



www.uom.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία
με θέμα

**Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Κινδύνου:
Η Περίπτωση μιας Ελληνικής Τράπεζας**

Επιβλέπουσα καθηγήτρια:
Αννίτα Φλώρου

Της φοιτήτριας:
Σοφία Τριανταφυλλίδου
του Αναστασίου
AM 32/07

Θεσσαλονίκη 2008

Περιεχόμενα

Σύνοψη.....	3
1. Εισαγωγή.....	4
2. Βιβλιογραφική Ενασκόπηση.....	6
2.1. Έννοια και Σκοπός Ελεγκτικής Επιτροπής και Εσωτερικού Ελέγχου στους Οργανισμούς.....	6
2.1.1 Έννοιες.....	6
2.1.3. Είδη Ελέγχου.....	11
2.1.4. Σκοπός.....	12
2.1.5. Sarbanes-Oxley Act of 2002 (SOX).....	14
2.1.6 Μελέτες Αποτελεσματικότητας Εσωτερικού Ελέγχου.....	15
2.2. Εσωτερικός Έλεγχος και Τραπεζικό Σύστημα.....	19
2.2.1. Γενικά.....	19
2.2.2. Δημιουργία Διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου, Δραστηριότητες Ελέγχου και Διαχωρισμός των Καθκόντων.....	21
2.2.3. Παράγοντες Επιτυχίας Ενός Σ.Ε.Ε.....	26
2.2.4 Βήματα Διενέργειας Εσωτερικού Ελέγχου.....	28
2.2.5. Προβλήματα ελέγχου.....	30
2.2.6. Μελέτες Αποτελεσματικότητας Εσωτερικού Ελέγχου στο Τραπεζικό Σύστημα.....	33
3. Θεσμικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου Τραπεζών Στην Ελλάδα.....	35
3.1. Τράπεζα της Ελλάδος.....	35
3.2. Επιτροπή της Βασιλείας.....	41
3.3 Εταιρική Διακυβέρνηση και Ελληνική Πραγματικότητα.....	44
4. Εμπειρικό Κομμάτι – Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου σε Ένα Ελληνικό Τραπεζικό Ίδρυμα.....	47
4.1. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας.....	48
4.2. Διαδικασίες Λειτουργίας της Τράπεζας.....	48
4.3. Επιτροπή Ελέγχου, Επιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού – Παθητικού και Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων.....	50
4.4. Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου.....	52
4.5. Κύριες Λειτουργικές Αρχές της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου.....	56
4.6. Οργανωτική Δομή Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου και τα Τμήματά της.....	58
4.7. Είδη και Διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου.....	62
4.8. Κοινοποίηση των Πορισμάτων του Ελέγχου (Audit Reports) και Παρουσίαση των Συμπερασμάτων Ελέγχου.....	67
5. Πρόγραμμα Ελέγχου Ενός Τραπεζικού Καταστήματος.....	69
6. Παρατηρήσεις Εξωτερικών Ελεγκτών στο Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου του Τραπεζικού Ιδρύματος.....	83
7. Επίλογος.....	94
8. Βιβλιογραφία - Αναφορές.....	97

Σύνοψη

Η ανάγκη για διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων στις μέρες μας και για οργάνωση των ολοένα και πιο σύνθετων οργανισμών, οδήγησαν στην δημιουργία ενός ανεξάρτητου τμήματος μέσα στις επιχειρήσεις, του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Εδώ και χρόνια ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται σημαντικό εργαλείο στα χέρια των διοικητικών στελεχών, έχοντας τις ρίζες του σε επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. και ακολουθώντας σε επιχειρήσεις στις υπόλοιπες αναπτυγμένες χώρες ανά τον κόσμο. Αυτό που προκαλεί ενδιαφέρον, είναι κατά πόσο τμήματα εσωτερικού ελέγχου λειτουργούν σε επιχειρήσεις στην Ελλάδα και εφόσον λειτουργούν, πόσο οργανωμένα είναι. Η παρούσα μελέτη, αναλύει τον εσωτερικό έλεγχο, το ρόλο του και τις μεταβολές που έχουν υπεισεέλθει μετά τα εταιρικά σκάνδαλα σε διεθνές επίπεδο. Παράλληλα, γίνεται ανάλυση της νομοθεσίας που ισχύει στην Ελλάδα όσον αφορά σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης και ειδικότερα εσωτερικού ελέγχου. Στο δεύτερο μέρος της μελέτης, εξετάζεται η περίπτωση μίας ελληνικής Τράπεζας, από τις μεγαλύτερες στη χώρα μας, και δίνεται έμφαση στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου της, στην οργάνωσή του, στις μεθόδους που εφαρμόζει και στη θέση που κατέχει μέσα στον οργανισμό. Τα παραπάνω ενισχύονται και από την άποψη των εξωτερικών ελεγκτών που πρόσφατα ερεύνησαν το τμήμα. Σκοπός μας ήταν να συγκρίνουμε τα όσα ορίζει η βιβλιογραφία και εφαρμόζονται σε διεθνείς οργανισμούς, με όσα εφαρμόζονται σε μία μεγάλη ελληνική επιχείρηση. Η έρευνα κατέληξε ότι υπάρχει δομή και σχετικά καλή οργάνωση, η οποία, ωστόσο, παρουσιάζει ελλείψεις και κενά. Οι γενικές διαδικασίες που εφαρμόζονται από τους εσωτερικούς ελεγκτές βασίζονται σε μεγάλο βαθμό, στους κανόνες που έχουν θέσει μεγάλα Ινστιτούτα και Οργανισμοί που ασχολούνται εδώ και δεκαετίες με θέματα εσωτερικού ελέγχου. Δίνονται συστάσεις όσον αφορά στο ποια θέματα θα έπρεπε να διορθωθούν και πως, στηριζόμενοι πάντα στα όσα ορίζει η ισχύουσα βιβλιογραφία και κυρίως οι διεθνείς ελεγκτικοί οργανισμοί και τα Ινστιτούτα, τα οποία χρίζουν ιδιαίτερης αξιοπιστίας.

1. Εισαγωγή

Από τα αρχαία χρόνια Έλληνες φιλόσοφοι, όπως ο Σωκράτης, ο Πλάτων και ο Αριστοτέλης, έκαναν αναφορές για προβλήματα στη λειτουργία της πολιτείας, για προβλήματα δικαίου και δημοσιονομικής διαχείρισης. Στις μέρες μας η υποτυπώδης οργάνωση πολλών συστημάτων, η μη σωστή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, ο αυξημένος όγκος των συναλλαγών, η κατάχρηση στην άσκηση εξουσίας, τα όλο και αυξανόμενα φαινόμενα κλοπών, απατών και διαφθοράς έχουν γίνει καθημερινότητα. Τα πρόσφατα εταιρικά σκάνδαλα σε διεθνές επίπεδο, όπως αυτό της Enron, φέρνουν στην επικαιρότητα τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται και ελέγχονται οι εισηγμένες σε χρηματιστήρια εταιρίες. Επιπλέον, η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων γίνεται ολοένα και πιο σύνθετη λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων, της παγκοσμιοποίησης, του μεταβαλλόμενου νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου, των αυξανόμενων ευθυνών που φέρουν τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη των εταιριών και της έλλειψης έμπειρου και εξειδικευμένου προσωπικού.

Οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου είναι σήμερα, ίσως περισσότερο από ποτέ άλλοτε, ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία των επιχειρήσεων καθώς αυτές προσπαθούν να επιβιώσουν στο υπάρχον επιχειρηματικό περιβάλλον. Στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον εταιρικής διακυβέρνησης, οι διοικήσεις, οι μέτοχοι αλλά και οι εποπτικές αρχές των εταιριών, στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου για την αποτελεσματική πρόληψη και αντιμετώπιση των κινδύνων που σχετίζονται με το συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρησιακό και τεχνολογικό περιβάλλον. Ο εσωτερικός έλεγχος μεταξύ άλλων προσθέτει αξία, μπορεί να βοηθήσει να βελτιωθούν οι διαδικασίες και οι λειτουργίες της εταιρίας, ενώ καλείται συχνά να βοηθήσει σε θέματα διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Ο εσωτερικός έλεγχος σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου εκτελούνται σε διαφορετικά νομοθετικά και πολιτιστικά περιβάλλοντα, σε οργανισμούς οι οποίοι ποικίλουν σε σκοπό, μέγεθος, πολυπλοκότητα και δομή και από ανθρώπους μέσα και έξω από τον οργανισμό.

Αυτό που εμείς θα προσπαθήσουμε να επιτύχουμε μέσα από την παρούσα μελέτη είναι αρχικά να εξετάσουμε την έννοια και τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου

σήμερα, όπως αυτή ορίζεται από διάφορους Οργανισμού και Ινστιτούτα που ασχολούνται με θέματα εσωτερικού ελέγχου παγκοσμίως. Έπειτα θα εξετάσουμε τον εσωτερικό έλεγχο στα Τραπεζικά Ιδρύματα, στα οποία ο έλεγχος έχει γίνει πλέον καθημερινότητα λόγω της πολυπλοκότητας των διαδικασιών, της αύξησης των καθημερινών συναλλαγών και της αναγκαιότητας προφύλαξης των πελατών αλλά και των ίδιων των Ιδρυμάτων. Στη συνέχεια, θα παραθέσουμε τα όσα ορίζει η ελληνική νομοθεσία για θέματα εταιρικής διακυβέρνησης και ειδικότερα εσωτερικού ελέγχου αλλά και τα όσα επιβάλλει στα Τραπεζικά Ιδρύματα η Επιτροπή της Βασιλείας, η οποία ασκεί τη μέγιστη επιρροή στις Τράπεζες διεθνώς.

Στο δεύτερο κομμάτι της μελέτης θα ασχοληθούμε με την περίπτωση μίας Ελληνικής Τράπεζας και τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου σε αυτή. Θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζει, τη Διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου και την οργανωτική δομή της, τα είδη και τις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και τι γίνεται με τα πορίσματα που προκύπτουν από τον έλεγχο και τα συμπεράσματα στα οποία οι επιθεωρητές καταλήγουν. Επιπλέον, θα περιγράψουμε το πρόγραμμα που ακολουθείται από τους εσωτερικούς ελεγκτές κατά τη διάρκεια ελέγχου ενός τραπεζικού καταστήματος, δηλαδή, ποιες διαδικασίες ελέγχονται, σε ποια στοιχεία εστιάζουν οι επιθεωρητές και ποια σειρά ως επί το πλείστον ακολουθείται. Ακόμη, θα παραθέσουμε τις παρατηρήσεις που έκαναν οι εξωτερικοί ελεγκτές, των οποίων το έργο ήταν να ελέγξουν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της Τράπεζας και να αξιολογήσουν κατά πόσο αυτό είναι λειτουργικό και αποδοτικό, τι ελλείψεις παρουσιάζει και πως μπορούν να αυτές να καλυφθούν και να διορθωθούν. Οι παρατηρήσεις αυτές των εξωτερικών ελεγκτών ήταν ιδιαίτερα χρήσιμες στη μελέτη μας, καθότι οι ελεγκτές αυτοί έχουν το προνόμιο να μπορούν να αξιολογήσουν εκ των έσω το όλο σύστημα και να καταλήξουν σε αντικειμενικά και αξιόπιστα αποτελέσματα. Στο τέλος, δίνονται τα συμπεράσματα που εξάγουμε από την έρευνά μας.

2. Βιβλιογραφική Ενασκόπηση

2.1. Έννοια και Σκοπός Ελεγκτικής Επιτροπής και Εσωτερικού Ελέγχου στους Οργανισμούς

2.1.1 Έννοιες

Ένας από τους καλύτερους, ίσως ο καλύτερος, τρόπος να αμυνθεί μία επιχείρηση στην αποτυχία και να αυξήσει τις επιδόσεις της είναι η υιοθέτηση ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου και η σύσταση ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου, το οποίο θα απαρτίζεται από μια ομάδα υπαλλήλων (ή και έναν υπάλληλο σε κάποιες περιπτώσεις) που θα εφαρμόζουν τα όσα ορίζει το σύστημα. Το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται στην Ελεγκτική Επιτροπή και τα έργα του καθορίζονται από την Επιτροπή αυτή.

Πιο συγκεκριμένα, η Ελεγκτική Επιτροπή (Audit Committee), ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας και απαρτίζεται από μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Τα μέλη της Επιτροπής πρέπει συλλογικά να διαθέτουν επαρκή γνώση και εμπειρία επί θεμάτων οικονομικών, λογιστικής ή και ελεγκτικής. Η θητεία των μελών της Επιτροπής είναι ανάλογη με τη θητεία του Διοικητικού Συμβουλίου. Η Ελεγκτική Επιτροπή έχει ως κύριο έργο την παροχή υποστήριξης προς το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας για την εκπλήρωση της αποστολής του σχετικά με την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των λογιστικών και οικονομικών συστημάτων, των ελεγκτικών μηχανισμών, των συστημάτων διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, την διασφάλιση της συμμόρφωσης με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο και την αποτελεσματική εφαρμογή των Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης. Μετά από πρόταση του Προέδρου της Εταιρίας, το Διοικητικό Συμβούλιο αποφασίζει ομόφωνα τη συγκρότηση Ελεγκτικής Επιτροπής και καθορίζει το σκοπό, τη σύνθεση, τις δικαιοδοσίες και αρμοδιότητες και τον τρόπο λειτουργίας της. Όσον αφορά στις δικαιοδοσίες και αρμοδιότητές της, η Επιτροπή έχει τη δικαιοδοσία να διενεργεί έρευνες ή να αναθέτει σε άλλους τη διερεύνηση οποιουδήποτε θέματος στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων της. Στη διενέργεια των ερευνών αυτών, εκτός από τη συνδρομή των υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου, της Νομικής Υπηρεσίας και των Εξωτερικών Ελεγκτών μπορεί να ζητήσει και τη

συνδρομή

εξωτερικών

συμβούλων.

Ειδικότερα, όσον αφορά το πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου η Επιτροπή είναι αρμόδια να εξετάζει και να αξιολογεί την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου, να εξετάζει και να αξιολογεί με τη Διοίκηση και τους Εσωτερικούς και Εξωτερικούς Ελεγκτές την αποτελεσματικότητα ή τις αδυναμίες του Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου, συμπεριλαμβανομένης της επάρκειας ασφάλειας και ελέγχου των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και να εξετάζει τα σημαντικά ευρήματα και τις προτάσεις των Εσωτερικών και Εξωτερικών Ελεγκτών.

Ας εμβασθύνουμε, όμως, λίγο παραπάνω στην έννοια και το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου. Σύμφωνα με το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μία ανεξάρτητη, αντικειμενική, ασφαλής και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Γενικά, βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του προσφέροντας μία συστηματική επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων, των εσωτερικών ελέγχων και των διαδικασιών διοίκησης.

Ο COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), ο οποίος αποτελείται από το American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), τον American Accounting Association (AAA), το Institute of Internal Auditors (IIA), το Institute of Management Accountants (IMA) και το Financial Executives Institute (FEI), το 1992 δημοσίευσε το Internal Control – Integrated Framework (COSO report). Σύμφωνα με τον COSO, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία διαδικασία, η οποία τίθεται σε εφαρμογή από το σύνολο του διοικητικού συμβουλίου, από όλους όσους ασκούν μανάτζμεντ στον οργανισμό, καθώς και από όλο το υπόλοιπο προσωπικό, και είναι σχεδιασμένη ώστε να παρέχει τις απαραίτητες εγγυήσεις όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων στις παρακάτω κατηγορίες: αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και λειτουργιών, δυνατότητα να βασιστούμε στις διαθέσιμες οικονομικές μελέτες και καταστάσεις και τρίτον συμμόρφωση με τους εφαρμοζόμενους νόμους και κανόνες (COSO report, 1992, σελ.9).

Για τον ορισμό αυτό του COSO, και γενικά για την αναφορά που δημοσιεύτηκε το 1992, όπως αναφέρεται και στο βιβλίο του Kelly (1993), το U.S. Government Accounting Office (GAO), διατύπωσε κάποιες αντιδράσεις διότι όπως αναφέρεται, ο COSO δεν προάγει την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης, δεν περιέχει την έννοια της προστασίας των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού από τους χρηματοοικονομικούς ελέγχους και δεν παρέχει συγκεκριμένη καθοδήγηση για την επιτροπή ελέγχου (audit committee). Παρακάτω, παραθέτουμε έναν πιο ολοκληρωμένο ορισμό σύμφωνα με το Institute of Chartered Accountants in England & Wales.

Σύμφωνα, λοιπόν, με το Institute of Chartered Accountants in England & Wales (Σεπτέμβριος 1999), ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου περικλείει τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τα καθήκοντα, τις συμπεριφορές και όλες τις άλλες πτυχές της επιχείρησης, τα οποία όλα μαζί διευκολύνουν την αποδοτική και αποτελεσματική της λειτουργία, δίνοντας της τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται κατάλληλα στα διάφορα ρίσκα είτε αυτά είναι επιχειρησιακά, είτε λειτουργικά, χρηματοοικονομικά ή ρίσκα συμμόρφωσης, ώστε να πετύχει η επιχείρηση τους αντικειμενικούς της στόχους. Τα παραπάνω περιλαμβάνουν την προστασία των περιουσιακών της στοιχείων από πιθανή μη κατάλληλη συμπεριφορά, καταστροφή ή απάτη, την αναγνώριση και σωστή διαχείριση των υποχρεώσεων προς τρίτους. Επιπλέον, και σύμφωνα πάντα με την ίδια πηγή, τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου βοηθούν στη διασφάλιση της ποιότητας των εσωτερικών και εξωτερικών πληροφοριών που παρέχονται. Αυτό το τελευταίο βέβαια προϋποθέτει τη διατήρηση των κατάλληλων αρχείων και τη σωστή επεξεργασία, η οποία θα επιφέρει μία διαρκή ροή σχετικών και αξιόπιστων πληροφοριών από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Τέλος, ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τους εφαρμοζόμενους νόμους και κανονισμούς, καθώς και με τις εσωτερικές πολιτικές του οργανισμού.

Η βάση του εσωτερικού ελέγχου έγκειται στο σχεδιασμό όλων των καθηκόντων και διαδικασιών της κάθε θέσης μέσα στην επιχείρηση ώστε ο κάθε υπάλληλος, σε όποιο ιεραρχικό επίπεδο και βαθμίδα και αν ανήκει, να γνωρίζει ποια είναι τα καθήκοντά του και πως αυτά εκτελούνται σωστά. Ως επακόλουθο, με βάση αυτόν τον καθορισμό των καθηκόντων και διαδικασιών μπορεί να ελεγχθεί κατά πόσο η κάθε εργασία

εκτελείται με σωστό τρόπο και σύμφωνα με τους κανόνες της επιχείρησης αλλά και τους νόμους του κάθε κράτους στο οποίο αυτή εδρεύει.

Το Institution of Internal Auditors (IIA), έχει ορίσει ένα σύνολο κανόνων-προτύπων (standards), τα οποία αποτελούν κατευθυντήριο για τους ελεγκτές και απαραίτητο εργαλείο, ώστε να επιτελέσουν σωστά το έργο τους. Τα πρότυπα αυτά είναι ουσιαστικά η βάση πάνω στην οποία στηρίχθηκε η διεθνής βιβλιογραφία όσον αφορά στα θέματα του εσωτερικού ελέγχου. Σκοπός των κανόνων αυτών είναι η σκιαγράφηση των βασικών αρχών που αποτελούν τις πρακτικές του εσωτερικού ελέγχου, όπως αυτός θα έπρεπε να γίνεται, η εξασφάλιση ενός πλαισίου εργασίας για την εκτέλεση και προώθηση μιας σειράς δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου που να προσθέτουν αξία, η δημιουργία μιας βάσης για την αξιολόγηση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου και, τέλος, η ανάπτυξη βελτιωμένων λειτουργιών και διαδικασιών για τον οργανισμό.

Η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου μπορούμε να πούμε ότι συνδέεται με την αντιμετώπιση αλλά και την πρόληψη μίας απάτης, την προστασία των πόρων της επιχείρησης (πατέντα εμπορικού σήματος, αλλά και ιδιοκτησία και εξοπλισμός), και τη μείωση του ρίσκου που μπορεί να αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Σύμφωνα με άρθρο των L. Spira και M. Page (2002), η έννοια της διαχείρισης ρίσκου είναι κεντρική σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης και άμεσα συνδεδεμένη με το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου. Η ανάληψη ρίσκου είναι συνδεδεμένη με την κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα.

Ειδικότερα, με τα χρόνια καθώς οι επιχειρήσεις μεγάλωναν και οι δραστηριότητές τους επεκτείνονταν, ως φυσικό επακόλουθο της παγκοσμιοποίησης, και έξω από την επικράτεια της χώρας τους, ο διαχωρισμός της ιδιοκτησίας από τον γενικό έλεγχο όλων των καταστάσεων και διαδικασιών ήταν αναπόφευκτη. Ως επακόλουθο, το ρίσκο μεταφέρθηκε στους επενδυτές, οι οποίοι μπορούσαν μόνο να ελπίζουν ότι οι υπεύθυνοι σε κάθε περίπτωση θα έκαναν σωστά τη δουλειά τους και θα κατέβαλαν προσπάθειες για σωστή διαχείριση των πόρων και για αύξηση των κερδών των επενδυτών.

Αντίστοιχα, η μειωμένη υπευθυνότητα επιφέρει μείωση και στην ασφάλεια που «νιώθουν» οι δανειστές και συνεπώς μειώνει και την εμπιστοσύνη τους προς την εταιρία. Αυτά τα ρίσκα τα διαχειρίζεται η εταιρική διακυβέρνηση μέσω της ανάλυσης της χρηματοοικονομικής κατάστασης και μέσω του εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, η θεώρηση ότι το ρίσκο μπορεί να μετρηθεί και να ποσοτικοποιηθεί, είχε ως επακόλουθο τη δημιουργία στρατηγικών αποφυγής ρίσκων και προστασίας από αυτά. Η κοινή πρακτική της απόδοσης του φταιξίματος σε κάποιον και της υποκειμενικής απόδοσης δικαιοσύνης, άρχισαν να αντικαθίστανται από οικονομικές μετρήσεις και η διαχείριση του ρίσκου παύει με τα χρόνια να εξαρτάται από τυχαίους παράγοντες. Έτσι, σταδιακά η έννοια του ρίσκου θεωρήθηκε μετρήσιμη και η ανταπόκριση σε αυτή είναι η προσπάθεια αποφυγής του, ενώ στη σημερινή γεμάτη ρίσκα κοινωνία και σύμφωνα με τον Beck (1998, σελ.15, 16, 18), το ρίσκο είναι διαχειρίσιμο και η ανταπόκριση σε αυτό είναι ο έλεγχος μέσω συστημάτων, τα οποία βασίζονται σε συμβουλές ειδικών.

Σύμφωνα με το Institution of Internal Auditors (άρθρο 2110.A2) και όσον αφορά τη σύνδεση του εσωτερικού ελέγχου με την έκθεση της κάθε επιχείρησης σε κινδύνους, ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να αποτιμά την έκθεση σε κινδύνους που σχετίζονται με την διακυβέρνηση του οργανισμού, τις λειτουργίες του και τα πληροφοριακά του συστήματα, όσον αφορά πρώτον την αξιοπιστία και ακεραιότητα των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών, δεύτερον την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των διαφόρων λειτουργιών, την προστασία των περιουσιακών στοιχείων και τέλος τη συμμόρφωση με τους νόμους, τους κανονισμούς και τα υπογεγραμμένα συμβόλαια.

Αυτό που σήμερα ως επί το πλείστον εφαρμόζεται σύμφωνα με τον COSO, είναι έπειτα από τον αρχικό εντοπισμό των στόχων ενός οργανισμού και των κινδύνων που αυτός αντιμετωπίζει, να δημιουργηθούν εκείνες οι διαδικασίες ελέγχου που θα μειώνουν το αναλαμβανόμενο ρίσκο σε αποδεκτά επίπεδα και με αποδεκτό κόστος. Για να δημιουργηθούν αυτές οι διαδικασίες ελέγχου πρέπει σε κάθε επίπεδο του οργανισμού να γίνεται έλεγχος του περιβάλλοντος, εκτίμηση του ρίσκου, έλεγχος δραστηριοτήτων, εκτίμηση και σωστή χρήση διαθέσιμων πληροφοριών και καναλιών επικοινωνίας και, τέλος, επίβλεψη.

2.1.2. Στελέχωση της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου

Η στελέχωση της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να είναι τέτοια που να παρέχει διαβεβαίωση στην Ελεγκτική Επιτροπή, ότι η τεχνική ικανότητα και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των εσωτερικών ελεγκτών είναι κατάλληλο για τους ελέγχους που θα διενεργηθούν. Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου, σε πλήρη συνεργασία με την Ελεγκτική Επιτροπή, καθορίζει τα κατάλληλα εκείνα κριτήρια εκπαίδευσης και επαγγελματικής εμπειρίας για την κάλυψη των θέσεων των εσωτερικών ελεγκτών, δίδοντας την κατάλληλη βαρύτητα στο εύρος εργασίας και στο επίπεδο ευθύνης κάθε ελεγκτή.

2.1.3. Είδη Ελέγχου

Ανάλογα με το άτομο που διενεργεί τον έλεγχο και τη σχέση της εργασίας του με τον ελεγχόμενο φορέα, οι έλεγχοι διακρίνονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Εσωτερικοί, είναι αυτοί που οργανώνονται και διενεργούνται μέσα στον ίδιο φορέα από ειδικά εκπαιδευμένα άτομα, τους εσωτερικούς ελεγκτές, για λογαριασμό της διοίκησης. Εξωτερικοί, είναι αυτοί που διενεργούνται από εξωτερικούς ελεγκτές, δεν έχουν καμία σχέση εξηρημένης εργασίας, δηλαδή υπαλληλική ιδιότητα με την επιχείρηση που καλούνται να ελέγξουν και ενεργούν με εντολή των μετόχων, για λογαριασμό τους.

Ακόμη, ο εσωτερικός έλεγχος μπορούμε να πούμε ότι χωρίζεται σε ελέγχους που αφορούν στις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης. Μία επιχείρηση θα μπορούσε να διενεργεί οικονομικούς ελέγχους, διοικητικούς, λειτουργικούς, ελέγχους παραγωγής, τεχνικούς ελέγχους, προμηθειών και πωλήσεων, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ποιοτικούς ελέγχους, διαχείρισης αποθεμάτων, παραγωγικών μέσων και γενικά ελέγχους επί όλων των δραστηριοτήτων που παρουσιάζουν ελεγκτικό ενδιαφέρον. Επίσης, λογικό είναι διάφοροι από τους παραπάνω ελέγχους να μη λειτουργούν μεμονωμένα, να αλληλοσυμπληρώνονται και να αλληλοενισχύονται.

Στη βιβλιογραφία (Παπαστάθης Παντελής, 2003) πολλές φορές για ευκολία γίνεται λόγος για κατηγοριοποίηση του εσωτερικού ελέγχου σε τέσσερα είδη. Πρώτον, οι έλεγχοι παραγωγής (Production Audits), οι οποίοι στοχεύουν στο να διαπιστώσουν κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας, κατά πόσο οι παραγόμενες ποσότητες είναι σύμφωνες με το εγκεκριμένο από τη διοίκηση πρόγραμμα, κατά πόσο γίνεται σωστή χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού, όπως επίσης αν ο εφοδιασμός των υλικών γίνεται σύμφωνα με τις ανάγκες της παραγωγής, δηλαδή, αν τηρούνται οι προδιαγραφές των προϊόντων και αν γίνεται εκπαίδευση των στελεχών. Δεύτερον, οι οικονομικοί έλεγχοι (Financial Audits), οι οποίοι στοχεύουν στην επαλήθευση της ακρίβειας, της ειλικρίνειας, της σωστής απεικόνισης και της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων. Τρίτον, οι διοικητικοί έλεγχοι (Management Audits) που έχουν ως στόχο να διαπιστώσουν το κατά πόσο ένα τμήμα διοικείται σωστά. Κινούνται σε ένα ευρύτερο πεδίο δράσης διαφορετικό από αυτό των οικονομικών και λειτουργικών ελέγχων. Οι διοικητικοί έλεγχοι συνίστανται στο να εξετάζουν και να αξιολογούν, βάσει αντικειμενικών επιστημονικών και τεχνικών μεθόδων τις επιμέρους λειτουργίες σε όλο το εύρος των. Αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού και τη στρατηγική του φορέα ως προς την επίτευξη των στόχων, όπως επίσης τη διαχείριση των παραγωγικών μέσων, του ανθρώπινου δυναμικού των διαθέσιμων πόρων και γενικά όλες τις δραστηριότητες του φορέα ως προς το διοικητικό σκέλος. Τέλος, οι λειτουργικοί έλεγχοι (Operational Audits), οι οποίοι είναι έλεγχοι που αποβλέπουν στο κατά πόσο ένα τμήμα λειτουργεί σωστά και αποτελεσματικά και αν εφαρμόζονται οι προβλεπόμενες διαδικασίες.

2.1.4. Σκοπός

Σε αυτό το σημείο και προχωρώντας ένα βήμα παρακάτω και βασιζόμενοι σε όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως, θα προσπαθήσουμε να ορίσουμε ποιος είναι ο σκοπός του εσωτερικού ελέγχου. Βασικός, λοιπόν, σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι να βοηθήσει τον οργανισμό να πετύχει τους αντικειμενικούς του στόχους. Και αυτό είναι εφικτό μέσω της προσπάθειας των εσωτερικών ελεγκτών (Institution of Internal Auditors, Practice Advisory 2100-1.1), να παρέχουν διαβεβαιώσεις μέσα σε λογικά πλαίσια, ότι οι διαδικασίες που εφαρμόζονται σε όλα τα τμήματα του οργανισμού

μπορούν να τον οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων του, με τον πιο οικονομικό τρόπο.

Σύμφωνα με το Institute of Chartered Accountants in England & Wales (Σεπτέμβριος 1999), η σημασία του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνου ορίζεται στις παρακάτω τέσσερις παραμέτρους. Πρώτον, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού παίζει ένα σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των ρίσκων, που είναι σημαντικά για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Ένα ασφαλές σύστημα εσωτερικού ελέγχου συνεισφέρει στην προστασία των μετόχων που επενδύουν στην επιχείρηση και στα περιουσιακά της στοιχεία. Δεύτερον, ο εσωτερικός έλεγχος, όπως με διάφορους τρόπους τον ορίσαμε παραπάνω, διευκολύνει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών και βοηθά στη διασφάλιση της αξιοπιστίας των εσωτερικών και εξωτερικών πηγών πληροφόρησης, καθώς και στη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανόνες. Τρίτον, οι αποτελεσματικοί χρηματοοικονομικοί έλεγχοι, συμπεριλαμβανομένου και της διατήρησης των κατάλληλων λογιστικών αρχείων, αποτελούν ένα σημαντικό στοιχείο του εσωτερικού ελέγχου, διότι βοηθούν στη διασφάλιση του ότι η επιχείρηση δεν είναι εκτεθειμένη σε χρηματοοικονομικά ρίσκα και στο ότι τα χρηματοοικονομικά στοιχεία που χρησιμοποιούνται μέσα στην επιχείρηση και δημοσιεύονται προς τα έξω είναι αξιόπιστα. Ακόμη, οι έλεγχοι αυτοί συνεισφέρουν στην προστασία των περιουσιακών στοιχείων, συμπεριλαμβανομένου και της αποτροπής και ανίχνευσης απατών. Τέλος, οι στόχοι της επιχείρησης, η εσωτερική της οργάνωση και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, συνεχώς εξελίσσονται και μεταβάλλονται, με αποτέλεσμα να μεταβάλλονται και οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει. Ένα ασφαλές σύστημα εσωτερικού ελέγχου συνεπώς, εξαρτάται από τη συχνή εκτίμηση της φύσης και της έκτασης των κινδύνων στους οποίους η επιχείρηση εκτίθεται. Τα κέρδη που βγάδι ο οργανισμός αποτελούν στην ουσία την ανταμοιβή για την επιτυχημένη ανάληψη κινδύνου και ως επακόλουθο ο σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι να βοηθήσει ώστε τα ρίσκα που ο οργανισμός αναλαμβάνει να διαχειριστούν κατάλληλα και όχι να εξαλειφθούν.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε όσον αφορά στον εσωτερικό έλεγχο ότι, σε κάθε επιχείρηση η διοίκηση πρέπει να δημιουργεί τμήμα εσωτερικού ελέγχου και να του δίνει την απαραίτητη ανεξαρτησία και εξουσία για να επιτελεί σωστά το έργο του. Επιπλέον, η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να

αναφέρεται στα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης για να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητά της και να παραδίδει στο διοικητικό συμβούλιο περιοδικές αναφορές σε τακτά διαστήματα. Ακόμη, ο ρόλος των ελεγκτών δεν είναι να δίνουν εντολές και το έργο τους περιορίζεται στο συμβουλευτικό κομμάτι και οι εργασίες τους πρέπει να είναι προγραμματισμένες και εγκεκριμένες από τη διοίκηση. Τέλος, η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να προσδιορίζει τα απαραίτητα εργαλεία και στοιχεία που ο ελεγκτής πρέπει να έχει στα χέρια του για να κάνει σωστά τη δουλειά του και να φροντίζει ώστε αυτά να του παρέχονται σε κάθε περίπτωση.

2.1.5. Sarbanes-Oxley Act of 2002 (SOX)

Η χώρα στην οποία ξεκίνησε η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και στον δημόσιο τομέα, και όπου συντάχθηκαν τα αρχικά πρότυπα και ο κώδικας ηθικής δεοντολογίας είναι οι ΗΠΑ. Πριν κλείσουμε, λοιπόν, την ενότητα αυτή, αξίζει να αναφερθούμε με συντομία στο νόμο του 2002 που ψηφίστηκε στις ΗΠΑ, γνωστό ως Sarbanes-Oxley Act of 2002. Ο νόμος αυτός δημιουργήθηκε για να καλύψει όλα εκείνα τα κενά που υπήρχαν από τότε που το μέγεθος των επιχειρήσεων μεγάλωσε και εξαπλώθηκε και έξω από τα όρια της χώρας και οι ανάγκες για ελέγχους άρχισαν να γίνονται κι αυτές μεγαλύτερες. Τα κενά αυτά όπως είδαμε και παραπάνω, δεν μπόρεσαν να καλυφθούν πλήρως με την αναφορά του COSO το 1992. Στα κενά ήρθε να συμπληρωθεί και το σκάνδαλο της Enron το 2001, της έβδομης μεγαλύτερης επιχείρησης στις ΗΠΑ, οι οικονομικές ατασθαλίες και άλλων μεγάλων αμερικανικών επιχειρήσεων, η αποτυχία των έξι μεγάλων ελεγκτικών εταιριών να κάνουν σωστά τη δουλειά τους και το χτύπημα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου, με αποτέλεσμα η εμπιστοσύνη των επενδυτών στις χρηματιστηριακές αγορές να κλονιστεί σε μεγάλο βαθμό. Ο νέος νόμος, περιείχε πολλές νέες ρυθμίσεις και παρακάτω θα αναφέρουμε τις πιο σημαντικές. Μία ρύθμιση αφορούσε τη δημιουργία του Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), ο οποίος ήταν οργανισμός του δημοσίου με σκοπό την επίβλεψη των ελεγκτών των εταιριών του δημοσίου, ώστε να προστατεύονται τα συμφέροντα των μετόχων μέσω της δημοσίευσης αξιόπιστων ενημερωτικών αναφορών. Μία άλλη ρύθμιση αφορούσε στον περιορισμό των υπηρεσιών που μία ελεγκτική εταιρία μπορεί να προσφέρει στους πελάτες της και

νέους κανόνες όσον αφορά στις ανεξάρτητες επιτροπές ελέγχου. Επιπλέον, ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει ο νέος νόμος (section 404) που αφορά στην υποχρεωτική αναφορά των εκτιμήσεων του εσωτερικού ελέγχου στην ετήσια έκθεση που εκδίδει η επιχείρηση. Συγκεκριμένα, η έκθεση πρέπει να περιλαμβάνει δήλωση υπευθυνότητας του μάνατζμεντ της επιχείρησης για την εφαρμογή και διατήρηση κατάλληλης δομής εσωτερικού ελέγχου και διαδικασιών αναφοράς της χρηματοοικονομικής κατάστασης και να περιέχει εκτίμηση κατά το τέλος του οικονομικού έτους, της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά στη δομή του και στις διαδικασίες που εφαρμόζει.

2.1.6 Μελέτες Αποτελεσματικότητας Εσωτερικού Ελέγχου

Πολλές μελέτες έχουν γίνει όσον αφορά στη σύσταση επιτροπών εσωτερικού ελέγχου, στον εσωτερικό έλεγχο, την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται, τις αδυναμίες που μπορεί να παρουσιάζονται. Επιπλέον, μελέτες έχουν γίνει για την ως τώρα αποτελεσματικότητα του SOX στις ΗΠΑ, από το 2002 που άρχισε να εφαρμόζεται, και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από τους ελεγκτές υπό το νέο αυτό καθεστώς. Εμείς θα δώσουμε περισσότερη έμφαση σε μελέτες που έχουν διενεργηθεί στην εποχή μετά την εφαρμογή του SOX, διότι είναι πιο πρόσφατες και ανταποκρίνονται πιο πολύ στην κατάσταση που επικρατεί σήμερα στον εσωτερικό έλεγχο στις επιχειρήσεις των ΗΠΑ αλλά και του υπόλοιπου επιχειρηματικού κόσμου.

Χαρακτηριστικά αναφέρουμε μία μελέτη του COSO, η οποία δημοσιεύτηκε το έτος 1999 και περιείχε ποσοστά από οικονομικές απάτες σε δημόσιες αμερικάνικες επιχειρήσεις από το έτος 1987 μέχρι το 1997. Στη μελέτη χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από 204 επιχειρήσεις, οι οποίες μετά από έλεγχο από την SEC –Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς των ΗΠΑ- βρέθηκαν ένοχες για οικονομικές ατασθαλίες. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα του COSO, οι περισσότερες επιχειρήσεις που έκαναν κάποιο είδος απάτης ήταν μικρές σε μέγεθος (μέσο όρο ενεργητικού 16 εκ. δολάρια), στις απάτες συμμετείχαν ανώτερα διοικητικά στελέχη και το διοικητικό συμβούλιό τους ή η επιτροπή ελέγχου δεν είχαν απόλυτα σωστή λειτουργία. Περίπου το 60% των διευθυντικών στελεχών ήταν μέτοχοι με θέση ισχύος ή ήταν όπως αποκαλούνται

“gray directors”, δηλαδή, δεν προέρχονταν από το εσωτερικό της επιχείρησης αλλά είχαν ιδιαίτερους δεσμούς με την εταιρία ή τη διοίκησή της. Ακόμη, το 25% των επιχειρήσεων που περιλαμβάνονται στην έρευνα δεν είχαν καθόλου επιτροπή εσωτερικού ελέγχου και το 12% των εταιριών είχαν επιτροπή ελέγχου, η οποία όμως ποτέ δεν έκανε συσκέψεις με το Δ.Σ. Τέλος, από όλες τις εταιρίες μόνο το 44% έκανε αντίστοιχες συσκέψεις δύο ή τρεις φορές το χρόνο. Η έρευνα αυτή δείχνει με ξεκάθαρο τρόπο τη σημασία της ύπαρξης επιτροπής ελέγχου, η οποία να λειτουργεί σωστά και να μεταδίδει τα ευρήματα του εσωτερικού ελέγχου στα ανώτερα κλιμάκια, διότι στην αντίθετη περίπτωση η ύπαρξη τμήματος εσωτερικού ελέγχου από μόνο του δεν μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει μία πρόσφατη έρευνα, η οποία έγινε το 2007 (Yan Zhang, Jian Zhou, Nan Zhou) και εξετάζει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της ποιότητας της επιτροπής εσωτερικού ελέγχου, της ανεξαρτησίας των ελεγκτών και των αδυναμιών του εσωτερικού ελέγχου. Ειδικότερα, η έρευνα αυτή βασίστηκε σε ένα δείγμα εταιριών με αδυναμίες στο κομμάτι του εσωτερικού ελέγχου, οι οποίες με βάση τον κλάδο στον οποίο ανήκουν, το μέγεθος και την απόδοσή τους, έγιναν ταίρι με εταιρίες που δεν έχουν αδυναμίες στον εσωτερικό έλεγχο. Βασιζόμενοι στο γεγονός ότι η επιτροπή ελέγχου παίζει σημαντικό ρόλο εποπτείας, η οποία καθορίζει την ποιότητα και την υπευθυνότητα των οικονομικών αναφορών που προκύπτουν, η ερευνητική ομάδα διατύπωσε την υπόθεση ότι εταιρίες με επιτροπές εσωτερικού ελέγχου που διαθέτουν άτομα με λίγη ή καθόλου πείρα στα χρηματοοικονομικά και λογιστικά, είναι πιο πιθανό το σύστημα εσωτερικού ελέγχου τους να παρουσιάζει αδυναμίες, η οποία υπόθεση αποδείχθηκε αληθής.

Επιπλέον, μελετήθηκε η ανεξαρτησία του ελεγκτή και κατά πόσο αυτή επηρεάζει τη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου. Σύμφωνα με την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς της Αμερικής (SEC), ένα μέλος της επιτροπής ελέγχου θεωρείται ανεξάρτητο εφόσον δεν είναι συνδεδεμένο με την εταιρία με κανένα τρόπο και δεν δέχεται κάποια αμοιβή για συμβουλευτικές υπηρεσίες. Βρέθηκε, λοιπόν, όσον αφορά την ανεξαρτησία του ελεγκτή ότι όσο πιο ανεξάρτητος είναι, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες να βρεθούν αδυναμίες στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Τέλος, η ίδια έρευνα κατέληξε ότι πρόσφατες αλλαγές στους ελεγκτές, είναι πιο πιθανό να καταλήξουν σε αδυναμίες στον εσωτερικό έλεγχο.

Η έρευνα αυτή ήρθε ως συνέχεια των ερευνών των Ashbaugh-Skaife, Collins και Kinney(2006), οι οποίοι βρήκαν ότι οι επιχειρήσεις που έχουν πιο σύνθετες διαδικασίες, πρόσφατες αλλαγές στην οργανωσιακή δομή, παραιτήσεις ελεγκτών μέσα στο προηγούμενο οικονομικό έτος, περισσότερη έκθεση σε λογιστικούς κινδύνους και λιγότερες επενδύσεις στον τομέα του εσωτερικού ελέγχου, είναι πιο πιθανό να βρεθούν με προβλήματα και ελλείψεις στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Σε συνέχεια όμως των όσων προέκυψαν από την έρευνα αυτή του 2006, η έρευνα των Yan Zhang, Jian Zhou και Nan Zhou έρχεται να προσθέσει ως σημαντικό παράγοντα ποιότητας της επιτροπής ελέγχου, την ύπαρξη σε αυτήν ατόμων με εμπειρία στον τομέα των χρηματοοικονομικών και λογιστικών.

Μία άλλη έρευνα του 2006 (Lopez, Vandervelde και Wu) αναλύει τρεις από τις βασικές υποχρεώσεις όσον αφορά τις δημοσιεύσεις που ορίζει ο SOX. Συγκεκριμένα σύμφωνα με το νόμο και όπως αναλύσαμε και παραπάνω, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να δημοσιεύει: τη θέση της διοίκησης όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, τη γνώμη του ελεγκτή όσον αφορά τη θέση της διοίκησης για τον εσωτερικό έλεγχο και τη γνώμη του ελεγκτή όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Η έρευνα καταλήγει ότι όσον αφορά στη γνώμη των επενδυτών, οι τελευταίοι ενδιαφέρονται για τη γνώμη του ελεγκτή όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και ότι η γνώμη του είναι ικανή να επηρεάσει την τιμή της επιχείρησης στο χρηματιστήριο, ωστόσο, είναι αδιάφοροι για την γνώμη του ελεγκτή όσον αφορά στην αξιολόγηση της θέσης της διοίκησης για τον εσωτερικό έλεγχο. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι οι επενδυτές αξιολογούν και λαμβάνουν υπόψιν τους τα αποτελέσματα από τη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου ως μια σημαντική διαδικασία, η οποία εν μέρει ορίζει και τη χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρίας. Ωστόσο, αυτό που θεωρούν αξιοπρόσεκτο από την όλη διαδικασία είναι η γνώμη του ελεγκτή και όχι της διοίκησης. Ως επακόλουθο είναι φυσικό να αμφισβητείται και ο λόγος της υποχρεωτικής δημοσίευσης της γνώμης του ελεγκτή όσον αφορά στη θέση της διοίκησης, διαδικασία που κοστίζει χρόνο και χρήμα, και δεν εμπεριέχει ενδιαφέρον για τους επενδυτές.

Τέλος, ενδιαφέρον παρουσιάζει μία μελέτη, η οποία επικεντρώθηκε στις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι ελεγκτές για να εντοπίσουν περιπτώσεις απάτης. Η μελέτη αυτή (Agoglia, Beaudoin, Tsakumis, 2007) χρησιμοποίησε ένα δείγμα 108 ελεγκτών, οι οποίοι δουλεύουν σε μεγάλες διεθνείς εταιρίες που παρέχουν λογιστικές υπηρεσίες. Από αυτούς, οι πενήντα τέσσερις ελεγκτές –αυτοί που είχαν μέσο όρο 4 χρόνια προϋπηρεσίας- έπαιξαν το ρόλο του βοηθού, ο οποίος προετοιμάζει τις αναλύσεις (preparer) και διενεργεί τους αρχικούς ελέγχους και οι υπόλοιποι πενήντα τέσσερις – με μέσο όρο προϋπηρεσίας 8,7 χρόνια- είχαν το ρόλο του κριτή (reviewer) και συνεπώς επιθεωρούσαν και διόρθωναν τις αναλύσεις των preparers. Στην έρευνα, αποδείχθηκε ότι οι διαφορετικές δομές που επέλεγε ο κάθε preparer, από τις διαθέσιμες που ήταν τρεις, για να παρουσιάσει τα όσα προέκυπταν από τον έλεγχο που διενεργούσε, μπορούσαν να οδηγήσουν σε πιο σωστές ή πιο λανθασμένες εκτιμήσεις. Πιο συγκεκριμένα, η υποστηρικτική τεκμηρίωση (supporting documentation), η οποία προϋποθέτει οι preparers να παρέχουν αποδεικτικά στοιχεία που να στηρίζουν τα συμπεράσματά τους καθώς και η ισορροπημένη τεκμηρίωση (balanced documentation), η οποία προϋποθέτει οι preparers να τεκμηριώνουν τα σημαντικά θετικά και τα σημαντικά αρνητικά αποδεικτικά στοιχεία, είναι οι δύο μέθοδοι που οδηγούν σε πιο σωστά και πιο αμερόληπτα συμπεράσματα. Εν αντιθέσει, η σύνθετη τεκμηρίωση (component documentation), η οποία προϋποθέτει την τεκμηρίωση των σημαντικών θετικών και αρνητικών πληροφοριών για τις διάφορες συνιστώσες του τομέα στον οποίο διενεργούν έλεγχο, την τμηματοποίηση, δηλαδή, και το διαχωρισμό σε μικρότερα μέρη, είναι μία μέθοδος που οδηγεί σε χειρότερη ποιότητα αποτιμήσεων και επιπλέον είναι προδιαθετιμένες θετικά, δεν οδηγούν, δηλαδή, σε αμερόληπτα αποτελέσματα. Η έρευνα, δηλαδή, σε πρώτη φάση συμπεραίνει ότι η μέθοδος που χρησιμοποιεί ο κάθε ελεγκτής για να βγάλει τα συμπεράσματα του και να εντοπίσει πιθανές περιπτώσεις ατασθαλιών, μπορεί να παίζει ρόλο στο κατά πόσο σωστά και αμερόληπτα θα είναι τα αποτελέσματα. Σε δεύτερη φάση, η ίδια έρευνα καταλήγει ότι η εμπειρία, την οποία στην συγκεκριμένη περίπτωση κατείχαν οι reviewers, παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση και στο τελικό αποτέλεσμα, ειδικά όταν υπάρχουν λάθη από τους preparers. Πιο συγκεκριμένα, οι reviewers φάνηκαν να είναι λιγότερο επηρεασμένοι από τις πιο θετικά προδιαθετιμένες εκτιμήσεις των preparers στην περίπτωση χρήσης του component documentation, και μάλιστα η απόδοσή τους και οι τελικές εκτιμήσεις

τους ήταν καλύτερης ποιότητας από ότι όταν οι preparers χρησιμοποιούσαν τις δύο άλλες μεθόδους διενέργειας ελέγχου.

Καταλήγοντας, η πλειονότητα των μελετών καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την εμπειρία του ελεγκτή και τις μεθόδους που αυτός χρησιμοποιεί για τη διενέργεια του ελέγχου. Επιπλέον, από τις παραπάνω έρευνες συμπεραίνουμε ότι οι αλλαγές των προσώπων του τμήματος εσωτερικού ελέγχου μπορεί να οδηγήσουν σε αδυναμίες στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου, αλλά και ότι οι εκτιμήσεις των ελεγκτών επηρεάζουν τους επενδυτές και ως επακόλουθο μπορούν να επηρεάσουν και τη χρηματιστηριακή αξία των επιχειρήσεων.

2.2. Εσωτερικός Έλεγχος και Τραπεζικό Σύστημα

2.2.1. Γενικά

Στα τραπεζικά ιδρύματα, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Σ.Ε.Ε.) αποτελεί το σύνολο των ελεγκτικών μηχανισμών και των διαδικασιών που καλύπτει σε συνεχή βάση το σύνολο των δραστηριοτήτων ενός τραπεζικού οργανισμού, συντελώντας με τρόπο καταλυτικό στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία του. Περιλαμβάνει τη διεξαγωγή όλων των ειδών προληπτικών ή κατασταλτικών ελέγχων που έχουν σαν σκοπό τη διασφάλιση τόσο της παρακολούθησης, όσο και της συνεπούς και αποτελεσματικής αντιμετώπισης των κινδύνων. Το Σ.Ε.Ε., επιπλέον, μεριμνάει για τη συνεπή υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής της τράπεζας χωρίς παρεκκλίσεις από το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω παρατηρείται ότι ο απλός και μόνο έλεγχος των διαδικασιών που υπόκεινται σε ένα παραδοσιακό σύστημα δεν είναι ικανός να αντιμετωπίσει σε βάθος τα νέα συστήματα διαχείρισης κινδύνων των τραπεζικών ιδρυμάτων.

Για να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και η αποτίμηση των κινδύνων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη διάφορες διαδικασίες, οι οποίες σχετίζονται με τον τρόπο που διοικείται το τραπεζικό ίδρυμα. Οι διαδικασίες αυτές έχουν να

κάνουν με το περιβάλλον του ελέγχου, με το σύστημα αποτίμησης των κινδύνων, την παρεχόμενη πληροφορία και τη διάχυση της και με την παρακολούθηση του συνόλου των κινδύνων.

Μετά την απότομη ανάπτυξη του όγκου των τραπεζικών εργασιών, ως επακόλουθο της παγκοσμιοποίησης αλλά και της σύνδεσης της πλειονότητας των επιχειρηματικών συναλλαγών με τις τράπεζες, η ανάγκη για διατήρηση σταθερότητας της ποιότητας και της απόδοσης των διαδικασιών στο τραπεζικό σύστημα έγινε αναγκαία. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί πλέον σημαντικό κομμάτι της εταιρικής διακυβέρνησης των τραπεζών και συνεισφέρει στη δημιουργία μιας σχέσης συνεργασίας και αποτελεσματικότητας μεταξύ της Διοίκησης της Τράπεζας και των διευθυντικών στελεχών. Ο τελικός στόχος αυτής της συνεργασίας είναι η παροχή σιγουριάς και σταθερότητας όσον αφορά στον οργανισμό και τη λειτουργία της εταιρικής διακυβέρνησης, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και των διαδικασιών διαχείρισης ρίσκου. Παράλληλα, έπειτα από την υιοθέτηση των απαιτήσεων της συνθήκης της Βασιλείας II, ο εσωτερικός έλεγχος δεν εξαντλείται απλά στον έλεγχο των λειτουργικών μονάδων των τραπεζών, αλλά επεκτείνεται και στην παρακολούθηση και καταγραφή του επιπέδου έκθεσης των κινδύνων της Τράπεζας, ενώ διαδραματίζει τον ουσιαστικότερο ίσως ρόλο στην αναγνώριση των περιοχών βελτίωσης των διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων

Καθότι την τελευταία δεκαετία, η ανάπτυξη των διεθνών χρηματαγορών ήταν ραγδαία, οι Τράπεζες διαπίστωσαν την ευκαιρία ανάπτυξης και σχεδιασμού νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Η πληθώρα των προϊόντων είχε ως αποτέλεσμα και την αύξηση των σχετικών ρίσκων. Ειδικότερα, μέχρι πρόσφατα όταν σκεφτόμασταν τον όρο τραπεζικό ρίσκο ερχόταν στο μυαλό μας το ρίσκο που υπάρχει, ένας πελάτης να μην εκπληρώσει το χρέος του εμπρόθεσμα ή να μην είναι σε θέση να το εκπληρώσει ποτέ (πιστωτικός κίνδυνος). Στις μέρες μας, καθώς και το διεθνές περιβάλλον έχει γίνει πιο πολύπλοκο, υπάρχει ανάγκη διαχείρισης της έκθεσης και σε λειτουργικά και χρηματοοικονομικά ρίσκα. Η συνεχής αξιολόγηση, συνεπώς, των στόχων που θέτει ο τραπεζικός οργανισμός πρέπει να εξετάζει όλα τα πιθανά ρίσκα που αντιμετωπίζει, όπως πιστωτικά ρίσκα μη εκπλήρωσης υποχρεώσεων, ρίσκα που αντιμετωπίζει στην χώρα στην οποία δραστηριοποιείται λόγω των πολιτικών και άλλων καθεστώτων και συνθηκών που μπορεί να επικρατούν, ρίσκα της αγοράς, του επιτοκίου, ρευστότητας,

λειτουργικά ρίσκα, νομικά αλλά και ρίσκα φήμης. Είναι εύλογο, λοιπόν, αφού τόσες τραπεζικές λειτουργίες επικεντρώνονται στην ανάλυση και διαχείριση ρίσκων, στις βασικές ευθύνες της Διοίκησης του κάθε οργανισμού να ανήκει και ο έλεγχος των ρίσκων που αντιμετωπίζονται και η επαναξιολόγηση των διαδικασιών. Αυτά μπορούν να επιτευχθούν μέσω του σχεδιασμού του κατάλληλου για τον οργανισμό συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Σε ασταθείς χώρες ή σε δύσκολους επιχειρηματικά καιρούς, οι έλεγχοι που ασκούνται να χρειαστεί να επανεξετάζονται συχνά και σε κάθε περίπτωση να προστίθενται νέα ρίσκα ή ρίσκα που δεν είχαν εντοπιστεί σε προηγούμενες περιπτώσεις.

Συνεπώς, ένα αποτελεσματικό Σ.Ε.Ε. μπορεί να χαρακτηριστεί ως τα «θεμέλια» του προγράμματος διαχείρισης ρίσκου μίας τράπεζας. Αυτό είναι που μπορεί να βοηθήσει τη Διοίκηση στη λήψη μέτρων προστασίας των πόρων του οργανισμού, στην παραγωγή αξιόπιστων χρηματοοικονομικών αναφορών στοιχείων, καθώς και στην λειτουργία του οργανισμού που θα είναι εναρμονισμένη με τους νόμους και τους κανόνες του κράτους.

2.2.2. Δημιουργία Διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου, Δραστηριότητες Ελέγχου και Διαχωρισμός των Καθηκόντων

Για να δημιουργηθούν οι σωστές διαδικασίες πάνω στις οποίες θα στηριχθεί το τμήμα εσωτερικού ελέγχου, πρέπει το τραπεζικό ίδρυμα να αναπτύξει ένα σχεδιασμό ο οποίος να βασίζεται σε κάποιες ενότητες. Πρέπει, αρχικά, να καθοριστούν οι παράγοντες ελέγχου και να δημιουργηθεί μία κλίμακα βαθμολόγησης, ενιαία για όλο το δίκτυο. Ακόμη, πρέπει να δημιουργηθεί ένα σχέδιο ελέγχου, στο οποίο να καθορίζονται όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι που μπορεί να αντιμετωπίζει το κάθε τμήμα και να εξασφαλίζεται η συνεχής πληροφόρηση των ελεγκτών όσον αφορά τους δείκτες κινδύνων. Τέλος, πρέπει να καθοριστούν οι τρόποι επικοινωνίας των ομάδων και ο τρόπος με τον οποίο θα παρουσιάζουν τις αναφορές που θα προκύπτουν.

Με τον τρόπο αυτό που τυποποιείται η όλη διαδικασία ελέγχου, γίνεται δυνατή η ολοκλήρωση του εσωτερικού ελέγχου, δίνοντας σωστά, επαρκή και ποιοτικά

αποτελέσματα, με τη χρήση σχετικά χαμηλών πόρων λόγω της ανάπτυξης οικονομιών κλίμακας και περιορισμού των περιττών και πιθανώς δαπανηρών ελέγχων.

Στη συνέχεια, και αφού έχει ολοκληρωθεί ο σχετικός έλεγχος, οι ελεγκτές πρέπει να συντάξουν μία πλήρη αναφορά με όλα τα στοιχεία που προέκυψαν από τον έλεγχο του καταστήματος ή της εκάστοτε κεντρικής υπηρεσίας, βαθμολογώντας το κάθε στοιχείο ελέγχου ανάλογα με το βαθμό κινδύνου, αν δηλαδή ο κίνδυνος είναι χαμηλός, μέτριος ή υψηλός ή με μία κλίμακα βαθμολογίας από το ένα έως το πέντε, με βαθμολογία ένα για το χαρακτηρισμό του χαμηλού κινδύνου και βαθμολογία πέντε τον υψηλό κίνδυνο. Επιπλέον, σχόλια προστίθενται σε κάθε σημείο ελέγχου που κρίνεται απαραίτητη η επεξήγηση. Αφού ολοκληρωθεί η σύνταξη της αναφοράς, αυτή μαζί με τη συνολική βαθμολόγηση, είναι διαθέσιμη στους ελεγχόμενους αλλά και στη Διοίκηση και τη διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου.

Για τη σωστή δημιουργία των διαδικασιών αυτών απαιτείται στελέχωση του τμήματος Ε.Ε. της Τράπεζας με δυναμικό κατάλληλα εκπαιδευμένο και με όσο το δυνατό μεγαλύτερη εμπειρία του συνόλου της επιχειρηματικής δράσης του τραπεζικού ιδρύματος. Στελέχη από το δίκτυο (τραπεζικά καταστήματα), από τα τμήματα χορηγήσεων, τα τμήματα πληροφοριακών συστημάτων, και εν γένει τμήματα και μονάδες παραγωγικών εργασιών των τραπεζών μπορούν να επανδρώσουν με τον καλύτερο τρόπο τα τμήματα Ε.Ε. που στηρίζονται στην προοδευτική προσέγγιση.

Οι δραστηριότητες ελέγχου πρέπει να είναι ένα αναπόσπαστο τμήμα των καθημερινών δραστηριοτήτων μιας Τράπεζας. Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου απαιτεί την ύπαρξη μιας κατάλληλης δομής ελέγχου, με τις δραστηριότητες ελέγχου να είναι καθορισμένες σε κάθε επίπεδο του ιδρύματος. Οι δραστηριότητες ελέγχου πρέπει να περιλαμβάνουν τις εκθέσεις της ανώτατης διοίκησης, τους ελέγχους των διαφόρων δραστηριοτήτων για όλα τα τμήματα, υλικούς ελέγχους, ελέγχους που αφορούν στη συμμόρφωση με τα όρια έκθεσης σε κινδύνους και τη συνεχή παρακολούθηση όπου δεν υπάρχει συμμόρφωση, το σύστημα των εγκρίσεων και των εξουσιοδοτήσεων και το σύστημα της επαλήθευσης και εξακρίβωσης στοιχείων. Όλα τα παραπάνω αποτελούν τις βάσεις για τη διενέργεια εσωτερικού ελέγχου από τους επιθεωρητές.

Ειδικότερα, οι δραστηριότητες ελέγχου έχουν ως σκοπό και εφαρμόζονται για να εξετάζουν τους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται η Τράπεζα, οι οποίοι προσδιορίζονται μέσω της διαδικασίας εκτίμησης των κινδύνων που έχουμε ήδη αναλύσει. Οι δραστηριότητες ελέγχου περιλαμβάνουν δύο βήματα. Πρώτον, την καθιέρωση των πολιτικών και των διαδικασιών ελέγχου και δεύτερον την επιβεβαίωση ότι αυτές οι διαδικασίες και πολιτικές ελέγχου εφαρμόζονται. Εδώ έγκειται και ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών, να επιβεβαιώσουν, δηλαδή, ότι ο κάθε υπάλληλος, είτε αυτός βρίσκεται σε κάποιο κατάστημα, είτε σε κάποια κεντρική υπηρεσία, εκτελεί τα όσα ορίζει η θέση του ακολουθώντας τις διαδικασίες και πολιτικές που έχει ορίσει η Διοίκηση του Ιδρύματος.

Ας αναλύσουμε, λοιπόν, λίγο παραπάνω τις δραστηριότητες ελέγχου που προαναφέραμε. Όσον αφορά στους απολογισμούς και τις εκθέσεις της ανώτατης Διοίκησης, το Διοικητικό Συμβούλιο και τα ανώτατα διοικητικά στελέχη συχνά ζητούν παρουσιάσεις και εκθέσεις απόδοσης, ώστε να μπορέσουν να εκτιμήσουν την πρόοδο της Τράπεζας ως προς τους στόχους της. Παραδείγματος χάριν, η ανώτατη Διοίκηση συχνά χρησιμοποιεί εκθέσεις που παρουσιάζουν τα πραγματικά οικονομικά αποτελέσματα σε σύγκριση με τον προϋπολογισμό. Τα συμπεράσματα που η Διοίκηση εξάγει διαβάζοντας και αναλύοντας τις εκθέσεις αυτές ακολουθούνται και συζητούνται με τα χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης. Από τη διαδικασία αυτή μπορεί να προκύψουν προβλήματα όπως αδυναμίες ελέγχου, λάθη στην υποβολή οικονομικής έκθεσης ή οι ψευδείς δραστηριότητες.

Όσον αφορά στους ελέγχους των διαφόρων δραστηριοτήτων, το τμήμα της Διοίκησης στο οποίο αναφέρεται το κάθε τμήμα της Τράπεζας, παραδείγματος χάριν αλλού αναφέρεται ένα κατάστημα λιανικής, αλλού το τμήμα credit δανείων και ούτο καθεξής, λαμβάνει και επιθεωρεί τυποποιημένες εκθέσεις απόδοσης σε καθημερινή, εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση. Οι εκθέσεις αυτές των λειτουργικών δραστηριοτήτων λαμβάνουν χώρα συχνότερα από τις εκθέσεις της ανώτατης Διοίκησης που αναφέραμε προηγουμένως και είναι συνήθως πιο λεπτομερείς. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής επιχειρηματικών δανείων πρέπει να ελέγχει τις αναφορές σχετικά με το ξέπλυμα χρήματος σε καθημερινή βάση, τη νομιμότητα των σταλθέντων εμβασμάτων επίσης καθημερινώς, ή τις αποδόσεις ενός χαρτοφυλακίου σε εβδομαδιαία βάση. Αντίστοιχα, ο περιφερειακός διευθυντής του ή αυτός στον οποίον αναφέρεται για τις

συγκεκριμένες δραστηριότητες μπορεί να ελέγχει τις εκθέσεις αυτές σε μηνιαία βάση και σε μια πιο συνοπτική μορφή που να περιλαμβάνει και τις εκθέσεις από όλα τμήματα επιχειρηματικών δανείων της Τράπεζας. Όπως και με τις εκθέσεις των ανώτερων διοικητικών επιπέδων, η διαπίστωση της εγκυρότητας των ελέγχων που αποστέλλονται, οι παρατηρήσεις που διατυπώνονται πάνω σε αυτούς τους ελέγχους και οι ερωτήσεις που παράγονται ως αποτέλεσμα του ελέγχου των εκθέσεων και των απαντήσεων στις ερωτήσεις, αποτελούν μία δραστηριότητα ελέγχου.

Οι υλικοί έλεγχοι εστιάζουν στον περιορισμό της πρόσβασης στα υλικά στοιχεία αξίας, συμπεριλαμβανομένων και των μετρητών και των χρεογράφων. Οι δραστηριότητες ελέγχου περιλαμβάνουν τον έλεγχο της τήρησης των περιορισμών σε χρηματικά διαθέσιμα στο ταμείο-α του καταστήματος, τον έλεγχο του χρηματοκιβωτίου και των όσων διατηρούνται μέσα σε αυτό, την ύπαρξη των σωμάτων των επιταγών και συναλλαγματικών εφόσον αυτά τα αξιόγραφα παραμένουν στο κατάστημα.

Ένα σημαντικό κομμάτι ελέγχου εστιάζεται στη συμμόρφωση με τα όρια έκθεσης σε κινδύνους. Η καθιέρωση των συνετών ορίων έκθεσης στο κάθε είδος κινδύνου είναι μια σημαντική πτυχή της διαχείρισης κινδύνων. Παραδείγματος χάριν, η συμμόρφωση με τα όρια δανεισμού που ισχύουν για τον κάθε πελάτη μειώνει την έκθεση της τράπεζας σε πιστωτικούς κινδύνους, ή η τήρηση της υπάρχουσας πολιτικής για τις *valeur* κατάθεσης των επιταγών άλλων τραπεζών μειώνει τον κίνδυνο να βρεθεί η τράπεζα εκτεθειμένη, δηλαδή, να έχει εισπράξει ο πελάτης τα χρήματα χωρίς να υπάρχει αντίκρισμα στο λογαριασμό του εκδότη της επιταγής στην άλλη Τράπεζα. Συνεπώς, μια σημαντική πτυχή των εσωτερικών ελέγχων είναι η διαδικασία συμμόρφωσης με τα όρια που καθορίζονται για την κάθε δραστηριότητα γενικά για όλους τους πελάτες και ειδικά σε κάποιες περιπτώσεις (ειδικών τιμολογήσεων) και η συνεχής παρακολούθηση σε περιπτώσεις παρατυπιών.

Ακόμη, ο εσωτερικός έλεγχος εστιάζει στην τήρηση του συστήματος εγκρίσεων και εξουσιοδοτήσεων όπου απαιτείται η ύπαρξή τους. Με το σύστημα αυτό διασφαλίζεται η συμμόρφωση με τις διαδικασίες και πολιτικές της τράπεζας αλλά και η εν γνώση των κατάλληλων ατόμων, συνήθως ανωτέρων επιπέδων, εκτέλεση της

συγκεκριμένης συναλλαγής ή ενέργειας που για κάποιους λόγους απαιτεί ειδική έγκριση ή εξουσιοδότηση αφού παραβαίνει μία συνήθη πολιτική της τράπεζας.

Τέλος, η επαλήθευση και εξακρίβωση στοιχείων αποτελούν σημαντικό παράγοντα ελέγχου. Η εξακρίβωση, παραδείγματος χάριν, της ορθότητας των στοιχείων των πελατών (έλεγχος ταυτότητας, διαβατηρίου, δείγματος υπογραφής) καθώς και η σύγκριση των ταμειακών ροών που φαίνονται στο σύστημα με τις καταστάσεις των λογαριασμών και τα ταμειακά παραστατικά που παράγονται, μπορούν να εντοπίσουν δραστηριότητες που χρειάζονται επιδιόρθωση διότι στη συγκεκριμένη περίπτωση έγιναν λάθος αλλά και δραστηριότητες που επί μόνιμου βάσεως εκτελούνταν με λάθος τρόπο, λόγω άγνοιας ή εξαιτίας οποιουδήποτε άλλου λόγου, και έπειτα από παρατήρηση του επιθεωρητή να αρχίσουν να εκτελούνται με σωστό τρόπο. Σε περιπτώσεις που τα αποτελέσματα αυτών των ελέγχων αποτελούν σοβαρές παρατυπίες τότε αυτά πρέπει να αναφερθούν στα κατάλληλα επίπεδα διοίκησης.

Είναι κατανοητό, ότι δεν είναι ικανοποιητικό για τη Διοίκηση να καθιερώνει απλά τις κατάλληλες πολιτικές και διαδικασίες για τις διάφορες δραστηριότητες και τα τμήματα της Τράπεζας. Πρέπει σε τακτικά χρονικά διαστήματα να εξασφαλίζεται ότι όλα τα τμήματα της Τράπεζας εκτελούν τις εργασίες τους σύμφωνα με τις πολιτικές και τις διαδικασίες καθώς επίσης και να καθορίζουν ότι οι υπάρχουσες πολιτικές και διαδικασίες παραμένουν επαρκείς. Αυτός είναι συνήθως και ένας από τους κύριους ρόλους της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Παράλληλα με τις δραστηριότητες του ελέγχου, σημαντικός είναι και ο κατάλληλος διαχωρισμός των καθηκόντων καθώς και η διαβεβαίωση ότι δεν υπάρχουν συγκρουόμενες ευθύνες στις διάφορες θέσεις εργασίας. Τομείς που πιθανών να προκύπτουν συγκρουόμενες ευθύνες πρέπει να προσδιοριστούν και να ελαχιστοποιηθούν, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να μπορεί να εκτελεί τα καθήκοντά του με τη δέουσα υπευθυνότητα. Με αυτό τον τρόπο ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες παραποίησης στοιχείων και δολοπλοκιών που μπορεί να καταλήξουν σε προσωπικό όφελος ενός υπαλλήλου εις βάρος κάποιου άλλου. Συνεπώς, τα καθήκοντα πρέπει να είναι πλήρως διαχωρισμένα, στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό για την κάθε θέση μέσα στα καταστήματα και στις διάφορες υπηρεσίες (back office).

2.2.3. Παράγοντες Επιτυχίας Ενός Σ.Ε.Ε.

Κάθε δραστηριότητα και κάθε οντότητα της Τράπεζας πρέπει να γίνεται στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου. Καμία από τις δραστηριότητες της Τράπεζας δεν μπορεί να αποκλειστεί από το πεδίο έρευνας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Από γενική άποψη, το πεδίο του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να περιλαμβάνει την εξέταση και την αξιολόγηση της καταλληλότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και τον τρόπο με τον οποίο οι ευθύνες εκπληρώνονται.

Σύμφωνα με τον Hawke J., οικονομικό ελεγκτή στον OCC (Office of the Comptroller of the Currency), ο οποίος είναι ένας οργανισμός που συντονίζει και επιβλέπει όλες τις εθνικές τράπεζες στις ΗΠΑ, υπάρχουν κάποιοι στοιχεία κρίσιμα για την επιτυχή δημιουργία και λειτουργία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου στο τραπεζικό περιβάλλον.

Βασικό στοιχείο είναι η δημιουργία ενός ελεγχόμενου περιβάλλοντος. Ένα ελεγχόμενο περιβάλλον εξασφαλίζει την πειθαρχία και τη δομή των τραπεζικών δραστηριοτήτων, ενώ παράλληλα αντανακλά τη σημασία που δίνει η Διοίκηση στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον δίνεται η δυνατότητα στους τραπεζικούς υπαλλήλους και στους εσωτερικούς ελεγκτές να κάνουν τη δουλειά τους με τρόπο αντικειμενικό και αμερόληπτο, αναγνωρίζοντας ότι οι αξιολογήσεις πρέπει να είναι δίκαιες και ακριβείς ώστε να μπορούν να έχουν αξία στα χέρια της Διοίκησης. Παράλληλα, ένα τέτοιο πραγματικά ανεξάρτητο περιβάλλον υπάρχει όταν το εργασιακό κλίμα ενθαρρύνει τον κάθε ένα να μιλάει ελεύθερα και να λέει την άποψή του χωρίς φόβο ότι θα επικριθεί. Για αυτό, όπως αναφέραμε και πριν, οι ελεγκτές πρέπει να έχουν απευθείας πρόσβαση στην Επιτροπή Ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου και κατά επέκταση πρέπει το Διοικητικό Συμβούλιο να ασχολείται με τα θέματα που θέτει ο έλεγχος, να επιθεωρεί την απόδοσή του και στην τελική να εγκρίνει τον προϋπολογισμό του τμήματος.

Επιπλέον, η εκτίμηση του ρίσκου παίζει καθοριστικό ρόλο στην δημιουργία και λειτουργία του Σ.Ε.Ε.. Με τον όρο αυτό εννοούμε η Τράπεζα να είναι σε θέση να αναγνωρίζει και να αναλύει τους σχετικούς κινδύνους, με τους οποίους μπορεί να έρθει αντιμέτωπη από το εξωτερικό αλλά και από το εσωτερικό περιβάλλον της. Τέτοιου είδους κίνδυνοι και ρίσκα μπορεί να είναι καθοριστικοί για τις λειτουργίες

της Τράπεζας αλλά μπορεί και να είναι καθοριστικοί για το αν αυτή θα επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει στο επιχειρηματικό της πλάνο. Γενικά, η εκτίμηση των ρίσκων βοηθάει στον εντοπισμό των πιθανών ρίσκων, στον καθορισμό της σπουδαιότητας και κρισιμότητας του καθενός και τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο πρέπει να αντιμετωπιστούν καθώς και των τύπων των χειρισμών που απαιτούνται.

Τρίτον, είναι άκρως σημαντική η δημιουργία ελεγχόμενων διαδικασιών. Αυτές περιλαμβάνουν τις πολιτικές, το πρωτόκολλο και τις κοινές πρακτικές, που διασφαλίζουν ότι το προσωπικό πραγματοποιεί τις τραπεζικές εργασίες με τον τρόπο που έχει καθορίσει η διοίκηση. Αν θέλουμε να γίνουμε ακόμη πιο λεπτομερείς, οι ελεγχόμενες διαδικασίες περιλαμβάνουν τις κριτικές από την απόδοση των λειτουργικών διαδικασιών, τις εγκρίσεις και τις απαραίτητες εξουσιοδοτήσεις για την πραγματοποίηση κάποιων συναλλαγών και άλλων εργασιών, την κατάτμηση των καθηκόντων με τη δημιουργία περιγραφών θέσεων εργασίας και οργανογράμματος, τις προϋποθέσεις για να λείψει κάποιος με άδεια εφόσον βρίσκεται σε κάποια θέση που δεν αντικαθίσταται εύκολα και το σχεδιασμό και χρήση παραστατικών και εγγράφων όπου οι συναλλαγές με τους πελάτες καταγράφονται ανελλιπώς. Γενικά, αδυναμία σε κάποια από τις παραπάνω διαδικασίες, μπορεί να κοστίσει στην Τράπεζα ακριβά και τέτοιου είδους αδυναμίες είναι που δημιουργούν συνθήκες για απάτες (οικονομικά εγκλήματα), οι οποίες δύσκολα εκ των υστέρων αποδεικνύονται.

Τέταρτον, τα διαχειριστικά εργαλεία αποτελούν σημαντικό κομμάτι επιτυχίας ενός τραπεζικού συστήματος και βοηθούν τους εσωτερικούς ελεγκτές να κάνουν πιο εύκολα αλλά και πιο αξιόπιστα τη δουλειά τους, αφού μέσω αυτών είναι λιγότερο πιθανόν να μην εντοπιστούν τυχόν παρατυπίες. Εξάλλου ως γνωστόν, οι Τράπεζες δραστηριοποιούνται σε ένα σύνθετο περιβάλλον, συνεχώς μεταβαλλόμενο και πρέπει σε διαρκή βάση να αντιμετωπίζουν και να συμμορφώνονται με πολλούς νόμους και κανόνες. Συστήματα διαχείρισης των λογαριασμών και των λογιστικών, διαχείρισης πληροφοριών και διευκόλυνσης της επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων είναι καθοριστικά για την επιτυχία του οργανισμού και είναι αυτά που συλλέγουν τις πληροφορίες και τις διοχετεύουν στα κατάλληλα άτομα, ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να φέρνουν σε πέρας τα καθήκοντά τους με αξιοπιστία. Επιπλέον, η διοίκηση πρέπει να διαθέτει τα κατάλληλα εργαλεία ώστε να μπορεί να διαχειρίζεται

τους κινδύνους αποτελεσματικά. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθούμε στα συστήματα ERP και στον τρόπο με τον οποίο βοηθούν στη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου. Σε ένα σύστημα ERP είναι ενσωματωμένη μέσα στο ίδιο το πρόγραμμα του η τυποποιημένη δομή των διαδικασιών. Γενικά, το ERP βοηθάει στην αξιολόγηση των κινδύνων μέσω της έγκαιρης επισήμανσης των αποκλίσεων και της άμεσης πληροφόρηση της Διοίκησης. Ειδικότερα, όσον αφορά στις δραστηριότητες του ελέγχου οι επιθεωρητές βοηθούνται από εργαλεία, τα οποία επιτρέπουν διασταυρώσεις στοιχείων, οι εγκρίσεις για τις διάφορες συναλλαγές μπορούν να δοθούν με ηλεκτρονική υπογραφή και το σύστημα φροντίζει για την αποστολή των κατάλληλων μηνυμάτων στα εξουσιοδοτημένα για την έγκριση πρόσωπα, οι διαδικασίες και οι πολιτικές είναι πιο εύκολο να τηρηθούν γιατί ενσωματώνονται σε πίνακες ή σε προγράμματα του ERP και συνεπώς η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου χρειάζεται να ελέγξει μόνο την σωστή σύνταξη και συντήρηση των παραμέτρων. Ακόμη, διάφορα ευαίσθητα δεδομένα φυλάσσονται στην database του ERP και είναι διαθέσιμα μόνο σε εξουσιοδοτημένους χρήστες και ανάλογα με τις διαπιστώσεις ενεργοποιούνται διαδικασίες workflow με ειδικές ειδοποιήσεις μέσω e-mail. Γενικά μπορούμε να πούμε ότι τα ERPs βελτιώνουν κατά πολύ την εταιρική διακυβέρνηση καθιστώντας ευκρινέστερες τις πληροφορίες, βελτιώνοντας σημαντικά τον εσωτερικό έλεγχο και τις διαδικασίες.

Τέλος, το πέμπτο σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία του Σ.Ε.Ε. είναι ο συνεχής επανέλεγχος των διαδικασιών ελέγχου, για να διασφαλιστεί ότι οι υπάρχοντες έχουν ακόμη ισχύ και σημασία. Τα τραπεζικά προϊόντα, οι υπηρεσίες και τα συστήματα διαχείρισης σε συχνά χρονικά διαστήματα αλλάζουν. Είναι, λοιπόν, σημαντικό σε κάθε φάση η επιθεώρηση να γνωρίζει πως οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν του υπάρχοντες ελέγχους και να είναι ένα βήμα μπροστά ώστε να μπορεί να κάνει τις απαραίτητες προσαρμογές στα συστήματα ελέγχου. Επιπλέον, η επαγγελματική ικανότητα κάθε εσωτερικού ελεγκτή όπως και το κίνητρο και η συνεχιζόμενη εκπαίδευσή του είναι προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

2.2.4 Βήματα Διενέργειας Εσωτερικού Ελέγχου

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι εσωτερικοί ελεγκτές επιλέγουν να διεξάγουν τον έλεγχό τους. Η μέθοδος, ωστόσο, που χρησιμοποιείται περισσότερο είναι αυτή του συστημικού ελέγχου. Στη μέθοδο αυτή ακολουθούνται με τη σειρά κάποια βήματα. Σε πρώτη φάση γίνεται αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Παραπάνω αναλύσαμε τους παράγοντες που κάνουν επιτυχημένο ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου και την ύπαρξη αυτών των παραγόντων ελέγχουν οι εσωτερικοί επιθεωρητές όταν ξεκινούν τον έλεγχο ενός καταστήματος ή μίας κεντρικής υπηρεσίας. Σε δεύτερη φάση, δημιουργείται ένα πρόγραμμα ελέγχου το οποίο αποφασίζεται να ακολουθηθεί και το οποίο βασίζεται στην αρχική αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Το πρόγραμμα ελέγχου είναι αυτό που καθοδηγεί τους ελεγκτές στο να συγκεντρώσουν αποδεικτικό υλικό και να εκφέρουν άποψη για το πόσο αποτελεσματικές και αποδοτικές είναι οι ελεγχόμενες διαδικασίες. Στην πορεία, και με βάση το πρόγραμμα ελέγχου που αποφασίστηκε, διενεργείται ο έλεγχος των εργασιών που αφορούν στο κατάστημα ή στην υπηρεσία. Αφού ολοκληρωθούν τα παραπάνω, οι ελεγκτές, οι οποίοι στην πλειονότητα των περιπτώσεων του εσωτερικού ελέγχου είναι δύο, αξιολογούν τα όσα προέκυψαν από την έρευνα και σε κάποιες περιπτώσεις συζητούν για τα ευρήματα με τα αρμόδια στελέχη του καταστήματος/υπηρεσίας. Έπειτα, συντάσσουν μία αναφορά η οποία κοινοποιείται στη διεύθυνση ελέγχου και στο κατάστημα/υπηρεσία, στην οποία αναφέρονται όλα τα ευρήματα και πιθανόν να συστήνονται κάποια σημεία που μπορούν να διορθωθούν ή κάποια έγγραφα ή αρχεία που δεν βρέθηκαν και δίνεται διορία κάποιου διαστήματος μήπως και εξευρεθούν. Στην τελική οριστικοποιείται το πόρισμα.

Αυτή είναι η γενική διαδικασία που πρέπει να εφαρμόζεται, με μικρές παραλλαγές ίσως από τράπεζα σε τράπεζα, από τη στιγμή που οι ελεγκτές θα εμφανιστούν σε κάποιο τμήμα του οργανισμού για να πραγματοποιήσουν κάποιον έλεγχο. Ωστόσο, στο σημείο αυτό είναι συνετό να αναλύσουμε συνοπτικά και την προετοιμασία των ελεγκτών πριν παρουσιαστούν για έλεγχο. Η προετοιμασία αυτή ονομάζεται προκαταρκτική έρευνα και κατά τη διάρκειά της οι ελεγκτές εξετάζουν αρχικά αν έχει διενεργηθεί στο παρελθόν έλεγχος στο συγκεκριμένο κατάστημα/υπηρεσία και αν ναι ποια ήταν τα ευρήματά του. Επιπλέον, συντάσσεται ένα γενικό πλάνο των βημάτων που θα ακολουθηθούν, των ημερών που οι ελεγκτές κρίνουν ότι πρέπει να έχουν στη διάθεσή τους για τη διενέργεια του ελέγχου, για να μην ξεχαστεί ο έλεγχος κάποιας

συγκεκριμένης δραστηριότητας και για να μην βγουν εκτός χρονικού ορίζοντα. Πέρα από τα παραπάνω ο ελεγκτής πρέπει να βεβαιωθεί ότι κατέχει πλήρη γνώση όλων των διαδικασιών που πρόκειται να ελέγξει, για αυτό και ενημερώνεται σχετικά με αλλαγές που πιθανόν να έχουν προκύψει το τελευταίο διάστημα σχετικά με νέα προϊόντα, συστήματα ή διαδικασίες αλλά και σχετικά με αλλαγές στο κατάσταση όσον αφορά τις θέσεις εργασίας και τυχόν αλλαγές στο οργανόγραμμα. Αφού γίνει όλος ο παραπάνω έλεγχος, παρουσιάζονται τα στοιχεία της προκαταρκτικής έρευνας στους προϊσταμένους του τμήματος ελέγχου και εγκρίνεται ο χρόνος που θα διαρκέσει η ελεγκτική διαδικασία, τα σημεία που θα ελεγχθούν και τα βήματα που θα ακολουθηθούν.

2.2.5. Προβλήματα ελέγχου

Ένα σύστημα αποτελεσματικών εσωτερικών ελέγχων αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της Διοίκησης των τραπεζών και τα θεμέλια για την ασφαλή λειτουργία των τραπεζικών ιδρυμάτων. Επιπλέον, εκτιμάται ως απαραίτητο εργαλείο για τη διασφάλιση της τήρησης των διαδικασιών και το σημαντικότερο ίσως, για την προώθηση της σταθερότητας στο όλο σύστημα.

Το όλο και αυξανόμενο ενδιαφέρον που παρουσιάζεται στον εσωτερικό έλεγχο είναι η συνέπεια μιας ανάλυσης, η οποία βασίστηκε στις αιτίες που οδηγούν σε σημαντικές απώλειες για πολλές τράπεζες. Η Επιτροπή της Βασιλείας (Basle Committee on Banking Supervision) έκανε μία μελέτη σε πρόσφατα τραπεζικά προβλήματα προκειμένου να προσδιοριστούν οι σημαντικότερες πηγές ανεπαρκειών εσωτερικού ελέγχου. Η ανάλυσή αυτή κατέληξε ότι ένα ανεπαρκές σύστημα εσωτερικού ελέγχου ήταν η σημαντικότερη αιτία των απωλειών κερδών. Η μελέτη, λοιπόν, δείχνει την ανάγκη ενδυνάμωσης της Διοίκησης με άτομα που διαθέτουν εμπειρία και προσόντα, την πρόσληψη κατάλληλων εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών και, επιπλέον, ότι τα διευθυντικά στελέχη των τραπεζών πρέπει να δίνουν περισσότερη προσοχή στην ενίσχυση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και την συνεχή αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους. Οι κατηγορίες των δυσλειτουργιών των διαδικασιών ελέγχου που υπήρξαν σε κάποιες χαρακτηριστικές περιπτώσεις τραπεζών,

διαχωρίστηκαν και ομαδοποιήθηκαν από την Επιτροπή της Βασιλείας σε πέντε υποκατηγορίες.

Η έλλειψη επαρκούς διοικητικής εποπτείας και υπευθυνότητας, και η αποτυχία ανάπτυξης μιας κουλτούρας εσωτερικού ελέγχου μέσα στην Τράπεζα, μπορεί να οδηγήσουν και έχουν οδηγήσει τράπεζες σε σημαντικές απώλειες κερδών και περιπτώσεις παρατυπιών. Περιπτώσεις σημαντικών απωλειών είναι χαρακτηριστικές διοικητικής απροσεξίας και χαλαρότητας της κουλτούρας ελέγχου του τραπεζικού ιδρύματος, ανεπαρκούς καθοδήγησης και παράλειψης από το Διοικητικό Συμβούλιο και τη Διοίκηση, και έλλειψης σαφούς διοικητικής υπευθυνότητας μέσω της ανάθεσης ρόλων και ευθυνών. Αυτές οι περιπτώσεις απεικονίζουν επίσης μια έλλειψη κατάλληλων κινήτρων ώστε να διατηρηθεί ένα ισχυρό στυλ διοίκησης και επίβλεψης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Μία ακόμη χαρακτηριστική περίπτωση προβληματικού ελέγχου είναι η ανεπαρκής αναγνώριση και αξιολόγηση του κινδύνου κάποιων τραπεζικών δραστηριοτήτων. Πολλοί τραπεζικοί οργανισμοί που έχουν υποστεί σημαντικές απώλειες κερδών παραμέλησαν να αναγνωρίσουν και να αξιολογήσουν τους κινδύνους νέων προϊόντων και δραστηριοτήτων, ή να ανανεώσουν την αξιολόγηση του κινδύνου τους όταν εμφανίστηκαν σημαντικές αλλαγές στις συνθήκες του εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντός τους. Διάφορες περιπτώσεις δείχνουν ότι τα συστήματα ελέγχου που λειτουργούν καλά για τα παραδοσιακά ή απλά προϊόντα δεν μπορούν να χειριστούν περιπλοκότερα ή σύνθετα προϊόντα. Αυτό πρέπει να το αντιληφθεί εγκαίρως ο οργανισμός και να αναπτύξει διαφορετικές μεθόδους ελέγχου για προϊόντα που παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες.

Ένα ακόμη κομμάτι, στο οποίο αντιμετωπίζονται προβλήματα ελέγχου, είναι όταν υπάρχει απουσία ή αποτυχία ελέγχου σε δομές και βασικές δραστηριότητες, όπως ο διαχωρισμός των καθηκόντων, οι διαδικασίες εγκρίσεων, εξακρίβωσης και επαλήθευσης στοιχείων και η εναρμόνιση και αναθεώρηση της απόδοσης των λειτουργιών.

Επιπλέον, μια κατηγορία προβληματικού ελέγχου είναι και η ανεπαρκής διάχυση των πληροφοριών μεταξύ των διοικητικών επιπέδων μέσα στην Τράπεζα και ειδικά στην

στη διάχυση των πληροφοριών από τα κατώτερα προς τα ανώτερα στρώματα διοίκησης. Για να είναι αποτελεσματικές οι πολιτικές και οι διαδικασίες πρέπει να κοινοποιούνται αποτελεσματικά σε όλο το προσωπικό που συμμετέχει στη συγκεκριμένη δραστηριότητα. Υπάρχουν περιπτώσεις απωλειών σε Τράπεζες, οι οποίες εμφανίστηκαν επειδή το σχετικό προσωπικό δεν γνώριζε ή δεν κατάλαβε τις πολιτικές της Τράπεζας. Δεν αρκεί, συνεπώς, κάποια άτομα -ίσως προϊστάμενοι- που συμμετέχουν σε κάποια δραστηριότητα να γνωρίζουν τι πρέπει να γίνει και πως, και αυτό να το μεταδίδουν ελλιπώς στα υπόλοιπα στελέχη ή εκ των υστέρων. Σε αντίθετες περιπτώσεις, επίσης, πληροφορίες για ακατάλληλες δραστηριότητες που θα έπρεπε να έχουν αναφερθεί προς τα ανώτερα στρώματα στην ιεραρχία της τράπεζας δεν κοινοποιήθηκαν, για οποιονδήποτε λόγο – φόβο, αμέλεια, λάθος κρίση κ.α.- στο διοικητικό συμβούλιο ή τη διοίκηση έως ότου αυτά έγιναν σοβαρά. Σε άλλες περιπτώσεις, οι πληροφορίες στις διοικητικές εκθέσεις δεν ήταν πλήρεις ή εξακριβωμένες, δημιουργώντας μια ψευδώς ευνοϊκή εντύπωση της επιχειρησιακής κατάστασης.

Τέλος, σε προβλήματα έχουν οδηγήσει και τα ανεπαρκή ή ατελέσφορα προγράμματα ελέγχου και επίβλεψης διαδικασιών. Σε πολλές περιπτώσεις οι ελεγκτές δεν ήταν αρκετά αυστηροί για να αναγνωρίσουν και να εκθέσουν τις αδυναμίες του συστήματος ελέγχου που συνδέονταν με προβλήματα που αντιμετώπιζε η Τράπεζα. Σε άλλες περιπτώσεις, ακόμα κι αν οι ελεγκτές αναγνώρισαν και εξέθεσαν τα προβλήματα, κανένας μηχανισμός δεν ήταν σε θέση να εξασφαλίσει ότι η διοίκηση διόρθωσε τα προβλήματα και τα ελαττώματα του συστήματος.

Συμπερασματικά, ένα αποδοτικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι σε θέση να ανιχνεύσει ή να αποτρέψει τα προβλήματα που μπορεί να οδηγήσουν τον οργανισμό σε απώλειες κερδών ή παρατυπίες, ή τουλάχιστον πρέπει να είναι σε θέση να μειώσει το πρόβλημα που μπορεί να δημιουργηθεί από μια λάθος διαδικασία ή έναν λάθος χειρισμό, στο ελάχιστο. Ένα τραπεζικό ίδρυμα βασιζόμενο σε όσα έχει δείξει η έρευνα από καταστάσεις του παρελθόντος και τα οποία αναφέραμε παραπάνω, μπορεί να δώσει έμφαση και να διορθώσει ανάλογα σημεία και διαδικασίες ώστε να εξαλείψει ή έστω να μειώσει στο ελάχιστο περιπτώσεις λαθών στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζει. Ένα αποδοτικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι ένα σημαντικό μέρος της διοίκησης μιας τράπεζας, το

οποίο μπορεί να την στηρίξει στην επίτευξη των στόχων της και να την φέρει πιο κοντά στο σκοπό της, ο οποίος συνήθως είναι, η αυξημένη κερδοφορία.

2.2.6. Μελέτες Αποτελεσματικότητας Εσωτερικού Ελέγχου στο Τραπεζικό Σύστημα

Μία έρευνα του 2004 (Noland G., Nichols D., Flesher D.), ασχολήθηκε με την αποδοτικότητα της επιτροπής εσωτερικού ελέγχου, χρησιμοποιώντας στοιχεία που συλλέχθηκαν από 410 εμπορικές τράπεζες. Ακριβώς οι μισές από αυτές τις τράπεζες ήταν καινούργιες τράπεζες, που είχαν δηλαδή στο ενεργητικό τους λιγότερο από τρία χρόνια λειτουργίας και οι υπόλοιπες μισές ήταν παλιές τράπεζες, με περισσότερα από δέκα χρόνια λειτουργίας. Το 83% των τραπεζών αυτών είχαν επιτροπή ελέγχου, η οποία στο 63% των τραπεζών είχε συναντήσεις τρεις ή και παραπάνω φορές το χρόνο. Το 81% των επιτροπών ελέγχου περιλάμβανε άτομα με τραπεζική ή σχετική χρηματοοικονομική εμπειρία.

Από τη μελέτη μπορούμε να συμπεράνουμε πόσο σημαντική είναι η αξία των ατόμων με τραπεζική ή χρηματοοικονομική εμπειρία στην επιτροπή ελέγχου. Από το σύνολο των τραπεζών κάποιες αντιμετώπισαν προβλήματα όσον αφορά στην αξιοπιστία στις υποβαλλόμενες οικονομικές εκθέσεις. Από αυτές το 52,31% περιλάμβανε τράπεζες με επιτροπές ελέγχου που δεν είχαν άτομα με τραπεζική πείρα, ενώ από τις τράπεζες που είχαν άτομα με πείρα στα τραπεζικά ή χρηματοοικονομικά μόνο το 38,41% βρέθηκε να έχει πρόβλημα όσον αφορά στην αξιοπιστία των εκθέσεων. Επιπλέον, τα ποσοστά δείχνουν για άλλη μια φορά την υπεροχή επιτροπών που περιλαμβάνουν άτομα με τραπεζική πείρα, αφού όσον αφορά στις ρυθμιστικές παραβιάσεις, δηλαδή, το κατά πόσο βρέθηκε το ίδρυμα να μην είναι πλήρως συμμορφωμένο με τους νόμους και τους κανόνες, το 41,54% των ιδρυμάτων με μη συμμόρφωση απασχολούσαν άτομα χωρίς τραπεζική πείρα, ενώ το 27,54% των ιδρυμάτων απασχολούσαν άτομα με γνώσεις στα τραπεζικά. Παράλληλα, από τα ιδρύματα με επιτροπή ελέγχου ένα ποσοστό της τάξης του 9,4% είχε διώξει κάποιον υπάλληλο, σε διάστημα δύο χρόνων, για συμμετοχή σε απάτη, κλοπή ή κακομεταχείριση κεφαλαίων. Το αντίστοιχο ποσοστό για ιδρύματα χωρίς επιτροπή ελέγχου βρέθηκε 11,6%.

Παρατηρούμε, ότι δεν αρκεί ένα τραπεζικό ίδρυμα να έχει τμήμα εσωτερικού ελέγχου και ότι η επιτροπή εσωτερικού ελέγχου έχει κρίσιμο ρόλο στο να μεταφέρονται τα ευρήματα του εσωτερικού ελέγχου στα άτομα που πρέπει και να εφαρμόζονται αλλαγές και διορθώσεις εκεί που κρίνεται αναγκαίο. Ακόμη, συμπεραίνουμε ότι δεν αρκεί απλά να υπάρχει στο τραπεζικό ίδρυμα επιτροπή ελέγχου αλλά πρέπει σε αυτήν να επιλέγονται και άτομα με τραπεζική ή χρηματοοικονομική εμπειρία. Ιδρύματα με τέτοια άτομα σε σταθερή βάση αντιμετωπίζουν λιγότερα προβλήματα όταν τους γίνεται εξωτερικός έλεγχος.

3. Θεσμικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου Τραπεζών Στην Ελλάδα

Στη χώρα μας, ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα επιτρέπεται να συσταθούν και να λειτουργούν μόνο με τη μορφή της ανώνυμης εταιρίας και κατ' εξαίρεση με τη μορφή αμιγούς πιστωτικού συνεταιρισμού του Ν. 1667/86 (άρθρο 5, παρ. 1 Ν. 2076/92). Ως πιστωτικό ίδρυμα ορίζεται (άρθρο 2, παρ. 1 Ν. 2076/92) η επιχείρηση, η δραστηριότητα της οποίας συνίσταται στην αποδοχή καταθέσεων ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων από το κοινό και στη χορήγηση πιστώσεων για λογαριασμό της.

3.1. Τράπεζα της Ελλάδος

Η Τράπεζα της Ελλάδος εκτός από τις αρμοδιότητές της όσον αφορά στη συμμετοχή της στην άσκηση της νομισματικής και συναλλαγματικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την ιδιότητά της να ενεργεί ως ταμίας και εντολοδόχος του Δημοσίου και να εκδίδει τραπεζογραμμάτια, τα οποία κυκλοφορούν ως νόμιμο χρήμα σε όλη την επικράτεια, μία ιδιαίτερα σημαντική της αρμοδιότητα είναι και η άσκηση εποπτείας στα Πιστωτικά Ιδρύματα και στις υπόλοιπες επιχειρήσεις και οργανισμούς του χρηματοπιστωτικού τομέα. Ειδικότερα, όσον αφορά στην εποπτεία των Ιδρυμάτων αυτή περιλαμβάνει τον ορισμό των ιδίων κεφαλαίων των πιστωτικών ιδρυμάτων, τον έλεγχο της φερεγγυότητας και της κεφαλαιακής τους επάρκειας, την επάρκεια προβλέψεων των Πιστωτικών Ιδρυμάτων έναντι απαιτήσεων τους από πιστοδοτήσεις αλλά και τη συγκέντρωση κινδύνων και τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Το 2002 ήταν η χρονιά που καθιερώθηκε στη χώρα μας η Εταιρική Διακυβέρνηση, ένας θεσμός που στις αναπτυγμένες χώρες ισχύει εδώ και πολλά χρόνια, με πολύ θετικά αποτελέσματα στην ανάπτυξη και την κερδοφορία των επιχειρήσεων.

Ο νόμος 3016 του 2002 ορίζει σε γενικές γραμμές ότι κάθε εταιρεία που είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο, οφείλει να τηρεί κάποιους κανόνες συμπεριφοράς με τέτοιο τρόπο ώστε να μην παρατηρείται η εκμετάλλευση της μειοψηφίας των μετόχων από τους μεγαλομετόχους. Παρακάτω θα αναφέρουμε τα σημαντικότερα σημεία του νόμου.

Ειδικότερα, στο πρώτο μέρος του νόμου, το οποίο περιλαμβάνει τα άρθρα 1 μέχρι και το 5, γίνεται αναφορά στο Διοικητικό Συμβούλιο. Σύμφωνα πάντα με το άρθρο, βασική υποχρέωση και καθήκον των μελών του Δ.Σ. είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρίας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος. Στα άρθρα 3 και 4 αναφέρονται οδηγίες ως προς τα μέλη του Δ.Σ. και συγκεκριμένα ορίζεται ότι ο αριθμός των μη εκτελεστικών μελών του Δ.Σ. δεν πρέπει να είναι μικρότερος του 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών. Μεταξύ των μη εκτελεστικών πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον δύο ανεξάρτητα μέλη, τα οποία ανεξάρτητα μη εκτελεστικά δεν επιτρέπεται να κατέχουν μετοχές σε ποσοστό μεγαλύτερο του 0,5% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας και δεν πρέπει να έχουν καμία σχέση εξάρτησης με την εταιρία και ορίζεται αναλυτικά πότε θεωρείται ότι υπάρχει σχέση εξάρτησης. Επιπλέον, ορίζεται ότι οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών, των εσωτερικών ελεγκτών και των υπολοίπων βαθμίδων υπαλλήλων αποφασίζονται από το Δ.Σ..

Στο δεύτερο μέρος του νόμου, από το άρθρο 6 μέχρι το 11, ορίζεται ο εσωτερικός κανονισμός και ο κανονισμός εσωτερικού ελέγχου. Ειδικότερα, στο άρθρο 6 ορίζεται η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας, η οποία καταρτίζεται με απόφαση του Δ.Σ., και το ελάχιστο περιεχόμενό της. Από το άρθρο 7 και έπειτα αναλύονται τα όσα ορίζει ο νόμος για τον εσωτερικό έλεγχο. Σύμφωνα με το νόμο, η οργάνωση και λειτουργία εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητη για να μπορεί η εταιρία να συμμετέχει στην οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά και η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρίας. Επιπλέον, ορίζεται ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι και εποπτεύονται μόνο από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ.. Σε περίπτωση που χρειαστεί να γίνει μεταβολή κάποιων ατόμων του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, τα οποία είναι υποχρεωτικά πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης, τότε η εταιρία πρέπει να ενημερώσει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς μέσα σε δέκα εργάσιμες ημέρες. Ιδιαίτερα σημαντική μπορούμε να θεωρήσουμε την παράγραφο 4 του άρθρου 7, στην οποία τονίζεται το δικαίωμα των ελεγκτών να λαμβάνουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου προκειμένου να προβούν σε έλεγχο που έχει σχέση με τα καθήκοντά τους, καθώς και η υποχρέωση των μελών του Δ.Σ. να παρέχουν πληροφορίες και όποια σχετική βοήθεια για να διευκολύνουν το έργο των ελεγκτών.

Όσον αφορά στις αρμοδιότητες της Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, περιγράφεται η υποχρέωση παρακολούθησης της εφαρμογής και τήρησης του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρίας καθώς και της νομοθεσίας που ισχύει για τις εισηγμένες εταιρίες. Ακόμη, οι ελεγκτές οφείλουν μία φορά τουλάχιστον στο τρίμηνο να ενημερώνουν εγγράφως το Δ.Σ. για τους ελέγχους που διενεργούν και να παρίστανται και αυτοί στις συνελεύσεις των μετόχων.

Όλα τα παραπάνω πρέπει να εφαρμόζονται σε κάθε περίπτωση σύμφωνα με το νόμο και σε αντίθετη περίπτωση η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς μπορεί να επιβάλει κυρώσεις. Ο νόμος, όπως είδη είπαμε, εφαρμόστηκε το 2002 και έχει ισχύ για όλες τις εισηγμένες σε χρηματιστήριο ακόμη και αυτές που ιδρύθηκαν πριν το έτος 2002, σε αυτές παρασχέθηκε ωστόσο μία περίοδος έξι μηνών μέχρι την πλήρη συμμόρφωσή τους.

Παράλληλα, το έτος 2006 η πράξη του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος 2577/9.3.2006, ήρθε να συμπληρώσει τον βασικό νόμο 3016/2002. Για την έκδοση αυτής της Πράξης προηγήθηκε εκτεταμένος διάλογος με τα πιστωτικά ιδρύματα. Στην Πράξη αυτή ορίζεται το πλαίσιο των αρχών λειτουργίας και των κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και οι σχετικές αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων. Ειδικότερα, δίνεται ο ορισμός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με την ΤτΕ, ο οποίος ορίζει ότι το Σ.Ε.Ε. αποτελεί το σύνολο των ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών που καλύπτει σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητα του πιστωτικού ιδρύματος και συντελεί στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία του. Όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα του Σ.Ε.Ε., θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι είναι επαρκώς τεκμηριωμένο και λεπτομερώς καταγεγραμμένο ως προς τα σημεία ελέγχου και τις διαδικασίες, ότι είναι προσαρμοσμένο στον όγκο και τους κινδύνους των εργασιών του ιδρύματος, ότι καλύπτει όλες τις δραστηριότητες και τις συναλλαγές και ότι προβλέπει τη διεξαγωγή από τα αρμοδίως επιφορτισμένα όργανα ή μονάδες, περιοδικών ή και έκτακτων ελέγχων, για τη διαπίστωση της συνεπούς εφαρμογής των κανόνων και διαδικασιών από όλες τις υπηρεσιακές μονάδες.

Όσον αφορά στην οργανωτική δομή και στις διαδικασίες η ΠΔ 2577/9.3.2006, απαιτεί την αναλυτική περιγραφή και τον σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων και ορίων ευθύνης για κάθε δραστηριότητα και ορίζονται αρκετά αναλυτικά τα θέματα προσωπικού και του διαχωρισμού καθηκόντων, καθώς και θέματα σύγκρουσης συμφερόντων, θέματα που αφορούν σε συναλλαγές με πρόσωπα που έχουν ειδική σχέση με το πιστωτικό ίδρυμα, οι υποχρεώσεις όσον αφορά στην πρόληψη και καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και στην χρηματοδότηση της τρομοκρατίας, διαδικασίες για τη διαχείριση των κινδύνων και για τα συστήματα πληροφορικής.

Για τα όργανα διοικητικής διαχείρισης των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου η Πράξη αναφέρει ότι το Δ.Σ. οφείλει να διαθέτει επαρκείς γνώσεις και εμπειρία τουλάχιστον για τις σημαντικότερες δραστηριότητες του πιστωτικού ιδρύματος, ώστε να έχει τη δυνατότητα άσκησης εποπτείας επί του συνόλου των λειτουργιών. Παράλληλα, η ΤτΕ συστήνει τα πιστωτικά ιδρύματα να υιοθετούν τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές και αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης. Σημαντικό κρίνουμε το εδάφιο στην παράγραφο Β.2.1 της πράξης όπου αναφέρεται ότι πρέπει να συσταθεί υποχρεωτικά από τα πιστωτικά ιδρύματα Επιτροπή Ελέγχου εφόσον αυτά έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά ή διατηρούν θυγατρικές εταιρίες ή υποκαταστήματα στο εξωτερικό ή το ενεργητικό τους υπερβαίνει το ποσό των 100 εκατ. ευρώ. Η επιτροπή αυτή πρέπει να ορίζεται από το Δ.Σ. και να απαρτίζεται από μη εκτελεστικά μέλη του, κατά ελάχιστον τρία και ένα από τα τρία πρέπει, όπως ορίζεται και από το νόμο 3016/2002, να είναι ανεξάρτητο και με επαρκείς γνώσεις και εμπειρία σε λογιστικής και ελεγκτικής φύσεως θέματα. Το κυριότερο καθήκον της είναι η παρακολούθηση και η ετήσια αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, με βάση τα σχετικά στοιχεία και πληροφορίες που αντλούνται από τη Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης, αλλά και από τις διαπιστώσεις των εξωτερικών ελεγκτών και των εποπτικών αρχών.

Τέλος, σύμφωνα πάντα με την Πράξη του Διοικητή της ΤτΕ, η Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης (ΜΕΕ), στην οποία ως επί το πλείστον εστιάζουμε στην παρούσα μελέτη, πρέπει να υπάρχει σε όλα τα πιστωτικά ιδρύματα και να είναι διοικητικά ανεξάρτητη από μονάδες με εκτελεστικές αρμοδιότητες και από τις υπηρεσίες που

είναι αρμόδιες για την πραγματοποίηση ή λογιστικοποίηση συναλλαγών καθώς και να αναφέρεται, για τα θέματα αρμοδιότητάς της, στο Δ.Σ. μέσω της Επιτροπής Ελέγχου και στη Διοίκηση, μετά από τον καθορισμό των κατάλληλων προϋποθέσεων που θα διασφαλίζουν την ανεξαρτησία της ΜΕΕ. Στην παράγραφο V.2. αναφέρονται οι κύριες αρμοδιότητες της ΜΕΕ, από τις οποίες θα αναφέρουμε τις κυριότερες, δηλαδή, τη διενέργεια ελέγχων προκειμένου να διαμορφωθεί αντικειμενική, ανεξάρτητη και τεκμηριωμένη άποψη για την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του ΣΕΕ, σε επίπεδο πιστωτικού ιδρύματος και του ομίλου του οποίου είναι επικεφαλής, τη διενέργεια ειδικών ελέγχων, στις περιπτώσεις που υπάρχουν ενδείξεις για βλάβη των συμφερόντων του πιστωτικού ιδρύματος ή των εταιρειών του ομίλου και την αξιολόγηση του βαθμού κατά τον οποίο τα συλλογικά όργανα και οι μονάδες του πιστωτικού ιδρύματος καθώς και οι εταιρείες του ομίλου χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα μέσα και τους πόρους που τους διατίθενται για τη συνεπή υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, τηρούν τις κατευθύνσεις και τις διαδικασίες που έχουν αρμοδίως καθορισθεί με στόχο τη συστηματική παρακολούθηση και διαχείριση των πάσης φύσεως κινδύνων που αναλαμβάνονται (π.χ. θέσπιση και τήρηση ορίων), μεριμνούν για την διασφάλιση της πληρότητας και ακρίβειας των στοιχείων και πληροφοριών που απαιτούνται για την κατάρτιση αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων, σύμφωνα με τις ισχύουσες λογιστικές αρχές και τέλος μεριμνούν για την ενσωμάτωση σε όλες τις διαδικασίες και συναλλαγές που διενεργούνται, των κατάλληλων προληπτικών και κατασταλτικών ελεγκτικών μηχανισμών και ασφαλιστικών δικλίδων (controls). Ακόμη, ιδιαίτερα σημαντική είναι η αρμοδιότητα της ΜΕΕ να υποβάλει προτάσεις για τη θεραπεία τυχόν αδυναμιών που εντοπίζονται στο ΣΕΕ ή και τη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών και πρακτικών προκειμένου να επιτυγχάνονται πλήρως οι στόχοι του ΣΕΕ.

Η Πράξη, κλείνοντας αυτή την ενότητα, ορίζει ότι για να είναι σε θέση η ΜΕΕ να ασκεί αποτελεσματικά τις παραπάνω αρμοδιότητες και όσες άλλες αναλυτικά αναφέρει, πρέπει να έχει πρόσβαση σε όλες τις δραστηριότητες και μονάδες, καθώς και σε όλα τα στοιχεία και πληροφορίες του πιστωτικού ιδρύματος και των εταιρειών του ομίλου και να διαθέτει έμπειρο και αριθμητικά επαρκές προσωπικό, το οποίο πρέπει να είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης και να μην υπάγεται ιεραρχικά σε άλλη υπηρεσιακή μονάδα του πιστωτικού ιδρύματος.

Πέρα από τα παραπάνω (νόμος 3016/2002 και ΠΔ 2577/9.3.2006), σχετικές και συμπληρωματικές είναι και οι Πράξεις Διοικητή 2595/2007 και 2597/2007 καθώς και οι αποφάσεις ΕΤΠΘ 231/4/13.10.2006 (τροποποιητικές αποφάσεις ΕΤΠΘ 242/6/04.05.2007 και 257/4/22.02.2008), οι οποίες αφορούν στα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, στην πρόληψη της χρησιμοποίησης του χρηματοπιστωτικού συστήματος για τη νομιμοποίηση των εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας.

Συνοψίζοντας, το 2003 ήταν η πρώτη χρονιά που εφαρμόστηκε υποχρεωτικά για τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο επιχειρήσεις η νομοθεσία για την εταιρική διακυβέρνηση, η οποία ήταν μια σημαντική εξέλιξη για τη χώρα μας. Η εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης δημιούργησε ένα πιο δομημένο περιβάλλον, στο οποίο μπορούν να αντιμετωπίζονται πλέον κρίσιμα θέματα, για τα οποία στο παρελθόν υπήρχαν κενά με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η θέση επενδυτών αλλά και των μετόχων. Από το 2003 και με την εφαρμογή της νομοθεσίας περί εταιρικής διακυβέρνησης, οι Έλληνες αλλά και οι ξένοι επενδυτές μπορούν να έχουν στη διάθεσή τους περισσότερες πληροφορίες για τα όσα συμβαίνουν στις εισηγμένες επιχειρήσεις και να νιώθουν περισσότερη σιγουριά λόγω του αποτελεσματικότερου ελέγχου και της μεγαλύτερης διαφάνειας των διαδικασιών. Για τις τράπεζες ο νέος νόμος ήταν η πρώτη φορά στην Ελλάδα που δημιουργήθηκε ένα σύνθετο νομοθέτημα, το οποίο συνταιριάζει και με τις απαιτήσεις που έχει η Τράπεζα της Ελλάδος από τα πιστωτικά ιδρύματα. Μπορούμε να πούμε ότι πλέον το ελληνικό πιστωτικό σύστημα διαθέτει όλο εκείνο το πλέγμα που το καθιστά εξίσου φερέγγυο με τα υπόλοιπα ευρωπαϊκά. Με τις αποφάσεις της Τραπεζής της Ελλάδος, η κάθε τράπεζα απέκτησε τους μηχανισμούς που ασκούν σε συνεχή βάση τον εσωτερικό έλεγχο στην οργανωτική δομή και τη δραστηριότητα του πιστωτικού ιδρύματος, με κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ Διοικητικού Συμβουλίου, Επιτροπής Ελέγχου και Εσωτερικού Ελέγχου. Οι μηχανισμοί ελέγχου βοηθούν τους μετόχους να μπορούν να ελέγχουν ως ένα βαθμό τι γίνεται στο εσωτερικό της επιχείρησης της επιχείρησης ή της τράπεζας και κατά επέκταση βοηθούν το επενδυτικό κοινό και τα όργανα της κεφαλαιαγοράς.

Για τις πολλές μικρομεσαίες Ελληνικές επιχειρήσεις η έλευση του νόμου του 2002 μπορεί να μην ήταν ιδιαίτερα ευχάριστη, αφού συνεπαγόταν αυξημένο κόστος. Για τις μεγαλύτερες και πολυπλοκότερες επιχειρήσεις ωστόσο, συμπεριλαμβανομένου και τις Τράπεζες, η εναρμόνιση με την ευρωπαϊκή εταιρική νομοθεσία ήταν ιδιαίτερα σημαντική αφού συμβάλει στην προστασία των συμφερόντων όλων των εμπλεκόμενων συντελεστών από τους μετόχους και τη διοίκηση, μέχρι τους εργαζομένους και τους πελάτες.

3.2. Επιτροπή της Βασιλείας

Το Θεσμικό Πλαίσιο για την άσκηση της εποπτείας έχει κατά κύριο λόγο διαμορφωθεί από την ενσωμάτωση της σχετικής κοινοτικής νομοθεσίας, η οποία με τη σειρά της είναι συμβατή με τις αρχές της Βασιλείας. Πιο συγκεκριμένα, ο Νόμος 3601/2007 και οι Πράξεις Διοικητή 2587/2007, 2588/2007, 2589/2007, 2590/2007, 2591/2007, 2592/2007, 2593/2007, 2594/2007, 2595/2007, 2596/2007 συνιστούν το νέο πλαίσιο εποπτείας (Βασιλεία II). Η βασική καινοτομία του πλαισίου “Βασιλεία II” είναι η ανάδειξη της σημασίας που έχουν για τη διατήρηση της ευρωστίας μιας Τράπεζας η κατανόηση και μέτρηση των κινδύνων που αναλαμβάνει, η σύνδεση των κινδύνων με τα ίδια κεφάλαια και η εν γένει συνετή διαχείριση κινδύνων από τη Διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο, καθώς και η αξιολόγηση των προοπτικών, και βεβαίως ο εσωτερικός έλεγχος αλλά και ο έλεγχος από εξωτερικούς ελεγκτές.

Το βασικό πλαίσιο εργασίας της Επιτροπής της Βασιλείας όσον αφορά στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου στα τραπεζικά ιδρύματα, διαμορφώθηκε το Σεπτέμβριο του 1998 και περιέχει ένα σύνολο δεκατριών αρχών. Το πλαίσιο αυτό εκδόθηκε με σκοπό την εκτίμηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, καθότι ήταν από τότε ξεκάθαρο ότι ένα υγιές ΣΕΕ μπορεί να βοηθήσει τα τραπεζικά ιδρύματα να επιτύχουν τους στόχους τους, να πετυχαίνουν τους μακροχρόνιους στόχους όσον αφορά την κερδοφορία τους, να διατηρούν σταθερή χρηματοοικονομική και διοικητική κατάσταση, καθώς και να εναρμονίζουν τη λειτουργία τους με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Για τη δημιουργία του πλαισίου των αρχών η

Επιτροπή στηρίχθηκε σε περιπτώσεις τραπεζών που στο παρελθόν αντιμετώπισαν προβλήματα και ανήκαν σε κάποια από τις χώρες μέλη στην Επιτροπή της Βασιλείας.

Οι πρώτες τρεις αρχές εστιάζουν στις ευθύνες επίβλεψης της Διοίκησης και στη δημιουργία κατάλληλης κουλτούρας ελέγχου, η τέταρτη αρχή αφορά στην αναγνώριση και εκτίμηση των κινδύνων και η πέμπτη και έκτη στις δραστηριότητες του ελέγχου και στο διαχωρισμό των καθηκόντων. Οι αρχές επτά μέχρι και την εννιά ασχολούνται με τα πληροφοριακά συστήματα και τα κανάλια επικοινωνίας μέσα στον τραπεζικό οργανισμό. Οι αρχές δέκα μέχρι και την δώδεκα εστιάζουν στις ελεγκτικές δραστηριότητες και ορίζουν την αναγκαιότητα ύπαρξης εσωτερικού ελέγχου υπεύθυνου για την αξιολόγηση των ΣΕΕ και της σωστής εφαρμογής τους και στις διαδικασίες αναγνώρισης και διόρθωσης προβλημάτων και παραλείψεων που προέκυψαν από τη διαδικασία επιθεώρησης. Τέλος, η δέκατη τρίτη αρχή ασχολείται με την αξιολόγηση των ΣΕΕ από τις εποπτικές αρχές, δηλαδή με την αναγκαιότητα ύπαρξης ΣΕΕ σε όλα τα τραπεζικά ιδρύματα, ανεξαρτήτως μεγέθους, και με τον καθορισμό των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθούνται σε περίπτωση που οι εποπτικές αρχές εντοπίσουν την ύπαρξη μη κατάλληλων ΣΕΕ σε σχέση με τους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται το ίδρυμα.

Μετά από τρία χρόνια, τον Αύγουστο του 2001 η Επιτροπή εξέδωσε ένα αντίστοιχο πλαίσιο, το οποίο εμβαθύνει στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου στα τραπεζικά ιδρύματα. Ορίζει ότι ένα επαρκές ΣΕΕ μέσα στον τραπεζικό οργανισμό πρέπει να συμπληρώνεται με τον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την αξιολόγησή τους. Πιο συγκεκριμένα, στο πλαίσιο του 2001 δίνονται ο ορισμός του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και οι στόχοι του. Σύμφωνα με την Επιτροπή ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα συμβουλευτικής φύσεως, με σκοπό να προσθέσει αξία και να βελτιώσει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Επιπλέον, τον βοηθά να πετύχει τους στόχους του μέσω μιας συστηματικής και πειθαρχημένης προσέγγισης, η οποία εστιάζει στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των κινδύνων, του ελέγχου, και των διαδικασιών εταιρικής διακυβέρνησης.

Έπειτα, με ένα σύνολο είκοσι αρχών δίνονται οι κατευθυντήριες γραμμές όσον αφορά σε όλα τα θέματα εσωτερικού ελέγχου, ελεγκτικής επιτροπής και outsourcing. Στην

αρχές ένα μέχρι τρία, δίνονται οι στόχοι και τα καθήκοντα των εσωτερικών ελεγκτών, δηλαδή ο έλεγχος της καταλληλότητας και επάρκειας των ΣΕΕ, η επιθεώρηση της εφαρμογής και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και των μεθόδων αξιολόγησης τους, η επιθεώρηση των πληροφοριακών συστημάτων, συμπεριλαμβανομένου και των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών, της αξιοπιστίας των λογιστικών αρχείων και των οικονομικών εκθέσεων, της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών και διαδικασιών και τέλος η επιθεώρηση της ασφάλειας των περιουσιακών στοιχείων του ιδρύματος. Στις αρχές τέσσερα μέχρι και δέκα ορίζεται η συνεχής εκτέλεση του έργου του τμήματος εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά στην εκτέλεση των καθηκόντων και ευθυνών του, η ανεξαρτησία και αμεροληψία των ελεγκτών, η επάρκεια των γνώσεών τους, η απαραίτητη πρόσβασή τους σε όλες τις διαδικασίες και όλα τα τμήματα του οργανισμού και η επιθεώρηση από μέρους τους των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων. Προχωρώντας στις αρχές έντεκα και δώδεκα, αυτές καθορίζουν τις μεθόδους που ακολουθούν οι επιθεωρητές και τα είδη των ελέγχων στα οποία μπορεί να προβούν. Επεξηγείται πιο συγκεκριμένα, η σύνταξη ενός σχεδίου που θα ακολουθήσουν οι επιθεωρητές κατά τη διάρκεια του ελέγχου, η εξέταση και αξιολόγηση των διαθέσιμων πληροφοριών, η συζήτηση πάνω στα αποτελέσματα που προκύπτουν από τον έλεγχο και οι τελικές συστάσεις και υποδείξεις. Επιπλέον, διαχωρίζονται τα είδη ελέγχου ως χρηματοοικονομικοί έλεγχοι, έλεγχοι συμμόρφωσης, έλεγχοι εξέτασης των λειτουργιών και τέλος διοικητικοί έλεγχοι. Η αρχή δέκα τρία μέχρι την αρχή δέκα οκτώ πραγματεύονται τη σχέση των εποπτικών αρχών με το τμήμα εσωτερικού ελέγχου και με τους εξωτερικούς ελεγκτές. Η αρχή δέκα εννιά ασχολείται με την επιτροπή ελέγχου και η εικοστή με το outsourcing, δηλαδή, τη σύμβαση μεταξύ της τράπεζας και ενός εξωτερικού παροχέα υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου.

Κλείνοντας είναι εμφανές ότι η Τράπεζα της Ελλάδος στηρίχθηκε κατά βάση πάνω στις αρχές της Επιτροπής της Βασιλείας για την δημιουργία των νόμων και των πράξεων που έπονται σχετικά με τα θέματα εταιρικής διακυβέρνησης και εσωτερικού ελέγχου ειδικότερα. Επιπλέον, οφείλουμε να αναφέρουμε ότι σε πολλά εδάφια η Επιτροπή της Βασιλείας βασίστηκε πάνω σε όσα από το 1941 έχει καθορίσει στον τομέα του εσωτερικού ελέγχου το Institute of Internal Auditors (IIA). Χαρακτηριστικό είναι ότι σε κάποιες περιπτώσεις έχει ζητηθεί και η σύμφωνη γνώμη του IIA, πάνω σε συμβουλευτικά πλαίσια που Επιτροπή έχει δημιουργήσει, όπως στο τελευταίο πλαίσιο που αναφέραμε σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο στα τραπεζικά

ιδρύματα και τις εποπτικές αρχές, όπου ο Bishop William του ΠΑ παρέθεσε διορθώσεις στον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου που είχε δοθεί από την Επιτροπή, στα θέματα του outsourcing και των εξωτερικών ελεγκτών. Τονίζουμε δηλαδή, το ρόλο του ΠΑ που τόσα χρόνια ασχολείται με τα θέματα ελέγχου και πάνω στις αρχές του (standards) βασίζονται περισσότερες χώρες με οργανωμένο χρηματοοικονομικό σύστημα.

3.3 Εταιρική Διακυβέρνηση και Ελληνική Πραγματικότητα

Χαρακτηριστική για το βάθος στο οποίο εφαρμόζονται τα όσα ορίζουν οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, και ειδικότερα όσον αφορά σε θέματα εσωτερικού ελέγχου στη χώρα μας είναι η έρευνα της Grant Thornton που ανακοινώθηκε το 2008 και βασίστηκε σε στοιχεία του 2007. Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη με την χρήση ερωτηματολογίων, τα οποία στάλθηκαν στο σύνολο των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αθηνών εταιρειών προκειμένου να συμβάλλουν στην διαμόρφωση μίας αντικειμενικής και εμπειριστατωμένης αποτύπωσης της τρέχουσας κατάστασης. Το περιεχόμενο των ερωτήσεων, βασίστηκε στο Θεσμικό Πλαίσιο περί Εταιρικής Διακυβέρνησης (Νόμος 3016/17.5.2002) και στις “Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα” 1999, από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, καθώς και σε διεθνώς ακολουθούμενες πρακτικές, όπως οι τελευταίες αποτυπώνονται στα κείμενα «The Combined Code on Corporate Governance, UK», “Sarbanes Oxley Act of 2002” και «OECD Principles on Corporate Governance 2004».

Η έρευνα κατέληξε ότι υπάρχουν ελλείψεις στο επίπεδο ωριμότητας των ελληνικών επιχειρήσεων σε ότι αφορά την ανάγκη συμμόρφωσης με τα όσα ορίζουν οι αρχές. Γίνεται λόγος για απροθυμία των εταιριών να εφαρμόσουν τη δυνατότητα που έχουν να επιλέξουν μεταξύ είτε της συμμόρφωσης με τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης είτε της δημοσιοποίησης της αιτιολόγησης των αποκλίσεών τους από αυτές. Παρόλα αυτά, η Grant Thornton διευκρινίζει ότι χρόνο με το χρόνο παρατηρείται πρόοδος στη συμμόρφωση με τα επιμέρους στοιχεία των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, ωστόσο υπογραμμίζει πως η συμμόρφωση στις περισσότερες των περιπτώσεων αφορά στα ελάχιστα απαιτούμενα στοιχεία του σχετικού νομοθετικού πλαισίου. Τα στοιχεία δείχνουν ότι δύο στις δέκα εισηγμένες

δηλώνουν ότι έχουν υιοθετήσει πλήρως τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης και επτά στις δέκα εισηγμένες δηλώνουν ότι έχουν υιοθετήσει επαρκώς τις σχετικές αρχές και συστάσεις.

Ειδικότερα, όσον αφορά στο Δ.Σ. σε γενικές γραμμές γίνεται αντιληπτό ότι οι εταιρείες υψηλής κεφαλαιοποίησης έκαναν μεγαλύτερη προσπάθεια σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια να εναρμονισθούν με τις Διεθνείς Βέλτιστες Πρακτικές και τις επιταγές της εθνικής νομοθεσίας. Αντίθετα δε συνέβη το ίδιο με τις εταιρείες μικρής και μεσαίας κεφαλαιοποίησης για τις οποίες τα αποτελέσματα φαίνεται να διατηρούνται στα ίδια ή και χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με το παρελθόν. Πιο συγκεκριμένα, και το 2007, οι εισηγμένες εξασφάλιζαν τον απαιτούμενο μέσο αριθμό μελών στα Δ.Σ. καθώς επίσης και τον αναγκαίο μέσο αριθμό συνεδριάσεων. Ειδικότερα, δεν ανταποκρίνονται πλήρως στον εποπτικό τους ρόλο (σε 4 από τις 10 εταιρείες ο Πρόεδρος και ο Διευθύνων Σύμβουλος ταυτίζονται και στις 3 από τις 10 εταιρείες στις οποίες δεν ταυτίζονται προκύπτει ότι συνδέονται με σχέση συγγένειας, ενώ σε 7 από τις 10 ο Πρόεδρος έχει επιφορτιστεί και με εκτελεστικά καθήκοντα). Όσον αφορά στα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη η σημαντική πλειοψηφία των ελληνικών εισηγμένων επιχειρήσεων συμμορφώνεται με τις επιταγές του σχετικού νομοθετικού πλαισίου αναφορικά με την αναλογία εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στο Δ.Σ. Ειδικότερα, στις ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα: τα ανεξάρτητα μέλη ικανοποιούν όλα τα κριτήρια ανεξαρτησίας του Νόμου 3016/2002 στο 71,1% των εταιριών. Η σταθερή βελτίωση των στοιχείων που προκύπτουν από τις έρευνες κατά την τελευταία τριετία αποδεικνύει το γεγονός ότι η σκοπιμότητα της ύπαρξης μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Παράλληλα όσον αφορά στον Εσωτερικό Έλεγχο και στο Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων, τα ποσοστά δείχνουν ότι στο έτος 2007 στον ελλαδικό χώρο οι εταιρίες που διαθέτουν Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου είναι περιορισμένες και περιορίζονται σε ποσοστό της τάξης του 63,2%. Ωστόσο, τα αντίστοιχα ποσοστά για τις εταιρείες υψηλής κεφαλαιοποίησης είναι αρκετά ικανοποιητικά (83,3%). Επί της ουσίας προκύπτει για μία ακόμα φορά ότι κύριο μέλημα των ελληνικών επιχειρήσεων είναι η συμμόρφωση με τον τύπο και όχι την ουσία των σχετικών νομοθετικών ρυθμίσεων.

Για τα συστήματα διαχείρισης κινδύνων μεγάλος αριθμός εταιρειών δήλωσε ότι διαθέτει συστήματα αντιμετώπισης κινδύνων, ενώ παράλληλα έχει λάβει τουλάχιστον επαρκή μέτρα για την προστασία των δεδομένων και την αδιάλειπτη λειτουργία των Η/Υ.

Πέρα από την έρευνα της Grant Thornton, τη συμμόρφωση και εφαρμογή της νομοθεσίας από τις ελληνικές τράπεζες μπορούμε να τη διαπιστώσουμε και από μία απόφαση της Τράπεζα της Ελλάδος που πάρθηκε στο τρέχον έτος. Πιο συγκεκριμένα, η Επιτροπή Τραπεζικών και Πιστωτικών Θεμάτων της Τράπεζας της Ελλάδος στις συνεδριάσεις 259/02.05.2008 και 260/12.05.2008 εξέτασε πορίσματα ελέγχου των αρμοδίων υπηρεσιών της σχετικά με την τήρηση, εκ μέρους των εποπτευομένων ιδρυμάτων, των διατάξεων για τη διαφάνεια των συναλλαγών, την παροχή πιστώσεων για αγορά μετοχών, την επάρκεια των διαδικασιών πρόληψης της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες της κάθε τράπεζας, καθώς και των διαδικασιών του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου που δεν συνδέονται με διαχείριση κινδύνων. Η τράπεζα αποφάσισε την επιβολή κυρώσεων και τη δημοσιοποίηση τους. Ως επακόλουθο η πλειονότητα των ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων (ΑΤΕ, Γενική Τράπεζα, ΕΤΕ, Alpha bank, Eurobank, Πειραιώς, Τράπεζα Αττικής και άλλες) αναγκάστηκαν να πληρώσουν πρόστιμα από 30.000€ μέχρι και 175.000€. Όσον αφορά στα θέματα εσωτερικού ελέγχου, η πλειονότητα των κυρώσεων αφορούσε παράβαση της ΠΔ/ΤΕ 2577/2006 και σε θέματα ελέγχου των εργασιών που έχουν ανατεθεί σε τρίτους (outsourcing).

4. Εμπειρικό Κομμάτι – Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου σε Ένα Ελληνικό Τραπεζικό Ίδρυμα

Στο τμήμα αυτό της μελέτης μας θα προσπαθήσουμε να παρακολουθήσουμε κατά πόσο τα όσα αναφέραμε παραπάνω, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και τους νόμους, ισχύουν και στην πράξη. Για να επιτύχουμε το σκοπό αυτό θα χρησιμοποιήσουμε στοιχεία και θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε το τμήμα εσωτερικού ελέγχου μίας ελληνικής τράπεζας. Οφείλουμε να αναφέρουμε ότι λόγω της ευαισθησίας των στοιχείων που απαιτούνται για την περάτωση της έρευνάς μας, είναι λογικό να υπάρχει περιορισμένη πληροφόρηση. Επιπλέον, λόγω των παραπάνω δε θα αναφέρουμε το όνομα του τραπεζικού ιδρύματος με το οποίο θα ασχοληθούμε, παρά μόνο θα δώσουμε κάποιες γενικές πληροφορίες χρήσιμες για να γίνουν κατανοητά, το μέγεθος του ιδρύματος, η θέση που κατέχει στην ελληνική αγορά και συνεπώς η οργάνωση που θα πρέπει να έχουν τα διάφορα τμήματα και υπηρεσίες του πόσο μάλλον και το τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

Το ίδρυμα, λοιπόν, με το οποίο θα ασχοληθούμε είναι ένα από τα μεγαλύτερα στην ελληνική τραπεζική αγορά, κατέχοντας μερίδιο πελατών της τάξης του 10%. Η Τράπεζα στη σημερινή της μορφή έχει προέλθει από συγχωνεύσεις με άλλα τραπεζικά ιδρύματα. Επιπλέον, έχει πάνω από 300 καταστήματα στον ελλαδικό χώρο και οι μετοχές της είναι εισηγμένες στο Χ.Α.Α.. Όπως αναφέρεται στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της Τράπεζας κύριο μέλημα της είναι η επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων σε ευθυγράμμιση με το εκάστοτε θεσμικό πλαίσιο το οποίο διέπει τη λειτουργία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Επίσης, η υιοθέτηση ποιοτικών δράσεων που σχετίζονται με την οργάνωση και τη λειτουργία της, οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν αφενός στην μεγαλύτερη αναγνωσιμότητά της στην κεφαλαιαγορά και αφετέρου στην καλύτερη ενημέρωση του επενδυτικού κοινού.

Όσον αφορά στον εσωτερικό έλεγχο, στρατηγικός στόχος και διαρκής επιδίωξη του ιδρύματος, είναι ο έλεγχος της επάρκειας του περιβάλλοντος εσωτερικού ελέγχου της Τράπεζας. Στο πλαίσιο αυτό πραγματοποιείται πληροφόρηση της Διοίκησης και της Επιτροπής Ελέγχου ανά τρίμηνο και εκτάκτως, εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο, για την εξέλιξη των ελεγκτικών προγραμμάτων, των ευρημάτων και των διορθωτικών

ενεργειών. Κύριος στόχος για την τετραετία 2007-2010 είναι η ομογενοποίηση του ελεγκτικού περιβάλλοντος σε επίπεδο ομίλου και η εδραίωση ενιαίου συστήματος ελεγκτικών αναφορών σε επίπεδο ομίλου. Η Τράπεζα κρίνει ότι για να επιτευχθούν τα παραπάνω πρέπει να καθιερωθεί ένα πλαίσιο για την εποπτεία της τήρησης των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης και κανονιστικής συμμόρφωσης, να θεσμοθετηθούν μηχανισμοί παρακολούθησης του συστήματος εσωτερικής αξιολόγησης της κεφαλαιακής επάρκειας και του ελέγχου ειδικών έργων και να συστηματοποιηθεί το πλαίσιο εντοπισμού και αναφορών απάτης και να μετεξελιχθεί αυτό σε μηχανισμό πρόληψης απάτης, μέσω της εγκατάστασης ειδικού ελεγκτικού λογισμικού.

4.1. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της Τράπεζας που εξετάζουμε συγκροτείται από τρεις μηχανισμούς. Πρώτον, από τις διαδικασίες λειτουργίας της τράπεζας οι οποίες έχουν δημιουργηθεί έτσι ώστε να βοηθούν στη διαμόρφωση του απαραίτητου περιβάλλοντος ελέγχου (control environment) και να συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού. Δεύτερον, από τα θεσμικά όργανα τα οποία με την λειτουργία τους υποστηρίζουν και ενισχύουν τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου. Αυτά είναι η Επιτροπή Ελέγχου, η Επιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού - Παθητικού και οι λοιπές επιτροπές και υποεπιτροπές που λειτουργούν στα πλαίσια της τράπεζας. Τρίτος μηχανισμός, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο αναπτύσσει πρακτικές ελέγχου ώστε να διασφαλίσει την αποτελεσματική και ασφαλή, λειτουργία και εφαρμογή των πολιτικών και διαδικασιών της τράπεζας, καθώς και των σχετικών νομοθετικών διατάξεων. Παρακάτω θα εξετάσουμε τον κάθε ένα από τους μηχανισμούς αυτούς αναλυτικά.

4.2. Διαδικασίες Λειτουργίας της Τράπεζας

Για να εξασφαλιστεί η ομοιόμορφη διεκπεραίωση των τραπεζικών συναλλαγών, πρέπει να υπάρχουν λεπτομερώς καταγεγραμμένες διαδικασίες για κάθε εργασία και

αναλυτική γραπτή περιγραφή του τρόπου διεξαγωγής τους. Σύμφωνα με τους κανόνες της εταιρικής διακυβέρνησης και τις ακολουθούμενες πρακτικές από μεγάλες εταιρίες παγκοσμίως, εισηγμένες σε χρηματιστηριακές αγορές, οι διαδικασίες αυτές πρέπει ακόμη να είναι κοινοποιημένες στο αρμόδιο για την εκτέλεση και τον έλεγχο τους προσωπικό και να καλύπτουν επαρκώς τους επιχειρησιακούς κινδύνους του οργανισμού. Επιπλέον, πρέπει να καθορίζεται με σαφήνεια η οργανωτική διάρθρωση της τράπεζας, να υπάρχει λεπτομερής περιγραφή αρμοδιοτήτων και ορίων ευθύνης για κάθε δραστηριότητα και υπηρεσιακή μονάδα και να υπάρχει σαφής καθορισμός των καθηκόντων για κάθε θέση εργασίας. Σχετικά πρόσφατα η τράπεζα προσέλαβε εξωτερική ελεγκτική εταιρία, η οποία κατέληξε σε συμπεράσματα για όλα τα παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα οι εξωτερικοί ελεγκτές κατέληξαν ότι δεν υπάρχουν ολοκληρωμένες διαδικασίες λειτουργίας της Τράπεζας οι οποίες να είναι καταγεγραμμένες και διαθέσιμες σε όλους. Προφανώς λόγω της συγχωνεύσεως άλλων τραπεζών για να δημιουργηθεί η Τράπεζα στη σημερινή μορφή της, οι εργασίες καταγραφής των διαδικασιών λειτουργίας της βρίσκονται σε αρχικό στάδιο. Ακόμη, η διεύθυνση οργάνωσης που είναι αρμόδια για την καταγραφή των κοινών διαδικασιών και τη συνεχή ανανέωσή τους, δήλωσε πως η καταγραφή των διαδικασιών της τράπεζας βρίσκεται σε εξέλιξη. Στην υφιστάμενη μορφή τους οι γραπτές διαδικασίες δεν είναι πλήρεις καθώς δεν καλύπτουν όλες τις λειτουργίες της Τράπεζας και μόνο για ορισμένες συναλλαγές υπάρχουν στο Intranet εγχειρίδια διαδικασιών τα οποία όμως αποτελούν απλή περιγραφή χωρίς να περιλαμβάνουν τα απαραίτητα σημεία ελέγχου. Ακόμη, έχει αποφασιστεί ότι η σύνταξη του εγχειριδίου διαδικασιών θα βασιστεί σε υλικό που συγκεντρώθηκε από όλες τις τράπεζες που συγχωνεύτηκαν και η καταγραφή των διαδικασιών έχει αποφασιστεί να γίνει σε δύο φάσεις, να δοθεί δηλαδή προτεραιότητα στις διαδικασίες λειτουργίας των καταστημάτων και στη συνέχεια των κεντρικών μονάδων διοίκησης. Όταν η διαδικασία ολοκληρωθεί τα εγχειρίδια των διαδικασιών θα διανεμηθούν σε όλα τα καταστήματα και τις κεντρικές υπηρεσίες και θα καταχωρηθούν στο δίκτυο του Intranet ώστε να είναι διαθέσιμες σε όλους τους εργαζομένους. Καταλαβαίνουμε ότι η μη ολοκληρωμένη ύπαρξη καταγεγραμμένων διαδικασιών για την κάθε εργασία καθιστά ιδιαίτερα δύσκολο και το έργο του εσωτερικού ελέγχου, αφού εκτός από πατήματα των υπαλλήλων, οι διαδικασίες αυτές αποτελούν και πατήματα των ελεγκτών για τη διεξαγωγή των συμπερασμάτων τους όσον αφορά στο αν μία συναλλαγή έγινε σωστά ή όχι.

Παράλληλα, διαπιστώθηκε ότι οι τα καθήκοντα και οι ευθύνες των εργαζομένων δεν προσδιορίζονται από λεπτομερείς περιγραφές αρμοδιοτήτων για κάθε θέση εργασίας (job descriptions). Ωστόσο, υπάρχουν καθορισμένα εγκριτικά όρια για κάθε τραπεζική συναλλαγή και οι γραπτές διαδικασίες λειτουργούν επικουρικά και σε συνδυασμό με τις εγκυκλίους της Τράπεζας, τις αποφάσεις του προέδρου και ένα εγχειρίδιο που περιγράφει τον χειρισμό των μηχανογραφικών συστημάτων, τις οδηγίες / κανονισμούς της Τράπεζας της Ελλάδας καθώς και τη σχετική νομοθεσία.

4.3. Επιτροπή Ελέγχου, Επιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού – Παθητικού και Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων

Για την υποβοήθηση του Διοικητικού Συμβουλίου της τράπεζας όσον αφορά την άσκηση των καθηκόντων του στον τομέα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ανασυγκροτήθηκε η Επιτροπή Ελέγχου της τράπεζας. Η Επιτροπή Ελέγχου διορίστηκε από το Διοικητικό Συμβούλιο και αποτελείται από τρία μη εκτελεστικά μέλη. Ένα από τα μέλη αυτά είναι ανεξάρτητο υπό την έννοια του Νόμου 3016/2002, έχοντας επαρκή γνώση και εμπειρία στα λογιστικά και ελεγκτικά ζητήματα.

Ο Επικεφαλής της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρεται σε αυτή την Επιτροπή. Η Επιτροπή Ελέγχου έχει πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για να ανταποκριθεί στα καθήκοντά της. Οι κύριες εργασίες της Επιτροπής Ελέγχου είναι η παρακολούθηση και ετήσια αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, με βάση τα σχετικά στοιχεία και πληροφορίες της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, τις διαπιστώσεις και παρατηρήσεις των εξωτερικών ελεγκτών (τακτικών ορκωτών ελεγκτών λογιστών), καθώς και των εποπτικών αρχών. Επιπλέον, η Επιτροπή είναι υπεύθυνη για την έγκριση του ετήσιου Πλάνου Ελέγχου που υποβάλλεται από τον Επικεφαλής της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, για την επίβλεψη και αξιολόγηση των διαδικασιών κατάρτισης των δημοσιευμένων ετήσιων και, εφόσον συντρέχει σχετική υποχρέωση και, περιοδικών οικονομικών καταστάσεων, του πιστωτικού ιδρύματος και του ομίλου σύμφωνα με τα ισχύοντα λογιστικά πρότυπα, την επίβλεψη του

διενεργούμενου από τους τακτικούς ορκωτούς ελεγκτές λογιστές ελέγχου των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων του πιστωτικού ιδρύματος και η σε τακτική βάση συνεργασία μαζί τους. Στο πλαίσιο της συνεργασίας αυτής, η Επιτροπή ζητά από τους εν λόγω ελεγκτές να αναφέρουν τα τυχόν προβλήματα ή αδυναμίες που εντόπισαν στο Σ.Ε.Ε. κατά τον έλεγχο των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τα εκάστοτε ισχύοντα Ελληνικά Ελεγκτικά Πρότυπα.

Παράλληλα, η Επιτροπή είναι υπεύθυνη για την υποβολή πρότασης προς το Δ.Σ. για την επιλογή των εξωτερικών ελεγκτών (τακτικοί ορκωτοί ελεγκτές) και υποβάλλει, όποτε το κρίνει σκόπιμο, πρόταση για την αντικατάσταση ή την εναλλαγή τους. Ακόμη, φροντίζει για τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας, σύμφωνα με την εκάστοτε ισχύουσα νομοθεσία των ορκωτών ελεγκτών λογιστών, για την υποβολή προτάσεων για την αντιμετώπιση των αδυναμιών που έχουν διαπιστωθεί καθώς επίσης και για την παρακολούθηση της εφαρμογής των μέτρων που αποφασίζονται από το Δ.Σ. Τέλος, η Επιτροπή υποβάλλει προτάσεις για τις ειδικές περιοχές όπου επιβάλλεται η διενέργεια πρόσθετων ελέγχων από τους εσωτερικούς ή εξωτερικούς ελεγκτές και φροντίζει για την αξιολόγηση του έργου της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου με έμφαση σε θέματα που σχετίζονται με το βαθμό ανεξαρτησίας της, την ποιότητα και το εύρος των ελέγχων που διενεργεί, τις προτεραιότητες που προσδιορίζονται από μεταβολές του οικονομικού περιβάλλοντος, των συστημάτων και του επιπέδου των κινδύνων και την εν γένει αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της.

Οι συνεδριάσεις της Επιτροπής Ελέγχου διενεργούνται τακτικά κάθε τρεις μήνες καθώς και σε έκτακτες περιπτώσεις. Η Επιτροπή μπορεί να ζητήσει τη συμμετοχή άλλων μελών της διοίκησης ή στελεχών με εξειδικευμένες γνώσεις στις συνεδριάσεις που διενεργούνται, προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο Πρόεδρος της Επιτροπής Ελέγχου ενημερώνει αντιστοίχως το Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του Συμβουλίου.

Η Επιτροπή Ελέγχου είναι επίσης υπεύθυνη για να αναθέτει σε ανεξάρτητους εξωτερικούς ελεγκτές (από εταιρεία ορκωτών ελεγκτών) την αξιολόγηση της επάρκειας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου ανά τρία έτη. Τα αποτελέσματα αυτής της αξιολόγησης αναφέρονται στην Τράπεζα της Ελλάδος.

Όσον αφορά στην Επιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού – Παθητικού, μπορούμε να πούμε ότι πρόκειται για μία επιτροπή που δημιουργήθηκε για την καλύτερη διαχείριση των κινδύνων της Τράπεζας. Η επιτροπή αυτή είναι δωδεκαμελής. Η λειτουργία της υποστηρίζεται από την Υποεπιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού-Παθητικού. Στις αρμοδιότητες της συμπεριλαμβάνονται θέματα όπως ο καθορισμός της στρατηγικής του οργανισμού στην ανάπτυξη στοιχείων ενεργητικού και παθητικού, με τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η ανταγωνιστικότητα και η αποδοτικότητα του οργανισμού, με παράλληλη διατήρηση των αναλαμβανόμενων επιχειρηματικών κινδύνων σε προκαθορισμένα όρια. Ακόμη, η Επιτροπή εποπτεύει την λειτουργία της υποεπιτροπής Διαχείρισης Ενεργητικού-Παθητικού, αντικείμενο της οποίας είναι η λήψη αποφάσεων για τη διατήρηση του κινδύνου αγοράς και του πιστωτικού κινδύνου σε αποδεκτά για τον οργανισμό επίπεδα, η λήψη αποφάσεων για τη διατήρηση της επάρκειας ιδίων κεφαλαίων και την κατανομή τους σε επιμέρους δραστηριότητες και η εποπτεία της εφαρμογής των σχετικών αποφάσεων από τις διαχειριστικές μονάδες.

Τέλος, κλείνοντας την ενότητα αυτή η Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων συστάθηκε για την καλύτερη παρακολούθηση και διαχείριση των κινδύνων. Η Διεύθυνση αυτή υπάγεται στον Τομέα Επιχειρήσεων και Ανάπτυξης. Στα πλαίσια της Διεύθυνσης Διαχείρισης Κινδύνων λειτουργεί το Τμήμα Παρακολούθησης και Ελέγχου το οποίο βρίσκεται σε επαφή με τα στελέχη των επιχειρηματικών μονάδων σε ότι αφορά θέματα καθημερινής πρακτικής και είναι υπεύθυνο για τον καθορισμό και την εφαρμογή εσωτερικών διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων.

4.4. Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου είναι ανεξάρτητη από τις μονάδες με εκτελεστικές εξουσίες και από εκείνες που είναι αρμόδιες για τη διενέργεια συναλλαγών ή για την καταχώριση αυτών στα βιβλία της Τράπεζας. Αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο και την Επιτροπή Ελέγχου. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας προβαίνει στην παρακολούθηση της υλοποίησης των συμφωνημένων συμβατικών

όρων για λειτουργίες που έχουν ανατεθεί σε τρίτα μέρη και διασφαλίζει την τήρηση των σχετικών διαδικασιών με τη διενέργεια αντίστοιχων ελέγχων.

Κύριο αντικείμενο της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, όπως το έχει ορίσει η Τράπεζα, είναι να αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των εν ισχύ ελεγκτικών μηχανισμών / δικλίδων ασφαλείας της Τράπεζας προκειμένου να αποτραπούν διάφοροι τραπεζικοί κίνδυνοι και για να διασφαλιστεί ότι η Τράπεζα συμμορφώνεται με το θεσμικό πλαίσιο σε όλες τις λειτουργίες της, ότι οι διαδικασίες και οι πολιτικές που έχουν θεσπιστεί από τη Διοίκηση εφαρμόζονται και δεν υπάρχουν σφάλματα, παρατυπίες ή καταχρήσεις στις λειτουργίες της.

Παράλληλα, η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου ασχολείται με την προετοιμασία του Ετήσιου Πλάνου Ελέγχου που υποβάλλεται προς έγκριση από την Επιτροπή Ελέγχου, τη διενέργεια ελέγχων προκειμένου να διαμορφωθεί αντικειμενική, ανεξάρτητη και τεκμηριωμένη άποψη για την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του Σ.Ε.Ε. του ιδρύματος, τη διενέργεια ειδικών ελέγχων, στις περιπτώσεις που υπάρχουν ενδείξεις ότι θίγονται τα συμφέροντα του Πιστωτικού Ιδρύματος, με σκοπό τη διεξοδική εξέταση του θέματος και την εξακρίβωση της έκτασης της τυχόν ζημίας. Ακόμη, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου είναι αυτό που κάνει αξιολόγηση, μέσω των ελέγχων που διενεργεί, του βαθμού εφαρμογής και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που έχουν θεσπιστεί για τη διαχείριση κινδύνων και τον υπολογισμό των παραμέτρων στις οποίες βασίστηκε η εκτίμηση της κεφαλαιακής επάρκειας του Πιστωτικού Ιδρύματος, όπου προβλέπεται, καθώς και του βαθμού ενσωμάτωσης του συστήματος διαχείρισης κινδύνων στους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων. Ακόμη, όπως υποχρεούται το ίδρυμα, επιβεβαιώνει στην Τράπεζα της Ελλάδος την πληρότητα και εγκυρότητα των πιο πάνω διαδικασιών και ειδικότερα των διαδικασιών εκτίμησης των παραμέτρων, στις οποίες βασίστηκε η εκτίμηση του ύψους της πιθανής ζημίας.

Πέρα από τα παραπάνω, ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί την οργανωτική διάρθρωση, την κατανομή αρμοδιοτήτων και καθηκόντων και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και τον βαθμό κατά τον οποίο έχουν καθιερωθεί κατάλληλες πολιτικές και διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης. Παρατηρούμε εδώ ότι σύμφωνα με τον κανονισμό της τράπεζας η αξιολόγηση της οργανωτικής διάρθρωσης και η κατανομή καθηκόντων θεωρείται δεδομένη και μέσα στα καθήκοντα του τμήματος,

όπως διαπιστώσαμε ωστόσο από τα πορίσματα των εξωτερικών ελεγκτών δεν υπάρχουν ακριβείς καταγεγραμμένες κατανομές καθηκόντων και η διαδικασία αυτή είναι σε στάδιο εξέλιξης.

Ακόμη, η αξιολόγηση της οργάνωσης και λειτουργίας των συστημάτων και μηχανισμών που αφορούν την παραγωγή αξιόπιστης, πλήρους και έγκαιρης χρηματοοικονομικής και διοικητικής πληροφόρησης, όπου αυτή κατά περίπτωση παρέχεται, είναι μέσα στα καθήκοντα του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και η αξιολόγηση της οργάνωσης και λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής, κατά τα προβλεπόμενα της Πράξης του Διοικητή Αρ. 2577/09.03.2006, καθώς και των λογιστικών συστημάτων. Το τμήμα, επιπλέον, αξιολογεί τις διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί για την κανονιστική συμμόρφωση, το βαθμό κατά τον οποίο τα διοικητικά όργανα και οι μονάδες του Πιστωτικού Ιδρύματος χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα μέσα και τους πόρους που τους διατίθενται για τη συνεπή υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, τηρούν τις κατευθύνσεις και τις διαδικασίες που έχουν αρμοδίως καθορισθεί με στόχο τη συστηματική παρακολούθηση και διαχείριση των πάσης φύσεως κινδύνων που αναλαμβάνονται (π.χ. θέσπιση και τήρηση ορίων), μεριμνούν για την διασφάλιση της πληρότητας και ακρίβειας των στοιχείων και πληροφοριών που απαιτούνται για την κατάρτιση αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων, σύμφωνα με τις ισχύουσες λογιστικές αρχές και μεριμνούν για την ενσωμάτωση σε όλες τις διαδικασίες και συναλλαγές που διενεργούνται, των κατάλληλων προληπτικών και κατασταλτικών ελεγκτικών μηχανισμών και ασφαλιστικών δικλίδων (controls).

Ο κανονισμός εσωτερικού ελέγχου του τραπεζικού ιδρύματος ορίζει ότι το τμήμα πρέπει ακόμη να υποβάλει προτάσεις για τη θεραπεία τυχόν αδυναμιών που εντοπίζονται στο Σ.Ε.Ε., ή και τη βελτίωση των υφιστάμενων, διαδικασιών και πρακτικών, προκειμένου να επιτυγχάνονται πλήρως οι στόχοι του Σ.Ε.Ε., να διενεργεί περιοδικούς ή έκτακτους ελέγχους (με ή χωρίς προηγούμενη ενημέρωση των ελεγχόμενων) για να διασφαλιστεί ότι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, όλοι οι υπάλληλοι τηρούν τα πιο αυστηρά πρότυπα προσωπικής ακεραιότητας και εντιμότητας, σε συμφωνία με όλες τις νομικές διατάξεις που διέπουν τις διενεργούμενες δραστηριότητες και όλους τους κανόνες επαγγελματικής συμπεριφοράς, να παρακολουθεί την εφαρμογή και αποτελεσματικότητα των

διορθωτικών μέτρων από τις ελεγχόμενες μονάδες του Πιστωτικού Ιδρύματος για την επαρκή αντιμετώπιση των πιο πάνω αδυναμιών και των παρατηρήσεων που καταγράφονται στις εκθέσεις των πάσης φύσεως ελέγχων (εσωτερικών ελεγκτών, εξωτερικών ελεγκτών, εποπτικών αρχών, φορολογικών αρχών κ.λ.π), με σχετική ενημέρωση της Διοίκησης και της Επιτροπής Ελέγχου.

Με το πέρας των παραπάνω ελέγχων, το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου οφείλει να διαβεβαιώνει του Δ.Σ. και τη Διοίκηση του ιδρύματος σχετικά με τη επίτευξη των στόχων του Σ.Ε.Ε.. Για το σκοπό αυτό η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου ενημερώνει εγγράφως, το Δ.Σ. μέσω της Επιτροπής Ελέγχου και τη Διοίκηση, τουλάχιστον ανά τρίμηνο, καθώς και τις κατά περίπτωση αρμόδιες Μονάδες του Πιστωτικού Ιδρύματος για τις κυριότερες διαπιστώσεις των διενεργούμενων ελέγχων και για τις τυχόν συστάσεις στις οποίες έχει προβεί, υποβάλλει, εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους, στη Διοίκηση και μέσω της Επιτροπής Ελέγχου στο Διοικητικό Συμβούλιο του Πιστωτικού Ιδρύματος έκθεση σχετικά με την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του Σ.Ε.Ε. στο Πιστωτικό Ίδρυμα, την αποτελεσματικότητα και την τήρηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και των συναφών πιστοδοτικών διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής προβλέψεων (με επισήμανση των τυχόν μη καλυπτόμενων κινδύνων), την επάρκεια των διαδικασιών σε σχέση με την εσωτερική αξιολόγηση της κεφαλαιακής επάρκειας του Πιστωτικού Ιδρύματος, την εκτίμηση για την πληρότητα της διαδικασίας ή μεθοδολογίας υπολογισμού της απομείωσης της αξίας των δανείων και άλλων περιουσιακών στοιχείων και των τυχόν μεταβολών κατά τη διάρκεια της χρήσης, καθώς και πρόγραμμα δράσης για τον επόμενο χρόνο.

Τέλος, η Διεύθυνση παρέχει στην Τράπεζα της Ελλάδος, κατά κανόνα εγγράφως, οποιαδήποτε στοιχεία ή πληροφορίες ζητηθούν, στο πλαίσιο της ειδικής νομοθεσίας για την εποπτεία των Πιστωτικών Ιδρυμάτων (Νόμος 3016/2002, Ν.Δ. 588/1948, Α.Ν. 1965/1951, Ν. 2076/1992 και άρθρο 55Α του Καταστατικού της Τράπεζας της Ελλάδος), τα οποία αφορούν θέματα της αρμοδιότητάς της και διευκολύνει με κάθε δυνατό τρόπο το έργο της. Για τις λοιπές εποπτικές αρχές εφαρμόζονται οι διατάξεις του Νόμου 3016/2002, άρθρο 8.

Παράλληλα, όπως είδαμε στην τρίτη ενότητα να ορίζει η ΠΔ 2577/2006, το ίδρυμα παρέχει για την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων της, στη Διεύθυνση

Εσωτερικού Ελέγχου, πρόσβαση σε όλες τις δραστηριότητες και μονάδες, καθώς και σε όλα τα στοιχεία και πληροφορίες του Πιστωτικού Ιδρύματος. Επίσης, δίνεται στη διάθεση της Διεύθυνσης έμπειρο και αριθμητικά επαρκές προσωπικό, το οποίο είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης και δεν υπάγεται ιεραρχικά σε άλλη υπηρεσιακή Μονάδα του Πιστωτικού Ιδρύματος.

Ο Επικεφαλής της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου του εξεταζόμενου τραπεζικού ιδρύματος ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο (με την πρόταση της Επιτροπής Ελέγχου). Ο διορισμός του / της και η ενδεχόμενη αντικατάσταση γνωστοποιείται στην Τράπεζα της Ελλάδας, διότι στην περίπτωση που κριθεί ακατάλληλος για την εκτέλεση των υποχρεώσεών του, η Τράπεζα της Ελλάδας μπορεί να ζητήσει την αντικατάστασή του.

4.5. Κύριες Λειτουργικές Αρχές της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου

Βασισμένο σε όσα ορίζει ο νόμος 2577/2006, το τραπεζικό ίδρυμα στο οποίο βασίζουμε τη μελέτη μας έχει διαμορφώσει ένα σύνολο έξι αρχών που διέπουν τη λειτουργία του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Η ανεξαρτησία της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου διασφαλίζεται από τη θέση της στο οργανόγραμμα της τράπεζας. Η θέση αυτή και η στήριξη της Διοίκησης συμβάλλουν στη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου συμμετέχει στον καθορισμό των ιδιοτήτων της σε συνεργασία με τη Διοίκηση. Για τον λόγο αυτό, ο Επικεφαλής της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου έχει άμεση πρόσβαση και ελευθερία να αναφέρεται στον Διευθύνοντα Σύμβουλο της Τράπεζας και στο Διοικητικό Συμβούλιο. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι αντικειμενικοί και ανεξάρτητοι προκειμένου να κρίνουν, να εκφράζουν τη γνώμη τους και να υποβάλλουν τις προτάσεις - συστάσεις τους κατά τρόπο αμερόληπτο.

Ακόμη, όσον αφορά στη μονιμότητα του εσωτερικού ελέγχου, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια μόνιμη δραστηριότητα. Η Διοίκηση της τράπεζας που εξετάζουμε είναι

υπεύθυνη για να διασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου.

Για την αντικειμενικότητα και αμεροληψία του Εσωτερικού Ελέγχου, ο κανονισμός της τράπεζας ορίζει όσα και ο νόμος, δηλαδή ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι αντικειμενικοί και αμερόληπτοι προκειμένου να αποφευχθεί κάθε σύγκρουση συμφερόντων. Επίσης, ο κανονισμός ορίζει ότι κάθε σχετική παρέκκλιση πρέπει να γίνεται γνωστή στον Επικεφαλής της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου. Κάθε κατάσταση που μπορεί να περιορίζει την διενέργεια του ελέγχου πρέπει να γνωστοποιείται στο Διοικητικό Συμβούλιο και στην Επιτροπή Ελέγχου και κάθε κατάσταση που διακυβεύει την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία του εσωτερικού ελέγχου, πριν ή μετά από τη διενέργεια ενός ελέγχου πρέπει να κοινοποιείται άμεσα στη Διοίκηση της τράπεζας. Στην περίπτωση κατά την οποία η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία διακυβεύονται από τη Διοίκηση της τράπεζας, οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν το δικαίωμα να εκφράσουν την γνώμη τους σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι αρχές εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να τηρούνται σε ορισμένες ειδικές περιστάσεις, όπως είναι οι αναδιοργανώσεις μεγάλης κλίμακας, η έναρξη νέων σημαντικών δραστηριοτήτων που εμπεριέχουν ρίσκο για την ομαλή πορεία του Πιστωτικού Ιδρύματος, η ανάπτυξη ή αναδιοργάνωση συστημάτων διαχείρισης κινδύνων, ή πληροφοριακών συστημάτων.

Μία ακόμη αρχή της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου είναι και η ακεραιότητα και η επαγγελματική δεξιότητα. Ο κανονισμός ορίζει ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι επακριβείς, έντιμοι, να μη δέχονται δωροδοκίες και να τηρούν τους νόμους και τον Κώδικα Δεοντολογίας στην Ελεγκτική Δραστηριότητα. Η Διοίκηση διασφαλίζει ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες να αναλάβουν και να φέρουν εις πέρας τα ελεγκτικά καθήκοντά τους. Δεδομένης της πολυπλοκότητας των δραστηριοτήτων της τράπεζας που υπόκεινται σε έλεγχο, της φύσης της ελεγκτικής δραστηριότητας και της ικανότητα συγκέντρωσης, επεξεργασίας και αξιολόγησης πληροφοριών για τη σύνταξη πορισμάτων, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αξιολογούνται με αυστηρά κριτήρια ως προς την επαγγελματική τους δεξιότητα. Προκειμένου να παραμείνει ανεπηρέαστη η κριτική αξιολόγηση των εσωτερικών ελεγκτών, λόγω της επαναλαμβανόμενης και μόνιμης εκτέλεσης των ίδιων καθηκόντων, ο Επικεφαλής της Διεύθυνσης Εσωτερικού

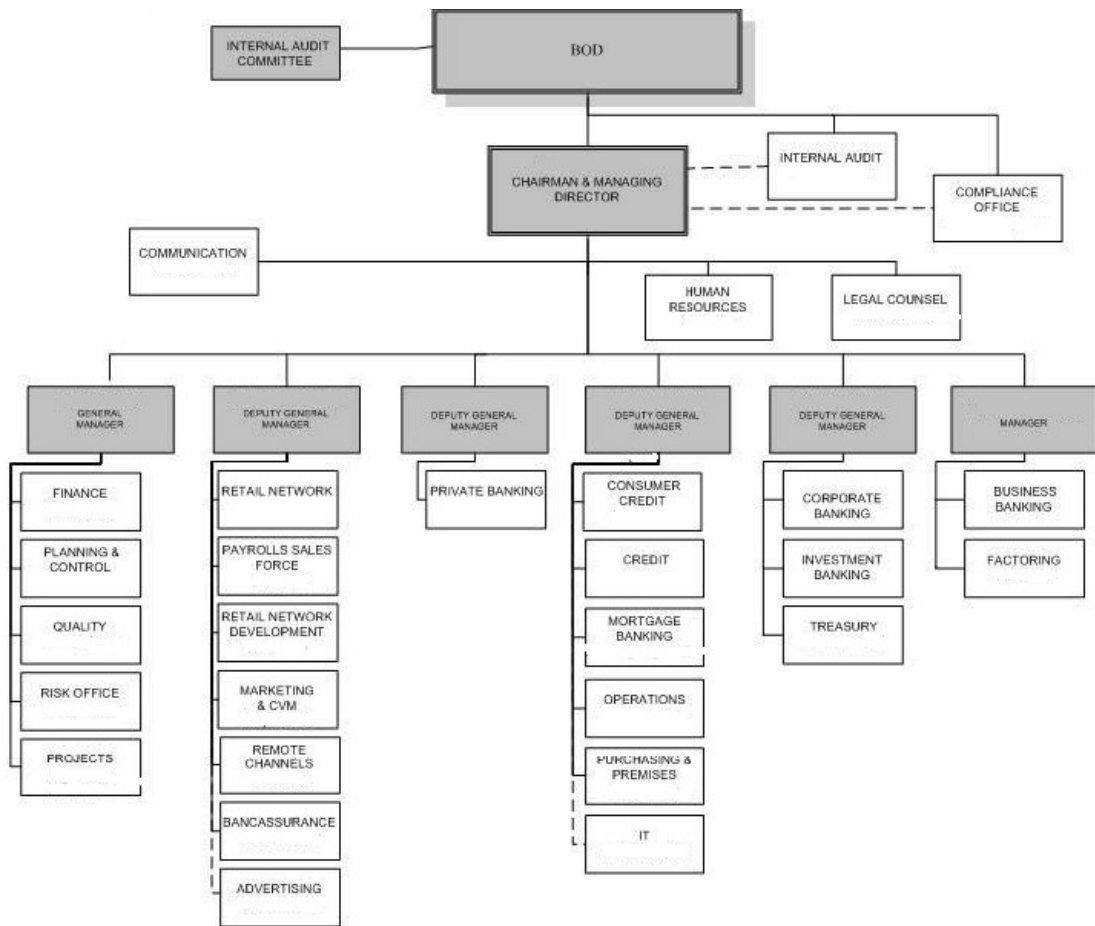
Ελέγχου αποφασίζει την εναλλαγή τους σε όλα τα Τμήματα της Διεύθυνσης, υπό την προϋπόθεση ότι θα τηρηθούν οι αρχές της αμεροληψίας και της αντικειμενικότητας. Ο Επικεφαλής της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου είναι ο αρμόδιος για να διασφαλίσει ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές φέρουν την επαγγελματική ευθύνη για τους στόχους που ορίζονται στα διεθνή πρότυπα εσωτερικού ελέγχου.

Μία βασική αρχή είναι η εμπιστευτικότητα. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι συνετοί και να χρησιμοποιούν με διακριτικότητα τις πληροφορίες που έχουν συλλέξει για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Δεν έχουν το δικαίωμα να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που έχουν συγκεντρώσει για να πετύχουν κάποιο προσωπικό όφελος ή να τις χρησιμοποιούν κατά οποιονδήποτε άλλο τρόπο που είναι αντίθετος προς τον νόμο ή εις βάρος των στόχων της τράπεζας.

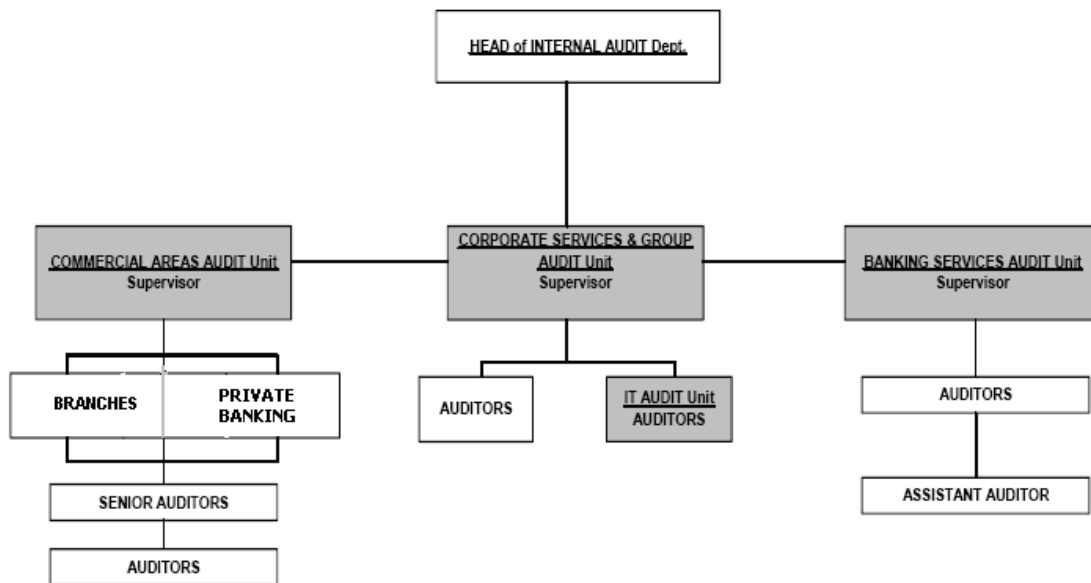
Τέλος, προκειμένου να διευκολυνθεί το έργο των εσωτερικών ελεγκτών, πρέπει να αναπτύσσονται εποικοδομητικές εργασιακές σχέσεις προκειμένου να ενισχύεται η αποδοχή των ευρημάτων των ελέγχων και η εφαρμογή των σχετικών συστάσεων. Ωστόσο, ο ελεγκτής, δεν πρέπει να επιτρέπει να επηρεάζεται η αντικειμενικότητά του λόγω της ανάπτυξης των ανωτέρω σχέσεων.

4.6. Οργανωτική Δομή Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου και τα Τμήματά της.

Παρακάτω παραθέτουμε ένα οργανόγραμμα, στο οποίο διακρίνεται η θέση της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, της Επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου και όλων των άλλων τμημάτων της τράπεζας.



Επιπλέον, η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου αποτελείται από τρία τμήματα. Στο διάγραμμα που ακολουθεί φαίνονται τα τμήματα αυτά, τις αρμοδιότητες των οποίων θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε πιο λεπτομερώς.



Προκειμένου να επιτύχουν τον στόχο της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου κάθε ένα από τα παραπάνω Τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου προβαίνει σε συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Όσον αφορά στο Commercial Areas Audit Unit, οι κύριες δραστηριότητές του είναι να διενεργεί αιφνιδιαστικούς τακτικούς ελέγχους στα δίκτυα καταστημάτων που έχουν τμήματα Λιανικής τραπεζικής και Επιχειρηματικής πίστης (Branches) και στο κομμάτι της Ιδιωτικής Τραπεζικής (Private Banking). Ακόμη, διενεργεί ημερήσιους αιφνιδιαστικούς ελέγχους στα δίκτυα καταστημάτων και στα Private Banking Centers σε σχέση με όλες τις νομισματικές αξίες και αξιόγραφα και ειδικές ελεγκτικές έρευνες όπως στην περίπτωση υποθέσεων απάτης κατόπιν αιτήσεως του Επικεφαλής της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου ή / και της Διοίκησης της Τράπεζας. Μέσα στα καθήκοντα του Commercial Areas Audit Unit είναι να εκτελεί καταμετρήσεις μετρητών στην περίπτωση ληστειών στα καταστήματα προκειμένου να ενημερωθεί η ασφαλιστική εταιρεία.

Το Banking Services Audit Unit διενεργεί ελέγχους στις περισσότερες Κεντρικές Υπηρεσίες της Τράπεζας (όπως: Operations, Risk Office-Credit Risk, Credit-Business, Consumer Credit, Mortgage Banking, Purchasing & Premises, Private

Banking Operations, Corporate & Investment Banking, Remote Channels, Bankassurance, Marketing, Advertising, Commercial Development) σύμφωνα με το εγκεκριμένο ετήσιο πλάνο ελέγχου. Ακόμη, διενεργεί ειδικές ελεγκτικές διαδικασίες ή / και έρευνες (κατόπιν αιτήσεως του Επικεφαλής της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου ή / και της Διοίκησης της Τράπεζας), συμμετέχει στις εργασίες για την έκδοση της ετήσιας αναφοράς προς την Τράπεζα της Ελλάδας και διενεργεί και ελέγχους σχετικά με τον Πιστωτικό Κίνδυνο, βάσει των απαιτήσεων του ρυθμιστικού πλαισίου Βασιλεία II.

Τέλος, το Corporate Services & Group Audit Unit διενεργεί ελέγχους στις Μονάδες: Finance, Human Resources, Treasury, Quality, Planning & Control and Compliance Office, Risk Office (Market & Operational Risk), σύμφωνα με το εγκεκριμένο ετήσιο πλάνο ελέγχου. Επιπλέον, αυτό το τμήμα εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνο για τη διενέργεια ειδικών ελεγκτικών διαδικασιών ή / και ερευνών (κατόπιν αιτήσεως του Επικεφαλής της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου ή / και της Διοίκησης της Τράπεζας), για τη διενέργεια προληπτικών ελέγχων σε προϊόντα και διαδικασίες της Τράπεζας και για τη διενέργεια ελέγχων σε λογαριασμούς γενικής λογιστικής. Τέλος, συμμετέχει στις εργασίες για την έκδοση της ετήσιας αναφοράς προς την Τράπεζα της Ελλάδας και διενεργεί ελέγχους σχετικά με τον Λειτουργικό Κίνδυνο και τον Κίνδυνο Αγοράς, βάσει των απαιτήσεων του ρυθμιστικού πλαισίου Βασιλεία II.

Όπως, φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα, στο Τμήμα αυτό εντάσσεται και το Information Technology Audit Unit, του οποίου οι αρμοδιότητες είναι να διενεργεί ελέγχους στη Διεύθυνση Πληροφορικής της Τράπεζας και σε σχετικές λειτουργίες, διαδικασίες, εφαρμογές και τεχνολογίες. Να διενεργεί ή / και να συμβάλλει σε ειδικές ελεγκτικές διαδικασίες ή / και έρευνες (κατόπιν αιτήσεως του Επικεφαλής της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου ή / και της Διοίκησης της Τράπεζας), να εμπλέκεται σε ζητήματα πληροφορικής που έχουν προκύψει κατά τη διάρκεια ελέγχων τους οποίους έχουν διενεργήσει τα υπόλοιπα Τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου και να συμμετέχει σε έργα σχετικά με τον κλάδο Πληροφορικής και την Ασφάλεια Πληροφοριών. Ακόμη, και αυτό το τμήμα συμμετέχει στις εργασίες για την έκδοση της ετήσιας αναφοράς προς την Τράπεζα της Ελλάδας, ενώ παράλληλα αναπτύσσει και διατηρεί εργαλεία αναφοράς της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου τα οποία θα

χρησιμοποιηθούν για ελεγκτικές εργασίες από τα υπόλοιπα Τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου.

4.7. Είδη και Διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου

Στο τραπεζικό ίδρυμα που αναλύουμε, ο Εσωτερικός Έλεγχος χρησιμοποιεί, βάσει του ελεγκτικού αντικειμένου και εύρους ένα από τα ακόλουθα πέντε είδη ελέγχου.

Πρώτον, οικονομικό έλεγχο, που στόχο έχει να αξιολογήσει την αξιοπιστία του λογιστικού συστήματος, του συστήματος πληροφοριών, και των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων. Δεύτερον, χρησιμοποιείται έλεγχος συμμόρφωσης, που στόχο έχει να αξιολογήσει τη συμμόρφωση με τους νόμους, τους κανονισμούς, καθώς και τις πολιτικές και τις διαδικασίες της Τράπεζας. Τρίτον, ο λειτουργικός έλεγχος, που στόχο έχει να αξιολογήσει την επάρκεια των συστημάτων και των διαδικασιών, την κριτική ανάλυση της οργανωτικής δομής, την αξιολόγηση της επάρκειας των μεθόδων και των πόρων - καθώς και την ορθολογική χρήση αυτών - αναφορικά με τους καθορισμένους στόχους. Επιπλέον, λαμβάνουν χώρα ειδικές έρευνες, που στόχο έχουν να αξιολογήσουν ότι οι υπάλληλοι κατά την εκτέλεση των επαγγελματικών τους υποχρεώσεων τηρούν τις νομικές διατάξεις και τους κανόνες επαγγελματικής συμπεριφοράς. Τέλος, γίνεται έλεγχος σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πλαισίου της Βασιλείας II, ο οποίος αφορά σε έλεγχο αξιολόγησης της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις της Βασιλείας II για τον κίνδυνο αγοράς, τον πιστωτικό και το λειτουργικό κίνδυνο σε συνδυασμό με τις επιμέρους μεθοδολογίες που εφαρμόζονται από την Τράπεζα και έχουν γίνει αποδεκτοί από τις εποπτικές αρχές.

Προχωρώντας ένα βήμα παρακάτω, ιδιαίτερη σημασία έχει να αναλύσουμε τις διαδικασίες που εφαρμόζει ο Εσωτερικός Έλεγχος, τις οποίες είδαμε από τη μεριά της βιβλιογραφίας. Οι διαδικασίες που τηρούνται από την Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου για την οργάνωση και τη διεκπεραίωση των ελέγχων είναι συγκεκριμένες και εφαρμόζονται οι ίδιες σε κάθε περίπτωση. Μπορούμε να πούμε ότι σε γενικές γραμμές το ελληνικό τραπεζικό ίδρυμα που μελετάμε ακολουθεί τα όσα ορίζει η βιβλιογραφία.

Αρχικά, ο Επικεφαλής της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου προτείνει το ετήσιο πλάνο ελέγχου της επόμενης χρονιάς κατά την τελευταία σύσκεψη της Επιτροπής Ελέγχου του έτους (που προηγείται), το οποίο συζητείται και αναλόγως εγκρίνεται. Το ετήσιο πλάνο ελέγχου περιλαμβάνει μόνο τους προγραμματισμένους ελέγχους που θα διενεργηθούν. Το πλάνο αυτό θα περιλαμβάνει τον σκοπό και αντικείμενο των προγραμματισμένων ελέγχων καθώς και τους απαιτούμενους πόρους συμπεριλαμβανομένου του προσωπικού που θα απασχοληθεί. Το πλάνο ελέγχου βασίζεται σε μια μεθοδολογία αξιολόγησης κινδύνου, αλλά και στην περιοδικότητα ελέγχου. Η ανάλυση και αξιολόγηση κινδύνου αφορά όλες τις δραστηριότητες της Τράπεζας καθώς και στο Σ.Ε.Ε. που έχει θεσπιστεί.

Οι έλεγχοι προγραμματίζονται προσωρινά στα αντίστοιχα τρίμηνα του έτους με τις ημερομηνίες να οριστικοποιούνται κάθε μήνα. Στην αρχή κάθε μήνα, συγκεκριμένες ημερομηνίες ορίζονται για τους ελέγχους του τρέχοντος μήνα. Η συχνότητα και τα όρια του ελέγχου δεν είναι απόλυτα αλλά υπόκεινται σε αλλαγές. Συνεπώς, ορίζεται ένα συγκεκριμένο σχέδιο ελέγχου το οποίο, ωστόσο, μπορεί να μην τηρηθεί επακριβώς σε περίπτωση που ένας έλεγχος διαρκέσει περισσότερο ή λιγότερο από το αναμενόμενο. Όπου είναι δυνατό, η διενέργεια των ελέγχων θα προγραμματίζεται σε περιόδους με το μικρότερο δυνατό αντίκτυπο στις λειτουργίες των ελεγχόμενων. Οι στόχοι που έχουν τεθεί για κάθε έλεγχο θα πρέπει να εξετάζονται πριν από την έναρξη του εν λόγω ελέγχου. Εάν, κατά τη διάρκεια ενός ελέγχου, προκύψουν μεγάλες αλλαγές στις ελεγχόμενες διαδικασίες, ο Επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου θα αποφασίσει εάν οι στόχοι που έχουν τεθεί πρέπει να αλλάξουν ή όχι και, εάν ναι, σε τι βαθμό. Υπάρχουν επίσης άλλες περιπτώσεις κατά τις οποίες μπορεί να είναι απαραίτητο να γίνουν κάποιες αλλαγές στους ελεγκτικούς στόχους που έχουν τεθεί, όπως όταν τα αποτελέσματα των πραγματοποιηθέντων ελέγχων δεν επαρκούν και απαιτείται πρόσθετη εξέταση για την οριστική κατάληξη σε ακριβή συμπεράσματα ή όταν μια αλλαγή στις διαδικασίες και πολιτικές καθιστά τις υπάρχουσες ελεγκτικές τεχνικές περιττές ή ανεπαρκείς.

Μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου, η γενική κατάσταση της ελεγχόμενης μονάδας, όπως αξιολογείται από τον έλεγχο, πρέπει να προσφέρει τη βάση για να καθοριστεί η συχνότητα με την οποία θα ελέγχεται στο μέλλον. Για παράδειγμα, εάν διαπιστωθεί

ότι οι μηχανισμοί ελέγχου μιας μονάδας είναι ανεπαρκείς, η συχνότητα του ελέγχου πρέπει να αυξάνεται έως ότου τα μέτρα αυτά ενισχυθούν. Σε οποιαδήποτε αντίθετη περίπτωση, η συχνότητα του ελέγχου ενδέχεται να μειωθεί. Το κόστος του ελέγχου θα πρέπει να αντισταθμίζεται από τον κίνδυνο σημαντικών σφαλμάτων, παρατυπιών ή απωλειών που μπορεί να εμφανιστούν κατά την εκτέλεση μίας διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα, οι κύριοι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά τον καθορισμό του κύκλου / συχνότητας, της μορφής και της έκτασης ενός ελέγχου, είναι οι αυξημένοι κίνδυνοι που μπορεί να επηρεάζουν το ελεγκτικό εύρος, το πεδίο δραστηριότητας, το εύρος-όγκος δραστηριοτήτων, τα πορίσματα από προηγούμενους ελέγχους, οι ημερομηνία του τελευταίου ελέγχου, οι πληροφορίες σχετικά με την τρέχουσα λειτουργία της μονάδας ή κάποιες γενικές αρνητικές ενδείξεις, κάποια έκτακτα γεγονότα, συγκεκριμένες προτεραιότητες που ορίζονται από τη Διοίκηση και θέματα κόστους και επάρκειας προσωπικού της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου. Όλες οι αλλαγές στη συχνότητα και τους στόχους που έχουν τεθεί πρέπει να τεκμηριώνονται στα φύλλα εργασίας ελέγχου μαζί με μια τεκμηρίωση των αιτιών που οδήγησαν στην εν λόγω αλλαγή.

Ο σχεδιασμός του εσωτερικού ελέγχου έχει στόχο κυρίως να θέσει προτεραιότητες και να δημιουργήσει τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους για την επίτευξη των στόχων του ελέγχου, να διασφαλίσει ότι δίδεται η δέουσα προσοχή στα κρίσιμα ζητήματα του ελεγκτικού έργου και διασφαλίσει ότι το έργο ολοκληρώνεται επιτυγχάνοντας τους προκαθορισμένους στόχους.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές προετοιμάζουν τα προγράμματα ελέγχου περιγράφοντας τους αντικειμενικούς στόχους και το εύρος δράσης του ελέγχου, τις μεθόδους και τις διαδικασίες ελέγχου. Όλα τα προγράμματα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και προτεραιότητες. Τα κριτήρια που εφαρμόζονται για τον καθορισμό του ελεγκτικού εύρους διαφέρουν ανά περίπτωση βάσει της συσχέτισης των διαθέσιμων πόρων και των κινδύνων στους οποίους εκτίθεται η Τράπεζα. Θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι διαφορετικοί παράγοντες έτσι ώστε να διαπιστώνεται το κατά πόσο το πρόγραμμα ελέγχου για μια συγκεκριμένη λειτουργία παρέχει επαρκή κάλυψη, ή εάν οι καθορισμένοι στόχοι των συγκεκριμένων ελεγκτικών βημάτων πρέπει να αλλάξουν. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι αλλαγές στις διαδικασίες και τις πολιτικές σε σχέση με τον τελευταίο

έλεγχου ή οποιαδήποτε αλλαγή σε νομοθεσίες και κανονισμούς στην ελεγχόμενη διαδικασία, η οποία θα πρέπει να εξετάζεται και το πρόγραμμα ελέγχου θα πρέπει να ενημερώνεται αναλόγως, και γενικά μπορεί να είναι όλες οι καταστάσεις ή αλλαγές στη διαδικασία που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους ελεγκτικούς στόχους που έχουν τεθεί συμπεριλαμβανομένων, μεταξύ άλλων, πολλών σφαλμάτων στις καταχωρήσεις, αποχωρήσεων προσωπικού, συχνών αλλαγών στα μέλη του προσωπικού και καθυστέρησης στην εκτέλεση των λειτουργιών της μονάδας. Οι καταστάσεις αυτές δείχνουν ότι οι ελεγκτικοί μηχανισμοί δεν είναι αποτελεσματικοί.

Εκτός από το πρόγραμμα ελέγχου, δημιουργείται και το permanent file το οποίο περιέχει πληροφορίες μόνιμου ενδιαφέροντος για την Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου. Για παράδειγμα, το οργανόγραμμα της λειτουργίας της ελεγχόμενης Μονάδας, εγχειρίδια με πολιτικές και διαδικασίες –τα οποία παρά το ότι κρίνονται από τη διαδικασία ως στοιχεία μόνιμου ενδιαφέροντος, είδαμε νωρίτερα ότι είναι ελλιπή-, σύντομη περιγραφή του τύπου εργασίας στον συγκεκριμένο κλάδο, δείγματα εντύπων που χρησιμοποιούνται από την μονάδα, κατάλογος με τα ονόματα των μελών του προσωπικού που έχουν το δικαίωμα να θέτουν υπογραφή, να παρέχουν εξουσιοδοτήσεις και να έχουν δικαίωμα έγκρισης, λίστα με τους λογαριασμούς που χρησιμοποιούνται στη συγκεκριμένη λειτουργία και κάθε άλλο έγγραφο που σχετίζεται με τον τομέα και είναι μόνιμου ενδιαφέροντος.

Κατόπιν της ολοκλήρωσης της φάσης σχεδιασμού ελέγχου και πριν από την έναρξη των εργασιών, λαμβάνει χώρα μια εναρκτήρια συνάντηση (opening meeting) μεταξύ των ελεγκτών και των ελεγχόμενων (ο ακριβής αριθμός των μελών που θα συμμετέχουν συζητείται και αποφασίζεται κάθε φορά). Κατά τη διάρκεια της εν λόγω συνάντησης συζητούνται τα θέματα που ενδεχομένως να έχουν προκύψει κατά τη διαδικασία σχεδιασμού ενώ αναλύονται οι λειτουργίες της ελεγχόμενης μονάδας. Οι ελεγχόμενοι μπορεί να αναφέρουν θέματα που αφορούν την μονάδα και τα οποία χρειάζονται ιδιαίτερη παρακολούθηση ή προσοχή. Το υπάρχον πρόγραμμα ελέγχου μπορεί να τροποποιηθεί εάν χρειαστεί. Σε περιπτώσεις αιφνιδιαστικών ελέγχων δεν πραγματοποιείται εναρκτήρια συνάντηση.

Όπως έχει ξανααναφερθεί, οι κύριοι στόχοι ενός ελέγχου είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο εφαρμόζονται οι μηχανισμοί ελέγχου και τηρούνται οι πολιτικές της Τράπεζας.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να συγκεντρώσει ελεγκτικά τεκμήρια που θα υποστηρίζουν τα πορίσματα και τα συμπεράσματά του (Audit Accomplishment / Fieldwork). Κατά τη διάρκεια ενός ελέγχου, στο τραπεζικό ίδρυμα που εξετάζουμε τα ελεγκτικά τεκμήρια δύναται να συγκεντρωθούν με διάφορους τρόπους. Ένας τρόπος είναι η Παραγωγή Μηχανογραφημένων Reports (Queries) και άλλων Reports Συστήματος. Για την υλοποίηση του ελέγχου, παράγονται queries και άλλα reports συστήματος που συμβάλλουν στο ελεγκτικό έργο. Τα reports αυτά παρέχουν στον εσωτερικό ελεγκτή δεδομένα, τα οποία βοηθούν στην ολοκλήρωση των τεστ που θα πραγματοποιηθούν. Ένας άλλος τρόπος είναι τα Minutes. Πιο συγκεκριμένα όταν απαιτείται διενεργούνται συζητήσεις μεταξύ του ελεγκτή, των ελεγχόμενων ή ακόμα και των ανώτερων υπαλλήλων των άλλων μονάδων της Τράπεζας που θα συμβάλλουν στην επεξεργασία συγκεκριμένων θεμάτων σχετικά με την ανάθεση του ελέγχου. Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα από αυτές τις συσκέψεις καταγράφονται σε πρακτικά. Ακόμη, οι ελεγκτές του τραπεζικού ιδρύματος χρησιμοποιούν τα Walkthroughs. Κατά την καταγραφή της τηρούμενης διαδικασίας, ο ελεγκτής περιγράφει τη διαδοχή των ενεργειών που αναφέρονται στα επιμέρους βήματα τα οποία πρέπει να εκτελέσει ο ελεγχόμενος προκειμένου να εκτελέσει ορισμένες εργασίες. Ο ελεγκτής καταγράφει τη διαδοχή ενεργειών προκειμένου να κατανοήσει τη διαδικασία που ακολουθήθηκε. Περαιτέρω, μέσα από τη διαδικασία αυτή ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί να διαπιστώσει το κατά πόσο ο ελεγχόμενος τηρεί τους ελεγκτικούς μηχανισμούς και το κατά πόσο ακολουθούνται οι νόμοι και κανονισμοί καθώς και οι πολιτικές και διαδικασίες της Τράπεζας. Μετά την ολοκλήρωση των απαραίτητων walkthroughs και την κατανόηση των λειτουργιών που εκτελέστηκαν από τον ελεγχόμενο, ο ελεγκτής προβαίνει σε τεστ (applied testing) τα οποία βασίζονται σε επιλογή δείγματος (με συγκεκριμένα κριτήρια ή βάσει κρίσεως). Τα τεστ που εκτελούνται έχουν στόχο να αξιολογήσουν ότι οι έλεγχοι που περιγράφονται στις διαδικασίες της ελεγχόμενης μονάδας εφαρμόζονται. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα τεστ δείχνουν τυχόν παραλείψεις ή κενά στους ελεγκτικούς μηχανισμούς που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Τα αποτελέσματα των τεστ είναι κατά κανόνα τα σημαντικότερα πορίσματα ενός ελέγχου.

Στην Τράπεζα που μελετάμε, ο εσωτερικός ελεγκτής έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει έναν από τους πιο πάνω τρόπους ή έναν συνδυασμό αυτών για να

συγκεντρώσει δεδομένα και να εξάγει τα συμπεράσματά του. Σε κάθε περίπτωση, ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να συγκεντρώσει επαρκή ελεγκτικά τεκμήρια προκειμένου να ικανοποιηθεί και να είναι σίγουρος ότι τα πορίσματα και τα συμπεράσματά του είναι ακριβή. Προκειμένου να τεκμηριωθούν τα πορίσματα του ελέγχου, θα πρέπει να βασίζονται στα φύλλα εργασίας που πρέπει να είναι σαφή, να παρουσιάζουν το ελεγχόμενο δείγμα και να τεκμηριώνουν τα πορίσματα και τα συμπεράσματα του ελεγκτή. Τα φύλλα εργασίας κάθε ελέγχου θα πρέπει να καταχωρούνται έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η επιβεβαίωση της ορθότητας των αποτελεσμάτων του ελέγχου από τον εκάστοτε Προϊστάμενο των Τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου με σκοπό κάθε πιθανή αναθεώρηση, καθώς και το μετέπειτα έλεγχο από τους εξωτερικούς ελεγκτές.

4.8. Κοινοποίηση των Πορισμάτων του Ελέγχου (Audit Reports) και Παρουσίαση των Συμπερασμάτων Ελέγχου

Κατόπιν της συζήτησης των ευρημάτων του ελέγχου με τους ελεγχόμενους, συντάσσονται τα τελικά πορίσματα ελέγχου (Μέρος I και II). Για τη συνολική αξιολόγηση χρησιμοποιείται προκαθορισμένη κλίμακα βαθμολόγησης. Τα τελικά πορίσματα εκδίδονται και διανέμονται βάσει ανάλογης λίστας διανομής. Μια σύνοψη των πορισμάτων του ελέγχου υποβάλλεται στο αρμόδιο - για την ελεγχόμενη μονάδα - μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής. Στο πόρισμα ελέγχου παρουσιάζονται το ελεγκτικό αντικείμενο και εύρος συμπεριλαμβανομένης της ελεγχόμενης περιόδου, οι αδυναμίες που προέκυψαν και οι συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να βελτιωθεί η συγκεκριμένη δραστηριότητα καθώς και οι απαντήσεις της ελεγχόμενης μονάδας (ενός σχεδίου δράσης με καταληκτικές ημερομηνίες υλοποίησης).

Η ακριβής και έγκαιρη παρουσίαση των πορισμάτων ελέγχου είναι απαραίτητη προκειμένου η διαδικασία ελέγχου να είναι αποτελεσματική. Ο εσωτερικός ελεγκτής παρουσιάζει εγγράφως τα πορίσματα ελέγχου στη Διοίκηση, και αυτά πρέπει υποχρεωτικά να παρέχουν εγκαίρως στη Διοίκηση ακριβή και ουσιαστικά ευρήματα και αδυναμίες του Σ.Ε.Ε. καθώς και συστάσεις. Ακόμη, πρέπει να παρέχουν τις πληροφορίες που απαιτούνται για τα διορθωτικά μέτρα και τις σημαντικές αποφάσεις

που πρέπει να ληφθούν, να εκφράζουν μια αντικειμενική γνώμη σχετικά με τις οικονομικές καταστάσεις και τις εργασίες για τις οποίες είναι υπεύθυνη η Διοίκηση και πρέπει, τέλος, να γίνεται παράθεση του ελεγκτικού έργου που εκτελέστηκε. Στην περίπτωση κατά την οποία οι πληροφορίες στο πόρισμα είναι εμπιστευτικές και δεν πρέπει να κοινοποιούνται προς όλους τους παραλήπτες του εν λόγω πορίσματος, τότε κοινοποιούνται σε ξεχωριστό πόρισμα, το οποίο υποβάλλεται στη Διοίκηση της Τράπεζας.

Ακολουθεί συνάντηση κλεισίματος, με συμμετέχοντες, ορισμένα από τα μέλη της λίστας διανομής και τον Επικεφαλή της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου. Όλα τα υπό εξέταση ζητήματα μαζί με τις συστάσεις στα τελικά πορίσματα (Μέρος I και II) συζητούνται εκτενώς και αναλύονται περαιτέρω εάν κάτι τέτοιο χρειαστεί. Κατόπιν της ανάλυσης των συστάσεων της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, το αρμόδιο στέλεχος της ελεγχόμενης μονάδας μπορεί να δώσει απαντήσεις, και να δρομολογήσει την υλοποίηση των συστάσεων, λαμβάνοντας υπόψη τη σπουδαιότητα της σύστασης, τα καθήκοντα των ατόμων που εμπλέκονται στην τακτοποίηση των αδυναμιών, το χρονικό διάστημα εντός του οποίου θα επιλυθεί το ζήτημα, την πολυπλοκότητα των διορθωτικών μέτρων, και τις ενδεχόμενες συνέπειες για την Τράπεζα στην περίπτωση που τα διορθωτικά αυτά μέτρα αποτύχουν.

Η μετέπειτα παρακολούθηση υλοποίησης των συστάσεων που αναφέρονται σε όλα τα πορίσματα ελέγχου, διενεργείται κατά τις ημερομηνίες υλοποίησης που ορίζονται στις απαντήσεις που δίδονται από τους ελεγχόμενους. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου παρακολουθεί την υλοποίηση των συστάσεων και αναφέρεται για αυτές, στο αρμόδιο, για την ελεγχόμενη μονάδα, μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής.

5. Πρόγραμμα Ελέγχου Ενός Τραπεζικού Καταστήματος

Το τραπεζικό ίδρυμα στο οποίο βασίζουμε τη μελέτη μας διαθέτει μεγάλο αριθμό υποκαταστημάτων. Ένα μεγάλο κομμάτι, συνεπώς, των εργασιών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου έχει να κάνει με τον έλεγχο των καταστημάτων αυτών. Παρακάτω θα δούμε πως λειτουργούν οι επιθεωρητές από τη στιγμή που θα βρεθούν σε κάποιο κατάστημα με στόχο τη διενέργεια ελέγχου, τι ακριβώς ελέγχουν, ποια βήματα ακολουθούν.

Οι επιθεωρητές, συνήθως δύο ή τρεις σε αριθμό, εμφανίζονται χωρίς προηγούμενη προειδοποίηση, το πρωί της ημέρας που έχει καθοριστεί από τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου για έλεγχο, και πριν ανοίξει το κατάστημα, για να βεβαιωθούν σε αρχική βάση ότι όλοι οι υπάλληλοι προσέρχονται στον χώρο εργασίας τους εγκαίρως και ότι το κατάστημα είναι έτοιμο να ανοίξει και να παρέχει υπηρεσίες στο κοινό στις οκτώ η ώρα το πρωί. Αρχικά, γίνεται έλεγχος των ταμείων. Οι ελεγκτές προβαίνουν σε αιφνιδιαστική καταμέτρηση του συνόλου των χρηματικών διαθεσίμων όλων των ταμείων του καταστήματος σε ευρώ και ξένα νομίσματα, πριν την έναρξη των συναλλαγών και σε κάποιες περιπτώσεις και κατά τη διάρκεια των συναλλαγών αργότερα στην ίδια μέρα. Επιπλέον, γίνεται έλεγχος της συμφωνίας των χρηματικών διαθεσίμων ανά ταμία με τα αντίστοιχα Φύλλα Συμφωνίας Ταμείου της προηγούμενης εργάσιμης ημέρας και έλεγχος της συμφωνίας του συνόλου των καταμετρηθέντων χρηματικών διαθεσίμων όλων των ταμείων του καταστήματος σε ευρώ και ξένα νομίσματα πριν την έναρξη των συναλλαγών με τα αντίστοιχα υπόλοιπα των λογαριασμών της ταμειακής διαχείρισης όλων των νομισμάτων. Στην περίπτωση που γίνει εντοπισμός χρήσης Ταμείου Επομένης, δηλαδή να γίνουν συναλλαγές ενώ έχουν κλείσει τα συστήματα και οι συναλλαγές αυτές να περαστούν την αυριανή μέρα στο σύστημα, οι ελεγκτές προβαίνουν σε έλεγχο για το εάν έχει γίνει λήψη έγκρισης από την αρμόδια Περιφερειακή Διεύθυνση, εάν υπάρχουν θεωρήσεις των υπευθύνων του καταστήματος επί των αντίστοιχων παραστατικών και εάν υπάρχει επάρκεια διαθεσίμων υπολοίπων κατά την ημερομηνία πραγματοποίησης της ανάληψης από τους ενδιαφερόμενους στα σχετικά εντάλματα πληρωμής λογαριασμούς. Για να προβούν οι ελεγκτές στους παραπάνω ελέγχους προαπαιτείται να έχουν εκτυπώσει τα υπόλοιπα της προηγούμενης εργάσιμης ημέρας των

λογαριασμών της ταμειακής διαχείρισης όλων των νομισμάτων και να έχουν συγκεντρωθεί τα Φύλλα Συμφωνίας Ταμείου των ταμιών του καταστήματος.

Έπειτα, όσον αφορά στη διαχείριση του χρηματικού οι επιθεωρητές χρησιμοποιώντας την κατάσταση κατοχής κλειδιών και συνδυασμών χρηματοκιβωτίου και έχοντας γνώση των εγκεκριμένων ορίων ταμειακού υπολοίπου του καταστήματος, ελέγχουν αν τηρούνται τα παραπάνω. Ελέγχουν, δηλαδή, την τήρηση των εγκεκριμένων ορίων των ταμείων του καταστήματος, την κατοχή των κλειδιών του κεντρικού χρηματοκιβωτίου του καταστήματος από τον κεντρικό ταμία και τους αντίστοιχους συνδυασμούς από το αρμόδιο στέλεχος του καταστήματος. Ακόμη, ελέγχουν κατά πόσο υπάρχει σφράγιση και μονογραφή από τους ταμίες πάνω στις δεσμίδες των τραπεζογραμματίων και εάν τηρούνται σωστά οι διαδικασίες χρηματοποστολών.

Όσον αφορά στο χαρτοφυλάκιο συναλλαγματικών, ελέγχεται η συμφωνία του χαρτοφυλακίου συναλλαγματικών προς είσπραξη στα ταμεία του καταστήματος. Ακόμη, ελέγχεται η σωστή λειτουργία των ΑΤΜ. Γίνεται καταμέτρηση των χρηματικών διαθεσίμων του ταμείου ΑΤΜ του καταστήματος πριν την έναρξη της διαδικασίας ανεφοδιασμού, έλεγχος της πλαστότητας των χαρτονομισμάτων και της τήρησης της διαδικασίας εφοδιασμού με ελεγμένα χαρτονομίσματα, έλεγχος της συμφωνίας των χρηματικών διαθεσίμων του ταμείου ΑΤΜ με τα αντίστοιχα Φύλλα Συμφωνίας ΑΤΜ και έλεγχος της κατοχής των κλειδιών και των συνδυασμών ασφαλείας του ΑΤΜ από τους εξουσιοδοτημένους χρήστες, σε αντιπαραβολή με τα αναφερόμενα στην Κατάσταση Κατόχων Συνδυασμών και Κλειδιών ΑΤΜ. Εφόσον, στο ταμείο του ΑΤΜ εντοπιστούν διαφορές, γίνεται έλεγχος για την αναγγελία των σχετικών συμβάντων και τη διενέργεια των προβλεπόμενων λογιστικών εγγραφών.

Στη συνέχεια, οι επιθεωρητές ελέγχουν τα ταμειακά παραστατικά. Αρχικά, γίνεται έλεγχος της αρχειοθέτησης και των συνθηκών φύλαξης των ταμειακών παραστατικών και στη συνέχεια καταμετρείται και γίνεται συμφωνία του αριθμού των παραστατικών κατά τη συμφωνία του κάθε ταμεία. Μετά γίνεται έλεγχος, για τη θεώρηση των ταμειακών παραστατικών, όπου αυτή προβλέπεται, από τα εξουσιοδοτημένα στελέχη του καταστήματος, για τη λήψη υπογραφών των συναλλασσομένων επί των αντιστοίχων ταμειακών παραστατικών, για την αποτύπωση της ανάλυσης μετρητών από τους ταμίες πάνω στα ταμειακά παραστατικά και για τη

θεώρηση των ταμειακών παραστατικών, όπου αυτή προβλέπεται, από τα εξουσιοδοτημένα στελέχη του καταστήματος. Ακόμη, οι ελεγκτές βεβαιώνουν την αναγραφή του Α.Φ.Μ. των συναλλασομένων, τα στοιχεία των οποίων δεν είναι καταχωρημένο στο σύστημα της Τράπεζας, πάνω στα ταμειακά παραστατικά που αφορούν συναλλαγές άνω των €12.000, όπως υποχρεώνει ο Ν.2166/1993, άρθρο 21, παράγραφος 7. Τέλος, ελέγχεται η θεώρηση και επαρκής αιτιολόγηση από τους υπεύθυνους του καταστήματος των ταμειακών παραστατικών που αφορούν σε αντιλογισμούς και η τήρηση σε αρχείο φωτοτυπιών των σωμάτων των επιταγών που αποστέλλονται προς το Γραφείο Συμψηφισμού της Τράπεζας της Ελλάδος.

Σε περίπτωση που εντοπιστεί έλλειμμα, σε κάποιο από τα ταμεία, γίνεται έλεγχος για την έγκαιρη αναγγελία του σχετικού συμβάντος προς τις αρμόδιες Διευθύνσεις της Τράπεζας και τη διενέργεια των προβλεπόμενων λογιστικών εγγραφών. Ακόμη, ελέγχεται η εξωλογιστική παρακολούθηση των ελλειμμάτων ανά ταμεία και κατά πόσο έχει γίνει αναγγελία σε ενδεχόμενο εντοπισμό ταμειακών διαφορών σε χρηματοποστολές μεταξύ καταστημάτων και τμημάτων διαχείρισης τραπεζογραμματίων ή και την Τράπεζα της Ελλάδος, και κατά πόσο σε τέτοιες περιπτώσεις διενεργήθηκαν οι προβλεπόμενες λογιστικές εγγραφές.

Στην περίπτωση που εντοπιστεί πλεόνασμα, οι επιθεωρητές προβαίνουν σε έλεγχο για την έγκαιρη αναγγελία του σχετικού συμβάντος προς τις αρμόδιες Διευθύνσεις της Τράπεζας και για τη διενέργεια των προβλεπόμενων εγγραφών για τη μεταφορά του πλεονάσματος στη Διοίκηση. Όσον αφορά σε πλαστά χαρτονομίσματα, οι επιθεωρητές διενεργούν έλεγχο για την τήρηση των εγκυκλίων οδηγιών και υπηρεσιακών σημειωμάτων σχετικά με τον εντοπισμό, την παρακράτηση και τη διαβίβαση στις αστυνομικές αρχές των πλαστών και αμφιβόλου γνησιότητας τραπεζογραμματίων. Ακόμη, κατά τον εντοπισμό πλαστών χαρτονομισμάτων ελέγχουν για τη σύνταξη αναγγελίας συμβάντων.

Παράλληλα, γίνεται συμφωνία του αποθέματος των ιδιωτικών και των τραπεζικών επιταγών του καταστήματος με τα αναγραφόμενα σε βιβλίο όπου παρακολουθείται η κίνηση των αξιογράφων και έλεγχος για την τήρηση της διαδικασίας που διέπει την παραγγελία, παραλαβή και παράδοση ιδιωτικών και τραπεζικών επιταγών.

Ένα ακόμη κομμάτι ελέγχου, αποτελούν οι χρεωστικές και πιστωτικές κάρτες. Στο κομμάτι αυτό οι ελεγκτές συγκεντρώνονται στον έλεγχο του αποθέματος καρτών προς παράδοση, στην τήρηση των οριζόμενων από τη διαδικασία παράδοσης καρτών και PINs στους δικαιούχους, στον έλεγχο εάν γίνεται ενεργοποίηση των χρεωστικών καρτών και των καρτών ανάληψης αμέσως μετά την παράδοσή τους στους δικαιούχους, εάν γίνεται σωστά διάτρηση, ακύρωση και επαλήθευση της ακύρωσης των μη παραδοθεισών χρεωστικών καρτών μετά την πάροδο του χρονικού διαστήματος που ορίζει η διαδικασία και τέλος, ελέγχονται τα σχετικά reports που προκύπτουν από το σύστημα για τις άκυρες χρεωστικές κάρτες και τις κάρτες ανάληψης και συγκρίνονται με τα αρχεία των εν λόγω καρτών. Για να καταφέρουν οι ελεγκτές να φέρουν σε πέρας τους παραπάνω ελέγχους έχουν στη διάθεσή τους εκτυπωμένη κατάσταση καρτών προς παράδοση και ελεγκτικές καταστάσεις καταστήματος με τις ακυρωθείσες χρεωστικές κάρτες, τις κάρτες ανάληψης μετρητών και το αρχείο των καρτών αυτών.

Επιπλέον, οι επιθεωρητές ελέγχουν όσον αφορά στα ανοίγματα λογαριασμών, εάν έχει γίνει λήψη των προβλεπόμενων δικαιολογητικών και εάν έχουν αποσταλεί εγκαίρως στο τμήμα διαχείρισης υπογραφών της Διεύθυνσης Οργάνωσης. Για τη διενέργεια του ελέγχου αυτού γίνεται επιλογή δείγματος από ανοίγματα λογαριασμών, καθώς είναι εύλογο ότι ο μεγάλος όγκος καθιστά δύσκολο τον έλεγχο του συνόλου τους. Τα παραπάνω ισχύουν στην περίπτωση που το φυσικό πρόσωπο στο όνομα του οποίου ανοίχθηκε ο λογαριασμός είναι κάτοικος της χώρας μας, διότι στην περίπτωση που πρόκειται για μη κάτοικο, τότε οι επιθεωρητές προβαίνουν και σε έλεγχο για την τήρηση των απαιτούμενων κατά έτος δικαιολογητικών βεβαίωσης μη κατοίκων, των δικαιούχων και των συνδικαιούχων, ως αποδεικτικά για τη μη φορολόγηση των τόκων καταθέσεων, καθώς και σε έλεγχο για την αποφορολόγηση των τόκων των λογαριασμών με δικαιούχους μη κατοίκους που τηρούνται σε νομίσματα εκτός ευρώ.

Όσον αφορά στον έλεγχο των τρεχούμενων λογαριασμών, οι επιθεωρητές εστιάζουν στο να υπάρχουν οι απαραίτητες εγκρίσεις των ορίων υπερανάληψης σε λογαριασμούς του καταστήματος και να έχουν συναφθεί σωστά και να υπάρχει υπογραφή από όλους τους ενεχόμενους, δηλαδή εξουσιοδοτημένες υπογραφές από υπαλλήλους του καταστήματος, από τους δικαιούχους και συνδικαιούχους των

λογαριασμών και από τυχόν εγγυητές εφόσον υπάρχουν τέτοιοι, στις συμβάσεις παροχής δικαιώματος υπερανάληψης (overdraft) από καταθετικό λογαριασμό. Ακόμη, γίνεται έλεγχος για ενδεχόμενες υπερβάσεις των εγκεκριμένων ορίων υπερανάληψης και έλεγχος για την τήρηση του προβλεπόμενου ορίου των 1.500 ευρώ, μέχρι του οποίου επιτρέπεται η δημιουργία χρεωστικού υπολοίπου σε τρεχούμενους λογαριασμούς καταθέσεων.

Όταν ανοίγονται τρεχούμενοι λογαριασμοί απαιτούνται συγκεκριμένα δικαιολογητικά. Συγκεκριμένα, ο εσωτερικός έλεγχος εστιάζει στην ύπαρξη όλων των προβλεπόμενων υπεύθυνων δηλώσεων κατά το άνοιγμα τρεχούμενου λογαριασμού από όλους τους συνδικαιούχους και στην ομαλή κίνηση των τρεχόμενων λογαριασμών και τη μη χρήση τους για εμπορικούς σκοπούς. Ακόμη, γίνεται διενέργεια ελέγχου, για το κατά πόσο ελέγχθηκε η ύπαρξη δυσμενών στοιχείων μέσω του συστήματος Τειρεσίας, από το κατάστημα πριν το άνοιγμα του τρεχούμενου λογαριασμού, στον οποίο χορηγήθηκε καρτέ επιταγών. Και σε αυτό το βήμα ελέγχου εφαρμόζεται η μέθοδος της δειγματοληψίας από διάφορες κατηγορίες τρεχόμενων λογαριασμών.

Όσον αφορά στους λογαριασμούς όψεως, οι οποίοι είναι λογαριασμοί που ανοίγονται όταν υπάρχει επιχειρηματική δραστηριότητα, για το άνοιγμά τους απαιτείται η λήψη δικαιολογητικών, δηλαδή οικονομικά στοιχεία, η έναρξη δραστηριότητας, αναφορά για παράλληλες δραστηριότητες κ.α.. Αυτά τα στοιχεία επιβεβαιώνονται από τον έλεγχο, αλλά γίνεται και έλεγχος ως προς το αν το κατάστημα έκανε διενέργεια ελέγχου δυσμενών στοιχείων στον Τειρεσία, τόσο για τους δικαιούχους, φυσικά και νομικά πρόσωπα, όσο και για τυχόν φορείς των νομικών προσώπων. Και σε αυτήν την περίπτωση επιλέγονται διάφορες κατηγορίες λογαριασμών όψεως από τους επιθεωρητές. Επιπλέον, για τα νομικά πρόσωπα που είναι δικαιούχοι λογαριασμών απαιτείται η ύπαρξη νομιμοποίησης. Οι επιθεωρητές ελέγχουν για την ισχύ των νομιμοποιήσεων, να μην έχει παρέλθει δηλαδή η ημερομηνία ισχύς τους, και για την ορθότητα των καταχωρίσεων της διάρκειας των νομιμοποιήσεων νομικών προσώπων δικαιούχων λογαριασμών του καταστήματος στα ηλεκτρονικά αρχεία της τράπεζας, στην καρτέλα του κάθε πελάτη. Για τον έλεγχο αυτό ο επιθεωρητής εκτυπώνει ένα ληξιάριο νομιμοποιήσεων νομικών προσώπων δικαιούχων λογαριασμών και επιλέγει δειγματοληπτικά κάποιες περιπτώσεις.

Ένα σημαντικό κομμάτι ελέγχου στα τραπεζικά καταστήματα αποτελούν οι επιταγές. Όσον αφορά στη χορήγηση καρνέ επιταγών, η επιθεώρηση εστιάζει στον έλεγχο για την παράδοση των καρνέ στους δικαιούχους εντός του προβλεπόμενου χρονικού διαστήματος και στον έλεγχο για την διενέργεια ελέγχου όλων των δικαιούχων και συνδικαιούχων, της εταιρίας και των εκπροσώπων της, ως προς τα δυσμενή στοιχεία πριν να χορηγηθεί κάθε νέο μπλοκ επιταγών. Ακόμη, ελέγχεται αν υπάρχει θεώρηση από το Διευθυντή του καταστήματος, σε όλες τις αιτήσεις χορήγησης και επαναχορήγησης μπλοκ επιταγών και εάν έχει υπολογιστεί σωστά ο αριθμός των επιταγών που χορηγήθηκαν με βάση το συναλλακτικό κύκλο της επιχείρησης και των κενών φύλλων επιταγών που έχει ακόμη στην κατοχή της. Πέρα από τα μπλοκ επιταγών, έλεγχος γίνεται και για την ορθή σφράγιση επιταγών εφόσον αυτές δεν έχουν χρηματικό αντίκρισμα την ημερομηνία που αναγράφεται στο πάνω μέρος τους και για την εμπρόθεσμη αναγγελία των σφραγισμένων αυτών σωμάτων στο διατραπεζικό σύστημα Τειρεσίας. Σε αυτή την περίπτωση ελέγχεται ακόμη αν το κατάστημα τηρεί αρχείο εισερχομένων επιστολών από άλλες Τράπεζες, ώστε να αποδεικνύεται η εμπρόθεσμη αναγγελία. Ακόμη ελέγχεται αν το κατάστημα τηρεί πλήρως ενημερωμένο φάκελο εισερχόμενου συμψηφισμού (ΔΗΣΣΕ), καθώς και αρχείο με επιστολές που αποστέλλονται σε Τράπεζες που δεν έχουν στείλει επιστολές για την τύχη των επιταγών που εμφανίστηκαν ως ακάλυπτες και κατά πόσο το κατάστημα έχει αποστείλει επιστολές γνωστοποίησης σφράγισης ή μη αγορασθεισών επιταγών που σύρονται σε άλλες Τράπεζες, δηλαδή που αφορούν στον εξερχόμενο συμψηφισμό. Επιπλέον, γίνεται έλεγχος για την έγκαιρη αποστολή των επιταγών στο Γραφείο Συμψηφισμού της Τράπεζας, για την καταχώρηση της προβλεπόμενης Valeur κατά την κατάθεση αγοραζόμενων επιταγών, με επιλογή δείγματος από το σύνολο των κατατεθειμένων επιταγών για την ελεγχόμενη περίοδο, για το αν πληρούνται οι προϋποθέσεις για την κατάθεση με Valeur επιταγών που σύρονται εκτός χώρας και αν έχουν συμπληρωθεί τα προβλεπόμενα έντυπα για την παραλαβή επιταγών προς είσπραξη καθώς και αν έχουν καταχωρηθεί σωστά οι απαιτούμενες λογιστικές εγγραφές. Το τελευταίο γίνεται με τη βοήθεια ενός αρχείου επιταγών προς είσπραξη. Τέλος, όσον αφορά στο κομμάτι των επιταγών, οι ελεγκτές ελέγχουν τις περιπτώσεις των ανακλήσεων, τις περιπτώσεις δηλαδή που ο πελάτης παρόλο που έχει επαρκές υπόλοιπο στο λογαριασμό του, δεν επιθυμεί για κάποιο λόγο να πληρωθεί η επιταγή του. Στην περίπτωση αυτή οι επιθεωρητές, εκτυπώνοντας ένα

αρχείο ενεργών ανακλημένων επιταγών για το συγκεκριμένο κατάσταση, εστιάζουν στην ύπαρξη υπογεγραμμένων εντολών ανάκλησης επιταγών, στην ύπαρξη επαρκούς διαθέσιμου υπολοίπου σε όλες τις προβλεπόμενες περιπτώσεις και στην ύπαρξη όλων των άλλων απαραίτητων δικαιολογητικών όπως παραδείγματος χάριν χαρτί από την αστυνομία εάν πρόκειται για απώλεια επιταγής ή εξώδικο από δικηγόρο εάν πρόκειται για αθέτηση εμπορικής συμφωνίας.

Όσον αφορά στις προθεσμιακές καταθέσεις, ελέγχεται αν έχει ληφθεί η προβλεπόμενη έγκριση στις περιπτώσεις προσαύξησης των επιτοκίων και εάν τηρήθηκε η προβλεπόμενη διαδικασία. Ακόμη ελέγχονται το report των εγκρίσεων για τις προθεσμιακές καταθέσεις, η λήψη υπογραφών των δικαιούχων κατά την έναρξη και την ανανέωση της προθεσμιακής κατάθεσης ή εάν υπάρχει πάγια εξουσιοδότηση και η ταύτιση των συνδικαιούχων των προθεσμιακών καταθέσεων και των λογαριασμών εναπόθεσης. Αντίστοιχοι είναι και οι έλεγχοι για τα REPOS. Βεβαιώνεται, δηλαδή, εάν έχουν ληφθεί οι προβλεπόμενες εγκρίσεις στις περιπτώσεις προσαύξησης των επιτοκίων REPOS, εάν έχουν ληφθεί όλες οι υπογραφές από τους δικαιούχους κατά την έναρξη και ανανέωση των REPOS, ή αν έχει ληφθεί πάγια εξουσιοδότηση για ανανέωσή τους. Τέλος, δειγματοληπτικά ελέγχεται αν υπάρχει ταύτιση των συνδικαιούχων των REPOS και των λογαριασμών εναπόθεσης.

Επιπλέον, ο ελεγκτής κάνουν έλεγχο στις πάγιες εντολές μεταφοράς ποσού και πιο συγκεκριμένα, βεβαιώνουν τη λήψη υπογραφής του εντολέα της πάγιας εντολής, ο οποίο πρέπει να είναι και συνδικαιούχος τόσο του χρεούμενου όσο και του πιστούμενου λογαριασμού. Ακόμη ελέγχουν τις πάγιες εντολές εξόφλησης λογαριασμών, δηλαδή το αν έχει ληφθεί υπογραφή του εντολέα, ο οποίος πρέπει να είναι και συνδικαιούχος του χρεούμενου λογαριασμού.

Στα αμοιβαία κεφάλαια ελέγχεται η ταύτιση των συνδικαιούχων των A/K και των λογαριασμών εναπόθεσης, η λήψη υπογραφών από τον δικαιούχο κατά την έναρξη και ανανέωση του A/K ή λήψη πάγιας εντολής εξουσιοδότησης ανανέωσης και η λήψη υπογραφών επί των αιτήσεων συμμετοχής και ρευστοποίησης A/K. Στις χρηματιστηριακές πράξεις οι επιθεωρητές ελέγχουν για τη σύναψη και υπογραφή των ενεχομένων επί των προβλεπόμενων συμβάσεων παροχής επενδυτικών υπηρεσιών, για τη λήψη των προβλεπόμενων εξουσιοδοτήσεων αγοράς-πώλησης μετοχών, σε

περίπτωση διενέργειας των πράξεων μέσω αντιπροσώπου, την ύπαρξη υπογεγραμμένων εντολών αγοράς-πώλησης μετοχών και την ύπαρξη επαρκών διαθεσίμων στις περιπτώσεις αγοράς μετοχών χωρίς δέσμευση λογαριασμού.

Ένα άλλο κομμάτι ελέγχου είναι τα εμβάσματα. Όσον αφορά στα εξερχόμενα εμβάσματα γίνεται έλεγχος για την πληρότητα των απαιτούμενων δικαιολογητικών, για την ορθή τήρηση του αρχείου εμβασμάτων και για την έγκαιρη αποστολή των μηνυμάτων επιβεβαίωσης (SWIFT) έκδοσης τραπεζικών επιταγών συναλλάγματος εκ μέρους της Τράπεζας επί λογαριασμών της σε ανταποκρίτριες Τράπεζες του εξωτερικού. Για να πραγματοποιήσουν τους ελέγχους αυτούς οι επιθεωρητές πρέπει να έχουν στη διάθεσή τους το αρχείο αιτήσεων-δηλώσεων, το οποίο πρέπει να υπάρχει στο κατάστημα και από το οποίο επιλέγουν ένα δείγμα προς έλεγχο, να έχουν ακόμη στη διάθεσή τους το αρχείο δικαιολογητικών πληρωμής επιταγών πελατών που αποστέλλονται από Τράπεζες του εξωτερικού -εισερχόμενα collections- και το αρχείο με τις τραπεζικές συναλλαγές συναλλάγματος που εκδόθηκαν εκ μέρους της Τράπεζας επί λογαριασμών της σε ανταποκρίτριες Τράπεζες του εξωτερικού, καθώς και το αρχείο αποσταλέντων μηνυμάτων επιβεβαίωσης της έκδοσής του, στις περιπτώσεις που απαιτείται. Όσον αφορά στις εισερχόμενες εντολές, γίνεται έλεγχος ως προς την ορθή και άμεση απόδοση στους πελάτες των εισερχομένων εμβασμάτων, το οποίο επιτυγχάνεται μέσω της εκτυπωμένης κίνησης του λογαριασμού εισερχομένων εμβασμάτων.

Παρατηρούμε μέχρι στιγμή και από τα όσα αναφέραμε παραπάνω ότι μεγάλος μέρος του ελέγχου των επιθεωρητών εστιάζεται στην εξασφάλιση ότι το κατάστημα έχει σε κάθε περίπτωση τη σύμφωνη γνώμη του πελάτη για όσα πράττει και ότι η τράπεζα δεν έχει προβεί σε καμία ενέργεια χωρίς την προηγούμενη έγκρισή του, μέσω της υπογραφής του στα συγκεκριμένα για κάθε δραστηριότητα έγγραφα. Ακόμη, έλεγχος γίνεται για τη σωστή ανάρτηση του ενημερωμένου τιμολογίου προμηθειών και τοκοφόρων προμηθειών, ώστε ο κάθε πελάτης να έχει πληροφόρηση ανά πάσα στιγμή. Έλεγχος γίνεται και όσον αφορά στην τήρηση και διάθεση των υποχρεωτικών ενημερωτικών εντύπων στα προβλεπόμενα σημεία μέσα στο κατάστημα.

Πέρα από τα παραπάνω, οι επιθεωρητές ελέγχουν τους λογαριασμούς γενικής λογιστικής και ειδικότερα, κατά πόσο το κατάστημα παρακολουθεί τα υπόλοιπα των

εν λόγω λογαριασμών, κατά πόσο έχουν διενεργηθεί οι σωστές λογιστικές εγγραφές και εάν έχουν τακτοποιηθεί άμεσα οι ενδεχόμενες εκκρεμότητες στους λογαριασμούς γενικής λογιστικής. Ακόμη, βεβαιώνουν ότι το κατάστημα τηρεί τα όσα ορίζει το τιμολόγιο προμηθειών και τοκοφόρων ημερομηνιών και ότι συμμορφώνεται με τα προβλεπόμενα σε περιπτώσεις παροχής ευνοϊκότερων τιμών από τις αναφερόμενες στο τιμολόγιο προμηθειών. Όπως είναι ευνόητο, τα τελευταία βεβαιώνονται ελέγχοντας σε ένα δείγμα συναλλαγών κατά πόσο έχουν εισπραχθεί προμήθειες, αν είναι μέσα στα πλαίσια που ορίζει η ειδική τιμολόγηση της Τράπεζας και σε περίπτωση που είναι εκτός πλαισίων, εάν υπάρχουν οι ειδικές εγκρίσεις που απαιτούνται.

Στο κομμάτι των εισαγωγών, οι εσωτερικοί ελεγκτές βεβαιώνονται για την προσκόμιση και την πληρότητα όλων των απαιτούμενων για την τεκμηρίωση της αυθεντικότητας των συναλλαγών δικαιολογητικών, για την προσκόμιση περιοδικής δήλωσης ΦΠΑ του εισαγωγέα, δηλαδή του πελάτη της Τράπεζας, η οποία να έχει αποδεδειγμένα υποβληθεί στη αρμόδια ΔΟΥ και για την αναγραφή του ΑΦΜ του αγοραστή, του πωλητή και του φορολογικού αντιπροσώπου, εφόσον υπάρχει, πάνω στα τιμολόγια για τις αγορές που πραγματοποιούνται από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στις Ενέγγυες Πιστώσεις ελέγχουν, την πληρότητα των προβλεπόμενων συμβατικών εγγράφων, την εμπρόθεσμη καταβολή του αναλογούντος υπερβάλλοντος τέλους χαρτοσήμου, την προσκόμιση περιοδικής ΦΠΑ του εισαγωγέα αποδεδειγμένα υποβληθείσας στην αρμόδια ΔΟΥ, κατά πόσο τηρούνται οι όροι και οι περιορισμοί της ενέγγυου πιστώσεως, αν έχουν προσκομιστεί και είναι πλήρεις όλα τα απαιτούμενα δικαιολογητικά για την τεκμηρίωση της αυθεντικότητας των συναλλαγών, αν τηρούνται οι εγκριτικοί όροι για το άνοιγμα της ενέγγυου πιστώσεως και όσα προβλέπονται σε περιπτώσεις τροποποίησης ή παράτασης της πίστωσης και τέλος ελέγχουν αν υπάρχει ασφάλιση των εισαγομένων εμπορευμάτων κατά παντός κινδύνου.

Όσον αφορά στο καθαρά επιχειρηματικό κομμάτι, το οποίο υπάρχει στα καταστήματα τύπου full branch -αφού υπάρχουν και αυτά που παρέχουν υπηρεσίες μόνο σε ιδιώτες-, αρχικά οι επιθεωρητές ελέγχουν τα όρια των πελατών. Πιο συγκεκριμένα ελέγχεται αν υπάρχουν υπερβάσεις στην ευχέρεια των εγκριτικών κλιμακίων, αν έχει λήξει η ισχύς του ορίου, αν το όριο και η λήξη του έχει

καταχωρηθεί σωστά στο μηχανογραφικό σύστημα της Τράπεζας και εάν τηρούνται οι όροι και οι προϋποθέσεις που έχουν εγκριθεί από το credit, όσον αφορά τις προτάσεις συνεργασίας. Όλα αυτά ελέγχονται από την position που υπάρχει για τον κάθε πελάτη χωριστά, η οποία αναφέρει αναλυτικά ποια είναι τα όρια που έχουν εγκριθεί για τον κάθε πιστούχο, υπό ποιες προϋποθέσεις και με ποιες εξασφαλίσεις για την Τράπεζα και πότε λήγει το όριο του πελάτη και η ασφαλιστική ενημερότητα που έχει προσκομίσει στο κατάστημα.

Ακόμη, στα πλαίσια του ελέγχου των πιστοδοτήσεων, γίνεται έλεγχος στα οικονομικά στοιχεία, τα οποία πρέπει να περιέχονται στον φάκελο οικονομικών στοιχείων του κάθε πελάτη. Πιο συγκεκριμένα ελέγχεται η καλή κεφαλαιακή διάρθρωση, η ικανοποιητική ρευστότητα, η κερδοφορία, η ύπαρξη λειτουργικής και μη πηγής αποπληρωμής και η καθαρή θέση. Όσον αφορά στον έλεγχο των συμβάσεων, βεβαιώνεται ότι είναι ορθή η αναγραφή των στοιχείων της σύμβασης, σημαντικότερα εκ των οποίων είναι η επωνυμία του οφειλέτη, το ποσό και τα επιτόκια, βεβαιώνεται ότι υπάρχει νόμιμη εκπροσώπηση του οφειλέτη και ότι όλοι οι ενεχόμενοι έχουν υπογράψει σε όλες τις σελίδες. Για να γίνουν αυτοί οι τελευταίοι έλεγχοι των συμβάσεων οι επιθεωρητές πρέπει να έχουν στα χέρια τους την position, τη νομιμοποίηση του νομικού προσώπου, τις συμβάσεις των δανείων και τις πρόσθετες πράξεις αυτών και τις αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης ή του Διοικητικού Συμβουλίου, όπου αυτές είναι απαραίτητες. Σε κάθε περίπτωση από τις παραπάνω οι εσωτερικοί ελεγκτές βεβαιώνονται ότι το κατάστημα έχει κάνει έλεγχο φερεγγυότητας, έχει ελέγξει δηλαδή για την ύπαρξη δυσμενών στοιχείων σε βάρος της πιστούχου επιχείρησης, των φορέων της και των τυχόν εγγυητών.

Τα ελληνικά Τραπεζικά Ιδρύματα, παρέχουν όσον αφορά στις πιστοδοτήσεις ένα επιπλέον προϊόν στους πελάτες του από ότι τα Ιδρύματα του εξωτερικού. Πρόκειται για την χρηματοδότηση μεταχρονολογημένων επιταγών. Στην περίπτωση αυτή, η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου του Ιδρύματος που εξετάζουμε έχει καθορίσει ότι οι επιθεωρητές θα πρέπει να ελέγχουν για τη φερεγγυότητα, την εμπορικότητα και την ευρεία διασπορά των χρηματοδοτούμενων καλυμμάτων, για τη συγκέντρωση των καλυμμάτων ανά εκδότη επιταγής, σε ποσοστό όχι μεγαλύτερο ενός ποσοστού, για τη χρηματοδότηση επί καλυμμάτων επιταγών σε ένα συγκεκριμένο ποσοστό της αξίας τους, το οποίο καθορίζεται από το τμήμα credit πριν την έναρξη της συνεργασίας.

Ακόμη, πρέπει να ελέγχουν εάν τηρούνται οι διαδικασίες στις περιπτώσεις επιστροφής μεταχρονολογημένων επιταγών σε ενέχυρο, απλήρωτων κατά τη μέρα της λήξης τους.

Σημαντικός θεωρείται ο έλεγχος των εξασφαλίσεων όσον αφορά στις χρηματοδοτήσεις, διότι λάθος σε αυτές μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια χρημάτων για την Τράπεζα και υψηλή διασπορά κινδύνου. Οι επιθεωρητές ελέγχουν για την ύπαρξη χρηματοδότησης ποσοστού έως 70% επί του μικρότερου ποσού μεταξύ του ύψους της προσημείωσης και της εμπορικής αξίας επί εξωεπιχειρηματικού αστικού ακινήτου και ομοίως έως 60% επί επιχειρηματικού ακινήτου. Ακόμη ελέγχουν την πληρότητα του φακέλου εγγραφής προσημείωσης, όπως την ύπαρξη σωστής περίληψης εγγραφής προσημείωσης και πιστοποιητικών υποθηκοφυλακείου, ελέγχουν την ύπαρξη ασφαλιστηρίων συμβολαίων κατά παντός κινδύνου για τα προσημειωθέντα ακίνητα, για τη λήψη υπογραφών από τους εγγυητές που αναφέρονται στην εγκεκριμένη πρόταση συνεργασίας επί των σχετικών συμβατικών εγγράφων, για τη λήψη προσωπικών εγγυήσεων στις περιπτώσεις έγκρισης πιστοδοτήσεων χωρίς καλύμματα και εξασφαλίσεις και για τη διενέργεια των προβλεπόμενων λογιστικών εγγραφών τάξεως για τις υποθήκες και προσημειώσεις για την εξασφάλιση των απαιτήσεων.

Όσον αφορά στις εκταμιεύσεις-χορηγήσεις, γίνεται έλεγχος για την ορθή συμπλήρωση και υπογραφή από τον αρμόδιο υπάλληλο που διεκπεραίωσε την εκάστοτε εκταμίευση, για την ύπαρξη ασφαλιστικής ενημερότητας, η οποία να βρίσκεται εν ισχύ, της δανειοδοτούμενης επιχείρησης κατά τις ημερομηνίες εκταμιεύσεων, για τη λήψη υπογραφών από τους νόμιμους εκπροσώπους της πιστούχου επιχείρησης επί της προβλεπόμενης εξουσιοδότησης χρηματοδότησης μέσω Ανοιχτού Αλληλόχρεου Λογαριασμού, έλεγχος για το αν υπάρχουν ληξιπρόθεσμες οφειλές και για την προσκόμιση των προβλεπόμενων καλυμμάτων και έλεγχος για τυχόν υπέρβαση του εγκεκριμένου ορίου του πελάτη. Για να γίνουν οι παραπάνω έλεγχοι στις εκταμιεύσεις, οι επιθεωρητές χρειάζονται τους φακέλους των πιστούχων, αναλυτικές κινήσεις των αλληλόχρεων λογαριασμών και τις position των εκταμιεύσεων.

Σε κάθε περίπτωση πριν γίνει μία εκταμίευση ο υπάλληλος χορηγήσεων πρέπει να βεβαιωθεί για την ενημερότητα του πελάτη. Οι επιθεωρητές, για να ελέγξουν το βαθμό ενημερότητας του πιστούχου πριν γίνει η χορήγηση ελέγχουν για την ύπαρξη ληξιπρόθεσμων οφειλών, για την καταβολή των αναλογούντων τόκων, τόσο στους Ανοιχτούς Αλληλόχρεους Λογαριασμούς, όσο και στα δάνεια τακτής λήξης. Ακόμη, ελέγχουν για τις έγκαιρες ανακυκλώσεις οφειλών των πιστοδοτήσεων μέσω Ανοιχτού Αλληλόχρεου Λογαριασμού, για την ύπαρξη παρατάσεων λήξεων οφειλών των πιστοδοτήσεων μέσω Ανοιχτού Αλληλόχρεου Λογαριασμού, τη διενέργεια εκταμιεύσεων μέσω Α.Α.Λ. παρά την ύπαρξη ληξιπρόθεσμων οφειλών, για το αν έγιναν εμπρόθεσμα οι αναγγελίες των προβληματικών απαιτήσεων προς τις αρμόδιες Διευθύνσεις και γενικά ελέγχουν αν τηρήθηκαν οι οδηγίες χειρισμού των προβληματικών απαιτήσεων και των απαιτήσεων σε οριστική καθυστέρηση.

Μία ακόμη εργασία του καταστήματος, η οποία ελέγχεται από τους επιθεωρητές είναι η λήψη των συμφώνων των λογαριασμών. Τα σύμφωνα είναι ιδιαίτερα σημαντικά, ώστε να μπορέσει το Ίδρυμα σε περίπτωση μη αποπληρωμής τους δανείου να εξασφαλίσει και να διεκδικήσει τις απαιτήσεις που έχει απέναντι στον πιστούχο. Οι επιθεωρητές κάνουν έλεγχο αν έχει γίνει λήψη υπογεγραμμένων συμφώνων των λογαριασμών πιστοδοτήσεων μέσω Α.Α.Λ και αν έχουν ληφθεί υπογραφές στις επιστολές αναγνώρισης οφειλών δανείων τακτής λήξης. Σε περιπτώσεις πιστοδοτήσεων όπου υπάρχει ευχέρεια καταστήματος, κατά παρέκκλιση των όσων αναφέραμε προηγουμένως, ελέγχεται η λήψη σχετικών εγκρίσεων από τα αρμόδια εγκριτικά κλιμάκια. Δηλαδή, σε περίπτωση που γίνει εκταμίευση μετά τη λήξη των εγκεκριμένων προτάσεων συνεργασίας, αν υπάρχουν παρατάσεις λήξεων των εκταμιεύσεων, αν έχουν γίνει εκταμιεύσεις παρά την ύπαρξη ληξιπρόθεσμων οφειλών, αν έχουν γίνει πιστοδοτήσεις προς επιχειρήσεις με λειτουργία μικρότερη της τριετίας, αν υπάρχει αύξηση των ποσοστών χρηματοδότησης έναντι καλυμμάτων και άλλες τέτοιες περιπτώσεις.

Ο έλεγχος των Εγγυητικών Επιστολών περιλαμβάνει έλεγχο ισχύος του ορίου των εγκεκριμένων προτάσεων συνεργασίας, έλεγχο για την λήψη έγκρισης των position έκδοσης Ε/Ε σε περίπτωση μη ύπαρξης εγκεκριμένων προτάσεων συνεργασίας, έλεγχο για το ύψος των ορίων των Ε/Ε που εκδόθηκαν εντός της εγκριτικής ευχέρειας των ανάλογων εγκριτικών κλιμακίων, για την τήρηση των όρων και προϋποθέσεων

των εγκεκριμένων προτάσεων συνεργασίας, για την πληρότητα των συμβάσεων των E/E που εκδόθηκαν και περιλαμβάνονται στο ελεγκτικό δείγμα, για το αν ισχύουν οι νομιμοποιήσεις των εντολέων έκδοσης των E/E, αν υπάρχουν υπογραφές από όλους του ενεχόμενους που συνδέονται με την E/E ή τις πρόσθετες πράξεις εξασφάλισης της E/E. Επιπλέον, ελέγχεται η έγκαιρη είσπραξη των προμηθειών που αναλογούν στην E/E που εκδόθηκε και αν τηρούνται οι προβλεπόμενες διαδικασίες σε περίπτωση που υπάρξει κατάπτωση της E/E.

Παράλληλα, γίνεται έλεγχος στις χρηματοδοτήσεις μέσω λογαριασμών υπερανάλιψης (overdraft) για την ορθή καταχώρηση των εγκεκριμένων ποσών υπερανάλιψης, για το ύψος των επιτοκίων, την προβλεπόμενη λήξη των ορίων υπερανάλιψης και την τήρηση της διάρκειας των χρηματοδοτήσεων. Για τα επιτόκια ελέγχεται η καταχώριση του προβλεπόμενου από την εγκεκριμένη πρόταση συνεργασίας επιτοκίου και περιθωρίου. Όσον αφορά στην τήρηση του τιμολογίου προμηθειών, το κατάστημα ελέγχεται για την απαρέγκλιτη είσπραξη των προβλεπόμενων εξόδων και προμηθειών.

Στα στεγαστικά δάνεια ο εσωτερικός έλεγχος εστιάζεται στη πληρότητα των συμβατικών εγγράφων, στη λήψη υπογεγραμμένων από τους πιστούχους εξουσιοδοτήσεων για πίστωση του προϊόντος του δανείου σε λογαριασμούς τους και είσπραξη των δόσεων, οι οποίες έχουν θέση εντάλματος πληρωμής και είναι απαραίτητες σε περίπτωση εμπλοκής, στην τήρηση όλων των εγκριτικών όρων, στην εγγραφή των προσημειώσεων, τη λήψη των πιστοποιητικών Υποθηκοφυλακείου και την τήρηση των εγκριτικών όρων χορήγησης δανείων στεγαστικής πίστης, στη βεβαίωση ότι υπάρχει η προβλεπόμενη ασφαλιστική κάλυψη τόσο των προσημειωθέντων ακινήτων κατά παντός κινδύνου όσο και των πιστούχων και τέλος εστιάζεται στο αν έγινε σωστά οι εγγραφές τάξεως για τις υποθήκες και τις προσημειώσεις. Στα καταναλωτικά δάνεια, αντίστοιχα, ο εσωτερικός έλεγχος ελέγχει την πληρότητα των συμβατικών εγγράφων, τη λήψη υπογεγραμμένων από τους πιστούχους εξουσιοδοτήσεων για πίστωση του προϊόντος του δανείου σε λογαριασμούς τους και είσπραξη των δόσεων, οι οποίες είναι σαν εντάλματα πληρωμής και απαραίτητες σε περίπτωση εμπλοκής, ελέγχει το βαθμό ενημερότητας των δανείων και την τήρηση όλων των εγκριτικών όρων.

Προχωρώντας ένα βήμα παραπέρα, εκτός από τον έλεγχο όλων των εργασιών που σχετίζονται άμεσα με τις υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες του καταστήματος, οι εσωτερικοί ελεγκτές κάνουν έλεγχο και στη σωστή διεκπεραίωση των ενδοτραπεζικών εργασιών. Έτσι, κάνουν έλεγχο για την τήρηση των όσον ορίζει η διαδικασία για την διακίνηση της εσωτερικής αλληλογραφίας, μέσω του αρχείου αντιγράφων των εντύπων παράδοσης αλληλογραφίας του καταστήματος και έλεγχο για τη σωστή αρχειοθέτηση των παραστατικών του ταμείου, ως προς τη συσκευασία, αποστολή και αποθήκευσή τους. Ακόμη, γίνεται έλεγχος για τις θυρίδες θησαυροφυλακίου, όσον αφορά στο αν το κατάστημα έστειλε επιστολή γνωστοποίησης προς την αρμόδια ΔΟΥ, γίνεται συμφωνία των κενών θυρίδων με τα κλειδιά που βρίσκονται σε φύλαξη του καταστήματος, γίνεται δειγματοληπτικός έλεγχος φακέλων των εν ισχύ θυρίδων, δηλαδή της αίτησης, της σύμβασης και της κάρτας επισκέψεων του μισθωτή και του πληρεξουσίου, έλεγχος για τη σωστή είσπραξη της εγγύησης και των μισθωμάτων καθώς και για την τήρηση της διαδικασίας κλεισίματος θυρίδας. Για τον έλεγχο των παραπάνω, οι επιθεωρητές έχουν στη διάθεσή τους μια γενική κατάσταση θυρίδων, το μητρώο συμβάσεων θυρίδων και αλφαβητικό ευρετήριο. Παράλληλα, ελέγχεται αν τηρούνται οι διαδικασίες που σχετίζονται με την προσωπική και αποκλειστική πρόσβαση του προσωπικού στα μηχανογραφικά συστήματα, αν τηρούνται δηλαδή τα userid και τα password, και οι διαδικασίες που έχουν να κάνουν με τα κλειδιά και τους συνδυασμούς. Για το τελευταίο, ελέγχεται η τήρηση και ανανέωση της κατάστασης που καθορίζει την κατοχή των κλειδιών και των κωδικών συναγερμού του καταστήματος, αν υπάρχουν τα εφεδρικά κλειδιά και τηρούνται οι διαδικασίες για εφεδρικούς συνδυασμούς και κατά πόσο ελέγχεται η πρόσβαση σε τρίτους σε βοηθητικούς χώρους του καταστήματος κατά τη διάρκεια των εργασιών. Ακόμη, ελέγχονται η ορθή εστίαση των υπαρχόντων καμερών βιντεοσκόπησης, η επαρκής κάλυψη των χώρων του καταστήματος και η ύπαρξη και ορθή διαχείριση των προβλεπόμενων βιντεοταινιών. Τέλος, γίνεται έλεγχος τήρησης των προβλεπόμενων δοκιμαστικών ενεργοποιήσεων του συναγερμού και της ύπαρξης των προβλεπόμενων πυροσβεστήρων στους χώρους του καταστήματος και της τακτικής συντήρησής τους.

6. Παρατηρήσεις Εξωτερικών Ελεγκτών στο Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου του Τραπεζικού Ιδρύματος

Το Τραπεζικό Ίδρυμα που εξετάζουμε πρόσφατα ελέγχθηκε από μία γνωστή Ελεγκτική εταιρία, με σκοπό να αναλυθούν τα όσα εφαρμόζονται στον εσωτερικό έλεγχο, να γίνουν παρατηρήσεις και να προταθούν ενέργειες προς βελτίωση του όλου συστήματος.

Πιο συγκεκριμένα έγινε ένα κομμάτι της έρευνας αφορούσε στην αποστολή του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και προσπάθησε να διαπιστώσει ποιες είναι οι αντιλήψεις των συνεργατών αναφορικά με τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου, αν θα έπρεπε ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου να είναι διαφορετικός, αν η αποστολή του εσωτερικού ελέγχου αντανάκλα επακριβώς τον αναμενόμενο ρόλο του και αν είναι επαρκώς κοινοποιημένη στο προσωπικό.

Η εξωτερικοί ελεγκτές συμπέραναν πως το τμήμα εσωτερικού ελέγχου υπάγεται στον πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας και πως η διοίκηση αντιλαμβάνεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος ανταποκρίνεται άμεσα στις εκκλήσεις για βοήθεια. Ακόμη, κατέληξαν πως ο εσωτερικός έλεγχος δεν θεωρείται από τους συνεργάτες ότι αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για αλλαγές, ούτε συμβάλλει στην ανάπτυξη λογικών και πρακτικών επιχειρηματικών προτάσεων. Θεωρείται δε ότι δεν του έχει δοθεί θεσμικά ο ρόλος αυτός. Όσον αφορά στο διοικητικό προσωπικό δε θεωρείται ότι είναι απόλυτα ενημερωμένο για τις υπηρεσίες που παρέχει ο εσωτερικός έλεγχος και γενικά διαπιστώθηκε ότι ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου δεν είναι κατανοητός και σεβαστός σε όλα τα επίπεδα μέσα στον οργανισμό. Τέλος, παρατηρήθηκε ότι οι στόχοι και η αποστολή του τμήματος εσωτερικού ελέγχου είναι καταγεγραμμένοι στο σχετικό εγχειρίδιο λειτουργίας αλλά δεν είναι εγκεκριμένοι από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Ως προς τα παραπάνω θέματα οι εξωτερικοί ελεγκτές κατέληξαν ότι η στρατηγική του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να καλύπτει θέματα επικοινωνίας και οργάνωσης και να εξασφαλίζει ισορροπία ανάμεσα στη σημασία που πρέπει να δοθεί στην παροχή υπηρεσιών ελέγχου και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Αναφέρθηκε ότι γενικά αυτό που εφαρμόζεται και σε άλλα ιδρύματα, εγχώρια και εκτός των ελλαδικών συνόρων, είναι ότι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής του εσωτερικού ελέγχου είναι να διατηρεί μια συνεχή επικοινωνία με τη διοίκηση, συμπεριλαμβανομένου του καθορισμού κριτηρίων απόδοσης για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και ότι τα σωστά οργανωμένα τμήματα εσωτερικού ελέγχου καθιστούν σαφή τον ρόλο και τον στόχο της αποστολής τους, τόσο μέσα στο ίδιο το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου, όσο και στο σύνολο της επιχείρησης. Ακόμη, τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου που ενεργούν προληπτικά παρουσιάζουν τις υπηρεσίες τους και καθιστούν εμφανή την παρουσία τους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Αυτό που πρότειναν στο Ίδρυμα είναι να εμπλουτίσει την αποστολή του εσωτερικού ελέγχου με την παρουσίαση του ρόλου του σαν συνεργάτη που ενεργεί προληπτικά με υψηλού επιπέδου πρωτοβουλίες για αλλαγές σε διάφορους τομείς της επιχείρησης. Παράλληλα, συστήθηκε η αποστολή του τμήματος εσωτερικού ελέγχου να καθοριστεί σε συνεργασία με την διοίκηση της τράπεζας και να εγκριθεί από την Επιτροπή Ελέγχου ώστε να διασφαλίζεται η ευθυγράμμιση της με τους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού. Παρατηρήσεις έγιναν και στο πλάνο ελέγχου που εφαρμόζεται και προτάθηκε περιορισμός της προσέγγισης των ολικών ελέγχων σε όλα τα καταστήματα και προώθηση ενός κυκλικού ελεγκτικού πλάνου, το οποίο να επικεντρώνεται μόνο σε υψηλές περιοχές κινδύνου. Ακόμη, προτάθηκε αύξηση του ποσοστού του χρόνου που χρησιμοποιείται σε εποικοδομητικές εισηγήσεις, καθώς και ενδυνάμωση της παρουσίας του εσωτερικού ελέγχου σε κάθε σημείο του οργανισμού, δηλαδή, καθιέρωση επικοινωνιακής διαδικασίας με την κάθε επιχειρησιακή μονάδα και τον κάθε επικεφαλής τμήματος και καθιέρωση ενός συστήματος αξιολόγησης πληροφοριών και εισηγήσεων από τα διάφορα τμήματα και αξιοποίησή τους στην οργάνωση του ελεγκτικού πλάνου.

Ένα άλλο κομμάτι της έρευνας των εξωτερικών ελεγκτών αφορούσε στην οργάνωση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και πιο συγκεκριμένα προσπάθησε να διερευνήσει αν οι γραμμές επικοινωνίας είναι επαρκείς για να διασφαλίσουν ανεξαρτησία, αν η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι επαρκής για να διασφαλίσει την αντικειμενικότητα και ανεξαρτησία του και αν οι πρακτικές ανάπτυξης διασφαλίζουν την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου. Γενικά παρατηρήθηκε ότι στο Ίδρυμα ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται αντικειμενικός και ανεξάρτητος, ότι έχουν καθιερωθεί τριμηνιαίες συνεδριάσεις της Επιτροπής

Διαχείρισης Κινδύνων, στις οποίες συμμετέχει ο εσωτερικός έλεγχος, οι στρατηγικές του τμήματος εσωτερικού ελέγχου είναι καταγεγραμμένες στο σχετικό εγχειρίδιο αλλά δεν είναι γνωστές σε όλα τα μέλη του εσωτερικού ελέγχου, υπάρχει απουσία σαφών περιγραφών θέσεων εργασίας και αρμοδιοτήτων του προσωπικού του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου υπάρχει μονάδα με εξειδίκευση στον έλεγχο πληροφοριακών συστημάτων (computer audit) καθώς και μονάδα τήρησης του κανονιστικού πλαισίου (compliance office) και η μονάδα τήρησης κανονιστικού πλαισίου ασχολείται κυρίως με θέματα ύποπτων συναλλαγών, ξέπλυμα χρήματος, παροχή πληροφοριών σε κληρονόμους και χειρισμό αιτήσεων για άρση του τραπεζικού απορρήτου, όμως στο αντικείμενό της δεν συμπεριλαμβάνονται θέματα τήρησης της ισχύουσας νομοθεσίας. Αντίστοιχα, άλλα ιδρύματα του εσωτερικού και του εξωτερικού εφαρμόζουν διαφορετικές πρακτικές ως προς τα παραπάνω, τα οποία αναφέρθηκες στο εξεταζόμενο Ίδρυμα. Συγκεκριμένα, τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου ερευνούν τις επιχειρησιακές μονάδες ως πελάτες και παραδίδουν εξειδικευμένες πελατειακές υπηρεσίες, εμπλέκουν σημαντικά τη Διοίκηση στην ανάπτυξη του ελεγκτικού πλάνου και βοηθούν την διοίκηση στην εκτέλεση των ευθυνών της σε θέματα ελέγχου ενεργώντας εκ των προτέρων, όπως στη διαδικασία προσωπικής αξιολόγησης του προσωπικού. Ακόμη, τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου προσδιορίζουν και επικοινωνούν τις ενδεδειγμένες πρακτικές της αγοράς (benchmarks) στη Διοίκηση και εργάζονται με την Διοίκηση, για να διασφαλίσουν ότι τα πλάνα ελέγχου είναι ευθυγραμμισμένα με τους στόχους της επιχείρησης.

Αυτό που προτάθηκε ως προς τα παραπάνω είναι η έγκριση του εγχειριδίου στρατηγικών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και η σαφής περιγραφή θέσεων εργασίας και αρμοδιοτήτων και η καθιέρωση διαδικασιών επιμέτρησης της απόδοσης του τμήματος με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του. Επιπλέον, προτάθηκε ότι η μονάδα τήρησης κανονιστικού πλαισίου θα πρέπει να ασχοληθεί περισσότερο με την συγκέντρωση και καταγραφή της υπάρχουσας νομοθεσίας και ότι θα πρέπει να εντατικοποιηθούν οι έλεγχοι αναφορικά με την τήρηση της ισχύουσας νομοθεσίας.

Όσον αφορά σε θέματα που σχετίζονται με το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού οι έλεγχοι των εξωτερικών ελεγκτών εστιάστηκαν στο αν το τμήμα εσωτερικού ελέγχου

είναι κατάλληλα επανδρωμένο, αν οι εσωτερικοί ελεγκτές αντιλαμβάνονται επαρκώς τους επιχειρησιακούς στόχους και τους σχετικούς κινδύνους και αν υπάρχει το κατάλληλο σύστημα αξιολόγησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Γενικά, διαπιστώθηκε ότι οι συνεργάτες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου θεωρούνται πολύ καλοί επαγγελματίες και το προσωπικό του τμήματος εσωτερικού ελέγχου θεωρείται τεχνικά καταρτισμένο αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις δεν παρουσιάζει την απαιτούμενη επιχειρησιακή γνώση για θέματα τα οποία ελέγχει. Αυτό είναι μια συνήθης παρατήρηση για τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου και είναι δύσκολο να αντιμετωπιστεί. Ακόμη, παρατηρήθηκε ότι δεν υπάρχει καθιερωμένη πρακτική μετακίνησης στελεχών από τα διάφορα τμήματα της τράπεζας προς το τμήμα εσωτερικού ελέγχου και αντίστροφα. Η επάρκεια σε ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος εσωτερικού ελέγχου θεωρείται μικρή σε σχέση με το μέγεθος της τράπεζας, γεγονός που περιορίζει την ελεγκτική κάλυψη κάποιων περιοχών και δεν υπάρχει ξεχωριστό σύστημα αξιολόγησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού επαρκές για τις ειδικές ανάγκες της διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου. Χαρακτηριστικά, διαπιστώθηκε ότι τα τελευταία τρία χρόνια δεν έχει πραγματοποιηθεί αξιολόγηση του προσωπικού σε καμία διεύθυνση της τράπεζας. Τέλος, βρέθηκε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται καλύπτουν και τεχνικές ελέγχου εκτός από θέματα διεκπεραίωσης τραπεζικών συναλλαγών.

Αυτό που οι εξωτερικοί ελεγκτές ανέφεραν ότι γίνεται σε αντίστοιχες περιπτώσεις διεθνώς αναγνωρισμένων Τραπεζικών Ιδρυμάτων, είναι ότι η γενική στρατηγική και τα σχέδια για την στελέχωση του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνουν αποσαφήνιση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στην γενικότερη διοικητική ανάπτυξη του οργανισμού λαμβάνοντας υπόψη τις τυχόν επιχειρησιακές αλλαγές, το εξωτερικό περιβάλλον, τις εξειδικευμένες ικανότητες και τις στρατηγικές αρχές. Ακόμη, αναγνωρισμένα τμήματα εσωτερικού ελέγχου, προσλαμβάνουν άτομα που έχουν εμπειρία σε παρόμοιες επιχειρησιακές λειτουργίες και τα εκπαιδεύουν σε τεχνικές ελέγχου και τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου στηρίζονται συνήθως σε εξειδικευμένους εσωτερικούς ελεγκτές, υπεύθυνους για την υλοποίηση των διαφόρων στρατηγικών ελέγχου και χρησιμοποιούν όπου κρίνεται απαραίτητο ειδικούς για την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών. Παράλληλα, διάφορα αναγνωρισμένα τμήματα εσωτερικού ελέγχου, παρέχουν κατά μέσο όρο 75 εκπαιδευτικές ώρες ετησίως σε κάθε υπάλληλο. Αυτό που προτάθηκε να γίνει ώστε να υπάρξει βελτίωση και σε

αυτές τις ενότητες όσον αφορά τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου είναι να υπάρξει εμπλουτισμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με θέματα τεχνικών ελέγχου, όπως αξιολόγηση διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και διεκπεραίωσης λειτουργικών ελέγχων, να προχωρήσει το Ίδρυμα στην ανάπτυξη ενός προγράμματος μετακίνησης, για περιορισμένο χρονικό διάστημα ατόμων από διάφορα τμήματα της Τράπεζας και να συμμετέχουν αυτά σε διάφορους ελέγχους μαζί με τα άτομα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται αμφίδρομη μεταφορά γνώσεων, να καταρτιστεί ένα πρόγραμμα μέσω του οποίου άτομα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου θα εκπαιδευτούν σε συγκεκριμένες περιοχές του οργανισμού, έτσι ώστε να καταστούν ειδικοί και να αυξηθεί το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος εσωτερικού ελέγχου μέσω προσλήψεων ή μέσω εσωτερικής μετακίνησης στελεχών, ώστε να ανταποκριθεί στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες της Τράπεζας. Τέλος, προτάθηκε η ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού που θα συνδέει επαρκώς την προσπάθεια με την ανταμοιβή, θα δίνει κίνητρα αλλά και θα καθιστά ορατή την επαγγελματική ανέλιξη κάθε στελέχους.

Όσον αφορά σε θέματα μεθοδολογίας του ελέγχου, οι εξωτερικοί ελεγκτές εστίαστηκαν στο πώς ο εσωτερικός έλεγχος καθορίζει το σύνολο του ελέγχου, πως καθορίζει τις προτεραιότητες του ελέγχου, δηλαδή, τη συχνότητα του ελέγχου, την προσέγγιση του ελέγχου, την ανταλλαγή απόψεων με τη Διοίκηση και το προσωπικό, εάν είναι αποδοτικός, πως παρακολουθεί και καταγράφει ο εσωτερικός έλεγχος την απόδοσή του και εάν χρησιμοποιεί αποδοτικά την τεχνολογία. Διαπιστώθηκε ότι στο εξεταζόμενο Ίδρυμα δεν έχει καθιερωθεί διαδικασία αξιολόγησης των κινδύνων του οργανισμού λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους της Διοίκησης βάσει της οποίας να καθοριστεί το αντικείμενο και το εύρος της ελεγκτικής προσπάθειας, δεν πραγματοποιείται ετήσιο πλάνο ελέγχων στο οποίο να προσδιορίζεται το αντικείμενο ελέγχου ανά κατάσταση / διεύθυνση και το οποίο να είναι εγκεκριμένο από την Επιτροπή Ελέγχου, οι κεντρικές διευθύνσεις δεν έχουν ως τώρα αποτελέσει αντικείμενο ελέγχου του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και ελέγχονται μόνο τα καταστήματα του δικτύου, ο εσωτερικός έλεγχος δεν χρησιμοποιεί προκαθορισμένα προγράμματα ελέγχου, τα οποία να συνδέουν άμεσα την ελεγκτική εργασία με τον σχετικό κίνδυνο, η μεθοδολογία του εσωτερικού ελέγχου δεν είναι συγκεκριμένη όσον αφορά την διαδικασία επιλογής δείγματος και δεν υπάρχει σαφής μεθοδολογία τεκμηρίωσης της ελεγκτικής εργασίας. Τα φύλλα ελέγχου, δηλαδή, δεν έχουν

καθορισμένο περιεχόμενο, αλλά έχουν τη μορφή πρόχειρων σημειώσεων. Ακόμη, τα φύλλα ελέγχου δεν αρχειοθετούνται σε φακέλους, οι οποίοι να έχουν καθορισμένη δομή ανάλογα με τις ανάγκες του ελέγχου, δεν έχει καθιερωθεί διαδικασία συστηματικής αρχειοθέτησης των φακέλων ελέγχου, δεν έχει καθιερωθεί διαδικασία σύνδεσης των ευρημάτων που περιλαμβάνονται στις εκθέσεις αποτελεσμάτων με τα σχετικά φύλλα ελέγχου, ο εσωτερικός έλεγχος δεν έχει διαδικασία επιμέτρησης των αποδόσεων του με σκοπό να βελτιώσει τη συνολική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά του, δε χρησιμοποιεί κάποιο μηχανογραφικό πρόγραμμα (software) που να περιλαμβάνει θέματα αποτίμησης κινδύνων, σχεδίασης, επιλογής δείγματος και τεκμηρίωσης και τέλος, δεν υπάρχει σαφής μεθοδολογία για την παρακολούθηση της προόδου (follow up) που επιτυγχάνεται επί των θεμάτων που παρουσιάζονται στις διάφορες εκθέσεις. Follow up έλεγχοι γίνονται μόνο επί των θεμάτων των ειδικών σημειωμάτων (θέματα που χρήζουν άμεσης επίλυσης) και όχι επί όλων των θεμάτων.

Αυτό που ισχύει σε διεθνώς αναγνωρισμένα Τραπεζικά Ιδρύματα είναι ο εσωτερικός έλεγχος να κάνει περιοδική ανασκόπηση της μεθοδολογίας αποτίμησης των κινδύνων, για να λάβει υπόψη τις κυρίαρχες τάσεις και πρακτικές, η αποτίμηση των κινδύνων να λαμβάνει σοβαρά υπόψη την πραγματοποιηθείσα εργασία από ομάδες παρακολούθησης και ελέγχων μέσα στον οργανισμό, η διαδικασία αποτίμησης των κινδύνων να χρησιμοποιείται από τον εσωτερικό έλεγχο στον καθορισμό όχι μόνο του ελεγκτικού χρόνου αλλά και του ελεγκτικού εύρους ενασχόλησης με κάθε περιοχή, η διαδικασία ανάλυσης των κινδύνων να περιλαμβάνει την συνεχή εισαγωγή δεδομένων από τη Διοίκηση, σχετικών με επιχειρησιακά θέματα και κινδύνους, η προετοιμασία ενός ελεγκτικού προγράμματος να απαιτεί την εισαγωγή δεδομένων από την Διοίκηση και να γίνεται επιμέτρηση της απόδοσης των διαφόρων έργων με σκοπό τη μεγιστοποίηση της ελεγκτικής απόδοσης. Ακόμη, μερικά τμήματα εσωτερικού ελέγχου έχουν εκσυγχρονίσει την τεκμηρίωση των φύλλων εργασίας, με την αυτοματοποιημένη προετοιμασία και επισκόπησή τους και η τεχνολογία χρησιμοποιείται για την συνεχή επισκόπηση, η οποία έχει αντικαταστήσει σε αρκετές περιπτώσεις τον περιοδικό εσωτερικό έλεγχο. Κλείνοντας, αναγνωρισμένα τμήματα εσωτερικού ελέγχου παρακολουθούν τα προβλήματα που βρίσκονται σε εκκρεμότητα ετοιμάζοντας εκθέσεις στις οποίες συγκεντρώνουν και παρουσιάζουν τα προβλήματα όπου η ολοκλήρωση της εφαρμογής των εισηγήσεων καθυστερεί.

Αυτό που προτάθηκε από την ομάδα των εξωτερικών ελεγκτών για τη διόρθωση των παραπάνω προβλημάτων είναι η βελτίωση της συσχέτισης ανάμεσα στους επιχειρησιακούς στόχους κάθε τμήματος, στους σχετικούς κινδύνους και στις διαδικασίες ελέγχου. Έτσι βεβαιώνεται η χρησιμοποίηση των πηγών και πόρων του εσωτερικού ελέγχου στις σημαντικότερες για την επιτυχία της Τράπεζας περιοχές. Παράλληλα, προτάθηκε η επικέντρωση των προσπαθειών στην αναγνώριση και στον έλεγχο σημαντικών κινδύνων σε μια διαδικασία ή τμήμα και όχι σε όλα τα πιθανά σημεία ελέγχου, ο προγραμματισμός της διάρκειας του ελέγχου με βάση την έκθεση στον κίνδυνο, η κατάρτιση ετήσιου πλάνου ελέγχων, το οποίο να είναι εγκεκριμένο από την Επιτροπή Ελέγχου, η καταγραφή εγχειριδίου μεθοδολογίας και διαδικασιών τμήματος εσωτερικού ελέγχου, η μεγαλύτερη έμφαση στο δείγμα ελέγχου, η καλύτερη τεκμηρίωση της ελεγκτικής εργασίας και η συστηματική αρχειοθέτηση των φακέλων ελέγχου, η άμεση συσχέτιση των ευρημάτων της έκθεσης ελέγχου με τα στοιχεία στα φύλλα εργασίας, ώστε να γίνεται αποτελεσματικότερη η στήριξη των ευρημάτων αυτών και η διερεύνηση της δυνατότητας απόκτησης μηχανογραφικού προγράμματος το οποίο θα χρησιμοποιείται στη διαδικασία ελέγχου. Ακόμη, θεωρήθηκε αναγκαίος ο καθορισμός σαφούς προσέγγισης για την παρακολούθηση της προόδου που επιτυγχάνεται στα θέματα που περιλαμβάνονται σε κάθε έκθεση ελέγχου, ο καθορισμός διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας (quality assurance) και ειπώθηκε ότι οι κεντρικές διευθύνσεις της Τράπεζας θα πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο ελέγχου του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Το τελευταίο κομμάτι όσον αφορά στα θέματα του εσωτερικού ελέγχου που εξετάστηκε αφορούσε στην επικοινωνία και στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την ελεγκτική διαδικασία. Στο κομμάτι αυτό εξετάστηκε εάν είναι τα κανάλια αναφοράς επαρκή να εξασφαλίσουν ανεξαρτησία, πώς ο εσωτερικός έλεγχος καθορίζει τις προτεραιότητες της έκθεσης αποτελεσμάτων, εάν παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου με ακρίβεια και σαφήνεια και εάν έχουν το σωστό βαθμό προτεραιότητας, εάν είναι επαρκής η επικοινωνία με τις διάφορες βαθμίδες της επιχείρησης και εάν η παρουσίαση και καταγραφή των ευρημάτων του ελέγχου, διασφαλίζει την αντικειμενικότητα και την αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Παρατηρήθηκε ότι ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου έχει μία πολύ καλή σχέση με τη Διοίκηση, έτσι ώστε ο εσωτερικός έλεγχος

να θεωρείται καλή πηγή πληροφόρησης, οι εκθέσεις αποτελεσμάτων είναι τυποποιημένες ώστε να διευκολύνεται η αναπαραγωγή τους, ότι δεν παρατίθενται επαρκώς στις εκθέσεις αποτελεσμάτων στοιχεία σχετικά με το μέγεθος του δείγματος που ελέγχθηκε και των εξαιρέσεων που εντοπίστηκαν, τα θέματα που προκύπτουν από τις εκθέσεις αποτελεσμάτων έχουν συνήθως τη μορφή παρατήρησης, ελέγχου και προτάσεων συμμόρφωσης, σε αντίθεση με τις πρακτικές εισηγήσεις, οι εκθέσεις αποτελεσμάτων του ελέγχου περιγράφουν πολύ επιγραμματικά τις επιπτώσεις από τα διάφορα προβλήματα που παρατηρήθηκαν, δεν υπάρχει επαρκής παράθεση ποσοτικών στοιχείων όσον αφορά τις επιπτώσεις των διαφόρων ευρημάτων και σε κάθε έκθεση αποτελεσμάτων περιλαμβάνεται αξιολόγηση του καταστήματος, ωστόσο, δεν έχουν καθοριστεί σαφή κριτήρια για την αξιολόγηση των ελεγχόμενων καταστημάτων. Η αξιολόγηση βασίζεται στην κρίση και την εμπειρία του κάθε ελεγκτή.

Αυτό που γενικά εφαρμόζεται από άλλα μεγάλα Ιδρύματα και συστήνεται είναι τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου να δίνουν έμφαση στο μέγεθος και στις επιχειρησιακές συνέπειες των αποτελεσμάτων των εκθέσεων, και να μην κάνουν απλή αναφορά των ευρημάτων και των εισηγήσεων, τα ευρήματα της έκθεσης ελέγχου να απεικονίζουν την πραγματικότητα και τα θέματα που προκύπτουν πρέπει να συζητούνται εποικοδομητικά με τα διάφορα ελεγχόμενα τμήματα καθ' όλη τη διάρκεια του ελέγχου. Η διοίκηση θα πρέπει να συμμετέχει ενεργά στη δημιουργία εισηγήσεων. Ακόμη, οι εκθέσεις αποτελεσμάτων σε περιπτώσεις πρότυπων συστημάτων ελέγχου είναι σύντομες, ακριβείς και καταγράφουν ξεκάθαρα τα πιο σημαντικά θέματα. Καλό είναι στην έκθεση να συμπεριλαμβάνονται, αν είναι δυνατόν, και ενδεδειγμένες πρακτικές άλλων οργανισμών σε αντίστοιχα θέματα (benchmarks). Ακόμη, οι εκθέσεις αποτελεσμάτων καλό είναι να περιλαμβάνουν εφαρμόσιμες εισηγήσεις, και συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα για τις ενέργειες της διεύθυνσης της ελεγχόμενης μονάδας. Κορυφαία τμήματα εσωτερικού ελέγχου, εκδίδουν ενημερωτικό δελτίο προς το προσωπικό του οργανισμού, παρέχοντας έτσι πληροφόρηση και επιμόρφωση σχετική με διάφορους κινδύνους για τον εσωτερικό έλεγχο. Παράλληλα, σε τέτοια τμήματα γίνεται ενίσχυση της επικοινωνίας με τα ελεγχόμενα τμήματα καθ' όλη τη διάρκεια του ελέγχου, ώστε να εξασφαλίζεται η ακρίβεια των παρατηρήσεων και των ευρημάτων, οι εκθέσεις των αποτελεσμάτων ελέγχου περιλαμβάνουν επαρκή περιγραφή της εργασίας που έγινε και οδήγησε στο συγκεκριμένο ελεγκτικό εύρημα

(μέγεθος δείγματος, χρονική περίοδο που κάλυψε ο έλεγχος, μέγεθος εξαιρέσεων). Η πρακτική αυτή γενικά βοηθάει τον κάθε αναγνώστη να αντιληφθεί το μέγεθος του προβλήματος. Τέλος, η περιγραφή των επιπτώσεων κάθε προβλήματος πρέπει να είναι ακριβής ώστε να δίνει σαφή εικόνα στον αναγνώστη για το ποια είναι η επίπτωση για την Τράπεζα από το συγκεκριμένο πρόβλημα.

Αυτό που πρότειναν οι εξωτερικοί ελεγκτές στο Ίδρυμα που μελετάμε για τη βελτίωση της επικοινωνίας και την καλύτερη και πιο αποτελεσματική παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τη διαδικασία του ελέγχου είναι οι εισηγήσεις που παρατίθενται στις εκθέσεις αποτελεσμάτων με σκοπό την επίλυση των προβλημάτων που παρατηρήθηκαν να είναι ακριβείς και συγκεκριμένες. Ακόμη, συστήθηκε τα ελεγχόμενα τμήματα να συμμετέχουν στην σχεδίαση των εισηγήσεων, να τις αποδέχονται και να παρουσιάζουν συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα εφαρμογής τους. Να δημιουργηθεί αρχείο ευρημάτων από προηγούμενους ελέγχους με σκοπό την χρησιμοποίησή τους στην ετοιμασία των μελλοντικών εκθέσεων, να δημιουργηθεί βάση δεδομένων των ενδεδειγμένων πρακτικών εντός και εκτός του οργανισμού με σκοπό την χρησιμοποίησή τους στην ετοιμασία μελλοντικών εκθέσεων και να καθοριστούν σαφή κριτήρια και μεθοδολογία αξιολόγησης των ελεγχόμενων καταστημάτων.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα συμπεράσματα που έβγαλε η ομάδα των εξωτερικών ελεγκτών, μέσω μίας σειράς συνεντεύξεων με άτομα από τη Διοίκηση του Τραπεζικού Ιδρύματος που εξετάζουμε και με άτομα από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα, έγιναν προσωπικές συνεντεύξεις με 7 στελέχη της Διοίκησης, με 7 μέλη του διοικητικού προσωπικού και συμπληρώθηκαν ερωτηματολόγια από 24 μέλη του διοικητικού προσωπικού σχετικά με τους στόχους, τους κινδύνους, την αποστολή και το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου, την οργάνωση, την επικοινωνία, την ηγετική ικανότητα του προσωπικού και την απόδοσή του. Από τη μεριά των εσωτερικών ελεγκτών έγιναν προσωπικές συνεντεύξεις με 7 ελεγκτές του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και συμπληρώθηκαν ερωτηματολόγια σχετικά με το τμήμα από 15 μέλη του τμήματος, σχετικά με την αποστολή του εσωτερικού ελέγχου, το ρόλο του, την παρουσίαση των αποτελεσμάτων του ελέγχου, την επαγγελματική ανέλιξη, τη μεθοδολογία ελέγχου που εφαρμόζεται, τη χρήση της τεχνολογίας και τη δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών και επίδειξης ικανοτήτων.

Από τη μεριά των στελεχών τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι κυρίως ο έλεγχος της τήρησης των διαδικασιών της Τράπεζας και σε μικρότερο βαθμό λειτουργεί ως επιχειρησιακός σύμβουλος. Γενικά, θεωρείται ότι πρέπει να ενισχυθεί ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου ώστε να αποκτήσει την αναγνώριση και το κύρος που του αρμόζει και σε ορισμένες περιπτώσεις θεωρείται ότι το προσωπικό θα έπρεπε να είναι πιο έμπειρο. Ακόμη, θα ήθελαν να ενισχυθεί ο προληπτικός και συμβουλευτικός ρόλος του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και κρίνεται απαραίτητη η συγγραφή εγχειριδίου διαδικασιών και η μεγαλύτερη ακρίβεια στην διατύπωση των ευρημάτων του ελέγχου. Επιπλέον, τα στελέχη φαίνεται να επιθυμούν την ποσοτικοποίηση των επιπτώσεων και των στοιχείων κόστους-οφέλους των εισηγήσεων και θεωρούν ότι η ανάπτυξη των εργασιών της Τράπεζας είναι ταχύτερη από την ανάπτυξη των οργανωτικών δομών που υποστηρίζουν αυτές τις εργασίες.

Από τη μεριά του διοικητικού προσωπικού, φαίνεται να υπάρχει πολύ καλή επικοινωνία και συνεργασία με το τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Γενικά, φαίνεται να υπάρχει ανάγκη ενημέρωσης αναφορικά με τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου και ζητείται μεγαλύτερη ακρίβεια στη διατύπωση των ευρημάτων και αναφορά στο μέγεθος του δείγματος που ελέγχθηκε, έτσι ώστε να γίνεται καθαρό το μέγεθος του προβλήματος. Ακόμη, ζητήθηκε μεγαλύτερη εστίαση σε πιο ουσιαστικά σημεία ελέγχου παρά στην λεπτομέρεια. Το διοικητικό προσωπικό, θεώρησε ακόμη σημαντική την ενημέρωση και των κατώτερων βαθμίδων για τα αποτελέσματα του ελέγχου και ζήτησε να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην επικοινωνία και την διεξαγωγή ανοικτών συζητήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, θεωρείται ότι το προσωπικό θα έπρεπε να είναι πιο έμπειρο και να υπάρχει καλύτερος συντονισμός με τα υποκαταστήματα για την καταλληλότητα της χρονικής στιγμής της επίσκεψης. Παράλληλα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι κρίνεται σημαντική η χρησιμότητα της διενέργειας επισκόπησης της προόδου που σημειώθηκε επί των προβλημάτων που παρατηρήθηκαν. Τέλος, τα διοικητικά στελέχη έκριναν ότι υπάρχει απουσία γραπτών διαδικασιών λειτουργίας που να είναι γνωστές, διαθέσιμες και κατανοητές σε όλους και ότι είναι απαραίτητη η εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα διαδικασιών ώστε να διευκολυνθεί η επίτευξη ομοιογένειας των διαδικασιών λειτουργίας της Τράπεζας.

Από τη μεριά του το τμήμα εσωτερικού ελέγχου θεωρεί αρχικά ότι η μισθολογική ανέλιξη δεν είναι άμεσα συνδεδεμένη με την απόδοση και ότι ο αριθμός των στελεχών του τμήματος δεν είναι επαρκής λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος της Τράπεζας. Οι εσωτερικοί ελεγκτές τόνισαν επιπλέον, ότι η επάρκεια των προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης δεν είναι η αναμενόμενη. Ωστόσο, από τις συνεντεύξεις φάνηκε ότι υπάρχει πολύ καλή συνεργασία με τους ελεγχόμενους. Ακόμη, οι ελεγκτές κρίνουν ως θετικό στοιχείο το γεγονός ότι κάθε ελεγκτής έχει την δυνατότητα να εργαστεί σε διαφορετικές περιοχές ελέγχου, θεωρούν ικανοποιητική τη συχνότητα επισκέψεων, δηλαδή, τη μία επίσκεψη σε κάθε υποκατάστημα ή υπηρεσία κατά τη διάρκεια του έτους, και θεωρούν αναγκαία την εκπαίδευση του προσωπικού της Τράπεζας ώστε να γίνουν κατανοητές οι διαδικασίες. Τέλος, αυτό που ζήτησαν στην πλειονότητά τους είναι η εκτέλεση των ελεγκτικών εργασιών να υποστηρίζεται από τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων να είναι κατανοητή.

7. Επίλογος

Συνοψίζοντας, ερευνήσαμε τις εφαρμογές του εσωτερικού ελέγχου σε οργανισμούς παγκοσμίως και εμβαθύνουμε στον εσωτερικό έλεγχο διεθνών Τραπεζικών Ιδρυμάτων. Στη συνέχεια συλλέξαμε στοιχεία, όσο πιο λεπτομερή ήταν δυνατό, λόγω της ευαισθησίας των δεδομένων και τη δύσκολη προσβασιμότητα σε αυτά, για το τμήμα εσωτερικού ελέγχου ενός από τα μεγαλύτερα Τραπεζικά Ιδρύματα στον Ελλαδικό χώρο. Απώτερος στόχος μας ήταν να δούμε, κατά πόσο αυτά που αναφέρει η διεθνής βιβλιογραφία και κυρίως τα διεθνή Ινστιτούτα και Οργανισμοί που ασχολούνται με θέματα ελεγκτικής, βρίσκουν εφαρμογή στις Ελληνικές επιχειρήσεις και κυρίως σε ένα οργανωμένο σύστημα, όπως το τραπεζικό. Φυσικά, τα συμπεράσματα που εξάγουμε από τη διερεύνηση ενός Τραπεζικού Ιδρύματος, δεν είναι ενδεικτικά για όλες τις Τράπεζες που εδρεύουν στη χώρα μας, πόσο μάλλον για όλους τους οργανισμούς. Μπορούμε να πούμε, ωστόσο, ότι τα αποτελέσματα της έρευνας αντιπροσωπεύουν μία μέση κατάσταση, καθότι το Ίδρυμα που επιλέξαμε είναι εισηγμένο στο Χρηματιστήριο Αθηνών, είναι αρκετά χρόνια στο χώρο και είναι ιδιαίτερα κερδοφόρο, είναι δηλαδή, ένα Ίδρυμα που θα έπρεπε να έχει ιδιαίτερα αναπτυγμένους ελεγκτικούς μηχανισμούς.

Ιδιαίτερο κύρος στα συμπεράσματά μας δίνει το γεγονός ότι δε βασιστήκαμε απλά στα όσα αναφέρει η Τράπεζα ότι εφαρμόζει όσον αφορά στα θέματα εσωτερικού ελέγχου, αλλά στην πραγματική σύγκριση του αν όσα αναφέρει και θεωρεί ότι εφαρμόζονται, βρίσκουν εφαρμογή στην πραγματικότητα. Αυτό έγινε δυνατό, μέσω της σύγκρισης των όσων αναφέρονται ότι εφαρμόζονται και των ευρημάτων των εξωτερικών ελεγκτών, που είχαν πρόσβαση να ελέγξουν πως κάνουν τη δουλειά τους οι εσωτερικοί ελεγκτές, σε ποια στοιχεία βασίζονται, τι υποδομές υπάρχουν, τι αρμοδιότητες έχουν, κατά πόσο τα αποτελέσματα των ερευνών τους καταλήγουν στα κατάλληλα άτομα και γενικά εάν η όλη ελεγκτική διαδικασία που εφαρμόζεται στο Τραπεζικό Ίδρυμα βοηθάει στο να βελτιώνεται αυτό, οι υπηρεσίες που παρέχει και με την πάροδο του χρόνου να αναπτύσσει τη θέση του στον Ελλαδικό χώρο και εκτός αυτού.

Η Τράπεζα, λοιπόν, που ελέγξαμε βρέθηκε να εφαρμόζει πολλά από αυτά που θα έπρεπε και εφαρμόζονται από πολλές Τράπεζες διεθνώς. Το ελεγκτικό σύστημα, ωστόσο, παρουσιάζει ελλείψεις οι οποίες πρέπει να διορθωθούν άμεσα, διότι αρκετές είναι ελλείψεις σε κρίσιμα θέματα, που αποτελούν τη βάση για άλλα και η μη διόρθωσή τους μπορεί να κοστίσει στο Ίδρυμα μελλοντικά. Αυτό που θα πρέπει να γίνει είναι άμεση λεπτομερής καταγραφή και αξιολόγηση των επιχειρηματικών κινδύνων του οργανισμού. Οι κίνδυνοι αυτοί θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν σαν βάση για την ετοιμασία των διαδικασιών λειτουργίας της Τράπεζας και την εκπόνηση του στρατηγικού πλάνου ελέγχου. Θα πρέπει ακόμη, να οριστικοποιηθεί και να εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο ο κανονισμός λειτουργίας της Επιτροπής Ελέγχου και να καταγραφεί άμεσα η μεθοδολογία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, η οποία θα καλύπτει όλες τις φάσεις του ελέγχου και θα επιβεβαιώνει την επαρκή κάλυψη όλων των κινδύνων και την ομοιομορφία όλων των ομοειδών ελεγκτικών εργασιών. Θα πρέπει να ενισχυθεί η επικοινωνία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με τα ελεγχόμενα τμήματα, τα οποία πρέπει να αντιμετωπίζονται ως πελάτες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι απόψεις και εκτιμήσεις των τμημάτων πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη σε όλα τα στάδια της ελεγκτικής εργασίας με σκοπό τη βελτίωση του τελικού αποτελέσματος. Παράλληλα, με τους ελέγχους που είναι επικεντρωμένοι στην εξουδετέρωση του κινδύνου (risk based audits), σημαντικό είναι να προχωρήσει το τμήμα στην πραγματοποίηση εργασιών που προσανατολίζονται στην αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού (value added audits).

Ακόμη, πρέπει να ενισχυθεί η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας σε όλα τα επίπεδα της ελεγκτικής εργασίας όπως η αξιολόγηση των κινδύνων, η σχεδίαση και τεκμηρίωση της ελεγκτικής εργασίας και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων και σημαντικό είναι να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα έλεγχος ποιότητας (quality control) εντός και εκτός του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται. Θα πρέπει, παράλληλα, να ενισχυθούν τα σεμινάρια που πραγματοποιούνται εντός της Τράπεζας και αφορούν καινούριες διαδικασίες και πρακτικές, στα οποία να συμμετέχει τουλάχιστον ένα άτομο του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, με σκοπό την παρουσίαση της ελεγκτικής οπτικής των διαδικασιών αυτών. Με τον τρόπο αυτό ενισχύεται ο προληπτικός ρόλος του τμήματος. Όπως, ορίζεται και από τα Ινστιτούτα Ελεγκτικής, σημαντική είναι η

άμεση δημιουργία βάσης ενδεδειγμένων πρακτικών που χρησιμοποιούν ομοειδείς οργανισμοί (benchmark database) με σκοπό την μεγιστοποίηση των υπηρεσιών που προσφέρει το τμήμα υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου. Τέλος, οι εκθέσεις αποτελεσμάτων ελέγχου θα πρέπει να αναδιαμορφωθούν με στόχο να καταστούν πιο φιλικές και κατανοητές στον αναγνώστη. Θα πρέπει να περιγράφουν με σαφήνεια και ακρίβεια το πρόβλημα που εντοπίστηκε δίνοντας την πραγματική του διάσταση και επεξηγώντας επαρκώς τις επιπτώσεις του στη λειτουργία του οργανισμού.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της Τράπεζας παρουσιάζει σημαντικές ελλείψεις, οι οποίες είναι αδικαιολόγητες βάση της πολύχρονης λειτουργίας της, μπορούμε, ωστόσο, να δικαιολογήσουμε τις ελλείψεις γνωρίζοντας ότι η τωρινή μορφή της έχει προέλθει από συγχωνεύσεις με άλλα Ιδρύματα και σίγουρα θα αυτό θα επέφερε κάποια σύγχυση. Η παρουσία των εξωτερικών ελεγκτών ήταν αναγκαία και εφόσον το Ίδρυμα πατήσει πάνω στις παρατηρήσεις του και προβεί στις απαραίτητες ενέργειες και διορθώσεις, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα γίνει καταλληλότερο και το τμήμα εσωτερικού ελέγχου θα καταφέρει να λειτουργήσει με σωστό τρόπο, βοηθώντας και προφυλάσσοντας το Ίδρυμα. Όλα αυτά ενισχύονται και από το γεγονός ότι όλα τα Τραπεζικά Ιδρύματα από την αρχή του 2008, υποχρεούνται να εναρμονιστούν με τις αρχές της Βασιλείας II. Μπορούμε, κατά επέκταση, να συμπεράνουμε ότι μία μελέτη πάνω στο ίδιο ίδρυμα και για το ίδιο θέμα, έπειτα από ένα χρόνο από την εκπόνηση της μελέτης αυτής, θα οδηγούσε σε πολύ πιο θετικά για τον οργανισμό αποτελέσματα. Προτείνουμε ακόμη σε ερευνητές που δείχνουν ενδιαφέρον για θέματα εσωτερικού ελέγχου σε Τραπεζικά Ιδρύματα και μπορούν να έχουν πρόσβαση σε αντίστοιχες πληροφορίες κάποιου Ιδρύματος, να προβούν σε σύγκριση των δύο Ιδρυμάτων, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο αντικειμενική άποψη για τον εσωτερικό έλεγχο στις Τράπεζες που εδρεύουν στον Ελλαδικό χώρο.

8. Βιβλιογραφία - Αναφορές

Ελληνική

Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, Αθήνα 2001.

Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (1999). «Αρχές για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα, υπό τον Συντονισμό της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς», Αθήνα 1999.

Κανελλόπουλος Α. (1996). «Σύγχρονες Οικονομικές Σκέψεις των Αρχαίων Ελλήνων», τόμος Α, Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη, Αθήνα 1996.

Media2Day Εκδοτική Α.Ε., “Πρόοδοι και ελλείψεις στην Εταιρική Διακυβέρνηση”, 17/07/08.

Παπαστάθης, Π. (2003). «Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή Του», τόμος Α, σελ. 36-39.

Παπαστάθης, Π. (1995). «Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου», σελ. 28-46.

Τράπεζα της Ελλάδος. Ιστοσελίδα www.bankofgreece.gr.

Ξένη

Agoglia, C., Beaudoin, C., Tsakumis, G. (2007). “The Effect of Fraud Assessment Documentation Structure on Auditors’ Ability to Identify Control Weaknesses: The Moderating Role of Reviewer Experience”, σελ. 6-25.

Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. και Kinney, W. (2006). “The Discovery and Consequences of Internal Control Deficiencies Prior to SOX-Mandated Audits”,

Working Paper, University of Wisconsin, University of Iowa and University of Texas, σελ. 3-11 και 25-26.

Basle Committee on Banking Supervision, “Framework for Internal Controls in Banking Organisations”, September 1998.

Basle Committee on Banking Supervision, “Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors”, August 2001.

Basle Committee on Banking Supervision, “Internal audit in banks and the supervisor’s relationship with auditors: A survey”, August 2002.

Basle Committee on Banking Supervision and Bank for International Settlements, “Core Principles for Effective Banking Supervision”, σελ. 4, October 2006.

Beck, U. (1998). “The politics of Risk Society”, Polity Press, London, σελ. 15,16 και 18.

Bishop W. (CIA President), The Institute of Internal Auditors, “Comments on the Basle Committee on Banking Supervision’s consultative paper titled Internal Audit in Banking Organizations and the Relationship of the Supervisory Authorities with Internal and External Auditors”, σελ. 1-4, November 2000.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Ιστοσελίδα www.coso.org

Grant Thornton. Ιστοσελίδα www.grant-thornton.gr.

Hawke, J. (2000). “OCC to banks: Beware of Weak Internal Controls”, Indiana Bankers Association, Δεκέμβριος 2000.

Heier, J., Dugan, M. και Sayers, D. (2003). “ Sarbanes-Oxley and the Culmination of Internal Control Development: A Study of Reactive Evolution”, σελ. 10-11 και 13.

Institute of Chartered Accountants in England & Wales (1999), “Internal Control Guidance for Directors on the Combined Code”, σελ.7,8 και 10.

Kelly, Thomas P. (1993). “The COSO Report: Challenge and Counterchallenge”. *Journal of Accountancy* February, σελ. 10-18.

Lopez, T., Vandervelde S., και Wu, Y. (2006). “The Auditor’s Internal Control Opinions: An Experimental Investigation of Relevance”, σελ. 19-21.

Noland, G., Nichols, D., Flesher, D. (2004). “Audit Committee Effectiveness in the Banking Industry: How Effective are Audit Committees in the Banking Industry?”, *Management Accounting Quarterly*, Spring 2004.

Spira, L., Page, M. (2002). “Risk Management: The Reinvention of Internal Control and the Changing Role of Internal Audit”, σελ. 641 – 643 και 646-647.

The Institute of Internal Auditors. “Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Code of Ethics”, Florida.

The Institution of Internal Auditors, “Practice Advisory 2100-1.1, article 2110.A2”, [Ιστοσελίδα www.theiia.org](http://www.theiia.org).

Yang, D., Guan, L. (2004). “The Evolution of IT Auditing and Internal Control Standards in Financial Statement Audits: The Case of the United States”, *Managerial Auditing Journal*, Volume 19, Number 4, σελ. 544-555.

Yan Zhang, Jian Zhou, Nan Zhou (2007). “Audit Committee Quality, Auditor Independence, and Internal Control Weaknesses”, *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 26, No.3, σελ. 300-327, May/June 2007.