

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Συμμόρφωση, Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης, η Νέα Εποχή και ο Σύγχρονος Ρόλος της στο Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα

Στυλιάνα Τρεμούρη

**Επιβλέπων Καθηγητής
Κρίστης Χασάπης**

Μάιος 2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Συμμόρφωση, Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης, η Νέα Εποχή και ο Σύγχρονος Ρόλος της στο Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα

Στυλιάνα Τρεμούρη

**Επιβλέπων Καθηγητής
Κρίστης Χασάπης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2021

Λευκή Σελίδα

Περίληψη

Η παγκόσμια οικονομική κρίση, η έλλειψη πλαισίου Διακυβέρνησης και η αστάθεια στον τραπεζικό τομέα οδήγησε στην ανάγκη για ενίσχυση και ενδυνάμωση του νομοθετικού, κανονιστικού και ρυθμιστικού πλαισίου που διέπει τα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα.

Κατά την διάρκεια και μετά από οποιαδήποτε μορφή κρίσης είτε οικονομικής είτε κοινωνικής, ο εκσυγχρονισμός και η ενδυνάμωση της κουλτούρας συμμόρφωσης είναι ζωτικής σημασίας σε ένα σύγχρονο οργανισμό.

Καθώς το κανονιστικό πλαίσιο και οικονομικό περιβάλλον συνεχίζει να εξελίσσεται, η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης οφείλει να συμμορφώνεται και να ακολουθεί χωρίς κανένα δισταγμό ή αργοπορία τις μεταβολές αυτές.

Η σωστή διαχείριση των ρυθμιστικών αλλαγών που προκύπτουν συνεχώς, καθώς και η προσαρμογή στα νέα δεδομένα γρήγορα και με το λιγότερο κόστος θεωρούνται πλέον ίσως οι σημαντικότερες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν τα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα.

Ένα πιθανό ενδεχόμενο μη συμμόρφωσης με το συνεχώς μεταβαλλόμενο κανονιστικό περιβάλλον είναι πιθανόν να επιφέρει σοβαρές κυρώσεις στα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό την φήμη τους. Από την άλλη, μια προληπτική και σωστή προσέγγιση των ρυθμιστικών εξελίξεων, είναι το κλειδί της επιτυχίας αφού όχι μόνο διασφαλίζει την πλήρη συμμόρφωση με το εκάστοτε Κανονιστικό Πλαίσιο αλλά δίνει και την δυνατότητα στον οργανισμό να εντοπίσει επιχειρηματικές ευκαιρίες και να ενδυναμώσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

Όλα αυτά, υπογραμμίζουν την σημασία ενός ορθά στελεχωμένου τμήματος Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης, την ανάγκη για εκσυγχρονισμό, εξειδίκευση και αυτοματοποίηση για να μπορούν τα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα να συμβαδίζουν με τις συνεχώς εξελισσόμενες κανονιστικές υποχρεώσεις τους.

Λαμβάνοντας υπόψη τα πιο πάνω η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή πραγματεύεται την ανάγκη για συνεχή συμμόρφωση και την σημασία ενός ορθά στελεχωμένου τμήματος Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης στο Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται στην σωστή σύσταση και λειτουργία της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης και πως αυτή επηρεάζεται από το μεταβαλλόμενο κανονιστικό περιβάλλον. Ο εκσυγχρονισμός του ρόλου της και η μετάβαση από αποκλειστική Μονάδα Ελέγχου σε Επιχειρησιακό Συνεργάτη είναι πλέον δεδομένο και απαραίτητο.

Abstract

The global economic crisis, the lack of compliance governance framework and the overall instability of the banking sector, led to the need of enhancing the legal and regulatory framework applicable to the Financial Institutions. Following a crisis, either social or financial, the enhancement of the compliance culture is very crucial.

As the regulatory framework and economic environment continue to evolve, the Compliance Unit must be fully compliant without any hesitation and/or delay. The proper management of the regulatory changes as well as the effective adapting to the new banking sector conditions, considered perhaps to be the most challenging issue that the Financial Institutions must dealt with.

Non - compliance with the regulatory framework is likely to result in severe penalties, greatly affecting the reputation of a Financial Institution. A proactive approach to the regulatory developments is the key to success as it not only ensures full compliance with the regulatory framework but also enables the Financial Institution to identify business opportunities and strengthen its competitive advantage.

However, all of the above, underline the importance of a well-structured Compliance Unit, as well as the need of modernization, specialization and automation of procedures within the Compliance Unit which will enable the Financial Institution to keep pace with its constantly evolving regulatory obligations.

Considering the above, the present postgraduate dissertation deals with the need of ongoing compliance with the regulatory framework and the importance of a well – staffed Compliance Unit. More specifically, it refers to the proper setting up both administratively and operationally of the Compliance Unit and how the Unit is being affected by the evolving regulatory environment. Finally, the modernization of Compliance's role and the transition from a solely control function to a friendly business partner is not anymore, a nice to have practice but a must to have.

Ευχαριστίες

Με την περάτωση της παρούσας Μεταπτυχιακής Διατριβής, μου δίνεται η ευκαιρία να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όσους παρείχαν την οποιαδήποτε υποστήριξη και βοήθεια για να ολοκληρώσω με επιτυχία την προσπάθειά μου.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπον καθηγητή μου Κ. Κρίστη Χασάπη για τις συμβουλές και υποστήριξη του αλλά συνάμα και την μητέρα μου Στάλω για την αμέριστη συμπαράσταση και υπομονή της όλο αυτό το διάστημα.

Περιεχόμενα

Περίληψη	iii
Abstract.....	iv
Ευχαριστίες.....	v
Κεφάλαιο 1	1
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 2	3
Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης και η Λειτουργία της στο Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα	3
2.1 Το εύρος και η αναγκαιότητα του ρυθμιστικού πλαισίου στο χρηματοπιστωτικό σύστημα	3
2.2 Η έννοια, σημασία και ένταξη της λειτουργίας της κανονιστικής συμμόρφωσης στο κανονιστικό πλαίσιο	4
2.3 Η Λειτουργία της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης.....	11
2.4 Ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου	14
Κεφάλαιο 3	15
Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης, η Νέα Εποχή και ο Σύγχρονος Ρόλος της στο Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα.....	15
3.1 Σύγχρονη εποχή και παράγοντες που οδήγησαν στην ανάγκη για εκσυγχρονισμό της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης	15
3.2 Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης, Επιχειρησιακός Συνεργάτης, Ο νέος ρόλος	18
3.3 Η σημασία των ανθρώπινων πόρων στο σύγχρονο ρόλο της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης ..	22
3.4 Τεχνολογική Αναβάθμιση και Αυτοματοποίηση, το δεξί χέρι της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης	24
Κεφάλαιο 4	25
Λειτουργικό Μοντέλο Προσέγγισης Θεσμού Λειτουργού Συμμόρφωσης.....	25
4.1 Αποκεντρωμένο Λειτουργικό Μοντέλο Λειτουργού Συμμόρφωσης Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης.....	25
4.2 Κεντροποιημένο Λειτουργικό Μοντέλο Λειτουργού Συμμόρφωσης Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης.....	26
4.3 Σύγκριση μεταξύ αποκεντρωμένης και κεντροποιημένης προσέγγισης μοντέλου Λειτουργού Συμμόρφωσης, Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης	31
4.4 Εποπτικές Αρχές και Μοντέλο Προσέγγισης Λειτουργού Συμμόρφωσης, Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης.....	33
4.5 Κανονιστικό Πλαίσιο και Μοντέλο Προσέγγισης Λειτουργού Συμμόρφωσης, Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης.....	34
4.6 Γενικό Συμπέρασμα	35
Κεφάλαιο 5	37
Ποιοτική Έρευνα	37
5.1 Συμπεράσματα Ομάδας Εστίασης Επιχειρησιακών Συνεργατών, Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης.....	38

5.2 Συμπεράσματα Ομάδας Εστίασης Υπηρεσιών Υποστήριξης.....	40
5.3 Συμπεράσματα Ομάδας Εστίασης Επιχειρηματικών Μονάδων 1 ^{ης} Γραμμής Άμυνας.....	41
5.4 Απόψεις Διεύθυνσης Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης.....	42
Κεφάλαιο 6	44
Επίλογος	44
Βιβλιογραφία.....	46
Ξενόγλωσση	46
Ελληνική.....	51
Γλωσσάριο	53
Συνομογραφίες	53
Ορισμοί.....	54

Λευκή Σελίδα

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Έχουν αναφερθεί αρκετοί λόγοι που οδήγησαν στην οικονομική κατάρρευση τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό, αλλά ένας από τους πιο σημαντικούς λόγους ήταν η αδυναμία που παρουσίαζαν τα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα (ΧΙ) αναφορικά με την εταιρική διακυβέρνηση και εποπτεία.

Η κατάρρευση της Λαϊκής Τράπεζας και της Κεντρικής Συνεργατικής είναι ενδεικτικό παράδειγμα του αδύναμου έως και ανύπαρκτου πλαισίου Διακυβέρνησης, αδυναμία εντοπισμού και διαχείρισης κινδύνου καθώς επίσης και έλλειψη κουλτούρας Κανονιστικής Συμμόρφωσης (ΚΣ) στα κυπριακά ΧΙ.

Ως αποτέλεσμα των πιο πάνω, η παγκόσμια οικονομική κρίση και αστάθεια στον τραπεζικό τομέα οδήγησε στην ανάγκη για ενίσχυση και ενδυνάμωση του νομοθετικού, κανονιστικού και ρυθμιστικού πλαισίου που διέπει τα ΧΙ.

Μετά από την οικονομική κρίση όλα τα ΧΙ βρίσκονται σε εγρήγορση και παρακολουθούν ανελλιπώς ένα σύνθετο περίπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο ρυθμιστικό περιβάλλον.

Μόνο να συλλογιστούμε, πόσες ρυθμίσεις είτε κανονιστικές είτε νομικές οφείλουν τα ΧΙ να παρακολουθούν και να συμμορφώνονται σε συνδυασμό με το ολοένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, επηρεασμένο επίσης και από τις συνέπειες της Πανδημίας COVID19, μπορούμε να αντιληφθούμε την σημασία ενός ορθά στελεχωμένου τμήματος Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης (ΜΚΣ).

Όλα αυτά, υπογραμμίζουν την ανάγκη για εκσυγχρονισμό, εξειδίκευση και αυτοματοποίηση για να μπορούν τα ΧΙ να συμβαδίζουν με τις συνεχώς εξελισσόμενες ρυθμιστικές και κανονιστικές υποχρεώσεις τους.

Είναι πλέον φανερό πως κατά την διάρκεια και μετά από οποιαδήποτε μορφή κρίσης είτε οικονομικής είτε κοινωνικής, ο εκσυγχρονισμός και η ενδυνάμωση της κουλτούρας συμμόρφωσης είναι ζωτικής σημασίας σε ένα σύγχρονο οργανισμό.

Καθώς το κανονιστικό πλαίσιο (ΚΠ) συνεχίζει να αλλάζει / εξελίσσεται η ΜΚΣ και το ανθρώπινο δυναμικό της οφείλουν να συμμορφώνονται και να ακολουθούν χωρίς κανένα δισταγμό ή αργοπορία τις μεταβολές αυτές.

Λαμβάνοντας υπόψη τα πιο πάνω η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή πραγματεύεται την ανάγκη για συνεχή συμμόρφωση και την σημασία ενός ορθά στελεχωμένου τμήματος ΜΚΣ σε ένα ΧΙ. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται στην σωστή σύσταση και λειτουργία της ΜΚΣ και πως αυτή επηρεάζεται από το μεταβαλλόμενο κανονιστικό και οικονομικό περιβάλλον. Ο εκσυγχρονισμός του ρόλου της και η μετάβαση από αποκλειστική Μονάδα Ελέγχου σε Επιχειρησιακό Συνεργάτη (ΕΣ) του ΧΙ είναι πλέον δεδομένο και απαραίτητο.

Στο Κεφάλαιο 1, το παρόν κεφάλαιο γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, των δυσκολιών που αντιμετωπίστηκαν καθώς επίσης και γενικών συμπερασμάτων.

Στο Κεφάλαιο 2, παρουσιάζεται η έννοια της ΜΚΣ στα πλαίσια του ΧΙ της Κύπρου και η ένταξη της στο ΚΠ. Επίσης, αναλύεται η λειτουργία και οργάνωση της και παρουσιάζεται το όραμα, οι επιδιωκόμενοι στόχοι και οι αρμοδιότητες της.

Στο Κεφάλαιο 3, γίνεται αναφορά στην νέα εποχή πραγμάτων και στο όλο και περισσότερο μεταβαλλόμενο οικονομικό και κανονιστικό περιβάλλον, παρουσιάζονται οι σημαντικοί παράγοντες που επιβάλλουν την ανάγκη για εκσυγχρονισμό και σύγχρονο ρόλο της ΜΚΣ. Τέλος παρουσιάζεται ο ρόλος της ΜΚΣ ως ΕΣ του ΧΙ και όχι αποκλειστικά ως Μονάδα Ελέγχου.

Στο Κεφάλαιο 4, παρουσιάζονται τα 2 Λειτουργικά Μοντέλα Προσέγγισης του Λειτουργού Συμμόρφωσης (ΛΣ) που θα βοηθήσουν την ΜΚΣ να ασκήσει τον ρόλο της ως ΕΣ. Γίνεται ανάλυση θετικών και αρνητικών στοιχείων καθώς παρουσιάζεται και η άποψη των εποπτικών αρχών μέσα από το ΚΠ.

Στο Κεφάλαιο 5, παρουσιάζονται συμπεράσματα και απόψεις μέσα από συζητήσεις και συνεντεύξεις που λήφθηκαν από λειτουργούς ΧΙ που υιοθέτησαν τον σύγχρονο ρόλο της ΜΚΣ και του θεσμού του ΕΣ.

Στο Κεφάλαιο 6, παρουσιάζονται τα γενικά συμπεράσματα τόσο από προσωπική έρευνα όσο και από την ανάλυση του Κεφαλαίου 5 καθώς επίσης και γενικά σχόλια, απόψεις για την σημασία του σύγχρονου ρόλου της ΜΚΣ στο ΧΙ του σήμερα.

Το πρόβλημα που αντιμετωπίσα στην εκπόνηση αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής, ήταν ανεπάρκεια βιβλιογραφικού υλικού για την οργάνωση και στελέχωση της ΜΚΣ. Η γνώση χτίζεται μέσα από την επαφή με την συμμόρφωση, με παρακολούθηση του ΚΠ, με εμπειρία καθώς επίσης και με παρακολούθηση βέλτιστων πρακτικών και μελέτη επαγγελματικών άρθρων και ερευνών. Επίσης, ακόμη μια αδυναμία που αντιμετωπίστηκε είναι ο φόβος και ο δισταγμός των λειτουργών του ΧΙ να μιλήσουν και να εκφράσουν τις απόψεις τους για την ΜΚΣ και τις λειτουργίες αυτής λόγω του ότι έχουν συνδεμένη την έννοια με αυστηρό έλεγχο και εποπτεία.

Κεφάλαιο 2

Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης και η Λειτουργία της στο Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα

Η σωστή διαχείριση των ρυθμιστικών αλλαγών που προκύπτουν συνεχώς, καθώς και η προσαρμογή στα νέα δεδομένα γρήγορα, αποτελεσματικά και με το λιγότερο κόστος θεωρούνται πλέον ίσως οι σημαντικότερες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν τα ΧΙ.

Ένα πιθανό ενδεχόμενο μη συμμόρφωσης με το συνεχώς μεταβαλλόμενο κανονιστικό περιβάλλον είναι πιθανόν να επιφέρει σοβαρές κυρώσεις στα ΧΙ επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό την φήμη τους. Από την άλλη, μια προληπτική και σωστή προσέγγιση των ρυθμιστικών εξελίξεων από τα ΧΙ είναι το κλειδί της επιτυχίας αφού όχι μόνο διασφαλίζει την πλήρη συμμόρφωση με το εκάστοτε ΚΠ¹ αλλά δίνει και την δυνατότητα στον οργανισμό να εντοπίσει επιχειρηματικές ευκαιρίες και να ενδυναμώσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

2.1 Το εύρος και η αναγκαιότητα του ρυθμιστικού πλαισίου στο χρηματοπιστωτικό σύστημα

Το ρυθμιστικό πλαίσιο, το οποίο διέπει το χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι ιδιαίτερα ευρύ, εκτεταμένο ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης και των οικονομικών σκανδάλων που βγήκαν στην επιφάνεια και αναπτύχθηκε έτσι ώστε να καλύψει την ανάγκη - κενό που υπήρχε στο τραπεζικό τομέα διασφαλίζοντας τα ακόλουθα:

¹ Κανονιστικό Πλαίσιο: Περιλαμβάνει όλες τις σχετικές νομικές, κανονιστικές και επιχειρησιακές υποχρεώσεις, οι οποίες διέπουν ή/και επηρεάζουν τις δραστηριότητες του οργανισμού, όπως αυτές απορρέουν από τις ισχύουσες τοπικές και διεθνείς νομοθεσίες / οδηγίες / κανονισμούς.

- Σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος μέσω της σωστής πρόληψης, διαχείρισης και διευθέτησης τραπεζικών κρίσεων;
- Ισχυρή φήμη στο τραπεζικό σύστημα απαλλαγμένη από οικονομικά εγκλήματα και διαφθορά;
- Εύρυθμη λειτουργία συστημάτων πληρωμών και προστασία διακανονισμού πληρωμών;
- Προστασία του καταναλωτικού κοινού αναφορικά με τραπεζικές υπηρεσίες μέσω της αποκατάστασης της ασύμμετρης πληροφόρησης και διαπραγματευτικής δύναμης μεταξύ καταναλωτή και ΧΙ και της εξάλειψης της μη διαφάνειας στις πρακτικές του ΧΙ;
- Προστασία και εύρυθμη λειτουργία των κεφαλαιαγορών;
- Πρόληψη για αποφυγή τέλεσης οικονομικών εγκλημάτων μέσω του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

2.2 Η έννοια, σημασία και ένταξη της λειτουργίας της κανονιστικής συμμόρφωσης στο κανονιστικό πλαίσιο

Σε ένα όλο και περισσότερο αυξανόμενο ρυθμιστικό περιβάλλον που χαρακτηρίζει τα ΧΙ αλλά και τον ευρύτερο τραπεζικό τομέα, τόσο σε διεθνές, όσο και σε εγχώριο επίπεδο, ο ρόλος της ΜΚΣ μπορεί πλέον να θεωρηθεί από απαραίτητος ως και πολύ σημαντικός², τόσο για την προστασία του ίδιου του ΧΙ από πιθανές κυρώσεις μη συμμόρφωσης με το εκάστοτε ΚΠ, όσο και για τον ίδιο τον πελάτη του κάθε ΧΙ ο οποίος σε αρκετές περιπτώσεις νιώθει ότι δεν αντιμετωπίζεται νόμιμα και δίκαια από αυτό.

ΜΚΣ ορίζεται ως «μία ανεξάρτητη λειτουργία, η οποία αναγνωρίζει, αξιολογεί, συμβουλεύει, παρακολουθεί και υποβάλλει αναφορές σχετικά με τον κίνδυνο μη συμμόρφωσης του ΧΙ με το εκάστοτε κανονιστικό περιβάλλον³».

Ο θεσμός της συμμόρφωσης υπήρχε πριν πολλά χρόνια, από τότε που θεσπίστηκε ο 1^{ος} κανονισμός/νομοθεσία γιατί όπως είναι φυσικό δεν μπορεί να υπάρχει νόμος χωρίς την απαίτηση συμμόρφωσης με αυτόν. Ο ορισμός και η ευρύτερη έννοια της λειτουργίας της ΜΚΣ δεν είναι κάτι άγνωστο στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, εφόσον χρονολογείται εδώ και πολλά χρόνια τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (ΗΠΑ) όσο και στο Ηνωμένο Βασίλειο (ΗΒ). Στις ΗΠΑ, η πρώτη σχετική νομοθεσία κάνει την εμφάνιση της περίπου στις δεκαετίες του 1930 με 1940⁴ και από τότε εξελίσσεται

² Sean. J. Griffith, Corporate Governance in an Era of Compliance, William & Mary Law, Review, Vol 57, No6, 2016: [Corporate Governance in an Era of Compliance by Sean J. Griffith : SSRN](#)

³ Basel Committee on Banking Supervision, Compliance and the compliance function in banks, April 2005: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>

⁴ Miles Everson, Charles Ilako, and Carlo di Florio (March 2003), Corporate Governance, Corporate Governance, Business Ethics, and Business Ethics, and Global Compliance Management, pg. 22, ABA Bank Compliance.

σημαντικά σε ευθυγράμμιση τόσο με το αμερικανικό όσο και με το συνεχώς μεταβαλλόμενο διεθνές κανονιστικό περιβάλλον που καλούνται τα ΧΙ στις ΗΠΑ να συμμορφωθούν.

Όσο αφορά τώρα το ΗΒ, η λειτουργία της ΜΚΣ έκανε την εμφάνιση της περίπου στα μέσα της δεκαετίας του 1980 στα πλαίσια σεβασμού των κανόνων σωστής επιχειρηματικής συμπεριφοράς και από τότε εξελίσσεται συνεχώς και επεκτείνεται και σε άλλους τομείς.

Αντίστοιχα και σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες έχει αναπτυχθεί και εξελιχθεί η λειτουργία της ΜΚΣ, εξαιτίας της ανάγκης των ΧΙ να συμμορφωθούν με την κανονιστική υποχρέωση παροχής επενδυτικών υπηρεσιών, να καθιερώσουν κατάλληλα και επαρκή διοικητικά και λογιστικά συστήματα ελέγχου και να συμμορφωθούν με τις πρόνοιες για πρόληψη και καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες. Παρόλο που υπάρχουν ακόμη αρκετές χώρες όπου ο ρυθμός εξέλιξης της λειτουργίας της ΜΚΣ δεν είναι και τόσο γοργός, ωστόσο το μόνο σίγουρο είναι πως γενικότερα η λειτουργία και ο ρόλος της ΜΚΣ εξελίσσονται πολύ γρήγορα. Ο θεσμός της συμμόρφωσης υπήρχε στο τραπεζικό τομέα παρόλα αυτά ήταν επιπόλαια ενσωματωμένος στις πολιτικές και διαδικασίες των ΧΙ.

Σε εθνικό επίπεδο η λειτουργία της ΜΚΣ έχει θεσπιστεί στο πλαίσιο του ΚΠ της Βασιλείας ΙΙ και της Οδηγίας της Κεντρικής Τράπεζας Κύπρου (ΚΤΚ) με τίτλο «Πλαίσιο Αρχών Λειτουργίας και Κριτηρίων Αξιολόγησης της Οργανωτικής Δομής, Εσωτερικής Διακυβέρνησης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των Τραπεζών του 2006» η οποία καθιστά πλέον την θεσμοθέτηση και λειτουργία της ΜΚΣ ως υποχρεωτική υπό την εποπτεία πάντοτε της ΚΤΚ. Η Οδηγία αυτή καταργήθηκε λίγα χρόνια αργότερα και αντικαταστάθηκε με την «Περί Ρυθμίσεων Διακυβέρνησης και Διαχείρισης Οδηγία του 2014⁵». Μεταξύ άλλων, σκοπός της Οδηγίας αυτής είναι ο καθορισμός απαιτήσεων σχετικά με την ανάπτυξη, την εφαρμογή και τον αποτελεσματικό έλεγχο του πλαισίου ΚΣ, διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου.

Ωστόσο, στο πλαίσιο των συνεχιζόμενων προσπαθειών των Ρυθμιστικών/Εποπτικών Αρχών για την αντιμετώπιση θεμάτων εποπτείας των τραπεζών και βελτίωσης των ορθών πρακτικών στα ΧΙ, τον Απρίλιο του 2005, η Επιτροπή της Βασιλείας⁶ έκδωσε Οδηγία με τίτλο «Συμμόρφωση και η Λειτουργία Συμμόρφωσης στις Τράπεζες⁷», ορίζοντας έτσι τον τόνο και το πνεύμα σε διεθνές επίπεδο για την σημασία της συμμόρφωσης στον τραπεζικό τομέα.

⁵ «Περί Ρυθμίσεως Διακυβέρνησης και Διαχείρισης Οδηγίας του 2014», https://www.centralbank.cy/images/media/pdf_el/GovernanceDirective_GR_20142015.pdf

⁶ Η Επιτροπή της Βασιλείας για την εποπτεία των τραπεζών (BCBS) είναι ο πρωταρχικός παγκόσμιος καθοριστής προτύπων για την προληπτική ρύθμιση των τραπεζών και παρέχει ένα φόρουμ τακτικής συνεργασίας σε θέματα εποπτείας τραπεζών. Τα 45 μέλη της αποτελούνται από Κεντρικές Τράπεζες και Επόπτες Τραπεζών από 28 κράτη μέλη. Περισσότερες πληροφορίες για την Επιτροπή Βασιλείας καθώς επίσης και για τις δημοσιεύσεις της θα βρείτε στο ακόλουθο σύνδεσμο, <https://www.bis.org/bcbs/index.htm>

⁷ Basel Committee on Banking Supervision, Compliance and the compliance function in banks, April 2005: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>

2.2.1 Επιτροπή Βασιλείας – Αρχές Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Οι αρχές ΚΣ όπως έχουν προσδιορισθεί στο κείμενο της Επιτροπής της Βασιλείας αφορούν τα πιο κάτω:

Αρχή 1^η: *Το ΔΣ του ΧΙ έχει την ευθύνη της επίβλεψης της διαχείρισης του κινδύνου μη συμμόρφωσης με το εκάστοτε ΚΠ. Το ΔΣ οφείλει να εγκρίνει την πολιτική ΚΣ του ΧΙ συμπεριλαμβανομένου ενός επίσημου εγγράφου που να καθιερώνει μια μόνιμη και αποτελεσματική λειτουργία ΚΣ. Τουλάχιστον μία φορά τον χρόνο, το ΔΣ ή η Επιτροπή του ΔΣ (π.χ. Επιτροπή Ελέγχου (ΕΕ)) θα πρέπει να αναθεωρεί την πολιτική συμμόρφωσης του ΧΙ και την εφαρμογή της στο βαθμό στον οποίο το ΧΙ διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον κίνδυνο μη συμμόρφωσης με το ΚΠ.*

Το ΔΣ θα πρέπει να διασφαλίζει ότι τα θέματα συμμόρφωσης επιλύονται γρήγορα και αποτελεσματικά από τα Ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη (ΑΔΣ) του ΧΙ με την βοήθεια της ΜΚΣ. Τέλος, το ΔΣ έχει την δυνατότητα να αναθέσει τα καθήκοντα αυτά σε μια αρμόδια επιτροπή επιπέδου ΔΣ όπως για παράδειγμα την ΕΕ.

Αρχή 2^η: *Τα ΑΔΣ του ΧΙ είναι υπεύθυνα για την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου μη συμμόρφωσης με το ΚΠ.*

Αρχή 3^η: *Τα ΑΔΣ του ΧΙ είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία γραπτής Πολιτικής ΚΣ που θα περιέχει τις βασικές αρχές οι οποίες θα πρέπει να ακολουθούνται πιστά τόσο από την Διεύθυνση όσο και από το προσωπικό του ΧΙ.*

Η πολιτική αυτή θα πρέπει να επεξηγεί τις κύριες διαδικασίες με τις οποίες θα εντοπίζονται και διαχειρίζονται οι κίνδυνοι συμμόρφωσης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η σαφήνεια και διαφάνεια προωθούνται μέσα από την πολιτική αυτή και γίνεται σαφής διευκρίνιση μεταξύ των γενικών προτύπων τα οποία ισχύουν για όλα τα μέλη του προσωπικού και των ειδικών κανόνων που ισχύουν μόνο για συγκεκριμένες ομάδες του προσωπικού.

Ευθύνη της Ανώτερης Διεύθυνσης (ΑΔ) είναι να διασφαλίσει ότι τηρείται η πολιτική συμμόρφωσης και ότι λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα/κατάλληλα διορθωτικά ή/και πειθαρχικά μέτρα σε περίπτωση που εντοπίζονται παραβάσεις. Επίσης, τα ΑΔΣ με την βοήθεια της ΜΚΣ οφείλουν:

- τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, να εντοπίζουν και να αξιολογούν τους κινδύνους συμμόρφωσης που αντιμετωπίζει το ΧΙ και τρόπους αντιμετώπισης και μετριασμού αυτών;
- τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, να υποβάλλουν έκθεση αναφοράς στο ΔΣ ή σε επιτροπή αυτού (π.χ. ΕΕ) για την διαχείριση του κινδύνου συμμόρφωσης του οργανισμού, κατά τρόπο ο οποίος

βοηθά το ΔΣ να λάβει τεκμηριωμένη απόφαση αναφορικά με το εάν το ΧΙ διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον κίνδυνο συμμόρφωσης⁸;

- Προβαίνουν σε άμεση αναφορά στο ΔΣ ή σε επιτροπή αυτού αναφορικά με σημαντική αποτυχία συμμόρφωσης του οργανισμού η οποία ενδέχεται να προκαλέσει σημαντικό κίνδυνο, νομικές/κανονιστικές κυρώσεις, ουσιώδη οικονομική απώλεια ή ακόμη και πλήξη στη φήμη του ΧΙ.

Αρχή 4^η: *Τα ΑΔΣ είναι υπεύθυνα για την καθιέρωση και διατήρηση μια μόνιμης και αποτελεσματικής ΜΚΣ εντός του ΧΙ ως μέρος της ευρύτερης πολιτικής ΚΣ του οργανισμού.*

Αρχή 5^η: *Η λειτουργία της ΜΚΣ θα πρέπει να είναι ανεξάρτητη από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες του ΧΙ, χωρίς ωστόσο να περιορίζεται η συνεργασία της με την Διοίκηση ή/και με τις υπόλοιπες επιχειρηματικές μονάδες (ΕΜ) του οργανισμού.*

Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να εξασφαλίζονται οι τέσσερις πιο κάτω βασικές πτυχές:

1. Η ΜΚΣ θα πρέπει να έχει επίσημη μορφή μέσα στο ΧΙ;
2. Θα πρέπει να υπάρχει Επικεφαλής/Υπεύθυνος ΚΣ ή κεντρική μονάδα που θα συντονίζει τη διαχείριση του κινδύνου μη συμμόρφωσης με το ΚΠ;
3. Αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ αρμοδιοτήτων ΚΣ και άλλων αρμοδιοτήτων με τις οποίες έχει επιφορτισθεί το προσωπικό της ΜΚΣ ή ο Επικεφαλής/Υπεύθυνος αυτής;
4. Το προσωπικό της ΜΚΣ θα έχει πρόσβαση σε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες τις οποίες χρειάζεται για εκπλήρωση των καθηκόντων του.

Αρχή 6^η: *Η ΜΚΣ θα πρέπει να διαθέτει όλους τους απαραίτητους πόρους για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων της.*

Οι πόροι που προσφέρονται στην ΜΚΣ πρέπει να είναι τόσο επαρκείς όσο και κατάλληλοι για να διασφαλιστεί ότι ο κίνδυνος συμμόρφωσης εντός του ΧΙ αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά. Συγκεκριμένα, το προσωπικό της ΜΚΣ θα πρέπει να έχει πλήρη αντίληψη του ΚΠ και της πρακτικής εφαρμογής του στις εργασίες του ΧΙ. Επίσης, το προσωπικό θα πρέπει να διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα, εμπειρία και επαγγελματικές και προσωπικές ιδιότητες που θα του επιτρέπουν να εκτελεί τα συγκεκριμένα καθήκοντα του. Οι δεξιότητες και επαγγελματική εξειδίκευση του προσωπικού της ΜΚΣ, ειδικότερα όσο αφορά την ανάγκη να διατηρείται ενήμερο για τις εξελίξεις στο κανονιστικό πλαίσιο, θα πρέπει να διατηρούνται και να ενισχύονται και αυτό επιτυγχάνεται μέσω τακτικής και συστηματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.

⁸ Κίνδυνος Συμμόρφωσης ορίζεται ο κίνδυνος επιβολής νομικών κυρώσεων, οικονομικής ζημιάς ή απώλειας φήμης που μπορεί να υποστεί ο οργανισμός, ως συνέπεια της αποτυχίας του να συμμορφωθεί προς τις υποχρεώσεις που επιβάλλονται από το εκάστοτε κανονιστικό πλαίσιο, Basel Committee on Banking Supervision, Compliance and the compliance function in banks, April 2005, pg.7: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>

Αρχή 7^η: Η βασική αρμοδιότητα της λειτουργία της ΜΚΣ είναι να παρέχει βοήθεια στα ΑΔΣ του ΧΙ ως προς την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου μη συμμόρφωσης με το ΚΠ το οποίο διέπει το ΧΙ.

Οι δραστηριότητες⁹ των ΧΙ μπορεί να διαφέρουν, παρόλα αυτά οι δραστηριότητες της ΜΚΣ είναι κοινές και περιλαμβάνουν τουλάχιστον τα ακόλουθα:

- α) αναγνώριση, σε συνεχή βάση, των νομικών, ρυθμιστικών και επιχειρησιακών απαιτήσεων που διέπουν και/ή επηρεάζουν τις δραστηριότητες του ιδρύματος·
- β) τήρηση ενός ολοκληρωμένου και ενημερωμένου μητρώου των νομικών, ρυθμιστικών και επιχειρησιακών απαιτήσεων και η καταγραφή των υποχρεώσεων που απορρέουν από το ΚΠ·
- γ) κοινοποίηση προς τις ΕΜ, υποκαταστήματα και θυγατρικές του ΚΠ που αφορά τους τομείς εργασιών τους για –
 - i. τον προσδιορισμό των υποχρεώσεων συμμόρφωσης που απορρέουν από τις απαιτήσεις αυτές·
 - ii. τη μέτρηση και αξιολόγηση των επιπτώσεων των υποχρεώσεων αυτών στις διεργασίες, διαδικασίες και δραστηριότητες του ιδρύματος·
 - iii. την αξιολόγηση της καταλληλότητας των πολιτικών και διαδικασιών ΚΣ του ιδρύματος, της παρακολούθησης των ελλείψεων και, όπου είναι απαραίτητο, της διατύπωσης εισηγήσεων για τροποποιήσεις·
- δ) αναγνώριση και εγγραφή των κινδύνων ΚΣ που σχετίζονται με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες του ιδρύματος, σε προληπτική βάση·
- ε) ανάπτυξη κατάλληλων πρακτικών και μεθοδολογιών για τη μέτρηση του κινδύνου ΚΣ, όπως δείκτες κινδύνου, με τη βοήθεια, αν καταστεί αναγκαία, του τμήματος διαχείρισης κινδύνων και τη χρήση τέτοιων μετρήσεων για τη βελτίωση της ικανότητας αξιολόγησης του κινδύνου ΚΣ·
- στ) διατύπωση προτάσεων για οργανωτικές και διαδικαστικές αλλαγές για τη διασφάλιση της κατάλληλης διαχείρισης των αναγνωρισμένων κινδύνων ΚΣ·
- ζ) διασφάλιση της χρήσης κατάλληλων εργαλείων και μεθοδολογιών για την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων οι οποίες, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνουν:
 - i. αξιολόγηση των περιοδικών εκθέσεων που υποβάλλονται από τους υπεύθυνους ΛΣ·
 - ii. τη χρήση συγκεντρωτικών μετρήσεων κινδύνου, όπως οι δείκτες κινδύνου·
 - iii. τη χρήση αναφορών αξιών προσοχής της διοίκησης, εγγραφή σημαντικών αποκλίσεων μεταξύ των πραγματικών περιστατικών και των προσδοκιών (κατ' εξαίρεση έκθεση) ή καταστάσεων που απαιτούν εξυγίανση (καταγραφή θεμάτων)·

⁹ «Περί Ρυθμίσεως Διακυβέρνησης και Διαχείρισης Οδηγίας του 2014», Μέρος Χ, Τμήμα 3, Υπόμνημα 3.2, παράγραφος 90(2), https://www.centralbank.cy/images/media/pdf_el/GovernanceDirective_GR_20142015.pdf

- iv. στοχευόμενη επιχειρηματική παρακολούθηση του χαρτοφυλακίου συναλλαγών, την παρατήρηση των διαδικασιών, έλεγχο εγγράφων και/ή συνεντεύξεις του εμπλεκόμενου προσωπικού·
 - v. εξακρίβωση του τρόπου πρακτικής εφαρμογής των πολιτικών και διαδικασιών ΚΣ μέσω επιτόπιων ελέγχων·
 - vi. διερεύνηση πιθανών παραβάσεων της πολιτικής συμμόρφωσης και του ΚΠ με τη βοήθεια, εάν καταστεί αναγκαίο, της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου (ΜΕΕ) ή της Μονάδας Νομικών Υπηρεσιών·
- η) διασφάλιση της ύπαρξης εσωτερικής διαδικασίας έγκαιρης προειδοποίησης για διευκόλυνση της εμπιστευτικής υποβολής αναφορών από υπαλλήλους σχετικά με ανησυχίες, ελλείψεις, ή πιθανές παραβιάσεις των πολιτικών του ιδρύματος, των νομικών, ρυθμιστικών ή επιχειρησιακών υποχρεώσεων, ή ηθικών θεμάτων·
- θ) επίβλεψη της διαδικασίας παραπόνων και αξιοποίηση των παραπόνων των πελατών ως πηγή άντλησης χρήσιμων πληροφοριών στο πλαίσιο των γενικών αρμοδιοτήτων παρακολούθησης·
- ι) περιοδική επαναξιολόγηση και επανεξέταση του πεδίου εφαρμογής των ελέγχων ΚΣ που πρέπει να διεξάγονται·
- ια) συνεργασία και ανταλλαγή πληροφοριών με άλλα τμήματα ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων για θέματα συμμόρφωσης·
- ιβ) έγκαιρη υποβολή εκθέσεων στα ΑΔΣ και το διοικητικό όργανο σχετικά με σημαντικές ελλείψεις και αδυναμίες της πολιτικής ΚΣ και των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, καθώς και παραβάσεις του ρυθμιστικού πλαισίου που αποκαλύπτονται από τις δραστηριότητες παρακολούθησης της συμμόρφωσης του ιδρύματος, τους επιτόπιους ελέγχους και έρευνες·
- ιγ) οργάνωση τακτικών προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης της διεύθυνσης και του προσωπικού σε θέματα ΚΣ και ρύθμισης·
- ιδ) παροχή συμβουλών και ανταπόκριση σε ερωτήματα σχετικά με θέματα συμμόρφωσης από το προσωπικό·
- ιε) έκδοση γραπτών οδηγιών και εγκυκλίων προς το προσωπικό, τις ΕΜ και τα αρμόδια τμήματα του ιδρύματος και του ομίλου για την έγκαιρη προσαρμογή των εσωτερικών διαδικασιών και κανονισμών στις αλλαγές του ρυθμιστικού πλαισίου·
- ιστ) εξακρίβωση ότι τα νέα προϊόντα και διαδικασίες είναι σύμφωνες με το ισχύον ΚΠ.

Αρχή 8^η: *Το εύρος και η έκταση των δραστηριοτήτων της ΜΚΣ θα πρέπει να υπόκεινται σε περιοδική επαναξιολόγηση από τη ΜΕΕ.*

Ο κίνδυνος ΚΣ θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στη μεθοδολογία αξιολόγησης κινδύνων της ΜΕΕ, η οποία θα πρέπει να σχεδιάσει και να αναπτύξει πρόγραμμα ελέγχου το οποίο θα καλύπτει την επάρκεια και αποτελεσματικότητα της λειτουργίας συμμόρφωσης του ΧΙ, των διαδικασιών της ΜΚΣ και των μέτρων που εφαρμόζει για εντοπισμό, αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων ΚΣ.

Συνεπώς, Η ΜΕΕ και η ΜΚΣ πρέπει να είναι δυο διαφορετικές ομάδες όπου θα εφαρμόζεται σαφής κατανομή και διαχωρισμός ευθυνών και αρμοδιοτήτων ιδιαίτερα όσο αφορά τις ευθύνες επιμέτρησης των κινδύνων καθώς και αξιολόγησης της επάρκειας των σχετικών εσωτερικών διαδικασιών και κανονισμών. Με αυτό τον τρόπο, διασφαλίζεται ότι οι δραστηριότητες της ΜΚΣ υπόκεινται σε ανεξάρτητο και αντικειμενικό έλεγχο από την ΜΕΕ.

Τα ευρήματα της ΜΕΕ είναι πηγή ανατροφοδότησης της ΜΚΣ για αξιολόγηση των κινδύνων που προκύπτουν από τυχόν παραβάσεις συμμόρφωσης με το ΚΠ ή ακόμη και από αδυναμίες εσωτερικών διαδικασιών. Συνεπώς, ο Επικεφαλής της ΜΕΕ οφείλει να ενημερώνει άμεσα τον Επικεφαλής της ΜΚΣ για οποιαδήποτε ευρήματα ελέγχου τα οποία αφορούν θέματα ΚΣ.

Αρχή 9^η: *Τα ΧΙ θα πρέπει να συμμορφώνονται με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς σε όλες τις περιοχές/χώρες τις οποίες ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα καθώς επίσης, η οργάνωση, η δομή, οι λειτουργίες και αρμοδιότητες της ΜΚΣ θα πρέπει να είναι σε πλήρη συμμόρφωση με τις τοπικές κανονιστικές απαιτήσεις.*

Αρχή 10^η: *Η ΚΣ θα πρέπει να θεωρείται ως βασική δραστηριότητα της διαχείρισης κινδύνων εντός του ΧΙ. Συγκεκριμένα καθήκοντα της ΜΚΣ μπορούν να ανατεθούν σε τρίτους, αλλά θα πρέπει να υπόκεινται σε κατάλληλη επίβλεψη από τον επικεφαλής της ΜΚΣ.*

Το ΧΙ οφείλει να διασφαλίσει ότι τυχόν ρυθμίσεις ανάθεσης σε τρίτους δεν εμποδίζουν την αποτελεσματική εποπτεία από τις εποπτικές/ρυθμιστικές αρχές. Ανεξάρτητα από το βαθμό στο οποίο ανατίθενται σε τρίτους συγκεκριμένα καθήκοντα της ΜΚΣ, το ΔΣ και τα ΑΔΣ παραμένουν υπεύθυνοι για τη συμμόρφωση του ΧΙ με όλους τους ισχύοντες νόμους, κανόνες και επιχειρηματικά πρότυπα.

2.3 Η Λειτουργία της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Η ΜΚΣ είναι πλέον απαραίτητο τμήμα καίριας σημασίας στην οργανωτική δομή ενός ΧΙ το οποίο δεν θα έπρεπε να θεωρείται ως ένα τμήμα που προκαλεί κωλυσιεργία στις διαδικασίες ή αυξάνει την γραφειοκρατία σε ένα οργανισμό. Αντιθέτως, ένα σωστά στελεχωμένο τμήμα ΜΚΣ, συμβάλει θετικά στην στρατηγική διακυβέρνηση του οργανισμού, προσδίδει κύρος και διαφυλάσσει ότι η εταιρική ταυτότητα του ΧΙ θα παραμείνει καθαρή και απαλλαγμένη από κυρώσεις και συσχετίσεις με οικονομικά εγκλήματα. Επίσης, μεταξύ άλλων ενδυναμώνει την οργανωτική ακεραιότητα και ηθική επιχειρηματική συμπεριφορά καθώς επίσης ενισχύει την φήμη του οργανισμού στο επιχειρησιακό περιβάλλον κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τόσο υφιστάμενων όσο και νέων πελατών, μετόχων και επενδυτών.

2.3.1 Σύσταση, δομή και ένταξη στο οργανόγραμμα του Χρηματοπιστωτικού Ιδρύματος

Αναγνωρίζοντας την ύπαρξη σημαντικών διαφορών ανάμεσα στα ΧΙ αναφορικά με το μέγεθος, την πολυπλοκότητα, το εύρος των εργασιών τους, την οργανωτική τους δομή και το προφίλ κινδύνων που επιλέγουν, οι διαδικασίες της ΜΚΣ θα πρέπει να διαμορφωθούν με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να είναι ανάλογες με τις ανάγκες και τους κινδύνους που αναλαμβάνει το κάθε ΧΙ. Συνεπώς δεν υπάρχει καθορισμένη δομή για την ΜΚΣ, σχεδιάζεται για να ικανοποιεί τις ανάγκες του ΧΙ που ανήκει και εξυπηρετεί.

Η Διεύθυνση της ΜΚΣ ενός ΧΙ υπάγεται οργανικά στη Γενική Διεύθυνση αναφέρεται στην ΕΕ και υπόκειται στον έλεγχο της ΜΕΕ. Ωστόσο, η ΜΚΣ είναι διοικητικά ανεξάρτητη από άλλες μονάδες, με αρμοδιότητες διαχείρισης κινδύνου, εκτελεστικές αρμοδιότητες ή/και καθήκοντα επιθεώρησης και ελέγχου όπως για παράδειγμα την ΜΕΕ, την Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνου και τη Νομική Υπηρεσία του ΧΙ.

Παρόλα αυτά το γεγονός ότι η ΜΚΣ είναι διοικητικά ανεξάρτητη με βάση την αρχή της ανεξαρτησίας δεν σημαίνει ότι η ΜΚΣ δεν μπορεί να συνεργάζεται με την Διοίκηση, με ΕΜ με εκτελεστικές αρμοδιότητες ή με Μονάδες με καθήκοντα ελέγχου/επιθεώρησης και διαχείρισης κινδύνου. Αντιθέτως, μια στενή συνεργασία μεταξύ ΜΚΣ και ΜΕΕ και Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων συμβάλλει θετικά στον έγκαιρο εντοπισμό και την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων ΚΣ. Επίσης, η ΜΚΣ καταβάλλει συνεχείς προσπάθειες για να έχει επαφή, καλή επικοινωνία και συνεργασία/συντονισμό με όλες τις ΕΜ του ΧΙ. Η ΜΚΣ και λειτουργίες αυτής αποτελούν βασικό και απαραίτητο στοιχείο της 2^{ης} γραμμής άμυνας ενός ΧΙ για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων.

2.3.2 Στατική και Δυναμική Διάσταση Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Η λειτουργία της ΜΚΣ έχει δύο διαστάσεις, τη στατική και τη δυναμική.

Η στατική της διάσταση σχετίζεται από την μία με τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη διαχείριση του κινδύνου στο οποίο πιθανόν να εκτεθεί το ΧΙ λόγω αδυναμίας να συμμορφωθεί με το εκάστοτε ΚΠ και από την άλλη με την διασφάλιση της συμμόρφωσης με όλες τις πρόνοιες και απαιτήσεις του τρέχον ΚΠ που το διέπει. Επίσης, κάτω από την στατική διάσταση λειτουργίας της ΜΚΣ εμπίπτει και η ενημέρωση της ΜΚΣ προς την Διεύθυνση/Διοίκηση του ΧΙ αναφορικά με την έκθεση του ιδρύματος με τον κίνδυνο μη συμμόρφωσης με το ισχύον ΚΠ και τις κατάλληλες μεθόδους αντιμετώπισης και μετριασμού του.

Η δυναμική διάσταση της λειτουργία της ΜΚΣ αφορά την διαρκή παρακολούθηση των μεταβολών και εξελίξεων που επέρχονται ή επίκεινται στο ΚΠ, με στόχο την έγκαιρη ενημέρωση της Διεύθυνσης/Διοίκησης έτσι ώστε να είναι δυνατή η έγκαιρη αξιολόγηση των επιπτώσεων τους στη λειτουργία του ΧΙ.

2.3.3 Όραμα και σκοπός Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Όραμα της ΜΚΣ είναι να αναπτύξει αποτελεσματικά σε ολόκληρο το ΧΙ μια εταιρική κουλτούρα η οποία θα χαρακτηρίζεται από ηθική, υψηλά πρότυπα ακεραιότητας, διαφάνειας, εμπιστευτικότητας και η οποία θα προάγει την πλήρη συμμόρφωση με το ΚΠ.

Η ΜΚΣ μέσα από τις λειτουργίες της σκοπό έχει να υποστηρίξει το ΧΙ και την Διοίκηση αυτού, στο να διαχειρίζεται και να αντιμετωπίζει σωστά και αποτελεσματικά όλες τις μορφές κινδύνου συμμόρφωσης που πιθανόν να αντιμετωπίσει, συμπεριλαμβανομένων ρυθμιστικών, επιχειρηματικών, διακυβέρνησης, προσωπικών δεδομένων και απορρήτου, οικονομικού εγκλήματος και διαχείρισης κυρώσεων. Επίσης, η ΜΚΣ συμβάλλει στην θέσπιση κατάλληλων πολιτικών και διαδικασιών ενσωματώνοντας και ενισχύοντας τη κουλτούρα συμμόρφωσης¹⁰ σε όλα τα επίπεδα και δομές του ΧΙ με απώτερο σκοπό τη διαφύλαξη της ακεραιότητας και της φήμης του οργανισμού. Διασφαλίζει επίσης ότι εφαρμόζονται τα υψηλότερα διεθνή πρότυπα και βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης και ότι το ΔΣ ενστερνίζεται πλήρως τα πρότυπα αυτά και την νοοτροπία της ΚΣ.

¹⁰ Κουλτούρα κανονιστικής συμμόρφωσης σημαίνει το συνδυασμένο σύνολο ατομικών και εταιρικών αξιών, στάσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που καθορίζουν τη δέσμευση του ιδρύματος και τον τρόπο συμμόρφωσης με εσωτερικούς και εξωτερικούς κανόνες και κανονισμούς, «Περί Ρυθμίσεως Διακυβέρνησης και Διαχείρισης Οδηγίας του 2014», https://www.centralbank.cy/images/media/pdf_el/GovernanceDirective_GR_20142015.pdf

2.3.4 Πλάνο Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Σχεδόν όλα τα ΧΙ, μικρά ή μεγάλα έχουν εφαρμόσει πλάνο ΚΣ. Το πλάνο αυτό, έχει ως βασικό στόχο τον εντοπισμό, τον προσδιορισμό και την καταγραφή των απαιτούμενων ενεργειών των ΧΙ για τη συνεπή εφαρμογή του εκάστοτε ΚΠ που τους διέπει, την προτεραιότητα υλοποίησης τους και την παρακολούθηση της εφαρμογής τους από τις αρμόδιες εμπλεκόμενες μονάδες. Το εύρος και η πολυπλοκότητα αυτού του πλάνου ποικίλει ανάλογα με το ΧΙ, με βάση κάποιους παράγοντες/παραμέτρους, όπως για παράδειγμα η επιχειρηματική τους στρατηγική, τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρουν ακόμη και η χώρα στην οποία δραστηριοποιούνται. Το πλάνο διαφέρει επίσης, από ΧΙ σε ΧΙ ως προς την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τους.

Σε πολλές περιπτώσεις, τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται ότι τα ΧΙ έχουν πλάνο ΚΣ το οποίο, περιέχει όλα τα απαιτούμενα στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων πολιτικών και διαδικασιών, εξειδικευμένου προσωπικού, εκπαιδευτικών προγραμμάτων και καναλιών για την επικοινωνία των εργαζομένων, ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις, αυτό το πλάνο δυστυχώς παραμένει στα χαρτιά και απλά σχεδιάζεται για να παρουσιαστεί ανταποκρινόμενο σε εποπτικές απαιτήσεις χωρίς να εφαρμόζεται καθόλου στην πράξη. Αυτό το δυσάρεστο γεγονός εμφανίζεται συνήθως σε μη προοδευτικά ΧΙ όπου αντιμετωπίζουν την ΜΚΣ σαν εμπόδιο, σαν λειτουργικό κόστος το οποίο τους επιβάλλεται από νομικές ή κανονιστικές απαιτήσεις και σαν ακόμη μία εκκρεμότητα η οποία θα πρέπει να υλοποιηθεί για να διαγραφεί από την λίστα εκκρεμοτήτων.

Παρά τα οφέλη ενός ισχυρού πλάνου συμμόρφωσης, σε αυτούς τους οργανισμούς, η συμμόρφωση δεν θεωρείται σαν κάτι άλλο εκτός από κόστος το οποίο θα πρέπει να υποστεί το ΧΙ με απώτερο σκοπό την ελαχιστοποίηση του, θεωρώντας ότι δεν προσδίδει αξία στον οργανισμό.

Από την άλλη, υπάρχουν ΧΙ τα οποία αγκαλιάζουν πραγματικά την ΚΣ. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το ζήτημα γίνεται κάτι περισσότερο από απλά ζήτημα ελάχιστης συμμόρφωσης με το εκάστοτε ΚΠ, επεκτείνεται στην ηθική και στην ανάπτυξη νοοτροπίας συμμόρφωσης. Σε αυτά τα ΧΙ οι λειτουργίες συμμόρφωσης και η εφαρμογή του πλάνου αυτής, δεν θεωρούνται αποκλειστική ευθύνη της ΜΚΣ αλλά ολόκληρου του οργανισμού καθώς αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού και επιχειρηματικού πλάνου του οργανισμού. Σε αυτή την περίπτωση, τα ΧΙ λειτουργούν σύμφωνα με ένα πλαίσιο ηθικής δεοντολογίας και κουλτούρας συμμόρφωσης, συνεπώς και το πλάνο συμμόρφωσης θεωρείται επιτυχημένο γιατί μεταξύ άλλων επιτυγχάνει την ενίσχυση νοοτροπίας συμμόρφωσης μέσα από τις καθημερινές δραστηριότητες του οργανισμού, την προώθηση θετικής στάσης προς την ΜΚΣ και την ανάπτυξη αισθήματος εμπιστοσύνης στις σχέσεις με τους πελάτες.

2.4 Ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου

Η αποτελεσματική λειτουργία της ΜΚΣ, η ανάπτυξη κουλτούρας συμμόρφωσης και ένα επιτυχημένο πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνων συμμόρφωσης αρχίζει από την κορυφή ενός ΧΙ¹¹, από το ΔΣ και τα ΑΔΣ. Έτσι, πολύ σημαντικός είναι ο ρόλος που θα διαδραματίσει το ΔΣ στην επιτυχία της λειτουργίας της ΜΚΣ και στην υλοποίηση του πλάνου της στο οργανισμό.

Το ΔΣ και η ΑΔ οφείλουν να αποτελούν υπόδειγμα, πρότυπο τιμιότητας και ακεραιότητας, έτσι ώστε να καθοριστεί στον οργανισμό πάντα κατά βάση με το πνεύμα και το γράμμα των νόμων και κανονισμών ο κατάλληλος τόνος συμμόρφωσης ο οποίος θα βοηθήσει στην ανάπτυξη της κατάλληλης κουλτούρας όπου η ηθική και η συμμόρφωση θα αγκαλιάζονται πραγματικά.

Συνεπώς, το ΔΣ είναι αυτό που θα χαράξει την πορεία συμμόρφωσης, θα δώσει το έναυσμα για ένα νέο ξεκίνημα ενσωματώνοντας την συμμόρφωση στις καθημερινές διοικητικές και επιχειρηματικές λειτουργίες του οργανισμού με απώτερο σκοπό την δημιουργία και συνεχής ενδυνάμωση κουλτούρας συμμόρφωσης.

¹¹ Basel Committee on Banking Supervision, Compliance and the compliance function in banks, April 2005, pg.7: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>

Κεφάλαιο 3

Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης, η Νέα Εποχή και ο Σύγχρονος Ρόλος της στο Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα

Ο χρηματοοικονομικός κλάδος εξελίσσεται συνεχώς καταβάλλοντας προσπάθειες να προσαρμοστεί και να συμβαδίζει με την νέα πραγματικότητα, ένα μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον. Συνεπώς, τα ΧΙ δεν θα έμεναν ανεπηρέαστα. Τα συμβατικά/παραδοσιακά λειτουργικά/οργανωσιακά μοντέλα θεωρούνται πλέον ξεπερασμένα και ο εκσυγχρονισμός είναι αναπόφευκτος για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής.

Συνεπώς, η ανάγκη για εκσυγχρονισμό αφορά σε μεγάλο βαθμό και την ΜΚΣ. Το παραδοσιακό μοντέλο συμμόρφωσης των ΧΙ σχεδιάστηκε και τέθηκε σε εφαρμογή μια άλλη, διαφορετική εποχή, έχοντας υπόψη διαφορετικές ανάγκες, στόχο και σκοπό ο οποίος ήταν η άμεση εφαρμογή και επιβολή του ΚΠ, ενός εντελώς άγνωστου θεσμού στα δεδομένα της Κύπρου και στις δραστηριότητες του ΧΙ ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης.

3.1 Σύγχρονη εποχή και παράγοντες που οδήγησαν στην ανάγκη για εκσυγχρονισμό της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Έχει γίνει αξιοσημείωτη προσπάθεια τόσο από τις εποπτικές και ρυθμιστικές αρχές όσο και από τα ίδια τα ΧΙ για να ανταποκριθούν στις άμεσες πιέσεις συμμόρφωσης, παρόλα αυτά φαίνεται πως χρειάζονται πιο έντονες διορθωτικές ενέργειες οι οποίες θα βοηθήσουν τα ΧΙ να ωριμάσουν ως προς τα θέματα συμμόρφωσης, να διαχειρίζονται πιο αποτελεσματικά/αποδοτικά τους κινδύνους συμμόρφωσης και να καταστούν πιο ισχυρά και βιώσιμα με την πάροδο του χρόνου.

Το παγκόσμιο ρυθμιστικό περιβάλλον υφίσταται επί του παρόντος μια θεμελιώδη αλλαγή και οι ρυθμιστικές αρχές επικεντρώνονται σε ένα πιο ισχυρό πρόγραμμα εποπτείας των ΧΙ ενισχύοντας το ΚΠ με νέες ρυθμιστικές/κανονιστικές απαιτήσεις. Ιδιαίτερη ανησυχία για τα ΧΙ φαίνεται να δημιουργεί η πελατοκεντρική εστίαση των ρυθμιστικών αρχών¹². Οι εποπτικές αρχές¹³ τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο άρχισαν να εστιάζονται πολύ περισσότερο σε θέματα που άπτονται των δικαιωμάτων και της ευρύτερης προστασίας των καταναλωτών και επενδυτών, της διαφάνειας, των αθέμιτων πρακτικών, καταχρηστικών ρητρών και της δίκαιης μεταχείρισης.

Καθώς το μάτι των εποπτικών αρχών εκπαιδύεται όλο και περισσότερο στο να αναγνωρίζει και να αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο τα ΧΙ αλληλοεπιδρούν με τους πελάτες, τα ΧΙ οφείλουν να αναγνωρίσουν και να αντιληφθούν τον πολύ σημαντικό ρόλο της ΜΚΣ στην παρακολούθηση των αλληλεπιδράσεων και της επικοινωνίας με τους πελάτες.

Ιδιαίτερη σημασία πλέον δίνεται στις ανάγκες και στα δικαιώματα του πελάτη τα οποία απορρέουν από το ΚΠ που διέπει τα ΧΙ¹⁴, συνεπώς αυξάνεται και η ανάγκη της ΜΚΣ να διασφαλίζει την πλήρη συμμόρφωση του ΧΙ αφού μια πιθανή αποτυχία συμμόρφωσης ή προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες κανονιστικές απαιτήσεις, θα επιφέρει σημαντική πίεση από τον αρμόδιο ρυθμιστικό φορέα, πιθανές κυρώσεις¹⁵, και πλήξη στην φήμη και εμπιστοσύνη του κοινού.

Επίσης, σε ένα μεταβαλλόμενο ρυθμιστικό περιβάλλον, ο έγκαιρος εντοπισμός της νομοθεσίας/κανονισμού που θα έχει άμεσο ή έμμεσο αντίκτυπο στο ΧΙ είναι πλέον ζωτικής σημασίας, έτσι ώστε να γίνεται σωστή αξιολόγηση της πιθανής επίδρασης στον οργανισμό, να τύχουν της ανάλογης ενημέρωσης τα ΑΔΣ και να αποφασιστεί το σχέδιο δράσης έτσι ώστε το ΧΙ να είναι σε πλήρη συμμόρφωση.

Λόγω της αυξημένης ρυθμιστικής εποπτείας που επικεντρώνεται στα χρηματοπιστωτικό τομέα, παρατηρείται μια αξιοσημείωτη αύξηση στον βαθμό στον οποίο οι ρυθμιστικές/εποπτικές αρχές αμφισβητούν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υφιστάμενων μοντέλων που εφαρμόζουν οι ΜΚΣ. Εν μέρει, οι εποπτικές αρχές μέσα από συζητήσεις με τους επικεφαλής της ΜΚΣ και επιτόπιους

¹² <https://www.linkedin.com/pulse/why-compliance-banking-more-important-exciting-than-ever-j%C3%B8rgensen>

¹³ FCA: [Financial Conduct Authority | FCA](#)

¹⁴ Consumer Rights Directive: [Consumer rights directive | European Commission \(europa.eu\)](#), [The Future of Compliance Compliance functions as strategic partners in the new regulatory world \(int-comp.org\)](#), PRIIPs: [Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς Κύπρου | PRIIPs \(cysec.gov.cy\)](#), [Key information documents for packaged retail and insurance-based investment products \(PRIIPs\) | European Commission \(europa.eu\)](#), MiFID2: [MiFID II \(europa.eu\)](#), [EUR-Lex - 32014L0065 - EN - EUR-Lex \(europa.eu\)](#) etc

¹⁵ [What You Need](https://www.v-comply.com/blog/what-you-need-to-know-about-banking-compliance-to-know-about-banking-compliance)<https://www.v-comply.com/blog/what-you-need-to-know-about-banking-compliance-to-know-about-banking-compliance> | [VComply \(v-comply.com\)](#)

ελέγχους στα ΧΙ, προσπαθούν να αξιολογήσουν εάν τα υφιστάμενα μοντέλα που εφαρμόζονται και τα πλαίσια μέσα στα οποία λειτουργεί η ΜΚΣ έχουν σχεδιαστεί σωστά και διαθέτει τους κατάλληλους πόρους έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στα σημερινά δεδομένα του οικονομικού περιβάλλοντος και του τραπεζικού τομέα. Δηλαδή, αν επιτρέπουν στους λειτουργούς της ΜΚΣ την ευελιξία να αναγνωρίζουν, διαχειρίζονται, παρακολουθούν, αναλύουν και αξιολογούν τους κινδύνους συμμόρφωσης με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπο το ΧΙ μέσα από τις δραστηριότητες του αλλά ταυτόχρονα να εκτελούν και όλες τις υπόλοιπες αρμοδιότητες που απαιτεί ο σύγχρονος ρόλος της ΜΚΣ.

Στόχος των εποπτικών αρχών είναι να συμβάλλουν όσο το δυνατό περισσότερο μέσα από τον εποπτικό τους ρόλο ώστε να πραγματοποιηθεί η αλλαγή από την παραδοσιακή - αντιδραστική προσέγγιση της ΜΚΣ σε μια πιο σύγχρονη - προληπτική προσέγγιση¹⁶. Συνεπώς, υπάρχει σοβαρή υπόσταση ότι και οι εποπτικές ρυθμιστικές αρχές κλίνουν στο να επιθυμούν την ΜΚΣ ενός ΧΙ να ενεργεί και ως ΕΣ των ΕΜ προσφέροντας υποστήριξη και βοήθεια στην κατανόηση των ρυθμιστικών απαιτήσεων που τις διέπουν, συμβάλλοντας στη ενίσχυση της κανονιστικής κουλτούρας και στην δημιουργία του σωστού υπόβαθρου για εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες προς την αποφυγή εμφάνισης παραβάσεων των κανονιστικών ρυθμίσεων εντός του οργανισμού διατηρώντας πάντοτε την ανεξαρτησία της ΜΚΣ.

Επίσης, σημαντικό είναι να αναφέρουμε πως και η πανδημία COVID 19¹⁷ έφερε νέες προκλήσεις στο τραπεζικό τομέα. Τα ΧΙ κινούνται σε αχαρτογράφητα νερά και αξιολογώντας την μέχρι σήμερα έκταση της πανδημίας και του οικονομικού αντίκτυπου αυτής, αναγνωρίζεται η αυξανόμενη ανάγκη για εκσυγχρονισμό του παραδοσιακού μοντέλου λειτουργίας της ΜΚΣ επιτυγχάνοντας όσο το δυνατό περισσότερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα σε ένα περιβάλλον όπου κλονίζονται συνεχώς οι ισορροπίες.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα πιο πάνω σε συνδυασμό με την πίεση που δέχονται τα ΧΙ για μείωση των λειτουργικών εξόδων, φαίνεται πως πλέον η ΜΚΣ παύει να είναι μια συνηθισμένη τυποποιημένη λειτουργία απομονωμένη από τις υπόλοιπες ΕΜ, αλλά εμφανίζεται ως το κλειδί για την επιτυχία ενός ΧΙ. Συνεπώς όλα αυτά ορίζουν την ανάγκη για αναδιάρθρωση της ΜΚΣ έτσι ώστε να ανταποκρίνεται με επιτυχία στο διευρυμένο σύνθετο ρόλο που επιθυμούν οι εποπτικές αρχές να έχει.

¹⁶ FCA Objective: [The Future of Compliance Compliance functions as strategic partners in the new regulatory world \(int-comp.org\)](https://www.fca.org.uk/publications/consultations/2019/190101)

¹⁷Transforming Compliance in Financial Services, KPMG: [Transforming compliance in financial services, compliance \(assets.kpmg\)](https://www.kpmg.com/au/issuesandinsights/articlespublications/transforming-compliance-in-financial-services-compliance-assets)

3.2 Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης, Επιχειρησιακός Συνεργάτης, Ο νέος ρόλος

Τα ΧΙ με υψηλό το αίσθημα της ΚΣ θα θεωρήσουν αυτές τις εξωτερικές αλλαγές/προκλήσεις ως ευκαιρία να σκεφτούν ξανά την προσέγγιση της ΜΚΣ και να βελτιώσουν ακόμη περισσότερο τις λειτουργίες της. Αναγνωρίζοντας τις δυνατότητες, αδυναμίες και περιορισμούς τους θα έχουν την δυνατότητα να ενδυναμώσουν και να αναπτύξουν το εύρος των δραστηριοτήτων της ΜΚΣ, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, βελτιώνοντας την φήμη του οργανισμού σύμφωνα με τις αυξανόμενες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού ως προς την αξιοπιστία, ακεραιότητα και χρηματοοικονομική σταθερότητα.

Αναγκαίο μέσα από την αναδιάρθρωση να προσδιοριστεί εκ νέου ο νέος σύνθετος ρόλος της ΜΚΣ, να διατυπωθεί με απλά λόγια και να μεταδοθεί σε όλο τον οργανισμό έτσι ώστε να είναι απόλυτα κατανοητός σε όλους. Όσο πιο απλά και κατανοητά επικοινωνεί η ΜΚΣ με τις υπόλοιπες Μονάδες τόσο πιο προσιτή και φιλική εικόνα σχηματίζει. Επίσης, πολύ σημαντικό είναι να διασφαλιστεί ότι η ΜΚΣ θα έχει την κατάλληλη δομή, πόρους, συστήματα και εργαλεία που θα την διευκολύνουν να ανταποκριθεί σε αυτές τις νέες προσδοκίες.

Δεν υπάρχει οποιοδήποτε προτεινόμενο βέλτιστο μοντέλο/πρότυπο δομής συμμόρφωσης¹⁸ από τις εποπτικές αρχές το οποίο θα μπορούσε να εφαρμοστεί από τα ΧΙ ως το ιδανικό μοντέλο λειτουργίας της ΜΚΣ. Σημαντικό είναι, να σχεδιαστεί ένα μοντέλο το οποίο θα είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες του κάθε ΧΙ το οποίο θα υποστηρίξει την προσπάθεια της ΜΚΣ να φύγει από την απομόνωση των κτηρίων Διοίκησης, να απαλλαχτεί από το μυστήριο που περιτριγυρίζεται γύρω από το όνομα, τις λειτουργίες και τον ρόλο της και να αποκτήσει ένα πιο ενεργό ρόλο στην επιχειρηματική δράση του ΧΙ, ένα ρόλο σύμβουλου και ΕΣ και όχι πυροσβέστη ή/και αστυνομικού.

Μέσα από τον επανασχεδιασμό η ίδια η ΜΚΣ πρέπει να καταφέρει να έχει την κατάλληλη δομή και εφόδια έτσι ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται άμεσα και αποδοτικά στις αλλαγές τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος του ΧΙ προκειμένου να μπορεί να υποστηρίξει τις ΕΜ και να τις ωθεί με θετικότητα να προσαρμοστούν και αυτές με την σειρά τους στις αλλαγές είτε αυτές είναι κανονιστικές είτε στρατηγικές είτε επιχειρηματικές. Φυσικά, για να μπορεί να επιτευχθεί αυτό η ΜΚΣ θα πρέπει να

¹⁸ Basel Committee on Banking Supervision, Compliance and the compliance function in banks, April 2005: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>

βρίσκεται συνεχώς σε εγρήγορση και να αναπροσαρμόζει συνεχώς το ΚΠ¹⁹ έτσι ώστε ανά πάσα στιγμή να είναι σε πλήρη ευθυγράμμιση τόσο με το ευρύτερο περιβάλλον του τραπεζικού τομέα όσο και με τους στρατηγικούς στόχους του ΧΙ.

Στο μεταβαλλόμενο κανονιστικό περιβάλλον που πλέον είναι υποχρεωμένα τα ΧΙ να δραστηριοποιούνται, η συμμόρφωση αποτελεί κινούμενο στόχο. Οι κανονισμοί συνεχώς αναθεωρούνται και οι βέλτιστες πρακτικές εξελίσσονται στην ανάγκη να ανταποκριθούν όσο πιο αποδοτικά γίνεται στις κανονιστικές απαιτήσεις, συνεπώς είναι πολύ σημαντικό να αναγνωριστεί πως η συμμόρφωση είναι ευθύνη όλου του οργανισμού και όχι αποκλειστικά της ΜΚΣ.

Η συμμόρφωση δεν ήταν ποτέ τόσο σημαντική όσο τα τελευταία χρόνια για αυτό η ΜΚΣ και οι λειτουργοί αυτής, αναγνωρίζουν την ανάγκη να αναπτύξουν συνεργασία με όλες τις μονάδες του ΧΙ και ειδικότερα με τις ΕΜ της πρώτης γραμμής για να υπάρξει ενίσχυση του βαθμού και της κουλτούρας συμμόρφωσης σε ολόκληρο το ΧΙ.

Πλέον, μεμονωμένες και σπασμωδικές κινήσεις χωρίς συνεργασία με τις ΕΜ δεν έχουν κανένα θετικό αποτέλεσμα στην ενίσχυση του βαθμού συμμόρφωσης, επομένως πολύ σημαντικό και απαραίτητο είναι να επαναπροσδιοριστεί η σχέση που οφείλει να έχει η σύγχρονη ΜΚΣ με τις ΕΜ. Χωρίς στενή σχέση, καθημερινή επαφή και συνεργασία δεν διασφαλίζεται η επιτυχής εφαρμογή του νέου ρόλου και ΚΠ της ΜΚΣ. Το ΚΠ της ΜΚΣ θα πρέπει να περιλαμβάνει και να έχει την δυνατότητα να διαχειρίζεται προληπτικά και με ευελιξία όλους τους κινδύνους συμμόρφωσης ακόμη και εκείνους που προκύπτουν από τις δραστηριότητες και πλάνα των ΕΜ της πρώτης γραμμής.

Για να μπορεί το ΚΠ να σχεδιαστεί αποτελεσματικά, η ΜΚΣ θα πρέπει να έχει ενεργό ρόλο και επαφή με τις ΕΜ, να γνωρίζει τα επιχειρηματικά τους πλάνα αλλά ακόμη πιο σημαντικό να τα κατανοεί έτσι ώστε να μπορεί να τα αξιολογεί και να εντοπίζει τυχόν αδυναμίες, κενά που πιθανόν να φέρουν σε κίνδυνο το ΧΙ ή ακόμη και αντιθέσεις με το ευρύτερο ΚΠ. Επίσης, ιδιαίτερα σημαντικό είναι η ΜΚΣ να νιώθει άνετα με τα επιχειρηματικά πλάνα έτσι ώστε να τα ενσωματώνει στο κανονιστικό πλάνο με τρόπο που θα προσφέρουν αξία στο ΧΙ.

¹⁹ PWC: Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα συμμόρφωσης είναι αυτό που ευθυγραμμίζεται με τους γενικούς στόχους και τη στρατηγική του οργανισμού. Η λειτουργία συμμόρφωσης πρέπει να αποτελεί ουσιαστικό μέρος της στρατηγικής λήψης αποφάσεων, [Elevating your compliance function to drive value to your business \(pwc.com\)](https://www.pwc.com)

Από την πλευρά των ΕΜ δεν φαίνεται να υπάρχει η ίδια θετική στάση και προθυμία για συνεργασία. Ελάχιστα είναι τα άτομα από τις ΕΜ που βλέπουν θετικά τον ρόλο της ΜΚΣ και αγκαλιάζουν τις προσπάθειες της, επιδιώκοντας στενή επαφή και συνεργασία. Οι ΕΜ τείνουν να αποφεύγουν την οποιαδήποτε επαφή και συνεργασία είτε από φόβο είτε από λάθος αντίληψη ότι η κανονιστική ρύθμιση και κατά συνέπεια η ΜΚΣ, αποτελούν απειλή και εμπόδιο για την επιχειρηματική τους ανάπτυξη, επίτευξη στόχων και δημιουργίας κέρδους.

Αν οι ΕΜ δεν ενστερνίζονται και δεν επιθυμούν να εμπλακούν στις προσπάθειες της ΜΚΣ για ενίσχυση της κουλτούρας συμμόρφωσης αυτό θεωρείται αδυναμία και κατά συνέπεια οι προσπάθειες δεν θα έχουν την αναμενόμενη επιτυχία γενικότερα στο ΧΙ. Επομένως, στην σημερινή εποχή που όλα μεταβάλλονται, υπάρχει η ανάγκη οι ΕΜ να αντιληφθούν πλήρως την σημασία της αλλαγής κουλτούρας έτσι ώστε να είναι σε θέση να την αποδεχτούν, αγκαλιάσουν και να την εφαρμόσουν στην καθημερινότητά τους.

Η σύγχρονη ΜΚΣ μέσα από τον επαναπροσδιορισμό του ρόλου της θα πρέπει να επιδιώξει να αποκτήσει ένα πιο φιλικό και προσιτό πρόσωπο απέναντι στις ΕΜ για να κερδίσει την συμπάθεια και την προθυμία τους για συνεργασία. Πολύ σημαντικό μέσα από τον νέο της ρόλο είναι να προωθήσει πως στόχος της είναι να ενσωματωθεί σε όλες τις δραστηριότητες του ΧΙ διασφαλίζοντας στενή συνεργασία με όλες τις μονάδες και πως όραμα της είναι η προληπτική αντιμετώπιση των αναγκών συμμόρφωσης στο πλαίσιο της ευρύτερης επιχειρηματικής στρατηγικής. Απώτερος σκοπός της ΜΚΣ είναι να βοηθήσει το ΧΙ να βρίσκεται σε ανταγωνιστική θέση, να βελτιώσει την ανάπτυξη των ΕΜ και όχι να βάλει φρένο σε οποιαδήποτε προσπάθεια τους, ενώ παράλληλα να προχωρά σταθερά και ενεργά στο πρωταρχικό της στόχο σαν ΜΚΣ, ο οποίος δεν είναι άλλος από την ενίσχυση της κουλτούρας συμμόρφωσης και την αποτελεσματική αντιμετώπιση του κινδύνου ΚΣ στο οργανισμό.

Συνεπώς, όλα αυτά τονίζουν την ανάγκη για μετασχηματισμό της ΜΚΣ, την άμεση μετάβαση της από αποκλειστική μονάδα ελέγχου σε ΕΣ και στην ανάγκη σχεδιασμού και δημιουργίας ενός νέου ρόλου/θεσμού στην ΜΚΣ, αυτή του ΕΣ, της κάθε ΕΜ.

Μέσα από τον θεσμό αυτό, η ΜΚΣ αποκτά θέση στην επιχειρηματική πορεία του ΧΙ, συμβάλει στην επίτευξη των επιχειρηματικών του στόχων και μέσα από το έργο της θα βοηθήσει τις ΕΜ να αντιληφθούν πως πλέον δεν είναι μόνες καθώς η ΜΚΣ είναι εκεί για να υποστηρίξει τις προσπάθειες και να προσφέρει αξία στο έργο τους και όχι για να τιμωρήσει ή να τερματίσει άδοξα οποιοδήποτε επιχειρηματικό πλάνο. Η ΜΚΣ θα πρέπει να θεωρείται εφόδιο και όχι εμπόδιο. Αυτό θα επιτευχθεί μέσα από την σχέση που θα δημιουργήσουν και αναπτύξουν οι ΕΜ με τον Επιχειρησιακό τους Συνεργάτη.

Ο ΕΣ, θα είναι λειτουργός της ΜΚΣ με γνώσεις τόσο από πλευράς ΜΚΣ όσο και επιχειρηματικού τομέα, όπου θα είναι αποκλειστικά υπεύθυνος και άμεσα διαθέσιμος για την ΕΜ την οποία θα επιβλέπει. Μέσα από την συμπεριφορά, στάση και επικοινωνία του, θα μεταδώσει και ενσωματώσει την θετική στάση και νοοτροπία ως προς την συμμόρφωση και με τον τρόπο του θα καλλιεργήσει την κουλτούρα συμμόρφωσης στην πρώτη γραμμή του ΧΙ.

Ευθύνη του είναι να δουλεύει καθημερινά με την ΕΜ για την επίτευξη στόχων διασφαλίζοντας πάντοτε την συμμόρφωση με το ΚΠ. Ο ΕΣ, με τον τρόπο του και έχοντας άριστη γνώση τόσο των στόχων της ΜΚΣ όσο και των αναγκών της ΕΜ, θα βοηθήσει να βρεθεί η χρυσή τομή μεταξύ του επιχειρηματικού τομέα και της ΜΚΣ. Θα ήταν παράλογο να πιστεύει κανείς ότι οι λειτουργοί και στελέχη της πρώτης γραμμής θα έχουν το ίδιο τρόπο σκέψης με τους λειτουργούς της ΜΚΣ και πως πρώτη τους σκέψη θα είναι η συμμόρφωση και όχι το κέρδος. Παρόλα αυτά, με καλή συνεργασία, στενή επαφή, επικοινωνία, υπομονή και επιμονή ο ΕΣ της ΜΚΣ θα καλλιεργήσει μια νέα κουλτούρα στην ΕΜ όπου το κέρδος και η συμμόρφωση θα συμπορεύονται αλληλένδετα.

Στόχος του δεν θα είναι να επιβάλει την σκέψη και απόψεις της ΜΚΣ, αλλά να επηρεάσει την συμπεριφορά τους μέσα από την καθημερινή επαφή, να καλλιεργήσει ένα διαφορετικό τρόπο σκέψης, να εντάξει την νοοτροπία συμμόρφωσης και να τους δώσει τα εφόδια να έχουν την σωστή κριτική σκέψη για να αξιολογούν και να αποφασίζουν, αν η επιχειρηματική τους απόφαση ή το σχέδιο δράσης τους είναι σωστό να εφαρμοστεί και αν συνάδει με το κανονιστικό πλάνο του ΧΙ γενικότερα.

Σημαντικό να τονισθεί ότι η ΜΚΣ μέσω αυτού του ρόλου δεν θα χάσει την ανεξαρτησία της αφού δεν θα λάβει ποτέ ο ΕΣ της ΜΚΣ απόφαση εκ μέρους της ΕΜ που επιβλέπει. Στόχος και όραμα της ΜΚΣ μέσω αυτού του θεσμού είναι να επιτύχει ευκολότερη πρόσβαση στην ΕΜ, να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους προσφέροντας πολύτιμες συμβουλές ή ακόμη και εναλλακτικές λύσεις για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων παραμένοντας σε πλήρη συμμόρφωση με το εκάστοτε ΚΠ, να εξοικονομήσει πόρους τόσο στην ΕΜ όσο και στην ΜΚΣ, να επιτύχει καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, να ενισχύσει όσο το δυνατό περισσότερο την κουλτούρα συμμόρφωσης στο ΧΙ και να περιορίσει τον κίνδυνο μη συμμόρφωσης καθώς και τις συνέπειες αυτού.

3.3 Η σημασία των ανθρώπινων πόρων στο σύγχρονο ρόλο της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Η αναδιάρθρωση και ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου της ΜΚΣ απαιτεί μια ευρύτερη αξιολόγηση του προφίλ του ανθρώπινου δυναμικού της ΜΚΣ, των γνώσεων και δεξιοτήτων του, κατά πόσο ανταποκρίνεται και συμβαδίζει με το ανανεωμένο πρόσωπο της ΜΚΣ.

Συνεπώς, σύμφωνα και με τις εποπτικές αρχές²⁰ είναι ζωτικής σημασίας η ΜΚΣ να είναι στελεχωμένη με ανθρώπινο δυναμικό έμπειρο, το οποίο έχει τις κατάλληλες δεξιότητες για να συμβαδίζει με τις νέες απαιτήσεις καθώς και να είναι σε θέση να αξιολογεί, να ασκεί αυστηρό και αντικειμενικό έλεγχο ή ακόμη και να αμφισβητεί τις επιχειρηματικές αποφάσεις/πρακτικές όταν και εφόσον χρειάζεται όπως πιθανόν να έκανε και ο επόπτης κατά την διάρκεια ενός επιτόπιου ελέγχου. Με άλλα λόγια, να είναι σε θέση η ΜΚΣ μέσω του ανθρώπινου δυναμικού της να ασκεί ρόλο επόπτη προλαμβάνοντας αδυναμίες ασάφειες και κενά που σίγουρα θα εντοπίζονταν κατά την διεξαγωγή ελέγχου από εποπτικές αρχές.

Πλέον για τα στελέχη της ΜΚΣ η άριστη γνώση του ΚΠ δεν είναι αρκετή για να μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του νέου ρόλου της ΜΚΣ, ωστόσο χρειάζεται συνδυασμός δεξιοτήτων²¹ όπως:

- **Οργανωτικές Ικανότητες:** Ο νέος ρόλος της ΜΚΣ συχνά απαιτεί τη διαχείριση πολλαπλών απαιτητικών δραστηριοτήτων/έργων, συνεπώς επιβάλλεται η σωστή διαχείριση, ηρεμία και θετικότητα για ανταπόκριση στα αυστηρά χρονοδιαγράμματα και πιεστικές προθεσμίες χωρίς να θυσιάζεται η ποιότητα έναντι της ποσότητας.
- **Δυνατότητα εντοπισμού, εκτίμησης και αξιολόγησης κινδύνου:** Η ικανότητα εντοπισμού και εκτίμησης κινδύνων συμμόρφωσης είτε μέσα από την εκτέλεση των καθηκόντων τους είτε μέσα από συζητήσεις με τις ΕΜ είναι πολύ σημαντική γιατί επιτρέπει στην ΜΚΣ να αξιολογεί τον βαθμό συμμόρφωσης του ΧΙ και να εντοπίζει τυχόν αδυναμίες και κενά που θέτουν σε ρίσκο τον οργανισμό και χρειάζονται άμεσης αντιμετώπισης.
- **Διαπροσωπικές δεξιότητες και αποτελεσματική επικοινωνία:** Οι λειτουργοί της ΜΚΣ έρχονται σε επαφή με διάφορα άτομα μέσα στο ΧΙ από διάφορες οργανωτικές βαθμίδες για αυτό είναι πολύ σημαντικός ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν είτε γραπτώς είτε προφορικώς. Σημασία έχει και τί λένε αλλά και πώς το λένε. Μέσω του σωστού τρόπου επικοινωνίας έχουν την δυνατότητα να προωθήσουν είτε άμεσα είτε έμμεσα το όραμα, τους στόχους της ΜΚΣ και να ενισχύσουν την κουλτούρα συμμόρφωσης. Επίσης πολύ σημαντικό

²⁰ [Occasional Paper No. 24: Behaviour and compliance in organisations | FCA](#)

²¹ <https://www.int-comp.org/insight/2017/skills-and-attributes-of-a-compliance-officer/>

είναι η ικανότητα να ακούνε και να αξιολογούν. Όπως είπε και ο Δαλάι Λάμα, «Όταν μιλάς επαναλαμβάνεις αυτά που ξέρεις. Όταν όμως ακούς, μπορείς να μάθεις και κάτι νέο²²». Την ίδια λογική συμμερίζονται και οι εποπτικές αρχές²³ όπου θέλουν τους λειτουργούς της ΜΚΣ, να είναι άτομα προσιτά και καλοί ακροατές έτσι ώστε οι συνάδελφοι τους να νιώθουν άνετα να τους μιλήσουν και να αναφέρουν τυχόν ανησυχίες και αδυναμίες.

- **Προσοχή τόσο στη λεπτομέρεια όσο και στην μεγαλύτερη εικόνα:** Πολύ σημαντική δεξιότητα γιατί η λεπτομέρεια βοηθά στην σωστή ανάλυση και εξαγωγή βοηθητικών συμπερασμάτων που θα διευκολύνουν την ΜΚΣ να εντοπίσει αδυναμίες και ανερχόμενες τάσεις κινδύνων συμμόρφωσης. Από την άλλη, η αντίληψη της μεγαλύτερης εικόνας επιτρέπει την εύκολη και γρήγορη κατανόηση των προσπαθειών των εποπτικών και ρυθμιστικών αρχών που επιδιώκουν μέσα από τις αλλαγές του ΚΠ.
- **Ικανότητα ερμηνείας και εφαρμογής:** Απαραίτητη η ερμηνεία και κατανόηση του ΚΠ αλλά πολύ πιο σημαντική είναι η δυνατότητα της ΜΚΣ μέσω των λειτουργών της να μπορεί να την φέρει στα μέτρα και στις ανάγκες του ΧΙ σε μια απλή και κατανοητή γλώσσα έτσι ώστε οι ΕΜ να είναι σε θέση να την κατανοήσουν και να την εντάξουν στις καθημερινές τους ενέργειες και επιχειρηματικά τους πλάνα.

Το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο στελεχώνει την σύγχρονη ΜΚΣ θα πρέπει να έχει τον κατάλληλο συνδυασμό εμπειρίας, γνώσης κανονιστικών θεμάτων αλλά και δεξιοτήτων για να μπορεί να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και να συμβάλει στην επίτευξη του νέου ρόλου της ΜΚΣ που θα προκαλέσει αλλαγή στο χρηματοπιστωτικό τομέα.

Επομένως, ο επικεφαλής της ΜΚΣ θα πρέπει να διασφαλίσει ότι η υφιστάμενη ομάδα του έχει σωστό συνδυασμό δεξιοτήτων και ότι πλέον θα προσλαμβάνει τα κατάλληλα άτομα που θα ταιριάζουν στην κουλτούρα και νοοτροπία της ΜΚΣ και ταυτόχρονα θα έχουν υψηλό αίσθημα ηθικής.

²² [Σοφά, έξυπνα και αστεία λόγια online : Όταν μιλάς επαναλαμβάνεις πάντα αυτό που ξέρεις. Όταν όμως ακούς, μπορείς να μάθεις κάτι νέο - Dalai Lama \(sofa-logia-online.blogspot.com\)](http://sofa-logia-online.blogspot.com)

²³ [Occasional Paper No. 24: Behaviour and compliance in organisations | FCA](#)

3.4 Τεχνολογική Αναβάθμιση και Αυτοματοποίηση, το δεξί χέρι της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό στον εκσυγχρονισμό της ΜΚΣ και στον επαναπροσδιορισμό του ρόλου της είναι η αναβάθμιση των δραστηριοτήτων μέσα από την αυτοματοποίηση και σύγχρονη ανάλυση δεδομένων.

Θεωρητικά η λειτουργία της ΜΚΣ ήταν εφικτή χωρίς ιδιαίτερη αυτοματοποίηση και τεχνολογική υποστήριξη μέχρι πρόσφατα, ωστόσο όσο μεταβάλλονται οι συνθήκες στο οικονομικό περιβάλλον, οι αρμοδιότητες και ρόλος της ΜΚΣ γίνονται ολοένα και πιο σύνθετοι και περίπλοκοι τόσο εμφανίζεται και η ανάγκη για αυτοματοποίηση και πιο γρήγορη αξιόπιστη ανάλυση δεδομένων.

Σε απάντηση στα ρυθμιστικά σχόλια και στις αποτυχίες σε ολόκληρο τον χρηματοοικονομικό κλάδο, πολλά ΧΙ έχουν επεκτείνει το εύρος και το μέγεθος της λειτουργίας συμμόρφωσής τους κατά την τελευταία δεκαετία. Ωστόσο, αυτή η ανάπτυξη φαίνεται να έχει κορυφωθεί χωρίς το μέγεθος του τμήματος ΜΚΣ να έχει έρθει σε πλήρη ευθυγράμμιση και ισορροπία με την επιθυμητή και αναμενόμενη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Δεν έχει ακόμη δημιουργηθεί μια βιώσιμη ισορροπία²⁴ μεταξύ μεγέθους και αποτελεσματικότητας, αφού το κόστος της επέκτασης αυξήθηκε σε σημείο που άρχισε να προσεγγίζει επικίνδυνα, μη βιώσιμα επίπεδα, συνεπώς η επένδυση στην αυτοματοποίηση πλέον επιβάλλεται.

Χωρίς ουσιαστική τεχνολογική υποστήριξη και αυτοματοποίηση²⁵ οι απαιτήσεις του νέου ρόλου της ΜΚΣ θα είναι πολύ δύσκολο ως και αδύνατο να υλοποιηθούν κάποιες φορές.

Η αυτοματοποίηση θα βοηθήσει την ΜΚΣ να γίνει πιο ευέλικτη και πιο αποδοτική στην διαχείριση κινδύνων συμμόρφωσης, απελευθερώνοντας ανθρώπινους πόρους να αναλάβουν πιο στρατηγικό ρόλο και δραστηριότητες που θα αποδώσουν περισσότερη αξία τόσο στο έργο της ΜΚΣ όσο και στο ΧΙ όπως, ανάλυση αιτιών κινδύνου, ανάπτυξη σχεδίων δράσης προ αντιμετώπισης τους, καθώς επίσης παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης που είναι και ο απώτερος σκοπός της σύγχρονης ΜΚΣ.

Επομένως, η αυτοματοποίηση και τεχνολογική αναβάθμιση της ΜΚΣ είναι απαραίτητη εφόσον επιτρέπει την διαχείριση του κινδύνου συμμόρφωσης αποτελεσματικά σε ένα δυναμικό περιβάλλον, είτε προληπτικά είτε σε πραγματικό χρόνο και επιτρέπει στα ΑΔΣ να λαμβάνουν γρήγορες και σωστές στρατηγικές αποφάσεις περιορίζοντας χάσιμο χρόνου για ανάλυση κακής ποιότητας δεδομένων.

²⁴The compliance function at an inflection point: [Benchmarking the compliance function | McKinsey](#)

²⁵ [Elevating your compliance function to drive value to your business \(pwc.com\)](#), [Getting ahead of the watchdogs: Real-time compliance management 2018 State of Compliance \(pwc.com\)](#), [Transforming Bank Compliance with Smart Technologies \(bcg.com\)](#)

Κεφάλαιο 4

Λειτουργικό Μοντέλο Προσέγγισης Θεσμού Λειτουργού Συμμόρφωσης

Το 2006 εισήχθη ο θεσμός του ΛΣ, με την εφαρμογή της Οδηγίας της ΚΤΚ με τίτλο «Πλαίσιο Αρχών Λειτουργίας και Κριτηρίων Αξιολόγησης της Οργανωτικής Δομής, Εσωτερικής Διακυβέρνησης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των τραπεζών του 2006». Η εν λόγω Οδηγία αναφέρει ότι εκτός από τα επιχειρησιακά τους καθήκοντα, οι ΛΣ, διορίζονται για να υποβοηθούν το έργο της ΜΚΣ και να εκτελούν εργασίες της ΚΣ. Η οδηγία αυτή καταργήθηκε λίγα χρόνια αργότερα και αντικαταστάθηκε με την Περί Ρυθμίσεων Διακυβέρνησης και Διαχείρισης Οδηγία του 2014²⁶ η οποία και παραμένει σε ισχύ. Για την εκπλήρωση των κανονιστικών απαιτήσεων που προβλέπει η εν λόγω οδηγία, η ΜΚΣ όφειλε να προχωρήσει στον διορισμό Λειτουργών ΚΣ για τις Υπηρεσίες/Μονάδες του ΧΙ. Ο λόγος του διορισμού ΛΣ σε διάφορες υπηρεσίες ήταν για να μην δημιουργηθούν υδροκέφαλες ΜΚΣ.

Το λειτουργικό μοντέλο των ΛΣ της ΜΚΣ μπορεί κατά κύριο λόγο να ακολουθήσει μια αποκεντρωμένη ή κεντρικοποιημένη προσέγγιση. Μια κεντρικοποιημένη προσέγγιση περιλαμβάνει μια κεντρική ομάδα ΛΣ ενώ η αποκεντρωμένη προσέγγιση έχει ΛΣ διορισμένους σε διάφορες Υπηρεσίες/Μονάδες εντός του ΧΙ.

4.1 Αποκεντρωμένο Λειτουργικό Μοντέλο Λειτουργού Συμμόρφωσης Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Τα ΧΙ στην Κύπρο έχουν συμμορφωθεί με αυτή την ρυθμιστική απαίτηση με τα περισσότερα από αυτά να ακολουθούν επί του παρόντος ένα αποκεντρωμένο λειτουργικό μοντέλο²⁷ για τους ΛΣ της ΜΚΣ. Στο αποκεντρωμένο λειτουργικό μοντέλο ΛΣ της ΜΚΣ, ένας μεγάλος αριθμός λειτουργών των ΧΙ διορίζεται ως Λειτουργοί ΚΣ για σχεδόν όλες τις Υπηρεσίες/Μονάδες ενός ΧΙ.

²⁶ «Περί Ρυθμίσεως Διακυβέρνησης και Διαχείρισης Οδηγίας του 2014», https://www.centralbank.cy/images/media/pdf_el/GovernanceDirective_GR_20142015.pdf

²⁷ Compliance Charter, Bank of Cyprus, section 2.2, [compliance-charter.pdf \(bankofcyprus.com\)](https://www.bankofcyprus.com.cy/compliance-charter.pdf)

4.1.1 Ρόλος και Αρμοδιότητες Λειτουργού Συμμόρφωσης

Στο αποκεντρωμένο λειτουργικό μοντέλο ο ΛΣ έχει στην ουσία διπλό ρόλο. Αρχικά, οφείλει να διεκπεραιώνει τα επιχειρησιακά του καθήκοντα εντός της υπηρεσίας του, δίνοντας αναφορά στον Διευθυντή Αναφοράς του και οφείλει επίσης να εκτελεί καθήκοντα παρακολούθησης θεμάτων συμμόρφωσης, δίνοντας αναφορά στην ΜΚΣ. Παρόλα αυτά, η κυριότερη αρμοδιότητα του ΛΣ είναι ότι ενεργεί ως σύνδεσμος της Υπηρεσίας/Μονάδας του με την ΜΚΣ για θέματα συμμόρφωσης.

Ο ΛΣ παρακολουθεί και ελέγχει την εφαρμογή και συμμόρφωση της Υπηρεσίας/Μονάδας του με τις οδηγίες και κανονισμούς της ΚΤΚ, Αρμόδιων Εποπτικών και Ρυθμιστικών Αρχών, της σχετικής νομοθεσίας, των εσωτερικών εγκυκλίων, πολιτικών και διαδικασιών του ΧΙ. Εντοπίζει σε συνεργασία με τον Διευθυντή της Υπηρεσίας/Μονάδας του τυχόν αδυναμίες ή και αποκλίσεις συμμόρφωσης και ενημερώνει την ΜΚΣ ενώ ταυτόχρονα παρέχει εισηγήσεις για την δημιουργία, τροποποίηση και εφαρμογή των εσωτερικών διαδικασιών της Υπηρεσίας/Μονάδας του, με στόχο την καλύτερη παρακολούθηση των κανονιστικών απαιτήσεων.

Επίσης, παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη και βοήθεια σε θέματα συμμόρφωσης της Υπηρεσίας/Μονάδας του και συμμετέχει σε εκπαιδευτικά σεμινάρια που ενισχύουν την κουλτούρα συμμόρφωσης. Συνεργάζεται με την ΜΚΣ και ενεργεί ως σύνδεσμος της Υπηρεσίας/Μονάδας του σε περίπτωση διενέργειας επισκοπήσεων είτε από την ΜΚΣ, είτε από την ΜΕΕ είτε ακόμη και κατά την διάρκεια επιτόπιου ελέγχου από Εποπτική Ρυθμιστική Αρχή.

Τέλος, συμμετέχει σε διάφορα έργα (projects) για θέματα που εμπίπτουν στο πεδίο των γνώσεων και/ή αρμοδιοτήτων του και αφορούν την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου συμμόρφωσης.

4.2 Κεντροποιημένο Λειτουργικό Μοντέλο Λειτουργού Συμμόρφωσης Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Η κεντροποιημένη προσέγγιση του μοντέλου ΛΣ της ΜΚΣ προνοεί ότι η ΜΚΣ εφαρμόζει τον θεσμό του ΕΣ της ΜΚΣ, σύμφωνα με τον οποίο οι εν λόγω λειτουργοί του ΧΙ αποτελούν το κύριο σημείο επαφής, σύνδεσμος μεταξύ της ΜΚΣ, της πρώτης Γραμμής Άμυνας και Υπηρεσιών Υποστήριξης του ΧΙ, σε θέματα τα οποία σχετίζονται με τους τομείς της ΜΚΣ.

Μέσω του διορισμού των ΕΣ, η ΜΚΣ στοχεύει στην παροχή συμβουλών και καθοδήγησης, με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση συμμόρφωσης σε συνεχή βάση, την πρόληψη και τον εντοπισμό τυχόν αδυναμιών συμμόρφωσης, καθώς και την προώθηση και ενίσχυση της κουλτούρας ΚΣ, μέσω της ευαισθητοποίησης του προσωπικού του ΧΙ.

Η ΜΚΣ μέσω της προσέγγισης αυτής εφαρμόζει ένα κεντρικό μοντέλο λειτουργίας όσον αφορά τους ΕΣ της, σύμφωνα με το οποίο έχει συσταθεί μια κεντρική ομάδα, αποτελούμενη από τους εν λόγω λειτουργούς. Η εν λόγω ομάδα έχει αποκλειστική ευθύνη την εκτέλεση των απαιτούμενων καθηκόντων συμμόρφωσης μέσω της ΜΚΣ.

Οι ΕΣ της ΜΚΣ αναλαμβάνουν την ευθύνη των Μονάδων της πρώτης Γραμμής Άμυνας και των Υπηρεσιών Υποστήριξης, έχοντας όμως ως γραμμή αναφοράς την ΜΚΣ και όχι τις Μονάδες της πρώτης Γραμμής Άμυνας και Υπηρεσίες Υποστήριξης, για τις οποίες τους έχει ανατεθεί η ευθύνη επίβλεψης. Ενδεικτικά, οι εν λόγω συνεργάτες της ΜΚΣ καλύπτουν τους ακόλουθους τομείς του ΧΙ:

- Διεύθυνση Τομέα Ιδιωτών
- Τομέας Επιχειρήσεων
- Τομέας Διεθνής Τραπεζικής
- Τομέας Εταιρικής Ανάπτυξης και Προϊόντων
- Υπηρεσίες Υποστήριξης

Να σημειωθεί ότι οι πιο πάνω τομείς είναι ενδεικτικοί και ότι εξαρτάται αποκλειστικά από το οργανόγραμμα του κάθε ΧΙ το πώς θα γίνει ο διορισμός και ανάθεση καθηκόντων του ΕΣ της ΜΚΣ.

Οι ΕΣ της ΜΚΣ μπορούν να έχουν την βάση τους είτε στο χώρο όπου στεγάζεται η ΜΚΣ στο ΧΙ, είτε στην ΕΜ την οποία έχουν υπό την επίβλεψη τους είτε ακόμη και συνδυασμό των δυο πιο πάνω.

4.2.1 Στόχος και καθήκοντα Επιχειρησιακού Συνεργάτη

Ο διορισμός των ΕΣ της ΜΚΣ στοχεύει στην διασφάλιση της αποτελεσματικής εκτέλεσης του ρόλου και των αρμοδιοτήτων τους, στην ανάπτυξη της απαιτούμενης τεχνογνωσίας και εξειδίκευσης στην/στον Μονάδα/Τομέα ευθύνης τους, καθώς και στην ενθάρρυνση ανάληψης ευθύνης, συμβάλλοντας έτσι στην αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου συμμόρφωσης, σε συνεχή βάση, σε όλες τις Μονάδες του ΧΙ.

Μέσω του κεντροποιημένου μοντέλου ΕΣ της ΜΚΣ, είναι αναμενόμενο ότι οι αρμοδιότητες και καθήκοντα για τους εν λόγω λειτουργούς θα είναι πολύ περισσότερα τόσο σε όγκο όσο και σε έκταση/βάθος από τους ΛΣ του αποκεντρωμένου μοντέλου. Ενδεικτικά μερικά από τα καθήκοντα των ΕΣ της ΜΚΣ είναι τα ακόλουθα:

- **Συνεχής Υποστήριξη στις Μονάδες του ΧΙ υπό την επίβλεψη τους:**
 - Ενεργούν ως κύριο σημείο επαφής της ΜΚΣ με την εκάστοτε Μονάδα του ΧΙ για θέματα ΚΣ, διατηρώντας επικοινωνία και επαφή σε καθημερινή βάση;
 - Συμμετέχουν σε συνεδριάσεις/συναντήσεις των Μονάδων του ΧΙ, ώστε να διασφαλιστεί η ευθυγράμμιση με τα στρατηγικά και επιχειρησιακά σχέδια της εκάστοτε Μονάδας, στοχεύοντας στην υποστήριξη και προώθηση της κουλτούρας ΚΣ;
 - Παρέχουν υποστήριξη στις Μονάδες υπό την επίβλεψη τους, με σκοπό τη μείωση των κινδύνων που έχουν ήδη εντοπισθεί και σχετίζονται με θέματα ΚΣ, τον περιορισμό των κινδύνων αυτών μέσω του σχεδιασμού και εφαρμογής κατάλληλων μέτρων ελέγχου, καθώς επίσης την παρακολούθηση της προόδου των ενεργειών/μέτρων που έχουν συμφωνηθεί για την μείωση ή/και αποτροπή των κινδύνων αυτών;
 - Άμεση ανταπόκριση και διαχείριση αιτημάτων που λαμβάνονται σε περιστασιακή βάση από τις Μονάδες υπό την επίβλεψη τους και σχετίζονται με θέματα ΚΣ.

- **Εντοπισμός κανονιστικών ενημερώσεων, επικοινωνία και παροχή υποστήριξης στις επηρεαζόμενες Μονάδες:**
 - Συνεργάζονται με την Ομάδα Ρυθμιστικών και Κανονιστικών Θεμάτων της ΜΚΣ, προκειμένου να λάβουν την απαραίτητη πληροφόρηση και να κατανοήσουν τις νομικές, κανονιστικές και επιχειρηματικές πρακτικές/απαιτήσεις που αφορούν τις Μονάδες, στις οποίες οι αρμόδιοι ΕΣ της ΜΚΣ έχουν υπό την επίβλεψη τους και παρέχουν υποστήριξη;
 - Εκτιμούν και αξιολογούν τις επιπτώσεις των νομικών και κανονιστικών απαιτήσεων σε συντονισμό με τις αρμόδιες Μονάδες του ΧΙ;
 - Παρέχουν διευκόλυνση στην μετάβαση της πληροφόρησης σε όλες τις Μονάδες του ΧΙ σχετικά με τις νομικές, κανονιστικές και επιχειρηματικές απαιτήσεις που αφορούν τις εν λόγω Μονάδες, καθώς επίσης συνεργάζονται με τις Μονάδες τους, με σκοπό την κατανόηση των υποχρεώσεων τους όπως αυτές απορρέουν από τις προαναφερθείσες απαιτήσεις;
 - Διατυπώνουν προτάσεις/εισηγήσεις για την προσαρμογή/αναθεώρηση των εσωτερικών πολιτικών και διαδικασιών, μέσω της έκδοσης γραπτών οδηγιών προς τις Μονάδες τους, κοινοποιώντας άλλες αρμόδιες Υπηρεσίες/Μονάδες του ΧΙ, με σκοπό την ευθυγράμμιση των

εν λόγω εσωτερικών πολιτικών και διαδικασιών, με τις εκάστοτε αλλαγές του Κανονιστικού/Νομοθετικού Πλαισίου.

- **Παρακολούθηση των εκθέσεων/ αναφορών (Reports) που υποβάλλονται σε εποπτικές αρχές:**
 - Διευκολύνουν την διαδικασία που αφορά την παρακολούθηση των εκθέσεων/αναφορών (Reports) που υποβάλλονται στις ρυθμιστικές και εποπτικές αρχές από τις εκάστοτε Μονάδες του ΧΙ, παρέχοντας βοήθεια στις Μονάδες υπό την επίβλεψη τους όπου κρίνεται αναγκαίο;
 - Αξιολογούν τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής και λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα για οποιοσδήποτε αδυναμίες ή παρατυπίες έχουν εντοπιστεί κατά την διαδικασία πάντοτε σε συνεργασία με τις εμπλεκόμενες Μονάδες.

- **Παρακολούθηση παραπόνων πελατών και γεγονότων κινδύνων που σχετίζονται με θέματα ΚΣ:**
 - Ενημερώνονται σε τακτική βάση για παράπονα πελατών και γεγονότα κινδύνου της Μονάδας που επιβλέπουν, όπως αυτά έχουν εντοπιστεί και καταγραφεί από τις αρμόδιες υπηρεσίες του ΧΙ;
 - Λαμβάνουν αντίγραφο οποιοδήποτε αναφορών/αναλύσεων και παρουσιάσεων έχουν ετοιμαστεί από τις αρμόδιες υπηρεσίες αναφορικά με τα παράπονα πελατών και γεγονότα κινδύνου για τις Μονάδες που έχουν υπό την επίβλεψη τους για ενημέρωση;
 - Εξετάζουν και αξιολογούν τις αναφορές/αναλύσεις και παρουσιάσεις που έχουν λάβει και όπου εντοπίζεται τάση ή υψηλή συχνότητα παραπόνων πελατών ή/και γεγονότων κινδύνου στις Μονάδες που επιβλέπουν, προβαίνουν σε περαιτέρω έρευνα, σε συνεργασία με την εν λόγω Μονάδα και υποβάλλουν προτάσεις για διορθωτικές ενέργειες όπου κρίνεται απαραίτητο;
 - Παρακολουθούν τα μέτρα και ενέργειες που έχουν συμφωνηθεί προς αντιμετώπιση των αδυναμιών και σε περίπτωση μη συμμόρφωσης υποβάλει έκθεση αναφοράς στον Διευθυντή της εν λόγω Μονάδας κοινοποιώντας τον προϊστάμενο αναφοράς τους.

- **Υποστήριξη μετριασμού των κινδύνων ΚΣ:**
 - Οι ΕΣ της ΜΚΣ λαμβάνουν τακτικά πληροφορίες από διάφορες πηγές, αναφορικά με τους κινδύνους που σχετίζονται με θέματα ΚΣ που αφορούν τις Μονάδες, τις οποίες επιβλέπουν. Τέτοιες πηγές πληροφόρησης, περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων, τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης των κινδύνων ΚΠ, τις εκθέσεις της ΜΕΕ που αφορούν τις δραστηριότητες της Μονάδας, τα αποτελέσματα ελέγχων που διεξάγονται από την ΜΚΣ,

αποτελέσματα επιτόπιων ελέγχων εποπτικών αρχών καθώς επίσης και μέσω της συνεχούς ή/και απευθείας επικοινωνίας τους με τις Μονάδες, τις οποίες επιβλέπουν;

- Οι διάφοροι κίνδυνοι ΚΣ που εντοπίζονται μέσω των προαναφερθέντων πηγών, συζητούνται και αναλύονται σε συνεργασία με τον Διευθυντή και τα μέλη του προσωπικού της Μονάδας στο πλαίσιο της συνεχούς επικοινωνίας και τακτικών συναντήσεων, προκειμένου να συμφωνηθούν και να εφαρμοστούν πρακτικές μετριασμού τέτοιων κινδύνων;
- Ο ρόλος των ΕΣ της ΜΚΣ περιλαμβάνει την παροχή πληροφοριών και υποστήριξης στη Μονάδα κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και της εφαρμογής των απαραίτητων μέτρων ελέγχου, με σκοπό τον μετριασμό των κινδύνων που σχετίζονται με θέματα ΚΣ, καθώς επίσης την παρακολούθηση της προόδου των πρακτικών που έχουν εφαρμοστεί για τον μετριασμό των κινδύνων αυτών.

- **Γνωστοποίηση Αναγκών Εκπαίδευσης:**

- Οι ΕΣ της ΜΚΣ ενημερώνουν τον προϊστάμενο τους σε τακτική βάση ή όπου παρίσταται ανάγκη και τουλάχιστον σε ετήσια βάση, για τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού της Μονάδας την οποία επιβλέπουν, οι οποίες έχουν εντοπιστεί και αφορούν σχετικούς τομείς της ΚΣ. Οι εν λόγω εισηγήσεις λαμβάνονται υπόψη κατά την προετοιμασία του Προγράμματος Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης της ΜΚΣ.

- **Επικοινωνία και Αναφορά:**

- Οι ΕΣ της ΜΚΣ έχουν συνεχή επικοινωνία και τακτικές συναντήσεις με τον άμεσα προϊστάμενο τους και Επικεφαλής της ΜΚΣ, προκειμένου να συζητήσουν την πρόοδο διαφόρων εργασιών, να λάβουν καθοδήγηση/οδηγίες για διάφορα ζητήματα που απασχολούν την Διεύθυνση της ΜΚΣ και για να αναφέρουν/γνωστοποιήσουν με την σειρά τους, οι ΕΣ σε ανώτερο επίπεδο τυχόν ζητήματα που προκύπτουν και αφορούν τις Μονάδες που επιβλέπουν;
- Ενημερώνουν τον προϊστάμενο τους καθώς και τον Επικεφαλής της ΜΚΣ γραπτώς για τυχόν σημαντικές αδυναμίες ή παραβάσεις που εντοπίστηκαν σε θέματα μη συμμόρφωσης με το ρυθμιστικό και ΚΠ και τις εσωτερικές διαδικασίες και πολιτικές του ΧΙ που ενδέχεται να θέσουν τον οργανισμό σε ρίσκο/κίνδυνο;
- Οι ΕΣ υποβάλλουν μέσω των προϊσταμένων τους ετήσια έκθεση/σημείωμα στον Επικεφαλής της ΜΚΣ, με σκοπό την παρουσίαση της συνολικής εργασίας που πραγματοποιήθηκε, των ενεργειών που έχουν εφαρμοστεί καθώς και των ζητημάτων που προέκυψαν κατά τη διάρκεια του έτους. Ενδεικτικά, η ετήσια έκθεση/σημείωμα δύναται να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με:

- την επισκόπηση των νομικών, κανονιστικών και επιχειρηματιών απαιτήσεων που επηρέασαν τη Μονάδα την οποία επιβλέπουν κατά τη διάρκεια του έτους;
- τις κύριες ενέργειες που έχουν ληφθεί από την Μονάδα την οποία επιβλέπουν, για τη διασφάλιση συμμόρφωσης με τις σχετικές νομικές, κανονιστικές, και επιχειρηματικές απαιτήσεις;
- τις σημαντικές αδυναμίες και αθετήσεις που εντοπίστηκαν αναφορικά με θέματα συμμόρφωσης με το εκάστοτε ρυθμιστικό και ΚΠ καθώς και τις εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες του ΧΙ;
- τη σύνοψη παραπόνων και γεγονότων κινδύνου που σχετίζονται με την Μονάδα που επιβλέπουν, καθώς και των ενεργειών που έχουν ληφθεί, όπου κρίνεται αναγκαίο;
- τους κύριους στόχους/τομείς προς υλοποίηση για την επόμενη χρονιά.

4.3 Σύγκριση μεταξύ αποκεντρωμένης και κεντροποιημένης προσέγγισης μοντέλου Λειτουργού Συμμόρφωσης, Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Μελετώντας και τα 2 μοντέλα λειτουργίας των ΛΣ της ΜΚΣ φαίνεται πως υπάρχουν και θετικά και αρνητικά και για τις 2 προσεγγίσεις.

4.3.1 Θετικά και Αρνητικά αποκεντρωμένης προσέγγισης

Έχοντας υπόψη την αποκεντρωμένη προσέγγιση μοντέλου ΛΣ, ΜΚΣ μπορεί να πει κάποιος με σιγουριά ότι με το μοντέλο αυτό και τον διπλό ρόλο του ΛΣ, υπάρχει δυνητικά καλύτερη κατανόηση των επιχειρησιακών λειτουργιών, καθηκόντων και στόχων της ΕΜ. Επίσης, γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες της ομάδας του και γνωρίζει πως μπορεί να χειριστεί άτομα και καταστάσεις.

Επίσης, μέσα από τον διπλό του ρόλο μπορούν να προκύψουν και να αξιοποιηθούν συνεργασίες μεταξύ της ΜΚΣ και των Μονάδων στις οποίες κατέχουν τον ρόλο του ΛΣ.

Παρόλα αυτά, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο ΛΣ θα έχει στην ουσία διπλό ρόλο και ότι εκτός από τα επιχειρησιακά του καθήκοντα θα εκτελεί και καθήκοντα της ΜΚΣ προκύπτουν αδυναμίες λόγω έλλειψης χρόνου, αφοσίωσης και εξειδίκευσης.

Παρόλα αυτά, η υιοθέτηση του αποκεντρωμένου μοντέλου ΛΣ φαίνεται να παρουσιάζει τις πιο κάτω αδυναμίες, δυσχεραίνοντας το έργο της ΜΚΣ:

- έλλειψη χρόνου για αφοσίωση σε θέματα ΚΣ και αποδοτική εκτέλεση των καθηκόντων του ως ΛΣ, εξαιτίας του διπλού ρόλου και του ήδη βεβαρυμένου προγράμματος της ΕΜ στην οποία εργάζεται, για επίτευξη επιχειρηματικών στόχων;
- μη ικανοποιητική εξειδίκευση σε θέματα ΚΣ. Είναι αναμενόμενο πως δεν δίνεται η δέουσα σημασία για τον ρόλο αυτό και κατά συνέπεια ούτε και για την ανάπτυξη/βελτίωση γνώσεων από την στιγμή που είναι επιπρόσθετα καθήκοντα, για τα οποία οι λειτουργοί δεν αξιολογούνται ούτε και επιβραβεύονται για αυτά;
- δεν υπάρχουν σαφείς γραμμές αναφοράς προς την ΜΚΣ γεγονός που θέτει σε κίνδυνο την ανεξαρτησία και αυτονομία των ΛΣ να αναφέρουν προβλήματα και αδυναμίες που αφορούν τις Μονάδες τους και σχετίζονται με θέματα συμμόρφωσης;
- Έλλειψη ομοιομορφίας στην εφαρμογή πολιτικών, διαδικασιών και οδηγιών της ΜΚΣ, λόγω του ότι ο κάθε ΛΣ τα αντιλαμβάνεται, τα ερμηνεύει και τα επικοινωνεί στην Μονάδα του με βάση τη δική του αντίληψη και γνώση που κατέχει σε θέματα ΚΣ;
- Σπατάλη πολύτιμων πόρων από πλευράς ΜΚΣ για επαναλαμβανόμενες προσπάθειες ανάπτυξης και διατήρησης εξειδίκευσης σε θέματα ΚΣ. Εφόσον με την προσέγγιση αυτή, δεν υπάρχει αποκλειστική αναφορά στην ΜΚΣ, τότε η ΜΚΣ αδυνατεί να αποτρέψει ή να μετριάσει την κινητικότητα στο προσωπικό το οποίο εκτελεί και ρολό ΛΣ;
- Αναποτελεσματική και μη έγκαιρη επικοινωνία, μεταφορά γνώσης για θέματα ΚΣ. Επίσης, μη εφικτή η επικοινωνία, συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων εξαιτίας του μεγάλου αριθμού ΛΣ στο ΧΙ.

4.3.2 Θετικά και Αρνητικά κεντροποιημένης προσέγγισης

Η υιοθέτηση του κεντρικού μοντέλου λειτουργίας των ΕΣ της ΜΚΣ, εξασφαλίζει τη ανεξαρτησία, την αυτονομία, τον έλεγχο, την αποτελεσματικότητα και συνεργασία καθώς επίσης προσφέρει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- Διασφάλιση της ανεξαρτησίας των ΕΣ της ΜΚΣ, μέσω ξεκάθαρων γραμμών αναφοράς και της σαφούς καταγραφής των ρόλων και ευθυνών τους;
- Διασφάλιση της παροχής κατάλληλης και επαρκούς υποστήριξης που λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες των Μονάδων του ΧΙ, μέσω εξειδίκευσης των ΕΣ της ΜΚΣ;
- Μείωση του αριθμού παρόμοιων εργασιών και εξοικονόμησης πολύτιμων πόρων μέσω τυποποίησης και εξ ορθολογισμού των διαδικασιών οι οποίες αναλαμβάνονται σε επίπεδο κεντρικής ομάδας στην ΜΚΣ;

- Ενίσχυση του ελέγχου και επίτευξη πρόσβασης σε όλες τις Μονάδες του ΧΙ από μια κεντρική ομάδα, μέσω της εφαρμογής των πολιτικών συμμόρφωσης και ενίσχυσης της κουλτούρας ΚΣ;
- Ευρύτερο συντονισμό στον εντοπισμό και τη διαχείριση των κινδύνων συμμόρφωσης καθώς και τη διασφάλιση καλύτερης διοχέτευσης των πληροφοριών σε όλο το ΧΙ, μέσω της χρήσης εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού.

Παρόλα τα πιο πάνω θετικά για την κεντροποιημένη προσέγγιση, δεν παύει που το να εντοπίζονται και σε αυτό το μοντέλο κάποιες αδυναμίες. Μια σοβαρή αδυναμία που πιθανόν να αντιμετωπίζει η ΜΚΣ υιοθετώντας την προσέγγιση αυτή είναι η πιθανή έλλειψη προσβασιμότητας και ενημέρωσης για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της Μονάδας που επιβλέπει η οποία θα δυσχεραίνει την αποτελεσματική εφαρμογή του θεσμού του ΕΣ και διεκπεραίωσης των καθηκόντων και στόχων του ως ΕΣ της ΜΚΣ. Επίσης, μέσω της κεντροποιημένης προσέγγισης είναι πολύ πιθανόν να περιοριστούν ή να μην επιτευχθούν συνέργειες με τις Μονάδες όπου ήταν διορισμένοι ΛΣ.

4.4 Εποπτικές Αρχές και Μοντέλο Προσέγγισης Λειτουργού Συμμόρφωσης, Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Παρόλα αυτά φαίνεται πως και οι εποπτικές αρχές έχουν πλέον αποκτήσει άποψη, τοποθετούνται ως προς το ποιο είναι το πιο επιθυμητό μοντέλο προσέγγισης ΕΣ της ΜΚΣ με τις σημερινές απαιτήσεις στο τραπεζικό χώρο, επισημαίνοντας δυνατά και αδύνατα σημεία του κάθε μοντέλου. Μετά από πρόσφατη επιτόπια επιθεώρηση της ΕΚΤ σε συστημική τράπεζα εντοπίστηκαν αδυναμίες και κενά όσο αφορά το αποκεντρωμένο μοντέλο προσέγγισης ΕΣ της ΜΚΣ.

Οι όλο και αυξανόμενες απαιτήσεις του εκάστοτε ΚΠ ανεβάζουν την περιπλοκότητα στα ΧΙ για πλήρη συμμόρφωση περιορίζοντας τον κίνδυνο μη συμμόρφωσης στο ελάχιστο. Οι εποπτικές αρχές αναφέρουν σε εκθέσεις αναφοράς τους ότι το αποκεντρωμένο μοντέλο ΛΣ της ΜΚΣ όπου υιοθέτησαν τα περισσότερα ΧΙ της Κύπρου δεν συμβάλει στην αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων της ΜΚΣ και κατά συνέπεια την ενίσχυση της κουλτούρας συμμόρφωσης στο οργανισμό, λόγω κυρίως έλλειψης χρόνου, γνώσεων και εμπειρίας σε θέματα ΚΣ από του λειτουργούς που ανέλαβαν τον ρόλο αυτό.

Συγκεκριμένα οι αδυναμίες που εντοπίστηκαν για το αποκεντρωμένο μοντέλο των ΛΣ σχετίζονται με τα κριτήρια και τρόπο επιλογής των ΛΣ, την εκπαίδευση τους καθώς επίσης και την ανεξαρτησία, αντικειμενικότητα και αυτονομία των ΛΣ κατά την εκτέλεση του ρόλου και των ευθυνών τους.

4.5 Κανονιστικό Πλαίσιο και Μοντέλο Προσέγγισης Λειτουργού Συμμόρφωσης, Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Αναφορικά με το Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) – Compliance and the Compliance Function in Banks, Principle 5, Para 25²⁸: “...*Compliance function staff who reside in operating business units or in local subsidiaries may have a reporting line to operating business unit management or local management. This is not objectionable, provided such staff also have a reporting line through to the head of compliance as regards their compliance responsibilities...*” και την Περί Ρυθμίσεων Διακυβέρνησης και Διαχείρισης Οδηγία του 2014²⁹, παράγραφος 77(1) “*Τα τμήματα ελέγχου είναι ανεξάρτητα από τις επιχειρησιακές μονάδες και μονάδες στήριξης που παρακολουθούν και ελέγχουν, καθώς και οργανικά ανεξάρτητα το ένα από το άλλο.*” φαίνεται ότι ο διπλός ρόλος του ΛΣ καθώς επίσης και το γεγονός ότι δεν υπάρχει ξεκάθαρη γραμμή αναφοράς προς την ΜΚΣ επηρεάζουν αρνητικά την ανεξαρτησία, αντικειμενικότητα και αυτονομία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ως ΛΣ της ΜΚΣ και δεν ανταποκρίνονται πλήρως στις απαιτήσεις του ΚΠ.

Το γεγονός ότι ο ΛΣ τις περισσότερες φορές αναφέρεται αποκλειστικά και μόνο στον Διευθυντή της Μονάδας του προκαλεί σύγκρουση ευθυνών καθώς απειλείται η αντικειμενικότητα του αφού καλείται να αναφέρει στην ΜΚΣ αδυναμίες ή γεγονότα μη συμμόρφωσης για εργασίες που πιθανόν να εκτέλεσε ή να ευθύνεται και ο ίδιος. Επίσης, η ανεξαρτησία/αυτονομία του περιορίζεται γιατί τα αποτελέσματα από την εκτέλεση των εργασιών του ως ΛΣ πιθανόν να ελέγχονται/φιλτράρονται από τον Διευθυντή του πριν προωθηθούν στην ΜΚΣ για αξιολόγηση.

Επίσης, αναφορικά με τις Κατευθυντήριες γραμμές της EAT σχετικά με την Εσωτερική Διακυβέρνηση (GL44)³⁰, 27 Σεπτεμβρίου 2011, Τίτλος II, Δ24 (7) “... *Το προσωπικό πρέπει να διαθέτει προσόντα σε συνεχή βάση και να λαμβάνει την κατάλληλη εκπαίδευση*” και την Περί Ρυθμίσεων Διακυβέρνησης και Διαχείρισης Οδηγία του 2014, παράγραφος 79 (2) “*Το προσωπικό των τμημάτων ελέγχου πρέπει να λαμβάνει την κατάλληλη εκπαίδευση*” και παράγραφος 78 (3) (β) “*απόκτηση ανθρώπινου δυναμικού με επαρκή προσόντα και δεξιότητες για τη διασφάλιση της ικανότητας του εν λόγω τμήματος ελέγχου να εκτελεί τα καθήκοντα και τις ευθύνες του...*” είναι φανερό πως η ΜΚΣ οφείλει να έχει στο δυναμικό της άτομα κατάλληλα τόσο σε γνώσεις όσο και δεξιότητες για να μπορούν να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του ΚΠ και να ενισχύουν την κουλτούρα συμμόρφωσης στον οργανισμό.

²⁸ Basel Committee on Banking Supervision, Compliance and the compliance function in banks, April 2005.; <http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>

²⁹ «Περί Ρυθμίσεως Διακυβέρνησης και Διαχείρισης Οδηγίας του 2014», https://www.centralbank.cy/images/media/pdf_el/GovernanceDirective_GR_20142015.pdf

³⁰ Κατευθυντήριες Γραμμές EAT: [EBA-BS-2011-116-final-EBA-Guidelines-on-Internal-Governance-\(2\)_1.pdf \(europa.eu\)](http://www.eba.europa.eu/media/1000000/2011/116-final-EBA-Guidelines-on-Internal-Governance-(2)_1.pdf)

Επίσης, πολύ σημαντικό είναι ότι το προσωπικό της πρέπει να λαμβάνει συνεχή εκπαίδευση έτσι ώστε να διατηρεί το επίπεδο γνώσεων του ψηλό και εναρμονισμένο με το εκάστοτε ΚΠ και απαιτήσεις της εποχής.

Λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά του μοντέλου αποκεντρωμένης προσέγγισης για τους ΛΣ της ΜΚΣ παρουσιάζονται αδυναμίες ως προς την επιλογή και εκπαίδευση των ΛΣ που επιλέγονται να εκτελούν τον ρόλο αυτό εκ μέρους της ΜΚΣ. Αναφορικά με την επιλογή των ΛΣ δεν υπάρχουν οποιαδήποτε προκαθορισμένα κριτήρια για παράδειγμα, ως προς την γνώση, δεξιότητες ή/και εμπειρία βάσει των οποίων θα επιλέγονται οι ΛΣ.

Τις περισσότερες φορές αν όχι και όλες η απόφαση της επιλογής τους βασίζεται αποκλειστικά στην επιλογή και απόφαση του κάθε Διευθυντή της Μονάδας, χωρίς να λαμβάνεται η άποψη της ΜΚΣ και εννοείται χωρίς οποιαδήποτε αξιολόγηση του υπόβαθρου του εν λόγω λειτουργού.

Όσο αφορά την εκπαίδευση του ΛΣ, δεν παρουσιάζεται να είναι κατάλληλη και επαρκής έτσι ώστε να ανταποκριθεί με επιτυχία στα καθήκοντα του και να είναι σε θέση να αποτρέψει ή ακόμη και να εντοπίσει αδυναμίες/κενά στην συμμόρφωση της Μονάδας του. Η ελλιπής εκπαίδευση οφείλεται τις περισσότερες φορές στην έλλειψη χρόνου καθώς επίσης στην προσήλωση και προτεραιότητα που δίνεται για κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών για θέματα που σχετίζονται με τα επιχειρησιακά τους καθήκοντα και όχι με τον ρόλο τους ως ΛΣ της ΜΚΣ. Ο ρόλος αυτός τις περισσότερες φορές έρχεται σε δεύτερη μοίρα.

4.6 Γενικό Συμπέρασμα

Λαμβάνοντας υπόψη τις πιο πάνω αδυναμίες, τα καθήκοντα του ΛΣ της ΜΚΣ με το μοντέλο αποκεντρωμένης προσέγγισης δεν εκτελούνται αποτελεσματικά και στο βαθμό που θα έπρεπε με αποτέλεσμα ο εν λόγω θεσμός να μην εκτελείται δεόντως και όπως προνοεί η Περί Ρυθμίσεων Διακυβέρνησης και Διαχείρισης Οδηγία.

Λαμβάνοντας υπόψη και τα 2 μοντέλα λειτουργίας, συμπεράσματα και συστάσεις από εποπτικές αρχές καθώς επίσης και βέλτιστες πρακτικές μεγάλων ΧΙ του εξωτερικού, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η κεντροποιημένη προσέγγιση του μοντέλου ΕΣ της ΜΚΣ πιθανόν να είναι καταλληλότερη για τα ΧΙ της Κύπρου λόγω της μη επαρκούς ωριμότητας του προσωπικού σε θέματα ΚΣ. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μέσω της κεντροποιημένης προσέγγισης επιτυγχάνονται καλύτερα, πιο γρήγορα και σε μεγαλύτερο βαθμό τα κριτήρια της ανεξαρτησίας/αυτονομίας, του ελέγχου, της αποτελεσματικότητας και συνεργασίας.

Η ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα των ΕΣ της ΜΚΣ διασφαλίζεται μέσω σαφών και ξεκάθαρων γραμμών αναφοράς αφού πλέον ο λειτουργός θα είναι μέλος της ΜΚΣ, καθώς επίσης και των επίσημων ρόλων και ευθυνών εγκεκριμένων τόσο από την Διεύθυνση της ΜΚΣ όσο και από την Διεύθυνση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ισχυρότερος είναι ο έλεγχος και αποδοτικότερη η πρόσβαση σε όλες τις Μονάδες του οργανισμού επιτυγχάνοντας έτσι την ενίσχυση της κουλτούρας συμμόρφωσης στο οργανισμό και διασφαλίζοντας συμμόρφωση σε πολύ μεγάλο βαθμό με πολιτικές και διαδικασίες.

Παράλληλα η σπατάλη πόρων και επανάληψη μη συντονισμένων προσπαθειών/ενεργειών εξαλείφεται με την τυποποίηση και αυτοματοποίηση διαδικασιών από την κεντροποιημένη ομάδα ΕΣ της ΜΚΣ.

Τέλος, το αφοσιωμένο ανθρώπινο δυναμικό που επιλέχθηκε με βάση τα προκαθορισμένα για τον ρόλο του ΕΣ της ΜΚΣ κριτήρια, παρέχει καλύτερο συντονισμό στον εντοπισμό και διαχείριση των κινδύνων συμμόρφωσης, είναι σε θέση να αποτρέψει γεγονότα κινδύνου μη συμμόρφωσης στην Μονάδα που επιβλέπει και διασφαλίζει ότι όλη η απαραίτητη πληροφόρηση αναφορικά με θέματα ΚΣ μεταφέρεται σε όλες τις μονάδες του ΧΙ έγκαιρα και αποτελεσματικά προσδίδοντας αξία στον οργανισμό.

Κεφάλαιο 5

Ποιοτική Έρευνα

Στα πλαίσια προσέγγισης του υπό μελέτης θέματος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής ερευνητικά, θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό να αξιολογήσουμε την πραγματική εικόνα μέσα σε ένα συστημικό ΧΙ στο οποίο έχει εφαρμοστεί ο σύγχρονος ρόλος της ΜΚΣ και ο θεσμός του ΕΣ και να εξακριβώσουμε κατά πόσο η θεωρία, βέλτιστες πρακτικές και κατευθυντήριες γραμμές των εποπτικών αρχών εφαρμόζονται στην πράξη, προσδίδουν αξία, καθώς και να εντοπίσουμε πιθανά κενά/αδυναμίες που δυσχεραίνουν τον ρόλο της ΜΚΣ.

Η ερευνητική μέθοδος η οποία επιλέχθηκε είναι η ποιοτική έρευνα με βασικό εργαλείο τις εποικοδομητικές συζητήσεις μέσω συγκεκριμένων ομάδων εστίασης (Focus Groups). Η συλλογή ερευνητικών δεδομένων από τις συζητήσεις έχει συμβάλει στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων αναφορικά με τον σύγχρονο ρόλο της ΜΚΣ, τον θεσμό του ΕΣ και την αντίληψη που έχουν οι υπόλοιπες μονάδες του ΧΙ για την ΜΚΣ καθώς και τι πιστεύουν τα Στελέχη της ΜΚΣ για τον διευρυμένο τους ρόλο.

Επιλέχθηκαν για συζήτηση οι ακόλουθες ομάδες εστίασης:

1. Ομάδα Εστίασης ΕΣ ΜΚΣ
2. Ομάδα Εστίασης Υπηρεσιών Υποστήριξης
3. Ομάδα Εστίασης ΕΜ 1^{ης} Γραμμής Άμυνας
4. Ομάδα Εστίασης Διεύθυνσης ΜΚΣ

Στα πλαίσια διεξαγωγής της ποιοτικής έρευνας ανέκυψαν ορισμένοι περιορισμοί οι οποίοι επίδρασαν άλλοτε λιγότερο και άλλοτε περισσότερο στην εξαγωγή των συμπερασμάτων της έρευνας. Γενικά, κύριος περιορισμός της έρευνας αποτέλεσε η μεγάλη δυσχέρεια στη συλλογή δεδομένων λόγω της φύσης του θέματος και της απροθυμίας για κοινοποίηση πληροφοριών/απόψεων σε θέματα ΚΣ.

5.1 Συμπεράσματα Ομάδας Εστίασης Επιχειρησιακών Συνεργατών, Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Μέσα από την συζήτηση με τους ΕΣ έχει διαπιστωθεί πως οι απόψεις διαφέρουν. Οι ΕΣ οι οποίοι έχουν υπό την επίβλεψή τους ΕΜ της 1ης γραμμής άμυνας έχουν εντελώς διαφορετική άποψη και έχουν βιώσει περισσότερη πρόκληση στο ρόλο τους από τους ΕΣ που έχουν υπό την επίβλεψή τους Υπηρεσίες Υποστήριξης.

5.1.1 Επιχειρησιακοί Συνεργάτες 1ης Γραμμής Άμυνας

Μερικά από τα βασικά συμπεράσματα από τους ΕΣ της 1ης γραμμής είναι τα ακόλουθα:

- Μέσα από τον νέο τους ρόλο και κατόπιν εσωτερικής τους μετάθεσης από την 1η γραμμή στην ΜΚΣ έχουν αντιληφθεί με την πρώτη, το χάσμα επικοινωνίας το οποίο υπάρχει μεταξύ των 2 αυτών μονάδων. Διαπιστώνουν με σιγουριά αλλά συνάμα και με απογοήτευση ότι η πλειοψηφία των λειτουργών της ΜΚΣ παρόλη την υψηλή μόρφωση και εξειδίκευση τους σε θέματα συμμόρφωσης παρουσιάζουν έλλειψη εμπειρίας και γνώσης στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και λειτουργίες των ΕΜ της 1 γραμμής, με αποτέλεσμα να μην είναι σε θέση να αναγνωρίσουν και να αντιληφθούν τις ανάγκες των Μονάδων αυτών και των λειτουργών τους. Συνεπώς, λόγω έλλειψης κατανόησης οι λειτουργοί της ΜΚΣ δεν είναι σε θέση να προσεγγίσουν με τον κατάλληλο τρόπο τις ΕΜ της 1ης γραμμής και να κερδίσουν την εμπιστοσύνη τους. Επίσης, η έλλειψη αυτή επηρεάζει αρνητικά και την ποιότητα των συμβουλών αλλά και την καθοδήγηση που παρέχεται από την ΜΚΣ στις ΕΜ της 1ης γραμμής δημιουργώντας μια αρνητική στάση από τις ΕΜ προς την ΜΚΣ.
- Οι ΕΣ διακρίνουν τον φόβο και τον δισταγμό των λειτουργών των ΕΜ της 1ης γραμμής να αποταθούν στην ΜΚΣ, να τους προσεγγίσουν για να μιλήσουν ελεύθερα και να εκφράσουν ανησυχίες/προβληματισμούς αναφορικά με θέματα συμμόρφωσης εάν δεν έχει προηγηθεί ενημέρωση και έγκριση από τον Γενικό Διευθυντή τους. Συνεπώς, διαφαίνεται πως δημιουργείται μια λάθος αντίληψη και νοοτροπία από πλευράς Διεύθυνσης των Μονάδων αυτών ότι η ΜΚΣ είναι εμπόδιο - εχθρός και όχι συνεργάτης και συνοδοιπόρος στην επίτευξη των στόχων τους. Αυτή η στάση και αντίληψη έρχεται σε γενικότερη αντίθεση με τους στόχους του σύγχρονου ρόλου της ΜΚΣ και του θεσμού του ΕΣ. Ως αποτέλεσμα των πιο πάνω, οι ΕΣ νιώθουν ανεπιθύμητοι και συνεχώς έρχονται αντιμέτωποι με κλειστές πόρτες πράγμα που δυσχεραίνει την εύρυθμη λειτουργία του νέου τους ρόλου, την ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ των Μονάδων και την ενίσχυση της νοοτροπίας και κουλτούρας συμμόρφωσης.

5.1.2 Επιχειρησιακοί Συνεργάτες Υπηρεσιών Υποστήριξης

Τα πιο αξιοσημείωτα συμπεράσματα από την συζήτηση με τους ΕΣ των Υπηρεσιών Υποστήριξης είναι τα ακόλουθα:

- Οι ΕΣ που έχουν υπό την επίβλεψη τους Υπηρεσίες Υποστήριξης βιώνουν μια εντελώς διαφορετική αντιμετώπιση από τους ΕΣ των ΕΜ 1ης γραμμής. Δηλώνουν με χαρά ότι ο ρόλος τους έχει αγκαλιαστεί από την πρώτη στιγμή και ότι πλέον θεωρούνται σημαντικό μέλος των υπηρεσιών που επιβλέπουν, αφού αποτελούν ένας από τους πιο στενούς και πολύτιμους συνεργάτες τους. Τους προσεγγίζουν με προθυμία και δεν διστάζουν να μοιραστούν μαζί τους την οποιαδήποτε απορία/ανησυχία αναφορικά με θέματα Συμμόρφωσης. Οι ΕΣ δηλώνουν περήφανα ότι έχουν αναπτύξει μια πολύ καλή σχέση με τις Υπηρεσίες αυτές και οι λειτουργοί είναι πρόθυμοι να μοιραστούν οποιαδήποτε πληροφορία μαζί με τους ΕΣ τους έτσι ώστε να πάρουν καθοδήγηση από πλευράς ΜΚΣ προς αποφυγή οποιουδήποτε λάθους ή για μετριασμό κινδύνων συμμόρφωσης. Επίσης, οι ΕΣ δήλωσαν με αυτοπεποίθηση και σιγουριά ότι ο ρόλος τους αξιοποιείται πλήρως και ότι μέσα από το έργο που παράγεται ενισχύεται η κουλτούρα συμμόρφωσης στο ΧΙ.
- Παρόλα αυτά και οι ΕΣ των Υπηρεσιών Υποστήριξης ήρθαν αντιμέτωποι με δυσκολίες. Μια από τις πιο σημαντικές δυσκολίες που είχαν να αντιμετωπίσουν στα αρχικά στάδια εφαρμογής του θεσμού του ΕΣ όπως μοιράστηκαν κατά την συζήτηση, ήταν η λανθασμένη ή και μηδενική αντίληψη/κατανόηση του ρόλου του ΕΣ της ΜΚΣ. Για παράδειγμα, οι λειτουργοί των Υπηρεσιών Υποστήριξης είχαν την εντύπωση ότι ο ΕΣ θα είναι ο από μηχανής θεός ο οποίος θα τους προσφέρει λύσεις για όλα τους τα προβλήματα ή και ο φύλακας άγγελός τους που θα αποτρέψει τον οποιοδήποτε κίνδυνο συμμόρφωσης. Επίσης, ήρθαν αντιμέτωποι και με κάποιες πιο άβολες περιπτώσεις όπου οι Διευθύνσεις των Υπηρεσιών αυτών πίστευαν πως ο ΕΣ θα εκτελεί όλες τις λειτουργίες που σχετίζονταν με θέματα ΚΣ εκ μέρους τους.

Φυσικά, καμία από τις πιο πάνω δυσκολίες δεν απότρεψε τους ΕΣ από το να μην εφαρμόσουν σωστά και αποτελεσματικά τον ρόλο τους. Μέσα από επικοινωνιακή παρουσίαση του ρόλου και των αρμοδιοτήτων τους καθώς και μέσα από την καθημερινή επαφή και συνεργασία οι Υπηρεσίες Υποστήριξης αντιλήφθηκαν πλήρως τον ρόλο, ότι δηλαδή οι ΕΣ δεν θα επιβάλλουν την σκέψη και την άποψη τους, δεν θα λάβουν καμία απόφαση εκ μέρους τους και ούτε θα εκτελέσουν οποιαδήποτε εργασία τους παρά μόνο να προσφέρουν καθοδήγηση για να είναι σε θέση να αναπτύξουν ένα διαφορετικό τρόπο σκέψης και να εντάξουν την ΜΚΣ στην καθημερινότητα τους ενισχύοντας την κουλτούρα συμμόρφωσης στην υπηρεσία τους.

5.2 Συμπεράσματα Ομάδας Εστίασης Υπηρεσιών Υποστήριξης

Κατά την διάρκεια της συζήτησης με τους λειτουργούς από τις Υπηρεσίες Υποστήριξης μόνο θετικά σχόλια εκφράστηκαν τόσο για τον σύγχρονο ρόλο της ΜΚΣ όσο και για την εφαρμογή του θεσμού του ΕΣ. Η ΜΚΣ θεωρείται πλέον ο πιο στενός τους ΕΣ και έχουν προσέξει ότι από την αρχή της στενής συνεργασίας με την ΜΚΣ και μέσω της καθημερινής επαφής με τον ΕΣ τους, έχουν επιτευχθεί τα ακόλουθα:

- Μείωση της αναποτελεσματικότητας ως αποτέλεσμα λάθος αντίληψης ή μη κατανόησης οδηγιών από ΜΚΣ;
- Αύξηση της επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων και της αποδοτικότητας;
- Ελαχιστοποιήθηκαν οι επισημάνσεις από εποπτικές αρχές ως αποτέλεσμα λανθασμένων πρακτικών;
- Τόνωση της αυτοπεποίθησης και περισσότερο αίσθημα ασφάλειας να εκτελέσουν οδηγίες της ΜΚΣ ή ακόμη και να χειριστούν περίπλοκες υποθέσεις που εμπεικλείουν κινδύνους συμμόρφωσης;
- Εξ' ορθολογισμός των διαδικασιών, εφαρμογή περισσότερων βέλτιστων πρακτικών που συμβάλουν ακόμη περισσότερο στο βαθμό συμμόρφωσης του ΧΙ με το ΚΠ;
- Σημαντική ενίσχυση ανταλλαγής πληροφοριών εντός του ΧΙ κάνοντας τη ροή της εργασίας πιο αποτελεσματική;
- Ενίσχυση της διαφάνειας και της προστασίας του πελάτη που είναι αμοιβαία επωφελές τόσο για το ΧΙ όσο και για τον πελάτη.

Παρόλα αυτά, δεν αρνήθηκαν να παραδεχτούν πως το γεγονός ότι το ΚΠ έχει ενισχυθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια όσο αφορά τον όγκο, το εύρος και την πολυπλοκότητα του, έχει επηρεάσει αναπόφευκτα την καθημερινότητα τους. Μεγαλύτερη τους ανησυχία είναι να συνεχίσουν να ανταποκρίνονται με επιτυχία σε όλες αυτές τις κανονιστικές απαιτήσεις και εποπτικές προσδοκίες χωρίς να επέλθει κανονιστική κόπωση. Τέλος, τόνισαν για ακόμη μία φορά την σημαντικότητα της ΜΚΣ ιδίως στις μέρες μας, και πόσο τυχεροί νιώθουν που έχουν μια τόσο στενή συνεργασία και επαφή τόσο με την ΜΚΣ όσο και με τους ΕΣ τους.

5.3 Συμπεράσματα Ομάδας Εστίασης Επιχειρηματικών Μονάδων 1ης Γραμμής Άμυνας

Άκρως απογοητευτικά τα συμπεράσματα από την συζήτηση με την ομάδα εστίασης ΕΜ της 1ης γραμμής άμυνας. Παρόλα αυτά, αναμενόμενο γιατί επιβεβαιώνονταν τα λεγόμενα και των ΕΣ των ΕΜ της 1ης γραμμής όπως διαφαίνονται και πιο πάνω.

Στο άκουσμα της λέξης ΜΚΣ ήταν φανερή η αλλαγή της όψης του προσώπου τους, ο φόβος στα μάτια, η αλλαγή στην στάση του σώματος από χαλαρή σε πιο αμυντική και ο δισταγμός να εκφράσουν τις απόψεις τους. Στην ερώτηση γιατί διστάζουν να εκφραστούν, μερικοί ανταποκρίθηκαν ότι διστάζουν από φόβο μήπως και αυτό δεν είναι αποδεκτό ή επιτρεπτό από την Διεύθυνση τους και οι περισσότεροι από φόβο μην απαντήσουν κάτι λάθος και ερμηνευτεί αρνητικά από τους ΛΣ της ΜΚΣ.

Από τα πρώτα λεπτά της συζήτησης μας ήταν φανερό πως γενικότερα έχει αναπτυχθεί μια λάθος αντίληψη στις Μονάδες αυτές ότι η ΜΚΣ αποτελεί το αστυνομικό τμήμα του ΧΙ όπου πρώτο του μέλημα είναι να εντοπίσει δραστηριότητες που δεν επιτρέπονται, να τιμωρήσει παραδειγματικά τους παραβάτες και να παρεμποδίσει με κάθε ευκαιρία την επιχειρηματική ανάπτυξη και επίτευξη στόχων.

Μερικά από τα βασικά συμπεράσματα παρουσιάζονται πιο κάτω:

- Λάθος αντίληψη ή/και πλήρης άγνοια για την ΜΚΣ, τον ρόλο και τις αρμοδιότητες της. Υπάρχουν λειτουργοί οι οποίοι δεν ήταν σε θέση να αντιληφθούν την διαφορά της ΜΚΣ από τις Νομικές Υπηρεσίες και την ΜΕΕ;
- Αποκλειστική σύνδεση της ΜΚΣ με την καταπολέμηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες αγνοώντας το ευρύτερο κανονιστικό πλαίσιο το οποίο διέπει το ΧΙ. Οι περισσότεροι ήταν με την λανθασμένη αντίληψη ότι η ΜΚΣ ασχολείται αποκλειστικά με θέματα ξεπλύματος βρώμικου χρήματος και οτιδήποτε συνδέεται με αυτό;
- Πιστεύουν ότι υπάρχει υπερβολική κανονιστική ρύθμιση και επίβλεψη από πλευράς ΜΚΣ όπου δυσχεραίνει το έργο τους και έχει επηρεάσει σε πολύ μεγάλο βαθμό την ελευθερία και ευελιξία τους σε επιχειρηματικές αποφάσεις και πρακτικές. Επίσης, με διστακτικότητα ανέφεραν πως ακόμα δεν έχουν κατανοήσει αν η ΜΚΣ είναι όφελος ή εμπόδιο για τις Υπηρεσίες τους, συμπληρώνοντας πως δεν είναι σίγουροι κατά πόσο η ΜΚΣ προσδίδει αξία στον οργανισμό αφού περιορίζει την επιχειρηματική ανάπτυξη, εμποδίζει την επίτευξη προσωπικών/ομαδικών στόχων και κατά συνέπεια μειώνει και την κερδοφορία του ΧΙ;

- Δεν νιώθουν καθόλου άνετα να αποταθούν στην ΜΚΣ και στους ΕΣ τους από φόβο να μην σχολιαστούν αρνητικά για κάτι που για την ΜΚΣ και τους ΕΣ είναι αυτονόητο και για να μην εντοπιστούν τυχόν κενά/αδυναμίες μέσα από την απορία τους όπου θα ταραξουν τα νερά και τελικά θα επιφέρουν επιπρόσθετο φόρτο εργασίας στην Υπηρεσία τους.
- Τέλος, συμμερίζονται την άποψη των ΕΣ των ΕΜ της 1^{ης} γραμμής ότι μέχρι πρόσφατα, δηλαδή, πριν από την εφαρμογή του θεσμού του ΕΣ, η ΜΚΣ δεν είχε ξεκάθαρη εικόνα για το πως λειτουργούσαν οι ΕΜ της 1^{ης} γραμμής με αποτέλεσμα τις περισσότερες φορές οι συμβουλές που έδιναν ή και οι διαδικασίες που εισηγούνταν προς εφαρμογή για περιορισμό του κινδύνου συμμόρφωσης να στερούνταν σαφήνειας και ρεαλιστικής προσέγγισης.

5.4 Απόψεις Διεύθυνσης Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Τα Διευθυντικά Στελέχη της ΜΚΣ αναγνωρίζουν πως μέχρι πρόσφατα η λέξη συμμόρφωση ή ακόμη και η ΜΚΣ ήταν για τους περισσότερους άγνωστη, ή αποτελούσε συνώνυμο της γραφειοκρατίας και του εμποδίου στην ανάπτυξη και επίτευξη στόχων. Η Διεύθυνση της ΜΚΣ τολμά να αναφέρει πως δυστυχώς έρχονται αντιμέτωποι μέχρι και σήμερα με περιπτώσεις που είτε άτομα είτε υπηρεσίες συνεχίζουν να συμμερίζονται την άποψη αυτή, να έχουν εντελώς εχθρική στάση απέναντι στους ΛΣ/ΕΣ ή να έχουν πλήρη άγνοια για την ύπαρξη της ΜΚΣ και του ρόλου της στο ΧΙ.

Επομένως, τα Διευθυντικά Στελέχη της ΜΚΣ πιστεύουν ακράδαντα ότι ο σύγχρονος ρόλος της ΜΚΣ σε συνδυασμό με την νέα αποτελεσματική δομή είναι ότι πιο σχετικό και σημαντικό στο μεταβαλλόμενο κανονιστικό και οικονομικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται τα ΧΙ γιατί συμβάλλει στην αλλαγή του προφίλ της ΜΚΣ, από μια απόμακρη Μονάδα Ελέγχου σε ένα φιλικό και προσιτό ΕΣ.

Ο σύγχρονος ρόλος της ΜΚΣ καθώς και ο θεσμός του ΕΣ έχουν συμβάλλει αρκετά στην αύξηση της συμμόρφωσης στο ΧΙ, στον μετριασμό ή ακόμη και στην εξάλειψη λανθασμένων πρακτικών/αποφάσεων ή/και ανάρμοστων συμπεριφορών που πιθανόν να οδηγούσαν σε τσουχτερά πρόστιμα επηρεάζοντας άμεσα την κερδοφορία του ΧΙ καθώς θα προκαλούσαν τεράστιο πλήγμα στην φήμη του. Επίσης, πιστεύουν πως με την ενδυνάμωση του θεσμού του ΕΣ καθώς και με την ωρίμανση του προσωπικού σε θέματα συμμόρφωσης, η κουλτούρα συμμόρφωσης θα ενισχυθεί ακόμη περισσότερη την επόμενη διετία.

Δηλώνουν περήφανοι για την αναβάθμιση του ρόλου της ΜΚΣ εκμεταλλευόμενοι έτσι την ευκαιρία να επηρεάσουν θετικά την νοοτροπία συμμόρφωσης όλου του ΧΙ. Διαβεβαίωσαν πως πλέον η ΜΚΣ έχει ενεργό ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού και πως το ΚΠ βασίζεται πλήρως στην ήδη υπάρχουσα σχέση και επικοινωνία με όλες τις υπόλοιπες μονάδες του ΧΙ. Κλείνοντας, υπογράμμισαν ότι αξιοποιώντας την τεχνογνωσία συμμόρφωσης και ενισχύοντας ακόμη περισσότερο τον συμβουλευτικό ρόλο της ΜΚΣ μέσω του θεσμού του ΕΣ στοχεύουν στην επίτευξη περισσότερης αποτελεσματικότητας και στην ενίσχυση της επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Κεφάλαιο 6

Επίλογος

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον του χρηματοοικονομικού κλάδου, η συμμόρφωση αποτελεί πλέον προτεραιότητα αλλά και αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητας ενός ΧΙ. Τα χιλιοσυζητημένα οικονομικά σκάνδαλα οδήγησαν σε σαρωτικές αλλαγές που πλέον απαιτούν αυξημένη κανονιστική ρύθμιση/επιοπτεία καθώς επίσης και περισσότερη χρηματοοικονομική διαφάνεια από τα ΧΙ.

Σε ένα όλο και περισσότερο αυξανόμενο κανονιστικό περιβάλλον που χαρακτηρίζει τα ΧΙ αλλά και τον ευρύτερο τραπεζικό τομέα, τόσο σε διεθνές, όσο και σε εγχώριο επίπεδο, ο ρόλος της ΜΚΣ πλέον θεωρείται απαραίτητος, τόσο για την προστασία του ίδιου του ΧΙ από πιθανές κυρώσεις μη συμμόρφωσης με το εκάστοτε ΚΠ, όσο και για τον ίδιο τον πελάτη του κάθε ΧΙ.

Οι κανονισμοί συνεχώς αναθεωρούνται και οι βέλτιστες πρακτικές εξελίσσονται στην ανάγκη να ανταποκριθούν όσο πιο αποδοτικά γίνεται στις κανονιστικές απαιτήσεις, συνεπώς είναι πολύ σημαντικό να αναγνωριστεί πως η συμμόρφωση είναι ευθύνη όλου του οργανισμού και όχι αποκλειστικά της ΜΚΣ. Η συμμόρφωση δεν ήταν ποτέ τόσο σημαντική όσο τα τελευταία χρόνια για αυτό η ΜΚΣ και οι λειτουργοί αυτής, αναγνωρίζουν την ανάγκη να αναπτύξουν συνεργασία με όλες τις μονάδες του ΧΙ και ειδικότερα με τις ΕΜ της πρώτης γραμμής για να υπάρξει ενίσχυση του βαθμού και της κουλτούρας συμμόρφωσης σε ολόκληρο το ΧΙ.

Μεμονωμένες και σπασμωδικές κινήσεις χωρίς συνεργασία με τις ΕΜ δεν έχουν κανένα θετικό αποτέλεσμα στην ενίσχυση του βαθμού συμμόρφωσης, επομένως πολύ σημαντικό και απαραίτητο είναι να επαναπροσδιοριστεί η σχέση που οφείλει να έχει η σύγχρονη ΜΚΣ με τις ΕΜ. Χωρίς στενή σχέση, καθημερινή επαφή και συνεργασία δεν διασφαλίζεται η επιτυχής εφαρμογή του νέου ρόλου και ΚΠ της ΜΚΣ.

Η σύγχρονη ΜΚΣ μέσα από τον επαναπροσδιορισμό του ρόλου της θα πρέπει να επιδιώξει να αποκτήσει ένα πιο φιλικό και προσιτό πρόσωπο απέναντι στις ΕΜ για να κερδίσει την συμπάθεια και την προθυμία τους για συνεργασία. Πολύ σημαντικό μέσα από τον νέο της ρόλο είναι να προωθήσει πως στόχος της είναι να ενσωματωθεί σε όλες τις δραστηριότητες του ΧΙ διασφαλίζοντας στενή συνεργασία με όλες τις μονάδες και πως όραμα της είναι η προληπτική αντιμετώπιση των αναγκών συμμόρφωσης στο πλαίσιο της ευρύτερης επιχειρηματικής στρατηγικής. Απώτερος σκοπός της ΜΚΣ είναι να βοηθήσει το ΧΙ να

βρίσκεται σε ανταγωνιστική θέση, να βελτιώσει την ανάπτυξη των ΕΜ και όχι να βάλει φρένο σε οποιαδήποτε προσπάθεια τους, ενώ παράλληλα να προχωρά σταθερά και ενεργά στο πρωταρχικό της στόχο ο οποίος δεν είναι άλλος από την ενίσχυση της κουλτούρας συμμόρφωσης και την αποτελεσματική αντιμετώπιση του κινδύνου ΚΣ στο οργανισμό.

Συνεπώς, όλα αυτά τονίζουν την ανάγκη για μετασχηματισμό της ΜΚΣ, την άμεση μετάβαση της από αποκλειστική μονάδα ελέγχου σε ΕΣ και στην ανάγκη σχεδιασμού και δημιουργίας ενός νέου ρόλου/θεσμού στην ΜΚΣ, αυτή του ΕΣ, της κάθε ΕΜ.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- 10 ways to instil a culture of compliance, by Andrew Glover, International Compliance Association (ICA), 07.01.2019, <https://www.int-comp.org/insight/2019/january/10-ways-to-instil-a-culture-of-compliance/>
- 4 Signs of a weak culture of compliance and ethics, by Michael Volkov, Corporate Compliance Insights, 17.07.2015, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/4-signs-of-a-weak-culture-of-compliance-and-ethics/>
- 5 steps to improve Board Monitoring of compliance, By Michael Volkov, Corporate Compliance Insights, 13.11.2019, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/improve-board-monitoring-compliance/>
- 5 ways to champion compliance among remote teams during covid, by calvin London, Corporate Compliance Insights, 11.08.2020, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/5-ways-champion-compliance-during-covid/>
- [A best-practice model for bank compliance](https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/a-best-practice-model-for-bank-compliance/de-de), Von Piotr Kaminski and Kate Robu, McKinsey & Company, January 2016, <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/a-best-practice-model-for-bank-compliance/de-de>
- Basel Committee on Banking Supervision (August 2008), Implementation of the compliance principles, A survey, available: <http://www.bis.org/publ/bcbs142.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision (July 2015), Corporate governance principles for banks, <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision, Compliance and the compliance function in banks, April 2005, <https://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>
- Berger, Allen N., Imbierowicz, Björn, Rauch, Christian (December 2012), The Roles of Corporate Governance in Bank Failures during the Recent Financial Crisis.
- Big Sky Associates: 3 Proven ways to improve your banking compliance process, by Michael Deely, <https://www.bigskyassociates.com/blog/3-proven-ways-to-improve-your-banking-compliance-process>

- CEOs must support their compliance officers, by Avani Desai, Corporate Compliance Insights, 04.08.2017, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/ceos-must-support-compliance-officers/>
- Compliance Charter, Compliance Unit, Bank of Cyprus, version 1, <https://www.bankofcyprus.com/contentassets/8a666c6ca0c34b8caa62d932e1339dd6/compliance-charter.pdf>
- Compliance in demand, by Jame Thomas, International Compliance Association (ICA), 20.05.2015, <https://www.int-comp.org/insight/2015/may/20/compliance-in-demand/>
- Compliance Mistakes can cause real damage, by Leila Szwarc, Corporate Compliance Insights, 20.09.2018, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/compliance-mistakes-can-cause-real-damage/>
- Compliance modernization is no longer optional, How evolved is your approach, Deloitte, 2017, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/regulatory/us-compliance-modernization.pdf>
- Compliance, Culture and COVID by Calvin London, Corporate Compliance Insights, 09.02.2021, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/compliance-culture-covid-connecting-c-words/>
- Compliance, Your new Best Friend?, Meredith Geldhauser, 28 Ιανουαρίου 2020, Forbes: <https://www.forbes.com/sites/impactpartners/2020/01/28/compliance-your-new-best-friend/?sh=74094c813406>
- Cyprus's Economic Crisis: Why effective GRC is essential, Jake Plenderleith, 11 Νοεμβρίου 2016, International Compliance Association: <https://www.int-comp.org/insight/2016/november/11/cyprus-s-economic-crisis-why-effective-grc-is-essential/>
- [Effective Compliance function by improving compliance norms, compliance monitoring, culture and compliance technology, Mykyta Sokolov, 16.06.2020, https://psplab.com/effective-compliance-function-norms-culture-technology/](https://psplab.com/effective-compliance-function-norms-culture-technology/)
- Effective compliance is more than the sum of a program's parts, by Michael Volkov, Corporate Compliance Insights, 21.11.2018, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/effective-compliance-is-more-than-the-sum-of-a-programs-parts/>
- Elevating the compliance function to drive value to your business, Risk Assurance, PwC, Middle East, 2019, [Elevating your compliance function to drive value to your business \(pwc.com\)](https://www.pwc.com/middleeast/risk/elevating-your-compliance-function-to-drive-value-to-your-business)
- European Central Bank, Banking Supervision, Strengthening bank's compliance frameworks, Newsletter Articles,

- 12.02.2020, https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/publications/newsletter/2020/html/ssm.nl200212_1.en.html
- Financial Services Compliance in 2021, by Enrkin Adylov, Corporate Compliance Insights, 25.01.2021, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/4-compliance-trends-financial-services-2021/>
 - Fixing a Company's Ethics and Compliance Culture, by Michael Volkov, Corporate Compliance Insights, 20.06.2014, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/fixing-a-companys-ethics-and-compliance-culture/>
 - Getting Ahead of the watchdogs: Real-time compliance management 2018 State of Compliance, PwC, [Getting ahead of the watchdogs: Real-time compliance management 2018 State of Compliance \(pwc.com\)](https://www.pwc.com/govaffairs/stateofcompliance/2018/state-of-compliance-getting-ahead-of-the-watchdogs-real-time-compliance-management-2018.html)
 - Global Response: The Importance of Regulatory Compliance for your Business and Customers, 22.07.2019, [The Importance of Regulatory Compliance For Your Business & Customers - Global Response](https://www.pwc.com/govaffairs/stateofcompliance/2019/state-of-compliance-global-response.html)
 - Have Compassion for Today's Compliance Officer, by Jordan Strauss, Mariellen Davies-Demarco and Alyssa Heim, Corporate Compliance Insights, 21.09.2020, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/have-compassion-todays-compliance-officer/>
 - How Compliance Can Empower the Business to Manage Risk, by Brian Lee, 01 Απριλίου 2019, Corporate Compliance Insights, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/how-compliance-can-empower-the-business-to-manage-risk/>
 - How to navigate Regulatory Change during a pandemic, Kayran Alikhani, 8 Μαΐου 2020, Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/05/08/how-to-navigate-regulatory-change-during-a-pandemic/>
 - Innovation in Compliance Leadership, by Thomas Fox, Corporate Compliance Insights, 18.03.2020, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/innovation-compliance-leadership/>
 - Just a few bad apples? The importance of culture and governance for good banking, Speech by Andrea Enria, Chair of the Supervisory Board of the ECB, Conference of the Federation of International Banks in Ireland, Dublin, 20 June 2019, <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2019/html/ssm.sp190620-f9149fe258.en.html>
 - Mark W Olson: What are examiners looking for when they examine banks for compliance? , American Bankers Association's Regulatory Compliance Conference, Orlando, 12 June 2006,

- Bank for International Settlements, [*Mark W Olson: What are examiners looking for when they examine banks for compliance? \(Central Bank Articles and Speeches\) \(bis.org\)](#)
- Power DMS: What is corporate compliance and why it's important, by Mike Tannian, 08.04.2020, [What Corporate Compliance Is and Why Compliance Is Important \(powerdms.com\)](#)
 - Program Management: The relationship between Ethics & Compliance and Legal and the Role of Ethics & Compliance Liaisons, by Rebecca Walker, Corporate Compliance Insights, 24 Απριλίου, 2015, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/program-management-the-relationship-between-ec-and-legal-and-the-role-of-ec-liaisons/>
 - Regulatory Compliance – The new business enabler, Risk- net, Leila Szwarc, TMF Group, Νοέμβριος 2018: [Regulatory compliance – The new business enabler - Risk.net](#)
 - Robert Half Blog, Compliance Officers: What They Do and Why They are in Demand, by Robert Half, 10.10.2019, <https://www.roberthalf.com/blog/salaries-and-skills/compliance-officers-what-they-do-and-why-theyre-in-demand>
 - S. S. Mundra (27 August 2014), Re-emphasizing the role of compliance function in banks, Conference of Chief Compliance Officers in RBI, Mumbai, available: <http://www.bis.org/review/r140917d.htm>
 - Skills and attributes of a compliance officer, by Jason Morris, International Compliance Association (ICA), 27.02.2017 <https://www.int-comp.org/insight/2017/skills-and-attributes-of-a-compliance-officer/>
 - The art of Listening: How Communication cultivates compliance, by Jonathan Prentice, Corporate Compliance Insights, 23.01.2020, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/art-listening-communication-compliance/>
 - The Board must take the lead in establishing a corporate culture of ethics and compliance, by Eric J. Rudolph, Corporate Compliance Insights, 01.07.2014, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/the-board-must-take-the-lead-in-establishing-a-corporate-culture-of-ethics-and-compliance/>
 - The changing role of Compliance, Deloitte, 2015, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/financial-services/gr_fs_the_changing_role_of_compliance_en_noexp.pdf
 - [The Compliance function at an inflection point, Oliver Bevan, Piotr Kaminski, Ida Kristensen, Thomas Poppensieker and Azra Pravdic, McKinsey & Company, 07.01.2019, https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-compliance-function-at-an-inflection-point#](#)

- The compliance function in wholesale banks, Financial Conduct Authority (FCA), November 2017, [the-compliance-function-in-wholesale-banks.pdf \(fca.org.uk\)](https://www.fca.org.uk/publications/the-compliance-function-in-wholesale-banks.pdf)
- The Compliance Interview – 6 Helpful Questions, by Joan Hanson, Corporate Compliance Insights, 5 Μαρτίου 2012, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/the-compliance-interview-6-helpful-questions/>
- The Department of Mysteries (or What is the Compliance Department actually doing?), By Lucie Schweizer, International Compliance Association (ICA), 27.11.2017, <https://www.int-comp.org/insight/2017/november/27/the-department-of-mysteries-or-what-is-the-compliance-department-actually-doing/>
- The FCPA Blog: What is better for you? Centralised or decentralised anti – corruption compliance?, by Allan Matheson, 27.11.2018, <https://fcpcbog.com/2018/11/27/whats-better-for-you-centralized-or-decentralized-anti-corrup/>
- The Future of Compliance, Compliance functions as strategic partners in the new regulatory world, KPMG, September 2012, [The Future of Compliance Compliance functions as strategic partners in the new regulatory world \(int-comp.org\)](https://www.kpmg.com/au/issuesandinsights/articlespublications/the-future-of-compliance-compliance-functions-as-strategic-partners-in-the-new-regulatory-world)
- [The next big leap: Forging a more effective and influential compliance function, Banking Compliance Survey, April 2016, https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2016/06/as_banking_compliance_survey.pdf](https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2016/06/as_banking_compliance_survey.pdf)
- The wall street journal, Risk and Compliance Journal, Should Enterprise Compliance be Centralised or Decentralised? By Matt Kelly, 14.03.2014, Compliance Week's, Deloitte, <https://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/2014/03/10/should-enterprise-compliance-be-centralized-or-decentralized/>
- Top 10 Tips from 10 Years in Compliance by Mary Shirley, Corporate Compliance Insights, 22.07.2020, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/top-10-tips-10-years-compliance/>
- Transforming Bank Compliance with Smart Technologies, Gerold Grasshoff, Bernhard Gehra, Valerie Villafranca, Nobert Gittfried, Vincent Grataloup, Katharina Hefter, Jannik Leiendecker and Oliver Pauly, The Boston Consulting Group, July 2017, [Transforming Bank Compliance with Smart Technologies \(bcg.com\)](https://www.bcg.com/publications/2017/transforming-bank-compliance-with-smart-technologies)
- Transforming Compliance in financial services, Improving effectiveness and efficiency in the new reality, KPMG, October 2020, [Transforming compliance in financial services, compliance \(assets.kpmg\)](https://www.kpmg.com/au/issuesandinsights/articlespublications/transforming-compliance-in-financial-services)
- What employees do when no one is looking: Changing Compliance Culture, by Matt Plass, Corporate Compliance Insights, 23 Απριλίου

- 2015, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/what-employees-do-when-no-one-is-looking-changing-compliance-culture-4/>
- What you need to know about banking compliance, VComply Editorial Team, 02.03.2021, [What You Need to Know about Banking Compliance | VComply \(v-comply.com\)](https://www.v-comply.com/blog/what-you-need-to-know-about-banking-compliance) <https://www.v-comply.com/blog/what-you-need-to-know-about-banking-compliance>
 - Why Compliance in banking is more important and exciting than ever before, by Anders Meinert Jorgensen, LinkedIn, 11.06.2017, [Why compliance in banking is more important and exciting than ever before \(linkedin.com\)](https://www.linkedin.com/pulse/why-compliance-banking-more-important-exciting-never-before-anders-meinert-jorgensen)
 - Why Compliance is a Business Enabler, not a hindrance, Thomas Sehested, 30 Αυγούστου, 2018, Forbes: [Why Compliance Is A Business Enabler, Not A Hindrance \(forbes.com\)](https://www.forbes.com/sites/thomas-h-sehested/2018/08/30/why-compliance-is-a-business-enabler-not-a-hindrance/)

Ελληνική

- Επεξηγηματική Κατάσταση Οικονομικά Αποτελέσματα Ομίλου Ελληνικής Τράπεζας για την τριμηνία που έληξε στις 31 Μαρτίου 2020, εκδόθηκε 25 Ιουνίου 2020: [CommentaryGR \(hellenicbank.com\)](https://www.hellenicbank.com/CommentaryGR)
- Επεξηγηματική Κατάσταση Οικονομικά Αποτελέσματα Ομίλου Ελληνικής Τράπεζας για την τριμηνία που έληξε στις 30 Σεπτεμβρίου 2020, εκδόθηκε 30 Νοεμβρίου 2020: [CommentaryGR \(hellenicbank.com\)](https://www.hellenicbank.com/CommentaryGR)
- [Η λειτουργία της κανονιστικής συμμορφώσεως στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και η εμπειρία της Alpha Bank, Γεράσιμος Μανωλακένας, Διευθυντής ΜΚΣ, Alpha Bank, https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/1-2006/39-48.pdf](https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/1-2006/39-48.pdf)
- Ο ρόλος του Γραφείου Κανονιστικής Συμμόρφωσης στη σύγχρονη τράπεζα, Εφημερίδα Κέρδος, 25.09.2005, Ανδρέας Γ. Κουτούπης, https://www.researchgate.net/publication/337313175_O_rolos_tou_Grapheiou_Kan_onistikēs_Symmorphosēs_stē_synchronē_trapēza_Ephemerida_Kerdos_2592005
- Περί Ρυθμίσεως Διακυβέρνησης και Διαχείρισης Οδηγίας του 2014, https://www.centralbank.cy/images/media/pdf_el/GovernanceDirective_GR_20142015.pdf

Γλωσσάριο

Συντομογραφίες

ΑΔ	Ανώτερη Διεύθυνση
ΑΔΣ	Ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη
ΔΣ	Διοικητικό Συμβούλιο
ΕΕ	Επιτροπή Ελέγχου
ΕΜ	Επιχειρηματική Ομάδα
ΕΣ	Επιχειρησιακός Συνεργάτης
ΗΒ	Ηνωμένο Βασίλειο
ΗΠΑ	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
ΚΠ	Κανονιστικό Πλαίσιο
ΚΣ	Κανονιστική Συμμόρφωση
ΚΤΚ	Κεντρική Τράπεζα Κύπρου
ΛΣ	Λειτουργός Συμμόρφωσης
ΜΕΕ	Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου
ΜΚΣ	Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης
ΧΙ	Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα

Ορισμοί

Επιχειρησιακός Συνεργάτης ΜΚΣ	Αρμόδιος Λειτουργός ΜΚΣ, με αρμοδιότητες σε συγκεκριμένους Υπηρεσίες/Μονάδες της 1ης Γραμμής Άμυνας και Λειτουργιών Υποστήριξης του ΧΙ, ο οποίος είναι ο κύριος σύνδεσμος μεταξύ της ΜΚΣ και των διαφόρων λειτουργικών δραστηριοτήτων του ΧΙ αναφορικά με θέματα ΜΚΣ.
Επιχειρηματικές Μονάδες 1ης Γραμμής Άμυνας	Λειτουργοί από ΕΜ, κέντρα εξυπηρέτησης, καταστήματα που εξυπηρετούν και έρχονται καθημερινά σε επαφή με πελάτες.
Κανονιστικό Πλαίσιο	Περιλαμβάνει όλες τις σχετικές νομικές, κανονιστικές και επιχειρηματικές υποχρεώσεις οι οποίες διέπουν ή/και επηρεάζουν τις δραστηριότητες του ΧΙ, όπως αυτές απορρέουν από τις ισχύουσες τοπικές και διεθνείς νομοθεσίες / οδηγίες / κανονισμούς.
Κίνδυνος Συμμόρφωσης	Ορίζεται ο κίνδυνος επιβολής νομικών κυρώσεων, οικονομικής ζημιάς ή απώλειας φήμης που μπορεί να υποστεί ο οργανισμός, ως συνέπεια της αποτυχίας του να συμμορφωθεί προς τις υποχρεώσεις που επιβάλλονται από το εκάστοτε κανονιστικό πλαίσιο.
Κουλτούρα Κανονιστικής Συμμόρφωσης	Είναι το συνδυασμένο σύνολο ατομικών και εταιρικών αξιών, στάσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που καθορίζουν τη δέσμευση του ΧΙ και τον τρόπο συμμόρφωσης με εσωτερικούς και εξωτερικούς κανόνες και κανονισμούς.
Υπηρεσίες Υποστήριξης	Λειτουργοί από υπηρεσίες που υποστηρίζουν τις τραπεζικές λειτουργίες του ΧΙ όπως για παράδειγμα, Διεύθυνση Λειτουργικών Εργασιών, Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού, Υπηρεσία Διαχείρισης Παραπόνων, Οικονομική Διεύθυνση, Υπηρεσία Σχεδιασμού Προϊόντων.