



ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

ΤΟ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΟΥ ΔΙΕΠΕΙ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ  
ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ - ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ  
ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΟ ALPHA BANK

του

ΛΙΟΥΔΗ ΗΛΙΑ  
Επιβλέπων Καθηγητής: Δημήτριος Κουσενίδης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη  
Λογιστική και Χρηματοοικονομική  
Με εξειδίκευση στην χρηματοοικονομική διοίκηση

Αύγουστος 2011

---

## **ΑΦΙΕΡΩΝΕΤΑΙ**

*στον Πατέρα μου,  
για όλα όσα μου δίδαξε και όλα όσα μου χάρισε*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας τη διπλωματική εργασία, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κύριο Δημήτριο Κουσενίδη για το χρόνο που μου αφιέρωσε κατά τη διάρκεια αυτών των μηνών, για όλα όσα με δίδαξε όλα αυτά τα χρόνια σαν καθηγητής σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο, αλλά και για τις πολύτιμες παρατηρήσεις πάνω στην εργασία μου, που με οδήγησαν στο βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου στην Alpha Bank που ο καθένας με την συνδρομή του βοήθησε στη συγκέντρωση χρήσιμων πληροφοριών και στην παροχή διευκρινίσεων για τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου στον Όμιλο. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, για την διαρκή στήριξη, συμβουλή και ανιδιοτελή αγάπη που μου έδειξαν, σε ότι και αν προσπάθησα μέχρι σήμερα στην ζωή μου.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	3
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....	4
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	
Α. Ελληνική.....	9
Β. Ξένη.....	10
Γ. Ηλεκτρονική.....	10
Δ. Πηγές – Εγχειρίδια ALPHA BANK.....	11
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ</b>	
1.1 Ελεγκτική λειτουργία.....	15
1.2 Ορισμός ελέγχου.....	15
1.3 Αντικείμενο ελέγχου.....	16
1.4 Ελεγκτική διαδικασία.....	16
1.5 Έκθεση ελέγχου.....	17
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ</b>	
2.1 Εξωτερικός έλεγχος.....	18
2.2 Εσωτερικός έλεγχος.....	20
2.2.1 Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου.....	21
α) Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου από το Ινστιτούτο Πιστοποιημένων Λογιστών των Η.Π.Α.....	21

β) Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών των Η.Π.Α.....	21
γ) Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου από την Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission(COSO).....	22
δ) Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με το εγχειρίδιο Sawyer’s Internal Auditing.....	22

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ – ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

3.1 Κώδικας Δεοντολογίας.....	24
3.1.1 Ακεραιότητα.....	25
3.1.2 Αντικειμενικότητα.....	25
3.1.3 Εμπιστευτικότητα.....	25
3.1.4 Επάρκεια.....	26
3.2 Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου.....	26
3.2.1 Πρότυπα Χαρακτηριστικών Ιδιοτήτων - (Attribute Standard Σειρά 1000).....	27
3.2.2 Πρότυπα (Απόδοσης) Διεξαγωγής - (Performance Standards Σειρά 2000).....	28

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ**

4.1 Οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι των τραπεζών και ο εσωτερικός έλεγχος .....	30
α) Πιστωτικός κίνδυνος.....	30
β) Κίνδυνος Αγοράς.....	31

γ) Λειτουργικός Κίνδυνος.....	31
δ) Κίνδυνος Ρευστότητας.....	31
ε) Νομικός Κίνδυνος.....	31
στ) Κίνδυνος Συμμόρφωσης.....	32
ζ) Κίνδυνος Συστημάτων Πληροφορικής.....	32
4.2 Ορισμός και στόχοι του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε) των Τραπεζικών Ιδρυμάτων.....	33
4.3 Το Διεθνές Ρυθμιστικό Πλαίσιο για τον Εσωτερικό Έλεγχο στον Τραπεζικό Τομέα.....	34
4.3.1 Πλαίσιο αρχών για τον Εσωτερικό Έλεγχο της Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία.....	35
4.4 Το Ελληνικό Ρυθμιστικό Πλαίσιο για τον Εσωτερικό Έλεγχο του Τραπεζικού Τομέα.....	37
4.4.1 Η Εταιρική Διακυβέρνηση και ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελλάδα	37
4.4.2 Ο Εσωτερικός Έλεγχος σύμφωνα με τον Νόμο 3016/2002 Περί Εταιρικής Διακυβερνήσεως.....	40
α) Αρχές της οργάνωσης και των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου.....	40
β) Αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.....	41
4.4.3. Η Πράξη Π.Δ.Τ.Ε.2577/9.3.2006.....	42
4.4.3.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	42
4.4.3.2 Βασικές αρχές και κριτήρια αξιολόγησης της οργανωτικής δομής του ΣΕΕ.....	44
α) Βασικές αρχές και κριτήρια αξιολόγησης.....	44
β) Βασικές αρχές και κριτήρια αξιολόγησης του ΣΕΕ σε επίπεδο ομίλου.....	50
4.4.3.3 Όργανα Διοικητικής Διαχείρισης Σ.Ε.Ε.....	50

α) Αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.) και της Διοίκησης.....	50
β) Επιτροπές του Δ.Σ. ή της Διοίκησης.....	52
4.4.3.4 Υπηρεσιακές Μονάδες.....	55
α) Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης.....	55
β) Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων.....	58
γ) Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης.....	59

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΟ ALPHA BANK (CASE STUDY)**

5.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις (Εταιρική Διακυβέρνηση – Εσωτερικός Έλεγχος).....	60
5.2 Διακυβέρνηση του Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου.....	67
5.2.1 Οργανόγραμμα Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου Alpha Bank.....	67
5.2.2 Αρμοδιότητες Διευθυντού Εσωτερικού Ελέγχου Alpha Bank.....	68
5.2.3 Ελεγκτική Επιτροπή.....	69
5.2.4 Εξωτερικοί Ελεγκτές.....	69
5.3 Αρχές Δεοντολογίας του Εσωτερικού Ελέγχου του Όμιλου.....	70
5.4 Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου στο Όμιλο.....	72
5.5 Εξουσιοδότηση των Στελεχών των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου.....	73
5.6 Αναγνώριση και Εκτίμηση Κινδύνων για την κατάρτιση του Προγράμματος Ελέγχων στον Όμιλο (Risk Based Auditing).....	75
5.6.1 Αναγνώριση και Καταγραφή του Ελεγκτικού Χώρου του Ομίλου (Audit Universe).....	79
5.6.2 Αναγνώριση και Αξιολόγηση των Κινδύνων.....	80
5.6.3 Καθορισμός Ειδικών Παραγόντων (Custom Measures).....	81
5.7 Κατάρτιση και Έγκριση του Ετήσιου Προγράμματος των Ελέγχων	

του Ομίλου.....	82
5.8 Είδη Ελέγχων.....	84
5.9 Σχεδιασμός και Διενέργεια Ελέγχου στον Όμιλο.....	85
5.9.1 Σχεδιάγραμμα σχεδιασμού και διενέργειας ελέγχου.....	85
5.9.2 Σχεδιασμός ελέγχου.....	85
α) Επιλογή ομάδας ελέγχου.....	85
β) Μελέτη του αντικειμένου.....	86
γ) Κατάρτιση και επικαιροποίηση βημάτων ελέγχου (Audit Steps).....	87
5.9.3 Διενέργεια ελέγχου.....	87
α) Συνάντηση ενάρξεως (opening meeting).....	87
β) Ελεγκτική εργασία (fieldwork).....	88
γ) Αξιολόγηση ευρημάτων τακτικών ελέγχων ως προς τον κίνδυνο.....	89
δ) Τεκμηρίωση ελέγχου.....	89
ε) Η Τελική Συνάντηση (Exit Meeting).....	90
στ) Σύνταξη Εκθέσεως Ελέγχου.....	90
ζ) Επισκόπηση Ελεγκτικής Εργασίας.....	91
5.10 Έλεγχοι Συστημάτων Πληροφορικής Ομίλου.....	91
5.10.1 Αρχές Ελέγχου Συστημάτων Πληροφορικής.....	92
5.10.2 Είδη Ελέγχων Συστημάτων Πληροφορικής.....	94
5.11 Αξιολόγηση της Λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου στον Όμιλο.....	97
α) Εποπτεία σε συνεχή βάση.....	98
β) Εσωτερικές αξιολογήσεις.....	98
γ) Εξωτερικές αξιολογήσεις.....	98
5.12. Συμπέρασμα για τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου στον Όμιλο Alpha Bank.....	99



# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Α. Ελληνική

1. Καζαντζής Χ. (2006), *«Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος, Μία Συστηματική Προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων»*, Εκδόσεις Business Plus Α.Ε.
2. Καραμάνης Κ (2008) *«Σύγχρονη Ελεγκτική»* Εκδόσεις ΟΠΑ
3. Ανδρέας Γ. Κουτούπης (2009), Διδακτορική Διατριβή *«Οι επιδράσεις του Θεσμικού Πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης και των Βέλτιστων Πρακτικών στην Ανάπτυξη των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των Επιχειρήσεων η περίπτωση των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών Εταιρειών»*, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.
4. Ελληνικό Ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών (2008), *Το πλαίσιο επαγγελματικής εφαρμογής*.
5. Αθανάσιος Παπαθανασίου (2011), Διπλωματική Εργασία, *«Η Συμβολή του Εσωτερικού Ελέγχου στη βελτίωση της ποιότητας της Εταιρικής Διακυβέρνησης: Διερεύνηση στο πλαίσιο της Ελληνικής Πραγματικότητας»*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
6. Στεφάνου Κ. – Γκόρτσος Χρ. (2005), *«Διεθνές Οικονομικό Δίκαιο»* Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
7. Ντζανάτος Δ. (2009), *«Ο έλεγχος ως μηχανισμός αρνητικής εντροπίας, μια φιλική ανάγνωση στα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα»*, Εκδόσεις Καστανιώτη.
8. Ν.3016/2002, *«Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις»*, ΦΕΚ 110/Α/17.05.2002.
9. ΠΔΤΕ 2577/09.03.2006, *«Πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και σχετικές αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων»*

## B. Ξένη

1. Sawyer's Internal Auditing, "*Practice of Modern Internal Auditing*", The Institute of Internal Auditors, 5<sup>th</sup> Edition.

## Γ. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ

1. [www.bis.org/Basel Committee/Basel Capital Accord](http://www.bis.org/Basel%20Committee/Basel%20Capital%20Accord).  
Basel Committee on Banking Supervision, (1999), "*Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations*", Basel.  
  
Basel Committee on Banking Supervision, (2001), "*Internal Audit in Banks and the Supervisors Relationship with Auditors*", Basel.  
  
Basel Committee on Banking Supervision, (1998), "*Framework for the Evaluation of Internal Control Systems*", Basel.  
  
Basel Committee on Banking Supervision, (2001), "*Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors*", Basel.
2. [www.theiia.org](http://www.theiia.org) (Institute of Internal Auditors).
3. [www.isaca.gr](http://www.isaca.gr)
4. [www.coso.org](http://www.coso.org) (The Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

## Δ. ΠΗΓΕΣ - ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ALPHA BANK

1. [www.alpha.gr](http://www.alpha.gr) (εταιρική διακυβέρνηση)
2. [www.alpha.gr](http://www.alpha.gr) (πληροφόρηση επενδυτών)
3. [www.alpha.gr](http://www.alpha.gr) (οργανωτική δομή)
4. [www.alpha.gr](http://www.alpha.gr) (συμβούλια και επιτροπές)
5. Alpha Bank Κανονισμός Λειτουργίας Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου, “Alpha Bank Internal Audit Policy and Procedures Manual”, Alpha Bank 2009.
6. [“Audit Functions TeamMate Protocol”, ALPHA BANK](#)
7. [“TeamMate Global Database Access Guidelines”, ALPHA BANK](#)
8. [“Updating Audit Programs \(Local TeamStore Files\)”, ALPHA BANK](#)
9. [“TeamCentral Report Templates Description Manual”, ALPHA BANK](#)
10. [“TeamRisk Technical Manual”, ALPHA BANK](#)
11. [“TeamSchedule Technical Manual”, ALPHA BANK](#)
12. [“Audit Projects User Manual”, ALPHA BANK](#)
13. [“Follow Up Audit Projects Users Manual”, ALPHA BANK](#)
14. [“Special Audit Projects User Manual”, ALPHA BANK](#)
15. [“Supervisory Authority Audits Follow Up Projects User Manual”, ALPHA BANK](#)



## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η ανάληψη από τα τραπεζικά ιδρύματα πολύπλοκων δραστηριοτήτων, η συγκρότηση τραπεζικών ομίλων με ετερογενής και πολυεθνικές δραστηριότητες και η απελευθέρωση των αγορών, αύξησαν τους επιχειρησιακούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν. Οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι των τραπεζικών ιδρυμάτων διευρύνθηκαν επίσης από τη μεγάλη ανάπτυξη των αγορών χρήματος και κεφαλαίων, την απελευθέρωση της κινήσεως κεφαλαίων, από τη σημαντική ανάπτυξη της επενδυτικής τραπεζικής και από το τεράστιο πλέγμα των διατραπεζικών συναλλαγών.

Για να αντιμετωπισθούν οι σχετικοί κίνδυνοι και για τη διασφάλιση της σταθερότητας του χρηματοπιστωτικού συστήματος, υπήρξε έντονη ρυθμιστική παρέμβαση σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο, σε θέματα εταιρικής διακυβερνήσεως, εποπτείας, εσωτερικού ελέγχου, κεφαλαιακών απαιτήσεων κλπ,

Στο πλαίσιο αυτό έγινε αντιληπτή η σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου για την αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση των τραπεζικών ιδρυμάτων και ο ρόλος ενός επαρκούς και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου για την προστασία των τραπεζών έναντι των επιχειρησιακών κινδύνων.

Αντικείμενο της παρούσης εργασίας αποτελεί καταρχήν η επισκόπηση των κυριότερων ρυθμιστικών παρεμβάσεων που διέπουν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στις ελληνικές τράπεζες.

Προς τούτο γίνεται προσέγγιση στην έννοια και το περιεχόμενο τόσο του ελέγχου γενικά όσο και του εσωτερικού ελέγχου ειδικότερα, καθώς και στα διεθνή επαγγελματικά πρότυπα εσωτερικού ελέγχου.

Επιδιώκεται να καταστεί εμφανής ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου ως απαραίτητου εργαλείου αποτελεσματικής διοικήσεως των επιχειρήσεων, η αναβάθμιση του ρόλου αυτού και οι παρεμβάσεις για να καθορισθεί μια διεθνώς ομοιόμορφη μεθοδολογία οργάνωσης και διαχείρισης των έργων εσωτερικού

ελέγχου.

Ακολούθως η εργασία εστιάζεται στους επιχειρησιακούς κινδύνους των τραπεζικών ιδρυμάτων και στις ρυθμιστικές παρεμβάσεις για αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση με την ενίσχυση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου. Προς τούτο γίνεται επισκόπηση του πλαισίου αρχών για τον εσωτερικό έλεγχο που υιοθετήθηκαν, από την Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία, με τον Νόμο 3016/2002 περί εταιρικής διακυβέρνησης και με την ΠΔΤΕ 2577/2006 .

Τέλος γίνεται επισκόπηση της λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στον Όμιλο Alpha Bank για την εφαρμογή του παραπάνω ρυθμιστικού πλαισίου και για τη μεθοδολογία οργάνωσης και διαχείρισης των διαφόρων έργων εσωτερικού ελέγχου στον Όμιλο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ**

### **ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

#### **1.1 Ελεγκτική Λειτουργία**

Οι επιχειρήσεις σήμερα λειτουργούν σε ένα πολύπλοκο και ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο ενέχει σοβαρούς επιχειρησιακούς κινδύνους. Η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από την σωστή και έγκαιρη διαχείριση των επιχειρησιακών κινδύνων. Ως εκ τούτου οι διοικήσεις των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των μεγάλων επιχειρήσεων, απαιτείται να έχουν έγκαιρη και αντικειμενική πληροφόρηση για να διαπιστώνουν αν υπάρχει επαρκής και αποτελεσματική λειτουργία δικλείδων ασφαλείας σε όλους τους τομείς της επιχειρησιακής λειτουργίας.

Η ελεγκτική λειτουργία στις επιχειρήσεις αρχικά ήταν μια βοηθητική λειτουργία η οποία εξελίχθηκε σταδιακά λόγω της έντασης και της πολυπλοκότητας των επιχειρησιακών λειτουργιών και της αύξησης των διοικητικών προβλημάτων.

Η ελεγκτική, ως κλάδος των διοικητικών – οικονομικών επιστημών, αποτελεί επιστήμη και τεχνική η οποία εξελίσσεται διαχρονικά. Είναι ένας συγκερασμός θεωρίας και πρακτικής που πραγματεύεται θέματα ελέγχου από απόψεως τόσο θεωρητικής όσο και διαδικαστικής.

Η ελεγκτική εστιάζεται στο αντικείμενο του ελέγχου (πχ σκοπός ελέγχου, εύρος ελέγχου), στο υποκείμενο του ελέγχου (στα άτομα που διενεργούν τον έλεγχο, στις γνώσεις και στα προσόντα τους) και στις ελεγκτικές διαδικασίες (στην τεχνική και μεθοδολογία, βάσει των οποίων θα διενεργείται ο έλεγχος)<sup>1</sup>.

#### **1.2 Ορισμός Ελέγχου**

Σύμφωνα με τη διατύπωση της Αμερικανικής εταιρίας Λογιστών «έλεγχος είναι η συγκέντρωση και αξιολόγηση στοιχείων και δεδομένων με σκοπό την έκδοση

---

<sup>1</sup> Καζαντζής Χ. (2006), «Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος, Μία Συστηματική Προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων», Εκδόσεις Business Plus A.E.

γνώμης, από έναν ανεξάρτητο και κάτοχο των απαιτούμενων προσόντων επαγγελματία, σχετικά με το κατά πόσο οι υπό έλεγχο πληροφορίες ή δεδομένα έχουν παραχθεί σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια. Ο ορισμός αυτός καλύπτει όχι μόνο τον έλεγχο ιστορικών λογιστικών καταστάσεων αλλά και κάθε μορφής έλεγχο"<sup>2</sup>.

### 1.3 Αντικείμενο Ελέγχου

Βασικό στοιχείο κάθε ελέγχου είναι το «αντικείμενό» του και υπάρχει ένα μεγάλο εύρος αντικειμένων με τα οποία μπορεί να ασχοληθούν οι ελεγκτές. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι ο έλεγχος μπορεί να έχει ως αντικείμενο την έρευνα χρηματοοικονομικών καταστάσεων ή χρηματοοικονομικών πληροφοριών και συνθηκών, την έρευνα για μη χρηματοοικονομικές επιδόσεις ή συνθήκες (πχ έλεγχος ποιότητας, έλεγχος ασφάλειας, έλεγχος απόδοσης), την έρευνα σε συστήματα και διαδικασίες ή την έρευνα για συμπεριφορές.

Σημαντική προϋπόθεση είναι η «καταλληλότητα του αντικειμένου του ελέγχου». Δηλαδή το αντικείμενο του ελέγχου να είναι συγκεκριμένο και μετρήσιμο και τα σχετικά στοιχεία ή οι πληροφορίες (τεκμήρια ελέγχου), να είναι επαρκή και σε τέτοια μορφή ώστε να επιδέχονται έλεγχο και επιβεβαίωση.

Εκτός από την καταλληλότητα του αντικειμένου του ελέγχου, βασική παράμετρο του ελεγκτικού έργου, αποτελεί η «καταλληλότητα των κριτηρίων» με τα οποία θα ελεγχθεί το αντικείμενο. Τα κριτήρια πρέπει να είναι συναφή με το αντικείμενο του ελέγχου, να είναι πλήρη, αξιόπιστα, κατανοητά και ουδέτερα.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι για τον έλεγχο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων μιας επιχείρησης, το κριτήριο του ελέγχου είναι το υφιστάμενο πλαίσιο χρηματοοικονομικής πληροφόρησης (λογιστικά πρότυπα), για το φορολογικό έλεγχο το κριτήριο είναι οι φορολογικές διατάξεις, για τον έλεγχο των πιστοδοτήσεων τραπεζής το υφιστάμενο πλαίσιο πολιτικών και διαδικασιών πιστοδοτήσεων κλπ.

### 1.4 Ελεγκτική Διαδικασία

---

<sup>2</sup> Καραμάνης Κ (2008) «Σύγχρονη Ελεγκτική» Εκδόσεις ΟΠΑ



Η ελεγκτική διαδικασία είναι συνδιασμός κατάλληλα σχεδιασμένων βημάτων για τη διενέργεια του ελέγχου (audit steps), συστηματικών ενεργειών και αποφάσεων του ελεγκτή.

Κατά τη διάρκεια του ελέγχου επιδιώκεται η συγκέντρωση «επαρκών ελεγκτικών αποδείξεων» και τα κάθε είδους στοιχεία και δεδομένα χρησιμοποιούνται για να εξακριβωθεί αν οι προς έλεγχο πληροφορίες συμφωνούν με τα κριτήρια του ελέγχου.

Ο ελεγκτής για να επιτελέσει αποτελεσματικά το έργο του, πρέπει να είναι καταρτισμένος, έμπειρος και ικανός να κατανοεί και να εφαρμόζει τα κριτήρια του ελέγχου, να προσδιορίζει τις απαιτούμενες ελεγκτικές αποδείξεις, να επεξεργάζεται, να αναλύει και να εξετάζει τα πάσης φύσεως στοιχεία και δεδομένα και να εκδίδει έκθεση ελέγχου.

## **1.5 Έκθεση Ελέγχου**

Η έκθεση ελέγχου είναι το επιστέγασμα της ελεγκτικής εργασίας. Είναι το κείμενο με το οποίο ο επιθεωρητής εκφράζει την «ανεξάρτητη» γνώμη του, στους χρήστες της έκθεσης, δηλαδή αν και κατά πόσο οι πληροφορίες που ελέγχθηκαν συμφωνούν με τα κριτήρια του ελέγχου. Η έκθεση ελέγχου πρέπει να είναι «κατανοητή» και «συναφής» με το αντικείμενο ελέγχου, τα στοιχεία που παρατίθενται πρέπει να είναι «πλήρη» και «αξιόπιστα» και η διατύπωση της γνώμης του ελεγκτή πρέπει να είναι «ουδέτερη».

Στην υλοποίηση των στόχων του ελέγχου, βοηθά η εφαρμογή βασικών αρχών, κανόνων και νόμων που έχουν συνταχθεί, προκειμένου να υπάρξει μια κοινή βάση ελέγχου για τις εταιρείες. Ο έλεγχος των εταιρειών δεν είναι μόνο εθνική υπόθεση, αλλά όλο και περισσότερο ρυθμίζεται και επηρεάζεται από διεθνείς πολιτικοοικονομικούς παράγοντες και οργανισμούς και τις δυνάμεις της αγοράς, στο πλαίσιο της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

#### 2.1 Εξωτερικός Έλεγχος

Μια βασική διάκριση του ελέγχου είναι μεταξύ εξωτερικού και εσωτερικού ελέγχου.

Ο εξωτερικός έλεγχος σε σχέση με τον εσωτερικό έλεγχο διαφέρει τόσο στο αντικείμενο του ελέγχου (σκοπός ελέγχου, εύρος ελέγχου), όσο και στο υποκείμενο του ελέγχου (στα άτομα που διενεργούν τον έλεγχο, στις γνώσεις και στα προσόντα τους) και στις διαδικασίες ελέγχου (στην τεχνική και μεθοδολογία, βάσει των οποίων διενεργείται ο έλεγχος)<sup>3</sup>.

Ο εξωτερικός έλεγχος (external audit) διενεργείται από ανεξάρτητους ειδικούς επαγγελματίες (εξωτερικούς ελεγκτές), οι οποίοι δεν έχουν υπαλληλική σχέση με την εταιρεία που ελέγχουν.

Το πιο συνηθισμένο αντικείμενο του εξωτερικού ελέγχου είναι η διαπίστωση και επιβεβαίωση της οικονομικής κατάστασης και των αποτελεσμάτων της εταιρείας και των επιμέρους δραστηριοτήτων της (π.χ. θυγατρικών εταιρειών, συμμετοχών, κ.λπ.)

Λόγω της εξέλιξης και της πολυπλοκότητας του οικονομικού περιβάλλοντος, τα τελευταία χρόνια ο εξωτερικός έλεγχος δίνει πλέον μεγαλύτερη έμφαση στη μελέτη του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η εταιρεία, στους κινδύνους που επηρεάζουν ή μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία της και στους κινδύνους για ουσιαστικά σφάλματα στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο Νόμος Sarbanes – Oxley (2002) των Η.Π.Α. ο οποίος επιβάλλει, στις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο

---

<sup>3</sup> Ανδρέας Γ. Κουτούπης (2009), Διδακτορική Διατριβή «Οι επιδράσεις του Θεσμικού Πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης και των Βέλτιστων Πρακτικών στην Ανάπτυξη των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των Επιχειρήσεων Η περίπτωση των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών Εταιρειών», Παντείο Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

της Ν. Υόρκης, να έχουν καταγεγραμμένες τις δικλίδες ασφαλείας (controls) που έχουν θέσει για ασφαλή χρηματοοικονομική διαχείριση, να αυτό-αξιολογούνται και να πιστοποιούν τη σχετική επάρκεια τους ετησίως, ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο Οικονομικός Διευθυντής και ο εξωτερικός ελεγκτής. Όλοι οι ανωτέρω επιβάλλεται να διενεργούν ετησίως δοκιμές αξιολόγησης (tests) του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας, τα οποία διαφέρουν ανάλογα με την σημαντικότητα της ελεγχόμενης διαδικασίας (based on materiality level) <sup>4</sup>.

Ως εκ τούτου ο εξωτερικός έλεγχος έχει κατασταλτικό χαρακτήρα και αποσκοπεί, πέραν της αποτροπής λαθών και απατών, κυρίως στην εξέταση και πιστοποίηση των οικονομικών καταστάσεων μίας εταιρείας και στη συστηματική ανάλυση και αξιολόγηση των κινδύνων για ουσιαστικά σφάλματα στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, λαμβάνοντας υπόψη τις εσωτερικές δικλίδες ασφαλείας (controls) που εφαρμόζει η εταιρεία (risk-based audit methodologies)<sup>5</sup>.

Οι εξωτερικοί έλεγχοι που είναι υποχρεωτικοί από τον Νόμο, διενεργούνται από πιστοποιημένους ή αναγνωρισμένους επαγγελματίες ελεγκτές, οι οποίοι πρέπει να πληρούν μια σειρά από προϋποθέσεις, ανάλογες της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται.

Η προσφορά των υπηρεσιών των εξωτερικών ελεγκτών διέπεται από μία σειρά θεμελιωδών αρχών και κανόνων. Το γενικό πλαίσιο θέτει ο Κώδικας Δεοντολογίας (Code of Ethics for Professional Accountants) και συμπληρώνεται από δύο κείμενα.

Το πρώτο είναι το Διεθνές Πρότυπο Ποιοτικού Ελέγχου (International Standard On Quality Control) που έχει εφαρμογή στις υπηρεσίες διασφάλισης και στις συγγενείς υπηρεσίες και απαιτεί η ελεγκτική εταιρεία να θέσει σε λειτουργία ένα σύστημα εσωτερικών δικλίδων, με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας των σχετικών υπηρεσιών.

Το δεύτερο είναι το Διεθνές Πλαίσιο για Υπηρεσίες Διασφάλισης (International Framework for Assurance Engagements) που εφαρμόζεται όταν προσφέρονται αυτές οι υπηρεσίες<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Ανδρέας Γ. Κουτούπης (2009), Διδακτορική Διατριβή, Παντείο Πανεπιστημίο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

<sup>5</sup> Καραμάνης Κ (2008) «Σύγχρονη Ελεγκτική» Εκδόσεις ΟΠΑ

<sup>6</sup> Καραμάνης Κ (2008) «Σύγχρονη Ελεγκτική» Εκδόσεις ΟΠΑ

## 2.2 Εσωτερικός Έλεγχος

Ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) είναι μια πολύ ευρύτερη έννοια από αυτή του εξωτερικού ελέγχου.

Ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται από εξειδικευμένους υπαλλήλους της εταιρείας (εσωτερικούς ελεγκτές) για λογαριασμό της Διοίκησης και έχει προληπτικό ή κατασταλτικό χαρακτήρα.

Το αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου αφορά κυρίως την επισκόπηση και την αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας.

Το «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου» περιλαμβάνει το σύνολο των ελεγκτικών μηχανισμών, διαδικασιών και πρακτικών που καλύπτουν σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητα της οικονομικής μονάδας και συντελούν στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία της.

Ως εκ τούτου ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι ευρύς, καθόσον πρέπει να επισκοπεί, να ελέγχει και να αξιολογεί το σύνολο των υφιστάμενων και εφαρμοζόμενων πολιτικών και διαδικασιών και των ακολουθούμενων πρακτικών για όλες της δραστηριότητες, συναλλαγές και λειτουργίες της εταιρείας, των θυγατρικών εταιρειών και των εταιρειών συμμετοχικού ενδιαφέροντος.

Ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται από κατάλληλα στελέχη της οικονομικής μονάδας, από πλευράς πείρας, ήθους, μορφώσεως και ικανοτήτων, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται επαρκώς στα καθήκοντα τους.

Σε αντίθεση με τους εξωτερικούς ελεγκτές η νομοθεσία στην χώρα μας, αλλά και η διεθνής πρακτική απαιτεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές ελάχιστες προϋποθέσεις σπουδών, εντούτοις θεωρείται καλή πρακτική η κατοχή επαγγελματικών τίτλων εσωτερικού ελέγχου.

## 2.2.1 Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου

Έχουν διατυπωθεί από διάφορους φορείς διάφοροι ορισμοί, που περιγράφουν την έννοια του «εσωτερικού ελέγχου». Παρατίθενται ορισμένοι ορισμοί :

### **α) Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου από το Ινστιτούτο Πιστοποιημένων Λογιστών των Η.Π.Α.**

Σύμφωνα με το Αμερικάνικο Ινστιτούτο των Πιστοποιημένων Λογιστών (American Institute of Certified Public Accountants, (AICPA), «εσωτερικό έλεγχο αποτελούν το σχέδιο οργάνωσης και όλες οι συντονισμένες προσπάθειες, μέθοδοι και μέτρα που υιοθετούνται εντός μιας επιχείρησης, για τη διαφύλαξη και προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, τον έλεγχο της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών στοιχείων, την προώθηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της και την ενθάρρυνση της διατήρησης της προδιαγραμμένης επιχειρηματικής πολιτικής»<sup>7</sup>.

### **β) Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών των Η.Π.Α.**

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, το οποίο δραστηριοποιείται και στην Ελλάδα, (Institute of Internal Auditors - ΙΙΑ), διατύπωσε ότι:

«ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μία ανεξάρτητη, αντικειμενικά διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, προσφέροντας μία συστηματική επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου (controls) και των διαδικασιών της διοίκησης»<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Το Αμερικάνικο Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών (AICPA), είναι ο εθνικός οργανισμός ορκωτών λογιστών που σκοπός του είναι η προώθηση και διατήρηση υψηλών επαγγελματικών προτύπων. Ξεκίνησε το 1916 και ένα από τα πολλά επιτεύγματά του είναι η διαμόρφωση του Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας και η εφαρμογή του.

<sup>8</sup> The Institute of Internal Auditors (IIA): Ιδρύθηκε το 1941, είναι μια διεθνής επαγγελματική οργάνωση με παρουσία παγκόσμια και τα κεντρικά της γραφεία βρίσκονται στο Altamonte Springs, Fla, της Αμερικής. Το Institute of Internal Auditors είναι η παγκόσμια <φωνή> του επαγγέλματος του εσωτερικού ελέγχου, αναγνωρισμένη αρχή, πρωτοπόρα αρχή και κύριος πάροχος εκπαίδευσης.

**γ) Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου από την Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).**

Η Επιτροπή Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)<sup>9</sup>, ορίζει τα εξής : Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια λειτουργία που πραγματοποιείται με τη συμμετοχή του Διοικητικού Συμβουλίου, της Διοίκησης και του υπόλοιπου προσωπικού και είναι σχεδιασμένη να παρέχει επαρκή ασφάλεια για την επίτευξη των παρακάτω στόχων:

α) αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών, όπως απόδοση και κερδοφορία από την επίτευξη των στόχων, προστασία πόρων κ.λ.π.

β) αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών, και γ) συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς.

**δ) Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με το εγχειρίδιο Sawyer's Internal Auditing<sup>10</sup>.**

Στην 5<sup>η</sup> έκδοση του Sawyer's Internal Auditing, υιοθετείται ένας πιο σύνθετος ορισμός για τον εσωτερικό έλεγχο, ο οποίος καθορίζει τόσο τον ρόλο και τον σκοπό του εσωτερικού ελέγχου όσο τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες αυτού:

«ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία συστηματική και αντικειμενική εκτίμηση από τους εσωτερικούς ελεγκτές, των διαφόρων λειτουργιών και των σημείων ελέγχου με τα οποία ο οργανισμός εξακριβώνει εάν:

- (1) η χρηματοοικονομική και λειτουργική πληροφόρηση είναι ακριβής και αξιόπιστη.

---

<sup>9</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) – εθελοντικός οργανισμός του ιδιωτικού τομέα που ιδρύθηκε από επαγγελματικούς, λογιστικούς και ελεγκτικούς φορείς, στόχος του οποίου είναι η βελτίωση της ποιότητας της σύνταξης δημοσιονομικών εκθέσεων μέσω της επιχειρησιακής ηθικής, των αποτελεσματικών εσωτερικών ελέγχων και της συντεχνιακής διακυβέρνησης(www.coso.org).

<sup>10</sup> Sawyer's Internal Auditing, "The Practice of Modern Internal Auditing" The Institute Of Internal Auditors, 5<sup>th</sup> Edition.

- (2) έχουν εξακριβωθεί και ελαχιστοποιηθεί οι κίνδυνοι της επιχείρησης.
- (3) εφαρμόζεται το εξωτερικό κανονιστικό πλαίσιο και οι εγκεκριμένες εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες.
- (4) εφαρμόζονται ικανοποιητικά λειτουργικά κριτήρια.
- (5) χρησιμοποιούνται οι πόροι επαρκώς και με φειδώ.
- (6) επιτυγχάνονται αποτελεσματικά οι στόχοι της επιχείρησης με σκοπό να ενημερώνουν και να παρέχουν συμβουλές στη διοίκηση και να βοηθούν τα στελέχη του οργανισμού για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους, ώστε να μη αντιμετωπίζουν τυχόν διοικητικές ευθύνες».

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ – ΔΙΕΘΝΗ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ

### ΕΛΕΓΧΟΥ

#### 3.1 Κώδικας Δεοντολογίας

Τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου και ο Κώδικας Δεοντολογίας παίζουν σημαντικό ρόλο στην οργάνωση, διεκπεραίωση και ολοκλήρωση των διαφόρων δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο των επιχειρήσεων, καθώς μέσω αυτών καθορίζεται μια διεθνώς ομοιόμορφη μεθοδολογία οργάνωσης και διαχείρισης των έργων εσωτερικού ελέγχου<sup>11</sup>.

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΙΙΑ), έχει διατυπώσει ένα σύνολο αρχών, καθώς και κανόνων συμπεριφοράς (κώδικα δεοντολογίας), που πρέπει τηρούν οι ελεγκτές κατά τη διενέργεια της εργασίας τους. Σκοπός είναι να προωθηθεί μία κουλτούρα ηθικής στο επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών περιλαμβάνει δύο θεμελιώδη συστατικά :

- τις αρχές που σχετίζονται με το επάγγελμα και την πρακτική του εσωτερικού ελέγχου.
- τους κανόνες συμπεριφοράς που περιγράφουν τις νόρμες συμπεριφοράς και αναμένεται να ακολουθούν οι εσωτερικοί ελεγκτές. Αυτοί οι κανόνες βοηθούν στη κατανόηση και μετατροπή των αρχών σε πρακτική εφαρμογή και στοχεύουν να καθοδηγήσουν την ηθική συμπεριφορά των εσωτερικών ελεγκτών<sup>12</sup>.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ακολουθούν τον κώδικα δεοντολογίας και να υπερασπίζονται τις παρακάτω αρχές:

---

<sup>11</sup> Ανδρέας Γ. Κουτούπης (2009), ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ, Παντείο Πανεπιστημίο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

<sup>12</sup> Ελληνικό Ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών (2008), Το πλαίσιο επαγγελματικής εφαρμογής.



### 3.1.1 Ακεραιότητα

«Η ακεραιότητα των εσωτερικών ελεγκτών εδραιώνει την εμπιστοσύνη και παρέχει τη βάση για στήριξη της κρίσης τους».

Επομένως οι εσωτερικοί ελεγκτές :

- Πρέπει να εκτελούν την εργασία τους με εντιμότητα, επιμέλεια, υπευθυνότητα και να τηρούν τους Νόμους.
- Δεν πρέπει να εμπλέκονται συνειδητά σε παράνομες δραστηριότητες και σε πράξεις ατιμωτικές.

### 3.1.2 Αντικειμενικότητα

«Οι εσωτερικοί ελεγκτές επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για τη δραστηριότητα ή τη διαδικασία που εξετάζεται. Οι εσωτερικοί ελεγκτές προβαίνουν σε μια ισορροπημένη εκτίμηση όλων των σχετικών περιπτώσεων και δεν επηρεάζονται αδικαιολόγητα από τα δικά τους συμφέροντα, ή τα συμφέροντα άλλων, κατά το σχηματισμό των κρίσεων».

Επομένως οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να φροντίζουν ώστε :

- Να μη συμμετέχουν σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ή σχέση που ενδέχεται να βλάψει ή να θεωρηθεί ότι μπορεί να βλάψει την αμερόληπτη κρίση τους.
- Να μην αποδέχονται δώρα ή οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει ή να θεωρηθεί ότι βλάπτει την επαγγελματική τους κρίση.

### 3.1.3 Εμπιστευτικότητα

«Οι εσωτερικοί ελεγκτές σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφορίας που λαμβάνουν και δεν κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση για να γίνει κάτι τέτοιο».

Επομένως οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν :

- Να είναι συνετοί στη χρήση και προστασία των πληροφοριών που αποκτούν

κατά τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων τους.

- Να μη χρησιμοποιούν πληροφορίες για προσωπικό κέρδος ή κατά τρόπο αντίθετο με την νομοθεσία ή επιβλαβή για τον οργανισμό τους.

### **3.1.4 Επάρκεια**

«Οι εσωτερικοί ελεγκτές χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που χρειάζονται για την παροχή των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου».

Επομένως οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν :

- Να ασχολούνται μόνο με εκείνες τις υπηρεσίες για τις οποίες διαθέτουν τις αναγκαίες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες.
- Να παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τα διεθνή επαγγελματικά πρότυπα.
- Να βελτιώνουν συνεχώς την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους.

### **3.2 Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου**

Τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελούν ένα σύνολο οδηγιών και επαγγελματικών πρακτικών για να καθοδηγούνται οι ελεγκτές με ενιαίο τρόπο κατά την ελεγκτική διαδικασία και για να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου.

Ειδικότερα ο σκοπός των προτύπων εσωτερικού ελέγχου είναι ο εξής :

- «Να σκιαγραφήσουν τις βασικές αρχές που αντιπροσωπεύουν την ενδεικνυόμενη πρακτική του εσωτερικού ελέγχου».
- « Να παράσχουν ένα πλαίσιο για την εφαρμογή και προώθηση ενός ευρέως φάσματος προστιθέμενης αξίας υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου».
- «Να εγκαθιδρύσουν τη βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου».
- «Να προωθήσουν τις βελτιωμένες διαδικασίες και λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου».

Τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελούνται από τα Πρότυπα Συμπεριφοράς, Διεξαγωγής και Εφαρμογής και καλύπτουν με συστηματικό τρόπο διάφορα θέματα που αφορούν τις Υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου με την ακόλουθη σειρά:

- Απαιτούμενη συμμόρφωση με τον σύγχρονο και διεθνώς αποδεκτό ορισμό του εσωτερικού ελέγχου.
- Απαιτούμενη συμμόρφωση με τον κώδικα δεοντολογίας του Διεθνούς Επαγγελματικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών.
- Είδη δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου (Compliance, Assurance και Consulting).

### **3.2.1 Πρότυπα Χαρακτηριστικών Ιδιοτήτων - (Attribute Standard Σειρά 1000)**

Τα πρότυπα αυτά περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των προσώπων που ασκούν εσωτερικό έλεγχο.

- **1000-Σκοπός, Εξουσιοδότηση, Ευθύνη**  
Ο σκοπός, οι αρμοδιότητες και η ευθύνη της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να καθορίζονται γραπτώς στο καταστατικό έγγραφο (charter), το οποίο θα πρέπει να είναι συμβατό με τα πρότυπα, και να εγκρίνεται από το διοικητικό συμβούλιο.
- **1100-Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα**  
Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητη και οι εσωτερικοί ελεγκτές να ασκούν τα καθήκοντά τους με αντικειμενικό τρόπο.
- **1200-Επάρκεια Γνώσεων και Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια**  
Οι εσωτερικοί έλεγχοι θα πρέπει να εκτελούνται με επάρκεια γνώσεων και δέουσα επαγγελματική επιμέλεια.
- **1300-Διασφάλιση Ποιότητας και Πρόγραμμα Βελτίωσης**

Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να αναπτύσσει και να τηρεί ένα πρόγραμμα ποιοτικής διασφάλισης και βελτίωσης, το οποίο να καλύπτει όλες τις πλευρές της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου και να εποπτεύει συνεχώς την αποτελεσματικότητά του. Το πρόγραμμα αυτό θα πρέπει να σχεδιάζεται με τρόπο ώστε να βοηθάει τον εσωτερικό έλεγχο να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού και να διαβεβαιώνει ότι η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου διενεργείται σύμφωνα με τα πρότυπα και τον κώδικα ηθικής

### **3.2.2 Πρότυπα (Απόδοσης) Διεξαγωγής - (Performance Standards Σειρά 2000)**

Τα πρότυπα αυτά περιγράφουν τη φύση των Υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου και παρέχουν ποιοτικά κριτήρια για την αξιολόγηση αυτών των Υπηρεσιών.

- **2000 - Διοίκηση του Εσωτερικού Ελέγχου**  
Ο Διευθυντής εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να διοικεί αποτελεσματικά τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, ώστε να διασφαλίζεται ότι η λειτουργία προσθέτει αξία στην επιχείρηση.
- **2100 - Φύση Εργασιών**  
Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου αξιολογεί και συμβάλλει στην βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων, ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης.
- **2200 - Σχεδιασμός Ελεγκτικών Εργασιών**  
Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να αναπτύσσουν και να συντάσσουν ένα σχέδιο για κάθε ελεγκτικό έργο, στο οποίο να περιλαμβάνουν το πλαίσιο, τους αντικειμενικούς σκοπούς, τον συγχρονισμό και την κατανομή των πόρων..
- **2300 - Διενέργεια των Ελεγκτικών Εργασιών**  
Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να προσδιορίζουν, να αναλύουν, να αξιολογούν και να καταγράφουν επαρκείς πληροφορίες έτσι ώστε να επιτυγχάνουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου.
- **2400 - Κοινοποίηση των Αποτελεσμάτων**  
Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να κοινοποιούν αρμοδίως τα αποτελέσματα της εργασίας τους.
- **2500 - Παρακολούθηση Προόδου**

Ο Διευθυντής εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να εφαρμόζει ένα σύστημα παρακολούθησης της εξέλιξης των διαπιστώσεων που έχουν γνωστοποιηθεί στη διοίκηση.

➤ **2600 - Αποδοχή των Κινδύνων από τη Διοίκηση**

Όταν ο Διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πιστεύει ότι η διοίκηση έχει κάνει αποδεκτό ένα επίπεδο κινδύνου το οποίο είναι υπερβολικό για την επιχείρηση, θα πρέπει να συζητάει το θέμα με την ανώτερη διοίκηση. Εάν δεν εξευρεθεί κοινή λύση, τότε ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου και η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να αναφέρουν το θέμα στο διοικητικό συμβούλιο για επίλυση.

Η ανάπτυξη και γνωστοποίηση των προτύπων είναι μία διαρκής διαδικασία, δεδομένου ότι η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου διεξάγεται σε οικονομικές μονάδες που λειτουργούν σε ένα πολύπλοκο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται διαχρονικά. Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να κατανοήσουν και να εφαρμόζουν τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα και τον Κώδικα Δεοντολογίας, ώστε να προσθέτουν αξία με το έργο τους για καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται.

Οι επιχειρήσεις στη Ελλάδα , που έχουν Υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου, δεν είναι υποχρεωμένες να αποδεχθούν τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα και τον Κώδικα Δεοντολογίας εσωτερικού ελέγχου και να επιβάλλουν στα στελέχη τους τη συμμόρφωση με αυτά., εκτός από τις εταιρείες που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Οι εταιρείες αυτές σύμφωνα με τον Ν. 3016/2002 περί εταιρικής διακυβέρνησης, έχουν συγκεκριμένες υποχρεώσεις συμμόρφωσης για τις Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου, οι οποίες γίνονται πολύ πιο συγκεκριμένες όταν πρόκειται για Τραπεζικούς Οργανισμούς.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ**

### **Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ**

#### **ΙΔΡΥΜΑΤΑ**

#### **4.1 Οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι των τραπεζών και ο εσωτερικός έλεγχος**

Οι τράπεζες λειτουργούν σε ένα πολύπλοκο άκρως ανταγωνιστικό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και αντιμετωπίζουν πλήθος επιχειρησιακών κινδύνων.

Η επέκταση των δραστηριοτήτων των Τραπεζών πέραν από τις συνήθεις εμπορικές δραστηριότητες τους, η επέκτασή τους στο εξωτερικό , η συγκρότηση Τραπεζικών Ομίλων με ετερογενής δραστηριότητες και η λειτουργία τους σε ανοικτές αγορές αύξησαν τους επιχειρησιακούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν.

Επίσης οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι των Τραπεζών έχουν διευρυνθεί από την πολύ μεγάλη ανάπτυξη των αγορών χρήματος και κεφαλαίων, την απελευθέρωση της κινήσεως κεφαλαίων και από τη σημαντική ανάπτυξη της επενδυτικής τραπεζικής.

Στο πλαίσιο αυτό οι Τράπεζες έγιναν ευάλωτες σε ενδογενείς και εξωγενείς κινδύνους, γεγονός ιδιαίτερα εμφανές από την πρόσφατη οικονομική κρίση.

Ειδικότερα οι κυριότερες κατηγορίες επιχειρησιακών κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες είναι οι παρακάτω :

##### **α) Πιστωτικός κίνδυνος**

Πιστωτικός κίνδυνος ορίζεται το ενδεχόμενο επέλευσης ζημιών που οφείλονται στην αθέτηση των συμβατικών υποχρεώσεων των αντισυμβαλλομένων προς την Τράπεζα. Ο κίνδυνος αυτός απορρέει δηλαδή από την έλλειψη δυνατότητας του αντισυμβαλλόμενου να καλύψει τις οικονομικές υποχρεώσεις του.

Ο πιστωτικός κίνδυνος στη Τράπεζα επηρεάζεται από τις κατωτέρω παραμέτρους :

- Από την πιθανότητα ένας αντισυμβαλλόμενος να μην εκπληρώσει τις συμβατικές του υποχρεώσεις εγκαίρως ή πλήρως και σύμφωνα με τους από κοινού αποδεκτούς όρους της σύμβασης.
- Από τα ανοίγματα που θα προκύψουν μετά την ρευστοποίηση των ενδεχόμενων εξασφαλίσεων και εγγυήσεων που αντιστοιχούν σε οικονομικές υποχρεώσεις που έχουν αθετηθεί.

## **β) Κίνδυνος Αγοράς**

Ο Κίνδυνος Αγοράς αφορά την απώλεια της αξίας των χρηματοοικονομικών μέσων λόγω αλλαγών σε οικονομικές μεταβλητές, όπως τα επιτόκια, τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, τις τιμές μετοχών κλπ. Σημαντικός παράγοντας του κινδύνου αγοράς είναι το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον.

## **γ) Λειτουργικός Κίνδυνος**

Λειτουργικός είναι ο κίνδυνος οικονομικής ζημίας που απορρέει είτε από ελλιπής εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες της Τραπεζής, είτε από ανθρώπινα λάθη, είτε από σφάλματα μηχανογραφικών συστημάτων και εφαρμογών, είτε από εξωτερικούς αστάθμητους παράγοντες όπως οι εξωτερικές απάτες.

## **δ) Κίνδυνος ρευστότητας**

Αναφέρεται στον κίνδυνο αναχρηματοδότησεως των υποχρεώσεων της Τραπεζής που λήγουν με υψηλό κόστος ή στην αδυναμία άντλησης της απαιτούμενης ρευστότητας για την χρηματοδότηση των επιχειρησιακών στόχων. Ως «κίνδυνος ρευστότητας αγοράς» ορίζεται ο κίνδυνος ρευστοποιήσεως θέσεων με σημαντική επίπτωση στην αγοραία αξία τους, λόγω χαμηλού βάθους ή αναταραχής της αγοράς.

## **ε) Νομικός κίνδυνος**

Αναφέρεται στην περίπτωση που το νομικό πλαίσιο το οποίο διέπει ορισμένα χρηματοοικονομικά προϊόντα δεν παρέχει ικανοποιητική προστασία και ασφάλεια σε διαφωνίες νομικού τύπου, ειδικά σε συνθήκες, όπου οι εμπλεκόμενοι δραστηριοποιούνται σε περιοχές με διαφορετικά νομικά συστήματα.

## **στ) Κίνδυνος συμμορφώσεως**

Είναι ο κίνδυνος νομικών ή εποπτικών κυρώσεων, οικονομικής ζημίας ή επιπτώσεων στη φήμη της Τραπέζης ως αποτέλεσμα της ελλείψεως συμμορφώσεως με τους νόμους και τις διατάξεις (εξωτερικό κανονιστικό πλαίσιο), τα εσωτερικά πρότυπα και την πολιτική της Τραπέζης (εσωτερικό κανονιστικό πλαίσιο).

## **ς) Κίνδυνος συστημάτων πληροφορικής**

Αναφέρεται στον κίνδυνο τα συστήματα πληροφορικής που χρησιμοποιούνται από την Τράπεζα, να μην είναι αποδοτικά, αποτελεσματικά και ασφαλή όσον αφορά τις τρέχουσες αλλά και μελλοντικές υποστηρικτικές ανάγκες της Τραπέζης

Η Διοίκηση των τραπεζών και οι αρμόδιες Μονάδες τους (πχ μονάδα διαχείρισεως κινδύνων, μονάδα εσωτερικού ελέγχου κλπ) έχουν την ευθύνη για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη διαχείριση των παραπάνω επιχειρησιακών κινδύνων των τραπεζών.

Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, με τη συνδρομή της Διοικήσεως, εμπλέκεται στην επισκόπηση των διαδικασιών εντοπισμού, αξιολόγησης και διαχείρισης των επιχειρησιακών κινδύνων και παρέχει αντικειμενική και ανεξάρτητη πληροφόρηση στη Διοίκηση και στις Εποπτικές Αρχές για την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να προσθέσει αξία στην Τράπεζα διαπιστώνοντας τις αδυναμίες του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης, με τη διερεύνηση όλων των επιχειρησιακών κινδύνων που μπορεί να προκύψουν και να μετουσιωθούν σε προβλήματα, ώστε να ληφθούν έγκαιρα τα κατάλληλα διαρθρωτικά μέτρα.

Ως εκ τούτου δεν πρέπει να συγχέεται η έννοια και ο ρόλος του «Εσωτερικού Ελέγχου» στις τράπεζες με την έννοια και τους στόχους του «Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου», όπως αναλυτικότερα παρατίθενται παρακάτω.



## **4.2 Ορισμός και στόχοι του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε) των Τραπεζικών Ιδρυμάτων.**

Η εταιρική διακυβέρνηση περιλαμβάνει ολόκληρο το σύστημα δικαιωμάτων, διαδικασιών και ελέγχων που καθιερώνονται εσωτερικά και εξωτερικά για τη διοίκηση των τραπεζικών ιδρυμάτων και στοχεύει στην προστασία όλων όσων έχουν νόμιμα συμφέροντα από αυτά. Για την αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση των τραπεζικών ιδρυμάτων είναι ιδιαίτερα σημαντική η ύπαρξη ενός επαρκούς και αποτελεσματικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί σύνολο ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών που καλύπτει σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητα του τραπεζικού ιδρύματος και συντελεί στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία του (Basel Committee on Banking Supervision - framework for internal control systems in banking organizations, ΠΔΤΕ 2577/2006 )

Ειδικότερα αποβλέπει στη διασφάλιση των ακόλουθων στόχων:

- Τη συνεπή υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής με αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων.
- Την αναγνώριση και αντιμετώπιση των πάσης φύσεως κινδύνων που αναλαμβάνονται, περιλαμβανομένου και του λειτουργικού κινδύνου.
- Τη διασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των στοιχείων και πληροφοριών που απαιτούνται για τον ακριβή και έγκαιρο προσδιορισμό της χρηματοοικονομικής κατάστασης του πιστωτικού ιδρύματος και την παραγωγή αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων.
- Τη συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του, περιλαμβανομένων των εσωτερικών κανονισμών και των κανόνων δεοντολογίας.
- Την πρόληψη και την αποφυγή λανθασμένων ενεργειών και παρατυπιών που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τη φήμη και τα συμφέροντα του πιστωτικού ιδρύματος, των μετόχων και των συναλλασσομένων με αυτό.

### **4.3 Το Διεθνές Ρυθμιστικό Πλαίσιο για τον Εσωτερικό Έλεγχο στον Τραπεζικό Τομέα**

Οι Τραπεζικός τομέας αποτελεί σημαντικό μέρος της οικονομίας μιας χώρας και της παγκόσμιας οικονομίας γενικότερα, δεδομένου του πολυεθνικού χαρακτήρα πολλών τραπεζικών Ομίλων και του τεράστιου πλέγματος των διατραπεζικών συναλλαγών. Ως εκ τούτου είναι κρίσιμη η ρυθμιστική παρέμβαση (διεθνής και εγχώρια) στον τραπεζικό τομέα σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησεως, εποπτείας, εσωτερικού ελέγχου, κεφαλαιακών απαιτήσεων κλπ.

Σε παγκοσμίως έγινε αντιληπτή η σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου για την αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων και ο ρόλος ενός επαρκούς και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου για την προστασία των Τραπεζών έναντι των επιχειρησιακών κινδύνων και γενικότερα για τη σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος. Έτσι ο εσωτερικός έλεγχος και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου των Τραπεζών έγιναν αντικείμενο εκθέσεων και αναφορών διεθνών φορέων, οι βασικές αρχές των οποίων υιοθετήθηκαν από τις εγχώριες Εποπτικές Αρχές και αποτελούν μορφή δικαίου.

Σε διεθνές επίπεδο έχουν εκδοθεί πρότυπα που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο των επιχειρήσεων και κατ'επέκταση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων :

Από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Α.ΣΑ)<sup>13</sup> για εταιρείες οι μετοχές των οποίων είναι εισηγμένες σε οργανωμένες αγορές «Principles of Corporate Governance 1999» Οι σχετικές αρχές τροποποιήθηκαν το 2004 και αφορούν:

- Τα δικαιώματα των μετόχων
- Την ίση μεταχείριση των μετόχων
- Τον ρόλο των φυσικών και νομικών προσώπων τα συμφέροντα των οποίων επηρεάζονται από τη λειτουργία των επιχειρήσεων

---

<sup>13</sup> Ο Ο.Ο.Σ.Α εντάσσεται στους διεθνείς οικονομικούς οργανισμούς που συμμετέχουν στη θεσμική διακυβέρνηση της νέας διεθνούς αρχιτεκτονικής του χρηματοπιστωτικού συστήματος μια και επεξεργάζεται διεθνή πρότυπα αναφορικά με την εταιρική διακυβέρνηση των εταιρειών που είναι εισηγμένες σε οργανωμένες αγορές (Στεφάνου, Γκόρτσος 2005, 216)

- Τις υποχρεώσεις υποβολής πληροφοριακών στοιχείων και διαφάνειας
- Την ευθύνη των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου των επιχειρήσεων (stakeholders).

Η πράξη Sarbane-Oxley Act (ενότητα 404) στις Η.Π.Α, ενίσχυσε το σύστημα εσωτερικού ελέγχου καθώς προσέδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση των κινδύνων και των ελεγκτικών μηχανισμών σε συνεχή βάση και σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Η Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία, έχει εκδώσει εκθέσεις για τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης που πρέπει να διέπουν τα τραπεζικά ιδρύματα (Enhancing corporate governance for banking organizations, February 2006, High level principles for business continuity, December 2005).

#### **4.3.1 Πλαίσιο αρχών για τον Εσωτερικό Έλεγχο της Επιτροπής της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία**

Η Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία, εκτός από τις εκθέσεις για τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης που πρέπει να διέπουν τα τραπεζικά ιδρύματα, έχει εκδώσει διάφορα κείμενα που αναφέρονται στον εσωτερικό έλεγχο τα οποία οδήγησαν και τις εγχώριες εποπτικές αρχές στην αναμόρφωση του ρυθμιστικού πλαισίου για την ενίσχυση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών και γενικότερα της τραπεζικής εποπτείας (Framework for internal control systems in banking organizations September 1998, Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors August 2001, Compliance and the Compliance function in banks April 2005, Core principals for effective banking supervision October 2006 και στο πλαίσιο των κανόνων Basel II για την κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών)<sup>14</sup>.

Η Επιτροπή της Βασιλείας αναφέρει βέλτιστες πρακτικές για την εγκαθίδρυση αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και μονάδων εσωτερικού ελέγχου στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Προτείνει ένα πλαίσιο αρχών που

<sup>14</sup> Η Basel II αναφέρεται στο Νέο Σύμφωνο της Βασιλείας για την Κεφαλαιακή Επάρκεια (2004). Οι νέες προτάσεις διακρίνονται σε τρεις θεματικές ενότητες ή τρεις πυλώνες :

1<sup>ος</sup> πυλώνας- τροποποίηση του πλαισίου υπολογισμού ελάχιστων κεφαλαιακών υποχρεώσεων έναντι του πιστωτικού κινδύνου και του λειτουργικού κινδύνου.

2<sup>ος</sup> πυλώνας- καθιέρωση διαδικασιών για τον έλεγχο σε μόνιμη βάση της επάρκειας των ιδίων κεφαλαίων των τραπεζών από τις εποπτικές αρχές.

3<sup>ος</sup> πυλώνας- ενδυνάμωση της πειθαρχίας στις τράπεζες μέσω της καθιέρωσης κανόνων δημοσίευσης οικονομικών και άλλων στοιχείων ([www.bis.org/BaselCommittee/BaselCapitalAccord](http://www.bis.org/BaselCommittee/BaselCapitalAccord).)

σχετίζονται με την εγκαθίδρυση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, καθώς και με την αξιολόγηση των ΣΕΕ από τα αρμόδια επιχειρησιακά στελέχη, τον εσωτερικό έλεγχο και τις εποπτικές αρχές.

Ειδικότερα :

- Το Διοικητικό Συμβούλιο του τραπεζικού ιδρύματος θα πρέπει να εγκρίνει τις σχετικές στρατηγικές και πολιτικές. Επίσης, καθορίζεται ως υπεύθυνο για την αναγνώριση και διαχείριση των σχετικών κινδύνων, καθώς επίσης και την εγκαθίδρυση σχετικών ορίων αποδοχής και ανοχής τους. Τέλος, απαιτείται να εγκρίνει την οργανωτική διάρθρωση της Τραπέζης και να εξασφαλίσει την επαρκή παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να εφαρμόζει τις στρατηγικές που έχουν εγκριθεί από το Δ.Σ. της τραπεζής, να καθορίζει τις σχετικές δικλείδες ασφαλείας και να επισκοπεί την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Τόσο το Δ.Σ., όσο και η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να προωθούν υψηλά standards ηθικής και να εμφυσήσουν την αναγκαιότητα για αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου σε όλο το προσωπικό της τραπεζής (management oversight and the control culture).

- Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι όλοι οι κίνδυνοι που χαρακτηρίζουν την τράπεζα αναγνωρίζονται, εκτιμώνται, ταξινομούνται και αξιολογούνται

Θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι για όλους τους κινδύνους που αξιολογούνται λαμβάνονται αντίστοιχα μέτρα αντιμετώπισης τους δια μέσου εγκαθίδρυσης σχετικών πολιτικών και διαδικασιών-σημείων ελέγχου (risk recognition and assessment).

- Οι διαδικασίες ελέγχου – δικλείδες ασφαλείας θα πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά την διάρκεια των καθημερινών συναλλαγών. Οι διαδικασίες ελέγχου θα πρέπει να περιλαμβάνουν επισκοπήσεις από πλευράς διοίκησης, κατάλληλους λειτουργικούς ελέγχους και ελέγχους δραστηριοτήτων, ελέγχους φυσικής ασφάλειας, ελέγχους συμμόρφωσης με τα καθορισμένα όρια, ελέγχους εγκρίσεων και εξουσιοδοτήσεων, καθώς επίσης ελέγχους επαλήθευσης και συμφωνιών

Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει την ύπαρξη επαρκούς διαχωρισμού αρμοδιοτήτων και να μην επιτρέπεται η διενέργεια συγκρουόμενων ενεργειών (control activities and segregation of duties).

- Θα πρέπει να εξασφαλίζεται η ύπαρξη αξιόπιστης, επαρκούς και κατάλληλης

εσωτερικής και εξωτερικής πληροφόρησης. Η εσωτερική πληροφόρηση θα αφορά χρηματοοικονομική πληροφόρηση, τις λειτουργίες και δραστηριότητες της τράπεζας, ενώ η εξωτερική θα αναφέρεται σε πληροφορίες που προέρχονται από την αγορά και τον ανταγωνισμό ώστε να προσαρμόζονται ανάλογα οι αποφάσεις της τραπεζής.

Θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι όλα τα στελέχη και το προσωπικό της θα έχουν πρόσβαση στις πολιτικές και διαδικασίες της τραπεζής, καθώς επίσης θα τους είναι γνωστές οι διαδικασίες που θα πρέπει να εφαρμόζουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Η διοίκηση της τράπεζας θα πρέπει να εξασφαλίζει την ύπαρξη κατάλληλων συστημάτων πληροφορικής, τα οποία θα πρέπει να καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες της τραπεζής. Τα συστήματα πληροφορικής θα πρέπει να είναι ασφαλή και να δοκιμάζονται περιοδικά (information and communication).

- Η διοίκηση της τραπεζής θα πρέπει να αξιολογεί συνεχώς το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ως προς την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του ώστε να εξασφαλίζει την επιτυχία των επιχειρησιακών στόχων.

Όλες οι τράπεζες θα πρέπει να έχουν οργανωμένες Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου οι οποίες θα αναφέρονται απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο, ή στην Επιτροπή Ελέγχου αυτού και στην διοίκηση. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να στελεχώνεται από κατάλληλα και εξειδικευμένα στον εσωτερικό έλεγχο στελέχη.

Οι αδυναμίες του ΣΕΕ θα πρέπει να αναφέρονται έγκαιρα στους εμπλεκόμενους προκειμένου να λαμβάνονται διορθωτικές δράσεις, ενώ οι πολύ σημαντικές αδυναμίες θα πρέπει να αναφέρονται στο Διοικητικό Συμβούλιο και στην ανώτατη διοίκηση της τραπεζής (monitoring activities and correcting deficiencies).

- Τέλος, η επιτροπή της Βασιλείας απαιτεί από τις Κεντρικές Τράπεζες να επιθεωρούν τις τράπεζες που έχουν υπό την εποπτεία τους ως προς την επάρκεια των συστημάτων τους εσωτερικού ελέγχου (evaluation of internal control systems by supervisory authorities).

#### **4.4 Το Ελληνικό Ρυθμιστικό Πλαίσιο για τον Εσωτερικό Έλεγχο του Τραπεζικού Τομέα**

#### 4.4.1 Η Εταιρική Διακυβέρνηση και ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελλάδα

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα σύστημα αρχών και πρακτικών επί τη βάση του οποίου οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται η ανώνυμη εταιρεία, ώστε να διαφυλάσσονται και να ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την εταιρεία<sup>15</sup>.

Η εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στη διάρθρωση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων μεταξύ των συμμετεχόντων σε μια εταιρεία, όπως το Διοικητικό Συμβούλιο, τα ανώτατα εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη, οι μέτοχοι και οι άλλοι ενδιαφερόμενοι μέσα ή έξω από την εταιρεία.

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την οργάνωση αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Την τελευταία δεκαετία αρκετοί επιχειρηματικοί κολοσσοί κατέρρευσαν κάτω από το βάρος παρανομιών, ατασθαλιών και απατών, όπως η Enron, η WorldCom, η Parmalat, η Guinness, η Blue Arrow, η Polly Peck, η BCCI, το Maxwell Group, η τράπεζα Barings, κ.λ.π.

Ο αντίκτυπος της αποτυχίας των συγκεκριμένων εταιρειών στις οικονομίες των χωρών που δραστηριοποιούνταν ήταν ιδιαίτερα σημαντικός και με αρνητικές επιπτώσεις για όσους σχετίζονταν άμεσα ή έμμεσα με αυτές (stakeholders). Συγκεκριμένα, αρνητικά επηρεάστηκαν κυρίως οι μέτοχοι, αλλά και οι λοιποί έχοντες συμφέροντα στις εταιρείες αυτές όπως οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι και οι κυβερνήσεις των χωρών που δραστηριοποιούνταν οι ανωτέρω αναφερόμενες επιχειρήσεις (κοινό χαρακτηριστικό των ανωτέρω το έννομο συμφέρον για την απρόσκοπτη και καλή λειτουργία των εταιρειών αυτών). Η αποτυχία των συγκεκριμένων οργανισμών αποδόθηκε εν πολλοίς στην ανεπάρκεια των Διοικητικών Συμβουλίων τους και στην έλλειψη οργανωμένων και αποτελεσματικών μηχανισμών ελέγχου από τις Διοικήσεις τους, συνοψίζοντας, από την ανεπάρκεια των «Συστημάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης» (IA-UK and Ireland, 2002)<sup>16</sup>.

Στην Ελλάδα το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης έχει αναπτυχθεί κυρίως μέσω της υιοθέτησης υποχρεωτικών κανόνων, όπως ο Νόμος 3016/2002, που

---

<sup>15</sup> Alpha Bank Εταιρική Διακυβέρνηση [www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)

<sup>16</sup> Ανδρέας Γ. Κουτούπης (2009), Διδακτορική Διατριβή, Παντείο Πανεπιστημίο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

επιβάλλει τη συμμετοχή μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών στα ΔΣ των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών, τη θέσπιση και τη λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου και την υιοθέτηση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας.

Επιπλέον, ένα πλήθος άλλων νομοθετικών πράξεων ενσωμάτωσαν στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο τις ευρωπαϊκές οδηγίες εταιρικού δικαίου, δημιουργώντας νέους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, όπως ο Νόμος 3693/2008, που επιβάλλει τη σύσταση επιτροπών ελέγχου, καθώς και σημαντικές υποχρεώσεις γνωστοποίησης, όσον αφορά στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη διακυβέρνηση μιας εταιρείας, και ο Νόμος 3884/2010, που αφορά σε δικαιώματα των μετόχων και πρόσθετες εταιρικές υποχρεώσεις γνωστοποιήσεων προς τους μετόχους στο πλαίσιο της προετοιμασίας της Γενικής τους Συνέλευσης. Επίσης ο Νόμος περί ανωνύμων εταιρειών (Ν. 2190/1920, τον οποίον τροποποιούν πολλές από τις παραπάνω διατάξεις νόμων κοινοτικής έμπνευσης) περιλαμβάνει τους βασικούς κανόνες διακυβέρνησής τους<sup>17</sup>.

Ουσιαστικά ο Νόμος 3016/2006 ενσωμάτωσε στην Ελληνική Νομοθεσία τις εκθέσεις και τις πρωτοβουλίες που είχαν λάβει χώρα σε παγκόσμιο επίπεδο για την ενδυνάμωση του εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών αλλά και των επιχειρήσεων γενικότερα στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.

Επίσης στο πλαίσιο της ρυθμιστικής παρέμβασης για τον εσωτερικό έλεγχο και τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου στον τραπεζικό τομέα, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε διεθνές επίπεδο, η Τράπεζα της Ελλάδος εξέδωσε την ΠΔΤΕ 2438/6.8.1998 για την αξιολόγηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των Πιστωτικών Ιδρυμάτων, η οποία για πρώτη φορά όρισε τις βασικές αρχές λειτουργίας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και τα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογούνται.

Η ΠΔΤΕ 2438/6.8.1998 τροποποιήθηκε με την ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006 λόγω των μεγάλων αλλαγών που έλαβαν χώρα στον τραπεζικό τομέα. Οι αλλαγές αυτές αφορούσαν τόσο στην αύξηση της ρυθμιστικής παρέμβασης σε ευρωπαϊκό επίπεδο στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης αλλά και στην ανάληψη από τις Τράπεζες νέων πολύπλοκων δραστηριοτήτων και των σχετικών κινδύνων από αυτές, που έπρεπε να ελεγχθούν και να αντιμετωπισθούν για τη διασφάλιση της σταθερότητας του χρηματοπιστωτικού κλάδου.

---

<sup>17</sup> Αθανάσιος Παπαθανασίου (2011), Διπλωματική Εργασία, «Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι τόσο ο Ν. 3016/2006 όσο και η ΠΔΤΕ 2577/2006 θέτουν συγκεκριμένες υποχρεώσεις συμμόρφωσης για τις Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου, εντούτοις δεν αναφέρονται εκτενώς στην μεθοδολογία οργάνωσης και διαχείρισης των διαφόρων έργων εσωτερικού ελέγχου. Για το λόγο αυτό οι Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου των Τραπεζών ανέλαβαν πρωτοβουλίες για να ανταποκριθούν στον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν στο τραπεζικό σύστημα.

#### **4.4.2 Ο Εσωτερικός Έλεγχος σύμφωνα με τον Νόμο 3016/2002 Περί Εταιρικής Διακυβέρνησης<sup>18</sup>**

Ο Νόμος 3016/2002 καθορίζει θέματα εταιρικής διακυβέρνησεως εταιρειών οι μετοχές των οποίων είναι εισηγμένες σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά και αφορούν:

- Το Διοικητικό Συμβούλιο όπως οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα των μελών του, η δομή του και η σύνθεσή του, η δράση των ανεξάρτητων και μη εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και ο τρόπος αμοιβής τους.
- Τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας και τον Εσωτερικό Έλεγχο όπως το ελάχιστο περιεχόμενο του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας, την οργάνωση και τις αρμοδιότητες της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου.
- Την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου, τις συνέπειες παραβίασης του Νόμου και λοιπές διατάξεις.

##### **α) Αρχές της οργάνωσης και των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου**

Όπως προαναφέρθηκε με τον Ν 3016/2002 καθορίστηκαν οι αρχές της οργάνωσης και των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου.

Ειδικότερα :

- Η οργάνωση και λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά.
- Η διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρίας, στην οποία απασχολείται τουλάχιστον ένα φυσικό πρόσωπο πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης.

---

<sup>18</sup> Ν.3016/2002



- Οι εσωτερικοί ελεγκτές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους θα πρέπει να είναι ανεξάρτητοι, να μην ανήκουν ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρίας και να εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας και δεν μπορούν να ορισθούν ελεγκτές μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, εν ενεργεία διευθυντικά στελέχη ή συγγενείς των παραπάνω μέχρι και του δεύτερου βαθμού εξ αίματος ή εξ αγχιστείας.
- Η εταιρία υποχρεούται να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή στα πρόσωπα ή την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου εντός δέκα εργάσιμων ημερών από τη μεταβολή αυτήν.
- Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οι εσωτερικοί ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρίας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρίας.
- Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους.
- Η διοίκηση της εταιρίας οφείλει να παρέχει στους εσωτερικούς ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους.

## **β) Αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου**

Επίσης με τον Νόμο καθορίστηκαν οι αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου.

Ειδικότερα η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου :

- Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρίας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιριών και της χρηματιστηριακής.
- Αναφέρει στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας με τα συμφέροντα της εταιρίας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν εγγράφως μια φορά

τουλάχιστον το τρίμηνο το διοικητικό συμβούλιο για το διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.

- Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν, μετά από έγκριση του Δ.Σ. της εταιρίας, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από Εποπτικές Αρχές, συνεργάζονται με αυτές και διευκολύνουν με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν.

#### **4.4.3. Η Πράξη Π.Δ.Τ.Ε.2577/9.3.2006**

##### **4.4.3.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις**

Η ΠΔΤΕ 2577/ 2006 ορίζει ένα πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης για της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων που λειτουργούν στην Ελλάδα και σχετικές αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων.

Τα χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα οφείλουν να ακολουθούν και να συμμορφώνονται με τις αρχές και τις οδηγίες αυτές.

Απώτερος σκοπός είναι :

- Η διασφάλιση ότι διαθέτουν σε ατομικό επίπεδο καθώς και σε επίπεδο ομίλου αποτελεσματική οργανωτική δομή και επαρκές Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ), που θα περιλαμβάνει τις λειτουργίες Εσωτερικής Επιθεώρησης, Διαχείρισης Κινδύνων και Κανονιστικής Συμμόρφωσης.
- Να επισημάνει ότι οι βέλτιστες αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα του ΣΕΕ των χρηματοοικονομικών Ιδρυμάτων.
- Να καθορίσει τις αρχές με τις οποίες θα αξιολογείται από την Τράπεζα Ελλάδος η επάρκεια της οργανωτικής δομής του ΣΕΕ των χρηματοοικονομικών Ιδρυμάτων.

Σύμφωνα με την πράξη 2577/2006<sup>19</sup> το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί σύνολο των ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών που καλύπτει σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητα του πιστωτικού ιδρύματος και συντελεί στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία του.

---

<sup>19</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 κεφάλαιο Ι παράρτημα Β

Ειδικότερα αποβλέπει στη διασφάλιση των ακόλουθων στόχων:

- Τη συνεπή υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής με αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων.
- Την αναγνώριση και αντιμετώπιση των πάσης φύσεως κινδύνων που αναλαμβάνονται, περιλαμβανομένου και του λειτουργικού κινδύνου.
- Τη διασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των στοιχείων και πληροφοριών που απαιτούνται για τον ακριβή και έγκαιρο προσδιορισμό της χρηματοοικονομικής κατάστασης του πιστωτικού ιδρύματος και την παραγωγή αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων.
- Τη συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του, περιλαμβανομένων των εσωτερικών κανονισμών και των κανόνων δεοντολογίας.
- Την πρόληψη και την αποφυγή λανθασμένων ενεργειών και παρατυπιών που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τη φήμη και τα συμφέροντα του πιστωτικού ιδρύματος, των μετόχων και των συναλλασσομένων με αυτό.

Εκτιμάται ότι η μεγαλύτερη καινοτομία που υιοθετήθηκε με ΠΔΤΕ 2577/2006 στα Πιστωτικά Ιδρύματα είναι η συστηματική παρακολούθηση της συμμόρφωσης με το θεσμικό πλαίσιο με τη δημιουργία Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης, ο σαφής καθορισμός του ρόλου και των αρμοδιοτήτων της Διευθύνσεως Διαχειρίσεως Κινδύνων και ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου και των αρμοδιοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου, ο οποίος οφείλει να διαμορφώνει άποψη για την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, σύμφωνα με τις αρχές και τα κριτήρια αξιολογήσεως που καθορίζονται στη ΠΔΤΕ 2577/2006.

Στο πρώτο μέρος της Πράξης καθορίζονται οι βασικές αρχές που θα πρέπει να διέπουν ένα επαρκές Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε) των πιστωτικών ιδρυμάτων και τα σχετικά κριτήρια αξιολογήσεως του Σ.Ε.Ε και στο δεύτερο μέρος γίνεται αναφορά στα καθήκοντα και στις αρμοδιότητες των Διοικητικών Οργάνων και των Υπηρεσιακών Μονάδων που έχουν την ευθύνη για την υλοποίηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση των προβλεπόμενων στη Πράξη σε ατομικό επίπεδο καθώς και σε επίπεδο ομίλου .

#### 4.4.3.2 Βασικές αρχές και κριτήρια αξιολόγησης της οργανωτικής δομής του ΣΕΕ

##### α) Βασικές αρχές και κριτήρια αξιολόγησης<sup>20</sup>

1) Κάθε πιστωτικό ίδρυμα πρέπει να διαθέτει καταγεγραμμένη, τεκμηριωμένη και εγκεκριμένη από το Δ.Σ. Επιχειρησιακή Στρατηγική με χρονικό ορίζοντα τουλάχιστον ενός έτους και σαφείς στόχους, τόσο για το ίδιο το πιστωτικό ίδρυμα όσο και για τον όμιλο του οποίου είναι επικεφαλής, που αναφέρεται ιδίως στα ακόλουθα:

- Καταγραφή και ιεράρχηση των άμεσων και μελλοντικών επιχειρησιακών στόχων.
- Διαφανή διάρθρωση και επαρκή τεκμηρίωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο εσωτερικό και εξωτερικό.
- Προϋπολογισμό για το είδος και τον όγκο των δραστηριοτήτων, καθώς και τα προβλεπόμενα οικονομικά αποτελέσματα.
- Τα αποδεκτά όρια και το είδος των κινδύνων που πρόκειται να αναληφθούν, οι παραδοχές με βάση τις οποίες εκτιμώνται και η κάλυψή τους από τα ίδια κεφάλαια.

2. Για την αποτελεσματικότητα του ΣΕΕ ως συνόλου, θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι<sup>21</sup>:

- Είναι επαρκώς τεκμηριωμένο και λεπτομερώς καταγεγραμμένο ως προς τα σημεία ελέγχου και τις διαδικασίες.
- Είναι κατάλληλα προσαρμοσμένο προς το εύρος, τον όγκο, τους κινδύνους και την πολυπλοκότητα των εργασιών του ιδρύματος.
- Καλύπτει πλήρως όλες τις δραστηριότητες και τις συναλλαγές του πιστωτικού ιδρύματος.
- Παρέχει δυνατότητα ελέγχου των εργασιών των οποίων η διεκπεραίωση ανατίθεται σε άλλες επιχειρήσεις (outsourcing).

---

<sup>20</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 κεφάλαιο II, παράγραφος 1

<sup>21</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 κεφάλαιο II, παράγραφος 2 και 3

- Υποστηρίζεται από ολοκληρωμένο σύστημα διοικητικών πληροφοριών (MIS) και επικοινωνίας με σαφώς καθορισμένες ιεραρχικές γραμμές αναφοράς.
- 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.
- Διαθέτει εσωτερική συνοχή των μηχανισμών ελέγχου για το σύνολο του πιστωτικού ιδρύματος και του ομίλου του.
- Προβλέπει διαδικασίες για την αξιολόγηση της επάρκειάς του.

### 3) Οργανωτική δομή - Διαδικασίες<sup>22</sup>

Για τη διασφάλιση αποτελεσματικής οργανωτικής δομής και επάρκειας του ΣΕΕ απαιτείται για κάθε δραστηριότητα:

- Αναλυτική περιγραφή και σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων και ορίων ευθύνης κάθε εμπλεκόμενης υπηρεσιακής μονάδας και Επιτροπής, καθώς και αντίστοιχες διαδικασίες εξουσιοδότησης.
- Επισημαίνεται η σημαντικότητα της αναλυτικής καταγραφής των διαδικασιών διεξαγωγής κάθε εργασίας και της ενσωμάτωσης κατάλληλων μηχανισμών ελέγχου που θα διασφαλίζουν ότι όλες οι συναλλαγές είναι έγκυρες και νόμιμες και έχουν διεκπεραιωθεί από κατάλληλα εξουσιοδοτημένα άτομα.
- Εισάγεται η αρχή «four eyes principle», δηλαδή η πρόβλεψη για άμεση ή έμμεση εμπλοκή δύο τουλάχιστον λειτουργών του πιστωτικού ιδρύματος σε κάθε δραστηριότητα ή ελεγκτική λειτουργία μέχρι την ολοκλήρωσή της και η συμβουλευτική συμμετοχή των Μονάδων Εσωτερικής Επιθεώρησης, Διαχείρισης Κινδύνων και Κανονιστικής Συμμόρφωσης στο σχεδιασμό νέων προϊόντων και διαδικασιών προκειμένου να ενσωματωθούν οι κατάλληλοι ελεγκτικοί μηχανισμοί, οι μηχανισμοί διαχείρισης κινδύνων και να διασφαλισθεί η συμβατότητα με τους ισχύοντες κανόνες.

### 4) Θέματα προσωπικού, διαχωρισμού καθηκόντων και σύγκρουσης Συμφερόντων<sup>23</sup>:

- Καθορίζονται διαδικασίες διαχείρισης και διαρκούς εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική στελέχωση των θέσεων εργασίας και συστήνεται για τις αμοιβές η αποφυγή της παροχής κινήτρων για την ανάληψη υπερβολικών κινδύνων.

<sup>22</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 κεφάλαιο II, παράγραφος 4

<sup>23</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 κεφάλαιο II παράγραφος 5 έως 10

- Συστήνεται η εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβερνήσεως για τον διαχωρισμό των καθηκόντων, την αποφυγή συγκρούσεως συμφερόντων και αθέμιτης χρήσης εμπιστευτικών πληροφοριών ή περιουσιακών στοιχείων.
- Διασφαλίζεται η ανεξαρτησία αφενός των οργάνων ελέγχου από τις ελεγχόμενες δραστηριότητες και τους λειτουργούς τους και αφετέρου της διαχείρισης κινδύνων από δραστηριότητες ανάληψης κινδύνων και τους λειτουργούς τους.
- Διασφαλίζεται ο έλεγχος της πρόσβασης μόνο εξουσιοδοτημένων ατόμων σε περιουσιακά και λογιστικά στοιχεία και εν γένει εμπιστευτικές πληροφορίες.
- Διασφαλίζεται με κατάλληλες διαδικασίες η δυνατότητα πραγματοποίησης ανώνυμων αναφορών για σοβαρές παρατυπίες, παραλείψεις ή αξιόποινες πράξεις που υπέπεσαν στην αντίληψή του προσωπικού.

5) Συναλλαγές με πρόσωπα που έχουν ειδική σχέση με το πιστωτικό ίδρυμα.

Καθορίζονται αρχές ως προς τις συναλλαγές με τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα που έχουν ειδική σχέση με το πιστωτικό ίδρυμα<sup>24</sup>:

- Υφίσταται λεπτομερής καταγραφή των όρων και των διαδικασιών για πιστοδοτήσεις ή συμμετοχές προς τα πρόσωπα που έχουν ειδική σχέση με το πιστωτικό ίδρυμα.
- Τα ανωτέρω πρόσωπα γνωστοποιούν στο Δ.Σ το σύνολο των πιστοδοτήσεων τους από συνδεδεμένες με το πιστωτικό ίδρυμα επιχειρήσεις.

6) Παρεχόμενες υπηρεσίες προς πελάτες<sup>25</sup>.

Για τη διασφάλιση της παροχής κατάλληλων υπηρεσιών προς τους πελάτες, ως αναπόσπαστο τμήμα του λειτουργικού κινδύνου, απαιτείται :

- Η υιοθέτηση από τα πιστωτικά ιδρύματα των βέλτιστων πρακτικών, για την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων που προσιδιάζουν στα χαρακτηριστικά του πελάτη και παρακολούθηση και αξιολόγηση του τρόπου εξυπηρέτησης και των διαδικασιών παρουσίασης και συμφωνίας των όρων συνεργασίας.
- Η ύπαρξη κατάλληλων διαδικασιών για την εξέταση των καταγγελιών ή παραπόνων των πελατών.
- Ο τακτικός έλεγχος της εφαρμογής των διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαπίστωση της ακριβούς ταυτότητας των συναλλασσομένων και η προστασία από αλλότρια χρήση των προσωπικών δεδομένων.

<sup>24</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 κεφάλαιο II παράγραφος 11 έως 12.2

<sup>25</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 κεφάλαιο II παράγραφος 13

- Τα περιουσιακά στοιχεία των πελατών να φυλάσσονται και να τηρούνται αναλυτικά και ξεχωριστά από παρόμοια περιουσιακά στοιχεία του πιστωτικού ιδρύματος.

7) Πρόληψη και καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές

δραστηριότητες και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας<sup>26</sup>

- Να υφίστανται κατάλληλη πολιτική και διαδικασίες, καθώς και μηχανογραφική υποστήριξη για την αξιολόγηση των πελατών ως προς τους κινδύνους που αντιπροσωπεύουν και την ανάλογη με τον κίνδυνο διαχείρισή τους.
- Να υφίστανται διαδικασίες για τον εντοπισμό των συναλλαγών, οι οποίες δεν συνάδουν με την γνώση που έχει το πιστωτικό ίδρυμα για τον πελάτη και τη συναλλακτική του συμπεριφορά, τη διερεύνησή τους και την αναφορά τους, εφόσον απαιτείται, με κατάλληλη τεκμηρίωση και επάρκεια.

8) Διαχείριση των κινδύνων<sup>27</sup>.

Κάθε πιστωτικό ίδρυμα διαθέτει καταγεγραμμένες πολιτική και διαδικασίες που αντιστοιχούν στην Επιχειρησιακή του Στρατηγική, σχετικά με :

- Την ανάληψη, την παρακολούθηση και τη διαχείριση των κινδύνων (αγοράς, πιστωτικός, επιτοκίων, ρευστότητας, λειτουργικός κλπ) και τη διάκριση των συναλλαγών και πελατών κατά επίπεδο κινδύνου (όπως χώρα, επάγγελμα, δραστηριότητα),
- Τον καθορισμό των εκάστοτε αποδεκτών ανωτάτων ορίων ανάληψης κινδύνου συνολικά για κάθε είδος κινδύνου και περαιτέρω κατανομή καθενός εκ των ορίων αυτών κατά πελάτη, κλάδο, νόμισμα, υπηρεσιακή μονάδα κλπ
- Τη θέσπιση ορίων παύσης ζημιογόνων δραστηριοτήτων ή άλλων διορθωτικών ενεργειών,
- Καθορίζεται η ετήσια επαναξιολόγηση των κινδύνων και προσδιορίζεται ότι θα ελέγχονται συχνότερα οι υψηλού κινδύνου περιοχές, οι πολύπλοκες συναλλαγές καθώς και οι προβληματικές πιστοδοτήσεις
- Για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την παρακολούθηση της πολιτικής κινδύνων κάθε πιστωτικό ίδρυμα διαθέτει μια εξειδικευμένη και ανεξάρτητη λειτουργία διαχείρισης των κινδύνων, που καλύπτει όλο το

<sup>26</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 κεφάλαιο II παράγραφος 14

<sup>27</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 κεφάλαιο II παράγραφος 15 έως 20.3

φάσμα των δραστηριοτήτων για όλες τις μορφές των κινδύνων, περιλαμβανομένου του λειτουργικού.

- Υφίστανται καταγεγραμμένες διαδικασίες και κατά τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων για την ανάληψη σημαντικών κινδύνων, καθώς και στον καθορισμό σχετικών ορίων ανάληψης κινδύνων, διασφαλίζεται τουλάχιστον η συμμετοχή της καθ' ύλη αρμόδιας Υπηρεσιακής Μονάδας και της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων.

#### 9) Συστήματα λογιστικής παρακολούθησης των εργασιών<sup>28</sup>.

- Από το λογιστικό σύστημα που εφαρμόζει το πιστωτικό ίδρυμα πρέπει γενικά να προκύπτει η πραγματική εικόνα της οικονομικής κατάστασης του, να παρέχονται οι απαραίτητες για τη λήψη αποφάσεων πληροφορίες, καθώς και να διασφαλίζεται η κατάρτιση αξιόπιστων ετήσιων ή περιοδικών χρηματοοικονομικών καταστάσεων, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από το νόμο λογιστικά πρότυπα.
- Πριν λογιστικοποιηθεί κάθε πράξη ή λογιστικά γεγονότα ελέγχεται από τα αρμόδια όργανα η εγκυρότητα και συμφωνία τους, κατά τα προβλεπόμενα στους σχετικούς εσωτερικούς κανονισμούς του πιστωτικού ιδρύματος.
- Οι πράξεις καταχωρούνται στο λογιστικό σύστημα έγκαιρα, με ακρίβεια και με όλες τις απαραίτητες λεπτομέρειες, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από τα εφαρμοζόμενα λογιστικά πρότυπα και αρχές.
- Διασφαλίζεται η συστηματική και ασφαλής τήρηση των αρχείων και με τρόπο που θα επιτρέπει την πραγματοποίηση ελέγχων μεταγενέστερα (ενσωμάτωση audit trails).
- Διενεργούνται περιοδικοί και έκτακτοι έλεγχοι επί των διενεργούμενων λογιστικών καταχωρίσεων, ώστε να παρακολουθείται η πιστή εφαρμογή των εγκεκριμένων μεθόδων αποτίμησης των στοιχείων του ισολογισμού και αναγνώρισης του αποτελέσματος.
- Οι υποβαλλόμενες στις εποπτικές αρχές οικονομικές πληροφορίες και στοιχεία υποβάλλονται έγκαιρα και θα διασφαλίζεται ότι είναι πλήρεις, έγκυρες και βασίζονται σε λογιστικά στοιχεία, και προκειμένου περί εξωλογιστικών υπολογισμών ή εκτιμήσεων, ότι έχουν διενεργηθεί με ορθό και κατάλληλα τεκμηριωμένο τρόπο.
- Υφίστανται τα απαραίτητα μέσα και εφεδρικά αρχεία δεδομένων, στο πλαίσιο της απαιτούμενης διασφάλισης για τη συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας του πιστωτικού ιδρύματος.

---

<sup>28</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 κεφάλαιο II παράγραφος 21



#### 10) Συστήματα πληροφορικής<sup>29</sup>.

- Η λειτουργία των Συστημάτων Πληροφορικής στοχεύει, αφενός στην αποτελεσματική υποστήριξη της επιχειρησιακής στρατηγικής των πιστωτικών ιδρυμάτων, αφετέρου στην ασφαλή διακίνηση, επεξεργασία και αποθήκευση των κρίσιμων επιχειρησιακών πληροφοριών. Η ανάθεση κρίσιμων έργων πληροφορικής σε τρίτους, ενισχύει συγκεκριμένες κατηγορίες κινδύνων με σημαντικότερη αυτή του λειτουργικού κινδύνου. Οι κίνδυνοι αυτοί πρέπει να προσδιορίζονται, να εντοπίζονται έγκαιρα και να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά.
- Στο πλαίσιο της αποτελεσματικής διαχείρισης των κινδύνων που απορρέουν από τη λειτουργία των Συστημάτων Πληροφορικής, τα πιστωτικά ιδρύματα υλοποιούν το πλαίσιο αρχών ασφαλούς και αποτελεσματικής λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής που αναφέρεται στη Πράξη.

Με την Πράξη τέθηκε ένα δομημένο και λεπτομερές πλαίσιο γενικών αρχών και κριτηρίων για την ασφαλή και αποτελεσματική λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων στα πιστωτικά ιδρύματα<sup>30</sup>.

#### 11) Κανονιστική συμμόρφωση<sup>31</sup>.

Το Δ.Σ. του πιστωτικού ιδρύματος διασφαλίζει την ύπαρξη πολιτικής για την κανονιστική συμμόρφωση και αποτελεσματικού συστήματος εφαρμογής της, που αξιολογούνται από αυτό ετησίως. Η πολιτική κανονιστικής συμμόρφωσης αποσκοπεί:

- Στην αντιμετώπιση των πάσης φύσεως επιπτώσεων από τυχόν αδυναμία συμμόρφωσης του πιστωτικού ιδρύματος και των εταιρειών του ομίλου του και των επιχειρήσεων προς τις οποίες έχουν εκχωρηθεί δραστηριότητες, προς το ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο.

---

<sup>29</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 κεφάλαιο II παράγραφος 22

<sup>30</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 παράρτημα 2. Στο παράρτημα περιγράφονται οι αρχές και τα κριτήρια για την ασφαλή και αποτελεσματική λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων στα πιστωτικά ιδρύματα. Οι αρχές αυτές ομαδοποιούνται σε τέσσερις ενότητες:

- Οργάνωση και Διοίκηση Πληροφορικής
- Ανάπτυξη και Προμήθεια Συστημάτων
- Λειτουργία και Υποστήριξη
- Έλεγχος Συστημάτων Πληροφορικής

<sup>31</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 κεφάλαιο II παράγραφος 23

Απόφαση 231/13.10.2006 Ε.Τ.Π.Θ Τραπεζής Ελλάδος : Με την απόφαση αυτή συμπληρώθηκε η ΠΔΤΕ 2577/2006 και εξειδικεύθηκαν οι βασικές αρχές και τα κριτήρια αξιολογήσεως του ΣΕΕ σχετικά με την πρόληψη της χρησιμοποίησεως του χρηματοπιστωτικού συστήματος για τη νομιμοποίηση των εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας.

- Στη διαχείριση περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων.
- Για την υλοποίηση της ως άνω πολιτικής θεσπίζεται Λειτουργία ή Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

#### **β) Βασικές αρχές και κριτήρια αξιολόγησης του ΣΕΕ σε επίπεδο ομίλου <sup>32</sup>**

Τα πιστωτικά ιδρύματα οφείλουν να ενσωματώνουν στη στρατηγική του ομίλου τους, τα θέματα οργάνωσης και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, των επιχειρήσεων του χρηματοπιστωτικού τομέα, περιλαμβανομένων των ασφαλιστικών επιχειρήσεων, των οποίων διατηρούν τον έλεγχο. Ιδιαίτερα θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι :

- Τα συστήματα και οι διαδικασίες που εφαρμόζουν οι παραπάνω επιχειρήσεις, είναι συμβατά μεταξύ τους και είναι προσαρμοσμένα τόσο στις ανάγκες της οργανωτικής δομής του ομίλου όσο και στις κατ' ιδίαν ιδιαιτερότητες κάθε εταιρείας του ομίλου.
- Οι σημαντικοί κίνδυνοι στους οποίους εκτίθενται παρακολουθούνται και ελέγχονται σε επίπεδο ομίλου.
- Οι πιο πάνω επιχειρήσεις διαθέτουν επαρκείς διαδικασίες για την παραγωγή και διάθεση των πληροφοριών και στοιχείων που είναι απαραίτητα για την εποπτεία σε ενοποιημένη βάση.
- Το Δ.Σ. του μητρικού πιστωτικού ιδρύματος καθορίζει την κατανομή ευθυνών, τα μέτρα συντονισμού και την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε εταιρίες του ομίλου ως προς τη διαχείριση των σημαντικών κινδύνων, τον εσωτερικό έλεγχο, τη λειτουργία κανονιστικής συμμόρφωσης και εφαρμόζει διαδικασίες αξιολόγησης της καταλληλότητας των επικεφαλής των εταιριών του ομίλου .

#### **4.4.3.3 Όργανα Διοικητικής Διαχείρισης Σ.Ε.Ε**

##### **α) Αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.) και της Διοίκησης <sup>33</sup>**

Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ. Σ.) οφείλει να διαθέτει, ως σύνολο, επαρκείς γνώσεις και εμπειρία τουλάχιστον για τις σημαντικότερες των δραστηριοτήτων του

<sup>32</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 κεφάλαιο ΙΙΙ παράγραφος 1 έως 4

<sup>33</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 κεφάλαιο ΙV παράρτημα Α

πιστωτικού ιδρύματος, ώστε να έχει τη δυνατότητα άσκησης εποπτείας επί του συνόλου των λειτουργιών είτε άμεσα είτε μέσω των Επιτροπών που θεσμοθετούνται με βάση την Πράξη.

Για την αποφυγή περιπτώσεων σύγκρουσης καθηκόντων κρίνεται σκόπιμο τα πιστωτικά ιδρύματα να υιοθετούν τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές και αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης που αφορούν, ιδίως, το διαχωρισμό των εκτελεστικών και εποπτικών αρμοδιοτήτων των μελών του Δ.Σ., περιλαμβανομένου του διαχωρισμού των αρμοδιοτήτων του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου από τις εκτελεστικές αρμοδιότητες του Διευθύνοντος Συμβούλου.

Το Δ.Σ. έχει, γενικά, την ευθύνη :

- Του στρατηγικού προσανατολισμού του πιστωτικού ιδρύματος της επαναξιολόγησής του και της υιοθέτησης κατάλληλων πολιτικών που αποσκοπούν στη διασφάλιση επαρκούς και αποτελεσματικού ΣΕΕ.
- Της ύπαρξης κατάλληλης πολιτικής, τόσο για τη διαχείριση κινδύνων με καθορισμό των εκάστοτε αποδεκτών ανωτάτων ορίων ανάληψης κινδύνου, όσο και για την κανονιστική συμμόρφωση.
- Της διαμόρφωσης του κατάλληλου εσωτερικού περιβάλλοντος, που διασφαλίζει ότι κάθε στέλεχος σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του πιστωτικού ιδρύματος κατανοεί τόσο τη φύση κάθε κινδύνου που σχετίζεται με τις δραστηριότητες στις οποίες μετέχει ή εποπτεύει, όσο και την ανάγκη της αποτελεσματικής αντιμετώπισής τους, αναγνωρίζει τη σημασία των ελεγκτικών διαδικασιών και διευκολύνει την εφαρμογή τους.
- Της υιοθέτησης Κώδικα Ηθικής Συμπεριφοράς που εφαρμόζεται από τη Διοίκηση και το σύνολο του προσωπικού του πιστωτικού ιδρύματος επί τη βάση των γενικώς αποδεκτών αρχών.
- Της παροχής στη Διοίκηση και τις υπηρεσιακές μονάδες όλων των απαραίτητων μέσων για την υλοποίηση του έργου τους.
- Της ακρίβειας των δημοσιευομένων ετήσιων και περιοδικών οικονομικών καταστάσεων του πιστωτικού ιδρύματος και του ομίλου, σε ατομική και ενοποιημένη βάση αντίστοιχα, καθώς και των υποβαλλομένων στην Τράπεζα της Ελλάδος και τις άλλες εποπτικές αρχές στοιχείων.
- Της διασφάλισης ότι η λειτουργία του πιστωτικού ιδρύματος είναι σύμφωνη με τα προβλεπόμενα από το θεσμικό πλαίσιο, τους εσωτερικούς κανονισμούς και τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα

ως προς την επιλογή και τυχόν αντικατάσταση των στελεχών που κατέχουν καίριες θέσεις.

- Της ύπαρξης καταγεγραμμένων διαδικασιών που θα διασφαλίζουν την αντιμετώπιση εκτάκτων καταστάσεων που θέτουν σε κίνδυνο την ομαλή λειτουργία του πιστωτικού ιδρύματος και την αποκατάσταση και απρόσκοπτη συνέχιση της επιχειρησιακής του λειτουργίας.

Η Διοίκηση, η οποία νοείται ως το ανώτατο διοικητικό όργανο με εκτελεστικές αρμοδιότητες, έχει μεταξύ άλλων την ευθύνη :

- Της συνεπούς υλοποίησης της εγκεκριμένης από το Δ.Σ. επιχειρησιακής στρατηγικής και της εξειδίκευσής της με τη χάραξη κατάλληλης για κάθε λειτουργία πολιτικής, τον καθορισμό επιμέρους στόχων για κάθε τομέα δραστηριότητας, διοικητικό όργανο και υπηρεσιακή μονάδα.
- Της ανάπτυξης και ενσωμάτωσης των μηχανισμών και διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, που προσιδιάζουν στο εύρος, το μέγεθος και τη φύση των εργασιών του πιστωτικού ιδρύματος, της περιοδικής αξιολόγησης των σημαντικών, από πλευράς επιπτώσεων, δυσλειτουργιών και της εν γένει αποτελεσματικής εφαρμογής του ΣΕΕ.

## **β) Επιτροπές του Δ.Σ. ή της Διοίκησης**

το Δ.Σ. υποβοηθείται στο έργο του από Επιτροπές στις οποίες μπορεί να αναθέτει αρμοδιότητες σχετικά με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, προσδιορίζοντας σαφώς τα καθήκοντα, τη σύνθεση και τις διαδικασίες λειτουργίας τους, διασφαλίζοντας σε κάθε περίπτωση την εσωτερική τους συνοχή, τη συμπληρωματικότητα και τον απαιτούμενο συντονισμό. Το Δ.Σ. διατηρεί για τις εν λόγω αρμοδιότητες την τελική ευθύνη, εκτός εάν προβλέπεται ρητά από διατάξεις της νομοθεσίας αυξημένος βαθμός ανεξαρτησίας έναντι του Δ.Σ. για συγκεκριμένες αρμοδιότητες (όπως π.χ. της Επιτροπής Ελέγχου).

### **Επιτροπή Ελέγχου<sup>34</sup>**

Η Επιτροπή Ελέγχου ορίζεται από το Δ.Σ. και απαρτίζεται από μη εκτελεστικά μέλη του, κατ' ελάχιστον τρία. Από τα εν λόγω μέλη, το ένα τουλάχιστον είναι ανεξάρτητο, κατά την έννοια του Ν. 3016/2002, με επαρκείς γνώσεις και εμπειρία σε λογιστικής και ελεγκτικής φύσεως θέματα.

---

<sup>34</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 κεφάλαιο IV παράρτημα Β /2α

Η Επιτροπή συνεδριάζει τακτικά, τουλάχιστον μία φορά κάθε τρίμηνο, ή και έκτακτα. Η λειτουργία της Επιτροπής Ελέγχου διέπεται από Κανονισμό στον οποίο καθορίζονται η διάρκεια, τα μέλη, η συχνότητα εναλλαγής τους, οι διαδικασίες λήψης των αποφάσεων καθώς και τα κύρια καθήκοντά της, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται:

- Η παρακολούθηση και η ετήσια αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σε ατομική βάση και σε επίπεδο ομίλου, εφόσον πρόκειται για μητρική, με βάση τα σχετικά στοιχεία και πληροφορίες της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης, τις διαπιστώσεις και παρατηρήσεις των εξωτερικών ελεγκτών (τακτικών ορκωτών ελεγκτών λογιστών), καθώς και των εποπτικών αρχών.
- Η επίβλεψη και η αξιολόγηση των διαδικασιών κατάρτισης των δημοσιευμένων ετήσιων και περιοδικών οικονομικών καταστάσεων, του πιστωτικού ιδρύματος και του ομίλου σύμφωνα με τα ισχύοντα λογιστικά πρότυπα.
- Η 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.
- Η διασφάλιση της ανεξαρτησίας των ορκωτών ελεγκτών λογιστών.
- Η υποβολή προτάσεων για την αντιμετώπιση των αδυναμιών που έχουν διαπιστωθεί, η παρακολούθηση της εφαρμογής των μέτρων που αποφασίζονται από το Δ.Σ. (follow up) και η υποβολή προτάσεων για τις ειδικές περιοχές όπου επιβάλλεται η διενέργεια πρόσθετων ελέγχων από τους εσωτερικούς ή εξωτερικούς ελεγκτές.
- Η αξιολόγηση του έργου της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης 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.
- Η ανάθεση τουλάχιστον ανά τριετία, σε τρίτους (πλην των τακτικών) ορκωτούς ελεγκτές λογιστές της αξιολόγησης της επάρκειας του ΣΕΕ σε ατομική και ενοποιημένη βάση.

## Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων<sup>35</sup>

Το Δ.Σ. αναθέτει σε Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων τις σχετικές με τη διαχείριση των κινδύνων αρμοδιότητες, ώστε να καλύπτονται αποτελεσματικά όλες οι μορφές κινδύνων και να διασφαλίζεται ο ενοποιημένος έλεγχός τους, η εξειδικευμένη αντιμετώπισή τους και ο απαιτούμενος συντονισμός σε επίπεδο πιστωτικού ιδρύματος και ομίλου.

Η Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων ορίζεται από το Δ.Σ. και απαρτίζεται από μέλη του με επαρκείς γνώσεις και εμπειρία στον τομέα της διαχείρισης κινδύνων, εκ των οποίων ένα τουλάχιστον μέλος είναι εκτελεστικό και ένα μη εκτελεστικό και συνεδριάζει τακτικά, τουλάχιστον μία φορά κάθε τρίμηνο.

Η λειτουργία της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων διέπεται από Κανονισμό στον οποίο καθορίζονται η διάρκεια, τα μέλη, η συχνότητα εναλλαγής τους, οι διαδικασίες λήψης των αποφάσεων καθώς και τα κύρια καθήκοντά της, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται τουλάχιστον οι ακόλουθες αρμοδιότητες:

- Διαμορφώνει τη στρατηγική ανάληψης πάσης μορφής κινδύνων και διαχείρισης κεφαλαίων που ανταποκρίνεται στους επιχειρηματικούς στόχους του πιστωτικού ιδρύματος, σε ατομικό και σε επίπεδο ομίλου και στην επάρκεια των διαθέσιμων πόρων σε τεχνικά μέσα και προσωπικό.
- Μεριμνά για την ανάπτυξη εσωτερικού συστήματος διαχείρισης κινδύνων και την ενσωμάτωσή του στη διαδικασία λήψης των επιχειρηματικών αποφάσεων σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων/μονάδων του πιστωτικού ιδρύματος και των θυγατρικών του.
- Καθορίζει τις αρχές που πρέπει να διέπουν τη διαχείριση των κινδύνων ως προς την αναγνώριση, πρόβλεψη, μέτρηση, παρακολούθηση, έλεγχο και αντιμετώπισή τους, σε συνέπεια με την εκάστοτε ισχύουσα επιχειρηματική στρατηγική και την επάρκεια των διαθέσιμων πόρων.
- Λαμβάνει και αξιολογεί τις υποβαλλόμενες ανά τρίμηνο αναφορές της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων, ενημερώνει το Δ.Σ. σχετικά με τους σημαντικότερους κινδύνους που έχει αναλάβει το πιστωτικό ίδρυμα και διαβεβαιώνει για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους.

Η Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων αξιολογεί σε ετήσια βάση:

- Την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της πολιτικής διαχείρισης κινδύνων του πιστωτικού ιδρύματος και του ομίλου του και ιδίως τη συμμόρφωση προς το καθορισμένο επίπεδο ανοχής κινδύνου,

---

<sup>35</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 κεφάλαιο IV παράρτημα Β /2β

- Την καταλληλότητα των ορίων, την επάρκεια των προβλέψεων και την εν γένει επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων σε σχέση με το ύψος και τη μορφή των αναλαμβανομένων κινδύνων,
- Προβλέπει για τη διενέργεια τουλάχιστον ετήσιων προσομοιώσεων καταστάσεων κρίσης (stress tests) για τους κινδύνους αγοράς, πιστωτικό, ρευστότητας και ανάλογων τεχνικών για το λειτουργικό κίνδυνο.
- Διατυπώνει προτάσεις και εισηγείται διορθωτικές ενέργειες στο Δ.Σ. σε περίπτωση που διαπιστώνει αδυναμία υλοποίησης της στρατηγικής που έχει διαμορφωθεί για τη διαχείριση κινδύνων του πιστωτικού ιδρύματος ή αποκλίσεις ως προς την εφαρμογή της.

#### 4.4.3.4 Υπηρεσιακές Μονάδες

##### α) Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης<sup>36</sup>

Σε όλα τα πιστωτικά ιδρύματα πρέπει να υπάρχει υπηρεσιακή Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης, η οποία είναι διοικητικά ανεξάρτητη από μονάδες με εκτελεστικές αρμοδιότητες και από τις υπηρεσίες που είναι αρμόδιες για την πραγματοποίηση ή λογιστικοποίηση συναλλαγών.

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.

Οι κυριότερες αρμοδιότητες της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου είναι οι εξής :

- Η 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.
- Η διενέργεια ειδικών ελέγχων, στις περιπτώσεις που υπάρχουν ενδείξεις για βλάβη των συμφερόντων του πιστωτικού ιδρύματος ή των εταιρειών του ομίλου, με σκοπό τη διεξοδική εξέταση του θέματος και την εξακρίβωση της έκτασης της τυχόν ζημίας.

<sup>36</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 κεφάλαιο V παράρτημα Α

- Η 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 και των εταιρειών του ομίλου, όπου προβλέπεται, καθώς και του βαθμού ενσωμάτωσης του συστήματος διαχείρισης κινδύνων στους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων (use tests).
- Η επιβεβαίωση προς την Τράπεζα της Ελλάδος της πληρότητας και εγκυρότητας των πιο πάνω διαδικασιών και ειδικότερα των διαδικασιών εκτίμησης των παραμέτρων, στις οποίες βασίστηκε η εκτίμηση του ύψους της πιθανής ζημίας.
- Η αξιολόγηση της οργανωτικής διάρθρωσης, κατανομής αρμοδιοτήτων και καθηκόντων και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και του βαθμού κατά τον οποίο έχουν καθιερωθεί κατάλληλες πολιτικές και διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης.
- Η αξιολόγηση του έργου των τομέων εσωτερικού ελέγχου, όπου υπάρχουν, στις μονάδες του πιστωτικού ιδρύματος και των εταιρειών του ομίλου του.
- 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.
- Η αξιολόγηση της οργάνωσης και λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής, καθώς και των λογιστικών συστημάτων.
- Η αξιολόγηση των διαδικασιών που έχουν θεσπιστεί για την κανονιστική συμμόρφωση.
- Η 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.
  - 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,

- Μεριμνούν για την ενσωμάτωση σε όλες τις διαδικασίες και συναλλαγές που διενεργούνται, των κατάλληλων προληπτικών και κατασταλτικών ελεγκτικών μηχανισμών και ασφαλιστικών δικλείδων (controls).
- Η υποβολή προτάσεων 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 παρακολούθηση της εφαρμογής και αποτελεσματικότητας των διορθωτικών μέτρων από τις ελεγχόμενες μονάδες του πιστωτικού ιδρύματος και τις εταιρείες του ομίλου, 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 κλπ), με σχετική ενημέρωση της Διοίκησης και της Επιτροπής Ελέγχου.
- Η εύλογη και αντικειμενική διαβεβαίωση του Δ.Σ. και της Διοίκησης του πιστωτικού ιδρύματος σχετικά με τη επίτευξη των στόχων του ΣΕΕ, όσον αφορά το πιστωτικό ίδρυμα και τις εταιρείες του ομίλου του οποίου είναι επικεφαλής.

Για την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων της, η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου:

- Έχει πρόσβαση σε όλες τις δραστηριότητες και μονάδες, καθώς και σε όλα τα στοιχεία και πληροφορίες του πιστωτικού ιδρύματος και των εταιρειών του ομίλου.
- Διαθέτει έμπειρο και αριθμητικά επαρκές προσωπικό, το οποίο είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης και δεν υπάγεται ιεραρχικά σε άλλη υπηρεσιακή μονάδα του πιστωτικού ιδρύματος. Η Τράπεζα της Ελλάδος δύναται να παρέχει εξαίρεση από την προϋπόθεση της αποκλειστικής απασχόλησης σε ορισμένες κατηγορίες πιστωτικών ιδρυμάτων σύμφωνα με την αρχή της αναλογικότητας.

Ο επικεφαλής της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου του πιστωτικού ιδρύματος:

- Ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο (κατόπιν εισήγησης της Επιτροπής Ελέγχου) και διαθέτει υψηλού επιπέδου γνώσεις και επαρκή εμπειρία επί

ελεγκτικών μεθόδων και των βέλτιστων διεθνών πρακτικών.

- Μεριμνά για την κατάλληλη οργανωτική δομή της ΜΕΕ, καθώς και για την εφαρμογή εκ μέρους της αποτελεσματικών πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών σύμφωνων με τις βέλτιστες ελεγκτικές πρακτικές και τα πρότυπα του εσωτερικού ελέγχου.

## **β) Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων<sup>37</sup>**

Σε όλα τα πιστωτικά ιδρύματα θα υπάρχει υπηρεσιακή Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων, η οποία είναι διοικητικά ανεξάρτητη από μονάδες με εκτελεστικές αρμοδιότητες και από τις υπηρεσίες που είναι αρμόδιες για την πραγματοποίηση ή λογιστικοποίηση συναλλαγών και αξιοποιούν την ανάλυση των κινδύνων που διενεργεί. Αναφέρεται, για θέματα της αρμοδιότητάς της, στη Διοίκηση και στην Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων ή και μέσω αυτής στο Δ.Σ.

Η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων έχει την ευθύνη για το σχεδιασμό, εξειδίκευση και υλοποίηση της πολιτικής σε θέματα διαχείρισης κινδύνων και κεφαλαιακής επάρκειας, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Δ.Σ. Ειδικότερα:

- Χρησιμοποιεί τις κατάλληλες μεθόδους για τη διαχείριση των κινδύνων τους οποίους εν γένει το πιστωτικό ίδρυμα αναλαμβάνει ή στους οποίους μπορεί να εκτεθεί, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης υποδειγμάτων (models) για την πρόβλεψη, αναγνώριση, μέτρηση, παρακολούθηση, αντιστάθμιση, μείωση και αναφορά τους.
- Εξειδικεύει (με τη συνεργασία των αρμόδιων εκτελεστικών μονάδων) τα όρια ανάληψης κινδύνων του πιστωτικού ιδρύματος καθορίζοντας τις επιμέρους παραμέτρους κατά είδος κινδύνου και ανά κατηγορία αντισυμβαλλομένου, κλάδο, χώρα, νόμισμα, είδος πιστοδοτήσεων, μορφή χρηματοπιστωτικών τίτλων, μετοχών, παραγώγων, επιχειρησιακό χώρο, λειτουργία, δραστηριότητα, προϊόν, σύστημα κλπ και παρακολουθεί την τήρησή τους, θεσπίζοντας τις κατάλληλες διαδικασίες.
- Καθορίζει κριτήρια έγκαιρου εντοπισμού κινδύνων (early warning system) σε ατομικά και συνολικά χαρτοφυλάκια και εισηγείται για τις κατάλληλες διαδικασίες και μέτρα αυξημένης παρακολούθησης, διαρκώς, ή και περιοδικά, αναλόγως της φύσεως των κινδύνων.

---

<sup>37</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 κεφάλαιο V παράρτημα Β

- Αξιολογεί περιοδικά την επάρκεια των μεθόδων και συστημάτων αναγνώρισης, μέτρησης και παρακολούθησης κινδύνων και προτείνει διορθωτικά μέτρα εφόσον κριθεί σκόπιμο.
- Διενεργεί ετησίως δοκιμές προσομοίωσης καταστάσεων κρίσης (stress tests) με σενάρια προσαρμοσμένα στη φύση των δραστηριοτήτων του πιστωτικού για όλες τις μορφές των κινδύνων.
- Προσδιορίζει τις κεφαλαιακές απαιτήσεις και την εν γένει ανάπτυξη μεθοδολογιών εκτίμησής τους για την κάλυψη όλων των κινδύνων στους οποίους εκτίθεται το πιστωτικό ίδρυμα και εισηγείται τις πολιτικές διαχείρισής τους.

### γ) Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης<sup>38</sup>

Στη Πράξη προβλέπεται να συστήνεται υποχρεωτικά Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης η οποία θα είναι διοικητικά ανεξάρτητη και ως προς τη λειτουργία της καθορίζονται τα εξής :

- Διευθύνεται από εξειδικευμένο πρόσωπο με επαρκείς γνώσεις των τραπεζικών και επενδυτικών δραστηριοτήτων και έχει ως έργο τη θέσπιση και εφαρμογή κατάλληλων διαδικασιών και την εκπόνηση σχετικού ετήσιου προγράμματος με στόχο να επιτυγχάνεται έγκαιρα η πλήρης και διαρκής συμμόρφωση του πιστωτικού ιδρύματος προς το εκάστοτε ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο και τους εσωτερικούς κανονισμούς του πιστωτικού ιδρύματος και να υφίσταται ανά πάσα στιγμή πλήρης εικόνα για το βαθμό επίτευξης του στόχου αυτού.
- Ενημερώνει τη Διοίκηση και το Δ.Σ. του πιστωτικού ιδρύματος για κάθε διαπιστωθείσα σημαντική παράβαση του ρυθμιστικού πλαισίου ή για τυχόν σημαντικές ελλείψεις και παρέχει σχετικές οδηγίες για την αντίστοιχη προσαρμογή των εσωτερικών διαδικασιών και του εσωτερικού κανονιστικού πλαισίου που εφαρμόζονται από τις υπηρεσιακές μονάδες του πιστωτικού ιδρύματος
- Διασφαλίζει την τήρηση των προθεσμιών για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων που προβλέπονται από το ρυθμιστικό πλαίσιο και παρέχει σχετική διαβεβαίωση προς το Δ.Σ..
- Διασφαλίζει ότι το πιστωτικό ίδρυμα συμμορφώνεται με το κανονιστικό πλαίσιο που σχετίζεται με την πρόληψη και καταστολή της νομιμοποίησης

<sup>38</sup> ΠΔΤΕ 2577/2006 κεφάλαιο V παράρτημα Γ

εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ**

### **ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ**

### **ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΟ ALPHA BANK (CASE STUDY)**

#### **5.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις (Εταιρική Διακυβέρνηση – Εσωτερικός Έλεγχος)**

Ο όμιλος Alpha Bank, έχει πρωτεύουσα θέση μεταξύ των χρηματοοικονομικών ομίλων στην Ελλάδα, προσφέροντας ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της λιανικής τραπεζικής, της τραπεζικής μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων, των πιστωτικών καρτών, της διαχείρισης κεφαλαίων, της επενδυτικής τραπεζικής, του private banking, των χρηματιστηριακών εργασιών, του leasing και του factoring.

Ο όμιλος Alpha Bank δραστηριοποιείται επίσης στη διεθνή αγορά, με παρουσία στην Κύπρο, στη Ρουμανία, στη Βουλγαρία, στη Σερβία, στην Ουκρανία, στην Αλβανία, στην Π.Γ.Δ.Μ. και στη Μεγάλη Βρετανία.

Η Τράπεζα Alpha Bank λειτουργεί με την έγκριση της Ελληνικής Δημοκρατίας και υπόκειται στους κανονισμούς και στην εποπτεία της Τραπεζικής της Ελλάδος και στις διατάξεις του Ελληνικού Τραπεζικού Δικαίου<sup>39</sup>.

Η Οργανωτική δομή της Τραπεζικής είναι η εξής<sup>40</sup> :

---

<sup>39</sup> Alpha Bank πληροφόρηση επενδυτών ([www.alpha.gr](http://www.alpha.gr))

<sup>40</sup> Alpha Bank Οργανωτική Δομή ([www.alpha.gr](http://www.alpha.gr))



Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει θεσπίσει Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησεως, ο οποίος ορίζει το πλαίσιο και τις κατευθυντήριες γραμμές για τη διακυβέρνηση της Τραπέζης και αναθεωρείται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησεως της Alpha Bank ορίζει τα καθήκοντα και κατανέμει τις αρμοδιότητες μεταξύ του Διοικητικού Συμβουλίου, των Επιτροπών του, της Εκτελεστικής Επιτροπής και των άλλων Επιτροπών και Συμβουλίων της Τραπέζης<sup>41</sup>.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Τραπέζης αποτελείται από πέντε εκτελεστικά μέλη, τέσσερα μη εκτελεστικά μέλη και έξη μη εκτελεστικά ανεξάρτητα μέλη<sup>42</sup>.

Οι Επιτροπές που απαρτίζονται από μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι :

#### Η Ελεγκτική Επιτροπή

Η Ελεγκτική Επιτροπή αποτελείται από τρία Μη Εκτελεστικά Μέλη ενώ ένα τουλάχιστον είναι Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος. Ένα εκ των τριών Μελών ορίζεται Πρόεδρος της Επιτροπής ενώ τα υπόλοιπα ορίζονται Μέλη της Επιτροπής. Η σύνθεση της Ελεγκτικής Επιτροπής εγκρίνεται από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων, ενώ το Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος έχει επαρκείς γνώσεις σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής.

Η Ελεγκτική Επιτροπή εποπτεύει τη σύνταξη και δημοσίευση των ετησίων Οικονομικών Καταστάσεων της Τραπέζης και του Ομίλου καθώς και τη διεξαγωγή εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων στην Τράπεζα. Εξασφαλίζει την επικοινωνία μεταξύ του Εσωτερικού Ελεγκτού, των Εξωτερικών Ελεγκτών και των Εποπτικών Αρχών με το Διοικητικό Συμβούλιο, ενώ αξιολογεί το έργο των Διευθύνσεων Εσωτερικού Ελέγχου και Κανονιστικής Συμμορφώσεως. Μεριμνά για τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας των Ορκωτών Ελεγκτών και αξιολογεί την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης και των Εταιριών του Ομίλου.

#### Η Επιτροπή Διαχειρίσεως Κινδύνων

---

<sup>41</sup> Alpha Bank Εταιρική Διακυβέρνηση [www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)

<sup>42</sup>Το Διοικητικό Συμβούλιο απαρτίζεται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη, η ιδιότητα των οποίων ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο κατά τη συγκρότησή του. Τα εκτελεστικά μέλη έχουν την ευθύνη για τα καθημερινά θέματα διοίκησης της Τράπεζας, ενώ τα μη εκτελεστικά είναι επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων. Τα ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου οφείλουν κατά τη διάρκεια της θητείας τους να μην κατέχουν μετοχές σε ποσοστό μεγαλύτερο του 0,5% του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας και να μην έχουν σχέση εξάρτησης με την Τράπεζα ή με συνδεδεμένα με αυτή πρόσωπα.

Η Επιτροπή Διαχειρίσεως Κινδύνων απαρτίζεται από ένα Εκτελεστικό και δύο Μη Εκτελεστικά Μέλη. Ένα εκ των Μελών ορίζεται Πρόεδρος της Επιτροπής ενώ τα υπόλοιπα ορίζονται Μέλη της Επιτροπής. Η σύνθεση της Επιτροπής ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Η Επιτροπή Διαχειρίσεως Κινδύνων εισηγείται στο Διοικητικό Συμβούλιο τη στρατηγική αναλήψεως κινδύνων και διαχειρίσεως κεφαλαίων και καθορίζει τις αρχές που διέπουν τη διαχείριση κινδύνων ως προς την αναγνώριση, πρόβλεψη, μέτρηση, παρακολούθηση, έλεγχο και αντιμετώπισή τους, σε αντιστοιχία με την επάρκεια των διαθεσίμων πόρων. Μεριμνά για την ανάπτυξη εσωτερικού συστήματος διαχειρίσεως κινδύνων και αξιολογεί τις υποβαλλόμενες αναφορές από τη Διεύθυνση Διαχειρίσεως Κινδύνων. Προβλέπει τη διενέργεια τουλάχιστον ετησίων προσομοιώσεων καταστάσεων κρίσεως (stress tests) ενώ ενημερώνεται για τα τμήματα της εκθέσεως των Εξωτερικών Ορκωτών Ελεγκτών που αφορούν στη διαχείριση κινδύνων

#### Η Επιτροπή Αποδοχών Διοικήσεως

Η Επιτροπή Αποδοχών Διοικήσεως αποτελείται από τρία Μη Εκτελεστικά Μέλη που διορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο εκ των οποίων ένα ορίζεται Πρόεδρος ενώ τα υπόλοιπα ορίζονται Μέλη της Επιτροπής.

Η Επιτροπή εισηγείται στο Διοικητικό Συμβούλιο την πολιτική αμοιβών, παροχών και οικονομικών κινήτρων καθώς και το σύνολο των αμοιβών για τα Μέλη της Εκτελεστικής Επιτροπής και γνωμοδοτεί για το ύψος των αποζημιώσεων των Μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των Επιτροπών του Διοικητικού Συμβουλίου.

Οι Επιτροπές που απαρτίζονται από Μέλη της Διοικήσεως είναι<sup>43</sup> :

#### Η Εκτελεστική Επιτροπή

Η Εκτελεστική Επιτροπή είναι το ανώτατο εκτελεστικό όργανο της Τραπέζης. Συνέρχεται τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα υπό την προεδρία του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου ή του Διευθύνοντος Συμβούλου. Συμμετέχουν οι Γενικοί Διευθυντές και ο Γραμματεύς της Επιτροπής. Κατά περίπτωση συμμετέχουν και άλλα Στελέχη ή Μέλη των Διοικήσεων Εταιριών του Ομίλου, αναλόγως των θεμάτων που συζητούνται. Η Εκτελεστική Επιτροπή προβαίνει σε επισκόπηση της εγχώριας και

---

<sup>43</sup> Alpha Bank Συμβούλια και Επιτροπές ([www.alpha.gr](http://www.alpha.gr))

διεθνούς οικονομίας και των εξελίξεων της αγοράς και εξετάζει θέματα επιχειρησιακού σχεδιασμού και πολιτικής. Επιπλέον η Επιτροπή μελετά θέματα που αφορούν στην ανάπτυξη του Ομίλου ενώ εγκρίνει τον Κανονισμό Λειτουργίας της Τραπέζης καθώς και τον προϋπολογισμό και ισολογισμό κάθε Τομέα. Τέλος, καθορίζει την πολιτική Ανθρωπίνου Δυναμικού και αποφασίζει τη συμμετοχή της Τραπέζης ή Εταιριών του Ομίλου σε άλλες εταιρίες.

#### Το Συμβούλιο Εργασιών

Το Συμβούλιο Εργασιών συνέρχεται υπό την προεδρία του Διευθύνοντος Συμβούλου τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα. Συμμετέχουν οι Γενικοί Διευθυντές, οι Εντεταλμένοι Γενικοί Διευθυντές, ο Chief Information Officer και ο Γραμματέας του Συμβουλίου. Κατά περίπτωση συμμετέχουν και άλλα Στελέχη ή Μέλη των Διοικήσεων Εταιριών του Ομίλου, αναλόγως των θεμάτων που συζητούνται. Το Συμβούλιο Εργασιών προβαίνει σε επισκόπηση της αγοράς και των κλάδων της οικονομίας, εξετάζει την πορεία των εργασιών και των νέων προϊόντων. Αποφασίζει την πολιτική για την ανάπτυξη των Δικτύων και του Ομίλου και καθορίζει την πιστωτική πολιτική. Τέλος, αποφασίζει για τη διαχείριση των διαθεσίμων, τα επιτόκια, τους όρους καταθέσεων και χορηγήσεων και το Τιμολόγιο.

#### Η Επιτροπή Διαχείρισεως Ενεργητικού – Παθητικού (ALCO)

Η Επιτροπή Διαχείρισεως Ενεργητικού – Παθητικού συνέρχεται τουλάχιστον μία φορά τον μήνα υπό την προεδρία του Διευθύνοντος Συμβούλου και συμμετέχουν οι Γενικοί Διευθυντές, οι Εντεταλμένοι Γενικοί Διευθυντές, ο Chief Financial Officer και οι Διευθυντές των Διευθύνσεων Financial Markets, Διαχείρισεως Κινδύνων, Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και Λογιστικών Θεμάτων και Οικονομικών Μελετών. Η Επιτροπή εξετάζει θέματα αποτελεσμάτων, προϋπολογισμού και διαχείρισεως στοιχείων του ενεργητικού και παθητικού και τα συνολικά όρια των αναλαμβανομένων κινδύνων και είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση του επιτοκιακού κινδύνου του επενδυτικού χαρτοφυλακίου και του χαρτοφυλακίου συναλλαγών. Τέλος, είναι αρμόδια για τον βαθμό κεφαλαιακής επάρκειας αλλά και για τον κίνδυνο ρευστότητας και τη χρηματοδότηση των ενεργητικών στοιχείων του ισολογισμού.

Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου της τραπεζής Alpha Bank και των εταιριών του Ομίλου<sup>44</sup> ελέγχεται και αξιολογείται ως προς την επάρκεια και την

---

<sup>44</sup> **1. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου:** το σύνολο των ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών που καλύπτει κάθε δραστηριότητα και συναλλαγή του Ομίλου. Ο έλεγχος και η αξιολόγηση της επάρκειας



αποτελεσματικότητά του από τις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου<sup>45</sup> οι οποίες λειτουργούν στο πλαίσιο του ρυθμιστικού πλαισίου, εφαρμόζουν βέλτιστες πρακτικές ελέγχου και εποπτεύονται από τον Διευθυντή της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης, ο οποίος αναφέρεται στην Ελεγκτική Επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου της Τραπέζης και στη Διοίκηση και ενημερώνει την Εποπτική Αρχή (Τράπεζα Ελλάδος-Διεύθυνση Εποπτείας Τραπεζικού Συστήματος) για θέματα αρμοδιότητάς του.

Επίσης το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου καθώς και η λειτουργία των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου, ανά τριετία ελέγχονται και αξιολογούνται ως προς την επάρκεια τους από εξωτερικούς ανεξάρτητους Ορκωτούς Ελεγκτές. Η αξιολόγηση αυτή είναι ανεξάρτητη από τον έλεγχο που διενεργούν εξωτερικοί ελεγκτές στις οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου.

Για την απρόσκοπτη, αποτελεσματική και αντικειμενική εκτέλεση των εργασιών των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου, μέσω εφαρμογής ενιαίας πολιτικής και διαδικασιών, σύμφωνα με τη βέλτιστη ελεγκτική πρακτική και τις απαιτήσεις του κανονιστικού πλαισίου, ο Όμιλος διαθέτει Εγχειρίδια Πολιτικής και Διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου στα οποία καθορίζονται<sup>46</sup> :

- Οι αρχές και η πολιτική του εσωτερικού ελέγχου σε επίπεδο Ομίλου.
- Το πλαίσιο διακυβερνήσεως των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου στον Όμιλο.
- Τα είδη των ελέγχων και τα βασικά στάδια διενέργειας της ελεγκτικής εργασίας.
- Το πλαίσιο αναφορών των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου εντός του Ομίλου.
- Οι αρχές για την αξιολόγηση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στον Όμιλο.

---

και της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι το κύριο καθήκον των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου.

**2.Εσωτερικός Έλεγχος:** είναι μία ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του Ομίλου. Βοηθά τον Όμιλο να επιτύχει τους στόχους του, προσφέροντας μία συστηματική προσέγγιση για την αξιολόγηση και βελτίωση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, της αποτελεσματικότητας της διαχειρίσεως των κινδύνων και των διαδικασιών εταιρικής διακυβερνήσεως. Ο Εσωτερικός Έλεγχος διενεργείται από εξειδικευμένα στελέχη των Μονάδων εσωτερικού ελέγχου του Ομίλου και δεν πρέπει να συγγέται στην παρούσα εργασία με τον έλεγχο των καθημερινών συναλλαγών, των λογαριασμών και των λογιστικών συμφωνιών που διενεργούνται από τους υπαλλήλους των λοιπών Μονάδων του Ομίλου.

<sup>45</sup> **3.Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου:** οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης Alpha Bank και των Εταιριών του Ομίλου.

<sup>46</sup> Alpha Bank Internal Audit Policy and Procedures Manual

Επίσης ο Ομίλος διαθέτει αναλυτικά Εγχειρίδια ελεγκτικής μεθοδολογίας καθώς και εγχειρίδια ελεγκτικών διαδικασιών με τη χρήση εξειδικευμένης μηχανογραφικής εφαρμογής (Team Mate Application) για τον προγραμματισμό των ελέγχων, τη διενέργεια των ελέγχων, την επισκόπηση της ελεγκτικής εργασίας, την παραγωγή των εκθέσεων και την παρακολούθηση και επεξεργασία των ελεγκτικών ευρημάτων<sup>47</sup>.

Ο επικεφαλής της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης έχει την ευθύνη της πολιτικής και των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου. Όλες οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου οφείλουν να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν την πολιτική και τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, όπως καθορίζονται στα σχετικά Εγχειρίδια.

Η πολιτική και οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, επισκοπούνται και αναθεωρούνται όποτε αυτό κρίνεται σκόπιμο, κατόπιν εισηγήσεως του επικεφαλής της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης και εγκρίσεως της Ελεγκτικής Επιτροπής του Διοικητικού Συμβουλίου της Τραπέζης..

Οι επικεφαλής των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου, έχουν την ευθύνη για τα εξής:

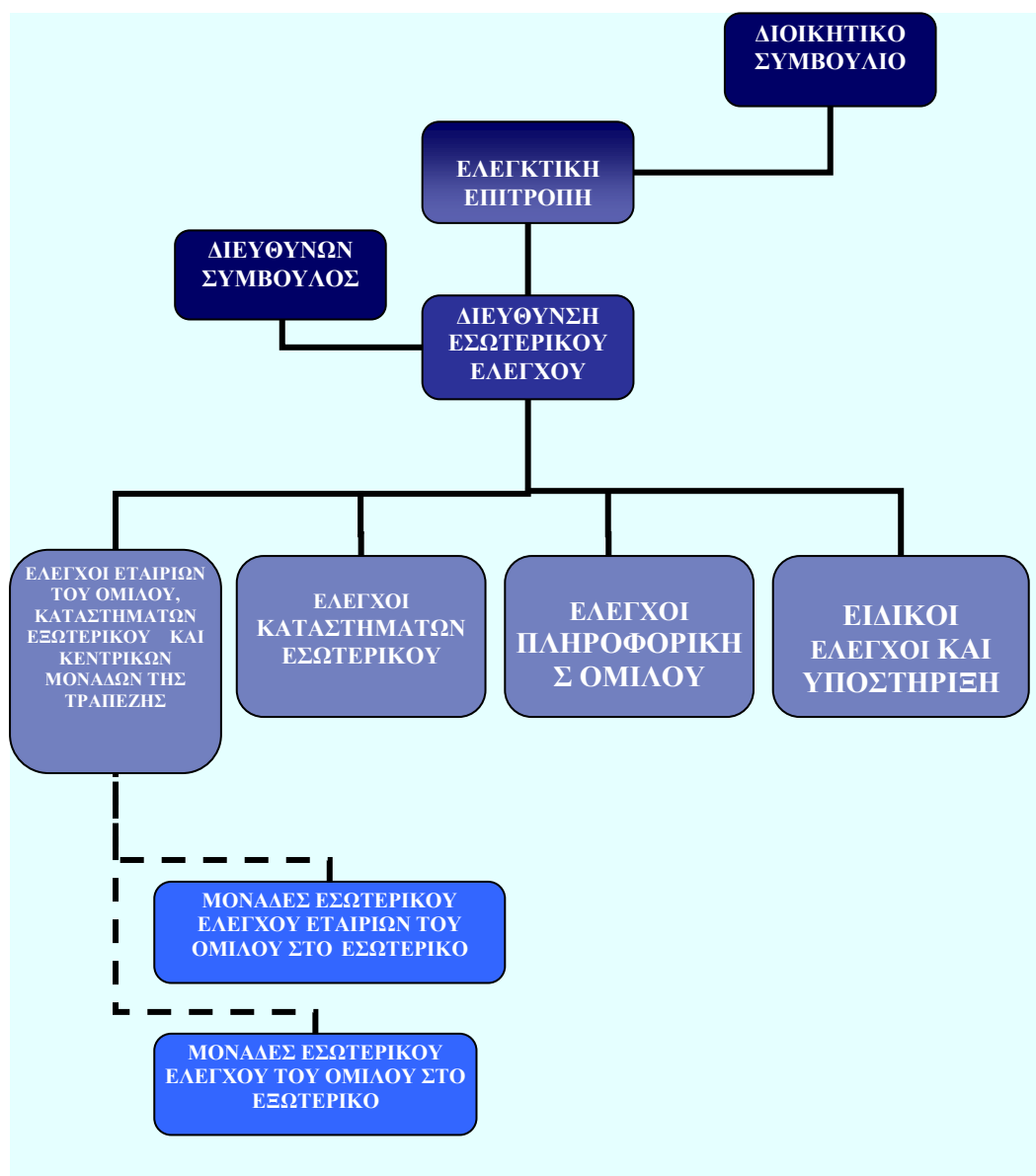
- Παρακολούθηση των εξελίξεων του εξωτερικού θεσμικού περιβάλλοντος και των σχετικών ελεγκτικών αναγκών και ενημέρωση του επικεφαλής της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης, μέσω εισηγήσεων και αναφορών.

- 
1. <sup>47</sup> [TeamMate Protocol](#)
  2. [Audit Functions TeamMate Protocol](#)
  3. [TeamMate Global Database Access Guidelines](#)
  4. [Updating Audit Programs \(Local TeamStore Files\)](#)
  5. [TeamCentral Technical Manual](#)
  6. [TeamCentral Report Templates Description Manual](#)
  7. [TeamRisk Technical Manual](#)
  8. [TeamSchedule Technical Manual](#)
  9. [Audit Projects Technical Manual](#)
  10. [Audit Projects User Manual](#)
  11. [Follow Up Audit Projects Technical Manual](#)
  12. [Follow Up Audit Projects Users Manual](#)
  13. [Special Audit Projects Technical Manual](#)
  14. [Special Audit Projects User Manual](#)
  15. [Supervisory Authority Audits Follow Up Projects Technical Manual](#)
  16. [Supervisory Authority Audits Follow Up Projects User Manual](#)
-

- Παρακολούθηση των εξελίξεων στο εσωτερικό περιβάλλον και υποβολή εισηγήσεων για την έγκαιρη προσαρμογή ή βελτίωση των ελεγκτικών βημάτων<sup>48</sup> και για τον σχεδιασμό ή προγραμματισμό των απαιτούμενων ελέγχων.
- Υποβολή αναφορών για τις περιπτώσεις εντοπισμού τυχόν αδυναμιών στα ελεγκτικά βήματα ή στις μεθοδολογίες ελέγχου.

## 5.2 Διακυβέρνηση του Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου

### 5.2.1 Οργανόγραμμα Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου Alpha Bank



<sup>48</sup> **5.Ελεγκτικά βήματα (audit steps):** είναι το λεπτομερές σχέδιο της εργασίας που πρέπει να πραγματοποιηθεί από τον Επιθεωρητή για να επιτευχθούν οι στόχοι του ελέγχου. Λειτουργεί ως οδηγός για την εκτέλεση του ελεγκτικού έργου με ενιαίο τρόπο από όλους τους Επιθεωρητές, προσδιορίζει το εύρος του ελέγχου και βοηθάει στην αξιολόγηση της ποιότητας του ελέγχου και στην επιβεβαίωση ότι όλοι οι κίνδυνοι εξετάστηκαν επαρκώς.

## 5.2.2 Αρμοδιότητες Διευθυντού Εσωτερικού Ελέγχου Alpha Bank

Ο επικεφαλής της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης:

- Τοποθετείται από το Διοικητικό Συμβούλιο μετά από εισήγηση της Ελεγκτικής Επιτροπής.
- Αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο, μέσω της Ελεγκτικής Επιτροπής, και στη Διοίκηση.
- Μεριμνά για την εφαρμογή ενιαίας και αποτελεσματικής πολιτικής και διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου στον Όμιλο, εναρμονισμένης με τη βέλτιστη ελεγκτική πρακτική, τα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου και το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο.
- Αξιολογεί το έργο των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου των Εταιριών του Ομίλου στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, καθώς και των Καταστημάτων της Τραπέζης στο εξωτερικό. Προβαίνει σε εκτίμηση για την καταλληλότητα των Υπευθύνων των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου στον Όμιλο. Ειδικότερα αξιολογείται η διενέργεια των ελέγχων σύμφωνα με το κανονιστικό πλαίσιο και την πολιτική του Ομίλου, η επάρκεια των δεξιοτήτων, η αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των διαθέσιμων πόρων, η επίτευξη των καθορισμένων στόχων κ.λπ.
- Αξιολογεί τις εκάστοτε ανάγκες για την απαιτούμενη Στελέχωση των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου των Εταιριών του Ομίλου στο εσωτερικό και στο εξωτερικό και των Καταστημάτων της Τραπέζης στο εξωτερικό και υποβάλλει σχετική εισήγηση στη Διοίκηση.
- Ενημερώνει τα αρμόδια Όργανα της Τραπέζης της Ελλάδος για σημαντικές μεταβολές σε σχέση με την οργάνωση και λειτουργία της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου, αφού πραγματοποιηθούν και για σοβαρά περιστατικά στα πληροφοριακά συστήματα.
- Παρέχει τις πληροφορίες που του ζητούν οι Εποπτικές Αρχές, ενημερώνοντας σχετικά τη Διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο, μέσω της Ελεγκτικής Επιτροπής.
- Ενημερώνεται για τα αποτελέσματα των ελέγχων στον Όμιλο που διεξάγονται από τους τακτικούς ορκωτούς λογιστές, τους ορκωτούς ελεγκτές που διενεργούν ανά τριετία την αξιολόγηση της επάρκειας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και από τις Εποπτικές Αρχές.
- Επεξεργάζεται τις αναφορές των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου για τα αποτελέσματα των ελέγχων και ενημερώνει ανά τρίμηνο ή, σε ειδικές

περιπτώσεις, εκτάκτως την Ελεγκτική Επιτροπή και τη Διοίκηση.

Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου των Εταιριών του Ομίλου αναφέρονται στη Διοίκηση και στο Διοικητικό Συμβούλιο της οικείας Εταιρίας, διά μέσου της Ελεγκτικής Επιτροπής, όπου υπάρχει, ή διά μέσου του αρμόδιου Στελέχους του Διοικητικού Συμβουλίου, όπου έχει ορισθεί, ή απευθείας.

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της, εποπτεύει, συντονίζει και αξιολογεί το έργο των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου των Εταιριών του Ομίλου (εσωτερικού και εξωτερικού) και των Καταστημάτων του εξωτερικού. Εφόσον κρίνεται απαραίτητο, οργανώνει και διενεργεί ελέγχους στις Εταιρίες του Ομίλου.

Το αντικείμενο, οι αρμοδιότητες και η οργανωτική δομή των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου περιγράφονται αναλυτικά στον Κανονισμό Λειτουργίας της Τραπέζης και στους αντίστοιχους Κανονισμούς των Εταιριών του Ομίλου.

### **5.2.3 Ελεγκτική Επιτροπή**

Η Ελεγκτική Επιτροπή της Τραπέζης ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο και απαρτίζεται, κατ' ελάχιστον από τρία μη Εκτελεστικά Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, από τα οποία το ένα τουλάχιστον είναι ανεξάρτητο.

Η λειτουργία της Ελεγκτικής Επιτροπής διέπεται από Κανονισμό, στον οποίο καθορίζονται τα μέλη, η διάρκεια συμμετοχής των μελών, καθώς και τα κυριότερα καθήκοντά της.

Οι Εταιρίες του Ομίλου (εσωτερικού και εξωτερικού), αν απαιτείται από το κανονιστικό πλαίσιο, συστήνουν Ελεγκτικές Επιτροπές ή ορίζουν τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου τα οποία επιφορτίζονται με τα σχετικά καθήκοντα.

### **5.2.4 Εξωτερικοί Ελεγκτές**

Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου συνεργάζονται με τους τακτικούς ορκωτούς λογιστές σε θέματα σχετικά με τον προγραμματισμό των ελέγχων, τα ελεγκτικά βήματα, το εύρος των ελέγχων, την ανάλυση σημαντικών ευρημάτων κ.ά.

Επίσης, ενημερώνονται για τα πορίσματα και τις επιστολές που συντάσσουν

οι εξωτερικοί ελεγκτές προκειμένου να εντοπίσουν περιοχές που θα πρέπει να εστιάσουν την ελεγκτική εργασία και να επιβεβαιώσουν ότι έγιναν διορθωτικές ενέργειες.

### **5.3 Αρχές Δεοντολογίας του Εσωτερικού Ελέγχου του Όμιλου**

Οι Επιθεωρητές του Ομίλου<sup>49</sup> οφείλουν να εφαρμόζουν και να υπερασπίζονται τις ακόλουθες αρχές:

#### **Ακεραιότητα**

Η ακεραιότητα των Επιθεωρητών εδραιώνει την εμπιστοσύνη και παράλληλα συμβάλλει στην ενίσχυση της αξιοπιστίας τους.

Πιο συγκεκριμένα ο Επιθεωρητής:

- Εκτελεί την εργασία του με εντιμότητα, επιμέλεια και υπευθυνότητα.
- Τηρεί τους νόμους και προβαίνει στις γνωστοποιήσεις που απαιτούνται από τη νομοθεσία και τον ρόλο του.
- Δεν εμπλέκεται συνειδητά σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα ή σε ενέργειες που προσβάλλουν τον ρόλο του ή τον Όμιλο.
- Σέβεται τον Κώδικα Δεοντολογίας της Τραπέζης και συνεισφέρει στην εμπέδωσή του.
- Συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίζει τις αξίες, την αξιοπιστία και την καλή φήμη του Ομίλου.

#### **Αντικειμενικότητα**

Οι Επιθεωρητές οφείλουν να επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο αντικειμενικότητας κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για την περιοχή, δραστηριότητα ή τη διαδικασία που εξετάζουν. Οι Επιθεωρητές προβαίνουν σε εκτίμηση όλων των σχετικών δεδομένων και δεν επηρεάζονται από συμφέροντα δικά τους ή άλλων, κατά τη διαμόρφωση της απόψεώς τους. Επιπροσθέτως, δεν προβαίνουν σε συμβιβασμούς ως προς την αρτιότητα και την ποιότητα της εργασίας

---

<sup>49</sup> **5.Ελεγκτής ή Επιθεωρητής:** Εξειδικευμένα Στελέχη όλων των βαθμίδων που εργάζονται στις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου και διενεργούν ή εποπτεύουν ελέγχους.

τους και δεν εμπλέκονται σε δραστηριότητες, οι οποίες κλονίζουν την αντικειμενικότητά τους.

Κατά συνέπεια, οι Επιθεωρητές:

- Δεν συμμετέχουν σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ή σχέση που ενδέχεται να βλάψει την αμερόληπτη κρίση τους. Αυτή η συμμετοχή συμπεριλαμβάνει δραστηριότητες ή σχέσεις που ενδέχεται να συγκρούονται με τα συμφέροντα του Ομίλου.
- Δεν αποδέχονται ως δώρο ή ισοδύναμο δώρου οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει ή να θεωρείται ότι βλάπτει την επαγγελματική τους κρίση.
- Δεν κοινοποιούν οποιαδήποτε σημαντική πληροφορία κατέχουν η οποία, αν κοινοποιηθεί, ενδέχεται να αλλοιώσει τα αποτελέσματα του ελέγχου των υπό εξέταση δραστηριοτήτων ή περιοχών.
- Γνωστοποιούν επισήμως και λαμβάνουν όλα τα μέτρα για την αποφυγή οποιασδήποτε μορφής συγκρούσεως συμφερόντων (πραγματική ή φαινομενική) αναφορικά με τα καθήκοντά τους.

## **Εμπιστευτικότητα**

Οι Επιθεωρητές οφείλουν να σέβονται την αξία και την κυριότητα (ownership) της πληροφορήσεως που λαμβάνουν και να μην κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς την κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υφίσταται νομική ή εποπτική υποχρέωση για κάτι τέτοιο.

Συγκεκριμένα, οι Επιθεωρητές:

- Είναι συνετοί στη χρήση και προστασία των πληροφοριών που λαμβάνουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.
- Δεν χρησιμοποιούν πληροφορίες για προσωπικό τους όφελος ή κατά τρόπο αντίθετο με τη νομοθεσία ή τον Κώδικα Δεοντολογίας της Τραπέζης.

## **Επάρκεια**

Οι Επιθεωρητές οφείλουν να χρησιμοποιούν τη γνώση τους, τα προσόντα τους και την εμπειρία τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Εντός αυτού του πλαισίου:

- Επιδεικνύουν τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια κατά την εκτέλεση των έργων που αναλαμβάνουν.

- Εκτελούν την ελεγκτική εργασία σύμφωνα με το Εγχειρίδιο Πολιτικής και Διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου και τις οδηγίες που έχουν λάβει.
- Βελτιώνουν συνεχώς την κατάρτισή τους και φροντίζουν για την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της εργασίας τους.

Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου φροντίζουν για την επαγγελματική επιμόρφωση των Επιθεωρητών.

## **Ανεξαρτησία**

Για τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας, τα μέλη των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρονται στους ιεραρχικά ανωτέρους τους, όπως απορρέει από τα σχετικά Οργανογράμματα των Μονάδων και από το παρόν Εγχειρίδιο. Οι επικεφαλής των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρονται στο Διοικητικό Συμβούλιο (μέσω της Ελεγκτικής Επιτροπής, όπου αυτή υπάρχει) και στη Διοίκηση.

Οι Επιθεωρητές οφείλουν να είναι ανεξάρτητοι από την περιοχή που ελέγχουν και δεν ελέγχουν περιοχές για τις οποίες είχαν εκτελεστικές αρμοδιότητες πριν από την πάροδο ενός έτους, καθώς κάτι τέτοιο συνεπάγεται τον περιορισμό της ανεξαρτησίας τους. Ο όρος αυτός δεν ισχύει εάν πρόκειται για υπηρεσία συμβουλευτικού και όχι ελεγκτικού περιεχομένου.

Γεγονότα που θέτουν υπό αμφισβήτηση την ανεξαρτησία των Επιθεωρητών γνωστοποιούνται άμεσα στον επικεφαλής της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης και μέσω αυτού στη Διοίκηση.

## **5.4 Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου στο Όμιλο**

Έχει καθορισθεί ότι σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η διασφάλιση ότι οι γενικοί στόχοι του Ομίλου υλοποιούνται με επιτυχία, εντός του πλαισίου λειτουργίας του.

Για την επίτευξη του σκοπού αυτού οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου:

- Διενεργούν ελέγχους προκειμένου να διαμορφώσουν αντικειμενική, ανεξάρτητη και τεκμηριωμένη άποψη για την επάρκεια και την



αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, των διαδικασιών που έχουν θεσπισθεί για τη διαχείριση των κινδύνων και των αρχών και διαδικασιών εταιρικής διακυβερνήσεως.

- Αξιολογούν την οργάνωση και τη λειτουργία των συστημάτων και μηχανισμών που αφορούν την παραγωγή αξιόπιστης, πλήρους και έγκαιρης χρηματοοικονομικής και διοικητικής πληροφορήσεως, συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων πληροφορικής.
- Ελέγχουν διεξοδικά τις περιπτώσεις που υπάρχουν ενδείξεις για ζημία των συμφερόντων του Ομίλου.
- Υποβάλλουν προτάσεις για τη αντιμετώπιση τυχόν αδυναμιών που εντοπίζονται από τους ελέγχους.
- Παρακολουθούν την εφαρμογή και αποτελεσματικότητα των διορθωτικών μέτρων για την επαρκή αντιμετώπιση των πιο πάνω αδυναμιών και των παρατηρήσεων που καταγράφονται στις εκθέσεις των πάσης φύσεως ελέγχων.
- Ενημερώνουν τη Διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με την επίτευξη των στόχων του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

## **5.5 Εξουσιοδότηση των Στελεχών των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου**

Τα αρμόδια Στελέχη της Τραπέζης και των Εταιριών του Ομίλου οφείλουν να παρέχουν στους Επιθεωρητές τα απαραίτητα μέσα και να διευκολύνουν την αποτελεσματική και απρόσκοπτη άσκηση των καθηκόντων τους. Επίσης εξασφαλίζουν την απαιτούμενη συνδρομή του Προσωπικού των Μονάδων στις οποίες διενεργούνται έλεγχοι.

Οι Επιθεωρητές είναι εξουσιοδοτημένοι να έχουν πρόσβαση σε όλες τις συναλλαγές και τις δραστηριότητες των ελεγχόμενων Μονάδων, καθώς και σε όλα τα στοιχεία και τις πληροφορίες που είναι αναγκαία για την εκπλήρωση του ελεγκτικού τους έργου.

Η πρόσβαση σε στοιχεία ή πληροφορίες που δεν σχετίζονται άμεσα με την κατά περίπτωση τρέχουσα ελεγκτική εργασία, τελεί υπό την άδεια του επικεφαλής της οικείας Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, μετά από συνεργασία με την αρμόδια επιχειρησιακή Μονάδα. Οι τυχόν περιορισμοί που τίθενται στον εσωτερικό έλεγχο και

παρεμποδίζουν την επίτευξη των στόχων του γνωστοποιούνται εγγράφως στον επικεφαλής της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης και μέσω αυτού στη Διοίκηση και στην Ελεγκτική Επιτροπή.

Οι επικεφαλής των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου εξουσιοδοτούνται να:

- Διαχειρίζονται τους διαθέσιμους πόρους, να καθορίζουν τη συχνότητα και τον σκοπό των ελέγχων και να εφαρμόζουν τις κατάλληλες τεχνικές που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στόχων του ελέγχου.
- Επεξεργάζονται στοιχεία προσωπικών δεδομένων αποκλειστικά για την εκπλήρωση του ελεγκτικού τους έργου, λαμβάνοντας τα αναγκαία μέτρα για την προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, σύμφωνα με την πολιτική του Ομίλου και το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο.
- Παρίστανται για λογαριασμό της Τραπέζης ή των Εταιριών του Ομίλου, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, στην Κεντρική Τράπεζα, σε εποπτικούς οργανισμούς, σε Δικαστικές Αρχές και σε λοιπούς φορείς, όποτε κρίνεται απαραίτητο από την Υπηρεσία.

Ανά περίπτωση, οι επικεφαλής των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου εκχωρούν μέρος των ανωτέρω εξουσιοδοτήσεων στο Προσωπικό των Μονάδων τους.

Το Προσωπικό των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου δεν επιτρέπεται να:

- Ασκεί διαχειριστικά καθήκοντα, να συμμετέχει σε πιστοδοτικές διαδικασίες ή να εγκρίνει συναλλαγές εκτός εάν αυτές αφορούν τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου.
- Εποπτεύει την εργασία οποιουδήποτε εργαζομένου στον Όμιλο που δεν ανήκει στο Προσωπικό της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, εκτός αν ο εργαζόμενος έχει αποσπασθεί, κατόπιν εγκρίσεως, προσωρινά σε αυτή, προκειμένου να βοηθήσει στην εκτέλεση του έργου της.

Στους ελέγχους που διενεργούνται, στις χώρες όπου δραστηριοποιείται ο Όμιλος, δύνανται να συμμετάσχουν:

- Επιθεωρητές των τοπικών Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου.
- Επιθεωρητές άλλων Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου, κατόπιν εγκρίσεως του επικεφαλής της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης, με την προϋπόθεση ότι δεν υφίστανται νομικοί περιορισμοί.
- Εξειδικευμένα Στελέχη του Ομίλου από Μονάδες που έχουν ίδιο ή

παρόμοιο αντικείμενο με αυτό της ελεγχόμενης Μονάδας, κατόπιν εγκρίσεως του επικεφαλής της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης.

- Εξειδικευμένοι εξωτερικοί συνεργάτες κατόπιν εγκρίσεως του επικεφαλής της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης.

Σε κάθε περίπτωση διασφαλίζεται ότι δεν ανακύπτει σύγκρουση συμφερόντων και δεν περιορίζεται η ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητα του ελέγχου.

## **5.6 Αναγνώριση και Εκτίμηση Κινδύνων για την κατάρτιση του Προγράμματος Ελέγχων στον Όμιλο (Risk Based Auditing)**

Έχει καθορισθεί μεθοδολογία την οποία ακολουθούν οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου ώστε να αναγνωρίζουν επαρκώς τον ελεγκτικό χώρο (Audit Universe), τους σχετικούς επιχειρησιακούς στόχους και κινδύνους που χαρακτηρίζουν τις περιοχές ελέγχου που συνθέτουν τον ελεγκτικό χώρο και να καθορίζουν τους παράγοντες κινδύνου, ώστε να ιεραρχούνται κατάλληλα οι ελεγκτικές ανάγκες και να καταρτίζεται με αντικειμενικό τρόπο το μακροπρόθεσμο (τριετές) και βραχυπρόθεσμο (ετήσιο) πρόγραμμα ελέγχων του Ομίλου.

Με την μεθοδολογία που ακολουθείται επιτυγχάνεται η αποδοτικότερη χρήση των διαθέσιμων ελεγκτικών πόρων σε συνάρτηση με τις προτεραιότητες που τίθενται βάσει των κινδύνων που χαρακτηρίζουν τις περιοχές ελέγχου που συνθέτουν τον ελεγκτικό χώρο.

Οι μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου παρακολουθούν σε συνεχή βάση τους κινδύνους που αναλαμβάνει η Τράπεζα και τις πιθανές επιπτώσεις αυτών στις λειτουργίες και δραστηριότητες της.

Τόσο στα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου, όσο και στις αρχές της Επιτροπής της Βασιλείας γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στην απαίτηση αναγνώρισης και εκτίμησης των κινδύνων ως θεμελιώδες μέρος της διαδικασίας που αφορά τον προγραμματισμό των ελεγκτικών ενεργειών (κατάρτιση βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου προγράμματος ελέγχων).

Με τη σχετική μεθοδολογία που εφαρμόζεται, τα αρμόδια στελέχη στοχεύουν στην κάλυψη των απαιτήσεων αυτών και συγκεκριμένα στην διασφάλιση της

επαρκούς αναγνώρισης, εκτίμησης και σύνδεσης των κινδύνων που χαρακτηρίζουν τον Όμιλο με τις περιοχές ελέγχου που συνθέτουν τον ελεγκτικό χώρο και στην αντίστοιχη κατάρτιση του προγράμματος ελέγχων βάσει των ελεγκτικών προτεραιοτήτων.

Η ύπαρξη ενός κατάλληλου προγράμματος ελέγχων συνδράμει στην επίτευξη των στόχων και της αποστολής των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου καθώς:

- Αποτελεί τη βάση για την αναγνώριση του ρόλου των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου στον Όμιλο.
- Επιτρέπει την σε συνεχή βάση ιεράρχηση των ελεγκτικών αναγκών και τον καθορισμό προτεραιοτήτων έτσι ώστε να επιτυγχάνεται εστίαση στις σημαντικότερες δραστηριότητες.
- Επιτρέπει την επαρκή κατανομή των ανθρώπινων πόρων ανάλογα με τη σημαντικότητα των περιοχών ελέγχου και το εύρος του ελέγχου.
- Αποτελεί τη βάση για τη διαχείριση του προσωπικού των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου.
- Περιορίζει την ύπαρξη περιπτώσεων επικαλύψεων κατά τον έλεγχο.

Η αναγνώριση και εκτίμηση των κινδύνων αποτελεί μια δυναμική διαδικασία. Για την κατάρτιση του Προγράμματος Ελέγχων οι κίνδυνοι διαβαθμίζονται και εκτιμώνται μόνο στο εγγενές επίπεδο δηλ. χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι αντίστοιχες δικλείδες ασφαλείας (σημεία ελέγχου) που τίθενται από τη Διοίκηση, για να τους μετριάσουν.

Η διαδικασία αναγνώρισης και εκτίμησης κινδύνων συντονίζεται από τον Διευθυντή της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης.

Η αναγνώριση και εκτίμηση κινδύνων επιτρέπει στον ελεγκτή να μελετήσει τον τρόπο με τον οποίο πιθανά γεγονότα μπορούν να επηρεάσουν την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του Ομίλου<sup>50</sup>. Η διαδικασία της εκτίμησης κινδύνων ξεκινά με την αναγνώριση του ελεγκτικού χώρου, ο οποίος περιλαμβάνει όλες τις επιχειρηματικές μονάδες, διαδικασίες, δραστηριότητες και λειτουργίες του οργανισμού. Ο ελεγκτής κατανοεί το επιχειρησιακό μοντέλο του Οργανισμού και τους επιχειρηματικούς του στόχους.

---

<sup>50</sup>Η αξιολόγηση κινδύνων όπως αυτή διενεργείται από τη Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων του Ομίλου, με την εμπλοκή των επιχειρησιακών μονάδων της Τραπέζας, δεν θα πρέπει να συγχέεται με την αναγνώριση και εκτίμηση κινδύνων που διενεργούν οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου για την κατάρτιση του βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου προγράμματος ελέγχων.

Η συμβολή των στελεχών των επιχειρηματικών μονάδων είναι σημαντική στην αναγνώριση και κατανόηση του ελεγκτικού χώρου και στον καθορισμό των επιχειρησιακών βασικών δραστηριοτήτων και των εγγενών κινδύνων (inherent risks) για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Η αναγνώριση των κινδύνων που επηρεάζουν τις δραστηριότητες και λειτουργίες κάθε επιχειρηματικής μονάδας και κατ'επέκταση την επίτευξη των στόχων αυτών, περιλαμβάνει την εξέταση εξωτερικών παραγόντων όπως τεχνολογικές εξελίξεις, τον ανταγωνισμό, οικονομικές αλλαγές και την εξέταση εσωτερικών παραγόντων όπως την ποιότητα του προσωπικού, τη φύση των δραστηριοτήτων του οργανισμού και τα χαρακτηριστικά των πληροφοριακών συστημάτων. Η αναγνώριση των κινδύνων διενεργείται σε επίπεδο οντότητας (Entity) και δραστηριότητας (Activity).

Σύμφωνα με την μεθοδολογία Αναγνώρισης και Εκτίμησης Κινδύνων για την κατάρτιση του Προγράμματος Ελέγχων του Ομίλου, οι κίνδυνοι διαχωρίζονται σε βασικές κατηγορίες σύμφωνα με τα πρότυπα της Βασιλείας και σε συγκεκριμένους παράγοντες που σχετίζονται με συγκεκριμένες δραστηριότητες της Τράπεζας. Η ανάλυση των κινδύνων περιλαμβάνει την αναγνώριση και εκτίμηση της επίπτωσης του κινδύνου (Impact) και την αναγνώριση και εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισής του (Likelihood) και εν συνεχεία συνδέεται με την ανάθεση μίας βαθμολογίας σε κάθε δυνητική περιοχή ελέγχου με βάση την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου, την επίπτωση της εμφάνισής του στον Όμιλο καθώς και με βάση καθορισμένους παράγοντες κινδύνου που σχετίζονται με τις λειτουργίες των μονάδων και την ελεγκτική δραστηριότητα.

Με την αναγνώριση και εκτίμηση κινδύνων καθορίζεται η συχνότητα των ελέγχων στις σημαντικές περιοχές ελέγχου και η ορθολογικότερη κατανομή των πόρων των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου στις περιοχές αυτές.

Η εφαρμογή μιας συστηματικής μεθοδολογίας αναγνώρισης και εκτίμησης κινδύνων για τον προγραμματισμό των ελέγχων, επιτρέπει στις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου :

- Την τεκμηρίωση της διαδικασίας και της λογικής βάσει της οποίας καταρτίζεται το πρόγραμμα ελέγχων και λαμβάνονται οι αποφάσεις καθορισμού των ελεγκτικών προτεραιοτήτων, οι οποίες δύναται πιο εύκολα

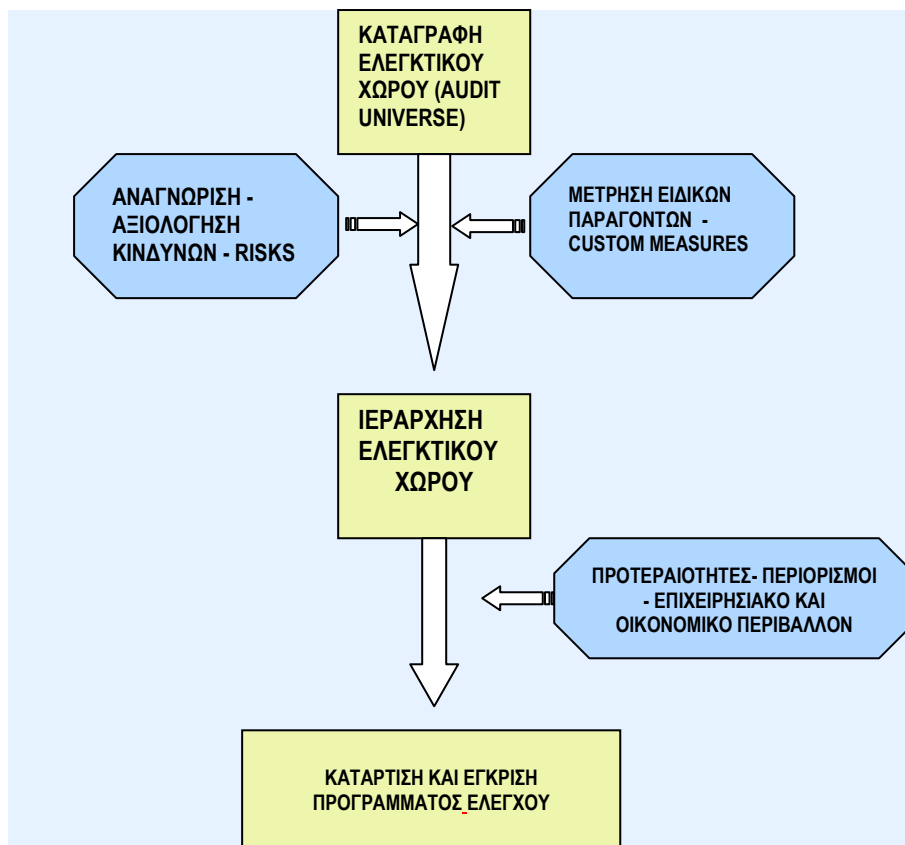
να αιτιολογηθούν.

- Την άμεση ενσωμάτωση νέων στοιχείων και δεδομένων στην ανάλυση των κινδύνων καθώς αυτά συλλέγονται.
- Τον καθορισμό κατευθυντήριων γραμμών για την αναγνώριση και εκτίμηση των κινδύνων βάση ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων με αποτέλεσμα να ενισχύεται η συνοχή και η συνέπεια της συνολικής διαδικασίας.
- Την ποσοτική και ποιοτική αναγνώριση και εκτίμηση των κινδύνων έτσι ώστε να διασφαλιστεί, όσο το δυνατόν, η κατάλληλη συχνότητα και το εύρος των ελέγχων.

Από τη στιγμή που οι κίνδυνοι έχουν αναγνωρισθεί και εκτιμηθεί, ο Διευθυντής της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης, θέτει τις ελεγκτικές προτεραιότητες και καθορίζει τις δεξιότητες και τους πόρους που απαιτούνται. Στη συνέχεια σε συνεργασία με τις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου καταρτίζει και υποβάλλει για έγκριση το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων στην Επιτροπή Ελέγχου.

Ο ελεγκτικός χώρος (audit universe) και οι παράγοντες κινδύνου (custom measures) καθώς και η μεθοδολογία βαθμολόγησης, αποτελούν δυναμικά μέρη της συνολικής διαδικασίας αναγνώρισης και εκτίμησης κινδύνων για τον προγραμματισμό των ελέγχων του Ομίλου και ως εκ τούτου επισκοπούνται σε περιοδική βάση (τουλάχιστον μία φορά το χρόνο) ή όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο.

### **5.6.1 Αναγνώριση και Καταγραφή του Ελεγκτικού Χώρου του Ομίλου (Audit Universe)**



Η καταγραφή του Ελεγκτικού Χώρου (Audit Universe) αποτελεί την αναγνώριση και αποτύπωση όλων των πιθανών ελεγκτικών έργων που είναι δυνατόν να διενεργηθούν σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων και των συναλλαγών του Ομίλου.

Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου, στην περιοχή ευθύνης τους, προβαίνουν σε ενδελεχή ανάλυση της οργανωτικής δομής των επιχειρησιακών Μονάδων και των λειτουργιών που εκτελούνται σε αυτές, ώστε να καταγράψουν όσο το δυνατό πληρέστερα τον Ελεγκτικό Χώρο.

Ενδεικτικά, αλλά όχι περιοριστικά, ο Ελεγκτικός Χώρος περιλαμβάνει:

#### Καταστήματα

Περιλαμβάνονται όλα τα Καταστήματα που διατηρεί ο Όμιλος στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

#### Κεντρικές Υπηρεσίες

Περιλαμβάνονται οι Διευθύνσεις και λοιπές Υπηρεσίες.

#### Εταιρίες του Ομίλου

Περιλαμβάνονται όλες οι Εταιρίες του Ομίλου στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

### Διαδικασίες και λειτουργίες

Περιλαμβάνει κρίσιμες διαδικασίες ή λειτουργίες της Τραπέζης και των Εταιριών του Ομίλου που διεκπεραιώνονται από μία ή περισσότερες Μονάδες.

### Συστήματα Πληροφορικής

Περιλαμβάνει όλα τα συστήματα πληροφορικής της Τραπέζης και των Εταιριών του Ομίλου.

### Αναθέσεις δραστηριοτήτων σε τρίτους (outsourcing)

Κύριες δραστηριότητες που ανατίθενται σε τρίτους.

Η καταγραφή του Ελεγκτικού Χώρου είναι διαδικασία δυναμική, με σκοπό την εξυπηρέτηση των εκάστοτε ελεγκτικών αναγκών, όπως αυτές διαμορφώνονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες και από το κανονιστικό πλαίσιο.

Δεδομένης της δυναμικής του ελεγκτικού χώρου, αυτός επικαιροποιείται τουλάχιστον σε ετήσια βάση, όπως επίσης και οποτεδήποτε κρίνεται σκόπιμο<sup>51</sup>.

## **5.6.2 Αναγνώριση και Αξιολόγηση των Κινδύνων**

Σε αυτό το στάδιο αναγνωρίζονται οι βασικοί εγγενείς κίνδυνοι που απορρέουν από τις δραστηριότητες και συναλλαγές του Ομίλου και οι οποίοι συνδέονται με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Ενδεικτικά σταθμίζονται οι παρακάτω κίνδυνοι :

- Στρατηγικός κίνδυνος
- Πιστωτικός κίνδυνος
- Κίνδυνος αγοράς
- Κίνδυνος ρευστότητας
- Λειτουργικός κίνδυνος
- Κίνδυνο φήμης
- Νομικός κίνδυνος

---

<sup>51</sup>Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου είναι αρμόδιες για την επικαιροποίηση του ελεγκτικού χώρου (audit universe) ενσωματώνοντας νέα στοιχεία αναφορικά με τη δυναμική περιοχή ελέγχου. Τα εν λόγω στοιχεία προκύπτουν ως απόρροια οργανωτικών αλλαγών στην διάρθρωση του Ομίλου και των επιχειρησιακών μονάδων, μεταβολών στο εξωτερικό περιβάλλον, νομοθετικών και κανονιστικών απαιτήσεων, κλπ τα οποία εν συνεχεία χρησιμοποιούνται κατά την αναγνώριση και εκτίμηση κινδύνων για τον προσδιορισμό εκ νέου των ελεγκτικών αναγκών.



- Κίνδυνος συμμορφώσεως
- Κίνδυνος συστημάτων πληροφορικής

Έχοντας αναγνωρίσει τους εγγενείς κινδύνους και έχοντας συσχετίσει αυτούς με τις περιοχές ελέγχου και τους αντίστοιχους επιχειρησιακούς στόχους, διενεργείται ανάλυση και αξιολόγησή τους ως προς τις κατωτέρω δύο διαστάσεις:

- Την Πιθανότητα (Likelihood) εμφάνισης του κινδύνου στην περιοχή ελέγχου και
- Την Επίπτωση (Impact) που θα επιφέρει η εμφάνιση του κινδύνου στην περιοχή ελέγχου σε όρους δυνητικής ζημίας.

Για κάθε περιοχή ελέγχου, και σύμφωνα με σχετική κλίμακα που έχει καθορισθεί, προκύπτει βαθμολογία αναφορικά με την αξιολόγηση των εγγενών κινδύνων που αναγνωρίστηκαν σε αυτή.

### 5.6.3 Καθορισμός Ειδικών Παραγόντων (Custom Measures)

Πέρα από τους εγγενείς κινδύνους που αναγνωρίζονται στις περιοχές ελέγχου, λαμβάνονται υπόψη και ειδικοί παράγοντες (custom measures) που μπορεί να σχετίζονται με αυτές.

Οι ειδικοί παράγοντες οι οποίοι λαμβάνονται υπόψη (ενδεικτικά ) είναι οι κάτωθι:

- Το ύψος του οικονομικού αντικειμένου της περιοχής ελέγχου (π.χ. υπό διαχείριση Κεφάλαια, ύψος πιστοδοτήσεων, ύψος επενδύσεων και δαπανών).
- Η αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου από προηγούμενους ελέγχους.
- Το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από τη διενέργεια του προηγούμενου ελέγχου.
- Η ύπαρξη ειδικών θεμάτων (π.χ. ζημιολόγων γεγονότων, εκτάκτων αλλαγών στο οικονομικό περιβάλλον, παρατηρήσεις ελέγχων εποπτικών αρχών, παρατηρήσεις εξωτερικών ελεγκτών, διαπιστώσεις από ειδικούς ελέγχους, νομικές διεκδικήσεις τρίτων κ.λπ.).
- Η ύπαρξη σημαντικών οργανωτικών αλλαγών.
- Η ανάθεση κύριων δραστηριοτήτων σε τρίτους (Outsourcing).
- Η επάρκεια Προσωπικού.
- Ελλείψεις βασικών λειτουργιών στη μηχανογραφική υποστήριξη.

Όσον αφορά τα συστήματα πληροφορικής, λαμβάνονται υπόψη, επιπλέον των ανωτέρω, οι ακόλουθοι ειδικοί παράγοντες:

- Ο χρόνος εγκατάστασής και λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων.
- Σημαντικές αλλαγές στα συστήματα πληροφορικής.
- Σημαντικά προβλήματα στη λειτουργία, στην απόδοση ή στην ασφάλεια των συστημάτων.

Για κάθε περιοχή ελέγχου και σύμφωνα με την κλίμακα που έχει καθορισθεί, προκύπτει βαθμολογία αναφορικά με την αξιολόγηση των ειδικών παραγόντων που τη χαρακτηρίζουν.

Η συνολική βαθμολογία που προκύπτει από την αξιολόγηση των εγγενών κινδύνων, σε συνδυασμό με την αξιολόγηση των ειδικών παραγόντων, διαμορφώνουν τη συνολική βαθμολογία για κάθε περιοχή ελέγχου.

Στη συνέχεια, με βάση τα ανωτέρω αποτελέσματα, ιεραρχούνται οι περιοχές ελέγχου κατά φθίνουσα σειρά.

## **5.7 Κατάρτιση και Έγκριση του Ετήσιου Προγράμματος των Ελέγχων του Ομίλου**

Το πρόγραμμα ελέγχων κάθε Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου βασίζεται στην ιεράρχηση των περιοχών ελέγχου από την αναγνώριση και αξιολόγηση των εγγενών κινδύνων και των ειδικών παραγόντων.

Ο επικεφαλής της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης, σε συνεργασία με τις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου, φροντίζει για την τήρηση ελεγκτικού κύκλου ανά ελεγχόμενη Μονάδα ή λειτουργία του Ελεγκτικού Χώρου (Audit Universe), ώστε να διασφαλίζει τη συνέχεια και την αποτελεσματικότητα του ελέγχου.

Οι πιο πάνω έλεγχοι εγκρίνονται με τα ετήσια Προγράμματα Ελέγχων του Ομίλου.

Για την οριστικοποίηση των ετήσιων προγραμμάτων ελέγχων λαμβάνονται επιπλέον

υπόψη :

- Τυχόν οδηγίες ή αποφάσεις για ελέγχους από τη Διοίκηση της Τραπέζης ή των Εταιριών του Ομίλου.
- Τακτικοί έλεγχοι που επιβάλλονται από το κανονιστικό πλαίσιο.
- Έκτακτες εξελίξεις στο γενικότερο οικονομικό περιβάλλον.

Επίσης, προϋπολογίζεται ετησίως το απαιτούμενο Προσωπικό ανά ελεγκτικό έργο και το χρονοδιάγραμμα εκτελέσεως των ελέγχων.

Επιπλέον, προγραμματίζονται οι επανέλεγχοι (follow-up) και προϋπολογίζονται οι ειδικοί έλεγχοι και ο απαιτούμενος χρόνος, με βάση ιστορικά στοιχεία. Επανέλεγχοι προγραμματίζονται στις περιοχές που εντοπίζονται αδυναμίες στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, σύμφωνα με σχετική μεθοδολογία.

Για τον υπολογισμό του συνολικού διαθέσιμου ελεγκτικού χρόνου, με βάση τους διαθέσιμους πόρους, αφαιρείται ο χρόνος που απαιτείται για μη ελεγκτικές εργασίες (π.χ. διοικητικές εργασίες Μονάδας, εκπαίδευση και ενημέρωση Επιθεωρητών, υποστηρικτικές εργασίες, προετοιμασία εκθέσεων και αναφορών, καθώς και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών).

Με βάση τον διαθέσιμο ελεγκτικό χρόνο και τους απαιτούμενους ελέγχους, προσδιορίζονται τυχόν ανάγκες Προσωπικού για την ολοκλήρωση του ετήσιου Προγράμματος Ελέγχων, οι οποίες τίθενται υπ' όψιν του επικεφαλής της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης.

Τα ετήσια Προγράμματα Ελέγχων που καταρτίζονται ως ανωτέρω, αξιολογούνται και οριστικοποιούνται από τον επικεφαλής της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης.

Το σύνολο των ετησίων Προγραμμάτων Ελέγχου των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου, υποβάλλεται για τελική έγκριση στην Ελεγκτική Επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου της Τραπέζης.

Η διαδικασία προγραμματισμού των ελέγχων του επόμενου έτους πραγματοποιείται το τελευταίο τρίμηνο του ημερολογιακού έτους, ώστε να υποβάλλεται εγκαίρως για έγκριση στην Ελεγκτική Επιτροπή.

Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου διενεργούν τους ελέγχους τους, σύμφωνα με το εγκεκριμένο ετήσιο Πρόγραμμα Ελέγχου. Η εκτέλεση του Προγράμματος

Ελέγχων παρακολουθείται σε διαρκή βάση. Πιθανές αποκλίσεις διερευνώνται και καταγράφονται. Τα αποτελέσματα γνωστοποιούνται στον επικεφαλής της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου και στην Ελεγκτική Επιτροπή.

Το Πρόγραμμα Ελέγχων αναθεωρείται στις περιπτώσεις που προκύπτουν επείγουσες ή ειδικές απαιτήσεις και λοιποί σημαντικοί λόγοι για την αναπροσαρμογή του.

## 5.8 Είδη Ελέγχων

Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου διενεργούν τακτικούς (περιοδικούς) και ειδικούς ελέγχους.

Οι **Τακτικοί Έλεγχοι** διενεργούνται σε όλο τον Ελεγκτικό Χώρο και διακρίνονται σε Γενικούς, Μερικούς και Επανελέγχους (Follow Up).

- Οι **Γενικοί Έλεγχοι** έχουν ως αντικείμενο την αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου για όλο το εύρος της περιοχής ελέγχου (π.χ. δραστηριότητες, λειτουργίες, συναλλαγές, πληροφοριακά συστήματα κ.λπ.).
- Οι **Μερικοί Έλεγχοι** καλύπτουν μέρος των λειτουργιών της περιοχής ελέγχου. Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται περιοδικά και καλύπτουν την αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας κρίσιμων λειτουργιών (συναλλαγών, συστημάτων πληροφορικής κ.λπ.) της περιοχής ελέγχου.
- Οι **Επανελέγχοι (Follow Up)** αποσκοπούν στην επιβεβαίωση της τακτοποιήσεως των εκκρεμοτήτων στους προβλεπόμενους χρόνους και της συμμορφώσεως με τις συστάσεις των ελέγχων. Οι Επανελέγχοι επικεντρώνονται κατά προτεραιότητα στις σημαντικές διαπιστώσεις των ελέγχων.

Οι **Ειδικοί Έλεγχοι** διενεργούνται στις περιπτώσεις που απαιτείται η διεξοδική εξέταση θεμάτων.

Οι ειδικοί έλεγχοι διακρίνονται σε προληπτικούς και κατασταλτικούς:

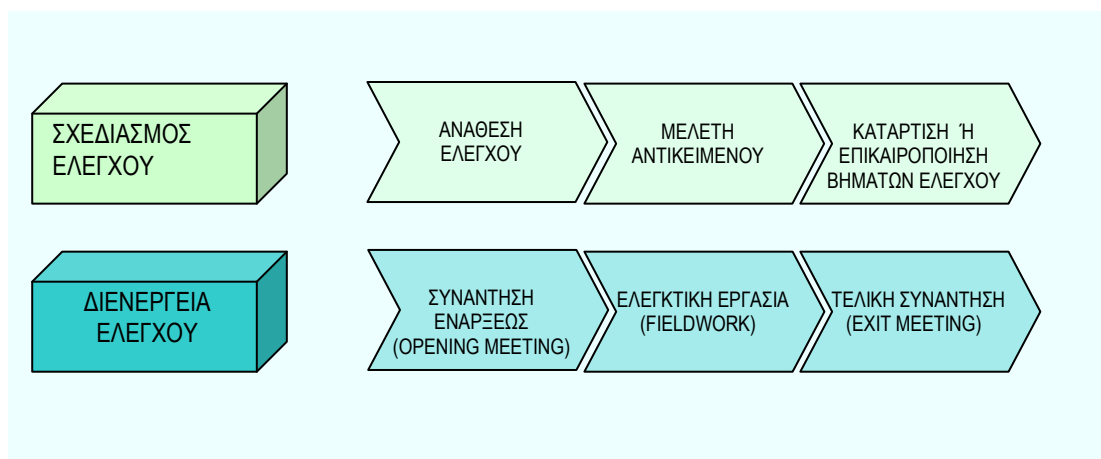
- Οι προληπτικοί ειδικοί έλεγχοι αποσκοπούν στην επισκόπηση ή διερεύνηση

σημαντικών θεμάτων για διαμόρφωση γνώμης, για τη λήψη μέτρων για τη διασφάλιση των συμφερόντων του Ομίλου, για τη δημιουργία ή ενίσχυση μηχανισμών ελέγχου κ.λπ.

- Οι κατασταλτικοί ειδικοί έλεγχοι αποσκοπούν στη διερεύνηση θεμάτων από τα οποία προκύπτει κίνδυνος για ζημία στον Όμιλο, στη διερεύνηση ζημιογόνων γεγονότων και ατασθαλιών και στον καταλογισμό ευθυνών σε Στελέχη του Ομίλου.

## 5.9 Σχεδιασμός και Διενέργεια Ελέγχου στον Όμιλο

### 5.9.1 Σχεδιάγραμμα σχεδιασμού και διενέργειας ελέγχου



### 5.9.2 Σχεδιασμός ελέγχου

#### α) Επιλογή ομάδας ελέγχου

Η ανάθεση του ελέγχου γίνεται εγγράφως από τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, με επιστολή η οποία απευθύνεται στον επικεφαλής της Μονάδας που θα ελεγχθεί και στην οποία αναφέρεται το αντικείμενο του ελέγχου και το όνομα του Επιθεωρητού ή των Επιθεωρητών που θα διενεργήσουν τον έλεγχο.

Η ανάθεση του έργου στους Επιθεωρητές γίνεται ανάλογα με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εξειδίκευσή τους.

Για κάθε έλεγχο ορίζεται Υπεύθυνος Έργου ο οποίος έχει την ευθύνη για:

- τον σχεδιασμό του ελέγχου.
- τον συντονισμό και την καθοδήγηση των Επιθεωρητών για την έγκαιρη και αποτελεσματική διενέργεια του ελέγχου.
- την επισκόπηση της ελεγκτικής εργασίας.

Για τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας επιλέγονται, για κάθε έργο, Επιθεωρητές οι οποίοι δεν εργάζονταν οι ίδιοι ή συγγενικά τους πρόσωπα στη Μονάδα, κατά την περίοδο που θα ελεγχθεί.

Επίσης, λαμβάνεται μέριμνα, όπου είναι εφικτό, ώστε:

- να μην διεξάγει, αποκλειστικά, ο ίδιος Επιθεωρητής διαδοχικούς ελέγχους στην ίδια Μονάδα,
  - η σύνθεση των ομάδων ελέγχου να αλλάζει, ανά ελεγκτικό έργο.
- Εξαιρέση αποτελούν ελεγκτικά έργα που απαιτούν υψηλή εξειδίκευση.

## **β) Μελέτη του αντικειμένου**

Οι Επιθεωρητές οφείλουν κατ' αρχήν να συγκεντρώνουν και να μελετούν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με το αντικείμενο του ελέγχου.

Κύριες πηγές ενημέρωσης είναι:

- Εκθέσεις προηγούμενων ελέγχων.
- Κανονισμοί Λειτουργίας.
- Εγχειρίδια Πολιτικής του Ομίλου.
- Εγχειρίδια Διαδικασιών.
- Κανονιστικές Διατάξεις.
- Λογιστικές Καταστάσεις.
- Έλεγχοι Εξωτερικών Ελεγκτών και Εποπτικών Αρχών.
- Πληροφορίες από τα συστήματα του Ομίλου, τις οποίες φροντίζουν να λαμβάνουν οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου.
- Η Αξιολόγηση Λειτουργικού Κινδύνου (Operational Risk Evaluation) της ελεγχόμενης περιοχής, η οποία διενεργείται από την Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων.

## **γ) Κατάρτιση και επικαιροποίηση βημάτων ελέγχου (Audit Steps)**

Μετά τη μελέτη του αντικειμένου, ο Υπεύθυνος του Έργου καθορίζει το εύρος του ελέγχου και καταρτίζει ή επικαιροποιεί τα βήματα ελέγχου.

Τα ελεγκτικά βήματα (audit steps) είναι το λεπτομερές σχέδιο της εργασίας που πρέπει να πραγματοποιηθεί από τον Επιθεωρητή για να επιτευχθούν οι στόχοι του ελέγχου. Λειτουργεί ως οδηγός για την εκτέλεση του ελεγκτικού έργου με ενιαίο τρόπο από όλους τους Επιθεωρητές, προσδιορίζει το εύρος του ελέγχου και βοηθάει στην αξιολόγηση της ποιότητας του ελέγχου και στην επιβεβαίωση ότι όλοι οι κίνδυνοι εξετάστηκαν επαρκώς.

Για τις διαδικασίες επικαιροποίησης των βημάτων ελέγχου, για τη διενέργεια των τακτικών ελέγχων και για την παραγωγή των εκθέσεων, χρησιμοποιείται ειδικό λογισμικό.

Για τους επανελέγχους (follow-up), ο Υπεύθυνος Έργου επιλέγει σύμφωνα με τη σχετική μεθοδολογία τα σημαντικότερα ευρήματα του προηγούμενου ελέγχου τα οποία πρέπει να επανελεγχθούν.

Για τους ειδικούς ελέγχους, ο Υπεύθυνος του Έργου σχεδιάζει τα βήματα ελέγχου, ανάλογα με το θέμα που διερευνάται και, κατά τη διάρκεια του ελέγχου, συνεργάζεται με τον Επιθεωρητή για το εύρος και την τεκμηρίωση του ελέγχου.

### **5.9.3 Διενέργεια ελέγχου**

#### **α) Συνάντηση ενάρξεως (opening meeting)**

Κατά την έναρξη των τακτικών ελέγχων οργανώνεται συνάντηση με τα Διευθυντικά Στελέχη της ελεγχόμενης Μονάδας. Στη συνάντηση αυτή γίνεται παρουσίαση των Επιθεωρητών, του σκοπού και του εύρους του ελέγχου και της προβλεπόμενης διάρκειας της εργασίας.

Κατά τη συνάντηση οι Επιθεωρητές αναμένεται να κατανοήσουν βαθύτερα το αντικείμενο το οποίο πρόκειται να ελέγξουν (π.χ. να κατανοήσουν τους επιχειρησιακούς στόχους, τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες που θα ελεγχθούν

και τους κινδύνους που απορρέουν από αυτές, να ενημερωθούν για σοβαρά περιστατικά, σημαντικά έργα ή ενέργειες σε εξέλιξη κ.λπ.).

## **β) Ελεγκτική εργασία (fieldwork)**

Η ελεγκτική εργασία αφορά τη συστηματική συλλογή στοιχείων, την επεξεργασία και την αξιολόγησή τους και τη διατύπωση γνώμης σε σχέση με το αντικείμενο του ελέγχου .

Ενδεικτικώς, οι μέθοδοι που ακολουθούνται περιλαμβάνουν:

- Συνεντεύξεις με το Προσωπικό της ελεγχόμενης Μονάδας, ώστε να διαπιστωθούν τυχόν αδυναμίες ή ελλείψεις στη διεκπεραίωση και στην εποπτεία των εργασιών, ο βαθμός ενημερώσεως του Προσωπικού, ειδικά θέματα σε εξέλιξη που πρέπει να διερευνηθούν, θέματα λειτουργικότητας, αποδόσεως και ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων κ.λπ. Συνεντεύξεις διεξάγονται με Στελέχη και Υπαλλήλους όλων των βαθμίδων, ανάλογα με τις ανάγκες του ελέγχου.
- Σχεδιασμό και επεξεργασία κατάλληλων δειγμάτων ελέγχου. Η δειγματοληπτική εξέταση και η σύγκριση με καθορισμένα κριτήρια, αφορά τόσο παραστατικά και έγγραφα συναλλαγών, όσο και λοιπά στοιχεία.
- Επισκόπηση εγγράφων που αφορούν τη λειτουργία της ελεγχόμενης Μονάδας όπως Οργανογράμματα, περιγραφές θέσεων εργασίας, πρακτικά, εσωτερικές αναφορές, αλληλογραφία, δικαιολογητικά συναλλαγών, οικονομικές καταστάσεις, εισηγήσεις, εγκρίσεις συμβουλίων κ.λπ.
- Επισκόπηση των διαδικασιών σχεδιασμού και οργάνωσης της πληροφορικής (πολιτικές και διαδικασίες πληροφορικής), της προμήθειας και υλοποίησης των συστημάτων (τεκμηρίωση, αξιολόγηση συστήματος), της λειτουργίας και υποστηρίξεως των συστημάτων (π.χ. διαχείριση, ασφάλεια, συνέχεια) και των διαδικασιών εποπτείας και παρακολουθήσεως (απόδοση, εξέταση logs και audit trails).
- Λήψη εγγράφων αναφορών όταν απαιτείται για την τεκμηρίωση του ελέγχου.

Εάν, κατά τη διάρκεια του ελέγχου, ο Επιθεωρητής διαπιστώσει σοβαρές παρεκκλίσεις από υφιστάμενες οδηγίες ή γεγονότα που εγκυμονούν κινδύνους, οφείλει να ενημερώσει εγκαίρως τον Υπεύθυνο του Έργου.

Ειδικότερα για θέματα για τα οποία κρίνεται από τον Υπεύθυνο του Έργου ότι



απαιτούνται άμεσες ενέργειες (π.χ. περιστατικά απάτης, ευρήματα υψηλού κινδύνου) ενημερώνεται ο επικεφαλής της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.

### **γ) Αξιολόγηση ευρημάτων τακτικών ελέγχων ως προς τον κίνδυνο**

Στις εκθέσεις των τακτικών ελέγχων όλα τα ευρήματα αξιολογούνται από πλευράς σημαντικότητας ως προς τον κίνδυνο . Για την αξιολόγηση των ευρημάτων βαθμολογείται η Πιθανότητα (Likelihood) εμφανίσεώς τους και η Επίπτωση (Impact) που θα έχουν. Για τον λόγο αυτό έχει καθορισθεί εξαβάθμια κλίμακα διαβαθμίσεως του κινδύνου .

Η αξιολόγηση των ευρημάτων των ελέγχων ως προς τον κίνδυνο είναι σημαντική διότι αφενός μεν συμβάλλει ώστε τα αρμόδια Στελέχη των ελεγχόμενων Μονάδων και η Διοίκηση να επικεντρώνονται κατά προτεραιότητα στις διαπιστώσεις των ελέγχων που έχουν τους μεγαλύτερους κινδύνους και αφετέρου εξυπηρετεί στην ταξινόμηση και παρακολούθηση των σημαντικών ευρημάτων και των σχετικών διορθωτικών ενεργειών.

Επίσης ανάλογα με τον αριθμό και τη σημαντικότητα των ευρημάτων από πλευράς κινδύνου, οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου αξιολογούν το Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της ελεγχόμενης περιοχής με βάση σχετική κλίμακα αξιολογήσεως.

### **δ) Τεκμηρίωση ελέγχου**

Η ελεγκτική εργασία των τακτικών ελέγχων καταγράφεται σε ειδικό λογισμικό που χρησιμοποιούν οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου και, μαζί με τα ελεγκτικά βήματα, παρέχει τεκμηρίωση για την εργασία που ολοκληρώθηκε.

Οι Επιθεωρητές συγκεντρώνουν επαρκή στοιχεία, ικανά να υποστηρίξουν τις παρατηρήσεις και τις συστάσεις του ελέγχου. Ειδικότερα, τα αποτελέσματα του ελέγχου τεκμηριώνονται με στοιχεία που εισάγει ο Επιθεωρητής στο ειδικό λογισμικό (π.χ. περιγραφή του δείγματος ελέγχου ), με αρχεία που επεξεργάσθηκε και λοιπά έγγραφα τα οποία ελήφθησαν υπ' όψιν κατά τη διεξαγωγή του ελέγχου.

Η πλήρης σειρά των στοιχείων του ελέγχου τηρείται στο ειδικό λογισμικό και αποτελεί τον φάκελλο του ελέγχου. Για τη διευκόλυνση της προσβάσεως σε αυτά

τηρούνται ευρετήρια ταξινόμησης και αρχεία παραπομπών.

### **ε) Η Τελική Συνάντηση (Exit Meeting)**

Μετά το πέρας των τακτικών ελέγχων, διενεργείται Τελική Συνάντηση με τα Στελέχη της ελεγχόμενης περιοχής.

Ο σκοπός της συνάντησεως αυτής είναι:

- Η παρουσίαση και συζήτηση των ευρημάτων του ελέγχου.
- Η παροχή τυχόν διευκρινήσεων για τα ευρήματα και τις συστάσεις του ελέγχου.
- Η ενημέρωση του Επιθεωρητού για τα ευρήματα που τακτοποιήθηκαν ή για τις ενέργειες που δρομολογήθηκαν κατά τη διάρκεια του ελέγχου.

### **στ) Σύνταξη Εκθέσεως Ελέγχου**

Η έκθεση των τακτικών ελέγχων παράγεται μέσω ειδικού λογισμικού σε τυποποιημένη μορφή και περιλαμβάνει:

- Τα στοιχεία της ελεγχόμενης περιοχής.
- Τη χρονική περίοδο που καλύπτει ο έλεγχος και τη διάρκεια του διεξαχθέντος ελέγχου.
- Τα στοιχεία και τις υπογραφές των Επιθεωρητών.
- Τον σκοπό και το εύρος του ελέγχου.
- Συνοπτικό κείμενο, το οποίο περιλαμβάνει βασικές πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία της ελεγχόμενης περιοχής, τα σημαντικότερα ευρήματα του ελέγχου, τις κυριότερες ενέργειες που ευρίσκονται σε εξέλιξη καθώς και τη συνολική εκτίμηση του Επιθεωρητού για το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.
- Αναλυτική παρουσίαση των διαπιστώσεων του ελέγχου και των σχετικών συστάσεων.
- Παραρτήματα με πρόσθετες πληροφορίες, όπου κρίνεται αναγκαίο.

Η έκθεση ειδικού ελέγχου συντάσσεται από τον Επιθεωρητή, σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο του Έργου και υπό την εποπτεία της Διευθύνσεως της αρμόδιας Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Περιλαμβάνει:

- Το αντικείμενο του ελέγχου.

- Το ιστορικό της υποθέσεως που διερευνάται.
- Αναλυτική καταγραφή και τεκμηρίωση των ευρημάτων.
- Συμπέρασμα (άποψη του ελέγχου και καταλογισμός ευθυνών, εφόσον προκύπτουν).
- Τα στοιχεία και τις υπογραφές των Επιθεωρητών.
- Παραρτήματα με πρόσθετες πληροφορίες, όπου κρίνεται αναγκαίο.

Οι εκθέσεις ελέγχου είναι κατά το δυνατόν σύντομες, περιεκτικές, απλές, ακριβείς, αντικειμενικές και σε ουδέτερο ύφος. Σε περίπτωση καταλογισμού ευθυνών, οι ευθύνες είναι σαφώς προσδιορισμένες και επαρκώς τεκμηριωμένες.

### ζ) Επισκόπηση Ελεγκτικής Εργασίας

Η ελεγκτική εργασία επισκοπείται εγκαίρως, τόσο για τους τακτικούς ελέγχους (πριν από την τελική συνάντηση), όσο και για τους ειδικούς ελέγχους, από τον Επιθεωρητή-Υπεύθυνο του Έργου, προκειμένου να επιβεβαιωθεί η κάλυψη του εύρους του ελέγχου, η επαρκής καταγραφή και τεκμηρίωση των ευρημάτων και να συμφωνηθεί με τον Επιθεωρητή η αξιολόγηση των ευρημάτων από πλευράς κινδύνων ή ο καταλογισμός ευθυνών στην περίπτωση των κατασταλτικών ειδικών ελέγχων.

Το σύνολο της ελεγκτικής εργασίας επισκοπείται με επιμέλεια από τα αρμόδια Στελέχη της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, ώστε να διασφαλίζεται ότι έχει διεκπεραιωθεί δεόντως όλη η προγραμματισμένη εργασία, σύμφωνα με την πολιτική και την εγκεκριμένη μεθοδολογία.

## 5.10 Έλεγχοι Συστημάτων Πληροφορικής Ομίλου

Όσον αφορά τον έλεγχο των συστημάτων πληροφορικής του Ομίλου, οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου εστιάζονται στους κινδύνους που απορρέουν από την ανάπτυξη, ενσωμάτωση και λειτουργία των συστημάτων πληροφορικής, εξετάζουν την επάρκεια των ελεγκτικών μηχανισμών (controls) και προτείνουν, όπου χρειάζεται, τις κατάλληλες βελτιώσεις.

Επίσης οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου, αξιολογούν το βαθμό συμμορφώσεως με την επιχειρησιακή στρατηγική και τις καταγεγραμμένες επιχειρησιακές πολιτικές, τα πρότυπα και τις διαδικασίες της Τραπέζης και

φροντίζουν να έχουν ολοκληρωμένη και σαφή εικόνα για τη λειτουργία των συστημάτων πληροφορικής.

Προς τούτο συμμετέχουν σε επιτροπές έργων (Project Steering Committees), σε μόνιμες ή έκτακτες επιτροπές για θέματα πληροφορικής και να έχουν πρόσβαση σε κύρια συστήματα της Τραπέζης και του Ομίλου. Επιπλέον, ενημερώνονται έγκαιρα για σημαντικά προβλήματα που προκύπτουν στα συστήματα πληροφορικής καθώς και για τις διορθωτικές ενέργειες (περιπτώσεις απάτης, παραβίασεως της ασφάλειας ή μη διαθεσιμότητας σημαντικών συστημάτων, ενεργοποίησης σχεδίων ανακάμψεως από καταστροφή κ.λπ.).

Επίσης συμμετέχουν συμβουλευτικά στις φάσεις της αναπτύξεως συστημάτων και διαδικασιών, για τη διαμόρφωση των κατάλληλων δικλίδων ασφαλείας, καθώς και των ελεγκτικών αρχείων καταγραφής και αναφορών που θα παράγονται για τη διευκόλυνση του ελέγχου.

Επιπλέον ελέγχουν και αξιολογούν την επάρκεια και τη συμμόρφωση με τις διαδικασίες που διέπουν τις αναθέσεις σε προμηθευτές και παρόχους συστημάτων και υπηρεσιών πληροφορικής για την Τράπεζα και τις Εταιρίες του Ομίλου (επιλογή συνεργάτη, σύναψη και τήρηση σύμβασης, επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών κ.λπ.).

Οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου χρησιμοποιούν εργαλεία (Computer-Assisted Audit Techniques - CAATs) για την επεξεργασία και ανάλυση πληροφοριών από το περιβάλλον ελέγχου, προκειμένου να διασφαλίζεται η αξιοπιστία της επεξεργασίας των μεγάλου όγκου δεδομένων, να επιτυγχάνεται η αυτοματοποίηση των ελέγχων για την ακρίβεια των υπολογισμών και για να περιορίζεται το κόστος και ο χρόνος των ελέγχων.

### **5.10.1 Αρχές Ελέγχου Συστημάτων Πληροφορικής**

Οι εξειδικευμένοι επιθεωρητές του Ομίλου για τον έλεγχο των συστημάτων Πληροφορικής, εφαρμόζουν τα διεθνή πρότυπα και τις μεθοδολογίες ελέγχου συστημάτων πληροφορικής, σε συνδυασμό με τις σχετικές απαιτήσεις του υφιστάμενου κανονιστικού πλαισίου. Για τον έλεγχο της ασφαλούς και αποτελεσματικής λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων, καλύπτουν όλες τις διεργασίες στην Πληροφορική, οι οποίες ομαδοποιούνται σε τέσσερις ενότητες,

σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο κανονιστικό πλαίσιο και στο διεθνές πρότυπο COBIT<sup>52</sup> :

- Σχεδιασμός και Οργάνωση Πληροφορικής, που αφορά τη διακυβέρνηση της πληροφορικής, την οργάνωση της υπηρεσιακής μονάδας της πληροφορικής και τις σχέσεις με τους εξωτερικούς συνεργάτες.
- Προμήθεια και Υλοποίηση Συστημάτων, που αφορά τις μεθοδολογίες, πρότυπα και διαδικασίες αναπτύξεως και προμήθειας πληροφοριακών συστημάτων.
- Λειτουργία και Υποστήριξη, που αφορά στις διαδικασίες λειτουργίας των συστημάτων, στη φυσική και λογική τους ασφάλεια, καθώς και στη διασφάλιση της συνέχειας των εργασιών του Ομίλου.
- Παρακολούθηση και Αξιολόγηση, που αφορά την απόδοση της πληροφορικής στο σύνολό της, την εποπτεία των εσωτερικών σημείων ελέγχου, τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των εποπτικών αρχών, την ασφάλεια και ποιότητα των υπηρεσιών πληροφορικής καθώς και την ασφάλεια των πληροφοριών με τη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας (Confidentiality), ακεραιότητας (Integrity) και διαθεσιμότητας (Availability) των δεδομένων.

Η καταγραφή του ελεγκτικού χώρου της πληροφορικής (IT Audit Universe) περιλαμβάνει όλα τα πληροφοριακά συστήματα της Τραπέζης (hardware, software, applications) και των Εταιριών του Ομίλου, καθώς και τις κύριες διεργασίες που σχετίζονται με τα πληροφοριακά συστήματα.

Ειδικότερα περιλαμβάνονται:

- Τα μηχανογραφικά συστήματα και οι εφαρμογές. Ειδικά, οι κεντρικές «πλατφόρμες» οι οποίες υποστηρίζουν πολλαπλές διεργασίες (π.χ. Core Banking Systems), καταγράφονται αναλυτικά ως συστήματα και εφαρμογές, για να ελεγχθούν οι υποδομές και η βασική λειτουργικότητά τους. Επίσης καταγράφονται και οι επιμέρους αυτόνομες μονάδες (υποσυστήματα, modules) προκειμένου να γίνει επιμέρους έλεγχος σε εύλογο χρόνο.
- Οι διεργασίες διακυβέρνησεως πληροφορικής και ασφάλειας πληροφοριών.

---

<sup>52</sup> Το πρότυπο COBIT αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο διακυβέρνησης πληροφοριακών συστημάτων (IT governance) με αρκετά υποστηρικτικά εργαλεία που βοηθούν τα στελέχη πληροφορικής να γεφυρώσουν τις αποστάσεις μεταξύ τεχνικών θεμάτων, απαιτήσεων για μηχανισμούς ελέγχου (controls) και επιχειρηματικών κινδύνων. Αποτελεί ένα σύνολο βέλτιστων πρακτικών για θέματα πληροφορικής δίνοντας έμφαση σε θέματα κανονιστικής συμμόρφωσης, βελτιστοποίηση της αξίας που παράγει η πληροφορική σε μια επιχείρηση και ευθυγράμμισης πληροφορικής και επιχειρησιακών στόχων ([www.isaca.gr](http://www.isaca.gr)).

- Η πληροφοριακή υποδομή και οι εφαρμογές τρίτων εταιριών στις οποίες έχουν ανατεθεί δραστηριότητες της Τραπέζης και των Εταιριών του Ομίλου (Outsourcing).
- Η φυσική ασφάλεια των εγκαταστάσεων και τα δίκτυα επικοινωνιών.
- Η πληροφοριακή υποδομή των επιχειρησιακών μονάδων.

### 5.10.2 Είδη Ελέγχων Συστημάτων Πληροφορικής

Η Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου όσον αφορά τον έλεγχο των συστημάτων πληροφορικής, διενεργούν τακτικούς (περιοδικούς) και ειδικούς ελέγχους.

#### α) Τακτικοί έλεγχοι

Ειδικότερα διενεργούνται περιοδικά έλεγχοι:

- Σε επίπεδο επιχειρησιακής Μονάδος της Τραπέζης και του Ομίλου (Entity Level Controls) για την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα υποστηρίξεως των επιχειρησιακών λειτουργιών της Μονάδος (Μονάδα της Τραπέζης, Εταιρία του Ομίλου, Επιτροπή, Υπεύθυνος Ασφαλείας κ.λπ.) από τα συστήματα πληροφορικής.

Οι τακτικοί έλεγχοι σε επίπεδο Μονάδος επικεντρώνονται στις πολιτικές και διαδικασίες πληροφορικής, στην επάρκεια και την αποτελεσματικότητα υποστηρίξεως των επιχειρησιακών λειτουργιών της Μονάδος από τα συστήματα πληροφορικής και στην ύπαρξη και λειτουργία αποτελεσματικών γενικών σημείων ελέγχου.

Ο έλεγχος των γενικών σημείων ελέγχου (Information Technology General Controls) σε επίπεδο Μονάδος, αφορά στη διασφάλιση της ακεραιότητας των δεδομένων, στη προστασία των εφαρμογών, στον περιορισμό των μη εξουσιοδοτημένων προσβάσεων καθώς και στη διασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργίας των συστημάτων σε περίπτωση μη αναμενόμενων διακοπών.

Η αποτελεσματικότητα των γενικών σημείων ελέγχου σε επίπεδο Μονάδος, είναι καθοριστική για την αποτελεσματικότητα των αυτόματων δικλείδων ασφαλείας (Automated Controls) σε επίπεδο εφαρμογής. Χωρίς αποτελεσματικά γενικά σημεία ελέγχου σε επίπεδο Μονάδος, οι αυτόματες

δικλείδες ασφαλείας της εφαρμογής μπορεί να μην αποδίδουν ή να είναι εφικτό να παρακαμφθούν ή να τροποποιηθούν.

Για παράδειγμα, το αυτόματο σημείο ελέγχου που μπορεί να έχει εφαρμοστεί σε ένα σύστημα επεξεργασίας πληρωμών όπου ο χρήστης δεν θα μπορεί να καταχωρήσει ποσά μεγαλύτερα από κάποιο συγκεκριμένο όριο, είναι μια αποτελεσματική δικλείδα ασφαλείας της εφαρμογής. Ωστόσο αν στο επίπεδο των γενικών σημείων ελέγχου επιτρέπεται η μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση για αλλαγές στην εφαρμογή, που είναι δυνατόν να επιτρέψουν κάποιες συναλλαγές να εξαιρούνται από αυτόν τον κανόνα, τότε το αυτόματο σημείο ελέγχου είναι αναξιόπιστο και συνεπώς ο επιθεωρητής δεν μπορεί να βασιστεί σε αυτό για να προβεί σε ασφαλή συμπεράσματα.

- Σε επίπεδο Συστημάτων και Εφαρμογών (Application Level), για τον έλεγχο του λογισμικού των εφαρμογών (Application Software), των υποδομών (Hardware), των βάσεων δεδομένων (Data Bases), των κύριων διασυνδέσεων με τρίτα συστήματα (Interfaces) και των λειτουργικών συστημάτων (Operating Systems).

Με τους τακτικούς ελέγχους στα συστήματα και στις εφαρμογές, αξιολογούνται η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα των δικλίδων ασφάλειας στο σύνολο των συνθετικών που αποτελούν το σύστημα, εκτός αν έχει οριστεί διαφορετικά από τους στόχους του ελέγχου.

Για τη διενέργεια του ελέγχου προηγείται, προεπισκόπηση του συστήματος και συλλογή πληροφοριών (π.χ. επιχειρησιακές προδιαγραφές, λειτουργικές προδιαγραφές, σχεδιασμός, αιτήματα αλλαγών προγραμμάτων, εγχειρίδια χρηστών, τεχνικά έγγραφα, (blueprints, business process narratives, flowcharts, Incidents).

Ο έλεγχος διενεργείται με την κατάλληλη σύνθεση εξειδικευμένων προγραμμάτων ελέγχου (Audit Steps) που απαιτούνται κατά περίπτωση (π.χ. πρόγραμμα ελέγχου εφαρμογής, λειτουργικού, βάσεως δεδομένων, governance).

- Σε επίπεδο συγκεκριμένης λειτουργίας, που αφορά σε πολλά πληροφοριακά συστήματα της Τραπεζής και των Εταιριών του Ομίλου, για την επάρκεια

των σχετικών διαδικασιών και την αποτελεσματικότητας της εφαρμογής τους (π.χ. έλεγχος διαδικασιών archiving δεδομένων στα κυριότερα συστήματα).

## β) Ειδικοί έλεγχοι

Στις περιπτώσεις που απαιτείται διεξοδική εξέταση θεμάτων πληροφορικής, διενεργούνται ειδικοί έλεγχοι για προληπτικούς και κατασταλτικούς λόγους.

Ειδικότερα:

- Για προληπτικούς λόγους διενεργούνται έλεγχοι για την αξιολόγηση της επάρκειας και της ποιότητας των δεδομένων στα πληροφοριακά συστήματα, προεπισκόπηση των μηχανισμών ελέγχου πριν την εγκατάσταση νέων εφαρμογών (Pre-Implementation Review), έλεγχοι για την αξιολόγηση νέων εφαρμογών (Post-Implementation Review) και λοιποί έλεγχοι για προληπτικούς λόγους μετά από εντολή του Διευθυντού της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου.

- Pre – implementation Review

Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου λαμβάνει μέριμνα, για περιπτώσεις κρίσιμων συστημάτων, να διενεργεί προεπισκόπηση (pre-implementation review) πριν τη μετάπτωση του συστήματος ή της εφαρμογής σε πλήρη παραγωγική λειτουργία.

Κύριος στόχος είναι να διασφαλισθεί με τον έλεγχο ότι το σύστημα ανταποκρίνεται στις επιχειρησιακές προδιαγραφές, οι οποίες πρέπει να είναι σαφείς και κατανοητές και ότι έγινε επαρκής σχεδιασμός και υλοποίηση των κατάλληλων σημείων ελέγχου.

- Post – implementation Review

Για τα νέα συστήματα που εντάσσονται σε παραγωγική λειτουργία (τουλάχιστον 4 μήνες παραγωγικής λειτουργίας), διενεργείται επισκόπηση Post implementation Review, με προτεραιότητα σε κρίσιμα συστήματα και εφαρμογές.

Κατά την επισκόπηση ελέγχεται εάν το νέο σύστημα ή η εφαρμογή



ανταποκρίνεται στις επιχειρησιακές προδιαγραφές που είχαν τεθεί και εάν έχουν υλοποιηθεί και λειτουργούν αποτελεσματικά τα σημεία ελέγχου.

Οι Επιθεωρητές Συστημάτων Πληροφορικής που τυχόν έχουν συμμετάσχει στο σχεδιασμό ή στην υλοποίηση του νέου συστήματος ή της εφαρμογής δεν συμμετέχουν στην επισκόπηση.

- Για κατασταλτικούς λόγους διενεργούνται έλεγχοι σε περιπτώσεις σοβαρών προβλημάτων και έκτακτων περιστατικών στα πληροφοριακά συστήματα (περιπτώσεις απάτης, παραβίασεως της ασφάλειας σημαντικών συστημάτων, μη διαθεσιμότητας κρίσιμων συστημάτων, ενεργοποιήσεως σχεδίων ανακάμψεως από καταστροφή).

## **5.11 Αξιολόγηση της Λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου στον Όμιλο**

Ο επικεφαλής της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης εφαρμόζει διαδικασίες αξιολογήσεως για τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας του ελεγκτικού έργου.

Ειδικότερα αξιολογείται η συμμόρφωση των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου με το κανονιστικό πλαίσιο, τον Κανονισμό Λειτουργίας, την πολιτική και τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου όπως καθορίζονται στα σχετικά Εγχειρίδια. Επίσης αξιολογείται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της λειτουργίας τους.

Για τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας του ελεγκτικού έργου, εφαρμόζονται διαδικασίες:

- Εποπτείας σε συνεχή βάση.
- Εσωτερικές αξιολογήσεις.
- Εξωτερικές αξιολογήσεις.

### **α) Εποπτεία σε συνεχή βάση**

Η εποπτεία όλων των σταδίων του ελεγκτικού έργου είναι μία συνεχής διαδικασία για να διασφαλίζεται η συμμόρφωση με την πολιτική και τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, καθώς και με την πολιτική και τις διαδικασίες του Ομίλου. Επίσης, η εποπτεία επεκτείνεται στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων των ελέγχων, στην παρακολούθηση των δαπανών για τους ελέγχους και σε θέματα εκπαίδευσεως των Επιθεωρητών.

Το ελεγκτικό έργο εποπτεύεται από τον επικεφαλής της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης και τα Στελέχη των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους.

## **β) Εσωτερικές αξιολογήσεις**

Οι εσωτερικές αξιολογήσεις πραγματοποιούνται από Στελέχη των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου, που επιλέγονται από τον επικεφαλής της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης και έχουν τα κατάλληλα προσόντα.

Αξιολογείται ο βαθμός συμμορφώσεως με την πολιτική και τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, τον Κανονισμό Λειτουργίας και το επίπεδο αποτελεσματικότητας και τεκμηριώσεως του ελέγχου.

Οι εκθέσεις αξιολογήσεως υποβάλλονται στον επικεφαλής της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης και περιέχουν τυχόν συστάσεις για βελτίωση.

## **γ) Εξωτερικές αξιολογήσεις**

Οι εξωτερικές αξιολογήσεις διενεργούνται τουλάχιστον ανά τριετία από άτομα με εμπειρία στον εσωτερικό έλεγχο (εξωτερικοί ελεγκτές ή ειδικοί σύμβουλοι), τα οποία είναι ανεξάρτητα από τον Όμιλο και για τα οποία δεν υφίσταται θέμα συγκρούσεως συμφερόντων.

Με την ολοκλήρωση της εξωτερικής αξιολογήσεως, εκδίδεται γραπτή έκθεση. Η σχετική αξιολόγηση αφορά:

- τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του κανονιστικού πλαισίου και την πολιτική του Ομίλου για τον εσωτερικό έλεγχο.
- τη χρήση βέλτιστων πρακτικών από τις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου.
- τη συνολική επάρκεια της λειτουργίας των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου.

Ο επικεφαλής της Διευθύνσεως Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης ενημερώνει τη Διοίκηση και την Ελεγκτική Επιτροπή για τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων.

## **5.12. Συμπέρασμα για τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου στον Όμιλο Alpha Bank**

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στον Όμιλο Alpha Bank είναι ανεξάρτητη και δεν αποτελεί μία διαδικασία ρουτίνας, αλλά είναι μια συνεχής και δυναμική διεργασία που εκτείνεται σε όλα τα επίπεδα και τις δραστηριότητες του Ομίλου.

Οι πολιτικές και οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου του Ομίλου είναι τεκμηριωμένες, έχουν εγκριθεί από την Ελεγκτική Επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου της Τραπέζης, το οποίο έχει υιοθετήσει τις σχετικές απαιτήσεις της Συνθήκης της Βασιλείας και του Ελληνικού Ρυθμιστικού Πλαισίου για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, όπως προαναφέρθηκαν στο τέταρτο (4<sup>ο</sup>) κεφάλαιο, με σκοπό να προωθήσει τα πρότυπα που επιβάλλει η σύγχρονη διακυβέρνηση των εταιριών και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των κανόνων για τον εσωτερικό έλεγχο.

Ο Όμιλος στην πολιτική και τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει την προσέγγιση του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών των Η.Π.Α (Institute of Internal Auditors - ΙΙΑ), σύμφωνα με την οποία ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία ανεξάρτητη, αντικειμενικά διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, προσφέροντας μία συστηματική επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου (controls) και των διαδικασιών της διοίκησης.

Επίσης έχουν υιοθετηθεί και ακολουθούνται τα διεθνή επαγγελματικά πρότυπα εσωτερικού ελέγχου (συμπεριφοράς, διεξαγωγής και εφαρμογής) όπως προαναφέρθηκαν στο τρίτο (3<sup>ο</sup>) κεφάλαιο.

Ως εκ τούτου ο εσωτερικός έλεγχος δεν εξαντλείται μόνο στον έλεγχο των

συναλλαγών ή των λογιστικών συμφωνιών των λειτουργικών μονάδων του Ομίλου, αλλά επεκτείνεται στην καταγραφή, αξιολόγηση και παρακολούθηση του επιπέδου των κινδύνων για όλες τις λειτουργίες και συναλλαγές του Ομίλου (risk based auditing) και διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στον έλεγχο και στην αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του Ομίλου, όπως προβλέπεται στο διεθνές και στο ελληνικό ρυθμιστικό πλαίσιο.

Επίσης οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου εφαρμόζουν κατάλληλες μεθοδολογίες ελέγχου, σε συνδυασμό με την χρήση σύγχρονων εργαλείων ελέγχου, για την παροχή αξιόπιστης και ανεξάρτητης πληροφορήσεως, η λειτουργία τους είναι τόσο κατασταλτική όσο και προληπτική και παρακολουθούν συστηματικά τις διορθωτικές ενέργειες για την ενίσχυση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου.