



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ
ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΟΥ

ΜΑΡΓΑΡΙΤΗ ΚΑΡΔΑΣΟΥΔΗ

Επιβλέπων Καθηγητής: Νεγκάκης Χρήστος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη
Λογιστική Φορολογία και Χρηματοοικονομική Διοίκηση

Οκτώβριος 2023

**Αφιερώνεται
στην υπέροχη οικογένειά μου**

**«Εδώ που έφτασες, λίγο δεν είναι
τόσο που έκαμες, μεγάλη δόξα.»
Κ. Π. Καβάφης «Το Πρώτο Σκαλί»**

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την διπλωματική εργασία μου νιώθω την ανάγκη να εκφράσω τις βαθύτατες ευχαριστίες μου σε όλους τους καθηγητές ξεχωριστά που συνέβαλαν τα μέγιστα, δίνοντας σε όλους εμάς, τους μεταπτυχιακούς φοιτητές, την απαραίτητη επιστημονική γνώση.

Ιδιαίτερη μνεία θα κάνω στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο Νεγκάκη Χρήστο, που με ενέπνευσε, και με την πολύτιμη βοήθειά του έφερα εις πέρας την εργασία μου.

Ταυτόχρονα θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου, τραπεζικούς που συμμετείχαν στην έρευνα και η συνδρομή τους στάθηκε καθοριστική για την ολοκλήρωσή της.

Τέλος, θα ευχαριστήσω την σύζυγό μου, Μαρία και τους γιους μου Δημήτρη, Κωνσταντίνο, Παναγιώτη που με την υπομονή τους, την κατανόηση και τη συμπαράστασή τους κατάφερα να ολοκληρώσω αυτό το ξεχωριστό «ταξίδι» γνώσης.

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα διερευνά τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου της Πειραιώς Financial Holdings, προσφέροντας μια λεπτομερή εξέταση των στρατηγικών, διαδικαστικών και μεθοδολογικών πλαισίων που χρησιμοποιεί ο οργανισμός. Η μελέτη περιηγείται μεθοδικά στις βασικές πτυχές των ελεγκτικών διαδικασιών της τράπεζας, εστιάζοντας στις τεχνικές επιλογής του δείγματος, στα μοντέλα αξιολόγησης κινδύνου, στη στρωματοποιημένη δειγματοληψία και στις σημαντικές επιπτώσεις τους στη λειτουργική ευρωστία της τράπεζας. Υιοθετήθηκε μια προσέγγιση μελέτης περίπτωσης για να παρέχει μια εις βάθος κατανόηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού, προσφέροντας πολύτιμες γνώσεις για τα δυνατά του σημεία, τους τομείς προς βελτίωση και την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι οι αυστηροί ελεγκτικοί μηχανισμοί του οργανισμού και οι περίπλοκες διαδικαστικές δομές διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους πιθανούς κινδύνους, διασφαλίζουν λεπτομερή τήρηση αρχείων και διασφαλίζουν τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων. Ωστόσο, η μελέτη υπογραμμίζει επίσης ορισμένους περιορισμούς, όπως περιορισμούς στο εύρος του ελεγχόμενου πληθυσμού και πιθανές προκαταλήψεις στις μη στατιστικές μεθόδους δειγματοληψίας. Η έρευνα υπογραμμίζει την ανάγκη για συνεχή βελτίωση των ελεγκτικών διαδικασιών για προσαρμογή στο εξελισσόμενο οικονομικό τοπίο και τις τεχνολογικές εξελίξεις.

Λέξεις κλειδιά: Εσωτερικός Έλεγχος, Διαχείριση Κινδύνων, Τεχνικές Δειγματοληψίας, Τράπεζα Πειραιώς.

Abstract

This research investigates the internal audit processes of Piraeus Financial Holdings, offering a detailed examination of the strategic, procedural, and methodological frameworks employed by the organization. The study methodically navigates through the core aspects of the bank's audit processes, focusing on the sample selection techniques, risk assessment models, stratified sampling, and their significant implications on the bank's operational health. A case-study approach was adopted to provide an in-depth understanding of the organization's internal audit system, offering valuable insights into its strengths, areas for improvement, and the effectiveness of its risk management strategies. Findings reveal that the organization's rigorous audit mechanisms and intricate procedural structures effectively manage potential risks, ensure detailed record-keeping, and secure the interests of stakeholders. However, the study also highlights certain limitations, such as constraints in the scope of the population audited and potential biases in non-statistical sampling methods. The research underscores the need for continuous enhancement of audit procedures to adapt to the evolving financial landscape and technological advancements.

Keywords: Internal Audit, Risk Management, Sampling Techniques, Stratified Sampling, Piraeus Financial Holdings.

Πίνακας περιεχομένων

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή.....	1
1.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	1
1.2 Ο σκοπός της εργασίας	2
1.3 Η δομή της εργασίας	2
Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική επισκόπηση	4
2.1. Η έννοια του εσωτερικού ελέγχου	4
2.1.1 Ορισμός και βασικές αρχές του εσωτερικού ελέγχου	4
2.1.2 Βασικές Αρχές και Στόχοι Εσωτερικού Ελέγχου.....	5
2.1.3 Πρότυπα και Πλαίσια Εσωτερικού Ελέγχου.....	6
2.1.4. Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου	9
2.1.5 Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην επιτυχία του οργανισμού.....	10
2.2. Η σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου στην Τραπεζική.....	11
2.2.1 Σημασία του εσωτερικού ελέγχου για τη συμμόρφωση και τη διαχείριση κινδύνων	12
2.2.2 Επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου στη Λειτουργική Αποτελεσματικότητα της Τράπεζας	13
2.2.3 Άλλες Επιπτώσεις του Εσωτερικού Ελέγχου στον Τραπεζικό τομέα.....	14
2.2.4 Πλαίσια που χρησιμοποιούνται στον Εσωτερικό Έλεγχο στον Τραπεζικό τομέα με αναφορά στην Ευρωπαϊκή Ένωση	16
2.2.5. Ανάλυση Σημαντικών Αποτυχιών του Εσωτερικού Ελέγχου στον τραπεζικό τομέα	17
2.2.6. Τεχνολογικές Εξελίξεις στον Εσωτερικό Έλεγχο	20
2.3. Διαδικασία Εσωτερικού Ελέγχου με έμφαση στον τραπεζικό κλάδο.....	22
2.3.1 Φάση Σχεδιασμού Εσωτερικού Ελέγχου	25
2.3.2 Φάση Εκτέλεσης του Εσωτερικού Ελέγχου.....	27
2.3.3 Φάση Έκθεσης του Εσωτερικού Ελέγχου.....	29
2.3.4 Φάση παρακολούθησης του εσωτερικού ελέγχου	31
2.3.5 Προσαρμοστικότητα της Διαδικασίας Εσωτερικού Ελέγχου	32
3. Μεθοδολογία έρευνας	35
3.1 Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική διαδικασία	35
3.2 Η περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς.....	36
4. Μελέτη Περίπτωσης. Ο εσωτερικός έλεγχος στην τράπεζα Πειραιώς. Διαδικασίες και μέθοδοι.	38
4.1 Γενικά Στοιχεία για τον εσωτερικό έλεγχο στην Τράπεζα.....	38
4.2 Όργανα και Αρμοδιότητες Εσωτερικού ελέγχου στην τράπεζα.	39
4.3 Μέθοδοι και διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στην τράπεζα	42

4.4 Αναφορά στα Φύλλα ελέγχου της τράπεζας	47
Συμπεράσματα.....	51
Βιβλιογραφία.....	55

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ο έλεγχος, ένας όρος βαθιά εδραιωμένος στον ιστό των επιχειρήσεων, των χρηματοοικονομικών και της διακυβέρνησης, λειτουργεί ως πολύπλευρη θεωρητική κατασκευή που ενσωματώνει αρχές από τη σφαίρα της επιστήμης και της φιλοσοφίας. Ως επιστήμη, η ελεγκτική βασίζεται σε συστηματικές, δομημένες μεθόδους και διαδικασίες για την αντικειμενική αξιολόγηση των χρηματοοικονομικών συναλλαγών, της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και της συμμόρφωσης με τους νομικούς κανονισμούς. Χρησιμοποιεί στατιστική δειγματοληψία και αναλυτικά εργαλεία, διευκολύνοντας την εμπειρική κατανόηση της οικονομικής κατάστασης και των κινδύνων του οργανισμού.

Από φιλοσοφική άποψη, ο έλεγχος διέπεται από τις αρχές της αντικειμενικότητας, της ανεξαρτησίας και της ηθικής συμπεριφοράς. Λειτουργεί ως ηθική πυξίδα για τους οργανισμούς, διασφαλίζοντας την ακεραιότητα και τη διαφάνεια σε όλες τις συναλλαγές και λειτουργίες. Η φιλοσοφία του ελέγχου περιστρέφεται γύρω από την έννοια της «επαληθεύσιμης εμπιστοσύνης», η οποία υποδηλώνει μια ισορροπία μεταξύ της ενίσχυσης της εμπιστοσύνης στις σχέσεις και της αναγκαιότητας της αντικειμενικής επαλήθευσης.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο έλεγχος είναι μια αυστηρή εξέταση των οικονομικών αρχείων και των λειτουργικών συστημάτων ενός οργανισμού από ένα ανεξάρτητο μέρος. Σκοπός του είναι να επαληθεύσει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των πληροφοριών και να παρέχει μια αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού ή από την άλλη πλευρά, ως εσωτερικός έλεγχος, να διασφαλίσει την ορθή λειτουργία του οργανισμού εκ των έσω. Κατά συνέπεια, ο έλεγχος δημιουργεί μια οδό για βελτιωμένη λογοδοσία και χρηστή διακυβέρνηση, ενώ παράλληλα, προωθεί μια κουλτούρα ειλικρίνειας και υπευθυνότητας

1.2 Ο σκοπός της εργασίας

Αυτή η εργασία περιστρέφεται γύρω από τη σφαίρα του εσωτερικού ελέγχου εντός των τραπεζικών ιδρυμάτων, εστιάζοντας σε μια μελέτη περίπτωσης που αφορά ένα μεμονωμένο τραπεζικό υποκατάστημα. Επεκτείνεται από την ευρύτερη προοπτική του εσωτερικού ελέγχου στις τράπεζες, περιορίζοντας την εφαρμογή του σε επίπεδο υποκαταστημάτων. Στόχος είναι η διερεύνηση των στρατηγικών, των διαδικασιών και των κανονισμών εσωτερικού ελέγχου που επιβάλλονται από τις τράπεζες για τη διατήρηση της λειτουργικής ακεραιότητας, τον μετριασμό των κινδύνων και τη διασφάλιση της τήρησης νόμων και προτύπων. Η έρευνα επιδιώκει να εξετάσει το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην αξιολόγηση των εσωτερικών ελέγχων, των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου και των συστημάτων διακυβέρνησης εντός του τραπεζικού υποκαταστήματος. Επιπλέον, στοχεύεται να διερευνηθεί αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στον εντοπισμό αποκλίσεων, απάτης και παρατυπιών, συμβάλλοντας έτσι στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της λογοδοσίας και της αξιοπιστίας των τραπεζικών ιδρυμάτων.

1.3 Η δομή της εργασίας

Η εργασία ξεκινά με την παρούσα εισαγωγή, καθορίζοντας τους ερευνητικούς στόχους, τη συνάφεια και το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο τίθεται η μελέτη. Αυτή η ενότητα διευκρινίζει τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα στα οποία η μελέτη στοχεύει να απαντήσει και παρέχει μια επισκόπηση της μεθοδολογίας που θα χρησιμοποιηθεί.

Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελείται από μια αναλυτική βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία θα αξιολογήσει κριτικά και θα συνθέσει προηγούμενη έρευνα σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο εντός των τραπεζών. Στόχος είναι να εντοπιστούν κενά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία που προσπαθεί να καλύψει η παρούσα μελέτη.

Το τρίτο κεφάλαιο παρέχει μια λεπτομερή έκθεση της μεθοδολογίας της έρευνας, με ιδιαίτερη έμφαση στη μέθοδο μελέτης περίπτωσης. Αναλύει γιατί επιλέχθηκε αυτή η προσέγγιση, πώς εφαρμόστηκε και πώς συμβάλλει στους ερευνητικούς στόχους. Στο

κεφάλαιο εξετάζονται επίσης οι πηγές δεδομένων, οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων και ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της Τράπεζας Πειραιώς, εφαρμόζοντας το μεθοδολογικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Τα αποτελέσματα της μελέτης θα παρουσιαστούν εδώ, μαζί με μια ανάλυση αυτών των ευρημάτων.

Στη συνέχεια, το κεφάλαιο των συμπερασμάτων θα συνοψίσει τα ευρήματα, θα συζητήσει τις επιπτώσεις τους στον τομέα του τραπεζικού ελέγχου και θα κάνει συστάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1. Η έννοια του εσωτερικού ελέγχου

2.1.1 Ορισμός και βασικές αρχές του εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια πολύπλοκη αλλά ουσιαστική διαδικασία, αναπόσπαστο μέρος της επιτυχούς λειτουργίας ενός οργανισμού. Με απλά λόγια, ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται ως μια ανεξάρτητη, αντικειμενική δραστηριότητα διασφάλισης και συμβουλευτικής που έχει σχεδιαστεί για να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού (Institute of Internal Auditors, 2020). Επιδιώκει να αξιολογήσει και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, ελέγχου και διακυβέρνησης σε έναν οργανισμό.

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου συνδεόταν παραδοσιακά με τον οικονομικό έλεγχο και τη συμμόρφωση (Moeller, 2009). Ωστόσο, η τρέχουσα προοπτική τονίζει ότι ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει πολύ περισσότερα, χρησιμεύοντας ως στρατηγικό εργαλείο για τη βελτίωση των οργανωτικών διαδικασιών και των επιδόσεων. Ο Moeller(2009) θεωρεί ότι ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει επίσης λειτουργικούς και διαχειριστικούς ελέγχους, λειτουργώντας έτσι ως ουσιαστικός σύνδεσμος μεταξύ της διοίκησης και του διοικητικού συμβουλίου.

Πολλά θεμελιώδη στοιχεία υπογραμμίζουν τη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου. Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (2020) τονίζει τη σημασία της ακεραιότητας, της αντικειμενικότητας, της εμπιστευτικότητας και της ικανότητας ως βασικές αρχές που καθοδηγούν τη συμπεριφορά των εσωτερικών ελεγκτών. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να επιδεικνύουν αμερόληπτη στάση και να αποφεύγουν οποιαδήποτε σύγκρουση συμφερόντων. Επιπλέον, πρέπει να προστατεύουν το απόρρητο των πληροφοριών που χειρίζονται και να επιδεικνύουν την απαιτούμενη επάρκεια για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Ο ακρογωνιαίος λίθος της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου είναι η διαχείριση κινδύνου, μια προληπτική προσέγγιση που προσδιορίζει, αξιολογεί και διαχειρίζεται τους κινδύνους που ενδέχεται να εμποδίσουν τους στόχους ενός οργανισμού (Parker& Johnson, 2017). Στο πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου, η διαχείριση κινδύνου περιλαμβάνει χρηματοοικονομικούς, λειτουργικούς κινδύνους, κινδύνους συμμόρφωσης, στρατηγικούς κινδύνους και κινδύνους φήμης.

Επιπλέον, η αξία του εσωτερικού ελέγχου εκτείνεται πέρα από τον έλεγχο και περιλαμβάνει τη διακυβέρνηση. Η διακυβέρνηση περιλαμβάνει την παροχή διαφάνειας, την προώθηση της λογοδοσίας και τη διασφάλιση δίκαιων λειτουργιών εντός ενός οργανισμού (Stewart&Subramaniam, 2010). Ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά στην ενίσχυση της διακυβέρνησης με τον έλεγχο των εσωτερικών ελέγχων, την αξιολόγηση των πλαισίων διαχείρισης κινδύνου και την αξιολόγηση των συστημάτων πληροφοριών, συμβάλλοντας έτσι στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων.

2.1.2 Βασικές Αρχές και Στόχοι Εσωτερικού Ελέγχου

Οι βασικές αρχές και οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου καθορίζουν τη βασική του λειτουργία μέσα σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA) (2020), οι βασικές αρχές του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνουν την ακεραιότητα, την αντικειμενικότητα, την εμπιστευτικότητα και την ικανότητα.

Η αρχή της ακεραιότητας συνεπάγεται ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εκτελούν τα καθήκοντά τους με ειλικρίνεια, επιμέλεια και υπευθυνότητα (Oussii&Taktak, 2018). Απαιτεί από τους ελεγκτές να συμμορφώνονται τόσο με τη νομοθεσία όσο και με τα καθιερωμένα πρότυπα ελέγχου, προωθώντας ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού.

Η αντικειμενικότητα, μια άλλη θεμελιώδης αρχή, απαιτεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές να τηρούν μια αμερόληπτη στάση και να αποφεύγουν τις συγκρούσεις συμφερόντων. Αυτή η αμερόληπτη προοπτική επιτρέπει στους ελεγκτές να εκτελούν τα καθήκοντά τους ανεξάρτητα, διασφαλίζοντας έτσι την εγκυρότητα των πορισμάτων τους και των επακόλουθων συστάσεων (Endaya&Hanefah, 2018).

Η εμπιστευτικότητα υπογραμμίζει την ανάγκη των εσωτερικών ελεγκτών να σέβονται και να προστατεύουν τις πληροφορίες που αποκτούν κατά την εργασία τους, αποκαλύπτοντάς τις μόνο όταν απαιτείται από το νόμο (Drogalasetal., 2011). Οι παραβιάσεις του απορρήτου μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές οργανωτικές και νομικές συνέπειες, γεγονός που καθιστά απαραίτητη την τήρηση της αρχής αυτής για τους ελεγκτές.

Η ικανότητα υποδηλώνει την απαίτηση για τους εσωτερικούς ελεγκτές να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία για να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Τονίζει τη σημασία της συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης και της ενημέρωσης με τις αναδυόμενες τάσεις του κλάδου και τις ρυθμιστικές αλλαγές. Αυτές οι αρχές καθοδηγούν τους στόχους του εσωτερικού ελέγχου. Ο πρωταρχικός στόχος είναι η ενίσχυση της οργανωτικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας (Paareetal., 2003). Αυτό επιτυγχάνεται με τον εντοπισμό πιθανών κινδύνων, την αξιολόγηση των υφιστάμενων ελέγχων και την παροχή συστάσεων για βελτίωση.

Ένας άλλος στόχος είναι η διασφάλιση της συμμόρφωσης με νόμους, κανονισμούς και οργανωτικές πολιτικές (Soh&Martinov-Bennie, 2015). Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση των οικονομικών εκθέσεων, τις επιχειρησιακές διαδικασίες και την τήρηση των προτύπων δεοντολογίας. Τέλος, ο εσωτερικός έλεγχος στοχεύει να συμβάλει στη διαδικασία διακυβέρνησης του οργανισμού. Αυτό το κάνει αξιολογώντας και ενισχύοντας τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την ισότητα εντός του οργανισμού, παρέχοντας πολύτιμες εισροές στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και προάγοντας την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων (Gramlingetal., 2004). Έτσι, οι αρχές και οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου διαμορφώνουν τον ρόλο του στην οργανωτική επιτυχία, υπογραμμίζοντας τη σημασία του πέρα από τον απλό οικονομικό έλεγχο και τη συμμόρφωση.

2.1.3 Πρότυπα και Πλαίσια Εσωτερικού Ελέγχου

Στον τομέα του εσωτερικού ελέγχου, η τήρηση των καθιερωμένων προτύπων είναι ζωτικής σημασίας για αποτελεσματικές και συνεπείς πρακτικές ελέγχου. Αυτά τα πρότυπα παρέχουν ένα πλαίσιο για τη διεξαγωγή, την αξιολόγηση και τη βελτίωση του εσωτερικού ελέγχου. Μεταξύ των πιο αναγνωρισμένων προτύπων είναι εκείνα που προτείνει το

Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors, ΙΙΑ) και συγκεκριμένα τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, ISPPIA) (ΙΙΑ, 2020).

Το ISPPIA περιλαμβάνει τρεις κύριες κατηγορίες: πρότυπα χαρακτηριστικών, πρότυπα απόδοσης και πρότυπα υλοποίησης (Mihret&Woldeyohannis, 2008). Τα πρότυπα χαρακτηριστικών αφορούν τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των ατόμων που εκτελούν εσωτερικό έλεγχο. Απαιτούν αντικειμενικότητα, εμπιστευτικότητα και επάρκεια, διασφαλίζοντας την ποιότητα και την αξιοπιστία της διαδικασίας ελέγχου (Prawittetal., 2009).

Τα πρότυπα απόδοσης, από την άλλη πλευρά, ασχολούνται με τη φύση του εσωτερικού ελέγχου και τα κριτήρια βάσει των οποίων πρέπει να αξιολογηθεί η απόδοση ενός ευρέος φάσματος εργασιών ελέγχου (VanPeursem, 2005). Σχετίζονται με πτυχές όπως ο σχεδιασμός, η διεξαγωγή, η επικοινωνία των αποτελεσμάτων και η παρακολούθηση της προόδου, η προώθηση της συνέπειας και της αποτελεσματικότητας στις πρακτικές εσωτερικού ελέγχου (Ridley, 2008).

Τα πρότυπα υλοποίησης είναι επεκτάσεις του χαρακτηριστικού και των προτύπων απόδοσης και παρέχουν πιο συγκεκριμένη καθοδήγηση που εφαρμόζεται σε συγκεκριμένα πεδία ή τύπους εργασιών (Gramlingetal., 2004). Αυτά τα πρότυπα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση ότι οι πρακτικές εσωτερικού ελέγχου πληρούν τις συγκεκριμένες απαιτήσεις και προσδοκίες διαφορετικών τομέων.

Εκτός από το ISPPIA, οι εσωτερικοί ελεγκτές τηρούν επίσης άλλα διεθνή πρότυπα όπως τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (ΔΠΧΠ, International FinancialReportingStandards, IFRS) και τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου (International Standards on Auditing, ISA) (Knechel, 2017). Αυτά τα πρότυπα συμπληρώνουν τα ISPPIA παρέχοντας καθοδήγηση σχετικά με τη χρηματοοικονομική αναφορά και τον εξωτερικό έλεγχο, βοηθώντας έτσι τους εσωτερικούς ελεγκτές στην εξέταση των οικονομικών καταστάσεων και στη συμμόρφωση με τους δημοσιονομικούς κανονισμούς. Η κατανόηση και η τήρηση αυτών των καθιερωμένων προτύπων είναι απαραίτητη για τους εσωτερικούς ελεγκτές καθώς διασφαλίζουν τον επαγγελματισμό, την ποιότητα και τη συνέπεια των πρακτικών εσωτερικού ελέγχου. Μέσω του περιεκτικού και ευέλικτου πλαισίου τους, αυτά τα

πρότυπα επιτρέπουν στους εσωτερικούς ελεγκτές να προσαρμοστούν σε διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια και εξελισσόμενες ελεγκτικές προκλήσεις.

Επιπλέον, στον εσωτερικό έλεγχο, η εφαρμογή ορισμένων πλαισίων θεωρείται κομβικής σημασίας για την οργάνωση και την καθοδήγηση της διαδικασίας ελέγχου, διευκολύνοντας μια δομημένη και συστηματική προσέγγιση. Η χρήση πλαισίων βοηθά στην ευθυγράμμιση των στόχων ελέγχου με τους στόχους του οργανισμού, διασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της διαδικασίας ελέγχου.

Ένα από τα ευρέως αποδεκτά πλαίσια είναι η Επιτροπή Χορηγών Οργανισμών του Ενσωματωμένου Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου της Επιτροπής Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO) (COSO, 2013). Αυτό το πλαίσιο, όπως καταδεικνύεται από τους Erkens&Bonner (2012), παρέχει μια ολιστική προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνου και ελέγχου μιας εταιρείας. Αναλύει τον εσωτερικό έλεγχο σε πέντε αλληλένδετα στοιχεία: περιβάλλον ελέγχου, αξιολόγηση κινδύνου, δραστηριότητες ελέγχου, πληροφορίες και επικοινωνία και δραστηριότητες παρακολούθησης. Αυτό διασφαλίζει την πλήρη κατανόηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού, διευκολύνοντας έτσι τους πιο αποτελεσματικούς ελέγχους.

Ένα άλλο σημαντικό πλαίσιο είναι οι Στόχοι Ελέγχου για την Πληροφορική και τις Συναφείς Τεχνολογίες (Control Objectives for Information and Related Technology, COBIT). Αναπτύχθηκε από το Information Systems Audit and Control Association (ISACA), το COBIT παρέχει ένα μοντέλο αναφοράς για τη διακυβέρνηση, τη διαχείριση και τον έλεγχο πληροφορικής. Γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ των επιχειρηματικών κινδύνων, των αναγκών ελέγχου και των τεχνικών θεμάτων, καθιστώντας το ιδιαίτερα χρήσιμο στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον που βασίζεται στην τεχνολογία (Ali&Green, 2012).

Το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Management Framework, RMF), όπως συζητήθηκε από τους Beasley et al. (2015), είναι ένας άλλος σημαντικός οδηγός που χρησιμοποιείται από τους εσωτερικούς ελεγκτές. Αυτό το πλαίσιο επιτρέπει στους ελεγκτές να εντοπίζουν, να αξιολογούν και να διαχειρίζονται κινδύνους που ενδέχεται να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Προωθεί μια προληπτική προσέγγιση έναντι του κινδύνου, καθιστώντας τον οργανισμό πιο ανθεκτικό απέναντι σε απροσδόκητα γεγονότα.

Επιπλέον, το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών (International Professional Practices Framework, IPPF), που ιδρύθηκε από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA), θέτει τις αρχές και τα πρότυπα για τις πρακτικές εσωτερικού ελέγχου παγκοσμίως (IIA, 2017). Το IPPF λειτουργεί ως ένας ολοκληρωμένος οδηγός για τους επαγγελματίες εσωτερικού ελέγχου, ορίζοντας τις βασικές αρχές, τον κώδικα δεοντολογίας και τα πρότυπα πρακτικής για να διασφαλιστεί η ποιότητα και η συνέπεια των πρακτικών ελέγχου. Τέλος, το Balanced Scorecard (BSC) είναι ένα άλλο εργαλείο που χρησιμοποιείται στον εσωτερικό έλεγχο (Kaplan&Norton, 2001). Το BSC μεταφράζει την αποστολή και τη στρατηγική ενός οργανισμού σε ολοκληρωμένο σύνολο μέτρων απόδοσης, παρέχοντας μια ισορροπημένη άποψη της απόδοσης του οργανισμού σε τέσσερις προοπτικές: οικονομική, πελάτης, εσωτερική διαδικασία και μάθηση και ανάπτυξη.

2.1.4. Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου σε έναν οργανισμό είναι πολύπλευρος, καθώς περιλαμβάνει μια ποικιλία ευθυνών και λειτουργιών που στοχεύουν στη βελτίωση της οργανωτικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Αυτές οι ευθύνες, που έχουν τις ρίζες τους στη διακυβέρνηση, τη διαχείριση κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο, συμβάλλουν σημαντικά στη συνολική απόδοση του οργανισμού (Sarens& De Beelde, 2006).

Οι εσωτερικοί ελεγκτές αναμένεται να παρέχουν μια ανεξάρτητη και αντικειμενική αξιολόγηση των λειτουργιών ενός οργανισμού. Ελέγχουν εξονυχιστικά την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου και των δομών διακυβέρνησης και προτείνουν βελτιώσεις. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση της επάρκειας των ελέγχων για τον μετριασμό των κινδύνων, τη διασφάλιση ακριβούς χρηματοοικονομικής αναφοράς και την επαλήθευση της συμμόρφωσης με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

Στη λειτουργία διακυβέρνησής τους, οι εσωτερικοί ελεγκτές διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην αξιολόγηση των στρατηγικών σχεδίων, των διαδικασιών διαχείρισης απόδοσης και των δομών λήψης αποφάσεων του οργανισμού (Gramlingetal., 2004). Ελέγχουν την ευθυγράμμιση αυτών των περιοχών με την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού,

διασφαλίζοντας ότι υποστηρίζουν τη δημιουργία αξίας. Η διαχείριση κινδύνων είναι ένας άλλος ζωτικός τομέας ευθύνης του εσωτερικού ελέγχου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές εντοπίζουν και αξιολογούν τους κινδύνους που μπορεί να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου που εφαρμόζονται (Arenaset al., 2006). Αυτό παρέχει τη βάση για τον μετριασμό του κινδύνου, διευκολύνοντας μια προληπτική προσέγγιση για τη διαχείριση κινδύνου.

Επιπλέον, οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμετέχουν στον λειτουργικό έλεγχο, αξιολογώντας την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών του οργανισμού. Αναλύουν επιχειρηματικές διαδικασίες, συστήματα και ελέγχους, εντοπίζουν τομείς αναποτελεσματικότητας ή σπατάλης και προτείνουν αλλαγές για τη βελτιστοποίηση της λειτουργικής απόδοσης (Al-Twaijry et al., 2004).

Τέλος, οι συμβουλευτικές υπηρεσίες γίνονται όλο και πιο σημαντικό μέρος του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες για θέματα που σχετίζονται με τη διακυβέρνηση, τη διαχείριση κινδύνου και τον έλεγχο, όπως ζητείται από τη διοίκηση. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή πληροφοριών και συστάσεων για βελτιώσεις διαδικασιών, στρατηγικές πρωτοβουλίες ή ρυθμιστικές αλλαγές (Lenz et al., 2017). Ως εκ τούτου, οι εσωτερικοί ελεγκτές κατέχουν μια μοναδική θέση στον οργανισμό, γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ λειτουργιών και διαχείρισης και συμβάλλοντας στην ενίσχυση της απόδοσης και της αξίας του οργανισμού.

2.1.5 Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην επιτυχία του οργανισμού

Ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία του οργανισμού, χρησιμεύοντας ως ανεξάρτητος και αντικειμενικός πόρος για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας ενός οργανισμού. Εξετάζοντας τους μηχανισμούς και τις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου ενός οργανισμού, η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στη διατήρηση της ακεραιότητας και της αξιοπιστίας των οικονομικών και επιχειρησιακών πληροφοριών. Η ακριβής και έγκαιρη πληροφόρηση είναι ζωτικής σημασίας για τη λήψη τεκμηριωμένων επιχειρηματικών αποφάσεων και στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς επηρεάζει κάθε πτυχή του οργανισμού

(Sakour&Laila, 2015). Οι εσωτερικοί ελεγκτές διασφαλίζουν ότι οι διαδικασίες και τα συστήματα έχουν σχεδιαστεί και λειτουργούν αποτελεσματικά για την παραγωγή αξιόπιστων πληροφοριών, υποστηρίζοντας έτσι τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Επιπλέον, ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στη διαχείριση κινδύνου, μια θεμελιώδη πτυχή της επιτυχίας του οργανισμού. Εντοπίζουν, αξιολογούν και παρέχουν συστάσεις για τη διαχείριση των κινδύνων που ενδέχεται να επηρεάσουν τους στόχους του οργανισμού (Arenael., 2006). Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου επιτρέπει στους οργανισμούς να είναι προορατικοί και προετοιμασμένοι, ενισχύοντας την ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητά τους απέναντι στην αβεβαιότητα.

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου προωθεί επίσης την ηθική συμπεριφορά και μια ισχυρή δομή εταιρικής διακυβέρνησης. Ενθαρρύνει μια κουλτούρα ακεραιότητας και λογοδοσίας διασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με νόμους, κανονισμούς και ηθικά πρότυπα (Zain&Subramaniam, 2007). Μέσω αυτού, ενισχύει την εμπιστοσύνη και την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων, η οποία είναι αναπόσπαστο στοιχείο της φήμης και της επιτυχίας του οργανισμού.

Η λειτουργική αποτελεσματικότητα είναι ένας άλλος τομέας στον οποίο η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει σημαντικά. Οι εσωτερικοί ελεγκτές αξιολογούν τις λειτουργίες και τις διαδικασίες του οργανισμού, εντοπίζουν αναποτελεσματικότητα ή σπατάλη και παρέχουν συστάσεις για βελτιώσεις (Spira&Page, 2003). Αυτό βοηθά στην εξοικονόμηση κόστους, στη βελτίωση της παραγωγικότητας και, τελικά, στην ενίσχυση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.

Τέλος, προσφέροντας συμβουλευτικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες, οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν στρατηγικές γνώσεις και διευκολύνουν την οργανωτική μάθηση και ανάπτυξη. Συνεισφέρουν την τεχνογνωσία τους σε τομείς όπως βελτιώσεις διαδικασιών, υλοποιήσεις συστημάτων ή ρυθμιστικές αλλαγές, που υποστηρίζουν τις στρατηγικές πρωτοβουλίες και τα σχέδια ανάπτυξης του οργανισμού (Mihretetal., 2010).

2.2. Η σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου στην Τραπεζική

2.2.1 Σημασία του εσωτερικού ελέγχου για τη συμμόρφωση και τη διαχείριση κινδύνων

Η σημασία του εσωτερικού ελέγχου στον τραπεζικό τομέα δεν θα πρέπει να υποεκτιμηθεί, δεδομένης της σημασίας του κλάδου για τις εθνικές οικονομίες και των δυνατοτήτων του μη συμμόρφωση λόγω της περίπλοκης φύσης των εργασιών του (Carprio&Honohan, 2002). Ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διασφάλιση της συμμόρφωσης και της διαχείρισης κινδύνου στον τραπεζικό κλάδο, συμβάλλοντας τελικά στη σταθερότητα και την αποτελεσματικότητα των τραπεζικών εργασιών.

Πρώτον, η συμμόρφωση με τα ρυθμιστικά πρότυπα και απαιτήσεις είναι ζωτικής σημασίας για τις δραστηριότητες του τραπεζικού κλάδου, δεδομένου του υψηλού επιπέδου ρύθμισης στον κλάδο. Η συμμόρφωση με αυτά τα πρότυπα μπορεί να μετριάσει τον κίνδυνο οικονομικής απώλειας, νομικών κυρώσεων και βλάβης της φήμης. Μια αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζει ότι η τράπεζα συμμορφώνεται με αυτούς τους κανονισμούς αξιολογώντας την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελέγχων και προτείνοντας βελτιώσεις όπου χρειάζεται (Goel, 2018).

Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου αξιολογεί επίσης εάν οι πολιτικές και οι διαδικασίες εντός της τράπεζας ευθυγραμμίζονται με τα ρυθμιστικά πρότυπα, ενισχύοντας έτσι τη συμμόρφωση. Αυτή η αξιολόγηση περιλαμβάνει την επαλήθευση της συμμόρφωσης με τις εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες της τράπεζας, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να προστατεύουν τα περιουσιακά στοιχεία της τράπεζας και να διασφαλίζουν την ακρίβεια και την πληρότητα των αρχείων της (Prawittetal., 2009).

Δεύτερον, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της διαχείρισης κινδύνων στις τράπεζες. Δεδομένης της φύσης του τραπεζικού κλάδου, εκτίθεται σε διάφορους κινδύνους, όπως πιστωτικό κίνδυνο, κίνδυνο αγοράς, λειτουργικό κίνδυνο και κίνδυνο ρευστότητας, μεταξύ άλλων. Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζει βασικό ρόλο στον εντοπισμό αυτών των κινδύνων, στην αξιολόγηση της πιθανής επίδρασής τους και στην πρόταση στρατηγικών μετριασμού (Sarensetal., 2012). Για παράδειγμα, οι εσωτερικοί ελεγκτές αξιολογούν την επάρκεια των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων της τράπεζας, όπως ο εντοπισμός κινδύνου, η εκτίμηση κινδύνου, η απόκριση κινδύνου και η παρακολούθηση κινδύνων. Αυτές οι διαδικασίες είναι ζωτικής σημασίας για την προληπτική

διαχείριση των κινδύνων και τον μετριασμό της πιθανής επίδρασής τους στις λειτουργίες και την οικονομική απόδοση της τράπεζας (Koutouriset al., 2019).

Επιπλέον, η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στην ενίσχυση της συνολικής κουλτούρας κινδύνου εντός της τράπεζας. Ανακοινώνοντας τακτικά ζητήματα που σχετίζονται με τον κίνδυνο και τη σημασία της διαχείρισης κινδύνου στη διοίκηση και στους εργαζόμενους, οι εσωτερικοί ελεγκτές συμβάλλουν στην ενίσχυση μιας κουλτούρας που αναγνωρίζει, κατανοεί και διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους κινδύνους (Stojanovic&Andric, 2016).

2.2.2 Επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου στη Λειτουργική Αποτελεσματικότητα της Τράπεζας

Ο αντίκτυπος του εσωτερικού ελέγχου στη λειτουργική αποτελεσματικότητα μιας τράπεζας είναι ουσιαστικός. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα στον τραπεζικό τομέα αναφέρεται στην ικανότητα μιας τράπεζας στη χρήση πόρων για τη δημιουργία εισοδήματος και την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες, ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα τον κίνδυνο και το κόστος. Μια αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τη λειτουργική αποτελεσματικότητα μιας τράπεζας μέσω μιας ποικιλίας μηχανισμών (Al-Twajjryetal., 2004).

Πρώτον, οι εσωτερικοί ελεγκτές αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου μιας τράπεζας. Με τη δοκιμή και την εξέταση αυτών των συστημάτων, οι ελεγκτές είναι σε θέση να εντοπίσουν πιθανές ευπάθειες και αναποτελεσματικότητα (Arenset al., 2020). Τα ευρήματα του ελέγχου μπορούν να οδηγήσουν σε βελτιώσεις στις επιχειρησιακές διαδικασίες, συμβάλλοντας έτσι στη λειτουργική αποτελεσματικότητα ελαχιστοποιώντας τα λάθη, ενισχύοντας την ακρίβεια και την έγκαιρη χρηματοοικονομική αναφορά και ενισχύοντας το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά επίσης στον εντοπισμό και την πρόληψη της απάτης. Οι δόλιες δραστηριότητες μπορούν να υπονομεύσουν σημαντικά τις λειτουργίες μιας τράπεζας και να οδηγήσουν σε οικονομικές απώλειες, νομικές κυρώσεις και ζημιά στη φήμη. Αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα των ελέγχων κατά της απάτης της τράπεζας, οι

εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να βοηθήσουν την τράπεζα να αποτρέψει και να εντοπίσει την απάτη, διατηρώντας έτσι τους πόρους και τη φήμη της (Singletonetal., 2006).

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου συμβάλλει περαιτέρω στη λειτουργική αποτελεσματικότητα. Οι εσωτερικοί ελεγκτές αξιολογούν την επάρκεια των στρατηγικών, των διαδικασιών και των ελέγχων διαχείρισης κινδύνου της τράπεζας, γεγονός που επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών. Με την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων, οι τράπεζες μπορούν να αποφύγουν πιθανές ζημίες που διαφορετικά θα βλάψουν τις λειτουργικές και τις οικονομικές τους επιδόσεις (Gramlingetal., 2004). Επιπλέον, οι εσωτερικοί ελεγκτές εξετάζουν τις λειτουργίες και τις διαδικασίες της τράπεζας για να εντοπίσουν αναποτελεσματικότητα ή σπατάλη. Οι συστάσεις τους για βελτιώσεις μπορούν να οδηγήσουν σε εξοικονόμηση κόστους, εξορθολογισμό των διαδικασιών και ενίσχυση της παραγωγικότητας, που συμβάλλουν άμεσα στη λειτουργική αποτελεσματικότητα (Zainetal., 2006).

Τέλος, ο συμβουλευτικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να διευκολύνει την οργανωτική μάθηση και ανάπτυξη. Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν πληροφορίες και συμβουλές σε τομείς όπως βελτιώσεις διαδικασιών, υλοποιήσεις συστημάτων ή κανονιστικές αλλαγές. Η τεχνογνωσία τους μπορεί να υποστηρίξει τις στρατηγικές πρωτοβουλίες της τράπεζας, την υιοθέτηση τεχνολογίας και την καινοτομία, ενισχύοντας έτσι τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της τράπεζας (Spira&Page, 2003).

2.2.3 Άλλες Επιπτώσεις του Εσωτερικού Ελέγχου στον Τραπεζικό τομέα

Εκτός από τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και τη συμμόρφωση, η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου επηρεάζει τον τραπεζικό τομέα με πολλούς τρόπους που περιστρέφονται γύρω από την εταιρική διακυβέρνηση, τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και τη συνολική επιχειρηματική απόδοση.

Στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης, ο εσωτερικός έλεγχος είναι αναπόσπαστο στοιχείο για την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας εντός των τραπεζών. Μια αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου διευκολύνει την καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση ενισχύοντας την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών

πληροφοριών που χρησιμοποιούνται από τα ενδιαφερόμενα μέρη (Beasleyetal., 2009). Επιπλέον, αξιολογώντας τακτικά την αποτελεσματικότητα των ελέγχων, ο εσωτερικός έλεγχος υποστηρίζει το διοικητικό συμβούλιο και τις επιτροπές ελέγχου στην εκπλήρωση των εποπτικών τους αρμοδιοτήτων, ενισχύοντας έτσι τις πρακτικές διακυβέρνησης εντός των τραπεζών (Gramlingetal., 2004).

Ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει επίσης κεντρικό ρόλο στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων εντός των τραπεζών. Μέσω της ολοκληρωμένης κατανόησης των λειτουργιών και του περιβάλλοντος κινδύνου της τράπεζας, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να παρέχουν πολύτιμες γνώσεις που συμβάλλουν σε τεκμηριωμένες στρατηγικές αποφάσεις (Arena&Azzone, 2009). Διευκολύνουν τη βαθύτερη κατανόηση των πιθανών κινδύνων και οφελών που σχετίζονται με στρατηγικές πρωτοβουλίες, εξοπλίζοντας έτσι τη διοίκηση με κρίσιμες πληροφορίες για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων.

Επιπλέον, η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου μπορεί να συμβάλει σε μια θετική οργανωτική κουλτούρα. Προωθώντας ηθικές πρακτικές, επίγνωση κινδύνου και δέσμευση για συμμόρφωση, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα που ενισχύει τις αξίες και τους στρατηγικούς στόχους των τραπεζών (Zulfikaretal., 2020). Αυτό βοηθά στην ελαχιστοποίηση της ανάρμοστης συμπεριφοράς και στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων στους στόχους του οργανισμού.

Η επίδραση του εσωτερικού ελέγχου στην ικανοποίηση των πελατών είναι επίσης αξιοσημείωτη. Μέσω του ρόλου του στη διασφάλιση υγιών λειτουργικών διαδικασιών και διαχείρισης κινδύνου, ο εσωτερικός έλεγχος ενισχύει έμμεσα την ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών και τη φήμη της τράπεζας, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη ικανοποίηση των πελατών.

Τέλος, η έρευνα δείχνει μια θετική σχέση μεταξύ της ποιότητας της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου και της συνολικής απόδοσης της τράπεζας. Οι τράπεζες με αποτελεσματικές λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου έχει βρεθεί ότι παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις, που αντικατοπτρίζονται σε παράγοντες όπως η κερδοφορία, η αποδοτικότητα και η απόδοση της τιμής της μετοχής (Goodwin-Stewart&Kent, 2006). Ουσιαστικά, η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης, στην ενημέρωση στρατηγικών αποφάσεων, στην προώθηση της θετικής οργανωτικής

κουλτούρας, στη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και στην ενίσχυση της συνολικής απόδοσης της τράπεζας, καθιστώντας την ακρογωνιαίο λίθο ενός ισχυρού τραπεζικού τομέα.

2.2.4 Πλαίσια που χρησιμοποιούνται στον Εσωτερικό Έλεγχο στον Τραπεζικό τομέα με αναφορά στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), ο τραπεζικός τομέας χρησιμοποιεί καλά δομημένα πλαίσια εσωτερικού ελέγχου, τα οποία επηρεάζονται βαθιά από τους κανονισμούς και τις οδηγίες της ΕΕ, μαζί με τα πρότυπα που εκδίδονται από διεθνείς οργανισμούς όπως το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΙΙΑ).

Ένα από τα κύρια πλαίσια που χρησιμοποιούνται στον τραπεζικό τομέα της ΕΕ είναι το πλαίσιο της Επιτροπής Χορηγών Οργανισμών της Επιτροπής Treadway (COSO) στο οποίο έγινε αναφορά και στο προηγούμενο κεφάλαιο. Το πλαίσιο αυτό προσφέρει ολοκληρωμένες κατευθυντήριες γραμμές για συστήματα εσωτερικού ελέγχου εντός των τραπεζών, υποστηρίζοντας πρακτικές διαχείρισης κινδύνου, διακυβέρνησης και εσωτερικού ελέγχου. Μια μελέτη των Cascarino και VanEsch (2007) παρατήρησε ότι η υιοθέτηση του πλαισίου COSO έχει αποδειχθεί επωφελής στις τράπεζες της ΕΕ, ειδικά στη διαχείριση λειτουργικών κινδύνων και στην πρόληψη της απάτης.

Επιπλέον, το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών (IPPF) της ΙΙΑ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου εντός των τραπεζών της ΕΕ. Το IPPF παρέχει πρότυπα και κατευθυντήριες γραμμές για την πρακτική του εσωτερικού ελέγχου, δίνοντας έμφαση στον έλεγχο βάσει κινδύνου, την ηθική και τη διασφάλιση ποιότητας (Bota-Avram,etal., 2011). Το πλαίσιο υιοθετείται ευρέως και θεωρείται ως σημείο αναφοράς για αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο στον τραπεζικό τομέα.

Επιπλέον, οι οδηγίες της ΕΕ έχουν θεσπίσει ορισμένους κανονισμούς για τις λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου στον τραπεζικό τομέα. Για παράδειγμα, η οδηγία IV για τις κεφαλαιακές απαιτήσεις της ΕΕ (CRD IV) ορίζει ρυθμιστικά πρότυπα για τις τράπεζες, συμπεριλαμβανομένων των διατάξεων που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο (Drogalas&Siopi, 2017). Αναθέτει στις τράπεζες να έχουν μια ισχυρή λειτουργία εσωτερικού

ελέγχου για την αξιολόγηση των συστημάτων διακυβέρνησής τους και των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου.

Ένα άλλο αξιοσημείωτο πλαίσιο είναι το πλαίσιο της Βασιλείας II, το οποίο αν και είναι παγκόσμιο πρότυπο, εφαρμόζεται στην ΕΕ, έχει συμβάλει σημαντικά στον τρόπο διεξαγωγής των εσωτερικών ελέγχων. Η Βασιλεία II δίνει έμφαση σε τρεις πυλώνες - ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις, διαδικασία εποπτικής επανεξέτασης και πειθαρχία της αγοράς, καθώς όλα απαιτούν μια ισχυρή λειτουργία εσωτερικού ελέγχου για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης (Schroederetal., 2020).

Τέλος, το πλαίσιο Δημόσιου Εσωτερικού Ελέγχου (Public Internal Control, PIC) χρησιμοποιείται από ορισμένα κράτη μέλη της ΕΕ, το οποίο είναι μια προσέγγιση που βασίζεται στον έλεγχο στον εσωτερικό έλεγχο. Το PIC παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τους εσωτερικούς ελέγχους, τη διαχείριση κινδύνου και τις δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου, προσαρμοσμένες στον δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένων των κρατικών τραπεζών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2005). Έτσι, η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου στις τράπεζες της ΕΕ χρησιμοποιεί ένα πλήθος πλαισίων, διαμορφωμένων από διεθνή πρότυπα και περιφερειακούς κανονισμούς, βοηθώντας τις τράπεζες να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητές τους με τις απαιτήσεις διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και ελέγχου.

2.2.5. Ανάλυση Σημαντικών Αποτυχιών του Εσωτερικού Ελέγχου στον τραπεζικό τομέα

Η ανάλυση των εμφανών αποτυχιών των εσωτερικών ελέγχων στις τράπεζες απαιτεί κατανόηση των ποικίλων και πολύπλοκων παραγόντων που παίζουν. Αυτές οι αστοχίες συχνά οφείλονται σε συνδυασμό παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των ελλείψεων στη διαχείριση κινδύνου, της μη συμμόρφωσης με τα ρυθμιστικά πρότυπα, της ανεπαρκούς εποπτείας και της έλλειψης αποτελεσματικών εσωτερικών ελέγχων.

Η Barings Bank παρέχει μια αξιοσημείωτη μελέτη περίπτωσης σχετικά με την αποτυχία του εσωτερικού ελέγχου. Η κατάρρευση της Barings, της παλαιότερης εμπορικής τράπεζας στο Ηνωμένο Βασίλειο, το 1995, οφειλόταν κυρίως στις μη εξουσιοδοτημένες και χωρίς επίβλεψη εμπορικές δραστηριότητες ενός μόνο εμπόρου, του NickLeeson, στο γραφείο της στη Σιγκαπούρη. Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου απέτυχε να εντοπίσει σημαντικά

ανοίγματα σε κίνδυνο και αδυναμίες ελέγχου. Η περίπτωση αυτή υπογραμμίζει τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων και συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στις τράπεζες.

Ομοίως, η αποτυχία του 2008 της WashingtonMutual (WaMu), της μεγαλύτερης τραπεζικής πτώχευσης των ΗΠΑ στην ιστορία, ανέδειξε σοβαρές ελλείψεις στη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας. Η αποτυχία επιταχύνθηκε από τις πρακτικές δανεισμού υψηλού κινδύνου, την κακή διαχείριση κινδύνου και τους αναποτελεσματικούς εσωτερικούς ελέγχους (Wilmarth, 2014). Παρά τις πολυάριθμες κόκκινες σημαίες, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου δεν ήταν σε θέση να προβλέψει την επικείμενη κρίση ή να λάβει διορθωτικά μέτρα.

Η κατάρρευση της LehmanBrothers το 2008 ήταν άλλη μια απόδειξη της αποτυχίας του εσωτερικού ελέγχου. Σε αυτή την περίπτωση, η ελεγκτική υπηρεσία δεν εκτίμησε επαρκώς τους κινδύνους που συνδέονται με τη σημαντική εξάρτηση της Lehman από τον βραχυπρόθεσμο δανεισμό και την επιθετική επένδυσή της σε επικίνδυνα και μη ρευστοποιήσιμα περιουσιακά στοιχεία (Brunnermeier, 2009). Η έκθεση του εξεταστή πτώχευσης για την κατάρρευση της Lehman ανέδειξε σοβαρά λάθη στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και στις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου.

Πιο κοντά, η αποτυχία της ιταλικής τράπεζας, Banca Monte dei Paschi di Siena (BMPS) το 2012, τόνισε τις επιπτώσεις μιας αποτυχημένης λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου. Η BMPS, μια από τις παλαιότερες τράπεζες που επιβίωσαν παγκοσμίως, αντιμετώπισε τεράστιες ζημιές λόγω κρυφών χρηματοοικονομικών παραγώγων. Ο εσωτερικός έλεγχος απέτυχε να εντοπίσει αυτά τα πολύπλοκα χρηματοοικονομικά μέσα που δεν είχαν καταγραφεί στον ισολογισμό της τράπεζας (Cucinelli, 2015).

Τέλος, το σκάνδαλο ξεπλύματος βρώμικου χρήματος της Danske Bank που αφορούσε το υποκατάστημά της στην Εσθονία μεταξύ 2007 και 2015 είναι ένα άλλο παράδειγμα. Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου απέτυχε να εντοπίσει ύποπτες συναλλαγές αξίας δισεκατομμυρίων ευρώ, υπογραμμίζοντας μια τεράστια αποτυχία των εσωτερικών ελέγχων και της αξιολόγησης κινδύνου.

Τα διδάγματα που αντλήθηκαν από τις αποτυχίες των εσωτερικών ελέγχων στις τράπεζες είναι πολύπλευρα και υπογραμμίζουν στρατηγικές για τη βελτίωση των τραπεζικών εργασιών, της διαχείρισης κινδύνων και των ελεγκτικών λειτουργιών. Διάφοροι ερευνητές

και επαγγελματίες έχουν προτείνει διαφορετικές στρατηγικές για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Ένα ουσιαστικό μάθημα που προέρχεται από προηγούμενες αποτυχίες είναι ο κρίσιμος ρόλος της διαχείρισης κινδύνου στον εσωτερικό έλεγχο. Τομείς υψηλού κινδύνου, όπως τα γραφεία συναλλαγών και οι πρακτικές δανεισμού υψηλού κινδύνου, θα πρέπει να έχουν προτεραιότητα για έλεγχο και να ελέγχονται τακτικά. Ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να αξιολογεί περιοδικά την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου και να προτείνει βελτιώσεις όπου είναι απαραίτητο (Power, 2007).

Η αυξημένη έμφαση στον ρόλο της εταιρικής διακυβέρνησης στη διαχείριση κινδύνων είναι ένα άλλο μάθημα από αυτές τις αποτυχίες. Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αναφέρεται απευθείας στο διοικητικό συμβούλιο ή την ελεγκτική επιτροπή για να διασφαλίσει την ανεξαρτησία και την αποτελεσματικότητά της. Αυτό μειώνει τον κίνδυνο χειραγώγησης και ενθαρρύνει τη διαφάνεια και την καλή εταιρική διακυβέρνηση (Cohen&Kaimenakis, 2007).

Η βελτίωση των δεξιοτήτων και της τεχνογνωσίας των εσωτερικών ελεγκτών είναι μια άλλη στρατηγική για τον μετριασμό των ελεγκτικών αποτυχιών. Το διαρκώς εξελισσόμενο χρηματοοικονομικό τοπίο απαιτεί ελεγκτές με ενημερωμένη γνώση σχετικά με πολύπλοκα χρηματοοικονομικά μέσα, κανονισμούς και βέλτιστες πρακτικές. Τα προγράμματα συνεχούς κατάρτισης και ανάπτυξης για τους ελεγκτές πρέπει να αποτελούν μέρος της στρατηγικής του οργανισμού (Knechel, 2017).

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου επίσης, θα πρέπει να υιοθετήσει μια προορατική προσέγγιση έναντι της τεχνολογίας. Αυτό περιλαμβάνει την αξιοποίηση εργαλείων ανάλυσης δεδομένων για τη διενέργεια συνεχούς ελέγχου και εκτιμήσεων κινδύνου σε πραγματικό χρόνο. Η αυξημένη χρήση της τεχνολογίας μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, καθιστώντας περισσότερο ικανή να ανταποκριθεί στους αναδυόμενους κινδύνους (Erkens&Bonner, 2012).

Τέλος, η υιοθέτηση ισχυρών πλαισίων και προτύπων ελέγχου είναι ζωτικής σημασίας. Πρότυπα όπως αυτά που προτείνονται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA) παρέχουν μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στο σχεδιασμό, την εκτέλεση, την υποβολή εκθέσεων και την παρακολούθηση των εσωτερικών ελέγχων. Οι τράπεζες θα πρέπει να

υιοθετήσουν τέτοια πλαίσια και πρότυπα για να βελτιώσουν τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου τους (Gramlingetal., 2004).

2.2.6. Τεχνολογικές Εξελίξεις στον Εσωτερικό Έλεγχο

Παραμένοντας στον τομέα της τεχνολογίας και της σημασίας της για τον εσωτερικό έλεγχο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι στο ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, η επίδραση της τεχνολογίας στην εξέλιξη του εσωτερικού ελέγχου έχει γίνει αδιαμφισβήτητη. Τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου έχουν βιώσει σημαντικές αλλαγές στις λειτουργίες τους λόγω της προόδου της τεχνολογίας, καθώς η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στις ελεγκτικές διαδικασίες οδήγησε στη δημιουργία πιο αποδοτικών, αποτελεσματικών και περιεκτικών διαδικασιών ελέγχου.

Η χρήση εργαλείων ανάλυσης δεδομένων υπήρξε βασικός μοχλός στην εξέλιξη του εσωτερικού ελέγχου. Η προηγμένη ανάλυση επιτρέπει στους ελεγκτές να επεξεργάζονται μεγάλους όγκους δεδομένων και να εντοπίζουν ανωμαλίες, ασυνήθιστα πρότυπα και πιθανούς κινδύνους. Η ενσωμάτωση της ανάλυσης δεδομένων στις ελεγκτικές διαδικασίες έχει αυξήσει σημαντικά το εύρος και το βάθος των ελέγχων, επιτρέποντας στους ελεγκτές να πραγματοποιούν συνεχείς ελέγχους και εκτιμήσεις κινδύνου σε πραγματικό χρόνο (Gloveretal., 2008). Αυτή η εξέλιξη μειώνει τον κίνδυνο παράβλεψης βασικών ζητημάτων και επιτρέπει την πιο έγκαιρη απόκριση στους εντοπισμένους κινδύνους.

Η τεχνολογία έχει επίσης οδηγήσει στην εμφάνιση των αυτοματοποιημένων ελεγκτικών διαδικασιών. Με την αυτοματοποίηση, επαναλαμβανόμενες, χρονοβόρες εργασίες μπορούν να εκτελεστούν γρήγορα και με ακρίβεια, απελευθερώνοντας χρόνο από τους ελεγκτές για εργασίες υψηλότερης αξίας, όπως σύνθετες αξιολογήσεις κινδύνου και στρατηγικούς συμβουλευτικούς ρόλους. Αυτή η εξέλιξη ενισχύει την ποιότητα των εργασιών ελέγχου και αυξάνει τη στρατηγική συμβολή των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου εντός των οργανισμών.

Η χρήση της τεχνολογίας έχει επίσης επεκταθεί στην επικοινωνία και την υποβολή εκθέσεων στον εσωτερικό έλεγχο. Με τη βοήθεια της τεχνολογίας, οι εκθέσεις ελέγχου μπορούν να δημιουργηθούν και να διαδοθούν σε διάφορες ψηφιακές μορφές, βελτιώνοντας

την προσβασιμότητα και τη χρηστικότητα τους. Επίσης, επέτρεψε την υποβολή εκθέσεων σε πραγματικό χρόνο, διασφαλίζοντας την έγκαιρη επικοινωνία των ευρημάτων του ελέγχου στους ενδιαφερόμενους (Janvrinet al., 2008).

Η εισαγωγή της τεχνητής νοημοσύνης και της μηχανικής μάθησης στον εσωτερικό έλεγχο αντιπροσωπεύει το επόμενο σύνορο στην εξέλιξη του εσωτερικού ελέγχου. Αυτές οι τεχνολογίες μπορούν ενδεχομένως να επαναπροσδιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο οι ελεγκτές εντοπίζουν τους κινδύνους, επιλέγουν δείγματα ελέγχου και εντοπίζουν ανωμαλίες. Ο έλεγχος που βασίζεται στην τεχνητή νοημοσύνη πιθανότατα θα είναι πιο προγνωστικός, επιτρέποντας στους ελεγκτές να προβλέψουν πιθανά ζητήματα και κινδύνους προτού αυτοί αναχθούν σε σημαντικά προβλήματα (Appelbaumetal., 2017).

Έτσι, καθώς η τεχνολογία συνεχίζει να προοδεύει, τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συνεχίσουν να προσαρμόζονται και να εξελίσσονται, διασφαλίζοντας ότι αξιοποιούν την τεχνολογία για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του ελέγχου. Ο ρόλος της τεχνολογίας στον εσωτερικό έλεγχο ήταν μετασχηματιστικός στο πρόσφατο παρελθόν και συνεχίζει να είναι έτσι καθώς προχωράμε στο μέλλον. Οι μελλοντικές τάσεις και οι αναδυόμενες τεχνολογίες παρουσιάζουν συναρπαστικές ευκαιρίες για περαιτέρω εξέλιξη στο τοπίο του εσωτερικού ελέγχου.

Η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) για την οποία έγινε αναφορά νωρίτερα, αναμένεται να διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στο μέλλον του εσωτερικού ελέγχου. Οι εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης μπορούν να μάθουν και να προσαρμοστούν σε μοτίβα δεδομένων, επιτρέποντάς τους να προβλέπουν και να εντοπίζουν πιθανές περιοχές κινδύνου με μεγαλύτερη ακρίβεια. Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί επίσης να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα αυτοματοποιώντας εργασίες ρουτίνας, απελευθερώνοντας τους ελεγκτές να επικεντρωθούν σε πιο περίπλοκα και στρατηγικά ζητήματα (Dilla&Steinbart, 2005). Η ανάπτυξη εργαλείων ελέγχου τεχνητής νοημοσύνης, όπως τα bots ελέγχου τεχνητής νοημοσύνης, παρουσιάζει μια καινοτόμο προσέγγιση για συνεχή και σε πραγματικό χρόνο έλεγχο.

Η τεχνολογία Blockchain υπόσχεται επίσης ουσιαστικές βελτιώσεις στο επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου. Ως ένα αποκεντρωμένο και εξαιρετικά ασφαλές ψηφιακό σύστημα λογιστικών βιβλίων, το blockchain μπορεί να ενισχύσει τη διαφάνεια, την ιχνηλασιμότητα και τη λογοδοσία στις χρηματοοικονομικές συναλλαγές, διευκολύνοντας τους ελεγκτές να επαληθεύουν τις συναλλαγές και να ανιχνεύουν απάτες (Dai&Vasarhelyi, 2017).

Το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (IoT) είναι μια άλλη αναδυόμενη τάση της τεχνολογίας που πρόκειται να επηρεάσει τον εσωτερικό έλεγχο. Με τον πολλαπλασιασμό των συνδεδεμένων συσκευών, οι ελεγκτές θα έχουν πρόσβαση σε μια τεράστια γκάμα πηγών δεδομένων. Οι συσκευές IoT μπορούν να παρέχουν παρακολούθηση και αναφορά επιχειρηματικών διαδικασιών σε πραγματικό χρόνο, επιτρέποντας συνεχή έλεγχο και αξιολόγηση κινδύνου.

Η επαυξημένη πραγματικότητα (AR) και η εικονική πραγματικότητα (VR) είναι και αυτές αναδυόμενες τεχνολογίες που μπορούν να επηρεάσουν τον εσωτερικό έλεγχο. Αυτές οι τεχνολογίες μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητα των ελεγκτών να οπτικοποιούν δεδομένα και επιχειρηματικές διαδικασίες, επιτρέποντάς τους να αποκτήσουν μια βαθύτερη κατανόηση και να εντοπίσουν τους πιθανούς κινδύνους πιο αποτελεσματικά (Moffittetal., 2018).

Συνολικά, ο αντίκτυπος αυτών των τεχνολογιών στον εσωτερικό έλεγχο πιθανότατα θα είναι μετασχηματιστικός, παρέχοντας στους ελεγκτές ισχυρά εργαλεία για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του ελέγχου. Καθώς αυτές οι τεχνολογίες συνεχίζουν να εξελίσσονται, είναι σημαντικό για τους επαγγελματίες εσωτερικού ελέγχου να παραμείνουν ενήμεροι για αυτές τις εξελίξεις και να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά αυτές τις τεχνολογίες.

2.3. Διαδικασία Εσωτερικού Ελέγχου με έμφαση στον τραπεζικό κλάδο

Η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει μια συστηματική και πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, ελέγχου και διακυβέρνησης σε έναν οργανισμό.

Η φάση του σχεδιασμού είναι το αρχικό στάδιο, κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα ολόκληρης της διαδικασίας ελέγχου (Knecheletal., 2001). Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, καθορίζονται το εύρος, οι στόχοι και η μεθοδολογία του ελέγχου. Οι ελεγκτές αξιολογούν τους πιθανούς τομείς κινδύνου, προσδιορίζουν τους τομείς εστίασης και καθορίζουν το χρονοδιάγραμμα για τον έλεγχο. Η πλήρης κατανόηση των λειτουργιών του οργανισμού,

συμπεριλαμβανομένης της δομής, των στόχων και του περιβάλλοντος κινδύνου, είναι ζωτικής σημασίας σε αυτό το στάδιο.

Ακολουθεί η φάση εκτέλεσης, όπου οι ελεγκτές διεξάγουν επιτόπια εργασία για να συγκεντρώσουν στοιχεία σχετικά με το περιβάλλον ελέγχου του οργανισμού (Badara&Saidin, 2013). Οι ελεγκτές εξετάζουν, επαληθεύουν και αναλύουν τις πληροφορίες για να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα των ελέγχων και των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει συνεντεύξεις από υπαλλήλους, παρατήρηση λειτουργιών και επανεξέταση εγγράφων και αρχείων.

Η φάση της αναφοράς περιλαμβάνει την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων του ελέγχου στη διοίκηση και σε άλλους σχετικούς ενδιαφερόμενους φορείς (Mihretetal., 2010). Συντάσσεται έκθεση ελέγχου που περιγράφει τα ευρήματα, τις παρατηρήσεις, τις συστάσεις και τυχόν εντοπισμένες αποκλίσεις. Αυτή η αναφορά παρέχει μια αντικειμενική και ανεξάρτητη άποψη των λειτουργιών και των ελέγχων του οργανισμού.

Τέλος, η φάση παρακολούθησης περιλαμβάνει την παρακολούθηση των ενεργειών που έλαβε η διοίκηση για την αντιμετώπιση των ζητημάτων που εντοπίστηκαν κατά τον έλεγχο (Al-Twaijryetal., 2004). Οι ελεγκτές επικυρώνουν εάν οι διορθωτικές ενέργειες που λαμβάνονται είναι αποτελεσματικές για την επίλυση των προβλημάτων που έχουν εντοπιστεί και εάν συμβάλλουν στη βελτίωση του περιβάλλοντος ελέγχου.

Στο σύγχρονο περιβάλλον ελέγχου, οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν κάνει τη διαδικασία εσωτερικού ελέγχου πιο αποτελεσματική, όπως σημειώθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο. Εργαλεία όπως η ανάλυση δεδομένων και η τεχνητή νοημοσύνη χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο στη διαδικασία ελέγχου, μεταμορφώνοντας τον τρόπο διεξαγωγής των ελέγχων και οδηγώντας μια στροφή προς μια πιο συνεχή και σε πραγματικό χρόνο προσέγγιση ελέγχου (Strivastava&Gopalkrishnan, 2015).

Η διαδικασία εσωτερικού ελέγχου στον τραπεζικό τομέα είναι μια αυστηρή προσέγγιση που ευθυγραμμίζεται με τα γενικά στάδια του σχεδιασμού, της εκτέλεσης, της υποβολής εκθέσεων και της παρακολούθησης, αλλά έχει μοναδικά χαρακτηριστικά που αντικατοπτρίζουν την πολυπλοκότητα και τον ρυθμιστικό χαρακτήρα του κλάδου.

Ο σχεδιασμός στον τραπεζικό τομέα απαιτεί κατανόηση της συνολικής δομής διαχείρισης κινδύνου και των ειδικών ρυθμιστικών απαιτήσεων, συμπεριλαμβανομένων των

κανονισμών κατά του ξεπλύματος χρήματος (Anti-Money Laundering, AML) και του KnowYourCustomer (KYC) (Gramlingetal., 2004). Το εύρος του ελέγχου πρέπει να ενσωματώνει αυτούς τους τομείς, μαζί με την επανεξέταση των διαδικασιών αξιολόγησης κινδύνου της τράπεζας και των διαδικασιών αξιολόγησης κεφαλαιακής επάρκειας.

Η φάση της εκτέλεσης είναι εκτεταμένη, δεδομένης της ποικιλομορφίας των εργασιών σε μια τράπεζα, συμπεριλαμβανομένων του δανεισμού, της λήψης καταθέσεων, των επενδυτικών υπηρεσιών και των διεθνών τραπεζικών εργασιών. Συχνά χρησιμοποιούνται τεχνικές όπως ο ουσιαστικός έλεγχος, ο έλεγχος συμμόρφωσης και οι δοκιμές διπλού σκοπού (Singletonetal., 2006). Επιπλέον, η αυξημένη ψηφιοποίηση των τραπεζικών υπηρεσιών απαιτεί αξιολογήσεις κινδύνων για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο, καθιστώντας τους ελέγχους πληροφορικής ζωτικής σημασίας στοιχείο της διαδικασίας.

Το στάδιο της αναφοράς σε ένα τραπεζικό πλαίσιο είναι τόσο εσωτερικό, για τη διαχείριση και την επιτροπή ελέγχου της τράπεζας, όσο και εξωτερικό, για ρυθμιστικές αρχές όπως οι κεντρικές τράπεζες και οι αρχές χρηματοπιστωτικής εποπτείας. Η έκθεση θα πρέπει να συνοψίζει τα ευρήματα του ελέγχου, τυχόν ζητήματα μη συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και συστάσεις για βελτιώσεις, προάγοντας έτσι τη διαφάνεια και τη λογοδοσία.

Το στάδιο παρακολούθησης είναι επίσης καθοριστικής σημασίας για την παρακολούθηση της προόδου της τράπεζας στη διόρθωση των προβλημάτων που εντοπίστηκαν. Δεδομένων των πιθανών κινδύνων και συνεπειών της μη συμμόρφωσης με τους κανονισμούς, αυτή η φάση συχνά απαιτεί άμεση επικοινωνία με τις ρυθμιστικές αρχές (Normanetal., 2010).

Αυτή η διεξοδική και δομημένη διαδικασία εσωτερικού ελέγχου είναι ζωτικής σημασίας για τις τράπεζες ώστε να διασφαλίζουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, την οικονομική ακεραιότητα και τη συμμόρφωση με το αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο. Συμβάλλει επίσης στη διασφάλιση των συμφερόντων των καταθετών και στη διατήρηση της εμπιστοσύνης στον τραπεζικό τομέα. Στην συνέχεια γίνεται λεπτομερής αναφορά σε κάθε στάδιο εσωτερικού ελέγχου με ειδική αναφορά να γίνεται σε καθένα από αυτά για την περίπτωση του τραπεζικού τομέα.

2.3.1 Φάση Σχεδιασμού Εσωτερικού Ελέγχου

Η φάση του σχεδιασμού και του προγραμματισμού του εσωτερικού ελέγχου, όπως υπογραμμίζεται από τους Parker & Johnson (2017), είναι το θεμελιώδες στάδιο που ενημερώνει και επηρεάζει ολόκληρη τη διαδικασία ελέγχου. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, οι ελεγκτές εντοπίζουν και αξιολογούν τις εκθέσεις σε κίνδυνο και καθορίζουν τους στόχους του ελέγχου, καθορίζοντας έτσι το εύρος και τη στρατηγική του ελέγχου.

Το πρώτο βήμα στη φάση του σχεδιασμού περιλαμβάνει την αξιολόγηση κινδύνου, η οποία παρέχει μια ολιστική άποψη των πιθανών κινδύνων που σχετίζονται με την περιοχή που ελέγχεται (Ridley, 2008). Αυτή η εκτίμηση κινδύνου δεν περιορίζεται μόνο σε χρηματοοικονομικούς κινδύνους, αλλά επεκτείνεται σε λειτουργικούς κινδύνους, ρυθμιστικούς κινδύνους, κινδύνους φήμης και στρατηγικούς κινδύνους και είναι ιδιαίτερα κρίσιμος σε ρυθμιζόμενους κλάδους όπως ο τραπεζικός τομέας και η υγειονομική περίθαλψη. Η αξιολόγηση κινδύνου παρέχει ένα σημείο αναφοράς για την κατανομή των πόρων του ελέγχου και χρησιμεύει ως βάση για τον καθορισμό του εύρους του ελέγχου.

Μόλις εντοπιστούν οι κίνδυνοι, οι ελεγκτές σχεδιάζουν μια στρατηγική ελέγχου, η οποία περιλαμβάνει την επιλογή κατάλληλων ελεγκτικών διαδικασιών που θα παρέχουν ουσιαστικά στοιχεία σχετικά με τον υπό έλεγχο τομέα (Moeller, 2009). Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της φύσης, του χρόνου και της έκτασης των ελεγκτικών διαδικασιών που θα αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τους εντοπισθέντες κινδύνους. Η στρατηγική ελέγχου παρέχει επίσης έναν σαφή οδικό χάρτη για την εκτέλεση του ελέγχου, που περιγράφει τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν, τις πληροφορίες που πρέπει να ληφθούν και τις δοκιμές ελέγχου που πρέπει να πραγματοποιηθούν.

Το σχέδιο ελέγχου, ένα αποτέλεσμα της φάσης σχεδιασμού, είναι ένα περιεκτικό έγγραφο που περιγράφει λεπτομερώς τους στόχους, το πεδίο, την προσέγγιση και το χρονοδιάγραμμα του ελέγχου (Sarens & De Beelde, 2006). Περιλαμβάνει επίσης βασικούς δείκτες απόδοσης και αναμενόμενα παραδοτέα, επιτρέποντας μετρήσιμη και διαφανή αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ελέγχου. Επιπλέον, η φάση σχεδιασμού θα πρέπει να επιτρέπει ευελιξία για την αντιμετώπιση απροσδόκητων ζητημάτων ή αλλαγών στο περιβάλλον της ελεγχόμενης οντότητας. Αυτή η προσαρμοστικότητα διασφαλίζει ότι ο

έλεγχος παραμένει σχετικός και αποτελεσματικός στο πλαίσιο δυναμικών επιχειρησιακών, κανονιστικών συνθηκών ή συνθηκών αγοράς (ΠΑ, 2013).

Η φάση σχεδιασμού του εσωτερικού ελέγχου στον τραπεζικό τομέα είναι μια περίπλοκη διαδικασία, καθώς απαιτεί προσεκτική εξέταση των χρηματοοικονομικών κινδύνων και συμμόρφωση με περίπλοκα ρυθμιστικά πρότυπα. Όπως τονίστηκε από τους Mihret και Yismaw (2007), αυτή η φάση αποτελεί το προσχέδιο για ολόκληρη τη διαδικασία ελέγχου, και επομένως, οποιαδήποτε ανεπάρκεια στον προγραμματισμό θα μπορούσε να οδηγήσει σε αναποτελεσματικά αποτελέσματα ελέγχου.

Το πρώτο μέρος αυτής της διαδικασίας είναι η κατανόηση του συνολικού περιβάλλοντος ελέγχου της τράπεζας και ο ορισμός του ελεγκτικού ορίου, το οποίο περιλαμβάνει το εύρος και τη συχνότητα του ελέγχου (Dittenhofer, 2001). Στον τραπεζικό τομέα, το σύμπαν του ελέγχου θα περιλαμβάνει τυπικά διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς, όπως πιστωτικές πράξεις, πράξεις συναλλάγματος, διαχείριση διαθεσίμων και λειτουργίες συμμόρφωσης.

Στη συνέχεια, διενεργείται αξιολόγηση κινδύνου, με επίκεντρο τους εγγενείς κινδύνους που είναι μοναδικοί για τον τραπεζικό τομέα. Αυτοί οι κίνδυνοι μπορεί να περιλαμβάνουν πιστωτικό κίνδυνο, κίνδυνο αγοράς, λειτουργικό κίνδυνο και κίνδυνο ρευστότητας (Christ et al., 2015). Στο πλαίσιο αυτό, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη παράγοντες όπως η πολυπλοκότητα των τραπεζικών συναλλαγών, η αποκέντρωση των εργασιών και η επάρκεια των εσωτερικών ελέγχων για τον μετριασμό αυτών των κινδύνων.

Μετά την αξιολόγηση του κινδύνου, οι ελεγκτές διαμορφώνουν ένα σχέδιο ελέγχου που περιλαμβάνει τους στόχους του ελέγχου, το πεδίο εφαρμογής και τη μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί. Αυτό το σχέδιο περιγράφει τις συγκεκριμένες διαδικασίες και τις δοκιμές που πρέπει να εκτελεστούν, τα χρονοδιαγράμματα ελέγχου και την κατανομή των πόρων (Christ et al., 2015). Στον τραπεζικό τομέα, το σχέδιο ελέγχου μπορεί να περιλαμβάνει την επαλήθευση των χαρτοφυλακίων δανείων, την επιθεώρηση των συναλλαγών συναλλάγματος και τους ελέγχους συμμόρφωσης με τους τραπεζικούς κανονισμούς.

Επιπλέον, η φάση σχεδιασμού των ελέγχων του τραπεζικού τομέα περιλαμβάνει επίσης την εξέταση νόμων και κανονισμών. Οι τράπεζες λειτουργούν σε αυστηρά ρυθμιζόμενο περιβάλλον και συχνά υπόκεινται σε οδηγίες από ρυθμιστικούς φορείς όπως η

Federal Reserve Bank, το Office of the Controller of the Currency και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Επομένως, η συμμόρφωση με τέτοιους κανονισμούς αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του σχεδίου ελέγχου. Τέλος, η φάση σχεδιασμού θα πρέπει επίσης να ενσωματώνει στοιχεία ευελιξίας, αναγνωρίζοντας τη δυναμική φύση του τραπεζικού περιβάλλοντος. Καθώς οι τράπεζες αντιμετωπίζουν τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, τις ρυθμιστικές αλλαγές ή τις εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών, οι ελεγκτές πρέπει να παραμείνουν ευέλικτοι και προσαρμοστικοί (Mihret&Yismaw, 2007).

2.3.2 Φάση Εκτέλεσης του Εσωτερικού Ελέγχου

Η φάση εκτέλεσης της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου, που αναφέρεται επίσης ως η φάση της επιτόπιας εργασίας, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας ελέγχου. Περιλαμβάνει τη σχολαστική εκτέλεση ελεγκτικών διαδικασιών και δοκιμών που σκιαγραφήθηκαν κατά τη φάση του σχεδιασμού (Moeller, 2009).

Στην αρχή της φάσης εκτέλεσης, οι ελεγκτές αρχίζουν με την κατανόηση των διαδικασιών και των ελέγχων που υπάρχουν εντός του οργανισμού. Αυτό το βήμα περιλαμβάνει συνεντεύξεις από το βασικό προσωπικό, παρατήρηση λειτουργιών, επανεξέταση της τεκμηρίωσης της διαδικασίας και διεξαγωγή δοκιμών για την κατανόηση του τρόπου χειρισμού και ελέγχου των βασικών συναλλαγών (Chambers&Odar, 2013). Αυτές οι διαδικασίες μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό πιθανών περιοχών κινδύνου ή αδυναμιών στους ελέγχους, οι οποίοι στη συνέχεια μπορούν να εξεταστούν περαιτέρω στη φάση της εκτέλεσης.

Μετά την κατανόηση της διαδικασίας και των ελέγχων, οι εσωτερικοί ελεγκτές διενεργούν ουσιαστικούς ελέγχους. Αυτές οι δοκιμές μπορεί να περιλαμβάνουν επιθεώρηση εγγράφων, επιβεβαιώσεις, αναλυτικές διαδικασίες ή εκ νέου εκτέλεση διαδικασιών ελέγχου. Αυτό το στάδιο επιτρέπει στους ελεγκτές να συγκεντρώσουν στοιχεία για να υποστηρίξουν τα συμπεράσματά τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα των ελέγχων και την ακρίβεια των οικονομικών αρχείων (Pickett, 2004).

Στη συνέχεια, οι ελεγκτές διενεργούν δοκιμές ελέγχων για να αξιολογήσουν εάν λειτουργούν όπως προβλέπεται και εάν είναι αποτελεσματικοί στην πρόληψη ή τον

εντοπισμό σφαλμάτων, απάτης ή μη συμμόρφωσης με νόμους και κανονισμούς. Αυτές οι δοκιμές συνήθως περιλαμβάνουν την επιλογή ενός δείγματος συναλλαγών και την εξέταση της τεκμηρίωσης για να επαληθευτεί ότι οι έλεγχοι εφαρμόστηκαν σωστά (Zulfikaretal., 2020).

Εκτός από τις προαναφερθείσες διαδικασίες, οι εσωτερικοί ελεγκτές αναμένεται να τεκμηριώνουν επαρκώς το έργο τους. Πρέπει να διατηρούν έγγραφα εργασίας που να δείχνουν ξεκάθαρα την εργασία που εκτελείται, τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν και τα συμπεράσματα που προέκυψαν (Singletonetal., 2006). Αυτά τα έγγραφα εργασίας χρησιμεύουν όχι μόνο ως αρχείο του ελέγχου αλλά και ως εργαλείο για εποπτική αναθεώρηση και μελλοντική αναφορά. Τέλος, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η φάση εκτέλεσης δεν είναι γραμμική - καθώς συλλέγονται αποδεικτικά στοιχεία και πραγματοποιούνται δοκιμές, οι ελεγκτές μπορεί να χρειαστεί να επανεξετάσουν τη φάση σχεδιασμού για να αναθεωρήσουν την κατανόησή τους για τα συστήματα και τις διαδικασίες του οργανισμού, την αξιολόγηση του κινδύνου ή τις προγραμματισμένες διαδικασίες ελέγχου (Pickett, 2004).

Η φάση εκτέλεσης του εσωτερικού ελέγχου στον τραπεζικό τομέα έχει μεγάλη σημασία, δεδομένων των πολύπλοκων λειτουργικών δομών του κλάδου, των αυστηρών κανονιστικών απαιτήσεων και των υψηλών διακυβευμάτων που εμπλέκονται στη διασφάλιση της ακρίβειας και της συμμόρφωσης. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, οι ελεγκτές αξιολογούν ενεργά την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελέγχων, της διαχείρισης κινδύνων και των διαδικασιών διακυβέρνησης μιας τράπεζας (Bierstakeretal., 2001).

Αρχικά, οι ελεγκτές διενεργούν εκτενή κατανόηση της διαδικασίας και αξιολόγηση ελέγχου. Αυτό συχνά περιλαμβάνει τον έλεγχο βασικών τομέων όπως η επεξεργασία δανείων, η συμμόρφωση με τους τραπεζικούς κανονισμούς, τα μέτρα κατά της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες, οι έλεγχοι της κυβερνοασφάλειας και άλλα (Beasleyetal., 2000). Οι επαγγελματίες του ελέγχου συχνά αξιοποιούν αναλυτικές πληροφορίες και λεπτομερείς έρευνες για να κατανοήσουν αυτές τις λειτουργίες και τους ελέγχους, που είναι ιδιόμορφοι στον τραπεζικό τομέα.

Μετά την κατανόηση των ελέγχων, οι ελεγκτές κινούνται προς τη διενέργεια ουσιαστικών διαδικασιών. Αυτό περιλαμβάνει την επιθεώρηση μιας ποικιλίας εγγράφων για συγκεκριμένες τράπεζες, όπως δανειακές συμβάσεις, αναφορές συμμόρφωσης, ρυθμιστικές

αρχειοθετήσεις, αρχεία συναλλαγών πελατών και πολλά άλλα (Arena&Azzone, 2009). Στο τραπεζικό πλαίσιο, οι επιβεβαιώσεις μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την επικύρωση εκκρεμών δανείων ή καταθέσεων από πελάτες της τράπεζας ή άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Επιπλέον, ο έλεγχος των δοκιμών διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον έλεγχο των τραπεζών. Αυτές οι δοκιμές εξετάζουν πόσο αποτελεσματικά οι έλεγχοι αποτρέπουν ή εντοπίζουν σφάλματα, απάτες ή μη συμμόρφωση με τους τραπεζικούς νόμους και κανονισμούς. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν ελέγχους στη διαδικασία έγκρισης για την εκταμίευση δανείου, επικύρωση της στιβαρότητας των ελέγχων πληροφορικής ή αξιολόγηση της τήρησης των απαιτήσεων Know-Your-Customer (KYC) και καταπολέμησης της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες (AML) (Gramlingetal., 2004).

Όπως συμβαίνει με όλους τους ελέγχους, η τεκμηρίωση είναι το κλειδί κατά τη φάση της εκτέλεσης. Τα έγγραφα εργασίας σε έναν τραπεζικό εσωτερικό έλεγχο πρέπει να παρέχουν ένα σαφές και ολοκληρωμένο αρχείο των διαδικασιών ελέγχου που πραγματοποιήθηκαν, των αποδεικτικών στοιχείων που συγκεντρώθηκαν και των συμπερασμάτων που εξάγονται. Οι διαδρομές ελέγχου είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τις ρυθμιστικές επισκοπήσεις και για τη διασφάλιση της διαφάνειας των ενεργειών ελέγχου. Τέλος, η φάση εκτέλεσης στον τραπεζικό τομέα είναι επαναληπτική, όπως και σε άλλους τομείς. Καθώς συλλέγονται αποδεικτικά στοιχεία και λαμβάνονται αποτελέσματα, οι ελεγκτές μπορούν να επαναξιολογήσουν τον κίνδυνο, να αναθεωρήσουν την κατανόησή τους ή να προσαρμόσουν ανάλογα το σχέδιο ελέγχου και τις διαδικασίες (Bierstakeretal., 2001).

2.3.3 Φάση Έκθεσης του Εσωτερικού Ελέγχου

Η φάση της έκθεσης ελέγχου είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου, που συχνά θεωρείται το αποκορύφωμα των προσπαθειών του ελεγκτή. Αυτό το στάδιο ενσωματώνει την κοινοποίηση των ευρημάτων του ελέγχου, των συστάσεων και οποιασδήποτε πρόσθετης πληροφορίας σχετικής με τη διοίκηση της οντότητας και άλλους ενδιαφερόμενους.

Μια τυπική έκθεση ελέγχου ξεκινά με μια εισαγωγή που οριοθετεί το εύρος του ελέγχου, την περίοδο που καλύπτει και τους στόχους του ελέγχου (Zulfikaretal., 2020). Ακολουθεί μια εκτελεστική περίληψη, η οποία παρέχει μια ευρεία επισκόπηση των ευρημάτων του ελέγχου και των σημαντικών θεμάτων που εντοπίστηκαν. Η περίληψη προσφέρει μια συνοπτική αλλά ισχυρή σύνοψη, επιτρέποντας στους αναγνώστες να κατανοήσουν γρήγορα τα βασικά συμπεράσματα του ελέγχου (Normanetal., 2010).

Στη συνέχεια παρουσιάζεται το σώμα της έκθεσης, που περιέχει λεπτομερή ευρήματα, στοιχεία που υποστηρίζουν αυτά τα ευρήματα, τον κίνδυνο ή τον αντίκτυπο των θεμάτων και συστάσεις για βελτίωση (Prawittetal., 2009). Τα ζητήματα και οι συστάσεις συνήθως ταξινομούνται με βάση τον επείγοντα χαρακτήρα και τον αντίκτυπό τους, καθοδηγώντας έτσι την ιεράρχηση των ενεργειών απόκρισης από τη διοίκηση (Christ et al., 2015).

Επιπλέον, η έκθεση ελέγχου θα πρέπει να περιλαμβάνει απαντήσεις της διοίκησης ή σχέδια δράσης για την αντιμετώπιση των ευρημάτων. Αυτό διευκολύνει έναν ανοιχτό διάλογο μεταξύ των ελεγκτών και της διοίκησης και ενθαρρύνει τη λογοδοσία για την εφαρμογή των προτεινόμενων αλλαγών (Zulfikaretal., 2020). Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι ο τόνος και η γλώσσα της έκθεσης ελέγχου πρέπει να είναι σαφής, συνοπτική και χωρίς ορολογία. Δεδομένου ότι οι εκθέσεις ελέγχου έχουν σχεδιαστεί για να διαβάζονται από μη ελεγκτές, είναι σημαντικό το έγγραφο να παραμένει εύκολα κατανοητό από ένα ευρύ κοινό (Normanetal., 2010).

Τελικά, μια αναλυτική και σαφής έκθεση ελέγχου είναι ένα ισχυρό εργαλείο για οργανωτική βελτίωση. Υπογραμμίζει θέματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν, προτείνει διορθωτικές ενέργειες και μπορεί να προκαλέσει βελτιώσεις της διαδικασίας και πρωτοβουλίες μετριασμού του κινδύνου που συμβάλλουν σημαντικά στη συνολική αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού.

Η φάση της έκθεσης ελέγχου του εσωτερικού ελέγχου στον τραπεζικό τομέα είναι ζωτικής σημασίας καθώς κοινοποιεί τα ευρήματα του ελέγχου και τις συστάσεις στη διοίκηση της τράπεζας (Chambers, 2014). Αυτή η φάση είναι ο αγωγός μέσω του οποίου οι εσωτερικοί ελεγκτές μεταφέρουν τους εντοπισμένους κινδύνους και τις αδυναμίες ελέγχου στις τραπεζικές εργασίες και παρέχουν πρακτικές λύσεις. Η έκθεση ελέγχου θα πρέπει να είναι καλά δομημένη, αρθρωμένη και σαφής για να βοηθά τη διοίκηση στην κατανόηση των θεμάτων και των προτεινόμενων διορθωτικών ενεργειών. Η σημασία αυτής της φάσης

ενισχύεται περαιτέρω από την πολυπλοκότητα και τη ρυθμιστική αυστηρότητα στον τραπεζικό τομέα, που απαιτεί ακριβή και ολοκληρωμένη αναφορά για να βοηθήσει τη λήψη αποφάσεων και τη συμμόρφωση (Dittenhofer, 2001).

2.3.4 Φάση παρακολούθησης του εσωτερικού ελέγχου

Η φάση παρακολούθησης της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου είναι κρίσιμη, καθώς διασφαλίζει ότι οι προτεινόμενες βελτιώσεις και διορθωτικές ενέργειες έχουν εφαρμοστεί αποτελεσματικά από τον οργανισμό (Arena&Azzone, 2009). Αυτή η φάση δίνει έμφαση στην παρακολούθηση και την αξιολόγηση της κατάστασης υλοποίησης των σχεδίων δράσης της διοίκησης και ως εκ τούτου, ενισχύει τη λογοδοσία και οδηγεί σε συνεχή βελτίωση (Linetal., 2010).

Σύμφωνα με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών (IPPF) που παρέχεται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA), η διεξαγωγή δραστηριοτήτων παρακολούθησης είναι μια τυπική διαδικασία εσωτερικού ελέγχου για να προσδιοριστεί εάν έχουν ληφθεί κατάλληλες ενέργειες σε θέματα ελέγχου που αναφέρθηκαν (IIA, 2012). Αυτή η ευθύνη υπογραμμίζει την αξία της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου για τη διασφάλιση ότι οι κίνδυνοι και οι αδυναμίες ελέγχου που εντοπίστηκαν αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και διορθώνονται (Oussii&Taktak, 2018).

Η φάση παρακολούθησης συνήθως περιλαμβάνει την επανεκτίμηση των τομέων ανησυχίας που είχαν προηγουμένως εντοπιστεί και την εξέταση της έκτασης των ενεργειών που ελήφθησαν για την αντιμετώπιση αυτών των ανησυχιών (Oussii&Taktak, 2018). Αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να περιλαμβάνουν την αναθεώρηση εγγράφων, τη διεξαγωγή συνεντεύξεων ή τη διενέργεια δοκιμών, ανάλογα με τη φύση των συστάσεων και τους σχετικούς κινδύνους (VanPeursem, 2005). Επιπλέον, σε αυτή τη φάση αξιολογείται και η αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών που λαμβάνονται. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι η δράση όχι μόνο έχει αντιμετωπίσει την άμεση ανησυχία, αλλά και μετριάξει τον υποκείμενο κίνδυνο ή ενισχύει το περιβάλλον ελέγχου, παρέχοντας μακροπρόθεσμα οφέλη (IIA, 2012).

Μια κοινή μέθοδος που χρησιμοποιείται σε αυτή τη φάση είναι το σύστημα «φαναριών κυκλοφορίας» (trafficlighsystem), όπου κάθε σύσταση επισημαίνεται ως «κόκκινο» (δεν εφαρμόζεται), «πορτοκαλί» (εν μέρει εφαρμόζεται) ή «πράσινο» (πλήρης εφαρμογή), παρέχοντας μια ένδειξη κατάσταση των επακόλουθων δραστηριοτήτων με μια ματιά (Linetal., 2010). Σε περιπτώσεις όπου ο εσωτερικός ελεγκτής διαπιστώσει ότι δεν έχουν ληφθεί οι κατάλληλες ενέργειες ή ότι τα διορθωτικά μέτρα δεν είναι αποτελεσματικά, τότε αυτός θα πρέπει να αναφέρει αυτές τις καταστάσεις αμέσως στην ανώτερη διοίκηση ή στην επιτροπή ελέγχου (ΠΑ, 2012).

Η φάση παρακολούθησης στη διαδικασία εσωτερικού ελέγχου εντός του τραπεζικού τομέα είναι κρίσιμη για την αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των ενεργειών που λαμβάνονται από τη διοίκηση της τράπεζας ως απάντηση στα ευρήματα του ελέγχου (Gramlingetal., 2004). Αυτή η φάση αξιολογεί την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα των διορθωτικών μέτρων που προτείνονται στην έκθεση ελέγχου. Οι ελεγκτές πρέπει να διασφαλίσουν ότι τα μέτρα που έχουν ληφθεί έχουν αντιμετωπίσει επαρκώς τους επισημασμένους κινδύνους και τις αδυναμίες ελέγχου για τη διασφάλιση των τραπεζικών περιουσιακών στοιχείων και τη διασφάλιση της κανονιστικής συμμόρφωσης.

2.3.5 Προσαρμοστικότητα της Διαδικασίας Εσωτερικού Ελέγχου

Τέλος, η προσαρμοστικότητα της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου είναι επιτακτική για να διασφαλιστεί ότι η λειτουργία παραμένει ανταποκρινόμενη και αποτελεσματική σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον (Soh&Martinov-Bennie, 2015). Η προσαρμοστικότητα του εσωτερικού ελέγχου βασίζεται στην ικανότητά του να προβλέπει και να ανταποκρίνεται σε αλλαγές στις επιχειρηματικές διαδικασίες, τις τεχνολογίες, τα ρυθμιστικά τοπία και τους αναδυόμενους κινδύνους.

Σε μια εποχή όπου ο ψηφιακός μετασχηματισμός οδηγεί τις αλλαγές σε όλους τους οργανισμούς, η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι ευέλικτη και προσαρμόσιμη, ενσωματώνοντας νέες τεχνολογίες στη διαδικασία ελέγχου τους (Janvrinetetal., 2014). Για παράδειγμα, η υιοθέτηση ανάλυσης δεδομένων επιτρέπει στους ελεγκτές να επεξεργάζονται και να αναλύουν μεγάλους όγκους δεδομένων, να βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των

εκτιμήσεων κινδύνου και να βελτιώνουν την ακρίβεια των ελεγκτικών τεκμηρίων. Επιπλέον, η εμφάνιση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης και μηχανικής μάθησης ωθεί περαιτέρω την εξέλιξη της διαδικασίας ελέγχου, επιτρέποντας τον έλεγχο σε πραγματικό χρόνο και την προγνωστική διαχείριση κινδύνου (Alles, 2015).

Η προσαρμογή στις κανονιστικές αλλαγές είναι επίσης μια βασική πτυχή της προσαρμοστικότητας του εσωτερικού ελέγχου. Καθώς τα ρυθμιστικά πρότυπα εξελίσσονται, οι ελεγκτές πρέπει να διασφαλίζουν ότι η διαδικασία ελέγχου τους αντανακλά τις τρέχουσες ρυθμιστικές προσδοκίες και σημεία αναφοράς (Stewart&Subramaniam, 2010). Αυτό απαιτεί την παρακολούθηση των κανονιστικών ενημερώσεων και την ανάπτυξη μιας ενδεδειγμένης κατανόησης του τρόπου με τον οποίο αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού (Prawittetal., 2012).

Επιπλέον, το πεδίο του εσωτερικού ελέγχου επεκτείνεται για να καλύψει μη παραδοσιακούς τομείς όπως η εταιρική κουλτούρα, η ηθική και η βιωσιμότητα, γεγονός το οποίο απαιτεί από τους ελεγκτές να προσαρμόσουν τις μεθοδολογίες και τις τεχνικές ελέγχου τους ανάλογα (Arenasetal., 2010). Αυτή η αλλαγή τονίζει την ανάγκη για τους ελεγκτές να διαθέτουν ένα ευρύτερο σύνολο δεξιοτήτων, συμπεριλαμβανομένων πιο ήπιων δεξιοτήτων όπως η επικοινωνία και η κριτική σκέψη, για να αξιολογήσουν αποτελεσματικά αυτές τις άυλες πτυχές.

Επιπλέον, οι ελεγκτές πρέπει να προσαρμόσουν την προσέγγισή τους στο μοναδικό πλαίσιο του οργανισμού. Μια προσαρμόσιμη διαδικασία ελέγχου λαμβάνει υπόψη τους στρατηγικούς στόχους, την κουλτούρα και την ανάληψη κινδύνου του οργανισμού, ευθυγραμμίζοντας έτσι τις προτεραιότητες του ελέγχου με τους οργανωτικούς στόχους και ενισχύοντας τη συνεισφορά αξίας της λειτουργίας (Hubbard, 2010).

Τέλος, η προσαρμοστικότητα της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου στον τραπεζικό τομέα είναι θεμελιώδης για να παραμείνει αποτελεσματική η λειτουργία του ελέγχου μέσα στο δυναμικό τραπεζικό περιβάλλον. Η άνοδος της ψηφιακής τραπεζικής, η εφαρμογή πολύπλοκων χρηματοοικονομικών μέσων και η αλλαγή των ρυθμιστικών πλαισίων απαιτούν από τους ελεγκτές να προσαρμόζουν συνεχώς τις τεχνικές και τις προσεγγίσεις ελέγχου τους (Strivastava&Gopalkrishnan, 2015). Μια προσαρμόσιμη διαδικασία ελέγχου στον τραπεζικό τομέα αγκαλιάζει τις νέες τεχνολογίες, ευθυγραμμίζεται με τα εξελισσόμενα ρυθμιστικά

πρότυπα και αντανακλά τις αλλαγές στις τραπεζικές πρακτικές, ενισχύοντας έτσι τη συνάφεια και τη συνεισφορά της στην αξία (Bierstakeretal., 2006).

3. Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική διαδικασία

Η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη ερευνητική στρατηγική στον τομέα των κοινωνικών επιστημών, ιδιαίτερα κατάλληλη για μια «σε βάθος» εξερεύνηση σύνθετων ζητημάτων εντός των πραγματικών τους πλαισίων (Yin, 2012). Είναι μια εμπειρική έρευνα που διερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο εντός του πραγματικού του πλαισίου, όταν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του πλαισίου μπορεί να μην είναι ξεκάθαρα (Yin, 2012). Η μοναδικότητα της μεθόδου μελέτης περίπτωσης έγκειται στην ικανότητά της να χρησιμοποιεί πολλαπλές μεθόδους συλλογής και ανάλυσης δεδομένων. Αυτό μπορεί να κυμαίνεται από συνεντεύξεις, άμεσες παρατηρήσεις, αρχειακά αρχεία, έγγραφα ή ακόμα και παρατήρηση συμμετεχόντων (Yin, 2012). Αυτό διευκολύνει μια ολοκληρωμένη κατανόηση του εν λόγω φαινομένου, καταγράφοντας την πολυπλοκότητα των σεναρίων της πραγματικής ζωής που θα μπορούσαν να παραβλεφθούν σε άλλα ερευνητικά σχέδια, όπως έρευνες ή πειράματα (Stake, 1995).

Για να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των ευρημάτων, οι περιπτώσιολογικές μελέτες χρησιμοποιούν συχνά μια διαδικασία που ονομάζεται τριγωνοποίηση, η οποία περιλαμβάνει τη χρήση πολλαπλών πηγών δεδομένων ή μεθόδων για την επικύρωση των αποτελεσμάτων (Cohen&Manion, 2000). Για παράδειγμα, στη μελέτη μας, οι παρατηρήσεις των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου στην Τράπεζα Πειραιώς θα μπορούσαν να επιβεβαιωθούν με επίσημα έγγραφα ή συνεντεύξεις με υπαλλήλους.

Ωστόσο, η μέθοδος μελέτης περίπτωσης δεν είναι χωρίς περιορισμούς. Η εις βάθος φύση της συχνά περιορίζει τη μελέτη σε περιορισμένο αριθμό περιπτώσεων, οι οποίες μπορεί να μην αντιπροσωπεύουν τον ευρύτερο πληθυσμό (Gerring, 2004). Επιπλέον, δεδομένης της λεπτομερούς και ολοκληρωμένης φύσης των περιπτώσιολογικών μελετών, μπορεί να είναι χρονοβόρες και να απαιτούν σημαντικούς πόρους (Yin, 2012). Παρά τους περιορισμούς αυτούς, η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για τους ερευνητές που στοχεύουν να αποκτήσουν μια βαθιά κατανόηση συγκεκριμένων φαινομένων μέσα στο φυσικό τους περιβάλλον. Στο πλαίσιο των ελεγκτικών διαδικασιών στην Τράπεζα Πειραιώς,

αυτή η μέθοδος είναι ιδιαίτερα επωφελής για τον εντοπισμό περιοχών ισχύος και τομέων που χρήζουν βελτίωσης, ενισχύοντας έτσι καλύτερες στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου και ελέγχου.

3.2 Η περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς

Η Piraeus Financial Holdings S.A. είναι μια χρηματοοικονομική εταιρεία συμμετοχών εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών και η μητρική εταιρεία του πιστωτικού ιδρύματος που είναι γνωστή ως «Τράπεζα Πειραιώς Α.Ε.». Μετά από έναν εταιρικό μετασχηματισμό που ολοκληρώθηκε στις 30 Δεκεμβρίου 2020, οι τραπεζικές δραστηριότητες διακόπηκαν και συνεισφέρθηκαν σε μια νέα θυγατρική τράπεζα, την Τράπεζα Πειραιώς Α.Ε. Ορισμένες μη τραπεζικές δραστηριότητες παρέμειναν στη μητρική εταιρεία του ομίλου, η οποία εξελίχθηκε σε χρηματοοικονομική εταιρεία συμμετοχών εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών (Πειραιώς Financial Holdings A.E.).

Η σημαντικότερη θυγατρική της Piraeus Financial Holdings, η οποία παράγει το 95% των εσόδων του ομίλου, είναι η Τράπεζα Πειραιώς. Με έδρα την Αθήνα και απασχολώντας περίπου 8,2 χιλιάδες άτομα, προσφέρει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε 6,0 εκατομμύρια πελάτες στην Ελλάδα. Στις 31 Μαρτίου 2023, το σύνολο του ενεργητικού του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς ανερχόταν σε 74,7 δισ. ευρώ.

Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916 και κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική τραπεζική αγορά σε δάνεια και καταθέσεις πελατών. Η τράπεζα δεσμεύεται να διαδραματίσει κομβικό ρόλο στην ελληνική οικονομία υποστηρίζοντας ενεργά την οικονομική δραστηριότητα και τη διεθνοποίηση μέσω εξειδικευμένων λύσεων και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Οι κύριοι στόχοι της Τράπεζας Πειραιώς περιλαμβάνουν την ενίσχυση και τη διαφοροποίηση των πηγών εισοδήματος, τη λειτουργική αποτελεσματικότητα για βιώσιμη κερδοφορία, την επέκταση των δανείων για τη στήριξη της οικονομικής ανάκαμψης της χώρας, την περαιτέρω μείωση των μη εξυπηρετούμενων δανείων σε χαμηλό μονοψήφιο ποσοστό σύμφωνα με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο και τη διατήρηση επαρκών αποθεματικών κεφαλαίου.

Η Τράπεζα Πειραιώς ξεκίνησε το 2023 επιδεικνύοντας εμπορική ζωτικότητα, με το πρώτο τρίμηνο να σημειώνει ισχυρά οικονομικά αποτελέσματα. Η τράπεζα ανέφερε κέρδη ανά μετοχή 0,15 ευρώ και απόδοση κεφαλαίου 13%, αντικατοπτρίζοντας την ικανότητά της να εξισορροπεί την κερδοφορία και τον κίνδυνο, ενισχύοντας ταυτόχρονα τα κεφάλαια και διασφαλίζοντας τη σταθερότητα της ρευστότητας, σε ένα πλαίσιο αυστηρής διαχείρισης λειτουργικού κόστους. Η πρόοδος της τράπεζας στην ενίσχυση της ακεραιότητας του ισολογισμού της είναι αξιοσημείωτη, όπως φαίνεται από την περαιτέρω πτώση του δείκτη μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων (NPE) στο 6,6% και την αύξηση του δείκτη κάλυψης NPE στο 55%.

Η παραγωγή οργανικού κεφαλαίου του πρώτου τριμήνου αύξησε τον δείκτη Common Equity Tier 1 (CET1) στο 12,2%, αντιπροσωπεύοντας τριμηνιαία και ετήσια άνοδο 0,6% και περίπου 2,4%, αντίστοιχα. Επιπλέον, η τράπεζα προετοιμάζεται τώρα να λογοδοτήσει για πληρωμή μερίσματος 10%, θέτοντας τη βάση για διανομές μετόχων από τα κέρδη της το 2023.

Εν μέσω επίμονων προσπαθειών συγκράτησης του κόστους, η τράπεζα κατάφερε να διατηρήσει τα λειτουργικά έξοδα στα ίδια επίπεδα με το προηγούμενο έτος, αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά τις πληθωριστικές επιρροές και κατευθύνοντας τις επενδύσεις προς τον εμπλουτισμό των εμπειριών των πελατών. Το δανειακό χαρτοφυλάκιο της τράπεζας αυξήθηκε κατά 8% σε ετήσια βάση, λόγω των ισχυρών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων χρηματοδότησης φέτος, συμπεριλαμβανομένου 1 δισ. ευρώ σε δάνεια που διαχειρίζονται στο πλαίσιο του Ταμείου Ανάκαμψης και σημαντικές αιτήσεις μέσω του νέου προγράμματος «MyHome».

Η διαχείριση περιουσιακών στοιχείων πελατών αυξήθηκε κατά 9% στα 7,6 δισ. ευρώ το πρώτο τρίμηνο, ενισχυμένη από τις εισροές αμοιβαίων κεφαλαίων. Το ενισχυμένο εμπορικό franchise της τράπεζας οδήγησε σε αύξηση 15% των καθαρών εσόδων από προμήθειες σε ετήσια βάση. Η Τράπεζα Πειραιώς παραμένει σταθερή στη δέσμευσή της για την υλοποίηση του στρατηγικού της οράματος, με έμφαση στην παροχή αξίας στους μετόχους, τους πελάτες και το εργατικό δυναμικό της.

4. Μελέτη Περίπτωσης. Ο εσωτερικός έλεγχος στην τράπεζα Πειραιώς. Διαδικασίες και μέθοδοι.

4.1 Γενικά Στοιχεία για τον εσωτερικό έλεγχο στην Τράπεζα

Ο Όμιλος Piraeus Financial Holdings παρακολουθεί και αξιολογεί διαρκώς την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου του, διασφαλίζοντας ότι λαμβάνονται άμεσες ενέργειες για τη διαχείριση και τη μείωση όλων των πιθανών κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων των λειτουργικών. Η δέσμευση του Ομίλου δεν είναι μόνο να διασφαλίσει την τήρηση του συστήματος σε επίπεδο μονάδας αλλά και να εγγυηθεί ότι όλα τα εμπλεκόμενα μέρη συμμορφώνονται με τις αρχές και τους στόχους του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η Piraeus Financial Holdings έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο και σχολαστικά καταγεγραμμένο σύστημα ελέγχων και διαδικασιών. Το σύστημα αυτό, το οποίο αναβαθμίζεται συνεχώς τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, καλύπτει όλες τις λειτουργίες του, συμβάλλοντας στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία του (www.piraeusholdings.gr).

Ο οργανισμός έχει δημιουργήσει ένα ισχυρό σύστημα εσωτερικού ελέγχου για να προστατεύει τα περιουσιακά του στοιχεία, να παρέχει διακριτή και λεπτομερή τήρηση αρχείων για τα περιουσιακά στοιχεία των πελατών του και να διασφαλίζει τα συμφέροντα των μετόχων του. Ενώ το Διοικητικό Συμβούλιο είναι τελικά υπεύθυνο για τη διατήρηση του συστήματος και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στοχεύει στην αποτελεσματική διαχείριση των απειλών και όχι απαραίτητα στην εξάλειψή τους. Το σύστημα υποστηρίζεται από ένα πλήρες Σύστημα Πληροφοριών Διαχείρισης (MIS) και μηχανισμούς επικοινωνίας σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Αυτά είναι αλληλένδετα και αποτελούν ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου τόσο για την οργανωτική δομή όσο και για τις διαδικασίες της. Η αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου διενεργείται από την Επιτροπή Ελέγχου, τον Εσωτερικό Ελεγκτή και τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου(www.piraeusholdings.gr).

4.2 Όργανα και Αρμοδιότητες Εσωτερικού ελέγχου στην τράπεζα.

Στην Ετήσια Οικονομική έκθεση του ομίλου για το 2022 το ισχυρό σύστημα εσωτερικού ελέγχου (ICS) του Ομίλου που βελτιώνεται συνεχώς. Η ανάπτυξη και η βελτίωση αυτού του ICS είναι πρωταρχικός στόχος του διοικητικού συμβουλίου και της ανώτερης διοίκησης. Το σύστημα ενσωματώνει αρχές εταιρικής διακυβέρνησης και καλύπτει κάθε λειτουργία και συναλλαγή εντός του οργανισμού, παρέχοντας εύλογη βεβαιότητα ότι οι αποτελεσματικές λειτουργίες διατηρούνται, οι κίνδυνοι προβλέπονται και διατηρούνται σε αποδεκτά χαμηλά επίπεδα, προστατεύονται τα περιουσιακά στοιχεία, δημιουργούνται αξιόπιστες οικονομικές αναφορές και νόμοι και τηρούνται οι κανονισμοί. Η Διοίκηση, όντας υπεύθυνη για την εφαρμογή και τη συντήρηση αυτού του ICS, παρακολουθεί επίσης με συνέπεια την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του ICS, αναλαμβάνει τις απαραίτητες ενέργειες για τη διαρκή διαχείριση κινδύνου και διασφαλίζει τις αναβαθμίσεις του συστήματος. Έχουν υιοθετήσει το πλαίσιο COSO, το οποίο περιλαμβάνει πέντε βασικά στοιχεία, ως μέρος του περιβάλλοντος κινδύνου και ελέγχου τους, ενώ παράλληλα χρησιμοποιούν τα πρότυπα PCAOB και COBIT για συγκεκριμένους ελέγχους. Το ICS στοχεύει στην αποτελεσματική εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, τη διαχείριση πιθανών κινδύνων, τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των δεδομένων, τη συμμόρφωση με τους νομικούς κανονισμούς και τη διεξαγωγή περιοδικών ελέγχων για την επαλήθευση της συνεπούς εφαρμογής των καθιερωμένων κανόνων και διαδικασιών.

Σύμφωνα με το υπάρχον πλαίσιο, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ICS) της εταιρείας υποστηρίζεται από ένα ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης (MIS), μαζί με συμπληρωματικούς μηχανισμούς, που διαμορφώνουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου για τη δομή και τις λειτουργίες της εταιρείας και του ομίλου της. Η Επιτροπή Ελέγχου της Εταιρείας διαδραματίζει αυξημένο ρόλο στη χρηματοοικονομική πληροφόρηση, εξετάζοντας τακτικά το ICS και αξιολογώντας ετησίως την επάρκεια και την αποτελεσματικότητά του. Κάθε τρία χρόνια, ένας ανεξάρτητος ορκωτός ελεγκτής, ξεχωριστός από τον ελεγκτή του ομίλου και της εταιρείας, ορίζεται για την αξιολόγηση του ICS. Τον Μάρτιο του 2023, η GrantThornton παρουσίασε την αξιολόγησή της για το ICS της εταιρείας στην Επιτροπή Ελέγχου, που διενεργήθηκε από τις 17 Ιουλίου 2021 έως τις 31 Δεκεμβρίου 2022. Δεν βρέθηκαν ενδείξεις ότι το ICS δεν συμμορφωνόταν με όλες τις

βασικές πτυχές των απαιτήσεων . Επίσης, δεν υπήρχαν σημαντικές αδυναμίες σχετικά με την επάρκεια του ICS στις 31 Δεκεμβρίου 2022.

Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου (ΜΕΕΟ) σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας Πειραιώς (ΕΕΟ-ΤΡ), εποπτεύει αποκλειστικά τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου του Ομίλου. Αυτό περιλαμβάνει μονάδες από όλες τις θυγατρικές στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Κάθε οντότητα ακολουθεί διακριτούς λειτουργικούς κανονισμούς σύμφωνα με το γενικό πλαίσιο, προσαρμοσμένο στο εκάστοτε νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο.

Η αποστολή του ΜΕΕΟ είναι να παρέχει εύλογη, αντικειμενική και ανεξάρτητη διασφάλιση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου εντός του Ομίλου, συμβάλλοντας στην οικονομική του αξία και στους στρατηγικούς του στόχους. Αξιολογούν συστηματικά και ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του πλαισίου διακυβέρνησης, των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και των μηχανισμών ελέγχου. Η ΜΕΕΟ ασκεί υψηλή εποπτεία επί του ΕΕΟ-ΤΡ και φέρει την πλήρη ευθύνη για τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου εντός της Εταιρείας και των θυγατρικών της. Μαζί με τον ΕΕΟ-ΤΡ, η ΜΕΕΟ επιβλέπει και συντονίζει επίσης τις δραστηριότητες των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου εντός αντίστοιχων θυγατρικών εταιρειών.

Ο Διευθυντής Ελέγχου (CAO) ενημερώνει περιοδικά τη Διοίκηση και την Επιτροπή Ελέγχου για τη συμμόρφωση της Μονάδας με τον Κώδικα Δεοντολογίας και Προτύπων. Ο CAO αναφέρεται λειτουργικά στην Επιτροπή Ελέγχου και μέσω αυτής στο Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας. Η ΜΕΕΟ είναι διοικητικά ανεξάρτητη από άλλες μονάδες του Ομίλου και αξιολογεί, μεταξύ άλλων, τη διαχείριση κινδύνου που σχετίζεται με στρατηγικούς στόχους, τη συμμόρφωση με καθιερωμένες πολιτικές, διαδικασίες, εταιρική διακυβέρνηση, νομικά και κανονιστικά πλαίσια, αποτελεσματικότητα διαφόρων λειτουργιών, επάρκεια μηχανισμών ελέγχου και τη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και πόρων.

Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (ΜΑΕ) παρέχει συστάσεις για την πρόληψη και τον εντοπισμό απάτης και συντάσσει εκθέσεις με λεπτομερή αποτελέσματα ελέγχου, διορθωτικές ενέργειες και βελτιώσεις στο περιβάλλον ελέγχου και στο πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτές οι αναφορές κοινοποιούνται κατάλληλα στη Διοίκηση. Επιπρόσθετα, η ΙΑΥ υποβάλλει τριμηνιαίες εκθέσεις στην Επιτροπή Ελέγχου, η οποία στη συνέχεια τις παρουσιάζει στο Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ).

Η Επιτροπή Ελέγχου, το ΔΣ και η Διοίκηση είναι υπεύθυνα για τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας του Εσωτερικού Ελέγχου και της επάρκειάς του, καθώς και για την άμεση ενημέρωση των πληροφοριών μέσω των σχετικών διαδικασιών και μηχανισμών. Εξασφαλίζουν επίσης επαρκή εργαλεία εσωτερικού ελέγχου και μεθόδους ανάλυσης κινδύνου, λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος, τη φύση, το εύρος, την πολυπλοκότητα, το επιχειρηματικό μοντέλο, τις δραστηριότητες και την κουλτούρα του οργανισμού.

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές έχουν απεριόριστη πρόσβαση σε όλες τις δραστηριότητες, τις μονάδες, τους χώρους και τις πληροφορίες του Ομίλου. Επικοινωνούν ελεύθερα με όλα τα μέλη του προσωπικού, τα συλλογικά όργανα και το προσωπικό του Ομίλου και μπορούν να ζητήσουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες από οποιαδήποτε πηγή για να εκπληρώσουν την αποστολή τους. Σε περίπτωση άκρως εμπιστευτικών ή ευαίσθητων πληροφοριών, ενημερώνεται μόνο ο Διευθύνων Σύμβουλος Ελέγχου. Τα ΔΣ, οι Επιτροπές Ελέγχου και η Διοίκηση των θυγατρικών εταιρειών διασφαλίζουν την έγκαιρη παροχή των απαιτούμενων πληροφοριών στους Ελεγκτές. Οι ελεγκτές μπορούν επίσης να συμμετέχουν σε διάφορα στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης πολιτικής, διαδικασίας και πληροφοριακού συστήματος και να προτείνουν βελτιώσεις. Ωστόσο, η συμμετοχή τους σε τέτοια καθήκοντα δεν θεωρείται ελεγκτική εργασία.

Ο προγραμματισμός εργασιών ελέγχου του ΜΕΕΟ βασίζεται σε μια διαδικασία αξιολόγησης κινδύνου, με έναν Κύκλο Ελέγχου που καθορίζει τους τομείς ελέγχου ανάλογα με τη σημασία του κινδύνου. Ο Κύκλος Ελέγχου, που εγκρίθηκε από το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ) της Εταιρείας, διαμορφώνει ένα Ετήσιο Σχέδιο Δράσης που δίνει προτεραιότητα σε τομείς υψηλού κινδύνου. Το σχέδιο αυτό, που εγκρίθηκε και από το ΔΣ, περιλαμβάνει στόχους ελέγχου, προγραμματισμένους ελέγχους, απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, προγράμματα κατάρτισης, αξιολόγηση κάλυψης κινδύνου και τον προϋπολογισμό της μονάδας. Αντιπροσωπεύει επίσης απρόβλεπτες ελεγκτικές εργασίες που ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διάρκεια του έτους λόγω κανονιστικών απαιτήσεων. Όλο το προσωπικό που εμπλέκεται στον Εσωτερικό Έλεγχο αναμένεται να επιδεικνύει τη δέουσα επιμέλεια και να συμμορφώνεται με τον Κώδικα Δεοντολογίας της Εταιρείας και τα Διεθνή Πρότυπα για τους Εσωτερικούς Ελεγκτές. Οι αρχές της ακεραιότητας, της αντικειμενικότητας, της εμπιστευτικότητας και της ικανότητας πρέπει να εφαρμόζονται και να προασπίζονται με συνέπεια.

4.3 Μέθοδοι και διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στην τράπεζα

Το κείμενο που περιγράφει τις οδηγίες της τράπεζας προς τους εσωτερικούς ελεγκτές και το οποίο βρίσκεται στην κατοχή του γράφοντος αποτελεί την βασική πηγή συγγραφής της παρούσας ενότητας. Ωστόσο, καθώς είναι εμπιστευτικό δεν γίνεται αναφορά στην βιβλιογραφία αν και παραμένει στην διάθεση της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης της παρούσας εργασίας. Το κείμενο αυτό περιγράφει τη διαδικασία επιλογής δείγματος σε ένα πλαίσιο ελέγχου. Υπογραμμίζει τη σημασία του προσεκτικού σχεδιασμού και επιλογής του δείγματος για την αξιολόγηση ορισμένων χαρακτηριστικών των ελεγχόμενων στοιχείων. Η στατιστική δειγματοληψία τονίζεται ως τεχνική, που χρησιμοποιείται με μαθηματικούς υπολογισμούς, για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με έναν πληθυσμό. Ο σχεδιασμός και η δομή ενός δείγματος ελέγχου συζητούνται επίσης, λαμβάνοντας υπόψη τους συγκεκριμένους στόχους του ελέγχου, τη φύση του πληθυσμού και τις μεθόδους δειγματοληψίας. Οι στόχοι του ελέγχου καθοδηγούν τον επιθεωρητή να εφαρμόζει κατάλληλους ελέγχους, εστιάζοντας στον μετριασμό του κινδύνου και στον εντοπισμό πιθανών σφαλμάτων.

Το κείμενο επίσης πραγματεύεται στοιχεία στατιστικής δειγματοληψίας στον έλεγχο. Ο "πληθυσμός" αναφέρεται σε ολόκληρο το σύνολο δεδομένων από το οποίο λαμβάνεται ένα δείγμα, απαραίτητο για να είναι σχετικό και ολοκληρωμένο για σκοπούς ελέγχου. Παραδείγματα περιλαμβάνουν αιτήσεις στεγαστικού δανείου ή χρήστες συστημάτων. Η "μονάδα δειγματοληψίας" καθορίζεται από τον στόχο του ελέγχου και μπορεί να είναι ένα γεγονός, μια συναλλαγή, μια χρηματική αξία ή ένας συνδυασμός. Το "μέγεθος δείγματος" είναι ο συνολικός αριθμός των μονάδων που επιλέγονται από έναν πληθυσμό, καθοριστικής σημασίας για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των συμπερασμάτων που εξάγονται από τον έλεγχο.

Η διαστρωμάτωση στον ορισμό του πληθυσμού μπορεί να βελτιώσει τον σχεδιασμό του δείγματος, προσαρμόζοντας το αντικείμενο ελέγχου για διαφορετικά τμήματα του πληθυσμού. Η διαστρωμάτωση είναι η διαίρεση ενός συνόλου σε υποσύνολα με παρόμοια χαρακτηριστικά, με κάθε μονάδα δειγματοληψίας να ανήκει μόνο σε ένα στρώμα. Μετά τη διαστρωμάτωση, κάθε στρώμα αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστός πληθυσμός. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν την τμηματοποίηση του πληθυσμού των στεγαστικών δανείων σε δάνεια

πελατών και δάνεια τραπεζικού προσωπικού ή επιχειρηματικά δάνεια σε διάφορα εύρη, καθώς ενδέχεται να ισχύουν διαφορετικοί κίνδυνοι και ενέργειες ελέγχου. Οι μέθοδοι δειγματοληψίας πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα δείγματα είναι αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού, με κάθε μονάδα να έχει ίσες ή γνωστές πιθανότητες επιλογής.

Οι μέθοδοι δειγματοληψίας συνήθως κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις: Τυχαία δειγματοληψία, συστηματική δειγματοληψία, στρωματοποιημένη δειγματοληψία και δειγματοληψία νομισματικής μονάδας. Η τυχαία δειγματοληψία δίνει σε κάθε μέλος του πληθυσμού ίσες πιθανότητες επιλογής. Η συστηματική δειγματοληψία περιλαμβάνει ένα σταθερό διάστημα μεταξύ των επιλογών, ξεκινώντας τυχαία. Η στρωματοποιημένη δειγματοληψία χωρίζει τον πληθυσμό σε ομοιογενείς υποομάδες πριν από τη δειγματοληψία. Η δειγματοληψία νομισματικής μονάδας, μια παραλλαγή της συστηματικής δειγματοληψίας, δίνει σε κάθε νομισματική μονάδα ίσες πιθανότητες επιλογής, ευνοώντας μεγαλύτερα ποσά. Είναι σημαντικό να αποφεύγονται συγκεκριμένα πρότυπα χρηματικών ποσών για αποτελεσματική εφαρμογή. Κάθε μέθοδος εξυπηρετεί διαφορετικές ανάγκες και καταστάσεις.

Το κείμενο επίσης εξετάζει δύο μεθόδους στατιστικής δειγματοληψίας: τυχαία και στρωματοποιημένη, και δύο μη στατιστικές μεθόδους: κρίση βάσει κινδύνου και τυχαία δειγματοληψία. Η τυχαία δειγματοληψία περιλαμβάνει την επιλογή ενός τυχαίου δείγματος από τον πληθυσμό, χρήσιμο όταν ο πληθυσμός είναι ομοιογενής. Η στρωματοποιημένη δειγματοληψία χωρίζει τον πληθυσμό σε ομάδες και στη συνέχεια επιλέγει ένα δείγμα, χρήσιμο όταν τα στοιχεία του πληθυσμού ποικίλλουν σημαντικά. Η κρίση με βάση τον κίνδυνο χρησιμοποιεί κατευθυνόμενα δείγματα που βασίζονται σε παράγοντες κινδύνου. Τα αποτελέσματα αυτής της μεθόδου δεν είναι στατιστικά έγκυρα, αλλά μπορούν να κατευθύνουν τις έρευνες σε περιοχές υψηλού κινδύνου. Η τυχαία δειγματοληψία είναι αναξιόπιστη για γενικά συμπεράσματα και χρησιμοποιείται όταν άλλες μέθοδοι δεν είναι πρακτικές.

Το κείμενο επίσης εξετάζει τον προσδιορισμό του πληθυσμού και την επεξεργασία για τον εσωτερικό έλεγχο. Τα βασικά ζητήματα περιλαμβάνουν τον εντοπισμό πηγών δεδομένων πληθυσμού, την εξέταση των μεθόδων εξαγωγής ή συσσώρευσης δεδομένων, τον προσδιορισμό του μεγέθους του πληθυσμού και την απομόνωση χαρακτηριστικών και μεταβλητών πληθυσμού για επιθεώρηση. Επιπλέον, η αξιολόγηση της ποιότητας των δεδομένων πληθυσμού και η αφαίρεση διπλών ή άσχετων δεδομένων για τη μείωση του κινδύνου δειγματοληψίας είναι σημαντική. Το κείμενο υπογραμμίζει επίσης την ανάγκη για

τεκμηριωμένη μεθοδολογία δειγματοληψίας, με γνώμονα την επαγγελματική κρίση. Αυτή η μεθοδολογία θα πρέπει να είναι προσαρμόσιμη, με στόχο την αξιολόγηση του στόχου του ελέγχου χρησιμοποιώντας δείγμα της υψηλότερης δυνατής αξιοπιστίας, ελαχιστοποιώντας έτσι τον κίνδυνο δειγματοληψίας.

Το κείμενο περιγράφει την επιλογή της διαστρωμάτωσης για έναν πληθυσμό σε καταστάσεις εσωτερικού ελέγχου. Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά ή τις μεταβλητές του πληθυσμού, ο ελεγκτής πρέπει να αποφασίσει εάν θα στρωματοποιήσει. Η διαστρωμάτωση συνιστάται όταν οι μεταβλητές διαφέρουν σημαντικά ή τα επίπεδα κινδύνου κυμαίνονται με βάση το μέγεθος της επιλεγμένης μεταβλητής. Μετά τη στρωματοποίηση, κάθε στρώμα αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστός πληθυσμός. Η διαστρωμάτωση προτείνεται σε περιπτώσεις όπου τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού επηρεάζουν τον έλεγχο, όταν η μονάδα δειγματοληψίας είναι μια μεταβλητή με κίνδυνο που εξαρτάται από την αξία της και όταν η μονάδα δειγματοληψίας είναι συνδυασμός όπου οι εφαρμοσμένοι έλεγχοι ασφαλείας και ο κίνδυνος ποικίλλουν.

Επιπλέον, συζητά την εφαρμογή της διακριτής δειγματοληψίας σε έναν πληθυσμό σε πλαίσια ελέγχου. Οι ελεγκτές πρέπει να εξετάσουν ολόκληρο το σύνολο των διαθέσιμων δεδομένων και να εφαρμόσουν την επαγγελματική τους κρίση για να δημιουργήσουν ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα. Τα στοιχεία υψηλού κινδύνου πρέπει να επανεξετάζονται υποχρεωτικά κατά τη διάρκεια του ελέγχου ως προς την εγκυρότητά τους. Η αφαίρεση υπερβολικά διαφορετικών δεδομένων βελτιώνει την κανονική κατανομή των υπόλοιπων δεδομένων, με αποτέλεσμα ένα πιο αξιόπιστο δείγμα. Το κείμενο συζητά επίσης τη χρήση μεθόδων στατιστικής δειγματοληψίας και την ανάγκη για παραμέτρους επιλογής που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του ελέγχου και τους διαθέσιμους πόρους. Το επίπεδο εμπιστοσύνης, που αντικατοπτρίζει τον βαθμό στον οποίο το δείγμα αντιπροσωπεύει τον πληθυσμό, είναι βασική παράμετρος.

Το επίπεδο αξιοπιστίας ενός εσωτερικού ελεγκτή επηρεάζει το μέγεθος του δείγματος. Το αναμενόμενο σφάλμα ορίζεται ως το τμήμα του πληθυσμού του δείγματος που αναμένεται να είναι εκτός προδιαγραφών (λάθη, ειδικές περιπτώσεις, κ.λπ.). Κατά τον προσδιορισμό του αναμενόμενου σφάλματος, οι ελεγκτές λαμβάνουν υπόψη παράγοντες όπως προηγούμενα επίπεδα σφάλματος, αλλαγές στις οργανωτικές διαδικασίες και αποτελέσματα από αναλυτικές διαδικασίες. Το ανεκτό σφάλμα είναι το μέγιστο σφάλμα πληθυσμού που αποδέχεται ένας ελεγκτής για να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι ο στόχος του ελέγχου έχει επιτευχθεί. Αυτή

είναι η μέγιστη απόκλιση από προκαθορισμένες τιμές, ανάλογα με τον τύπο της δειγματοληψίας που επιλέχθηκε. Στόχος είναι η συμμόρφωση με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα.

	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥ ΣΚΟΠΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	
	ΚΑΝΟΝΙΚΕΣ ΔΙΚΛΕΙΔΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΔΙΚΛΕΙΔΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ
ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ		
Επίπεδο Αξιοπιστίας	90%	95%
Αναμενόμενο Σφάλμα	10%	5%
Ανεκτό σφάλμα	0 ή 1	0

Με βάση παραμέτρους όπως το αναμενόμενο και το ανεκτό σφάλμα, προσδιορίζεται το μέγεθος του δείγματος και χρησιμοποιούνται μέθοδοι στατιστικής δειγματοληψίας για τη λήψη κατάλληλων δειγμάτων. Το μέγεθος του δείγματος μπορεί να εξαχθεί χρησιμοποιώντας εφαρμογές ή με το να συμβουλευτεί κανείς την Ομάδα Υπηρεσιών Διεύθυνσης Υποστήριξης. Οι συνιστώμενες μέθοδοι στατιστικής δειγματοληψίας περιλαμβάνουν:

- Τυχαία δειγματοληψία: Για ομοιογενή στοιχεία, π.χ. δειγματοληψία πελατών για επιβεβαίωση γραπτής ειδοποίησης.
- Συστηματική δειγματοληψία: Για δείγματα με χαρακτηριστικά που εξαρτώνται από παραμέτρους, π.χ. δειγματοληψία δανείων για την επαλήθευση της σωστής εφαρμογής τόκων.
- Δειγματοληψία νομισματικής μονάδας: Για δείγματα που βασίζονται σε ποσοτικοποιημένη μεταβλητή, π.χ. δειγματοληψία αρχείων πελατών με βάση επιχειρηματικά δάνεια που έχουν χορηγηθεί.

Κρισιμότητα Δικλείδας Ασφάλειας	Συχνότητα	Παράμετροι Δείγματος	Μέγεθος Δείγματος
<u>Μη Κρίσιμη</u>	Ημερησίως ή πολλές φορές ανά ημέρα	Δ.Κίνδυνος=90% Αξιοπιστία= 10% ΑνεκτόΣφάλμα=0	25
<u>Μη Κρίσιμη</u>	Ημερησίως ή πολλές φορές ανά ημέρα	Δ.Κίνδυνος=90% Αξιοπιστία= 10% ΑνεκτόΣφάλμα=1	40
<u>Κρίσιμη</u>	Ημερησίως ή πολλές φορές ανά ημέρα	Δ.Κίνδυνος=95% Αξιοπιστία= 5% ΑνεκτόΣφάλμα=0	60
<u>Κρίσιμη</u>	Ημερησίως ή πολλές φορές ανά ημέρα	Δ.Κίνδυνος=95% Αξιοπιστία= 5% ΑνεκτόΣφάλμα=1	100
<u>Μη Κρίσιμη</u>	Εβδομαδιαίως	Δ.Κίνδυνος=90% Αξιοπιστία= 10% ΑνεκτόΣφάλμα=0	10
<u>Μη Κρίσιμη</u>	Μηνιαίως	Δ.Κίνδυνος=90% Αξιοπιστία= 10% ΑνεκτόΣφάλμα=0	3
<u>Μη Κρίσιμη</u>	Τριμηνιαίως	Δ.Κίνδυνος=90% Αξιοπιστία= 10% ΑνεκτόΣφάλμα=0	2
<u>Μη Κρίσιμη</u>	Ετησίως	Δ.Κίνδυνος=90% Αξιοπιστία= 10% ΑνεκτόΣφάλμα=0	1

Σε περίπτωση εξαιρέσεων, ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο πρόσθετης δειγματοληψίας, ασκώντας επαγγελματική κρίση. Οι αποφάσεις θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν την κρισιμότητα του εξεταζόμενου κλειδιού ασφαλείας (χαρακτηριστικό ή μεταβλητή). Εάν ο στόχος ελέγχου δεν επιβεβαιωθεί, ειδικά για κρίσιμα κλειδιά ασφαλείας, υποδηλώνει ότι το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ICS) δεν είναι αξιόπιστο για την εξεταζόμενη περιοχή.

Επιπλέον, το κείμενο περιγράφει τη διαδικασία τεκμηρίωσης ελέγχου βάσει δειγματοληψίας. Περιλαμβάνει τη λεπτομέρεια του αντικειμενικού σκοπού της δειγματοληψίας, της χρησιμοποιούμενης διαδικασίας και της πηγής του πληθυσμού, του μεγέθους και της περιγραφής. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται για τη δειγματοληψία και τα επιλεγμένα στοιχεία πρέπει επίσης να τεκμηριώνονται. Ο ελεγκτής θα πρέπει να αναλύσει πιθανά σφάλματα που βρέθηκαν στο δείγμα, να προσδιορίσει αν είναι γνήσια και να προσδιορίσει τη φύση και την αιτία τους. Ελλείψει αναμενόμενων ελεγκτικών τεκμηρίων, θα

πρέπει να χρησιμοποιούνται εναλλακτικές διαδικασίες. Ο ελεγκτής θα πρέπει στη συνέχεια να προβάλλει τα αποτελέσματα του δείγματος σε ολόκληρο τον πληθυσμό, να υπολογίσει πιθανά σφάλματα στο σύνολο και να τα συγκρίνει με το αποδεκτό επίπεδο σφάλματος. Εάν το προβλεπόμενο σφάλμα υπερβαίνει το αποδεκτό σφάλμα, ο ελεγκτής θα πρέπει να επανεκτιμήσει τον κίνδυνο δειγματοληψίας. Εάν ο κίνδυνος είναι απαράδεκτος, ο ελεγκτής μπορεί να παρατείνει τη διαδικασία ελέγχου ή να διεξάγει εναλλακτικές ελεγκτικές διαδικασίες.

Τέλος, το κείμενο περιγράφει τις εφαρμογές της μεθοδολογίας δειγματοληψίας κατά τη διάρκεια του κύκλου ελέγχου σε καθορισμένους τομείς ελέγχου. Το επίκεντρο είναι η μεθοδολογία αυτόματης δειγματοληψίας για τις πιστοδοτήσεις. Η διαδικασία ξεκινά με τον καθαρισμό των αρχείων πιστοδοτήσεων της Τράπεζας που λαμβάνονται κάθε μήνα από κεντρικά συστήματα. Στη συνέχεια, κάθε πιστοδότηση αντιστοιχίζεται με όλες τις αντίστοιχες εξασφαλίσεις. Στη συνέχεια εξάγονται επιλεγμένες πιστοδοτήσεις που ανήκουν στην υπό εξέταση Μονάδα και πραγματοποιείται μια μοναδική διαδικασία αναγνώρισης για κάθε διαχειριστική μονάδα και κάθε πελάτη. Η μέθοδος της δειγματοληψίας νομισματικής μονάδας (Monetary Unit Sampling-MUS), η οποία βασίζεται στη χρηματική αξία των υπό εξέταση μονάδων δειγματοληψίας, χρησιμοποιείται κυρίως στην αυτόματη δειγματοληψία. Η μέθοδος εφαρμόζεται στο συνολικό υπόλοιπο της πιστοδότησης ανά πελάτη και η επιλογή του πελάτη ανταμείβεται τόσο με το μέγεθος του συνολικού υπολοίπου, συμπεριλαμβανομένου του ποσού σε καθυστέρηση, όσο και με τις ημέρες καθυστέρησης.

4.4 Αναφορά στα Φύλλα ελέγχου της τράπεζας

Τέλος, στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα φύλλα ελέγχου τα οποία χρησιμοποιούνται σε ένα πραγματικό έλεγχο καταστήματος. Τα φύλλα αυτά ουσιαστικά περιγράφουν όλες τις τραπεζικές εργασίες που ελέγχονται κατά τη διαδικασία ενός ελέγχου. Και σε αυτήν την περίπτωση, τα πρωτογενή στοιχεία είναι στην διάθεση της τριμελούς επιτροπής και δεν παρουσιάζονται εδώ, ως εμπιστευτικά.

Εξώφυλλο

Αυτή είναι μια αναφορά για εσωτερικούς (απομακρυσμένους) ελέγχους για μια ομάδα, ειδικά για ένα υποκατάστημα ενός οργανισμού. Δίνει μια γενική αξιολόγηση του ποσοστού υλοποίησης των διορθωτικών ενεργειών και της προηγούμενης εκτίμησης. Η έκθεση καλύπτει μια περίοδο ελέγχου από 20/5/2019 έως 8/9/2021 και η διάρκεια ελέγχου είναι από 8/9/2021 έως 5/10/2021. Οι αποδέκτες περιλαμβάνουν διάφορους διευθυντικούς ρόλους εντός του κλάδου. Περιλαμβάνεται αξιολόγηση της κατάστασης, κατηγοριοποιημένη σε ικανοποιητική, σχετικά ικανοποιητική, χρήζουσα βελτίωσης και μη ικανοποιητική, με αντίστοιχα σταθμισμένα ποσοστά υλοποίησης. Το έγγραφο προορίζεται για εσωτερική χρήση στον Όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς.

Βασικές Διαπιστώσεις

Αυτή είναι μια έκθεση περιφερειακού λειτουργικού ελέγχου της τράπεζας. Αναλύεται σε διάφορους λειτουργικούς τομείς, όπως διαχείριση ταμείου, ασφάλεια, τεκμηρίωση, διαχείριση τίτλων, χρηματιστηριακές συναλλαγές, πιστωτικές/χρεωστικές κάρτες κ.λπ. Κάθε τομέας αξιολογείται σε κλίμακα 1-4, με το 4 να είναι το καλύτερο. Οι παρατηρήσεις και οι ενέργειες που έγιναν σημειώνονται σε κάθε ενότητα. Σημειωτέων, υπάρχουν αρκετά ζητήματα στη διαχείριση καρτών και στην τεκμηρίωση ασφάλισης που χρειάστηκαν προσοχή και διορθώθηκαν. Ο έλεγχος ολοκληρώνεται με διάφορες πιστοποιήσεις, που υποδεικνύουν τη συνολική ικανοποιητική κατάσταση του ιδρύματος. Αυτή η αναφορά βοηθά στην επισήμανση περιοχών προς βελτίωση.

TAMEΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Αυτός ο πίνακας είναι για έναν οικονομικό έλεγχο της λειτουργίας Ταμειακής Διαχείρισης της τράπεζας. Περιλαμβάνει στήλες για το όνομα του υποκαταστήματος, την ημερομηνία ελέγχου, το εύρημα, τον κίνδυνο/επίπτωση, τον τύπο προϊόντος, το μέγεθος δείγματος, τον αριθμό των ευρημάτων, το ποσοστό του συνόλου, το επίπεδο σημαντικότητας, την προθεσμία για την επίλυση, σημειώσεις και ενέργειες κλάδου. Αυτός ο τύπος πίνακα χρησιμοποιείται συνήθως για την αναφορά των αποτελεσμάτων ενός ελέγχου, τονίζοντας τυχόν προβλήματα που εντοπίστηκαν, το επίπεδο κινδύνου και τις επιπτώσεις τους, τον τύπο του προϊόντος με το οποίο σχετίζονται, το μέγεθος του δείγματος που ελέγχεται και τις ενέργειες που έγιναν από το υποκατάστημα για την αντιμετώπιση των ευρημάτων.

VALEUR ΚΑΤΑΘΕΣΗΣ ΕΠΙΤΑΓΩΝ ΑΛΛΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Ο πίνακας σχετίζεται με την κατάθεση «Valeur» επιταγών από άλλες τράπεζες σε ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον. Οι στήλες αντιπροσωπεύουν κλάδο, ημερομηνία δράσης, ευρήματα, κίνδυνο/επίπτωση, το δείγμα που εμπλέκεται, αριθμό ευρημάτων, ποσοστό, σημασία, προθεσμία επίλυσης, σημειώσεις και ενέργειες που έγιναν από το υποκατάστημα. Καταγράφει περιστατικά που σχετίζονται με την κατάθεση επιταγών, εντοπίζοντας τους κινδύνους και τις επιπτώσεις που συνδέονται με κάθε εύρημα, καθώς και τα διορθωτικά μέτρα που έλαβε το υποκατάστημα. Αυτό το είδος πίνακα χρησιμοποιείται γενικά σε τραπεζικούς ελέγχους για τη διαχείριση, τον έλεγχο και την επίλυση εντοπισμένων ζητημάτων.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ

Ο πίνακας αυτός επίσης αποτελεί ένα εργαλείο διαχείρισης χρηματιστηριακών συναλλαγών εντός της τράπεζας. Περιλαμβάνει τις ακόλουθες στήλες: κλάδος, ημερομηνία, ευρήματα, κίνδυνος/επίπτωση, παράδειγμα, αριθμός ευρημάτων, ποσοστό, σημασία, προθεσμία επίλυσης, σημειώσεις, ενέργειες κλάδου, παρακολούθηση και συμμόρφωση. Καταγράφει τις χρηματιστηριακές συναλλαγές, τους κινδύνους και τις επιπτώσεις, καθώς και τα βήματα που έγιναν για επίλυση. Οι προστιθέμενες στήλες «Παρακολούθηση» και «Συμμόρφωση» παρακολουθούν την πρόοδο των διορθωτικών ενεργειών και διασφαλίζουν τη συμμόρφωση με τους σχετικούς κανονισμούς. Ένας τέτοιος πίνακας χρησιμοποιείται συχνά σε οικονομικούς ελέγχους ή αξιολογήσεις διαχείρισης κινδύνου για έλεγχο και διαφάνεια.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΘΥΡΙΑΩΝ ΘΗΣΑΥΡΟΦΥΛΑΚΙΟΥ

Αυτός ο πίνακας διαχειρίζεται τις εργασίες χρηματοκιβωτίων σε ελληνικό τραπεζικό πλαίσιο. Οι στήλες περιλαμβάνουν: υποκατάστημα, ημερομηνία, ευρήματα, κίνδυνος/επίπτωση, παράδειγμα, αριθμός ευρημάτων, ποσοστό, σημασία, προθεσμία επίλυσης, σημειώσεις, ενέργειες κλάδου και παρακολούθηση. Καταγράφει συγκεκριμένα ζητήματα που προσδιορίζονται με τα χρηματοκιβώτια (ευρήματα), αξιολογεί τον πιθανό κίνδυνο ή τον αντίκτυπό τους, παρέχει συγκεκριμένα παραδείγματα και ποσοτικοποιεί τις περιπτώσεις. Περιλαμβάνεται μια βαθμολογία σημαντικότητας, καθώς και μια προθεσμία για την επίλυση. Οι σημειώσεις παρέχονται για πρόσθετο πλαίσιο. Οι ενέργειες απόκρισης του

υποκαταστήματος τεκμηριώνονται και μια στήλη «παρακολούθησης» διασφαλίζει τη συνεχή παρακολούθηση του ζητήματος μέχρι την επίλυσή του.

ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ ΜΕ CASH COLLATERAL

Ο πίνακας διαχειρίζεται πληροφορίες για στεγαστικά δάνεια με εξασφάλιση μετρητών σε ελληνικό τραπεζικό πλαίσιο. Οι στήλες περιλαμβάνουν: υποκατάστημα, ημερομηνία, ευρήματα, κίνδυνος/επίπτωση, παράδειγμα, αριθμός ευρημάτων, ποσοστό, σημασία, προθεσμία επίλυσης, σημειώσεις, ενέργειες κλάδου και παρακολούθηση. Καταγράφει συγκεκριμένα ζητήματα που εντοπίζονται με στεγαστικά δάνεια που εξασφαλίζονται με μετρητά, αξιολογεί τον πιθανό κίνδυνο ή τον αντίκτυπό τους και παρέχει συγκεκριμένες περιπτώσεις. Εκχωρείται βαθμολογία σημαντικότητας και ορίζεται προθεσμία για την αντιμετώπιση του ζητήματος. Πρόσθετο πλαίσιο δίνεται στις σημειώσεις. Σημειώνονται οι ενέργειες απόκρισης του υποκαταστήματος, με μια στήλη «παρακολούθησης» για συνεχή παρακολούθηση μέχρι την επίλυση.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΙΜΟΛΟΓΙΟΥ

Αυτός ο πίνακας τέλος χειρίζεται δεδομένα σχετικά με την εφαρμογή ενός προγράμματος τιμολόγησης σε τραπεζικό πλαίσιο. Οι στήλες περιλαμβάνουν: υποκατάστημα, ημερομηνία, ευρήματα, κίνδυνος/επίπτωση, τύπος προϊόντος, παράδειγμα, αριθμός ευρημάτων, ποσοστό, σημασία, προθεσμία επίλυσης, σημειώσεις, ενέργειες κλάδου και παρακολούθηση. Καταγράφει τυχόν προβλήματα που εντοπίστηκαν κατά την εφαρμογή του προγράμματος τιμολόγησης, μετράει τον πιθανό κίνδυνο ή τον αντίκτυπό τους και καταγράφει συγκεκριμένες περιπτώσεις. Ο πίνακας εκχωρεί μια βαθμολογία σημαντικότητας και ορίζει μια προθεσμία για την επίλυση, με πρόσθετο πλαίσιο που δίνεται στις σημειώσεις. Οι ενέργειες απόκρισης του υποκαταστήματος παρακολουθούνται και μια στήλη «παρακολούθησης» που παρέχει συνεχή παρακολούθηση μέχρι να επιλυθεί το πρόβλημα.

Συμπεράσματα

Στο διαρκώς εξελισσόμενο και περίπλοκο τοπίο των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, ο κεντρικός ρόλος μιας αυστηρής και προσαρμοστικής διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου δεν μπορεί να υπο-εκτιμηθεί. Καθοδηγούμενος από τις αρχές της επιμέλειας, της ακρίβειας και της υπευθυνότητας, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία που φωτίζει τα δυνατά σημεία και αποκαλύπτει τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση σε έναν οργανισμό. Παρέχει ανεκτίμητες γνώσεις για τη λειτουργική υγεία του ιδρύματος, οδηγώντας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και ενισχύοντας μια κουλτούρα λογοδοσίας και αριστείας. Μέσα από το πρίσμα του εσωτερικού ελέγχου, όχι μόνο είναι δυνατόν κανείς να ερμηνεύσει το παρόν αλλά και να προβλέψει τις μελλοντικές προκλήσεις. Τα ακόλουθα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη διαδικασία ελέγχου που παρουσιάζονται σε αυτή τη μελέτη υπογραμμίζουν τη σημασία των ισχυρών μηχανισμών και των περίπλοκων διαδικασιών του ελέγχου.

Ο Όμιλος Piraeus Financial Holdings επιδεικνύει ακλόνητη δέσμευση για τη διατήρηση ισχυρών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Αυτά τα συστήματα επανεξετάζονται και ενημερώνονται συνεχώς για να διασφαλίζεται ο μετριασμός του κινδύνου, η συμμόρφωση με τα ρυθμιστικά πρότυπα και η προστασία των περιουσιακών στοιχείων και των συμφερόντων των ενδιαφερομένων. Ο Όμιλος χρησιμοποιεί ένα ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης και μηχανισμούς επικοινωνίας για την υποστήριξη αυτής της προσπάθειας. Την ευθύνη για τη συντήρηση και την αξιολόγηση του συστήματος έχει το Διοικητικό Συμβούλιο, αλλά η καθημερινή λειτουργία και αναθεώρηση πραγματοποιούνται από την Επιτροπή Ελέγχου, τον Εσωτερικό Ελεγκτή και τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου. Αυτή η στρατηγική προσέγγιση εξασφαλίζει λειτουργική αποτελεσματικότητα, αξιοπιστία και προστατεύει τα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού, εξασφαλίζοντας μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα και επιτυχία.

Το έγγραφο εξάλλου, των οδηγιών προς τους εσωτερικούς ελεγκτές της τράπεζας που παρουσιάστηκε συζητά τις διαδικασίες επιλογής δειγμάτων ελέγχου και τονίζει την αναγκαιότητα προσεκτικού σχεδιασμού, σκόπιμης επιλογής δειγμάτων και χρήσης διαφόρων τεχνικών στατιστικής δειγματοληψίας. Η διαστρωμάτωση, η τυχαία δειγματοληψία, η συστηματική δειγματοληψία και η δειγματοληψία νομισματικών μονάδων περιγράφονται ως

σημαντικές μέθοδοι για τη διασφάλιση της αντιπροσωπευτικότητας και της αποτελεσματικότητας των ελέγχων. Επιπλέον, οι μέθοδοι μη στατιστικής δειγματοληψίας, όπως η κρίση βάσει κινδύνου και η τυχαία δειγματοληψία, συζητούνται για συγκεκριμένες περιστάσεις, αν και τα συμπεράσματά τους μπορεί να μην έχουν στατιστική εγκυρότητα. Συνολικά, το κείμενο τονίζει τη συνάφεια αυτών των μεθόδων για την επίτευξη των στόχων του ελέγχου, τον έλεγχο του κινδύνου και τον εντοπισμό πιθανών σφαλμάτων. Η σωστή επιλογή δείγματος και η κατάλληλη χρήση αυτών των μεθόδων, κατά συνέπεια, είναι το κλειδί για την εξαγωγή αξιόπιστων και ουσιαστικών συμπερασμάτων σε ένα πλαίσιο ελέγχου.

Η Τράπεζα Πειραιώς εξάλλου, ένας από τους κορυφαίους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς στην Ελλάδα, εφαρμόζει αυστηρές διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου για να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητα και τη συμμόρφωση των εργασιών της σε πολλές διαστάσεις. Αυτές οι ελεγκτικές διαδικασίες αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της δέσμευσης της τράπεζας για λειτουργική αριστεία, διαχείριση κινδύνων και συμμόρφωση με τους κανονισμούς. Ένας από τους θεμελιώδεις τομείς που εξετάζονται κατά τη διαδικασία ελέγχου είναι η διαχείριση μετρητών. Αυτός ο έλεγχος εξετάζει πόσο αποτελεσματικά το υποκατάστημα διαχειρίζεται τα ταμειακά του αποθέματα, αξιολογεί τυχόν πιθανούς κινδύνους ή επιπτώσεις που εντοπίστηκαν και αξιολογεί την ανταπόκριση του υποκαταστήματος σε αυτά τα ευρήματα. Σε κάθε εντοπισμένο ζήτημα εκχωρείται ένα επίπεδο σημασίας και μια προθεσμία επίλυσης. Οι επακόλουθες ενέργειες που έγιναν από το υποκατάστημα ως απάντηση σε αυτά τα ευρήματα παρακολουθούνται, διασφαλίζοντας ένα σύστημα λογοδοσίας και συνεχούς βελτίωσης. Η διαδικασία εσωτερικού ελέγχου ελέγχει επίσης την κατάθεση επιταγών από άλλες τράπεζες (Valeur). Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση τυχόν πιθανών κινδύνων που σχετίζονται με το χειρισμό εξωτερικών τραπεζικών επιταγών, όπως απάτη ή λάθος. Και πάλι, η τράπεζα εξετάζει εξονυχιστικά τυχόν ευρήματα για τον πιθανό αντίκτυπό τους, παρακολουθώντας την επίλυσή τους για να διασφαλίσει ότι αυτοί οι κίνδυνοι μετριάζονται αποτελεσματικά. Επιπλέον, η διαδικασία ελέγχου περιλαμβάνει τη διαχείριση χρηματιστηριακών συναλλαγών. Δεδομένου του χαρακτήρα υψηλού κινδύνου αυτών των δραστηριοτήτων, υπόκεινται σε αυστηρό έλεγχο. Αυτός ο έλεγχος αξιολογεί τον αποτελεσματικό χειρισμό των συναλλαγών, εντοπίζει τυχόν πιθανά σφάλματα ή παρατυπίες και διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς συναλλαγών. Η τράπεζα εξετάζει επίσης τη διαχείριση των θυρίδων. Αυτό περιλαμβάνει τον έλεγχο ότι τα κουτιά είναι σωστά καταγεγραμμένα, ασφαλή και προσβάσιμα μόνο σε εξουσιοδοτημένα άτομα. Αυτός ο έλεγχος μετριάξει τον κίνδυνο κλοπής ή απώλειας και διασφαλίζει την

ικανοποίηση των πελατών. Επιπλέον, στον έλεγχο εξετάζεται και η προσφορά στεγαστικών δανείων με εξασφάλιση μετρητών. Αυτή η διαδικασία διασφαλίζει τη συμμόρφωση της τράπεζας με τους κανονισμούς δανεισμού, επαληθεύει την ακρίβεια των εγγράφων δανείου και επιβεβαιώνει την καταλληλότητα της εξασφάλισης. Τέλος, ένας κρίσιμος τομέας του εσωτερικού ελέγχου είναι η εφαρμογή ενός προγράμματος τιμολόγησης. Αυτή η αξιολόγηση διασφαλίζει την τήρηση της τιμολογιακής πολιτικής της τράπεζας, αποτρέποντας την υπερχρέωση ή την υποχρέωση και προάγοντας τη διαφάνεια για τους πελάτες. Μέσω αυτών των ελέγχων, η Τράπεζα Πειραιώς διατηρεί τη λειτουργική της αριστεία, μετριάξει τους κινδύνους και διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς. Αυτές οι διαδικασίες, που πραγματοποιούνται περιοδικά, επιτρέπουν στην τράπεζα να εντοπίζει πιθανές ελλείψεις και να τις αντιμετωπίζει εγκαίρως διασφαλίζοντας την εύρωστη λειτουργία της τράπεζας και την εμπιστοσύνη των πελατών της. Τα ευρήματα και οι ενέργειες αναφέρονται στους αρμόδιους διευθυντές, καλλιεργώντας μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης. Ωστόσο, η διαδικασία ελέγχου δεν σταματά στον εντοπισμό ζητημάτων και πιθανών κινδύνων. Περιλαμβάνει επίσης μια ολοκληρωμένη διαδικασία παρακολούθησης για την παρακολούθηση της εφαρμογής των διορθωτικών ενεργειών. Αυτό δείχνει την αφοσίωση της Τράπεζας Πειραιώς στην επίτευξη μιας βέλτιστης κατάστασης λειτουργικής αποτελεσματικότητας, διαχείρισης κινδύνου και κανονιστικής συμμόρφωσης.

Περιορισμοί της Μελέτης:

Παρά τον περιεκτικό χαρακτήρα αυτής της μελέτης, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι φέρει ορισμένους περιορισμούς. Ένας σημαντικός περιορισμός είναι ο περιορισμός του εύρους του πληθυσμού που ελέγχεται, ο οποίος μπορεί να μην αντιπροσωπεύει όλες τις πιθανές καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν στο τεράστιο και ποικίλο τοπίο των χρηματοοικονομικών πράξεων. Οι τεχνικές επιλογής δειγμάτων του ελέγχου, αν και ισχυρές, ενδέχεται να μην καλύπτουν κάθε πιθανό ζήτημα λόγω πρακτικών περιορισμών. Θα μπορούσε επίσης να υπάρχει εγγενής μεροληψία στην αξιολόγηση κινδύνου, ιδιαίτερα με μη στατιστικές μεθόδους δειγματοληψίας, όπως η δειγματοληψία κρίσης βάσει κινδύνου. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ενώ καταβλήθηκε κάθε προσπάθεια για την εξασφάλιση ακριβών και ολοκληρωμένων αποτελεσμάτων, τα συμπεράσματα αυτά συνδέονται με τα στοιχεία που παρουσιάζονται. Ως εκ τούτου, η έλλειψη πλήρους στοιχείων θα μπορούσε να περιορίσει την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.

Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να στοχεύει στην επέκταση των ορίων αυτής της μελέτης αντιμετωπίζοντας τους περιορισμούς της. Ένα ευρύτερο πεδίο για τη δειγματοληψία πληθυσμού θα μπορούσε να είναι επωφελές, περιλαμβάνοντας ένα πιο εκτεταμένο και ποικίλο φάσμα οικονομικών πράξεων για να διασφαλιστεί ότι τα συμπεράσματα του ελέγχου είναι πραγματικά αντιπροσωπευτικά των δραστηριοτήτων ολόκληρου του οργανισμού. Θα μπορούσαν να διερευνηθούν προηγμένες στατιστικές μέθοδοι, καινοτόμα μοντέλα αξιολόγησης κινδύνου και μια πιο αναλυτική διαστρωμάτωση για τη βελτίωση της διαδικασίας δειγματοληψίας. Επιπλέον, οι έρευνες θα μπορούσαν να εμβαθύνουν στις πιθανές προκαταλήψεις στις μη στατιστικές μεθόδους δειγματοληψίας και να αναπτύξουν στρατηγικές για τον μετριασμό τους. Το διαρκώς μεταβαλλόμενο χρηματοοικονομικό τοπίο, σε συνδυασμό με τις τεχνολογικές εξελίξεις, αφήνει χώρο για συνεχή βελτίωση των ελεγκτικών διαδικασιών, καθιστώντας αυτό μια ενδιαφέρουσα οδό για περαιτέρω έρευνα.

Βιβλιογραφία

- Ali, S., &Green, P. (2012). Effective information technology (IT) governance mechanisms: An IT outsourcing perspective. *Information Systems Frontiers*, 14(2), 179-193.
- Alles, M. (2015). Drivers of the use and facilitators and obstacles of the evolution of big data by the audit profession. *Accounting Horizons*, 29(2), 439-449.
- Al-Twaijry, A. A. M., Brierley, J. A., &Gwilliam, D. R. (2004). An examination of the relationship between internal and external audit in the Saudi Arabian corporate sector. *Managerial Auditing Journal*.
- Alzeban, A., &Gwilliam, D. (2014). Factors affecting the internal audit effectiveness: A survey of the Saudi public sector. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 23(2), 74-86.
- Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 29-44.
- Arena, M., &Azzone, G. (2009). Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. *International Journal of Auditing*, 13(1), 43-60.
- Arena, M., Arnaboldi, M., &Azzone, G. (2006). Internal audit in Italian organisations: A multiple case study. *Managerial Auditing Journal*, 21(3), 275-292.
- Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Hogan, C. E. (2020). *Auditing and assurance services: an integrated approach*. Pearson Prentice Hall.
- Badara, M. S., &Saidin, S. Z. (2013). Empirical evidence of antecedents of internal audit effectiveness from Nigerian perspective. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(4), 460-471.
- Beasley, M. S., Carcello, J. V., Hermanson, D. R., & Neal, T. L. (2009). The audit committee oversight process. *Contemporary Accounting Research*, 26(1), 65-122.

Beasley, M., Branson, B., & Hancock, B. (2015). Rising to the challenge of comprehensive enterprise risk management: a primer for boards of directors. Research Report. ERM Initiative at NC State, Raleigh, NC.

Beasley, M., Carcello, J., Hermanson, D., & Lapides, P. D. (2000). Fraudulent financial reporting: consideration of industry traits and corporate governance mechanisms. *Accounting Horizons*.

Bierstaker, J. L., Burnaby, P., & Thibodeau, J. (2001). The impact of information technology on the audit process: an assessment of the state of the art and implications for the future. *Managerial Auditing Journal*.

Bierstaker, J., Brody, R., & Pacini, C. (2006). Accountants' perceptions regarding fraud detection and prevention methods. *Managerial Auditing Journal*, 21(5), 520-535.

Bierstaker, J., Janvrin, D. J., & Lowe, D. J. (2014). What factors influence auditors' use of computer-assisted audit techniques? *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 30(1), 67-74.

Bota-Avram, C., Ratiu, P., & Vesselinov, R. (2011). The evolution of internal audit in Romania: the case of financial institutions. *International Business Research*, 1(2), 69-76.

Brazel, J. F., & Agoglia, C. P. (2007). An examination of auditor planning judgments in a complex accounting information system environment. *Contemporary Accounting Research*, 24(4), 1059-1083.

Brunnermeier, M. K. (2009). Deciphering the liquidity and credit crunch 2007–2008. *Journal of Economic Perspectives*, 23(1), 77-100.

Caprio, G., & Honohan, P. (2002). Banking policy and macroeconomic stability: An exploration. The World Bank.

Cascarino, R., & Van Esch, S. (2007). *Internal auditing: an integrated approach*. Juta and Company Ltd.

Chambers, A. D. (2014). *The internal auditing handbook*. John Wiley & Sons.

- Chambers, A. D., &Odar, M. (2013). A new vision for internal audit. *Managerial Auditing Journal*.
- Christ, M. H., Masli, A., Sharp, N. Y., & Wood, D. A. (2015). Rotational Internal Audit Programs and Financial Reporting Quality: Do Compensating Controls Help? Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1946518>
- Cohen, L., & Manion, L. (2000). *Research methods in education*. (5th ed.). Routledge Falmer.
- Cohen, J., &Kaimenakis, N. (2007). Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs. *The Learning Organization*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control-Integrated Framework*.
- Cucinelli, D. (2015). The impact of non-performing loans on bank lending behavior: Evidence from the Italian banking sector. *Eurasian Business Review*, 5(2), 279-296.
- Dai, J., &Vasarhelyi, M. A. (2017). Toward Blockchain-Based Accounting and Assurance. *Journal of Information Systems*, 31(3), 5-21.
- Dilla, W. N., &Steinbart, P. J. (2005). Relative weighting of common and unique balanced scorecard measures by knowledgeable decision makers. *Behavioral Research in Accounting*, 17(1), 43-54.
- Dittenhofer, M. (2001). Internal auditing effectiveness: an expansion of present methods. *Managerial Auditing Journal*, 16(8), 443-450.
- Drogalas, G., Karagiorgos, T., &Arampatzis, K. (2011). Evaluation of the Effectiveness of Internal Audit in Greek Hotel Business. *International Business Research*, 4(1), 83-92.
- Drogalas, G., Siopi, S. (2017). Risk management and internal audit: Evidence from Greece. *Risk governance & control: financial markets & institutions*, 7(3), 104-110
- Endaya, K. A., &Hanefah, M. M. (2018). Internal Audit Effectiveness: An Approach Proposition to Develop the Theoretical Framework. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(10), 92-102.

- Erkens, D. H., & Bonner, S. E. (2012). The Role of Firm Status in Appointments of Financial Experts to Audit Committees. *The Accounting Review*, 88(1),
- European Commission. (2005). Towards a common operational European definition of over-indebtedness. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341-354.
- Glover, S. M., Prawitt, D. F., & Wood, D. A. (2008). Internal audit sourcing arrangement and the external auditor's reliance decision. *Contemporary Accounting Research*, 25(1), 193-213.
- Goel, P. (2018). Implications of corporate governance on financial performance: An analytical review of governance and social reporting reforms in India. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 3(4).
- Goodwin-Stewart, J., & Kent, P. (2006). Relation between external audit fees, audit committee characteristics and internal audit. *Accounting & Finance*, 46(3), 387-404.
- Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A., & Church, B. K. (2004). The Role of the Internal Audit Function in Corporate Governance: A Synthesis of the Extant Internal Auditing Literature and Directions for Future Research. *Journal of Accounting Literature*, 23, 194-244.
- Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A., & Church, B. K. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: a synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting Literature*, 23, 194.
- Gupta, A., & Gunasekaran, A. (2005). Costing in new enterprise environment: a challenge for managerial accounting researchers and practitioners. *Managerial Auditing Journal*, 20(4), 337-353.
- Hubbard, D. (2010). *How to Measure Anything: Finding the Value of "Intangibles" in Business*. Wiley.
- IIA. (2012). International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards). The Institute of Internal Auditors.

Institute of Internal Auditors (IIA). (2017). International Professional Practices Framework (IPPF).

Institute of Internal Auditors (IIA). (2020). International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards). IIA.

Institute of Internal Auditors. (2020). International Professional Practices Framework (IPPF). IIA.

Janvrin, D. J., Bierstaker, J. L., & Lowe, D. J. (2008). An examination of audit information technology use and perceived importance. *Accounting Horizons* 22(1), 1-21.

Janvrin, D. J., Raschke, R. L., & Dilla, W. N. (2014). Making sense of complex data using interactive data visualization. *Journal of Accounting Education*, 32(4), 31-48.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive

Knechel, W. R. (2017). *Auditing: Assurance and risk*. Routledge.

Knechel, W. R., Eilifsen, A., & Wallage, P. (2001). Application of the business risk audit model: A field study. *Accounting Horizons*, 15(3), 193-207.

Koutoupis, A. G., Pazarskis, M., Lazos, G., & Ploumpis, I. (2019). Financial crisis and corporate governance: The role of internal audit in the Greek context. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 15(2), 45-55.

Lenz, R., Sarens, G., & Hoos, F. (2017). Internal audit effectiveness: multiple case study research involving chief audit executives and senior management. *EDPACS the EDP audit, control and security newsletter* 55(1), 1-17.

Lin, S., Pizzini, M., Vargus, M. E., & Bardhan, I. (2010). The Role of the Internal Audit Function in the Disclosure of Material Weaknesses. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=159259>

Lindsay, D. (2002). Internal auditing and organisational change, including a recommended approach. *Managerial Auditing Journal*. 15(7), 331-337.

- Mihret, D. G., & Woldeyohannis, G. Z. (2008). Value-added role of internal audit: An Ethiopian case study. *Managerial Auditing Journal* 23(7), 567-595.
- Mihret, D. G., James, K., & Mula, J. M. (2010). Antecedents and organisational performance implications of internal audit effectiveness: Some propositions and research agenda. *Pacific Accounting Review*.
- Mihret, D., & Yismaw, A. (2007). Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study. *Managerial Auditing Journal*.
- Moeller, R. R. (2009). *Brink's modern internal auditing: A common body of knowledge*. John Wiley & Sons.
- Moffitt, K. C., Rozario, A. M., & Vasarhelyi, M. A. (2018). Robotic Process Automation for Auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 15(1), 1-10.
- Norman, C. S., Rose, A. M., & Rose, J. M. (2010). Internal audit reporting lines, fraud risk decomposition, and assessments of fraud risk. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 546-557.
- Oussii, A. A., & Taktak, N. B. (2018). The impact of internal audit function characteristics on internal control quality. *Managerial Auditing Journal*, 33(4/5), 450-469.
- Parker, S., & Johnson, L. A. (2017). The Development of Internal Auditing as a Profession in the U.S. During the Twentieth Century. *The Accounting Historians Journal*, 44(2), 47-67.
- Pickett, K. H. (2004). *The internal auditing handbook*. John Wiley & Sons.
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford University Press on Demand.
- Prawitt, D. F., Sharp, N. Y., & Wood, D. A. (2012). Internal audit outsourcing and the risk of misleading or fraudulent financial reporting
- Prawitt, D. F., Smith, J. L., & Wood, D. A. (2009). Internal audit quality and earnings
- Ridley, J. (2008). *Cutting-edge internal auditing*. Wiley.

- Rittenberg, L. E., Johnstone, K. M., & Gramling, A. A. (2012). *Auditing: A business risk approach*. South-Western Cengage Learning.
- Sakour, A. S., & Laila, N. H. B. (2015). Internal Audit Effectiveness in Libyan Public Enterprises: An Approach to the Development of a Theoretical Framework. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(2), 12.
- Sarens, G., & De Beelde, I. (2006). The Relationship between Internal Audit and Senior Management: A Qualitative Analysis of Expectations and Perceptions. *International Journal of Internal Auditing*, 10(3), 219-241.
- Sarens, G., Abdolmohammadi, M., & Lenz, R. (2012). Factors associated with the internal audit function's role in corporate governance. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(2), 191-204.
- Schroeder, R., Clark, M., & Cathey, J. (2020). *Financial accounting theory and analysis: text readings and cases*. John Wiley & Sons.
- Singleton, T. W., Singleton, A. J., Bologna, G. J., & Lindquist, R. J. (2006). *Fraud auditing and forensic accounting*. John Wiley & Sons.
- Spira, L. F., & Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 640-661.
- Srivastava, U., & Gopalkrishnan, S. (2015). Impact of Big Data Analytics on Banking Sector: Learning for Indian Banks. *Procedia Computer Science*, 50, 643-652.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Stewart, J., & Subramaniam, N. (2010). Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities. *Managerial Auditing Journal*, 25(4), 328-360.
- Stojanović, T., & Andrić, M. (2016). Internal Auditing and Risk Management in Corporations. *Strategic Management*, 21(3), 31-42.
- The Institute of Internal Auditors Research Foundation (2013). Effective internal audit in the financial services sector.

Van Peursem, K. A. (2005). Conversations with internal auditors—the power of ambiguity. *Managerial Auditing Journal*.

Wilmarth, A. E. (2014). Turning a blind eye: Why Washington keeps giving in to Wall Street. *University of Cincinnati Law Review*, 81, 1283.

Yin, R. K. (2012). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.

Zain, M. M., & Subramaniam, N. (2007). Internal auditor perceptions on audit committee interactions: a qualitative study in Malaysian public corporations. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 894-908.

Zulfikar, R., Lukviarman, N., Suhardjanto, D., Ismail, T., DwiAstuti, K., & Meutia, M. (2020). Corporate Governance Compliance in Banking Industry: The Role of the Board. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6, 137.