



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ / ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ
ΚΑΙ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΣΤΕΦΑΝΑΤΟΥ ΕΛΕΝΗ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΧΡΙΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ**

**ΑΘΗΝΑ
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ, 2010**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Περίληψη (στην Ελληνική)	4
Περίληψη (στην Αγγλική)	6
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	8
Κεφάλαιο 2: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	13
2.1 Έννοια – Ορισμός	13
2.2 Συμμετέχοντες (Εταίροι) στην Εταιρική Διακυβέρνηση	16
2.3 Στόχοι κα Θεμελιώδης Αξίες της Εταιρικής Διακυβέρνησης	26
2.4 Ιστορική Αναδρομή – Εξέλιξη Εταιρικής Διακυβέρνησης	28
2.4.1 Εξέλιξη Εταιρικής Διακυβέρνησης Διεθνώς	29
2.4.2 Εξέλιξη Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα	33
2.5 Εταιρική Διακυβέρνηση και Αιτίες που Οδήγησαν στα Διάφορα Χρηματοοικονομικά Σκάνδαλα και στην Τρέχουσα Οικονομική Κρίση	37
Κεφάλαιο 3: ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	43
3.1 Έννοια του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	43
3.2 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με το Πλαίσιο C.O.S.O.	44
3.3 Ιστορική Εξέλιξη των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου	50
Κεφάλαιο 4: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	54
4.1 Εταιρική Διακυβέρνηση και Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου στους Τραπεζικούς Οργανισμούς	55

4.2	Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου των Τραπεζικών Οργανισμών	61
4.3	Εταιρική Διακυβέρνηση, Έργο και Στελέχωση των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου.	62
Κεφάλαιο 5:	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	69
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	75
I.	Ελληνική Βιβλιογραφία	75
II.	Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	77
III.	Δικτυακοί Τόποι	79
Παράρτημα 1	Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης	80
Παράρτημα 2	Διενέργεια Ελέγχων Βάσει του Βαθμού Επικινδυνότητας που Παρουσιάζουν οι Διάφορες Περιοχές	
2.1	Βήματα για την Διενέργεια Ελέγχων με βάση την Επικινδυνότητα (Risk Based Audit)	
2.2	Σύγκριση του Παραδοσιακού Τρόπου Εσωτερικού Ελέγχου, ήτοι της Επιθεώρησης, με Εκείνον που Βασίζεται στη Επικινδυνότητα (Risk Based Audit)	

Περίληψη

Σειρά δυσμενών εξελίξεων, κατά την τελευταία εικοσαετία, στη διεθνή επιχειρηματική κοινότητα (συμπεριλαμβανομένων και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων) αναζωπύρωσε, παγκοσμίως, το ενδιαφέρον ως προς τις βέλτιστες πρακτικές της Εταιρικής Διακυβέρνησης και ειδικότερα σε ότι αφορά την επάρκεια και την διαφάνεια της παρεχόμενης πληροφόρησης από τις επιχειρήσεις για τα οικονομικά μεγέθη τους και την αποτελεσματικότητα της δομής λειτουργίας τους.

Εξαιτίας τούτου, εκδόθηκε πληθώρα Κωδίκων αλλά και Νόμων, πρωτίστως στις ανεπτυγμένες οικονομικά χώρες, με τους οποίους προσδιορίζεται το εννοιολογικό περιεχόμενο της Εταιρικής Διακυβέρνησης (πλέον αποδεκτός ορισμός εκείνος από τον Ο.Ο.Σ.Α.) όπου και περιγράφονται ή επαναδιατυπώνονται οι κανόνες και οι αρχές άσκησης της καθώς και οι ευθύνες και αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοίκησης. Κυρίως, όμως, με τα εν λόγω κείμενα παροτρύνονται οι Διοικήσεις των επιχειρήσεων ή ακόμα και υποχρεώνονται να ενσωματώσουν στη λειτουργία τους ελεγκτικούς μηχανισμούς και διαδικασίες ή αλλιώς να αναπτύξουν Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.), το οποίο θα πρέπει να καλύπτει το σύνολο των δραστηριοτήτων και να αξιολογείται σε συνεχή βάση από μία ανεξάρτητη Μονάδα, εκείνη του Εσωτερικού Ελέγχου.

Σε ότι αφορά ιδιαίτερα τις Τράπεζες, οι οποίες ως γνωστόν διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διατήρηση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας, σημειώθηκαν σημαντικές αλλαγές στο διεθνές και εγχώριο ρυθμιστικό πλαίσιο εποπτείας τους. Σε αυτό ενσωματώθηκαν και οι παραπάνω εξελίξεις ως προς τους κανόνες άσκησης της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Επιγραμματικά αναφέρεται ότι στην Πράξη Διοικητού της Τράπεζας Ελλάδος (Π.Δ.Τ.Ε.) 2577/9.3.2006 επισημαίνεται ότι οι βέλτιστες πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Πρόσθετα, προσδιορίζονται, μεταξύ άλλων, οι άξονες των αρμοδιοτήτων και ευθυνών

του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοίκησης και προβλέπεται η υποχρεωτική λειτουργία Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.). Μάλιστα, καθήκον της τελευταίας είναι, εκτός των άλλων, η εύλογη και αντικειμενική διαβεβαίωση του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοίκησης του Πιστωτικού Ιδρύματος σχετικά με την επίτευξη των στόχων του Σ.Ε.Ε., όσον αφορά την Τράπεζα και τις εταιρείες του Ομίλου.

Από πλευράς, εξάλλου, της Επιτροπής Βασιλείας, η οποία αποτελεί διεθνή φορέα που επεξεργάζεται κανόνες για τη διασφάλιση της σταθερότητας του πιστωτικού συστήματος, με το νέο πλαίσιο εποπτείας της κεφαλαιακής επάρκειας (Basel II) υπαγορεύεται η ανάγκη λήψης μέτρων από τις Τράπεζες και ειδικότερα από το Διοικητικό Συμβούλιο, τη Διοίκηση και τη Μ.Ε.Ε., ώστε να διαμορφωθεί ένα ισχυρό σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Τα νέα αυτά δεδομένα σηματοδοτούν αναμφίβολα περαιτέρω αναβάθμιση του ρόλου της Μ.Ε.Ε. και των στελεχών της σε θέματα άσκησης της Εταιρικής Διακυβέρνησης στις Τράπεζες. Ταυτόχρονα βέβαια δημιουργούν αυξημένες υποχρεώσεις για την επιτυχή εκπλήρωση των οποίων θα πρέπει να εξευρεθούν κατάλληλα μέσα και να αποκτηθούν επιπλέον δεξιότητες.

SUMMARY

A number of consecutive adverse events during the last twenty years in the international business community revived the interest across the world about the best practices of Corporate Governance, emphasising both to the adequacy and the transparency of the financial results as well as to the effectiveness of the companies' operational structure.

As a result, a considerable big number of Codes and Laws were issued, originally by countries with developed economies, in order to define the meaning of Corporate Governance (the most acceptable definition was given by O.E.C.D.) as well as to give the description of the rules and the guidelines of the Corporate Governance, and set the responsibilities of the Management and the Board of Directors. In addition, through these documents, an attempt is being made to prompt and / or force the Management to establish controlling mechanisms and procedures over the performing operations, or in other words, to develop a System of Internal Controls (ICS), that should cover the whole range of the carried out activities and which should be continuously evaluated by an independent Unit, that of the Internal Audit.

Especially, in the Banking sector which holds a leading role to the preservation of the financial environment's stability, many changes were made concerning the international and the domestic regulatory and supervising framework, incorporating all the developments concerning the Corporate Governance.

It is epigrammatically mentioned that thought the Bank of Greece Governors' Act (2577/9.3.2006) a) it was pointed out that the best practices of Corporate Governance consists an integral part of the Internal Control System, b) there were set the authorities and the responsibilities of the Management and the Board of Directors, and c) it was defined as mandatory the establishment of Internal Audit Unit in order to give reasonable and objective assurance to the Board of Directors and to the Bank's Management

regarding the achievement of the targets of Internal Control System, both of the mother company and its affiliated units.

The Basle Committee, an international forum which aims to achieve the stability of the Banking System, through its new Basel II framework, regarding the capital adequacy, is underlying the need for the necessary measures to be taken by all the involved parties (the Board of Directors, Management and the Internal Audit Unit) for the confirmation of the Corporate Governance.

These new developments although upgrade the role the Internal Audit Unit, arise at the same time a considerably increased number of obligations for which successful achievement suitable means and additional skills should be acquired.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης και της διεθνοποίησης του κεφαλαίου συχνά προβάλλει το ερώτημα κατά πόσο μεταβλήθηκαν οι σύγχρονοι εταιρικοί στόχοι, σε σύγκριση με εκείνους που έθεταν οι εταιρείες πριν από λίγα μόλις χρόνια. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι σήμερα οι διοικήσεις των επιχειρήσεων συνεχίζουν να επιδιώκουν τους ίδιους επιχειρησιακούς στόχους με το παρελθόν, με αντικειμενικό σκοπό το κέρδος, δηλαδή την αύξηση των πωλήσεων, την άντληση φθηνών κεφαλαίων, τη βελτίωση της παραγωγικότητας κ.λπ. Καλούνται, όμως, παράλληλα να αντιμετωπίσουν διαρκώς νέες προκλήσεις όπως ενδεικτικά οι απαιτήσεις των πελατών για αυξημένη ποιότητα υπηρεσιών, ο σεβασμός προς το περιβάλλον και η συνεχώς αναπτυσσόμενη τεχνολογία. Επιπλέον, το νέο πρόβλημα που προέκυψε είναι η δυσπιστία των μετόχων (shareholders) και του ευρύτερου επενδυτικού κοινού (stakeholders), απέναντι στις επιχειρήσεις εξαιτίας των γνωστών γεγονότων που σημάδεψαν την περίοδο αυτή (σκάνδαλα Leeman Brothers, Enron, Worldcom, Parmalat, Barring, χρηματιστηριακές φούσκες κ.λπ.). Οι εξελίξεις αυτές αναζωπύρωσαν το ενδιαφέρον της διεθνούς κοινότητας ως προς την άσκηση της εταιρικής διακυβέρνησης, όρος με τον οποίο συνοψίζεται το σύνολο των κανόνων και αρχών, μηχανισμών και διαδικασιών βάσει των οποίων διοικείται, κατευθύνεται και ελέγχεται αποτελεσματικά μια επιχείρηση, δημοσίου και ιδιωτικού ενδιαφέροντος. Ταυτόχρονα επιβεβαιώθηκε, για μια ακόμη φορά, η ανάγκη για διαφανή, συνεχή και αξιόπιστη πληροφόρηση προς τους μετόχους, το επενδυτικό κοινό και τις Εποπτικές Αρχές σχετικά με:

- Την οικονομική κατάσταση και τις προοπτικές κάθε εταιρείας
- Τον τρόπο λειτουργίας της και ειδικότερα σε ότι αφορά:
 - Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που διαθέτει.
 - Τις διαδικασίες που ακολουθούνται για τη διαχείριση των κινδύνων που αναλαμβάνονται.
 - Τους μηχανισμούς που έχουν καθιερωθεί για την εταιρική τους διακυβέρνηση.

Αρμόδιοι για την αντιμετώπιση των εν λόγω θεμάτων είναι:

- α) Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) το οποίο αποφασίζει και εποπτεύει την ανάπτυξη των μηχανισμών που απαιτούνται για την αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση , υποβοηθούμενο ειδικά για θέματα οικονομικής πληροφόρησης και εσωτερικού ελέγχου από την Επιτροπή Ελέγχου.
- β) Η Διοίκηση και τα ανώτερα διοικητικά όργανα, τα οποία καλούνται να υλοποιήσουν τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου.
- γ) Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, αποστολή της οποίας είναι η αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας των μηχανισμών και διαδικασιών που επιλέγονται και καθιερώνονται καθώς και η μετά ταύτα σχετική ενημέρωση του Διοικητικού Συμβουλίου, της Επιτροπής Ελέγχου και της Διοίκησης (assurance role).
- δ) Οι εξωτερικοί ελεγκτές, καθήκον των οποίων είναι ο έλεγχος της ακρίβειας και εγκυρότητας των οικονομικών καταστάσεων και της παρεχόμενης προς το κοινό πληροφόρησης

Στις ευθύνες και αρμοδιότητες καθώς και στον τρόπο λειτουργίας των παραπάνω οργάνων αναφέρονται διεξοδικά πλήθος Νομοθετικών κειμένων, κανόνων και οδηγιών των Εποπτικών Αρχών και Κωδίκων σχετικά με τις αποδεκτές και βέλτιστες πρακτικές (best practices) Εταιρικής Διακυβέρνησης που έχουν εκδοθεί σε διάφορες χώρες.

Στα εν λόγω κείμενα, τονίζεται καταρχήν ο εποπτικός ρόλος που πρέπει να διαδραματίζει το Διοικητικό Συμβούλιο κάθε επιχείρησης, η σκοπιμότητα διαχωρισμού εκτελεστικών καθηκόντων και εποπτικών αρμοδιοτήτων και γενικότερα η ευθύνη για την ανάπτυξη του κατάλληλου πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης. Ακόμη, ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στις αρμοδιότητες και στον τρόπο λειτουργίας της Επιτροπής Ελέγχου, τα μέλη της οποίας καλούνται να εποπτεύουν επιμελώς το έργο τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών ελεγκτών, αναπτύσσοντας μάλιστα κατάλληλες διαδικασίες ώστε να πράττουν κάτι ανάλογο και για τα αντίστοιχα όργανα σε τυχόν θυγατρικές εταιρείες. Συνεπεία, επίσης, των πιο πάνω εξελίξεων προκύπτουν αυξημένες απαιτήσεις για την ποιότητα του έργου των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου και επισημαίνεται η ανάγκη

αναδιοργάνωσης τους αλλά και ανάπτυξης νέων μεθοδολογιών ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο δραστηριότητας κάθε επιχείρησης.

Στόχος της εργασίας είναι να τόσο να αναδειχθεί όσο και να τεκμηριωθεί η συμβολή της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στην ενδυνάμωση του πλαισίου της Εταιρικής Διακυβέρνησης ιδιαίτερα στις Τράπεζες, δεδομένου μάλιστα του κρίσιμου ρόλου τους στη διατήρηση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας. Άλλωστε η υιοθέτηση και εγκαθίδρυση αρχών χρηστής Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι αναπόφευκτη για κάθε επιχείρηση που θέλει να αντλήσει κεφάλαια από οργανωμένες χρηματαγορές.

Κύριο συμπέρασμα της εργασίας είναι πως από το 1980 και μετά το επάγγελμα των εσωτερικών ελεγκτών διευρύνεται συνεχώς και αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη βαρύτητα. Ενώ το έργο τους παλαιότερα περιοριζόταν αρχικά σε ελέγχους οικονομικούς (financial) και συμμόρφωσης (compliance), και στην πορεία επεκτάθηκε σε λειτουργικούς (operational) και διοικητικούς (management), τώρα πλέον και σε συνδυασμό με τις εξελίξεις στο ρυθμιστικό πλαίσιο εποπτείας και διακυβέρνησης των Τραπεζών επικεντρώνεται στην αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και των μεθόδων που υιοθετεί η Διοίκηση για την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής και την παρακολούθηση και την αντιμετώπιση των κινδύνων που αναλαμβάνει. Έτσι οι εσωτερικοί ελεγκτές απομακρύνονται ακόμη περισσότερο από το έργο της «αστυνόμευσης» και μετεξελίσσονται σε στρατηγικούς εταίρους των μελών της Διοίκησης μιας επιχείρησης. Ως εκ τούτου, πρέπει να παράγουν ιδέες και να διαθέτουν επιχειρηματική νοοτροπία, οξύνονα και ιδιαίτερα ανεπτυγμένα επαγγελματικά χαρακτηριστικά, ώστε να είναι σε θέση να προτείνουν λύσεις συμβάλλοντας με τις απόψεις τους στην ενίσχυση του πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης καθώς και στην ορθή διενέργεια επιχειρηματικών κινήσεων.¹

¹ Σε συνέδριο του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών στο Σικάγο (2003), με αφορμή τον πρώτο χρόνο εφαρμογής των διατάξεων του Νόμου Sarbanes-Oxley Act διατυπώθηκε η άποψη πως οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι οι «νέοι ροκ σταρς» των επιχειρήσεων και παρίστανται όλοι τους σε συναυλία με τα μέλη της Διοίκησής τους.

Κατά το στάδιο συλλογής υλικού, δεν υπήρξαν, ιδιαίτερα προβλήματα, με εξαίρεση ίσως την έλλειψη εκτεταμένης Ελληνικής βιβλιογραφίας γύρω από το θέμα της Εταιρικής Διακυβέρνησης, καθώς οι δύο βασικές έννοιες της εργασίας, δηλαδή τόσο η προεκτεθείσα όσο και ο εσωτερικός έλεγχος έχουν διερευνηθεί αρκετά, είναι δε επίκαιρες και εξελισσόμενες. Η εργασία έχει βασισθεί κυρίως σε πρόσφατη αρθρογραφία και βιβλιογραφία καθώς επιχειρείται να παρουσιασθούν οι επί του προκειμένου σύγχρονες τάσεις καθώς και απόψεις, και αναπτύσσεται εκτός από την παρούσα ενότητα στα ακόλουθα κεφάλαια:

- Στο δεύτερο θα αναφερθούμε στην έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης, στους συμμετέχοντες σε αυτή, και στους στόχους και τις θεμελιώδεις αξίες της καθώς και στην εξελικτική πορεία της, μέσω μίας ιστορικής αναδρομής που πραγματοποιείται σε ανεπτυγμένες, κυρίως, αγορές, καθώς και στη χώρα μας, ενώ, στην τελευταία ενότητα, παρατίθενται διάφορα χρηματοοικονομικά σκάνδαλα σε σχέση με τις ακολουθούμενες πρακτικές άσκησης της Εταιρικής Διακυβέρνησης και ειδικότερα ως προς το βαθμό υιοθέτησης και εφαρμογής κατάλληλων μηχανισμών παρακολούθησης και ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης.
- Ακολουθώντας, στο τρίτο κεφάλαιο, με γνώμονα ότι κύρια συνιστώσα ενός υγιούς πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελεί το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, παραθέτονται στοιχεία ως προς την ιστορική εξέλιξή του και επιπλέον αναπτύσσεται το εννοιολογικό περιεχόμενό του, οι στόχοι του καθώς και οι βασικοί άξονες του με βάση το πλέον διεθνώς αποδεκτό πλαίσιο της C.O.S.O. (βλ. υποσημείωση 9).
- Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσεται το κανονιστικό και ρυθμιστικό πλαίσιο εποπτείας των Τραπεζών, εστιάζοντας στη χώρα μας, και στη συνέχεια αναφερόμαστε στη θέση της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στο Οργανόγραμμα των Τραπεζών, καθώς και στο έργο και τη στελέχωση της συνεκτιμώντας τις πρόσφατες εξελίξεις στο εγχώριο θεσμικό περιβάλλον.
- Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρατίθενται τα κύρια συμπεράσματα της εργασίας καθώς και απόψεις και προτάσεις ως προς το ρόλο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στη διαμόρφωση αλλά και στην ενδυνάμωση του πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης στον Τραπεζικό Τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

2.1 Έννοια - Ορισμός

Προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν παρανοήσεις σχετικά με το γλωσσολογικό περιεχόμενο του όρου «Corporate Governance», θα ήταν χρήσιμο να κοιτάξουμε πρώτα τις δυο λέξεις κλειδιά μεμονωμένα προτού προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε την αμοιβαία σχέση τους. Σύμφωνα λοιπόν με νέο συνοπτικό λεξικό της Οξφόρδης ως Corporate νοείται “Ο σχηματισμός ή η υπόσταση ενός οργανισμού με νομική προσωπικότητα διακριτή από τα μέλη που τον απαρτίζουν” και ως Governance “Ο έλεγχος ή η ρυθμιστική επιρροή, η εξουσία”.

- Ανατρέχοντας σε διαφορετικές πηγές σχετικά με την έννοια Εταιρική Διακυβέρνηση ανακαλύπτουμε ότι, παρά το γεγονός ότι τα λεξικά ταυτίζονται σχεδόν απόλυτα ως προς την ερμηνεία αυτών των δυο λέξεων χωριστά, ο απλός συνδυασμός τους δημιουργεί πολλές και «διαφορετικές» ερμηνείες, οι πλέον ενδιαφέρουσες των οποίων είναι:
- Εταιρική Διακυβέρνηση είναι το σύστημα μέσω του οποίου οι εταιρείες διοικούνται και ελέγχονται².
- Εταιρική Διακυβέρνηση είναι το σύστημα μέσω του οποίου επιχειρηματικοί οργανισμοί διοικούνται και ελέγχονται³.
- Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι εκείνοι οι μηχανισμοί με τους οποίους οι έχοντες συμφέροντα-ενδιαφέροντα (stakeholders) για έναν οργανισμό ασκούν έλεγχο επί των εταιρικών διευθυντών, έτσι ώστε να προστατεύονται τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών (stake holders)⁴.

² Cadbury Report par.2.5, <http://www.blindtiger.co.uk/IIA/uploads/2c9103-ea9f7c9fbe--7cl5/Cadbury.pdf>

³ OECD short definition <http://www.consultgroup.net.au/consultants-resources/white-papers-articles/oecd-principles.html>

⁴ Velury U.Reisch J.,O’ Reilly D., Corporate Governance and the Selection of Industry Specialist Auditors’ http://accounting.Rutgers.edu/raw/aaa/audit/midy_ear/2002%20Midyear%20Audit%20Conference%20Program.htm

- Η Εταιρική Διακυβέρνηση αναφέρεται σε συστήματα και διαδικασίες βάσει των οποίων μια οικονομική μονάδα θέτει στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς και ελέγχει την επίτευξη με τρόπους που συνάδουν με τις λειτουργικές αξίες αυτής⁵.
- Η Αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση διασφαλίζει ότι θέτονται μακροπρόθεσμοι χαρακτήρα στρατηγικές και σχέδια και ότι υπάρχουν η κατάλληλη διοίκηση και οι μηχανισμοί διοίκησης προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι αντικειμενικοί σκοποί, ενώ παράλληλα εξασφαλίζεται ότι οι λειτουργικές δομές θα διατηρήσουν την ακεραιότητα, φήμη και αξιοπιστία της εταιρείας.⁶
- Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα σύστημα αρχών επί τη βάσει του οποίου, οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται η ανώνυμη εταιρεία, ώστε να διαφυλάσσονται και ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την εταιρεία στα πλαίσια του εταιρικού συμφέροντος⁷.

Ο πλέον αποδεκτός όρος (βλ. Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations - Φεβρ.2006-www.bis.org) είναι εκείνος που έχει δοθεί το 2004 από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), σύμφωνα με τον οποίον:

«Εταιρική Διακυβέρνηση» ορίζεται το σύνολο των σχέσεων μεταξύ της Διοίκησης μιας εταιρείας (management), του Διοικητικού της Συμβουλίου (Board), των μετόχων της (shareholders) και των λοιπών φυσικών ή νομικών προσώπων με άμεσο και σημαντικό ενδιαφέρον για τη λειτουργία της (stakeholders). Μέσω της Εταιρικής Διακυβέρνησης τίθεται το πλαίσιο βάσει του οποίου θέτονται οι στόχοι της εταιρείας και προσδιορίζονται οι πόροι και τα μέσα αυτής αφενός για την επίτευξη των στόχων αυτών, και αφετέρου για την παρακολούθηση της αποδοτικότητας της. Ένα καλώς θεσπισμένο πλαίσιο / σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης πρέπει να δίδει κατάλληλα κίνητρα στο

⁵ Australian Auditing Standards: 'Defining Internal Control , Corporate Governance and Internal Control' , <http://www.nt.gov.au/ago/brochures/control>

⁶ 'The Underutilized Internal Auditor', article by Anthony J.Ridley, http://www.theiia.org/ecm/guide-ia.cfm?doc_id=347

⁷ Σύνδεσμος Ελλήν.Βιομηχανιών (ΣΕΒ)- Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης-2001-www.fgi.org.gr/online

Διοικητικό Συμβούλιο και τη Διοίκηση ώστε να επιδιώκουν εκείνους τους στόχους που συνάδουν με το συμφέρον της Εταιρείας και των μετόχων της αλλά και να διευκολύνουν την αποτελεσματική παρακολούθηση. Η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού πλαισίου/ συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης, σε καθεμιά εταιρεία αλλά και στην οικονομία στο σύνολό της, βοηθά στη δημιουργία, ως ένα βαθμό, κλίματος εμπιστοσύνης για την αποτελεσματική λειτουργία της κεφαλαιαγοράς».

Είναι προφανές ότι Εταιρική Διακυβέρνηση σημαίνει πολλά, διαφορετικά και ενίοτε άσχετα πράγματα σε διάφορους ανθρώπους, ανάλογα με τον οργανισμό στον οποίο αυτή εφαρμόζεται. Οι ορισμοί είναι κάποιες φορές τόσο διαφορετικοί που συχνά αναρωτιέται κάποιος αν αφορούν όλοι το ίδιο πράγμα. Θα πρέπει, πάντως, να έχουμε στο μυαλό ότι αυτοί οι ορισμοί πρέπει να ερμηνευτούν με τον κατάλληλο τρόπο.

Υπό στενή ερμηνεία, αφορά τις σχέσεις μεταξύ της Διοίκησης μιας επιχείρησης, των διευθυντικών στελεχών και των μετόχων, προσδιορίζοντας κατά περίπτωση δικαιώματα και υποχρεώσεις. Μπορεί επίσης να περικλείει τη σχέση της εταιρείας προς τα λοιπά φυσικά ή νομικά πρόσωπα με άμεσο και σημαντικό ενδιαφέρον για τη λειτουργία της (stakeholders) και την κοινωνία.

Υπό την ευρεία έννοια ως Εταιρική Διακυβέρνηση νοούμε το πλαίσιο των θεσμοθετημένων ή μη κανόνων και πρακτικών βάσει του οποίου εξασκείται η διακυβέρνηση μιας επιχείρησης και της επιτρέπει να προσελκύσει κεφάλαια, να λειτουργήσει αποτελεσματικά, να δημιουργήσει κέρδος, να εκπληρώσει τις νομικές υποχρεώσεις και τις γενικές κοινωνικές προσδοκίες⁸.

Διαβάζοντας τον ευρύτερο ορισμό από το τέλος προς την αρχή συναντάμε διάφορους αντικειμενικούς σκοπούς της Εταιρικής Διακυβέρνησης:

1. προσέλκυση κεφαλαίου (attract capital),
2. αποτελεσματική λειτουργία (perform efficiently),
3. κερδοφορία (generate profit),
4. εκπλήρωση νομικών υποχρεώσεων (meet legal obligations),

⁸ Gregory, Holly J.&Simms,Marsha E., ‘Corporate Governance: What it is and why it matters’, http://www.transparencency.org/iacc/9th_iacc/papers/day2/ws3/d2ws3_higregorymesimms.html

5. εκπλήρωση γενικών κοινωνικών προσδοκιών (meet general societal expectations).

Επιπλέον, η Εταιρική Διακυβέρνηση αφορά:

1. Τη σχέση μεταξύ της Διοίκησης, των διευθυντικών στελεχών και των μετόχων.
2. Τη σχέση της επιχείρησης με τους συναλλασσομένους μαζί της (stakeholders) και την κοινωνία.
3. Τη συμμόρφωση με τους νόμους της Πολιτείας (laws), τους κανονισμούς (regulations) και τις διατάξεις που αφορούν τις εισηγμένες σε χρηματιστηριακή Αγορά εταιρείες (listed rules).

Από την πλευρά του Εσωτερικού Ελεγκτή, σε αυτά τα δομικά στοιχεία του ορισμού της Εταιρικής Διακυβέρνησης κάποιος μπορεί να αναγνωρίσει αρκετές πτυχές του πλέον αποδεκτού διεθνώς πλαισίου αρχών (COSO)⁹ που πρέπει να διέπει την οργάνωση και λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.). Περαιτέρω αναφορά στη σχέση μεταξύ της Εταιρικής Διακυβέρνησης και του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.) θα γίνει στο κεφάλαιο 4.

2.2. Συμμετέχοντες (εταίροι) στην Εταιρική Διακυβέρνηση

Στη διάρκεια των επί δεκάετη διεργασιών που έλαβαν χώρα με πρωτοβουλία του Ο.Ο.Σ.Α.¹⁰, πριν την αναθεώρηση του αρχικού κειμένου (1999) του προαναφερθέντος Οργανισμού για τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης αλλά και από την επί του

⁹ Αναπτύχθηκε το 1992 στις Η.Π.Α. από την Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission και ενσωματώθηκε στα Πρότυπα Ελέγχου της ίδιας χώρας (American Institute of Certified Public Accountants, Codification of Statement on Auditing Standards AU & 319)

¹⁰ Συνεργάστηκαν, ακόμη, η Παγκόσμια Τράπεζα, η Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών (BIS) και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (IMF), ενώ ζητήθηκαν σχόλια από πληθώρα επιχειρήσεων, οργανισμών, επαγγελματικών οργανώσεων- Σχετικά κείμενα: OECD Principles of Corporate Governance, Experience from the Regional Corporate Governance Roundtables και Comment Review Process of Principles στην ιστοσελίδα www.oecd.org

προκειμένου διεθνή βιβλιογραφία αναδείχθηκαν διαφοροποιήσεις τόσο ως προς τον σχετικό ορισμό όσο και ως προς τους συμμετέχοντες – εταίρους.

Σύμφωνα με τους Lutgard Van den Berg he και Abigail Levrau ¹¹ο αριθμός και η ταυτότητα των εταίρων εξαρτάται από το επίπεδο Εταιρικής Διακυβέρνησης . Από τη μελέτη τους καταγράφηκαν 5 διαφορετικά επίπεδα, εκ των οποίων το πρώτο ασχολείται μόνο με το Διοικητικό Συμβούλιο, στις ευθύνες του οποίου συγκαταλέγεται και η εγκαθίδρυση / θέσπιση Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Το δεύτερο επίπεδο περιλαμβάνει τους μετόχους (shareholders) και τα στελέχη διοίκησης (directors and management), δημιουργώντας έτσι ένα συνδυασμό που αποκαλείται «τρίποδο» (tripod) εταιρικής διακυβέρνησης. Το τρίτο επίπεδο αφορά όσους συνεργάζονται με την εταιρεία (stakeholders), όπως εργαζομένους, προμηθευτές,- πελάτες μιας επιχείρησης. Τα δύο επόμενα επίπεδα επεκτείνονται σε μακροοικονομικό επίπεδο και αφορούν θέματα που άπτονται του εθνικού ή διεθνούς δικαίου ή κανονιστικού περιβάλλοντος, όπως εταιρική κουλτούρα, ηθικές αξίες κ.λπ.

Στην παρούσα εργασία, λόγω και του αντικειμένου της, θα ασχοληθούμε, συνοπτικά, με τους τέσσερις κυριότερους εταίρους, δηλαδή το Δ.Σ., την απαρτιζόμενη από μέλη αυτού Επιτροπή Ελέγχου, τη Διοίκηση (management) καθώς και με τους stakeholders.

α Διοικητικό Συμβούλιο

Πρόκειται αναμφίβολα για τον πλέον κρίσιμο εταίρο του Συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης, κάτι βέβαια που κατά επέκταση ισχύει και για τα μέλη του ατομικά¹². Σε κάθε περίπτωση, άλλωστε, το Διοικητικό Συμβούλιο είναι αυτό που καθορίζει τη διακυβέρνηση οποιασδήποτε εταιρείας, πάντοτε μέσα στο πλαίσιο των νόμων και κανονισμών της χώρας όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Είναι υπεύθυνο για τη

¹¹ Van de Berghe L., Carchon S. «Corporate Governance Practices in Flemish Family Businesses /2001 p.4/ http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=288287

¹² Νικόλαος Τραυλός-Οκτώβριος 2003-Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης: Τι είναι και τι επιτυγχάνουν, Athens Laboratory of Business Administration (ALBA) www.alba.edu.gr/uploads/Traulos_article.pdf

διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία, την ανάληψη ή την αποφυγή τους και γενικότερα για την εγκαθίδρυση ενός αποτελεσματικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (βλ. ενδεικτικά Cadbury Report και Combined Code στη Μεγάλη Βρετανία, Sarbanes - Oxley Act στις Η.Π.Α. και Π.Δ.Τ.Ε. 2577/9.3.2006 στην Ελλάδα «το πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και των Σ.Ε.Ε. των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και σχετικές αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων».)

Εξειδικεύοντας, ως σημαντικότερες αρμοδιότητες - ευθύνες του Δ.Σ. απαριθμούνται:

- Ο καθορισμός της επιχειρηματικής στρατηγικής και η επαναξιολόγηση της.
- Η υιοθέτηση κατάλληλων πολιτικών που αποσκοπούν στη διασφάλιση επαρκούς και αποτελεσματικού Σ.Ε.Ε.
- Η παρακολούθηση της υλοποίησης των πρακτικών διακυβέρνησης/ διαχείρισης των κινδύνων που αναλαμβάνει-εκτίθεται η επιχείρηση και η διενέργεια αλλαγών όποτε απαιτείται.
- Η αξιολόγηση της απόδοσης των ανώτατων διοικητικών στελεχών.
- Η διαμόρφωση του κατάλληλου εσωτερικού περιβάλλοντος που διασφαλίζει ότι κάθε στέλεχος, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, αφενός κατανοεί τόσο τη φύση κάθε κινδύνου που σχετίζεται με τις δραστηριότητες στις οποίες μετέχει ή εποπτεύει, όσο και την ανάγκη αποτελεσματικής αντιμετώπισης τους και αφετέρου αναγνωρίζει τη σημασία των ελεγκτικών διαδικασιών και διευκολύνει την εφαρμογή τους.
- Η υιοθέτηση Κώδικα Ηθικής Συμπεριφοράς που εφαρμόζεται από τη Διοίκηση και το σύνολο του προσωπικού.
- Η ακρίβεια των δημοσιευομένων περιοδικών και ετησίων οικονομικών καταστάσεων.
- Η διασφάλιση ότι η λειτουργία της επιχείρησης είναι σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο, τους εσωτερικούς κανονισμούς και τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης.

Ταυτόσημες σχεδόν απόψεις ως προς το ρόλο του Διοικητικού Συμβουλίου και τις αρμοδιότητές του εκφράζονται και από πλευράς Επιτροπής Βασιλείας¹³ σε ότι αφορά τη λειτουργία των Τραπεζών. Μάλιστα, στο σχετικό δημοσίευμα της “Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations” - Φεβρ.2006, επισημαίνεται ότι οι επί του προκειμένου κατευθύνσεις της (guidance) σκόπιμο είναι να υιοθετηθούν από τις Τράπεζες ανεξάρτητα της διοικητικής δομής - σχέσης Διοικητικού Συμβουλίου και Διοίκησης (senior management) που προβλέπεται στο νομικό - κανονιστικό πλαίσιο της χώρας τους. Με την ευκαιρία σημειώνεται ότι σε κάποιες χώρες, αντί ενιαίου Δ.Σ. (unitary ή one-tier structure) με ευρείες αρμοδιότητες, η δομή του Διοικητικού Συμβουλίου είναι δύο επιπέδων / βαθμίδων (two-tier structure), κάτι που παρατηρείται σε Ολλανδία, Γερμανία, Ινδονησία και Κροατία¹⁴. Η εποπτική λειτουργία (supervisory function) ασκείται από ένα ξεχωριστό σώμα αποκαλούμενο Εποπτικό Συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη και στο οποίο αναφέρεται το management-executive board. Ας σημειωθεί, πάντως, ότι το μοντέλο αυτό σχολιάστηκε δυσμενώς εξαιτίας σκανδάλου εταιρικής διαφθοράς σε δυο μεγάλες Γερμανικές Εταιρείες, τη Siemens και τη Volkswagen (βλ. Εφημ. ΗΜΕΡΗΣΙΑ 25/5/2007, αναδημοσίευση άρθρου 19/5/2007 της Financial Times με τίτλο «Πυρά στο Εταιρικό μοντέλο της Γερμανίας»). Αναφοράς χρήζει ακόμη ότι η αντικειμενικότητα (objectivity) και η ανεξαρτησία μονοεπίπεδου Διοικητικού Συμβουλίου από τη Διοίκηση (management) επιδιώκεται ενίοτε να ενδυναμωθεί μέσω της ανάθεσης σε διαφορετικά πρόσωπα των καθηκόντων του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου.

Γενικόλογα, και με βάση το νόμο περί εταιρειών των Η.Π.Α. (Delaware Law) τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου καλούνται να λειτουργήσουν ως θεματοφύλακες (fiduciary duties) της επιχείρησης και των μετόχων της, επιδεικνύοντας τη δέουσα προσοχή, σύνεση και επιμέλεια (reasonable care, prudence and diligence).

¹³ Πρόκειται για forum χωρίς νομική υπόσταση, που λειτουργεί υπό την αιγίδα της Τράπεζας Διεθνών Διακανονισμών (Bank of International Settlements-BIS) μέλη της οποίας είναι οι εκπρόσωποι των Κεντρικών Τραπεζών και άλλων εποπτικών αρχών από τα κράτη: Η.Π.Α.-Γερμανία-Ιαπωνία-Ολλανδία-Ελβετία-Σουηδία-Βέλγιο-Λουξεμβούργο-Γαλλία-Μεγ.Βρετανία-Καναδάς-Ιταλία-Ισπανία

¹⁴ βλ. Experiences from the Regional Corporate Governance Roundtables, (2003) p.p.57 και 58 OECD- www.oecd.org

Στην πράξη, ο βαθμός ανταπόκρισης του Διοικητικού Συμβουλίου στις πιο πάνω ευθύνες / αρμοδιότητες εξαρτάται από τη σύνθεση, αλλά και τις γνώσεις και δεξιότητες των μελών του, θέματα που έχουν απασχολήσει εκτενώς την επί του προκειμένου βιβλιογραφία - αρθρογραφία. Ανεξάρτητα από το γεγονός ότι εκφράζονται διαφορετικές απόψεις ως προς την υποχρεωτικότητα ή μη των απαιτούμενων χαρακτηριστικών και ικανοτήτων των μελών ενός Διοικητικού Συμβουλίου (compulsory or recommended attributes and skills) το βέβαιο είναι πως θα πρέπει:

- Να αντιλαμβάνονται και αποδέχονται τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους (accountability).
- Να διαθέτουν στρατηγική σκέψη, ικανότητα λήψης αποφάσεων και πρότασης λύσεων καθώς και πνεύμα ομαδικότητας (strategic thinking, decision making, advising and suggesting proposals/solutions, teamwork).

Όμως, εξίσου σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματική λειτουργία του Δ.Σ. είναι η σύνθεση του, θέμα στο οποίο επικεντρώνεται το ενδιαφέρον του συνόλου σχεδόν των Αρχών / Κωδίκων Εταιρικής Διακυβέρνησης παγκοσμίως¹⁵. Στον πλέον γνωστό Code of Best Practice¹⁶ συστήνεται να συμμετέχουν στο Διοικητικό Συμβούλιο και μη εκτελεστικά μέλη (non executive directors), τα οποία θα πρέπει να διορίζονται για ορισμένο χρόνο (μέχρι τριετία). Αποτελεί καλή πρακτική, τα Διοικητικά Συμβούλια, προκειμένου να δρουν ανεξάρτητα, να επανδρώνονται από επαρκή αριθμό μη εκτελεστικών και σε πολλές περιπτώσεις ανεξαρτήτων μελών. Με βάση το Higgs Review (2003), το οποίο εκδόθηκε σε συμπλήρωση του Cadbury Report, σε ότι αφορά το ρόλο και την αποτελεσματικότητα των μη εκτελεστικών μελών αναφέρεται πως «η συμμετοχή τους στα Δ.Σ. αποσκοπεί στην παρακολούθηση και τον έλεγχο του

¹⁵ Στο Παράρτημα Ι απεικονίζονται τα κείμενα που έχουν εκδοθεί σε πληθώρα ανεπτυγμένων ή μη χωρών-Πηγές: European Corporate Governance Institute (www.ecgi.org) το οποίο ιδρύθηκε το 2002 και International Corporate Governance Network (www.icgn.org) Συνοπτική παρουσίαση του περιεχομένου αρκετών εξ αυτών εμπεριέχεται σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Ο.Ο.Σ.Α. το 2002 με αντικείμενο τις εξελίξεις ως προς την ανάπτυξη-εφαρμογή Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης στις χώρες Ο.Ο.Σ.Α. (βλ.σελ.26-31 Survey of Corporate Governance Developments in OECD Countries-www.oecd.org)

¹⁶ Πρόκειται για κείμενο μη δεσμευτικού χαρακτήρα που εκδόθηκε το 1992 από την Cadbury Committee (Cadbury Report) και προβλέπει πως θα πρέπει να λειτουργούν οι επιχειρήσεις με μετοχές εισηγμένες στο Χρηματιστήριο της Μεγ.Βρετανίας -<http://www.fsa.gov.uk/pubs/ucla/lr.com.code.pdf>

εκτελεστικού σώματος (executive layer) της επιχείρησης. Ο ρόλος τους στη λειτουργία του Δ.Σ. κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός καθώς η μη εξαρτημένη σχέση τους με τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες της εταιρείας προσφέρει μεγαλύτερη ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα στη γνώμη τους και κατά επέκταση στις αποφάσεις που λαμβάνονται συνολικά¹⁷. Πρόσθετα και υιοθετώντας τις προτάσεις της Επιτροπής Cadbury (1992) της Μεγάλης Βρετανίας οι περισσότερες χώρες προχώρησαν σε θεσμικές μεταρρυθμίσεις ως προς τη λειτουργία του Δ.Σ. που, μεταξύ άλλων, προβλέπουν τη συγκρότηση από μη εκτελεστικά, κατά πλειοψηφία, ή / και ανεξάρτητα μέλη του διαφόρων Επιτροπών (ενδεικτικά: Ελέγχου – Διαχείρισης κινδύνων-καθορισμού Αμοιβών Διευθυντικών Στελεχών). Όπως χαρακτηριστικά έχει επισημάνει ο πρόεδρος του ALBA κ.Ν.Τραυλός “η κεντρική ιδέα των προαναφερομένων ως προς τη λειτουργία του Δ.Σ. είναι πως όσο ενισχύεται η ανεξαρτησία του έναντι του management τόσο θωρακίζεται η άσκηση του εποπτικού και ελεγκτικού ρόλου του”.

β. Επιτροπή Ελέγχου

Η άποψη ότι πρόκειται για βασικό παράγοντα ενός υγιούς Συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης επιβεβαιώνεται από το ότι σε ολοένα και περισσότερες χώρες παγκοσμίως το νομοθετικό - κανονιστικό πλαίσιο υπαγορεύει την ανάγκη σύστασης Επιτροπής Ελέγχου¹⁸. Η εξέλιξη αυτή κάθε άλλο παρά συγκυριακή είναι, δοθέντος του ενδιαφέροντος της διεθνούς οικονομικής κοινότητας για την ανάγκη ενίσχυσης του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου των επιχειρήσεων. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι στο εκδοθέν από τον Ο.Ο.Σ.Α. αναθεωρημένο κείμενο Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης, και ύστερα από «υπόδειξη» του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών Μεγάλης Βρετανίας - Ιρλανδίας¹⁹ για την υποχρέωση του Διοικητικού Συμβουλίου να θεσπίσει Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και να συγκροτήσει Επιτροπή Ελέγχου. Από πλευράς ιδιαίτερα της

¹⁷ Ανδρέας Κουτσούπης Assistant Manager Pricewaterhouse Coopers- Άρθρο με θέμα «Εταιρική Διακυβέρνηση και Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου-Περιοδικό Οικονομικά Χρονικά, Τεύχος Μάρτιος-Απρίλιος 2004

¹⁸ Experiences from the Regional Corporate Governance Roundtables p.58-59- www.oecd.org

¹⁹ OECD-Comments Review Process of Principles , σελ.67-69 – www.oecd.org

Διακυβέρνησης. Κατά κανόνα επικεντρώνονται σε τέσσερα θέματα (διαφάνεια, αμεροληψία, λογοδοσία, ευθύνη).

Από πλευράς μας, συνεκτιμώντας όσα ήδη έχουν αναφερθεί σχετικά με το περιεχόμενο του ορισμού της Εταιρικής Διακυβέρνησης αλλά και τους βασικούς εταίρους της, και ανεξάρτητα του μοντέλου άσκησης της²⁷ και του σκοπού της επιχείρησης (κερδοσκοπική ή μη) θεωρούμε ότι τις βέλτιστες διεθνώς πρακτικές καλύπτουν με μεγαλύτερη πληρότητα εκείνες που απαριθμούνται στο King Report²⁸, δηλαδή:

- Η πειθαρχία (discipline) στη συμπεριφορά της Διοίκησης.
- Η διαφάνεια (transparency) ως προς την έγκαιρη και πλήρη παροχή πληροφοριών.
- Η ανεξαρτησία (independence) στη λήψη αποφάσεων για τα θέματα της εταιρείας κάτι που πρέπει να εξασφαλίζεται τουλάχιστον στο Δ.Σ., τις επιτροπές αυτού αλλά και στα στελέχη της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.
- Η λογοδοσία (accountability) του Δ.Σ. και των επιτροπών του (όπως της Επιτροπής Ελέγχου) έναντι των υπολοίπων εταίρων.
- Η ευθύνη (responsibility) του Δ.Σ. για τις ενέργειες και αποφάσεις του και ιδιαίτερα ως προς τη συμμόρφωση με το νομικό-κανονιστικό πλαίσιο.
- Η ισότιμη μεταχείριση (equitable treatment) που αποσκοπεί στην προστασία όλων των stakeholders και ιδιαίτερα των μικρομετόχων.
- Η κοινωνική ευθύνη (social responsibility), δηλαδή η υποχρέωση για τήρηση ηθικών αξιών και επίδειξη ορθής κοινωνικής συμπεριφοράς.

Κλείνοντας την ενότητα αυτή θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθούμε στο γεγονός ότι ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις διεθνώς προχωρούν σε

²⁷ Διεθνώς υπάρχουν αρκετά διαφορετικά μοντέλα. Ως πλέον διαδεδομένα καταγράφονται το Αγγλο-Αμερικανικό βάσει του οποίου αναγνωρίζεται προτεραιότητα στα συμφέροντα των μετόχων και το αποκαλούμενο coordinated model που απαντάται στην Ηπειρωτική Ευρώπη και την Ιαπωνία, όπου δίδεται ιδιαίτερη σημασία στις προσδοκίες των εργαζομένων- προμηθευτών και πελατών μιας επιχείρησης. Πηγή [Reference.com/encyclopedia-](http://www.reference.com/encyclopedia-)
<http://www.reference.com/browse/wiki>

²⁸ <http://www.ecgi.org/codes/documents/executivesummary.pdf>

(Εβραίοι-Κινέζοι). Ας σημειωθεί εδώ ότι ακόμη και με τον Ελληνικό γνωστό και σχεδόν εκατονταετή νόμο Ν.2190/1920 «περί λειτουργίας των ανωνύμων Εταιρειών», ο οποίος μόλις πρόσφατα εκσυγχρονίστηκε, καλύπτονταν, σε περιορισμένη έκταση, θέματα που άπτονταν των βέλτιστων πρακτικών Εταιρικής Διακυβέρνησης. Ενδεικτικά αναφερόμαστε στη λειτουργία του Δ.Σ. και κυρίως στην προβλεπόμενη από το άρθρο 23α του υπόψη Νόμου απαγόρευση χορήγησης δανείων μιας εταιρείας σε μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και ανώτατα στελέχη τους.

Γεγονός, πάντως, είναι ότι το ενδιαφέρον μεμονωμένων χωρών ή διεθνώς για την έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης και τη θέσπιση κανόνων εποπτείας για τις Τράπεζες, προκλήθηκε με αφορμή την κατάρρευση – πτώχευση κάποιων εταιρειών κολοσσών ή Τραπεζών ή την αποκάλυψη σκανδάλων στην εταιρική διαχείριση, φαινόμενα που παρατηρήθηκαν κυρίως μετά το 1973, δηλαδή με την κατάργηση του συστήματος Bretton Woods (σταθερές συναλλαγματικές ισοτιμίες) και την κατόπιν τούτου παγκοσμιοποίηση των Αγορών και απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Συνεπακόλουθα στις ενότητες που ακολουθούν θα αναφερθούμε συνοπτικά, κατά το δυνατόν, στις εξελίξεις που σημειώθηκαν την τελευταία 35ετία ως προς τη διαμόρφωση αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης, τη θέσπιση κανόνων εποπτείας των Τραπεζών αλλά και την ανάδειξη του ρόλου του Εσωτερικού Ελέγχου, τόσο στη διεθνή κοινότητα όσο και στη χώρα μας.

2.4.1 Εξέλιξη Εταιρικής Διακυβέρνησης Διεθνώς

Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής:

(i) Το σκάνδαλο Watergate στις αρχές της δεκαετίας του 1970 θεωρείται η αρχή της εξέλιξης της Εταιρικής Διακυβέρνησης στις Η.Π.Α. και αποτέλεσε την αφορμή εμφάνισης του όρου σε περιοδικά νομικού περιεχομένου και όπως φαίνεται οδήγησε (1977) στον Νόμο “Foreign and Corrupt Practices”. Σε αυτόν περιλαμβάνονταν ειδικά άρθρα σχετικά με την ανάπτυξη – λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου.

(ii) Μερικά χρόνια αργότερα (1987) και με αφορμή τη δυσμενή εξέλιξη των εργασιών γνωστών εταιριών (Kodak General Motors) δημοσιεύθηκε από την “Treadway

Μεγάλη Βρετανία:

(i) Η κατάρρευση του μεγάλου εκδοτικού οίκου Maxwell, στα τέλη της δεκαετίας 1980, φαίνεται να οδήγησε στη δημοσίευση του Cadbury Report (1992), κείμενο που εξακολουθεί ακόμη και σήμερα να αποτελεί οδηγό για θέματα εταιρικής διακυβέρνησης. Μεταξύ άλλων, καταγράφηκε η υποχρέωση της Διοίκησης να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

(ii) Ακολούθησαν το “Rutteman Report” (1994), «πρόγονος» του “Turnbull Report” (1999), ενώ ενδιάμεσα συστάθηκαν οι επιτροπές Greenbury Committee (1995) και Hampel Committee. Έργο της τελευταίας αποτελεί ο Combined Code (1998), η έκδοση του οποίου (αναθεωρήθηκε το 2003), ο οποίος συνέβαλε στο να γίνει περισσότερο αντιληπτή η σπουδαιότητα του θεσμού της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Σε ότι αφορά ιδιαίτερα το Turnbull Report η ιδιαίτερη αξία του αφορά τις προτάσεις-συστάσεις για την ανάγκη λειτουργίας ενός αποτελεσματικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, και της ετήσιας τουλάχιστον αξιολόγησης του από τη Διοίκηση, όπως και για τη συλλογική ευθύνη της τελευταίας (collective responsibility) σε ότι αφορά τη διαχείριση των κινδύνων. Ας σημειωθεί πάντως ότι κανένα από τα πιο πάνω κείμενα δεν έχει δεσμευτικό χαρακτήρα.

Λοιπές χώρες:

Δεδομένης της παράθεσης στο Παράρτημα 1 του αναλυτικού πίνακα με τους Κώδικες διαφόρων χωρών και της ήδη αναφοράς στην, επί του προκειμένου, δραστηριότητα του Ο.Ο.Σ.Α. περιοριζόμαστε να υπενθυμίσουμε ότι και τα δυο κείμενα του (1999 & 2004) δεν έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα. Απλά, απαριθμούν τις διεθνώς αποδεκτές, κατά ελάχιστο, βέλτιστες πρακτικές για τη διαμόρφωση ενός συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης και τις αξίες που πρέπει να το διέπουν.

Επιτροπή Βασιλείας³⁸:

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, με τις κατά καιρούς δημοσιεύσεις ή/και κατευθύνσεις της αφενός παροτρύνονται οι Τράπεζες να υιοθετήσουν τις συστάσεις του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, για τις πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης και αφετέρου τονίζεται emphaticά η σπουδαιότητα του ρόλου των Εσωτερικών Ελεγκτών στην ενίσχυση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και κατά επέκταση στην αναβάθμιση του επιπέδου Εταιρικής Διακυβέρνησης. Με την ευκαιρία αναφέρεται ότι οι δραστικές αλλαγές, της τελευταίας 30ετίας περίπου, στο τραπεζικό σύστημα λόγω της αποκανονικοποίησης (deregulation) – της «απεξειδίκευσης» (despecialization)³⁹ και ως εκ τούτου ενίσχυσης του ανταγωνισμού και διεύρυνσης των δραστηριοτήτων των Πιστωτικών Ιδρυμάτων (Π.Ι.), δημιούργησαν συνεχώς αυξανόμενες υποχρεώσεις των φορέων της Εταιρικής Διακυβέρνησης στις Τράπεζες, με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση των αναλαμβανομένων κινδύνων και αύξησαν τις απαιτήσεις από τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου⁴⁰. Οι πλέον πρόσφατες αφορούν την υποχρέωση ελέγχου της συμμόρφωσης με τις νέες οδηγίες της Επιτροπής Βασιλείας για τον υπολογισμό της Κεφαλαιακής Επάρκειας των Τραπεζών (Basel II) κάτι που απαιτεί ακόμη περισσότερες γνώσεις. Το νέο αυτό πλαίσιο, το οποίο ήδη ενσωματώθηκε στο Ευρωπαϊκό Δίκαιο (οδηγίες 2006/48/ΕΚ και 2006/49/ΕΚ) και στο Ελληνικό (Ιούλιος 2007, με εφαρμογή από 01.01.2008), απαιτεί από τις Τράπεζες, ιδίως αυτές που θα εφαρμόσουν τις εξελιγμένες μεθόδους μέτρησης και διαχείρισης των κινδύνων, να υιοθετήσουν ένα ισχυρό και αποτελεσματικό σύστημα διακυβέρνησης. Ακόμη προβλέπει, όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς, δηλαδή το Διοικητικό Συμβούλιο, η Διοίκηση και ο Εσωτερικός Έλεγχος να αναπτύξουν υπευθυνότητες για διαφορετικές πτυχές των συστημάτων⁴¹. Πρόσθετα, με την απόφαση 2004/706/Ε.Κ. της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών

³⁸ Εξέδωσε το 1975 το αποκαλούμενο και γνωστό ως Κογκορδάτο της Βασιλείας (Basel Concordat) λίγο μετά την πρώτη διεθνούς βεληνεκούς κρίση που αφορούσε τη γερμανική Τράπεζα Herstatt βλ. Χρ. Γκόρτσος Τραπεζικό Δίκαιο, σελ. 54-55, ΕΑΠ(2000)

³⁹ Κ. Συριόπουλος: Διαχείριση Τραπεζικού Κινδύνου, σελ. 22-23 και 50-51, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (2000)

⁴⁰ Π. Πετράκης: Στρατηγικές Τραπεζικής Ανάπτυξης, σελ. 198-199, Ε.Α.Π. (2000)

⁴¹ Φαίδων Καλφάογλου: «Η επίπτωση του νέου πλαισίου υπολογισμού των κεφαλαιακών απαιτήσεων Τραπεζών (Βασιλεία II στη σταθερότητα και αποτελεσματικότητα του Τραπεζικού Συστήματος», Τεύχος Οκτ.-Δεκ. 2006, σελ. 69-78, Ε.Ε.Τ.

Κοινοτήτων⁴² συστήθηκε Forum Εταιρικής Διακυβέρνησης με αντικείμενο την ανταλλαγή πληροφοριών για τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται στα κράτη – μέλη, έτσι ώστε να ενισχυθεί η σύγκλιση των εθνικών κωδίκων.

2.4.2. Εξέλιξη Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα

Μέχρι και τα μέσα περίπου του 1999 οπότε και η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς δημοσιοποίησε τις προτάσεις- κείμενο της Ειδικής Επιτροπής (Mertzanis Report) με τον τίτλο «ΑΡΧΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ - Συστάσεις για την Ενίσχυση της Αποτελεσματικότητας και του Ανταγωνιστικού Μετασχηματισμού της», το όλο θέμα ήταν, εγγράφως τουλάχιστον, άγνωστο στα επιχειρηματικά δρώμενα της χώρας μας. Πλην όμως το κείμενο αυτό δεν απέκτησε ποτέ την ισχύ κώδικα.

Η υστέρηση αυτή, έναντι των υπολοίπων χωρών της Ευρώπης, πρέπει να αποδοθεί, ως ένα βαθμό, στο γεγονός ότι η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων ήταν, μέχρι τότε, οικογενειακές και αφετέρου ότι η δραστηριότητα τους περιοριζόταν, κατά βάση, εντός των συνόρων. Μέχρι, εξάλλου, το 1998 δεν υπήρχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον των ξένων επενδυτών για την ελληνική κεφαλαιαγορά και ειδικότερα για τις εταιρείες των οποίων οι μετοχές διαπραγματεύονταν στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.). Συνεπακόλουθα δεν υπήρχαν εκείνες οι «πιέσεις» που θα επέβαλαν την ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο Κανονιστικό Πλαίσιο των διεθνώς αποδεκτών βέλτιστων πρακτικών Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Πρέπει, ωστόσο, να επισημανθεί ότι τόσο στα ισχύοντα, μέχρι τότε, νομοθετήματα (Κ.Ν.2190/1920 που συμπληρώθηκε πρόσφατα, Π.Δ.348/1985, Π.Δ.350/1985, Π.Δ.360/85, Π.Δ.51/1992 ΚΑΙ Π.Δ.53/1992) με τα οποία εξειδικεύονταν οι κανόνες λειτουργίας του συνόλου των Ελληνικών επιχειρήσεων, όσο και στο Ν.2076/92 που αφορούσε, αποκλειστικά, την ανάληψη-άσκηση δραστηριότητας των πιστωτικών ιδρυμάτων, υπήρχαν κάποιες διατάξεις που, «ασυνείδητα» έστω, εξυπηρετούσαν τις βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Ενδεικτικά, επαναλαμβάνουμε την απαγόρευση του Κ.Ν.2190/20 για δανειοδότηση μελών του

⁴² Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης 11/10/04 L321/53 eur-lex.europa.eu/LexUriServ.do?uri/OJ:L:2004:321:0053:0054:EI.PDF

Διοικητικού Συμβουλίου και αναφερόμαστε στις διατάξεις του ίδιου Νόμου περί ισότιμης μεταχείρισης της ψήφου όλων ανεξαιρέτως των μετόχων.

Ως πρώτο βήμα για τη σύγκλιση με τα διεθνώς κρατούντα καταγράφεται η απόφαση 5/204/14.11.2000 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς με την οποία ορίστηκαν οι κανόνες συμπεριφοράς των εταιριών που έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεδομένων με αυτές προσώπων. Ως γενικές αρχές απαριθμούνται ενδεικτικά, η λήψη μέτρων ως προς τη δημοσιοποίηση πληροφοριών και η υποχρέωση για διασφάλιση της οργάνωσης, των δομών και των μηχανισμών εσωτερικής λειτουργίας που είναι απαραίτητοι για την καλύτερη εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετόχων και του επενδυτικού κοινού.

Ακολούθησε η εκ μέρους του Συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχάνων (Σ.Ε..Β.) δημοσιοποίηση (Ιούλιος 2001) κειμένου αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης, πρωτοβουλία ωστόσο που είχε άτυπο χαρακτήρα.

Το εκ μέρους της πολιτείας ενδιαφέρον για την άσκηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης εκδηλώθηκε με το Ν.3016/17.5.2002 ο οποίος και τροποποιήθηκε με το Ν.3091/2002. Με τις διατάξεις αυτού, που σημειωτέον αφορούν μόνο εταιρείες με μετοχές εισηγμένες στη χρηματιστηριακή αγορά, υιοθετούνται αρκετές από τις βέλτιστες πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης. Μεταξύ άλλων, καθιερώνεται για πρώτη φορά η υποχρέωση αφενός συμμετοχής στο Διοικητικό Συμβούλιο, και μη εκτελεστικών μελών, και αφετέρου κατάρτισης εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και οργάνωσης της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Παρότι, όμως, ο Νόμος αυτός βοήθησε στην εξοικείωση των Ελληνικών επιχειρήσεων με μερικές από τις βασικές πτυχές της σύγχρονης Εταιρικής Διακυβέρνησης, εντούτοις έχει ταυτόχρονα επικριθεί από κάποιους ειδικούς ως προς την αρτιότητα και πληρότητά του, άποψη μάλλον δικαιολογημένη, δεδομένων των αποκλίσεων που καταγράφονται⁴³ από την επί του προκειμένου διεθνή πρακτική. Ιδιαίτερα τονίζεται ότι ο Νόμος καλύπτει πολύ μικρό πεδίο της Εταιρικής Διακυβέρνησης, καθώς δεν συμπεριλαμβάνονται στις ρυθμίσεις του τα καθήκοντα του Διοικητικού Συμβουλίου και των μελών του, η διάρθρωσή και οι διαδικασίες λειτουργίας του. Κυρίως, όμως, υπογραμμίζεται πως ο Νόμος κινείται στη λογική της επιβολής

⁴³ Στίλπων Νέστωρ: Εταιρική Διακυβέρνηση αλά ελληνικά www.nestoradvisors.com/Articles/Article8.pdf

κυρώσεων σε περίπτωση παρεκκλίσεων αντί εκείνης της «συμμόρφωση ή εξήγηση» (comply or explain)⁴⁴ η οποία έχει υιοθετηθεί από πληθώρα κωδίκων Εταιρικής Διακυβέρνησης ενώ είχε συμπεριληφθεί και στις προτάσεις (Mertzanis Report) της Ειδικής Επιτροπής που είχε συγκροτήσει η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς.

Σημειώνεται ωστόσο ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις για τις μετοχές των οποίων εκδηλώνεται ενδιαφέρον από ξένους θεσμικούς ή ιδιώτες επενδυτές φαίνεται να έχουν δρομολογήσει προγράμματα εναρμόνισης του πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης τους με τα διεθνώς ισχύοντα, κάτι που επιβεβαιώνεται από τις ιστοσελίδες τους. Ενώ προς την κατεύθυνση αυτή έχει συμβάλλει, επίσης, το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το οποίο, στο πλαίσιο προβολής των εισηγμένων εταιριών στην Ελληνική και διεθνή αγορά ξεκίνησε από τον Αύγουστο 2001 την κατηγοριοποίησή τους βάσει συγκεκριμένων ποιοτικών κριτηρίων (ενδεικτικά διαφάνεια και επικοινωνία με επενδυτές, εταιρική διακυβέρνηση, ποσοστό ελεύθερης διασποράς)⁴⁵.

Ανεξαρτήτως του γενικότερου πλαισίου η ανάγκη εδραίωσης ενός ισχυρού πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης στο τραπεζικό χώρο έγινε ιδιαίτερα επιτακτική λαμβανομένων υπόψη τόσο του κυρίαρχου ρόλου της τραπεζικής διαμεσολάβησης στη χρηματοδότηση της οικονομίας όσο και της καθοριστικής συμμετοχής των τραπεζών στα συστήματα πληρωμών και στις αγορές χρήματος και κεφαλαίων, με αποτέλεσμα η σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος και κατά ακολουθία η ομαλή λειτουργία των αγορών και η ανάπτυξη της οικονομίας να εξαρτώνται ουσιαστικά από τη σταθερότητα και την αποτελεσματική λειτουργία του τραπεζικού συστήματος αλλά και του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού δεδομένου ότι τα πιστωτικά ιδρύματα που εποπτεύονται άμεσα από την Τράπεζα της Ελλάδος αποτελούν το 80% του χρηματοπιστωτικού τομέα, ενώ εάν συμπεριληφθούν και οι επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα που ελέγχονται από τις τράπεζες, τότε το ποσοστό αυτό υπερβαίνει το 90%.

⁴⁴ Κων/νος Μέκκος: Η Εταιρική Διακυβέρνηση- Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις, σελ.81, Εκδόσεις Σταμούλη (2003)

⁴⁵www.creative.gr/files/pds/ase.pdf

Η διασφάλιση της σταθερότητας του πιστωτικού συστήματος, η δυνατότητα δηλαδή των τραπεζών να συνεχίζουν να επιτελούν ομαλά αυτό το ρόλο, προϋποθέτει την εμπιστοσύνη των καταθετών σε αυτές. Σε αυτό ακριβώς το σημείο υπεισέρχονται οι εποπτικές αρχές, οι οποίες έχουν ως στόχο την εδραίωση της εμπιστοσύνης αυτής, με τη διασφάλιση της οικονομικής ευρωστίας των επιμέρους πιστωτικών ιδρυμάτων και την ενίσχυση της ικανότητάς τους να αντιμετωπίζουν τις επιπτώσεις από τυχόν εξωγενείς διαταραχές.

Προκειμένου λοιπόν για την εδραίωση του πλαισίου της Εταιρικής Διακυβέρνησης στον εν λόγω χώρο, η Τράπεζα της Ελλάδος⁴⁶, η οποία είναι η αρμόδια εποπτική και κανονιστική αρχή, σε συνέχεια του Ν.3601/2007, όπως τροποποιήθηκε με τους μετέπειτα Ν.3693/2008 και Ν.3746/2009, εξέδωσε τις Πράξεις Διοικητή⁴⁷ 2587/2007, 2588/2007, 2589/2007, 2590/2007, 2591/2007, 2592/2007, 2593/2007, 2594/2007, 2595/2007, 2596/2007 οι οποίες συνιστούν το νέο πλαίσιο εποπτείας (Βασιλεία II) και οι Πράξεις Διοικητή 2577/2006, 2595/2007, 2597/2007 που αφορούν στα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και οι αποφάσεις⁴⁸ της Επιτροπής Τραπεζικών και Πιστωτικών Θεμάτων (ΕΤΠΘ) 281/17.03.2009, 285/6/9.7.2009 και 290/12/11.11.2009 οι οποίες αφορούν την πρόληψη της χρησιμοποίησης του χρηματοπιστωτικού συστήματος για τη νομιμοποίηση των εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας και λοιπά θέματα.

Επιπρόσθετα, με την ΠΔ/ΤΕ 2606/21.02.2008, η οποία αντικαθιστά την ΠΔ/ΤΕ 2563/19.07.2005, καθορίζονται και κωδικοποιούνται οι υποχρεώσεις περιοδικής

⁴⁶ Στο Νομικό Πλαίσιο παρουσιάζονται κατά συστηματικό τρόπο νομοθετικά κείμενα νομικού ενδιαφέροντος που μνημονεύονται σε διάφορες σελίδες του ιστοχώρου της Τράπεζας της Ελλάδος. Στα κείμενα περιλαμβάνονται Πράξεις του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος (ΠΔ/ΤΕ), Πράξεις του Συμβουλίου Νομισματικής Πολιτικής (ΠΣΝΠ) και Αποφάσεις της Επιτροπής Τραπεζικών και Πιστωτικών Θεμάτων (ΕΤΠΘ). Επίσης παρουσιάζονται Νόμοι και Προεδρικά Διατάγματα που αφορούν στη λειτουργία της Τράπεζας καθώς και Κανονισμοί Λειτουργίας των Συστημάτων Διακανονισμού και Διαπραγμάτευσης. Τέλος, βρίσκονται αναρτημένα κείμενα νομοθετικού περιεχομένου της Ευρωπαϊκής Ένωσης που πλαισιώνουν τη λειτουργία της Τράπεζας της Ελλάδος.

⁴⁷ <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Supervision/default.aspx>

⁴⁸ <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/LegalF/Decisions.aspx>

υποβολής εποπτικής φύσεως στοιχείων και πληροφοριών από τα πιστωτικά ιδρύματα προς την Τράπεζα της Ελλάδος και καθορίζονται τα πρόσωπα που έχουν ειδική σχέση με το πιστωτικό ίδρυμα.

Σημειώνεται ότι η αρμοδιότητα εποπτείας των πιστωτικών ιδρυμάτων περιλαμβάνει τη θέσπιση υποχρεωτικών κανόνων και την παρακολούθηση της εφαρμογής τους, και εκτείνεται δε από την παροχή της άδειας λειτουργίας⁴⁹, του ελέγχου της καταλληλότητας του Διοικητικού Συμβουλίου, της Διοίκησης και των στελεχών που εκπληρώνουν βασικές λειτουργίες, την απαίτηση λήψης διορθωτικών μέτρων, μέχρι και την επιβολή κυρώσεων⁵⁰ (που υπό προϋποθέσεις δημοσιοποιούνται), περιλαμβανομένης και της ανάκλησης της άδειας λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων.

2.5 Εταιρική Διακυβέρνηση και Αιτίες που Οδήγησαν στα Διάφορα Χρηματοοικονομικά Σκάνδαλα και στην Τρέχουσα Οικονομική Κρίση

Συμπερασματικά, η παγκοσμιοποίηση και απελευθέρωση των αγορών καθώς και σειρά δυσμενών εξελίξεων στη διεθνή οικονομική κοινότητα, ιδιαίτερα την τελευταία εικοσαετία, προκάλεσαν προβληματισμό και ανησυχία, τόσο για την επάρκεια και διαφάνεια της παρεχομένης πληροφόρησης από τις επιχειρήσεις για τα οικονομικά μεγέθη τους, όσο και για την αποτελεσματικότητα της δομής λειτουργίας τους. Τέθηκε, ουσιαστικά, ζήτημα αξιοπιστίας των κατά περίπτωση ακολουθούμενων πρακτικών άσκησης της Εταιρικής Διακυβέρνησης και ειδικότερα ως προς το βαθμό υιοθέτησης και εφαρμογής κατάλληλων μηχανισμών παρακολούθησης και ελέγχου της δραστηριότητας μιας επιχείρησης, με σκοπό την αποδοτική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων της.⁵¹

⁴⁹ Βλ. και ΠΔ/ΤΕ 2603 και 2604/2008.

⁵⁰ Βλ. ΠΔ/ΤΕ 2602/2008 σχετικά με την αύξηση των ανώτατων ορίων διοικητικών κυρώσεων.

⁵¹ Οικονομικός Ταχυδρόμος: Τεύχος Απρ.2002-σελ.74 «Σε Έρευνα της McKinsey με τις απόψεις των επενδυτών 1999-2000, περίπου το 80% δήλωσε διατεθειμένο να πληρώσει 18% έως 28% παραπάνω (premium) για εκείνες τις επιχειρήσεις που διαθέτουν αξιόπιστο σύστημα εταιρ.διακυβέρνησης»

Ενδεικτικά αναφέρουμε περιπτώσεις απατών, αφορούσες όχι μόνο τον χρηματοπιστωτικό τομέα, όπου σχεδόν σε όλες, οι κανόνες και οι βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης καταστρατηγήθηκαν και τα Διοικητικά Συμβούλια των εταιρειών

- είτε δεν λάμβαναν την πληροφόρηση που έπρεπε,
- είτε έκαναν λάθος χρήση αυτής.

Parmalat – 2004

Η εταιρεία κατηγορήθηκε για παραγωγή και δημοσίευση ανακριβών οικονομικών καταστάσεων συνολικής αξίας 15 δισεκατομμυρίων Ευρώ.

World Com - 2002

Αποτέλεσε κακό παράδειγμα χρηματοοικονομικής διαχείρισης. Τα στελέχη της κατηγορήθηκαν από την Αμερικανική Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (SEC), ότι καθόριζαν τα αποτελέσματα με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ανάλογα των προσδοκιών των επενδυτών και των οικονομικών αναλυτών.

Enron – 2001

Αποκάλυψη σημαντικών λογιστικών παρατυπιών στα λογιστικά βιβλία και στοιχεία της αποτέλεσε την μεταστροφή του κλίματος στις διεθνείς αγορές.

Barings – 1995

Χαρακτηριστικό παράδειγμα οργανισμού που πτώχευσε επειδή δεν είχε εγκαθιδρύσει αποτελεσματικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς στις δραστηριότητες της στο εξωτερικό.

The Maxwell Group – 1991

Μετά τον θάνατο του ιδιοκτήτη Robert Maxwell αποκαλύφθηκε ότι τους τελευταίους μήνες είχε λάβει χωρίς να έχει τις απαραίτητες εγκρίσεις συνολικά 763 εκατομμύρια στερλίνες.

Bank of Credit and Commerce (BCCI) – 1990

Συντέλεσε σε δραστηριότητες όπως απάτες, παράνομες πιστοδοτήσεις (χορηγήσεις), ατασθαλίες, ξέπλυμα χρήματος και άλλες παράνομες δραστηριότητες. Ενώ η διοίκηση της τράπεζας αγνόησε επανειλημμένα τους ελεγκτές της τράπεζας.

Όπως ήταν αναμενόμενο σχετικοί προβληματισμοί αναπτύχθηκαν πρωτίστως, σε οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες (Η.Π.Α., Μεγάλη Βρετανία, Γερμανία, Γαλλία κ.λπ.), οι οποίες και πρώτες εκτέθηκαν σε περιπτώσεις όπως οι προαναφερόμενες. Οι υπόλοιπες, μεταξύ των οποίων και η χώρα μας, όπως προκύπτει και από το παράρτημα 1 απασχολήθηκαν με το πρόβλημα της εταιρικής διακυβέρνησης μετά την πρωτοβουλία του Ο.Ο.Σ.Α.(1999) για την καταγραφή των αρχών και των αξιών που πρέπει να διέπουν τις σχέσεις της διοίκησης μιας επιχείρησης με τους μετόχους της και τους λοιπούς συνεργαζόμενους με αυτήν.

Παρατηρούνται, ωστόσο, ουσιώδεις διαφορές ως προς την αντιμετώπιση του προβλήματος ανά χώρα. Οι περισσότεροι Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης περιορίζονται στη διατύπωση συστάσεων / προτάσεων (recommendations), έχοντας έτσι ενδοτικό χαρακτήρα (voluntary rules). Από την άλλη πλευρά και ειδικότερα στις Η.Π.Α. φαίνεται να επιλέχθηκε η θεσμοθέτηση κανόνων υποχρεωτικής, ως επί το πλείστον, εφαρμογής. Αν και θα μπορούσε κάποιος να υποστηρίξει ότι με τη δεύτερη προσέγγιση διευκολύνεται το έργο των εσωτερικών ελεγκτών, εντούτοις δεν είναι βέβαιο ότι με τη θέσπιση τέτοιων διατάξεων θα αποφευχθεί στο μέλλον η επανάληψη φαινομένων τύπου Enron, Worldcom, Parmalat. Όπως, χαρακτηριστικά, ανέφερε σε ομιλία του⁵² ο πρώην επικεφαλής (Alan Greenspan) της Κεντρικής Τράπεζας των Η.Π.Α. «Τα εταιρικά σκάνδαλα των τελευταίων ετών έχουν ξεκάθαρα δείξει ότι η πληθώρα των νόμων του προηγούμενου αιώνα δεν έχουν εξαλείψει την άσχημη πλευρά της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι κανόνες δεν μπορούν να αποκαταστήσουν τον χαρακτήρα».

Και όπως απέδειξε η ιστορία τα λόγια του θα μπορούσαν να θεωρηθούν σχεδόν «προφητικά» αφού δεν αποφεύχθηκε η **τρέχουσα διεθνής οικονομική κρίση** η οποία πυροδοτήθηκε από τα στεγαστικά δάνεια μειωμένης εξασφάλισης στις ΗΠΑ τον

⁵² <http://www.federalreserve.gov/boarddocs/speechies/2004/20040416/default.htm>

Αύγουστο του 2007 και αποτέλεσε την απαρχή ενός κυκλώνα εντόνως αρνητικών εξελίξεων, με κύριο σημείο αναφοράς την κατάρρευση της Lehman Brothers, της τέταρτης μεγαλύτερης επενδυτικής τράπεζας των ΗΠΑ, τον Σεπτέμβριο του 2008. Χωρίς κρατική στήριξη, η κατάρρευση της τράπεζας αυτής σηματοδότησε την είσοδο στη μεγαλύτερη μεταπολεμική οικονομική κρίση, η οποία έγινε παγκόσμια κυρίως λόγω του εντόνως διεθνοποιημένου, πολυπλόκαμου και υπερμεγέθους χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Η εν λόγω κρίση είναι κυρίως κρίση φερεγγυότητας και ρευστότητας του χρηματοπιστωτικού συστήματος και οφείλεται σε ένα συνδυασμό παραγόντων, όπως:

- η χαλάρωση των ρυθμιστικών κανόνων,
- η 'προκυκλικότητα' των κανόνων κεφαλαιακής επάρκειας,
- η έλλειψη επαρκούς εποπτείας του λεγόμενου «σκιάδους» τραπεζικού συστήματος (hedge funds, private equity funds),
- η έλλειψη διεθνούς συντονισμού μεταξύ των εποπτικών αρχών,
- η έλλειψη διαφάνειας,
- η ανάπτυξη πολύπλοκων παραγώγων προϊόντων, η υπερβολικά χαλαρή, για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, νομισματική πολιτική στις ΗΠΑ,
- η έλλειψη αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης και ελέγχου, εκ μέρους των μετόχων, του τραπεζικού συστήματος,
- το σύστημα κινήτρων και αμοιβών των στελεχών, το οποίο ευνόησε την υπερβολική ανάληψη κινδύνων.

Με την ευκαιρία ας σημειωθεί ότι σε ολόένα και περισσότερους κώδικες διεθνώς εγκαταλείπεται η φιλοσοφία της εθελοντικής εφαρμογής των αρχών τους (voluntary rules) και αντικαθίσταται με εκείνη της «συμμόρφωση ή εξήγηση» (comply or explain). Έτσι αναμένεται ότι οι επιχειρήσεις θα προτιμήσουν να ακολουθήσουν και να εφαρμόσουν σε μεγαλύτερη έκταση τις βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης αντί να υποχρεωθούν να δώσουν εξηγήσεις στην επενδυτική κοινότητα. Αν και δεν είμαστε σε θέση να εκτιμήσουμε για πόσον χρόνο ακόμη θα εξακολουθήσει να γίνεται αποδεκτή η εν λόγω πρακτική, πιστεύουμε πως οι διεθνείς πολιτειακές και εποπτικές

αρχές δείχνουν να μην είναι διατεθειμένες να την ανεχθούν επί πολύ και προσχωρούν στη λογική της υποχρεωτικής εφαρμογής / υιοθέτησης συγκεκριμένων κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης. Μια τέτοια εξέλιξη άλλωστε φαίνεται να σηματοδοτεί η τακτική των Η.Π.Α., αρχής γενομένης από τον προαναφερθέντα Νόμο Sarbanes-Oxley Act.

Υπό το πρίσμα των ανωτέρω, καθίσταται προφανές ότι το πρόβλημα της εταιρικής διακυβέρνησης συνίσταται, κατά ουσία, στο σχεδιασμό και λειτουργία του κατάλληλου ελεγκτικού περιβάλλοντος σε μια επιχείρηση έτσι ώστε το γενικό συμφέρον αυτής να προτάσσεται του όποιου ατομικού, και να αποφεύγονται οι όποιες συγκρούσεις (conflict of interest) με απώτερο, βέβαια, στόχο την εκπλήρωση των επί μέρους προσδοκιών των μετόχων, πελατών, προμηθευτών, υπαλλήλων κ.λπ. (stakeholders). Προς την κατεύθυνση αυτή, ουσιαστικό ρόλο διαδραματίζει αναμφίβολα η διάθεση της διοίκησης μιας επιχείρησης (corporate culture) να ενσωματώσει στη λειτουργία της κατάλληλους εσωτερικούς ελέγχους (internal controls) ή αλλιώς Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Κύρια συνιστώσα αυτού αποτελεί η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου για της οποίας την αναμφίβολα ουσιαστική συμβολή της οποίας στη βελτίωση των δομών εταιρικής διακυβέρνησης και την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στη συνέχεια.

Δοθέντος, πάντως, του έντονου ανταγωνισμού που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις πρέπει να επισημανθεί ότι η πιστή εφαρμογή και η υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών της Εταιρικής Διακυβέρνησης και η καθιέρωση / θέσπιση πληθώρας εσωτερικών ελέγχων (internal controls) δεν είναι βέβαιο πως θα εξασφαλίσει και ανάλογα θετικά αποτελέσματα. Για τον λόγο αυτό άλλωστε από πλευράς C.O.S.O. προτείνεται ότι η θέσπιση κάθε ασφαλιστικής δικλείδας πρέπει να συνεξετάζεται και με τα οφέλη που θα προκύψουν (cost-benefit analysis) λογική που φαίνεται να υιοθετεί και η Π.Δ.Τ.Ε. 2577/9.3.06 (παρ. IV.A.3.2) για το «πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων». Ίσως αυτός να είναι ένας από τους λόγους που κάποιοι Κώδικες εξακολουθούν να κινούνται στη λογική «συμμόρφωση ή εξήγηση».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Έχοντας ήδη αναφερθεί κατά επανάληψη στον όρο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου ως μίας από τις κύριες συνιστώσες του συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης κρίνουμε σκόπιμο ότι πρέπει, πριν προχωρήσουμε, να παραθέσουμε στοιχεία ως προς την ιστορική εξέλιξή του, να αναλύσουμε διεξοδικότερα το εννοιολογικό περιεχόμενο και τους στόχους του καθώς και τους βασικούς άξονες του με βάση το πλέον αποδεκτό διεθνώς συναφές πλαίσιο⁵³, εκείνο δηλαδή που αναπτύχθηκε το 1992 στις Η.Π.Α. από την Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Προηγουμένως, όμως, και επειδή συχνά στον επιχειρηματικό χώρο αλλά και στη βιβλιογραφία δημιουργείται σύγχυση ως προς τους όρους Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (“Σ.Ε.Ε.”) και Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να διευκρινιστεί ότι πρόκειται για ταυτόσημες έννοιες. Επιβεβαιωτικά παραπέμπουμε στα Ελεγκτικά πρότυπα του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (International Institute of Internal Auditors “I.I.A.A.”) όπου σε διαφορετικά σημεία χρησιμοποιείται ενίοτε ο όρος «System of Internal Control» και άλλοτε εκείνος «Internal Control». Αντίθετα και σε ότι αφορά τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου αυτή προσδιορίζεται ως Internal Audit ή Internal Audit Function (Εσωτερικός Έλεγχος ή Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου).

3.1 Έννοια του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Γενικότερα και σε ότι αφορά ιδιαίτερα τις Τράπεζες, η έννοια του εσωτερικού ελέγχου, της θέσπισης δηλαδή ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών για τη διεκπεραίωση των εργασιών τους αποτελεί πρακτική που εφαρμόστηκε παγκοσμίως από την έναρξη της λειτουργίας τους.

⁵³ Εκτός από το COSO-Internal Control Integrated Framework, υπάρχουν και άλλα πλαίσια Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου, τα πιο σημαντικά από τα οποία είναι τα εξής: (1) το CoCo-the Control Model, που αναπτύχθηκε από την Criteria of Control Committee of the Canadian Institute of Chartered Accountants, (2) το Turnbull Report-Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code, που αναπτύχθηκε από την Committee of Corporate Governance of the Institute of Chartered Accountants in England & Wales, (3) το ACC-Australian Criteria of Control, που αναπτύχθηκε από το Institute of Internal Auditors-Australia, και (4) το King Report, που αναπτύχθηκε από το King Committee on Corporate Governance.

Σήμερα, πλέον, η αναγκαιότητα της ανάπτυξης συστήματος εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης καθώς και ο ρόλος και η σπουδαιότητα των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου αναγνωρίζονται στα κείμενα διεθνών οργανισμών (Bank of International Settlements, Ευρωπαϊκή Επιτροπή κ.ά). Ανάλογη αναφορά απαντάται και στο εγχώριο θεσμικό πλαίσιο (Π.Δ.Τ.Ε.2577/9.3.06-Ν.3016/2002, Απόφ. 5/204/2000 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς).

Σε ότι αφορά, τέλος, την έννοια του όρου «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου» ως ευρύτερα αποδεκτή θεωρείται εκείνη που έχει δοθεί το 1998 από το ΙΙΑ βάσει της οποίας:

«Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου» (Internal Control or System of Internal Control) είναι η διαδικασία εκείνη που σχεδιάζει και εφαρμόζει μια επιχείρηση με σκοπό την επαρκή και εύλογη διασφάλιση της επίτευξης, πρωτίστως, των παρακάτω στόχων:

- Την πληρότητα και αξιοπιστία της (παραγομένης) πληροφόρησης.
- Τη συμμόρφωση με πολιτικές (σχέδια / επιχειρηματικά), νόμους, κανόνες και συμβατικούς όρους.
- Τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων.
- Την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων.
- Τη συνεπή υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Κατ' ουσία, λοιπόν, το Σ.Ε.Ε. αποτελεί σύνολο ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών που καλύπτει σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητα μιας επιχείρησης και συντελεί στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία της.

3.2 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με το Πλαίσιο C.O.S.O.

α) Έννοια-Στόχοι

Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι η διαδικασία εκείνη την οποία αναπτύσσει το Διοικητικό Συμβούλιο, η Διοίκηση και το υπόλοιπο προσωπικό ενός Οργανισμού με σκοπό την επαρκή διασφάλιση (reasonable assurance) της επίτευξης των παρακάτω στόχων:

- Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων του (operational objectives - effectiveness and efficiency of operations).
- Αξιοπιστία και πληρότητα οικονομικών καταστάσεων (information objectives-reliability and completeness of financial and management information).
- Συμμόρφωση με το θεσμικό και κανονιστικό περιβάλλον (compliance objectives-compliance with applicable laws and regulations).

Ειδικότερα, λοιπόν, το Σ.Ε.Ε. αποσκοπεί, με βάση το πλαίσιο C.O.S.O., να διασφαλίσει ότι ο Οργανισμός επιτυγχάνει:

- Τη συνεχή υλοποίηση της επιχειρηματικής του στρατηγικής με αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων.
- Τη συστηματική παρακολούθηση και αντιμετώπιση των κινδύνων που αναλαμβάνονται και τη διαφύλαξη των περιουσιακών του στοιχείων.
- Την πληρότητα και την αξιοπιστία της παραγόμενης πληροφόρησης που απαιτείται για τον ακριβή και έγκαιρο προσδιορισμό της οικονομικής του κατάστασης καθώς και για την κατάρτιση αξιόπιστων λογιστικών καταστάσεων.
- Τη συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του, καθώς και τους πάσης φύσεως εσωτερικούς κανονισμούς του.

Αξίζει εδώ να επισημανθεί ότι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του πλαισίου C.O.S.O. είναι ότι σε αυτό υιοθετείται ένας κατ' ουσία «γενικής χρήσης» ορισμός του Σ.Ε.Ε. κάτι που επιτρέπει σε εταιρείες που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους οικονομίας και με διαφορετικές οργανωτικές δομές να αναπτύξουν εξειδικευμένα πρότυπα σχεδιασμού του Σ.Ε.Ε. αλλά και κριτήρια για την αξιολόγηση του. Πρόσθετα, με το υπόψη πλαίσιο Σ.Ε.Ε. καλύπτεται το σύνολο των δραστηριοτήτων και διαδικασιών μιας επιχείρησης (overall entity) κάτι που δε συμβαίνει με κάποια άλλα συναφή πλαίσια⁵⁴.

⁵⁴ A comparison of internal controls Cobit,SAC,COSO and SAS 55/78- <http://www.isaca.org/bkr-cbt3.htm>

Άξιο αναφοράς επίσης είναι το γεγονός ότι ο ορισμός αναφέρει πως με την εφαρμογή του προτεινομένου πλαισίου αρχών Σ.Ε.Ε. διασφαλίζεται με επάρκεια ή αλλιώς σε εύλογο βαθμό (reasonable assurance) η επίτευξη των τιθεμένων στόχων από την εταιρεία, λογική μάλιστα η οποία υιοθετείται και στον ανάλογο περιεχομένου ορισμό του Σ.Ε.Ε. που είχε δοθεί από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών. Ελεγκτών. Αυτό προφανώς προκύπτει από το γεγονός ότι ένα θετικά αξιολογηθέν Σ.Ε.Ε. αναφορικά με την επάρκεια, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του δεν μπορεί αφενός να μετατρέψει ένα, κατά τεκμήριο, κακό διευθυντικό στέλεχος σε καλό ούτε, και αφετέρου να αποτρέψει τη λήψη λανθασμένων εκτιμήσεων, επιλογών ή /και αποφάσεων.

Μάλιστα στην ίδια λογική κινείται και το πλαίσιο Enterprise Risk Management Framework ή C.O.S.O. II το οποίο θεωρείται πλέον, και συγκεκριμένα από το 2004, η βέλτιστη πρακτική για την ανάπτυξη ενός Σ.Ε.Ε. Οι σημαντικότερες σε σχέση με το προηγούμενο πλαίσιο COSO I, προτάσεις τις οποίες εισάγει, είναι οι εξής :

- Οι άξονες του Σ.Ε.Ε. είναι πλέον εννέα αντί πέντε (όπως αναλύονται στη συνέχεια).
- Το Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων (“Σ.Δ.Κ.”) (Enterprise Risk Management, “E.R.M.”) κινείται με τη λογική της εφαρμογής Σ.Ε.Ε. σε επίπεδο ομίλου, κάτι που σημειωτέον προβλέπεται Π.Δ.Τ.Ε. 2577/9.3.06 για το πλαίσιο αρχών Σ.Ε.Ε., χωρίς όμως να αλλοιώνει την προγενέστερη φιλοσοφία.

Δοθέντων τούτων σε ότι αφορά το E.R.M. αναφέρουμε συνοπτικά τα ακόλουθα:

Το εν λόγω πλαίσιο, αποτελεί ένα σύνολο αρχών, βάσει των οποίων αναπτύσσονται διαδικασίες από το Διοικητικό Συμβούλιο, τη Διοίκηση και το υπόλοιπο προσωπικό ενός οργανισμού, οι οποίες εφαρμόζονται στην χάραξη της στρατηγικής του και σε όλα τα τμήματά του και είναι σχεδιασμένες κατά τέτοιο τρόπο ώστε να:

- Εντοπίζονται πιθανά γεγονότα τα οποία ενδέχεται να επηρεάσουν τον οργανισμό.
- Επιτυγχάνεται η διαχείριση των κινδύνων, ώστε να βρίσκονται πάντοτε εντός του πλαισίου που έχει καθορισθεί (risk appetite).
- Παρέχεται εύλογη διασφάλιση ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Προς τούτο, αναπτύσσονται κατάλληλες πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές, ώστε να διασφαλίζονται οι στόχοι του Σ.Ε.Ε σε όλες τις μονάδες, δραστηριότητες και εργασίες ενός πιστωτικού οργανισμού, ενώ για την υλοποίησή τους λαμβάνεται μέριμνα για την ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών, ειδικότερα, σχετικά με :

- Το εσωτερικό περιβάλλον (internal environment).
- Τον καθορισμό των στόχων (objective setting).
- Τον εντοπισμό των γεγονότων – κινδύνων (event identification).
- Την αξιολόγηση των κινδύνων (risk assessment).
- Την αντιμετώπιση των κινδύνων (risk response).
- Την καθιέρωση ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών (control activities).
- Την πληροφόρηση και επικοινωνία (information and communication).
- Την παρακολούθηση της εφαρμογής όσων αποφασίστηκαν (monitoring).

Επιγραμματικά, με βάση το πλαίσιο αυτό, τα στελέχη του οργανισμού προσπαθούν να εκτιμήσουν και να διαμορφώσουν άποψη σχετικά με το βαθμό «ωρίμανσης» του Σ.Ε.Ε. του πιστωτικού ιδρύματος απαντώντας τις ακόλουθες βασικές ερωτήσεις:

ΕΡΩΤΗΜΑ	<u>ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΟΥ COSO</u>
Τι προσπαθούμε να επιτύχουμε;	Εσωτερικό περιβάλλον - Στοχοθεσία (Internal Environment - Objective Setting)
Ποια γεγονότα-κίνδυνοι μπορούν να μας εμποδίσουν να το επιτύχουμε;	Μέθοδοι εντοπισμού των γεγονότων – κινδύνων (Event identification)
Πόσο επικίνδυνα (ρεαλιστικά) είναι τα επιχειρηματικά σχέδια; Μπορούν να υλοποιηθούν;	Αξιολόγηση επικινδυνότητας (Risk Assessment)
Τι δυνατότητες έχουμε να αποφύγουμε απρόσμενα γεγονότα-κινδύνους;	Αντίδραση σε περίπτωση κινδύνου (Risk response)
Πως είμαστε βέβαιοι ότι δεν έχουμε	Ελεγκτικές διαδικασίες (Control Activities)

απρόσμενες επιπτώσεις από τα γεγονότα - κινδύνους που αναλαμβάνονται;	
Πως είμαστε σίγουροι ότι επιτύχαμε αυτό που επιδιώκαμε;	Πληροφόρηση & Επικοινωνία – Παρακολούθηση (Information & Communication - Monitoring)

Για το σκοπό της ανάπτυξης του Σ.Ε.Ε. σε έναν οργανισμό, το πλαίσιο COSO I (στο οποίο θα αναφερθούμε στη συνέχεια εξαιτίας της διαφοροποίησής του σε σχέση με το Σ.Δ.Κ.) κάνει χρήση πέντε αλληλοεξαρτώμενων βασικών στοιχείων ή συνισταμένων (components) οι οποίες είναι οι εξής:⁵⁵

- α. Το ελεγκτικό περιβάλλον (control environment), που αφορά σε θέματα νοοτροπίας ελέγχου (control culture), δεοντολογίας (ethics), καθώς και διοικητικής εποπτείας και ευθύνης (management oversight and accountability) τα οποία ειδικότερα σχετίζονται με τη σύνθεση / ανεξαρτησία του Διοικητικού Συμβουλίου. και της Επιτροπής Ελέγχου, τη συνεργασία με τους Εσωτερικούς Ελεγκτές, τη φιλοσοφία του «επιχειρείν» της διοίκησης, την οργανωτική δομή, την κατανομή αρμοδιοτήτων, την πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κ.ά. Η ύπαρξη ελεγκτικού περιβάλλοντος αποτελεί τη βάση για την απρόσκοπτη και ορθή λειτουργία των υπολοίπων συνισταμένων ενός Σ.Ε.Ε.
- β. Οι μηχανισμοί αξιολόγησης των πάσης φύσεως κινδύνων (risk assessment) στους οποίους εκτίθεται μια επιχείρηση και αφορούν τις διαδικασίες για τον εντοπισμό (identification) και την ανάλυση τους (analysis). Προϋποθέσεις για την αξιολόγηση των κινδύνων αποτελούν: η ύπαρξη συγκεκριμένου πλαισίου που περιγράφει με επάρκεια τους στόχους προς επίτευξη, ο κατάλληλος επιμερισμός τους σε κάθε δραστηριότητα στον οργανισμό, και τέλος η δυνατότητα υλοποίησής τους, υπό τους περιορισμούς της υφιστάμενης οργανωτικής δομής αλλά και των διαθεσίμων πόρων. Με δεδομένη την καταγραφή και τον επιμερισμό των στόχων στις δραστηριότητες του οργανισμού, οι «μηχανισμοί αξιολόγησης» αποσκοπούν στο να εντοπίσουν και να

⁵⁵ STEVEN J ROOT: Beyond COSO - Internal Control to Enhance Corporate Governance, σελ.119-135

ιεραρχήσουν τους κινδύνους, οι οποίοι ενδέχεται να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων σε κάθε επιμέρους δραστηριότητα.

- γ. Οι μηχανισμοί ελέγχου και διαχείρισης των κινδύνων (control activities) που αναλυτικότερα επικεντρώνονται σε: στην ανάπτυξη κατάλληλων πολιτικών για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και την αντιμετώπιση των αναλαμβανομένων κινδύνων, στην ανάπτυξη διαδικασιών για την υλοποίηση των εν λόγω πολιτικών, και στην επιβεβαίωση ότι υφίσταται συμμόρφωση με τις πολιτικές αυτές. Οι ελεγκτικές δραστηριότητες διενεργούνται σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες του οργανισμού, όπως: εγκρίσεις, εξουσιοδοτήσεις, επαληθεύσεις, συμφωνίες, ελέγχους λειτουργικής αποδοτικότητας, στη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων και διαχωρισμό καθηκόντων.
- δ. Οι μηχανισμοί πληροφόρησης και επικοινωνίας (information and communication) αφορούν στην ύπαρξη κατάλληλων μηχανισμών για την παραγωγή επαρκούς, πλήρους, αξιόπιστης, έγκαιρης και συνεχούς ροής πληροφόρησης από και προς τα αρμόδια όργανα (στελέχη / υπηρεσίες) μιας επιχείρησης, καθώς και προς πρόσωπα φυσικά ή νομικά εκτός αυτού.
- ε. Οι μηχανισμοί παρακολούθησης (monitoring) του Σ.Ε.Ε., οι οποίοι αποσκοπούν στην αξιολόγηση του και τη βελτίωση της αποδοτικότητάς του, σε διαρκή βάση, δεδομένου του συνεχώς μεταβαλλόμενου εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Επί του προκειμένου πρέπει να συνεκτιμώνται οι ακολουθούμενες επιμέρους διαδικασίες και μεθοδολογίες αξιολόγησης, η τεκμηρίωση του ελέγχου, το πρόγραμμα ελέγχου, η αναφορά – καταγραφή των αδυναμιών έτσι ώστε να δρομολογούνται διορθωτικές ενέργειες.

Η κατά τα άνω αξιολόγηση των συνισταμένων του Σ.Ε.Ε. διενεργείται με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

- (i) **Επάρκεια**, δηλαδή γίνεται σύγκριση των απαιτούμενων προδιαγραφών και διαδικασιών για καθεμιά δραστηριότητα σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση.

- (ii) **Αποδοτικότητα**, εξετάζεται δηλαδή κατά πόσον υπάρχει συμμόρφωση με το προβλεπόμενο πλαίσιο λειτουργίας ή αλλιώς αν οι προβλεπόμενοι έλεγχοι λειτουργούν.
- (iii) **Αποτελεσματικότητα**, αξιολογείται εν προκειμένω κατά πόσον οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι / ζημιές που αποτρέπονται από τους ελεγκτικούς μηχανισμούς υπερβαίνουν το κόστος λειτουργίας των τελευταίων (σχέση κόστους – οφέλους).

Ακολουθείται, προφανώς, παρόμοια λογική με εκείνη που αποτυπώνεται στα Διεθνή ελεγκτικά πρότυπα και συγκεκριμένα στο υπ' αριθμ.300 με το οποίο παρέχονται οδηγίες και κατευθύνσεις στους Ελεγκτές σχετικά με τις παραμέτρους αξιολόγησης της επάρκειας - αποτελεσματικότητας του Σ.Ε.Ε.⁵⁶

3.3 Ιστορική Εξέλιξη των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου

Η γέννηση της έννοιας του ελέγχου συμπίπτει με τη δημιουργία των πρώτων ανθρωπίνων κοινωνιών. Υπαγορεύθηκε από την άεναη εμφάνιση φαινομένων οικονομικών ατασθαλιών και έλλειψης χρηστής διαχείρισης, αλλά και τη διαχρονική διόγκωση των συναλλαγών. Ειδικότερα:

Αρχαίοι χρόνοι

- Συγκεκριμένες μορφές ελέγχου αλλά και ελεγκτών απαντώνται γύρω στο 3000 π.Χ. στους Νινευίτες της Βαβυλώνας, καθώς και στην Αίγυπτο επί εποχής Φαραώ.
- Ο Κλεισθένης, ανέθεσε τον έλεγχο των δημοσίων εσόδων σε 10 βουλευτές τους επονομαζόμενους «αποδέκτες». Μάλιστα πρόβλεψε και δεύτερο ανεξάρτητο έλεγχο από 10 «άρχοντες λογιστές».
- Ο Σωκράτης στους διαλόγους του επισημαίνει την ανάγκη συνδρομής εσωτερικού ελέγχου στους διαχειριστές επιχειρηματικών κινδύνων.

⁵⁶ INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS: Standard and Guidelines for the professional practice of Internal Auditing-U.K.1998 ,σελ.23,24

- Ο Αριστοτέλης αναφέρει στα «Πολιτικά», ότι προς αποφυγή καταχρήσεων πρέπει η λογοδοσία να γίνεται δημόσια, και θεωρεί ότι ο έλεγχος των δαπανών έχει αποτρεπτικό και παιδαγωγικό χαρακτήρα.
- Στο Κράτος των Αθηνών, είχε ιδρυθεί σώμα λογιστών αλλά και αναθεωρητών ελεγκτών που εκλέγονταν από το λαό και ονομάζονταν «εύθυνου».
- Στην υπόλοιπη Ελλάδα, συναντάμε τους «εξεταστές», τους «δοκιμαστές», τους «αρχησκόπους» καθώς και τους «συνηγόρους» κάτι ανάλογο με το δημόσιο θεσμό του «συνηγόρου του πολίτη».
- Στην Αρχαία Ρώμη , τέλος, προβλεπόταν ο έλεγχος των δημοσίων οικονομικών από τους «ύπατους», τους «κήνσορες» ή «τιμητές» και τους «ταμίες».

Μεσαίωνας- Αναγέννηση

- Στοιχεία μεθοδικότερου ελέγχου απαντώνται στην πατρίδα της λογιστικής, την Ιταλία, όπου το ελεγκτικό έργο διεκπεραιωνόταν από δύο διαφορετικά πρόσωπα.
- Στη Βενετία, συστήνεται (1581) η πρώτη Ένωση Επαγγελματιών Ελεγκτών (Collegio dei Raxonati).
- Στην Αγγλία, απαντάται μια πιο ξεκάθαρη μορφή εσωτερικού ελέγχου, καθόσον για σχετικά έργα στο Υπουργείο Οικονομικών χρειαζόταν η σύμπραξη τριών ατόμων.
- Στην ίδια χώρα επί εποχής Εδουάρδου Α΄(1825) πρωτοεμφανίζεται ο όρος “Auditor”.

Μετά την Αναγέννηση

- Στην Αγγλία, εμφανίζονται στις αρχές 19 ου αιώνα οι πρώτοι ορκωτοί λογιστές (Chartered Accountants).
- Σταθμό στην ιστορία ανάπτυξης του ελεγκτικού επαγγέλματος αποτέλεσε ο Βρετανικός Νόμος για τη συγχώνευση των Σιδηροδρομικών Εταιρειών (1845) με τον οποίο καθιερώθηκε η θεώρηση του ετήσιου ισολογισμού από ελεγκτές.
- Στην ευρύτερη Βρετανική επικράτεια, σχηματίζονται έκτοτε επαγγελματικές ενώσεις ορκωτών ελεγκτών, που οδηγούν στη διάδοση του επαγγέλματος.

- Στη χώρα μας ιδρύεται (1833) το Ελεγκτικό Συνέδριο με σκοπό: να παρακολουθεί την τήρηση των αρχών του δημοσιονομικού συστήματος και να κρίνει από τα αποτελέσματα της διαχείρισης ποιες μεταβολές είναι αναγκαίες για το γενικό συμφέρον.
- Στις Η.Π.Α., μετά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και παράλληλα με την τότε εκρηκτική οικονομική ανάπτυξη άρχισαν να δημοσιεύονται ελεγμένοι ισολογισμοί. Στην πράξη, επρόκειτο για απαίτηση των Τραπεζιτών, οι οποίοι φοβούνταν ότι οι ισολογισμοί των επιχειρήσεων απέκρυπταν την πραγματική οικονομική κατάστασή τους.
- Η περαιτέρω οικονομική ανάπτυξη, η μεγέθυνση των επιχειρήσεων, η διεθνοποίηση των αγορών και κυρίως τα κρούσματα κακής εταιρικής διακυβέρνησης κατέστησαν αναγκαία τη θεσμοθέτηση κανόνων και αρχών εσωτερικού ελέγχου, με αποτέλεσμα το 1941 να ιδρυθεί το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors, "I.I.A.") το οποίο μέχρι και σήμερα, αποτελεί το ευρύτερα αναγνωρισμένο όργανο.
- Στη χώρα μας ανάλογο Ινστιτούτο ιδρύθηκε το 1985, αν και το επάγγελμα του Εσωτερικού Ελεγκτή προϋπήρχε πολύ νωρίτερα, ιδιαίτερα στον χώρο των Τραπεζών. Ενδεικτικά, σημειώνεται ότι στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, το αρχαιότερο πιστωτικό ίδρυμα της χώρας μας, η λειτουργία της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου χρονολογείται από το 1861.

Κλείνοντας, το κεφάλαιο αυτό, πέραν του ότι επιβεβαιώνεται η διατυπωθείσα στην αρχή του άποψη περί της χρησιμότητας του Σ.Ε.Ε. στην ανάπτυξη ενός υγιούς πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης, προκύπτει, εύλογα πιστεύουμε, το συμπέρασμα πως κανένα Διοικητικό Συμβούλιο ή Επιτροπή Ελέγχου δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί στο εκ των πραγμάτων, πολύπλευρο και χρονοβόρο έργο αξιολόγησης του Σ.Ε.Ε. χωρίς τη στήριξη- συνδρομή της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου⁵⁷. Σε ότι αφορά ειδικά τον χρηματοπιστωτικό τομέα η ανάγκη αυτή αναγνωρίζεται, τόσο από την Επιτροπή Βασιλείας, όσο και από την Τράπεζα Ελλάδος (βλ.Π.Δ.Τ.Ε.2577/2006-κεφ.Υ). Οι

⁵⁷ European Commission Green Paper: "The Role, the Position and the Liability of the Statutory Auditor within the European Union", 1996,p.24
http://coso.org/publications/executive_summary_integrated-framework.htm

ολοένα, εξάλλου, αυξανόμενες απαιτήσεις σε θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης και Σ.Ε.Ε. εξαιτίας των συνεχών ανακατατάξεων στη διεθνή επιχειρηματική κοινότητα αλλά και των κρίσεων που κατά καιρούς προκύπτουν καθιστούν ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη για ισχυρές και λειτουργικές Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΜΟΝΑΔΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Η πασιφανής, από τις προηγούμενες ενότητες, εμπλοκή και σπουδαιότητα του ρόλου της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στις διαδικασίες άσκησης της Εταιρικής Διακυβέρνησης επιβεβαιώνεται και από το Institute of Internal Auditors, που στο προοίμιο των Ελεγκτικών Προτύπων (Standards and Guidelines for the Professional Practice of Internal Auditing) αναφέρει ότι:⁵⁸

«Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη αντικειμενική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, εφαρμόζοντας συστηματική και πειθαρχημένη προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, διενέργειας ελέγχων και εταιρικής διακυβέρνησης».

Συνάμα όμως από τη σχετική διεθνή αρθρογραφία γύρω από τις εξελίξεις που σημειώθηκαν τα τελευταία έτη στο θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης αναδεικνύεται σαφέστατα η ανάγκη αφενός επαναπροσδιορισμού του ρόλου που καλούνται να επιτελέσουν οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου εντός ενός εκάστου Οργανισμού και αφετέρου ανάπτυξης νέων μεθοδολογιών για τη διεκπεραίωση του έργου τους. Οι απαιτήσεις αυτές εμφανίζονται ακόμη πιο αυξημένες σε ότι αφορά τις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου των Τραπεζών, εξαιτίας των, κατά τον ίδιο σχεδόν χρόνο, δραστικών αλλαγών στο συναφές ρυθμιστικό πλαίσιο εποπτείας.

Στις ενότητες που ακολουθούν θα επικεντρωθούμε στο ρυθμιστικό πλαίσιο εποπτείας των Τραπεζών και ιδιαίτερα των Ελληνικών, και τους βάσει αυτών κανόνες λειτουργίας των αντιστοίχων Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου.

⁵⁸ Ο ορισμός αυτός υιοθετήθηκε και από την Επιτροπή Βασιλείας (Αυγ.2001)

4.1 Εταιρική Διακυβέρνηση και Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου στους Τραπεζικούς Οργανισμούς

Το ειδικό ενδιαφέρον του θέματος της Εταιρικής Διακυβέρνησης στις Τράπεζες εστιάζεται στο ότι αυτές, σε αντιδιαστολή με τις υπόλοιπες εταιρείες εισηγμένες ή μη, υπόκεινται πέραν των κανόνων εταιρικού δικαίου και σε ιδιαίτερα αυστηρό καθεστώς εποπτείας. Και τούτο, τόσο διότι δέχονται καταθέσεις του κοινού και είναι φορείς χρηματοδότησης, όσο και επειδή παρέχουν επενδυτικές υπηρεσίες. Δεν εκπλήσσει λοιπόν που στους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης των Πιστωτικών Ιδρυμάτων, που προτείνουν διεθνείς οργανισμοί περιλαμβάνονται και σειρά κανόνων προληπτικής εποπτείας τους⁵⁹.

Πάντως, μέχρι πριν τρεις δεκαετίες περίπου, οι εποπτικές και ρυθμιστικές αρχές του τραπεζικού τομέα εκτελούσαν τα καθήκοντά τους σε ένα γενικά «ήρεμο» τραπεζικό περιβάλλον. Το ρυθμιστικό καθεστώς της εποχής εκείνης χαρακτηριζόταν από «κλειστά» χρηματοπιστωτικά συστήματα, πλήρως προστατευμένα από το διεθνή ανταγωνισμό. Το γνωστό “σύστημα του Bretton Woods”⁶⁰, όπως καθιερώθηκε να αναφέρεται η νέα τάξη πραγμάτων που συμφωνήθηκε από τη διεθνή κοινότητα αμέσως μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, κατέστησε ουσιαστικά ασήμαντο το συναλλαγματικό κίνδυνο που αντιμετώπιζαν οι τράπεζες, ενώ οι διακυμάνσεις των επιτοκίων των διεθνών νομισμάτων ήταν, ως επί το πλείστον, μέτριες, και ο ανταγωνισμός των τιμών δεν διαδραμάτιζε κανένα ρόλο, αφού οι Κεντρικές Τράπεζες εφάρμοζαν αυστηρούς κανονισμούς αναφορικά με τον καθορισμό των δανειστικών και καταθετικών επιτοκίων. Παράλληλα, ο ανταγωνισμός από άλλα, μη τραπεζικά χρηματοοικονομικά ιδρύματα, ήταν επουσιώδης, ενώ ο διεθνής ανταγωνισμός από ξένα τραπεζικά ιδρύματα ήταν και αυτός περιορισμένος, λόγω των διαφόρων περιορισμών στη διακίνηση συναλλάγματος και κεφαλαίων που εφάρμοζαν οι κυβερνήσεις των χωρών.

⁵⁹ Δημήτρης Γ.Τσιμπανούλης: «Εταιρική Διακυβέρνηση και Χρηματοπιστωτικό σύστημα» στο βιβλίο «Το νέο χρηματοοικονομικό περιβάλλον»- Εκδόσεις Αντ.Σάκκουλα και Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2004

⁶⁰ Π.Αλεξάκης : Το Χρηματοπιστωτικό σύστημα, σελ.109, Ε.Α.Π.-2000

Η κατάσταση αυτή άλλαξε άρδην στα μέσα της δεκαετίας του 1970, αφού μετά την κατάρρευση του συστήματος του Bretton Woods, ξεκίνησε μια διαδικασία απελευθέρωσης του χρηματοπιστωτικού συστήματος, που άρχισε να διαδίδεται ευρέως (βοηθούσης και της τεχνολογίας), με αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση του συναλλαγματικού καθώς και του επιτοκιακού κινδύνου. Οι εποπτικές αρχές βρέθηκαν ξαφνικά αντιμέτωπες με χρηματοοικονομικές κρίσεις και προβλήματα χρηματοπιστωτικής σταθερότητας.

Έτσι, το 1975, οπότε και λίγο μετά την κατάργηση του συστήματος Bretton Woods (σταθερών συναλλαγματικών ισοτιμιών) εκδηλώθηκε η πρώτη μεγάλη διεθνής τραπεζική κρίση (κατάρρευση των Τραπεζών Herstatt και First National Bank)⁶¹, η Επιτροπή Βασιλείας, για τη νομική υπόσταση της οποίας έχουμε ήδη αναφερθεί, εξέδωσε το πρώτο της κείμενο με τίτλο « Αρχές για την εποπτεία των αλλοδαπών εγκαταστάσεων των Τραπεζών». Το εν λόγω κείμενο, γνωστό ως «Κονκορδάτο της Βασιλείας (Basel Concordat)», αναθεωρήθηκε το 1983 και συμπληρώθηκε το 1990 και το 1992.⁶² Την ίδια περίοδο εκδόθηκαν αντίστοιχες διατάξεις / οδηγίες της Ευρωπαϊκής Κοινότητας⁶³, οι οποίες ενσωματώθηκαν στο Ελληνικό Δίκαιο με το Νόμο 2076/1.8.1992 «Ανάληψη και άσκηση δραστηριότητας πιστωτικών ιδρυμάτων και άλλες συναφείς διατάξεις», ο οποίος αντικαταστάθηκε από Ν.3424/13.12.2005, «τροποποίηση, συμπλήρωση και αντικατάσταση των διατάξεων του Ν. 2331/1995 και προσαρμογή της Ελληνικής νομοθεσίας στην Οδηγία 2001/97/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου» και συμπληρώθηκε με τον Ν.3601/1.8.2007, «Ανάληψη και άσκηση δραστηριοτήτων από τα πιστωτικά ιδρύματα», με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η ενσωμάτωση στην Ελληνική Τραπεζική Νομοθεσία των διατάξεων και οδηγιών του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, υπ' αριθμ.2006/48/ΕΚ σχετικά με την ανάληψη και την άσκηση δραστηριότητας από τα πιστωτικά ιδρύματα. (L 177/30.6.06) και 2006/49/ΕΚ για την επάρκεια των ίδιων κεφαλαίων των επιχειρήσεων επενδύσεων και των πιστωτικών ιδρυμάτων (L 177/30.6.06)⁶⁴,⁶⁵.

⁶¹ Π. Πετράκης: Στρατηγική Τραπεζικής Ανάπτυξης, σελ.191, Ε.Α.Π.-2000

⁶² Χρ. Γκόρτσος: Τραπεζικό Περιβάλλον, σελ.54-61, Ε.Α.Π.-2000

⁶³ Χρ. Γκόρτσος: Ο ενιαίος χρηματοπιστωτικός χώρος, σελ.22 και 91

⁶⁴ Χρ.Γκόρτσος: Τραπεζικό Περιβάλλον, κεφάλαια 2.3.-4 και 8, Ε.Α.Π.-2000

⁶⁵ Σχετική νομοθεσία <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/LegalF/laws.aspx>

Ως καταλυτικό βήμα προς την κατεύθυνση της διαμόρφωσης ουσιαστικού πλαισίου εποπτείας των Τραπεζών καταγράφεται η γνωστή ως «Συμφωνία της Βασιλείας για την κεφαλαιακή επάρκεια» ή «Basel I Capital Accord», του 1988 η οποία τροποποιήθηκε το 1996. Με τα εν λόγω κείμενα εναρμονίστηκαν σε διεθνές επίπεδο οι κανόνες υπολογισμού της κεφαλαιακής επάρκειας των Τραπεζών (Ν.2396/96 σχετική Π.Δ.Τ.Ε. 2397/96) και ειδικότερα καθορίστηκε η μεθοδολογία προσδιορισμού των κεφαλαιακών απαιτήσεων για την κάλυψη έναντι των κινδύνων: πιστωτικός και αγοράς.⁶⁶

Αποσκοπώντας, όπως αναφέρεται, στην προώθηση της σταθερότητας στο χρηματοπιστωτικό τομέα, η Επιτροπή Βασιλείας δημοσιοποίησε το Σεπτ.1998 το «πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης του Σ.Ε.Ε. των πιστωτικών ιδρυμάτων». Με το κείμενο αυτό, το οποίο υιοθετήθηκε στη χώρα μας με την έκδοση της Π.Δ.Τ.Ε.2438/98, τέθηκαν, κατ' ουσία, τα ελάχιστα πρότυπα για την ανάπτυξη του Σ.Ε.Ε. και την αξιολόγησή του από την Εποπτική Αρχή (Τράπεζα Ελλάδος). Δόθηκε, έτσι, η δυνατότητα να διαμορφωθεί για πρώτη φορά ενιαία, επί του προκειμένου, αντίληψη για τις βασικές αρχές λειτουργίας του Σ.Ε.Ε. και τους σκοπούς του, κάτι που στις χώρες, τουλάχιστον, με ανεπτυγμένα χρηματοπιστωτικά συστήματα ήταν ήδη θεσμοθετημένο. Μνείας χρήζουν, επίσης, ο σαφής προσδιορισμός των «υπευθυνοτήτων και αρμοδιοτήτων» των οργάνων διοίκησης και της Μ.Ε.Ε. καθώς και η αναφορά περί ανεξαρτησίας της τελευταίας και της οργανωτικής υπαγωγής της στη Διοίκηση ή το Διοικητικό Συμβούλιο και της και άμεσης πρόσβασης της στην Επιτροπή Ελέγχου (εφόσον υφίσταται).

Η εν λόγω Π.Δ.Τ.Ε. αντικαταστάθηκε με την 2577/9.3.2006 ανάλογου τίτλου, η οποία συμπληρώθηκε και τροποποιήθηκε με την ΠΔ/ΤΕ 2597 31.10.2007 « Πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης κ των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και σχετικές αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων». Με τις νέες αυτές Πράξεις επιχειρήθηκε η ενσωμάτωση, κατά βάση, των εξελίξεων που στο μεταξύ διαμορφώθηκαν σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο και αφορούν, κυρίως, θέματα Σ.Ε.Ε., εταιρικής διακυβέρνησης και

παραγωγής οικονομικής πληροφόρησης⁶⁷. Επισημαίνεται, μάλιστα, ότι οι βέλτιστες πρακτικές της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα του Σ.Ε.Ε. των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων, κάτι πρωτοποριακό για τα Ελληνικά δεδομένα. Αναλυτικότερα με τις υπόψη Π.Δ.Τ.Ε.:

- Καθορίζονται για πρώτη φορά τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνουν τα Πιστωτικά Ιδρύματα για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής τους σε θέματα οργάνωσης και Σ.Ε.Ε. σε επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων του χρηματοπιστωτικού τομέα, περιλαμβανομένων και των ασφαλιστικών επιχειρήσεων επί των οποίων διατηρούν έλεγχο, συνεκτιμωμένων δε των ιδιαιτέρων, κατά περίπτωση, χαρακτηριστικών λειτουργίας.
- Προσδιορίζονται, διεξοδικά, οι άξονες των αρμοδιοτήτων και ευθυνών του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοίκησης και η, υπό προϋποθέσεις, συγκρότηση σε επίπεδο Δ.Σ. της Επιτροπής Ελέγχου και της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων. Η σκοπιμότητα λειτουργίας του δεύτερου συλλογικού οργάνου είναι μάλλον ή βέβαιο πως σχετίζεται με τις αυξημένες ευθύνες σε θέματα διαχείρισης κινδύνων που αναλαμβάνει το Δ.Σ., σύμφωνα με τις νέες κατευθύνσεις της Επιτροπής Βασιλείας (Ιούνιος 2004-Αναθεώρηση Νοε.2005) για το πλαίσιο εποπτείας της κεφαλαιακής επάρκειας των Π.Ι. (Basel II- International Convergence of Capital Measures and Capital Standards)⁶⁸.
- Προβλέπεται η υποχρεωτική λειτουργία των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνων καθώς και, η υπό προϋποθέσεις, Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης .

Ακόμη με τις εν λόγω Π.Δ.Τ.Ε., και σε αντιδιαστολή με την προηγούμενη, προβλέπεται η επιβολή κυρώσεων σε περίπτωση παρεκκλίσεων.

⁶⁷ Χρ. Γκόρτσος: «Το νέο πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και τους Σ.Ε.Ε. των Πιστωτικών και χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων»- Δελτίο αρ.44/2006 της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, σελ.25.

⁶⁸ Το πλαίσιο αυτό έχει ήδη υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα με τις οδηγίες 2006/48/ΕΚ και 2006/49/Κ οι οποίες, όπως προαναφέρθηκε αναμένεται να ενσωματωθούν σύντομα στο Ελληνικό Δίκαιο.

Ιδιαίτερα σε ότι αφορά τη Μ.Ε.Ε. της μητρικής Τράπεζας οι αρμοδιότητές της προσδιορίζονται σαφώς πιο διευρυμένες, σε σχέση με το παρελθόν, και εκτείνονται πλέον σε επίπεδο ομίλου.

Προς το παρόν, εκείνο που, συμπερασματικά, αξίζει να επισημανθεί, κατά την άποψή μας, είναι πως οι υπόψη και η ιδιαίτερα η Π.Δ.Τ.Ε. 2577/9.3.2006 μπορεί να αποτελέσει σημείο αναφοράς για θέματα εταιρικής διακυβέρνησης και ανάπτυξης Σ.Ε.Ε. σε επιχειρήσεις της χώρας μας που δραστηριοποιούνται σε άλλους τομείς.

Παράλληλα, θεωρούμε ότι αποτελεί μια πολύ καλή βάση για την ανταπόκριση των Τραπεζών στις σημαντικές αλλαγές σε θέματα διαχείρισης κινδύνων, και εκτίμησης κεφαλαιακής επάρκειας, σύμφωνα με το πλαίσιο Basel II. Όπως χαρακτηριστικά είχε σημειώσει, ο επικεφαλής της Διεύθυνσης Εποπτείας Πιστωτικού Συστήματος της Τράπεζας Ελλάδος⁶⁹ «καμία άλλη διεθνώς ρυθμιστική παρέμβαση δεν είχε στο παρελθόν τέτοιας έκτασης επίπτωση και ανάγκη προσαρμογών σε θεσμικό και λειτουργικό επίπεδο για την άσκηση εποπτείας ή στην οργάνωση και στη διαχείριση των κινδύνων από τα ίδια τα πιστωτικά ιδρύματα, όσο η νέα προσέγγιση στο θέμα της κεφαλαιακής επάρκειας σύμφωνα με το πλαίσιο της Βασιλείας II».

Βασικοί στρατηγικοί στόχοι του νέου Συμφώνου είναι:

- Η προώθηση της ασφάλειας και σταθερότητας του διεθνούς χρηματοπιστωτικού συστήματος.
- Η ενίσχυση των συνθηκών ίσου ανταγωνισμού, καθώς η Basel II απομακρύνεται από την άποψη της Basel I ότι οι εποπτικοί κανόνες πρέπει να είναι ίδιοι για όλους (one size fits all) και αναγνωρίζει ότι όσο πιο αποτελεσματικό είναι ένα Πιστωτικό Ίδρυμα στην εκτίμηση και διαχείριση των αναλαμβανομένων κινδύνων τόσο λιγότερα κεφάλαια θα πρέπει να διακρατά για κάθε προϊόν ή υπηρεσία.

⁶⁹ Π. Κυριακόπουλος : Η ενσωμάτωση της Βασιλείας II στην Ελληνική Νομοθεσία- Περιοδικό Οικονομική Επιθεώρηση, Δεκ.2006, με την υποστήριξη της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών.

- Η ενδυνάμωση της λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων (enterprise-wide risk management).
- Η σταδιακή σύγκλιση των εποπτικών ίδιων κεφαλαίων (regulatory capital) προς το οικονομικό κεφάλαιο (economic capital), το οποίο διακρατούν οι Τράπεζες για προληπτικούς λόγους, μέσω της αναγνώρισης από τις εποπτικές αρχές της αποτίμησης του κινδύνου που εκείνες πραγματοποιούν. Συνολικά, οι νέες προτάσεις της Basel II βασίζονται σε τρεις αλληλένδετους πυλώνες (pillars):

➤ **Τον 1^ο πυλώνα (minimum capital requirements)**, όπου καθορίζονται οι ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις για την κάλυψη των αναλαμβανομένων κινδύνων, καθώς και οι κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται και οι μεθοδολογίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό της κεφαλαιακής επάρκειας των Πιστωτικών Ιδρυμάτων.

➤ **Τον 2^ο πυλώνα (supervisory review process)**, όπου καταγράφονται οι διαδικασίες που πρέπει να εφαρμόσουν οι Εποπτικές Αρχές για να εξετάζουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των μεθόδων που ακολουθούν οι Τράπεζες για την αξιολόγηση της κεφαλαιακής τους επάρκειας και κατά πόσον αυτές συνάδουν με τη φιλοσοφία του 1^{ου} πυλώνα.

➤ **Τον 3^ο πυλώνα (market discipline)**, όπου προσδιορίζονται τα στοιχεία που πρέπει να δημοσιεύουν τα πιστωτικά ιδρύματα, ώστε να ενισχυθεί η πειθαρχία μέσω της αγοράς.

Οι ποσοτικές και ποιοτικές προϋποθέσεις για την υλοποίηση του νέου εποπτικού πλαισίου απαίτησαν μεγάλης έκτασης προσαρμογές στα συστήματα διαχείρισης κινδύνων και στις ελεγκτικές διαδικασίες καθώς και στη νοοτροπία των στελεχών των Τραπεζών και των εποπτικών αρχών ώστε να κατανοούν και να διαχειρίζονται τα νέα προϊόντα και μορφές κινδύνου, σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές της αγοράς με ευέλικτο τρόπο, διασφαλίζοντας παράλληλα τη σταθερότητα του συστήματος. Ας σημειωθεί με την ευκαιρία ότι, για το ρόλο των κατά περίπτωση Εποπτικών Αρχών η

Επιτροπή Βασιλείας επισημαίνει ότι η εποπτεία δεν είναι θετική επιστήμη και συνεπώς είναι αναπόφευκτο στις σχετικές διαδικασίες να υπεισέρχονται κάποια ιδιαίτερα υποκειμενικά στοιχεία και για το λόγο αυτό τα αρμόδια Εποπτικά όργανα θα πρέπει να διεκπεραιώνουν το έργο τους με απόλυτη διαφάνεια και υπευθυνότητα. Καταρχήν, θα πρέπει να δημοσιεύουν τα κριτήρια βάσει των οποίων θα αξιολογούν τις μεθοδολογίες που χρησιμοποιούν τα Πιστωτικά Ιδρύματα, για τον υπολογισμό των κεφαλαιακών απαιτήσεων. Ακόμη οσάκις ζητούν από τις Τράπεζες να θέτουν στόχους ή να διατηρούν κεφάλαια υψηλότερα από τα ελάχιστα καθορισμένα, αυτό να δημοσιοποιείται και κυρίως να δικαιολογείται επαρκώς.

Γενικότερα, το πλαίσιο (Basel II) υπαγόρευσε την ανάγκη λήψης μέτρων από τις Τράπεζες ώστε να διαμορφώσουν ένα ισχυρό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης και ιδιαίτερα από εκείνες οι οποίες θα εφαρμόσουν τις εξελιγμένες μεθόδους μέτρησης και διαχείρισης των κινδύνων. Όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς, ήτοι το Διοικητικό Συμβούλιο, η Διοίκηση και η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου καλούνται να αναπτύξουν υπευθυνότητες για διαφορετικές πτυχές των συστημάτων. Ενδεικτικά, η Μ.Ε.Ε. θα πρέπει να ελέγχει μια φορά το χρόνο τις διαδικασίες αξιολόγησης-εκτίμησης των παραμέτρων του πιστωτικού κινδύνου (πιθανότητα αθέτησης ή Probability of Default-ζημιά σε περίπτωση αθέτησης ή Loss Given Default⁷⁰).

4.2. Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου των Τραπεζικών Οργανισμών

Δεν χωρεί αμφιβολία ότι η από ετών επικρατούσα άποψη στη διεθνή κοινότητα πως η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, αποτελεί «αναπόσπαστο τμήμα»⁷¹ του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης ή ότι συμμετέχει «ζωτικά στη συναφή διαδικασία»⁷², υιοθετείται ξεκάθαρα από την Π.Δ.Τ.Ε 2577/2006 με την οποία καθορίστηκε το «πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης του Σ.Ε.Ε. των Τραπεζών».

⁷⁰ BIS:International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Revised Framework, παραγρ.443 Nov.2005 – www.bis.org/publ/bcbs118.htm

⁷¹ Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών- http://www.theiia.org/index.cfm?doc_id4052

⁷² BIS: “Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations”, Sept.1999,p.7-
www.bis.org/publ/bcbs56.pdf

Πέραν τούτου , με το ίδιο ρυθμιστικό κείμενο ενισχύεται το ιεραρχικό επίπεδο της Μ.Ε.Ε. εντός του οργανογράμματος μιας Τράπεζας, όπως συμβαίνει και με τη Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων. Σε αντίθεση, λοιπόν, με το προηγούμενο καθεστώς (Π.Δ.Τ.Ε.2438/98-&VIII) όπου προβλεπόταν ότι η Μ.Ε.Ε. «υπάγεται οργανικά στη Διοίκηση του Πιστωτικού Ιδρύματος ή στο Διοικητικό Συμβούλιο και έχει άμεση πρόσβαση στη Επιτροπή Ελέγχου», τώρα πλέον η εποπτεία της δραστηριότητάς της ασκείται από το Διοικητικό Συμβούλιο μέσω της Επιτροπής Ελέγχου (Π.Δ.Τ.Ε.2577/06 &V), συλλογικά όργανα στα οποία, μάλιστα, ανήκει αποκλειστικά η ευθύνη για τη διαμόρφωση των συνθηκών ανεξαρτησίας των Εσωτερικών Ελεγκτών. Ακολουθούνται, δηλαδή, οι συναφείς διατάξεις του Ν.3016/2002 (όπως τροποποιήθηκε με το Ν.3091/2002) «Για την εταιρική διακυβέρνηση των ανωνύμων εταιρειών με εισηγμένες μετοχές στην Ελληνική χρηματιστηριακή αγορά». Διατυπώνεται επίσης ρητά ότι στις κύριες αρμοδιότητες της Μ.Ε.Ε εντάσσεται, μεταξύ άλλων, «η εύλογη και αντικειμενική διαβεβαίωση του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοίκησης του Πιστωτικού Ιδρύματος σχετικά με την επίτευξη των στόχων του Σ.Ε.Ε. σε επίπεδο Ομίλου». Παρέχεται, πρόσθετα, η δυνατότητα υποβολής προτάσεων για τη θεραπεία αδυναμιών του Σ.Ε.Ε. ή και τη βελτίωση των υφισταμένων διαδικασιών και πρακτικών, ακολουθώντας, έτσι τόσο στην περίπτωση αυτή όσο και στις αμέσως προηγούμενες, αλλά και σε αρκετά ακόμη θέματα, τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές⁷³.

4.3 Εταιρική Διακυβέρνηση, Έργο και Στελέγωση των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, οι σημαντικές εξελίξεις ως προς το πλαίσιο άσκησης της Εταιρικής Διακυβέρνησης στο χρηματοπιστωτικό τομέα δημιούργησαν σαφώς πιο διευρυμένες, συγκριτικά με το παρελθόν, αρμοδιότητες και ευθύνες για τη Μ.Ε.Ε.

Ειδικότερα στην Π.Δ.Τ.Ε.2577/06 προβλέπεται μεταξύ άλλων ότι στις κύριες αρμοδιότητες της Μ.Ε.Ε. εντάσσονται :

⁷³ BIS: Internal audit in banks and the supervisors ,relationship with auditors, Principles 4-6, August 2001 και IIA:Standards and Guide lines for the Professional Practice of Internal Auditing, standard 110

1. 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.
2. Η αξιολόγηση, μέσω των ελέγχων που διενεργεί, του βαθμού εφαρμογής και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που έχουν θεσπιστεί για τη διαχείριση κινδύνων και τον υπολογισμό των παραμέτρων στις οποίες βασίστηκε η εκτίμηση της κεφαλαιακής επάρκειας του πιστωτικού ιδρύματος και των εταιρειών του ομίλου, όπου προβλέπεται, καθώς και του βαθμού ενσωμάτωσης του συστήματος διαχείρισης κινδύνων στους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων (use tests).
3. Η επιβεβαίωση προς την Τράπεζα της Ελλάδος της πληρότητας και εγκυρότητας των πιο πάνω διαδικασιών και ειδικότερα των διαδικασιών εκτίμησης των παραμέτρων, στις οποίες βασίστηκε η εκτίμηση του ύψους της πιθανής ζημίας.
4. Η αξιολόγηση του έργου των τομέων εσωτερικού ελέγχου, όπου υπάρχουν, στις μονάδες του πιστωτικού ιδρύματος και των εταιρειών του ομίλου του.
5. 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.
6. Η αξιολόγηση της οργάνωσης και λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής καθώς και των λογιστικών συστημάτων.

7. Η υποβολή προτάσεων για την θεραπεία τυχόν αδυναμιών που εντοπίζονται στο Σ.Ε.Ε., ή και τη βελτίωση των υφιστάμενων, διαδικασιών και πρακτικών, προκειμένου να επιτυγχάνονται πλήρως οι στόχοι τους Σ.Ε.Ε.

8. 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 κ.λ.π.), με σχετική ενημέρωση της Διοίκησης και της Επιτροπής Ελέγχου.

9. Η εύλογη και αντικειμενική διαβεβαίωση του Δ.Σ. και της Διοίκησης του πιστωτικού ιδρύματος σχετικά με την επίτευξη των στόχων του Σ.Ε.Ε., όσον αφορά το πιστωτικό ίδρυμα και τις εταιρείες του ομίλου του οποίου είναι επικεφαλής.

Για το σκοπό αυτό η Μ.Ε.Ε.:

- i. 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 διενεργουμένων ελέγχων και για τις τυχόν συστάσεις στις οποίες έχει προβεί.
- ii. Υποβάλλει, εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους, στη Διοίκηση και μέσω της Επιτροπής Ελέγχου στο Διοικητικό Συμβούλιο του πιστωτικού ιδρύματος έκθεση σχετικά με:
 - Την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του Σ.Ε.Ε. στο πιστωτικό ίδρυμα και στις εταιρείες του ομίλου.
 - Την αποτελεσματικότητα και την τήρηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και των συναφών πιστοδοτικών διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής προβλέψεων (με επισήμανση των τυχόν μη καλυπτόμενων κινδύνων),.
 - Την επάρκεια των διαδικασιών σε σχέση με την εσωτερική αξιολόγηση της κεφαλαιακής επάρκειας του πιστωτικού ιδρύματος.

- Την εκτίμηση για την πληρότητα της διαδικασίας ή μεθοδολογίας υπολογισμού της απομείωσης της αξίας των δανείων και άλλων περιουσιακών στοιχείων και των τυχόν μεταβολών κατά τη διάρκεια της χρήσης.
- Πρόγραμμα δράσης για τον επόμενο χρόνο.

Με βάση, εξάλλου, τις οδηγίες της Επιτροπής Βασιλείας για την κεφαλαιακή επάρκεια η Μ.Ε.Ε. θα πρέπει να αξιολογεί, κατ' έτος τουλάχιστον, τα συστήματα / εργαλεία μέτρησης του πιστωτικού κινδύνου και των παραμέτρων του, υποχρέωση η οποία έχει ήδη ενσωματωθεί και στο σχέδιο των συναφών οδηγιών της Τράπεζας της Ελλάδος. Ανάλογη πρόβλεψη υφίσταται και για συστήματα μέτρησης του λειτουργικού κινδύνου.

Ενώ, λοιπόν, μέχρι πρότινος και με βάση τις διατάξεις της Π.Δ.Τ.Ε. 2438/98 κύριο καθήκον των Μ.Ε.Ε. των Τραπεζών ήταν «ο τακτικός έλεγχος της απόδοσης και αποτελεσματικότητας του Σ.Ε.Ε., ώστε να διαπιστώνεται η ορθότητα και συνέπεια εφαρμογής της πολιτικής και των διαδικασιών που έχει θεσμοθετήσει το Διοικητικό Συμβούλιο και η Διοίκηση», έργο για το οποίο πραγματοποιούνταν στις επιμέρους Μονάδες τεσσάρων ειδών, κυρίως, έλεγχοι (audits), ήτοι διοικητικοί / διαχειριστικοί (management), λειτουργικοί (operational), χρηματοοικονομικοί (financial) και συμμόρφωσης (compliance)⁷⁴, των οποίων η σταδιακή εξέλιξη από τη 1980 μέχρι και σήμερα δημιούργησαν νέες προκλήσεις και ευθύνες για τις Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου και συνεπώς και για τα στελέχη τους.

Καταρχήν καλούνται να διευρύνουν το εύρος των ελέγχων τους, χωρίς βέβαια να παραμελούν τους παραδοσιακούς, αξιολογώντας πλέον και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών που έχουν θεσπιστεί για τη διαχείριση των κινδύνων και τον υπολογισμό των παραμέτρων στις οποίες βασίζεται η εκτίμηση της κεφαλαιακής επάρκειας σε επίπεδο, μάλιστα, Ομίλου (evaluation of risk management processes). Με

⁷⁴ Γεώργιος Ι.Πάσχας: Οι Μονάδες Εσωτερικής Επιθεώρησης των Τραπεζών και ο ρόλος τους για την αντιμετώπιση του Οικονομικού Εγκλήματος, Δελτίο Ε.Ε.Τ.αρ.36, σελ.31-37

δεδομένο, λοιπόν, ότι οι Τράπεζες, για ευνόητους λόγους, αναπτύσσουν σύνθετα μοντέλα και μηχανισμούς για τη διαχείριση των κινδύνων και την εκτίμηση της κεφαλαιακής επάρκειας, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές πρέπει να έχουν ανάλογες εξειδικευμένες γνώσεις. Έτσι μόνο θα είναι σε θέση να κατανοήσουν τη συναφή στρατηγική και μεθοδολογία και να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα των ακολουθουμένων διαδικασιών. Ας σημειωθεί εδώ ότι ο πρόσθετος αυτός ρόλος για τις Μ.Ε.Ε. έχει από το 1999 αποτυπωθεί στο σχετικό ορισμό του Ι.Ι.Α. («Ο Εσωτερικός Έλεγχος ... βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του μέσω συστηματικής και οργανωμένης προσέγγισης για την αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων...»).

Παράλληλα όμως, οι Μ.Ε.Ε. θα πρέπει να εξεύρουν τα μέσα και να διαμορφώσουν τις κατάλληλες συνθήκες ώστε να είναι σε θέση να εκπληρώσουν τη σημαντικότερη, αναμφίβολα, υποχρέωσή τους εκείνη της εύλογης και αντικειμενικής διαβεβαίωσης του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοίκησης του Πιστωτικού Ιδρύματος σχετικά με την επίτευξη σε επίπεδο Ομίλου των στόχων του Σ.Ε.Ε., αναπόσπαστο τμήμα του οποίου αποτελούν και οι βέλτιστες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, όπως χαρακτηριστικά σημειώνεται στην Π.Δ.Τ.Ε. 2577/06. Το συγκεκριμένο καθήκον αποκτά μεγαλύτερη βαρύτητα αν ληφθεί υπόψη ότι τόσο το Δ.Σ., στο οποίο εξ ορισμού ανήκει η ευθύνη, μεταξύ άλλων, της υιοθέτησης κατάλληλων πολιτικών που αποσκοπούν στη διασφάλιση επαρκούς και αποτελεσματικού Σ.Ε.Ε., όσο και η Επιτροπή Ελέγχου στα καθήκοντα της οποίας συγκαταλέγεται η παρακολούθηση και η ετήσια αξιολόγηση της επάρκειας - αποτελεσματικότητας του Σ.Ε.Ε., στηρίζεται αποκλειστικά στην επί του προκειμένου ανεξάρτητη - αντικειμενική - τεκμηριωμένη άποψη καθώς και στις όπου κρίνεται απαραίτητο προτάσεις βελτίωσης του της Μ.Ε.Ε.(assurance and consulting services).

Ταυτόχρονα, όμως, και με δεδομένο ότι οι βέλτιστες πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα του Σ.Ε.Ε., όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην Π.Δ.Τ.Ε. 2577/06, ζητείται από τις Μ.Ε.Ε. η αξιολόγηση και διατύπωση άποψης και για την επάρκεια των αντίστοιχων διαδικασιών - μηχανισμών. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με το ότι οι Μ.Ε.Ε. προβλέπεται, εκ της αποστολής τους να ασκούν και συμβουλευτική δραστηριότητα τις απομακρύνει, όπως βέβαια και τους

Εσωτερικούς Ελεγκτές, ακόμη περισσότερο από το έργο της «αστυνόμευσης» και της διερεύνησης ιστορικών γεγονότων («τυμβωρύχου»). Αντί αυτού έχουν πλέον ρόλο και μάλιστα ουσιαστικό στη διαμόρφωση υγιούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Για το λόγο αυτό θεωρείται ως προαπαιτούμενο οι Μ.Ε.Ε. να βρίσκονται σε συνεχή επαφή και συνεργασία με τους κυριότερους «πελάτες» τους (αποδέκτες των αναφορών τους) δηλαδή, το Διοικητικό Συμβούλιο, την Επιτροπή Ελέγχου, τη Διοίκηση αλλά και τους υπολοίπους επικεφαλής των Διοικητικών Μονάδων και τις Εποπτικές Αρχές, όπως βέβαια και με τη Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων, κάτι βέβαια που ισχύει και με την αντίστροφη φορά. Πρόσθετα, αν όχι πρωτίστως, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές δεν αρκεί πλέον να διαθέτουν μόνο τα γνωστά με τα αρχικά «3-Is» χαρακτηριστικά, ήτοι Integrity - ακεραιότητα, Independence - ανεξαρτησία και Initiative - πρωτοβουλία, αλλά θα πρέπει να είναι σε θέση να αφομοιώσουν την εταιρική κουλτούρα καθώς και τη στρατηγική του Διοικητικού Συμβουλίου και να διακρίνονται για την κριτική ικανότητά τους. Γενικότερα, είναι ανάγκη να αποκτήσουν τις απαιτούμενες για θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης γνώσεις (governance specialists), κάτι που επίσης έχει προ ετών αποτυπωθεί στα διεθνή πρότυπα⁷⁵, έτσι ώστε οι διατυπούμενες απόψεις και οι προτεινόμενες λύσεις να προάγουν το συμφέρον της επιχείρησης.

Πέραν τούτων όμως, και ιδιαίτερα στην περίπτωση Τραπεζικών Ομίλων, επιτακτική προβάλλει η ανάγκη αφενός επαναπροσδιορισμό του τρόπου λειτουργίας των αντίστοιχων Μ.Ε.Ε. και αφετέρου η αναζήτηση λύσεων ώστε να είναι σε θέση να αξιολογούν το έργο των υπολοίπων τομέων εσωτερικού ελέγχου. Σε διαφορετική περίπτωση δεν αποκλείεται να προκύψουν δυσκολίες στη συγκέντρωση των απαιτούμενων στοιχείων έτσι ώστε να παρασχεθεί στο Διοικητικό Συμβούλιο «εύλογη και αντικειμενική διαβεβαίωση για την επίτευξη των στόχων του Σ.Ε.Ε. σε επίπεδο Ομίλου».

⁷⁵ Σχετικά πρότυπα 2100-2120 A1-2130 των International Standards for Professional Practice of Internal Auditing – <http://www.theiia.org/ecm/guidance.cfm?doc-id=1625>

Σύμφωνα, λοιπόν, με τη διεθνώς κρατούσα πρακτική η κατάρτιση των ετήσιων ελεγκτικών προγραμμάτων διενεργείται με βάση την επικινδυνότητα των επιμέρους τραπεζικών δραστηριοτήτων (risk-based audit)⁷⁶. Τα βασικά βήματα για την εκτίμηση της επικινδυνότητας κάθε μίας δραστηριότητας είναι : α) ο προσδιορισμός, β) η μέτρηση και γ) η ιεράρχηση των κινδύνων ή αλλιώς οι απαντήσεις στα ερωτήματα:

- ποιοί κίνδυνοι προκύπτουν και γιατί
- πόσο συχνά
- ποιές και πόσο σημαντικές είναι οι συνέπειες
- πώς αντιμετωπίζονται.

Σημειωτέον ότι για την ποσοτικοποίηση και αξιολόγηση των κινδύνων χρησιμοποιούνται ειδικά μοντέλα, τα οποία είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες και τις δραστηριότητες κάθε χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Η λογική που ακολουθεί η συγκεκριμένη μεθοδολογία επιτρέπει στη Μ.Ε.Ε. να σχηματίσει σαφέστερη εικόνα για τις πλέον επικίνδυνες περιοχές της Τράπεζας και να λειτουργήσει, κατά το δυνατόν, προληπτικά (proactively) αντί κατασταλτικά, κάτι που σαφώς δημιουργεί πρόσθετη αξία (add value) στη δραστηριότητά της. Θεωρείται δε ότι σε περίπτωση Ομίλου εταιριών είναι αυτονόητη η εφαρμογή ενιαίας πολιτικής.

⁷⁶ Στο συνημμένο Παράρτημα 2 παρατίθενται συνοπτικά (i) τα βήματα που απαιτούνται προκειμένου το ετήσιο πρόγραμμα δράσης της Μ.Ε.Ε. να καταρτίζεται με την πιο πάνω λογική , και (ii) τα κύρια χαρακτηριστικά της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Παρότι έχουν διατυπωθεί, διαχρονικά, διαφορετικές απόψεις ως προς το εννοιολογικό περιεχόμενο, τις θεμελιώδεις αξίες και τις βέλτιστες πρακτικές άσκησης της Εταιρικής Διακυβέρνησης, εντούτοις είναι ανέκαθεν κοινή η πεποίθηση πως η επίτευξη των στόχων οιασδήποτε επιχείρησης, και κατ' επέκταση η ικανοποίηση των προσδοκιών των μετόχων της καθώς και όλων εκείνων που έχουν ενδιαφέρον ή / και συμφέρον για την πορεία της, συναρτάται άμεσα, αν όχι άρρηκτα, με το σχεδιασμό και την ενσωμάτωση στη λειτουργία της εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών ή αλλιώς Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.). Ταυτόχρονα, όμως, και με βάση πάντα τις διεθνώς ισχύουσες αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης, είναι γενικά παραδεκτό ότι η ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου ενός Οργανισμού δεν περιορίζεται μόνο στην ανάπτυξη του Σ.Ε.Ε. αλλά επεκτείνεται και στην υποχρέωση της συνεχούς αξιολόγησής του, ως προς την επάρκεια και την αποδοτικότητά του, έργο στο οποίο – χρονοβόρο και πολύπλοκο εκ των πραγμάτων – δεν μπορεί βέβαια να ανταποκριθεί χωρίς τη συνδρομή και τη συμβολή μιας ανεξάρτητης από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες Μονάδας, εκείνης του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit Function).

Ιδιαίτερα στον χρηματοπιστωτικό τομέα η ανάγκη αυτή, δηλαδή της συνεχούς αξιολόγησης του Σ.Ε.Ε., καθίσταται ολοένα και πιο επιτακτική, δεδομένων των σημαντικών αλλαγών που έλαβαν χώρα την τελευταία 35ετία, εξαιτίας πρωτίστως της παγκοσμιοποίησης, μέσω της απελευθέρωσης των αγορών καθώς και της τάσης εξαγορών και συγχωνεύσεων και της δημιουργίας Ομίλων διεθνούς δραστηριοποίησης, με συνέπεια ως εκ τούτου τη διεύρυνση των κινδύνων που αναλαμβάνουν τα Πιστωτικά Ιδρύματα.

Οι εξελίξεις αυτές, όπως ήταν αναμενόμενο, υπαγόρευσαν, τη λήψη μέτρων σε διεθνές και εγχώριο επίπεδο (Basel II και Π.Δ.Τ.Ε. 2577/2006), με σκοπό την περαιτέρω ενίσχυση των κανόνων εποπτείας των Τραπεζών – ιδιαίτερα σε θέματα διαχείρισης

κινδύνων – και τη διαμόρφωση ενός πλέον ισχυρού συστήματος / πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Υπό το πρίσμα των προαναφερομένων είναι προφανές ότι οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου στις Τράπεζες και κατ' επέκταση τα στελέχη τους αντιμετωπίζουν, συγκριτικά με το παρελθόν, σαφώς πιο διευρυμένες ευθύνες αλλά και προκλήσεις.

Έτσι, ενώ μέχρις πρότινος καθήκον τους ήταν η διαπίστωση της συμμόρφωσης με τις καθιερωμένες διαδικασίες διεκπεραίωσης των εργασιών και η, εν συνεχεία, σχετική έγγραφη ενημέρωση του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοίκησης, τώρα πλέον καλούνται να παράσχουν προς αυτούς εύλογη και αντικειμενική διαβεβαίωση σχετικά με την επίτευξη των στόχων του Σ.Ε.Ε., τόσο σε ότι αφορά το Πιστωτικό Ίδρυμα όσο και τις εταιρείες του Ομίλου. Παράλληλα θα πρέπει, εκτός άλλων, να αξιολογείται ο βαθμός εφαρμογής και η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης του συνόλου των αναλαμβανόμενων κινδύνων καθώς και η επάρκεια των μηχανισμών και των διαδικασιών των σχετιζόμενων με την Εταιρική Διακυβέρνηση.

Επομένως δεν αρκεί πλέον η διενέργεια μόνο των παραδοσιακών ελέγχων τους οποίους που επί εικοσαετία τουλάχιστον πραγματοποιούσαν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές. Θα πρέπει τόσο οι ίδιοι όσο και γενικότερα οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.) να εξεύρουν τα μέσα και να αναπτύξουν εκείνες τις δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να ανταποκριθούν στις ως άνω υποχρεώσεις.

Προς την κατεύθυνση αυτή, που αναμφίβολα σηματοδοτεί την αναβάθμιση των Εσωτερικών Ελεγκτών καθώς και των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου σε στρατηγικούς εταίρους του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοίκησης των Τραπεζών σε θέματα άσκησης της Εταιρικής Διακυβέρνησης, είναι μάλλον ή βέβαιο πως θα αποδειχθεί χρήσιμη η κατάρτιση εφεξής του ετήσιου ελεγκτικού προγράμματος με βάση την επικινδυνότητα των επιμέρους τραπεζικών δραστηριοτήτων (risk – based audit), κάτι που φαίνεται πως ήδη απασχολεί τους αρμόδιους χώρους των εγχώριων Πιστωτικών Ιδρυμάτων και ιδιαίτερα εκείνων που δραστηριοποιούνται και εκτός συνόρων.

Εδώ ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι η Ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται ακόμη και σήμερα από έλλειψη κατάλληλα εξειδικευμένων στελεχών στον Εσωτερικό Έλεγχο. Σύμφωνα με τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, «Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μία ανεξάρτητη, αντικειμενική και συμβουλευτική δραστηριότητα η οποία σχεδιάζεται με σκοπό να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες κάθε οργανισμού. Επίσης, θα πρέπει να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων κάθε οργανισμού μέσω μιας συστηματικής και οργανωμένης προσέγγισης, η οποία θα αξιολογεί και θα βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, ελέγχου και διακυβέρνησης». Εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς ότι ανάλογα με την φύση και τις δραστηριότητες του οργανισμού που καλείται να υπηρετήσει ο υποψήφιος εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να διαθέτει και τα κατάλληλα προσόντα, δεξιότητες και εμπειρίες.

Η θέση του Εσωτερικού Ελεγκτή είναι πολύ σημαντική σε κάθε οργανισμό, καθώς είναι εκείνος που επισκοπεί, αξιολογεί και συμβουλεύει ως προς το υφιστάμενο σύστημα εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τα σημεία ελέγχου που έχουν εγκαθιδρύσει οι διοικήσεις των οργανισμών προκειμένου να επιτυγχάνουν τους στόχους τους με οικονομικότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα και να αντιμετωπίζουν επαρκώς και αποτελεσματικά τους κινδύνους που τις χαρακτηρίζουν.

Τα στελέχη μιας σύγχρονης Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, μπορεί και επιβάλλεται να έχουν διαφορετικό ακαδημαϊκό και επαγγελματικό υπόβαθρο, λόγω των διαφορετικών δραστηριοτήτων και διαδικασιών που ελέγχουν στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους. Έτσι, μία υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να απαρτίζεται από Οικονομολόγους, Λογιστές, Μηχανικούς, Τεχνικούς Πληροφοριακών Συστημάτων, κ.λπ. Επειδή όμως δεν έχουν όλες οι εταιρείες την δυνατότητα επαρκούς στελέχωσης τμημάτων εσωτερικού ελέγχου, όπου απαιτείται λαμβάνουν βοήθεια από εμπειρογνώμονες. Έχει άλλωστε αποδειχθεί και στην πράξη ότι οι συνεργασίες τμημάτων εσωτερικού ελέγχου με εξωτερικούς συμβούλους που παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου (co-sourcing) επιφέρει θετικά αποτελέσματα και για τα δύο μέρη,

αλλά κυρίως για τον οργανισμό που υπηρετούν. λαμβανομένου υπόψη ότι μέχρι πρότινος αφενός οι απαιτήσεις αναφορικά με τις εργασίες που καλούνταν να επιτελέσουν οι Εσωτερικές Ελεγκτές ήταν περιορισμένες με αποτέλεσμα οι θέσεις να καλύπτονται από υφιστάμενο και κυρίως έμπειρο προσωπικό των ενδιαφερόμενων εταιριών.

Οι δυνατότητες εξειδικευμένης εκπαίδευσης στην Ελληνική Αγορά είναι περιορισμένες, γιατί εκτός από τις από καιρού προσφερόμενες Διεθνής Επαγγελματικές Πιστοποιήσεις, οι οποίες σημειωτέον δεν είναι ευρεία αναγνωρισμένες ιδιαίτερα δε από τον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, αφού δεν θεωρούνται ως επί του παρόντος σαν επιπρόσθετα προσόντα, ενώ παρά μόνο πρόσφατα το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ξεκίνησε την ενσωμάτωση σχετικών μαθημάτων στα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Ως εκ τούτου, το μάθημα του Εσωτερικού Ελέγχου προσφέρεται από τα Ελληνικά Οικονομικά Πανεπιστήμια είτε σαν μάθημα επιλογής, είτε στα πλαίσια μαθημάτων ελεγκτικής. Ιδιαίτερη προσπάθεια για την προώθηση του Εσωτερικού Ελέγχου καταβάλλουν το Πάντειο Πανεπιστήμιο (με το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης στην Φορολογία και Ελεγκτική, αλλά και με σχετικά μαθήματα στο προπτυχιακό πρόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης), το Πανεπιστήμιο Αιγαίου, το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και το Πανεπιστήμιο Πειραιά όπου έχουν συμπεριλάβει το μάθημα του Εσωτερικού Ελέγχου είτε σαν υποχρεωτικό μάθημα, είτε σαν μάθημα επιλογής στα προγράμματα ορισμένων τμημάτων τους.

Αναφορικά με τις σχετικές Διεθνής Επαγγελματικές Πιστοποιήσεις, παραθέτουμε τα εξής:

- Η πιο γνωστή επαγγελματική πιστοποίηση είναι αυτή του Certified Internal Auditor (CIA), η οποία απαιτεί επιτυχή συμμετοχή σε εξετάσεις 4 μαθημάτων με ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών και 2 χρόνια εμπειρία στον Εσωτερικό Έλεγχο ή άλλο συναφές επάγγελμα. Εξετάσεις διοργανώνονται συνεχώς από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών⁷⁷ (και μπορούν να λάβουν μέρος σε αυτές μέλη του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών⁷⁸).

⁷⁷ www.theiia.org

⁷⁸ www.hiia.gr

- Επίσης, προσφέρονται άλλες 2 επαγγελματικές πιστοποιήσεις από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών της Μεγάλης Βρετανίας και Ιρλανδίας, το ΜΠΑ και το ΡΠΙΑ. Για τις ανωτέρω πιστοποιήσεις, εξετάσεις διενεργούνται 2 φορές το χρόνο (Ιούνιο και Νοέμβριο) από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Μεγάλης Βρετανίας και Ιρλανδίας σε διάφορα εξεταστικά κέντρα στην Μεγάλη Βρετανία και Ιρλανδία.
- Επιπρόσθετα, το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών παρέχει εξειδικευμένες επαγγελματικές πιστοποιήσεις στον Εσωτερικό Έλεγχο όπως το CCSA, CFSA και CGAP⁷⁹.

Εδώ θα πρέπει να τονισθεί ότι προκειμένου για την αποτελεσματική άσκηση του Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να η αρμόδια μονάδα να στελεχώνεται από άτομα που θα κατέχουν τα απαραίτητα προσόντα και δεξιότητες οι οποίες δεν εξαντλούνται με την απόκτηση μιας από τις ανωτέρω πιστοποιήσεις. Ένας αποτελεσματικός εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να είναι επικοινωνιακός, να μπορεί να αποτυπώνει τα γεγονότα αποτελεσματικά στις σχετικές εκθέσεις ελέγχου και να έχει την αίσθηση των κινδύνων που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και τους πιθανούς τρόπους αντιμετώπισής τους. Τα ανωτέρω περιγραφόμενα ακαδημαϊκά προγράμματα και επαγγελματικές πιστοποιήσεις, σε συνδυασμό με την τακτική παρακολούθηση σεμιναρίων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων καθώς και με την απαραίτητη εργασιακή εμπειρία μπορεί να βοηθήσουν στην ανάπτυξη επαρκών στελεχών εσωτερικού ελέγχου.

Κατόπιν τούτων, όσα παρατέθηκαν στην παρούσα εργασία θεωρούμε, καταρχήν πως, συνηγορούν αναμφίβολα στη διατύπωση της άποψης ότι οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου διαδραματίζουν σήμερα, όσο ποτέ άλλοτε, καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού αλλά και ισχυρού πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης των Τραπεζών, κάτι που συμβάλλει, μεταξύ άλλων, στη διατήρηση της σταθερότητας στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

⁷⁹ Για περισσότερα βλέπε www.theiia.org/certifications.

Προκειμένου λοιπόν για την απρόσκοπτη και αποτελεσματική διεξαγωγή των εργασιών τους, οι Μονάδες Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να στελεχώνονται με επαρκές προσωπικό τόσο σε ότι αφορά το αριθμό αλλά και την ποιότητα του. Για αυτό το λόγο μέρμνα θα πρέπει να ληφθεί για την βελτίωση του υφιστάμενου εκπαιδευτικού πλαισίου προκειμένου για την ενίσχυση και την εδραίωση του ρόλου του Εσωτερικού Ελεγκτή.

Κυρίως όμως η Ελληνική Πολιτεία θα πρέπει να μεριμνήσει για την συνεχιζόμενη ανανέωση του πλαισίου της Εταιρικής Διακυβέρνησης που ισχύει στη χώρα μας, λαμβάνοντας υπόψη την εμπειρία τόσο στο διεθνή όσο και στο εγχώριο χρηματοοικονομικό χώρο, όσο και τις εξελίξεις ευμενής ή δυσμενής η οποίες καταδεικνύουν ότι το εν λόγω πλαίσιο είναι δυναμικό και πρέπει συνεχώς να εξελίσσεται, να μεταλλάσσεται και να ενημερώνεται ώστε να είναι σύγχρονο με την τρέχουσα πραγματικότητα. Ενδεικτικά λοιπόν σημειώνουμε ότι η τελευταία ενημέρωση του ελληνικού πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης έγινε το 2001, ενώ σε πολλές χώρες πραγματοποιείται ακόμα και σε ετήσια βάση, όπως άλλωστε φαίνεται και στο Παράρτημα 1, όπως αυτό είναι αναρτημένο στην ιστοσελίδα του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Εταιρικής Διακυβέρνησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

I. Ελληνική Βιβλιογραφία

- 1. Επιτροπή για την Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα (1999), Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα: Συστάσεις για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και του ανταγωνιστικού μετασχηματισμού. Αθήνα 1999.**
- 2. Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (2000), Απόφαση 5/204 περί κανόνων συμπεριφοράς των εταιρειών που έχουν εισάγει τις μετοχές τους στο χρηματιστήριο Αθηνών και των συνδεδεμένων με αυτές προσώπων, Αθήνα.**
- 3. Ο Νόμος 3016/2002 Για την Εταιρική Διακυβέρνηση, κατ'άρθρο ερμηνεία, αξιολόγηση από τη σκοπιά των θεσμικών επενδυτών- Σπήλιου Αντ.Μούζουλα – Εκδόσεις Σάκκουλα Θεσσαλονίκη 2003.**
- 4. Ο Νόμος υπ' αριθμ. 3016/2002 Για την Εταιρική Διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 110/17.05.2002) , όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26 του νόμου 3091 /2002 (ΦΕΚ 24.12.2002)**
- 5. Εταιρική Διακυβέρνηση: Υποχρεωτική ή εθελουσία, εφημερίδα «ΤΟ ΒΗΜΑ» 15.12.2001.**
- 6. Συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης: τι είναι και τι επιτυγχάνουν, Athens Laboratory of Business Administration (ALBA), Νικόλαος Τραυλός, Οκτώβριος 2003.**
- 7. Τυμπανούλης Δημ., Εταιρική Διακυβέρνηση στον Χρηματοπιστωτικό Τομέα - σελ. 433 τόμου «Το νέο ευρωπαϊκό χρηματοοικονομικό περιβάλλον» - έκδοση Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών.**
- 8. Κουτσούπης Ανδρ., Assistant Manager Pricewaterhouse Coopers- Άρθρο με θέμα «Εταιρική Διακυβέρνηση και Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου- Περιοδικό Οικονομικά Χρονικά, Τεύχος Μάρτιος-Απρίλιος 2004.**

9. **Τσάτσος Κων.**, «Η κοινωνική Φιλοσοφία των αρχαίων Ελλήνων» 1993
σελ.134.
10. **Γκόρτσος Χρ.**, «Το νέο πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων
αξιολόγησης της οργάνωσης και τους Σ.Ε.Ε. των Πιστωτικών και
χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων»- Δελτίο αρ.44/2006 της Ελληνικής
Ένωσης Τραπεζών , σελ.25
11. **Πετράκης Π.**:Στρατηγικές Τραπεζικής Ανάπτυξης, Ε.Α.Π. (2000)
12. **Καλφάογλου Φαίδ.**: «Η επίπτωση του νέου πλαισίου υπολογισμού των
κεφαλαιακών απαιτήσεων Τραπεζών (Βασιλεία ΙΙ στη σταθερότητα και
αποτελεσματικότητα του Τραπεζικού Συστήματος,», Τεύχος Οκτ.-
Δεκ.2006, σελ.69-78, Ε.Ε.Τ.
13. **Μέκκος Κων.** : Η Εταιρική Διακυβέρνηση- Όψεις του προβλήματος και
πιθανές απαντήσεις, σελ.81, Εκδόσεις Σταμούλη (2003)
14. **Αλεξιάκης Παν.**: Το Χρηματοπιστωτικό σύστημα, σελ.109, Ε.Α.Π.-2000
15. **Πάσχας Γεώρ.**: Οι Μονάδες Εσωτερικής Επιθεώρησης των Τραπεζών και
ο ρόλος τους για την αντιμετώπιση του Οικονομικού Εγκλήματος, Δελτίο
Ε.Ε.Τ.αρ.36, σελ.31-37
16. **Ξανθάκης Μανώλης, Τσιπούρη Λένα και Σπανός Λουκάς** «Εταιρική
Διακυβέρνηση: Έννοιες και Μέθοδοι Αξιολόγησης», Εκδόσεις
Παπαζήση, 2003
17. **Grant Thornton και Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών**, « Έρευνα
Εταιρικής Διακυβέρνησης 2005», 2005
18. **Grant Thornton και Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών**, « Έρευνα
Εταιρικής Διακυβέρνησης 2006», 2006
19. **Grant Thornton και Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών**, « Έρευνα
Εταιρικής Διακυβέρνησης 2007», 2007
- 20.
21. **Καπράλος Σ.** «Πλήρες και Σύγχρονο Μοντέλο για την ΕΧΑΕ», Ένθετο
για την Εταιρική Διακυβέρνηση, Μέτοχος, 483, σελ. 62 (2007)

II. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. **Cadbury Report** (1992), Report of the committee on the financial Aspects of Corporate Governance, Gee professional publishing Ltd, London
2. **Mckinsey and Company** , (July 2002) Mckinsey Global Investor Survey on Corporate Governance, Key Findings, www.mckinsey.com
3. **Root.S.J.** “Beyond Coso:Internal to enhance Corporate Governance” John Wiley & sons, Inc. New York, 1998,p.11, 119-135
4. **Gregory, Holly J.&Simms,Marsha E.**, ‘Corporate Governance: What it is and why it matters’
5. **Van de Berghe L., Carchon S.** «Corporate Governance Practices in Flemish Family Businesses /2001 p.4/ <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract.id=288287>
6. **Experiences from the Regional Corporate Governance Roundtables** p.58-59, O.O.Σ.A.
7. **INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS:** Standard and Guidelines for the professional practice of Internal Auditing-U.K.1998 ,σελ.23,24
8. **European Commission Green Paper:** “The Role, the Position and the Liability of the Statuary Auditor within the European Union”, 1996,
9. **DuPlessis, J.J., McConvill, J. and Bagaric, M.** “Principles of Contemporary Corporate Governance”, Cambridge University Press, 2005
10. **Solomon, J. - Solomon, A.** “Corporate Governance and Accountability”, Wiley 2007
11. **Monk, R.,Minow** “Corporate Governance” Blackwell Publishing, 2008
12. **Aman, H., Nguyen, P.** “Do stock prices reflect the Corporate Governance Quality of Japanese firms?. Journal of the Japanese and International Economies, 2007
13. **Bauer, R., Guenster, N., Otten, R.** “Empirical evidence on Corporate Governance in Europe: the effect on stock returns, firm value and performance” Journal of Asset Management, 2004

14. **Bebchuk, L., Cohen, A.** "The costs of entrenched boards", *Journal of Financial Economics*, 2005
15. **Brown, L., Caylor, M.** "Corporate Governance and Firm Evaluation", *Journal of Accounting and Public Policy*, 25, 2005
16. **Core, J., Guay, W., Rusticus, T.** "Does weak governance cause weak stock returns? An examination of firm operating performance and investors. expectations" *Journal of Finance*, 61, 2006
17. **Cremers, J., Nair, V.B.** "Governance Mechanisms and Equity Prices" *Journal of Finance*, 60, 2006
18. **Chhaochharia, V., Laeven, L.** "The Invisible Hand in Corporate Governance. Finance Working Paper No 165/2007", *ECGI Working Paper Series in Finance*, 2007
19. **Drobetz, W., Schillhofer, A., Zimmermann, H.** "Corporate Governance and expect stock returns: Evidence from Germany", *European Financial Management*, 2004
20. **Gruszczynski, M.** "Corporate Governance and Financial Performance of companies in Poland", *Warsaw School of Economics, Poland*, Paper presented to the 59th International Atlantic Economic Conference, London, 9- 13 March 2005
21. **Hermalin, B., Weisbach, M.** "Transparency and Corporate Governance", *University of California nad University of Illinois working paper*, 2007
22. **Hsiang-tsai, C.** "An empirical Study of Corporate Governance and corporate Performance", *Journal of American Academic of Business*, *Gambridge*, 2005

III. Δικτυακοί Τόποι

1. BANK OF INTERNATIONAL SETTLEMENTS (BIS) <http://www.bis.org>
2. ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ <http://www.bankofgreece.gr/Pages/default.aspx>
3. ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. <http://nbg.gr>
4. ΤΡΑΠΕΖΑ ΕFG EUROBANK <http://www.eurobank.gr>
5. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε. <http://www.piraeusbank.gr>
6. CITIGROUP <http://www.citigroup.com>
7. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (Ο.Ο.Σ.Α.) <http://www.oecd.org>
8. ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ Ν. ΥΟΡΚΗΣ <http://www.nyse.com>
9. INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS <http://theia.org>
10. COSO:COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION <http://www.coso.org>
11. ATHENS LABORATORY OF BUSINESS ADMINISTRATION (ALBA) <http://www.alba.edu.gr>
12. EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE INSTITUTE <http://www.ecgi.org>
13. INTERNATIONAL CORPORATE GOVERNANCE NETWORK <http://www.icgn.org>
14. NORTHERN TERRITORY GOVERNMENT <http://www.nt.gov.au>
15. ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΩΝ <http://fgi.org.gr>
16. TRANSPARENCY INTERNATIONAL <http://www.transparency.org>
- 16.FINANCIAL SERVICES AUTHORITY <http://www.fsa.gov.uk>
18. CONSULTGROUP www.consultgroup.net.au
19. TAPESTRYNETWORKS www.tapestrynetworks.com
20. www.nestoradvisors.com/Articles/Article8.pdf
21. TO BHMA <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=46&ct=3&artId=173506&dt=17/08/2008#xzz0ut4QVgNI>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης⁸⁰



Argentina

- Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina January 2004



Australia

- Revised Corporate Governance Principles and Recommendations 2 August 2007
- Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations March 2003
- Corporate Governance: A guide for fund managers and corporations 1 December 2002
- Horwath 2002 Corporate Governance Report 2002
- Corporate Governance: A Guide for Investment Managers and Corporations July 1999
- Corporate Governance - Volume One: in Principle June 1997
- Corporate Governance - Volume Two: In Practice June 1997
- AIMA Guide & Statement of Recommended Practice (Corporate Governance Statements by Major ASX Listed Companies) June 1995
- Bosch Report 1995



Austria

- Austrian Code of Corporate Governance January 2009
- Austrian Code of Corporate Governance (amended 2007) June 2007
- Austrian Code of Corporate Governance (as amended in January 2006) January 2006
- Austrian Code of Corporate Governance (as amended on 22 February 2005) 22 February 2005
- Austrian Code of Corporate Governance November 2002

⁸⁰ Όπως είναι αναρτημένοι στην ιστοσελίδα http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php



Bahrain

- Corporate Governance Code Kingdom of Bahrain 16 March 2010



Baltic States

- Baltic Guidance on the Governance of Government-owned Enterprises 2 June 2010



Bangladesh

- The Code of Corporate Governance for Bangladesh March 2004



Belgium

- The 2009 Belgian Code on Corporate Governance 12 March 2009
- Draft 2009 Belgian Code on Corporate Governance July 2008
- Code Buysse: Corporate governance for non-listed companies 21 September 2005
- Belgian Corporate Governance Code 9 December 2004
- Draft 2008 Belgian Corporate Governance Code 18 June 2004
- Director's Charter January 2000
- Guidelines on Corporate Governance Reporting 18 November 1999
- Corporate governance for Belgian listed companies (The Cardon Report) December 1998
- Corporate Governance - Recommendations January 1998



Brazil

- Code of Best Practice of Corporate Governance (4th edition) September 2009
- Code of Best Practice of Corporate Governance (3rd edition) 30 March 2004
- Recomendações sobre Governança Corporativa June 2002
- Panorama de Governança Corporativa no Brasil: Report by McKinsey & Company and Korn/Ferry International October 2001



Bulgaria

- Bulgarian National Code For Corporate Governance 10 October 2007



Canada

- Corporate Governance: Guide to Good Disclosure (January 2006) January 2006
- Corporate Governance: A guide to good disclosure December 2003
- Corporate Governance Policy–Proposed New Disclosure Requirement and Amended Guidelines 26 March 2002
- Beyond Compliance: Building a Governance Culture (Saucier Report) November 2001
- Five Years to the *Dey* June 1999
- Building on Strength: Improving Governance and Accountability in Canada's Voluntary Sector February 1999
- Where Were The Directors? Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada (The Toronto Report) December 1994



China

- Provisional Code of Corporate Governance for Securities Companies 15 January 2004
- The Code of Corporate Governance for Listed Companies in China 7 January 2001



Colombia

- Colombian Guide of Corporate Governance for Closed Societies and Family Firms September 2009
- Colombian Code of Best Corporate Practice 2007



Croatia

- Code of Corporate Governance 2009



Cyprus

- Cyprus Corporate Governance Code (2nd edition, March 2006) March 2006
- Addendum of the Corporate Governance Code November 2003
- Corporate Governance Code 24 September 2002



Czech Republic

- Corporate Governance Code based on the OECD Principles (2004) June 2004
- Revised Corporate Governance Code (Based on OECD Principles 2001) February 2001



Denmark

- Recommendations on Corporate Governance April 2010
- Recommendations for corporate governance of August 15, 2005 sections III and V revised by December 10, 2008 10 December 2008
- Active ownership and transparency in private equity funds: Guidelines for responsible ownership and good corporate governance 26 June 2008
- Recommendations for corporate governance of August 15, 2005, section VI revised by February 6, 2008 6 February 2008
- Revised Recommendations for Corporate Governance in Denmark 15 August 2005
- Report on Corporate Governance in Denmark December 2003
- The Nørby Committee's report on Corporate Governance in Denmark 6 December 2001
- Guidelines on Good Management of a Listed Company (Corporate Governance) 29 February 2000



Egypt

- Code of Corporate Governance for Private Sector in Egypt October 2006
- Code of Corporate Governance for State Owned Enterprises in Egypt July 2006



Estonia

- Corporate Governance Recommendations 1 January 2006



Finland

- Finnish Corporate Governance Code 2008 20 October 2008
- Proposal for an updated Finnish Corporate Governance Code 6 May 2008
- Improving Corporate Governance of Unlisted Companies January 2006
- Corporate Governance Recommendations for Listed Companies December 2003



France

- Recommendations on Corporate Governance January 2010
- Corporate Governance Code of Listed Corporations December 2008
- AFG - Recommandations sur le gouvernement d'entreprise - Version 2008 January 2008
- Recommandations sur le gouvernement d'entreprise March 2004
- The Corporate Governance of Listed Corporations October 2003
- Promoting Better Corporate Governance In Listed Companies 23 September 2002
- Vienot II Report July 1999
- Recommendations on Corporate Governance 9 June 1998
- Vienot I Report June 1995



FYR Macedonia

- White Paper on Corporate Governance in South-Eastern Europe June 2003



Georgia

- Corporate Governance Code for Commercial Banks 23 September 2009



Germany

- German Corporate Governance Code as amended on 18 June 2009 18 June 2009
- German Corporate Governance Code as amended on 6 June 2008 6 June 2008

- German Corporate Governance Code as amended 14 June 2007 14 June 2007
- Amendment to the German Corporate Governance Code - The Cromme Code (June 2006) 12 June 2006
- Amendment to the German Corporate Governance Code - The Cromme Code (June 2005) 2 June 2005
- Corporate Governance Code for Asset Management Companies 27 April 2005
- Amendment to the German Corporate Governance Code - The Cromme Code (May 2003) 21 May 2003
- The German Corporate Governance Code (The Cromme Code) 26 February 2002
- Baums Commission Report (Bericht der Regierungskommission Corporate Governance) 10 July 2001
- German Code of Corporate Governance (GCCG) 6 June 2000
- Corporate Governance Rules for German Quoted Companies January 2000
- DSW Guidelines June 1998
- Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) 5 March 1998



Greece

- Principles of Corporate Governance 24 July 2001
- Principles on Corporate Governance in Greece: Recommendations for its Competitive Transformation October 1999



Hong Kong

- Hong Kong Code on Corporate Governance 19 November 2004
- Model Code for Securities Transactions by Directors of Listed Companies: Basic Principles June 2001
- Corporate Governance Disclosure in Annual Reports March 2001
- Code of Best Practice February 1999



Hungary

- Corporate Governance Recommendations 11 March 2008

- Corporate Governance Recommendations 6 August 2007
 - Corporate Governance Recommendations February 2002
-



Iceland

- Corporate Governance Guidelines June 2009
 - Guidelines on Corporate Governance 2nd Edition 2005
 - Guidelines on Corporate Governance 16 March 2004
-



India

- Corporate Governance Voluntary Guidelines 2009 24 December 2009
 - Report of the Kumar Mangalam Birla Committee on Corporate Governance February 2000
 - Draft Report of the Kumar Mangalam Committee on Corporate Governance September 1999
 - Desirable Corporate Governance in India - A Code April 1998
-



Indonesia

- Code of Good Corporate Governance 2006 January 2007
 - Code for Good Corporate Governance April 2001
 - Code for Good Corporate Governance March 2000
-



Ireland

- Code of Corporate Governance for Independent Directors of Investment Funds January 2010
 - Irish Development NGOs Code of Corporate Governance 2008
 - Corporate Governance, Share Option and Other Incentive Schemes March 1999
-



Italy

- New Regulation on Banks' Organisation and Corporate Governance 4 March 2008

- Corporate Governance Code (Codice di Autodisciplina) 14 March 2006
- Handbook on Corporate Governance Reports February 2004
- Corporate Governance Code (il Codice di Autodisciplina delle società quotate rivisitato) July 2002
- Report & Code of Conduct (The Preda Code) October 1999
- Testo Unico sulle disposizioni in materia di intermediazione February 1998



Jamaica

- Code on Corporate Governance (Final) 25 October 2006
- Code of Corporate Governance (Second draft) 6 October 2005
- Proposed Code on Corporate Governance 20 January 2005



Japan

- Principles of Corporate Governance for Listed Companies 16 April 2004
- Revised Corporate Governance Principles 26 October 2001
- Report of the Pension Fund Corporate Governance Research Committee, Action Guidelines for Exercising Voting Rights June 1998
- Corporate Governance Principles: A Japanese view 30 October 1997
- Urgent Recommendations Concerning Corporate Governance September 1997



Kazakhstan

- Code on Corporate Governance 26 July 2007



Kenya

- Principles for Corporate Governance in Kenya 2002
- Sample Code of Best Practice for Corporate Governance 2002



Latin America

- Latin American Corporate Governance White Paper 2003



Latvia

- Principles of Corporate Governance and Recommendations on their Implementation 27 December 2005



Lebanon

- Corporate Governance Code for Small and Medium Enterprises (SMEs) 13 June 2006



Lithuania

- Corporate Governance Code for the Companies listed on the National Stock Exchange of Lithuania 23 April 2003



Luxembourg

- The Ten Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange (Revised October 2009) 15 September 2009
- ALFI Code of Conduct for Luxembourg Investment Funds September 2009
- The Ten Principles of Corporate Governance of the Luxembourg Stock Exchange April 2006



Malaysia

- Malaysian Code on Corporate Governance (Revised 2007) 1 October 2007
- Malaysian Code on Corporate Governance March 2000



Malta

- Principles of Good Corporate Governance: Revised Code for Issuers of Listed Securities 3 November 2005
- Principles of Good Corporate Governance for Public Interest Companies 3 November 2005
- Principles of Good Corporate Governance 1 October 2001



Mexico

- Código de Mejores Prácticas Corporativas July 1999



Moldova

- Code of Corporate Governance June 2007



Montenegro

- Corporate Governance Code in Montenegro 13 May 2009



Morocco

- Moroccan Code of Good Corporate Governance Practices 17 March 2008



New Zealand

- Corporate Governance in New Zealand: Principles and Guidelines - A Handbook for Directors, Executives and Advisers 16 March 2004
- Corporate Governance in New Zealand: Principles and Guidelines 16 February 2004
- Corporate Governance Principles 6 November 2003
- Corporate Governance in New Zealand: Consultation on Issues and Principles Background Reference 5 September 2003
- Corporate Governance in New Zealand: Consultation on Issues and Principles Questionnaire 3 September 2003



Nigeria

- Code of Corporate Governance for Banks in Nigeria Post Consolidation 1 March 2006



Norway

- The Norwegian Code of Practice for Corporate Governance 21 October 2009
- The Norwegian Code of Practice for Corporate Governance 4 December 2007
- The Norwegian Code of Practice for Corporate Governance 28 November 2006
- The Norwegian Code of Practice for Corporate Governance (Revised 2005) 8 December 2005
- The Norwegian Code of Practice for Corporate Governance 7 December

2004



Pakistan

- Code of Corporate Governance (Revised) 28 March 2002
- Stock Exchange Code of Corporate Governance 4 March 2002



pan-Europe

- ecoDa Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe 24 March 2010
- EVCA Corporate Governance Guidelines June 2005
- EASD Principles and Recommendations May 2000
- Euroshareholders Corporate Governance Guidelines 2000 February 2000
- Sound business standards and corporate practices: A set of guidelines September 1997
- Corporate Governance in Europe June 1995



Peru

- Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas July 2002
- Perú: Código de Buen Gobierno Corporativo para Empresas Emisoras de Valores November 2001



Poland

- Code of Best Practice for WSE Listed Companies 19 May 2010
- Code of Best Practice for WSE Listed Companies 4 July 2007
- Best Practices in Public Companies 2005 29 October 2004
- Best Practices in Public Companies in 2002 4 July 2002
- The Corporate Governance Code for Polish Listed Companies (The Gdańsk Code) 15 June 2002



Portugal

- CMVM Corporate Governance Code 2010 (Recommendations) 8 January 2010

- CMVM Corporate Governance Code September 2007
- Proposal on the Corporate Governance Code 3 April 2007
- White Book on Corporate Governance in Portugal February 2006
- Recommendations on Corporate Governance November 2003
- CMVM Regulation N° 11/2003: Corporate Governance 2003
- CMVM Regulation No 07/2001: Corporate Governance December 2001
- Recommendations on Corporate Governance November 1999



Romania

- Bucharest Stock Exchange Corporate Governance Code 22 January 2009
- Corporate Governance Code in Romania 24 June 2000



Russia

- The Russian Code of Corporate Conduct 4 April 2002



Saudi Arabia

- Corporate Governance Regulations in the Kingdom of Saudi Arabia 12 November 2006



Serbia

- Corporate Governance Code of the Belgrade Stock Exchange 9 July 2008



Singapore

- Code of Corporate Governance 2005 14 July 2005
- Proposed Revisions to the Code of Corporate Governance December 2004
- Code of Corporate Governance 21 March 2001



Slovakia

- Corporate Governance Code for Slovakia January 2008

- Corporate Governance Code (Based on the OECD Principles) September 2002



Slovenia

- Corporate Governance Code 8 December 2009
- Corporate Governance Code (Amended 5 February 2007) 5 February 2007
- Corporate Governance Code 14 December 2005
- Corporate Governance Code 18 March 2004



South Africa

- King Code of Governance for South Africa 2009 (King III) 1 September 2009
- King Report on Corporate Governance for South Africa - 2002 (King II Report) March 2002
- King I Report 24 November 1994



South Korea

- Code of Best Practices for Corporate Governance February 2003
- Code of Best Practice for Corporate Governance September 1999



Spain

- Unified Good Governance Code 19 May 2006
- IC-A: Code of Ethics for Companies April 2006
- Draft Unified Code of Recommendations for the Good Governance 16 January 2006
- IC-A: Principles of Good Corporate Governance for Unlisted Companies December 2005
- IC-A: Principles of Good Corporate Governance December 2004
- Decálogo del Directivo May 2004
- The Aldama report 8 January 2003
- Código de Buen Gobierno 26 February 1998

- Círculo de Empresarios October 1996



Sri Lanka

- Draft rules on Corporate Governance for Listed Companies July 2006



Sweden

- The Swedish Code of Corporate Governance 22 December 2009
- Swedish Code of Corporate Governance May 2008
- Swedish Code of Corporate Governance 13 September 2007
- Swedish Code of Corporate Governance *Report of the Code Group* 16 December 2004
- Swedish Code of Corporate Governance *A Proposal by the Code Group* 21 April 2004
- The NBK Recommendations February 2003
- Corporate Governance Policy 26 October 2001



Switzerland

- Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 21 February 2008
- Governance in Family Firms December 2006
- Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance: 25 June 2002
- Corporate Governance Directive 1 June 2002



Taiwan

- Taiwan Corporate Governance Best-Practice Principles 2002 2002



Thailand

- The Principles of Good Corporate Governance For Listed Companies 2006 March 2006
- Code of Best Practice for Directors of Listed Companies October 2002
- Best Practice Guidelines for Audit Committee 23 June 1999

- The SET Code of Best Practice for Directors of Listed Companies 19 January 1998



The Netherlands

- Banking Code 9 September 2009
- Dutch corporate governance code 10 December 2008
- SCGOP Handbook of Corporate Governance 2004 2004
- The Dutch corporate governance code (the Tabaksblat Code) 9 December 2003
- Draft Corporate Governance Code 1 July 2003
- SCGOP Handbook of Corporate Governance August 2001
- Government Governance; Corporate governance in the public sector, why and how? 2 November 2000
- Peters Report & Recommendations, Corporate Governance in the Netherlands 27 July 1997



The Philippines

- Code of Corporate Governance 2002
- ICD Code of Proper Practices for Directors 30 March 2000



Trinidad and Tobago

- Corporate Governance Guideline May 2006



Tunisia

- Guide de Bonnes Pratiques de Gouvernance des Entreprises Tunisiennes 25 June 2008



Turkey

- Corporate Governance Principles June 2003



Ukraine

- Ukrainian Corporate Governance Principles 3 June 2003



United Arab Emirates

- Corporate Governance Code for Joint-Stock Companies 9 April 2007



United Kingdom

- The UK Corporate Governance Code June 2010
- A Stewardship Code for Institutional Investors 19 January 2010
- The Audit Firm Governance Code January 2010
- 2009 Review of the Combined Code: Final Report 1 December 2009
- A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities: Final recommendations (The Walker Review) 26 November 2009
- A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities (The Walker Review) 16 July 2009
- The Combined Code on Corporate Governance (Revised June 2008) June 2008
- Guidelines for Disclosure and Transparency in Private Equity 20 November 2007
- The Combined Code on Corporate Governance June 2006
- Good practice suggestions from the Higgs Report June 2006
- Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code October 2005
- Corporate governance in central government departments: Code of good practice July 2005
- Pension Scheme Governance - fit for the 21st century: A Discussion Paper from the NAPF July 2005
- Good Governance: The Code of Governance for the Voluntary and Community Sector 30 June 2005
- Corporate Governance: A Practical Guide 24 August 2004
- The Combined Code on Corporate Governance 23 July 2003
- Audit Committees - Combined Code Guidance (the Smith Report) January 2003
- The Higgs Report: Review of the role and effectiveness of non-executive directors January 2003

- The Responsibilities of Institutional Shareholders and Agents - Statement of Principles 21 October 2002
- The Hermes Principles 21 October 2002
- Review of the role and effectiveness of non-executive directors (Consultation Paper) 7 July 2002
- Code of Good Practice January 2001
- The Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice May 2000
- Hermes Statement on International Voting Principles 13 December 1999
- The KPMG Review Internal Control: A Practical Guide October 1999
- Internal Control : Guidance for Directors on the Combined Code (Turnbull Report) September 1999
- Hampel Report (Final) January 1998
- Greenbury Report (Study Group on Directors' Remuneration) 15 July 1995
- Cadbury Report (The Financial Aspects of Corporate Governance) 1 December 1992



USA

- Key Agreed Principles to Strengthen Corporate Governance for U.S. Publicly Traded Companies 16 October 2008
- TIAA-CREF Policy Statement on Corporate Governance (2007) 13 March 2007
- Asset Manager Code of Professional Conduct November 2004
- Final NYSE Corporate Governance Rules 3 November 2003
- Restoring Trust - The Breeden Report on Corporate Governance for the future of MCI, Inc. August 2003
- Commission on Public Trust and Private Enterprise Findings and Recommendations: Part 2: Corporate Governance 9 January 2003
- Corporate Governance Rule Proposals 1 August 2002
- Principles of Corporate Governance May 2002
- Core Policies, General Principles, Positions & Explanatory Notes 25 March 2002
- Principles of Corporate Governance: Analysis & Recommendations 2002

- Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Director Professionalism 2001
 - Global Corporate Governance Principles 1999
 - Statement on Corporate Governance September 1997
-



Yemen

- Guidelines on Corporate Governance 29 March 2010

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Διενέργεια Ελέγχων Βάσει του Βαθμού Επικινδυνότητας που Παρουσιάζουν οι Διάφορες Περιοχές⁸¹

2.1 Βήματα για την Διενέργεια Ελέγχων με βάση την Επικινδυνότητα (Risk Based Audit)

- Αξιολόγηση της Επικινδυνότητας (Risk Assessment)

Ανάπτυξη προγράμματος αξιολόγησης επικινδυνότητας (risk assessment project), το οποίο θα καταγράφει τις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες της Τράπεζας, όπως τις αντιλαμβάνεται η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.), καθώς και τους εμπειροχόμενους σε αυτές κινδύνους. Η αξιολόγηση θα αφορά στην εκτίμηση του control risk, δηλαδή τη δυνητική ζημία που ενδέχεται να προκύψει στην Τράπεζα και η οποία θα οφείλεται στην ανεπάρκεια στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας. Η αξιολόγηση αυτή θα πρέπει περιοδικά να αναπροσαρμόζεται ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι αλλαγές στο Σ.Ε.Ε. της Τράπεζας, στις διαδικασίες πραγματοποίησης / ολοκλήρωσης των εργασιών (work processes), στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Ειδικότερα, η μεθοδολογία της αξιολόγησης θα πρέπει : α) να προσδιορίζει όλες τις περιοχές ελέγχου (auditable areas), β) να αποτελεί μια λεπτομερή βάση για τον προσδιορισμό των σχετικών κινδύνων, και γ) να είναι συνεπής ως προς την μορφή των ελέγχων που αφορούν τόσο μια συγκεκριμένη περιοχή ελέγχου όσο και σχετιζόμενες μεταξύ τους περιοχές ελέγχου.

⁸¹ Σημείωση: Το παρόν καταρτίστηκε με βάση υλικό από διάφορα σεμινάρια εξωτερικού για Εσωτερικούς Επιθεωρητές (ενδ. Μάιος 1999: Risk Based Auditing for Financial Institutes, Λονδίνο- Διεθνές Συνέδριο I I A, Ιούνιος 2006, Χιούστον , Η.Π.Α.) καθώς και στοιχεία που αντλήθηκαν από την ιστοσελίδα www.internalaudit.biz (Risk Based Internal Auditing- three views on implementation)

Κατά την αξιολόγηση της επικινδυνότητας, ορισμένοι κίνδυνοι, όπως ο πιστωτικός κίνδυνος, ο κίνδυνος αγοράς, και ο νομικός κίνδυνος, μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. Επίσης, η αξιολόγηση της επικινδυνότητας μπορεί να περιλαμβάνει και ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως ο χρόνος από τον προηγούμενο έλεγχο, ή η ποιότητα της διοίκησης στην περιοχή ελέγχου.

Κρίνεται απαραίτητο, στην ανάπτυξη μεθοδολογίας για την αξιολόγηση της επικινδυνότητας, να περιγράφονται ευκρινώς οι ελεγχόμενες μονάδες (auditable units) μέσα σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα (business activity) και / ή οι προϊόντικές γραμμές (product lines). Σχετικά σημειώνεται ότι, η Μ.Ε.Ε. θα πρέπει να ενημερώνεται τακτικά για τυχόν νέα προϊόντα, για μεταβολές που αφορούν στις αρμοδιότητες Διευθύνσεων του Πιστωτικού Ιδρύματος, και / ή για νέους λογαριασμούς που ενσωματώνονται στο λογιστικό σχέδιο της Τράπεζας, και να ενσωματώνει αυτές τις μεταβολές στο πρόγραμμα ελέγχου (audit plan) της Μονάδας.

Καθώς η Μ.Ε.Ε. θα αναθεωρεί τη μέθοδο αξιολόγησης της επικινδυνότητας, ενδέχεται η βαθμολόγηση (rating) συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και / ή επιχειρηματικών λειτουργιών να μεταβληθεί με την πάροδο του χρόνου. Θα πρέπει αυτές οι μεταβολές να είναι σταδιακές. Πιο συγκεκριμένα, μεταβολές σε μεγάλη κλίμακα στην προτεραιότητα των ελέγχων θα πρέπει να διερευνώνται ως προς το εύλογο των μεταβολών στη μεθοδολογία αξιολόγησης της επικινδυνότητας.

- Ετήσιο Πρόγραμμα Ελέγχου (Audit Plan) της Μ.Ε.Ε.

Το Πρόγραμμα ελέγχου θα πρέπει να βασίζεται στην αξιολόγηση της επικινδυνότητας των δραστηριοτήτων της Τράπεζας, και θα πρέπει να περιλαμβάνει μια περίληψη των βασικών σημείων εσωτερικού ελέγχου (key internal controls) για κάθε μία σημαντική επιχειρηματική δραστηριότητα / λειτουργία, το χρόνο και τη συχνότητα του σχεδιαζόμενου ελέγχου, καθώς και ένα προϋπολογισμό για τους απαιτούμενους πόρους. Η Μ.Ε.Ε. θα πρέπει να συντάσσει ένα επίσημο ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου, το οποίο θα περιλαμβάνει όλες τις προς έλεγχο περιοχές (auditable areas), και θα θέτει προτεραιότητα ελέγχου βάσει της βαθμολόγησης επικινδυνότητας, όπως αυτή προσδιορίστηκε από την εφαρμογή της μεθοδολογίας αξιολόγησης σε κάθε περιοχή. Το πρόγραμμα των

σχεδιαζόμενων ελέγχων θα πρέπει να εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο ή την Επιτροπή Ελέγχου, όπως έγκρισης θα πρέπει να τύχουν και οποιεσδήποτε μετέπειτα μεταβολές σε αυτό.

Σημειώνεται ότι υπάρχει η δυνατότητα να αναπτυχθεί από κοινού πρόγραμμα ελέγχου με εξωτερικούς ελεγκτές. Σε αυτή την περίπτωση, το πρόγραμμα ελέγχου θα πρέπει να περιγράφει με ευκρίνεια τις εργασίες που θα πραγματοποιηθούν από τους εσωτερικούς και εκείνες που θα πραγματοποιηθούν από τους εξωτερικούς ελεγκτές, καθώς επίσης και σε ποια τμήματα της εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών θα πρέπει να βασιστούν οι εξωτερικοί.

Τυπικά, το πρόγραμμα του ελέγχου είναι κυκλικό. Για παράδειγμα, οι υψηλοί κίνδυνοι θα ελέγχονται σε ετήσια βάση, οι μέτριοι κίνδυνοι θα ελέγχονται κάθε δύο χρόνια, και οι χαμηλοί κίνδυνοι θα ελέγχονται κάθε τρία χρόνια. Σε μερικές περιπτώσεις ο κύκλος ελέγχου θα μπορεί να επεκτείνεται και πέραν των τριών ετών

- Εγχειρίδια Ελέγχων (Audit Manuals)

Για κάθε περιοχή ελέγχου θα πρέπει να υπάρχει ένα εγχειρίδιο ελέγχου που θα καθορίζει τα πρότυπα εργασίας τόσο για τους ελεγκτές που διενεργούν τον έλεγχο, όσο και για τους εποπτεύοντες, για χρήση κατά τους ελέγχους. Ένα τυπικό εγχειρίδιο ελέγχου θα πρέπει να περιλαμβάνει το καταστατικό και την αποστολή της ελεγχόμενης μονάδας (the unit's charter and mission) τις υφιστάμενες διοικητικές διαδικασίες (administrative procedures), τα πρότυπα τεκμηρίωσης εργασιών (work-paper documentation standards), τα πρότυπα αναφορών (reporting standards), και τις διαδικασίες ελέγχου (review procedures).

2.2 Σύγκριση του Παραδοσιακού Τρόπου Εσωτερικού Ελέγχου, ήτοι της Επιθεώρησης, με Εκείνον που Βασίζεται στη Επικινδυνότητα (Risk Based Audit)

Παραδοσιακός Τρόπος Διενέργειας Εσωτερικού Ελέγχου («Επιθεώρηση»)	Εσωτερικός Έλεγχος Βάσει της Επικινδυνότητας
Ο έλεγχος αφορά σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο, και σπάνια είναι συνεχής παρά μόνο σε περιπτώσεις κρίσεως	Ο έλεγχος είναι συνεχής και έχει περισσότερο σε συνάφεια με εξελίξεις τις στην Αγορά.
Οι έλεγχοι διενεργούνται εν γένει με «γενικής κατάρτισης» προσωπικό.	Οι έλεγχοι διενεργούνται από ομάδες που αποτελούνται από «γενικής κατάρτισης» αλλά και «εξειδικευμένους» (specialists) ελεγκτές στην ελεγχόμενη δραστηριότητα.
Σημαντική έμφαση δίδεται στην λογιστική παρακολούθηση των περιουσιακών στοιχείων αλλά και στην αξιολόγηση (valuation) αυτών.	Έμφαση δίνεται στις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων (risk – management processes), αλλά και στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου.
Ο διάλογος με τα αντίστοιχα επίπεδα διοίκησης αφορά κυρίως τα ευρήματα του ελέγχου, εκτός εάν υπάρχει κατάσταση κρίσης.	Υπάρχει συχνότερη επικοινωνία με τη διοίκηση της Τράπεζας.
	Ο έλεγχος περιλαμβάνει περισσότερη επαφή με τα επίπεδα διοίκησης των δραστηριοτήτων και διαχείρισης κινδύνων (line management of business activities and risks)
	Ο έλεγχος αφορά επιχειρηματικές δραστηριότητες και λειτουργίες, ενώ περιλαμβάνει και προσδιορισμό των καλύτερων πρακτικών (best practices).

Πιο αναλυτικά, ο έλεγχος που βασίζεται στην επικινδυνότητα χαρακτηρίζεται από τα εξής:

- Ο έλεγχος δίνει σημαντική έμφαση στην κατανόηση και την αξιολόγηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και τις εσωτερικές δομές.
- Κάθε δραστηριότητα είναι κατανεμημένη σε μια ομάδα ελεγκτών που διενεργούν έλεγχο, κατά τρόπο συνεχή, και ο οποίος βασίζεται στους κινδύνους που έχουν προσδιοριστεί.
- Έχουν συγκροτηθεί μικρές ομάδες με τεχνική κατάρτιση σε θέματα όπως είναι τα υποδείγματα πιστωτικού κινδύνου, τα συστήματα πληρωμών και τα συστήματα πληροφορικής, οι οποίες είναι διαθέσιμες για να συμπληρώσουν τις υφιστάμενες ομάδες στους ελέγχους.
- Η αξιολόγηση του επιπέδου επικινδυνότητας (risk profile), καθώς και το αντίστοιχο σχέδιο ελέγχου (audit plan) της Τράπεζας, αναπροσαρμόζεται ανά τρίμηνο, ή και πιο συχνά εφόσον αυτό απαιτείται, λαμβάνοντας υπόψη τις εξελίξεις στην Αγορά.
- Η διαδικασία ελέγχου τονίζει την ανάπτυξη σχέσεων με τα διάφορα επίπεδα Διοίκησης της Τράπεζας, μέσω τακτικής και συχνής επικοινωνίας.
- Το βασικό πλαίσιο του ελέγχου που βασίζεται στην επικινδυνότητα αποτελείται από τέσσερις βασικές δραστηριότητες, οι οποίες πραγματοποιούνται σε συνεχή κυκλική βάση:
 - Κατανόηση του οργανισμού μέσω μιας λεπτομερούς αξιολόγησης των κινδύνων (detailed risk assessment).
 - Σύνταξη του προγράμματος ελέγχου (audit plan).
 - Εφαρμογή του προγράμματος ελέγχου και αναφορά των αποτελεσμάτων (execution of the audit plan and reporting the results).
 - Προσδιορισμός και επικοινωνία με τη Διοίκηση της συνολικής κατάστασης του οργανισμού και αντιμετώπιση των προβλημάτων που διαπιστώθηκαν (determining and communicating the overall condition of the banking organization and addressing the audit concerns).