για την ανάγκη ενίσχυσης των μηχανισμών ελέγχου και διαφάνειας στην αγορά.

# Συμπεράσματα

Η ανάλυση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου και η μελέτη της υπόθεσης της Folli-Follie προσφέρουν κρίσιμα συμπεράσματα για τη σημασία και την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στην αντιμετώπιση εταιρικής απάτης. Αρχικά, ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει κομβικό ρόλο στην πρόληψη και την ανίχνευση εταιρικής απάτης. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι υπεύθυνοι για τη συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιχειρηματικών διαδικασιών και λειτουργιών, εντοπίζοντας τυχόν αδυναμίες που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για δόλια συμπεριφορά. Η ύπαρξη αποτελεσματικών εσωτερικών ελέγχων διασφαλίζει ότι οι διαδικασίες του οργανισμού είναι ασφαλείς και ευθυγραμμισμένες με τις ηθικές και νομικές απαιτήσεις, μειώνοντας έτσι τους κινδύνους εμφάνισης απάτης.

Η περίπτωση της Folli-Follie αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα του πώς η απουσία ή η ανεπαρκής λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφικές συνέπειες για μια επιχείρηση. Το σκάνδαλο της Folli-Follie, το οποίο αφορούσε την παραποίηση οικονομικών στοιχείων και την παρουσίαση εικονικών εσόδων και σημείων πώλησης, ανέδειξε τις αδυναμίες στον εσωτερικό έλεγχο και την εταιρική διακυβέρνηση της εταιρείας. Παρά το μεγάλο μέγεθος και την παγκόσμια εμβέλεια της εταιρείας, οι μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου δεν κατάφεραν να αποτρέψουν ή να ανιχνεύσουν έγκαιρα τις δόλιες πρακτικές που εφαρμόζονταν από τη διοίκηση της εταιρείας.

Η έλλειψη ισχυρού εσωτερικού ελέγχου στη Folli-Follie επέτρεψε στη διοίκηση να παραπλανήσει τους επενδυτές και το κοινό για μεγάλο χρονικό διάστημα, χωρίς να υπάρχουν ουσιαστικές επιπτώσεις. Η απάτη αποκαλύφθηκε τελικά από μια εξωτερική επενδυτική εταιρεία, γεγονός που δείχνει ότι οι εσωτερικές διαδικασίες ελέγχου της εταιρείας είχαν αποτύχει. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την κατάρρευση της εταιρείας, τη σημαντική οικονομική ζημία για τους επενδυτές και τη διαγραφή της από το Χρηματιστήριο Αθηνών. Οι επιπτώσεις της απάτης δεν περιορίστηκαν μόνο στο οικονομικό επίπεδο, αλλά επηρέασαν και τη φήμη της εταιρείας, καθώς και την εμπιστοσύνη του κοινού προς το ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η ανάλυση της υπόθεσης της Folli-Follie καταδεικνύει τη σημασία του να υπάρχει ένας ισχυρός και αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος, ο οποίος να λειτουργεί ανεξάρτητα από τη

διοίκηση και να είναι σε θέση να εντοπίζει έγκαιρα τυχόν ανωμαλίες ή παρατυπίες. Επίσης, δείχνει ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν θα πρέπει να περιορίζεται απλά σε τυπικές διαδικασίες συμμόρφωσης, αλλά να επικεντρώνεται στη διασφάλιση της διαφάνειας και της λογοδοσίας εντός του οργανισμού.

Ένα σημαντικό συμπέρασμα που προκύπτει από την υπόθεση της Folli-Follie είναι η ανάγκη ενίσχυσης της εταιρικής διακυβέρνησης και της υποστήριξης των εσωτερικών ελεγκτών από την ανώτατη διοίκηση. Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να είναι αποτελεσματικός μόνο όταν οι οργανωτικοί μηχανισμοί διακυβέρνησης επιτρέπουν στους ελεγκτές να επιτελούν το έργο τους ανεξάρτητα και χωρίς παρεμβάσεις από τη διοίκηση. Στη Folli-Follie, η οικογένεια Κουτσογιούτσου είχε σημαντική επιρροή στη λειτουργία της εταιρείας, κάτι που εμπόδιζε την εφαρμογή αντικειμενικών και διαφανών ελέγχων. Αυτό το είδος σύγκρουσης συμφερόντων μπορεί να διαβρώσει τις λειτουργίες του ελέγχου και να οδηγήσει σε περιπτώσεις απάτης, όπως αποδείχθηκε στην περίπτωση της Folli-Follie.

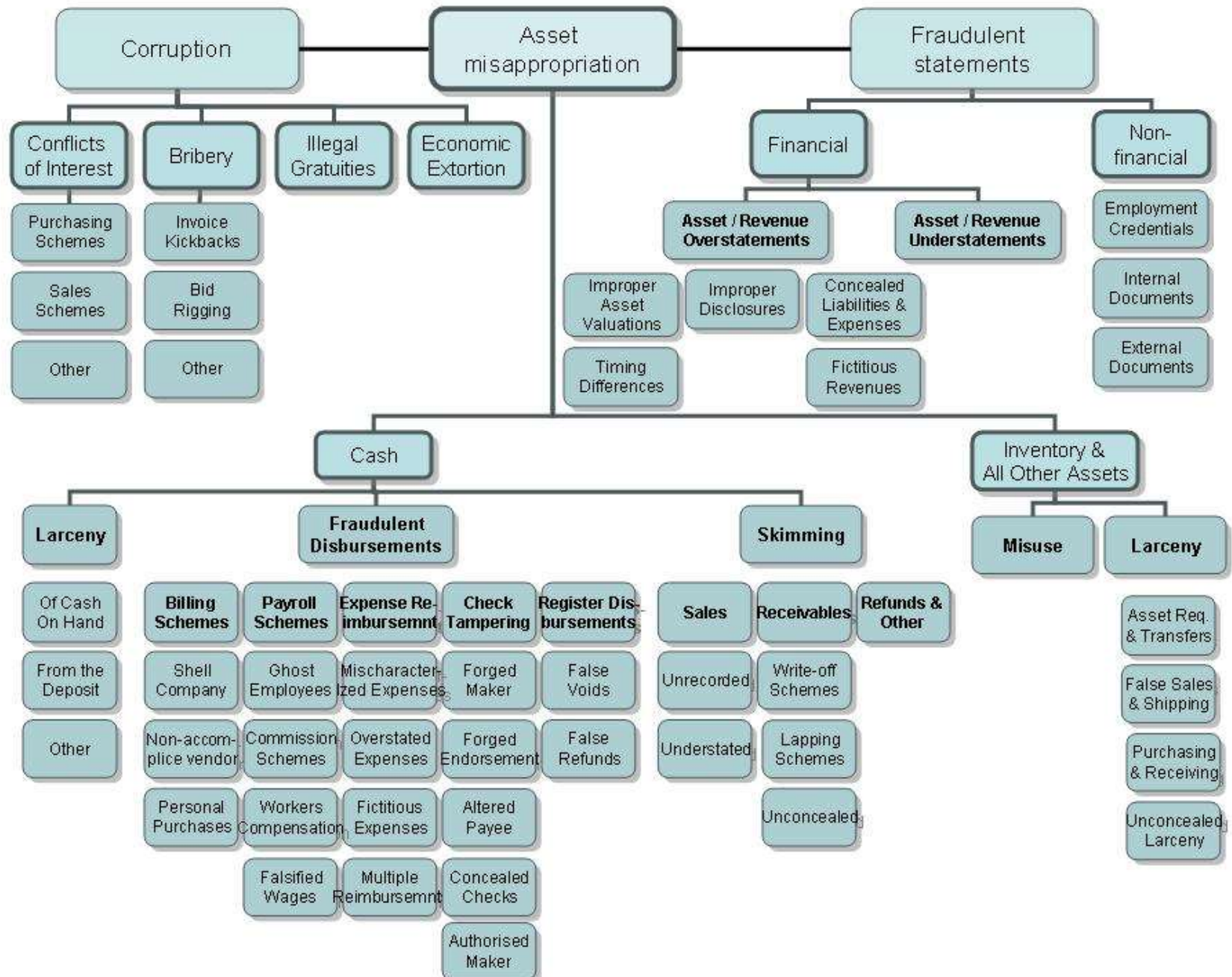
Η ενίσχυση του ρόλου των εσωτερικών ελεγκτών απαιτεί επίσης τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών και εργαλείων για την ανίχνευση πιθανών κινδύνων. Η χρήση αναλύσεων δεδομένων, πληροφοριακών συστημάτων και άλλων τεχνολογικών εργαλείων μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την ικανότητα των εσωτερικών ελεγκτών να εντοπίζουν ανωμαλίες στις συναλλαγές και άλλες ύποπτες δραστηριότητες. Εάν οι εσωτερικοί ελεγκτές της Folli-Follie είχαν πρόσβαση σε τέτοια εργαλεία και δεδομένα, πιθανότατα θα μπορούσαν να είχαν ανιχνεύσει τα προβλήματα πολύ νωρίτερα. Η περίπτωση της Folli-Follie αποδεικνύει την αναγκαιότητα ενός ισχυρού και ανεξάρτητου εσωτερικού ελέγχου για την προστασία της ακεραιότητας και της διαφάνειας μιας επιχείρησης. Ο εσωτερικός έλεγχος, σε συνεργασία με την εταιρική διακυβέρνηση, μπορεί να διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στη μείωση των κινδύνων απάτης και στην εξασφάλιση της διαφάνειας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

# Βιβλιογραφία

- ACFE. (1996). *Fraud 101: What is Fraud?* ACFE. <https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-101-what-is-fraud>
- AICPA. (2003). *Fraud Detection in a GAAS Audit: SAS No. 99 Implementation Guide*. American Institute of Certified Public Accountants, Inc., 168, 1–225.
- Bonrath, A., & Eulerich, M. (2024). Internal auditing's role in preventing and detecting fraud: An empirical analysis. *International Journal of Auditing*, December 2023, 615–631. <https://doi.org/10.1111/ijau.12342>
- 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.
- Free, C. (2015). Looking through the fraud triangle: A review and call for new directions. *Meditari Accountancy Research*, 23(2), 175–196.
- Hassink, H. F. D., Bollen, L. H., Meuwissen, R. H. G., & de Vries, M. J. (2009). Corporate fraud and the audit expectations gap: A study among business managers. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 18(2), 85–100. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2009.05.003>
- Higson, R. K. and A. (2012). Froud Triangle. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(3), 191–195.
- Holm, C., Langsted, L. B., & Seehausen, J. (2012). Establishing proactive auditor responsibilities in relation to fraud: The role of the courts and professional bodies in Denmark. *International Journal of Auditing*, 16(1), 79–97.
- Holtfreter, K. (2005). Fraud in US organisations: an examination of control mechanisms. *Journal of Financial Crime*, 12(1), 88–95. <https://doi.org/10.1108/13590790510625070>
- Institute of Internal Auditors. (2009). IIA position paper: The role of internal auditing in enterprise-wide risk management. *The Institute of Internal Auditors*, January, 1–8. <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public Documents/PP The Role of Internal Auditing in Enterprise Risk Management.pdf>
- Kaplan, S. E., Pope, K. R., & Samuels, J. A. (2010). The effect of social confrontation on individuals' intentions to internally report fraud. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 51–67.

- Kilgore, A., Radich, R., & Harrison, G. (2011). The Relative Importance of Audit Quality Attributes. *Australian Accounting Review*, 21(3), 253–265.  
<https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2011.00141.x>
- Liberal. (2018). Folli Follie Group: Χειραγωγούμενη η έκθεση του QCM – Αυτή είναι η αλήθεια. *Liberal*. <https://www.liberal.gr/oikonomia/folli-follie-group-heiragogoymeni-i-ekthesi-toy-qcm-ayti-einai-i-alitheia>
- 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, 347–363.
- McKee, J. (2020). Unpacking The Overall Impact Of Fraud. *Forbes*.
- Murphy, P. R., & Dacin, M. T. (2011). Psychological pathways to fraud: Understanding and preventing fraud in organizations. *Journal of Business Ethics*, 101, 601–618.
- Mutschmann, M., Hasso, T., & Pelster, M. (2021). Dark triad managerial personality and financial reporting manipulation. *Journal of Business Ethics*, 1–26.
- Newsroom. (2020). Το “σκάνδαλο Folli-Follie” σε 2 λόγια! *Thesocialist*.  
<https://thesocialist.gr/to-skandalo-folli-follie-se-dyo-logia/>
- Norman, C. S., Rose, A. M., & Rose, J. M. (2010). Internal audit reporting lines, fraud risk decomposition, and assessments of fraud risk. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 546–557.
- Rashid, M. A., Al-Mamun, A., Roudaki, H., & Yasser, Q. R. (2022). An Overview of Corporate Fraud and its Prevention Approach. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 16(1), 101–118. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v16i1.7>
- Report, K. (2024). 2018-2024: Το χρονικό της υπόθεσης Folli Follie. K Report.  
<https://www.kreport.gr/2024/05/16/2018-2024-to-chroniko-tis-yprothesis-folli-follie/>
- Ruin, J. E. (2009). *Internal auditing: Supporting risk management, fraud awareness management and Corporate Governance*. Leeds Publications (M).
- Si, Y. (2022). Construction and Application of Enterprise Internal Audit Data Analysis Model Based on Decision Tree Algorithm. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022.  
<https://doi.org/10.1155/2022/4892046>
- Wolfe, D. T., & Hermanson, D. R. (2004). *The fraud diamond: Considering the four elements of fraud*.

Ζαχαρόπουλος, Α. (2023). *ΝΟΜΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΕΣΟΔΩΝ ΑΠΟ ΠΑΡΑΝΟΜΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΠΑΤΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ, Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΟΕΑ ΚΑΙ ΟΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.



Εικόνα 7. The fraud tree