



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ**

ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

Πτυχιακή εργασία

**Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ
ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**

του

Νικόλαου Γ. Σκλιβάγκου

Επιβλέπων Καθηγητής: Οδυσσέας Σπηλιόπουλος

Αφιερώνεται στους γονείς μου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Οι γραμμές που ακολουθούν δεν έχουν τυπικό χαρακτήρα, αλλά αποτελούν ειλικρινή έκφραση των συναισθημάτων μου.

Ευχαριστώ, κατ' αρχάς, τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Οδυσσέα Σπηλιόπουλο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, την υπομονή του μαζί μου και τη βοήθεια που μου πρόσφερε με τις συμβουλές, κατευθύνσεις και οδηγίες του.

Περαιτέρω, ευχαριστώ όλους τους Καθηγητές του Ιδρύματος για τις διδαχές τους, τις γνώσεις που μου μετέδωσαν στη διάρκεια των σπουδών μου και γενικότερα, για τη συνδρομή τους στο να γίνω καλύτερος.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα τον Γενικό Επιθεωρητή κ. Πέτρο Φουρτούνη, καθώς και τους Διευθυντές της Διεύθυνσης Επιθεώρησης της Εθνικής Τράπεζας, κ.κ. Γαλερίδη Αθανάσιο, Γεωργίου Παναγιώτη και Καλορίτη Γεώργιο, για το χρόνο που μου διέθεσαν και για τις πολύτιμες πληροφορίες που μου παρείχαν.

Τέλος, εκφράζω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου και στον αδελφό μου που ήταν πάντα δίπλα μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	<u>Αριθμός Σελίδας</u>
Περίληψη	7
Διάρθρωση εργασίας	8
Κεφάλαιο 1. Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΙΑ ΜΕΣΟΥ ΤΩΝ ΑΙΩΝΩΝ	10-14
1.1 Εισαγωγή	10
1.2 Ιστορική αναδρομή	10
Κεφάλαιο 2. Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ	15-25
2.1 Γενικά	15
2.2 Εννοιολογικές προσεγγίσεις	15
2.3 Αναγκαιότητα της Ελεγκτικής	17
2.4 Τι εξετάζει η Ελεγκτική	18
2.5 Στόχοι της Ελεγκτικής	19
2.6 Διακρίσεις της Ελεγκτικής	20
2.7 Κατηγορίες – Είδη της Ελεγκτικής	21
2.8 Νομικό Πλαίσιο της Ελεγκτικής	22
2.9 Ελεγκτικά Πρότυπα	24
Κεφάλαιο 3. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	26-32
3.1 Γενικά	26
3.2 Εσωτερικός Έλεγχος και Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου	26
3.3 Ο Εσωτερικός Ελεγκτής	28
3.4 Εργαλεία του Εσωτερικού Ελεγκτή	29
3.4.1 Τα Διεθνή Πρότυπα	29
3.4.2 Ο Κώδικας Δεοντολογίας	30
3.4.3 Επαγγελματικές Πιστοποιήσεις	31
3.5 Εσωτερικός – Εξωτερικός Ελεγκτής	32
3.5.1 Αντικείμενο Ελέγχων	32
3.5.2 Διοικητική υπαγωγή	32
3.5.3 Προαιρετική – Υποχρεωτική απασχόληση	32
Κεφάλαιο 4. Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	33-35

Κεφάλαιο 5. ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΛΕΓΧΩΝ	36-41
5.1 Είδη Ελέγχων	36
5.2 Υποστήριξη – Τεκμηρίωση Ελέγχων	37
5.3 Τεχνικές διεξαγωγής ελεγκτικού έργου	39
5.4 Επαλήθευση λειτουργίας διασφαλιστικών δικλίδων (testing)	40
5.5 Κατάρτιση ελεγκτικού πλάνου δράσης	40
Κεφάλαιο 6. Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ	42-45
6.1 Εισαγωγή	42
6.2 Ορισμοί	42
6.3 Μελέτες – Απόψεις	43
Κεφάλαιο 7. Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	46-55
7.1 Εισαγωγή	46
7.2 Οι εξελίξεις στο τραπεζικό γίγνεσθαι	46
7.3 Διεθνές Εποπτικό πλαίσιο	47
7.3.1 Η Επιτροπή Βασιλείας	47
7.3.2 Η Επιτροπή Βασιλείας και ο Εσωτερικός Έλεγχος	49
7.3.3 Ο Νόμος “Sarbanes Oxley”	51
7.3.4 Ο Νόμος “Sarbanes Oxley” και ο Εσωτερικός Έλεγχος	52
7.3.5 Εταιρική Διακυβέρνηση	53
7.3.6 Εταιρική Διακυβέρνηση και Εσωτερικός Έλεγχος	54
Κεφάλαιο 8. ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΝΟΜΩΝ – ΕΠΟΠΤΙΚΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ	56-64
8.1 Εισαγωγή	56
8.2 Νομικό πλαίσιο	56
8.2.1 Νόμος 3016/2002	56
8.2.2 Νόμος 3601/2007	57
8.2.3 Νόμος 3873/2010	59
8.3 Εποπτικό πλαίσιο	59
8.3.1 Π.Δ.Τ.Ε. 2438/6.8.1998	60
8.3.2 Π.Δ.Τ.Ε. 2577/6.3.2006	61
8.3.3 Συμπεράσματα επί της Π.Δ.Τ.Ε. 2577/2006	64

	<u>Αριθμός Σελίδας</u>
Κεφάλαιο 9. ΤΟ ΑΥΡΙΟ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	65-69
9.1 Εισαγωγή	65
9.2 Απόψεις – Τάσεις – Προοπτικές	65
9.3 Συμπέρασμα	69
Κεφάλαιο 10. Η ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ (ΕΤΕ)	70-74
10.1 Εισαγωγή	70
10.2 Σκιαγράφηση της εικόνας της ΕΤΕ	70
10.3 Συμπέρασμα	73
Κεφάλαιο 11. Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ	74-89
11.1 Εισαγωγή	74
11.2 Ιστορική αναδρομή	74
11.3 Σύγχρονες εξελίξεις	74
11.4 Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας	78
11.5 Πολιτικές – Κατευθυντήριες οδηγίες	81
11.6 Ερωτηματολόγια	84
Κεφάλαιο 12. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	90-91
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	92-105
▪ Ερωτηματολόγιο κ. Π. Φουρτούνη	92
▪ Ερωτηματολόγιο κ. Π. Γεωργίου	97
▪ Ερωτηματολόγιο κ. Αθ. Γαλερίδη	100
▪ Ερωτηματολόγιο κ. Γ. Καλορίτη	102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	106
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ	107

Περίληψη

Η καθοριστική σημασία του ρόλου του Τραπεζικού Συστήματος στην ανάπτυξη της οικονομίας και στη λειτουργία των αγορών τόσο σε εθνικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι κοινά αποδεκτός. Με την έναρξη της οικονομικής κρίσης (2008) και τη γρήγορη επέκτασή της παγκοσμίως, αναδείχθηκε και η ευαισθησία του εν λόγω ρόλου, υπό την έννοια ότι ο κλυδωνισμός ή και η κατάρρευση μιας Τράπεζας, προκαλεί πολλαπλές αλυσιδωτές επιπτώσεις που επηρεάζουν τη σταθερότητα των οικονομιών. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, οι απανταχού κυβερνήσεις αλλά και κεντρικά όργανα έλαβαν ποικίλα μέτρα στήριξης του χειμαζόμενου Τραπεζικού Συστήματος.

Παράλληλα όμως, αναδείχθηκε η ανάγκη επανεξέτασης και επαναπροσδιορισμού των Αρχών και Κανόνων που διέπουν τις διαδικασίες Διαχείρισης Κινδύνων και Εσωτερικού Ελέγχου των Τραπεζών. Ο "δρόμος" βέβαια είχε ήδη ανοίξει παλαιότερα, προκειμένου να αντιμετωπισθούν ανάγκες που σχετίζονταν με την ακρίβεια της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, απόρροια των πτωχεύσεων μεγάλων εταιρειών (έκδοση του Sarbanes Oxley Act, καθιέρωση των Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης - IFRS) με την Εταιρική Διακυβέρνηση και την κεφαλαιακή επάρκεια (κατευθύνσεις της Επιτροπής Βασιλείας).

Περαιτέρω, οι Κεντρικές Τράπεζες των Χωρών, με τις κατευθύνσεις της Επιτροπής Ευρωπαϊκών Αρχών Τραπεζικής Εποπτείας – CEBS (σήμερα Αρχές Ευρωπαϊκού Τραπεζικού Συστήματος – European Banking Authorities) ανέλαβαν πιο ενεργό ρόλο στην εποπτεία των Τραπεζών, ορίζοντας αυστηρότερες Αρχές και Κανόνες ως προς την, τη Διαχείριση Κινδύνων και τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία στοχεύει στην ανάλυση, σε θεωρητικό επίπεδο, του σκοπού του Εσωτερικού ελέγχου στις Τράπεζες, αξιοποιώντας σχετική βιβλιογραφία, το εγχώριο νομικό – θεσμικό πλαίσιο, το εποπτικό πλαίσιο της Επιτροπής Βασιλείας και το αντίστοιχο της Τράπεζας της Ελλάδος. Σε πρακτικό επίπεδο, η εργασία πραγματεύεται το συνολικό πλαίσιο λειτουργίας της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, επιδιώκοντας να αναδείξει το βαθμό συμμόρφωσή της (compliance) με τις προαναφερόμενες αρχές, αλλά και τις σχετικές μεθόδους που χρησιμοποιεί.

Διάρθρωση εργασίας

Η εργασία “χτίστηκε” με μια λογική σειρά βημάτων, τα οποία δείχνουν τη διαχρονική εξέλιξη του αντικειμένου που πραγματεύεται, δηλαδή του Εσωτερικού Ελέγχου, από πλευράς προόδου της Ελεγκτικής επιστήμης και διαμόρφωσης διεθνών – εγχώριων θεσμικών πλαισίων, κανονισμών και προτύπων, προκειμένου να καταλήξει με τη συγκριτική αξιολόγηση του παραδείγματος, δηλαδή της σχετικής Διεύθυνσης της Εθνικής Τράπεζας. Στην πράξη, αποτελείται από τρία σπονδυλωτά μέρη. Το πρώτο, αφορά την περιγραφή και ανάλυση της Ελεγκτικής επιστήμης και το υποκεφάλαιό της, τον Εσωτερικό Έλεγχο και μας προετοιμάζει να μπούμε στην ανάλυση του πλαισίου λειτουργίας του, νομικό και θεσμικό, διεθνές και εγχώριο, όπως διαμορφώνεται μέσα στις ευρύτερες εξελίξεις του τραπεζικού κλάδου, καθώς και των αναμενόμενων, στο μέλλον, αλλαγών. Ακολουθεί, πλέον το τρίτο μέρος, όπου η εργασία πραγματεύεται (case study) τον Εσωτερικό Έλεγχο της Εθνικής Τράπεζας. Ειδικότερα:

Το πρώτο κεφάλαιο αφορά την ιστορική αναδρομή, που δεν παρατίθεται απλώς για “ιστορικούς λόγους”, αλλά για να καταδείξει ότι η ανάγκη διασφάλισης γεννήθηκε ταυτόχρονα με την πραγματοποίηση των πρώτων εμπορικών συναλλαγών – ανταλλαγών, για να εξελιχθεί στις μέρες μας, σε μια σύνθετη επιστημονική λειτουργία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά η έννοια, το περιεχόμενο, οι σκοποί, το νομικό πλαίσιο και οι εξελίξεις της Ελεγκτικής επιστήμης γενικά. Σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι να αποτυπωθεί το όλο της λειτουργίας του ελέγχου, υποσύνολο του οποίου είναι ο Εσωτερικός Έλεγχος. Έτσι, θα μπορέσει να γίνει ευκολότερη η παρουσίασή του στα επόμενα κεφάλαια και πιο κατανοητή η λειτουργία του, μέσα στο πλαίσιο της επιστήμης της οποίας είναι ιδιαίτερος κλάδος.

Με τα επόμενα βήματα, στο τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο, μπαίνουμε πλέον στον Εσωτερικό Έλεγχο, προκειμένου να προσδιορίσουμε την έννοιά του, να επεξηγήσουμε τη σχέση αυτής της έννοιας με εκείνη του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και να εντοπίσουμε τις διαφορές του με τον εξωτερικό έλεγχο. Ακόμα, περιγράφεται το “οπλοστάσιο” του Εσωτερικού Ελεγκτή, δηλαδή τα εργαλεία, τα Πρότυπα, ο Κώδικας Δεοντολογίας, με το οποία πρέπει να είναι εφοδιασμένος για να εκτελέσει αποτελεσματικά το έργο του. Ομοίως, περιγράφονται τα χαρακτηριστικά, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, ώστε να κατανοήσουμε το πλαίσιο μέσα στο οποίο και βάσει του οποίου, θα πρέπει να λειτουργεί μια τέτοια Μονάδα.

Ακολουθεί το πέμπτο κεφάλαιο που ασχολείται με τα είδη και τη μεθοδολογία των ελέγχων, ώστε να καταδειχθεί το εύρος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που αφορά τον

Εσωτερικό Έλεγχο. Ακόμα, πέρα από την ισχύ που έχει λόγω του εύρους των αρμοδιοτήτων του, περιγράφεται το υποστηρικτικό υλικό που πρέπει να συγκεντρώνει για την τεκμηρίωση του έργου του και οι τεχνικές που πρέπει να χρησιμοποιεί, ώστε να αποδεικνύει την αντικειμενικότητα την πληρότητα και την επάρκειά του. Δηλαδή, τον τρόπο στήριξης και επιβεβαίωσης της “εξουσίας” που χαρακτηρίζει το ρόλο του.

Με τα παραπάνω κεφάλαια συμπληρώνεται ουσιαστικά το πρώτο μέρος της εργασίας. Στο επόμενο κεφάλαιο, δηλαδή στο έκτο, ξεκινά η εξειδίκευση της εργασίας ως προς τον τραπεζικό χώρο. Και αυτό, για να διαμορφωθεί μια πρώτη, γενική, εικόνα, βάσει των ορισμών και των συμπεράσματα σχετικών μελετών που παρατίθενται.

Συνεχίζουμε, στο έβδομο κεφάλαιο, με την προσπάθεια σκιαγράφησης του τραπεζικού περιβάλλοντος, όπως έχει διαμορφωθεί με την εξέλιξη και κορύφωση της οικονομικής κρίσης και τις “αντιδράσεις” των διεθνών φορέων και οργάνων, για να διαφυλάξουν και θωρακίσουν την ισορροπία του κλάδου. Αναλύονται έννοιες νόμοι και νόρμες που αφορούν την Εταιρική Διακυβέρνηση των Τραπεζών, τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου και το ρόλο που καλείται να παίξει ο Εσωτερικός Έλεγχος, μέσα στο νέο περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από αυξημένη ανάγκη διασφάλισης. Για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός, παρουσιάζεται σε κάθε υποενότητα του κεφαλαίου, η εξάρτησή του με τις κατά περίπτωση αποφάσεις των φορέων και οργάνων.

Ακολουθεί η παρουσίαση του Ελληνικού πλαισίου στο όγδοο κεφάλαιο με σκοπό πλέον, να συγκεκριμενοποιηθεί το πλαίσιο, θεσμικό και νομικό, που καθορίζει τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου στη Χώρα μας. Μετά από αυτό και με το ένατο κεφάλαιο, όπου περιγράφονται οι αναμενόμενες εξελίξεις και οι τάσεις ως προς το αύριο του Εσωτερικού Ελέγχου, ολοκληρώνεται το δεύτερο μέρος της εργασίας.

Τα επόμενα βήματα με το δέκατο και το ενδέκατο κεφάλαιο, συγκροτούν το τρίτο μέρος της εργασίας, δηλαδή του παραδείγματος της Εθνικής Τράπεζας και της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου της. Έχοντας αναλύσει μέχρι τώρα το όλο πλαίσιο του ελέγχου, ο στόχος είναι να εξετασθεί κατά πόσο η τράπεζα έχει κάνει ότι πρέπει για την οργάνωση της Εταιρικής Διακυβέρνησής της και να αποτυπωθεί το εύρος των δραστηριοτήτων της. Έτσι, αξιολογείται τελικά, η όλη συμμόρφωση της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, με τους Νόμους, τους εποπτικούς κανόνες και τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των συμπερασμάτων στα οποία καταλήξαμε.

Κεφάλαιο 1. Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΙΑΜΕΣΟΥ ΤΩΝ ΑΙΩΝΩΝ

1.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο περιγράφεται η γέννηση και η ιστορική εξέλιξη του Ελέγχου, ως λειτουργίας που μοιάζει να εμφανίσθηκε “αυτόματα”, για να καλύψει την επίκτητη ανάγκη του ανθρώπου, να νοιώθει ασφάλεια και σιγουριά όταν συναλλάσσεται με άλλους. Η ιστορική εξέλιξη της λειτουργίας αυτής και οι προσπάθειες των κοινωνιών να την κωδικοποιήσουν και εξελίξουν, ώστε να καλύπτει τις διευρυνόμενες συναλλαγές τους, από τα στενά όρια της πόλης κράτους, μέχρι την πλήρη παγκοσμιοποίηση, μας δίνει να καταλάβουμε τη σπουδαιότητά της στην παροχή διασφάλισης. Σε κάθε βήμα προόδου των κοινωνιών, γινόταν ταυτόχρονα και ένα βήμα εξέλιξης του ελέγχου, ώστε όσο πιο σύνθετες γίνονταν οι συναλλακτικές πράξεις, τόσο πιο “έξυπνες” και αποτελεσματικές να γίνονται οι ελεγκτικές διαδικασίες. Η μελέτη των γεγονότων του παρελθόντος, μας βοηθά να κατανοήσουμε καλύτερα το πώς και το γιατί των εξελίξεων που σημειώθηκαν και να φαντασθούμε ποιο θα είναι το αύριο.

1.2 Ιστορική Αναδρομή

Αν και η επιστήμη του Ελέγχου, εσωτερικού και εξωτερικού, γνώρισε ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες, υπήρχε πάντα και συνδεόταν άμεσα με τον άνθρωπο και τις συναλλαγές του. Σε πρωτόλεια μορφή, ξεκινά με τις πρώτες ανταλλαγές αγαθών μεταξύ ατόμων, με την εμφάνιση δηλαδή, των πρώτων εμπορικών - οικονομικών πράξεων.

Ειδικότερα, οι απαιτήσεις και οι υποχρεώσεις που δημιούργησαν οι πρώτες ανταλλαγές αγαθών, καθώς και η αξιοπιστία των στοιχείων αυτών, κατέστησε αναγκαία την εμφάνιση της λογιστικής εγγραφής και τον έλεγχο των μερών και πράξεων των συναλλασσόμενων πρωτόγονων κοινωνιών.

Ως πρώτη μορφή, λογιστικής πράξης και ελέγχου, λογίζονται ιερογλυφικά σχέδια σε πέτρες δέντρα, πλάκες, που μαρτυρούν την ύπαρξη της συναλλαγής μεταξύ των μερών, αφού μέχρι τότε δεν είχαν δημιουργηθεί γράμματα και αριθμοί. Σε κομμάτια ξύλου, χάραζαν εγκοπές που κάθε μια σήμαινε και μια συναλλαγή. Έκοβαν το ξύλο ση μέση και τα δύο τεμάχια τοποθετούνταν παράλληλα, χαράζοντας τα εκ νέου δημιουργώντας μια νέα εγκοπή στη μέση. Το ένα κομμάτι το έπαιρνε ο πιστωτής και το άλλο χρεώστης. Όταν έπρεπε να γίνει η αποπληρωμή, πρώτα ελέγχονταν η γνησιότητα του ξύλου. Τα δύο συναλλασσόμενα μέρη, ένωναν τα δύο ξύλα, ώστε να προκύψει αν πρόκειται για το ίδιο ξύλο. Έπειτα τα τοποθετούσαν παράλληλα, ώστε να δουν αν συμπίπτουν οι εγκοπές. Έτσι επιβεβαίωναν τις συναλλαγές με έναν πρωτόγονο τρόπο, μέσα από ένα «διπλογραφικό σύστημα» ελέγχου, που στηριζόταν στη λογιστική απεικόνιση των λογαριασμών.

Πιο συγκεκριμένα, στην Αίγυπτο ανακαλύφθηκαν σχέδια πάνω σε διάφορες πινακίδες της νεολιθικής εποχής, που φανέρωναν λογαριασμούς. Η ανάλυση των γραφικών αυτών, οδήγησε στο συμπέρασμα, ότι οι πράξεις αυτές ακολουθούσαν κάποιους λογιστικούς κανόνες. Επιπρόσθετα, οι Ινδιάνοι του Περού σημείωναν αριθμούς ιδέες σε σχοινιά με συνδυασμούς κόμβων. Οι φυλές των Ινκας, τοποθετούσαν νήματα σε ράβδους, συμβολίζοντας σύγχρονες λογιστικές μεθόδους, με τη συνδρομή χρωμάτων και συμβόλων.

Με την ανάπτυξη των κοινωνιών και τη συνεχή δημιουργία νέων αναγκών διευρύνθηκαν οι οικονομικές πράξεις και συνεπακόλουθα, εξελίχθηκαν ραγδαία οι μέθοδοι ελέγχου αυτών των πράξεων. Με την εισαγωγή του εμπορίου όλο και περισσότερο στη ζωή του ανθρώπου, σε πιο πολύπλοκες πλέον μορφές, η ανάγκη εξεύρεσης μιας κοινής «γλώσσας» κατέστη αναγκαία. Δεδομένου ότι το εμπόριο διεξαγόταν, μεταξύ ανθρώπων, λαών, πολιτισμών αρκετά διαφορετικών ο ένας με τον άλλο (ακόμα και στη γλώσσα), απαιτούνταν πλέον κοινή “μετάφραση”, από όλους, των οικονομικών πράξεων. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, δημιουργήθηκαν τα πρώτα σύμβολα-σχέδια, που παρίσταναν αριθμούς και αφορούσαν εμπορικές πληροφορίες.

Οι Σουμέριοι και οι Αιγύπτιοι, είχαν αναπτύξει ένα ιδεογραφικό σύστημα, το ιερογλυφικό, που το χρησιμοποιούσαν κυρίως οι ιερείς. Αργότερα αυτές οι χώρες ανακάλυψαν το αλφάβητο. Οι Έλληνες το μεταμόρφωσαν και το μετέτρεψαν σε φωνητικό, προσαρμόζοντάς το στις φωνητικές απαιτήσεις της Ελληνικής γλώσσας. Από το 300 π.Χ στην Αθήνα, υπήρχε ένα σύστημα ελέγχου, των δημοσίων οικονομικών της πόλης-κράτους. Οι λογιστές σε αυτό το σύστημα ελέγχου, συνιστούσαν μια ανεξάρτητη αρχή, κάτι σαν το σημερινό Ελεγκτικό Συνέδριο. Οι χρηματικοί υπόλογοι του δήμου και των αρχόντων, υποχρεώνονταν από το Νόμο να καταγράφουν τα έσοδα και τα έξοδα σε ειδικούς λογαριασμούς. Με τους λογαριασμούς αυτούς, παρακολουθούσαν συνάμα, τα δημόσια δάνεια που δίνονταν προς τις πόλεις άτοκα. Στην εποχή του Περικλή, κάθε πολίτης ήταν εν δυνάμει ελεγκτής, αφού οι εργολάβοι των δημοσίων κτιρίων, ήταν αναγκασμένοι να γράφουν σε πλίνθους της οικοδομής, τα έσοδα και τα έξοδα τους. Με τον τρόπο αυτό, μπορούσαν να ελεγχθούν από οποιονδήποτε.

Εκείνη την εποχή στον ευρύτερο ελλαδικό χώρο, ο έλεγχος των οικονομικών συναλλαγών, κυρίως των δημόσιων, είχε εξελιχθεί αρκετά και ανετίθετο σε ειδικές Αρχές. Στην Αθήνα, ο νόμος επέβαλε τη δημοσίευση των λογαριασμών των εταιριών, στη Βοιωτία ο έλεγχος γινόταν από τους εξεταστές, στη Φθιώτιδα από τους αρχησκόπους και στη Θάσο από τους υπολόγους. Στην Αχαϊκή Συμπολιτεία ο έλεγχος γινόταν από τους εξεταστές, τους συνηγόρους, τους δοκιμαστήρας.

Στη Ρωμαϊκή εποχή, ο έλεγχος του Θησαυροφυλακίου, γινόταν από τους ύπατους, τιμητές ή κήνσορας και τους ταμίας και στη συνέχεια οι λογαριασμοί εγκρίνονταν από τη Σύγκλητο. Με την πτώση της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας, υπήρξε κάμψη του εμπορίου, της οικονομίας και των συναλλαγών και κατ' επέκταση του ελέγχου. Ένας πρόσθετος λόγος, ήταν η

Χριστιανική θρησκεία, όπου στα πρώτα χρόνια διάδοσής της περιφρονούσε κάθε τι που αφορούσε την οικονομική ζωή.

Στα τέλη του Μεσαίωνα, στην Ιταλία σημειώνεται η αναγέννηση της Λογιστικής και η πόλη της Πίζας έχει τον επίσημο ελεγκτή της. Την ίδια περίπου εποχή στο Αγγλικό Θησαυροφυλάκιο τηρούνταν φορολογικοί κατάλογοι εις τριπλούν για αντιπαραβολή. Το 1581 δημιουργήθηκε στη Βενετία η πρώτη επίσημη «Ένωση Επαγγελματιών Ελεγκτών» και είχε τον τίτλο "Collegio dei Raxonatí" (Τσακλάγκανος, 1997).

Επί Ελισάβετ (1533-1603), οι έλεγχοι των δημοσίων εσόδων έγιναν πιο συστηματικοί, όπως ο έλεγχος της περιουσίας των μοναστηριών και των φιλανθρωπικών οργανώσεων. Αργότερα συντελούνταν οι πρώτοι οικονομικοί έλεγχοι των δημοσίων εσόδων, όπου διενεργούνταν από δικαστές Βαρόνους και αξιωματούχους του στέμματος.

Στη Γαλλία τον 17^ο αιώνα εφαρμόστηκαν μεθοδικά συστήματα λογιστικών ελέγχων, ενώ μάλιστα, είχε ιδρυθεί το Ελεγκτικό Συνέδριο και η επαλήθευση των λογαριασμών είχε ανατεθεί στον διακεκριμένο μαθηματικό Βαρεμε.

Κατά τις οικονομικές κρίσεις των ετών 1825 και 1836 και την ανάπτυξη της βιοτεχνίας - βιομηχανίας στη Μ. Βρετανία παρατηρούνται τα πρώτα φαινόμενα κερδοσκοπίας, που αναγκάζουν την ένταξη όλο και πιο ενεργά των ελεγκτών στην οικονομική ζωή. Ο έλεγχος παίρνει μια πιο συγκεκριμένη μορφή και το 1825, επί Εδουάρδου του Α', έχουμε την εμφάνιση για πρώτη φορά, του όρου του ελεγκτή. Έτσι συντελείται η ανάπτυξη του λογιστικού ελέγχου και η εμφάνιση του θεσμού των Ορκωτών Ελεγκτών.

Το 1862, η Αγγλία μεταλαμπάδευσε και στις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες τον θεσμό του ελέγχου, όπου στην συνέχεια δημιουργήθηκε και ένα πιο συγκεκριμένο πλαίσιο άσκησης των ελέγχων, με συγκεκριμένους κανόνες και οδηγίες. Δεν είναι τυχαίο λοιπόν, ότι πατρίδα της σύγχρονης Ελεγκτικής θεωρείται η Αγγλία (Δήμου, 2000).

Μέχρι τη σημερινή εποχή, που ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένα ανεπτυγμένο επάγγελμα, μεσολάβησαν πολλά ακόμα στάδια. Παρακολουθώντας την εξέλιξή του, βλέπουμε ότι πριν από το 1941, έτος ίδρυσης του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors – IIA) ο εσωτερικός έλεγχος αποτελούσε μια λειτουργία γραφείου. Και αυτό επειδή, το μεγαλύτερο μέρος της τήρησης αρχείων γινόταν χειρωνακτικά και οι Εσωτερικοί Ελεγκτές χρειάζονταν μόνο για να ελέγχουν τα λογιστικά δεδομένα μετά την ολοκλήρωσή τους, για τον εντοπισμό σφαλμάτων. Κατά μια άποψη, οι εταιρείες σιδηροδρόμων ήταν οι πρώτοι εργοδότες Εσωτερικών Ελεγκτών, καθήκον των οποίων ήταν να επισκέπτονται τους πράκτορες έκδοσης εισιτηρίων και να επιβεβαιώνουν ότι όλες οι εισπράξεις είχαν απεικονισθεί λογιστικά. Δηλαδή, η πρώτη ιδέα για το ρόλο του Εσωτερικού Ελεγκτή συνδέεται με την έννοια της ασφάλειας και της «αστυνόμευσης» με βασικό στόχο την αποκάλυψη της απάτης (Pickett, 2003).

Η ανάπτυξη όμως των επιχειρήσεων και η συνεπακόλουθη πολυπλοκότητα των λειτουργιών τους, υποχρέωσε τις διοικήσεις τους να εντάξουν τον εσωτερικό έλεγχο σε πολλούς και νευραλγικούς τομείς, ώστε να θεωρηθεί αναπόσπαστο μέρος της. Αρχικά λοιπόν, η ελεγκτική λειτουργία αποτελούσε τμήμα διαδικασίας επιστασίας, ως μια βοηθητική, υποστηρικτική λειτουργία. Με την καθιέρωση (1941) του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών και των επαγγελματικών προτύπων, απέκτησε πλέον τη μορφή υπηρεσίας της Διοίκησης των επιχειρήσεων, μέχρι που πρόσφατα κατέληξε να θεωρείται “υπηρεσία στον οργανισμό”. Παράλληλα με τις εξελίξεις αυτές, πιο αποφασιστικό ρόλο ανέλαβε και το Διοικητικό Συμβούλιο και η Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee), καθώς και οι Εξωτερικοί Ελεγκτές, συμβάλλοντας στην αναβάθμιση του ρόλου του Εσωτερικού Ελεγκτή. Στην περαιτέρω ενίσχυση του ρόλου του συνετέλεσε και η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Σήμερα η Ελεγκτική, έχει εισαχθεί σε κάθε οικονομική-διοικητική δραστηριότητα και λειτουργία μιας κοινωνίας στον δημόσιο αλλά και στον ιδιωτικό τομέα. Η εξέλιξη της επιστήμης του Ελέγχου και της Ελεγκτικής, πλέον δεν περιορίζεται μόνο στην εύρεση και διαπίστωση ενδεχόμενης απάτης, αλλά ο πλουραλισμός των εργασιών επιτρέπει την παρατήρηση της ορθότητας με την οποία οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις παρουσιάζουν την οικονομική θέση και τα αποτελέσματα δράσεως των ελεγχόμενων μονάδων, καθώς και την γενικότερη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Πλέον οι εξειδικευμένοι Εσωτερικοί Ελεγκτές στελεχώνουν τις μεγάλες οικονομικές μονάδες, καλύπτουν όλους τους τομείς εργασιών τους και συνιστούν σημαντικό “εργαλείο” για τη διοίκηση κατά την άσκηση των καθηκόντων της.

Στη Χώρα μας, το πρώτο ουσιαστικό βήμα για την καθιέρωση του θεσμού του ελέγχου, έγινε με τον νόμο 5076/1931, περί ανωνύμων εταιριών και τραπεζών, όπου προβλεπόταν η δημιουργία του Σώματος Ορκωτών Λογιστών (Σ.Ο.Λ). Ωστόσο, ο θεσμός αυτός δε λειτούργησε, καθώς παρέμεναν σε ισχύ τα άρθρα 36-38 του νόμου 2190/1920, τα οποία όριζαν, ότι ο έλεγχος των ισολογισμών πραγματοποιούνται από δυο τακτικούς και δύο αναπληρωματικούς ελεγκτές, οι οποίοι εκλέγονται από την Γενική Συνέλευση των μετόχων της Α.Ε.

Το 1948 υπεγράφη σύμβαση μεταξύ Ελληνικής Κυβέρνησης και Διοίκησης Οικονομικής Συνεργασίας των ΗΠΑ, με την οποία κλήθηκαν Άγγλοι Ορκωτοί Λογιστές, ενώ στην συνέχεια εκδόθηκαν συγκεκριμένες υπουργικές αποφάσεις για την διασφάλιση ύπαρξης πραγματικών Ορκωτών Λογιστών.

1. Υπ. αρ. 12984/13.9.49 απόφαση «Περί συμπληρώσεως συντονιστικού συμβουλίου θεσμού ορκωτών λογιστών».
2. Υπ. αρ. 16498/16.11.49 απόφαση «Περί συμπληρώσεως συντονιστικού συμβουλίου θεσμού ορκωτών λογιστών».
3. Υπ. αρ. 1001/20/29.10.50 απόφαση «Περί καταρτίσεως σχεδίου Νόμου περί συντάξεως Σώματος Ελλήνων Ορκωτών Λογιστών».

Η πρώτη πραγματική προσπάθεια να εφαρμοσθούν οι παραπάνω αποφάσεις, έγινε το 1952, όταν και δωδεκαμελές σώμα που αποτελούνταν από καθηγητές, διευθυντές υπουργείων και τραπεζών, το οποίο όμως δεν πρόλαβε να λειτουργήσει λόγω της παραιτήσεως της κυβέρνησης Πλαστήρα τον Οκτώβριο του ίδιου έτους.

Το 1955, πλέον, ψηφίστηκε το Ν.Δ. 3329 «Περί συστάσεως Σώματος Ελλήνων Ορκωτών Λογιστών», που δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ Α230/25.8.55, μέσω του οποίου το Σ.Ο.Λ, αποτέλεσε το κύριο ελεγκτικό σώμα στην Ελλάδα μέχρι το 1992.

Κεφάλαιο 2. Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

2.1 Γενικά

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι ο προσδιορισμός της **Ελεγκτικής επιστήμης** στάδιο που κρίνεται απαραίτητο, προκειμένου να οριοθετηθούν σαφέστερα οι έννοιες του **εσωτερικού ελέγχου**, σε αντιπαραβολή με αυτές του **Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου** και του **Εξωτερικού Ελεγκτή**.

2.2 Εννοιολογικές προσεγγίσεις

Ο Meigs (1984) που κατά πολλούς ερευνητές θεωρείται ως ο πατέρας της Ελεγκτικής επιστήμης, όρισε την Ελεγκτική, ως τον ιδιαίτερο επαγγελματικό κλάδο, των διοικητικών-οικονομικών επιστημών, που πραγματεύεται τους γενικούς κανόνες όρους και προϋποθέσεις για την διενέργεια ελέγχου σε κάθε οικονομική μονάδα, με σκοπό την διαφύλαξη και την σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων, καθώς και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τον Δήμου (2000) η Ελεγκτική, καθορίζει το σύνολο των αρχών που αποσκοπούν στον συστημικό προσδιορισμό του είδους, της έκτασης, του τρόπου διενέργειας του ελέγχου των ενεργειών, ιδιαίτερα των διαχειριστικών, των αρμόδιων οργάνων των οικονομικών μονάδων για την πρόληψη λαθών ή καταχρήσεων ή για την εξακρίβωση της ορθότητας, της νομιμότητας και της σκοπιμότητας αυτών.

Κατά τον Μπαμπινιώτη (2002), η Ελεγκτική είναι ο επιστημονικός κλάδος και τεχνική που έχει ως αντικείμενο την διατύπωση αρχών και κανόνων για την διεξαγωγή των οικονομικών ελέγχων, έτσι ώστε να είναι δυνατή η πρόληψη λαθών και η διαπίστωση της πραγματικής χρηματοοικονομικής κατάστασης της οικονομικής μονάδας. Έλεγχος δηλαδή, είναι η έρευνα για την αλήθεια, την ορθότητα, την ικανότητα, την γνησιότητα, την αξία των περιουσιακών στοιχείων, των αποτελεσμάτων και της θέσης της οικονομικής μονάδας.

Πιο πρόσφατα, σύμφωνα με τον Τσακλάγκανο (2005), η Ελεγκτική ορίστηκε ως το σύνολο των κανόνων, αρχών και ενεργειών, με βάση τις οποίες διενεργείται κάθε λογιστικός-διαχειριστικός έλεγχος, με σκοπό την διατύπωση αιτιολογημένων συμπερασμάτων, σχετικά με κάποια οικονομική διαχείριση.

Κατά τον Καζαντζή (2006), η Ελεγκτική ορίζεται ως ο επιστημονικός κλάδος της συστηματικής διαδικασίας συγκέντρωσης και αξιολόγησης ελεγκτικών τεκμηρίων, από ένα ανεξάρτητο και ικανό για την περίπτωση πρόσωπο, τα οποία τεκμήρια αφορούν μετρήσιμες πληροφορίες συγκεκριμένης οικονομικής μονάδας, με σκοπό να εξακριβωθεί και να γνωστοποιηθεί στους ενδιαφερόμενους χρήστες, κατά πόσο οι πληροφορίες αυτές, ανταποκρίνονται σε προκαθορισμένα κριτήρια.

Γενικότερα μπορεί να λεχθεί, ότι η Ελεγκτική, είναι ένας κλάδος που αποκτά αποδοχή και εφαρμογή, μέσα από τις διευρύνσεις και αξιολογήσεις των λειτουργιών. Εξελίσσεται συνεχώς με σκοπό την υλοποίηση του στόχου της, να αποκτήσει δική της ταυτότητα, προσεγγίζοντας τις αδυναμίες του εσωτερικού ελέγχου, προκειμένου να εξασφαλιστεί χρηστή Διοίκηση, ώστε να επιτύχουν οι Φορείς και οι Διοικήσεις τους σκοπούς, διασφαλίζοντας την οικονομική συνοχή της επιχείρησης (Καραμανής 2008).

Κατά τον Παντελίδη (2009) η έννοια της Ελεγκτικής, μπορεί να συγκεκριμενοποιηθεί με λέξεις-φράσεις, που θα αποδώσουν την λειτουργία και την δομή της, καθώς επίσης και το σκεπτικό με το οποίο εφαρμόζεται. Ήτοι:

- Ο όρος «συστηματική διαδικασία» σημαίνει μια λογική καλά δομημένη σειρά βημάτων ή διεργασιών.
- Ο όρος «συγκέντρωση και αξιολόγηση ελεγκτικών τεκμηρίων» σημαίνει εξέταση των βασικών στοιχείων του ελέγχου και συνετή και ακριβοδίκαιη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, χωρίς καμιά προκατάληψη υπέρ ή κατά του ελεγχόμενου φυσικού ή νομικού προσώπου.
- Ο «καθορισμός του βαθμού ανταπόκρισης μετρήσιμων πληροφοριών με προκαθορισμένα κριτήρια» αναφέρεται στο πόσο κοντά μπορεί να βρίσκονται οι μετρήσιμες πληροφορίες με συγκεκριμένα κριτήρια.
- «Ικανό και ανεξάρτητο πρόσωπο». Ο Ελεγκτής πρέπει να διαθέτει όλα εκείνα τα επαγγελματικά και επιστημονικά προσόντα, που κρίνονται απαραίτητα για την διενέργεια του ελέγχου, αλλά ταυτόχρονα πρέπει να είναι ανεπηρέαστος και ανεξάρτητος.
- «Διατύπωση της γνώμης του ελεγκτή». Τα ευρήματα του ελέγχου και η τελική γνώμη του Ελεγκτή, πρέπει να δημοσιευθούν εγγράφως στους ενδιαφερόμενους χρήστες των σχετικών πληροφοριών. Η γνωστοποίηση αυτή γίνεται μέσω των πιστοποιητικών και των εκθέσεων ελέγχου.
- «Συγκεκριμένη οικονομική μονάδα». Ο έλεγχος και η ελεγκτική διαδικασία πρέπει να έχει προκαθορισμένα όρια για την οικονομική μονάδα που θα ελεγχθεί, μα και για να καθορίζονται και τα πεδία ευθύνης και αρμοδιότητας του ελεγκτή. Η οριοθέτηση αυτή περιλαμβάνει την μονάδα και τον χρονικό ορίζοντα του ελέγχου.

Συνολικά, η Ελεγκτική ως φιλοσοφία δεν ενδιαφέρεται, για την νομική μορφή των οργανισμών που ελέγχει, δηλαδή αν έχουν δημόσιο, η ιδιωτικό χαρακτήρα, για το αντικείμενο εκμετάλλευσης και για τον κερδοσκοπικό ή μη χαρακτήρα τους. Όμως, ως αυτόνομος κλάδος της οικονομικής-διοικητικής των επιχειρήσεων και εκμεταλλεύσεων η Ελεγκτική είναι επιστήμη, γιατί μέσα από την διερεύνηση παρέχει συνεχώς καινούργια γνώση και ταυτόχρονα

τεχνική, γιατί σε συνδυασμό με την παρεχόμενη επιστημονική γνώση ικανοποιεί τις ανάγκες του ελέγχου και φέρει εις πέρας την αποστολή της.

Ως επιστήμη, σκοπός της Ελεγκτικής, είναι η δημιουργία ενός πλαισίου Κανόνων και Αρχών, που αφορούν τη διεξαγωγή οικονομικών ελέγχων. Οι έλεγχοι αυτοί, αποσκοπούν στην επιβεβαίωση και επαλήθευση των ισχυρισμών και των διαβεβαιώσεων τρίτων (Παπαστάθης 2003).

Ως τεχνική η Ελεγκτική, αξιοποιεί την καινούργια γνώση που παράγει ο επιστημονικός της κλάδος, για να ικανοποιήσει τις πρακτικές ανάγκες ελέγχου και συγκεκριμένα, να καθορίσει πρότυπα και διαδικασίες που θα εξασφαλίζουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η τεχνική αναζητά τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στον συγκεκριμένο σκοπό (π.χ. εξακρίβωση της ορθότητας λογιστικών καταστάσεων) και στο μέσο (π.χ. ελεγκτική διαδικασία) που οδηγεί στην επίτευξη αυτού του σκοπού.

2.3 Αναγκαιότητα της Ελεγκτικής

Η πολυπλοκότητα των οικονομικών μεγεθών, ο όγκος των χρηματοοικονομικών πράξεων συνάμα με την μεγέθυνση των επιχειρήσεων και εταιριών, δυσκολεύουν ιδιαίτερα τον έλεγχο και εποπτεία αυτών. Η Ελεγκτική αποκτά βαρύνουσα σημασία σε ένα τόσο εξελιγμένο οικονομικό περιβάλλον, εντός και εκτός επιχειρήσεων. Οι σημαντικότερες βάσεις για την θεμελίωση της Ελεγκτικής είναι:

- Οι ατέλειες της ανθρώπινης φύσης.
- Ο εντοπισμός και διόρθωση λογιστικών σφαλμάτων.
- Η ανάγκη αξιόπιστων πληροφοριών.

Τα λάθη και οι αδυναμίες είναι χαρακτηριστικά του ανθρώπου. Ο έλεγχος βασίζεται κατά πολύ στο ανθρώπινο σφάλμα και αυτό προσδοκά να προβλέπει, να διορθώνει να αναστέλλει. Η εξέλιξη της κοινωνίας και της οικονομίας, επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις ατέλειες και τις αδυναμίες των ανθρώπων, χωρίς όμως ποτέ να τις εξαλείφει. Τα λάθη αυτά στην οικονομική διαχείριση οφείλονται στο ανθρώπινο σφάλμα (Γρηγοράκος 2009).

Βασικός σκοπός της Ελεγκτικής, είναι η ανακάλυψη των λαθών, ο έγκαιρος εντοπισμός και διόρθωση των σφαλμάτων, τα οποία ανεξάρτητα με τη φύση τους, παρουσιάζουν μια αναληθή εικόνα της οικονομικής μονάδας. « Το σφάλμα στη λογιστική, είναι επαγγελματικό σφάλμα, οφειλόμενο σε αμέλεια ή άγνοια των λογιστικών κανόνων» Bapde (1996). Ο τελευταίος ορίζει έξι κατηγορίες σφαλμάτων ήτοι, λογιστικής ερμηνείας, παραλείψεων, αποδόσεων, αρχών, αριθμητικά και εμφανιζόμενα κατά την λογιστική εργασία.

Η ισχύς της Ελεγκτικής πηγάζει από την δύναμη, την αξιοπιστία, την ποιότητα της ίδιας της πληροφορίας που χρησιμοποιείται. Όταν το στοιχείο αυτό στερείται ποιότητας και δεν είναι ξεκάθαρο, άνευ προκαταλήψεων, το έργο του ελεγκτή δυσχεραίνεται. Ελεγκτές, πανεπιστημιακοί, ερευνητές, υποστηρίζουν, ότι καθώς μεγαλώνουν οι κοινωνίες τα κανάλια

αναξιόπιστων πληροφοριών πληθαίνουν, το ίδιο και τα αναξιόπιστα στοιχεία. Αναξιόπιστες πληροφορίες σε μια κοινωνία, μπορεί να επιφέρουν μη αποδοτική και μη αποτελεσματική κατανομή των παραγωγικών πόρων. Αυτό θα αποβεί μοιραίο για τις ίδιες τις κοινωνίες, αλλά και για αυτούς που παίρνουν τις αποφάσεις. Μια λύση, προς αποφυγήν αναξιόπιστων πληροφοριών, θα ήταν, αν καθένας ξεχωριστά έκανε τον δικό του έλεγχο για την αξιοπιστία και αντικειμενικότητα των πληροφοριών.

2.4 Τι εξετάζει η Ελεγκτική

Η ελεγκτική εξετάζει 3 βασικά θέματα που αφορούν τόσο τον εσωτερικό, όσο και τον εξωτερικό έλεγχο:

- ✓ Το αντικείμενο του ελέγχου.
- ✓ Το υποκείμενο του ελέγχου.
- ✓ Τις ελεγκτικές διαδικασίες.

Αντικείμενο του ελέγχου, είναι η οικονομική διαχείριση ξένης περιουσίας με την ευρύτερη αυτής έννοια. Για παράδειγμα, ελέγχεται μια εταιρία, ή επιχείρηση για το ξένο κεφάλαιο που διαχειρίζεται, δηλαδή αυτό που ανήκει στους μετόχους. Ο έλεγχος της ξένης περιουσίας, όταν διενεργείται υπό τις παραπάνω προϋποθέσεις, κρίνεται απαραίτητος και θεωρείται ως αναγκαίο συμπλήρωμα κάθε διαχείρισεως. Σύμφωνα με τον Mattingly (1963), ένας επαγγελματίας λογιστής ελεγκτής, καθορίζει ως αντικείμενο της ελεγκτικής τον έλεγχο της οικονομικής μονάδος, δηλαδή, *«την εξέταση των βιβλίων μιας οικονομικής μονάδος, των δικαιολογητικών εγγράφων, των επιδεικνυόντων την αλήθεια, ακρίβεια και νομιμότητα απαιτούμενων πληροφοριών, ως και η διενέργεια δοκιμαστικών επαληθεύσεων πασών των εργασιών τούτων, διεξαγομένων εις τοιαύτην έκτασιν, ώστε να πεισθεί ο ελεγκτής περί της ακρίβειας και της αλήθειας, των ως άνω βιβλίων και των βάσει τούτων συνταχθεισών οικονομικών καταστάσεων»*.

Με άλλα λόγια, αντικείμενο του ελέγχου αυτού είναι:

- Η οικονομική ευρωστία της επιχείρησης.
- Εάν οι υποδομές της είναι σύγχρονες.
- Η έρευνα για τις παραβλέψεις και τα λάθη της επιχείρησης, καθώς και η λήψη αποφάσεων για την έγκαιρη θεραπεία τους.
- Η μείωση του κόστους, χωρίς αρνητικές επιπτώσεις στην ποιότητα.
- Η οργάνωση του οικονομικού λογισμού.
- Η καλύτερη εκμετάλλευση των πάγιων και κυκλοφοριακών μέσων της επιχείρησης.
- Η καλύτερη εκμετάλλευση της επιχείρησης.

Υποκείμενο του ελέγχου αποτελεί ο ίδιος ο Ελεγκτής. Τα πρόσωπα με την σωστή επιστημονική κατάρτιση, προδιαγραφές και προσόντα, αναλαμβάνουν να διενεργήσουν σωστά και αποτελεσματικά τον έλεγχο. Ο Ελεγκτής, μπορεί να είναι εσωτερικός, δηλαδή να έχει υπαλληλική εξάρτηση με την επιχείρηση, ή εξωτερικός, δηλαδή ανεξάρτητος και αδέσμευτος έναντι της επιχείρησης.

Ελεγκτικές Διαδικασίες. Με τον όρο αυτό, εννοούμε τις μεθόδους και τις διαδικασίες που ακολουθούνται, ώστε να πραγματοποιηθεί ο εσωτερικός ή ο εξωτερικός έλεγχος. Πιο συγκεκριμένα, οι ελεγκτικές διαδικασίες περιλαμβάνουν τις μεθόδους και τις επιστημονικές αυτές τεχνικές, που κρίνονται απαραίτητες, ώστε να πραγματοποιηθεί ορθά η διενέργεια του ελέγχου, παράγοντας άρτιο, επιστημονικό, ελεγκτικό έργο.

2.5 Στόχοι της Ελεγκτικής

Η Ελεγκτική, μέσω της εξέτασης και αξιολόγησης των λειτουργιών, βρίσκει πρόσφορο έδαφος αποδοχής και εφαρμογής σε κάθε επιχειρηματική μονάδα, φορέα και κοινωνία. Ταυτόχρονα, εξασφαλίζει την υψηλή και κρυστάλλινη ποιότητα της οικονομικής πληροφορίας. Η εκμετάλλευση αυτής της πληροφορίας που παράγει ο έλεγχος, υποβοηθά τις κοινωνίες και τους οικονομικούς οργανισμούς, στην αρτιότερη επένδυση και χρήση των πλουτοπαραγωγικών τους πόρων.

Σε αυτά τα πλαίσια η Ελεγκτική προσπαθεί να προσεγγίζει τις αδυναμίες του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου με επιστημονικές μεθόδους, παράλληλα με την ίδια της προσπάθεια να αποκτήσει ολοκληρωμένη οντότητα και ταυτότητα. Η σύζευξη και των δύο αυτών δρόμων δίνει την δυνατότητα στην Ελεγκτική, να παράγει, να υποδεικνύει ρεαλιστικές, επιστημονικές λύσεις (Καραγιώργος 2006).

Μια σύντομη απαρίθμηση των στόχων της Ελεγκτικής:

- ✓ Η εξασφάλιση της σωστής διοίκησης.
- ✓ Η επίτευξη των στόχων των φορέων και των διοικήσεων των οργανισμών.
- ✓ Η διασφάλιση των μετόχων.
- ✓ Η γενικότερη «κοινωνική» συνοχή της επιχείρησης.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Leonard (2000), η Ελεγκτική ανιχνεύει πιθανές ελλείψεις και έτσι εντοπίζει σημεία που προσφέρουν δυνατότητες μελλοντικών εξαπλώσεων, με αποτέλεσμα να περιορίζονται οι δαπάνες και να εξαλείφονται οι σπατάλες. Με τον έλεγχο, προσδιορίζεται αν η παραγωγική-οικονομική μονάδα λειτουργεί στα πλαίσια μέγιστης αποδοτικότητας.

Κατά τον Τσακλάγκανο (2004) ορισμένοι βασικοί σκοποί της Ελεγκτικής είναι η:

- Πρόληψη ηθελημένων ή αθέλητων λογιστικών λαθών, απατών (προληπτικός έλεγχος).
Αποκάλυψη και καταστολή ακούσιων ή εκούσιων σφαλμάτων (κατασταλτικός έλεγχος).

- Πιστοποίηση της αλήθειας των οικονομικών καταστάσεων (επιβεβαιωτικός έλεγχος).
- Αξιολόγηση της σύνταξης των οικονομικών καταστάσεων, των οποίων τα στοιχεία είναι ενδιαφέροντα, διότι δείχνουν την πορεία και τις τάσεις που επικρατούν στην επιχείρηση (κύκλος εργασιών, κοστολόγια).

Τέλος, για την πληρέστερη παρουσίαση των σκοπών της Ελεγκτικής, παρατίθεται με γνώμονα τον χρόνο, η διαφοροποίηση των σκοπών στις εξής περιόδους:

- Μέχρι το 1905 η ανακάλυψη της απάτης αποτελούσε τον κύριο στόχο της Ελεγκτικής.
- Στην δεύτερη περίοδο (1905-1933), προστέθηκαν οι στόχοι της ακριβοδίκαιης απεικόνισης των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης και της αποκάλυψης λαθών.
- Στην τρίτη περίοδο (1933-1940), οι στόχοι παραμένουν ίδιοι, όμως η αναγνώριση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, περιλαμβάνει ελεγκτικές δοκιμασίες.
- Στην επόμενη περίοδο (1940-1970), οι ελεγκτικοί στόχοι είναι, κυρίως, η ορθότητα της οικονομικής κατάστασης με αυξημένη την αναγνώριση της σημασίας του εσωτερικού ελέγχου για τον σχεδιασμό των ελεγκτικών διαδικασιών και την χρησιμοποίηση των δοκιμασιών ελέγχου.
- Στην Πέμπτη περίοδο (1970-1985), στρέφεται προς την διενέργεια επαληθευτικών δοκιμασιών για την διαπίστωση σφαλμάτων.
- Στην έκτη και τελευταία περίοδο (1985-1990), αρχίζει η χρησιμοποίηση προσεγγίσεων που έχουν ως βάση το μοντέλο του ελεγκτικού κινδύνου.

2.6 Διακρίσεις της Ελεγκτικής

Η έννοια της Ελεγκτικής ως προς το υποκείμενο του ελέγχου, δηλαδή το πρόσωπο που διενεργεί τον έλεγχο, διακρίνεται στις παρακάτω κατηγορίες (Αστρίτης 2000):

- **Εξωτερική Ανεξάρτητη Ελεγκτική.** Ο εξωτερικός ή ανεξάρτητος έλεγχος είναι αυτός που εκτελείται από ειδικά εκπαιδευμένους επαγγελματίες λογιστές-ελεγκτές, οι οποίοι αποκαλούνται ορκωτοί λογιστές ή ορκωτοί ελεγκτές. Πρότερα ο έλεγχος διενεργούνταν κυρίως επί του λογιστικού συστήματος μιας μονάδας. Σήμερα ο έλεγχος μπορεί να περιλαμβάνει επιμέρους θέματα των οργανωτικών συστημάτων, τα οποία μπορούν να επηρεάζουν εμμέσως την αποτελεσματικότητα των λογιστικών συστημάτων και της οικονομικής μονάδας γενικότερα (Γρηγοράκος 2009).
- **Εσωτερική Ελεγκτική.** Ο Εσωτερικός Έλεγχος, ορίζεται από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA 1991 Taylor & Glezen 1996), ως «*μια ανεξάρτητη διαδικασία που λειτουργεί μέσα στον οργανισμό, για να εξετάσει και να εκτιμήσει τις διαδικασίες παρέχοντας σημαντική υπηρεσία σε αυτόν*». Επίσης είναι μια απαραίτητη λειτουργία του σύγχρονου management καθώς είναι σύμβουλός του σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί τις εσωτερικές διαδικασίες και λειτουργίες, παρέχοντας

την απαραίτητη πληροφόρηση στη Διοίκηση. Σε συνάρτηση με τα παραπάνω, ο εσωτερικός έλεγχος, βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων (Καραγιώργος 2007).

- **Κρατική Ελεγκτική.** Στον κρατικό έλεγχο περιλαμβάνονται όλοι οι έλεγχοι που διενεργούνται από τους διάφορους φορείς, κρατικούς και ημικρατικούς. Από τους πιο σημαντικούς είναι ο φορολογικός, που στοχεύει στην διαπίστωση των φορολογικών εισοδημάτων φυσικών και νομικών προσώπων, ο έλεγχος από την Τράπεζα της Ελλάδος που αφορά σε πιστωτικά και νομισματικά θέματα και ο έλεγχος από το Ελεγκτικό Συνέδριο του κράτους, που αφορά τους λογαριασμούς στον δημόσιο τομέα (Κάντζος 1995).

2.7 Κατηγορίες – Είδη της Ελεγκτικής

Ανάλογα με τον σκοπό τους οι έλεγχοι διακρίνονται σε **προληπτικούς και κατασταλακτικούς** (Πρωτοψάλτης και Σαρακοστίδης 2003). Ο **προληπτικός έλεγχος** διενεργείται πριν την υλοποίηση της Πράξης, κατά το στάδιο της προετοιμασίας ένταξης, όπου ελέγχεται η ικανότητα του Τελικού Δικαιούχου να υλοποιήσει την Πράξη. Ελέγχεται αφενός η ικανότητά του να τηρήσει την ισχύουσα νομοθεσία και αφετέρου, να εμποδίσει ανεπιθύμητες μελλοντικές καταστάσεις προκειμένου να τεθούν οι σωστές δικλίδες ασφαλείας στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Αντίθετα, ο **κατασταλακτικός έλεγχος**, διενεργείται από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές (Internal Auditors), αποβλέποντας στην εφαρμογή των διαδικασιών, την καταστολή εκούσιων ή ακούσιων λαθών, απατών, κλοπών, κακής ποιότητας υπηρεσιών, προϊόντων, μετά την εκτέλεση της Πράξης.

Ανάλογα με την έκτασή τους, οι έλεγχοι διαχωρίζονται σε **γενικούς και ειδικούς**. Οι ειδικοί έλεγχοι είναι αυτοί που έχουν προς διερεύνηση έναν συγκεκριμένο τομέα ή αντικείμενο. Οι γενικοί έλεγχοι, είναι εκείνοι που εκτείνονται σε ολόκληρη την διαχείριση μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

Ανάλογα με την περιοδικότητα διακρίνονται σε **μόνιμους, τακτικούς και έκτακτους**. Μόνιμοι ή διαρκείς έλεγχοι είναι αυτοί που διενεργούνται σε συνεχή βάση και λαμβάνουν χώρα κατά την εκτέλεση της οικονομικής πράξης, συναλλαγής, παραγωγικής διαδικασίας. Τακτικοί ή περιοδικοί είναι οι έλεγχοι που πραγματοποιούνται κατά τακτές χρονικές περιόδους και διενεργούνται αποκλειστικά από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές.

Ανάλογα με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται, διακρίνονται σε **κάθετους και οριζόντιους**. Στον κάθετο ή αναδρομικό έλεγχο ο ελεγκτής, επιβεβαιώνει τα μεγέθη που παρουσιάζονται στον ισολογισμό, ακολουθώντας μια ανάποδη πορεία από αυτήν που ακολουθήθηκε για να εμφανιστούν αυτά τα μεγέθη στις λογιστικές καταστάσεις, ώστε από τα αποτελέσματα χρήσης, να καταλήξει στα αρχικά παραστατικά (Φλιτούρης 2007). Πρόσθετα, επικοινωνεί με τρίτους εκτός της οικονομικής μονάδος, για μια αντικειμενικότερη τεκμηρίωση πράξεων και σχέσεων,

ειδικότερα όταν τα παραστατικά αυτά έχουν εκδοθεί από την ίδια την επιχείρηση και δεν αποτελούν ισχυρό τεκμήριο (Κάντζος και Χονδράκη 2006).

Αντίθετα στον οριζόντιο έλεγχο ακολουθείται η ακριβώς αντίστροφη πορεία (Φλιτούρης 2007). Εδώ ο ελεγκτής επιλέγει ένα δείγμα που αντιπροσωπεύει το σύνολο των εγγραφών ή πράξεων, αλλά για να έχει μια πιο διευρυμένη και ξεκάθαρη οπτική της οικονομικής κατάστασης, θα πρέπει να αναζητήσει, τα πλέον αξιόπιστα τεκμήρια επιβεβαίωσης των μεγεθών που εμφανίζονται στις λογιστικές καταστάσεις, ελέγχοντας αν οι εγγραφές περάστηκαν στα αναλυτικά ημερολόγια και αν καταχωρήθηκαν στους αντίστοιχους λογαριασμούς των αναλυτικών καθολικών, στη συνέχεια στα ισοζύγια και τέλος στις λογιστικές καταστάσεις (Κάντζος και Χονδράκη 2006).

2.8 Νομικό Πλαίσιο Ελεγκτικής

Η εντολή προς τον Ελεγκτή για την διεξαγωγή του ελέγχου, είναι πρωταρχικά, δικαίωμα των (τωρινών) μετόχων/ιδιοκτητών της οικονομικής μονάδας ή της εποπτεύουσας Αρχής, όταν δεν πρόκειται για ιδιωτικούς οργανισμούς ή για ιδιωτικούς οργανισμούς που βρίσκονται κάτω από ειδικό καθεστώς (πτώχευση π.χ.) και σ' αυτούς πρωτίστως αναφέρεται ο Ελεγκτής.

Δεδομένης της θεωρίας, πως η καλύτερη κυκλοφορία οικονομικών πληροφοριών σε μια κοινωνία, συμβάλει στην ορθολογικότερη κατανομή και εκμετάλλευση των πόρων της, η Ελεγκτική, όπως και άλλοι οικονομικοί-κοινωνικοί θεσμοί, επιβάλλεται να διέπονται από συγκεκριμένους νόμους και κανόνες, για την διασφάλιση του κοινωνικού αγαθού των οικονομικών πληροφοριών, τις οποίες δημοσιεύουν μονάδες που διαχειρίζονται σημαντικό μέγεθος οικονομικούς πόρους.

Το βασικό νομικό πλαίσιο της Ελεγκτικής οικονομικών μονάδων στην Ελλάδα, περιγράφεται στο Ν. 2190/1920 άρθρα 36 και 37, όπως αυτός τροποποιήθηκε ώστε να συμπεριλαμβάνει την 8^η Οδηγία της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, αναφορικά με τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων, χωρών –μελών, καθώς και άλλες προβλέψεις που αφορούν τις εν λόγω καταστάσεις σε συνδυασμό και με το άρθρο 3 του Π.Δ 226/92, ενώ η οργάνωση αυτής ως θεσμός και επάγγελμα καθορίζεται στο Π.Δ 226/92 και Π.Δ 233/92. Συγκεκριμένα και σύμφωνα με το Ν. 2190 άρθρο 36 παρ. 6 «Προκειμένου να ληφθεί έγκυρη απόφαση από την Γενική Συνέλευση σχετικά με τους λογαριασμούς (ετήσιες οικονομικές καταστάσεις), αυτές θα πρέπει να έχουν ελεγχθεί από τουλάχιστον 2 ελεγκτές».

Με τον Νόμο 2190/20 άρθρο 42^α, ορίστηκαν τα κριτήρια με τα οποία υποχρεούνται οι εταιρίες σε έλεγχο των οικονομικών τους καταστάσεων από τον Ορκωτό Ελεγκτή Λογιστή. Τα αριθμητικά όρια της περίπτωσης του «Συνόλου Ενεργητικού» και της περίπτωσης του «Καθαρού Κύκλου Εργασιών», ορίστηκαν σε 1.500.000€ και 3.000.000€ αντίστοιχα. [Παρ. 4 άρθρου 16 Ν. 2919/2001 (ΦΕΚ 128/τ.Α725-6-2001)]. Τα κριτήρια αυτά αναπροσαρμόζονται κατά περιόδους.

Σύμφωνα με το Π.Δ. 226/92 περί συστάσεως οργανώσεως και λειτουργίας του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών στην Ελλάδα, το ελεγκτικό έργο συνιστάται στην εξέταση από Ορκωτό Ελεγκτή των τηρουμένων βιβλίων και νομίμων δικαιολογητικών και παραστατικών, που αποβλέπει στην διακρίβωση του κατά πόσον οι ελεγχθείσες οικονομικές καταστάσεις εμφανίζουν «ακριβοδίκαια», την οικονομική θέση και τα αποτελέσματα των εργασιών της κατά την ελεγχόμενη περίοδο (άρθρο 16 παρ. 1).

Περαιτέρω, σύμφωνα με την 8^η Οδηγία της Ευρωπαϊκής Κοινότητας οι Ελεγκτές ή οι εταιρίες ελέγχου διενεργούν τον νόμιμο έλεγχο των ετήσιων λογαριασμών των εταιριών, καθώς και την επαλήθευση της συμφωνίας των εκθέσεων διαχειρίσεως με τους ετήσιους λογαριασμούς (χωρίς να προσδιορίζεται σαφώς ο σκοπός του ελέγχου). Αν και σήμερα η ευθύνη της Ελεγκτικής έχει μετατοπιστεί από την ανακάλυψη της απάτης στην διαπίστωση της ορθότητας με την οποία οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις παρουσιάζουν την οικονομική θέση και τα αποτελέσματα δράσεως των ελεγχόμενων μονάδων, η ύπαρξη απάτης αλλά και αμέλεια κατά την διαχείριση των εμπιστευθέντων στη Διοίκηση της ελεγχόμενης Μονάδας οικονομικών πόρων δεν μπορεί να μην έχει ενδιαφέρον για τον ορκωτό ελεγκτή. Το πρώτο άλλωστε συνδέεται έμμεσα με την επαλήθευση των στοιχείων που εμφανίζονται στις λογιστικές καταστάσεις, αλλά και τους τρόπους παραγωγής του μετρηθέντος και εμφανιζόμενου θετικού ή αρνητικού αποτελέσματος.

Επίσης το Π.Δ. 226/92 προβλέπει (άρθρα 3,4) ότι οι Ορκωτοί Ελεγκτές:

- Είναι αποκλειστικώς αρμόδιοι για την άσκηση του τακτικού ελέγχου της οικονομικής διαχειρίσεως και των οικονομικών καταστάσεων συγκεκριμένων νομικών προσώπων (ορίζονται σαφώς), μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται Τράπεζες, Ασφαλιστικές εταιρείες, Εταιρείες επενδύσεων χαρτοφυλακίου κ.ά.
- Είναι επίσης αποκλειστικώς αρμόδιοι για την διενέργεια πραγματογνωμοσύνης πάνω σε θέματα οικονομικής διαχείρισης ή κατάστασης οιασδήποτε νομικού ή φυσικού προσώπου, δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου, κοινοπραξίας, ειδικού λογαριασμού ή ομάδας περιουσίας που απαιτεί λογιστικές πράξεις. Η πραγματογνωμοσύνη αυτή διατάσσεται σύμφωνα με τις διατάξεις του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας περί πραγματογνωμοσύνης, είτε με δικαστική πράξη κατά τη διάρκεια δίκης, κατόπιν απαίτησης διαδίκου που έχει έννομο συμφέρον, είτε με δικαστική απόφαση σύμφωνα με τις διατάξεις περί εκούσιας δικαιοδοσίας, μετά από αίτηση οποιασδήποτε δικαστικής αρχής ή υπηρεσίας του κράτους που έχει αρμοδιότητα προς τούτο και εφόσον επικαλείται και αποδεικνύει ότι συντρέχει προς τούτο λόγος δημοσίου συμφέροντος.
- Έλεγχο εμπορικών βιβλίων όπου αυτά, κατά τις διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας, συνιστούν μέσα αποδείξεως, κατόπιν σχετικής απόφασης του δικαστηρίου, είτε κατ'

αίτηση των διαδίκων, είτε αυτεπαγγέλτως. Η νομοτύπως συντασσόμενη έκθεση του Ορκωτού συνιστά πλήρη απόδειξη για το αντικείμενο για το οποίο διετάχθη.

- Μπορούν να αρνηθούν την ανατιθεμένη σε αυτούς διενέργεια ελέγχου, ή να ζητήσουν τη διακοπή του αρξάμενου από αυτούς ελέγχου, εφόσον επικαλούνται συγκεκριμένους λόγους τους οποίους γνωστοποιούν στον ελεγχόμενο και αναφέρουν στο εποπτικό συμβούλιο του σώματος. Το τελευταίο εξετάζει τους προβαλλόμενους λόγους και εφόσον διαπιστώσει την σοβαρότητα αυτών, αποφαίνεται περί της απαλλαγής του ορισθέντος Ελεγκτή. Η γνωστοποίηση της διακοπής του ελέγχου δεν απαλλάσσει τον Ορκωτό Ελεγκτή από τις υποχρεώσεις του προς τον ελεγχόμενο για αποζημίωση σε περίπτωση αδικαιολόγητης διακοπής του ελέγχου.

2.9 Ελεγκτικά Πρότυπα

Επιπλέον των επίσημων νόμων κάθε κράτους ή κοινωνίας, «πηγή δικαίου», θα μπορούσαμε να πούμε, αποτελούν για την Ελεγκτική και τα πρότυπα του Διεθνούς Συμβουλίου Λογιστικών και Ελεγκτικών Προτύπων (International Accounting and Auditing Standards Board), τα οποία (οικειοθελώς) υιοθετούν και εφαρμόζουν, για τη διαπίστωση της ορθότητας των λογιστικών καταστάσεων, τα Σώματα Ορκωτών Λογιστών πολλών κρατών συμπεριλαμβανομένου και αυτού της Ελλάδος.

Τα Ελεγκτικά Πρότυπα (standards) περιγράφουν το θεσμικό πλαίσιο του ελέγχου και προσδιορίζουν τα απαραίτητα κριτήρια για την άρτια τεκμηρίωση των οικονομικών ελέγχων και τη δημοσιοποίησή τους. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τα Ελεγκτικά Πρότυπα (auditing standards) μπορούν να καταταχθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

- **Γενικές Αρχές (General Standards).** Κατά τις γενικές αρχές οι έλεγχοι πρέπει να διεκπεραιώνονται από έμπειρα και καταρτισμένα άτομα με επαγγελματική επάρκεια και κατάλληλη εκπαίδευση.
- **Αρχές Εκτελέσεως της Εργασίας (Standards of Fieldwork).** Η εργασία του ελέγχου πρέπει να έχει σωστό σχεδιασμό και επίβλεψη. Σωστή μελέτη και εκτίμηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, επαρκές και κατάλληλο αποδεικτικό υλικό της εργασίας, το οποίο πρέπει αν συγκεντρώνεται από την έρευνα, την επιθεώρηση, την παρατήρηση.
- Αρχές που αφορούν τις **Εκθέσεις Ελέγχου (Standards of Reporting).** Κατά τις αρχές αυτές, στις εκθέσεις ελέγχου, θα πρέπει να υπάρχει δήλωση, ότι οι οικονομικές καταστάσεις, έχουν συνταχθεί με βάση τις παγιωμένες λογιστικές αρχές. Κρίνεται απαραίτητο, στις Εκθέσεις, να εκφράζεται γνώμη για τις οικονομικές καταστάσεις στο σύνολό τους.

Η ανάπτυξη των παραπάνω Προτύπων για κάθε περίπτωση, είναι θέμα θεωρητικής, αλλά περισσότερο πρακτικής εφαρμογής και μελέτης, μέσα από τα εσωτερικά επαγγελματικά

σεμινάρια, καθώς και με την σύνταξη και εφαρμογή στον έλεγχο, ειδικών οδηγιών και προγραμμάτων ελέγχου αρκετά εξειδικευμένων, τόσο ως προς τον έλεγχο (οδηγοί και προγράμματα μελέτης και αξιολόγησης εσωτερικής οργάνωσης για παράδειγμα), όσο και ως προς τους κλάδους των επιχειρήσεων (οδηγοί και προγράμματα ελέγχου εμπορικών επιχειρήσεων, Τραπεζών κλπ).

Κεφάλαιο 3. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

3.1 Γενικά

Μετά την ανάλυση της έννοιας της Ελεγκτικής Επιστήμης στο προηγούμενο κεφάλαιο, επόμενο βήμα αποτελεί ο προσδιορισμός, κατά το δυνατόν σαφέστερα, της έννοια του **εσωτερικού ελέγχου**. Για το σκοπό αυτό, κρίνεται απαραίτητο να εντοπισθούν οι διαφορές της, αφενός με αυτήν του **Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου** και αφετέρου, με εκείνη του **Εξωτερικού Ελεγκτή**, έτσι ώστε, να περιγραφούν ευκρινέστερα, η έννοια και ο ρόλος του ελεγκτή που έχει υπαλληλική σχέση με την επιχείρηση και απασχολείται εντός αυτής.

3.2 Εσωτερικός Έλεγχος και Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

Σύμφωνα με την Επαγγελματική Ένωση των Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ, η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, περιλαμβάνει τις δράσεις, οι οποίες υιοθετούνται από τη Διοίκηση για να σχεδιαστεί, οργανωθεί και κατευθυνθεί η απόδοση ικανοποιητικών ενεργειών, που σκοπό έχουν να παρέχουν επαρκή ασφάλεια ότι θα υλοποιηθούν οι σκοποί της **(α)** επίτευξης συγκεκριμένων στόχων, **(β)** οικονομικής και επαρκούς χρησιμοποίησης των πόρων της, **(γ)** προστασίας των περιουσιακών της στοιχείων, **(δ)** αξιοπιστίας και ακεραιότητας των πληροφοριών, **(ε)** συμμόρφωσης με πολιτικές, προγράμματα, διαδικασίες, νόμους και κανονισμούς (Παπαστάθης, 2003).

Επιπλέον, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί βραχίονα του μοντέλου Εταιρικής Διακυβέρνησης, από την άποψη ότι συνεισφέρει στη λειτουργία της διακυβέρνησης ενός οργανισμού αξιολογώντας και βελτιώνοντας τις διαδικασίες με τις οποίες **(α)** θεσμοθετούνται και γίνονται γνωστοί οι στόχοι και οι αξίες του, **(β)** ελέγχεται η επίτευξη των στόχων, **(γ)** διασφαλίζεται η λογοδοσία και **(δ)** προστατεύονται οι αξίες (Pickett, 2003).

Εννοιολογικά, σήμερα, η **Υπηρεσία του Εσωτερικού Ελέγχου** ορίζεται ως μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική υπηρεσία, καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη, η οποία, μέσω των τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεών της, αξιολογεί την επάρκεια της λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η Υπηρεσία αυτή προσθέτει αξία και βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού, με σκοπό την αποτελεσματική εκτίμηση και διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, τον περιορισμό ή την εξάλειψη του, τον οποίο βέβαια η διοίκηση της επιχείρησης να διαχειριστεί (risk appetite) για την επίτευξη των στρατηγικών και τακτικών επιχειρησιακών αναλαμβάνει της στόχων (Παπαστάθης, 2003).

Από την άλλη πλευρά, το **Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου** αποτελεί ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, ένα σύστημα ελεγκτικών μηχανισμών (controls) που εγκαθιδρύει η Διοίκηση και αποσκοπεί στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης (Cheung and Qiang, 1997). Είναι δηλαδή όλα τα μέτρα και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται

στην επιχείρηση για την αποφυγή καταδολιεύσεων των εργαζομένων σε αυτήν, αλλά και όλα τα μέτρα και οι διαδικασίες που καλύπτουν ένα πολυσύνθετο εύρος δραστηριοτήτων της σύγχρονης επιχείρησης, όπως για παράδειγμα το πρόγραμμα προετοιμασίας, επαλήθευσης και κατανομής των διαφόρων μορφών επίβλεψης πάνω στις τρέχουσες αναφορές και αναλύσεις, που επιτρέπουν στα ανώτατα διευθυντικά στελέχη να διατηρούν τον έλεγχο στις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης (Τσακλάγκανος, 1997).

Τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου είναι μια σημαντική λειτουργία και προηγούνται των ελέγχων, ενώ παράλληλα αποτελούν τη βάση αποτελεσματικής εργασίας των Εσωτερικών Ελεγκτών. Βασική προϋπόθεση για τη δόμησή τους όμως, είναι η ύπαρξη καταγεγραμμένων διαδικασιών στην επιχείρηση, διότι κάθε πρόγραμμα ελέγχου ακολουθεί βήμα προς βήμα τη ροή των εργασιών με λογική σειρά, ενώ μετά το πέρας των ελέγχων, αναθεωρούνται και βελτιώνονται από τους Ελεγκτές με την εισαγωγή των νέων δεδομένων που προκύπτουν, ακολούθως κωδικοποιούνται και τέλος αρχειοθετούνται, αν βέβαια καταρτίζονται για πρώτη φορά (Παπαστάθης, 2003).

Στη Χώρα μας, ο ορισμός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.) δόθηκε με την Πράξη Διοικητού της Τράπεζας της Ελλάδος (Π.Δ.Τ.Ε.) 2438/6.8.1998 και βελτιώθηκε με τη νεότερη 2577/9.3.2006. Σύμφωνα με αυτήν, το Σ.Ε.Ε. αποτελεί ένα σύνολο ελεγκτικών μηχανισμών που καλύπτει σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητα του πιστωτικού ιδρύματος και συντελεί στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία του. Ειδικότερα, αποβλέπει στη διασφάλιση των ακόλουθων ιδίως στόχων:

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

Εν κατακλείδι, κατά μια εύστοχη παρομοίωση, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου μιας επιχείρησης, προσομοιάζει με το ανθρώπινο νευρικό σύστημα, καθ' όσον διατρέχει όλον τον

οργανισμό και μεταφέρει εντολές και αντιδράσεις αμφίδρομα από και προς τη Διοίκηση (Cook and Winkle, 1976).

3.3 Ο Εσωτερικός Ελεγκτής

Εσωτερικοί Ελεγκτές (Internal Auditors) είναι τα στελέχη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που είναι επιφορτισμένα με την κατάσταση, τον προγραμματισμό και τη διενέργεια της όλης ελεγκτικής διαδικασίας.

Για την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών των Εσωτερικών Ελεγκτών, πρέπει να γνωρίζει κάποιος την υπαλληλική σχέση που διέπει τον εργασιακό συσχετισμό ανάμεσα σε αυτούς και στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται. (Τσακλάγκανος, 1997). Για την αποτελεσματική διενέργεια των ελέγχων οι Εσωτερικοί Ελεγκτές ή αλλιώς Επιθεωρητές, πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από επιρροές των ελεγχόμενων. Για το λόγο αυτό οργανωτικά το τμήμα των Εσωτερικών Ελεγκτών συνήθως υπάγεται, απευθείας στη Διοίκηση της επιχείρησης ή στην Επιτροπή Ελέγχου (Παπαστάθης, 2003).

Οι αρμοδιότητες των Εσωτερικών Ελεγκτών ποικίλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και είναι δυνατόν να περιορίζονται σε ελέγχους τήρησης των εσωτερικών οδηγιών ή κανονισμών ή να εκτείνονται σε λειτουργικούς και διαχειριστικούς ελέγχους διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές παρέχουν στη Διοίκηση αξιολογικές πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων που διασφαλίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της. Ο Εσωτερικός Ελεγκτής, επιθεωρώντας το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, αξιολογεί τόσο τον αποτελεσματικό σχεδιασμό του συστήματος όσο και την αποτελεσματική λειτουργία του. Ο Εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει να έχει διαρκή ετοιμότητα και ευαισθησία για την κάλυψη γεγονότων μέσα στην επιχείρηση που χρειάζονται να αναφερθούν στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια (Παπαστάθης, 2003).

Ο ρόλος των Εσωτερικών Ελεγκτών στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες και κρατικούς οργανισμούς γίνεται όλο και σπουδαιότερος. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι στις περισσότερες ανεπτυγμένες οικονομίες έχουν συσταθεί Ινστιτούτα Εσωτερικών Ελεγκτών, τα οποία προωθούν και προάγουν τα θέματα του εσωτερικού ελέγχου σε νέους τομείς της επιχειρηματικής δράσης (Παπαστάθης, 2003).

Κατόπιν αυτών μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι δύο διαφορετικά, στην ουσία, πράγματα ή έννοιες. Το μεν πρώτο είναι ένα δομημένο πλέγμα διασφαλιστικών δικλίδων, υποσύνολο του οποίου, αποτελεί ο δεύτερος. Μάλιστα, πρόκειται για σημαντικής σημασίας βραχίονά του, καθ' όσον είναι επιφορτισμένος με το να ελέγχει την επάρκεια, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα αυτού του ίδιου του συνόλου στο οποίο είναι ενταγμένος.

3.4 Εργαλεία του Εσωτερικού Ελεγκτή

Κάθε λειτουργία για να μπορεί να εκτελεσθεί αποτελεσματικά, πρέπει να είναι εξοπλισμένη με κατάλληλα μέσα. Ως προς τον εσωτερικό έλεγχο αυτά είναι :

3.4.1 Τα Διεθνή Πρότυπα (Standards for the Professional Practice of Internal Auditing).

Σε παγκόσμιο και εθνικό επίπεδο τα πλέον έγκυρα και γενικής αποδοχής ελεγκτικά πρότυπα που διέπουν τη φύση, την έκταση και το σκοπό της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου κωδικοποιήθηκαν από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA). Τον Ιούνιο του 1999 το Διοικητικό Συμβούλιο του Ινστιτούτου ενέκρινε το νέο ορισμό του Εσωτερικού Ελέγχου και το νέο Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής (Professional Practice Framework). Το πλαίσιο αυτό αποτελείται από τον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου, τον Κώδικα Δεοντολογίας και τα Διεθνή Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου.

Ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται διεθνώς σε ποικίλα περιβάλλοντα και σε οργανισμούς οι οποίοι διαφέρουν μεταξύ τους σε σκοπό, μέγεθος και δομή. Επιπρόσθετα, το νομικό πλαίσιο και τα συναλλακτικά ήθη διαφέρουν μεταξύ των χωρών. Αυτές οι διαφοροποιήσεις είναι σε θέση να επηρεάσουν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε κάθε διαφορετικό περιβάλλον. Συνεπώς, ο τρόπος εφαρμογής του πλαισίου εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο καλείται ο εσωτερικός έλεγχος να εκτελέσει τα καθήκοντά του. Καμιά πληροφόρηση που περιέχεται στο πλαίσιο δεν πρέπει να χρησιμοποιείται με τρόπο που αντίκειται στο ισχύον νομικό και κανονιστικό πλαίσιο.

Τα Πρότυπα, όπως περιγράφονται στο πλαίσιο, αποτελούν τα κριτήρια με τα οποία αξιολογούνται οι λειτουργίες ενός Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και έχουν ως στόχο, να αντιπροσωπεύσουν την πρότυπη εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου. Παρέχονται ακόμα συμβουλευτικές οδηγίες, οι οποίες, παρά το γεγονός ότι δεν είναι υποχρεωτικές, αντιπροσωπεύουν τις βέλτιστες πρακτικές που υιοθετούνται από το IIA για την εφαρμογή των Προτύπων. Κατά μια έννοια, οι συμβουλευτικές οδηγίες είναι σε θέση να βοηθήσουν στην κατανόηση των Προτύπων ή στην εφαρμογή τους σε συγκεκριμένα περιβάλλοντα. Πολλές συμβουλευτικές οδηγίες είναι εφαρμόσιμες από όλους τους Εσωτερικούς Ελεγκτές, ενώ άλλες μπορούν να αναπτυχθούν με τρόπο ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των Εσωτερικών Ελεγκτών σε συγκεκριμένο κλάδο, εξειδίκευση ή γεωγραφική περιοχή.

Στο πλαίσιο υπάρχουν τα ακόλουθα τρία υποσύνολα προτύπων (“κόκκινο βιβλίο” Ελληνικού IIA έκδοση Φεβ/2008).

- **Πρότυπα Χαρακτηριστικών:** Ασχολούνται με τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των ατόμων που εφαρμόζουν εσωτερικό έλεγχο.
- **Πρότυπα Διεξαγωγής:** Περιγράφουν τη φύση των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου και

παρέχουν ποιοτικά κριτήρια για την αξιολόγηση των υπηρεσιών αυτών.

- ➔ **Πρότυπα Εφαρμογής:** Επεκτείνονται περαιτέρω, παρέχοντας καθοδήγηση που εφαρμόζεται σε εξειδικευμένα έργα εσωτερικού ελέγχου.

Εξάλλου, σύμφωνα με το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, ο σκοπός των Προτύπων είναι να:

- Περιγράψουν τις βασικές αρχές που θα πρέπει να διέπουν την πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου,
- Αποτελέσουν το γενικό πλαίσιο βάσει του οποίου παρέχονται και προάγονται οι προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου,
- Αποτελέσουν μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου,
- Προωθήσουν τη βελτίωση σε οργανωτικές διαδικασίες και λειτουργίες.

Τα εν λόγω Πρότυπα δεν αποτελούν “τυπικό γράμμα”, αλλά σύνολο κανόνων που δημιουργούν ένα αποτελεσματικό πλαίσιο λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Συνιστούν, ακόμα, υποχρέωση τήρησης από τον Εσωτερικό Ελεγκτή, ώστε να τεκμηριώνεται η επάρκεια, η αντικειμενικότητα και η πληρότητα των υπηρεσιών που προσφέρει. Υποχρέωση υιοθέτησης συνιστούν και για τη Διοίκηση που θέλει να εφαρμόζει χρηστή Εταιρική Διακυβέρνηση, ώστε να διευκολύνει τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου.

Δεν είναι τυχαίο ότι, όπως αναφέρεται (Burnaby and Hass, 2009) η πεποίθηση της Διοίκησης ότι τα Πρότυπα δεν προσθέτουν αξία στην επιχείρηση, η έλλειψη του απαραίτητου προσωπικού και χρόνου και η μη συμμόρφωση με το Πρότυπο 1300 (πρόγραμμα ποιοτικής διασφάλισης και βελτίωσης) σε πολλές επιχειρήσεις διεθνώς, αποτελούν εμπόδιο για την αποτελεσματική εργασία του Εσωτερικού Ελεγκτή.

3.4.2 Ο Κώδικας Δεοντολογίας

Σκοπός του Κώδικα Δεοντολογίας (Code of Ethics) του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA) είναι να προάγει την κουλτούρα ηθικής στο επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου. Πέρα από τον ορισμό, που δίνει, του εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβάνει δύο θεμελιώδη συστατικά στοιχεία (α) τις αρχές που σχετίζονται με το επάγγελμα και την πρακτική του εσωτερικού ελέγχου και (β) τους κανόνες συμπεριφοράς που περιγράφουν τις νόρμες που αναμένεται να ακολουθούν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές. Αυτοί οι κανόνες βοηθούν στην κατανόηση και μετατροπή των αρχών σε πρακτική εφαρμογή και στοχεύουν να καθοδηγήσουν την ηθική συμπεριφορά των Εσωτερικών Ελεγκτών.

Ο Κώδικας ισχύει τόσο για τα άτομα, όσο και για τα νομικά πρόσωπα που παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου. Η εφαρμογή του από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές δεν έχει εθελοντικό χαρακτήρα, αλλά αποτελεί υποχρέωση, με την τήρηση της οποίας διασφαλίζεται η ακεραιότητα, από πάσης πλευράς, του έργου τους. Για τα μέλη του Ινστιτούτου οι

παραβιάσεις του Κώδικα θα αξιολογούνται και θα αντιμετωπίζονται σύμφωνα με τους εσωτερικούς κανονισμούς και τις διοικητικές οδηγίες του Ινστιτούτου.

Οι Αρχές του Κώδικα είναι τέσσερις και κάθε μια αντιστοιχίζεται με ισάριθμες ομάδες κανόνων συμπεριφοράς. Ειδικότερα:

- **Αρχή της Ακεραιότητας:** Εδραιώνει την εμπιστοσύνη και έτσι, παρέχει τη βάση για τη στήριξη της κρίσης των Εσωτερικών Ελεγκτών. Αυτοί θα πρέπει να εκτελούν την εργασία τους με εντιμότητα, επιμέλεια και υπευθυνότητα, θα τηρούν τους νόμους, δε θα εμπλέκονται συνειδητά σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα και θα σέβονται τους νόμιμους, ηθικούς και αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.
- **Αρχή της Αντικειμενικότητας:** Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για τη δραστηριότητα ή διαδικασία που εξετάζεται. Προβάνουν σε μια ισορροπημένη εκτίμηση όλων των σχετικών περιπτώσεων και δεν επηρεάζονται αδικαιολόγητα από τα δικά τους συμφέροντα ή τα συμφέροντα άλλων, κατά το σχηματισμό των κρίσεων.
- **Αρχή της Εμπιστευτικότητας:** Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν και δεν κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση. Δε θα χρησιμοποιούν πληροφορίες για προσωπικό κέρδος ή κατά τρόπο αντίθετο με τη νομοθεσία ή επιβλαβή για τους νόμιμους σκοπούς του οργανισμού.
- **Αρχή της Επάρκειας:** Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που χρειάζονται για την παροχή των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου. Θα ασχολούνται μόνο με εκείνες τις υπηρεσίες για τις οποίες διαθέτουν τις αναγκαίες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες.

3.4.3 Επαγγελματικές Πιστοποιήσεις

Σύμφωνα με τη συμβουλευτική οδηγία 1230-1, που ερμηνεύει το αντίστοιχο πρότυπο 1230 (συνεχής επαγγελματική επιμόρφωση) οι Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι υπεύθυνοι για τη συνέχιση της εκπαίδευσής τους, ώστε να διατηρούν επαγγελματική επάρκεια. Θα πρέπει να παραμένουν ενημερωμένοι για τις βελτιώσεις και τις τρέχουσες εξελίξεις στα πρότυπα, τις διαδικασίες και τις τεχνικές ελέγχου. Συνιστάται να αποδεικνύουν την επαγγελματική τους επάρκεια με την απόκτηση της κατάλληλης επαγγελματικής πιστοποίησης.

Η βασικότερη και πιο γνωστή επαγγελματική πιστοποίηση είναι η CIA (Certified Internal Auditor) που απονέμει το IIA. Υπάρχουν και άλλες σχετικές πιστοποιήσεις, που απονέμονται από διάφορους φορείς όπως, το CISA (Certified Information Systems Auditor), CFSA (Certified Financial Services Auditor), CCSA (Certification in Control Self Assessment), CGAP (Certified Government Auditing Professional), CFE (Certified Fraud Examiner). Για την

απόκτησή τους ακολουθείται διαδικασία διεθνών εξετάσεων, εποπτευόμενων από τους κατά περίπτωση φορείς. Η διατήρηση, στη συνέχεια, των πιστοποιήσεων απαιτεί συνεχή επιμόρφωση που τεκμηριώνεται με στοιχεία παρακολούθησης κατάλληλων σεμιναρίων (CPE's – Continuing Professional Education).

Σημειωτέον πάντως, ότι η κατοχή τους δεν αποτελεί προαπαιτούμενο για την ανάληψη καθηκόντων Εσωτερικού Ελεγκτή, πλην όμως αποτελεί σημαντικό εφόδιο και βελτιώνει τις προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξής τους.

3.5 Εσωτερικοί - Εξωτερικοί Ελεγκτές

Οι Εσωτερικοί και Εξωτερικοί Ελεγκτές έχουν κοινά στοιχεία, όπως το ενδιαφέρον για την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών οικονομικών λειτουργιών, το γεγονός ότι υπόκεινται σε κώδικες δεοντολογίας, ότι οφείλουν να συγκεντρώνουν κάποια τυπικά προσόντα και γνώση για την επιχείρηση και τα στρατηγικά ρίσκα που αντιμετωπίζει. Ζητούμενο όμως είναι εδώ, να εντοπίσουμε τις ουσιώδεις διαφορές τους:

3.5.1 Αντικείμενο ελέγχου

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές ασχολούνται με το σύνολο των λειτουργικών διαδικασιών της επιχείρησης, με τελικό στόχο να βοηθήσουν τη διοίκηση να πετύχει τους στόχους της. Η ελεγκτική τους προσέγγιση ακολουθεί μια πιο δομημένη διαδικασία, εστιασμένη στον κίνδυνο που εμπεριέχεται στις λειτουργίες, ώστε να ληφθούν κατάλληλα μέτρα. Οι Εξωτερικοί Ελεγκτές ελέγχουν αν η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου παρουσιάζεται με δίκαιο, ορθό και ακριβή τρόπο, σύμφωνα και με τις «γενικές παραδεκτές λογιστικές αρχές».

3.5.2 Διοικητική υπαγωγή

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές έχουν υπαλληλική σχέση με την επιχείρηση, είναι ενταγμένοι στη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, υπόκεινται στον Κανονισμό Εργασίας της επιχείρησης και η γραμμή αναφοράς τους είναι στην Επιτροπή Ελέγχου (όπου υπάρχει) ή στο Διοικητικό Συμβούλιο. Οι Εξωτερικοί, αναλαμβάνουν έναντι συμφωνημένης αμοιβής το συγκεκριμένο έργο του ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων.

Δεν είναι ασύνηθες πάντως, για σκοπούς εξοικονόμησης πόρων να αναπτύσσονται συνέργειες μεταξύ τους, για θέματα κοινού ενδιαφέροντος. Αυτές πάντως, πρέπει να διέπονται από κανόνες, όπως το διεθνές Πρότυπο ISA 610, που καθορίζει πότε ο Εξωτερικός Ελεγκτής μπορεί να βασίζεται και να χρησιμοποιεί τα συμπεράσματα του εσωτερικού ελεγκτή.

3.5.3 Προαιρετική – Υποχρεωτική απασχόληση

Η εκ του νόμου υποχρέωση ελέγχου από Εξωτερικούς Ελεγκτές των οικονομικών καταστάσεων αφορά σημαντικά μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Αντίθετα, η υποχρέωση για ύπαρξη Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου αφορά σαφώς μικρότερο αριθμό οργανισμών, στους οποίους εντάσσονται όλες οι Τράπεζες που υπάγονται στην εποπτεία της Τράπεζας της Ελλάδος.

Κεφάλαιο 4. Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο όρος **“Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου”** ή **“Μονάδα / Διεύθυνση Εσωτερικής Επιθεώρησης”**, χρησιμοποιείται για να σκιαγραφήσει την ανεξάρτητη λειτουργία της επιχείρησης η οποία διενεργεί ελέγχους σε όλη την έκταση των δραστηριοτήτων της, παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες, προσθέτει αξία και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

➤ Στα βασικά χαρακτηριστικά της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνονται:

- Η ένταξή της στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, κατά τρόπο που να της επιτρέπει να αναφέρεται στα υψηλότερα επίπεδα Διοίκησης.
- Το έργο της πρέπει να σχεδιάζεται και το πρόγραμμά της να εγκρίνεται από τη Διοίκηση.
- Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές δεν πρέπει να αντικαθιστούν στα καθήκοντά τους άλλα στελέχη που λαμβάνουν επιχειρηματικές αποφάσεις.

➤ Στα κύρια καθήκοντά της εντάσσονται ενδεικτικά:

- Να καταστρώνει Ετήσιο Ελεγκτικό Πρόγραμμα κατόπιν αξιολόγησης των κινδύνων, λαμβάνοντας όμως υπόψη και περιοχές ή αντικείμενα που θέτει η Διοίκηση. Το πρόγραμμα αυτό πρέπει να εγκρίνεται από την Επιτροπή Ελέγχου.
- Να είναι επανδρωμένη με προσωπικό με επαρκείς γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρία και επαγγελματικές πιστοποιήσεις.
- Να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα νέων υπηρεσιών και διαδικασιών.
- Να υποβάλλει περιοδικές αναφορές στην Επιτροπή Ελέγχου και στη Διοίκηση, με συνοπτική παρουσίαση των ευρημάτων της.
- Να διενεργεί έρευνες για πιθανή απάτη.

➤ Ο Διευθυντής και η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου δικαιούνται:

- Να έχουν απεριόριστη πρόσβαση σε όλες τις λειτουργίες, τα αρχεία, και τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης.
- Να έχουν απεριόριστη πρόσβαση στην Επιτροπή Ελέγχου.

➤ Ο Διευθυντής και η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου δε δικαιούνται:

- Να ασκούν λειτουργικά καθήκοντα.
- Να διευθύνουν το λοιπό προσωπικό της επιχείρησης.

➤ Σαφώς καθορισμένο πλαίσιο λειτουργίας

- Ο καθορισμός του πλαισίου λειτουργίας επιτυγχάνεται μέσω του Κανονισμού Λειτουργίας.
- Ο Κανονισμός πρέπει να καθορίζει το λόγο ύπαρξης της Διεύθυνσης και των επιμέρους τμημάτων, τις ευθύνες του και τις αρμοδιότητες – καθήκοντα των στελεχών του.
- Ο Κανονισμός πρέπει να προσδιορίζει τη πολιτική του εσωτερικού ελέγχου, τη θέση της Διεύθυνσης στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, και τη γραμμή αναφοράς του.
- Στον Κανονισμό προσδιορίζεται η μεθοδολογία κατάρτισης του Ετήσιου Ελεγκτικού Προγράμματος και διενέργειας των ελέγχων.

➤ Ο Εσωτερικός Ελεγκτής (Επιθεωρητής)

- Έχει υπαλληλική σχέση με την επιχείρηση.
- Σχεδιάζει και εκτελεί ελέγχους, αξιολογώντας την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
- Προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες.

➤ Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Επιθεωρητή

- Τιμιότητα, εχεμύθεια, ευθυκρσία, ακεραιότητα.
- Αποκαλύπτει την αλήθεια έστω και κάτω από πιέσεις.
- Διορατικότητα, ώστε να διακρίνει, να αξιολογεί και να αποτιμά τον κίνδυνο,

Γενικότερα, ο Εσωτερικός Ελεγκτής πρέπει να διαθέτει αντικειμενική και ανεξάρτητη κρίση, επαρκή γνώση όλων των φάσεων της λειτουργίας, των διαδικασιών και κανονισμών που έχουν θεσπισθεί από την επιχείρηση. Να διαθέτει ακόμα γνώσεις σε βάθος, όχι μόνο οικονομικού περιεχομένου (λογιστικών αρχών και λογιστικών σχεδίων), αλλά και διαφόρων άλλων επιστημονικών κλάδων ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης.

Επίσης να έχει ικανότητα χρήσης των σύγχρονων μέσων εργασίας και εφαρμογής προτύπων εσωτερικού ελέγχου διαδικασιών και τεχνικών. Να επιδιώκει τη συνεχή και συστηματική εκπαίδευση του για τη διατήρηση και ανάπτυξη των τεχνικών ικανοτήτων του (τεχνικές σύνταξης εκθέσεων, τεχνικές χρήσεως χρόνου, τεχνικές διαπραγματεύσεων, τεχνικές συνεντεύξεων, τεχνικές παρουσιάσεων).

Από την άλλη πλευρά, πρέπει να γνωρίζει ότι:

- ▶ Έχει την υποχρέωση να επιδεικνύει επαγγελματική και ηθική συμπεριφορά κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, αυτοσυγκράτηση, αυτοπειθαρχία, ευγένεια και συγκαταβατικότητα, καθώς και σεβασμό σε όλους τους συναδέλφους του.

- ▶ Δεν πρέπει να συμπεριφέρεται απότομα, υποτιμητικά, προκλητικά και γενικότερα με μειωτικό τρόπο της προσωπικότητας των ελεγχόμενων.
- ▶ Οφείλει να αποφεύγει την ευνοϊκή μεταχείριση ή και την υπερβολική οικειότητα.
- ▶ Θα πρέπει να κερδίζει την εμπιστοσύνη της διοίκησης της επιχείρησης, να επιδεικνύει αφοσίωση και να κινείται μέσα σε αυστηρά επαγγελματικά πρότυπα.
- ▶ Οφείλει να εκφράσει οποιαδήποτε γνώμη, η οποία όμως, θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένη με επαρκή στοιχεία και όχι αυθαίρετη. Τα τεκμήρια αυτά πρέπει να τα αποκαλύπτει με την σύνταξη των εκθέσεων προς τη Διοίκηση.
- ▶ Πρέπει να λαμβάνει υπόψη του, για την εξαγωγή συμπερασμάτων, όλους τους παράγοντες που προέκυψαν από τον έλεγχο, χωρίς να παραλείπει εν γνώσει του στοιχεία ικανά να επηρεάσουν τα συμπεράσματά του.
- ▶ Οφείλει να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που αποκτά κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του μόνο για υπηρεσιακούς λόγους και να μην τις κοινοποιεί σε μη νομιμοποιούμενα γι' αυτό πρόσωπα.
- ▶ Οφείλει να μη συμμετέχει σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα ή σε οποιαδήποτε ενέργεια που θα επηρεάσει την αντικειμενικότητά της (δωροληψία).
- ▶ Η κοινωνική συναναστροφή του Εσωτερικού Ελεγκτή με τους ελεγχόμενους πρέπει να είναι σε επίπεδο που να μη δημιουργούνται δυσμενείς εντυπώσεις ή σχόλια.
- ▶ Η παρουσία του τόσο εντός, όσο και εκτός του χώρου εργασίας του πρέπει να διαφυλάττει το κύρος του.
- ▶ Οφείλει να προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του, παρέχοντας υψηλού επιπέδου υπηρεσίες.
- ▶ Οφείλει να τηρεί πιστά τον Κανονισμό Λειτουργίας και τον Κώδικα Δεοντολογίας.

Κεφάλαιο 5. ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΛΟΓΙΑ ΕΛΕΓΧΩΝ

5.1. Είδη Ελέγχων

Ο εσωτερικός έλεγχος, όπως αναφέρθηκε, προσπαθεί να καλύψει ελεγκτικά όλους τους χώρους της επιχείρησης, χωρίς να περιορίζεται σε συγκεκριμένα αντικείμενα. Έχει ξεφύγει από το παραδοσιακό πλαίσιο, δηλαδή του ελέγχου μόνο επί των οικονομικών στοιχείων, και έχει επεκταθεί σε τόσα είδη ελέγχου όσες είναι και οι λειτουργίες της επιχείρησης π.χ. σε οικονομικούς, διοικητικούς, λειτουργικούς, πληροφοριακών συστημάτων, παραγωγής, ποιοτικού ελέγχου, τεχνικούς, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και γενικά, ελέγχους επί όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η κατηγοριοποίηση των ελέγχων μπορεί να γίνει με βάση το στοιχείο στο οποίο επιλέγει να δώσει έμφαση ο κάθε έλεγχος. Έτσι μπορούμε να διακρίνουμε:

Χρηματοοικονομικός έλεγχος (Financial audit): Είναι ο έλεγχος που έχει ως κατεύθυνση τη διαπίστωση της ορθής παρουσίασης, ακρίβειας, αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και οικονομικών μεγεθών.

Λειτουργικός έλεγχος (Operational audit): Με τον έλεγχο αυτό αξιολογείται κατά πόσο μια λειτουργία εκτελείται με βάση τις διοικητικές και επιχειρησιακές αρχές, δηλαδή σύμφωνα με τους Κανονισμούς και τα Εγχειρίδια Διεξαγωγής Εργασιών που έχει θεσπίσει η επιχείρηση. Γενικότερα, οι λειτουργικοί έλεγχοι αποβλέπουν στην αξιολόγηση της υλοποίησης του οργανογράμματος, της διαδικασίας λήψης των επιχειρηματικών αποφάσεων, του τρόπου εφαρμογής αυτών των αποφάσεων, της τήρησης των νόμων, του επιπέδου συνεργασίας μεταξύ συναρμόδιων ή αλληλεξαρτώμενων τμημάτων και γενικότερα της αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας της ελεγχόμενης περιοχής.

Διοικητικός έλεγχος (Management audit): Με τον έλεγχο αυτό επιδιώκεται να διαπιστωθεί ο βαθμός προσήλωσης όλων των οργάνων της επιχείρησης στις αρχές, στις εντολές και στους στόχους που θέτει η Διοίκηση. Επιδιώκεται ακόμα, να εξακριβωθεί κατά πόσο οι διαδικασίες ή οι λειτουργίες συμβάλλουν εποικοδομητικά στην ασφαλή και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και κατά πόσο υπάρχει αποδοτική εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων με κερδοφόρα αποτελέσματα.

Έλεγχος Συστημάτων Πληροφορικής (Information technology audit): Αφορά ένα πλέγμα σχετικών διαδικασιών, ήτοι ανάπτυξης μηχανογραφικών εφαρμογών, ασφαλούς λειτουργίας τους, προσβάσεων χρηστών, διαχείρισης αλλαγών, μηχανισμών εντοπισμού συμβάντων διακοπής της λειτουργίας, ασφάλειας εγκαταστάσεων και επικοινωνιακών δικτύων. Τελικός στόχος είναι, η αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας των ελεγκτικών

μηχανισμών που διασφαλίζουν τη συγκέντρωση, επεξεργασία, διακίνηση, αποθήκευση της πληροφορίας.

Έλεγχος Συμμόρφωσης (Compliance audit): Ο έλεγχος αυτός έχει ως σκοπό στη διαπίστωση της συμμόρφωσης με τους καθορισμένους όρους και κανόνες της επιχείρησης (ενδεικτικά, συμβάσεις δανείων, διαδικασίες διενέργειας προμηθειών, εκτέλεσης τεχνικών έργων κ.ά.).

Έλεγχος Παραγωγής (Production audit): Ο έλεγχος αυτός έχει ως σκοπό στη διαπίστωση της ορθής τήρησης των διαδικασιών σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας. Δηλαδή, τήρηση του ποσοτικού προγράμματος παραγωγής, του προγράμματος ποιοτικού ελέγχου κ.ά.).

Έλεγχος Ειδικών Θεμάτων (Special audit): Ο έλεγχος αυτός έχει ως σκοπό τη διερεύνηση ειδικών περιπτώσεων όπως απατών, απόλυτα εξειδικευμένων προβλημάτων κ.ά.

5.2 Υποστήριξη – τεκμηρίωση ελέγχων

Διάγραμμα ροής (flow chart): Είναι μία γραφική παράσταση, με σύμβολα και στοιχεία, η οποία απεικονίζει γραφικά, με λογική σειρά, τις διαδικασίες και τα στάδια μιας λειτουργίας της επιχείρησης. Απεικονίζει συγκεκριμένες περιοχές, δραστηριότητες, αποφάσεις, και καθορίζει τον τρόπο για το πώς θα λειτουργεί μια εργασία, από το αρχικό έως και το τελικό στάδιο. Επιπλέον, απεικονίζει την ανάμιξη των εμπλεκόμενων τμημάτων, το είδος της εξάρτησης και το βαθμό συνεργασίας.

Για να επισκοπήσει ο Εσωτερικός Ελεγκτής ένα διάγραμμα ροής θα πρέπει να έχει πολύ καλή γνώση της οργάνωσης και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, καθώς και των ελεγκτικών συμβόλων. Μέσα από αυτή τη γραφική απεικόνιση μπορεί να κατανοήσει ευχερέστερα τη συγκεκριμένη λειτουργία και να εντοπίσει εύκολα τις πιθανές ελλείψεις, αδυναμίες και κενά στους ελεγκτικούς μηχανισμούς.

Η χρήση του διαγράμματος ροής γίνεται συνήθως όταν η επιχείρηση δεν έχει καταγεγραμμένες διαδικασίες (process manual) ή αυτές έχουν αλλάξει. Το διάγραμμα ροής παρέχει τα πλεονεκτήματα της σαφούς αποτύπωσης σύνθετων διαδικασιών, της κατανόησης της δομής τους, της λογικής συνέχειάς τους, της αμεσότερης εικόνας τους και της αποτελεσματικής πρότασης διορθώσεων όπου εντοπιστούν αδυναμίες. Η κατάρτιση διαγράμματος ροής δε χρειάζεται όταν το ελεγκτικό περιβάλλον είναι γνωστό, από το παρελθόν, στον ελεγκτή ή όταν η διαδικασία είναι πολύ απλή.

Φύλλα Εργασίας (Work papers): Είναι η καταγραφή του αποδεικτικού υλικού, που συγκεντρώνουν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές, πριν και κατά τη διάρκεια της ελεγκτικής διαδικασίας, με σκοπό να επαληθεύσουν και να τεκμηριώσουν τα συμπεράσματά τους. Σε αυτά

αποτυπώνονται γραπτώς, οι αναλύσεις, οι υπολογισμοί, καθώς και τα στοιχεία – τεκμήρια στη φυσική τους μορφή. Ειδικότερα περιλαμβάνουν:

(α) Λογιστικές Καταστάσεις και Ισοζύγια, καθώς και άλλα στοιχεία που αφορούν τον έλεγχο όπως, υπολογισμοί κοστολόγησης, αποσβέσεων.

(β) Εκθέσεις, φύλλα ανάλυσης και υπολογισμών, διαγράμματα ροής, καθώς και κάθε άλλο γραπτό στοιχείο που δημιουργήθηκε στην πορεία του ελέγχου και αποτελεί μέρος, είτε των τεκμηρίων που στηρίζουν τη διαμόρφωση της γνώμης του Εσωτερικού Ελεγκτή, είτε αποτελούν περαιτέρω ανάλυση και αξιολόγηση των τεκμηρίων αυτών από τον Ελεγκτή. Περιλαμβάνουν μόνο ουσιαστικές και όχι περιττές πληροφορίες και πρέπει να διακρίνονται για την ποιότητα του υλικού, την άριστη ταξινόμησή του, την πληρότητα, σαφήνεια και επάρκειά του. Τα φύλλα αυτά, ανασύρονται κατά τη συζήτηση της έκθεσης ελέγχου, εφόσον υπάρξουν αμφισβητήσεις ή αντιρρήσεις και μετά την οριστικοποίησή της αρχειοθετούνται.

Τα Φύλλα Εργασίας αποτυπώνουν την εικόνα του έργου του Ελεγκτή γιατί μέσα από αυτά αναδεικνύεται η επαγγελματική επάρκεια, το ήθος και το ύφος του. Αποτελούν βάση αξιολόγησης των μελών της ελεγκτικής ομάδας, από τα οποία θα κριθεί και η ποιότητα των ελέγχων τους.

Φάκελοι Ελέγχου (audit file): Απαρτίζεται από τα φύλλα εργασίας ενός ελέγχου και παρουσιάζει το σύνολο της εργασίας που διεκπεραίωσε η ελεγκτική ομάδα. Ο Φάκελος ελέγχου μπορεί να διακρίνεται σε προσωρινό και μόνιμο.

(α) Προσωρινός Φάκελος Ελέγχου

Στον προσωρινό φάκελο ελέγχου συγκεντρώνονται όλα τα φύλλα εργασίας που αφορούν ελέγχους που έγιναν κατά τη διάρκεια του έτους. Ο προσωρινός φάκελος περιλαμβάνει το Ετήσιο Πρόγραμμα Ελέγχου όπου αναφέρονται τα αντικείμενα ελέγχου, οι έλεγχοι που θα διενεργηθούν στη χρήση, οι σκοποί και η έκταση του ελέγχου, και γενικά το πρόγραμμα δράσης. Επίσης, ο προσωρινός φάκελος περιλαμβάνει τον χρονικό προγραμματισμό, τον οικονομικό προϋπολογισμό, τον αριθμό των Ελεγκτών που θα λάβουν μέρος στο ελεγκτικό έργο καθώς και τις προϋπολογισμένες ανά έργο ανθρωπο-ημέρες.

(β) Μόνιμος Φάκελος Ελέγχου

Ο μόνιμος φάκελος είναι μια από τις σημαντικότερες εργασίες της υπηρεσίας του Εσωτερικού Ελέγχου. Ο Εσωτερικός Ελεγκτής αντλεί σημαντικά στοιχεία και πληροφορίες, εξοικονομώντας χρόνο κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Ο μόνιμος φάκελος περιέχει στοιχεία που περιγράφουν τον σκοπό και την έκταση του ελέγχου που διενεργήθηκε. Επίσης, περιλαμβάνει τις αναλυτικές περιγραφές των συστημάτων και διαδικασιών, τις περιγραφές των θέσεων εργασίας και των αντίστοιχων αρμοδιοτήτων, καθώς και την τυχόν αλληλογραφία ως προς με την υλοποίηση προγενέστερων προτάσεων. Ο φάκελος συνιστά την τεκμηρίωση του ελέγχου και αρχειοθετείται επιμελώς, λόγω και του εμπιστευτικού

χαρακτήρα του περιεχομένου του.

5.3. Τεχνικές διεξαγωγής του Ελεγκτικού Έργου

Κατ' αρχάς, για τη διεξαγωγή ενός έργου, δηλαδή την εξέταση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου μιας επιχειρησιακής περιοχής ή συγκεκριμένων εργασιών και διαδικασιών πραγματοποίησής τους, ακολουθούνται ορισμένα τυποποιημένα βήματα. Συνοπτικά απαιτείται **(α)** η έκδοση σχετικής εντολής, **(β)** ο εντοπισμός των κινδύνων (risk assessment) και ο προσδιορισμός των στόχων, **(γ)** η προετοιμασία του ελεγκτικού προγράμματος ανά διαδικασία (audit steps), **(δ)** η συλλογή και αξιολόγηση υλικού τεκμηρίωσης (audit material), **(ε)** ο καθορισμός των ευρημάτων (issues) και η αξιολόγηση της βαρύτητά τους (rating), **(στ)** η παρουσίασή τους στους ελεγχόμενους (draft report) και **(ζ)** η έκδοση του τελικού πορίσματος (final report).

Κατά συνέπεια, ο Εσωτερικός Ελεγκτής θα πρέπει να εκτελέσει συγκεκριμένα βήματα για την εκτέλεση του έργου που του έχει ανατεθεί, όπως ενδεικτικά:

- Να ανατρέξει σε πηγές για τη συλλογή χρήσιμων και απαραίτητων πληροφοριών που θα τον βοηθήσουν στον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας και στη διαπίστωση της ύπαρξης ή μη αποτελεσματικής λειτουργίας των διασφαλιστικών δικλείδων στην περιοχή που ελέγχει.
- Να ανατρέξει στον προηγούμενο μόνιμο φάκελο ελέγχου της περιοχής ο οποίος αποτελεί σημαντική πηγή από την οποία ο Εσωτερικός Ελεγκτής θα συλλέξει χρήσιμες πληροφορίες, εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο κατά την εκτέλεση του έργου του.
- Να συγκεντρώσει απαραίτητα έγγραφα, τον κανονισμό λειτουργίας, τα εγχειρίδια διαδικασιών και διεξαγωγής εργασιών (process manuals) τις πράξεις ανάθεσης καθηκόντων, την περιγραφή αρμοδιοτήτων κ.ά.
- Να καταγράψει με ακρίβεια και σαφήνεια (flow chart) τις διαδικασίες και τα λειτουργικά βήματά τους, ώστε να αξιολογήσει την επάρκεια των δικλείδων ασφαλείας και το βαθμό κάλυψης του κατά περίπτωση λειτουργικού κινδύνου.
- Να σχεδιάσει κατάλληλα ερωτηματολόγια για την έναρξη του ελέγχου (kick off meeting), που αποτελούν αποδοτικό τρόπο μιας πρώτης προσέγγισης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και εποπτείας όλων των παραμέτρων της περιοχής που θα ελέγξει. Ακόμα, θα καταλάβει το βαθμό που οι ελεγχόμενοι κατανοούν την εργασία που τους έχει ανατεθεί, καθώς και τους κινδύνους που έχει. Για το λόγο αυτό η συζήτηση – συνέντευξη πρέπει να είναι ειλικρινής, να καθοδηγείται κατάλληλα από τον Επιθεωρητή και να καλύπτει όλα τα αναγκαία πεδία.

5.4 Επαλήθευση λειτουργίας διασφαλιστικών δικλίδων (testing)

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές για την εκτέλεση του έργου τους, διενεργούν συνηθέστατα δειγματοληπτικούς ελέγχους. Με τον όρο δειγματοληψία, εννοούμε την εφαρμογή των διαδικασιών ελέγχου σε ένα μέρος του πληθυσμού, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για το σύνολο του πληθυσμού. Οι διαδικασίες του ελέγχου θα πρέπει να εφαρμόζονται σε επαρκές αντιπροσωπευτικό δείγμα επιλεγμένο από τον ίδιο τον ελεγκτή.

Οι μέθοδοι επιλογής του δείγματος είναι:

- ✓ **Κατευθυνόμενη (κρίσης).** Με τη μέθοδο αυτή, το δείγμα καθορίζεται από την κρίση του ελεγκτή και την ελεγκτική εμπειρία που διαθέτει. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές έχουν την ευχέρεια να πάρουν μεγαλύτερο δείγμα προκειμένου να είναι σίγουροι για τα συμπεράσματα τους. Η πιθανότητα στατιστικού σφάλματος δεν μπορεί να μετρηθεί, γεγονός που σημαίνει ότι, η μέθοδος αυτή, δεν εγγυάται αξιόπιστα των συμπεράσματα.
- ✓ **Τυχαία (Στατιστική):** Με τη μέθοδο αυτή, το δείγμα καθορίζεται με επιστημονικό τρόπο, εφαρμόζοντας στατιστικές τεχνικές. Η πιθανότητα στατιστικού σφάλματος μπορεί να υπολογιστεί και η εξαγωγή συμπερασμάτων βασίζεται στην αξιοπιστία. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές προκειμένου να προχωρήσουν σε δειγματοληπτικό έλεγχο θα πρέπει να (α) προσδιορίσουν τον πληθυσμό (β) υπολογίσουν το μέγεθος του αναγκαίου δείγματος και (γ) καθορίσουν τη μέθοδο δειγματοληψίας.

5.5. Κατάρτιση Ελεγκτικού Πλάνου Δράσης

Πρόκειται για μια πολύ σημαντική διαδικασία, βάσει της οποίας, η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, πριν το τέλος του έτους, καταρτίζει **Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης** για το επόμενο έτος. Το Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης (annual audit plan) συμβαδίζει με τους στόχους και τις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης. Το πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνει το ελεγκτικό έργο που θα διενεργηθεί μέσα στο έτος, τις λοιπές δραστηριότητες, με τις οποίες θα ασχοληθεί το προσωπικό της Διεύθυνσης και τα προγράμματα εκπαίδευσης των Εσωτερικών Ελεγκτών.

Συγκεκριμένα περιλαμβάνεται:

- Το σύνολο των ελεγκτικών έργων που θα πραγματοποιηθούν.
- Ο χρόνος που θα απαιτηθεί για κάθε ένα έργο.
- Τους Εσωτερικούς Ελεγκτές, στους οποίους θα ανατεθούν τα έργα.
- Τους ελέγχους παρακολούθησης της πορείας τακτοποίησης των ευρημάτων προηγούμενων ελέγχων (follow up).
- Το χρόνο που υπολογίζεται να διατεθεί σε συμβουλευτικά έργα.

- Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα για όλους τους Επιθεωρητές.
- Το χρόνο για εργασίες διοικητικής υποστήριξης, αναφορών κ.ά.

Όπως είναι ευνόητο, το Ελεγκτικό Πρόγραμμα πρέπει να είναι πλήρως τεκμηριωμένο. Δηλαδή, πρέπει να έχει ακολουθηθεί συστηματική διαδικασία εντοπισμού και αξιολόγησης των κινδύνων και των διασφαλιστικών δικλίδων που έχουν τεθεί. Στη διαδικασία αυτή πρέπει να αξιολογούνται (α) η ελεγκτική άποψη που είχε διαμορφωθεί κατά τον προηγούμενο έλεγχο των περιοχών (β) η ανταπόκριση των ελεγχόμενων στη διόρθωση προηγούμενων αδυναμιών (γ) οι αλλαγές που τυχόν έχουν μεσολαβήσει, όπως διοικητικές, τροποποίηση εργασιών – διαδικασιών, εγκατάσταση αυτοματοποιημένων ελέγχων (δ) οι απόψεις των ελεγχόμενων (self assessment) καθώς και της διοίκησης (top management).

Εφόσον διενεργηθεί συστηματικά η διαδικασία, οι περιοχές που θα προκριθούν για έλεγχο, είναι συνήθως περισσότερες από αυτές που μπορεί να εκτελέσει η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου. Και αυτό επειδή, οι διαθέσιμοι οικονομική και ανθρώπινοι πόροι της δεν επαρκούν. Έτσι καταστρώνεται πρώτα το ιδανικό πρόγραμμα - optimum annual audit plan, και ακολούθως, επιλέγονται οι περισσότερο επικίνδυνες περιοχές (high audit priority).

Η όλη διαδικασία τελεί υπό την ευθύνη του Διευθυντή της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, ο οποίος πρέπει να υποβάλλει το τελικό πρόγραμμα στην Επιτροπή Ελέγχου προς έγκριση, τεκμηριώνοντας τις επιλογές του και αιτιολογώντας επαρκώς τη μη κάλυψη όλων των περιοχών που προέκυψαν. Πρόσθετα, προβλέπεται η ανασκόπηση του προγράμματος, συνήθως στο μέσο του έτους και η τροποποίησή του εφόσον έχουν προκύψει νέα δεδομένα, που καθιστούν πιο αναγκαίο τον έλεγχο άλλων περιοχών από εκείνες που είχαν επιλεγεί αρχικά.

Κεφάλαιο 6. Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

6.1 Εισαγωγή

Πρόκειται για μια σημαντική λειτουργία που ασκείται σε συνεχή βάση, συμβάλλοντας στη γενικότερη διασφάλιση του πιστωτικού ιδρύματος. Οι σχετικές αρμοδιότητες ανατίθενται στη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου και η απρόσκοπτη άσκησή τους αποτελεί ευθύνη το Διοικητικού Συμβουλίου και της Ανώτατης Διοίκησης.

6.2 Ορισμοί

Σύμφωνα με την **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – C.O.S.O.** (1992), ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια λειτουργία (function) που πραγματοποιείται με τη συμμετοχή του Διοικητικού Συμβουλίου, της Διοίκησης και του υπολοίπου προσωπικού και είναι σχεδιασμένη να παρέχει επαρκή ασφάλεια για την επίτευξη των παρακάτω στόχων: **(α)** αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών, όπως απόδοση και κερδοφορία από την επίτευξη των στόχων, προστασία πόρων κλπ., **(β)** αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών και **(γ)** συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές αντιλαμβάνονται, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, την αλληλοσυσχέτιση μεταξύ των διαφόρων τύπων ελέγχου, τη μεγάλη σημασία που έχει για την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του δικού τους έργου το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, καθώς και τη δυνατότητα που παρέχει το σύστημα αυτό για την καλύτερη εκτέλεση των επιμέρους ελέγχων στο σύνολο της επιχείρησης. Μέσα από τη συνολική έννοια του ελέγχου, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές εξετάζουν και αξιολογούν όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης και παρέχουν την καλύτερη δυνατή υπηρεσία στον οργανισμό.

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών των Η.Π.Α. (IIA) είχε δώσει παλαιότερα (1978) το ορισμό ότι, ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη λειτουργία εκτίμησης η οποία, εγκαθίσταται μέσα στον οργανισμό για να εξετάσει και να αξιολογήσει όλες τις δραστηριότητες, ως προσφερόμενη υπηρεσία στην επιχείρηση.

Αργότερα, έδωσε νέο, πληρέστερο ορισμό, τον οποίο υιοθέτησε το Ελληνικό παράρτημα (1999) ότι, ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική διασφαλιστική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μια συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης.

Από το περιεχόμενο των ορισμών μπορούμε να εντοπίσουμε ορισμένα βασικά

χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου, που σχετίζονται:

- ▶ Με τη θέση και το ρόλο του στην επιχείρηση – ανεξάρτητη, διασφαλιστική, συμβουλευτική αρμοδιότητα.
- ▶ Τη σημασία της ύπαρξής του – να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες.
- ▶ Τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων του – συστηματική, επαγγελματική, προσέγγιση.
- ▶ Το εύρος των δραστηριοτήτων του – των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης.

6.3 Μελέτες - Απόψεις

Υποστηρίζεται (Μ. Γιάκκα - 2008) ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στα Τραπεζικά Ιδρύματα με την υιοθέτηση των κατευθύνσεων του Συμφώνου της Βασιλείας, δεν εξαντλείται απλά στον έλεγχο των λειτουργικών μονάδων των Τραπεζών, αλλά επεκτείνεται, κυρίως, στην παρακολούθηση και καταγραφή του επιπέδου έκθεσης της Τράπεζας σε κινδύνους, ενώ διαδραματίζει τον ουσιαστικότερο ίσως ρόλο στην αναγνώριση των περιοχών βελτίωσης των διαδικασιών διαχείρισής τους. Ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί το σύνολο των ελεγκτικών μηχανισμών και των διαδικασιών που καλύπτει σε συνεχή βάση το σύνολο των δραστηριοτήτων ενός τραπεζικού οργανισμού, συντελώντας με τρόπο καταλυτικό στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία του. Περιλαμβάνει τη διεξαγωγή όλων των ειδών προληπτικών ή κατασταλτικών ελέγχων που έχουν σαν σκοπό τη διασφάλιση τόσο της παρακολούθησης, κυρίως δε της συνεπούς και αποτελεσματικής αντιμετώπισης των κινδύνων. Μια μεθοδολογία ελέγχου που βασίζεται στη βελτίωση των διαδικασιών και στη συνεχή αποτίμηση των κινδύνων, οφείλει να λαμβάνει υπόψη της διαδικασίες που φανερώνουν τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση του Τραπεζικού Ιδρύματος και περιλαμβάνουν το περιβάλλον του ελέγχου, το σύστημα αποτίμησης των κινδύνων, την παρεχόμενη πληροφορία και τη διάχυση αυτής και τέλος, την παρακολούθηση του συνόλου των κινδύνων.

Για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου το Τραπεζικό Ίδρυμα οφείλει να αναπτύξει ένα στρατηγικό σχεδιασμό που να ακολουθεί τις παρακάτω θεματικές ενότητες:

- Να παρέχει ένα μίγμα παραγόντων ελέγχου και μιας συνεπούς βαθμολόγησης τους στο επιχειρηματικό δίκτυο.
- Να δημιουργεί το σχέδιο ελέγχου αφού αναγνωρίσει τις οντότητες ελέγχου και να εκτελεί μια τυπική αποτίμηση των κινδύνων του τμήματος.
- Να διασφαλίζει ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές λαμβάνουν τους δείκτες κινδύνων σε συνεχή βάση.
- Να καθιερώνει κατάλληλες στρατηγικές επικοινωνίας των ομάδων και τρόπο

παρουσίασης των αναφορών.

Η ομάδα των Εσωτερικών Ελεγκτών συντάσσει πλήρη αναφορά με τα ευρήματα του ελέγχου ανά τμήμα / υπηρεσία, χαρακτηρίζοντας τις πηγές ελέγχου ανάλογα με την κλιμάκωση του κινδύνου που αυτές διατρέχουν σε υψηλής, μέτριας και χαμηλής διαβάθμισης. Στις αναφορές αυτές μπορεί να συμπεριληφθεί, εφόσον κάτι τέτοιο ζητηθεί και η αξιολόγηση συνολικά των επιχειρηματικών σχεδίων δράσης της Τράπεζας. Έτσι, οι ελεγχόμενοι βλέπουν τις παρατηρήσεις ως προς την επίδοσή τους στις συγκεκριμένες πηγές κινδύνων που τους αναγνωρίζονται και στη συνέχεια ελέγχουν αφενός τις παραμέτρους έκθεσης των κινδύνων – συνήθως μέσω των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων – και αφετέρου, στέλνουν αναφορές με τα αποτελέσματα των ενεργειών τους στη Διοίκηση και στη Διεύθυνση του Εσωτερικού Ελέγχου.

Σχετική είναι η μελέτη (Α. Κουτούπης – Α. Τσιάμης 2008) της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε τρεις μεγάλες Ελληνικές Τράπεζες, έτσι ώστε να προσδιοριστούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε προσέγγισης. Το ένα σκέλος της αξιολόγησης αντιπροσωπεύει τη μεγάλη πλειοψηφία των Ελληνικών Τραπεζών και αναφέρεται σε ένα τμήμα εσωτερικού ελέγχου που δεν χρησιμοποιεί καθόλου τη μέθοδο RBIA (Risk Based Internal Auditing). Το δεύτερο σκέλος αντιπροσωπεύει τα τμήματα εκείνα του εσωτερικού ελέγχου που είτε δηλώνουν (χωρίς ωστόσο να το τεκμηριώνουν) ότι υιοθετούν μια προσέγγιση RBIA, είτε αναπτύσσουν το σχεδιασμό των εσωτερικών ελέγχων με βάση κάποια αξιολόγηση κινδύνων. Το τρίτο, τέλος, αναφέρεται σε μια Τράπεζα που έχει υιοθετήσει πλήρως τη μέθοδο RBIA.

Σε κάθε περίπτωση εξετάζονται τα εξής: **1)** περιβάλλον ελέγχου, δηλαδή προσδιορισμός όλων των πιθανών ελέγχων των κεντρικών καταστημάτων, των υποκαταστημάτων και των θυγατρικών, καθώς και άλλων δραστηριοτήτων που θεωρούνται επικίνδυνες, **2)** αξιολόγηση κινδύνων, δηλαδή εντοπισμός και ανάλυση όλων των πιθανών κινδύνων, **3)** πεδίο ελέγχων, δηλαδή ιεράρχηση των κινδύνων που σχετίζονται με συγκεκριμένους τομείς, οι οποίοι έχουν προσδιοριστεί στο περιβάλλον του ελέγχου, **4)** σχεδιασμός ελέγχων, δηλαδή θέματα σχετικά με τη διεξαγωγή των ελέγχων, όπως είναι η επιλογή των τομέων που θα ελεγχθούν, οι διαθέσιμες ώρες ελέγχου και η κατανομή των πόρων στους ελέγχους.

Σύμφωνα με τις μελέτες υπάρχουν αρκετές προσεγγίσεις στις εκτίμηση του κινδύνου και στο σχεδιασμό του ελέγχου, με κυρίαρχες την κυκλική προσέγγιση (cyclical approach) και το σχεδιασμό RBIA όπου είναι και ο προτεινόμενος. Η κυκλική προσέγγιση εξασφαλίζει τον έλεγχο σε όλες τις δραστηριότητες της Τράπεζας, μέσα σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, διαδικασία που μπορεί να είναι χρονοβόρα και να μην στοχεύει σε δραστηριότητες υψηλού κινδύνου. Η μεθοδολογία RBIA εστιάζει στην επεξεργασία υψηλού επιπέδου κινδύνων αντί να εκτελούνται λογιστικοί έλεγχοι χωρίς εστίαση στους κινδύνους.

Οι ερευνητές παρατηρούν τα εξής:

- 1) **Προσδιορισμός του περιβάλλοντος ελέγχου:** Στις δύο πρώτες μελέτες ο έλεγχος καθορίζεται μετά από τη λεπτομερή ανάλυση των σχετικών οργανωτικών διαγραμμάτων και τμημάτων της Τράπεζας καθώς και δραστηριότητες που εγκυμονούν κάποιο κίνδυνο. Στην τρίτη, ο έλεγχος καθορίζεται μετά από γενική αξιολόγηση των κινδύνων και τον καθορισμό προτεραιοτήτων στις δραστηριότητες των τραπεζών.
- 2) **Αξιολόγηση κινδύνων:** Στην πρώτη περίπτωση δεν εκτελείται καθόλου η αξιολόγηση των κινδύνων, ενώ στη δεύτερη, η αξιολόγηση του κινδύνου συνδέεται με το χρόνο που παρήλθε από τον τελευταίο έλεγχο. Τέλος, η τελευταία μελέτη περιλαμβάνει τη λεπτομερή χαρτογράφηση των κινδύνων ανά περιοχή ελέγχου και ανάλυση κινδύνου βασισμένη στην πιθανότητα του περιστατικού και στον αντίκτυπό του στους στόχους της τράπεζας.
- 3) **Πεδία και σχεδιασμός ελέγχου:** Στην πρώτη περίπτωση, είναι προκαθορισμένο το χρονικό διάστημα ελέγχου στα 2 έτη. Στη δεύτερη περίπτωση, ο χρόνος από τον τελευταίο έλεγχο και οι υψηλού επιπέδου κίνδυνοι συνδέονται με συγκεκριμένες περιοχές ελέγχου. Τέλος, στην τρίτη περίπτωση, ο σχεδιασμός ελέγχου αποτελείται από τους κινδύνους υψηλή επιπέδου.

Από άλλη ανάλυση (Π. Σταϊκούρας 2007) των πτυχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης των Τραπεζών και της σημαντικότητας-ιδιαιτερότητας των Τραπεζικών Ιδρυμάτων προκύπτουν τα ακόλουθα δύο συμπεράσματα. Το πρώτο είναι ότι, παρά την πειθαρχική δύναμη της αγοράς (όσον αυτή αφορά τις επιθετικές εξαγορές) αυτή δεν μπορεί να αποτελέσει υποκατάστατο, παρά μόνο συμπληρωματικό πλαίσιο για την νομοθεσία της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Το δεύτερο, μετά από εκτενή ανάλυση της ισχύουσας νομοθεσίας 2577/2006 της Τράπεζας της Ελλάδος, ότι το νέο ρυθμιστικό πλαίσιο έρχεται σε αρκετές περιπτώσεις σε σύγκρουση με το παλιό και ότι πρέπει να υπάρχουν περαιτέρω ενέργειες για την αποφυγή σύγχυσης και νομικής αβεβαιότητας.

Κεφάλαιο 7. Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

7.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο αναφέρονται οι εξελίξεις στο παγκόσμιο και στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα κατά την τελευταία 20ετία, μέχρι την κορύφωση, στις ημέρες μας, της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Περαιτέρω, αναφέρονται οι αντιδράσεις των διεθνών φορέων και εποπτικών αρχών, καθώς και εκείνων της Χώρας μας, με στόχο να περιγραφεί το διαμορφωμένο εποπτικό πλαίσιο για τη λειτουργία των Τραπεζών και συνεπακόλουθα, να αναλυθεί ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει ο Εσωτερικός Έλεγχος ως αναπόσπαστο συστατικό του πλαισίου αυτού.

7.2 Οι εξελίξεις στο Τραπεζικό γίνεσθαι

Είναι κοινώς παραδεκτό ότι οι Τράπεζες αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στη διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης. Η άνθηση του παγκόσμιου εμπορίου, η αύξηση της μεταφοράς κεφαλαίων, η ραγδαία πρόοδος της τεχνολογίας και γενικότερα η “κατάργηση των συνόρων”, μοιραία οδήγησαν στην ταχεία ανάπτυξη του Τραπεζικού Συστήματος. Οι απανταχού Τράπεζες βρήκαν πρόσφορο έδαφος διεύρυνσης των εργασιών τους, ξεφεύγοντας από το παραδοσιακό μοντέλο “δάνεια - καταθέσεις” και εντάσσοντας στα προϊόντα τους νέα σύνθετα, κυρίως επενδυτικού χαρακτήρα, αλλά ταυτόχρονα, αυξημένου κινδύνου. Όπως έχει ειπωθεί, απομακρύνθηκαν από τη χρηματοδότηση της πραγματικής οικονομίας και μπήκαν στη λογική της παραγωγής γρήγορων και υψηλών κερδών μέσω επενδύσεων που δεν απέχουν πολύ από τυχερά παιχνίδια στοιχήματος. Φυσικά, οξύθυκε έντονα ο ανταγωνισμός μεταξύ τους, ενώ οι εξαγορές και η επέκταση σε διάφορες χώρες, κύρια αναπτυσσόμενες, έγιναν σύνηθες φαινόμενο. Δηλαδή, οι Τράπεζες συνέχισαν να αναλαμβάνουν νέους κινδύνους, αυξάνοντας την πιθανότητα χρεοκοπίας.

Όλη αυτή η διαδικασία “διευκολύνθηκε” από τη χαλάρωση της εποπτείας από της κυβερνήσεις και τις Κεντρικές Τράπεζες. Δηλαδή, από μια πολυετή περίοδο Κανονιστικοποίησης (Regulation) περάσαμε σε μια νέα, από-κανονιστικοποίησης (Deregulation). Ειδικότερα, τα εποπτικά όργανα “ανέθεσαν” στις Τράπεζες να διεξάγουν τις εργασίες τους με τραπεζικά κριτήρια που οι ίδιες καθόριζαν, θέτοντας όμως ένα γενικό πλαίσιο, εντός του οποίου θα έπρεπε να κινούνται. Θα μπορούσε λοιπόν να λεχθεί ότι, οι Επόπτες αντί να ελέγχουν οι ίδιοι, ανέθεσαν στις Τράπεζες να αυτοελέγχονται. Στη χώρα μας, αυτή η απελευθέρωση σηματοδοτείται με την έκδοση της Πράξης Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος 1955/2.7.1991 που αναφερόταν σε δανεισμό επιχειρήσεων και ιδιωτών. Με τη νεότερη, 2523/12.6.2003, απελευθερώθηκε πλήρως και ο δανεισμός ιδιωτών για καταναλωτικές ανάγκες.

Το γεγονός ότι οι Επόπτες χαλάρωσαν τον άμεσο έλεγχο τους στις Τράπεζες δε σημαίνει και ότι τον έχασαν. Το πλαίσιο κανόνων που έθεσαν, το οποίο συνεχίζουν να εξελίσσουν, έχει ως κορωνίδα την κεφαλαιακή επάρκεια, κάτι που σημαίνει ότι οι Τράπεζες “αναγκάζονται” να το εφαρμόζουν, απλά για να συνεχίζουν να λειτουργούν. Η βασική υποχρέωσή τους, που αποτελεί και συνδυαστικό κρίκο με την επάρκεια των κεφαλαίων τους, συνίσταται στην αναγνώριση και μέτρηση των κινδύνων που αναλαμβάνουν. Δηλαδή, οι Τράπεζες υποχρεώθηκαν να αναπτύξουν εξελιγμένα συστήματα διαχείρισης κινδύνων και παράλληλα, να βελτιώσουν τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου.

Η ύπαρξη, βέβαια, του εν λόγω πλαισίου δεν απέτρεψε τη βαθειά οικονομική κρίση που ζούμε. Αντίθετα, υποχρέωσε της κυβερνήσεις και τα διεθνή όργανα να στηρίξουν, τελικά, το Τραπεζικό Σύστημα, λόγω του κρίσιμου ρόλου του στην οικονομική σταθερότητα. Μια Τράπεζα μπορεί να είναι too big to fail ή άλλες να είναι too many to fail, υπό την έννοια ότι τυχόν κατάρρευσή τους δημιουργεί ανεξέλεγκτες αλυσιδωτές αντιδράσεις που οδηγούν στην κατάρρευση κρατών και αποσταθεροποίηση της παγκόσμιας οικονομίας. Στη Χώρα μας επήλθαν πρόσφατα τέτοια γεγονότα (ASPIS BANK, PROBANK, Συνεταιριστικές ΛΕΣΒΟΥ, ΑΧΑΪΚΗ, ΛΑΜΙΑΣ) που αντιμετωπίστηκαν με απορρόφησή τους από άλλες μεγαλύτερες. Οι εξελίξεις αυτές, αν και δυσάρεστες, ανέδειξαν ακόμα περισσότερο τη σπουδαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.

7.3 Διεθνές Εποπτικό Πλαίσιο

7.3.1 Η Επιτροπή Βασιλείας

Η **Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία (Basel Committee on Banking Supervision)** ιδρύθηκε με στόχο να αποτελέσει ένα forum – χωρίς νομική εξουσία – διαλόγου και συνεργασίας σε θέματα τραπεζικής εποπτείας, αποσκοπώντας στη διαμόρφωση γενικών εποπτικών κατευθύνσεων και βέλτιστων πρακτικών. Ιδρύθηκε το 1975 από τους Κεντρικούς Τραπεζίτες των χωρών G10, στους κόλπους της Τράπεζας Διεθνών Διακανονισμών (Bank for International Settlements - BIS και σήμερα, στο διοικητικό συμβούλιο συμμετέχουν εκπρόσωποι 18 χωρών, πλέον του προέδρου της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ECB). Τα έξι από τα παραπάνω μέλη συμμετέχουν ex officio. Η σύσταση της Επιτροπής υπαγορεύθηκε από την ανάγκη θεσμοθέτησης Κανόνων για τη διασφάλιση της σταθερότητας του διεθνούς χρηματοπιστωτικού συστήματος και επικουρικά, για την ενίσχυση του ανταγωνισμού και την εποπτεία διεθνών σύνθετων χρηματοπιστωτικών ομίλων. Η βασική κατεύθυνση των υπόψη κανόνων αφορά την κεφαλαιακή επάρκεια (capital adequacy) των Τραπεζών, ώστε να είναι ικανές να αντιμετωπίσουν ζημιές από τους κινδύνους που αναλαμβάνουν. Οι αποφάσεις της κοινοποιούνται με τη μορφή των κατευθύνσεων, τις οποίες ακολούθως υιοθετούν οι Κεντρικές Τράπεζες των Χωρών, εκδίδοντας αντίστοιχες οδηγίες.

Το αρχικό πλαίσιο Κανόνων διαμορφώθηκε το 1988, χρονιά που δημοσιεύθηκε το Σύμφωνο για την Κεφαλαιακή Επάρκεια (International Convergence of Capital Measurement

and Capital Standards), γνωστό ως “ΒΑΣΙΛΕΙΑ Ι”. Το κείμενο αυτό, το οποίο αφορούσε τον πιστωτικό κίνδυνο (credit risk) και έθεσε παράλληλα ελάχιστο επίπεδο εποπτικών κεφαλαίων 8%, υιοθετήθηκε σταδιακά, στη δεκαετία του 1990, από διεθνείς Τράπεζες 100 και πλέον χωρών.

Λόγω των ραγδαίων εξελίξεων στον τραπεζικό τομέα προέκυψε η ανάγκη αναμόρφωσης και συμπλήρωσης του αρχικού πλαισίου, ώστε να καλύπτει τους πλείονες κινδύνους στους οποίους εκτίθονταν πλέον οι Τράπεζες. Έτσι, τον Ιανουάριο του 1996 συμπεριλήφθηκε και ο κίνδυνος αγοράς (market risk) και τον Ιούνιο του 2004 ολοκληρώθηκε το νέο σύμφωνο, γνωστό ως “ΒΑΣΙΛΕΙΑ ΙΙ”. Το σύμφωνο αυτό στηρίζεται στις ακόλουθες τρεις, αλληλένδετες, θεματικές ενότητες:

- **Πυλώνας Ι:** Επιβολή ελάχιστων κεφαλαιακών απαιτήσεων για την κάλυψη των αναλαμβανόμενων κινδύνων.
- **Πυλώνας ΙΙ:** Εποπτικές διαδικασίες ανασκόπησης και αξιολόγησης της κεφαλαιακής επάρκειας των πιστωτικών ιδρυμάτων.
- **Πυλώνας ΙΙΙ:** Πειθαρχία της αγοράς, μέσω της δημοσιοποίησης στοιχείων σχετικά με τη διάρθρωση των αναλαμβανόμενων κινδύνων και της κεφαλαιακής επάρκειας των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Μια εκ των βασικών διαφορών των δύο συμφώνων είναι ότι, με το δεύτερο εγκαταλείπεται η ιδέα των κοινών εποπτικών κανόνων για όλα τα Πιστωτικά Ιδρύματα και αναγνωρίζεται ότι, όσο πιο εξελιγμένη και αποτελεσματική είναι μια Τράπεζα στην εκτίμηση και διαχείριση των αναλαμβανόμενων κινδύνων, τόσο λιγότερα κεφάλαια θα πρέπει να διακρατά για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Ο πρώτος Πυλώνας αφορά τον υπολογισμό των κεφαλαίων με το σταθμισμένο ως προς τους κινδύνους, πιστωτικό, αγοράς και λειτουργικό, σε ενοποιημένη βάση ομίλου. Υπάρχει πρόβλεψη για δύο διαφορετικές μεθόδους, την τυποποιημένη (standardized) που καθορίζει ένα συντελεστή κινδύνου για όλα τα εντός και εκτός ισολογισμού στοιχεία του ενεργητικού, καθώς και αυτήν που βασίζεται στη χρήση εσωτερικών υποδειγμάτων μέτρησης του πιστωτικού κινδύνου που έχει αναπτύξει και χρησιμοποιεί για τουλάχιστον τρία χρόνια η κάθε Τράπεζα. Εδώ, υπάρχουν δύο εκδοχές, η βασική – Foundation Internal Ratings Based (IRB) – όπου η τράπεζα κατανέμει τις απαιτήσεις της σε κατηγορίες κινδύνου, για κάθε μία από τις οποίες έχει υπολογίσει τη πιθανότητα πτώχευσης για το επόμενο έτος και η εξελιγμένη – advanced Internal Ratings Based (IRB) – όπου η Τράπεζα θα μπορεί να υπολογίζει η ίδια το παράγοντα “ζημιά δεδομένης της αθέτησης” (Loss Given Default –LGD).

Ο δεύτερος Πυλώνας ορίζει ότι οι τράπεζες πρέπει να αναπτύξουν Μονάδες αξιολόγησης της υπολογιζόμενης κεφαλαιακής επάρκειας σε σχέση με το κίνδυνο που εκτιμούν ότι έχουν και ότι η διαδικασία αυτή θα αξιολογείται από τις εποπτικές αρχές οι οποίες αν δεν είναι ικανοποιημένες με τους μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου θα μπορούν να

επεμβαίνουν διορθωτικά.

Ο τρίτος Πυλώνας καθορίζει τους κανόνες γνωστοποιήσεων (disclosure) με στόχο την ευρύτερη πειθαρχία της αγοράς.

Οι εξελίξεις δε σταματούν εδώ. Η χρηματοπιστωτική κρίση αποκάλυψε τις αδυναμίες στο τρόπο λειτουργίας των Τραπεζών, γεγονός που ώθησε την Επιτροπή να δημοσιοποιήσει τον Δεκέμβριο του 2010 τις νέες προτάσεις της για την περαιτέρω ενίσχυση του υφιστάμενου πλαισίου, οι οποίες οριστικοποιήθηκαν τον Ιανουάριο του 2011, γνωστές ως "ΒΑΣΙΛΕΙΑ III". Με αυτές, γίνεται πιο αυστηρός ο τρόπος χρήσης των επιμέρους διαθέσιμων κεφαλαίων, ορίζονται ποσοστά συμμετοχής τους στο σύνολο και εισάγονται νέοι δείκτες με σπουδαιότερο αυτόν της μόχλευσης (leverage). Το χρονοδιάγραμμα σταδιακής προσαρμογής των Τραπεζών ξεκινά από το 2013 και εκτείνεται μέχρι το 2019. Ήδη εκδόθηκαν οι σχετικές οδηγίες από την Κοινότητα (Ιούλιος 2011) σε αντικατάσταση των προηγούμενων και αναμένεται η υιοθέτησή τους από τις Κεντρικές Τράπεζες των χωρών.

Πέραν των ανωτέρω, η Επιτροπή, διαβλέποντας την ανάγκη ενίσχυσης του πλαισίου διοίκησης των Τραπεζών, εισήγαγε και κατευθύνσεις σχετικές με την Εταιρική Διακυβέρνηση (corporate governance). Οι σχετικές οδηγίες ξεκίνησαν το 1999 και τον Οκτώβριο του 2010 εκδόθηκε το αναθεωρημένο κείμενο "principles for enhancing corporate governance", με το οποίο καθορίζονται σειρά αρχών και κανόνων για τον τρόπο άσκησης της διοίκησης, τις επιτροπές που πρέπει να ιδρύει, τις λειτουργίες που πρέπει να εκτελεί, τα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν τα μέλη της κ.ά.

7.3.2 Η Επιτροπή Βασιλείας και ο Εσωτερικός Έλεγχος

Όπως προαναφέρθηκε οι κατευθύνσεις της Επιτροπής αφορούν την κεφαλαιακή επάρκεια και την Εταιρική Διακυβέρνηση. Πρόσθετα όμως, η Επιτροπή, αναγνωρίζοντας την ανάγκη ανεξάρτητου ελέγχου των πρακτικών που ακολουθεί η διοίκηση μιας Τράπεζας, καθόρισε και τις υποχρεώσεις της ως προς τον εσωτερικό έλεγχο. Το σχετικό πλαίσιο Αρχών εκδόθηκε το 2001 υπό τον τίτλο "Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors" (www.bis.org/publ/bcbs84.htm). Με το κείμενο αυτό καθορίζονται σειρά Αρχών (principles) μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται:

- **Αρχή 3:** Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μέρος της διαρκούς διαδικασίας παρακολούθησης του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας, επειδή παρέχει μια ανεξάρτητη αξιολόγηση της επάρκειάς του και της συμβατότητάς του σε σχέση με τις θεσμοθετημένες πολιτικές και διαδικασίες.
- **Αρχή 4:** Κάθε Τράπεζα θα πρέπει να έχει μόνιμη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου. Η Διοίκηση, σε υλοποίηση των υποχρεώσεών της, θα πρέπει να λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε, η Τράπεζα να μπορεί να βασίζεται στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Στα μέτρα αυτά συμπεριλαμβάνεται η διάθεση των κατάλληλων πόρων και προσωπικού, ώστε ο εσωτερικός έλεγχος να μπορεί να επιτύχει τους

σκοπούς του.

- **Αρχή 5:** Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητη από τις δραστηριότητες που ελέγχει. Αυτό σημαίνει ότι αναγνωρίζεται η θέση του εσωτερικού ελέγχου μέσα στην τράπεζα.
- **Αρχή 13:** Ο Επόπτης πρέπει να αξιολογεί τη δουλειά της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και, αν μένει ικανοποιημένος, μπορεί να βασίζεται σε αυτό, προκειμένου να εντοπίσει περιοχές πιθανών κινδύνων.
- **Αρχή 14:** Οι εποπτικές αρχές πρέπει να έχουν περιοδικές συναντήσεις συμβουλευτικού χαρακτήρα με τους Εσωτερικούς Ελεγκτές, για να συζητούν τις περιοχές κινδύνου που εντόπισαν και τα μέτρα που λήφθηκαν.

Το ανωτέρω κείμενο αναθεωρήθηκε τον Ιούνιο του 2012, υπό τον τίτλο “The internal audit function in banks” (www.bis.org/publ/bcbs223.pdf). Βάσει αυτού, τροποποιήθηκαν - συμπληρώθηκαν πλείστες εκ των προϋφιστάμενων αρχών και στην ουσία, ενισχύθηκε περαιτέρω ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου και αναγνωρίστηκε πληρέστερα η αξία που προσθέτει στον οργανισμό. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται *“Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου έχει ένα κρίσιμο ρόλο ως προς την αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας, των διαδικασιών Διαχείρισης Κινδύνων και Διακυβέρνησης, περιοχές οι οποίες συγκεντρώνουν αυξημένο ενδιαφέρον για τον Επόπτη”*. Ενδεικτικές είναι οι ακόλουθες αρχές:

- **Αρχή 1:** Μια αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου παρέχει ανεξάρτητη διαβεβαίωση στο Διοικητικό Συμβούλιο και στη Διοίκηση ως προς την ποιότητα και αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και εταιρικής διακυβέρνησης και ως εκ τούτου, βοηθά το Συμβούλιο και τη Διοίκηση, προστατεύει τον οργανισμό και διαφυλάττει τη φήμη του.
- **Αρχή 2:** Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου της τράπεζας πρέπει να είναι ανεξάρτητη από τις ελεγχόμενες δραστηριότητες κάτι για το οποίο απαιτείται να έχει ισχυρή θέση και δικαιοδοσία μέσα στην τράπεζα, ώστε οι Επιθεωρητές να διεξάγουν το έργο τους με αντικειμενικότητα.
- **Αρχή 16:** Ο Επόπτης πρέπει να έχει συχνή επικοινωνία με τους Εσωτερικούς Ελεγκτές ώστε (α) να συζητά τις περιοχές κινδύνου που εντόπισαν αμφότεροι (β) να κατανοεί τα μέτρα που πήρε η τράπεζα σε μείωση των κινδύνων και (γ) να λαμβάνει γνώση των αδυναμιών που εντοπίστηκαν και να παρακολουθεί τη θεραπεία τους από την Τράπεζα.

Περαιτέρω, τον Οκτώβριο του 2010 εκδόθηκε κείμενο υπό τον τίτλο “Principles for enhancing corporate governance” (www.bis.org/publ/bcbs176.htm) με το οποίο παροτρύνονται οι Διοικήσεις των Τραπεζών (αρχή 9 -100) να ενισχύσουν την ικανότητα της

Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στο να εντοπίζει προβλήματα σχετιζόμενα με το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, τη διαχείριση κινδύνων και τη διακυβέρνηση **(α)** ενθαρρύνοντας τους Επιθεωρητές να τηρούν τα διεθνή πρότυπα ελέγχου, **(β)** προβάλλοντας την ανεξαρτησία των Επιθεωρητών με το να φροντίζει ώστε οι αναφορές τους να φθάνουν στο Διοικητικό Συμβούλιο, **(γ)** αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα του ρόλου τους και διαδίδοντάς την στην τράπεζα, **(δ)** ανταποκρινόμενη στη θεραπεία των προβλημάτων που εντόπισαν κ.ά.

Συμπερασματικά η Επιτροπή Βασιλείας μέσω των συμφώνων, κατευθύνσεων και οδηγιών που παρέχει, **(α)** αναγνωρίζει τον κρίσιμο ρόλο που καλείται να διαδραματίσει ο Εσωτερικός Έλεγχος στις Τράπεζες, **(β)** “υποχρεώνει” τις Διοικήσεις τους να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα ισχυροποίησης της παρουσίας του στην Τράπεζα και **(γ)** καλεί τις Εποπτικές Αρχές να αναπτύξουν αποδοτική συνεργασία μαζί του, ώστε να μπορούν να βασισθούν στο έργο του.

7.3.3 Ο Νόμος "Sarbanes - Oxley"

Απαρχή για την έκδοση του ως άνω νόμου, γνωστού ως SOX, που ψηφίστηκε τον Ιούλιο του 2002, αποτέλεσε η σκανδαλώδης κατάρρευση της ENRON, που συμπάρεσυρε σε διάλυση τον διεθνή ελεγκτικό οίκο ARTHUR ANDERSEN. Η εφαρμογή του είναι υποχρεωτική για όλες τις εταιρείες οι μετοχές των οποίων διαπραγματεύονται στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, ανεξαρτήτως της χώρας που εδρεύουν ή δραστηριοποιούνται.

Ο Νόμος αναφέρεται στην επάρκεια του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου που σχετίζεται, ειδικά, με τις οικονομικές καταστάσεις και την πληροφόρηση που παρέχεται μέσω αυτών, στους επενδυτές. Στόχος του είναι η εξάλειψη των παραγόντων που οδηγούν σε φαινόμενα εξαπάτησης του επενδυτικού κοινού μέσω, της αναβάθμισης των Επιτροπών Ελέγχου, τη θωράκιση της ανεξαρτησίας των ορκωτών λογιστών, την ενίσχυση των εσωτερικών ελέγχων και της διαχείρισης των κινδύνων, ενώ προβλέπει την επιβολή αυστηρών ποινών στους παραβάτες. Και αυτά, επειδή χωρίς την εμπιστοσύνη των επενδυτών στην λειτουργία της κεφαλαιαγοράς, η οικονομική ανάπτυξη θα επιβραδυνθεί. Χαρακτηριστικό, ακόμα, είναι ότι τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών αναλαμβάνουν ατομική ευθύνη για την ακρίβεια και την πληρότητα των εταιρικών οικονομικών καταστάσεων.

Ορισμένα από τα βασικά σημεία του Νόμου είναι:

- Οι Γενικοί Διευθυντές (CEO) και οι Οικονομικοί Διευθυντές (CFO) των εταιρειών θα πρέπει να πιστοποιούν εγγράφως σε κάθε Δελτίο το οποίο περιλαμβάνει οικονομικές καταστάσεις και υποβάλλεται στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς των ΗΠΑ (Security Exchange Committee – SEC), την ακρίβεια των οικονομικών πληροφοριών που αναφέρονται σε αυτό, καθώς και την επάρκεια των σχετικών διαδικασιών και ελέγχων διαφάνειας.
- Στην περίπτωση ψευδούς πιστοποίησης, τα στελέχη θα υπόκεινται σε ποινές έως \$1 εκατομμύριο ή / και 10 χρόνια κάθειρξη εάν η απάτη ήταν απλά εκούσια και έως \$5

εκατομμύρια ή / και 20 χρόνια κάθειρξη, αν ήταν με δόλο.

- Οι εταιρείες θα πρέπει να γνωστοποιούν σε «άμεση και συνεχή βάση» πρόσθετες πληροφορίες για την περιουσιακή διάρθρωση και τα αποτελέσματα εκμετάλλευσης της εταιρείας, εφόσον η SEC θεωρεί ότι τέτοια επιπλέον πληροφόρηση είναι απαραίτητη για το κοινό συμφέρον ή για τους επενδυτές.
- Κάθε Ετήσιο Δελτίο που υποβάλλεται στη SEC και περιλαμβάνει οικονομικά αποτελέσματα, θα πρέπει να εμπεριέχει γνωστοποιήσεις για όλες τις σημαντικές διορθώσεις που πραγματοποιούνται από τους ορκωτούς ελεγκτές.

Περαιτέρω, με αφορμή την "αστοχία" του ορκωτού ελεγκτή να αποκαλύψει την πραγματική οικονομική κατάσταση της εταιρείας που ήλεγχε, ιδρύθηκε στις 30.7.2002, βάσει του SOX, το Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός, με αρμοδιότητα τον ανεξάρτητο έλεγχο των ελεγκτικών εταιρειών. Στη μέχρι σήμερα πορεία του έχει θεσμοθετήσει σειρά ελεγκτικών προτύπων (standards) που θα πρέπει να εφαρμόζουν οι ελεγκτικές εταιρείες, βάσει των οποίων διαμορφώνονται οι διαδικασίες διενέργειας λογιστικών ελέγχων.

Ο ρόλος του έχει διεθνή χαρακτήρα, όχι με την έννοια της άμεσης εποπτείας, αλλά σε συνεργασία με τις κατά τόπους Εποπτικές Αρχές. Η Ελλάδα περιλαμβάνεται σε εκείνες που δεν παρέχουν σχετική πληροφόρηση προς το PCAOB, λόγω νομικών περιορισμών. Πάντως, με το Νόμο 3148/5.6.2003 (ΦΕΚ 136/5.6.2003) ιδρύθηκε στη Χώρα μας η Επιτροπή Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων (ΕΛΤΕ) στις αρμοδιότητες της οποίας εντάσσεται η άσκηση εποπτείας επί του Σώματος Ορκωτών Λογιστών, σχετικά "με την τήρηση των κανόνων που διέπουν την άσκηση του λειτουργήματος των μελών του".

7.3.4 Ο Νόμος "Sarbanes - Oxley" και ο Εσωτερικός Έλεγχος

Ο Νόμος αναγνωρίζει απόλυτα τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου αναφορικά με την πληρότητα των διαδικασιών που σχετίζονται με τις οικονομικές καταστάσεις. Στο κυρίαρχο, ίσως άρθρο του (section 404) γίνεται αναφορά στις διασφαλιστικές δικλίδες (controls) που πρέπει να υπάρχουν στη διαδικασία έκδοσης των καταστάσεων (financial reporting) και στον έλεγχο της πληρότητας και λειτουργίας τους. Τυχόν αστοχία οδηγεί σε σπουδαία (significant) ή σημαντική (material) αδυναμία στον σχετικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, την οποία η τράπεζα υποχρεούται να γνωστοποιήσει.

Εδώ πάντως, αναπτύχθηκαν προβληματισμοί αναφορικά με την έκταση και τη μορφή της ανάμιξης του εσωτερικού ελέγχου στη διαδικασία συμμόρφωσης της τράπεζας με το Νόμο, με βασικό άξονα τη διαφύλαξη της ανεξαρτησίας της. Και αυτό επειδή, η διαβεβαίωση ότι η Τράπεζα συμμορφώνεται με τις διατάξεις του Νόμου, αποτελεί υποχρέωση της Διοίκησης. Σε σχετική οδηγία που εξέδωσε στις 26.5.2004 το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA) με τίτλο Internal Auditing's role in sections 302 and 404 of the Sarbanes - Oxley Act of 2002, αναλύονται λεπτομερώς όλοι οι σχετικοί παράγοντες και σημειώνεται,

μεταξύ άλλων, ότι:

- Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι συμβατός με την αποστολή και τον κανονισμό λειτουργίας του. Ανεξάρτητα από το βαθμό και τη μορφή της ανάμιξής του στη διαδικασία, αυτό δεν πρέπει να επηρεάσει την αντικειμενικότητά του, καθώς και την ικανότητα να καλύψει όλες τις περιοχές αυξημένου κινδύνου.
- Ο επικεφαλής της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου καταστρώνει πρόγραμμα ελέγχων βασισμένο στην αξιολόγηση των κινδύνων στους οποίους θα πρέπει να συμπεριλάβει και αυτόν της μη συμμόρφωσης με το νόμο.
- Η Διοίκηση έχει την υποχρέωση να αναπτύξει τις απαραίτητες διαδικασίες που θα διασφαλίζουν τη συμμόρφωση της τράπεζας με το νόμο και ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι, ιδανικά, η παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης.
- Ενεργός συμμετοχή του εσωτερικού ελέγχου στη διαμόρφωση αποφάσεων από τη Διοίκηση, επηρεάζει άμεσα την αντικειμενικότητα και ανεξαρτησία του. Αντίθετα, δε συμβαίνει κάτι τέτοιο όταν προτείνει τον τύπο των διορθωτικών μέτρων, πριν αυτά αποφασισθούν από τη Διοίκηση.
- Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να συμμετάσχει στο σχεδιασμό ή στην εκτέλεση ελέγχων (tests) αλλά ο βαθμός συμμετοχής του πρέπει να έχει ξεκάθαρα προσδιοριστεί μεταξύ αυτού, της Διοίκησης και της Επιτροπής Ελέγχου.

Συμπερασματικά η εφαρμογή του Νόμου, η ύπαρξη και λειτουργία των κατάλληλων διασφαλιστικών δικλίδων και η διαφάνεια της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης αποτελούν ευθύνη της Διοίκησης. Ο εσωτερικός έλεγχος, ως εκ της φύσης του, υποχρεούται να διενεργεί σχετικούς ελέγχους, με απαραίτητη όμως διασφάλιση της ανεξαρτησίας και της αντικειμενικότητάς του, προσδιορίζοντας σαφώς την έκταση και τη μορφή της ανάμιξής του. Πρόσθετα, η συμβουλευτική συμμετοχή του στην όλη διαδικασία χαρακτηρίζεται ως απαραίτητη και σημαντική. Δεν είναι τυχαίο το ότι, σύμφωνα με μελέτη του ελεγκτικού οίκου Ernst & Young με τίτλο *Increasing the efficiency of section 404 compliance (2007)* η βελτίωση των διασφαλιστικών δικλίδων από το top management με τη συμμετοχή του εσωτερικού ελέγχου, οδήγησε σε καλύτερα αποτελέσματα με περιορισμό του κόστους.

7.3.5 Εταιρική Διακυβέρνηση

Ο όρος Εταιρική Διακυβέρνηση φαίνεται, με μια πρώτη ματιά, τόσο γενικός, που ο καθένας μπορεί να του προσδώσει ποικίλες ερμηνείες, χωρίς να κινδυνεύει να θεωρηθεί ότι κάνει λάθος. Φαίνεται τελικά, ότι όλοι οι φορείς, διεθνώς, υιοθετούν τον ορισμό που έδωσε ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD) και συγκεκριμένα,

“η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί ένα σύνολο σχέσεων μεταξύ της Διοίκησης (management) μιας εταιρείας, του Διοικητικού Συμβουλίου της (board of directors) τους μετόχους της (shareholders) και όσων σχετίζονται με αυτήν (stakeholders) και ταυτόχρονα,

οριοθετεί τη δομή κάτω από την οποία καθορίζονται οι στόχοι, προσδιορίζονται τα μέσα επίτευξής τους και παρακολουθείται η υλοποίηση αυτών”.

Ο εν λόγω Οργανισμός εξέδωσε το 1999 το πρώτο σχετικό πλαίσιο αρχών (principles of corporate governance) τις οποίες αναθεώρησε το 2004. Αμέσως τότε (1999) τον “μιμήθηκε” η Επιτροπή Βασιλείας εκδίδοντας με τη σειρά της ένα παρεμφερές πλαίσιο για τις τράπεζες (enhancing corporate governance for banking organizations) το οποίο αναθεώρησε – συμπλήρωσε το 2006.

Και ενώ θα περίμενε κανείς ότι με την υιοθέτηση των παραπάνω κατευθύνσεων τα πράγματα θα εξελίσσονταν ομαλά, από τα μέσα του 2007 εμφανίσθηκαν τα πρώτα “συμπτώματα” της οικονομικής κρίσης που πολύ γρήγορα διογκώθηκε και πήρε τρομακτικές διαστάσεις. Έτσι, η Επιτροπή Βασιλείας προχώρησε τον Οκτώβριο του 2010 σε νέα αναθεώρηση των προαναφερόμενων κατευθύνσεων, αξιολογώντας ότι,

“συνέβηκαν περιπτώσεις αστοχιών και επανάληψης σφαλμάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης, που ήλθαν στο φως κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Αυτές οι αστοχίες περιλαμβάνουν ελλιπή εποπτεία του Διοικητικού Συμβουλίου επί της Διοίκησης (senior management) των Τραπεζών, ανεπαρκή Διαχείριση Κινδύνων, υπερβολικά πολύπλοκη οργανωτική δομή, καθώς και δραστηριότητες”

Με λίγα λόγια, διαπιστώθηκε ότι το senior management των Τραπεζών, στο βωμό του κέρδους που οδηγούσε σε ιλιγγιώδεις αμοιβές, ανέπτυξε δραστηριότητες υψηλού κινδύνου, κάτι το οποίο αδυνατούσαν να αντιληφθούν και να κατανοήσουν τα Διοικητικά Συμβούλια.

7.3.6 Εταιρική Διακυβέρνηση και Εσωτερικός Έλεγχος

Και μόνο από τη λέξη vital (= ζωτική) που χρησιμοποιεί η Επιτροπή Βασιλείας στην αρχή με αριθμό 9 στο αναθεωρημένο κείμενο Principles for enhancing corporate governance του 2010, κατανοούμε τη σημασία που δίνει στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Στην εν λόγω αρχή, με τον τίτλο “το Διοικητικό Συμβούλιο και η ανώτατη Διοίκηση της Τράπεζας πρέπει να αξιοποιεί αποτελεσματικά το έργο που επιτελεί ο εσωτερικός έλεγχος...” σημειώνεται (άρθρο 99) ότι το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να αναγνωρίζει πως οι ανεξάρτητοι, εκπαιδευμένοι Επιθεωρητές έχουν ζωτικό ρόλο στη διαδικασία Εταιρικής Διακυβέρνησης, ώστε να επιτευχθεί σειρά σημαντικών στόχων. Περαιτέρω (άρθρο 100), σημειώνεται ότι το Διοικητικό Συμβούλιο και η Ανώτατη Διοίκηση μπορεί να ενδυναμώσει την ικανότητα του εσωτερικού ελέγχου στο να εντοπίζει προβλήματα διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου φροντίζοντας:

- Να ενθαρρύνει τους Εσωτερικούς Ελεγκτές να υιοθετούν εγχώρια και διεθνή επαγγελματικά πρότυπα, όπως αυτά που έχει θεσμοθετήσει το IIA.
- Να έχουν δεξιότητες που καλύπτουν τις δραστηριότητες της Τράπεζας και τους κινδύνους που αναλαμβάνει.

- Προωθώντας την ανεξαρτησία τους, διασφαλίζοντας ότι οι εκθέσεις τους φθάνουν στο Διοικητικό Συμβούλιο και έχουν απευθείας πρόσβαση σε αυτό ή στην Επιτροπή Ελέγχου.
- Αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα του εσωτερικού ελέγχου και διαδίδοντάς την σε όλη την Τράπεζα.
- Απαιτώντας από τη Διοίκηση, τη γρήγορη και αποτελεσματική τακτοποίηση των ευρημάτων των εσωτερικών ελεγκτών.
- Ζητώντας από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές να κρίνουν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών Διαχείρισης Κινδύνων και Συμμόρφωσης, καθώς και οποιασδήποτε άλλης σημαντικής λειτουργίας.

Συμπερασματικά, οι κατευθύνσεις υποχρεώνουν τα Διοικητικά Συμβούλια των Τραπεζών αφενός να παίζουν ενεργό ρόλο στην άσκηση των δραστηριοτήτων τους και αφετέρου, ενισχύσουν το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου, ως εργαλείου διασφάλισης τόσο των ιδίων, όσο κυρίως της ομαλής λειτουργίας των οργανισμών.

Κεφάλαιο 8. ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΝΟΜΩΝ - ΕΠΟΠΤΙΚΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ

8.1 Εισαγωγή

Όπως έχει προαναφερθεί, η Επιτροπή Βασιλείας δεν έχει νομική υπόσταση, ώστε να επιβάλλει τους κανόνες της. Για το λόγο αυτό απαιτείται υιοθέτησή τους από τα κράτη, ανάλογα βέβαια με τις πιθανές ιδιαιτερότητες – περιορισμούς της νομοθεσίας τους. Η Χώρα μας πάντως, συμμορφούμενη με σχετικές κοινοτικές οδηγίες, προχώρησε στην έκδοση νόμων και στον καθορισμό εποπτικών κανόνων.

8.2 Νομικό πλαίσιο

8.2.1 Νόμος 3016/2002

Νομοθετικές ρυθμίσεις που να σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο στη Χώρα μας σημειώθηκαν διαχρονικά από παλιά, αλλά δεν αποτελούσαν ένα ενιαίο σύνολο. Η πρώτη ουσιαστική νομοθετική αντιμετώπιση απαντάται στο νόμο 3016/2002 (ΦΕΚ 110/17.5.2002) που τροποποιήθηκε με τον νόμο 3091/2002 (ΦΕΚ 330/24.12.2002) με αντικείμενο, “Για την Εταιρική Διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις”. Ειδικότερα, στο κεφ. Α του νόμου, με τίτλο “Ειδικά θέματα διοίκησης και λειτουργίας ανωνύμων εταιρειών που έχουν εισηγμένες μετοχές ή άλλες κινητές αξίες τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά που λειτουργεί στην Ελλάδα”, καθορίζονται (άρθρα 7 & 8) τα θέματα οργάνωσης του εσωτερικού ελέγχου και οι αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου. Ειδικότερα:

- Η οργάνωση και λειτουργία **εσωτερικού ελέγχου** αποτελεί προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών ή άλλων κινητών αξιών σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά. Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της εταιρείας.
- Οι **Εσωτερικοί Ελεγκτές** κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμιά άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρείας και εποπτεύονται από ένα έως τρία μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
- Οι **Εσωτερικοί Ελεγκτές** ορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας και είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης. Δεν μπορούν να ορισθούν ως Εσωτερικοί Ελεγκτές, μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, διευθυντικά στελέχη τα οποία έχουν και άλλες, εκτός του εσωτερικού ελέγχου αρμοδιότητες ή συγγενείς των παραπάνω μέχρι και του δευτέρου βαθμού εξ αίματος ή αγχιστείας. Η εταιρεία υποχρεούται να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή στα πρόσωπα ή την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου εντός δέκα εργασίμων ημερών από τη μεταβολή αυτή.

- Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οι **Εσωτερικοί Ελεγκτές** δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της εταιρείας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρείας. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους Εσωτερικούς Ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους. Η Διοίκηση της εταιρείας οφείλει να παρέχει στους Εσωτερικούς Ελεγκτές όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους.

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρείας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρεία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιρειών και της χρηματιστηριακής.
- Αναφέρει στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας με τα συμφέροντα της εταιρείας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.
- Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν εγγράφως μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το Διοικητικό Συμβούλιο για το διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.
- Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές παρέχουν, μετά από έγκριση του Δ.Σ. της εταιρείας, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από Εποπτικές Αρχές, συνεργάζονται με αυτές και διευκολύνουν με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν.

Βλέπουμε λοιπόν ότι, αν και ο παραπάνω νόμος αφορούσε όλες τις εισηγμένες εταιρείες και όχι αποκλειστικά τις Τράπεζες – που βέβαια είναι εισηγμένες – θεσμοθετούσε την υποχρεωτική σύσταση Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, ρύθμιζε αποτελεσματικά τα θέματα της λειτουργίας του, διασφάλιζε την ανεξαρτησία του, καθόριζε τις γραμμές αναφοράς, ενώ άγγιζε και ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης.

8.2.2 Νόμος 3601/2007

Ακολούθησε η έκδοση του Νόμου 3601/2007 (ΦΕΚ 178/1.8.2007), που αυτή τη φορά αφορούσε αποκλειστικά τις Τράπεζες, με τον τίτλο, *“Ανάληψη και άσκηση δραστηριοτήτων από τα Πιστωτικά Ιδρύματα, επάρκεια ιδίων κεφαλαίων των Πιστωτικών Ιδρυμάτων και των επιχειρήσεων παροχής επενδυτικών υπηρεσιών και λοιπές διατάξεις”*. Ο Νόμος αυτός εκδόθηκε προκειμένου να ενσωματωθούν στην Ελληνική τραπεζική νομοθεσία οι διατάξεις των οδηγιών του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, με αριθμό 2006/48/ΕΚ σχετικά με την ανάληψη και την άσκηση δραστηριότητας από τα Πιστωτικά Ιδρύματα και

2006/49/EK για την επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων των επιχειρήσεων επενδύσεων και των Πιστωτικών Ιδρυμάτων. Στις παραπάνω Κοινοτικές οδηγίες και κατά συνέπεια στο νόμο, ενσωματώνονται και οι κατευθύνσεις της Επιτροπής Βασιλείας. Ενδεικτικά άρθρα του Νόμου είναι:

➤ Άρθρο 5 Όροι και προϋποθέσεις για την ίδρυση και λειτουργία πιστωτικού ιδρύματος (παρ. 10δ)

Τα Πιστωτικά Ιδρύματα υποβάλλουν στην Τράπεζα της Ελλάδος πρόγραμμα επιχειρηματικής δραστηριότητας στο οποίο αναφέρονται ιδίως το είδος και η έκταση των εργασιών, το χρονοδιάγραμμα επίτευξης των στόχων του Πιστωτικού Ιδρύματος, η διάρθρωση του ομίλου στον οποίο τυχόν ανήκει το Πιστωτικό Ίδρυμα, καθώς και το πλαίσιο της οργανωτικής του δομής, του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, **περιλαμβανομένων των λειτουργιών της Εσωτερικής Επιθεώρησης...**

➤ Άρθρο 22 Συνεργασία των αρμόδιων αρχών των κρατών μελών (παρ. 1)

Η Τράπεζα της Ελλάδος συνεργάζεται στενά με τις αρμόδιες αρχές των άλλων κρατών – μελών όπου εδρεύουν Πιστωτικά Ιδρύματα που υπόκεινται στην εποπτεία τους και διατηρούν υποκαταστήματα στην Ελλάδα, καθώς και με τις αρμόδιες αρχές των κρατών μελών όπου τα Πιστωτικά Ιδρύματα που εδρεύουν στην Ελλάδα διατηρούν υποκαταστήματα. Επίσης κοινοποιεί στις εν λόγω αρμόδιες αρχές όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με τη διεύθυνση, διαχείριση και ιδιοκτησία, που δύνανται να διευκολύνουν την εκ μέρους τους ασκούμενη εποπτεία, την εξέταση των όρων υπό τους οποίους παρασχέθηκε η άδεια λειτουργίας των υποκαταστημάτων, καθώς και τον εν γένει έλεγχο, ιδίως ως προς τη ρευστότητα, τη φερεγγυότητα, την εγγύηση καταθέσεων, τη συγκέντρωση κινδύνων, τη διοικητική και λογιστική οργάνωση και **τους μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου.**

➤ Άρθρο 25 Περιεχόμενο και μέσα άσκησης της εποπτείας από την Τράπεζα της Ελλάδος (παρ. 4)

Για την επίτευξη του σκοπού της εποπτείας, **η Τράπεζα της Ελλάδος δύναται να καθορίζει κριτήρια και να θεσπίζει κανόνες ή να λαμβάνει μέτρα, γενικά ή ειδικά, κατά πιστωτικό ίδρυμα, και να προβαίνει στην αξιολόγηση, καθώς και στη διαρκή παρακολούθηση της τήρησης των υποχρεώσεων των Πιστωτικών Ιδρυμάτων μέσω του καθορισμού υποχρεώσεων υποβολής στοιχείων, γραπτών επεξηγήσεων, εφόσον ζητηθεί, καθώς και μέσω της διενέργειας εκ μέρους της επιτόπιων ελέγχων.**

➤ Άρθρο 26 Πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης και συστήματα εσωτερικού ελέγχου των πιστωτικών ιδρυμάτων (παρ. 1)

Κάθε Πιστωτικό Ίδρυμα που εδρεύει στην Ελλάδα οφείλει να διαθέτει άρτιο και αποτελεσματικό Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης, που περιλαμβάνει σαφή

οργανωτική διάρθρωση με ευκρινείς, διαφανείς και συνεπείς γραμμές ευθύνης, αποτελεσματικές διαδικασίες εντοπισμού, διαχείρισης, παρακολούθησης και αναφοράς των κινδύνων τους οποίους αναλαμβάνει ή ενδέχεται να αναλάβει, καθώς και **επαρκείς μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου**, περιλαμβανόμενων κατάλληλων διοικητικών και λογιστικών διαδικασιών.

Βλέπουμε εδώ ότι, με τον παραπάνω Νόμο ρυθμίζονται ζητήματα αφενός άσκησης εποπτείας από την Τράπεζα της Ελλάδος και αφετέρου, υποχρέωσης των Τραπεζικών Ιδρυμάτων να διαθέτουν, μεταξύ άλλων, επαρκείς μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου.

8.2.3 Νόμος 3873/2010

Με σκοπό την ενσωμάτωση στην Ελληνική νομοθεσία των οδηγιών 2006/46/ΕΚ και 2007/63/ΕΚ, ψηφίστηκε ο νόμος 3873/2010 (ΦΕΚ 150/6.9.2010). Με αυτόν προβλέπεται, μεταξύ άλλων, η υποχρέωση των εισηγμένων εταιρειών να συμπεριλαμβάνουν στην ετήσια έκθεσή τους *Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης*. Σύμφωνα με σχετική συνοπτική ενημέρωση του οίκου Price Waterhouse Coopers (PWC) η “Δήλωση” πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένα πληροφοριακά στοιχεία όπως:

- Τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης στον οποίο υπάγεται η εταιρεία ή τον οποίο έχει αποφασίσει αυτοβούλως να τηρεί, καθώς επίσης και τις σχετικές πρακτικές που εφαρμόζει, επιπλέον των προβλέψεων του νόμου
- Περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνων, σε σχέση με τη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων
- Πληροφορίες για τη σύνθεση και τον τρόπο λειτουργίας του Διοικητικού Συμβουλίου και των Επιτροπών του, αλλά και της Γενικής Συνέλευσης, με περιγραφή των δικαιωμάτων των μετόχων.

Βλέπουμε λοιπόν, ότι με το Νόμο αυτό εισάγεται, για πρώτη φορά στην Ελλάδα, η αρχή της “συμμόρφωσης ή αιτιολόγησης” (comply or explain), καθώς δίνεται η δυνατότητα απόκλισης από τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης που τηρεί η κάθε εταιρεία, αρκεί η παραπάνω Δήλωση να περιλαμβάνει αναλυτική περιγραφή των διατάξεων που δεν εφαρμόζονται και αιτιολόγηση των λόγων μη εφαρμογής. Ο Νόμος, καθιστά συλλογικά υπεύθυνο το Διοικητικό Συμβούλιο σε περίπτωση ανακριβούς ή ελλιπούς παροχής σχετικών πληροφοριών, προβλέποντας και ποινές φυλάκισης για όλα τα μέλη του.

8.3 Εποπτικό πλαίσιο

Πέραν των ρυθμίσεων της Πολιτείας, κανόνες και αρχές καθόρισε και η Τράπεζα της Ελλάδος, ως κεντρική Εποπτική Αρχή. Με Πράξεις του Διοικητή της (Π.Δ.Τ.Ε.), προσδιόρισε σαφώς διάφορες έννοιες αναφορικά με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, την Εταιρική Διακυβέρνηση και βεβαίως, την Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου. Το ρόλο της τελευταίας

εξειδίκευσε, με άλλες Πράξεις, και στη διαδικασία κεφαλαιακής επάρκειας, όπου ενσωματώθηκαν οι κατευθύνσεις της Επιτροπής Βασιλείας. Πιο αναλυτικά:

8.3.1 Π.Δ.Τ.Ε. 2438/6.8.1998

Απαρχή για τον ορισμό του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και το ρόλο της Υπηρεσιακής Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου αποτέλεσε η έκδοση της παραπάνω Π.Δ.Τ.Ε. Με αυτήν, δόθηκε ο ορισμός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.), ως *“ενός συνόλου ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών που καλύπτει σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητα ενός Πιστωτικού Ιδρύματος και συντελεί στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία του”*. Παράλληλα, εισάχθηκε ένα πλαίσιο βασικών γενικών αρχών που θα πρέπει να διέπουν τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου των Πιστωτικών Ιδρυμάτων και προσδιορίστηκαν οι ενδεικνυόμενες αρμοδιότητες και υπευθυνότητες των οργάνων κάθε Πιστωτικού Ιδρύματος στον τομέα αυτό. Συνοπτικά, καθορίστηκε ότι:

- Κάθε Πιστωτικό Ίδρυμα, του οποίου το σύνολο του ενεργητικού προσαυξημένο με το υπόλοιπο των λογαριασμών τάξεως υπερβαίνει το ποσό των Δρχ. 300 δισεκ. οφείλει να έχει συστήσει μέχρι 31.12.1998 μια εξειδικευμένη υπηρεσιακή μονάδα (risk management unit) επιφορτισμένη με την παρακολούθηση και τον έλεγχο των κινδύνων, η οποία θα είναι ανεξάρτητη από τις συναλλακτικές δραστηριότητες του Πιστωτικού Ιδρύματος και θα αναφέρεται απευθείας στη Διοίκηση του Πιστωτικού Ιδρύματος ή σε συλλογικό όργανο στο οποίο μετέχει μέλος της Διοίκησης.
- Όσα τα Πιστωτικά Ιδρύματα που έχουν ενεργητικό που συνολικά υπερβαίνει το ποσό των Δρχ. 300 δισεκ. οφείλουν να έχουν συστήσει μέχρι 30.6.1999 Επιτροπή Ελέγχου (audit committee) για τη υποβοήθηση του Διοικητικού Συμβουλίου στην άσκηση των καθηκόντων του στον τομέα του εσωτερικού ελέγχου.
- Η υφιστάμενη σε όλα τα Πιστωτικά Ιδρύματα υπηρεσιακή Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης θα πρέπει να είναι ανεξάρτητη από τις λοιπές υπηρεσιακές μονάδες του Πιστωτικού Ιδρύματος, να υπάγεται οργανικά και να αναφέρεται απευθείας στη Διοίκηση του Πιστωτικού Ιδρύματος ή στο Δ.Σ. και να έχει άμεση πρόσβαση στην Επιτροπή Ελέγχου, εφόσον αυτή έχει θεσμοθετηθεί.
- Τουλάχιστον μια φορά κάθε έτος, αρχής γενομένης από το έτος 1998, το Δ.Σ. κάθε πιστωτικού ιδρύματος θα πρέπει να αξιολογεί την επάρκεια του Σ.Ε.Ε. και την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του και να καθορίζει στρατηγικές βελτίωσής του, με βάση σχετική έκθεση που του υποβάλλει η Διοίκηση του Πιστωτικού Ιδρύματος και τις επ’ αυτής παρατηρήσεις της Επιτροπής Ελέγχου. Η έκθεση αυτή θα στηρίζεται σε σχετικά στοιχεία και πληροφορίες της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης.....

Μπορούμε να πούμε, ότι η παραπάνω Π.Δ.Τ.Ε. αποτελεί μια πρώτη προσέγγιση και προσπαθεί να θέσει τους πρώτους κανόνες, όχι γενικής υλοποίησης, αλλά συνδυαζόμενους με το μέγεθος των Τραπεζών και παρέχοντας μεταβατικά στάδια. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να

δικαιολογηθεί, επειδή απαιτούνταν διάστημα προσαρμογής του Τραπεζικού Συστήματος σε νέα, πρωτόγνωρα δεδομένα.

8.3.2 Π.Δ.Τ.Ε. 2577/9.3.2006

Μετά την πάροδο οκτώ ετών, εκδόθηκε η παραπάνω τροποποιητική Πράξη με εφαρμογή πλέον στο σύνολο των Τραπεζών ανεξαρτήτως μεγέθους, που περιέγραφε σαφέστερα των πλαίσιο αρχών που πρέπει να διέπουν το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, καθόρισε επακριβώς τα καθήκοντα του Διοικητικού Συμβουλίου και των διαφόρων Επιτροπών του, ασχολήθηκε με θέματα διαχωρισμού καθηκόντων και, οριοθέτησε αποτελεσματικά το ρόλο και τις αρμοδιότητες του Εσωτερικού Ελέγχου. Στους κανόνες που θέτει, διακρίνεται ανάγλυφα και η ενσωμάτωση των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης, όπως τους περιέγραψε η Επιτροπή Βασιλείας.

Ακόμα, περιλαμβάνει 3 Παρατήματα που αφορούν **(α)** την ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους – outsourcing **(β)** τις αρχές ασφαλούς και αποτελεσματικής λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής και **(γ)** το περιεχόμενο της έκθεσης αξιολόγησης του ΣΕΕ από ανεξάρτητους Εξωτερικούς Ελεγκτές. Το ίδιο έτος και συγκεκριμένα στις 13.10.2006, η Π.Δ.Τ.Ε. συμπληρώθηκε, με την υπ. αριθμό 231 απόφαση της Επιτροπής Τραπεζικών και Πιστωτικών Θεμάτων (Ε.Τ.Π.Θ.) της Τ.τ.Ε., με ένα ακόμα Παράρτημα, που αφορά την πρόληψη της χρησιμοποίησης του χρηματοπιστωτικού συστήματος για τη νομιμοποίηση εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας (τροποποιήθηκε στη συνέχεια με την απόφαση 242/4.5.07 της Ε.Τ.Π.Θ.). Ακόμα, με τη νεότερη Π.Δ.Τ.Ε. 2595/20.8.2007 προστέθηκε πέμπτο Παράρτημα με θέμα την εξειδίκευση των αρχών και κριτηρίων διαχείρισης κινδύνων ανά κατηγορία κινδύνου Τέλος, με την Π.Δ.Τ.Ε. 2597/31.10.2007, αντικαταστάθηκε το πρώτο Παράρτημα (outsourcing) και προστέθηκαν 3 νέα αναφορικά με **(α)** θέματα σύγκρουσης συμφερόντων στο πλαίσιο παροχής επενδυτικών υπηρεσιών **(β)** φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων των πελατών και **(γ)** τήρηση αρχείων.

Σε ότι αφορά, ειδικότερα, τον Εσωτερικό Έλεγχο η Π.Δ.Τ.Ε. προέβλεψε:

A. Σύσταση **Επιτροπής Ελέγχου**, οριζόμενη από το Δ.Σ., απαρτιζόμενη από μη εκτελεστικά μέλη του, κατ' ελάχιστον τρία, το ένα τουλάχιστον, εκ των οποίων ανεξάρτητο, κατά την έννοια του νόμου 3016/2002, με επαρκείς γνώσεις και εμπειρία σε λογιστικής και ελεγκτικής φύσεων θέματα.

Στα κύρια καθήκοντά της συγκαταλέγονται, μεταξύ άλλων, τα ακόλουθα:

- ✓ Η παρακολούθηση και η ετήσια αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σε ατομική βάση και σε επίπεδο ομίλου, εφόσον πρόκειται για μητρική, με βάση τα στοιχεία και πληροφορίες της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης....
- ✓ Η αξιολόγηση του έργου της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης με έμφαση σε θέματα

που σχετίζονται με το βαθμό ανεξαρτησίας της, την ποιότητα και το εύρος των ελέγχων που διενεργεί, τις προτεραιότητες που προσδιορίζονται από τις μεταβολές του οικονομικού περιβάλλοντος, των συστημάτων και του επιπέδου των κινδύνων και την εν γένει αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της.

B. Την υποχρεωτική ύπαρξη **Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης (Μ.Ε.Ε.)**, διοικητικά ανεξάρτητης από άλλες Μονάδες με εκτελεστικές αρμοδιότητες και από τις υπηρεσίες που είναι αρμόδιες για την πραγματοποίηση ή τη λογιστικοποίηση συναλλαγών, που αναφέρεται για θέματα αρμοδιότητάς της στο Δ.Σ. μέσω της Επιτροπής Ελέγχου και στη Διοίκηση, μετά από τον καθορισμό των κατάλληλων προϋποθέσεων που θα διασφαλίζουν την ανεξαρτησία της Μ.Ε.Ε.

Μεταξύ των αρμοδιοτήτων της περιλαμβάνονται οι ακόλουθες:

- ✓ Η διενέργεια ελέγχων προκειμένου να διαμορφωθεί αντικειμενική, ανεξάρτητη και τεκμηριωμένη άποψη για την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του Σ.Ε.Ε., σε επίπεδο Πιστωτικού Ιδρύματος και του ομίλου του οποίου είναι επικεφαλής.
- ✓ Η διενέργεια ειδικών ελέγχων, στις περιπτώσεις που υπάρχουν ενδείξεις για βλάβη των συμφερόντων του Πιστωτικού Ιδρύματος ή των εταιρειών του ομίλου, με σκοπό τη διεξοδική εξέταση του θέματος και την εξακρίβωση της έκτασης της τυχόν ζημιάς.
- ✓ Η αξιολόγηση, μέσω των ελέγχων που διενεργεί, του βαθμού εφαρμογής και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που έχουν θεσπιστεί για τη διαχείριση των κινδύνων και τον υπολογισμό των παραμέτρων στις οποίες βασίστηκε η εκτίμηση της κεφαλαιακής επάρκειας του Πιστωτικού Ιδρύματος και των εταιρειών του ομίλου, όπου προβλέπεται, καθώς και του βαθμού ενσωμάτωσης του συστήματος διαχείρισης κινδύνων στους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων (use tests).
- ✓ Η επιβεβαίωση προς την Τράπεζα της Ελλάδος της πληρότητας και εγκυρότητας των πιο πάνω διαδικασιών και ειδικότερα των διαδικασιών εκτίμησης των παραμέτρων στις οποίες βασίστηκε η εκτίμηση του ύψους της πιθανής ζημιάς.
- ✓ Η αξιολόγηση της οργανωτικής διάρθρωσης, κατανομής αρμοδιοτήτων και καθηκόντων και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και του βαθμού κατά τον οποίο έχουν καθιερωθεί κατάλληλες πολιτικές και διαδικασίες Εταιρικής Διακυβέρνησης.
- ✓ Η αξιολόγηση του έργου των Τομέων Εσωτερικού Ελέγχου, όπου υπάρχουν, στις μονάδες του Πιστωτικού Ιδρύματος και των εταιρειών του ομίλου του.
- ✓ Η αξιολόγηση της οργάνωσης και λειτουργίας των συστημάτων και μηχανισμών που αφορούν την παραγωγή αξιόπιστης, πλήρους και έγκαιρης χρηματοοικονομικής και διοικητικής πληροφόρησης, όπου αυτή κατά περίπτωση παρέχεται.
- ✓ Η αξιολόγηση της οργάνωσης και λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής, κατά τα προβλεπόμενα στο Παράρτημα 2 (κεφ. Δ), καθώς και των λογιστικών συστημάτων.

- ✓ Η αξιολόγηση των διαδικασιών που έχουν θεσπιστεί για την κανονιστική συμμόρφωση.
- ✓ Η υποβολή προτάσεων για τη θεραπεία τυχόν αδυναμιών που εντοπίζονται στο Σ.Ε.Ε. ή και τη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών και πρακτικών, προκειμένου να επιτυγχάνονται πλήρως οι στόχοι του Σ.Ε.Ε.
- ✓ Η παρακολούθηση της εφαρμογής και αποτελεσματικότητας των διορθωτικών μέτρων από τις ελεγχόμενες μονάδες του Πιστωτικού Ιδρύματος και τις εταιρείες του ομίλου, για την επαρκή αντιμετώπιση των πιο πάνω αδυναμιών και των παρατηρήσεων που καταγράφονται στις εκθέσεις των πάσης φύσεως ελέγχων (εσωτερικών ελεγκτών, Εξωτερικών Ελεγκτών, εποπτικών αρχών, φορολογικών αρχών κλπ), με σχετική ενημέρωση της Διοίκησης και της Επιτροπής Ελέγχου.
- ✓ Ενημερώνει εγγράφως το Δ.Σ. μέσω της Επιτροπής Ελέγχου και τη Διοίκηση, τουλάχιστον ανά τρίμηνο, καθώς και τις κατά περίπτωση αρμόδιες μονάδες του Πιστωτικού Ιδρύματος για τις κυριότερες διαπιστώσεις των διενεργούμενων ελέγχων και για τις τυχόν συστάσεις στις οποίες έχει προβεί.
- ✓ Υποβάλλει εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους στη Διοίκηση και μέσω της Επιτροπής Ελέγχου στο Διοικητικό Συμβούλιο του Πιστωτικού Ιδρύματος, έκθεση σχετικά με (α) την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του Σ.Ε.Ε. στο Πιστωτικό Ίδρυμα και στις εταιρείες του ομίλου (β) την αποτελεσματικότητα και την τήρηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και των συναφών πιστωτικών διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής διενέργειας προβλέψεων (γ) την επάρκεια των διαδικασιών σε σχέση με την εσωτερική αξιολόγηση της κεφαλαιακής επάρκειας του Πιστωτικού Ιδρύματος.

Για την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων της η Μ.Ε.Ε.:

- Έχει πρόσβαση σε όλες τις δραστηριότητες και μονάδες, καθώς και σε όλα τα στοιχεία και πληροφορίες του Πιστωτικού Ιδρύματος και των εταιρειών του ομίλου.
- Διαθέτει έμπειρο και αριθμητικά επαρκές προσωπικό, το οποίο είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης και δεν υπάγεται ιεραρχικά σε άλλη υπηρεσιακή μονάδα του Πιστωτικού Ιδρύματος.

Ο επικεφαλής της Μ.Ε.Ε. του πιστωτικού ιδρύματος:

- Ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο (κατόπιν εισήγησης της Επιτροπής Ελέγχου, όπου υπάρχει) και η τοποθέτησή του, όπως και η τυχόν αντικατάστασή του, γνωστοποιούνται στην Τράπεζα της Ελλάδος.
- Μεριμνά για την κατάλληλη οργανωτική δομή της Μ.Ε.Ε., καθώς και για την εφαρμογή εκ μέρους της αποτελεσματικών πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών σύμφωνα με τις βέλτιστες ελεγκτικές πρακτικές και τα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου.

- Εποπτεύει και συντονίζει τη δραστηριότητα των Μονάδων εσωτερικού ελέγχου στις λοιπές μονάδες του Πιστωτικού Ιδρύματος, εφόσον υφίστανται και στις εταιρείες του ομίλου.

8.3.3 Συμπεράσματα επί της Π.Δ.Τ.Ε. 2577/06

Έχοντας κατά νου τις κατευθύνσεις διεθνών οργάνων που εξελίσσονται σε κοινοτικές οδηγίες και ενσωματώνονται στη νομοθεσία, βλέπουμε ότι με την παραπάνω Πράξη καλύπτονται γενικά τα θέματα Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) και Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ειδικότερα δε, ως προς το θέμα του εσωτερικού ελέγχου, ορίζονται σαφώς “δικαιώματα και υποχρεώσεις” του Διοικητικού Συμβουλίου ενός πιστωτικού ιδρύματος, των Επιτροπών του, της Διοίκησής του και φυσικά της ίδιας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Ειδικότερα:

- ✓ Διασφαλίζεται η ανεξαρτησία της, καθ’ όσον εποπτεύεται από την Επιτροπή Ελέγχου του Δ.Σ. και η πρόσβασή της σε αυτό, μέσω των αναφορών της.
- ✓ Αναγνωρίζεται ο ρόλος της ως οργάνου αρμόδιου για την παροχή αντικειμενικής και ανεξάρτητης άποψης για την επάρκεια του Σ.Ε.Ε.
- ✓ Διασφαλίζεται η θέσης της (authority) μέσα στο ίδρυμα, καθ’ όσον έχει πρόσβαση σε όλες τις Μονάδες, στοιχεία και πληροφορίες του Πιστωτικού Ιδρύματος και των εταιρειών του ομίλου.
- ✓ Τονίζεται η σημασία του ρόλου της αφού ο επικεφαλής της ορίζεται από το Δ.Σ. με ενημέρωση της Τράπεζας της Ελλάδος.
- ✓ Ορίζεται ότι το εύρος των δραστηριοτήτων της εκτείνεται σε επίπεδο ομίλου.
- ✓ Τεκμηριώνεται ότι αποτελεί το όργανο πληροφόρησης της Τράπεζας της Ελλάδος, μέσω των εκθέσεών της.

Κεφάλαιο 9. ΤΟ ΑΥΡΙΟ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

9.1 Εισαγωγή

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναλύσαμε διάφορες έννοιες σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο, περιγράψαμε τις κατευθύνσεις διεθνών φορέων και παραθέσαμε τις αποφάσεις, μέσω νόμων και εποπτικών κανόνων, στη χώρα μας, που καθορίζουν τις υποχρεώσεις των επιχειρήσεων και το πλαίσιο λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Έχοντας στο μυαλό μας όλα τα παραπάνω ως ένα σύνολο αλληλένδετων πραγμάτων, νομίζουμε ότι διακρίνεται μια τάση παραπέρα ενίσχυσης του ρόλου του, ως ένα “φρένο” σε πιθανή ασυνέπεια της Διοίκησης και των εργαζομένων μιας επιχείρησης, αλλά και ως συμβουλευτικός παράγοντας της Διοίκησης, για να βελτιώνει τον τρόπο λειτουργίας της.

Το ερώτημα που μπαίνει είναι, ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να οχυρωθεί πίσω από τη νομική υποχρέωση μια επιχείρησης να τον έχει, ίσως και ως “αναγκαίο κακό”; Οι εκπρόσωποί του πρέπει να εφησυχάσουν με τη σκέψη ότι “μας έχουν ανάγκη”; Αρκεί το ότι οι διεθνείς οργανισμοί και η πολιτεία βάζουν νόμους και κανόνες προς όφελός μας, που εξασφαλίζουν το μέλλον μας; Η απάντηση πρέπει να είναι όχι! Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να εκμεταλλευθεί, με την καλή έννοια της λέξης, τις ευκαιρίες που του δίνονται, ώστε να καταστεί στην ουσία αναγκαίος, ώστε να “πατήσει” σε πεδία που δεν είχε παρουσία, ώστε να γίνει σύμμαχος – αρωγός της διοίκησης, με την απαραίτητη προϋπόθεση της διαφύλαξης της ανεξαρτησίας του.

9.2 Απόψεις – Τάσεις – Προτάσεις

Μελετώντας τα συμπεράσματα της 8^{ης} παγκόσμιας έρευνας σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο που έκανε η PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com/gr/en/publications/state-of-internal-audit-2012.ihtml) την περίοδο Νοεμβρίου 2011 – Ιανουαρίου 2012 και συμμετείχαν πάνω από 1.500 στελέχη από 64 χώρες (μεταξύ των οποίων και 20 Ελληνικές επιχειρήσεις), μπορούμε να παρατηρήσουμε τα ακόλουθα:

- Τα τρία τέταρτα των ερωτηθέντων αναδεικνύουν την παγκόσμια οικονομική αβεβαιότητα ως το σημαντικότερο κίνδυνο για τις εταιρείες τους το 2012. Οι επιχειρήσεις επιζητούν, πλέον, από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές να διευρύνουν το ρόλο τους, βοηθώντας τις Διοικήσεις να αντιμετωπίζουν άμεσα τους κινδύνους, που αλλάζουν ταχύτατα μορφή, όπως η προστασία δεδομένων και οι απαιτήσεις του ρυθμιστικού πλαισίου.
- Η πλειοψηφία των διοικούντων απάντησαν ότι ο τρόπος που οι εταιρείες τους διαχειρίζονται τους κινδύνους δεν τους κάνει να αισθάνονται ασφαλείς, αν και σε ποσοστό 74% δήλωσαν ότι έχουν σχεδιάσει και θέσει σε εφαρμογή τυποποιημένες διαδικασίες διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου (ERM - Enterprise Risk

Management). Σε αυτό το περιβάλλον, ο πήχης για τις Διευθύνσεις Εσωτερικού Ελέγχου έχει ανέβει σημαντικά, καθώς θα πρέπει να αποδείξουν ότι μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις όλων των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) αναφορικά με την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων.

- Οι επιτυχημένες Διευθύνσεις Εσωτερικού Ελέγχου καταστρώνουν το ελεγκτικό τους πλάνο βάσει μιας συνολικής τυποποιημένης και επιστημονικής αξιολόγησης κινδύνων, η οποία λαμβάνει υπόψη της τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας. Εντούτοις, σύμφωνα με την έρευνα, αυτό δε συμβαίνει στο 45% των επιχειρήσεων. Ως κύρια αιτία για αυτό το γεγονός οι ερωτηθέντες κατέδειξαν την “αντίσταση στην αλλαγή” λόγω παγιωμένων αντιλήψεων εντός της επιχείρησης, ενώ εξίσου σημαντική αναγνωρίστηκε και η “έλλειψη των απαιτούμενων πόρων ή και γνώσεων” από πλευράς των στελεχών του Εσωτερικού Ελέγχου. Η έρευνα δείχνει ότι οι Διοικήσεις απαιτούν από τις Διευθύνσεις Εσωτερικού Ελέγχου να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις ως προς τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρησή τους. Καθώς όμως πολλές φορές, οι αναγκαίες γνώσεις δε βρίσκονται εντός της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, η συμβολή της στην προληπτική διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων γίνεται όλο και πιο δύσκολη, σε μια εποχή όπου αυτό ακριβώς είναι το ζητούμενο από τις διοικήσεις των εταιρειών.
- Υπό το πρίσμα αυτό, οι Διευθύνσεις Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να κάνουν αρκετά περισσότερα από απλούς χρηματοοικονομικούς ελέγχους ή ελέγχους συμμόρφωσης. Θα πρέπει να παρέχουν διασφάλιση σε σχέση με ένα πολύ ευρύτερο φάσμα επιχειρηματικών κινδύνων, να επιδεικνύουν οξυδέρκεια και να μπορούν να παρουσιάσουν την άποψή τους στις διοικήσεις με ευθύ και κατανοητό τρόπο. Η έρευνα επιβεβαιώνει ότι τα Διοικητικά Συμβούλια, οι Επιτροπές Ελέγχου και οι διοικήσεις των εταιρειών αναμένουν περισσότερα από τον εσωτερικό έλεγχο. Θέλουν να είναι “το μάτι τους και το αυτί τους” εντός της εταιρείας, δίνοντάς τους τη διασφάλιση ότι οι σημαντικοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι έχουν την κατάλληλη διαχείριση. Παρόλο που η σημασία του εσωτερικού ελέγχου είναι καταφανής, η πρόκληση για τους επικεφαλής σε κάθε εταιρεία είναι να μπορούν να ανταποκρίνονται με συνέπεια στις ολοένα αυξανόμενες αυτές απαιτήσεις.

Η έρευνα προσπαθεί να σκιαγραφήσει το νέο έδαφος (new floor) για τον εσωτερικό έλεγχο λέγοντας ότι, *“πάντα κάλυπτε, και πάντα θα καλύπτει παροχή διασφάλισης σε θέματα χρηματοοικονομικών κινδύνων και κινδύνων συμμόρφωσης. Αλλά οι κίνδυνοι έχουν πολλαπλασιαστεί και οι απαιτήσεις έχουν μεγαλώσει και έτσι, οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καλύψουν αυτό το νέο έδαφος, παρέχοντας διασφάλιση σε μεγαλύτερη εύρος κρίσιμων κινδύνων”*. Στο πλαίσιο αυτό υποδεικνύει τρία στοιχεία που πρέπει να απασχολήσουν τον εσωτερικό έλεγχο, για να καταστρώσει το βέλτιστο ελεγκτικό του πρόγραμμα:

1) Αναγνώριση του νέου τοπίου κινδύνων (navigate the new risk landscape)

- Έμφαση στην άντληση πληροφόρησης από την Ανώτατη Διοίκηση (top down) για το πώς αντιλαμβάνεται τους κινδύνους, με παράλληλη ανάλυση της πρακτικής που ακολουθεί κάθε μονάδας της επιχείρησης.
- Ενίσχυση της συνεργασίας με τη Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων, ώστε να εντοπίζονται οι περιοχές με τους υψηλότερους κινδύνους.
- Αναδιάταξη δυνάμεων – τροποποίηση του προγράμματος ελέγχων για την κάλυψη των κινδύνων που είναι σίγουρο ότι θα εμφανιστούν μέσα στο έτος.

2) Παροχή λεπτομερέστερης πληροφόρησης (provide deeper insights)

- Ξεκάθαρη γνώση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και των μεθόδων που έχει σχεδιάσει για την επίτευξή τους.
- Προσφυγή σε εξωτερικούς συνεργάτες με υψηλή εξειδίκευση σε συγκεκριμένους κινδύνους, αντί της πρόσληψης μόνιμου προσωπικού.
- Παροχή λεπτομερούς ανάλυσης – περιγραφής των κινδύνων και κατάλληλων προτάσεων, πέρα από τη διασφάλιση ότι αυτοί διαχειρίζονται επαρκώς.

3) Κατάργηση των “στεγανών” (cut through the communication clutter)

- Άμεση συνεργασία (face to face) με τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Λιτή και σαφής πληροφόρηση μέσω των αναφορών, ώστε οι προτάσεις να είναι εφαρμόσιμες (consumable).
- Διάγνωση της σημαντικότητας ευρημάτων που από μόνα τους δε φαίνονται σημαντικά, αλλά όταν απαντώνται σε πολλές περιοχές της επιχείρησης, γίνονται σημαντικά (connect the dots).

Μελετώντας τις παρουσιάσεις που έγιναν στο 4^ο ετήσιο συνέδριο του εσωτερικού ελέγχου Πιστωτικών Ιδρυμάτων (Amsterdam 18.5.2010) βλέπουμε παρόμοιες διαπιστώσεις και συμπεράσματα και ειδικά, ότι έχουν αυξηθεί οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders). Η πρόκληση για τον εσωτερικό έλεγχο είναι να αποκτήσει ρόλο στρατηγικού εταίρου της διοίκησης (business partner). Για να το πετύχει αυτό χρειάζεται:

- i. Να μην οχυρώνεται πίσω από την αρχή της ανεξαρτησίας, αλλά να διατυπώνει αντικειμενικές και τεκμηριωμένες απόψεις για την καταλληλότητα της στρατηγικής και του επιχειρηματικού μοντέλου που υιοθετεί ο οργανισμός, αντί απλώς να παρέχει διασφάλιση ότι η στρατηγική που έχει αποφασισθεί εφαρμόζεται (doing things right instead of doing the right things).
- ii. Να διατυπώνει άποψη όταν η στρατηγική ξεπερνά το risk appetite. Επειδή όμως αυτό

μεταβάλλεται σύμφωνα με τις συνθήκες της αγοράς, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πρέπει να διαθέτουν πλήρη γνώση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του οργανισμού, ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τη σοβαρότητα των αναλαμβανόμενων κινδύνων.

- iii. Να προτείνει στους ελεγχόμενους επικοινωνιακές λύσεις που να συμβάλλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων τους και να καταπολεμούν τις αιτίες των προβλημάτων αντί απλώς να παραθέτει τα προβλήματα.
- iv. Να είναι εξωστρεφής και να μην αποφεύγει τις ευκαιρίες για τη συμμετοχή του στη διαμόρφωση των επιχειρηματικών μοντέλων και την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων του οργανισμού.
- v. Να αντικαταστήσει τα σταθερά – κυκλικά προγράμματα ελέγχων με νέα, στοχευμένα στις κρίσιμες δραστηριότητες του οργανισμού και να παρακολουθεί τις εξελίξεις στις περιοχές υψηλού κινδύνου, ώστε να επαναπροσδιορίζει έγκαιρα τις ελεγκτικές προτεραιότητες.
- vi. Να βελτιώσει το σχεδιασμό των ελέγχων, κατόπιν λεπτομερούς ανάλυσης των δραστηριοτήτων του ελεγχόμενου χώρου, με χρήση της τεχνολογίας στη συγκέντρωση και επεξεργασία δεδομένων.
- vii. Να έχει κοινή γλώσσα με τη Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων, αλλά να είναι σε θέση να αμφισβητεί και να συμπληρώνει τις απόψεις της, με βάση τη δική του αξιολόγηση των κινδύνων.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και εμπόδια που θα πρέπει να υπερπηδήσει ο εσωτερικός έλεγχος για να πετύχει στο νέο του ρόλο όπως **(α)** το ενδεχόμενο μη στήριξής του από τη διοίκηση **(β)** ο περιορισμός του κόστους που επιδιώκουν οι οργανισμοί **(γ)** η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών **(δ)** οι εσωτερικές αντιδράσεις από “παραδοσιακούς” Ελεγκτές κ.ά.

Αξιοσημείωτες είναι οι απόψεις που εκφράστηκαν στο συνέδριο από τον Alessandro Busetti Επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου της Ασφαλιστικής Generali Group. Ειδικότερα, λέει ότι ο εσωτερικός έλεγχος, ως κομμάτι της επιχείρησης πρέπει να εξυπηρετεί το βασικό πελάτη του, δηλαδή το Διοικητικό Συμβούλιο, αλλά διακρίνει τον κίνδυνο “υπερβολικής άσκησης εξουσίας”, με το να “ανακατεύεται” (interfering) στις στρατηγικές αποφάσεις της διοίκησης. Γι’ αυτό προτείνει, ο εσωτερικός έλεγχος αφενός να αναγνωρίζει την υποχρέωσή του να προτείνει ακόμα και δραματικές αλλαγές όταν χρειάζεται, αλλά και να σέβεται τα όριά του, αποφεύγοντας να μπει στο πεδίο αρμοδιοτήτων των διοίκησης (intervene whenever you must – avoid border trespassing in the CEO field). Έτσι μόνο, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να γίνει συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Το ίδιο αξιοσημείωτα είναι και τα ερωτήματα που έθεσε η Diane Cote, Επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου της Ασφαλιστικής εταιρείας Aniva, τα οποία δείχνουν το δρόμο που πρέπει να ακολουθήσει ο εσωτερικός έλεγχος, όπως: Στοχεύουμε στους σωστούς κινδύνους;

Έχουμε συνολική εικόνα των κινδύνων του οργανισμού μας; Μας αναγνωρίζει η Διοίκηση;
Έχουμε προσπαθήσει να επηρεάσουμε τα σχέδια της Διοίκησης;

9.3 Συμπέρασμα

Με βεβαιότητα μπορούμε να πούμε ότι, λόγω της οικονομικής κρίσης,

(α) οι απανταχού Επόπτες θεσπίζουν νόμους και κανόνες και δίνουν αυξημένο ρόλο στον εσωτερικό έλεγχο επιδιώκοντας την έγκαιρη αποκάλυψη τυχόν αστοχιών των Διοικήσεων των επιχειρήσεων,

(β) τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) των επιχειρήσεων, ίσως με το φόβο των ποινικών ευθυνών τους, ζητούν ολοένα και περισσότερη διασφάλιση από τον εσωτερικό έλεγχο,

(γ) οι ίδιες οι Διοικήσεις, θέλουν τον εσωτερικό έλεγχο ως σύμμαχό τους, ίσως και ως "άλλοθι" στις αποφάσεις τους.

Με αυτά τα δεδομένα, η άποψη ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει ένα σίγουρο μέλλον μπροστά του, είναι μάλλον εύκολη. Αντίθετα, πρέπει να ξανασκεφθεί τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζει το ρόλο του, να ξανασχεδιάσει τις προτεραιότητές του, να προσανατολίσει τους στόχους του στην ουσιαστική αναγνώριση των κινδύνων και κυρίως, να ενισχύσει το συμβουλευτικό και προληπτικό χαρακτήρα της αποστολής του. Η διαφύλαξη της λεπτής ισορροπίας μεταξύ των ρόλων του ανεξάρτητου οργάνου και του στρατηγικού συνεργάτη της Διοίκησης, είναι κάτι που πρέπει να μας απασχολήσει.

Κεφάλαιο 10. Η ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ (ΕΤΕ)

10.1 Εισαγωγή

Κριτήριο για την επιλογή της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (ΕΤΕ) αποτέλεσε το μέγεθος και η ιστορία της. Πρόκειται για τη μεγαλύτερη, από πλευράς κεφαλαιοποίησης και την αρχαιότερη Τράπεζα που δραστηριοποιείται στη Χώρα μας. Ιδρύθηκε το 1841 ως εμπορική Τράπεζα και μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928, είχε το εκδοτικό προνόμιο. Εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών κατά την ίδρυσή του το 1880, ενώ από τον Οκτώβριο του 1999, η μετοχή της τράπεζας διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Έχει παρουσία, μέσω θυγατρικών τραπεζών, σε όλες σχεδόν τις βαλκανικές χώρες, στην Κύπρο και στη Νότια Αφρική, ενώ έχει και καταστήματα στην Αγγλία και στην Αίγυπτο. Παράλληλα, αναπτύσσει και άλλες δραστηριότητες, μέσω θυγατρικών εταιρειών, στους τομείς χρηματοδοτικών μισθώσεων, προεξόφλησης επιχειρηματικών απαιτήσεων, ασφαλιστικών εργασιών, επενδυτικών υπηρεσιών, χρηματιστηριακών εργασιών, ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, εκμετάλλευσης ακινήτων και παροχής μηχανογραφικών υπηρεσιών.

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η ανάλυση βασικών στοιχείων της Τράπεζας, ώστε αφού διαπιστωθεί η έκταση και το εύρος των δραστηριοτήτων της, να αξιολογηθούν **(α)** η αναγκαιότητα, αναλογικά, θεσμοθέτησης πλαισίων Εταιρικής Διακυβέρνησης – Διαχείρισης Κινδύνων – Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, **(β)** ο βαθμός ενσωμάτωσης των νόμων, των εποπτικών κανόνων και των βέλτιστων διεθνών στα παραπάνω πλαίσια και **(γ)** ο ρόλος που θα πρέπει να διαδραματίζει η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου.

10.2 Σκιαγράφηση της εικόνας της ΕΤΕ

Από τη μελέτη της ετήσιας έκθεσης της Τράπεζας για το έτος 2011, προκύπτουν τα ακόλουθα:

(α) Χρηματοοικονομική εικόνα – μετοχική σύνθεση.

Το συνολικό ενεργητικό του ομίλου της Εθνικής Τράπεζας ανερχόταν, στις 30/12/2011, σε € 113.770 εκ. Κατά την εν λόγω χρήση είχε ζημιές € 12.344 εκ., μέγεθος που επηρεάστηκε από κυρίως από την εφαρμογή του PSI. Ο συνολικός δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας του ομίλου έπεσε στο -2,6%, αλλά μετά την κεφαλαιακή ενίσχυση του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Τ.Χ.Σ.) επανήλθε στο 8,3%. Η μετοχή της έκλεισε, στις 30/12/11 σε € 1,4, οπότε η συνολική κεφαλαιοποίησή της διαμορφώθηκε σε € 1.500 εκ. Η μετοχική της βάση παρουσιάζει ευρεία διασπορά, καθώς περιλαμβάνει 220.000 θεσμικούς και ιδιώτες μετόχους, κανένας από τους οποίους δεν έχει ποσοστό μεγαλύτερο του 3,5%. Ποσοστό 27,4% βρισκόταν στα χέρια επενδυτών του εξωτερικού.

(β) Εγχώριες δραστηριότητες.

Η Τράπεζα διέθετε δίκτυο που αριθμούσε 539 Καταστήματα, διατηρώντας την πρώτη θέση στην τραπεζική αγορά, με ποσοστό 14,2%. Το υπαλληλικό προσωπικό της αριθμούσε 12.189 άτομα (σε επίπεδο ομίλου 34.698) με αναλογία ανδρών – γυναικών 54% και 46% αντίστοιχα. Παράλληλα, έχει αναπτύξει σύγχρονα εναλλακτικά δίκτυα πληροφόρησης (web portal) και πώλησης / χρήσης των προϊόντων της (υπηρεσίες Internet, phone και mobile banking) ενώ έχει πρωτοπορήσει με την ίδρυση καταστημάτων i-bank stores. Ακόμα, είχε εγκατεστημένα 1.400 ATMs, με ευρεία γεωγραφική κάλυψη.

Κατά τη διάρκεια του 2011 η Τράπεζα επικεντρώθηκε στην αξιολόγηση, συνεχή παρακολούθηση, ανάλυση και άμβλυση του πιστωτικού κινδύνου, με θεμελιώδη στόχο την, κατά το δυνατόν, διατήρηση της ποιότητας των δανειακών χαρτοφυλακίων σε αποδεκτά επίπεδα, υπό το πρίσμα των τρεχουσών χρηματοοικονομικών συνθηκών και των γενικότερων μακροοικονομικών δεδομένων. Με γνώμονα τη συνεχιζόμενη επιδείνωση των μακροοικονομικών συνθηκών και τη σοβαρή μείωση που υπέστησαν τα εισοδήματα των δανειοληπτών, εξακολούθησε κατά το 2011 να αποτελεί βασική στρατηγική επιλογή της Διοίκησης, η προσφορά σειράς ευέλικτων προϊόντων ρυθμίσεων για την αποπληρωμή με ευνοϊκούς όρους των ληξιπρόθεσμων οφειλών από προϊόντα λιανικής.

Τα δανειακά χαρτοφυλάκια της Τράπεζας σημείωσαν πτώση. Κατά περίπτωση, τα στεγαστικά δάνειά της μειώθηκαν κατά 4,3%, τα καταναλωτικά κατά 3,8%, οι πιστωτικές κάρτες κατά 11%, τα δάνεια προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατά 8,1% και τα δάνεια προς επιχειρήσεις κατά 0,4%. Από την άλλη πλευρά, μειώθηκαν και οι καταθέσεις, αλλά παράλληλα, αυξήθηκε το μερίδιο της Τράπεζας στην αγορά (δεν αναφέρονται ποσά στην έκθεση).

(γ) Εταιρική Διακυβέρνηση.

Η Τράπεζα λειτουργεί μέσα σε ένα πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης που ανταποκρίνεται όχι μόνο στις απαιτήσεις του ελληνικού νόμου, αλλά και στις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές. Στο πλαίσιο των εργασιών του και σε συμμόρφωση της Τράπεζας με τις διατάξεις του Ν. 3873/2010, το Δ.Σ. ενέκρινε την τροποποίηση των “Κατευθυντήριων Γραμμών Εταιρικής Διακυβέρνησης” της Τράπεζας, με τη μετονομασία τους σε “Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης” της ΕΤΕ. Ο Κώδικας αυτός περιγράφει αναλυτικά τη δομή και την πολιτική εταιρικής διακυβέρνησης της ΕΤΕ, προάγει τη συνέχεια, τη συνέπεια και την αποτελεσματικότητα του τρόπου λειτουργίας του Δ.Σ., αλλά και γενικότερα της διακυβέρνησης της ΕΤΕ και του Ομίλου.

Κατά τη διάρκεια του 2011 το Δ.Σ. έλαβε αποφάσεις για την ενδυνάμωση των ανώτατων βαθμίδων της διοικητικής πυραμίδας της Τράπεζας, ενημερώθηκε από Εξωτερικό Σύμβουλο για θέματα τραπεζικής Εταιρικής Διακυβέρνησης και τροποποίησε τους κανονισμούς Επιτροπών του, με σκοπό την προσαρμογή του στις αλλαγές του συστήματος διακυβέρνησης. Από το Δεκέμβριο του έτους 2011 έως τον Ιανουάριο του έτους 2012, το Δ.Σ.

πραγματοποίησε σε βάθος αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του με τη συνδρομή Εξωτερικού Συμβούλου.

Πέντε Επιτροπές έχουν συσταθεί και λειτουργούν σε επίπεδο Διοικητικού Συμβουλίου. Οι Επιτροπές Ελέγχου, Ανθρώπινου Δυναμικού και Αμοιβών, Εταιρικής Διακυβέρνησης και Υποψηφιοτήτων, Διαχείρισης Κινδύνων και, Στρατηγικής. Σημειώνεται συνοπτικά:

- 1) **Επιτροπή Ελέγχου:** (α) στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της επόπτευσε τη λειτουργία της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου – Επιθεώρησης της Τράπεζας και του Ομίλου, παρακολούθησε το έργο της και αξιολόγησε την ετήσια έκθεση της Διεύθυνσης για το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, προς έγκριση από το Δ.Σ. προκειμένου να υποβληθεί στην Τράπεζα της Ελλάδος (β) η οικονομική διεύθυνση της Τράπεζας, οι ορκωτοί ελεγκτές και ο Εσωτερικός Έλεγχος – Επιθεώρηση της τράπεζας διαβεβαίωσαν την Επιτροπή ότι από τους ελέγχους τους δεν εντόπισαν άλλα θέματα που να έχουν ουσιαστική επίδραση στις οικονομικές καταστάσεις που δημοσιεύθηκαν (γ) παρουσίασε στο Δ.Σ. συνόψεις των τριμηνιαίων εκθέσεων της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου – Επιθεώρησης της Τράπεζας και του Ομίλου.
- 2) **Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων:** (α) έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην παρακολούθηση και ανάλυση ανειλημμένων κινδύνων, καθώς και στην περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση πολιτικών διαχείρισης κινδύνων (β) παρακολούθησε την ποιότητα των χαρτοφυλακίων της τράπεζας και των θυγατρικών εταιρειών της ΝΑ Ευρώπης και της Τουρκίας, καθώς επίσης και τα μεγέθη του κινδύνου αγοράς, τους δείκτες ρευστότητας, τους δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας (γ) ενέκρινε αναπροσαρμογές για πλαίσια ορίων και εγκριτικές ευχέρειες, τις οποίες θεώρησε απαραίτητες για να προσαρμοστεί ο όμιλος άμεσα και αποτελεσματικά στις συνθήκες της αγοράς στο πλαίσιο της κρίσης.
- 3) **Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης και Υποψηφιοτήτων:** (α) ασχολήθηκε με την τροποποίηση των κανονισμών λειτουργίας Επιτροπών του Δ.Σ και των Κατευθυντήριων Γραμμών Εταιρικής Διακυβέρνησης (β) διαδραμάτισε κεντρικό ρόλο στη διαδικασία ορισμού νέων μελών στις Επιτροπές του Δ.Σ.
- 4) **Επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού και Αμοιβών:** ασχολήθηκε με την ενδυνάμωση των ανώτερων βαθμίδων της διοικητικής πυραμίδας της Τράπεζας με προαγωγές ανώτατων στελεχών.
- 5) **Επιτροπή Στρατηγικής:** έκανε προτάσεις στο Δ.Σ. σχετικά με τον προϋπολογισμό της Τράπεζας και του Ομίλου για τη χρήση 2011 και τη διαμόρφωση των στρατηγικών επιλογών του ομίλου.

(δ) Διαχείριση Κινδύνων του Ομίλου.

Ο Όμιλος στοχεύει στην υιοθέτηση των πρακτικών αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνων, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις σχετικές οδηγίες και εποπτικές απαιτήσεις, όπως προσδιορίζονται από την Επιτροπή Βασιλείας για την εποπτεία των Τραπεζών, την Ευρωπαϊκή

Επιτροπή Τραπεζικών Εποπτών, την Τράπεζα της Ελλάδος και την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, καθώς και τις αποφάσεις των αρμόδιων αρχών που εποπτεύουν τις θυγατρικές (α) για την αποτελεσματική διαχείριση του **κινδύνου αγοράς** η Τράπεζα υπολογίζει σε καθημερινή βάση τη μέγιστη δυνητική ζημιά (ΜΔΖ) για το σύνολο του εμπορικού και του διαθέσιμου προς πώληση χαρτοφυλακίου της (β) η Τράπεζα χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης του **πιστωτικού κινδύνου**, τα οποία διαφοροποιούνται με βάση τα χαρτοφυλάκιά της, με στόχο την αξιόπιστη διαβάθμιση των πιστούχων (γ) για την αποτελεσματική παρακολούθηση του **κινδύνου αντισυμβαλλομένου** η ΕΤΕ και οι θυγατρικές Τράπεζες έχουν θεσπίσει κατάλληλα πλαίσια ορίων (δ) ο Όμιλος παρακολουθεί καθημερινά, βάσει πλαισίου, την έκθεσή του σε **κίνδυνο χώρας**, εστιάζοντας κυρίως στις χώρες ΝΑ Ευρώπης, την Τουρκία, την Αίγυπτο και τη Νότιο Αφρική, όπου έχει παρουσία (ε) με γνώμονα την αναβάθμιση της διαχείρισης του **λειτουργικού κινδύνου**, η τράπεζα έχει αναπτύξει και θέσει σε εφαρμογή το μηχανογραφικό σύστημα OrVar.

(ε) Κεφαλαιακή Επάρκεια.

Από τον Ιανουάριο του 2008 και μετά οι δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας υπολογίζονται σύμφωνα με το νέο εποπτικό πλαίσιο της "Βασιλείας ΙΙ". Στις 31.12.2011 ο συνολικός δείκτης και ο δείκτης κύριων βασικών ιδίων κεφαλαίων είχαν διαμορφωθεί σε 8,3% και 6,3% αντίστοιχα, σημαντικά μειωμένοι σε σχέση με το τέλος του 2010. Το 86% των συνολικών κεφαλαιακών απαιτήσεων αφορά τον πιστωτικό κίνδυνο του τραπεζικού χαρτοφυλακίου, ενώ ένα σημαντικό μέρος των κεφαλαιακών απαιτήσεων της τάξης του 10% αφορά το λειτουργικό κίνδυνο. Από την κατανομή του συνολικού σταθμισμένου ενεργητικού του Ομίλου προκύπτει ότι ποσοστό 84% προέρχεται από την ΕΤΕ και τη Finansbank, ενώ η UBB και η Banca Romaneasca συμμετέχουν με 4% και 1% αντίστοιχα.

10.3 Συμπέρασμα

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία που συμπεριλαμβάνονται στην παραπάνω ετήσια έκθεση, η ΕΤΕ αναπτύσσει ένα σημαντικό αριθμό δραστηριοτήτων – τραπεζικών εργασιών, προσαρμοσμένο στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς. Οι δραστηριότητες αυτές διεκπεραιώνονται μέσω ενός ευρύτατου δικτύου Καταστημάτων, καθώς και ικανού αριθμού πιστοδοτικών και μη θυγατρικών εταιρειών εσωτερικού και εξωτερικού. Για την παρακολούθηση και την εποπτεία του πολύπλοκου αυτού πλέγματος δραστηριοτήτων – φορέων εκτέλεσής τους, έχει εγκαθιδρύσει και εφαρμόζει κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης και Διαχείρισης Κινδύνων που καλύπτουν τις νομικές και εποπτικές απαιτήσεις. Συνεπακόλουθα, η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας θα πρέπει να έχει την κατάλληλη θέση (authority), την ικανότητα, τους πόρους και την τεχνογνωσία, ώστε να διαδραματίσει το σημαντικό ρόλο που επιβάλλει το εύρος της Τράπεζας και το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο.

Κεφάλαιο 11. Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ

11.1 Εισαγωγή

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να μελετηθεί το πλαίσιο λειτουργίας της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου – Επιθεώρησης της ΕΤΕ και του Ομίλου της (Δ.Ε.Ε.-Ε. Τ.&Ο.), ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός συμμόρφωσής του (compliance) με τα διεθνή πρότυπα, τις βέλτιστες πρακτικές και τις εποπτικές απαιτήσεις και κατ' επέκταση, η συνεπής υλοποίηση της αποστολής της. Για την επίτευξη του στόχου, υποβλήθηκαν ερωτηματολόγια στον Γενικό Επιθεωρητή και Διευθυντές της Μονάδας και επισκοπήθηκαν στοιχεία που έθεσαν υπόψη μας (room data).

11.2 Ιστορική αναδρομή

Ο εσωτερικός έλεγχος “εμφανίσθηκε” στην ΕΤΕ τον 19^ο αιώνα. Στο ιστορικό αρχείο της Τράπεζας φυλάσσονται δύο χειρόγραφες εκθέσεις Επιθεωρήσεων που διενεργήθηκαν στα Καταστήματα Αιγίου και Λαμίας τα έτη 1869 και 1871 αντίστοιχα (Γ. Πάσχας). Ακόμα, στη βιογραφία του Διοικητή Στέφανου Στρέϊτ, αναφέρεται ότι είχε υπηρετήσει ως Επιθεωρητής στη διετία 1872-1873. Από εγκύκλιο του 1890 της τράπεζας προκύπτει ότι στο τότε Τμήμα Επιθεωρήσεως υπηρετούσαν ο Διευθυντής, δύο Επιθεωρητές Β' και ένας Επιθεωρητής Γ'. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Υπηρεσίας του 1901, η Επιθεώρηση ήταν ένα από τα πέντε Τμήματα του Κεντρικού Καταστήματος, στις αρμοδιότητες του οποίου ανήκε τότε η διοίκηση των 33 καταστημάτων που λειτουργούσαν στην επικράτεια. Κατά το 1953, μετά τη συγχώνευση της Τράπεζας Αθηνών, η Επιθεώρηση αποτέλεσε μια από τις επτά Διευθύνσεις της Διοίκησης. Ο πρώτος αναλυτικός Κανονισμός Λειτουργίας της κυκλοφόρησε 1961.

11.3 Σύγχρονες εξελίξεις

Από τη μελέτη των ετήσιων εκθέσεων της ΕΤΕ για τα έτη 2006 – 2011, βλέπει κανείς ότι η Δ.Ε.Ε.-Ε. Τ.&Ο. ακολούθησε μια σταδιακή εξελικτική πορεία, βήμα – βήμα, εκσυγχρονισμού και προσαρμογής της στα νέα δεδομένα.

Το **2006** λοιπόν, στο πλαίσιο του επιχειρησιακού σχεδίου για τη διετία 2007-2009, βάσει του οποίου η Δ.Ε.Ε.-Ε. Τ.&Ο. θα μετεξελισσόταν σε κεντρικό συντονιστικό όργανο, που θα ενσωμάτωνε όλες τις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.) του Ομίλου,

- ✓ Σχεδιάστηκε η ανάπτυξη ενιαίας μεθοδολογίας για όλες τις Μ.Ε.Ε., με έναρξη εφαρμογής το 2008, αφού θα διαμορφωθούν οι κατάλληλοι δίαυλοι επικοινωνίας και οι γραμμές αναφοράς.
- ✓ Για την εναρμόνιση με τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές πραγματοποιήθηκε, από εξειδικευμένο αξιολογητή, επισκόπηση των Πολιτικών, διαδικασιών και

δραστηριοτήτων σε σχέση με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα (IIA Standards).

- ✓ Σύμφωνα με την αξιολόγηση η Δ.Ε.Ε.-Ε. Τ.&Ο. κατετάγη στην ανώτατη διαβάθμιση σε ότι αφορά τους τομείς “Διακυβέρνησης – Επαγγελματικών Χαρακτηριστικών – Attribute Standards” και του “Κώδικα Δεοντολογίας”, ενώ υστέρηση διαπιστώθηκε στον τομέα “Απόδοσης Λειτουργίας”.



Συμπερασματικά, (α) σχεδιάστηκε η εφαρμογή ομιλικής αρμοδιότητας και (β) εντοπίστηκαν τα κενά (Gap Analysis) από εξωτερικό αξιολογητή, με σκοπό τη συμμόρφωση προς τα Διεθνή Πρότυπα.

Το **2007**, ακολούθησαν βήματα για την αποτελεσματικότερη ελεγκτική κάλυψη του Ομίλου, όπως,

- ✓ Ολοκληρώθηκε η μετεξέλιξη της Διεύθυνσης σε κεντρικό συντονιστικό όργανο που ενσωματώνει και εποπτεύει όλες τις Μ.Ε.Ε. του Ομίλου.
- ✓ Εκπονήθηκε νέα μεθοδολογία, βασισμένη στις αρχές του COSO – ERM, η οποία είναι εναρμονισμένη με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα και εφεξής θα εφαρμόζεται από όλες τις Μονάδες που διενεργούν ελέγχους.
- ✓ Σύμφωνα με τη νέα μεθοδολογία έγινε καταγραφή των ελεγκτέων περιοχών σε όλο τον Όμιλο (Group Audit Universe) και αξιολογήθηκε η επικινδυνότητα των συναφών κινδύνων σε τρεις άξονες με βάση, (α) την άποψη των ελεγχομένων – Bottom up risk assessment (β) τη γνώμη των ανώτατων στελεχών – top down risk assessment και (γ) την ελεγκτική άποψη – internal audit risk assessment.
- ✓ Βάσει της ανωτέρω μεθοδολογίας καταρτίσθηκε Ετήσιο Ελεγκτικό Σχέδιο για το έτος 2008, που για πρώτη φορά καλύπτει όλο τον Όμιλο, έχοντας ενσωματώσει κατάλληλα όλα τα επιμέρους σχέδια ελέγχου των Μ.Ε.Ε. Σε αυτό, επιτυγχάνεται στο μέγιστο δυνατό βαθμό η ανάπτυξη των απαραίτητων συνεργιών.
- ✓ Παράλληλα, έγιναν εκπαιδευτικές συναντήσεις με τις Μ.Ε.Ε. στο σύνολο των χωρών όπου δραστηριοποιείται ο Όμιλος, προκειμένου το προσωπικό να εξοικειωθεί με τη νέα μεθοδολογία.



Συμπερασματικά, βλέπουμε ότι (α) καταγράφηκε μεθοδολογικά το σύνολο των ελεγκτέων πεδίων με κατάλληλη αξιολόγηση της επικινδυνότητας και (β) καταρτίσθηκε ομιλικό πρόγραμμα ελέγχων με ανάπτυξη συνεργιών, δηλαδή, βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

Το **2008** έχουμε πρόοδο σχετικά με την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου και ειδικότερα,

- ✓ Ολοκληρώθηκε το έργο ενσωμάτωσης και ομογενοποίησης (integration) των Μ.Ε.Ε. με (α) θεσμοθέτηση των απαραίτητων γραμμών αναφοράς και (β) εκπόνηση κοινών

κατευθυντήριων Πολιτικών και εργαλείων ελέγχου, εναρμονισμένων προς τα Διεθνή Πρότυπα.

- ✓ Για την αυτοματοποίηση της διαχείρισης των ελεγκτικών έργων όλων των Μ.Ε.Ε. επιλέχθηκε το λογισμικό EGRC της εταιρείας Paisley Thomson – Reuters, με την εφαρμογή του οποίου (β' εξάμηνο) θα τεθούν οι βάσεις για την αμεσότερη παρακολούθηση του ελεγκτικού έργου σε επίπεδο Ομίλου και την εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου.
- ✓ Εκπονήθηκε και κοινοποιήθηκε στους εργαζόμενους της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιρειών η "Πολιτική της Τράπεζας και του Ομίλου για την Αντιμετώπιση της Απάτης".

Συμπερασματικά, έχουμε τρία σημαντικά θήματα εξέλιξης (α) την έκδοση κοινών Πολιτικών, (β) τη μηχανοργάνωση της διαχείρισης των ελεγκτικών έργων και (γ) την αντιμετώπιση, σε επίπεδο πολιτικής, της απάτης.

Το έτος **2009** είναι μια χρονιά νέων σημαντικών εξελίξεων προς την κατεύθυνση της προσαρμογής στα Πρότυπα, αλλά και την ενδυνάμωση της λειτουργία της Δ.Ε.Ε.-Ε. Τ.&Ο. Ειδικότερα,

- ✓ Ολοκληρώθηκαν οι ενέργειες για την πλήρη εγκατάσταση του λογισμικού EGRC, στη χρήση του οποίου εκπαιδεύτηκε το σύνολο των ελεγκτών του ομίλου. Βάσει αυτού επιτυγχάνεται (α) η δυνατότητα άμεσης παρακολούθησης του ελεγκτικού έργου σε επίπεδο ομίλου (β) η απόλυτη τεκμηρίωση των ελέγχων σύμφωνα με τα Πρότυπα και (γ) εξοικονομείται πολύτιμος χρόνος.
- ✓ Σχεδιάστηκε in – house βελτιωμένη εφαρμογή καταπολέμησης της απάτης (ASIST) για τον εντοπισμό πιθανών απατών. Με αυτή, γίνεται on line επεξεργασία πλήθους μηχανογραφικών δεδομένων βάσει σεναρίων και διερευνώνται άμεσα εγγραφές που αξιολογούνται ως ύποπτες βάσει κριτηρίων.
- ✓ Αναπτύχθηκαν περαιτέρω συνέργιες με τον Εξωτερικό Ελεγκτή για τη, βάσει προτύπων, εκτέλεση έργων κοινού ενδιαφέροντος, επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας. Ο Εξωτερικός Ελεγκτής, κατόπιν αξιολόγησης του ελεγκτικού έργου της Τράπεζας βάσει του Προτύπου ISA 610 (ικανότητα, αντικειμενικότητα, ποιότητα, αποτελεσματικότητα των Εσωτερικών Ελεγκτών) κατέληξε στο ότι μπορεί να βασισθεί στα συμπεράσματα του έργου τους ως προς την επάρκεια των διαδικασιών σχηματισμού προβλέψεων.
- ✓ Επανασχεδιάστηκε η οργανωτική δομή των δραστηριοτήτων Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance) με στόχο την περαιτέρω βελτίωση της εποπτείας και το συντονισμό των Μ.Ε.Ε. του Ομίλου.

Συμπερασματικά, έχουμε (α) μεθοδική οργάνωση αντιμετώπισης του φαινομένου της απάτης, με ίδιες δυνάμεις (β) δεδομένη συνεργασία με τον Εξωτερικό Ελεγκτή και (γ) θεσμοθέτηση διαδικασίας αυτοελέγχου – αυτοδιάγνωσης των τυχόν ελεγκτικών

ελλειμμάτων.

Το έτος **2010** σηματοδότησε την παραπέρα προσθήκη στοιχείων στη λειτουργία της Δ.Ε.Ε.-Ε. Τ.&Ο., όπως

- ✓ Δόθηκε έμφαση στη χρήση του EGRC για την παρακολούθηση της έγκαιρης υλοποίησης των διορθωτικών ενεργειών που συμφωνούνται με τις ελεγχόμενες μονάδες και την σχετική ενημέρωση της Επιτροπής Ελέγχου.
- ✓ Αναλήφθηκαν πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη συνεργιών και τη σύγκλιση των μεθοδολογιών με τους άλλους δύο πυλώνες του Συστήματος Εσωτερικών Ελέγχων, τη Διαχείριση Κινδύνων και την Κανονιστική Συμμόρφωση, ώστε να υπάρχει ενιαίος τρόπος αναγνώρισης των κινδύνων και να επιτυγχάνεται εξοικονόμηση πόρων.
- ✓ Αναλήφθηκε η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου για λογαριασμό συγκεκριμένων θυγατρικών εσωτερικού, οι οποίες διατηρούσαν Μ.Ε.Ε. με ολιγάριθμο προσωπικό, με στόχο τη βελτίωση του παρεχόμενου ελεγκτικού έργου και την επίτευξη οικονομικών κλίμακας σε επίπεδο Ομίλου.



Συμπερασματικά, βλέπουμε ότι (α) καλύπτεται ένα σοβαρό κομμάτι του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, αυτό του follow up (β) έρχονται πιο κοντά οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου – διαχείρισης κινδύνων – κανονιστικής συμμόρφωση και (γ) γίνεται πιο συγκεντρωτική η ελεγκτική λειτουργία σε μικρές θυγατρικές εταιρείες.

Τέλος, το **2011**, έτος που πλέον έχει διογκωθεί η οικονομική κρίση στη χώρα μας, η Δ.Ε.Ε.-Ε. Τ.&Ο.

- ✓ Έδωσε αυξημένη σημασία στην περαιτέρω ανάπτυξη της εφαρμογής ASIST anti-fraud για τον περιορισμό των κάθε μορφής απατών.
- ✓ Επικαιροποίησε τις κατευθυντήριες ελεγκτικές οδηγίες και Πολιτικές του Ομίλου, ώστε να ανταποκρίνονται στις τελευταίες εξελίξεις.
- ✓ Ολοκλήρωσε το έργο σύγκλισης των μεθοδολογιών Εσωτερικής Επιθεώρησης και Διαχείρισης Λειτουργικών Κινδύνων, ώστε να υπάρχει ενιαίος τρόπος αναγνώρισης των κινδύνων.
- ✓ Συμμετείχε με συμβουλευτικό ρόλο σε κρίσιμης σημασίας έργο της Τράπεζας.



Συμπερασματικά, βλέπουμε προσαρμογή της Δ.Ε.Ε.-Ε. Τ.&Ο. δεδομένα που διαμόρφωσε η κρίση τόσο σε επίπεδο οργάνωσής της, όσο και αντιμετώπισης των επιπτώσεων.

Συμπέρασμα

Παρατηρώντας τις μεταβολές που σημειώθηκαν στο διάστημα των ετών 2006 – 2011, μπορούμε να πούμε ότι η Δ.Ε.Ε.-Ε. Τ.&Ο.,

(α) Προχώρησε σταδιακά στην προσαρμογή της με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα, αναλαμβάνοντας ομιλικό ρόλο, εφαρμόζοντας τυποποιημένη κοινή ελεγκτική μεθοδολογία, χρησιμοποιώντας μηχανοργάνωση του έργου της και αναπτύσσοντας συνεργασία με τον Εξωτερικό Ελεγκτή.

(β) Κάλυψε εποπτικές απαιτήσεις σχετικά με το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, εντοπίζοντας μεθοδολογικά την επικινδυνότητα των ελεγκτέων περιοχών, δίνοντας έμφαση στο follow up και καταστρώνοντας κοινές διαδικασίες με τον τομέα διαχείρισης κινδύνων.

(γ) Προσαρμόσθηκε στα δεδομένα δίνοντας έμφαση στην αντιμετώπιση της απάτης και φροντίζοντας να εξοικονομεί πόρους.

11.4 Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας

Το πλαίσιο λειτουργίας της Δ.Ε.Ε.-Ε. Τ.&Ο. θεσμοθετείται με τον Κανονισμό της. Όπως είπαμε παραπάνω (ιστορική αναδρομή) ο πρώτος αναλυτικός Κανονισμός της κυκλοφόρησε το 1961. Ο σημερινός εκδόθηκε στις 27.4.2007, οπότε και η Μονάδα, από Διεύθυνση Επιθεωρήσεων πήρε τον τίτλο “Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου – Επιθεώρησης της Τράπεζας και του Ομίλου”. Δηλαδή, θεσμοθετήθηκε η ομιλική διάσταση των αρμοδιοτήτων της. Πέρα από αυτό:

Στο άρθρο 1, με τίτλο **“Αποστολή - Σκοπός”** περιγράφονται οι σχετικές βασικές αρχές.

- Στην παράγραφο 1.1 δίνεται ο ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου στον Όμιλο της ΕΤΕ, δηλαδή ότι *“είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα ελέγχου, παροχής διασφάλισης και συμβουλευτικού έργου, που εξασφαλίζει την εφαρμογή των πολιτικών και των κανονισμών, αποσκοπώντας να προσθέτει αξία στην επιχείρηση και να βελτιώνει τη λειτουργία του Οργανισμού”*.
- Στην παράγραφο 1.4.1 ορίζονται οι αρμοδιότητές της ως, *“διενεργεί συστηματική, ανεξάρτητη και αντικειμενική αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας και του Ομίλου, προκειμένου να διαπιστώνει κατά πόσον το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων και οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου (controls) και διακυβέρνησης του οργανισμού, όπως έχουν σχεδιαστεί και εφαρμόζονται από τα διοικητικά στελέχη, είναι επαρκή και λειτουργούν κατά τρόπο που να διασφαλίζουν πως..... (ακολουθεί σειρά κανόνων)”*.
- Τέλος, στην παράγραφο 1.4.2 αναφέρεται ότι *“υιοθετεί και διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τα Επαγγελματικά Πρότυπα Άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου και τον Κώδικα Δεοντολογίας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA) σε επίπεδο Ομίλου*.

Αναπτύσσει διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου λαμβάνοντας υπόψη βέλτιστες πρακτικές που εισηγούνται άλλοι διεθνώς αναγνωρισμένοι οργανισμοί και Εποπτικές Αρχές”.

Στο άρθρο 2, με τίτλο **“Ανεξαρτησία”** ορίζονται τα χαρακτηριστικά του Γενικού Επιθεωρητή και της Διεύθυνσης, καθώς και η διοικητική υπαγωγή της.

- Ο Γενικός Επιθεωρητής είναι στέλεχος της Τράπεζας, πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης.
- Τοποθετείται ή απαλλάσσεται των καθηκόντων του μόνο από το Δ.Σ. της Τράπεζας, κατόπιν εισήγησης της Επιτροπής Ελέγχου και σχετικής πρότασης του Διευθύνοντος Συμβούλου.
- Αναφέρεται μέσω της Επιτροπής Ελέγχου στο Δ.Σ. της Τράπεζας και απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο.
- Δεν είναι εξουσιοδοτημένος να (α) αναλαμβάνει υπευθυνότητες που σχετίζονται με τη λειτουργία της Τράπεζας και των θυγατρικών της (β) διενεργεί ή να εγκρίνει λογιστικές εγγραφές και (γ) διευθύνει υπαλλήλους του Οργανισμού που δεν ανήκουν στο προσωπικό του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Η Διεύθυνση αναφέρεται μέσω του Γενικού Επιθεωρητή στο Δ.Σ., την Επιτροπή Ελέγχου και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο.
- Είναι διοικητικά ανεξάρτητη από τις υπόλοιπες Μονάδες της Τράπεζας και στελεχώνεται από προσωπικό το οποίο (α) είναι πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης, χωρίς να έχει εκτελεστικές ή λειτουργικές αρμοδιότητες, σε οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα της Τράπεζας και του Ομίλου (β) τοποθετείται ή απαλλάσσεται των καθηκόντων του με αποφάσεις της Διοίκησης, κατόπιν εισήγησης του Γενικού Επιθεωρητή και (γ) εξελίσσεται σύμφωνα με τις διατάξεις του Κανονισμού Ελεγκτικού Προσωπικού.

Στο άρθρο 3 με τίτλο **“Αρμοδιότητα - Δικαιοδοσία”** προσδιορίζεται η θέση (authority) της Μονάδας:

- Ο Γενικός Επιθεωρητής έχει απρόσκοπτη πρόσβαση στην Επιτροπή Ελέγχου της Τράπεζας και δύναται να παρίσταται στις συνεδριάσεις των Επιτροπών Ελέγχου των εταιρειών του Ομίλου.
- Ο Γενικός Επιθεωρητής και το κατάλληλα εξουσιοδοτημένο προσωπικό του Εσωτερικού Ελέγχου, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους (α) έχουν απρόσκοπτη πρόσβαση σε όλα τα στοιχεία ή αρχεία και επικοινωνούν ακώλυτα με οποιαδήποτε συλλογικά όργανα και στελέχη του Ομίλου και (β) συνεργάζονται με τους Εξωτερικούς Ελεγκτές και τις Εποπτικές Αρχές, παρέχοντας την προβλεπόμενη πληροφόρηση.
- Η αξιολόγηση του έργου του Γενικού Επιθεωρητή διενεργείται ετησίως από τον

Διευθύνοντα Σύμβουλο κατόπιν συνεννόησης με τον πρόεδρο της Επιτροπής Ελέγχου. Το αποτέλεσμα της εν λόγω αξιολόγησης αποτελεί τμήμα της συνολικής ετήσιας αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της Διεύθυνσης από την Επιτροπή Ελέγχου.

Στο άρθρο 4 με τον τίτλο **“Καθήκοντα”** οριοθετείται το εύρος και η έκταση των καθηκόντων τόσο του Γενικού Επιθεωρητή, όσο και της Διεύθυνσης. Σταχυολογούμε τα κυριότερα από αυτά:

- Ο Γενικός Επιθεωρητής είναι αρμόδιος για τον καθορισμό των αξόνων του σχεδιασμού της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου και την κατάρτιση των σχεδίων δράσης της Διεύθυνσης και όλων των Μ.Ε.Ε. του Ομίλου.
- Για την ανάπτυξη ομοιόμορφου πλαισίου διακυβέρνησης, οργάνωσης και λειτουργίας των δραστηριοτήτων της Διεύθυνσης και των Μ.Ε.Ε. του Ομίλου, το οποίο να διασφαλίζει την ανεξαρτησία, αντικειμενικότητα και δικαιοδοσία τους.
- Για την αποτελεσματική εποπτεία, το συντονισμό και τη θεραπεία των αδυναμιών στη δραστηριότητα Εσωτερικού Ελέγχου στον Όμιλο.
- Για την παρακολούθηση της συμμόρφωσης της Διεύθυνσης με τις σχετικές πολιτικές, πρακτικές και διαδικασίες.
- Η Διεύθυνση αναπτύσσει και διασφαλίζει την εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών για (α) τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων για κάθε ελεγκτέα Μονάδα του Ομίλου (β) τον προγραμματισμό ελέγχων, προκειμένου να επιτυγχάνεται η βέλτιστη ελεγκτική κάλυψη του Ομίλου, (γ) τη διενέργεια ελεγκτικών, συμβουλευτικών ή άλλων συναφών αυτοτελών έργων, την τεκμηρίωση των ευρημάτων, την κατάρτιση των εκθέσεων ελέγχου και την κοινοποίησή τους προς τις ελεγχόμενες μονάδες και τα αρμόδια όργανα στον Όμιλο (δ) την παρακολούθηση της υλοποίησης των ενεργειών για την αντιμετώπιση των πάσης φύσεως αδυναμιών που εντοπίζονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους στις διάφορες μονάδες του Ομίλου, περιλαμβανομένων και των τυχόν παρεκκλίσεων από τις οδηγίες των Εποπτικών Αρχών και (ε) αξιολογεί το πλαίσιο πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών που διέπει την οργάνωση και λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου όλων των μονάδων, εταιρειών και δραστηριοτήτων του Ομίλου.

Τέλος, στο άρθρο 5 με τον τίτλο **“Υποχρεώσεις”** καταγράφονται οι απαιτήσεις αναφορών (reporting) της Διεύθυνσης η οποία:

- Υποβάλλει Έκθεση εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους σχετικά με (α) την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του Σ.Ε.Ε. της Τράπεζας και του Ομίλου (β) την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, καθώς και των πάσης φύσεως πιστοδοτικών διαδικασιών (γ) την επάρκεια των διαδικασιών σε σχέση με την εσωτερική αξιολόγηση της κεφαλαιακής επάρκειας (δ) την πληρότητα της διαδικασίας

ή μεθοδολογίας υπολογισμού της απομείωσης της αξίας των δανείων και άλλων περιουσιακών στοιχείων και (ε) την επάρκεια των πολιτικών και διαδικασιών που ακολουθεί ο Όμιλος για την κανονιστική συμμόρφωσή του.

- Αναφέρει τουλάχιστον ανά τρίμηνο ή όποτε άλλοτε ζητηθεί από την Επιτροπή Ελέγχου σχετικά με (α) την εκτέλεση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου (β) τις κυριότερες διαπιστώσεις και συστάσεις των ελέγχων και (γ) τις σοβαρές περιπτώσεις αδυναμιών που παραμένουν ατακτοποιήτες.

Συμπεράσματα – σχόλια

Συγκρίνοντας το παραπάνω περιεχόμενο του Κανονισμού Λειτουργίας της Δ.Ε.Ε.-Ε Τ.&Ο. της ΕΤΕ, προς το Ελληνικό νομικό και εποπτικό πλαίσιο, καθώς και τις κατευθύνσεις των διεθνών φορέων και του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, μπορούμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- ✓ Έχει περιγραφεί επαρκώς (συνήθως αυτολεξεί) ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου, η θέση της Μονάδας μέσα στην Τράπεζα ως προς το πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης, η ανεξαρτησία της, τα όρια ευθύνης της, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις της, η συμβουλευτική αρμοδιότητά της, καθώς και η εφαρμογή των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων.
- ✓ Καλύπτεται επίσης επαρκώς το πλαίσιο της Π.Δ.Τ.Ε. 2577/06 ως προς το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, τις γραμμές αναφοράς, το είδος τους, το περιεχόμενό τους και η συχνότητά τους.
- ✓ Αντίθετα, ασάφεια υπάρχει στο άρθρο 2, όπου σημειώνεται ότι ο Γενικός Επιθεωρητής αναφέρεται μέσω της Επιτροπής Ελέγχου στο Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας και **απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο**. Δηλαδή, δεν ξεκαθαρίζεται απόλυτα το είδος της γραμμής αναφοράς. Σύμφωνα με τη “συμβουλευτική οδηγία” 1110-2 του ΙΙΑ, ο Γενικός Επιθεωρητής θα πρέπει να αναφέρεται λειτουργικά στην Επιτροπή Ελέγχου και διοικητικά στον Διευθύνοντα Σύμβουλο.
- ✓ Άλλη ασάφεια υπάρχει στο άρθρο 3, όπου αναφέρεται ότι η αξιολόγηση του Γενικού Επιθεωρητή **διενεργείται ετησίως από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο κατόπιν συνεννόησης με τον πρόεδρο της Επιτροπής Ελέγχου**, ενώ η Π.Δ.Τ.Ε. 2577/06 ορίζει ότι η αξιολόγηση διενεργείται από την Επιτροπή Ελέγχου.

11.5 Πολιτικές – Κατευθυντήριες Οδηγίες

Όπως έχουμε προαναφέρει η Δ.Ε.Ε.-Ε Τ.&Ο. κατάρτισε το 2008 ενιαίες Πολιτικές (policies) και κατευθυντήριες οδηγίες (guidelines), κοινές για όλες τις Μ.Ε.Ε. του Ομίλου, τις οποίες επικαιροποίησε το 2011. Στόχος των κειμένων αυτών είναι, η προσαρμογή στα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα, η τυποποίηση όλων των σταδίων ενός ελέγχου (σχεδίαση, εκτέλεση, έκδοση έκθεσης), η διαχείριση των συμπερασμάτων και η παρακολούθηση των αδυναμιών.

Παράλληλα, εισάγονται ο Κώδικας Δεοντολογίας, η μέτρηση της αποδοτικότητας και η επαγγελματική επιμόρφωση. Με την έκδοσή τους, ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του Προτύπου 2040 “ο Επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καταρτίζει Πολιτικές και Διαδικασίες για να καθοδηγεί τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου”.

Σήμερα υπάρχουν 12 Οδηγίες (GG) και 6 Πολιτικές (GP) με αντικείμενα:

- GG 1: Ορολογία (Glossary & Naming Conventions)
- GG 2: Πλαίσιο Διακυβέρνησης Εσωτερικού Ελέγχου (Governance Framework)
- GG 3: Κώδικας Δεοντολογίας (Code of Ethics)
- GG 4: Δραστηριότητες Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit Activities)
- GG 5: Καταγραφή Ελεγκτέων Περιοχών (Risk & Audit Universe)
- GG 6: Αξιολόγηση κινδύνων για σκοπούς προετοιμασίας ετήσιου προγράμματος ελέγχων (Risk Assessment for the Annual Audit Plan Preparation).
- GG 7: Ετήσιο Ελεγκτικό Πρόγραμμα (Annual Audit Plan)
- GG 8: Βαθμολόγηση Ευρημάτων και Εκθέσεων Ελέγχου (Findings and Reports Rating)
- GG 9: Παρακολούθηση Ευρημάτων (Audit Findings Monitoring System)
- GG 10: Ποιοτική Αξιολόγηση – Εξέλιξη (Quality Assurance and Continuous Improvement)
- GG 11: Απαιτήσεις Αναφορών (Internal Audit Unit Reporting Requirements)
- GG 12: Πλαίσιο συνεργασίας με Εξωτερικούς Ελεγκτές (Framework of Cooperation between Internal and External Auditors).
- GP 1: Σχεδίαση Ελέγχων (Planning the Audit Engagement)
- GP 2: Εκτέλεση Ελέγχου (Fieldwork)
- GP 3: Έκθεση Ελέγχου (Reporting)
- GP 4: Επανελέγχος (Follow Up Reviews)
- GP 5: Δείκτες Αποδοτικότητας (Key Performance Indicators)
- GP 6: Επαγγελματική Εκπαίδευση – Προσόντα (Professional Training and Qualifications)

Βλέποντας από τους τίτλους των παραπάνω εγγράφων το αντικείμενο που καλύπτουν, μπορεί να πει κανείς ότι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων. Από την επισκόπηση ορισμένων από αυτά, μπορούμε να εξάγουμε τα παρακάτω συμπεράσματα:

- **GG 3 Κώδικας Δεοντολογίας:** Καλύπτει, με πιστή αντιγραφή, τις απαιτήσεις που περιγράφονται από το IIA και ειδικότερα, τις αρχές της ακεραιότητας (integrity),

αντικειμενικότητας (objectivity), εμπιστευτικότητας (confidentiality), επάρκειας (competency), καθώς και των κανόνων συμπεριφοράς (rules of conduct). Ακόμα, ορίζεται ότι ο Κώδικας συμπληρώνει (in addition) άλλους σχετικούς Κώδικες ή Κανονισμούς Εργασίας στους οποίους μπορεί να εντάσσονται οι Εσωτερικοί Ελεγκτές.

- **GG 6 Αξιολόγηση κινδύνων για σκοπούς προετοιμασίας ετήσιου προγράμματος ελέγχων:** Περιγράφεται ο τρόπος αξιολόγησης των κινδύνων, βάσει του COSO ERM, σε τρία στάδια, την άποψη της Διοίκησης (senior management annual risk assessment) την άποψη του εσωτερικού ελέγχου (audit opinion) και την άποψη της επιχειρηματικής μονάδας (risk control self assessment). Δηλαδή, **καλύπτεται** το Πρότυπο 2010 “ο Επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να καταρτίζει σχέδιο ελέγχων με βάση την εκτίμηση κινδύνων...”, καθώς και του 2010.A1, “... η συμβολή της Ανώτερης Διοίκησης και του Συμβουλίου πρέπει να ληφθεί υπόψη σε αυτή τη διαδικασία”.
- **GG 7 Ετήσιο Ελεγκτικό Πρόγραμμα:** Με βάση τη διαδικασία εκτίμησης των κινδύνων (παραπάνω GG 6), καταρτίζεται το ιδανικό πρόγραμμα θεωρώντας ότι υπάρχουν απεριόριστοι πόροι. Ακολούθως, εξάγεται το ρεαλιστικό, αφού συνεκτιμηθούν οι διαθέσιμοι ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι και υποβάλλονται για έγκριση στην Επιτροπή Ελέγχου. Δηλαδή, **ικανοποιείται** το Πρότυπο 2020 “ο Επικεφαλής του Εσωτερικού ελέγχου πρέπει ... να κοινοποιεί την επίδραση του περιορισμού των πόρων”. Ακόμα, προβλέπεται η αναθεώρηση του προγράμματος, όποτε απαιτηθεί και τουλάχιστον στο εξάμηνο.
- **GG 10 Ποιοτική Αξιολόγηση:** Ορίζεται πρόγραμμα ποιοτικής αξιολόγησης με σκοπό την παροχή προς τους ενδιαφερομένους (stakeholders) εύλογης διαβεβαίωσης ότι ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί αποτελεσματικά και προσθέτει αξία στον οργανισμό. Πρόκειται για διαρκή εσωτερική αξιολόγηση, ενώ προβλέπεται και η διενέργειά της από εξωτερικό αξιολογητή κάθε 3-5 χρόνια. Και εδώ, **καλύπτεται** το Πρότυπο 1300 “ο Επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αναπτύσσει και να διατηρεί ένα πρόγραμμα διασφάλισης και βελτίωσης ποιότητας ... το πρόγραμμα περιλαμβάνει περιοδικές εσωτερικές και εξωτερικές αξιολογήσεις...”, καθώς και το Πρότυπο 1312 “οι εξωτερικές αξιολογήσεις πρέπει να διεξάγονται τουλάχιστον μια φορά κάθε 5 χρόνια...”.
- **GP 1 Σχεδίαση ελέγχων:** Περιγράφεται αναλυτικά η διαδικασία σχεδιασμού του Ελεγκτικού Προγράμματος, των αντίστοιχων καταστάσεων (checklists) της ενημέρωσης των ελεγχόμενων για το σκοπό του ελέγχου, τη κατανομή των πόρων, την κατανόηση του περιβάλλοντος και την εκτίμηση των κινδύνων. Οι διαδικασίες αυτές **συμβαδίζουν** με τα πρότυπα 2200 “σχεδιασμός έργου”, 2210 “αντικειμενικοί σκοποί έργου”, 2220 “πλαίσιο έργου”, 2230 “κατανομή πόρων έργου”, 2240 “πρόγραμμα εργασιών έργου” και 2300 “διεξαγωγή του έργου”.

- **GP 2 Εκτέλεση Ελέγχου:** Περιγράφονται τα βήματα κατάρτισης και τεκμηρίωσης των “φύλλων εργασίας” (work papers), οι δοκιμές (testing) που πρέπει να γίνουν, η δειγματοληψία (sampling) η καταγραφή των ευρημάτων (issues) και οι διορθωτικές προτάσεις (action plans). Τα σχετικά Πρότυπα 2310 “εντοπισμός πληροφοριών”, 2320 “ανάλυση και αξιολόγηση”, 2330 “καταγραφή πληροφοριών” και 2400 “κοινοποίηση αποτελεσμάτων”, **καλύπτονται** επαρκώς.
- **GP 5 Δείκτες αποδοτικότητας:** Θεσπίζει δείκτες μέτρησης της πραγματικής αποδοτικότητας της μονάδας, συγκρινόμενους με διάφορους παράγοντες όπως, την επίτευξη του ετήσιου προγράμματος ελέγχων, την τήρηση του προϋπολογισμού, την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών κ.ά. Η δόμηση των δεικτών αυτών **συμβαδίζει** με τη συμβουλευτική οδηγία 1311-2 “καθιέρωση κριτηρίων (ποσοτικοί δείκτες και ποιοτικές αξιολογήσεις) για την υποστήριξη επισκοπήσεων της απόδοσης και λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου”.
- **GP 6 Επαγγελματική εκπαίδευση:** Αναγνωρίζεται η αξία και η σπουδαιότητα της παροχής ευκαιριών επιμόρφωσης στους Εσωτερικούς Ελεγκτές, ενώ θέτει και ελάχιστο όριο 50 εκπαιδευτικών ωρών κατ’ έτος. Παράλληλα, καθορίζεται ετήσιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την επιλογή από τους Επιθεωρητές των μαθημάτων που χρειάζονται. Ακόμα, ενθαρρύνονται οι Επιθεωρητές να αποκτούν διεθνείς επαγγελματικές πιστοποιήσεις (CIA, CISA, ACCA κ.ά.). Εδώ **καλύπτεται** το πρότυπο 1230 “συνεχής επαγγελματική επιμόρφωση” και η σχετική συμβουλευτική οδηγία_1230-1 “οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πρέπει να βελτιώνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις λοιπές ικανότητές τους μέσω συνεχούς επαγγελματικής επιμόρφωσης”.

Συμπέρασμα

Από την αντιπαραβολή του περιεχομένου των παραπάνω πολιτικών και οδηγιών με τα Πρότυπα του IIA, προκύπτει η συμβατότητά τους. Μπορούμε να πούμε ότι, σε συνδυασμό με τον Κανονισμό Λειτουργίας της, η Δ.Ε.Ε.-Ε. Τ.&Ο. της ΕΤΕ, έχει προσαρμόσει το πλαίσιο διακυβέρνησης και λειτουργίας της σύμφωνα με τις εποπτικές απαιτήσεις και τα διεθνή πρότυπα.

11.6 Ερωτηματολόγια

Στις προηγούμενες παραγράφους εξετάσαμε και αναλύσαμε τα γραπτά κείμενα που καθορίζουν τη συνολική λειτουργία της Δ.Ε.Ε.-Ε. Τ.&Ο. Με σκοπό να εξετάσουμε και την αντίληψη που έχουν για τη λειτουργία της τα αρμόδια στελέχη της, συντάξαμε σχετικά ερωτηματολόγια που τέθηκαν υπόψη του Γενικού Επιθεωρητή και, δειγματοληπτικά, τριών Διευθυντών της. Οι απαντήσεις τους (τα πλήρη κείμενα στο Παράρτημα) ομαδοποιήθηκαν και παρουσιάζονται παρακάτω ανά αντικείμενο:

- **Αρμοδιότητες Μονάδας:** Η αποστολή και ο σκοπός της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου

(Internal Audit) είναι στην κατεύθυνση του ορισμού που έχει υιοθετήσει το IIA και αποτελεί την εισαγωγική παράγραφο του Κανονισμού της. Εφαρμόζει τον Κώδικα Δεοντολογίας και τα Πρότυπα Επαγγελματικής Εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου του IIA, διενεργεί συστηματικούς, ανεξάρτητους και αντικειμενικούς ελέγχους σε όλες τις δραστηριότητες της Τράπεζας, προτείνει μέτρα για τη βελτίωση των διαπιστούμενων αδυναμιών και παρακολουθεί την υλοποίηση των διορθωτικών ενεργειών. Παράλληλα φροντίζει για την ανάπτυξη και συντονισμό της ελεγκτικής δραστηριότητας στον Όμιλο της ΕΤΕ, σε συνεργασία με τις λοιπές Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου.

- **Αρμοδιότητες Τομέων Ελέγχου:** Για να επιτευχθεί η αποστολή της, η Μονάδα διαχωρίζει τις δραστηριότητές της σε βασικούς Τομείς Ελέγχου οι οποίοι συνθέτουν το οργανωτικό της σχήμα. Ο Τομέας Ελέγχου Συστημάτων Πληροφορικής και Υποστηρικτικών Λειτουργιών του Ομίλου καλύπτει τις Μονάδες Πληροφορικής και άλλες μη επιχειρηματικές, όπως της Κανονιστικής Συμμόρφωσης, των Νομικών Υπηρεσιών κ.ά. Ο Τομέας Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης καλύπτει τις Μονάδες που είναι αρμόδιες για την κατάρτιση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, τη διοικητική πληροφόρηση (M.I.S.) τη διαχείριση διαθεσίμων (treasury), τη διαχείριση κινδύνου αγοράς, την επενδυτική τραπεζική και την παρακολούθηση πάγιων περιουσιακών στοιχείων. Ο Τομέας Ειδικών Ελέγχων και Αντιμετώπισης Απατών, ασχολείται με την αξιολόγηση των διαδικασιών που έχει θεσπίσει η τράπεζα και οι εταιρείες του Ομίλου για την εν γένει αντιμετώπιση των απατών, καθώς και τη διενέργεια ειδικών ελέγχων, προληπτικών και κατασταλτικών, στις περιπτώσεις που υπάρχουν ενδείξεις για βλάβη των συμφερόντων της τράπεζας και του Ομίλου.
- **Ανεξαρτησία:** Τα ανώτερα στελέχη κάθε επιχείρησης δέχονται, κατά καιρούς, και ειδικότερα σε περιόδους κρίσης, πιέσεις είτε για καθημερινά ή για σημαντικά γεγονότα. Το πόσο έντονες θα είναι αυτές οι πιέσεις βασικά εξαρτάται από το επαγγελματικό προφίλ που έχει καλλιεργήσει κάθε στέλεχος. Επιπλέον, βασικό παράγοντα για την απορρόφηση των πιέσεων αυτής της μορφής αποτελούν οι μέθοδοι εταιρικής διακυβέρνησης που έχει θεσπίσει η επιχείρηση και ειδικότερα η εταιρική κουλτούρα. Εδώ θα κριθεί η προνοητικότητα που είχαν τα ανώτατα στελέχη και το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης να καθιερώσουν ήδη από “καλές εποχές” υγιείς και χρηστές μεθόδους διακυβέρνησης και ευέλικτες διαδικασίες.

Εξάλλου, η γραμμή αναφοράς της Διεύθυνσης είναι απευθείας στην Επιτροπή Ελέγχου, η οποία, καθώς και το Διοικητικό Συμβούλιο είναι σύμμαχοί της στον τομέα αυτό. Παραπέρα, η σχέση που έχει αναπτυχθεί διαχρονικά με την Επιτροπή Ελέγχου χαρακτηρίζεται ως αμοιβαίας συνεργασίας και παροχής συνδρομής. Η Διεύθυνση ενημερώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα την Επιτροπή για τα κύρια ευρήματά της και τα αποτελέσματα του follow up που διενεργεί. Η συνεργασία είναι διαρκής με συχνές

συναντήσεις εκπροσώπων της Επιτροπής, ειδικά για θέματα που αφορούν την κατάρτιση του ελεγκτικού προγράμματος και την παρακολούθηση της υλοποίησής του. Επιδίωξη της Μονάδας είναι, εκτός από την παροχή διασφάλισης για την επάρκεια του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και την αποτελεσματική Διαχείριση Κινδύνων, η έγκαιρη ενημέρωση της Επιτροπής για κάθε σημαντικό γεγονός που απασχολεί την Τράπεζα. Από την πλευρά της η Επιτροπή μεριμνά ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες της Διεύθυνσης και να διασφαλίζεται η απρόσκοπτη διενέργεια του έργου της.

➤ **Προστιθέμενη αξία στον οργανισμό:** Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές διαθέτουν σφαιρική γνώση για όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, καθώς και για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των διαδικασιών που έχουν καθιερωθεί. Μέσω των ελέγχων που διενεργούν εντοπίζουν τυχόν κενά και αδυναμίες και υποβάλλουν επίκαιρες προτάσεις για κατάλληλο ανασχεδιασμό των διαδικασιών, ώστε αφενός να διασφαλίζεται η ορθή διενέργειά τους και αφετέρου, να απαιτούνται λιγότεροι πόροι – ανθρώπινοι και υλικοί – για την υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων. Παράλληλα, συμμετέχουν συμβουλευτικά σε διάφορα έργα (projects) αξιοποιώντας τη συσσωρευμένη γνώση και εμπειρία τους. Συνολικά, προσθέτουν αξία στον οργανισμό και συμβάλλουν ουσιαστικά, ως “τρίτη γραμμή άμυνας” στην ασφαλέστερη και αποδοτικότερη λειτουργία του.

➤ **Ιδιαιτερότητα επιμέρους ρόλων:** Οι Τράπεζες έχουν αυξημένη ανάγκη χρήσης συστημάτων πληροφορικής λόγω του πλήθους και της πολυπλοκότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν, του αυστηρού κανονιστικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία τους, τη γεωγραφική διασπορά των καταστημάτων τους, αλλά και του μεγάλου όγκου συναλλαγών που επεξεργάζονται σε καθημερινή βάση. Η αποτελεσματική λειτουργία των συστημάτων πληροφορικής είναι απαραίτητη, τόσο για την υποστήριξη της επιχειρησιακής στρατηγικής της τράπεζας, όσο και για την ασφαλή διακίνηση, επεξεργασία και αποθήκευση κρίσιμων επιχειρησιακών πληροφοριών. Ως εκ τούτου, οι σχετικοί έλεγχοι συμβάλλουν καθοριστικά στον εντοπισμό και στην έγκαιρη θεραπεία των αδυναμιών που εντοπίζονται, ώστε να επιτυγχάνεται η ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

Με την προληπτική και κατασταλτική δράση έναντι των απατών περιορίζονται οι συνέπειες και τιμωρούνται οι ένοχοι, κάτι που λειτουργεί και παραδειγματικά για την αποφυγή νέων κρουσμάτων. Σε επίπεδο πρόληψης διενεργούνται έλεγχοι με χρήση εφαρμογής (ASIST) που επεξεργάζεται καθημερινά τις συναλλαγές βάσει σεναρίων και παράγει ευρήματα (alerts) που αξιολογούνται για περαιτέρω έλεγχο. Σε επίπεδο καταστολής στόχος είναι η αποκάλυψη της έκτασης της απάτης, των εμπλεκόμενων προσώπων, η τεκμηριωμένη παραπομπή των δραστών στη δικαιοσύνη και ο περιορισμός ή η αποκατάσταση της ζημιάς.

➤ **Κατάρτιση προγράμματος ελέγχων:** Σε περιόδους κρίσης η Μονάδα Εσωτερικού

Ελέγχου οφείλει να διαθέτει αυξημένη ευελιξία (flexibility) και ετοιμότητα (agility), ώστε να είναι σε θέση να εντοπίζει όχι μόνο τους κινδύνους που έχουν ήδη αναληφθεί, αλλά και αυτούς που ενδέχεται να προκύψουν. Για το σκοπό αυτό ήδη από το τέλος του 2008, παρατηρείται ότι τα “σταθερά” και “κυκλικά” προγράμματα ελέγχων άρχισαν να αντικαθίστανται από ευέλικτα προγράμματα στοχευμένων ελέγχων, που αναπροσαρμόζονται ακόμα και ανά 3μηνο, προκειμένου ο εσωτερικός έλεγχος να ανταποκρίνεται έγκαιρα στις ελεγκτικές ανάγκες, αλλά και στις γενικότερες ανησυχίες.

Έχουν καταγραφεί οι ελεγκτές περιοχές (audit universe) και αξιολογείται η επικινδυνότητα με τη διαδικασία bottom up – top down – audit opinion, βάσει καταγεγραμμένης διαδικασίας. Έτσι αξιολογείται ο εμπειροχόμενος κίνδυνος (inherent) και επιλέγεται προς έλεγχο η περιοχή που έχει υψηλό υπολειπόμενο κίνδυνο (residual). Δηλαδή εξαιρείται εκείνη όπου οι δικλείδες ασφαλείας έχουν κριθεί ότι λειτουργούν αποτελεσματικά. Λαμβάνεται μέριμνα κάλυψης όλων των περιοχών που χαρακτηρίζονται ως υψηλού κινδύνου (high risk areas) ανάλογα με τη διαθεσιμότητα των πόρων και το πρόγραμμα υποβάλλεται για έγκριση στην Επιτροπή Ελέγχου.

- **Εκτέλεση ελέγχων:** Ξεκινά με το στάδιο της προετοιμασίας, συλλογής στοιχείων, καθορισμού του σκοπού, ενημέρωσης των ελεγχόμενων και καταχώρισης στο σύστημα. Επιλέγονται τα ελεγκτέα πεδία και οι δικλείδες βάσει επικινδυνότητας, διενεργούνται σχετικά tests, συλλέγονται κατάλληλα τεκμήρια και εξάγονται τα αντίστοιχα ευρήματα. Το σχέδιο της έκθεσης τίθεται υπόψη των ελεγχόμενων και συμφωνούνται οι διορθωτικές ενέργειες (action plans). Εκδίδεται η τελική έκθεση, η οποία καταχωρίζεται στο σύστημα, κοινοποιείται στους ελεγχόμενους και στα εποπτεύοντα στελέχη.

Τα σχέδια δράσης που έχουν συμφωνηθεί παρακολουθούνται μέσω του συστήματος, που δίνει τη δυνατότητα στους ελεγχόμενους να καταχωρίσουν σχετική πληροφόρηση, ενώ διενεργούνται και επιτόπιοι επανέλεγχοι (follow up). Σε περίπτωση που υπάρχουν καθυστερήσεις στην υλοποίηση των διορθωτικών ενεργειών, ενημερώνεται η Επιτροπή Ελέγχου, η οποία έχει την αρμοδιότητα να ζητήσει εξηγήσεις και να απαιτήσει την άμεση διευθέτηση των θεμάτων.

- **Επιπτώσεις οικονομικής κρίσης:** Τόσο η διεθνής, όσο και η εγχώρια οικονομική κρίση επιβεβαίωσαν την αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου. Η Πολιτεία έχει αντιληφθεί ότι οι κάθε μορφής παραβατικές ενέργειες που διαπιστώνονται στις δημόσιες επιχειρήσεις και τους ασφαλιστικούς οργανισμούς, οφείλονται κατά μεγάλο βαθμό στην απουσία ελεγκτικών μηχανισμών και τη μέχρι σήμερα υποτίμηση του ρόλου του Εσωτερικού Ελεγκτή. Ο εσωτερικός έλεγχος θα αποτελέσει άμεση προτεραιότητα για τους φορείς της δημόσιας διοίκησης (government audit) αλλά και ότι θα αναβαθμιστεί ουσιαστικά στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, όπου ήδη έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος τα τελευταία έτη.

Οι έλεγχοι που αφορούν τον περιορισμό του κόστους έχουν αυξηθεί. Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στις διαδικασίες εκτέλεσης προμηθειών, στα μεγάλα έργα του οργανισμού που στοιχίζουν αρκετά εκατομμύρια ευρώ το χρόνο και στις αναθέσεις εργασιών σε τρίτους (outsourcing). Παράλληλα, έχουν αυξηθεί οι έλεγχοι που αφορούν την ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς οι εκμετάλλευσης της τεχνολογίας για τη διενέργεια παράτυπων συναλλαγών έχουν αυξηθεί.

Ακόμα, η κακή οικονομική κατάσταση μεγάλου τμήματος του πληθυσμού της χώρας, ως αποτέλεσμα της κρίσης που βιώνουμε, ασφαλώς και αυξάνει τον κίνδυνο της απάτης. Στο πλαίσιο αυτό, η καταπολέμηση των κρουσμάτων απάτης, εσωτερικής – εξωτερικής, αποκτά ιδιαίτερη / κρίσιμη σημασία.

- **Ανθρώπινο δυναμικό – Προσόντα:** Η Δ.Ε.Ε. – Ε. Τ.&Ο. της ΕΤΕ απασχολεί 110 Επιθεωρητές που διενεργούν ελέγχους στην Τράπεζα και στις θυγατρικές του Ομίλου. Επιπλέον, αρκετές θυγατρικές του Ομίλου, κυρίως Τράπεζες στο εξωτερικό, διαθέτουν αυτοτελείς Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου, στις οποίες απασχολούνται 200 περίπου ελεγκτές.

Η επιλογή των Εσωτερικών Ελεγκτών γίνεται συνήθως εσωτερικά από το προσωπικό της Τράπεζας, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια όπως, πτυχίο ανώτατης σχολής ή μεταπτυχιακό οικονομικής – θετικής κατεύθυνσης, άριστη γνώση της αγγλικής, με επιθυμητή την κατοχή επαγγελματικών πιστοποιήσεων. Ακόμα, εξετάζονται ατομικά χαρακτηριστικά όπως, αναλυτική σκέψη, αυξημένη κρίση, αντικειμενικότητα, δυνατότητα επικοινωνίας, ευελιξία, προσαρμοστικότητα, εξοικείωση με τις σύγχρονες τεχνολογίες.

Το εύρος των δραστηριοτήτων της Τράπεζας είναι μεγάλο και τα αντικείμενα ανομοιογενή. Η απόλυτη εξειδίκευση των Επιθεωρητών ώστε να καλύπτουν κάθε αντικείμενο (π.χ. νομικές υπηρεσίες, τεχνικά έργα) δεν είναι δυνατή, καθώς θα προκαλούσε αυξημένο κόστος. Ειδικά όμως στον τομέα της πληροφορικής, ο έλεγχος θα ήταν αδύνατος χωρίς κατάλληλα εξειδικευμένα στελέχη, τα οποία η μονάδα διαθέτει.

- **Εκπαίδευση προσωπικού:** Η Δ.Ε.Ε. – Ε. Τ.&Ο. ήταν ανέκαθεν “φανατικός οπαδός” της δια βίου εκπαίδευσης. Άλλωστε, μια δραστηριότητα δεν μπορεί να βελτιώνεται αν δε βελτιώνονται οι άνθρωποι που την ασκούν. Έτσι, κατά την κατάρτιση του Ετήσιου Προγράμματος Ελέγχων δεσμεύεται χρόνος για τη συμμετοχή των Επιθεωρητών σε ποικίλα εκπαιδευτικά προγράμματα τόσο εντός, όσο και εκτός της Τράπεζας. Ακόμα, η Διεύθυνση οργανώνει “εσωτερικά” προγράμματα, που υλοποιούν έμπειρα στελέχη της, για την παροχή εξειδικευμένης στο αντικείμενο εκπαίδευσης.

Πέραν αυτών, η Διεύθυνση στηρίζει τα στελέχη της στην απόκτηση και διατήρηση ποικίλων διεθνών πιστοποιήσεων. Εδώ έρχεται αρωγός η Τράπεζα που καταβάλλει το

σχετικό κόστος.

Συμπέρασμα

Αξιολογώντας τις απαντήσεις των στελεχών της Δ.Ε.Ε.-Ε. Τ.&Ο. της ΕΤΕ και έχοντας υπόψη μας τα συμπεράσματα από την προηγηθείσα διερεύνηση του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας της και των πολιτικών – πρακτικών – μεθόδων που εφαρμόζει για την εκτέλεση του έργου της, σε συνδυασμό με την εξέλιξή της τα τελευταία χρόνια, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η Διεύθυνση,

- ✓ Παρακολουθώντας τις εξελίξεις στον κλάδο σχεδίασε και εφάρμοσε ένα σχέδιο δράσης με σκοπό τον εκσυγχρονισμό της και την προσαρμογή της στις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές.
- ✓ Το πλαίσιο λειτουργίας της ακολουθεί τόσο τις απαιτήσεις που έχει θέσει η Τράπεζα της Ελλάδος, ως εποπτική αρχή, όσο και τα Πρότυπα του IIA.
- ✓ Για την αποτελεσματική υλοποίηση της αποστολής της διαθέτει καταγεγραμμένες Πολιτικές και κατευθυντήριες οδηγίες, κοινές για όλους τους Επιθεωρητές του Ομίλου της ΕΤΕ, οι οποίες είναι συμβατές με τα Πρότυπα.
- ✓ Ακολουθεί μεθοδολογία προγραμματισμού των ετήσιων ελέγχων της βασισμένη στην εκτίμηση των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο Όμιλος.
- ✓ Διαθέτει κατάλληλη μηχανογραφική υποδομή για την παρακολούθηση των ελέγχων της ως προς το χρόνο και το κόστους, αλλά παράλληλα και την άσκηση ποιοτικού ελέγχου.
- ✓ Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αντιμετώπιση και αποκάλυψη της απάτης και έχει αναπτύξει, η ίδια, μηχανογραφική εφαρμογή εντοπισμού.
- ✓ Συνολικά, βάσει των στοιχείων μας, είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην αποστολή της, ως οργάνου αρμόδιου να παρέχει επαρκή διασφάλιση στη Διοίκηση της Τράπεζας και στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Κεφάλαιο 12. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από τον αρχησκόπο της αρχαίας Ελλάδας στον επαγγελματία Εσωτερικό Ελεγκτή.

Από την έμφυτη ανάγκη διασφάλισης απλών συναλλαγών μεμονωμένων ατόμων, στην ανάγκη διασφάλισης της παγκόσμιας οικονομικής ισορροπίας.

Πολύς δρόμος διανύθηκε, πολλά πράγματα άλλαξαν, έγιναν πολύπλοκα, σύνθετα, δύσκολα να τα διαχειριστείς. Σίγουρα θα συνεχίζουν να αλλάζουν, όσο μαθαίνουμε από τα λάθη μας. Μπήκαν νέες έννοιες, νέοι ορισμοί, οι στόχοι έγιναν πιο ορατοί. Εταιρική Διακυβέρνηση, Διαχείριση Κινδύνων, Εσωτερικός Έλεγχος. Το τρίπτυχο που σήμερα απασχολεί, κράτη, νομοθέτες, Επόπτες, διάφορους φορείς, τράπεζες, επιχειρήσεις. Το τρίπτυχο που πρέπει να συνεργαστεί, να αλληλοσυμπληρωθεί, να δουλέψει με διακριτούς ρόλους, αλλά σαν ένα.

Η σταδιακή “κατάργηση” των συνόρων, η άνθηση του παγκόσμιου εμπορίου, η ανεμπόδιστη άντληση και μεταφορά κεφαλαίων, έφερε την πρόοδο την ευημερία, την ανάπτυξη, τα κέρδη. Οι Τράπεζες, βασικό γρανάζι του συστήματος, βρήκαν πρόσφορο έδαφος ανάπτυξης των εργασιών τους, επέκτασης της παρουσίας τους, ισχυροποίησης της θέσης τους. Επικράτησε η ευφορία και κουκουλώθηκε η απληστία. Κανείς δεν αντιλήφθηκε έγκαιρα, ότι τα πράγματα ξέφυγαν από τον έλεγχο. Οι ίδιες οι Τράπεζες δεν μπορούσαν να αναγνωρίσουν τους νέους κινδύνους που αντιμετώπιζαν. Οι Επόπτες, από την άλλη πλευρά, θεωρούσαν ότι οι γενικοί κανόνες που θεσμοθετούσαν, αρκούσαν για να κουμαντάρουν το σύστημα. Η εθελοντική, όμως, εφαρμογή τους από τις τράπεζες δεν έφερε τα σκοπούμενα αποτελέσματα. Η αστοχία εντοπίστηκε σε πολύ υψηλό επίπεδο, μέσα στην ίδια την ανώτατη διοίκηση.

Το τεράστιο μέγεθος της οικονομικής κρίσης που ξέσπασε, η ταχύτατη επέκτασή της σε παγκόσμιο επίπεδο, οι σοβαρότατες κοινωνικές επιπτώσεις της και η ορατή πιθανότητα να δημιουργηθούν μη αναστρέψιμες καταστάσεις, υποχρέωσε τις κυβερνήσεις και τους επόπτες να επαναπροσδιορίσουν τους κανόνες του “παιχνιδιού”. Τα βήματα που είχαν ήδη γίνει με τα πρώτα πλαίσια που διαμόρφωσε η Επιτροπή Βασιλείας, έγιναν πιο στοχευμένα, πιο σφικτά, πιο αυστηρά. Οι υποχρεώσεις χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης και διαφάνειας παίρνουν πιο σαφή εικόνα. Τα Διοικητικά Συμβούλια και οι Επιτροπές τους, πρέπει να ορίσουν τα πλαίσια λειτουργίας τους, υπό τη δαμόκλειο σπάθη της ποινικής ευθύνης. Πρέπει να ισχυροποιήσουν τις διαδικασίες αναγνώρισης, μέτρησης και διαχείρισης των κινδύνων που αναλαμβάνουν, ώστε να μπορούν να έχουν την απαραίτητη, για την ίδια την ύπαρξη των οργανισμών, κεφαλαιακή επάρκεια.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, αναγνωρίζεται και εμπλουτίζεται ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου. Το μέγα ζητούμενο, η παροχή διασφάλισης, αναδεικνύεται σε σημαντικό παράγοντα. Αυτή η διασφάλιση πρέπει να παρέχεται από “τρίτο μάτι”, αντικειμενικό και κυρίως ανεξάρτητο. Οι κανόνες λειτουργίας του περιβάλλονται με κατάλληλο θώρακα, που να

προστατεύει ακριβώς την ανεξαρτησία του. Οι ίδιες οι Διοικήσεις, και όχι μόνο οι Επόπτες, επιζητούν τη διασφάλιση. Πρέπει να φροντίσουν, ώστε να καταστήσουν σύμμαχό τους τον εσωτερικό έλεγχο, να είναι “το μάτι και το αυτί τους” στην πλοήγηση του πλοίου που κυβερνούν.

Ο ίδιος ο εσωτερικός έλεγχος από την πλευρά του, δεν αρκεί να καθίσει απλώς στην καρέκλα που του δίνουν. Οφείλει να βρει τον τρόπο να ανταποκριθεί στην ευαίσθητη αποστολή του με πληρότητα, επαγγελματισμό, συνέπεια και αποτελεσματικότητα. Πρέπει να βελτιώσει τις μεθόδους εκτέλεσης του έργου του σε τρεις βασικούς άξονες, του έγκαιρου εντοπισμού των επικίνδυνων περιοχών, της αποτελεσματικής ενημέρωσης της επιτροπής ελέγχου και της διοίκησης και της διενέργειας έξυπνων ελέγχων, με αποδοτική εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων. Η μετεξέλιξή του σε στρατηγικό εταίρο της Διοίκησης αποτελεί την πρόκληση για το αύριο.

Το ερευνητικό μέρος της εργασίας, δηλαδή η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της, μας έδειξαν κατ’ αρχάς, ότι η Διοίκησή της έχει θεσμοθετήσει ένα επαρκές πλαίσιο κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης. Έχει οργανώσει τις λειτουργίες της διοίκησης κατά τρόπο ώστε αρμόδια Όργανα και Επιτροπές να παίρνουν τις αποφάσεις που τους αναλογούν και να παρακολουθούν την εφαρμογή τους. Παράλληλα, έδωσε στον εσωτερικό έλεγχο την αρμόζουσα θέση στον οργανισμό, θεσμοθετώντας την ανεξαρτησία του, την ομιλική του αρμοδιότητα και την ευχέρεια πρόσβασης σε όλες τις μονάδες της και τα στοιχεία τους.

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, από την πλευρά της, κατάστρωσε και υλοποίησε ένα επιχειρησιακό σχέδιο εκσυγχρονισμού της, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ρόλου της. Από τη σύγκριση του θεσμικού πλαισίου αλλά και του τρόπου λειτουργίας της, με τους νόμους, τους εποπτικούς κανόνες και τις διεθνείς πρακτικές, είδαμε ότι **(α)** έχει καταγράψει ένα ευρύ πλαίσιο Πολιτικών που συμβαδίζουν με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα, **(β)** εφαρμόζει Κώδικα δεοντολογίας και επαγγελματικής συμπεριφοράς, **(γ)** έχει αναπτύξει κανάλια συνεργασίας και ενημέρωσης με την Επιτροπή Ελέγχου, **(δ)** ακολουθεί διαδικασία κατάρτισης Ετήσιου Προγράμματος Ελέγχων βασισμένου στην αναγνώριση των πλέον επικίνδυνων περιοχών σε επίπεδο ομίλου, καθώς και στη σχετική γνώμη της Διοίκησης και των επιχειρηματικών Μονάδων, **(ε)** εκτελεί τους ελέγχους με συγκεκριμένη σαφή μέθοδο, **(στ)** έχει δώσει αυξημένη σημασία στην αντιμετώπιση της απάτης, **(ζ)** μεριμνά για τη συνεχή επαγγελματική βελτίωση και επιμόρφωση των στελεχών της, **(η)** έχει μηχανογραφικά εργαλεία παρακολούθησης και εποπτείας των ελεγκτικών έργων, **(θ)** αναπτύσσει συμβουλευτικές δραστηριότητες, **(ι)** προτείνει μέτρα διόρθωσης αδυναμιών του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και παρακολουθεί την υλοποίησή τους.

Συνολικά, η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας, φαίνεται ότι συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά μιας σύγχρονης Μονάδας, προσαρμοσμένης στις απαιτήσεις του ρόλου της αλλά και των καιρών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

► Ερωτηματολόγιο κ. Πέτρου Φουρτούνη, Γενικού Επιθεωρητή

e-mail pfourt@nbg.gr

1. Πιστεύετε ότι ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή έχει μεταβληθεί λόγω της οικονομικής κρίσης;

Τόσο η διεθνής, όσο και η εγχώρια οικονομική κρίση επιβεβαίωσαν την αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές είχαν έγκαιρα επισημάνει τους κινδύνους από τα κάθε μορφής σύνθετα χρηματοπιστωτικά προϊόντα που κατέκλυζαν τις διεθνείς αγορές. Στη χώρα μας πάλι, ήδη η πολιτεία έχει αντιληφθεί ότι οι κάθε μορφής παραβατικές ενέργειες που διαπιστώνονται το τελευταίο διάστημα στις Δημόσιες επιχειρήσεις και τους Ασφαλιστικούς Οργανισμούς, οφείλονται κατά μεγάλο βαθμό στην απουσία ελεγκτικών μηχανισμών και τη μέχρι σήμερα υποτίμηση του ρόλου του εσωτερικού ελεγκτή. Θεωρώ επομένως, ότι ο εσωτερικός έλεγχος στην Ελλάδα θα αποτελέσει άμεση προτεραιότητα για τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης (governmental audit) αλλά και ότι θα αναβαθμιστεί ουσιαστικά στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, όπου ήδη έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος τα τελευταία έτη.

2. Ποιες είναι η αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Επιθεώρησης – Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας;

Η αποστολή και ο σκοπός της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit) της ΕΤΕ δεν θα μπορούσε να είναι σε διαφορετική κατεύθυνση απ' αυτήν που καθορίζει ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου που έχει υιοθετήσει από το 1999 το ΙΙΑ, ο οποίος αποτελεί και την εισαγωγική παράγραφο του Κανονισμού της. Η Μονάδα εφαρμόζει τον Κώδικα Δεοντολογίας και τα Διεθνή Πρότυπα Επαγγελματικής Εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου του ΙΙΑ, διενεργεί συστηματικούς, ανεξάρτητους και αντικειμενικούς ελέγχους σε όλες τις δραστηριότητες της Τράπεζας, προτείνει μέτρα για τη βελτίωση των διαπιστούμενων αδυναμιών και παρακολουθεί την υλοποίηση των διορθωτικών ενεργειών.

Παράλληλα, φροντίζει για την ανάπτυξη και συντονισμό της ελεγκτικής δραστηριότητας στον Όμιλο της ΕΤΕ, σε συνεργασία με τις λοιπές Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου (εφεξής ΜΕΕ) του Ομίλου.

Για να επιτευχθεί η αποστολή της η Μονάδα διαχωρίζει τις δραστηριότητές της σε βασικούς Τομείς Ελέγχου οι οποίοι συνθέτουν και το οργανωτικό της σχήμα. Συγκεκριμένα λειτουργούν οι Τομείς Ελέγχου Δικτύου Καταστημάτων, Πιστοδοτήσεων, Χρηματοοικονομικών & Διαχείρισης Διαθεσίμων, Συστημάτων Πληροφορικής & Υποστηρικτικών Λειτουργιών, Ειδικών Ελέγχων & αντιμετώπισης Απατών και Εποπτείας ΜΕΕ θυγατρικών εταιριών & Ποιοτικού Ελέγχου.

3. Ποια πιστεύετε ότι είναι η συμβολή του Εσωτερικού Ελέγχου στην αποδοτικότερη λειτουργία της Εθνικής Τράπεζας;

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές διαθέτουν σφαιρική γνώση για όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, καθώς και για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των διαδικασιών που έχουν καθιερωθεί. Μέσω των ελέγχων που διενεργούν, εντοπίζουν τα τυχόν κενά και αδυναμίες και υποβάλλουν επίκαιρες προτάσεις για κατάλληλο ανασχεδιασμό των διαδικασιών, ώστε αφενός να διασφαλίζεται η ορθή διενέργειά τους και αφετέρου, να απαιτούνται λιγότεροι πόροι - ανθρώπινοι και υλικοί - για την υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων. Παράλληλα, συμμετέχουν συμβουλευτικά σε διάφορα έργα (projects) αξιοποιώντας τη συσσωρευμένη γνώση και εμπειρία τους. Συνολικά λοιπόν, προσθέτουν αξία στον Οργανισμό και συμβάλλουν ουσιαστικά, ως "τρίτη γραμμή άμυνας", στην ασφαλέστερη και αποδοτικότερη λειτουργία του.

Πρέπει εξάλλου να τονισθεί ότι ειδικά στις περιόδους κρίσης η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου οφείλει να διαθέτει αυξημένη ευελιξία (flexibility) και ετοιμότητα (agility) ώστε να είναι σε θέση να εντοπίζει όχι μόνον τους κινδύνους που έχουν ήδη αναληφθεί αλλά και αυτούς που ενδέχεται να προκύψουν. Για το σκοπό αυτό ήδη από το τέλος του 2008 που άρχισε να εκδηλώνεται παγκοσμίως η κρίση, παρατηρείται ότι τα "σταθερά" και "κυκλικά" προγράμματα ελέγχων άρχισαν να αντικαθίστανται από ευέλικτα προγράμματα στοχευμένων ελέγχων που αναπροσαρμόζονται ακόμη και ανά 3μηνο, προκειμένου ο εσωτερικός έλεγχος να ανταποκρίνεται έγκαιρα στις ελεγκτικές ανάγκες αλλά και στις γενικότερες ανησυχίες.

4. Θεωρείτε ότι έχει αναγνωρισθεί η σπουδαιότητα του ρόλου του στην Εθνική Τράπεζα;

Ο θεσμός του Εσωτερικού Ελέγχου – Επιθεώρησης είναι συνυφασμένος με την πορεία της Εθνικής Τράπεζας, αφού υπάρχει από τα πρώτα της βήματα το 1841. Η συσσωρευμένη συλλογική γνώση και οι εμπειρίες που αποκτώνται διαχρονικά, μεταλαμπαδεύονται από γενιά σε γενιά ελεγκτών, οι οποίοι πλέον συνδυάζουν την «παράδοση» με την εφαρμογή σύγχρονων ελεγκτικών προτύπων και μεθοδολογιών και συνδράμουν στην σωστή λειτουργία της Τράπεζας, τόσο ελεγκτικά όσο και συμβουλευτικά.

Η Διοίκηση της Τράπεζας έχει αναγνωρίσει πλήρως τη σημασία και τη σπουδαιότητα του ρόλου μας, ως σημαντικό βραχίονα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και αξιοποιεί τα συμπεράσματά μας για τη βελτίωση της λειτουργίας του Οργανισμού.

5. Πιστεύετε ότι ο επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου "δέχεται πιέσεις", ειδικά στη δύσκολη περίοδο που διανύουμε; Πώς διασφαλίζεται η ανεξαρτησία της Διεύθυνσής σας;

Τα ανώτερα στελέχη κάθε επιχείρησης δέχονται κατά καιρούς, και ειδικότερα στις περιόδους κρίσης, πιέσεις είτε για καθημερινά ή για σημαντικά γεγονότα. Το πόσο έντονες θα είναι αυτές οι πιέσεις βασικά εξαρτάται από επαγγελματικό προφίλ που έχει καλλιεργήσει κάθε στέλεχος. Επιπλέον, βασικό παράγοντα για την απορρόφηση των πιέσεων αυτής της μορφής αποτελούν οι μέθοδοι εταιρικής διακυβέρνησης που έχει θεσπίσει η επιχείρηση και ειδικότερα η εταιρική κουλτούρα και τα soft controls που έχουν αναπτυχθεί στη διάρκεια του βίου της επιχείρησης. Και εδώ, όπως και στον τομέα περιορισμού του κόστους θα κριθεί η προνοητικότητα (prudence) που είχαν τα ανώτατα στελέχη και το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης να

καθιερώσουν ήδη από "καλές εποχές" υγιείς και χρηστές μεθόδους διακυβέρνησης και ευέλικτες διαδικασίες..

Ειδικά για το θεσμό του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να σημειώσουμε ότι το θεσμικό πλαίσιο που καθιερώθηκε κατά την τελευταία 10ετία, αρχής γενομένης με το Ν. 3016/2002, προστατεύει την ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα του έργου του από τυχόν εσωτερικές ή εξωτερικές επεμβάσεις. Εξάλλου, η γραμμή αναφοράς της Διεύθυνσης, βάσει του Κανονισμού Λειτουργίας της, είναι απευθείας στην Επιτροπή Ελέγχου. Η τελευταία, καθώς και το Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας, είναι σύμμαχοί μας στον τομέα αυτό.

6. Ποιο είναι το επίπεδο συνεργασίας της Διεύθυνσης με την Επιτροπή Ελέγχου;

Η σχέση που έχει αναπτυχθεί διαχρονικά με την Επιτροπή Ελέγχου χαρακτηρίζεται ως αμοιβαίας συνεργασίας και παροχής συνδρομής. Η Διεύθυνσή μας ενημερώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα την Επιτροπή για τα κύρια ευρήματα του και τα αποτελέσματα των follow up που διενεργεί. Και η Επιτροπή με τη σειρά της ενημερώνει το Διοικητικό Συμβούλιο και μάλιστα, οσάκις προκύπτουν σοβαρά θέματα, με την παρουσία του επικεφαλής της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.

Η συνεργασία όμως δεν περιορίζεται μόνον σε παρουσιάσεις κατά τις συνεδριάσεις της Επιτροπής Ελέγχου. Είναι διαρκής, με συχνές συναντήσεις εκπροσώπων της Επιτροπής και ανώτερων στελεχών της Διεύθυνσής μας, ειδικά για θέματα που αφορούν την κατάρτιση του ελεγκτικού προγράμματος και την παρακολούθηση της υλοποίησής του.

Επιδίωξη της Μονάδας μας είναι, εκτός από την παροχή διασφάλισης για την επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων, η έγκαιρη ενημέρωση της Επιτροπής για κάθε σημαντικό γεγονός που απασχολεί την Τράπεζα. Από την πλευρά της, η Επιτροπή μεριμνά ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες της Διεύθυνσής μας και να διασφαλίζεται η απρόσκοπτη διενέργεια του έργου της.

7. Ποιες εξελίξεις σημειώθηκαν τα τελευταία έτη για τον εκσυγχρονισμό της Διεύθυνσης;

Πριν αναφερθώ στο θέμα, σημειώνω ότι έχοντας υπηρετήσει στο χώρο κατά το παρελθόν επί 15 έτη, απέκτησα γνώσεις, εμπειρίες και δεξιότητες που αποδείχθηκαν ιδιαίτερα χρήσιμα εφόδια για την μετέπειτα 11ετή πορεία μου στον ιδιαίτερα απαιτητικό χώρο των πιστοδοτήσεων μεγάλων επιχειρήσεων (corporate) και έργων (project financing). Δεν ήταν λίγες οι φορές που οι εμπειρίες που απέκτησα ως επιθεωρητής, με βοήθησαν να δώσω σωστές λύσεις σε ποικιλία θεμάτων, να διαπραγματευθώ με πελάτες και συνεργάτες και κυρίως να αποφύγω λάθη που είχα δει κατά τους ελέγχους να γίνονται. Γι' αυτό διατυπώνω την άποψη, ότι η θητεία στον Εσωτερικό Έλεγχο είναι σημαντικό εφόδιο για την επαγγελματική εξέλιξη σε ανώτατες θέσεις της ιεραρχίας μιας επιχείρησης.

Με την "επιστροφή" μου ως επικεφαλής το 2010 συνάντησα ένα νέο "τοπίο", που αν και διατηρούσε τις θεμελιώδεις αρχές του παρελθόντος, ήταν τελείως διαφορετικό απ' αυτό που είχα αφήσει πριν από 11 χρόνια. Η Μονάδα είχε ακολουθήσει στρατηγική προσαρμογής στις ριζικές μεταβολές που επήλθαν τόσο στην επαγγελματική εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου όσο και στον Όμιλο της ΕΤΕ. Η νέα αυτή στρατηγική, σε συνδυασμό με την πλήρη αξιοποίηση της τεχνολογίας, παρείχε πλέον τη δυνατότητα για τη διενέργεια ολοκληρωμένων ελέγχων σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων του Ομίλου, με αποτέλεσμα την πληρέστερη και αντικειμενικότερη πληροφόρηση της Διοίκησης και την διατύπωση περισσότερο ουσιαστικών

και επίκαιρων προτάσεων για τη βελτίωση των ακολουθούμενων διαδικασιών και πρακτικών, στοιχεία που προσθέτουν αξία στον οργανισμό.

Πέραν αυτών, εκδόθηκε σύγχρονος Κανονισμός Λειτουργίας, προσαρμοσμένος στις Εποπτικές απαιτήσεις και τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές και δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην τυποποίηση – τεκμηρίωση των ελέγχων βάσει καταγεγραμμένων πολιτικών. Πρόσθετα, αναπτύχθηκαν σύγχρονες μεθοδολογίες διενέργειάς τους (αναγνώριση κινδύνων – εντοπισμός controls – αντικειμενική δειγματοληψία κ.ά.).

8. Ποια μεθοδολογία εφαρμόζετε για την κατάρτιση του προγράμματος ελέγχων;

Η διεθνοποίηση του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας, η διεύρυνση των δραστηριοτήτων της και οι αυξημένοι – συνθετότεροι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει, επέβαλαν την εγκατάλειψη του συνήθους μοντέλου κατάρτισης του ετήσιου προγράμματος με βάση το χρονικό κύκλο. Πλέον, ακολουθείται μια σύγχρονη μεθοδολογία που στηρίζεται στην αναγνώριση των κινδύνων σε κάθε τομέα εργασιών της Τράπεζας και του Ομίλου, στην αυτοαξιολόγησή τους από τους κατά περίπτωση υπευθύνους και εν τέλει, από το χαρακτηρισμό τους από τη Διεύθυνσή μας ως υψηλής ή χαμηλής ελεγκτικής προτεραιότητας. Δηλαδή, ακολουθείται μια σύγχρονη risk base approach. Φυσικά, εφόσον οι εκάστοτε διαθέσιμοι πόροι δεν επαρκούν για την εκτέλεση όλων των αντίστοιχων ελέγχων, επιλέγονται οι σπουδαιότεροι εξ αυτών με την έγκριση πάντα της Επιτροπής Ελέγχου.

9. Με ποιο τρόπο εποπτεύετε την εκτέλεση των έργων και παρακολουθείτε την έγκαιρη υλοποίησή τους;

Ο όγκος των έργων και κυρίως, τα σύνθετα αντικείμενα που καλύπτουν σήμερα, κατέστησε ανεπαρκή την παραδοσιακή “χειρωνακτική” παρακολούθηση. Για το λόγο αυτό, η Διεύθυνση εξοπλίσθηκε με το κατάλληλο λογισμικό που παρέχει τη δυνατότητα παρακολούθησης κάθε σταδίου του ελέγχου από τη φάση της προετοιμασίας μέχρι την έκδοση του πορίσματος. Έτσι, σε πραγματικό χρόνο μπορούμε να εποπτεύουμε τη δουλειά των Επιθεωρητών, παρέχοντας τις τυχόν αναγκαίες κατευθύνσεις.

10. Πώς αξιοποιούνται τα αποτελέσματα των ελέγχων;

Με το πέρας ενός ελέγχου, ο επικεφαλής του χώρου που ελέγχθηκε συμφωνεί με τις διαπιστώσεις, τα διορθωτικά μέτρα που πρέπει να πάρει και ορίζει σχετικά χρονοδιαγράμματα. Η Έκθεση αποστέλλεται στον κατά περίπτωση Προϊστάμενό του για να ενημερωθεί σχετικά και να παρακολουθήσει τη θεραπεία των αδυναμιών. Για τις σημαντικότερες από αυτές ενημερώνεται και η Επιτροπή Ελέγχου.

Εξίσου, όμως, σημαντικά είναι και τα επόμενα βήματα, δηλαδή του ελέγχου από τη Διεύθυνσή μας της υλοποίησης των συμφωνημένων μέτρων (διαδικασία follow up), η οποία διενεργείται σε τακτά χρονικά διαστήματα μέσω του προαναφερόμενου λογισμικού. Και εδώ, παρέχουμε κατάλληλη ενημέρωση στην Επιτροπή Ελέγχου.

11. Από πόσα άτομα αποτελείται το δυναμικό της Διεύθυνσής σας; Με ποια κριτήρια επιλέγονται;

Σήμερα η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου – Επιθεώρησης της Εθνικής Τράπεζας στελεχώνεται από 110 ελεγκτές που διενεργούν ελέγχους στην Τράπεζα και στις θυγατρικές της εταιρίες. Επιπλέον αρκετές εταιρίες του Ομίλου, κυρίως Τράπεζες στο εξωτερικό, διαθέτουν αυτοτελείς Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου, στις οποίες απασχολούνται 200 περίπου ελεγκτές.

Η επιλογή των εσωτερικών ελεγκτών γίνεται συνήθως εσωτερικά από το προσωπικό της Τράπεζας, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια. Τα βασικότερα απ' αυτά είναι :

Απαραίτητα προσόντα: 5ετής Υπηρεσία σε Τραπεζικές εργασίες, Πτυχίο Ανώτατης Σχολής ή μεταπτυχιακός τίτλος, Οικονομικής ή Θετικής ή Νομικής Κατεύθυνσης, άριστη γνώση της Αγγλικής γλώσσας. Επιθυμητή η κατοχή επαγγελματικής πιστοποίησης σε αντικείμενα σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο (CIA, CISA, CFE, CISSP, ACA,CSFA κλπ.),

Εξετάζονται ακόμα, ατομικά χαρακτηριστικά που δεν πρέπει να λείπουν από έναν Επιθεωρητή, όπως:

- Αναλυτική σκέψη, αυξημένη κρίση και συνθετική δυνατότητα
- Αντικειμενικότητα
- Επικοινωνιακά προσόντα και ικανότητα να πείθει με τη διατύπωση τεκμηριωμένων επιχειρημάτων
- Δυνατότητα εντοπισμού των κινδύνων που αναλαμβάνει ο οργανισμός και καλή αντίληψη των σύγχρονων τεχνικών διαχείρισης των κινδύνων
- Ικανότητες ευελιξίας, εύκολης προσαρμογής και ομαδικής συνεργασίας
- Κατανόηση της στρατηγικής του οργανισμού και του επιχειρηματικού μοντέλου που ακολουθεί και εστίαση στην εφαρμογή τους
- Εξοικείωση με τις σύγχρονες τεχνολογίες

Επιθυμία για συνεχή επαγγελματική επιμόρφωση.

12. Σχεδιάζονται εκπαιδευτικά προγράμματα για τους Επιθεωρητές;

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας και του Ομίλου ανέκαθεν ήταν “φανατικός οπαδός” της δια βίου εκπαίδευσης. Άλλωστε, μια δραστηριότητα δεν μπορεί να βελτιώνεται αν δε βελτιώνονται οι άνθρωποι που την ασκούν. Έτσι λοιπόν, κατά την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος ελέγχων δεσμεύεται χρόνος για τη συμμετοχή των Επιθεωρητών σε ποικίλα εκπαιδευτικά προγράμματα τόσο εντός όσο και εκτός της Τράπεζας. Ακόμα, η Διεύθυνση οργανώνει “εσωτερικά” προγράμματα, που υλοποιούν έμπειρα στελέχη της, για την παροχή εξειδικευμένης στο αντικείμενο εκπαίδευσης.

Πέραν αυτών, η Διεύθυνση στηρίζει τα στελέχη της στην απόκτηση και διατήρηση ποικίλων διεθνών πιστοποιήσεων. Εδώ, έρχεται αρωγός η Τράπεζα που καταβάλλει το σχετικό κόστος.

► **Ερωτηματολόγιο κ. Παναγιώτη Γεωργίου, Διευθυντή Τομέα**

e-mail GEORGIU.PANAGIOTIS@nbg.gr

1. Ποιο είναι το αντικείμενο και οι αρμοδιότητες του Τομέα σας;

Ο Τομέας Ειδικών Ελέγχων και Αντιμετώπισης Απατών, της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου – Επιθεώρησης της Ε.Τ.Ε., έχει ως αντικείμενο αφενός την αξιολόγηση των διαδικασιών που έχουν θεσπίσει και εφαρμόζουν η Τράπεζα και οι εταιρείες του Ομίλου της, για την εν γένει αντιμετώπιση των απατών (αποτροπή, εντοπισμό και διαχείριση των συναφών περιπτώσεων) και αφετέρου τη διενέργεια ειδικών ελέγχων, προληπτικών και κατασταλτικών, στις περιπτώσεις που υπάρχουν ενδείξεις για βλάβη των συμφερόντων της Τράπεζας και του Ομίλου.

2. Θεωρείτε ότι ο ρόλος του Τομέα σας έχει μεταβληθεί λόγω της οικονομικής κρίσης;

Η κακή οικονομική κατάσταση μεγάλου τμήματος του πληθυσμού της χώρας, ως αποτέλεσμα της κρίσης που βιώνουμε, ασφαλώς και αυξάνει τον κίνδυνο της απάτης. Στο πλαίσιο αυτό η αποστολή και ο ρόλος του Τομέα, που εξακολουθεί να είναι η καταπολέμηση των κρουσμάτων απάτης (εσωτερικής και εξωτερικής) σε βάρος της Ε.Τ.Ε. και των εταιρειών του Ομίλου της, αποκτά ιδιαίτερη / κρισιμότερη σημασία.

3. Πώς θεωρείτε ότι συμβάλλετε στην προστασία της Τράπεζας;

Δρώντας τόσο προληπτικά όσο και κατασταλτικά, αφενός περιορίζουμε τις συνέπειες των απατών και αφετέρου διασφαλίζουμε τη διαλεύκανση των σχετικών περιπτώσεων και την τιμωρία των ενόχων, κάτι που λειτουργεί και παραδειγματικά για την αποφυγή νέων κρουσμάτων. Πιο συγκεκριμένα:

- η προληπτική δράση μας αφορά στην έγκαιρη ανίχνευση κρουσμάτων ή αποπειρών απάτης, δηλαδή στον εντοπισμό τους σε πρώιμο / αρχικό στάδιο, γεγονός που συμβάλλει στην αποφυγή της πρόκλησης μεγάλης οικονομικής ζημιάς για την Τράπεζα,
- η κατασταλτική δράση μας περιλαμβάνει την ενδελεχή διερεύνηση των περιπτώσεων όπου έχουν ανακύψει απάτες ή ζητήματα που έχουν επιπτώσεις στα συμφέροντα της Τράπεζας και των εταιρειών του Ομίλου της, με σκοπό την αποκάλυψη / τεκμηρίωση του εύρους τους, τον εντοπισμό και την τιμωρία των ενόχων αλλά και την άμεση λήψη μέτρων αποκατάστασης ή περιορισμού των σχετικών ζημιογόνων αποτελεσμάτων.

4. Κατά την άποψή σας ο ρόλος σας πρέπει να έχει προληπτικό χαρακτήρα; Αν ναι πώς το επιτυγχάνετε;

Ασφαλώς πρέπει να έχει και, όπως ήδη αναφέραμε, έχει προληπτικό χαρακτήρα. Η πρόληψη αυτή επιτυγχάνεται :

- με το διαρκή έλεγχο και την αξιολόγηση του πλέγματος των διαδικασιών, συστημάτων και μηχανισμών της Τράπεζας που διαμορφώνουν το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.), το

οποίο αποτελεί το πλέον ουσιαστικό μέτρο πρόληψης απέναντι σε κινδύνους απάτης, ατασθαλιών και λοιπών κακόβουλων πράξεων,

- με την ανεξάρτητη συγκέντρωση και επεξεργασία στοιχείων για τον εντοπισμό περιοχών και ζητημάτων που ενέχουν κινδύνους απάτης και απαιτούν ειδικό έλεγχο και
- με τη διενέργεια “κεντροποιημένων” ελέγχων.

5. Πιστεύετε ότι είναι αναγκαία η συνεργασία σας με ομολόγους σας άλλων Τραπεζών ή και άλλων;

Η συνεργασία μας με τους ομολόγους μας των άλλων Τραπεζών, με τις αρμόδιες Αρχές αλλά και με κάθε φορέα που έχει ως στόχο την καταπολέμηση του φαινομένου της απάτης, είναι απολύτως αναγκαία γιατί συμβάλλει θετικά στην έγκαιρη και αποτελεσματική αντιμετώπιση των συναφών κρουσμάτων.

6. Πιστεύετε ότι το αντικείμενό σας πρέπει να απασχολήσει και άλλους Οργανισμούς ή και ιδιωτικές επιχειρήσεις;

Τουλάχιστον όσον αφορά στους μεγάλο μεγέθους Οργανισμούς και επιχειρήσεις, και μάλιστα εκείνους και εκείνες που είναι εισηγμένες στο Χ.Α.Α., θεωρούμε απολύτως απαραίτητο να διαθέτουν τμήματα αντιμετώπισης / καταπολέμησης της απάτης.

7. Ποια είναι τα προσόντα που πρέπει να συγκεντρώνουν οι Επιθεωρητές σας; Απαιτούνται ιδιαίτερες γνώσεις και δεξιότητες;

Επιγραμματικά, ως απαραίτητα προσόντα μπορούμε να αναφέρουμε τα ακόλουθα:

- επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση (ανώτατη πανεπιστημιακή εκπαίδευση, κατά προτίμηση οικονομικού / τραπεζικού περιεχομένου, εξειδικευμένη γνώση όσο το δυνατόν περισσότερων τομέων εργασιών της Τράπεζας και σφαιρική αντίληψη όλων των μηχανισμών και του τρόπου λειτουργίας της),
- ευστροφία πνεύματος, αναπτυγμένη κριτική ικανότητα και ευρεία αντίληψη. Να είναι άτομο ανήσυχο από τη φύση του, με πολλαπλά επαγγελματικά και εξωεπαγγελματικά ενδιαφέροντα,
- ικανότητα σωστής προσέγγισης των προβλημάτων, δυνατότητα γρήγορης αξιολόγησης – εκτίμησης – ανάλυσης των ευρημάτων, γεγονότων και καταστάσεων αλλά και σύνθεσης αυτών και ερμηνείας των αιτιών που τα προκαλούν,
- ακεραιότητα χαρακτήρα, αντικειμενικότητα, συνέπεια και σταθερότητα,
- ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε δύσκολες καταστάσεις και συνθήκες εργασίας αλλά και σε νέα δεδομένα, διαδικασίες και συστήματα της Τράπεζας,
- ευχέρεια στην έκφραση και στη διατύπωση, τόσο στο γραπτό όσο και στον προφορικό λόγο,
- πνεύμα συνεργασίας, ευγένεια, προσήνεια, υπομονή, επιμονή και
- εργατικότητα, επαγγελματική επιμέλεια, διακριτικότητα και απόλυτη εχεμύθεια.

Όσον αφορά σε ιδιαίτερες γνώσεις και δεξιότητες, αναγκαία θεωρείται η ευχέρεια στη χρήση των σύγχρονων μέσων εργασίας, ιδιαίτερα των ηλεκτρονικών υπολογιστών (άντληση και επεξεργασία στοιχείων και πληροφοριών) και η άριστη γνώση τουλάχιστον μιας ξένης γλώσσας.

8. Περιγράψτε τις μεθόδους που εφαρμόζετε για την εκτέλεση των έργων σας.

Συνοπτικά μπορούμε να πούμε ότι το έργο του Τομέας μας στρέφεται σε δύο κατευθύνσεις, την πρόληψη και την καταστολή.

Η πρώτη περιλαμβάνει ελέγχους που αποσκοπούν στην έγκαιρη ανίχνευση περιπτώσεων απάτης (εσωτερικής ή εξωτερικής). Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιείται, μεταξύ άλλων, in house anti-fraud μηχανογραφική εφαρμογή (ASIST), η οποία επεξεργάζεται καθημερινά τις συναλλαγές της προηγούμενης, με βάση σενάρια (υποθετικές ακολουθίες γεγονότων) που καταρτίζονται εσωτερικά, και παράγει ευρήματα (alerts) τα οποία αξιολογούνται και, εφόσον κριθεί αναγκαίο, οδηγούν σε περαιτέρω στοχευμένους ελέγχους.

Η δεύτερη αφορά στη διερεύνηση των περιπτώσεων απάτης που εντοπίζονται είτε μέσω ASIST είτε κατόπιν καταγγελιών υπηρεσιακών παραγόντων ή τρίτων, πληροφοριών από πλευράς αρμοδίων αρχών, παραπόνων πελατών και άλλων πηγών. Βασικός στόχος είναι η αποκάλυψη της έκτασής τους και των εμπλεκόμενων σε αυτές προσώπων, η τεκμηρίωση των σχετικών ευρημάτων, η παραπομπή των ενόχων/δραστών στη δικαιοσύνη και ο περιορισμός/αποκατάσταση της ζημιάς της Τράπεζας με κάθε πρόσφορο τρόπο.

Παράλληλα, βασική επιδίωξη του Τομέα είναι η ανάπτυξη Antifraud κουλτούρας από τους εργαζόμενους της Τράπεζας και του Ομίλου της. Για το σκοπό αυτό διοργανώνει εκπαιδευτικές ημερίδες, σεμινάρια και παρουσιάσεις που απευθύνονται σε υπαλλήλους και στελέχη τόσο στο εσωτερικό της χώρας όσο και στο εξωτερικό (θυγατρικές), έτσι ώστε το Προσωπικό να είναι ενήμερο για τους κινδύνους και τις συνέπειες της απάτης και να μπορεί να αναγνωρίσει τις ύποπτες ενδείξεις σε περίπτωση που του παρουσιαστούν.

► Ερωτηματολόγιο κ. Αθανάσιου Γαλερίδη, Διευθυντή Τομέα

e-mail GALERIDIS.ATHANASIOS@nbg.gr

1. Ποιο είναι το αντικείμενο και οι αρμοδιότητες του Τομέα σας;

Κύριο αντικείμενο είναι η διενέργεια ελέγχων στις Διευθύνσεις της Τράπεζας και του Ομίλου ΕΤΕ που είναι αρμόδιες για : α) την αξιόπιστη κατάρτιση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, όπως και τη σχετική Διοικητική πληροφόρηση (M.I.S.), β) τη Διαχείριση Διαθεσίμων (Treasury) και τις συναφείς υποστηρικτικές Μονάδες (Back Office, Middle Office), γ) τη διαχείριση του κινδύνου Αγοράς, δ) την Επενδυτική Τραπεζική, και ε) την παρακολούθηση των Πάγιων περιουσιακών στοιχείων.

Επίσης ο Τομέας είναι αρμόδιος για ελέγχους που διεξάγονται σε θυγατρικές του Ομίλου, που δραστηριοποιούνται σε μη Τραπεζικές Εργασίες (ενδεικτικά : Ασφαλιστικές, Χρηματιστηριακές, Διαχείριση Αμοιβαίων Κεφαλαίων, Αξιοποίησης Ακινήτων, Ξενοδοχειακές κλπ)

2. Ποια είναι τα προσόντα που πρέπει να συγκεντρώνουν οι Επιθεωρητές σας; Απαιτούνται ιδιαίτερες γνώσεις και δεξιότητες;

Το έργο του Εσωτερικού ελέγχου, εκ της φύσεώς του απαιτεί σημαντικές γνώσεις και εμπειρίες σχετικά με : α) τη δομή, τις δραστηριότητες και τις ακολουθούμενες πολιτικές- διαδικασίες των πιστωτικών ιδρυμάτων, β) των βασικών τουλάχιστον πληροφοριακών συστημάτων που υποστηρίζουν τις εργασίες, και γ) τη χρήση Η/Υ. Επιθυμητή η κατοχή διεθνών πιστοποιήσεων (ενδεικτικά CIA, CISA, ACCA, CFE κλπ).

Παράλληλα απαιτείται η ύπαρξη πολλών δεξιοτήτων, όπως : αναλυτική σκέψη, κριτική ικανότητα, ευελιξία, προσήλωση στον στόχο, δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, ταχεία αντίληψη των απαιτήσεων του εκάστοτε έργου, πολύ καλή χρήση του γραπτού και προφορικού λόγου, καλά διαμορφωμένες διοικητικές ικανότητες, δυνατότητα προσαρμογής σε συνθήκες πίεσης, εχεμύθεια.

3. Πώς καταρτίζετε το ετήσιο πρόγραμμα των ελέγχων;

Ακολουθείται μεθοδολογία, που είναι εναρμονισμένη με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα (IIA Standards) και εφαρμόζεται από όλες τις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου (ΜΕΕ) του Ομίλου. Ειδικότερα, έχει γίνει καταγραφή των ελεγκτέων περιοχών στον Όμιλο (Group Audit Universe) και αξιολογείται η επικινδυνότητα των συναφών κινδύνων με βάση : α) την άποψη των ελεγχόμενων (Bottom up Risk Assessment), β) τη γνώμη των ανώτατων Διοικητικών Στελεχών (Top-Down Risk Assessment) και γ) την ελεγκτική άποψη (Internal Audit Risk Assessment).

Το Ετήσιο Ελεγκτικό Σχέδιο του Ομίλου, ενσωματώνει κατάλληλα όλα τα επιμέρους Σχέδια Ελέγχου που συντάσσουν οι ΜΕΕ στις κυριότερες θυγατρικές. Έτσι επιτυγχάνεται η ανάπτυξη των απαραίτητων συνεργειών, ώστε να καλύπτεται ελεγκτικά το σύνολο των περιοχών υψηλής επικινδυνότητας (high risk areas), όπως και αρκετών μεσαίας και χαμηλής, ανάλογα με τη

διαθεσιμότητα των πόρων. Ας σημειωθεί ότι προβλέπεται η πλήρης κάλυψη του συνόλου των κινδύνων σε ορίζοντα τριετίας.

Το Ελεγκτικό Σχέδιο υποβάλλεται για έγκριση στην Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee).

4. Πιστεύετε ότι η οικονομική κρίση επηρεάζει, και αν ναι πώς, τις ελεγκτικές σας προτεραιότητες;

Οι μακροοικονομικές εξελίξεις στη χώρα μας διαμορφώνουν ένα νέο Τραπεζικό χάρτη και είναι επόμενο να επηρεάζουν ανάλογα τις δραστηριότητες του Εσωτερικού ελέγχου. Οι ελεγκτικές μας προτεραιότητες προσαρμόστηκαν κατάλληλα, ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της στρατηγικής της Διοίκησης του Ομίλου, για την αντιμετώπιση των συνεπειών της κρίσης και εστιάστηκαν κυρίως στην:

- αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων, ώστε να περιοριστούν τα αποτελέσματα της ποιοτικής επιδείνωσης των πάσης φύσεως στοιχείων του ενεργητικού,
- στενή παρακολούθηση της τήρησης των διαδικασιών διαχείρισης ληξιπροθέσμων οφειλών από πάσης φύσεως χορηγήσεις ή και σε προτάσεις για τη βελτίωσή τους,
- διασφάλιση της είσπραξης των καθορισμένων επιτοκιακών και λοιπών εσόδων,
- μείωση κατά το δυνατόν του κόστους λειτουργίας.

5. Με ποια μεθοδολογία σχεδιάζετε την εκτέλεση ενός έργου;

Η μεθοδολογία μας περιγράφεται σε 11 Οδηγίες που εφαρμόζονται από όλες τις ΜΕΕ του Ομίλου (Group Guidelines). Σε γενικές γραμμές, προβλέπεται η πλήρης αποσαφήνιση του σκοπού του ελέγχου, η ανάλυση των κινδύνων και των δικλείδων ασφαλείας (controls), το απαιτούμενο δείγμα κλπ.

Η τήρηση της μεθοδολογίας υποστηρίζεται από ειδικό λογισμικό (πληροφοριακό σύστημα), που χρησιμοποιείται από όλες τις ΜΕΕ του Ομίλου και μέσω του οποίου παρέχονται οι δυνατότητες ; α) παρακολούθησης του ελεγκτικού έργου, και β) πλήρους τεκμηρίωσης των ελέγχων σύμφωνα με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα.

6. Ποια είναι τα στάδια διενέργειας ενός ελέγχου;

- Προετοιμασία (συλλογή στοιχείων, κατάρτιση scope of Audit, Audit Planning Memorandum, ενημέρωση των εμπλεκόμενων, καταχώριση του ελέγχου στο σύστημα, κλπ.)
- Επίσκεψη στους χώρους των ελεγχόμενων Μονάδων, διενέργεια των απαραίτητων tests, συλλογή documentation, συζήτηση των ευρημάτων, exit meeting. Καταχώριση των ευρημάτων και στοιχείων στο σύστημα.
- Κατάρτιση σχεδίου (draft) της Έκθεσης Ελέγχου και αποστολή του στους ελεγχόμενους για λήψη σχολίων και συμφωνίας χρονοδιαγραμμάτων για την τακτοποίηση των διαπιστωθεισών αδυναμιών.
- Αφού ληφθούν τα σχόλια και συμφωνηθούν οι διορθωτικές ενέργειες, εκδίδεται η οριστική Έκθεση Ελέγχου, η οποία αποστέλλεται στους ελεγχόμενους και τα αρμόδια εποπτικά στελέχη. Οριστική ενημέρωση του συστήματος με τα ευρήματα και τα χρονοδιαγράμματα.

7. Ποια είναι τα βήματα που ακολουθείτε μετά την ολοκλήρωση ενός ελέγχου

Παρακολουθείται η υλοποίηση των συμφωνηθεισών διορθωτικών ενεργειών (follow up) με δύο συμπληρωματικούς τρόπους:

- Μέσω του συστήματος, στο οποίο οι ελεγχόμενοι έχουν περιορισμένη πρόσβαση και αναφέρουν την πρόοδο των διορθωτικών ενεργειών τους,
- Με επισκέψεις στις Μονάδες, προκειμένου να πιστοποιείται η ακρίβεια των απαντήσεων των Μονάδων (όπου απαιτείται).

Σε περίπτωση που υπάρχουν καθυστερήσεις στην υλοποίηση των διορθωτικών ενεργειών, ενημερώνεται σε τριμηνιαία βάση η Επιτροπή Ελέγχου.

► Ερωτηματολόγιο κ. Γεωργίου Καλορίτη, Διευθυντή Τομέα

e-mail kaloritis.georgios@nbg.gr

1. Ποιο είναι το αντικείμενο και οι αρμοδιότητες του Τομέα σας;

Ο Τομέας Ελέγχου Συστημάτων Πληροφορικής και Υποστηρικτικών Λειτουργιών του Ομίλου (Τομέας Ε΄) έχει ως αντικείμενο τον προγραμματισμό και τη διενέργεια ελέγχων στις Υποστηρικτικές Μονάδες και στις Μονάδες Πληροφορικής της Τράπεζας και του Ομίλου. Τα αντικείμενα του ελέγχου επιλέγονται βάσει μεθοδολογίας η οποία βασίζεται στην αξιολόγηση των κινδύνων, με στόχο τη διαμόρφωση αντικειμενικής άποψης σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου των ελεγχόμενων χώρων. Το αποτέλεσμα του έργου μας αποτελεί εργαλείο στα χέρια της Διοίκησης για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση των πάσης φύσεως κινδύνων στον οργανισμό.

2. Θεωρείτε ότι ο ρόλος του Τομέα σας είναι σημαντικός για μια σύγχρονη Τράπεζα;

Οι Τράπεζες έχουν αυξημένη ανάγκη χρήσης συστημάτων πληροφορικής λόγω του πλήθους και της πολυπλοκότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν, του αυστηρού Κανονιστικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία τους, τη γεωγραφική διασπορά των καταστημάτων τους, αλλά και του μεγάλου όγκου συναλλαγών που επεξεργάζονται σε καθημερινή βάση. Η αποτελεσματική λειτουργία των συστημάτων πληροφορικής είναι απαραίτητη, τόσο για την υποστήριξη της επιχειρησιακής στρατηγικής της Τράπεζας, όσο και για την ασφαλή διακίνηση, επεξεργασία και αποθήκευση των κρίσιμων επιχειρησιακών πληροφοριών. Ως εκ τούτου φρονούμε ότι, οι έλεγχοι που διενεργεί ο Τομέας μας συμβάλουν καθοριστικά στον εντοπισμό και στην έγκαιρη θεραπεία των αδυναμιών που εντοπίζονται έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η ομαλή λειτουργία του οργανισμού και η εξυπηρέτηση της πελατείας του.

3. Ποια είναι τα προσόντα που πρέπει να συγκεντρώνουν οι Επιθεωρητές σας;

Πέρα από την αρτιότητα του χαρακτήρα τους θα πρέπει να διαθέτουν, αναλυτική σκέψη, αποφασιστικότητα, ομαδικό πνεύμα, προσαρμοστικότητα, οξυδέρκεια, να είναι οργανωτικοί, μεθοδικοί και άριστοι χρήστες του γραπτού και προφορικού λόγου. Πρέπει να διαθέτουν πτυχίο Ανώτατης Εκπαίδευσης, να έχουν πολύ καλή γνώση της Αγγλικής και να είναι άριστοι χρήστες των Η/Υ.

4. Απαιτούνται ιδιαίτερες γνώσεις και δεξιότητες;

Η γνώση του τραπεζικού αντικείμενου είναι επιθυμητή αλλά όχι απαραίτητη. Καθώς ο Τομέας διενεργεί ελέγχους σε διάφορες υποστηρικτικές Μονάδες της Τράπεζας με τελείως ανομοιογενή αντικείμενα (π.χ. Δ/ση Προσωπικού, Νομικών Υπηρεσιών, Τεχνικών Υπηρεσιών κλπ.) η εξειδίκευση σε όλα τα αντικείμενα δεν είναι δυνατή. Οι επιθεωρητές που απαιτείται να διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις είναι οι Επιθεωρητές Πληροφοριακών Συστημάτων. Ο χώρος της Πληροφορικής είναι εξαιρετικά εξειδικευμένος και θα ήταν αδύνατον να ελεγχθεί από μη εξειδικευμένο επιθεωρητή.

5. Πώς καταρτίζετε το ετήσιο πρόγραμμα των ελέγχων;

Το ετήσιο πρόγραμμα των ελέγχων καταρτίζεται βάσει μεθοδολογίας εκτίμησης των κινδύνων η οποία είναι πλήρως καταγεγραμμένη και βασίζεται στα διεθνή πρότυπα. Εφόσον οριστικοποιηθούν τα ελεγκτέα πεδία (audit universe), αξιολογείται ο εμπειροχόμενος κίνδυνος της κάθε δραστηριότητας και τελικά συνήθως επιλέγονται εκείνες οι οποίες παρουσιάζουν τον υψηλότερο εναπομείναντα κίνδυνο. Αυτό σημαίνει ότι, μία δραστηριότητα η οποία εμπεριέχει υψηλό κίνδυνο αλλά από προηγούμενο έλεγχο έχει εκτιμηθεί ότι οι δικλείδες έχουν σχεδιαστεί και λειτουργούν με αποτελεσματικό τρόπο, δεν θα συμπεριληφθεί στο πρόγραμμα προς έλεγχο. Αντίθετα δραστηριότητες που εκτιμούμε ότι ο εναπομείναντας κίνδυνος είναι υψηλός συμπεριλαμβάνονται στο ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι η όλη διαδικασία είναι αυτοματοποιημένη και διενεργείται μέσω εξειδικευμένου συστήματος.

6. Πιστεύετε ότι η οικονομική κρίση επηρεάζει, και αν ναι πώς, τις ελεγκτικές σας προτεραιότητες;

Η οικονομική κρίση επηρεάζει τις ελεγκτικές προτεραιότητες του Τομέα. Οι έλεγχοι που αφορούν τον περιορισμό του κόστους έχουν αυξηθεί. Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στις διαδικασίες εκτέλεσης προμηθειών, στα μεγάλα τεχνικά έργα του οργανισμού που στοιχίζουν αρκετά εκατομμύρια ευρώ το χρόνο και στις αναθέσεις εργασιών σε τρίτους (outsourcing). Παράλληλα έχουν αυξηθεί οι έλεγχοι που αφορούν την ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων καθώς οι προσπάθειες εκμετάλλευσης της τεχνολογίας για τη διενέργεια παράτυπων συναλλαγών έχουν αυξηθεί. Παράλληλα γίνεται προσπάθεια οι έλεγχοι να γίνονται με τον πλέον οικονομικό τρόπο επηρεάζοντας το χρόνο παραμονής στον ελεγχόμενο χώρο ιδιαίτερα όταν αφορά θυγατρική του εξωτερικού.

7. Με ποια μεθοδολογία σχεδιάζετε την εκτέλεση ενός έργου; Ποια είναι τα στάδια διενέργειας ενός ελέγχου;

Από τη στιγμή που θα εγκριθεί το πρόγραμμα ελέγχου ξεκινά η διαδικασία υλοποίησης του. Πρώτα ο έλεγχος θα πρέπει να ανακοινωθεί στον ελεγχόμενο χώρο. Να καταρτιστεί το κλιμάκιο των ελεγκτών που θα διενεργήσει τον έλεγχο. Η επόμενη φάση αφορά το σχεδιασμό του ελέγχου. Για να γίνει ο έλεγχος θα πρέπει να έχουν κατανοηθεί και καταγραφεί πλήρως τα ελεγκτέα πεδία. Τα στελέχη του κλιμακίου καταγράφουν τις διαδικασίες αρκετά αναλυτικά, εντοπίζουν του κινδύνους που εμπεριέχονται στις διαδικασίες και τις δικλείδες οι οποίες εφαρμόζονται. Στη συνέχεια επιλέγονται οι δικλείδες που θα ελεγχθούν και τεκμηριώνονται τα βήματα του ελέγχου. Ο επικεφαλής του κλιμακίου κατανέμει τη δουλειά στα μέλη τα οποία διενεργούν το δειγματοληπτικό έλεγχο των δικλείδων. Τα αποτελέσματα των ελέγχων καταγράφονται σε εξειδικευμένο ελεγκτικό σύστημα ακολουθώντας τους κανόνες αυστηρής μεθοδολογίας που έχει υιοθετηθεί. Η μη ύπαρξη ή η αστοχία των δικλείδων καταγράφεται σε μορφή παρατήρησης (εύρημα) το οποίο συμπεριλαμβάνεται σε σχετική έκθεση ελέγχου που εκδίδεται προς τη διοίκηση του ελεγχόμενου χώρου.

8. Ποια είναι τα βήματα που ακολουθείτε μετά την ολοκλήρωση ενός ελέγχου;

Εφόσον ολοκληρωθεί ο έλεγχος τα ευρήματα που θα προκύψουν θα πρέπει να συζητηθούν και να συμφωνηθούν με τα στελέχη του ελεγχόμενου χώρου. Για κάθε συμφωνημένο εύρημα καταρτίζεται σχέδιο δράσης ώστε να θεραπευτεί η αδυναμία που εντοπίστηκε. Τα σοβαρά ευρήματα αναφέρονται στην Επιτροπή Ελέγχου για την ενημέρωση της Διοίκησης. Τα σχέδια δράσης που έχουν συμφωνηθεί με κάθε ελεγχόμενο χώρο παρακολουθούνται μέσω εξειδικευμένης εφαρμογής. Τυχόν καθυστερήσεις στην υλοποίηση των σχεδίων δράσης κοινοποιείται στην Επιτροπή Ελέγχου η οποία έχει την αρμοδιότητα να ζητήσει εξηγήσεις από τους υπεύθυνους υλοποίησης και να απαιτήσει την άμεση διευθέτηση των θεμάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Παπαστάθης Π. (2003) Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος (internal audit) στις επιχειρήσεις – οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του (τόμ. α', β')
- Τσακλάγκανος Α. (1997-2005) Ελεγκτική
- Καζαντζής Χ. (2006) Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος. Μια συστηματική προσέγγιση εννοιών, αρχών και προτύπων
- Καραμανής Κ. (2008) Σύγχρονη Ελεγκτική – Θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα
- Δήμου Ν. (2000) Ελεγκτική. Βασικές αρχές γενικής και τραπεζικής ελεγκτικής
- Γρηγοράκος Θ. (2009) Γενικές αρχές ελεγκτικής
- Κάντζος Κ. (1995) Ελεγκτική – Θεωρία και πρακτική
- Φλιτούρης Α. (2007) Ελεγκτική (σημειώσεις)
- Κουτούπης Α. Τσιάμης Α. (2008) Risk based internal auditing within Greek banks: a case study approach
- Σταϊκούρας Π. (2007) The regulatory “big bang” on the internal corporate governance of Greek banks and its implications.
- Γιάκκα Μ. (2008) Σύγχρονες Τεχνικές εσωτερικού Ελέγχου επιχειρήσεων και τραπεζικών ιδρυμάτων.
- Αστρίτης Α. (2000) Ελεγκτική
- Καραγιώργος Θ. Δρόγαλας Γ. Χριστοδούλου Π. Παζάρακης Μ. (2007) Η σχέση του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνων στη σύγχρονη επιχείρηση (άρθρο)
- Καραγιώργος Θ. Δρόγαλας Γ. Χριστοδούλου Π. Παζάρακης Μ. (2006) Conceptual framework developments trend and future prospects of internal audit (άρθρο)
- Παντελίδης Π. (2009) Conceptual framework of auditing (άρθρο)
- Μπάλλας Θ (2004) Σύγχρονη Ελεγκτική – Εσωτερικός Έλεγχος
- Κάντζος Κ. Χονδράκη Α. (2006) Ελεγκτική Θεωρία και Πρακτική II
- Πρωτοψάλτης Γ. Σαρακοστίδης Π. (2003) Ελεγκτική ναυτιλιακών επιχειρήσεων
- Pickett K. (2003) The internal auditing handbook

- Burnaby P. and Hass S. (2009) A summary of the global common body of knowledge 2006 study in internal auditing. Managerial Auditing Journal
- Cheung T. and Qiang C. (1997) Internal audit at Guangdong Nuclear Power Joint Venture Company Ltd
- Cook and Winkle (1976) Auditing Philosophy and Technique
- Meigs W. (1984) Auditing
- Taylor D. Glezen W. (1996) Auditing: Integrated Concepts and Procedures

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

www.bis.org

www.oecd.org

<http://pcaobus.org>

<http://www.eba.europa.eu> (προηγούμενο <http://www.c-eps.org>)

www.theia.org

www.hia.gr

www.pwc.com

www.ey.com

www.bog.gr

www.ete.gr