



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Ο εσωτερικός έλεγχος στο Τραπεζικό σύστημα και ο ρόλος του
στην αντιμετώπιση του λειτουργικού κινδύνου και στη
συγχώνευση των ιδρυμάτων

ΔΑΛΛΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

A.M. 11200091

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΙΟΥΝΙΟΣ 2014

**Ένα μεγάλο ευχαριστώ
στη Χρύσα και τη Νίνα
που είναι πάντα δίπλα μου**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Περίληψη	6
Abstract	7
 Κεφάλαιο 1^ο	
1.1 Ορισμός τραπεζικού συστήματος	8
1.1.1 Δομή τραπεζικού συστήματος	8
1.1.2 Εσωτερική δομή τράπεζας	9
1.1.3 Χαρακτηριστικά τραπεζικού συστήματος	9
1.1.4 Κίνδυνοι Τραπεζών	10
1.2 Βασιλεία I	11
1.2.1 Τροποποίηση της Βασιλείας I	12
1.3 Βασιλεία II	13
1.3.1 Χαρακτηριστικά και διάρθρωση της Βασιλείας II	13
1.3.2 Πυλώνας I – Κεφαλαιακές απαιτήσεις	14
1.3.3 Πυλώνας II – Εποπτική αξιολόγηση	14
1.3.4 Πυλώνας III – Πειθαρχία της αγοράς	15
1.4 Βασιλεία III	15
1.4.1 Το νέο σύμφωνο για το τραπεζικό σύστημα	16
1.4.2 Βασικοί άξονες της Βασιλείας III	16
1.5 Οι επιπτώσεις της Βασιλείας II και III στον εσωτερικό έλεγχο	16
 Κεφάλαιο 2^ο	
2.1 Ιστορική αναδρομή	18
2.1.1 Η ελεγκτική στην Ελλάδα	19
2.1.2 Η ελεγκτική ως επάγγελμα και η οργάνωσή του	20
2.2. Ελεγκτική – Εσωτερικός έλεγχος	21
2.2.1 Έννοια και ορισμός του εσωτερικού ελέγχου	21
2.2.2 Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων	21
2.2.3 Κατηγορίες ελέγχων και ελεγκτών	22
2.3 Βασικές αρχές εσωτερικού ελέγχου	23
2.3.1 Πρότυπα της ελεγκτικής	24

2.3.2	Κώδικας δεοντολογίας	26
2.3.4	Ελεγκτικοί κίνδυνοι	27
2.3.5	Αναγκαιότητα και αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου	28
2.4	Λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου	29
2.4.1	Διαδικασίες ελέγχου πιστωτικού ιδρύματος	31
2.4.2	Έλεγχος τραπεζικών εργασιών καταστημάτων	38
2.4.2.1	Έλεγχος διοικητικών λειτουργιών καταστημάτων.....	45

Κεφάλαιο 3^ο

3.1	Ορισμός χρηματοοικονομικών κινδύνων	46
3.1.1	Κατηγορίες των χρηματοοικονομικών κινδύνων	46
3.1.2	Λειτουργικός Κίνδυνος	48
3.1.3	Αιτίες δημιουργίας λειτουργικών κινδύνων	48
3.1.4	Κατηγορίες λειτουργικού κινδύνου	49
3.1.5	Κίνδυνος Ανθρώπινου Δυναμικού	50
3.1.6	Μεθοδολογία μέτρησης και διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου	51
3.2	Η έννοια και ο ορισμός της απάτης	52
3.2.1	Είδη τραπεζικής απάτης	53
3.2.2	Αιτίες εμφάνισης απάτης	54
3.2.2.1	Γεγονότα που προηγούνται από μια πιθανή απάτη	55
3.2.2.2	Συνθήκες διάπραξης απάτης	55
3.2.3	Περιπτώσεις απάτης στην Ελλάδα και το εξωτερικό	56
3.3	Ανίχνευση και διερεύνηση απάτης	59
3.3.1	Δικλείδες Ασφαλείας	60
3.3.2	Τρόποι αντιμετώπισης από τον ελεγκτή – εσωτερικό έλεγχο	64
3.4.	Συμπεράσματα ελέγχου και απάτης	65
3.4.1	Η περίπτωση της BARINGS	66

Κεφάλαιο 4^ο

4.1	Ορισμός Συγχωνεύσεων & Εξαγορών	69
4.1.1	Είδη Συγχωνεύσεων & Εξαγορών	70
4.1.2	Ιστορική Αναδρομή Συγχωνεύσεων & Εξαγορών	71
4.1.3	Τρόποι και Διαδικασίες Συγχωνεύσεων & Εξαγορών Τραπεζικών Ιδρυμάτων	72
4.1.3.1	Οργανωτικές Μορφές	73

4.1.4	Κίνητρα & Αντικίνητρα Συγχωνεύσεων & Εξαγορών	75
4.2.1	Νομικό Πλαίσιο Συγχωνεύσεων & Εξαγορών	77
4.3	Επιπτώσεις στον Εσωτερικό Έλεγχο από τις Συγχωνεύσεις & Εξαγορές Πιστωτικών Ιδρυμάτων	79
4.4	Σ&Ε και εσωτερικός έλεγχος	79

Κεφάλαιο 5^ο

5.1	Εισαγωγή ερωτηματολογίου	82
5.2	Εξαγωγή αποτελεσμάτων και αξιολόγηση ερωτηματολογίου υπαλλήλων καταστήματος	84
5.3	Εξαγωγή αποτελεσμάτων και αξιολόγηση ερωτηματολογίου εσωτερικών Ελεγκτών	96
5.4	Συμπεράσματα ερωτηματολογίων	106
5.5	Περιορισμοί έρευνας	107
5.6	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	108

Κεφάλαιο 6^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	109
--------------------	-----

Βιβλιογραφία	111
---------------------------	-----

Παράρτημα I

Ερωτηματολόγιο υπαλλήλων	113
--------------------------------	-----

Παράρτημα II

Ερωτηματολόγιο εσωτερικών ελεγκτών	116
--	-----

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία αναλύεται ο τρόπος λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και ο ρόλος του στις τράπεζες, με τη χρήση ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας, πηγών από το διαδίκτυο, εγχειριδίων λειτουργίας και παρατηρήσεων από τα καταστήματα τραπεζών στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα αναλύεται η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου σε οργανωτικές και διοικητικές διαδικασίες σε μια τράπεζα.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη δομή των τραπεζικών ιδρυμάτων καθώς και στην βασικότερη εποπτική αρχή για τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς, την Επιτροπή της Βασιλείας. Μετά το ξέσπασμα της πρόσφατης οικονομικής κρίσης, έγινε αντιληπτό, πως ο χρηματοπιστωτικός τομέας είναι ο πιο ευμετάβλητος τομέας των οικονομικών. Για αυτό το λόγο, δημιουργούνται πλαίσια λειτουργίας από τις παγκόσμιες εποπτικές αρχές, για να μπορεί να ελέγχεται η ευμεταβλητότητα του τομέα αυτού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται βασικές έννοιες του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου. Γίνεται αναφορά στην ιστορική διαδρομή του επαγγέλματος του εσωτερικού ελεγκτή. Αναλύεται η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου σε ένα πιστωτικό ίδρυμα, καθώς επίσης και ο ρόλος του στην αντιμετώπιση του λειτουργικού κινδύνου και στις απάτες.

Στο τρίτο κεφάλαιο ορίζεται ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος και η απάτη σε χρηματοοικονομικούς οργανισμούς. Ειδικότερα, περιγράφονται οι μορφές του λειτουργικού κινδύνου, οι αιτίες και οι συνέπειες που απορρέουν από την διάπραξη απάτης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια να παρουσιαστούν οι δραστηριότητες των Συγχωνεύσεων και Εξαγορών. Γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στη σημασία που έχει η συγκεκριμένη επιχειρηματική επιλογή, κυρίως μέσα από τη συμμετοχή του εσωτερικού ελέγχου και των λύσεων που μπορεί να δώσει.

Εκτός από το θεωρητικό κομμάτι, η συγκεκριμένη εργασία παρουσιάζει και την εμπειρική μελέτη με θέμα τον ρόλο που διαδραματίζει ο εσωτερικός έλεγχος. Η μελέτη αυτή πραγματοποιήθηκε με την ανάπτυξη ενός ερωτηματολογίου. Τέλος, με τις απαντήσεις που δόθηκαν στα ερωτηματολόγια έγινε η εξαγωγή ποικίλων συμπερασμάτων.

Συνοψίζοντας, το βασικότερο συμπέρασμα που εξάγεται από την παρούσα εργασία είναι ότι ο εσωτερικός έλεγχος σε συνδυασμό με την επιστημονική προσέγγιση των θεμάτων που προκύπτουν είναι ικανή κάθε τράπεζα να αξιολογήσει το βαθμό εφαρμογής των εσωτερικών κανόνων και λειτουργιών. Ο σπουδαίος ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι η επισήμανση των λειτουργικών αδυναμιών μιας τράπεζας και η προσπάθεια επίλυσης των προβλημάτων που εμφανίζονται.

Abstract

This paper analyzes the function of internal audit and its role in banks' operation, by using Greek and foreign literature, information from the internet, operational manuals and comments from branches of Greek banks. It analyzes in a specific way the internal audit function in organizational and administrative procedures in a bank.

The first chapter is a reference to the structure of banking institutions and the most important supervisory authority for financial institutions, the Basel Committee. After the recent financial crisis that took place, the financial sector seems to be the most changeable sector of finances. This is the reason why, global supervisory authorities created general operating rules, in order the variability of this sector to be controlled.

The second chapter presents basic definitions of the operation of the internal audit. There is also reference to the history of the internal auditor's profession. At the same time, there is an analysis about the function of the internal audit in a bank, as well as its role in addressing operational risk and fraud.

The third chapter defines the financial risk and fraud in financial institutions. In particular, the different types of operational risk, the causes and the consequences of committing fraud are being described in this chapter.

The fourth chapter is an attempt to present the activities that are made in case of Mergers and Acquisitions. There is a particular reference in how important this business option is, mainly through the participation and the solutions that internal audit can give.

This paper presents not only theory but also a practical study about the role of internal audit in banks. This study was based on a questionnaire. The responses to these questionnaires were used in a way that valuable conclusions be extracted.

To summarize, the most important conclusion of this paper is that a bank is able to evaluate the implementation of internal rules and functions, by using the internal audit combined with a scientific approach. The role of internal audit is to identify the operating weaknesses in a bank and try to solve the problems that may appear.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι το σύστημα μέσω του οποίου επιτελείται η διοχέτευση δανειακών κεφαλαίων από τους θετικούς αποταμιευτές της οικονομίας (νοικοκυριά) στους αρνητικούς αποταμιευτές (Δημόσιο και ιδιωτικές επιχειρήσεις).¹ Τα χρηματοοικονομικά συστήματα διαφοροποιούνται σε δύο κατηγορίες : α) βασισμένα στην αγορά συστήματα και β) βασισμένα στις τράπεζες συστήματα.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν τους ίδιους στόχους, όπως μια επιχείρηση, καθώς πρέπει να έχουν επαρκή αποθέματα χρημάτων, για να υπάρχει μεγάλη ελευθερία για τις χορηγήσεις και διακριτική ευχέρεια για τις καταθέσεις.²

1.1. Ορισμός τραπεζικού συστήματος

Τράπεζες είναι οικονομικοί οργανισμοί που πρέπει να εποπτεύονται από το κράτος και που ο σκοπός τους οφείλει να είναι η συγκέντρωση των αποταμιεύσεων του κοινού και η διαχείριση τους, με σκοπό τη μεγαλύτερη ωφέλεια για την οικονομία, μέσα από προγραμματισμένες και σκόπιμες χρηματοδοτήσεις, τόσο μικροοικονομικά όσο και μακροοικονομικά.³

Οι εμπορικές τράπεζες αποτελούν τους ενδιάμεσους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς που εμπλέκονται με τις πλεονασματικές και ελλειμματικές μονάδες της οικονομίας.

1.1.1. Δομή τραπεζικού συστήματος

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αποτελείται από :

- Εμπορικές τράπεζες
- Συνεταιριστικές τράπεζες
- Ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί

Οι εμπορικές τράπεζες λειτουργούν και διέπονται με βάση την νομοθεσία περί ανωνύμων εταιριών και με ειδικές διατάξεις της τραπεζικής νομοθεσίας.

Οι λειτουργίες του τραπεζικού συστήματος είναι άμεσα συνδεδεμένες με την ανάπτυξη της οικονομικής κατάστασης της Εθνικής Οικονομίας. Αυτές είναι :

1. Κατορθώνει να αναδιανέμει τα διαθέσιμα κεφάλαια με ορθολογικό τρόπο,
2. Προωθεί νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα,

¹ Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2006), *Εισαγωγή στις τραπεζικές σπουδές – Το νομισματικό και χρηματοπιστωτικό περιβάλλον*, τόμος Α', Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, σελ. 45

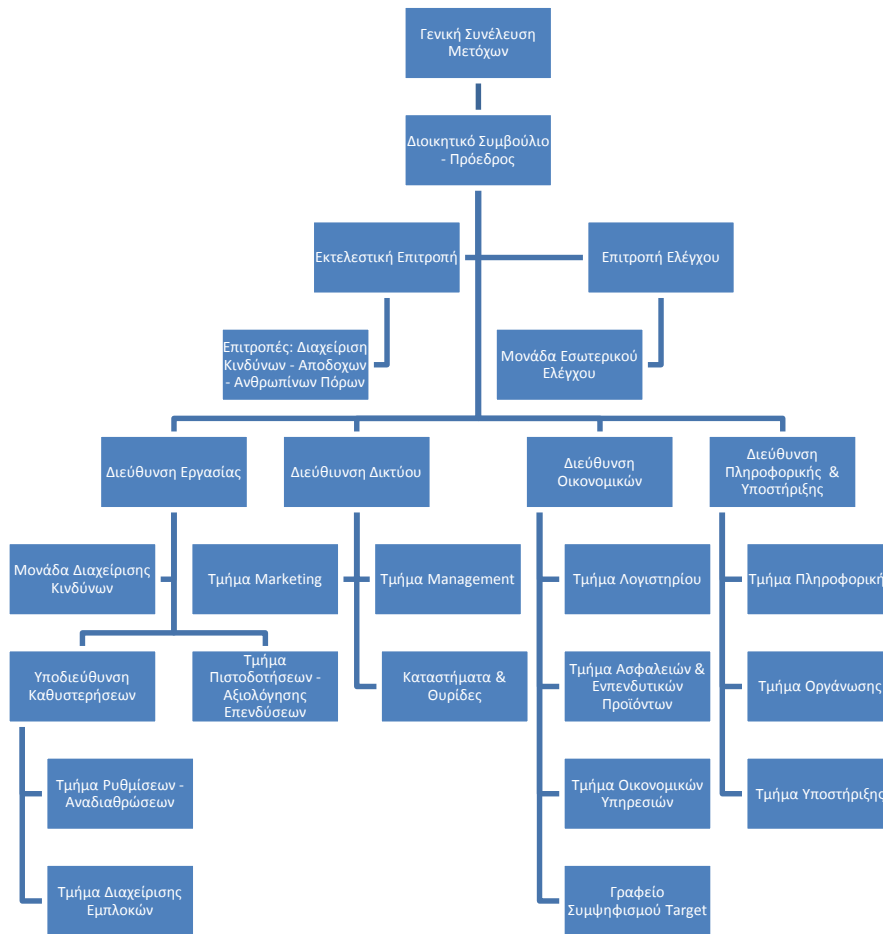
² Howells P., Bain K., (2009), *Χρήμα Πίστη Τράπεζες – Μια ευρωπαϊκή προσέγγιση*, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 47-48

³ Παπαβασιλείου Κ. Δ., (2002), *Το Χρήμα – Αγορές και Πολιτική*, Εκδοτικός οίκος Λιβάνη, σελ. 100

3. Μειώνει τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους,
4. Ελαττώνει το κόστος των συναλλαγών και της πληροφόρησης.⁴

1.1.2 Εσωτερική δομή τράπεζας

Η γενική εσωτερική δομή τράπεζας απεικονίζεται μέσω οργανογράμματος:



1.1.3 Χαρακτηριστικά τραπεζικού συστήματος

Το κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα ακολουθεί την δική του πολιτική, σύμφωνα με τα συμφέροντα, τις παραδόσεις και τους στόχους του ίδιου του ιδρύματος. Όμως, καλούνται όλες οι τράπεζες να έχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, ώστε να ανήκουν στην κατηγορία των πιστωτικών ιδρυμάτων. Αυτά είναι:

⁴ Νούλας Γ. Α., (2005), *Χρήμα και Τράπεζες*, Θεσσαλονίκη, σελ. 48, 58, 61-62

- Να συγκεντρώνουν τις καταθέσεις των αποταμιευτών ή άλλων κεφαλαίων και να παρέχουν χορηγήσεις πιστώσεων⁵.
- Να χρηματοδοτούν βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα την ελληνική οικονομία
- Να παρέχουν υπηρεσίες και εγγυήσεις προς τους πελάτες. Η βασικότερη υπηρεσία είναι σε συνάλλαγμα για ιδιωτικές, εμπορικές ή επενδυτικές συναλλαγές των πελατών.

Επιπροσθέτως τα πιστωτικά ιδρύματα παρέχουν υπηρεσίες, όπως:

- Ρευστότητα: Οι καταθέτες έχουν το δικαίωμα ανάληψης όποια στιγμή το επιθυμούν, χωρίς να υπάρχουν απώλειες.
- Ευελιξία ληκτότητας: Οι καταθέτες μπορούν να καταθέσουν οποιαδήποτε στιγμή επιθυμούν.
- Ευελιξία ποσού: Δεν υπάρχει όριο στο ποσό κατάθεσης.

1.1.4 Κίνδυνοι Τραπεζών

Τα τραπεζικά ιδρύματα καλούνται τακτικά να αντιμετωπίσουν πολυάριθμους κινδύνους. Οι κίνδυνοι αυτοί είναι: α) πιστωτικός κίνδυνος, β) κίνδυνος επιτοκίου, γ) κίνδυνος ρευστότητας, δ) συναλλαγματικός κίνδυνος, ε) κίνδυνος της αγοράς.

Ο πιστωτικός κίνδυνος είναι ένας από τους σημαντικότερους κινδύνους, διότι χαρακτηρίζεται από την αδυναμία εξόφλησης δανειακών κεφαλαίων. Παρόλο που αφορά ένα μικρό μέρος του χαρτοφυλακίου, έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει αρνητικά και να αποδυναμώσει το τραπεζικό ίδρυμα. Για την αποφυγή ή τον περιορισμό του πιστωτικού κινδύνου γίνεται ποιοτικός έλεγχος στις επιδόσεις των δανειοληπτών.

Ο κίνδυνος επιτοκίου προκαλείται από τις μεταβολές των επιτοκίων της αγοράς και έχει αντίκτυπο στο περιθώριο των εσόδων των τραπεζών. Η μέτρηση του κινδύνου επιτοκίου γίνεται από τις τράπεζες ανά εβδομάδα μέσω διάφορων τεχνικών και μη δημοσιευμένων ισολογισμών. Η ανάλυση του κινδύνου επιτοκίου είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τις προβλέψεις των ταμειακών ροών.

Ο κίνδυνος ρευστότητας χαρακτηρίζεται από την έλλειψη ρευστού για την κάλυψη των ταμειακών αναγκών. Ο κίνδυνος παρουσιάζεται, εξαιτίας του περιορισμού δανεισμού για την κάλυψη αναγκών. Οι διαθέσιμοι τρόποι ζήτησης ρευστού είναι η ανάληψη μετρητών και ο δανεισμός κεφαλαίων. Δεν παρουσιάζεται συχνά λόγω των ευκολιών εξεύρεσης δανειακών διαθεσίμων, της σωστής διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων και της σωστής πρόβλεψης των αναγκών των τραπεζικών ιδρυμάτων.

⁵ Πατρινός Θ. Δ., (1999), *Χρήμα – Τράπεζες και Χρηματοπιστωτική Πολιτική*, Εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 233

Ο συναλλαγματικός κίνδυνος ονομάζεται και εμπορικός κίνδυνος. Η εμφάνιση του συναλλαγματικού κινδύνου προκύπτει λόγω των διακυμάνσεων στις συναλλαγματικές ισοτιμίες. Όμως ο συναλλαγματικός κίνδυνος έχει εξαλειφθεί λόγω του ενιαίου νομίσματος της Ευρώπης.

Ο κίνδυνος της αγοράς προκαλείται λόγω του ανταγωνισμού των τραπεζικών ιδρυμάτων, των μεταβολών στα επιτόκια, στη ζήτηση του χρήματος, των αποταμιεύσεων και των επενδύσεων. Οι επιπτώσεις του κινδύνου της αγοράς είναι οι αιφνιδιαστικές μεταβολές στις τιμές των ομολόγων και των μετοχών στην αγορά, οι οποίες λειτουργούν ενάντια στα τραπεζικά ιδρύματα.

1.2. Βασιλεία I

Ο μεγάλος ανταγωνισμός στον τραπεζικό κλάδο προκάλεσε μεγάλα προβλήματα, λόγω του κινδύνου της αγοράς, της επιφανειακής εποπτείας από τις αρμόδιες αρχές και της επικείμενης χρεοκοπίας τραπεζικών ιδρυμάτων. Οι λόγοι που οδήγησαν στη δημιουργία της καινούργιας πλέον ευρωπαϊκής χρηματοοικονομικής λογικής είναι : η νομισματική ενοποίηση, η απελευθέρωση των χρηματαγορών, η χρήση νέων χρηματοοικονομικών εργαλείων και η ανάπτυξη της τεχνολογίας σε ότι αφορά τις συναλλαγές και τη διαχείριση χρηματικών κεφαλαίων από τα τραπεζικά ιδρύματα. Η εμφάνιση χρηματιστηριακών κρίσεων σε συνδυασμό με τις συνεχείς πτωχεύσεις των τραπεζικών ιδρυμάτων υποχρέωσε τις αρχές να θεσπίσουν ρυθμιστικούς κανόνες.

Η Επιτροπή της Βασιλείας πρότεινε για τη βελτίωση της εποπτείας των πιστωτικών ιδρυμάτων την Βασιλεία I. Ο στόχος της Επιτροπής είναι να καλύψει σε ευρύ φάσμα την εποπτεία και να διασφαλίσει την ποιότητα του εποπτικού ελέγχου. Κανόνας της Επιτροπής είναι : «Κανένας πιστωτικός οργανισμός με διεθνείς δραστηριότητες δεν θα πρέπει να αποφεύγει τον εποπτικό έλεγχο και ο έλεγχος αυτός θα πρέπει να είναι επαρκής»⁶.

Η Βασιλεία I συμπεριλαμβάνει την διατήρηση της κεφαλαιακής επάρκειας λαμβάνοντας υπόψη τον πιστωτικό κίνδυνο των δραστηριοτήτων της τράπεζας. Οι σημαντικότεροι πιστωτικοί κίνδυνοι είναι, οι ανοιχτές θέσεις σε συνάλλαγμα, τα χρεόγραφα, οι μετοχές, τα εμπορεύματα και τα παράγωγα προϊόντα⁷. Οι κανόνες που θέσπισε η Βασιλεία I είχαν ως αντικείμενο την παρακολούθηση και τον έλεγχο της επάρκειας των τραπεζών σε ότι αφορά τα κεφάλαια και αυτό επιτυγχάνονταν με ένα σύστημα μέτρησης του πιστωτικού κινδύνου του

⁶ Σαπουτζόγλου Γ. Γ., Πεντότης Ν.Χ., (2009), *Τραπεζική Οικονομική*, Τόμος Β, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 340

⁷ Χριστόπουλος Γ. Α., Ντόκας Γ. Ι., (2012), *Θέματα Τραπεζικής και Χρηματοοικονομικής Θεωρίας*, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε., σελ. 168

σταθμισμένου ενεργητικού, θέτοντας ως ελάχιστο δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας το 8%. Ο δείκτης αυτός σχεδιάστηκε για να καλύπτει κινδύνους από την αδυναμία εκπλήρωσης της υποχρέωσης του αντισυμβαλλομένου. Με αυτή την τακτική οι τράπεζες θα διέθεταν επαρκή κεφάλαια σε αντίθεση με τους κινδύνους που έχουν αναλάβει ή θα αναλάβουν.

Τα στοιχεία του ενεργητικού χωρίζονται σε τέσσερις (4) κατηγορίες και κάθε κατηγορία έχει αντίστοιχα τους εξής συντελεστές στάθμισης :

- Μετρητά και διαθέσιμα σε κεντρικές τράπεζες, δημόσιο : 0%
- Απαιτήσεις προς πιστωτικά ιδρύματα, ομόλογα τραπεζών χωρών ΟΟΣΑ : 20%
- Στεγαστικά δάνεια, εγγυητικές επιστολές ή άλλες εμπορικές συναλλαγές : 50%
- Λοιπά δάνεια, πάγια στοιχεία, συμμετοχές κλπ. : 100%⁸.

1.2.1. Τροποποίηση της Βασιλείας I

Το εποπτικό πλαίσιο της Βασιλείας I είχε πέντε (5) σημαντικά μειονεκτήματα

1. Παρ' όλες τις προσπάθειες για την καταπολέμηση της αυθαίρετης ταξινόμησης του ενεργητικού, υπήρχαν στρεβλώσεις και μη αποτελεσματικές εκτιμήσεις των κεφαλαιακών απαιτήσεων.
2. Δεν αναγνωρίζονταν η διαφοροποίηση από τον κίνδυνο των επιμέρους στοιχείων ενός χαρτοφυλακίου, ώστε να μειωθεί ο πραγματικός κίνδυνος του χαρτοφυλακίου.
3. Ειδική μεταχείριση των κρατικών χρεογράφων, τα οποία κατατάσσονται στην κατώτερη ζώνη κινδύνου.
4. Διάκριση του κεφαλαίου σε βαθμίδες με το μετοχικό κεφάλαιο ανώτερο των άλλων ειδών εποπτικού κεφαλαίου.
5. Αδυναμία των μέτρων που πάρθηκαν ώστε να αντιληφθούν την πραγματική και μεγάλη έκθεση στον κίνδυνο που είχαν τα πιστωτικά ιδρύματα⁹.

Για τα παραπάνω μειονεκτήματα πραγματοποιήθηκε τροποποίηση της Βασιλείας I το 1996, προσθέτοντας στην στάθμιση των κινδύνων, τον κίνδυνο αγοράς με συναλλαγματικούς, επιτοκιακούς και μετοχικούς τίτλους¹⁰.

⁸ Νεγκάκης Ι. Χ., Ταχυνάκης Δ. Π., (2013), *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου – Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*, Εκδόσεις Διπλογραφία, σελ. 179

⁹ Σαπουτζόγλου Γ. Γ., Πεντότης Ν.Χ., (2009), *Τραπεζική Οικονομική*, Τόμος Β, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 341-342

¹⁰ Νεγκάκης Ι. Χ., Ταχυνάκης Δ. Π., (2013), *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου – Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*, Εκδόσεις Διπλογραφία, σελ. 179

Η Βασιλεία I δεν εκπλήρωσε τους στόχους για τους οποίους δημιουργήθηκε, γιατί υπήρξαν ραγδαίες εξελίξεις στο τραπεζικό σύστημα (πτωχεύσεις τραπεζών) και επομένως δεν μπορούσε να ανταποκριθεί με αποτελεσματικό τρόπο στους κινδύνους που αντιμετώπιζαν οι τράπεζες.

1.3. Βασιλεία II

Η ανάγκη για επαναπροσδιορισμό των εποπτικών κανόνων σύμφωνα με τις εξελίξεις και τους κινδύνους στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, η Επιτροπή της Βασιλείας κοινοποίησε την Βασιλεία II το 2008.

Η Βασιλεία II αποτελείται από τρεις κύριους πυλώνες για να σταθεροποιηθεί η αγορά, διασφαλίζοντάς την με συνεχείς εποπτείες, υποχρεώνοντας τις τράπεζες να εκμηδενίσουν τους κινδύνους των χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων τους και να επιτύχει περιοδικά το κατάλληλο ύψος των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων, ώστε να εφάπτεται με τα οικονομικά κεφάλαια των τραπεζών¹¹.

1.3.1. Χαρακτηριστικά και διάρθρωση της Βασιλείας II

Με την Βασιλεία II οι τράπεζες καλούνται να υιοθετήσουν υψηλού βαθμού ποιοτικών προτύπων για την διαχείριση των κινδύνων και για την παροχή πληροφοριών. Για την εφαρμογή του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων η τράπεζα πρέπει να αναδιαρθρώσει τη στρατηγική της και τον τρόπο αντιμετώπισης των απειλών. Η βελτίωση των μεθόδων διαχείρισης κινδύνου έχει ως αποτέλεσμα να επιτύχει η τράπεζα λιγότερες κεφαλαιακές υποχρεώσεις, σύμφωνα πάντα με τις κεφαλαιακές απαιτήσεις. Το αποτέλεσμα της βελτίωσης είναι να υπάρξουν μεταβολές ή αλλαγές στη δομή του τραπεζικού ιδρύματος σε ότι αφορά τα πληροφοριακά συστήματα, τις διαδικασίες, τις λειτουργίες και το ανθρώπινο δυναμικό.

Το νέο πλαίσιο της Βασιλείας II δίνει την δυνατότητα να αξιολογείται καλύτερα ο κίνδυνος και η απόδοσή του καθώς και η καλύτερη κατανομή των διαθέσιμων κεφαλαίων. Αυτό σημαίνει ότι είναι απαιτητική και επίμονη η διαδικασία για τραπεζικά ιδρύματα με μεγάλο εύρος καταστημάτων και υπηρεσιών, διότι καλούνται να συγκεντρώσουν και να επεξεργαστούν αυξημένο αριθμό στοιχείων¹².

¹¹ Χριστόπουλος Γ. Α., Ντόκας Γ. Ι., (2012), *Θέματα Τραπεζικής και Χρηματοοικονομικής Θεωρίας*, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε., σελ. 175

¹² Σαπουτζόγλου Γ. Γ., Πεντότης Ν.Χ., (2009), *Τραπεζική Οικονομική*, Τόμος Β, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 344-345

1.3.2. Πυλώνας I – Κεφαλαιακές απαιτήσεις

Ο Πυλώνας I προσδιορίζει τις κεφαλαιακές απαιτήσεις για τον πιστωτικό και το λειτουργικό κίνδυνο. Περιγράφει την επιστημονική προσέγγιση για τον υπολογισμό των ελάχιστων κεφαλαιακών απαιτήσεων (minimum capital requirements) του 8% σχετικά με τον σταθμισμένο κίνδυνο ενεργητικού. Σαν ίδια κεφάλαια (Tier 1) προσδιορίζονται το καταβεβλημένο μετοχικό κεφάλαιο, τα αποθεματικά και τα κεφάλαια εις νέον. Ο δείκτης της κεφαλαιακής επάρκειας είναι το πηλίκο των ιδίων κεφαλαίων έναντι του σταθμισμένου ενεργητικού της τράπεζας στους κινδύνους, πιστωτικού, αγοράς και λειτουργικού.

Ο βασικότερος κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες είναι ο πιστωτικός κίνδυνος. Ο υπολογισμός του πιστωτικού κινδύνου γίνεται με δύο τρόπους : τη θεμελιώδη μέθοδο (foundation approach) και την προηγμένη μέθοδο (advanced approach).

Στον κίνδυνο αγοράς οι τράπεζες αντιμετωπίζουν τις κεφαλαιακές επιβαρύνσεις, οι οποίες είναι οι εξασφαλίσεις, οι εγγυήσεις τα πιστωτικά παράγωγα και ο συμψηφισμός των στοιχείων του ενεργητικού.

Ο λειτουργικός κίνδυνος αφορά τις ζημίες μιας τράπεζας που δημιουργούνται από την ανεπάρκεια εσωτερικών διαδικασιών και συστημάτων καθώς και από ανθρώπινο παράγοντα ή εξωτερικά αίτια. Ο υπολογισμός του λειτουργικού κινδύνου γίνεται με τρεις τρόπους : την μέθοδο του βασικού δείκτη (basic indicator approach), την τυποποιημένη μέθοδο (standardized approach) και την εξελιγμένη μέθοδο μέτρησης (advanced measurement approach)¹³.

1.3.3. Πυλώνας II – Εποπτική αξιολόγηση

Ο Πυλώνας II συντάχθηκε για την ενίσχυση της τήρησης των υψηλών προδιαγραφών όσο αναφορά την διαφάνεια και την παρουσίαση των κινδύνων. Αυτό πραγματοποιείται από τα διάφορα επίπεδα πολυπλοκότητας των εσωτερικών συστημάτων αξιολόγησης του πιστωτικού κινδύνου, εκτιμώντας την κεφαλαιακή επάρκεια για την αντιμετώπιση των κινδύνων που αναλαμβάνουν οι τράπεζες. Οι εποπτικές αρχές καλούνται να αξιολογήσουν τους κινδύνους μέσω συνεχών μετρήσεων για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπισή τους.

Ο Πυλώνας II στηρίζεται σε τέσσερις βασικές αρχές :

- Τα πιστωτικά ιδρύματα να δημιουργήσουν διαδικασίες για την εσωτερική αξιολόγηση της κεφαλαιακής επάρκειας και να οργανώσουν την στρατηγική διατήρησης επιπέδου των ιδίων κεφαλαίων.

¹³ Χριστόπουλος Γ. Α., Ντόκας Γ. Ι., (2012), *Θέματα Τραπεζικής και Χρηματοοικονομικής Θεωρίας*, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε., σελ. 180

- Εδραίωση εξουσίας του εποπτικού ελέγχου για την πληρότητα των διαδικασιών της διαχείρισης των κινδύνων.
- Σε τυχόν υπέρβαση του ελάχιστου ορίου 8%, η αρμόδια εποπτική αρχή θα πρέπει να επιβάλλει κεφαλαιακή κάλυψη έναντι του πιστωτικού κινδύνου.
- Οι εποπτικές αρχές θα πρέπει να παρεμβαίνουν έγκαιρα σε τυχόν επιδείνωση του δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας.

Η καινοτομία στην Βασιλεία II είναι η διαδικασία της εποπτικής εξέτασης (supervisory review process), στην οποία οι εποπτικές αρχές προσανατολίζονται στην μικροπροληπτική εποπτεία, παρέχοντας στις τράπεζες ταυτοποιημένη εποπτεία, των οποίων οι δραστηριότητες έχουν μεγαλύτερο συστηματικό κίνδυνο¹⁴.

1.3.4. Πυλώνας III – Πειθαρχία της αγοράς

Ο Πυλώνας III προωθεί την πειθαρχία της αγοράς (market discipline), υποχρεώνοντας τις τράπεζες να γνωστοποιούν πληροφορίες ποιοτικού και ποσοτικού χαρακτήρα σύμφωνα με τους κανόνες ορθής διαχείρισης των κινδύνων. Οι υποχρεώσεις γνωστοποίησης αφορούν : κινδύνους που τα πιστωτικά ιδρύματα είναι εκτεθειμένα, στις διαδικασίες διαχείρισης, στην ποιότητα των πληροφοριών για τα ίδια κεφάλαια που χρησιμοποιούν τα πιστωτικά ιδρύματα για την αντιμετώπιση των κινδύνων.

Στο νέο πλαίσιο υπολογισμού των κεφαλαιακών απαιτήσεων αναπροσδιορίζονται οι κεφαλαιακές απαιτήσεις σε λειτουργικό κίνδυνο, το οποίο εμφανίζει δυσκολία μέτρησης.

1.4. Βασιλεία III

Η Βασιλεία III συντάχθηκε με βάση τα κείμενα διαβούλευσης, τις συστάσεις και τους κανόνες της τραπεζικής εποπτείας (Basel Committee on Banking Supervision – BCBS). Η Βασιλεία III βελτιώνει και συμπληρώνει την Βασιλεία II και αφορμή ήταν η χρηματοπιστωτική κρίση. Σκοπός του νέου συμφώνου είναι να ενδυναμώσει τους κανόνες της κεφαλαιακής επάρκειας και ρευστότητας, τονώνοντας τις τράπεζες και ενισχύοντας την διαφάνεια στο τραπεζικό σύστημα.

¹⁴ Χριστόπουλος Γ. Α., Ντόκας Γ. Ι., (2012), *Θέματα Τραπεζικής και Χρηματοοικονομικής Θεωρίας*, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε., σελ. 194-195

1.4.1. Το νέο σύμφωνο για το τραπεζικό σύστημα

Το νέο σύμφωνο ανακοινώθηκε το 2010 και αποτελείται από ένα σύνολο μέτρων που προσδίδει στα τραπεζικά ιδρύματα την ικανότητα να απορροφούν οικονομικές κρίσεις, οι οποίες θα προκύπτουν από αδυναμίες στη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού και οικονομικού συστήματος. Οι στόχοι της Βασιλείας III δίνουν έμφαση στην κεφαλαιακή επάρκεια και στη ρευστότητα των τραπεζικών ιδρυμάτων, τα οποία προκύπτουν από την ποιότητα των ιδίων κεφαλαίων.

1.4.2. Βασικοί άξονες της Βασιλείας III

Οι βασικοί άξονες που στηρίζεται η Βασιλεία III είναι :

- i. Η αύξηση των επιπέδων συνέπειας και διαφάνειας των κεφαλαιακών διαρθρώσεων.
- ii. Η ενίσχυση του πλαισίου της κεφαλαιακής επάρκειας για την αντιμετώπιση κινδύνων.
- iii. Η εισαγωγή απλουστευμένου δείκτη κεφαλαιακής εξάρτησης και επιπρόσθετων δικλίδων ασφαλείας.
- iv. Η ενσωμάτωση μέτρων ενίσχυσης της διακράτησης κεφαλαίων για αντιμετώπιση δυσχερών καταστάσεων στο μέλλον.
- v. Η προσχώρηση προτύπου ελάχιστης ρευστότητας για τις διεθνείς δραστηριότητες των τραπεζών.
- vi. Η ενίσχυση του δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών σε περίοδο οικονομικής ανάπτυξης, ώστε να υπάρχει υψηλό αποθεματικό σε περιόδους κρίσης¹⁵.

1.5. Οι επιπτώσεις της Βασιλείας II και III στον εσωτερικό έλεγχο

Η Βασιλεία II συντάχθηκε για την εύρυθμη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Ο δεύτερος πυλώνας προσδιορίζει τις ρυθμιστικές και εποπτικές αρχές, τα εφόδια για την επίτευξη των στόχων του πρώτου και του τρίτου πυλώνα και δίνεται η δυνατότητα παρακολούθησης των μεθόδων και των διαδικασιών στη διαχείριση κινδύνων. Επομένως, η Βασιλεία II είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον εσωτερικό έλεγχο, ώστε να διασφαλίζεται το τραπεζικό ίδρυμα και το επενδυτικό κοινό, μέσω του εντοπισμού και της αντιμετώπισης των κινδύνων.

Η εκτίμηση της κεφαλαιακής επάρκειας και των κινδύνων, η αξιολόγηση της πορείας του ελέγχου, η συνεχή παρακολούθηση των κινδύνων και η υποβολή εκθέσεων στη διοίκηση του

¹⁵ Χριστόπουλος Γ. Α., Ντόκας Γ. Ι., (2012), *Θέματα Τραπεζικής και Χρηματοοικονομικής Θεωρίας*, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε., σελ. 201-203

εσωτερικού ελέγχου είναι τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου ενός τραπεζικού ιδρύματος, σύμφωνα με τη Βασιλεία II. Τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου διαχωρίζουν τις διαδικασίες σε ποιοτικές και ποσοτικές, οι οποίες προσαρμόζονται ανάλογα με τον κίνδυνο και την υπόθεση που εξετάζεται κάθε φορά.

Η Βασιλεία III συντάχθηκε, έπειτα από την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης, για να αναδιαρθρωθούν οι ρυθμιστικές ανεπάρκειες του εσωτερικού ελέγχου. Οι στόχοι της Βασιλείας III είναι να ενισχυθεί η κεφαλαιακή επάρκεια και να εξασφαλιστεί η ρευστότητα των τραπεζικών ιδρυμάτων. Για την επίτευξη των στόχων της Βασιλείας III έπρεπε να βελτιωθούν οι διατάξεις αξιολόγησης του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου.

Επομένως, έπρεπε να οργανωθεί το τμήμα διαχείρισης κινδύνου για τη σωστή τεκμηρίωση των αποφάσεων, να εγκριθούν οι αλλαγές στις μεθόδους εκτίμησης των κινδύνων, να προσαρμοστούν οι διαδικασίες ελέγχου των κινδύνων σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, να βελτιωθεί το σύστημα διαχείρισης πληροφοριών και οι εκτιμήσεις των κινδύνων να γίνονται με ακρίβεια και να επικυρώνονται.

Ανακεφαλαιώνοντας, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι σημαντικός για την ορθή λειτουργία ενός τραπεζικού ιδρύματος, γι' αυτό ακολουθούνται πέντε (5) βασικές αρχές από το ίδιο το τραπεζικό ίδρυμα. α) Η διοίκηση του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εντοπίζει, να εκτιμά, να ταξινομεί, να αξιολογεί και να αντιμετωπίζει τους κινδύνους. β) Η οργάνωση, η στρατηγική και η πολιτική του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος πρέπει να εγκρίνονται από το διοικητικό συμβούλιο, ώστε να τηρούνται οι ηθικοί και δεοντολογικοί κανόνες από το ανθρώπινο δυναμικό. γ) Οι λειτουργίες της τράπεζας πρέπει να καλύπτονται από δικλείδες ασφαλείας και από ελεγκτικές διαδικασίες. δ) Το προσωπικό πρέπει να ενημερώνεται και να εκπαιδεύεται για τις πολιτικές και τις διαδικασίες της τράπεζας, ταυτόχρονα το πληροφοριακό σύστημα της τράπεζας πρέπει να είναι ενημερωμένο και να ελέγχεται συχνά. ε) Η κεντρική τράπεζα της χώρας πρέπει να εποπτεύει και να αξιολογεί τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου κάθε χρηματοπιστωτικού ιδρύματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η πρώτη εμφάνιση του ελέγχου, συγκεκριμένα οι βασικοί κανόνες και οι πρακτικές που διέπουν τον έλεγχο, γίνεται από τα πρώτα χρόνια της οικονομικής ζωής, δηλαδή από τότε που οι άνθρωποι ξεκίνησαν να ανταλλάσσουν αγαθά μεταξύ τους και στη συνέχεια όλο και περισσότερο, με την εισαγωγή του χρήματος στη διενέργεια οικονομικών συναλλαγών.

2.1 Ιστορική αναδρομή

Στην αρχαία Βαβυλώνα το 3.000 π.Χ. εμφανίζονται οι πρώτες γραπτές μαρτυρίες για λογιστικές εκθέσεις οι οποίες είχαν στοιχεία ελέγχου. Στην αρχαία Αίγυπτο υπήρχε το αξίωμα του «Επιστάτη», ο οποίος έλεγχε την συλλογή των σιτηρών και την είσπραξη των φόρων. Στην αρχαία Ελλάδα, το 500 – 300 π.Χ., ο ελεγκτής, έλεγχε την διαχείριση των οικονομικών του κράτους. Ιδιαίτερα στην Αθήνα υπήρχε ο θεσμός των «Λογιστών» και των «Εύθυνων», οι οποίοι με συγκεκριμένη ιεραρχία έλεγχαν τη διαχείριση του πλούτου της πόλεως και των ναών. Οι ελεγκτές – λογιστές εκείνη την εποχή έπρεπε να δημοσιεύουν τα αποτελέσματα του ελέγχου, ώστε να έχουν γνώση οι πολίτες. Επίσης έπρεπε να ορίζουν την καταδίκη ή την απαλλαγή αυτών που κατηγορούνταν για απάτη και παραβάσεις. Στο Βυζάντιο, επειδή το κράτος παρενέβαινε σημαντικά στην οικονομική ζωή, εδραιώνεται ο θεσμός των λογιστών – ελεγκτών και έχουν ως κύριο έργο τον έλεγχο και την εξακρίβωση των λογαριασμών του δημοσίου. Στην περίοδο της Αναγέννησης, οι πόλεις της Ιταλίας εμφανίζουν ιδιαίτερη οικονομική και εμπορική ανάπτυξη και επομένως ο θεσμός του ελέγχου εξελίσσεται. Τον 16^ο αιώνα η πόλη της Πίζας είχε τον δικό της επίσημο ελεγκτή για τη διαχείριση του πλούτου της, ενώ καθιερώνεται η «Ένωση Επαγγελματιών Ελεγκτών» το 1581 στη Βενετία. Ο όρος «Ελεγκτές» εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη Μεγάλη Βρετανία το 1285 με διάταγμα του Εδουάρδου του Α΄, το οποίο όριζε, ότι όσοι διαχειρίζονταν δημόσιο χρήματα θα υπόκεινταν σε έλεγχο από τους ελεγκτές. Το 1862 με θέσπιση εταιρικού νόμου εμφανίζεται η ανάγκη για ακριβή χρηματοοικονομική πληροφόρηση με ταυτόχρονο έλεγχο των λογιστικών καταστάσεων των επιχειρήσεων¹⁶.

Ο έλεγχος, με την μορφή που έχει σήμερα, εμφανίστηκε σε κεφαλαιουχικές εταιρίες στην Βρετανία στις αρχές του 19^{ου} αιώνα, δηλαδή στη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης. Το 1844 θεσπίστηκε η Κοινή Πράξη (Common Act), σύμφωνα με την οποία ήταν απαραίτητος ο έλεγχος των ανώνυμων εταιριών. Κάθε ανώνυμη εταιρία είχε την υποχρέωση να διορίζει

¹⁶ Καζατζής Ι. Χ., (2006), Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος, Εκδόσεις Business Plus A.E., σελ. 40-41

ελεγκτή στην ετήσια γενική συνέλευση, ο οποίος είχε την εξουσία και το δικαίωμα να ελέγχει τα βιβλία της εταιρίας οποιαδήποτε στιγμή μέσα στο έτος. Το 1945 αρχίζουν να εδραιώνονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του ελεγκτή απέναντι στην εταιρία. Ο ελεγκτής είχε το δικαίωμα να έχει πρόσβαση σε όλα τα λογιστικά βιβλία, να ζητήσει οικονομικές πληροφορίες από την διοίκηση που ήταν απαραίτητες και να συμμετέχει στην γενική συνέλευση. Το 1976 εμφανίστηκαν αλλαγές στον τρόπο διορισμού του ελεγκτή. Σε περίπτωση που τα στελέχη δεν μπορούσαν να διορίσουν τον ελεγκτή με ψήφισμα, η θέση αυτή μπορούσε να μείνει κενή. Επίσης ο ελεγκτής μπορούσε να παραιτηθεί, συγκαλώντας γενική συνέλευση και παραθέτοντας τις αιτίες που οδήγησαν στην παραίτηση του. Το 1989 θεσπίστηκε ο νόμος με σκοπό να προσαρμόσει την Βρετανική νομοθεσία με τις διατάξεις της έβδομης και όγδοης οδηγίας της ΕΟΚ (άρθρα 118-124). Το επάγγελμα του ελεγκτή είχε τις εξής συνέπειες λόγω της όγδοης οδηγίας : α) ο ρόλος της πολιτείας αυξάνεται και β) θεσπίζονται νέοι κανόνες για τις υποχρεώσεις των ελεγκτών¹⁷.

2.1.1 Η ελεγκτική στην Ελλάδα

Η θεσμοθέτηση της ανεξαρτησίας του επαγγέλματος του ελεγκτή πέρασε από διάφορα στάδια, ανάλογα με τις αλλαγές που υφίσταντο η νομοθεσία.

Περίοδος 1920-1954

Η πρώτη φορά που άρχισε να καθιερώνεται το επάγγελμα του ελεγκτή στις ανώνυμες εταιρίες (ΑΕ) έγινε το 1920. Η ελεγκτική εκείνη την εποχή χαρακτηριζόταν από την έλλειψη των απαραίτητων οργανωτικών δομών για τη δημιουργία ενός ελεγκτικού σώματος και από την αδυναμία της νομοθεσίας λόγω της παράλειψης των επιστημονικών και επαγγελματικών προσόντων που οφείλει να έχει ένας ελεγκτής. Λόγω του παραπάνω νομικού κενού, οι ανώνυμες εταιρίες προέβαιναν στην πρόσληψη ατόμων έναντι αμελητέας αμοιβής, που ουδεμία σχέση είχαν με το επάγγελμα του ελεγκτή και δεν έκαναν κανένα ουσιαστικό έλεγχο στην εταιρία.

Το 1931 έλαβε χώρα η πρώτη προσπάθεια σύστασης του Σώματος Ορκωτών Λογιστών (ΣΟΛ). Η προσπάθεια αυτή, όμως, δεν ευδοκίμησε κυρίως λόγω της πολιτικής αστάθειας και της οικονομικής κατάστασης που επικρατούσε, συγκεκριμένα της οικονομικής κρίσης του 1932. Μέχρι και το 1955, έτος κατά το οποίο συστάθηκε το ΣΟΛ, δεν γινόταν κανένας πραγματικός

¹⁷ Νεγκάκης Ι. Χ., Ταχυνάκης Δ. Π., (2013), *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου – Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*, Εκδόσεις Διπλογραφία, σελ. 11-14

έλεγχος στις ανώνυμες εταιρίες, αφού ο έλεγχος θεωρούνταν από τη νομοθεσία ως μια τυπική διαδικασία των ΑΕ.

Περίοδος 1955-1991

Η δημιουργία του Σώματος Ορκωτών Λογιστών (ΣΟΛ) πραγματοποιήθηκε τελικά το 1955, το οποίο είχε τη μορφή δημόσιου φορέα με σωματειακή οργάνωση. Επιπλέον, αποτελούσε νομικό πρόσωπο και ελεγχόταν από το Υπουργείο Οικονομικών εκείνης της εποχής. Σκοπός του ΣΟΛ ήταν ο διαχειριστικός έλεγχος όλων των οικονομικών οργανισμών του κράτους.

Οι ανώνυμες εταιρίες, στα πρώτα χρόνια ίδρυσης του ΣΟΛ, έπρεπε να πληρούν ορισμένα κριτήρια για να ελεγχθούν από αυτόν τον φορέα. Καθώς, όμως, περνούσαν τα χρόνια και γίνονταν όλο και περισσότερες αλλαγές στη νομοθεσία, ο έλεγχος των ΑΕ από το ΣΟΛ έγινε υποχρεωτικός για τις περισσότερες. Οι ΑΕ, που δεν υπάγονταν στην παραπάνω υποχρέωση, μπορούσαν να προσλάβουν άτομα για το επάγγελμα του ελεγκτή, για τα οποία και πάλι δεν υπήρχε σαφής νομοθεσία για τα προσόντα που έπρεπε να κατέχουν.

Το Εποπτικό Συμβούλιο (ΕΠ) ήταν αυτό που καθόριζε την αμοιβή των ορκωτών λογιστών. Το ποσό της αμοιβής περιελάμβανε το κόστος ελέγχου και τα λειτουργικά έξοδα του ΣΟΛ. Το ΣΟΛ ήταν αυτό που παρείχε στους ορκωτούς λογιστές την αμοιβή τους κάθε μήνα, και όχι η εκάστοτε εταιρία που υπαγόταν σε έλεγχο.

Το επάγγελμα του ορκωτού λογιστή απελευθερώθηκε με το π.δ. 286/92, καθώς επίσης εισήχθησαν νέοι κανόνες στον Κώδικα Δεοντολογίας. Ο έλεγχος ήταν πλέον δυνατόν να πραγματοποιηθεί από ελεγκτικές εταιρίες, οι οποίες ελέγχονται και αξιολογούνται από το Εποπτικό Συμβούλιο (ΕΠ).

2.1.2 Η ελεγκτική ως επάγγελμα και η οργάνωσή του

Στην ελεγκτική των τραπεζικών ιδρυμάτων, έπειτα από τη συνθήκη της Βασιλείας II, εκτός από τον έλεγχο των λειτουργικών μονάδων προστέθηκαν αρμοδιότητες για την παρακολούθηση και καταγραφή των τραπεζικών κινδύνων και η βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων. Ο ελεγκτής έχει πλέον τη δυνατότητα να αναγνωρίζει σημαντικά σημεία στην επιχειρηματική λειτουργία της τράπεζας και να προβλέπει τους κινδύνους ενημερώνοντας τα διοικητικά στελέχη.

Τα θεμελιώδη σημεία, τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του τραπεζικού ιδρύματος είναι:

- Ο ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου
- Ο εξελισσόμενος ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου και οι πρακτικές που θα ακολουθεί

- Το στρατηγικό πλάνο του Εσωτερικού Ελέγχου
- Η συνεργασία του Εσωτερικού Ελέγχου με τη Διοίκηση της τράπεζας

2.2. Ελεγκτική – Εσωτερικός έλεγχος

Η ελεγκτική είναι ένα από τα πιο σημαντικά τμήμα στη Διοίκηση ενός τραπεζικού ιδρύματος, διασφαλίζει την τήρηση των αρχών και των κανόνων του τραπεζικού ιδρύματος και εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία του. Οι ελεγκτές χρησιμοποιούν νέες μεθόδους προσέγγισης δόμησης του ελεγκτικού έργου, για να εντοπίζονται και να αντιμετωπίζονται οι κίνδυνοι πιο αποτελεσματικά.

Ο στόχος των ελέγχων, είναι να προλαμβάνονται ή να εντοπίζονται τα σφάλματα ή οι παραβατικές πράξεις, να αναλύεται η αξιοπιστία των παραστατικών, να δίνεται έμφαση στις ατέλειες και αδυναμίες του συστήματος της τράπεζας και να προτάσσει λύσεις για τη βελτίωση των δικλίδων ασφαλείας.

2.2.1. Έννοια και ορισμός του εσωτερικού ελέγχου

Εσωτερικός Έλεγχος είναι «η διοικητική λειτουργία με οποία ελέγχει την δραστηριότητα της τράπεζας, για να διαπιστωθεί αν λειτουργεί αποδοτικά και αποτελεσματικά, καθώς και αν πραγματοποιούνται οι αντικειμενικοί στόχοι της».

Επομένως, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία μονάδα, η οποία ελέγχει τις συναλλακτικές πράξεις και ενέργειες και εντοπίζει τις παραβατικές συμπεριφορές, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι και η εύρυθμη λειτουργία της τράπεζας.

2.2.2 Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών¹⁸, « Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου είναι μια ανεξάρτητη αντικειμενική και συμβουλευτική υπηρεσία, σχεδιασμένη και οργανωμένη, ώστε να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Μέσω τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεων, αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, στοχεύει στην εκτίμηση και διαχείριση του κινδύνου, τον περιορισμό ή την εξάλειψή του, βοηθώντας τον οργανισμό να εκπληρώσει τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους».

¹⁸ Νεγκάκης Ι. Χ., Ταχυνάκης Δ. Π., (2013), *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου – Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*, Εκδόσεις Διπλογραφία

Το κάθε τραπεζικό ίδρυμα απαρτίζεται από αρχές, κανόνες και διαδικασίες, τα οποία καλούνται οι υπάλληλοι να ακολουθούν πιστά. Η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου φροντίζει για την πιστότητα και την αξιοπιστία του τραπεζικού ιδρύματος προς όφελος του ίδιου, αποθαρρύνοντας τους υπαλλήλους να παραβιάσουν τις αρχές, τους κανόνες και τις διαδικασίες, μέσω οδηγιών και αποφάσεων ηθικής συμπεριφοράς.

Οι αρμοδιότητες της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου αναλυτικά είναι:

- Συνεργασία με τη διοίκηση του τραπεζικού ιδρύματος για τη διεξαγωγή τακτικών και έκτακτων ελέγχων.
- Εκτίμηση της συμμόρφωσης σύμφωνα με τις διαδικασίες της τράπεζας και της αποτελεσματικότητας.
- Αξιολόγηση των αποφάσεων και των διαδικασιών για την πιστότητα του πληροφοριακού συστήματος και για τη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων και της φήμης της τράπεζας.
- Αξιολόγηση της συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων.
- Αντιμετώπιση με συστηματικό τρόπο ενός κινδύνου, ερευνώντας τις αιτίες τον προκάλεσαν.

2.2.3 Κατηγορίες ελέγχων και ελεγκτών

Οι έλεγχοι διαφοροποιούνται από τράπεζα σε τράπεζα ανάλογα με την έκταση, την περιοδικότητα, τους ελεγκτές και το σκοπό του ελέγχου. Τα είδη ελέγχου διαχωρίζονται σε τέσσερις (4) κατηγορίες. Αναλυτικότερα:

- Ανάλογα με τη σχέση των ελεγκτών με το τραπεζικό ίδρυμα: εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος
 - i. Εξωτερικός έλεγχος: πραγματοποιείται από εξειδικευμένους ελεγκτές ελεγκτικών εταιριών ή της Τράπεζας της Ελλάδος.
 - ii. Εσωτερικός έλεγχος: πραγματοποιείται από εξουσιοδοτημένα στελέχη ή από το προσωπικό του τμήματος εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας.
- Ανάλογα με την έκταση του ελέγχου: γενικός και ειδικός έλεγχος
 - i. Γενικός έλεγχος: αφορά όλες τις δραστηριότητες στο σύνολο της τράπεζας και την τήρηση των διαδικασιών.
 - ii. Ειδικός έλεγχος: αφορά συγκεκριμένες δραστηριότητες και διαδικασίες της τράπεζας και χαρακτηρίζονται ως αιφνιδιαστικοί.
- Ανάλογα με την περιοδικότητα των ελέγχων: μόνιμοι, τακτικοί και έκτακτοι έλεγχοι

- i. Μόνιμοι έλεγχοι: πραγματοποιούνται σε όλη τη διάρκεια χρήσης των διαδικασιών.
 - ii. Τακτικοί έλεγχοι: πραγματοποιούνται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα, συνήθως είναι ετήσιοι. Οι τακτικοί έλεγχοι αποσκοπούν στη συγκέντρωση συμπερασμάτων για την ποιότητα των ελεγχόμενων για καθορισμένες διαδικασίες.
 - iii. Έκτακτοι έλεγχοι: πραγματοποιούνται σε ανύποπτο χρόνο για μια συγκεκριμένη έρευνα και συνήθως για την έρευνα μιας παράτυπης πράξης.
- Ανάλογα με το σκοπό του ελέγχου: προληπτικός και κατασταλτικός έλεγχος
- i. Προληπτικός έλεγχος: πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια διεκπεραίωσης των διαδικασιών με σκοπό πρόληψης λαθών, ηθελημένων ή αθέλητων παρατυπιών.
 - ii. Κατασταλτικός έλεγχος: πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό τον εντοπισμό λαθών, ηθελημένων ή αθέλητων παρατυπιών.
- Ανάλογα με το νομοθετικό πλαίσιο: υποχρεωτικοί και προαιρετικοί έλεγχοι
- i. Υποχρεωτικοί έλεγχοι: θεσπίζονται από νομοθετικές διατάξεις, δικαστικές ή κρατικές υπηρεσίες.
 - ii. Προαιρετικοί έλεγχοι: θεσπίζονται από τη διοίκηση της τράπεζας.

2.3 Βασικές αρχές εσωτερικού ελέγχου

Οι βασικές αρχές¹⁹ του εσωτερικού ελέγχου, οι οποίες πρέπει να τηρούνται, είναι:

- Η συνεχής πληροφόρηση για την επιχειρηματική δραστηριότητα του τραπεζικού ιδρύματος.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι συνέχεια ενημερωμένοι για θέματα που αφορούν στο περιβάλλον της τράπεζας, έχοντας στη διάθεσή τους όλες τις διοικητικές αναφορές και συμμετέχοντας στις συναντήσεις με τους διευθυντές των τμημάτων της τράπεζας.

- Η συνεργασία του εσωτερικού ελέγχου με το τμήμα διαχείρισης κινδύνων.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να εξετάσουν τις διαδικασίες όλων των τμημάτων μιας τράπεζας, χρησιμοποιώντας τα διαθέσιμα στοιχεία. Από τα αποτελέσματα των προηγούμενων ελέγχων σε συνδυασμό με τα νέα στοιχεία, που προκύπτουν από τον έλεγχο, διαφαίνεται ο βαθμός ποιότητας στο έργο του εσωτερικού ελέγχου και ενισχύονται οι διαδικασίες ασφάλειας και διαχείρισης των κινδύνων.

- Το έργο του εσωτερικού ελέγχου έχει προτεραιότητα τους κινδύνους.

¹⁹ Ζοπουνίδης Κ., Γαγάνης Χ., Παστούρας Φ., (2006), *Συστήματα Αξιολόγησης και Σύγχρονα Θέματα στην Οικονομική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 147

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι η εξάλειψη των κινδύνων του τραπεζικού ιδρύματος. Επομένως οι ενέργειες κατά τη διάρκεια του ελέγχου έχει σκοπό τον εντοπισμό των αδύνατων σημείων στις δραστηριότητες της τράπεζας και την εισήγηση λύσεων ή αλλαγών βελτίωσης.

2.3.1 Πρότυπα της ελεγκτικής

Τα πρότυπα της ελεγκτικής²⁰ που ακολουθούνται από τον εσωτερικό έλεγχο είναι:

α) Η **ανεξαρτησία** του εσωτερικού ελεγκτή, δηλαδή να έχει πρόσβαση στα στοιχεία χωρίς να υπάρχει άμεση σχέση με τις διαδικασίες διαχειριστικών αρμοδιοτήτων των καταστημάτων. Η οργανωτική διάρθρωση του εσωτερικού ελέγχου είναι ένας σημαντικός παράγοντας, ώστε ο εσωτερικός ελεγκτής να είναι αποστασιοποιημένος από τις διαδικασίες, τις οποίες ελέγχει, για να επιτυγχάνεται ο στόχος του ελεγκτικού έργου.

β) Η **αντικειμενικότητα** και η **αμεροληψία** του εσωτερικού ελεγκτή, δηλαδή η ανεξαρτησία ευνοεί στην διατύπωση αντικειμενικής και αμερόληπτης γνώμης, ακολουθώντας τους κανόνες διαδικασιών του ελέγχου. Αυτό σημαίνει, ότι για την ολοκλήρωση των ελεγκτικών καθηκόντων, πρέπει να καταγράφουν, οι εσωτερικοί ελεγκτές τις απόψεις των εποπτευόμενων ατόμων, χωρίς να επηρεάζεται η ποιότητα του ελεγκτικού τους έργου.

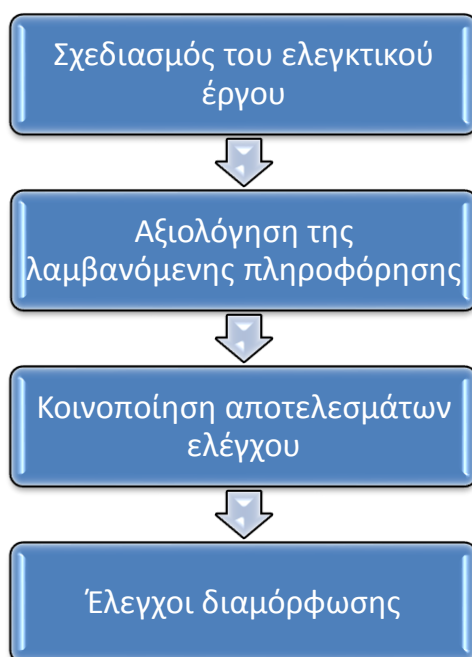
γ) Η **επαγγελματική κατάρτιση** του εσωτερικού ελεγκτή, παίζει σημαντικό ρόλο στο αποτέλεσμα του ελέγχου. Συνεπώς, επιβάλλεται η στελέχωση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με καταρτισμένα άτομα, με δεξιότητες επικοινωνίας, με επαγγελματισμό, σύμφωνα με τον Κώδικα Δεοντολογίας και με θέληση συνεχούς επιμόρφωσης. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν την κατάλληλη εκπαιδευτική κατάρτιση, ώστε να πραγματοποιούν με τον καλύτερο τρόπο τα ελεγκτικά καθήκοντα. Το έργο του εσωτερικού ελεγκτή εποπτεύεται καθ' όλη τη διάρκεια, από τη Διοίκηση του Εσωτερικού Ελέγχου. Ο επαγγελματισμός του εσωτερικού ελεγκτή προϋποθέτει τη συμμόρφωση, σύμφωνα με τις αρχές του Κώδικα Δεοντολογίας, την πληροφόρηση για τις αλλαγές στις διαδικασίες και τεχνικές ελέγχου, τη συνέπεια στην εκτέλεση του ελέγχου και την έγκαιρη γνωστοποίηση των αξιολογήσεων, που προέκυψαν από τον έλεγχο στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου, ώστε να γίνουν οι κατάλληλες ενέργειες συμμόρφωσης των υπαλλήλων σύμφωνα με τις υποδείξεις και τις παρατηρήσεις του ελέγχου.

δ) Το **πλαίσιο δράσης** του εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή ο έλεγχος και η αξιολόγηση των διαδικασιών για την αποτελεσματικότητά τους και την επίτευξη των στόχων του τραπεζικού

²⁰ Νεγκάκης Ι. Χ., Ταχυνάκης Δ. Π., (2013), *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου – Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*, Εκδόσεις Διπλογραφία, σελ. 106

ιδρύματος. Κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του ελεγκτικού έργου ελέγχεται η αξιοπιστία των στοιχείων από τις συναλλαγές, καθώς και η παρουσίαση, μέτρηση, ταξινόμηση και έκδοση των στοιχείων. Επιπλέον εξετάζεται, εάν ακολουθούνται οι οδηγίες και οι κανονισμοί των διαδικασιών από τους υπαλλήλους, ώστε να προστατεύονται τα περιουσιακά στοιχεία της τράπεζας. Με αυτόν τον τρόπο διαπιστώνεται η αποτελεσματική εκπλήρωση των στόχων του τραπεζικού ιδρύματος.

ε) Οι **διαδικασίες** του εσωτερικού ελέγχου που ακολουθούνται, δηλαδή ο προγραμματισμός, η υλοποίηση, τα συμπεράσματα και το πόρισμα του ελέγχου. Το έργο του εσωτερικού ελεγκτή ξεκινάει με τον προγραμματισμό του ελέγχου προσδιορίζοντας τους στόχους, την έκταση, τη μέθοδο και την καταγραφή των πληροφοριών. Το δεύτερο στάδιο είναι η υλοποίηση του έργου, όπως συγκέντρωση, ανάλυση και ταξινόμηση των στοιχείων, ώστε να μπορέσει να εξάγει τα τυχόν συμπεράσματα και πορίσματα, που προκύπτουν από τον έλεγχο. Το επόμενο στάδιο είναι η γνωστοποίηση των αξιολογήσεων στη διοίκηση μέσω γραπτής έκθεσης ελέγχου. Το τελικό στάδιο είναι να πραγματοποιούνται επαναληπτικοί έλεγχοι, για να ελέγχουν, εάν ακολουθούνται οι υποδείξεις και οι παρατηρήσεις του ελέγχου.



στ) Η **εποπτεία** του εσωτερικού ελέγχου κατά τη διάρκεια των διαδικασιών του ελέγχου. Το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να γνωστοποιεί το σκοπό του ελέγχου και τις αρμοδιότητες των ελεγκτών, καθώς και οι αποφάσεις και οι οδηγίες για τις διαδικασίες με γραπτά έγγραφα. Ο διευθυντής του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να διαχειρίζεται το

ανθρώπινο δυναμικό του, να εκπαιδεύει και να επιλέγει τους κατάλληλους ελεγκτές με την καλύτερη απόδοση. Ο εσωτερικός ελεγκτής συνδράμει στο έργο των εξωτερικών ελεγκτών (ιδιωτικές εταιρείες ελέγχων ή Τράπεζα Ελλάδος). Οι ενέργειες των δύο αυτών ελέγχων εσωτερικού και εξωτερικού θα πρέπει να συμβαδίζουν με αποτέλεσμα να αποφεύγονται περιττές ενέργειες και να εξασφαλίζεται ένας αποτελεσματικός και πλήρης έλεγχος. Στις αρμοδιότητες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου είναι η πιστοποίηση της ποιότητας του ελέγχου. Η πιστοποίηση χορηγείται από τον διευθυντή του Εσωτερικού Ελέγχου στον Πρόεδρο, στην Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου του τραπεζικού ιδρύματος και στην Τράπεζα Ελλάδος και αναφέρει, ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμμορφώνεται σύμφωνα με τα πρότυπα διεξαγωγής ελέγχου και με τους κανονισμούς του τμήματος.

2.3.2 Κώδικας δεοντολογίας

Ο Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικού Ελέγχου έχει εκδοθεί από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών και αποσκοπεί στην αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται από τους εσωτερικούς ελεγκτές. Σε αυτόν ορίζονται, κυρίως, τα πρότυπα συμπεριφοράς που είναι απαραίτητα για την διαδικασία του ελέγχου. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στα καθήκοντα που έχουν οι ελεγκτές.

Όσα αναλύονται στον Κώδικα Δεοντολογίας αποτελούν τις βασικές αρχές τις οποίες πρέπει να γνωρίζει και βάσει αυτών να πράττει ο εσωτερικός ελεγκτής και οι συνεργάτες του. Η εφαρμογή των κανόνων στηρίζεται στην κρίση του κάθε ελεγκτή ξεχωριστά, καθώς και στην πλήρη συναίσθηση των πράξεων του. Η τήρηση των αρχών εξασφαλίζει τη σύνεση και την αξιοπρεπή εκτέλεση των καθηκόντων που αναλαμβάνουν οι ελεγκτές.

Οι βασικότερες αρχές στις οποίες πρέπει να υπακούουν οι ελεγκτές είναι: ακεραιότητα, αντικειμενικότητα, εχεμύθεια και επάρκεια²¹. Πιο αναλυτικά,

Ακεραιότητα : ο ελεγκτής οφείλει να είναι αφοσιωμένος σε όσα του έχουν ανατεθεί και να χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια και υπευθυνότητα. Ακόμη, να αποφεύγει οτιδήποτε παράνομο και αντιδεοντολογικό, που μπορεί να του δημιουργήσει πρόβλημα στην εργασία.

Αντικειμενικότητα : ο ελεγκτής οφείλει να ασχολείται μόνο με όσα καθήκοντα έχει αναλάβει και όχι με δραστηριότητες που πιθανόν να βλάψουν την κρίση του. Είναι σημαντικό να μην αποδέχεται δωροδοκίες από υπαλλήλους ή πελάτες.

²¹ Νεγκάκης Ι. Χ., Ταχυνάκης Δ. Π., (2013), *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου – Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*, Εκδόσεις Διπλογραφία σελ. 52

Εχεμύθεια : ο ελεγκτής οφείλει να μη μοιράζεται πληροφορίες από τα ευρήματα του ελέγχου. Οι πληροφορίες αυτές είναι εμπιστευτικές και δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν, καθώς αυτό αντιτίθεται στο συμφέρον της τράπεζας.

Επάρκεια : ο ελεγκτής οφείλει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος και εξοπλισμένος ώστε να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα μέσω του ελέγχου. Τα μέσα που έχει στη διάθεση του είναι τα διεθνή πρότυπα ελέγχου, η νομοθεσία, οι αποφάσεις που έχουν ληφθεί από τη διοίκηση και οι σύγχρονες πρακτικές ελέγχου. Παράλληλα, πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις απάτες και να αξιολογεί ασυνήθιστα στοιχεία που δεν έχουν επαρκή δικαιολογητικά. Ο ελεγκτής έχει την υποχρέωση να ενημερώνει συνεχώς τις επαγγελματικές του γνώσεις και να έχει ηθικούς και δεοντολογικούς φραγμούς, που να τον αποτρέπουν να πράξει άνομα.

2.3.4 Ελεγκτικοί κίνδυνοι

Ελεγκτικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος, ο οποίος προκύπτει, όταν ο ελεγκτής εκδίδει μια έκθεση σύμφωνης γνώμης με σοβαρές ανακρίβειες. Ο ελεγκτικός κίνδυνος φαίνεται να έχει ισχυρή θέση στη σκέψη και πρακτική της ελεγκτικής, παραμερίζοντας τις κλασσικές και παραδοσιακές μεθόδους δόμησης ενός ελεγκτικού έργου.

Οι ελεγκτικοί κίνδυνοι, που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας ελεγκτής, είναι:

1. Κίνδυνος στο περιβάλλον του τραπεζικού ιδρύματος
2. Κίνδυνος αντικειμενικού ελέγχου ή Εγγενής κίνδυνος
3. Κίνδυνος εσωτερικού ελέγχου
4. Κίνδυνος τεκμηρίωσης – μη αποκάλυψης

Ο κίνδυνος στο περιβάλλον του τραπεζικού ιδρύματος αναφέρεται στις δραστηριότητες της τράπεζας, στο μερίδιο αγοράς που καταλαμβάνει, στον ανταγωνισμό, στη φήμη και αξιοπιστία που εμπνέει η τράπεζα στους πελάτες. Τα παραπάνω είναι διαφορετικά σε κάθε τράπεζα, γι' αυτό και ο συγκεκριμένος κίνδυνος διαφοροποιείται μεταξύ των τραπεζικών ιδρυμάτων.

Ο κίνδυνος αντικειμενικού ελέγχου ή εγγενής κίνδυνος αφορά το είδος του αντικειμένου που ελέγχεται και το κάθε είδος παρουσιάζει διαφορετικής κλίμακας σε βαθμό κίνδυνο σύμφωνα με την έκταση και τη σπουδαιότητα. Επίσης στη διαφοροποίηση κλιμάκωση του βαθμού κινδύνου σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν επιπλέον παράγοντες. Αυτοί είναι: α) η ανάθεση ελέγχου που γίνεται για πρώτη φορά και δεν υπάρχει η απαραίτητη εμπειρία από τον ελεγκτή

για την αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος, β) τα αποτελέσματα από προηγούμενους ελέγχους μπορεί να είναι αναξιόπιστα, οπότε ο ελεγκτής πρέπει να μην είναι επηρεασμένος από αυτά, και γ) οι σύνθετες κινήσεις στους λογαριασμούς συναλλαγής, όπου οι υπολογισμοί είναι περίπλοκοι.

Ο κίνδυνος εσωτερικού ελέγχου είναι συνώνυμος με τον κίνδυνο δυσλειτουργίας δικλείδων ασφαλείας, δηλαδή είναι η έλλειψη επάρκειας για τον εντοπισμό ή την αποτροπή σφαλμάτων στις συναλλαγές. Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόζει τις δικλείδες ασφαλείας και να ελέγχει την επάρκειά τους, ώστε να αποτρέπεται η εμφάνιση του κινδύνου. Επιπλέον ο ελεγκτής πρέπει να γνωρίζει το πληροφοριακό σύστημα της τράπεζας και να ελέγχει την πορεία των συναλλαγών, και τα παραστατικά, ώστε να αξιολογούνται με σαφήνεια ο κίνδυνος και οι δικλείδες ασφαλείας.

Ο κίνδυνος τεκμηρίωσης – μη αποκάλυψης ορίζει την ανεπάρκεια των κατάλληλων αποδεικτικών στοιχείων μέσα από τη διαδικασία ελέγχου. Οι παράγοντες, οι οποίοι ευνοούν την εμφάνιση του κινδύνου τεκμηρίωσης – μη αποκάλυψης είναι δύο (2): α) ο δειγματοληπτικός έλεγχος, με τον οποίο δεν εξασφαλίζεται ο επαρκής αριθμός τεκμηρίων για αξιολόγηση, και β) η εσφαλμένη ελεγκτική διαδικασία, με την οποία δεν εντοπίζονται τα σφάλματα ή οι παράνομες πράξεις.

2.3.5 Αναγκαιότητα και αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι απαραίτητος επειδή γίνεται γνωστό στη διοίκηση μια τράπεζας, εάν τα υποκαταστήματά της λειτουργούν με αποτελεσματικό και εύρυθμο τρόπο. Στην περίπτωση που διαπιστωθούν ατασθαλίες ή αποκλίσεις που τους στόχους που έχουν τεθεί, ο έλεγχος δίνει τη δυνατότητα να βρεθεί ο καταλληλότερος τρόπος, με τον οποίο μπορεί να διορθωθεί μια κατάσταση σαν αυτή. Έτσι, ο έλεγχος θεωρείται αποστολή της διοίκησης, και συγκεκριμένα της διεύθυνσης επιθεώρησης, για το πότε και σε ποιο συγκεκριμένο κατάσταση θα διενεργηθεί, ποια άτομα θα αναλάβουν να εκτελέσουν αυτή τη διαδικασία και ποια θα είναι η διάρκεια του.

Για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος, μια τράπεζα ενισχύει το τμήμα ελέγχου με όλα τα σύγχρονα μέσα που είναι απαραίτητα για αξιολόγηση των καταστημάτων της. Ο έλεγχος σε ένα πιστωτικό ίδρυμα δίνει έμφαση κυρίως σε πιθανές υπολειτουργίες του συστήματος και των διαδικασιών, καθώς και διαφορά προβλήματα και αδυναμίες που μπορεί να εμφανίζει κάποιο υποκατάστημα.

Επομένως, στην δραστηριότητα του ελέγχου περιέχονται τα εξής²²:

- Έρευνα για την αποδοτικότητα και τον βαθμό επίτευξης των στόχων από κάθε υποκατάστημα ξεχωριστά,
- Διαπίστωση για τον αν ακολουθούνται σωστά οι προκαθορισμένες διαδικασίες και πολιτικές που έχει θέσει η τράπεζα σε ότι αφορά στις συναλλαγές,
- Προσπάθεια εξέλιξης των διαδικασιών και του συστήματος με το οποίο λειτουργεί η τράπεζα,
- Μέτρηση της αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων των καταστημάτων σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί από την διοίκηση της τράπεζας,
- Εντοπισμός των δυσλειτουργιών και των αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί,
- Αξιολόγηση της ποσότητας και της ποιότητας της δραστηριότητας της τράπεζας,
- Ανάλυση των αιτιών που προκάλεσαν διάφορα προβλήματα και δυσλειτουργίες στην τράπεζα,
- Κατάθεση προτάσεων λύσης των αρνητικών ευρημάτων μετά την αξιολόγηση. Η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού εκτός από την διόρθωση του προβλήματος, πρέπει να εξαλειφθούν τα πρωτογενή του αίτια,
- Συνεχής παρακολούθηση της διαδικασίας διόρθωσης των προβλημάτων και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της,
- Απόδοση ευθυνών για τα προβλήματα που εντοπίστηκαν, σε περιπτώσεις που αυτό είναι απαραίτητο,
- Πληροφόρηση των ανωτέρων, τόσο σε επίπεδο καταστήματος όσο και σε επίπεδο στελεχών της διοίκησης, για όσα έχουν διαπιστωθεί μετά τον έλεγχο και
- Υπακοή των στελεχών της τράπεζας στους νόμους και τις διατάξεις που ορίζει η Πολιτεία σχετικά με τις δραστηριότητες των τραπεζών.

2.4 Λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου

Ο έλεγχος μπορεί να πάρει πολλές μορφές και διαφέρει από κατάσταση σε κατάσταση, αφού αυτά μπορεί να παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις λόγω διαφορετικότητας μεγέθους, δραστηριότητας, αρμοδιοτήτων και απασχόλησης προσωπικού. Έτσι, ο τομέας της γενικής επιθεώρησης έχει ως αντικείμενο τα εξής:

²² Καζατζής Ι. Χ., (2006), *Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος*, Εκδόσεις Business Plus A.E. σελ. 152

- Διαχειρίσεις, όπως ταμειακή διαχείριση, χαρτοφυλάκιο αξιών, διαχείριση ενσήμεων ασφαλιστικών ταμείων, μίσθωση θυρίδων χαρτοφυλακίων, αγοραπωλησία συναλλάγματος,
- Καταθέσεις σε ευρώ και σε συνάλλαγμα,
- Κίνηση κεφαλαίων,
- Εισαγωγές και εξαγωγές,
- Λογιστικά και φορολογικά θέματα,
- Ασφάλεια καταστημάτων, κεντρικής υπηρεσίας και εργαζομένων,
- Διαθέσιμα,
- Αρχείο,
- Διαχείριση και αξιοποίηση περιουσίας της τράπεζας,
- Προσωπικό,
- Προϋπολογισμός και προγραμματισμός,
- Λοιπά θέματα, όπως διαδικαστικά θέματα τραπεζικών ομολόγων, νομική κάλυψη της τράπεζας, εφαρμογή εγκυκλίων και κανονισμών.

Επιπροσθέτως, ο τομέας γενικής επιθεώρησης αναλαμβάνει και τις παρακάτω δραστηριότητες:

- Σύνταξη εκθέσεων για την παρουσίαση των παρατηρήσεων, μετά από έναν έλεγχο σε κάποιο κατάστημα,
- Μελέτη και αξιολόγηση των εκθέσεων των εσωτερικών ελεγκτών με τις οποίες δίνονται οδηγίες για τον τρόπο λειτουργίας των καταστημάτων,
- Επίβλεψη των καταστημάτων ανά περιφέρεια, σε συνεργασία με τις περιφερειακές διευθύνσεις, σε ότι αφορά στην εμφάνιση των κτιρίων που στεγάζονται και τη δραστηριότητα τους,
- Πληροφόρηση σχετικά με καταγγελίες και παράπονα που πιθανόν έχουν λάβει χώρα, αξιολόγηση των πληροφοριών αυτών και απόδοση ευθυνών στους υπεύθυνους,
- Ανταπόκριση σε θέματα που αφορούν κλοπές, απάτες και κατάχρηση χρήματος, επιδιώκοντας παράλληλα για την άμεση διόρθωση του προβλήματος, χωρίς να πληγεί η φήμη της τράπεζας, ενημερώνοντας τα απαραίτητα τμήματα της, όπως η διεύθυνση προσωπικού, καταθέσεων και συμμόρφωσης και
- Έλεγχος της ποσοτικής και ποιοτικής πληρότητας του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας.

2.4.1 Διαδικασίες ελέγχου πιστωτικού ιδρύματος

Ελέγχοντας τις διαδικασίες λειτουργίας των καταστημάτων, οι οποίες έχουν θεσπιστεί από την τράπεζα, η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές προσπαθούν να εντοπίσουν τις αστοχίες στην λειτουργία των καταστημάτων και να ελαχιστοποιήσουν την δυνατότητα δημιουργίας προβλημάτων.

1. Διαδικασία προγραμματισμού ελεγκτικού έργου

➤ Προγραμματισμός και επιλογή καταστημάτων για έλεγχο

Ο βαθμός αποδοτικότητας του ελέγχου εξαρτάται από τον προγραμματισμό του. Ο κύριος λόγος που η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου θέτει ένα κατάστημα για άμεσο έλεγχο είναι κατά κύριο λόγο η επικινδυνότητα που εμφανίζει στις συναλλαγές του. Η σειρά και η συχνότητα κατά την οποία θα ελεγχθούν τα καταστήματα καταρτίζεται από την Διεύθυνση Εσωτερικού ελέγχου και εμφανίζεται στο ετήσιο ελεγκτικό πλάνο.

➤ Αξιολόγηση και κατάταξη των καταστημάτων βάσει λειτουργικού κινδύνου

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο κυριότερος λόγος που οδηγείται ένα κατάστημα στον έλεγχο είναι η επικινδυνότητα που εμφανίζει στις συναλλαγές και στον τρόπο λειτουργίας του.

Τα κριτήρια επικινδυνότητας ποικίλουν μεταξύ τους. Ένα από τα πιο σημαντικά κριτήρια είναι τα αποτελέσματα του προηγούμενου ελέγχου που είχε πραγματοποιηθεί στο κατάστημα, ιδίως όταν το κατάστημα είχε αξιολογηθεί ως μη ικανοποιητικό ή μέτριο, σε συνδυασμό με το χρόνο που είχε πραγματοποιηθεί ο τελευταίος έλεγχος. Ακόμη, ως κριτήρια λαμβάνονται η επάρκεια, ποσοτική και ποιοτική, των υπαλλήλων, καθώς και ο όγκος των συναλλαγών που αυτοί καλούνται να εκτελέσουν σε κάθε κατάστημα. Παράλληλα, κριτήρια ελέγχου αποτελούν τα μηνύματα ή τα παράπονα που λαμβάνονται από τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και προέρχονται από άλλες μονάδες Διοίκησης. Τέλος, τα κριτήρια που αφορούν στην επικινδυνότητα περιέχουν και την εισαγωγή νέων προϊόντων στο πιστωτικό ίδρυμα.

Εκτός, όμως, από τα κριτήρια επικινδυνότητας, υπάρχουν και άλλα κριτήρια τα οποία λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή του καταστήματος, το οποίο θα ελεγχθεί. Τέτοια κριτήρια μπορεί να είναι οι συνθήκες ανταγωνισμού που επικρατούν, η πολυπλοκότητα των συναλλαγών, οι σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί μεταξύ πελατών και υπαλλήλων, καθώς και η χωροταξική θέση των καταστημάτων.

➤ Πρόγραμμα δράσης και ελεγκτικό σχέδιο

Το πρόγραμμα δράσης συντάσσεται κάθε χρόνο από τους επικεφαλής των Τμημάτων Ελέγχου Καταστημάτων μαζί με τον υπεύθυνο του Γενικού Ελέγχου, αφού λάβουν υπόψη τα στοιχεία που παρουσιάζονται στο πλάνο ελέγχου και το ανθρώπινο δυναμικό. Το πρόγραμμα αυτό δεν τηρείται κατά γράμμα συνήθως, αφού αρκετές φορές προκύπτουν προβλήματα στα καταστήματα, γεγονός που τα τοποθετεί σε υψηλότερη προτεραιότητα στη σειρά ελέγχου.

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου είναι σε διαρκή επαφή με τις Διευθύνσεις Λειτουργιών Δικτύου, Πληροφορικής και Οικονομικών Υπηρεσιών, ώστε να λαμβάνει στοιχεία για την πορεία των καταστημάτων και για αναφορές κρουσμάτων ατασθαλίας υπαλλήλων ή ενέργειες απάτης από εξωτερικούς παράγοντες. Σε περίπτωση που γίνει αντιληπτή κάποια ατασθαλία ή κάποιο άλλο πρόβλημα, τότε γίνεται έλεγχος, μικρής ή μεγάλης διάρκειας, ανάλογα με το μέγεθος του προβλήματος.

Το ετήσιο ελεγκτικό σχέδιο παρουσιάζεται στο Γενικό Πλάνο Εσωτερικού Ελέγχου της διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου. Το σχέδιο αυτό έχει την ιδιότητα να προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες που έχει να καλύψει ο έλεγχος και οι οποίες καθορίζονται με τα στοιχεία των παραπάνω Διευθύνσεων. Το πλάνο μπορεί και διαμορφώνεται εύκολα, απαιτεί όμως την προσεκτική αξιολόγηση των εκάστοτε καταστάσεων από την Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, διότι οποιαδήποτε μεταβολή του πλάνου μπορεί να εμφανίσει δυσκολίες και προβλήματα στο έργο που έχει να εκτελέσει ο εσωτερικός έλεγχος.

➤ Υλοποίηση ελεγκτικού σχεδίου

Το ετήσιο ελεγκτικό πλάνο πρέπει να παρακολουθείται κατά την εκτέλεσή του, καθώς κάνει ακόμα αποδοτικότερη την εργασία των ελεγκτών. Δεν αρκεί μόνο η προσεγμένη κατάρτισή του, αλλά απαιτείται και η παρακολούθηση υλοποίησής του, για την περάτωση των ενοτήτων του ελεγκτικού έργου και για τυχόν αποκλίσεις από τους στόχους.

Για την παρακολούθηση του ελεγκτικού πλάνου χρησιμοποιείται το Έντυπο Παρακολούθησης Ελεγκτικού Πλάνου. Στο έγγραφο αυτό εμφανίζονται οι εκτιμήσεις για τις ημερομηνίες κατά τις οποίες θα έχουν ολοκληρωθεί ορισμένες εργασίες του ελέγχου. Η έκθεση για την παρακολούθηση του ελεγκτικού πλάνου παρουσιάζεται στον πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου της τράπεζας, ανά τρίμηνο. Στην έκθεση περιέχονται τα αποτελέσματα των ελέγχων, καθώς και προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν, προβλήματα τα οποία παραμένουν σε εκκρεμότητα, πιθανές καθυστερήσεις και οι αιτίες που δημιούργησαν αυτές τις καθυστερήσεις, οι υποδείξεις που δόθηκαν στα καταστήματα για αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τους και ο τρόπος που θα χρησιμοποιηθεί για την αποτελεσματικότερη προσαρμογή τους. Στο τέλος του

έτους παρουσιάζεται μια συγκεντρωτική έκθεση, η οποία περιλαμβάνει και αναλύει τις τριμηνιαίες εκθέσεις και τα αποτελέσματα τους.

2. Σχεδιασμός, προετοιμασία και έναρξη ελεγκτικού έργου

Ο σχεδιασμός και η προετοιμασία ενός ελεγκτικού έργου από τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και τους συμμετέχοντες στον έλεγχο ελεγκτές, αποσκοπεί στη δημιουργία σταθερών βημάτων στον έλεγχο και καθοδήγηση στον τρόπο χρησιμοποίησης των διαδικασιών.

➤ Εντολή έναρξης επιθεώρησης

Η έναρξη του ελέγχου γίνεται αφού η Διεύθυνση Ελέγχου, εκδώσει έγγραφη Εντολή Ελέγχου Καταστήματος. Η εντολή αυτή εκδίδεται στον ελεγκτή ή στον επικεφαλής ελεγκτή, όταν πρόκειται για ομάδα ελεγκτών. Η Εντολή Ελέγχου Καταστήματος φέρει την υπογραφή του υπεύθυνου ή του αναπληρωτή για τη διενέργεια Εσωτερικού Ελέγχου των καταστημάτων σε κάθε περίπτωση ελέγχου, τακτικού ή έκτακτου.

➤ Προετοιμασία ελέγχου από τους ελεγκτές και έναρξη ελέγχου

Η Εντολή Ελέγχου Καταστήματος παραδίδεται στον ελεγκτή αρκετά νωρίτερα από το χρόνο ελέγχου, ώστε να μπορεί ο ελεγκτής να κάνει την απαραίτητη έρευνα, αλλά και να προετοιμάσει τον τρόπο προσέγγισης και εκτέλεσης του ελεγκτικού του έργου. Η σωστή προετοιμασία περιλαμβάνει ανασκόπηση του αρχείου επιθεώρησης που έχει διαμορφωθεί για το εν λόγω κατάστημα, αξιολόγηση των ευρημάτων από τους προηγούμενους ελέγχους και αναφορών ή άλλων εσωτερικών εγγράφων που αφορούν στο κατάστημα από τις υπόλοιπες διευθύνσεις της τράπεζας. Αφού ληφθεί η απόφαση από το Διευθυντή ή τον αναπληρωτή του Εσωτερικού Ελέγχου για τη διενέργεια ελέγχου σε κάποιο κατάστημα, τότε ο ελεγκτής και οι ελεγκτές-βοηθοί του ενημερώνονται εκτενώς για:

- το αντικείμενο ελέγχου
- τις ιδιαιτερότητες του ελεγχόμενου καταστήματος
- τις ιδιαίτερες πληροφορίες για συγκεκριμένα γεγονότα
- την εφαρμογή δειγματοληπτικών ελέγχων
- την επάρκεια των γνώσεων του προσωπικού.

Πριν τον έλεγχο, ο ελεγκτής και οι κατά περίπτωση βοηθοί του οφείλουν να συλλέξουν στοιχεία για το κατάστημα από παλαιότερες εκθέσεις, έρευνες, πορίσματα και εν γένει αναφορές από τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, επίσης εκθέσεις των Εξωτερικών Ελεγκτών ή της Γενικής Επιθεώρησης Τραπεζών, καθώς και από άλλα τμήματα και Διευθύνσεις.

Για να γίνει ακόμα πιο αποδοτικός ο έλεγχος, ο ελεγκτής έχει την ευχέρεια να συνεργαστεί με άλλα στελέχη όπως:

- τη Διεύθυνση Λειτουργιών Δικτύου
- τη Διεύθυνση Τραπεζικών Εργασιών
- τη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
- τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού κλπ.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία και οι πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί περιέχονται στον «Φάκελο Προετοιμασίας Εσωτερικού Ελέγχου», ο οποίος χρησιμοποιείται από τον ελεγκτή για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα του ελέγχου.

Τέλος, κατά την ημέρα έναρξης του ελέγχου παραδίδεται η Εντολή Επιθεώρησης στο Διευθυντή του Καταστήματος.

➤ Έλεγχοι και ενέργειες ελεγκτών στα καταστήματα

Ο έλεγχος έχει πετύχει τον στόχο του, όταν έχει καταφέρει να εντοπίσει τα προβλήματα που υπάρχουν, έχει προτείνει τρόπους διόρθωσης αυτών και έχει υποδείξει τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να βελτιωθεί η ποιότητα και η ποσότητα της εργασίας σε ένα κατάστημα. Για να πραγματοποιηθούν όλα αυτά είναι απαραίτητη η καθοδήγηση του ελεγκτή ώστε να μπορεί να ξεχωρίσει ποια στοιχεία πρέπει να ελεγχθούν και το βαθμό σημαντικότητας των πληροφοριών που του προσφέρουν τα στοιχεία αυτά.

Ο ελεγκτής χρησιμοποιεί για τη δική του βοήθεια τις οδηγίες που του παρέχονται από τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου. Φυσικά οι οδηγίες αυτές είναι καθαρά ενδεικτικές και ο ελεγκτής πρέπει να βασιστεί επίσης στην κριτική του ικανότητα, στην εμπειρία που έχει αποκτήσει και στις γνώσεις που κατέχει επάνω στο αντικείμενο αυτό. Κατά τον έλεγχο σε ένα κατάστημα, οι διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν από τον ελεγκτή είναι οι εξής:

Αρχικά, ο ελεγκτής οφείλει να ελέγξει το Ταμείο και το Χρηματοκιβώτιο, στη συνέχεια προχωρά στη γνωριμία με το Διευθυντή του καταστήματος και τους υπαλλήλους και τους ενημερώνει για τον τρόπο δράσης των ελεγκτών. Έπειτα, η διαδικασία προχωρά με τον έλεγχο των παραστατικών από τις συναλλαγές, και τέλος, ο έλεγχος κατά αντικείμενο μέσα στο κατάστημα.

Κατά τη διάρκεια του ελέγχου είναι σημαντικό να αναλύονται τα ευρήματα, τόσο μεταξύ των ελεγκτών μόνο, όσο και σε συνεργασία με τους υπαλλήλους, για να επιτευχθεί ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα. Οι απόψεις των ελεγχόμενων πρέπει να περιέχονται στην έκθεση του ελέγχου, καθώς και τα τεκμηριωμένα σχόλια του ελεγκτή για να μην υπάρχει δυνατότητα αμφισβήτησης για κάποιο εύρημα. Όσα έχουν διαπιστωθεί κατά τη διαδικασία του ελέγχου, ο

ελεγκτής πρέπει να τα συζητά με τους αρμόδιους, έτσι ώστε να μπορεί να συλλέξει τα σωστά τεκμήρια για κάθε εύρημα.

Σε περίπτωση που κριθεί ότι δεν μπορεί να ολοκληρωθεί ο έλεγχος μέσα στο χρονικό διάστημα που είχε στη διάθεση του ο ελεγκτής, τότε πρέπει να ενημερώσει τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία με τη σειρά της θα αξιολογήσει αν είναι απαραίτητο να δοθεί παράταση χρόνου.

3. Συγκέντρωση και αξιολόγηση ευρημάτων κατά τον έλεγχο

Κατά τη διαδικασία του ελέγχου, ο ελεγκτής οφείλει να συλλέγει τα απαραίτητα στοιχεία που να τεκμηριώνουν όσα έχει διαπιστώσει ώστε να μην μπορεί να αμφισβητηθεί και να μπορεί να υποστηρίξει όσα θα γράψει στην τελική έκθεση ελέγχου. Τα τεκμήρια ελέγχου αποτελούν τις πληροφορίες που χρειάζεται ο ελεγκτής για να κρίνει αν το κατάστημα που ελέγχεται εκτελεί ορθά και αποτελεσματικά τις καθιερωμένες διαδικασίες.

Για να διευκολυνθεί στη δουλειά του, ο ελεγκτής έχει στη διάθεση του έναν κατάλογο-μνημόνιο (check list) με τον οποίο μπορεί και εντοπίζει τα στοιχεία που απαιτούν ιδιαίτερο έλεγχο. Κατά τη συλλογή των τεκμηρίων ελέγχου και των δικλείδων ασφαλείας, ο ελεγκτής πρέπει να διατυπώνει τα σχόλια του σχετικά με την αιτιολόγηση των διαδικασιών και συγκεκριμένα για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των δικλείδων ασφαλείας που υπάρχουν σε κάθε ελεγχόμενο κατάστημα. Ως τεκμήριο ελέγχου μπορεί να θεωρηθεί και η συνέντευξη των υπαλλήλων και του Διευθυντή καταστήματος από τον ελεγκτή.

Αφού ολοκληρωθεί η συλλογή των τεκμηρίων ελέγχου, ο ελεγκτής πρέπει να αξιολογήσει τις πληροφορίες που λαμβάνει από αυτές. Τα κριτήρια σημαντικότητας είναι τα εξής:

- η συνέπεια του κάθε ευρήματος στον τρόπο λειτουργίας της Τράπεζας
- το φάσμα λάθους, το οποίο μπορεί να αποδεχτεί ο επιθεωρητής
- το γεγονός ότι πολλά λάθη συγκεντρωμένα σε μια ελεγχόμενη περιοχή καθιστούν την περιοχή αυτή προβληματική.

4. Δημιουργία εκθέσεων και πορισμάτων των εσωτερικών ελεγκτών

Στα τελευταία στάδια της διαδικασίας του ελέγχου ανήκει η κατάρτιση των ελεγκτικών εκθέσεων. Η επιθεωρητές οφείλουν να ενημερώσουν, τόσο το ελεγχόμενο κατάστημα όσο και τα στελέχη της διοίκησης για τα αποτελέσματα του ελέγχου που πραγματοποίησαν. Το μέσο πληροφόρησης είναι η ελεγκτική έκθεση που συντάσσει ο ελεγκτής μετά την κατά τόπου ολοκλήρωση του ελεγκτικού του έργου στο κατάστημα.

Η ελεγκτική έκθεση ανάλογα με το αντικείμενο, τη διάρκεια και την έκταση του ελέγχου διακρίνεται σε:

- Έκθεση Τακτικού Ελέγχου, η οποία περιέχει όλες τις λειτουργίες του ελεγχόμενου καταστήματος ή κάποια τμήματα αυτού
- Έκθεση Έκτακτου Ελέγχου, η οποία περιέχει επίσης όλες τις λειτουργίες του ελεγχόμενου καταστήματος ή κάποια τμήματα αυτού, με τη διαφορά ότι τα αποτελέσματα έχουν ληφθεί με δειγματοληπτικό τρόπο και σε χρόνο που δεν έχει ορισθεί εκ των προτέρων στο ελεγκτικό πλάνο
- Έκθεση Ειδικής Έρευνας, η οποία περιέχει μεμονωμένα θέματα ή εξειδικευμένα θέματα που ελέγχθηκαν από τους επιθεωρητές.

Μια ελεγκτική έκθεση για να θεωρηθεί πετυχημένη πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά: να στηρίζεται σε γεγονότα, να είναι σαφής, συνοπτική και αντικειμενική, χωρίς να δίνει την δυνατότητα να δημιουργηθούν αμφιβολίες για όσα γράφονται σε αυτή. Θα πρέπει να είναι εύκολα κατανοητή και να καταγράφεται η πραγματικότητα με σαφήνεια, ενώ θα πρέπει να παραλείπονται οι πομπώδεις εκφράσεις και η μειωτική ορολογία. Επιπλέον, θα πρέπει να γίνεται αναφορά σε εγκυκλίους, νόμους και διατάξεις τα οποία θα έπρεπε να τηρούνται και δεν τηρήθηκαν.

Στην περίπτωση που ο έλεγχος έχει γίνει με δειγματοληπτικό τρόπο είναι απαραίτητη η αναφορά του δείγματος, το οποίο ελέγχθηκε. Ορισμένα στοιχεία που πρέπει οπωσδήποτε να αναγράφονται στην έκθεση είναι: η διάρκεια του ελέγχου, τα ονόματα του Διευθυντή και των υπαλλήλων του καταστήματος που ελέγχθηκε, τα ονόματα των επιθεωρητών που πραγματοποίησαν τον έλεγχο αλλά και το πόρισμα προς τη Διοίκηση.

Ο ρόλος των επιθεωρητών περιορίζεται στο να προτείνουν λύσεις. Για τη διόρθωση των προβλημάτων που βρέθηκαν, ευθύνη έχουν ο Διευθυντής του καταστήματος και οι αρμόδιες Διευθύνσεις από τη Διοίκηση.

5. Παράδοση εκθέσεων και πορισμάτων στους εμπλεκόμενους με τον έλεγχο

Η έκθεση που περιέχει τα αποτελέσματα και τα πορίσματα του ελέγχου έχει τέσσερα (4) αντίτυπα, ένα πρωτότυπο και τρία αντίγραφα. Το πρωτότυπο παραδίδεται στη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, ενώ τα αντίγραφα παραδίδονται ένα στην αρμόδια Περιφέρεια, ώστε να γνωρίζει τις υποδείξεις-παρατηρήσεις και να δρομολογήσει τις ανάλογες ενέργειες για την διόρθωση τους, ένα στο κατάστημα που μόλις ελέγχθηκε, για την διόρθωση από μέρους τους των αστοχιών λειτουργίας και ένα στη Διεύθυνση Υποστήριξης Δικτύου.

Η δραστηριότητα από τις Περιφερειακές Διευθύνσεις και τα Καταστήματα για τη διόρθωση των αστοχιών που τους επισημάνθηκε από τους ελεγκτές της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να συμπεριληφθεί στους βασικούς στόχους των προγραμμάτων δράσης τους και η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να κάνει μια δεύτερη αξιολόγηση για το αντικείμενο αυτό.

6. Διαδικασίες και ενέργειες για την υλοποίηση των παρατηρήσεων – υποδείξεων στα καταστήματα

Ο ρόλος του ελέγχου είναι να εντοπίζει τα προβληματικά σημεία των καταστημάτων και τα οποία απαιτούν αλλαγή για την καλύτερη λειτουργία της Τράπεζας. Οι διορθώσεις των προβλημάτων αυτών πρέπει να γίνονται όταν οι εσωτερικοί ελεγκτές βρίσκονται ακόμα στο κατάστημα και σε περίπτωση απαίτησης περισσότερου χρόνου για την διόρθωση σε συνεργασία εξ αποστάσεως με τους ελεγκτές.

Μετά το πέρας του ελέγχου, η παρακολούθηση για την υλοποίηση των διορθωτικών προτάσεων γίνεται από τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου.

Η παρακολούθηση των διορθωτικών ενεργειών γίνεται από τις Περιφερειακές Διευθύνσεις, από τη Διεύθυνση Λειτουργιών Δικτύου και τέλος από τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου.

Πριν ξεκινήσει κάποιος έλεγχος, είτε τακτικός είτε έκτακτος, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα αν το ελεγχόμενο κατάστημα είχε ακολουθήσει τις υποδείξεις και είχε εκτελέσει τις διορθώσεις στα προβλήματα που είχαν βρεθεί κατά τον προηγούμενο έλεγχο.

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου είναι αυτή που πρέπει να παρακολουθεί τη διαδικασία υλοποίησης των διορθώσεων. Σε περίπτωση που υπάρχει συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα θα πρέπει αυτό να ακολουθείται πιστά. Ο χρόνος που δίδεται στα καταστήματα για να εκτελέσουν τις διορθωτικές προτάσεις εξαρτάται από το μέγεθος του προβλήματος και την προσαρμοστικότητα του καταστήματος στις αλλαγές.

Αφού ολοκληρωθεί και η διαδικασία παρακολούθησης της υλοποίησης των διορθώσεων, τότε συντάσσεται μια έκθεση, η οποία περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- Την πρόοδο του καταστήματος σχετικά με το αρχικό σχέδιο υλοποίησης των διορθώσεων
- Τις αποκλίσεις που προέκυψαν από το αρχικό σχέδιο και οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτές
- Τους τομείς στους οποίους εμφανίστηκε βελτίωση
- Την πορεία εξέλιξης των διορθωτικών αλλαγών, με τις αναθεωρημένες ημερομηνίες εκτέλεσής τους, σε περίπτωση που έχουν καθυστερήσει οι αλλαγές.

Τα στοιχεία αυτά πρέπει να συγκεντρωθούν με τη συνεργασία του Διευθυντή του καταστήματος και του ελεγκτή. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει η Διοίκηση να κατανοήσει το βαθμό που έχει βελτιωθεί το συγκεκριμένο κατάστημα.

2.4.2 Έλεγχος τραπεζικών εργασιών καταστημάτων

Για την αντικειμενική και λεπτομερέστερη αξιολόγηση των λειτουργιών των καταστημάτων της τράπεζας παρατίθενται τα σημεία εκείνα του ελέγχου που θα εξασφαλίσουν την πληρότητα και σε μεγάλη έκταση του ελέγχου.

1. Ταμειακά διαθέσιμα και αξιόγραφα

Τα ταμειακά διαθέσιμα αποτελούν το πρώτο στοιχείο που ελέγχουν οι εσωτερικοί ελεγκτές. Ο έλεγχος αφορά στο ταμειακό υπόλοιπο, με αυτό που έκλεισε την τελευταία εργάσιμη ημέρα. Παράλληλα ελέγχεται η διασφάλιση της δυαδικής πρόσβασης, τόσο στο χρηματοκιβώτιο όσο και στο θησαυροφυλάκιο θυρίδων.

Η καταμέτρηση του ταμειακού υπολοίπου πραγματοποιείται από τους ταμίες και τον προϊστάμενο, παρουσία των εσωτερικών ελεγκτών. Ακόμη, καταμέτρηση γίνεται και στα ξένα τραπεζογραμμάτια, καθώς και στα αξιόγραφα του καταστήματος. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί διαφορά ανάμεσα στο υπόλοιπο που έχει καταμετρηθεί και στο υπόλοιπο από το πρόγραμμα διαχείρισης συναλλαγών, τότε ο ελεγκτής καταγράφει τη διαφορά και ζητείται από τον Διευθυντή να την επιβεβαιώσει.

Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται, εάν τηρούνται οι διατάξεις της Τράπεζας Ελλάδος για τα πλαστά, παραχαραγμένα, παραποιημένα και φθαρμένα χαρτονομίσματα σε ευρώ και σε συνάλλαγμα. Επίσης, ελέγχονται τα ελλείμματα και τα πλεονάσματα των ταμείων και ενημερώνεται άμεσα με έγγραφο η Περιφερειακή Διεύθυνση και η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου. Επίσης, γίνεται έλεγχος στο Διευθυντή του καταστήματος, για τον αν διενεργεί έκτακτους ελέγχους των ταμείων. Τέλος, παρατηρείται αν κατά το κλείσιμο το όριο του χρηματικού αποθέματος είναι στα πλαίσια του ποσού που ορίζει η Διοίκηση.

2. Παραστατικά συναλλαγών

Η διαδικασία του ελέγχου ενός καταστήματος, περιλαμβάνει τον δειγματοληπτικό έλεγχο των παραστατικών για το χρονικό διάστημα που πέρασε από τον προηγούμενο τακτικό έλεγχο. Ο ελεγκτής λαμβάνει δείγμα για κάθε μήνα μεταξύ του προηγούμενου και του τρέχοντος ελέγχου και προσπαθεί να λάβει παραστατικά που να αντιπροσωπεύουν και τα τρία δεκαήμερα του

μήνα. Στο δείγμα των παραστατικών πρέπει οπωσδήποτε να συμπεριληφθούν τα παραστατικά της τελευταίας εργάσιμης ημέρας.

Κάθε έλεγχος πρέπει να διαφοροποιείται ως προς το δείγμα των παραστατικών που επιλέγεται. Είναι σημαντικό να μην γνωρίζουν οι υπάλληλοι και ο Διευθυντής του καταστήματος ποιο θα είναι το δείγμα των παραστατικών και ποιο εύρος ημερομηνιών θα καλύπτουν. Σε περίπτωση που εντοπιστούν αστοχίες, είναι στην κρίση των ελεγκτών αν θα επεκτείνουν τον έλεγχο των παραστατικών και σε άλλες ημερομηνίες ή άλλες κατηγορίες συναλλαγών.

Οι ελεγκτές θα πρέπει να συγκρίνουν τα ευρήματα από τον τωρινό έλεγχο των παραστατικών με τα ευρήματα του τελευταίου ελέγχου και να αξιολογούν τη συχνότητα αυτών σε σχέση με τον ημερήσιο όγκο συναλλαγών και με την επάρκεια, ποσοτική και ποιοτική, του προσωπικού. Το πιο σημαντικό κομμάτι αυτής της διαδικασίας του ελέγχου είναι να μην παραλείπεται κάποιο παραστατικό από αυτά που έχουν εκδώσει οι ταμίες, να υπάρχουν οι υπογραφές των πελατών, καθώς και οι εξουσιοδοτημένες υπογραφές του καταστήματος στα παραστατικά πληρωμής.

3. Καταθέσεις

Οι ελεγκτές οφείλουν να ελέγξουν όλους τους λογαριασμούς οι οποίοι ανοίχθηκαν από τον τελευταίο έλεγχο και μετά. Για το άνοιγμα ενός λογαριασμού είναι απαραίτητο το άνοιγμα μερίδας πελάτη, οπότε περιλαμβάνονται και οι μερίδες πελατών στον έλεγχο των καταθέσεων. Αυτό σημαίνει ότι γίνεται έλεγχος στις καρτέλες των πελατών, φυσικών και νομικών προσώπων, για το αν υπάρχουν τα απαραίτητα δικαιολογητικά και το αρχείο των συναλλαγών τους.

Ο έλεγχος αυτός, λόγω του τεράστιου όγκου των καρτελών πελάτη, είναι δειγματοληπτικός. Για αυτό στο δείγμα που επιλέγεται, ελέγχονται τόσο οι νέοι πελάτες και το αν πληρούν τα απαραίτητα στοιχεία πελάτη, όσο και οι ήδη υπάρχοντες πελάτες για το αν είναι σωστά αρχειοθετημένες οι συναλλαγές που έχουν κάνει μαζί με τα παραστατικά τους. Ακόμη, ελέγχεται αν στα έγγραφα ανοίγματος λογαριασμού υπάρχει η υπογραφή του Προϊσταμένου και του Διευθυντή του καταστήματος, για να θεωρείται θεωρημένη η καρτέλα. Στις περιπτώσεις μεταβολών ελέγχεται αν έχουν ακολουθηθεί οι διαδικασίες, όπως ορίζονται, λόγω της σοβαρότητας του θέματος, για να μην υπάρξει λανθασμένη καταχώριση. Τέλος, ελέγχονται και οι λογαριασμοί, οι οποίοι έχουν κλείσει, με ιδιαίτερη προσοχή στους λόγους που οδήγησαν στο κλείσιμο αυτών.

Το βιβλιάριο πελάτη αποτελεί το εργαλείο των καταθέσεων, επομένως γίνεται έλεγχος σε ζητήματα που τα αφορούν. Οι έλεγχοι βιβλιαρίων περιλαμβάνουν τον έλεγχο κινήσεων, χωρίς

την προσκόμιση του βιβλιαρίου, καθώς και την αντικατάσταση του βιβλιαρίου λόγω απώλειας, κλοπής κλπ.

4. Καταθέσεις σε συνάλλαγμα

Οι καταθέσεις σε συνάλλαγμα αποτελούν τμήμα των καταθέσεων μιας τράπεζας. Το γεγονός, όμως, ότι αφορούν ξένο νόμισμα, είναι αυτό που τις κάνει ιδιαίτερα σημαντικές και απαιτούν προσεκτικό έλεγχο. Ελέγχεται η ύπαρξη των απαραίτητων δικαιολογητικών, τα οποία πρέπει να είναι μεταφρασμένα στην Ελληνική γλώσσα και επικυρωμένα.

5. Αγοραπωλησία συναλλάγματος

Για την αγοραπωλησία συναλλάγματος είναι απαραίτητο το δελτίο τιμών, για αυτό ελέγχεται αν εκτυπώνεται το δελτίο και αν παραδίνεται στους ταμίες και στον Διευθυντή του καταστήματος. Ο έλεγχος επεκτείνεται στις πράξεις καθορισμού Ειδικών Ισοτιμιών Πελάτη, για το αν καταχωρούνται σωστά τα στοιχεία και αν υπάρχει η έγκριση από τις Διευθύνσεις Διαχείρισης Διαθεσίμων και Πωλήσεων Δικτύου.

6. Κίνηση Κεφαλαίων

Ο έλεγχος στην κίνηση κεφαλαίων αφορά στο βαθμό νομιμότητας για τη χορήγηση του συναλλάγματος. Για αυτό ελέγχεται σύμφωνα με το εκάστοτε θεσμικό πλαίσιο αν προσκομίζονται τα απαραίτητα δικαιολογητικά και η νομιμότητα αυτών.

Η κίνηση κεφαλαίων μπορεί να παρουσιάσει δύο περιπτώσεις διασυνοριακών μεταφορών πίστωσης :

- αυτές που εμπίπτουν στη διαδικασία των κανονικών διατραπεζικών εντολών, η οποίες είναι η απλή μορφή κίνησης κεφαλαίου, και
- αυτές που δεν εμπίπτουν στη διαδικασία των κανονικών διατραπεζικών εντολών και χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή. Τέτοιες συναλλαγές είναι εκείνες, που ανεξάρτητα από το ποσό και το νόμισμα, ο δικαιούχος συνεργάζεται με μια τράπεζα, η οποία δεν ανήκει στις χώρες που εφαρμόζεται ο Κανονισμός 2560/2001.

Παράλληλα, γίνεται έλεγχος των εξερχόμενων εντολών και αφορά στην έκδοση διακαταστηματικών εντολών και στην έκδοση διατραπεζικών εντολών. Ακόμη, γίνεται έλεγχος και στις εισερχόμενες εντολές και αφορά στην πληρωμή και στην ανάκληση τόσο των διακαταστηματικών όσο και των διατραπεζικών εντολών. Η ανάκληση των τραπεζικών επιταγών πρέπει να φέρει την υπογραφή του πελάτη, το παραστατικό έκδοσης της τραπεζικής

επιταγής και όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά που απαιτούνται για την πράξη αυτή, όπως η δικαστική απόφαση.

Οι τραπεζικές επιταγές είναι ένας τομέας της κίνησης κεφαλαίων που δίνεται ιδιαίτερη προσοχή από τους ελεγκτές. Ελέγχονται η έκδοση τραπεζικών επιταγών εσωτερικού και η έκδοση επιταγών συρόμενων σε ανταποκριτή. Επιπλέον ελέγχεται η πληρωμή τραπεζικών επιταγών σε τοπικό και ξένο νόμισμα συρόμενη στην τράπεζα που εκπροσωπεί ο έλεγχος, η οποία αναφέρεται σε όλες τις εργασίες που γίνονται από τα καταστήματα στις τραπεζικές επιταγές που εκδίδονται από την τράπεζα και είναι συρόμενες σε αυτή, χωρίς να εμπλέκεται το γραφείο συμψηφισμού της Τράπεζας της Ελλάδος. Σε ότι αφορά στις πληρωμές τραπεζικών επιταγών που εκδίδονται από ανταποκριτή της τράπεζας σε αυτή, γίνεται έλεγχος και στο «Δελτίο Διαπραγμάτευσης», με την προϋπόθεση ότι εφαρμόζεται η διαδικασία Καθορισμού Ειδικής Τιμής Συναλλάγματος.

Στην αγορά επιταγών είναι σημαντικό να ελεγχθεί αν εφαρμόζεται η ισχύουσα πολιτική της τράπεζας. Οι επιταγές που αγοράζονται μπορούν να ελεγχθούν, είτε από ένα δείγμα παραστατικών που θα επιλέξει ο ελεγκτής είτε από το αρχείο αντιγράφων των πινακίων και των σωμάτων των επιταγών που οφείλει να φυλάσσει το ελεγχόμενο κατάστημα. Συγκεκριμένα για τα TCs ο έλεγχος αφορά στην πραγματοποίηση των ελέγχων γνησιότητας που πρέπει να γίνονται.

7. Επενδυτικά προϊόντα

Τα επενδυτικά προϊόντα είναι οι τίτλοι (αγορά, πώληση και προεξόφληση), τα αμοιβαία κεφάλαια (διάθεση μεριδίων Α/Κ και εξαγορά μεριδίων Α/Κ) και τα REPOS. Ο έλεγχος των επενδυτικών προϊόντων αφορά την πληρότητα των προϋποθέσεων για την προώθηση των προϊόντων αυτών.

Η αγορά τίτλων στην Πρωτογενή αγορά ελέγχεται ως προς την πληρότητα των προϋποθέσεων για την εκτέλεση των διαδικασιών και ως προς την πληρότητα των απαιτούμενων υπογραφών στα παραστατικά, οι οποίες είναι του πελάτη, του Προϊσταμένου και του Διευθυντή. Αντίθετα, στην πώληση τίτλων ελέγχεται αν το «Δελτίο Διαπραγμάτευσης» είναι επισυναπτόμενο στο παραστατικό και φέρει την υπογραφή του υπεύθυνου για την επικοινωνία του Dealing Room, όταν υπάρχει ειδική τιμή.

Όπως και στους τίτλους, έτσι και στην αγορά αμοιβαίων κεφαλαίων γίνεται έλεγχος για την πληρότητα των προϋποθέσεων εκτέλεσης των διαδικασιών. Επίσης, γίνεται έλεγχος στους υπαλλήλους που προωθούν τα συγκεκριμένα επενδυτικά προϊόντα, για τον αν είναι πιστοποιημένοι από την ΑΕΔΑΚ. Ειδικές περιπτώσεις αμοιβαίων κεφαλαίων που ελέγχονται

είναι αν οι υπάλληλοι που προωθούν αυτά τα προϊόντα ενημερώνουν κατάλληλα τους πελάτες για τη μη εγγυημένη απόδοση των αμοιβαίων κεφαλαίων και για το γεγονός ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις προηγούμενες και στις μελλοντικές αποδόσεις.

Αντίστοιχα, στα REPOS γίνεται έλεγχος για την πληρότητα των προϋποθέσεων ώστε να εκτελεστούν οι διαδικασίες. Κατά τη λήξη των REPOS και την απόδοσή τους, ελέγχονται οι πράξεις που έγιναν για αυτή την απόδοση και οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή.

Για την εφαρμογή της MIFID η διαδικασία ελέγχου είναι η εξής:

- Θα πρέπει ο υπάλληλος που θα εκτελέσει τη συναλλαγή να είναι πιστοποιημένος
- Ο πελάτης θα πρέπει να πληροφορείται για όλα τα επενδυτικά προγράμματα με ενημερωτικό υλικό
- Η υπογραφή του πελάτη είναι υποχρεωτικό να υπάρχει στη σύμβαση παροχής επενδυτικού προϊόντος.
- Ο πελάτης πρέπει να έχει στην κατοχή του ένα αντίγραφο της σύμβασης, επίσης υπογεγραμμένο από τον ίδιο.

8. Εισπράξεις – πληρωμές

Οι πιστωτικές κάρτες είναι ένα από τα σημαντικότερα προϊόντα μιας τράπεζας, γι αυτό είναι επιτακτικός ο έλεγχος τους. Ο έλεγχος γίνεται σε διάφορα θέματα, από την αίτηση έκδοσης κάρτας μέχρι την παραλαβή και τις συναλλαγές που διενεργεί ένας πελάτης με αυτή. Κατά την παραλαβή της κάρτας, γίνεται έλεγχος ταυτοπροσωπίας, των χαρακτηριστικών ασφαλείας και της ημερομηνίας που λήγει η κάρτα. Ακόμη ελέγχεται εάν οι κάρτες των πελατών παραλαμβάνονται από το κατάστημα σε ειδικά ασφαλισμένο φάκελο.

9. Χορηγήσεις δανείων

Σε αυτόν τον τομέα ο ελεγκτής ασχολείται κυρίως με την επάρκεια του προσωπικού να μπορεί να προωθήσει και να εκτελέσει τις διαδικασίες που αφορούν στα δάνεια. Συγκεκριμένα ο ελεγκτής ελέγχει αν το προσωπικό μπορεί να ενημερώσει σωστά τον πελάτη για τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν σχετικά με τους όρους, τα δικαιολογητικά, την έγκριση του δανείου και αν χρειάζεται εγγυητής. Για την αίτηση ενός δανείου ελέγχεται, πέρα από τις διαδικασίες κατάθεσης δικαιολογητικών και ανοίγματος των απαραίτητων λογαριασμών στην τράπεζα, αν ο πελάτης συμφωνεί με τους όρους του δανείου και αν είναι υπογεγραμμένη η αίτηση χορήγησης δανείου από τον ίδιο τον πελάτη.

10. ATMs

Πολλές συναλλαγές διεκπεραιώνονται από τα ATMs των καταστημάτων, οπότε συμπεριλαμβάνονται και αυτά στη διαδικασία του ελέγχου. Η καταμέτρηση του υπολοίπου του ATM γίνεται την πρώτη μέρα του ελέγχου, κατά τη διαδικασία καταμέτρησης των χρηματικών διαθεσίμων του ελεγχόμενου καταστήματος. Συγκεκριμένα, ο ελεγκτής πρέπει να είναι παρών κατά τη διαδικασία του ανεφοδιασμού του ATM και της ταμειακής συμφωνίας.

Για τον έλεγχο του ATM ο ελεγκτής συγκεντρώνει πληροφορίες από τα παρακάτω: το υπόλοιπο που εμφανίζεται στο έντυπο «Συμφωνία και Διαχείριση ATM» πρέπει να ταυτίζεται με το υπόλοιπο που φαίνεται στο ημερολόγιο του ATM, στα τοπικά σύνολα και στις εγγραφές στο σύστημα. Ακόμη, ελέγχεται ο φάκελος που περιέχει τα παραστατικά που εκδίδονται από το ATM και αν ο εφοδιασμός του μαζί με την ταμειακή συμφωνία γίνεται καθημερινά, όπως ορίζουν οι διαδικασίες. Σε περίπτωση που εμφανίζεται έλλειμμα ή πλεόνασμα πρέπει το ποσό της διαφοράς να είναι καταγεγραμμένο στο έντυπο «Συμφωνία και Διαχείριση ATM». Σε ότι αφορά στα κλειδιά του ATM, θα πρέπει να έχουν οριστεί άτομα από το κατάστημα, τα οποία θα έχουν την ευθύνη για αυτά και θα πρέπει να φυλάσσονται στο χρηματοκιβώτιο. Κατά την καταμέτρηση του ποσού με τα παραστατικά που έχει εκδώσει το ATM, η διαδικασία πρέπει να γίνεται από έναν υπάλληλο του καταστήματος και τον προϊστάμενο, ενώ ο φάκελος, ο οποίος θα περιλαμβάνει τα παραστατικά θα πρέπει να φέρει τις υπογραφές και των δύο ατόμων.

Ένα θέμα που προκύπτει από τη λειτουργία του ATM είναι η παρακράτηση καρτών. Σε περίπτωση που το ATM του ελεγχόμενου καταστήματος έχει παρακρατήσει κάρτες, θα πρέπει το γεγονός να εμφανίζεται στο έντυπο «Συμφωνία και Διαχείριση ATM». Αντίστοιχα, οι κάρτες αυτές θα πρέπει να βρίσκονται στο χρηματοκιβώτιο. Ακόμη ο ελεγκτής θα πρέπει να ελέγξει αν κατά την παράδοση της κάρτας που έχει παρακρατηθεί στον πελάτη, ο υπάλληλος διενεργεί τον ορθό έλεγχο ταυτοπροσωπίας.

Ο εφοδιασμός του ATM με χρήματα έχει κι αυτός τη δική του διαδικασία που ελέγχεται από τους ελεγκτές. Θα πρέπει το χρηματικό ποσό να μην υπερβαίνει το όριο που έχει οριστεί από τη διοίκηση.

11. Θυρίδες θησαυροφυλακίου

Ο έλεγχος του θησαυροφυλακίου γίνεται την πρώτη μέρα της διαδικασίας ελέγχου ενός καταστήματος και παρατηρείται αν το κατάστημα τηρεί τον κανονισμό λειτουργίας των Θυρίδων Θησαυροφυλακίων όπως ορίζεται στο ΦΕΚ 648/31-7-1997. Συγκεκριμένα, την πρώτη μέρα ελέγχεται αν τηρείται η δυναδική πρόσβαση στο θησαυροφυλάκιο. Το κατάστημα

είναι υποχρεωμένο να τηρεί βιβλίο μεταβολών, στο οποίο καταγράφεται η σειρά των κατόχων των κλειδιών του θησαυροφυλακίου, καθώς το βιβλίο αυτό αποτελεί αντικείμενο ελέγχου.

Σε ότι αφορά στα κλειδιά, ο ελεγκτής μετρά τον αριθμό των θυρίδων συνολικά και των κλειδιών των θυρίδων που δεν είναι δεσμευμένες, ο οποίος αριθμός πρέπει να συμφωνεί με τον αριθμό των δεσμευμένων θυρίδων, όπως είναι καταγεγραμμένες στο ληξιάριο μισθώσεως θυρίδων. Επιπλέον, ελέγχεται αν τα κλειδιά από τις ελεύθερες θυρίδες, καθώς και αν το αντικλείδι που ανοίγει όλες τις κλειδαριές (passepartout), βρίσκονται σε ειδική κλειδοθήκη.

Δεν θα μπορούσαν να μην συμπεριληφθούν στον έλεγχο οι συμβάσεις μίσθωσης θυρίδας. Ο έλεγχος αυτών αφορά στην πληρότητα και στην ορθότητα των στοιχείων που περιέχουν και την ύπαρξη της υπογραφής του μισθωτή. Ακόμη, ελέγχεται αν όταν ο πελάτης επισκέπτεται την θυρίδα, υπογράφει στις καρτέλες, όπως ορίζουν οι διαδικασίες, και αν καταγράφονται λεπτομερώς τα στοιχεία του. Το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση που ο μισθωτής έχει εξουσιοδοτήσει τρίτο πρόσωπο για αυτή την ενέργεια.

12. Πρόληψη και καταστολή νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές ενέργειες

Για τον έλεγχο αυτού του τομέα, ο ελεγκτής είναι υποχρεωμένος να γνωρίζει τις εγκυκλίους της Τράπεζας της Ελλάδος και την ΠΔΤΕ 2577/09.03.2006, συγκεκριμένα το παράρτημα 4, ώστε να είναι σε θέση να δώσει ακόμα καλύτερες οδηγίες στους υπαλλήλους του ελεγχόμενου καταστήματος. Ο έλεγχος αυτός είναι δειγματοληπτικός. Αυτό που ελέγχεται είναι αν υπάρχουν συναλλαγές, οι οποίες να εμφανίζουν κάποια χαρακτηριστικά από αυτά που αναλύονται στο παράρτημα 4 της ΠΔΤΕ 2577 και τα οποία καθιστούν τις συναλλαγές αυτές ύποπτες.

Με τον έλεγχο αυτό, ο ελεγκτής μπορεί να κρίνει, αν οι υπάλληλοι κατά το άνοιγμα καρτέλας πελάτη λαμβάνουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την ταυτοποίηση των πελατών. Επιπλέον, μπορεί να διακρίνει, αν οι υπάλληλοι γνωρίζουν ποιο είναι το πελατολόγιο του καταστήματος και κατά συνέπεια, αν τηρούν την αρχή «γνώριζε τον πελάτη σου», όπως αυτή ορίζεται στο παράρτημα 4 της ΠΔΤΕ 2577. Ο ελεγκτής πρέπει να είναι σε θέση να διαπιστώσει αν οι υπάλληλοι γνωρίζουν ενυπόγραφα τις διαδικασίες μέσα από τις εγκυκλίους της πρόληψης και καταστολής νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες, καθώς και τα δικαιώματα, τις υποχρεώσεις και τις ποινικές κυρώσεις που συνδέονται με αυτά. Τέλος, ελέγχεται αν ο φάκελος με τις εγκυκλίους και τα εγχειρίδια για το ξέπλυμα χρήματος τηρείται και ενημερώνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

2.4.2.1 Έλεγχος διοικητικών λειτουργιών καταστημάτων

1. Εξουσιοδοτημένες υπογραφές

Στην διαδικασία ελέγχου ενός καταστήματος περιλαμβάνεται και ο έλεγχος εξουσιοδοτημένων υπογραφών. Συγκεκριμένα, ελέγχεται αν ο διευθυντής φυλάσσει το βιβλίο εξουσιοδοτημένων υπογραφών και κατά πόσο είναι ενημερωμένο σχετικά με τις μεταβολές που συμβαίνουν στο κατάστημα. Επίσης, το βιβλίο πρέπει να είναι γραμμένο με κατανοητό τρόπο, ώστε να μπορεί ελεγκτής να διαπιστώσει, ποιος είναι εξουσιοδοτημένος να υπογράψει σε κάθε περίπτωση.

2. Εγκύκλιες οδηγίες – εγχειρίδια λειτουργίας

Σε αυτό το σημείο ελέγχεται αν τηρούνται και αν διανέμονται οι εγκύκλιοι της διοίκησης στους υπαλλήλους για ενημέρωση και συμμόρφωση, σύμφωνα με τις εντολές της. Επιπλέον, αν φυλάσσονται όλα τα προβλεπόμενα εγχειρίδια διαδικασιών λειτουργίας καταστήματος.

3. Προσωπικό

Κατά τον έλεγχο παρατηρείται, αν το προσωπικό καθυστερεί κατά την προσέλευση, αν δικαιολογείται μια πιθανή καθυστέρηση και αν οι καθυστερήσεις αναφέρονται στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ακόμη, ελέγχεται και τεκμηριώνεται, αν το κατάστημα λειτουργεί σύμφωνα με τους κανόνες της Επιθεώρησης Εργασίας και αν οι υπάλληλοι λαμβάνουν την άδεια που δικαιούνται κανονικά.

4. Ασφάλεια καταστήματος

Η ασφάλεια του καταστήματος ελέγχεται για το αν τηρείται η διαδικασία έναρξης και τέλους εργασιών σε καθημερινή βάση, αν ακολουθείται η διαδικασία ανοίγματος χρηματοκιβωτίου, καθώς και αν ο χώρος του καταστήματος είναι διαμορφωμένος κατάλληλα ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να εκτελούν τα καθήκοντα τους απρόσκοπτα και με ασφάλεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η παγκόσμια οικονομική κρίση ήταν η αφετηρία, για να παρουσιάζεται συχνά το φαινόμενο της απάτης στα πιστωτικά ιδρύματα. Οι τράπεζες εκτέθηκαν όλο και περισσότερο σε χρηματοοικονομικούς κινδύνους εξαιτίας των αυξημένων δανειακών κεφαλαίων που ήταν απαραίτητα για τη χρηματοδότηση τους. Οι αιτίες που οδηγούν σε μια απάτη ποικίλλουν, οι συνέπειες, όμως, τις περισσότερες φορές προκαλούν ζημία σε μία τράπεζα ή ακόμα μπορούν να αποβούν μοιραίες και να οδηγήσουν στην κατάρρευση της.

3.1. Ορισμός χρηματοοικονομικών κινδύνων

Γενικά ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος (financial risk) ορίζεται ως ο κίνδυνος που προέρχεται από την χρήση δανειακών κεφαλαίων, υπό την έννοια ότι όσο αυξάνονται τα ξένα προς τα ίδια κεφάλαια τόσο μεγαλύτερη είναι η έκθεση της τράπεζας στον χρηματοοικονομικό κίνδυνο. Άρα ο κίνδυνος αυτός που καλείται και χρηματοοικονομική μόχλευση, προκύπτει από τη μέθοδο χρηματοδότησης των στοιχείων του ενεργητικού της και συνδέεται με μελλοντικές απώλειες στην αγορά χρήματος και κεφαλαίου.

3.1.1. Κατηγορίες των χρηματοοικονομικών κινδύνων

Οι κίνδυνοι²³ που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι Τράπεζες και μπορούν να μετρηθούν είναι οι πιστωτικοί και οι επιχειρησιακοί (ή λειτουργικοί) κίνδυνοι, ενώ αυτοί που δεν αποτιμώνται συχνά είναι οι κίνδυνοι της αγοράς και οι συσσωρευμένοι κίνδυνοι, οι οποίοι αποτελούν το σύνολο των κινδύνων για κάθε επιχειρηματική μονάδα, καθώς και συνολικά για τον τραπεζικό όμιλο.

Πιο συγκεκριμένα ο πιστωτικός κίνδυνος συνδέεται με την αδυναμία αποπληρωμής των δανειακών κεφαλαίων από τους δανειολήπτες μιας τράπεζας. Για να περιοριστεί ή ακόμα και να εκμηδενιστεί ο κίνδυνος αυτός, γίνεται προσπάθεια από όλες τις τράπεζες να ελεγχθεί η πιστοληπτική ικανότητα σε διαφορετικές κατηγορίες δανειοληπτών. Η προσπάθεια αυτή έχει ως συνέπεια την αξιολόγηση της διασποράς του δανειακού χαρτοφυλακίου σε διαφορετικές ομάδες δανειζομένων, ανάμεσα σε διάφορα χρονικά διαστήματα, καθώς και τη διαρκή παρακολούθηση και μέτρηση των συναφών κινδύνων.

²³ Ζαπουνίδης Κ., Λεμονάκης Μ. Χ., (2010), <http://www.epistimonikomarketing.gr/eidi-trapezikon-kindunon-kai-methodoi-ektimisis-tous/>

Ο κίνδυνος επιτοκίου αποτελεί το αποτέλεσμα των διακυμάνσεων των επιτοκίων. Τα επιτόκια υπόκεινται σε μεταβολές, οι οποίες μπορούν να έχουν ισχυρή επίδραση στο περιθώριο των εσόδων σε σχέση με τα έξοδα των τραπεζών. Αν μια τράπεζα εμφανίζει μια μείωση επιτοκίου στο ενεργητικό της σε σχέση με το παθητικό της, τότε η μείωση αυτή θα μικρύνει το περιθώριο κέρδους της. Ο κίνδυνος επιτοκίου μετριέται κάθε εβδομάδα συνήθως από τα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα, με τη χρήση διάφορων μεθόδων και τεχνικών και βοηθά στην πρόβλεψη των μελλοντικών ταμειακών ροών της τράπεζας.

Ο κίνδυνος αγοράς είναι εκείνος που ελλοχεύει από την ρευστότητα της αγοράς και του ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών. Συγκεκριμένα λόγω των ιδιαίτερα ανταγωνιστικών υπηρεσιών που προσφέρουν τα τραπεζικά ιδρύματα μπορεί να δημιουργηθεί ο κίνδυνος αγοράς, εξαιτίας της συνεχούς μεταβολής της αξίας των χρηματοοικονομικών τους στοιχείων. Όταν τα επιτόκια της αγοράς αλλάζουν, τότε μετατοπίζεται η δημόσια ζήτηση των τραπεζικών υπηρεσιών και δημιουργούνται ξαφνικές μεταβολές στη ζήτηση χρήματος, ενώ ταυτόχρονα αλλάζει το επίπεδο των επενδύσεων ή της αποταμίευσης σε μια οικονομία. Σε αυτές τις κινήσεις της αγοράς είναι ιδιαίτερα ευαίσθητα τα ομόλογα και οι τιμές των μετοχών του χρηματιστηρίου, τα οποία μπορούν να εμφανίσουν ξαφνική μείωση, στην περίπτωση που οι τιμές της αγοράς κινούνται ενάντια στα συμφέροντα μιας τράπεζας.

Ο κίνδυνος ρευστότητας είναι ο κίνδυνος έλλειψης ρευστών διαθεσίμων με σκοπό την κάλυψη των ταμειακών αναγκών μιας τράπεζας. Είναι σημαντικό οι τράπεζες να προσπαθούν να καλύψουν τον κίνδυνο. Οι κυριότερες πηγές ρευστών διαθεσίμων είναι οι αναλήψεις μετρητών, η ζήτηση δανειακών κεφαλαίων, καθώς και πολλές άλλες ανάγκες που χρειάζονται μετρητά για να εξυπηρετηθούν. Για να αντιμετωπιστεί ο κίνδυνος ρευστότητας, αναγκάζεται η τράπεζα να προβεί σε δανεισμό κεφαλαίων με αρκετά μεγάλο κόστος χρήματος, ώστε να μπορέσει να καλύψει άμεσα τις ταμειακές της ανάγκες, ακόμα και αν χρειαστεί να μειώσει τα κέρδη της.

Ο συναλλαγματικός κίνδυνος καλείται και εμπορικός κίνδυνος, η παρακολούθηση του γίνεται σε πραγματικό χρόνο με αυστηρά όρια. Ιδιαίτερα μετά την υιοθέτηση του ενιαίου νομίσματος στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης εξαλείφθηκε ο κίνδυνος αυτός για τις συναλλαγές μεταξύ των χωρών – μελών της Ευρωζώνης, αλλά υπάρχει ακόμα στις υπόλοιπες οικονομικές σχέσεις. Οι συνέπειες της διακύμανσης των συναλλαγματικών ισοτιμιών μεταξύ του ευρώ και νομισμάτων άλλων χωρών αναλύονται με προσομοίωση, χρησιμοποιώντας μεταβλητές, συναλλαγματικές ισοτιμίες και κατανομές, τα οποία προέρχονται από ιστορικά στοιχεία.

Ο λειτουργικός κίνδυνος περιλαμβάνει τον επιχειρησιακό κίνδυνο και τις δυσλειτουργίες των μηχανογραφικών συστημάτων και της γενικότερης υποδομής ενός ιδρύματος.

Τέλος, υπάρχουν και άλλοι κίνδυνοι με τη μορφή νομικής, ρυθμιστικής, πελατειακής και περιβαλλοντικής φύσης. Οι τράπεζες διαθέτουν πολλούς πόρους, ώστε να αντιμετωπίσουν τους διαφορετικούς κινδύνους, προσπαθώντας να προστατεύσουν και να διατηρήσουν τη φήμη τους προς τους πελάτες τους.

3.1.2. Λειτουργικός Κίνδυνος

Από τους παραπάνω κινδύνους επικεντρωνόμαστε στο λειτουργικό κίνδυνο, επειδή είναι ανιχνεύσιμος από τις ενέργειες του εσωτερικού ελέγχου και μπορεί να αντιμετωπιστεί κατάλληλα.

Η Επιτροπή της Βασιλείας το 1998, ασχολήθηκε για πρώτη φορά σε έκθεσή της για την τραπεζική εποπτεία (Operational Risk Management)²⁴ με την διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου. Σύμφωνα με την έκθεση, τα βασικά είδη του λειτουργικού κινδύνου είναι η διακοπή της εταιρικής διακυβέρνησης, και η έλλειψη ελεγκτικών μηχανισμών. Η έλλειψη των ανωτέρω μπορούν να οδηγήσουν τα τραπεζικά ιδρύματα σε μεγάλες οικονομικές ζημιές λόγω απάτης, εκούσιων ή ακούσιων λαθών, αδυναμίας εκτέλεσης διαδικασιών (διαπραγμάτευση στις αγορές, αστοχίες υπαλλήλων σε χορηγητικές διαδικασίες) και κατάρρευσης των πληροφοριακών συστημάτων τους.

Οι τράπεζες από την πλευρά τους οριοθέτησαν το λειτουργικό κίνδυνο ως κίνδυνο που μπορεί να δημιουργηθεί από ανθρώπινο ή τεχνικό λάθος, από αδυναμία διοίκησης, ελλιπή εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού και τέλος από ελέγχους που μπορούν να χαρακτηριστούν ακατάλληλοι ή μερικής απόδοσης. Από τα ανωτέρω μπορούμε να δώσουμε τον ορισμό του λειτουργικού κινδύνου.

Λειτουργικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος δημιουργίας ζημίας οικονομικής φύσεως, νομικής φύσεως και μείωση της φήμης της τράπεζας από ανεπάρκεια ή ελλιπή γνώση των διαδικασιών του ανθρώπινου δυναμικού, από τεχνικές αστοχίες ή κατάρρευση των πληροφοριακών συστημάτων και εξωτερικά συμβάντα.

3.1.3. Αιτίες δημιουργίας λειτουργικών κινδύνων

Μια πιθανή κατηγοριοποίηση με σειρά σημαντικότητας των αιτιών λειτουργικών κινδύνων είναι :

- αστοχίες συναλλαγών λόγω πολυπλοκότητας των χρηματοοικονομικών προϊόντων και διαπραγμάτευσης αυτών στις αγορές.

²⁴ Basel Committee - Operational Risk

- εγκληματικές ενέργειες κυρίως από εσωτερικές και λιγότερο από εξωτερικές απάτες.
- η μεγάλη εξάρτηση από μικρές ομάδες εξειδικευμένου προσωπικού.
- υπέρογκη αύξηση του όγκου συναλλαγών τα τελευταία έτη.
- κατάρρευση πληροφοριακών συστημάτων και μηχανολογικού εξοπλισμού.
- νομικές ευθύνες από αλλαγές κανονιστικού περιβάλλοντος της τράπεζας και έλλειψη ή ανεπαρκής ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

Ο λειτουργικός κίνδυνος εμφανίζεται σε όλες σχεδόν τις λειτουργίες και διαδικασίες των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Σε πολλές περιπτώσεις διάφορες διευθύνσεις και τμήματα των τραπεζών καταβάλουν πολλαπλάσιες προσπάθειες για την αντιμετώπιση λειτουργικών προβλημάτων με μικρό αποτέλεσμα. Ενώ σε άλλα λειτουργικά προβλήματα λόγω της μη διακριτής αρμοδιότητάς τους παραβλέπουν την σημαντικότητά τους δημιουργώντας μεγαλύτερα προβλήματα. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει μειώνοντας την πολυπλοκότητα των προβλημάτων, να δείχνει στις διευθύνσεις τρόπους αντιμετώπισης τους²⁵.

3.1.4. Κατηγορίες λειτουργικού κινδύνου

Η Επιτροπή της Βασιλείας, καθορίζει τις κατηγορίες του λειτουργικού κινδύνου ως εξής²⁶ :

- Εσωτερική απάτη, αναφέρεται σε πράξεις υπαλλήλων της τράπεζας ενέχοντας δόλο στην προσπάθειά τους να παραποιήσουν ή να αποκρύψουν συναλλαγές ή στοιχεία, υπεξαίρεσης περιουσιακών στοιχείων. Η απάτη είναι αποτέλεσμα ανθρώπων με έλλειψη ακεραιότητας, με διάθεση ανειλικρίνειας και τάση προς εύκολο πλουτισμό. Διεθνές παράδειγμα που χαρακτηρίζει πλήρως τον όρο απάτη αποτελεί η κατάρρευση της επενδυτικής τράπεζας της Αγγλίας Barings, διενεργώντας μη εξουσιοδοτημένες συναλλαγές παραγώγων. Σε μικρότερη έκταση διεθνείς απάτες αποτελούν της Morgan Stanley (2011), της Societe Generale (2008), της Amaranth Advisor (2006) και της Sumimoto Corp. (1995).
- Εξωτερική απάτη, συνήθως αναφέρεται σε πράξεις τρίτων, που βρίσκονται εκτός τραπεζικού συστήματος έχοντας ως στόχο όπως και ανωτέρω την υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων. Η πιθανότητα συνεργασίας υπαλλήλου της τράπεζας με τους εξωτερικούς παράγοντες είναι σε αρκετές περιπτώσεις δυνατή.

²⁵ Σαπουτζόγλου Γ. Γ., Πεντότης Ν.Χ., (2009), *Τραπεζική Οικονομική*, Τόμος Β, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 100

²⁶ Basel Committee - Operational Risk

- Επιχειρηματικές διοικητικές πρακτικές, προϊόντα, πελάτες, αναφέρεται σε αστοχίες οι οποίες πραγματοποιούνται από αμέλεια και δεν εμπεριέχουν δόλο κατά την εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων των υπαλλήλων της τράπεζας και σε αποτυχίες του σχεδιασμού ενός προϊόντος.
- Ανάλυση και διαχείριση διαδικασιών, αναφέρεται σε συναλλαγές που διαδικαστικά δεν είχαν την ανάλογη συμμόρφωση προς τις διαδικασίες της τράπεζας σε σχέση με αντισυμβαλλόμενους.
- Αστοχίες πληροφοριακών συστημάτων και μη συνεχή εργασιακή ροή, αναφέρεται στη διακοπή της δραστηριότητας μιας τράπεζας λόγω αστοχίας ή κατάρρευσης των μηχανογραφικών συστημάτων της και των συστημάτων επικοινωνίας.
- Ζημιά σε περιουσιακά στοιχεία της τράπεζας, αναφέρεται σε καταστροφή περιουσιακών στοιχείων της τράπεζας από φυσικές καταστροφές ή άλλων γεγονότων όπως βανδαλισμούς ή τρομοκρατικές ενέργειες.
- Εργασιακές πρακτικές και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, αναφέρεται σε πράξεις που είναι αντίθετες στην εκάστοτε εργατική νομοθεσία, στις ατομικές ή στις συλλογικές συμβάσεις, στις στάσεις εργασίας ή απεργιών καθώς και στη νομοθεσία που αφορά στην ασφάλεια του προσωπικού στον εργασιακό χώρο.

3.1.5. Κίνδυνος Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο κίνδυνος ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στα προβλήματα και στις αστοχίες που μπορούν να αποδοθούν αποκλειστικά και μόνο στον ανθρώπινο παράγοντα της τράπεζας, ο οποίος, θεωρείται η πιο σημαντική πηγή δημιουργίας λειτουργικού κινδύνου.

Λειτουργικά λάθη που αποδίδονται στο ανθρώπινο δυναμικό είναι η απάτη, τα λάθη λόγω μεγάλης δραστηριότητας (χωρίς δόλο) και η εξάρτηση της τράπεζας από εξειδικευμένες ομάδες ή στελέχη.

Τα τελευταία έτη δύο λειτουργικά λάθη έχουν αυξηθεί δραματικά στο χώρο των τραπεζών. Η απάτη και η μετακίνηση των εξειδικευμένων ομάδων ή στελεχών σε διαφορετικές τράπεζες. Στην περίπτωση της μετακίνησης των εξειδικευμένων στελεχών «μετακινείται» μαζί τους ένα μεγάλο μέρος του πελατολογίου της τράπεζας, καθώς και ιδιαίτερα «μυστικά» της. Η μετακίνηση συνδέεται συνήθως με τις μεγάλες αμοιβές που προσφέρουν τράπεζες για να αποκτήσουν τεχνογνωσία. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται ο ηθικός κίνδυνος που δημιουργείται ανάμεσα στα μετακινούμενα στελέχη, χωρίς να μπορούν οι διοικήσεις να αποτρέψουν μια εκ

νέου μετακίνηση σε τρίτη τράπεζα. Στην περίπτωση της απάτης έχουν αυξηθεί τα κρούσματα λόγω οικονομικών προβλημάτων των υπαλλήλων από την συνεχιζόμενη οικονομική κρίση²⁷.

3.1.6. Μεθοδολογία μέτρησης και διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου

Η ορθή μέτρηση του λειτουργικού κινδύνου είναι προϋπόθεση για τη σωστή διαχείριση του. Η σημαντικότητα του κινδύνου προσδιορίζεται με έναν μαθηματικό τύπο ο οποίος εμφανίζει την πιθανότητα να συμβούν ζημιές και τις επιπτώσεις που θα έχουν αυτές. Για τον υπολογισμό του μεγέθους του κινδύνου χρησιμοποιείται η θεωρία των πιθανοτήτων. Η μέτρηση των κινδύνων αφορά στην μετατροπή τους σε μετρήσιμες αβεβαιότητες.

Ένας από τους λόγους που είναι σημαντική η μέτρηση του λειτουργικού είναι λόγω της πίεσης που ασκούν οι εποπτικές αρχές έτσι ώστε να μπορέσουν να τον διαχειριστούν καλύτερα. Υπάρχει, όμως, και ένας άλλος λόγος κατά τους Nystroem και Skoglund (2004), οι οποίοι έκαναν λόγο για «αυξάνουσα επιτήδευση των χρηματοοικονομικών προϊόντων, συστημάτων κ.τ.λ., η οποία κάνει το λειτουργικό κίνδυνο να μην είναι αμελητέα υπόθεση». Όλα αυτά επομένως έχουν δημιουργήσει μια ανάγκη εδραίωσης των απαραίτητων μεθοδολογιών για τη μέτρηση του λειτουργικού κινδύνου. Σύμφωνα με τους Grouhy, Galai και Mark (2001), η ενοποίηση των κινδύνων έχει πολλά πλεονεκτήματα, καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια κοινή και ενιαία στρατηγική μέτρησης και διαχείρισης.

Για να μετρηθεί ο λειτουργικός κίνδυνος είναι απαραίτητο να είναι γνωστοί οι παράγοντες, διεργασία (στη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου), γεγονός (κάποια συγκεκριμένη ενέργεια), πιθανότητα και μέγεθος της ζημίας. Ο δυσκολότερος στον προσδιορισμό του παράγοντας από τους παραπάνω είναι η διεργασία και αυτό γιατί οι διεργασίες συνήθως διαφέρουν ακόμα και μεταξύ των διευθύνσεων μιας τράπεζας.

Υπάρχει μια θεωρία που συμβάλλει στη μέτρηση και τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου και είναι η θεωρία της αξιοπιστίας. Η θεωρία αυτή χρησιμοποιείται κυρίως από επιχειρησιακές έρευνες για να μετρηθούν οι συνέπειες μιας βλάβης σε μηχανήματα ή ηλεκτρονικά συστήματα. Έχει διαπιστωθεί ότι η πιθανότητα αστοχίας ενός εξαρτήματος σε μια δεδομένη χρονική στιγμή ακολουθεί τις παρακάτω τρεις φάσεις:

- Μάθηση, όπου οι αστοχίες είναι συχνό φαινόμενο καθώς δεν υφίσταται μεγάλη εμπειρία
- Ωριμότητα, όπου η συχνότητα των αστοχιών μειώνεται αισθητά και

²⁷ Σαπουτζόγλου Γ. Γ., Πεντότης Ν.Χ., (2009), *Τραπεζική Οικονομική*, Τόμος Β, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ.103-104

- Φθορά, όπου οι αστοχίες αυξάνονται και πάλι επειδή το εξάρτημα έχει ολοκληρώσει τον κύκλο ζωής του.

Το μειονέκτημα της θεωρίας αξιοπιστίας είναι ότι δεν δίνει έμφαση στις οικονομικές συνέπειες μιας αστοχίας, αλλά μόνο στην πιθανότητα αυτή η αστοχία να συμβεί. Γι αυτό και χρησιμοποιούνται μοντέλα, τα οποία μετράνε τις επιπτώσεις που θα έχουν στο μέλλον τέτοιες αστοχίες.

Η μέτρηση του λειτουργικού κινδύνου, εκτός από την ορθότερη διαχείριση του, συμβάλλει και στα εξής:

- Ικανοποίηση των απαιτήσεων για αποθεματικό
- Διαφανή Εταιρική Διακυβέρνηση
- Μείωση των ζημιών που οφείλονται σε λειτουργικούς κινδύνους
- Τιμολόγηση η οποία θα πρέπει να γίνεται βάση του κινδύνου
- Ικανοποίηση των απαιτήσεων από τους Οίκους Αξιολόγησης
- Ακρίβεια και πληρότητα στην σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων
- Δαπάνες κεφαλαίου σύμφωνα με τις εντολές της Τράπεζας Διεθνών Διακανονισμών²⁸
- Μείωση των μη παραγωγικών δανείων
- Δημιουργία εύρυθμου περιβάλλοντος στον Εσωτερικό Έλεγχο

Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται καλύτερος έλεγχος του κόστους κεφαλαίου, αυξάνεται η απόδοση των περιουσιακών στοιχείων, βελτιώνεται η εικόνα του ιδρύματος σε τρίτους (πελάτες, εποπτικές αρχές, οίκους αξιολόγησης κλπ.) και δημιουργείται ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και καλύτερη απόδοση που απολαμβάνουν οι μέτοχοι.

3.2. Η έννοια και ο ορισμός της απάτης

Η απάτη ορίζεται²⁹ ως η μεθοδευμένη και παράνομη ενέργεια, που έχει ως σκοπό την εξαπάτηση κάποιου, ώστε να επωφεληθεί αυτός που διενεργεί την συγκεκριμένη πράξη. Ακόμη, ως απάτη θεωρείται η παραπλάνηση κάποιου με την χρήση αθέμιτων μέσων, όπως παραποίηση ή απόκρυψη στοιχείων, εμφάνιση αναληθών στοιχείων ως αληθινών, με στόχο μελλοντικό όφελος του ενεργούντα την απάτη.

Στη λογιστική επιστήμη, η απάτη έχει την μορφή της δόλιας κατάχρησης των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης με πρόθεση και η παραποίηση των οικονομικών της στοιχείων προς

²⁸ Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών : είναι ένας διεθνής οργανισμός αποτελούμενος από κεντρικές τράπεζες, που "υποβοηθά τη διεθνή νομισματική και χρηματοοικονομική συνεργασία και δρα ως μια τράπεζα για τις κεντρικές τράπεζες". Διαθέσιμο στο : Web page of Bank for International Settlements.

²⁹ Καζατζής Ι. Χ., (2006), Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος, Εκδόσεις Business Plus A.E. σελ. 513-515

όφελος του ατόμου που διέπραξε την απάτη. Επομένως υπάρχουν δύο είδη επιχειρησιακής απάτης :

- η κατάχρηση και
- η παραπλανητική παρουσίαση των οικονομικών στοιχείων στις λογιστικές εκθέσεις.

Σύμφωνα με το Διεθνές Λογιστικό Πρότυπο 240, η απάτη ορίζεται ως εσκεμμένη πράξη ενός ή περισσότερων ατόμων, υπαλλήλων ή τρίτων. Ακόμη, γίνεται αναφορά στην κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων με απατηλές πράξεις ή παραλήψεις που διαπράττονται εις βάρος της τράπεζας. Το ίδιο ελεγκτικό πρότυπο προσδιορίζει την έννοια του σφάλματος με την μορφή των ακούσιων λαθών σε οικονομικές καταστάσεις, όπως μαθηματικά ή γραφειοκρατικά λάθη, αβλεψίες ή παρερμηνείες γεγονότων. Η βασική διαφορά μεταξύ απάτης και σφάλματος είναι η ύπαρξη ή μη πρόθεσης για την ψευδή παρουσίαση συναλλαγών.

3.2.1. Είδη³⁰ τραπεζικής απάτης

Τα σημαντικότερα είδη της τραπεζικής απάτης μπορεί να είναι με :

- Αναλήψεις χωρίς υπογραφή του πελάτη στο παραστατικό
- Μεταφορά χρημάτων ανάμεσα σε λογαριασμούς πελατών χωρίς την έγκρισή τους
- Μεταφορά χρημάτων από λογαριασμούς πελατών σε λογαριασμούς υπαλλήλων της τράπεζας
- Κινήσεις μεγάλων χρηματικών ποσών σε λογαριασμούς που τα υπόλοιπά τους είναι σχεδόν μηδενικά ή είναι ανενεργοί λογαριασμοί
- Εκταμιεύσεις δανείων σε ανύπαρκτους δανειολήπτες
- Εκταμίευση δανείων κατόπιν δωροδοκίας των υπαλλήλων για έγκριση χωρίς τα απαραίτητα δικαιολογητικά
- Πλαστές επιταγές και πιστωτικές κάρτες
- Υπεξαίρεση χρημάτων από καταθέσεις πελατών για εξωτερική τοκογλυφική χρήση από τους υπαλλήλους
- Πλαστογράφηση στοιχείων για την λήψη δανείου
- Παγίδευση με διάφορους τρόπους των Αυτόματων Ταμειολογιστικών Μηχανημάτων (ATM)
- Αγοραπωλησία συναλλάγματος χωρίς καταγραφή στα παραστατικά

³⁰ Ρεπούσης Σ., (2010), *Χρηματοοικονομική Απάτη & Διαφθορά*, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ Α.Ε. σελ. 19-20

3.2.2. Αιτίες εμφάνισης απάτης

Τα κρούσματα χρηματοοικονομικής απάτης σε περιόδους, οικονομικής κρίσης, κοινωνικής αναταραχής και διαφθοράς κρατικής εξουσίας αυξάνονται και εμφανίζονται πολύ πιο έντονα όταν δεν υπάρχουν ασφαλιστικές δικλείδες. Οι κεντρικοί παράγοντες, οι οποίοι ωθούν κάποιον να διαπράξει απάτη είναι τρεις:

- Ευκαιρία. Ο παράγοντας της ευκαιρίας σημαίνει ότι ο έλεγχος ενός πιστωτικού ιδρύματος δεν έχει την έκταση και την επάρκεια που είναι απαραίτητη, με συνέπεια να προσφέρεται η κατάλληλη ευκαιρία σε κάποιον για να διαπράξει απάτη. Επιπλέον, η διοίκηση δεν είναι ικανή να καθοδηγήσει τους υπαλλήλους της και δεν μπορεί να είναι σίγουρη για το βαθμό ακεραιότητας των ενεργειών τους. Αυτός ο παράγοντας θεωρείται ο σπουδαιότερος από τους τρεις που αναφέρθηκαν παραπάνω, επειδή αν δεν υπάρξει η ευκαιρία δεν μπορεί να υπάρξει απάτη.
- Κίνητρο ή πίεση Ο παράγοντας του κινήτρου ή της πίεσης είναι απόρροια προσωπικών συνθηκών του ατόμου που διαπράττει την απάτη. Ένα άτομο μπορεί να αντιμετωπίζει προβλήματα, όπως μεγάλα οικονομικά χρέη ή ασθένεια που απαιτεί υπέρογκα ποσά για τη θεραπεία, τα οποία να τον αναγκάζουν να προβεί σε μια παράνομη ενέργεια. Για αυτό, ο παράγοντας αυτός δείχνει ότι αυτός που διέπραξε την απάτη δεν ήθελε εξαρχής να κλέψει, αλλά οδηγήθηκε στην απάτη λόγω συγκεκριμένων προσωπικών ή υποκειμενικών καταστάσεων.
- Στάση αιτιολόγησης ή ορθολογικής εξήγησης. Ο παράγοντας της στάσης αιτιολόγησης ή της ορθολογικής εξήγησης σημαίνει ότι αυτός που διαπράττει απάτη έχει βρει τον τρόπο να δικαιολογήσει τις πράξεις του στον εαυτό του. Τις περισσότερες φορές, η δικαιολογία που χρησιμοποιεί είναι ότι ο μισθός που λαμβάνει είναι ιδιαίτερα χαμηλός για τις υπηρεσίες που προσφέρει και επομένως, με την πραγματοποίηση της απάτης λαμβάνει αυτά που στερείται από τη νόμιμη εργασία του. Το γεγονός αυτό είναι συχνό φαινόμενο απάτης και καλείται «wages in kind»³¹.

Παράλληλα με τους παραπάνω παράγοντες εμφάνισης απάτης, υπάρχουν και οι εξής: η χρήση απόρρητων πληροφοριών από τους υπαλλήλους, η παραποίηση οικονομικών στοιχείων για την αποφυγή υψηλής φορολογίας από το κράτος, το ξέπλυμα χρήματος και η νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες ενέργειες.³² Τέλος, οποιαδήποτε μορφή χρηματοοικονομικού κινδύνου

³¹ Νεγκάκης Ι. Χ., Ταχυνάκης Δ. Π., (2013), *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου – Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*, Εκδόσεις Διπλογραφία σελ. 748 & 749.

³² Gottschalk P., (2010), <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1889771>

αποτελεί αιτία εμφάνισης απάτης, καθώς όπου εμφανίζεται δημιουργεί περισσότερες ευκαιρίες για να διαπραχθεί απάτη.³³

3.2.2.1. Γεγονότα που προηγούνται από μια πιθανή απάτη

Ύστερα από αρκετές καταγραφές ελέγχων απάτης έχουν προσδιοριστεί ορισμένα κρίσιμα γεγονότα ή σημεία κινδύνου, τα οποία μόλις εντοπιστούν, θα πρέπει να ωθήσουν τον εσωτερικό ελεγκτή να προβεί σε αναλυτικότερο έλεγχο. Ορισμένα τέτοια γεγονότα με σειρά σημαντικότητας είναι τα εξής³⁴ :

- Ιδιαίτερα ακριβές αγορές, που δεν συνάδουν με το οικονομικό προφίλ του υπαλλήλου (πολυτελή αυτοκίνητα – οικιακός εξοπλισμός).
- Επίμονη άρνηση να αφήσει την προσωπική φύλαξη των αρχείων του γραφείου κατά την διάρκεια της ημέρας.
- Άρνηση για τη χρήση της νόμιμης άδειας που δικαιούται.
- Πρόσθετη απασχόληση χωρίς επιπλέον αμοιβή.
- Δανεισμός μικρών ποσών από συναδέλφους.
- Υπερβολική κατανάλωση οινοπνευματωδών ποτών και συναναστροφές (νυχτερινές ή μη) με άτομα αμφισβητήσιμου χαρακτήρα.
- Δικαιολόγηση του δαπανηρού τρόπου ζωής με χρήματα που αποκτήθηκαν από πατρική περιουσία ή από άντληση κεφαλαίων μέσω τυχερών παιχνιδιών.
- Μόνιμη συναναστροφή και διασκέδαση με στελέχη τα οποία έχουν πρόσβαση στον έλεγχο της εργασίας του.
- Απόδοση αόριστων απαντήσεων συνοδευμένες με ανίσχυρα επιχειρήματα σε συγκεκριμένες ερωτήσεις.
- Άσκηση έντονης κριτικής στου υπόλοιπους συναδέλφους, με σκοπό την εκτροπή τυχόν υποψίας προς τον συγκεκριμένο.
- Αδικαιολόγητη ενόχληση από λογικές ερωτήσεις.

3.2.2.2. Συνθήκες διάπραξης απάτης

Για τις παρατυπίες στις συναλλαγές υπάρχουν τρεις παράγοντες που ένα άτομο προβαίνει στην διάπραξη της απάτης :

- Οι εξωτερικές και εσωτερικές πιέσεις που αντιμετωπίζει ο υπάλληλος,

³³ Michel P., (2008) <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1751803>

³⁴ Καζατζής Ι. Χ., (2006), Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος, Εκδόσεις Business Plus A.E., σελ. 526-527.

- Η ύπαρξη κατάλληλων συνθηκών και η ευκαιρία για τη διάπραξη της απάτης,
- Η δικαιολόγηση της πράξης³⁵.

Οι εξωτερικές και εσωτερικές πιέσεις που αντιμετωπίζει ο υπάλληλος, είναι συνήθως οικονομικές και ψυχολογικές δυσκολίες, οι οποίες δίνουν κίνητρο τον υπάλληλο να προβεί στην ανάληψη σημαντικών προσωπικών κινδύνων, ώστε να μπορέσει να αποκτήσει τους οικονομικούς πόρους που επιθυμεί. Κάποιες από τις πιέσεις αυτές είναι η υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων, η επιθυμία για επιτυχία, τα μη αντιμετωπίσιμα προσωπικά χρέη, οι μεγάλες δαπάνες για ιατρική περίθαλψη, η ικανοποίηση οικονομικών αναγκών και η πολυτελής διαβίωση.

Η ύπαρξη κατάλληλων συνθηκών και η ευκαιρία για τη διάπραξη της απάτης, είναι :

Η έλλειψη εσωτερικού ελέγχου, η μη σωστή κατανομή καθηκόντων, η μη ύπαρξη αξιολογής ποινής αλλά μόνο προφορικής επίπληξης, και τέλος η πεποίθηση ότι η πράξη αυτή είναι προς όφελος του τραπεζικού ιδρύματος. Η έλλειψη των παραπάνω αποτελούν σημαντικό κίνδυνο για την τράπεζα και οι υπεύθυνοι θα πρέπει να ενημερώνουν και να καθοδηγούν τους υπαλλήλους με γραπτούς κανονισμούς, σύμφωνα με το πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς.

Η δικαιολόγηση της πράξης : Για να διαπράξουν οι υπάλληλοι μια απάτη θα πρέπει να μπορούν την δικαιολογήσουν με βάση τους προσωπικούς τους κανόνες ηθικής. Για την αποτροπή της παράνομης πράξης, η τράπεζα θα πρέπει να υιοθετήσει ισχυρούς κανονισμούς ηθικής συμπεριφοράς. Οι πιο συχνές δικαιολογίες που υπάρχουν είναι η αίσθηση χαμηλών αποδοχών σε σύγκριση με τις εργατοώρες που έχουν αναλωθεί από τον υπάλληλο, η επιθυμία για εκδίκηση, το πρόσχημα για κάλυψη χρεών ή για προσωρινή πράξη βελτίωσης μιας κατάστασης.

3.2.3 Περιπτώσεις απάτης στην Ελλάδα και το εξωτερικό

Τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό έχουν υπάρξει περιπτώσεις απάτης σε τραπεζικά ιδρύματα που έγιναν ιδιαίτερα γνωστά στον κόσμο³⁶.

³⁵ Καζατζής Ι. Χ., (2006), Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος, Εκδόσεις Business Plus A.E., σελ. 522-524.

³⁶ Νεγκάκης Ι. Χ., Ταχυνάκης Δ. Π., (2013), *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου – Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*, Εκδόσεις Διπλογραφία, σελ. 750-757

ETBA Finance

Η ETBA Finance ήταν θυγατρική της Ελληνικής Τράπεζας Βιομηχανικής Ανάπτυξης και δημιουργήθηκε για να βοηθά να εκκαθαριστούν επιχειρήσεις, οι οποίες παρουσίασαν χρηματοοικονομικά προβλήματα. Η δραστηριότητα της ήταν η διαχείριση των διαθεσίμων των επιχειρήσεων που είχε στο χαρτοφυλάκιο της. Για να μπορέσει η ETBA να πετύχει καλύτερες αποδόσεις, προέβαινε σε επενδύσεις των διαθεσίμων αυτών σε προθεσμιακές καταθέσεις ή σε συμφωνίες επαναγοράς.

Την περίοδο 1993-1997, το ποσό των επενδυμένων κεφαλαίων σε συμφωνίες επαναγοράς ήταν υπέρογκο, ενώ παράλληλα, εξαιτίας των αρκετά υψηλών επιτοκίων που ίσχυαν στην Ελλάδα, οι τόκοι που αποδίδονταν ήταν και αυτοί εξαιρετικά υψηλοί. Όλη αυτή η διαδικασία θεωρήθηκε ελλιπής ως προς τη διαφάνεια της. Για να διορθωθεί αυτή η κατάσταση, συστάθηκε μια επιτροπή από την ETBA, η οποία αποτελούνταν από άτομα τα οποία εκτελούσαν τις ανωτέρω εργασίες (επένδυση διαθεσίμων σε προθεσμιακές καταθέσεις ή σε συμφωνίες επαναγοράς). Έτσι, τα ίδια άτομα που εκτελούσαν τις εργασίες έκαναν και έλεγχο, με αποτέλεσμα τελικά να νομιμοποιηθεί η διαδικασία που οδήγησε στην υπεξαίρεση των χρημάτων. Ταυτόχρονα, η τράπεζα πραγματοποιούσε απάτες σε βάρος εταιριών κατά την εκκαθάριση τους και έτσι τα έσοδα της αυξάνονταν χωρίς αυτή να εκδίδει τα ανάλογα τιμολόγια. Ακόμη, στα στελέχη της τράπεζας δίδονταν μόνους και άλλες επιπλέον αμοιβές, χωρίς να υπάρχουν τα απαραίτητα δικαιολογητικά και παραστατικά.

Έτσι, το 1998, η ελεγκτική εταιρία Grant Thornton προέβη σε έλεγχο για την προηγούμενη περίοδο, μετά από εντολή της διοίκησης. Το πόρισμα του ελέγχου ήταν, ότι υπήρχαν ελλείψεις στις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας, απουσία οργάνωσης και προβλήματα σχετικά με τα χρηματικά διαθέσιμα. Η ETBA δεν προσπάθησε να διορθώσει όσα είχαν γραφτεί στην έκθεση της Grant Thornton, με αποτέλεσμα να ξεσπάσει σκάνδαλο το 2002 για χρηματικό ποσό ύψους €32 εκατ.

Για την απάτη αυτή συνετέλεσαν δύο παράγοντες. Ο πρώτος ήταν η συνεχόμενη και ραγδαία αύξηση στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και ο δεύτερος ήταν η πτώση του χρηματιστηρίου και η μεγάλη πτώση της αξίας των μετοχών.

Τράπεζα Κρήτης

Το οικονομικό σκάνδαλο της Τράπεζας Κρήτης είναι γνωστό και ως σκάνδαλο Κοσκωτά. Ο Κοσκωτάς προσελήφθη το 1979 ως υπάλληλος στο οικονομικό τμήμα της τράπεζας και αργότερα, το 1981, ανέλαβε καθήκοντα προϊσταμένου στο τμήμα λογιστικής. Λόγω της θέσης

του ήταν υπεύθυνος για τη μεταφορά χρημάτων, οπότε και ξεκίνησε η υπεξαίρεση χρημάτων, φτάνοντας στο σημείο να έχει στην κατοχή του το 95% των μετοχών της τράπεζας.

Μετά από κάποιες κινήσεις του Κοσκωτά και των υποκαταστημάτων, τα οποία ήταν στην ευθύνη του, δημιουργήθηκαν υποψίες στην Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία και διενήργησε έλεγχο το 1987. Ο Κοσκωτάς, φοβούμενος για πιθανό έλεγχο στο λογιστήριο, δημιούργησε πλαστά έγγραφα για να καλύψει τις παρανομίες που είχε διαπράξει, αφού δεν ήταν δυνατό να δοθούν τα έγγραφα αυτά στους ελεγκτές, λόγω της τότε υπάρχουσας νομοθεσίας για την προστασία του απορρήτου των τραπεζικών λογαριασμών.

Όλα τα παραπάνω οδήγησαν στην αποκάλυψη της απάτης του Κοσκωτά.

Lehman Brothers Holdings³⁷

Τα αδέρφια Lehman ξεκίνησαν διακινώντας βαμβάκι, ενώ στην πορεία, και συγκεκριμένα μετά τον εμφύλιο πόλεμο που έγινε επί προεδρίας Λίνκολν, επεκτάθηκαν στην εμπορία καφέ, ζάχαρης και πετρελαϊκών προϊόντων. Από όλες αυτές τις ασχολίες, τα αδέρφια κατάφεραν να αποκομίσουν μεγάλα κέρδη, τα οποία ήταν και ο λόγος που τους οδήγησε να εισάγουν την εταιρεία τους στο χρηματιστήριο.

Η συγκεκριμένη εταιρία, με την οικονομική ανάπτυξη που εμφάνιζε, επέκτεινε την δραστηριότητα της στην αγορά στεγαστικών δανείων RMBS (Residential Mortgage Backed Securities), τα οποία είναι ομολογίες ασφαλισμένες με υποθήκες κατοικιών. Το 2006 τα RMBS έφτασαν να αξίζουν περισσότερο από 200 τρις. δολάρια. Η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση τους οδήγησε στην παροχή στεγαστικών δανείων σε ιδιώτες, χωρίς αυτοί να έχουν την ικανότητα να ανταποκριθούν στις δανειακές τους υποχρεώσεις.

Κατά την περίοδο 1995-2005, δεν υπήρχαν ανησυχίες για πιθανότητα αθέτησης των υποθηκών των κατοικιών, αφού οι τιμές των τελευταίων συνεχώς αυξάνονταν. Μετά το πέρας αυτής της δεκαετίας ξεκίνησαν να μειώνονται δραματικά οι τιμές των κατοικιών, μέχρι που το 2008 έφτασαν μέχρι και 50% κάτω. Αυτή η κατάσταση οδήγησε τη Lehman Brothers να έχει στην κατοχή της τίτλους με υποθήκη κατοικιών, με το ποσό να ανέρχεται στα 90 δις. Δολάρια.

Στις αρχές του 2008, η τράπεζα εμφάνισε υπέρογκα ποσά κερδών, καθώς η τιμή της μετοχής αυξήθηκε σε ποσοστό 50% μόλις μέσα σε μία μέρα, με αποτέλεσμα να ευνοηθούν παραπάνω τα ανώτερα στελέχη. Στην πορεία όμως παρατηρήθηκε ότι οι αναλυτές της Lehman παρακολουθούσαν τον καθαρό δείκτη μόχλευσης. Για να μπορέσει να μπει και πάλι στην αγορά

³⁷ Νεγκάκης Ι. Χ., Ταχυνάκης Δ. Π., (2013), *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου – Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*, Εκδόσεις Διπλογραφία, σελ. 764-766

η Lehman έπρεπε να ακολουθηθεί τη στρατηγική της απομόγλευσης. Για τον λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε το τέχνασμα με τα Repos 105, τα οποία κατάφεραν να παραπλανήσουν τους αναλυτές σχετικά με το αποτέλεσμα που εμφάνιζαν οι οικονομικές καταστάσεις, αφού αποκρύπτονταν μεγάλα ποσά ζημίας.

Όλα αυτά οδήγησαν στην χρεοκοπία της Lehman Brothers τον Σεπτέμβριο του 2008. Στις εκθέσεις που δημοσιεύθηκαν αργότερα έγινε λόγος για κάλυψη της πραγματικής οικονομικής κατάστασης της εταιρίας από τους λογιστές με τη χρήση λογιστικών τεχνασμάτων. Η πτώχευση της Lehman Brothers ήταν η αρχή της εξάπλωσης της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης που βιώνουν τώρα όλες οι οικονομίες.

3.3 Ανίχνευση και διερεύνηση απάτης

Για τον προσδιορισμό της απάτης ο έλεγχος περνά από δύο στάδια: την ανίχνευση και τη διερεύνηση της απάτης³⁸.

Στο πρώτο κομμάτι, αυτό της ανίχνευσης, γίνεται προσπάθεια να αναγνωριστούν σημάδια και γενικότερα ενδείξεις απάτης. Τα στοιχεία αυτά, συνήθως, έρχονται στο φως μετά από ένα τακτικό ή έκτακτο έλεγχο που διοργανώνει η διοίκηση. Για να μπορέσει να διακρίνει ο ελεγκτής ποια στοιχεία τον οδηγούν σε κάποια μορφή απάτης θα πρέπει να κατέχει τις παρακάτω ικανότητες:

- Να είναι κατάλληλα καταρτισμένος με τις απαραίτητες γνώσεις, ώστε να μπορεί να αναγνωρίσει ποια στοιχεία είναι εκείνα που σχετίζονται με απάτη. Ακόμη, θα πρέπει να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά και τις συνηθέστερες ενδείξεις που ομολογούν την απάτη.
- Να είναι εξοικειωμένος με την πιθανότητα να έρθει αντιμέτωπος με διάφορα στοιχεία για τη διενέργεια της απάτης. Κυρίως πρέπει να έχει στο νου του, ότι όσο μεγαλώνει η ποσότητα των ενδείξεων για μια πιθανολογούμενη απάτη, τόσο πιο σίγουρο γίνεται το γεγονός να έχει ήδη διαπραχθεί αυτή η απάτη
- Να έχει κριτική σκέψη και να μπορεί να αξιολογήσει αν οι ενδείξεις που έχουν βρεθεί απαιτούν περαιτέρω έρευνα ή όχι και
- Να πληροφορεί τις αρμόδιες Διευθύνσεις για τα στοιχεία που έχουν βρεθεί, ώστε να ληφθούν άμεσα τα κατάλληλα μέτρα.

Από την άλλη πλευρά, το κομμάτι της διερεύνησης περιέχει όλες τις διαδικασίες ελέγχου που γίνονται για να προσδιοριστεί αν όντως έχει διαπραχθεί η απάτη. Σε αυτό το σημείο μαζεύονται όσο περισσότερα στοιχεία είναι δυνατόν, για να μπορεί να τεκμηριωθεί το γεγονός της απάτης,

³⁸ Καζατζής Ι. Χ., (2006), *Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος*, Εκδόσεις Business Plus A.E. σελ. 528 & 529

χωρίς πιθανότητα αμφισβήτησης. Οι ελεγκτές, για να πετύχουν τον στόχο συγκέντρωσης των στοιχείων αυτών, συνεργάζονται με άλλους ελεγκτές, με δικηγόρους, με υπαλλήλους που έχουν ως αντικείμενο την ασφάλεια καθώς και άλλα άτομα τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στην έρευνα. Σε αυτή τη φάση, ο ελεγκτής θα πρέπει να εκτελέσει τις παρακάτω εργασίες:

- Να είναι σε θέση να κρίνει το βαθμό πολυπλοκότητας και το μέγεθος της απάτης
- Να ξεχωρίσει ποιες είναι εκείνες οι γνώσεις που του χρειάζονται για τη διερεύνηση της απάτης. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίσει την ασφάλεια αυτών που διενεργούν τον έλεγχο από αυτούς που πιθανώς εμπλέκονται στην απάτη
- Να φτιάξει ένα σχέδιο δράσης που να τον οδηγήσει στα αίτια της απάτης, στα άτομα που διέπραξαν την απάτη και τους τρόπους με τους οποίους έγινε η απάτη
- Να συνεργαστεί με τους υπόλοιπους που συμμετέχουν στην έρευνα έτσι ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και
- Να γνωρίζει τη νομοθεσία που αφορά στα δικαιώματα των αυτουργών της απάτης.

3.3.1 Δικλείδες Ασφαλείας

Με τον όρο δικλείδα ασφαλείας νοείται ένα διευρυμένο φάσμα από μέτρα, πολιτικές, μηχανισμούς, διαδικασίες και μεθόδους ελέγχου με την εφαρμογή των οποίων οι τράπεζες μπορούν να διασφαλίσουν τη λειτουργία τους. Οι δικλείδες ασφαλείας διακρίνονται στις εξής τέσσερις (4) κατηγορίες:

- Δικλείδες ασφαλείας εξουσιοδότησης. Πρόκειται για κανόνες με προληπτικό χαρακτήρα και χρησιμοποιούνται για την αποτροπή καταχώρισης λανθασμένων συναλλαγών χωρίς την κατάλληλη εξουσιοδότηση. Τα άτομα που μπορούν να εγκρίνουν μια συναλλαγή σαν κι αυτή προέρχονται από τη διοίκηση.
- Δικλείδες ασφαλείας λογιστικοποίησης των συναλλαγών. Παρομοίως, οι δικλείδες αυτές πρόκειται για μέτρα με προληπτικό χαρακτήρα και αφορούν στην αποφυγή καταχώρισης λανθασμένων συναλλαγών. Τέτοια μέτρα είναι η αρίθμηση των παραστατικών, η χρήση αθροιστικών συνόλων, η επισκόπηση υπολογισμών κλπ.
- Δικλείδες ασφαλείας επαλήθευσης και αξιολόγησης. Πρόκειται για κανόνες με κατασταλτικό χαρακτήρα.
- Δικλείδες ασφαλείας φυσικής προστασίας. Σε αυτή την κατηγορία περιέχονται τα λειτουργικά και οργανωτικά καθήκοντα όπως αυτά διακρίνονται από τη διοίκηση, καθώς και όλες οι διαδικασίες επεξεργασίας των λογιστικών βιβλίων.

Μια τράπεζα επιθυμεί να προσδιορίσει την αποτελεσματικότητα των συστημάτων, των διαδικασιών και της λειτουργίας της, γι αυτό και προβαίνει στον έλεγχο των δικλίδων ασφαλείας. Ο έλεγχος μπορεί να γίνει είτε με στατιστική είτε με μη στατιστική δειγματοληψία από τους ελεγκτές. Από το δείγμα που θα επιλέξει ο ελεγκτής, θα πρέπει να είναι σε θέση να εξάγει συμπεράσματα για το βαθμό επικινδυνότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η στατιστική δειγματοληψία πρόκειται για διωνυμική κατανομή και είναι γενικότερα γνωστή ως «δειγματοληψία του χαρακτηριστικού». Επομένως, όταν ο ελεγκτής επιλέγει αυτή τη μέθοδο δειγματοληψίας προσπαθεί να εκφράσει την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών με όρους απόκλισης από τις προκαθορισμένες διαδικασίες.

Τα βήματα για την εκτέλεση της δειγματοληψίας του χαρακτηριστικού είναι τα εξής:

Σχεδιασμός:

1. Προσδιορισμός των στόχων του ελέγχου και της εφαρμογής
2. Προσδιορισμός των συνθηκών αποκλίσεων των δικλίδων ασφαλείας
3. Προσδιορισμός του πληθυσμού και της μονάδας του δείγματος
4. Προσδιορισμός της χρονικής περιόδου
5. Προσδιορισμός του μεγέθους δείγματος

Υλοποίηση:

6. Τυχαία επιλογή των μονάδων δείγματος
7. Εκτέλεση ελεγκτικών διαδικασιών

Αξιολόγηση:

8. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του ελέγχου
9. Τελικά συμπεράσματα

Για το πρώτο βήμα, τον προσδιορισμό των στόχων του ελέγχου και της εφαρμογής, ο ελεγκτής πρέπει να κρίνει την κατάσταση και να αξιολογήσει το ποσοστό σφάλματος που εμφανίζει κάθε δοκιμαζόμενη δικλείδα ασφαλείας. Στη συνέχεια, κατά το δεύτερο βήμα, ο ελεγκτής πρέπει να εμφανίσει το βαθμό απόκλισης των λειτουργιών της τράπεζας από τις πολιτικές τις οποίες ακολουθεί.

Με το τρίτο βήμα, ο ελεγκτής πρέπει να επιλέξει το μέγεθος του δείγματος που θα χρησιμοποιήσει και να το εξάγει από τον πληθυσμό που ήδη έχει. Το μέγεθος του πληθυσμού δεν επηρεάζει την επιλογή του μεγέθους του δείγματος και ο καθορισμός της μονάδας στην οποία μετρείται το δείγμα θα πρέπει να συσχετίζεται με την ελεγχόμενη δικλείδα ασφαλείας. Η διαδικασία αυτή είναι πολύ σημαντική, γιατί τα αποτελέσματα που θα έχει στο τέλος του ελέγχου θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν όλο τον πληθυσμό. Αν ο πληθυσμός δεν είναι

ομοιογενής, ο ελεγκτής μπορεί να μειώσει την ετερογένεια και τη διασπορά εκτελώντας στρωματοποίηση στον πληθυσμό.

Το τέταρτο βήμα αφορά στην χρονική περίοδο την οποία επιθυμεί να ελέγξει ο ελεγκτής. Μια χρονική περίοδος μπορεί να είναι μια ολόκληρη οικονομική χρήση ή ένα μέρος αυτής, επομένως τα ευρήματα από τον έλεγχο θα αφορούν μόνο στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Στην περίπτωση που ο ελεγκτής έχει επαρκή στοιχεία για ένα τμήμα της χρονικής περιόδου που έχει επιλέξει, είναι στη δική του κρίση αν θα συνεχίσει τον έλεγχο και στην υπόλοιπη χρονική περίοδο.

Για το πέμπτο βήμα, δηλαδή τον προσδιορισμό του μεγέθους δείγματος, ο ελεγκτής θα πρέπει να λάβει υπόψη τους παρακάτω παράγοντες:

- Τον κίνδυνο υποεκτίμησης του κινδύνου του εσωτερικού ελέγχου που είναι αποδεκτός από τη διοίκηση
- Το ποσοστό παρεκκλίσεων που θεωρείται ανεκτό
- Το εκτιμώμενο ποσοστό παρεκκλίσεων μέσα στον πληθυσμό και
- Το μέγεθος του πληθυσμού.

Ενώ το μέγεθος του πληθυσμού δεν επηρεάζει το μέγεθος του δείγματος που θα επιλεγθεί, οι υπόλοιποι παράγοντες έχουν μεγάλη επιρροή σε αυτό.

Ο πρώτος παράγοντας σημαίνει ότι ο ελεγκτής πρέπει να κρατήσει το ποσοστό κινδύνου υποεκτίμησης του κινδύνου συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε επίπεδο 5%, καθώς μπορεί να του αποφέρει προβλήματα. Γι αυτό σε περίπτωση που ο κίνδυνος υποεκτίμησης είναι στο 10% τότε το μέγεθος του δείγματος θα είναι 77. Για να καταφέρει να μειώσει τον κίνδυνο υποεκτίμησης από 10% σε 5%, θα πρέπει να μεταβάλλει το δείγμα από 77 σε 93, δηλαδή η μεταβολή του δείγματος θα είναι της τάξης του 21%³⁹.

Το ανεκτό ποσοστό παρεκκλίσεων είναι το μέγιστο ποσοστό απόκλισης από το στόχο που μπορεί αποδεχθεί ο ελεγκτής, χωρίς την αναγκαία μεταβολή του βαθμού του ελεγκτικού κινδύνου. Αυτό σημαίνει ότι για χαμηλό επίπεδο ελεγκτικού κινδύνου, το ανεκτό ποσοστό παρεκκλίσεων είναι 3-7%, ενώ για μέτριο επίπεδο ελεγκτικού κινδύνου, το ανεκτό ποσοστό παρεκκλίσεων είναι 6-12%. Στην περίπτωση που ο ελεγκτής αξιολογήσει ότι το ποσοστό παρεκκλίσεων είναι μεγαλύτερο από το ανεκτό, τότε θα παραλείψει τις στατιστικές δοκιμασίες και θα προβεί στην χρήση των επαληθευτικών δοκιμασιών. Το εκτιμώμενο ποσοστό παρεκκλίσεων, που θεωρεί ο ελεγκτής ότι θα εμφανιστεί στον έλεγχο του πληθυσμού, βασίζεται σε προηγούμενα αποτελέσματα από αντίστοιχους ελέγχους.

³⁹ Καζατζής Ι. Χ., (2006), *Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος*, Εκδόσεις Business Plus A.E., σελ. 360

Αφού εκτελεστούν οι διαδικασίες ελέγχου, ακολουθεί η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων με συνδυασμό των παρεκκλίσεων που έχουν συγκεντρωθεί. Σε αυτό το σημείο, ο ελεγκτής πρέπει να υπολογίσει δύο ποσοστά:

- Το ποσοστό παρεκκλίσεων του δείγματος. Ο υπολογισμός αυτού του ποσοστού γίνεται αν διαιρέσουμε τον αριθμό των παρεκκλίσεων που εντοπίστηκαν στο δείγμα με το μέγεθος του δείγματος. Το ποσοστό αυτό στηρίζεται στα δεδομένα του δείγματος, οπότε ο ελεγκτής για να αποφύγει τον κίνδυνο στον πληθυσμό θα πρέπει να το προσαυξήσει.
- Το μέγιστο ποσοστό παρεκκλίσεων στον πληθυσμό. Ο υπολογισμός αυτού του ποσοστού γίνεται αν προσθέσουμε το ποσοστό παρεκκλίσεων του δείγματος με την προσαύξηση του κινδύνου δειγματοληψίας.

Με τον υπολογισμό αυτών των ποσοστών, ο ελεγκτής θα πρέπει να εντοπίσει τους λόγους που οδήγησαν στις παρεκκλίσεις και ποιες ακριβώς ήταν οι συνέπειες που προκάλεσαν.

Ανεκτό Ποσοστό Παρεκκλίσεων	Μέγεθος Δείγματος
2%	149
6%	49
10%	29
20%	14

Πίνακας του ανεκτού ποσοστού παρεκκλίσεων στο μέγεθος του δείγματος⁴⁰

Συγκρίνοντας το ανεκτό ποσοστό παρεκκλίσεων στο δείγμα με το μέγιστο ποσοστό παρεκκλίσεων στον πληθυσμό, ο ελεγκτής καταλήγει στα τελικά συμπεράσματα. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου θεωρείται αξιόπιστο, όταν το μέγιστο ποσοστό παρεκκλίσεων στον πληθυσμό είναι μικρότερο από το ανεκτό ποσοστό παρεκκλίσεων.

Η διαδικασία εκτέλεσης μιας μη στατιστικής δειγματοληψίας είναι ίδια με τη διαδικασία της στατιστικής δειγματοληψίας, εμφανίζουν όμως διαφορές στα παρακάτω βήματα:

- Στον προσδιορισμό του μεγέθους του δείγματος
- Στην τυχαία επιλογή των μονάδων του δείγματος και
- Στον υπολογισμό και την αξιολόγηση των ευρημάτων του δείγματος.

Κατά τον έλεγχο των ποσοτικών σφαλμάτων των συναλλαγών και των υπολοίπων λογαριασμών, ελέγχεται αν υπάρχουν ποσοτικά σφάλματα στους λογαριασμούς. Με τον έλεγχο

⁴⁰ Καζατζής Ι. Χ., (2006), *Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος*, Εκδόσεις Business Plus A.E., σελ.363

των συναλλαγών γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν, αν οι συναλλακτικές πράξεις του καταστήματος έχουν ποσοτικά σφάλματα. Από την άλλη, με τον έλεγχο των υπολοίπων των λογαριασμών, ο ελεγκτής προσπαθεί να εντοπίσει αν υπάρχουν σφάλματα σε δεδομένη χρονική στιγμή, χωρίς να δίνει έμφαση στον τρόπο που δημιουργήθηκε το υπόλοιπο αυτό.

Όταν ο ελεγκτής χρησιμοποιεί τη μη στατιστική δειγματοληψία πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στα εξής:

- Αναζήτηση συγκεκριμένων σημαντικών στοιχείων
Κατά τη μη στατιστική δειγματοληψία, ο ελεγκτής διαχωρίζει τα στοιχεία σε αυτά που θα ελεγχθούν ατομικά και σε αυτά που θα ελεγχθούν δειγματοληπτικά. Τα στοιχεία που είναι πιθανότερο να εμφανίσουν κάποιο σφάλμα είναι αυτά που ελέγχονται ατομικά. Παραδείγματα τέτοιων στοιχείων είναι ασυνήθιστες συναλλαγές και υψηλού κινδύνου στοιχεία.
- Προσδιορισμός του πληθυσμού και της μονάδας δείγματος
Το μέγεθος του πληθυσμού προσδιορίζεται από τον αριθμό των μονάδων του λογαριασμού που υπόκειται σε έλεγχο, αφού αφαιρεθούν οι μονάδες που θα ελεγχθούν σίγουρα. Ως μονάδα του δείγματος θεωρείται κάθε στοιχείο του πληθυσμού, το οποίο θα επιλεγεί για το δείγμα που θα ελεγχθεί.
- Προσδιορισμός του μεγέθους δείγματος
Για να προσδιοριστεί το μέγεθος του δείγματος, ο ελεγκτής πρέπει να αξιολογήσει τη διασπορά του πληθυσμού, τον κίνδυνο εσφαλμένης αποδοχής, το ανεκτό ποσό σφάλματος, το μέγεθος του πληθυσμού και το μέγεθος του αναμενόμενου ποσού σφάλματος.

3.3.2 Τρόποι αντιμετώπισης από τον ελεγκτή – εσωτερικό έλεγχο

Σύμφωνα με τον Vanasco (1998)⁴¹, όταν ο ελεγκτής κατά τη διάρκεια του ελέγχου αντιληφθεί ότι έχει διαπραχθεί απάτη, θα πρέπει να ασκήσει περαιτέρω έλεγχο και να εντοπίσει τα απαραίτητα στοιχεία, που θα τον βοηθήσουν να κατανοήσει τη χρονική στιγμή που πραγματοποιήθηκε η απάτη, καθώς και τους λόγους που οδήγησαν σε αυτή. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει ο ελεγκτής να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

- Αξιολόγηση του πλαισίου ελέγχου
- Προσδιορισμός των ενδείξεων και των στοιχείων της απάτης

⁴¹ Vanasco R. R., (2008), <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1454267>

- Εντοπισμός των αιτιών και των παραγόντων που θα μπορούσαν να κάνουν πιο εύκολη την πραγματοποίηση της απάτης
- Διενέργεια εκτεταμένου ελέγχου για το συγκεκριμένο συμβάν και
- Επικοινωνία με τη διοίκηση για την πορεία της έρευνας.

Αφού εντοπιστεί η απάτη, είναι σημαντικό να υπάρξει συνεργασία των εσωτερικών ελεγκτών της τράπεζας με εξωτερικούς ελεγκτές, για να επιτευχθεί το καλύτερο αποτέλεσμα. Έρευνες σχετικά με τη συνεργασία εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών και έδειξαν ότι, αυτή μπορεί να αποτρέψει παραποιήσεις στις οικονομικές καταστάσεις των τραπεζών.

Η αντιμετώπιση της απάτης αφού εντοπιστεί, αποτελεί υπόθεση όχι μόνο του ελεγκτή που την αντιλήφθηκε, αλλά και του εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας γενικότερα. Για να μειωθούν οι περιπτώσεις απάτης στα πιστωτικά ιδρύματα, η Τράπεζα της Ελλάδος έχει εκδώσει την Π.Δ.Τ.Ε. 2438/1998, η οποία περιλαμβάνει γενικές αρχές για να έχουν οι τράπεζες αποδοτικά συστήματα ελέγχου. Συγκεκριμένα, τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να περιέχουν όλους τους ελεγκτικούς μηχανισμούς και τις διαδικασίες, ώστε να διασφαλίζεται η λειτουργία της τράπεζας. Ακόμη, πρέπει να γίνει αξιολόγηση των συστημάτων της τράπεζας από την Επιτροπή Ελέγχου Πιστωτικών Ιδρυμάτων, για να μπορέσει να γίνει η σωστή επιλογή εξωτερικών ελεγκτών, για την επίτευξη της συνεργασίας που αναφέρθηκε παραπάνω. Τέλος, τα συστήματα ελέγχου πρέπει να αξιολογούνται και από τη Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης ως προς το βαθμό εκτέλεσης των διαδικασιών και των κανόνων.

3.4. Συμπεράσματα ελέγχου και απάτης

Λόγω της πρόσφατης παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, αποκαλύφθηκε η αδιαφάνεια που υπήρχε στις τράπεζες και η ζημιά που προκλήθηκε εξαιτίας της. Οι απάτες που πραγματοποιήθηκαν, τις περισσότερες φορές διαπράχθηκαν από τους ίδιους τους υπαλλήλους των τραπεζών, καθώς και από άτομα που δεν είχαν εσωτερική σχέση με τα τραπεζικά ιδρύματα. Οι απάτες αφορούσαν κατάχρηση χρημάτων, πλαστές επιταγές, ξέπλυμα χρήματος, νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες ενέργειες και παραποιημένες οικονομικές καταστάσεις. Ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή είναι να εντοπίσει άμεσα και να πετύχει τον περιορισμό των πράξεων αυτών, οι οποίες βλάπτουν τις τράπεζες. Αυτό το επιτυγχάνει με τους ελέγχους, τις συστάσεις και τις προτεινόμενες δικλίδες ασφαλείας. Για να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα μια απάτης, οι διαδικασίες των συναλλαγών γίνονται όλο και πιο περίπλοκες, αφού συνεχώς εντάσσονται νέες δικλίδες ασφαλείας. Αυτό σημαίνει ότι οι ελεγκτές και γενικότερα το τμήμα

εσωτερικού ελέγχου σε μια τράπεζα έχει ιδιαίτερα σημαντικό σκοπό να περιορίσει την πραγμάτωση απάτης στο πιστωτικό ίδρυμα και να βοηθήσει στην εύρυθμη λειτουργία του.

Συνοψίζοντας, η προσπάθεια που γίνεται για την εξαφάνιση των τραπεζικών απατών είναι ένα μεγάλο εγχείρημα, χωρίς όμως να καταφέρνει πάντα να τις εξαλείψει. Παρόλα αυτά, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί το σπουδαιότερο τρόπο αντιμετώπισης τους, συνεισφέροντας στην ελαχιστοποίηση των κρουσμάτων αυτών και στην ορθή λειτουργία των τραπεζών.

3.4.1 Η περίπτωση της BARINGS

Το 1995 ήταν η χρονιά κατά την οποία η τράπεζα Barings⁴² χρεοκόπησε, αφού πραγματοποίησε ζημία ύψους 900 εκ. στερλινών από συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης. Ο υπεύθυνος για αυτή τη ζημία ήταν ο Nick Leeson, ο οποίος ήταν διευθυντής της Barings Futures Singapore (BFS). Αυτός οδήγησε την τράπεζα στην πτώχευση, μετά από απίστευτες λειτουργικές αστοχίες, οι οποίες συνδυάζονταν με μη εξουσιοδοτημένες πράξεις διαπραγμάτευσης και παραποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων. Οι λειτουργικές αστοχίες που συνετέλεσαν στην κατάρρευση του πιστωτικού ιδρύματος αναλύονται παρακάτω.

Αρχικά, οι διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου ήταν ελλιπείς μέχρι και ανεπαρκείς. Το γεγονός αυτό γίνεται κατανοητό από τα εξής:

Ανύπαρκτες διαδικασίες και ελλιπής εποπτεία από τον εσωτερικό έλεγχο

- Απουσία διακριτών αρμοδιοτήτων. Οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες του front office και του back office, δηλαδή αυτών που όντως αναλαμβάνουν τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης και αυτών που εκτελούν τις συμπληρωματικές ενέργειες των διαπραγματεύσεων, δεν ήταν διακριτές. Ο Leeson συγκέντρωσε τις διαδικασίες διαπραγμάτευσης στο πρόσωπό του, χωρίς να του έχουν δοθεί επίσημα αυτές οι αρμοδιότητες. Αυτή η αστοχία βοήθησε τον Leeson να εμφανίζει τις απώλειες, που συνεχώς αυξάνονταν, ως απώλειες ενός πελάτη και όχι του τραπεζικού ιδρύματος.
- Έλεγχος διαδικασιών ανοίγματος λογαριασμών. Οι καταθετικοί λογαριασμοί της τράπεζας δεν ελέγχονταν για τα δικαιολογητικά των πελατών που χρειαζόταν για το άνοιγμα των λογαριασμών, με αποτέλεσμα να μπορέσει ο Leeson να δημιουργήσει ανενόχλητος τον λογαριασμό με τον αριθμό 88888 και να τον διατηρεί με παραπλανητικές συναλλαγές ώστε να μην εμφανίζονται οι απώλειες της τράπεζας.

⁴² Σαπουτζόγλου Γ. Γ., Πεντότης Ν.Χ., (2009), *Τραπεζική Οικονομική*, Τόμος Β, Εκδόσεις Γ. Μπένου σελ. 128-130

- Διαδικασίες τακτοποίησης. Οι διαδικασίες ελέγχου των λογαριασμών και κυρίως των κινήσεων τους ήταν τελείως ανεπαρκείς. Τα μεγάλα υπόλοιπα κεφαλαίων που διακινούνταν μέσα από τον λογαριασμό δεν ελέγχθηκαν από τους εσωτερικούς ελεγκτές, αλλά και δεν υπήρξε σήμα κινδύνου από τα μηχανογραφημένα συστήματα της τράπεζας. Επομένως, ήταν απίθανο να εντοπιστεί ο λογαριασμός αυτό, ο οποίος εμφάνιζε αρνητικό υπόλοιπο.
- Ελλιπής έλεγχος της χρηματοδότησης. Η μητρική τράπεζα, η οποία είχε την έδρα της στο Λονδίνο, συνέχιζε να χρηματοδοτεί τις απώλειες της Barings Futures Singapore, χωρίς να διενεργεί έλεγχο για την αναζήτηση των αιτιών που η τράπεζα χρειαζόταν όλο και μεγαλύτερη χρηματοδότηση, δείχνοντας μεγάλη εμπιστοσύνη στις ενέργειες του Nick Leeson. Εκμεταλλευόμενος την αδιαφορία των εμπλεκόμενων και τις ανύπαρκτες αναφορές, δημιούργησε επαναλαμβανόμενα συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης με αποτέλεσμα την υπέρογκη ζημιά.
- Διαδικασίες αποτίμησης. Τα αποτελέσματα που εμφανίζονταν στις οικονομικές καταστάσεις της τράπεζας δεν αντιστοιχούσαν σε εμπειριστατωμένα τεκμήρια. Γι αυτό και παρόλο που στις καταστάσεις παρουσιάζονταν κέρδη, στην πραγματικότητα η τράπεζα αντιμετώπιζε ήδη ένα μεγάλο ποσό ζημίας.
- Αναφορές του εσωτερικού και του εξωτερικού ελέγχου. Πολλοί έλεγχοι είχαν προσδιορίσει την έλλειψη όλων των παραπάνω διαδικασιών, χωρίς όμως να γίνεται κάποια προσπάθεια διόρθωσης των προβλημάτων αυτών.

Ελάχιστη συμμετοχή των στελεχών της τράπεζας σε διαπραγματεύσεις

Τα στελέχη της διοίκησης δεν συμμετείχαν στις διαδικασίες διαπραγμάτευσης. Αυτό είχε ως συνέπεια, να μην γνωρίζουν το μέγεθος του κινδύνου που ελλόχευε από αυτές τις διαπραγματεύσεις. Λόγω της άγνοιας αυτής, θεωρούσαν φυσιολογικά τα εικονικά κέρδη που παρουσίαζαν οι οικονομικές καταστάσεις και επομένως δεν διενεργούσαν κανένα έλεγχο για την εξακρίβωση των στοιχείων αυτών.

Ανύπαρκτα συστήματα διαχείρισης κινδύνου

Η τράπεζα δεν εφάρμοζε τις αναγκαίες διαδικασίες για τη διαχείριση των κινδύνων. Σε ότι αφορά τον κίνδυνο αγοράς, η BFS κατέθετε αναφορές, οι οποίες όμως δεν μπορούσαν να επαληθευτούν από αμερόληπτους φορείς. Δεν υπήρχαν πληροφοριακά συστήματα διασταύρωσης των χρεώσεων και πιστώσεων των λογαριασμών με τα αντίστοιχα συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης.

Στελέχωση της τράπεζας με άπειρο προσωπικό

Ακόμη ένας παράγοντας που οδήγησε στη χρεοκοπία ήταν η χαμηλή ποιοτική επάρκεια του προσωπικού. Οι υπάλληλοι που απασχολούσε η BFS ήταν πάρα πολλοί αλλά χωρίς να έχουν την απαραίτητη εξειδικευμένη γνώση και εκπαίδευση του προσωπικού σε σύνθετα χρηματοοικονομικά προϊόντα. Τα γεγονότα αυτά, σε συνδυασμό με την ελλιπή εποπτεία, οδήγησε στην αδυναμία πληροφόρησης σχετικά τις ενέργειες του Nick Leeson.

Στην έκθεση που δημοσίευσε η Τράπεζα της Αγγλίας που αφορούσε την κατάρρευση της Barings, τα σπουδαιότερα ερωτήματα που τέθηκαν ήταν τα εξής⁴³ :

- Πως πραγματοποιήθηκαν οι μαζικές απώλειες;
- Γιατί δεν έγινε αντιληπτή εγκαίρως η πραγματική κατάσταση της τράπεζας;

Οι απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτά τα ερωτήματα έδωσαν τα παρακάτω συμπεράσματα :

Οι μαζικές απώλειες πραγματοποιήθηκαν με συναλλαγές οι οποίες δεν κοινοποιήθηκαν στα αρμόδια στελέχη της τράπεζας και χωρίς τις απαραίτητες εξουσιοδοτήσεις. Η αδυναμία του εντοπισμού της πραγματικής κατάστασης της τράπεζας αποδόθηκε στην ανεπάρκεια των συστημάτων ελέγχου που διέθετε η τράπεζα, καθώς και στην αδιαφορία των διευθυντικών στελεχών σε αναφορές εσωτερικών ελεγκτών. Τέλος, η πραγματική κατάσταση της τράπεζας δεν ελέγχθηκε ποτέ πριν από την κατάρρευση της από εξωτερικούς ελεγκτές, εποπτικές αρχές και διακανονιστές σύνθετων χρηματοοικονομικών προϊόντων.

⁴³ Ρεπούσης Σ., (2010), *Χρηματοοικονομική Απάτη & Διαφθορά*, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ Α.Ε., σελ. 23

Κεφάλαιο 4

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές (Σ&Ε) είναι ένα φαινόμενο, το οποίο αυξάνεται όσο προχωρά η παγκοσμιοποίηση και εντείνεται ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων για μερίδια αγοράς και μείωση του λειτουργικού κόστους. Στόχος των επιχειρήσεων – αγοραστών είναι να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες για την μείωση κόστους, και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς και τον κύκλο εργασιών.

Συνεπώς οι Σ&Ε αποτελούν αξιόλογο εργαλείο, για να ενισχυθεί η ανταγωνιστική ικανότητα του αγοραστή και πιθανώς να διασωθεί η εταιρία στόχος από την εξαφάνιση. Έτσι οι Σ&Ε μπορούν να συνεισφέρουν στην μακροχρόνια ανάπτυξη βιώσιμων επιχειρήσεων.

4.1 Ορισμός Συγχωνεύσεων & Εξαγορών

«Συγχώνευση επιχειρήσεων ή εταιριών είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων ή εταιρειών σε μια ενιαία εταιρία, η οποία (συνένωση) γίνεται με σύμβαση που καταρτίζεται μεταξύ τους», (Λαζαρίδης Γ. και Παπαδόπουλος Δ., 2006). Επίσης ο Καραγιάννης (2003), ορίζει ότι «Συγχώνευση επιχειρήσεων είναι δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις που λειτουργούσαν μέχρι τώρα χωριστά η κάθε μία, στο εξής θα λειτουργούν ως μία επιχείρηση που θα έχει δική της νομική μορφή».

Επομένως, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η Συγχώνευση (Merger) είναι η ενσωμάτωση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων σε μία ενιαία επιχείρηση, με ενιαία νομική μορφή, οργανωτική δομή και απαρτίζεται με ομοιογενείς κανόνες και διαδικασίες.

Η περίπτωση της απορρόφησης μιας τράπεζας μέσω εξαγοράς ορίζεται ως εξής : «Συγχώνευση είναι η ενοποίηση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, κατά την οποία τα περιουσιακά στοιχεία της απορροφώμενης εταιρίας μεταβιβάζονται στην απορροφώσα επιχείρηση. Η απορροφώμενη επιχείρηση παύει να υφίσταται ως υποκείμενο δικαίου, ενώ η απορροφώσα την διαδέχεται σε όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις της», (Κυριαζής Δ., 2007)

Η Εξαγορά (Acquisition) είναι η διαδικασία απόκτησης ενός τμήματος ή ολόκληρης της επιχείρησης από την εξαγοράζουσα επιχείρηση, η οποία αποκτά τον έλεγχο της εξαγορασθείσας. Η εξαγορασθείσα επιχείρηση εμφανίζεται ως θυγατρική έπειτα από την ολοκλήρωση της εξαγοράς.

4.1.1 Είδη⁴⁴ Συγχωνεύσεων & Εξαγορών

Η επιλογή του είδους της συγχώνευσης ή εξαγοράς γίνεται σύμφωνα με το στόχο της επιχείρησης - αγοραστή. Ο βασικός στόχος μπορεί να είναι η περαιτέρω ανάπτυξη και η ανοδική πορεία στην αγορά.

Τα είδη⁴⁵ των Σ&Ε διακρίνονται :

- Σύμφωνα με τη στρατηγική ολοκλήρωσης:

Οριζόντια συγχώνευση (horizontal merger): αφορά στη βελτίωση θέσης της κύριας επιχείρησης στην αγορά σε όμοιο τμήμα δραστηριοποίησης.

Κάθετη συγχώνευση (vertical merger): αφορά στον έλεγχο της κύριας επιχείρησης σε διάφορα τμήματα και διαφορετικά επίπεδα δραστηριοποίησης.

Υβριδικές συγχωνεύσεις (hybrid mergers): αφορά στην επέκταση σε διαφορετικούς κλάδους παραγωγής με στόχο τη διάσπαση κινδύνων, τη μείωση κόστους και τις συνέργειες.

- Σύμφωνα με τη διαδικασία ολοκλήρωσης:

Καταχρηστική συγχώνευση : αφορά στη διάλυση των επιχειρήσεων και στην επανίδρυση μίας νέας επιχείρησης, ενώνοντας τα περιουσιακά στοιχεία των επιχειρήσεων που εμπλέκονται.

Κατά κυριολεξία συγχώνευση : αφορά στην ενοποίηση των νομικών προσώπων των επιχειρήσεων μέσω της διείσδυσης του ενιαίου νομικού προσώπου πλέον στις περιουσίες των συγχωνευμένων επιχειρήσεων.

Εχθρική (hostile) : αφορά στη πραγματοποίηση της συγχώνευσης ή της εξαγοράς χωρίς να έχει συναινέσει το μανάτζμεντ της εξαγορασμένης επιχείρησης.

Φιλική (friendly) : αφορά στη πραγματοποίηση της συγχώνευσης ή της εξαγοράς έπειτα από συμφωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων.

Ενσωμάτωση εξαγορασμένης επιχείρησης στην αγοράστρια επιχείρηση (acquisition and integration) : δημιουργείται μία ενιαία οργανωτική δομή μεταξύ των επιχειρήσεων

Αυτόνομη λειτουργία της εξαγορασμένης επιχείρησης από την αγοράστρια επιχείρηση (acquisition and separation) : η συγχώνευση ή η εξαγορά πραγματοποιείται, για να αλληλοσυμπληρώνονται τα προϊόντα των επιχειρήσεων.

- Σύμφωνα με τη θέση της επιχείρησης:

Συγχώνευση ισοδύναμων επιχειρήσεων (merger of equals)

Συγχώνευση άνισων επιχειρήσεων (merger of unequals)

⁴⁴ Γεωργόπουλος Α., 2004, Αναδιοργάνωση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις: Παπαζήση, σελ. 159-160

⁴⁵ Κυριαζής Α. Δ., 2007, Συγχωνεύσεις και Εξαγορές, Εκδόσεις: ΚΩΝ/ΝΟΥ ΣΜΠΙΛΙΑ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε., Αθήνα : Πανεπιστημιακό, σελ. 17

4.1.2 Ιστορική Αναδρομή Συγχωνεύσεων & Εξαγορών

Οι Σ&Ε εμφανίστηκαν για πρώτη φορά στις Η.Π.Α. το 1890, στο Ηνωμένο Βασίλειο τη δεκαετία του 1960 και στην Ευρωπαϊκή Ένωση κυριάρχησαν από τη δεκαετία του 1980.

Στις Η.Π.Α.⁴⁶ εμφανίστηκαν πέντε (5) κύματα συγχωνεύσεων και εξαγορών από το 1890 έως σήμερα. Συγκεκριμένα το 1890-1905 στις συγχωνεύσεις και εξαγορές κυριαρχούσε το μονοπώλιο και η επιδίωξή του, τη δεκαετία του 1920 δημιουργούνταν ολιγοπώλια, τη δεκαετία του 1960 οι επιχειρήσεις χρειάζονταν ανάπτυξη, (επομένως το μονοπώλιο εξασθενούσε), ενώ τη δεκαετία του 1980 πραγματοποιούνταν σε αξιόλογο βαθμό εχθρικές εξαγορές μέσω κεφαλαιακών δανείων και ομολόγων με υψηλό κίνδυνο. Τέλος τη δεκαετία του 1990 οι επιχειρήσεις υλοποιούσαν εξαγορές, για να καταστούν ανταγωνιστικές σε παγκόσμιο επίπεδο σε θέματα τεχνολογίας, δημιουργώντας παγκόσμιους οργανισμούς και μεγιστοποιώντας το κέρδος των μετόχων.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση εμφανίστηκαν τρία (3) κύματα συγχωνεύσεων και εξαγορών. Οι χρονικές περίοδοι είναι 1987-1992, 1995-2001 και το 2004. Οι αιτίες είναι η ανάπτυξη ανταγωνισμού με παγκόσμιες επιχειρήσεις⁴⁷.

Στην Ελλάδα οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές εμφανίστηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1990 με τις λεγόμενες αντίστροφες συγχωνεύσεις⁴⁸. Δηλαδή η εταιρεία αγοραστής αποκτά ένα αξιόλογο πακέτο μετοχών, για να ελέγξει την εισηγμένη εταιρεία στόχο. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές στην Ελλάδα είναι νομικά θεσμοθετημένες κυρίως για τα τραπεζικά ιδρύματα. Τα προβλήματα που υπάρχουν στις συγχωνεύσεις και στις εξαγορές είναι η γραφειοκρατία, το εργασιακό καθεστώς, η έλλειψη ανταγωνισμού και η αλαζονεία των στελεχών. Τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα προβαίνουν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές, εξαιτίας των συνεχών ιδιωτικοποιήσεων της αγοράς, που έχουν λάβει χώρα τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα.

⁴⁶ Κυριαζής Α. Δ., 2007, Συγχωνεύσεις και Εξαγορές, Εκδόσεις: ΚΩΝ/ΝΟΥ ΣΜΠΙΛΙΑ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε., Αθήνα : Πανεπιστημιακό, σελ. 21-25

⁴⁷ Κυριαζής Α. Δ., 2007, Συγχωνεύσεις και Εξαγορές, Εκδόσεις: ΚΩΝ/ΝΟΥ ΣΜΠΙΛΙΑ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε., Αθήνα : Πανεπιστημιακό, σελ. 21-25

⁴⁸ Αντίστροφες συγχωνεύσεις: οι ιδιωτικές εταιρείες δεν καταφεύγουν σε αρχική δημόσια προσφορά. Investopedia. Reserve Takeover. Διαθέσιμο στο: <http://www.investopedia.com/terms/r/reversetakeover.asp>

4.1.3 Τρόποι και Διαδικασίες Συγχωνεύσεων & Εξαγορών Τραπεζικών Ιδρυμάτων

Διαδικασία Συγχώνευσης Τραπεζικών Ιδρυμάτων

- Συντάσσονται, το έγγραφο Σχεδίου Συμβάσεως Συγχωνεύσεων (Σ.Σ.Σ.) και οι εκθέσεις των Διοικητικών Συμβουλίων (Δ.Σ.) των τραπεζικών ιδρυμάτων, τα οποία περιλαμβάνουν τους λόγους και τη μορφή της συγχώνευσης.
- Από Επιτροπή Εμπειρογνομόνων εκτιμώνται τα περιουσιακά στοιχεία, αξιολογούνται οι υποχρεώσεις των τραπεζών και συντάσσεται έκθεση.
- Αναρτάται η περίληψη του Σχεδίου Συμβάσεως Συγχωνεύσεων (Σ.Σ.Σ.) και η παροχή εγγυήσεων για τους πιστωτές των τραπεζών σε ημερήσια οικονομική εφημερίδα.
- Απαιτείται να ανακοινωθεί η απόφαση και η έγκριση για το Σ.Σ.Σ. από τη Γενική Συνέλευση και ενημερώνονται οι μέτοχοι για την οικονομική κατάσταση των τραπεζών.
- Υποβάλλεται αίτηση στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, για να εγκριθεί το Σ.Σ.Σ.. Η έκθεση της εξεταστικής επιτροπής δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (Φ.Ε.Κ.)⁴⁹.
- Συντάσσεται συμβόλαιο σύστασης του ομίλου, περιλαμβάνει την περίληψη από το καταστατικό ίδρυσης του ομίλου έπειτα από τη συγχώνευση και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (Φ.Ε.Κ.)⁵⁰.
- Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) αναλαμβάνει τις διαδικασίες έκδοσης νέων τίτλων, την ακύρωση των παλιών τίτλων και την έναρξη νέων μετοχών στο Χρηματιστήριο Αθηνών.

Διαδικασία Εξαγοράς Τραπεζικών Ιδρυμάτων⁵¹

- Ορίζεται η στρατηγική διαδικασία πραγματοποίησης της εξαγοράς.
- Επιλέγονται και αναλύονται οι τράπεζες - στόχοι.
- Αναπτύσσεται επικοινωνία εμπιστοσύνης με τους διοικητές των τραπεζών - στόχων.
- Εκτιμάται η αξία της τράπεζας.

⁴⁹ Κυριαζής Α. Δ., 2007, Συγχωνεύσεις και Εξαγορές, Εκδόσεις: ΚΩΝ/ΝΟΥ ΣΜΠΛΙΑ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε., Αθήνα : Πανεπιστημιακό, σελ. 210

⁵⁰ Καραγιάννης Ι. Δ., 2003, Συστάσεις – Μετατάξεις – Μετατροπές – Συγχωνεύσεις – Λύσεις & Εκκαθαρίσεις Επιχ/σεων, Έκδοση Γ', Θεσσαλονίκη 2003, σελ. 213

⁵¹ Γεωργόπουλος Α., 2004, Αναδιοργάνωση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις: Παπαζήση, σελ. 170-174

- Πραγματοποιείται η σύνθεση της συμφωνίας και γίνονται διαπραγματεύσεις μεταξύ των διοικήτων.
- Προσαρμόζονται οι στόχοι της εξαγορασθείσας τράπεζας σύμφωνα με το νέο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Η διαδικασία συγχωνεύσεων και εξαγορών χωρίζεται σε τρία (3) στάδια, τα οποία είναι:

- α) το στάδιο πριν την εξαγορά,
- β) το στάδιο κατά τη διάρκεια της εξαγοράς και
- γ) το στάδιο έπειτα από την εξαγορά.

α) Το στάδιο πριν την εξαγορά είναι η προετοιμασία, στην οποία, διευκρινίζεται η θέση της τράπεζας στην αγορά, τα δυνατά και αδύνατα σημεία της. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να καθοριστούν οι μελλοντικοί στρατηγικοί στόχοι, για να τεθεί το πλαίσιο επιτυχίας της εξαγοράς. Σε αυτό το στάδιο εξετάζονται τα οικονομικά στοιχεία και το μερίδιο αγοράς που κατέχει η τράπεζα, η οποία θα εξαγορασθεί. Η επιλογή του τύπου της τράπεζας στόχου εξαρτάται από τους λόγους που η τράπεζα - αγοραστής προβαίνει στην εξαγορά. Συνήθως ο στόχος μιας εξαγοράς είναι η ενδυνάμωση της τράπεζας – αγοραστής στον ανταγωνισμό.

β) Το στάδιο κατά τη διάρκεια της εξαγοράς αρχίζει μόλις η τράπεζα - αγοραστής έχει επιλέξει την τράπεζα που θα εξαγοράσει και ξεκινάνε οι διαπραγματεύσεις. Οι διαπραγματεύσεις για την αγοροπωλησία αφορούν στην τιμή και τον τρόπο της εξαγοράς, τη σύνταξη του συμβολαίου και επιπλέον συμφωνίες σχετικές με την εξαγορά. Να σημειωθεί, ότι η τιμή της εξαγοράς καθορίζεται από τα κέρδη της τράπεζας στόχου, την τιμή της μετοχής της στο χρηματιστήριο και άλλες στρατηγικές παραμέτρους (επιχειρησιακό σχέδιο, νέα επενδυτικά προγράμματα κλπ.).

γ) Το στάδιο έπειτα από την εξαγορά έρχεται με την υπογραφή του συμβολαίου. Σε αυτό το στάδιο ενσωματώνεται η εξαγορασθείσα τράπεζα στην τράπεζα - αγοραστή και επιλύονται θέματα, όπως η σχέση μεταξύ τους, οι δραστηριότητες, οι λειτουργίες, η ανάπτυξη τμημάτων και προϊόντων & υπηρεσιών και οι τυχόν πολιτισμικές διαφορές.

4.1.3.1 Οργανωτικές Μορφές⁵²

Το πιο σημαντικό σημείο στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές είναι η ενοποίηση των επιχειρήσεων. Για το μέγιστο βαθμό επιτυχίας της Σ&Ε πρέπει να ακολουθηθούν σωστά οργανωμένες στρατηγικές και έλεγχοι.

⁵² Γεωργόπουλος Α., 2004, Αναδιοργάνωση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις: Παπαζήση, σελ. 175-183

Τα στρατηγικά ζητήματα που πρέπει να οργανωθούν είναι:

- Ο σχηματισμός της νέας οργανωτικής δομής της τράπεζας
- Λήψη απόφασης για τη διοίκηση της νέας τράπεζας
- Θέσπιση κανόνων οργανωτικής συμπεριφοράς της νέας τράπεζας

Ταυτόχρονα πρέπει να πραγματοποιείται συστηματικός έλεγχος και να ελέγχεται το επίπεδο:

- Εφαρμογής του στρατηγικού στόχου και των προσδοκιών της διοίκησης στη συγχώνευση και στην εξαγορά,
- Επιδίωξης των κερδών, πωλήσεων, αποδοτικότητας, κ.α.,
- Ενίσχυσης και βελτίωσης των επιχειρηματικών λειτουργιών.

Οι μορφές ολοκλήρωσης που προκύπτουν από την εξαγορά τραπεζών αλλά και των άλλων επιχειρήσεων είναι:

α) Αυτονομία

Η κάθε τράπεζα που συμμετείχε στην εξαγορά έχει ανεξάρτητη νομική μορφή και αυτό συμβαίνει, διότι μπορεί να έχουν διαφορές στους στόχους ή τα τραπεζικά προϊόντα να συνυπάρχουν συμπληρωματικά.

Στη μορφή της αυτονομίας οι εμπλεκόμενες τράπεζες δεν υφίστανται αλλαγές στη διοίκηση, οι υπάλληλοι δεν εντάσσονται σε νέο πολιτισμικό περιβάλλον και υπάρχει πιο εύκολα η δυνατότητα μεταπόλησης της εξαγορασθείσας τράπεζας. Είναι μία μορφή που προτιμούν οι τράπεζες, οι οποίες πραγματοποιούν εξαγορά για πρώτη φορά, διότι δεν υπάρχουν οι κατάλληλες γνώσεις και εμπειρίες για την πλήρη ολοκλήρωση του εξαγορασθέντος τραπεζικού ιδρύματος. Όμως δεν εξασφαλίζεται, ότι η αποδοτικότητα θα παραμείνει στο ίδιο επίπεδο, όπως πριν την πραγματοποίηση της εξαγοράς. Αυτό συμβαίνει, σε ορισμένες περιπτώσεις, διότι δεν υπάρχει αποσαφήνιση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων και των ρόλων μεταξύ των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να μην πραγματοποιείται ενδελεχής έλεγχος.

β) Μερική ολοκλήρωση

Η εξαγορά πραγματοποιείται σε ορισμένα τμήματα της εξαγορασθείσας τράπεζας. Τα υπόλοιπα τμήματα καταργούνται, διότι προϋπάρχουν ήδη στην τράπεζα αγοραστή. Για να εφαρμοστεί η μερική ολοκλήρωση προϋποθέτει σχετική εμπειρία και εξειδίκευση στις εξαγορές.

γ) Πλήρης ολοκλήρωση

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να γίνουν μία ενιαία επιχείρηση, αλλάζοντας ευρέως τις λειτουργίες και τις δομές τους. Είναι μία δύσκολη μορφή ολοκλήρωσης, διότι πρέπει να εξαλειφθούν οι διαφορές και οι επικαλύψεις στις διαδικασίες, στη διαχείριση των

χρηματοοικονομικών θεμάτων, να ομαδοποιηθούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, να βελτιωθεί και να ορθολογικοποιηθεί η τεχνολογία και να εξομαλυνθούν οι διαφορές στις πολιτισμικές κουλτούρες.

Τα στάδια της οργανωτικής ολοκλήρωσης είναι:

1. Σύσταση μιας ομάδας για τη διαδικασία της ολοκλήρωσης
2. Διευκρίνιση των σημείων, που θέλουν ιδιαίτερη προσοχή, καθ' όλη τη διάρκεια της ολοκλήρωσης
3. Ορισμός νέων στρατηγικών διαδικασιών και πόρων, που θα χρειαστούν για την ολοκλήρωση
4. Ανάπτυξη της φιλοσοφίας και των στόχων, που πρέπει να επιτύχουν
5. Καθιέρωση της νέας οργανωτικής δομής
6. Στελέχωση της νέας τράπεζας
7. Τοποθέτηση ικανών διευθυντικών στελεχών, ιδιαίτερα εκείνων που έπαιξαν πρωταγωνιστικό ρόλο στην όλη διαδικασία της Σ&Ε.

4.1.4 Κίνητρα & Αντικίνητρα Συγχωνεύσεων & Εξαγορών

Τα κίνητρα⁵³ των συγχωνεύσεων και των εξαγορών μεταξύ των τραπεζών έχουν οικονομικό, διοικητικό, χρηματοοικονομικό και στρατηγικό χαρακτήρα.

Τα οικονομικά κίνητρα είναι:

- Η μεγιστοποίηση των κερδών της τράπεζας.
- Η αύξηση της αξίας των μετοχών της απορροφώσας τράπεζας,

τα οποία μπορούν να επιτευχθούν μέσω συνεργειών. Οι συνέργειες χωρίζονται σε :

- λειτουργικές,
- διοικητικές και
- χρηματοοικονομικές.

Οι λειτουργικές συνέργειες προκύπτουν από οικονομίες κλίμακος (economies of scale), οικονομίες εύρους προϊόντων (economies of scope) και οικονομίες μάθησης και εμπειρίας (economies of learning/experience curve). Οι διοικητικές συνέργειες προκύπτουν από καταμερισμό ικανοτήτων στις διοικητικές ομάδες ή από τη δημιουργία μία νέας εξειδικευμένης ομάδας. Οι χρηματοοικονομικές συνέργειες προκύπτουν από την αυξημένη δανειακή ικανότητα (increased debt capacity), τις επενδυτικές ευκαιρίες (growth opportunities) και τις

⁵³ Κυριαζής Α. Δ., 2007, Συγχωνεύσεις και Εξαγορές, Εκδόσεις: ΚΩΝ/ΝΟΥ ΣΜΠΙΛΙΑ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε., Αθήνα : Πανεπιστημιακό, σελ. 29-37

φορολογικές εξοικονομήσεις (tax savings). Οι συνέργειες⁵⁴ δεν πραγματοποιούνται σε περίπτωση μη επιτυχημένης ολοκλήρωσης της συγχώνευσης ή της εξαγοράς. Είναι συχνό φαινόμενο της μη επιτυχημένης ολοκλήρωσης, διότι μπορεί να προκύψουν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους επικαλούμενοι το φόβο του αγνώστου και το φόβο της απώλειας. Οι φόβοι αυτοί περικλείουν τη μείωση των μισθών, την υποβάθμιση, τη μετάθεση σε άλλο εργασιακό περιβάλλον μέσα στον όμιλο, την έλλειψη αυτονομίας, την αύξηση του ελέγχου και την εκτέλεση επιπρόσθετων ή νέων καθηκόντων.

- Αύξηση δύναμης στην αγορά,

η οποία επιτυγχάνεται με την μείωση του ανταγωνισμού, καθώς οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές συχνά μπορούν να οδηγούν στο μονοπώλιο ή ολιγοπώλιο, με την ανατίμηση της αξίας του τραπεζικού ιδρύματος, με την υπερβολική αντίδραση των επενδυτών και της αγοράς σε ανακοινώσεις καλών ή κακών πληροφοριών, που αφορούν στη μικρο και μακροοικονομία, και βασίζονται στη θεωρία παιγνίων στοχεύοντας να επηρεάσουν τις κινήσεις των ανταγωνιστών.

Τα διοικητικά κίνητρα είναι:

- Ο αποτελεσματικός έλεγχος στην απόδοση των μετόχων,

διότι τα συμφέροντα των ιδιοκτητών μετόχων και των εκπροσώπων εργαζομένων διαφέρουν, αδιαφορώντας για τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Αυτό συμβαίνει, όταν το διοικητικό προσωπικό δεν κατέχει μετοχικό κεφάλαιο, οπότε δεν έχει μακροχρόνια συμφέροντα, με συνέπεια να αυξάνει τις χρηματικές του απολαβές και το μέγεθος της τράπεζας εις βάρος της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας της με επενδυτικές κινήσεις εντυπωσιασμού.

- Η αντιμετώπιση της αλαζονείας του διοικητικού προσωπικού,

διότι η τυχόν φθίνουσα πορεία της τράπεζας μπορεί να οφείλεται στις αρνητικές αποδόσεις των διοικητικών στελεχών, τα οποία έχουν έπαρση για τις ικανότητές τους βασιζόμενα σε κάποιες επιτυχίες στο παρελθόν, κάνοντας λάθος αποτιμήσεις και εκτιμήσεις. Η αλαζονεία του διοικητικού προσωπικού μπορεί να θεωρηθεί και ως αντικίνητρο, διότι αν δεν υπάρχουν οι σωστές εκτιμήσεις για μια συγχώνευση ή εξαγορά, τότε μπορεί να υπάρξει πλήρη πτώση των αποδόσεων της τράπεζας.

Το χρηματοοικονομικό κίνητρο είναι:

- Η εξαγορά ως επένδυση,

⁵⁴ Γεωργόπουλος Α., 2004, Αναδιοργάνωση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις: Παπαζήση, σελ. 168-170

σημαίνει, ότι το δικαίωμα προαίρεσης αγοράς περιουσιακών στοιχείων ενός τραπεζικού ιδρύματος δίνει λύσεις στην ανάπτυξη και στον στρατηγικό χαρακτήρα της τράπεζας, που προβαίνει σε εξαγορά.

Τα στρατηγικά κίνητρα είναι:

- αύξηση μεριδίου στην αγορά
- απόκτηση δικτύων διανομής

Τα αντικίνητρα είναι: διοικητικά, χρηματοοικονομικά και στρατηγικά

- Η αλαζονεία του διοικητικού προσωπικού της εξαγοράζουσας τράπεζας,

διότι αν δεν υπάρχουν οι σωστές εκτιμήσεις για μια συγχώνευση ή εξαγορά, τότε μπορεί να υπάρξει πλήρη πτώση των αποδόσεων της νέας τράπεζας.

- Ο έλεγχος της αγοράς,

δηλαδή, σε περίπτωση πτώσης των μετοχών του έπειτα από επιβλαβείς αποφάσεις του διοικητικού προσωπικού για τα συμφέροντα των μετόχων, τότε ακυρώνεται η εξαγορά.

- Πολιτισμικές και πολιτικές διαφορές⁵⁵,

τα τραπεζικά ιδρύματα μεταξύ τους έχουν διαφορές στις εργασιακές διαδικασίες και λειτουργίες. Σε περίπτωση συγχώνευσης ή εξαγοράς πολύ διαφορετικών τραπεζικών ιδρυμάτων οι εργαζόμενοι από την τράπεζα, που συγχωνεύτηκε ή εξαγοράστηκε, μπορεί να υποστούν πολιτισμικό σοκ και να νιώθουν ότι περιορίζεται η δράση τους. Τέτοιες διαφορές μεταξύ των τραπεζών αναφέρονται σε θέματα τμηματοποίησης, δυνατών και αδύνατων σημείων, ευκαιριών και απειλών, καθώς και στα στοχευμένα προϊόντα - υπηρεσίες σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών.

4.2.1 Νομικό Πλαίσιο Συγχωνεύσεων & Εξαγορών

Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο οι συγχωνεύσεις πραγματοποιούνται με τρεις (3) τρόπους⁵⁶:

1. Απορρόφηση του τραπεζικού ιδρύματος από την επενδύτρια τράπεζα
2. Συνένωση των συγχωνευόμενων τραπεζών και ίδρυση μίας νέας τράπεζας
3. Εξαγορά ενός ή περισσότερων τραπεζικών ιδρυμάτων από ένα άλλο τραπεζικό ίδρυμα.

Οι διατάξεις⁵⁷ που σχετίζονται με τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές είναι:

⁵⁵ Ανδρικοπούλου Ε., Deloitte & Touche., 2002, Εξαγορές + Συγχωνεύσεις στην Ελλάδα, Αθήνα: Εκδόσεις Κέρκυρα, σελ. 16

⁵⁶ Κυριαζής Α. Δ., 2007, Συγχωνεύσεις και Εξαγορές, Εκδόσεις: ΚΩΝ/ΝΟΥ ΣΜΠΗΛΙΑ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε., Αθήνα : Πανεπιστημιακό, σελ. 203-209

⁵⁷ Καραγιάννης Ι. Δ., 2003, Συστάσεις – Μετατάξεις – Μετατροπές – Συγχωνεύσεις – Λύσεις & Εκκαθαρίσεις Επιχ/σεων, Έκδοση Γ', Θεσσαλονίκη 2003, σελ. 217-220

Κ.Ν. 2190/20	Ν.Δ. 1297/72	Ν. 2166/93
Η εξαγοραζόμενη τράπεζα μεταβιβάζει τα στοιχεία ενεργητικού και παθητικού έναντι αξιών των δικαιωμάτων στους μετόχους.	Στη συγχώνευση επιχειρήσεων γίνεται ενσωμάτωση στοιχείων ενεργητικού και παθητικού έναντι αξιών των δικαιωμάτων στους μετόχους.	Συγκάλεση Διοικητικού Συμβουλίου ή Διαχειριστών Έκτακτων Γενικών Συνελεύσεων
Στη συγχώνευση με απορρόφηση ή ίδρυση νέου τραπεζικού ιδρύματος οι μέτοχοι δικαιούνται την αξία των μετοχών της απορροφώμενης τράπεζας.	Εκτίμηση περιουσιακών στοιχείων	Απόφαση για εκλογή Ορκωτού Ελεγκτή ή έλεγχο από ελεγκτή της ΔΥΟ ή έλεγχο από Επιτροπή
Το υψηλότερο όριο της αξίας όλων των νέων μετοχών πρέπει να είναι ισοδύναμο με την καθαρή θέση της απορροφώμενης τράπεζας.	Απογραφή και σύνταξη ισολογισμού για την απορροφώμενη επιχείρηση κατά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης και για τις δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις κατά την εκτίμηση	Απορρόφηση επιχείρησης εφόσον υπάρχει ισολογισμός για 12 μήνες ή περισσότερο χρονικό διάστημα
Εκτίμηση περιουσιακών στοιχείων		Στη συγχώνευση επιχειρήσεων γίνεται ενσωμάτωση στοιχείων ενεργητικού και παθητικού έναντι αξιών των λογιστηρίων
		Διευκολύνσεις και φορολογικές απαλλαγές
		Δημιουργία σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ των

		επιχειρήσεων για το κεφάλαιο της νέας επιχείρησης
--	--	---

Εν συντομία, η νομοθεσία⁵⁸ για τις συγχωνεύσεις των τραπεζών προβλέπει τη διάλυση της απορροφώμενης τράπεζας, χωρίς να ρευστοποιηθεί, ενσωματώνοντας τα στοιχεία ενεργητικού και παθητικού στην κυρίαρχη τράπεζα. Τέλος καλείται η νέα τράπεζα, η οποία προκύπτει από την ολοκλήρωση της συγχώνευσης, να συντάξει ισολογισμό.

4.3 Επιπτώσεις στον Εσωτερικό Έλεγχο από τις Συγχωνεύσεις & Εξαγορές Πιστωτικών Ιδρυμάτων

Μια συγχώνευση ή εξαγορά μεταξύ τραπεζικών ιδρυμάτων μπορεί να έχει επιπτώσεις από τη διοίκηση μέχρι τον υπάλληλο. Οι επιπτώσεις ποικίλουν ανάλογα σε ποιο βαθμό επηρεάζονται τα τμήματα των τραπεζών που εμπλέκονται.

Τα διοικητικά στελέχη⁵⁹ επηρεάζονται και αυτά από τον τρόπο της Σ&Ε. Σε περίπτωση εφαρμογή αυστηρού ή πειθαρχικού κλίματος στις διαδικασίες επικρατεί δυσάρεστη διάθεση, διότι οι αλλαγές μπορεί να είναι ριζικές. Αντίθετα, όταν η πρόθεση είναι υπέρ των συνεργειών, οι αλλαγές είναι ελάχιστες. Η κύρια αλλαγή που παρατηρείται είναι στις αποδοχές με θετικό πρόσημο των διοικητικών στελεχών, ενώ των μετόχων οι αποδοχές μπορεί να υποστούν μείωση. Επίσης η αλαζονεία των διοικητικών στελεχών μπορεί να προκαλέσει ανεπανόρθωτη ζημιά στην τράπεζα, εάν δεν έχουν υπολογίσει σωστά τη σημαντικότητα των απαιτήσεων, στηριζόμενοι σε επιτυχίες στο παρελθόν.

Οι επιπτώσεις στους υπάλληλους των τραπεζών είναι πιο ισχυρές, διότι καλούνται να προσαρμοστούν με όλες τις αλλαγές των διαδικασιών, οι οποίες προέρχονται από τη διοίκηση. Οι υπάλληλοι έχουν το φόβο της απόλυσης, της αλλαγής αρμοδιοτήτων και άλλων αλλαγών σχετικών με την αναδιάρθρωση του προσωπικού.

4.4 Σ&Ε και εσωτερικός έλεγχος

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές επιδιώκονται για την στρατηγική ανάπτυξη του τραπεζικού ιδρύματος, αποκτώντας νέους πόρους. Η συμμετοχή του εσωτερικού ελέγχου στις

⁵⁸ Ανδρικοπούλου Ε., Deloitte & Touche., 2002, Εξαγορές + Συγχωνεύσεις στην Ελλάδα, Αθήνα : Εκδόσεις Κέρκυρα, σελ. 17

⁵⁹ Κυριαζής Α. Δ., 2007, Συγχωνεύσεις και Εξαγορές, Εκδόσεις: ΚΩΝ/ΝΟΥ ΣΜΠΙΛΙΑ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε., Αθήνα : Πανεπιστημιακό, σελ. 20, 65-67

συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορεί να αποφέρει αύξηση της τιμής των μετοχών στο χρηματιστήριο της απορροφώσας τράπεζας μέσα από αντικειμενικούς και αξιόπιστους ελέγχους. Αυτό επιτυγχάνεται, επειδή ο εσωτερικός έλεγχος είναι ανεξάρτητο τμήμα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων της τράπεζας.

Η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου έχει ζωτική σημασία για τη διαδικασία της συγχώνευσης ή εξαγοράς. Ο εσωτερικός έλεγχος δραστηριοποιείται από την αρχή της σχετικής διαδικασίας.

Οι αρμοδιότητες είναι:

- Να πραγματοποιήσει επαρκή έλεγχο και να συγκεντρώσει πληροφορίες για τα στοχευμένα τραπεζικά ιδρύματα.
- Να προβεί σε αποτίμηση της αξίας των στοχευμένων τραπεζών και να αξιολογήσει τις συνέργειες, οι οποίες μπορούν να δημιουργήσουν.
- Να προτείνει πιο επιτυχή είδη εξαγοράς.
- Να ελέγχει όλη τη διαδικασία, ώστε να αποτρέψει τυχόν κινδύνους.
- Να επέμβει σε περίπτωση ασυμφωνιών και συγκρούσεων για την κατανομή των θέσεων στα διοικητικά τμήματα.

Οι μέτοχοι της τράπεζας που είναι υποψήφια προς εξαγορά συχνά δεν επιθυμούν τη συμμετοχή του εσωτερικού ελέγχου, για να μην αποκαλυφθούν οι αδυναμίες τους και έτσι μειωθεί η τιμή της εξαγοράς τους. Επίσης η συμμετοχή του εσωτερικού ελέγχου είναι χρονοβόρα και καθυστερεί την τελική συμφωνία, γι' αυτό συνήθως παρακάμπτεται. Αντίθετα, όταν υπάρχει η συμμετοχή του ελέγχου κατά τη διαδικασία οι τράπεζες συνήθως προτιμούν να πραγματοποιείται ο έλεγχος από εξωτερικούς ελεγκτές, διότι επικρατεί η πεποίθηση, ότι έχουν τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες, ενώ είναι και πιο αντικειμενικοί.

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου διαφέρει σε κάθε στάδιο ολοκλήρωσης της συγχώνευσης ή εξαγοράς. Ειδικότερα⁶⁰:

α) Στο στάδιο πριν τη συγχώνευση ή εξαγορά ο εσωτερικός έλεγχος καταγράφει, αξιολογεί και αντιμετωπίζει τους κινδύνους που μπορεί να εντοπιστούν ή να προκύψουν, ώστε να αποφευχθούν τυχόν εμπόδια στην ολοκλήρωση της συγχώνευσης ή εξαγοράς. Το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου διαθέτει πληροφορίες για όλες τις προσφορές, καθώς επίσης στοιχεία για

⁶⁰ Dounis N., 2007, The Role of Internal Auditing During Mergers & Acquisitions: The European Union Experience, The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), p. 23-24

την πολιτική της κυρίαρχης τράπεζας. Η συμμετοχή του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα σε θέματα ελέγχου, οικονομικών καταστάσεων και διαδικασιών.

β) Το στάδιο έπειτα από τη συγχώνευση ή εξαγορά είναι ένα κρίσιμο σημείο, στο οποίο η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου είναι σημαντική σε μεγάλο βαθμό. Οι αρμοδιότητες του εσωτερικού είναι να εξασφαλίζει τη δέουσα εποπτεία στα οικονομικά, λειτουργικά και συμμόρφωσης θέματα, επανελέγχοντας τα έγγραφα. Πραγματοποιείται λογιστικός έλεγχος της εξαγορασθείσας τράπεζας, ώστε να γεφυρωθούν οι διαφορές λειτουργιών μεταξύ των τραπεζών και να στεφθεί με επιτυχία η Σ&Ε. Για τη διευκόλυνση στο έργο του εσωτερικού ελέγχου στο στάδιο της δέουσας επιμέλειας⁶¹ συμμετέχουν και οι εξωτερικοί σύμβουλοι. Ο συμβουλευτικός χαρακτήρας του εσωτερικού ελέγχου επιδιώκει να αποτρέψει τις αδυναμίες, που προκύπτουν κατά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης ή εξαγοράς, υποβάλλοντας εκθέσεις σχετικές με τον εντοπισμό και την αντιμετώπισή τους, χαρτογραφώντας και αξιολογώντας τις διαδικασίες και τα συστήματα, που πρόκειται να ενοποιηθούν. Επιπλέον συμβουλεύει τη διοίκηση σχετικά με την αξιολόγηση των κινδύνων, καθώς και την εκτίμησή τους σε ότι αφορά τον επηρεασμό επίτευξης των στόχων της Σ&Ε.

Ο νέος ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή ως σύμβουλος δεν αλλοιώνει το βασικό ρόλο του ως εμπειρογνώμονα κινδύνων και οργάνωσης. Η διοίκηση χρησιμοποιεί το τμήμα εσωτερικού ελέγχου, για να επιτευχθούν οι στόχοι του τραπεζικού ιδρύματος. Επιπλέον είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη συμμετοχή της τράπεζας σε εξειδικευμένα προγράμματα, όπως οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές.

Τα μοντέλα που ακολουθεί ο εσωτερικός έλεγχος στην περίπτωση συγχώνευσης ή εξαγοράς είναι τρία (3)⁶²:

Κανονιστικό μοντέλο: Ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί και προτείνει εναλλακτικές λύσεις, ακολουθώντας ένα πρότυπο για τη μέτρηση της αλλαγής και της απόδοσης.

Παρατηρούμενο μοντέλο: Ο εσωτερικός έλεγχος παρατηρεί τα στοιχεία της τράπεζας προς συγχώνευση ή εξαγορά και εντοπίζει τυχόν αδυναμίες.

Προτιμώμενο μοντέλο: Ο εσωτερικός έλεγχος συντάσσει εκθέσεις σχετικές με τη διαχείριση και τους κινδύνους.

⁶¹ Δέουσα επιμέλεια (Due Diligence), αναφέρεται ως έλεγχος ή ειδικός έλεγχος και συμπεριλαμβάνει λεπτομερή έρευνα, ανάλυση, αναθεώρηση και εξαγωγή συμπερασμάτων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων μιας επιχείρησης η οποία είναι στόχος για συγχώνευση ή εξαγορά.

⁶² Dounis N., 2007, The Role of Internal Auditing During Mergers & Acquisitions: The European Union Experience, The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), p. 26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Εισαγωγή ερωτηματολογίου

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει στη διάθεση του συστήματα, τα οποία περιλαμβάνουν μεθόδους ελέγχου σε επίπεδο :

- διοικητικό,
- λειτουργικό,
- οικονομικό και
- παραγωγικό.

Όλα τα παραπάνω είναι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση για την επίτευξη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων. Η Τράπεζα της Ελλάδος έχει εκδώσει την απόφαση 2438/06.08.1998, βάση της οποίας κάθε τράπεζα έχει την υποχρέωση να διαθέτει ένα αποδοτικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Στο πλαίσιο της έρευνά μας για να διερευνηθεί η σπουδαιότητα του εσωτερικού ελέγχου και να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα, επιλέξαμε ένα δείγμα που περιλάμβανε τραπεζικά στελέχη και υπαλλήλους καθώς και στελέχη του Εσωτερικού Ελέγχου. Οι τράπεζες, στις οποίες έγινε έρευνα είναι οι εξής πέντε (5) :

- Εθνική Τράπεζα Α.Ε.,
- Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο,
- EFG Eurobank,
- Τράπεζα Πειραιώς και
- Alpha Bank.

Το δείγμα συνιστά ένα υποσύνολο του πληθυσμού των πιστωτικών ιδρυμάτων, το οποίο για να είναι αντιπροσωπευτικό θα πρέπει να έχει τα ίδια χαρακτηριστικά με αυτά του πληθυσμού. Με βάση αυτή την μεθοδολογική αρχή κατεβλήθη προσπάθεια, το δείγμα μας να είναι όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικό και για το σκοπό αυτό έγινε διανομή 140 ερωτηματολογίων σε στελέχη και υπαλλήλους καταστημάτων και 60 ερωτηματολόγια σε στελέχη του εσωτερικού ελέγχου σχεδόν ισόποσα στις ανωτέρω τράπεζες, (βλέπε τα ερωτηματολόγια στα Παραρτήματα). Από αυτά απαντήθηκαν τα 104 από τα στελέχη και τους υπαλλήλους καταστημάτων, και τα 47 από τα στελέχη του εσωτερικού ελέγχου, παρά τον περιορισμό της έλλειψης χρόνου. Με γνώμονα, ότι το επιλεγμένο δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό, (απαντήσεις από ερωτηθέντες διαφόρων ηλικιών, θέσεων, γνώσης αντικειμένου και εμπειρίας), έγινε

ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν και τα πορίσματα που εξήχθησαν γενικεύθηκαν για όλο τον πληθυσμό.

Κατά τη διαδικασία δημιουργίας των ερωτηματολογίων λήφθηκε υπόψη η κατάσταση της ελληνικής τραπεζικής αγοράς και οι ιδιαιτερότητες που αυτή εμφανίζει. Ο σκοπός της έρευνας αυτής είναι να προσδιοριστεί :

- τι ακριβώς πιστεύουν οι εργαζόμενοι και τα στελέχη μιας τράπεζας για το ρόλο που διαδραματίζει ο εσωτερικός έλεγχος, καθώς και
- αν τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου εφαρμόζονται αποτελεσματικά στις ελληνικές τράπεζες
- αν οι τραπεζικοί υπάλληλοι έχουν επαρκή γνώση ή αντίθετα άγνοια σε ότι αφορά στο λειτουργικό κίνδυνο
- αν ο λειτουργικός κίνδυνος θα μπορούσε να εμφανιστεί στις λειτουργίες ενός καταστήματος
- ποια μέτρα λαμβάνονται για την αντιμετώπιση του κινδύνου αυτού.

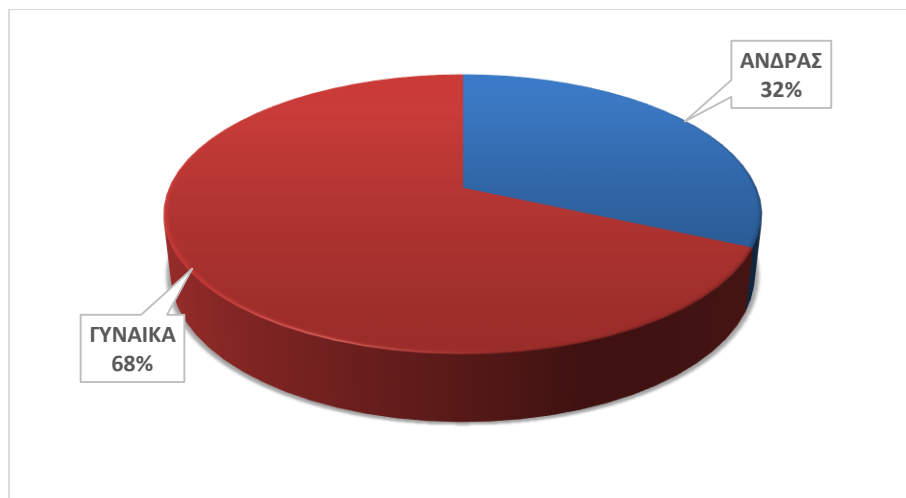
Τα ερωτηματολόγια αποτελούνται από ερωτήσεις κλειστού τύπου και ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, βαθμολογημένες με κλίμακα σύμφωνα με την οποία ο ερωτώμενος απαντά ανάλογα με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας στην ερώτηση που του τέθηκε. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε είναι διαβαθμισμένη και ισορροπημένη (δηλαδή ο αριθμός των θετικών και των αρνητικών απαντήσεων να είναι ίσος), και ειδικότερα η διαβάθμιση της αξιολόγησης είναι «καθόλου», «λίγο», «πολύ» και «πάρα πολύ». Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου προέβλεπε την γρήγορη και εύκολη συμπλήρωση του, καθώς και την ύπαρξη εννοιολογικής συνοχής μεταξύ των μερών που περιλαμβάνει.

Για την ανάλυση των απαντήσεων με στατιστικό τρόπο, έγινε χρήση του Microsoft Office Excel 2010, το οποίο είναι ένα εύχρηστο λογισμικό στατιστικής. Στη συνέχεια παρατίθενται οι απαντήσεις που λήφθηκαν από τα ερωτηματολόγια.

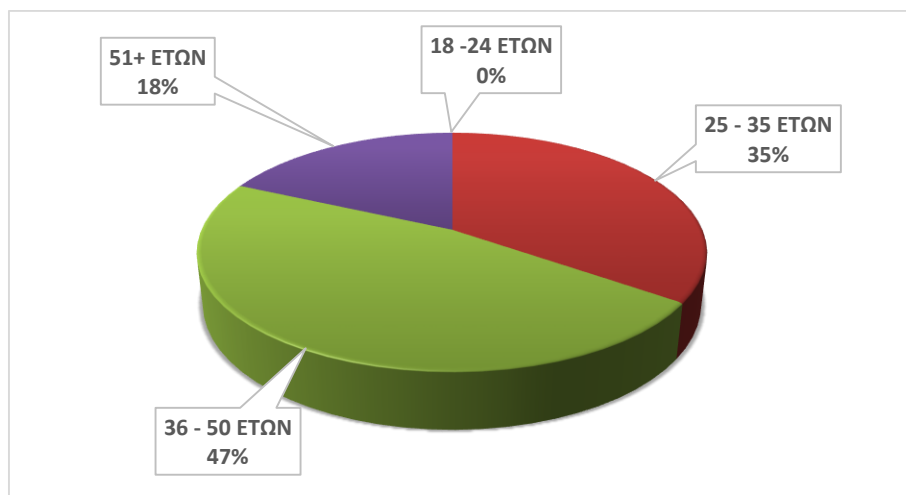
5.2 Εξαγωγή αποτελεσμάτων και αξιολόγηση ερωτηματολογίου υπαλλήλων καταστήματος

Α. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

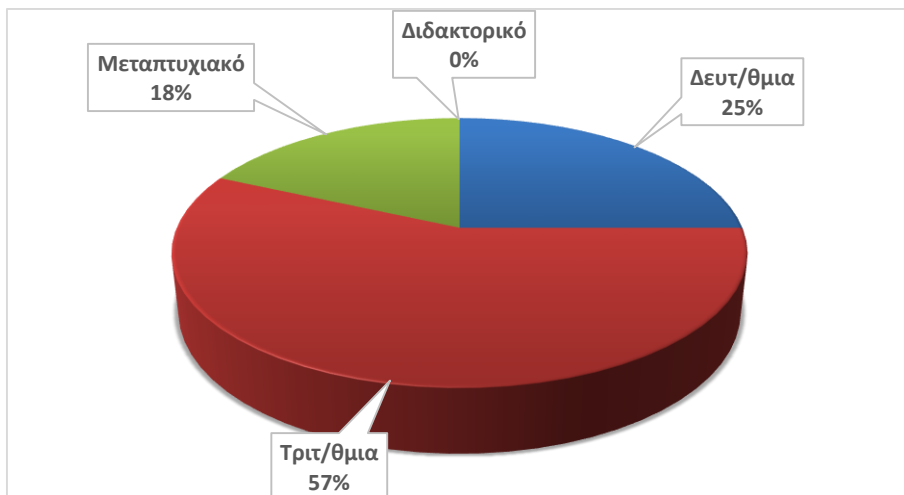
i. Φύλο



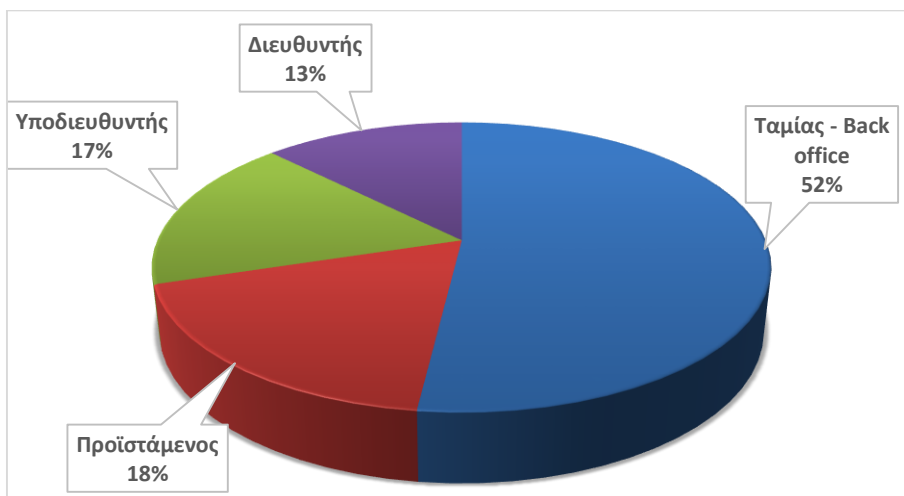
ii. Ηλικία



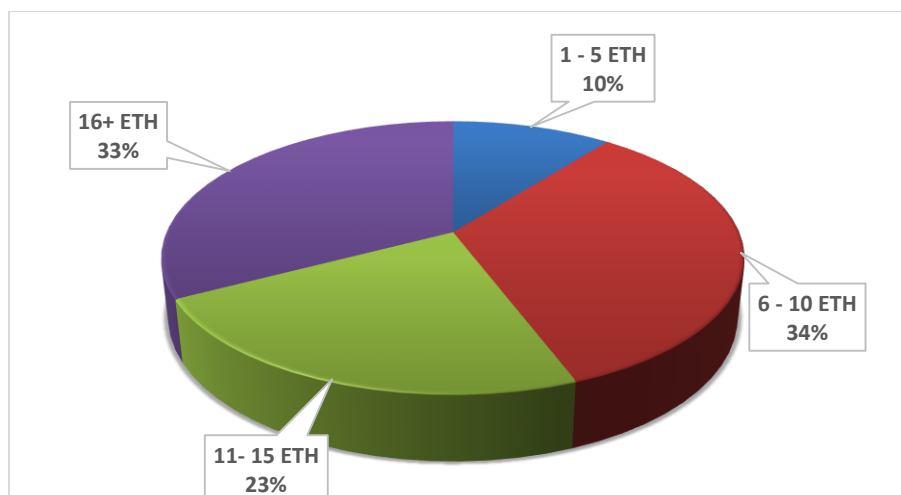
iii. Μορφωτικό Επίπεδο



iv. Θέση Εργασίας



v. Έτη εργασίας σε Τράπεζα



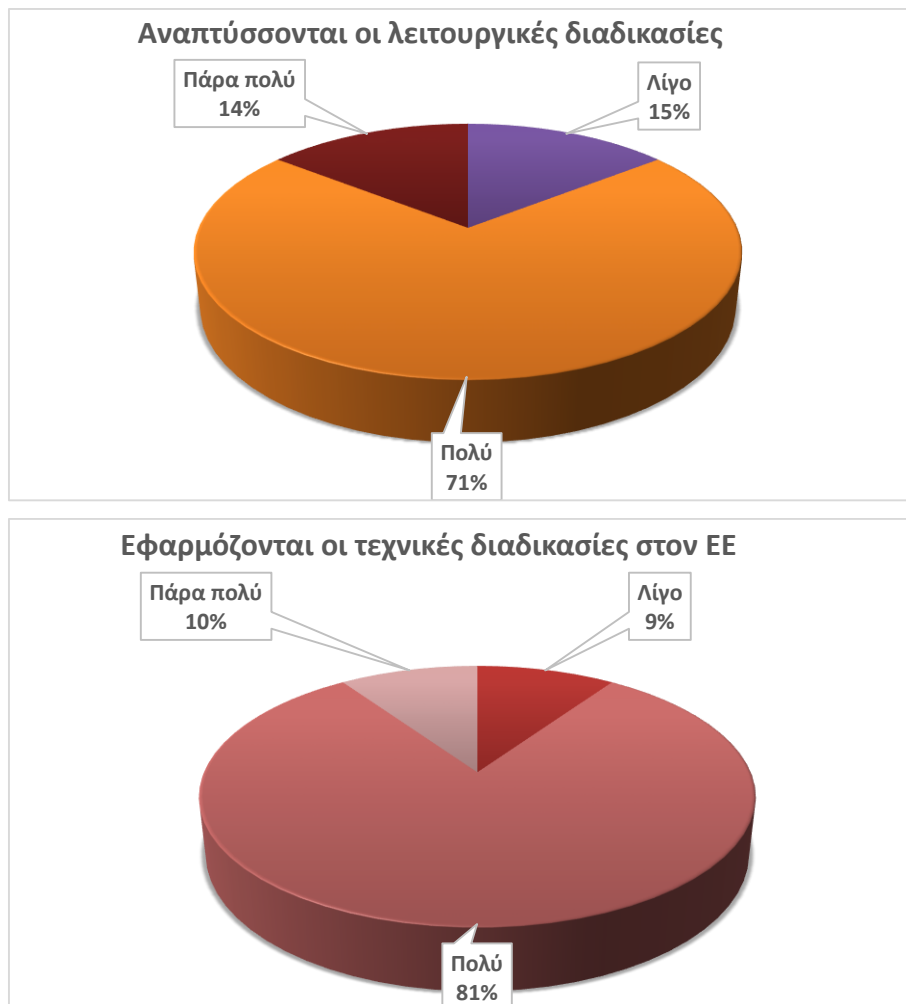
Στα παραπάνω γραφήματα μπορούμε να παρατηρήσουμε, ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων, που ανταποκρίθηκε στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, είναι γυναίκες με ποσοστό 68%, ενώ οι άνδρες με 32%. Οι ηλικίες 25-35 ετών είναι το 35%, οι ηλικίες 36-50 ετών το 47% και οι ηλικίες άνω των 51 ετών απαρτίζουν το 18%.

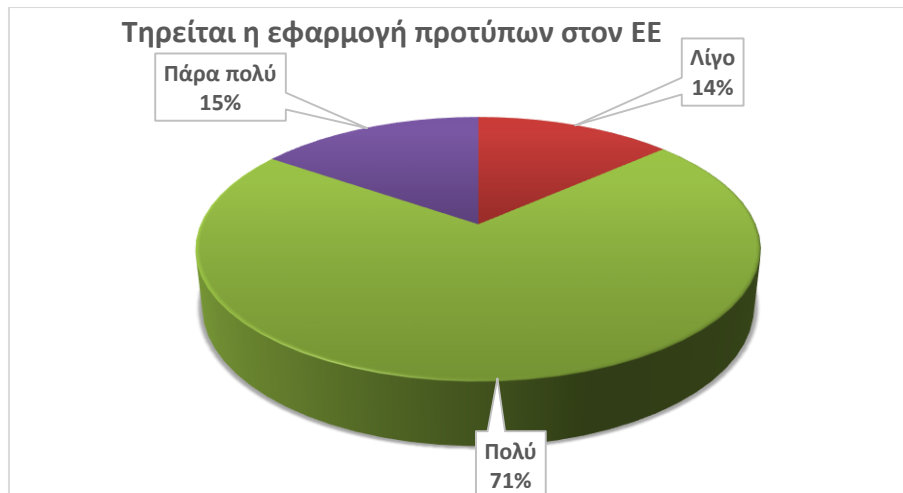
Το μορφωτικό επίπεδο των ατόμων που συμμετείχαν στο δείγμα έχει ως εξής : το 25% είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 57% τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και το 18% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού.

Ανάλογα με τη θέση που κατέχουν μέσα στην διοικητική ιεραρχία της τράπεζας οι ερωτηθέντες, το 13% αυτών κατέχει τη θέση του διευθυντή, το 17% του υποδιευθυντή, το 18% του τμηματάρχη και το 52% τη θέση του ταμιά – back office. Τέλος, σε ότι αφορά στο χρονικό διάστημα που έχει εργαστεί το προσωπικό σε κάποια τράπεζα, το 10% έχει απασχοληθεί από 1-5 έτη, το 34% από 6-10 έτη, το 23% από 11-15 έτη και το 33% από 16 έτη και άνω.

Β. ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ : ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

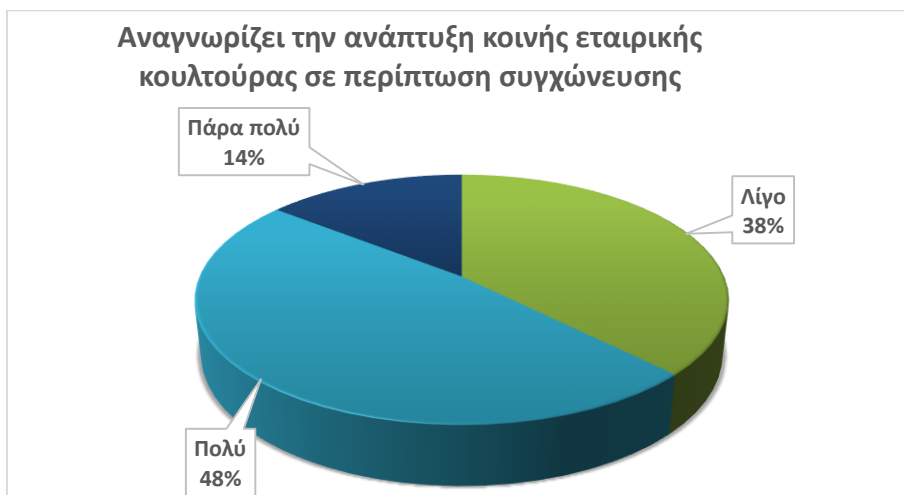
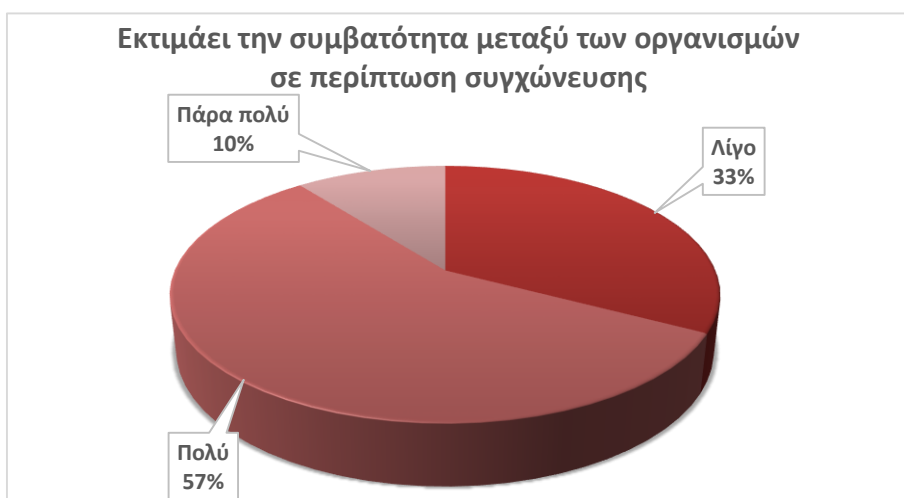
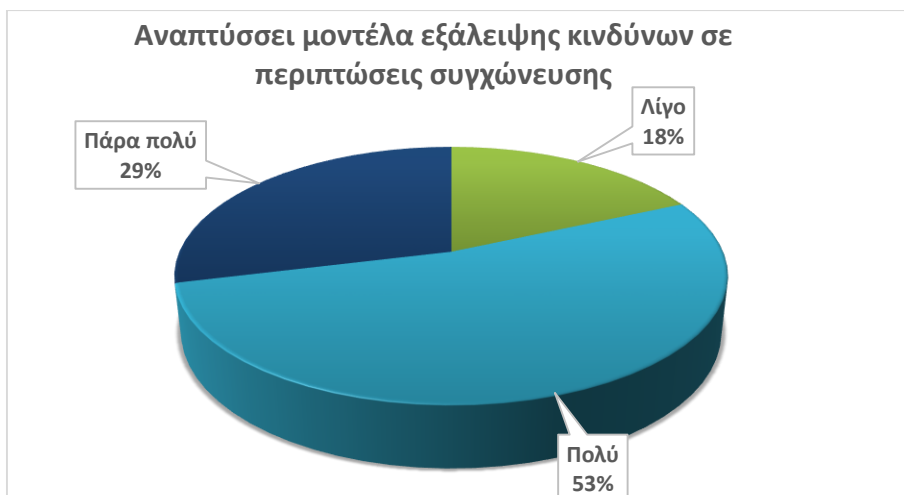
vi. Σε ποιο βαθμό:





Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύουν, ότι ο εσωτερικός έλεγχος αναπτύσσει λειτουργικές διαδικασίες (71%), εφαρμόζει τεχνικές διαδικασίες (81%) και λειτουργεί σύμφωνα με τα πρότυπα ελέγχου (71%). Επίσης περίπου το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν, ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία των τραπεζικών ιδρυμάτων και οι υπάλληλοι των καταστημάτων βοηθούν στο έργο των εσωτερικών ελεγκτών.

vii. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε, ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος:

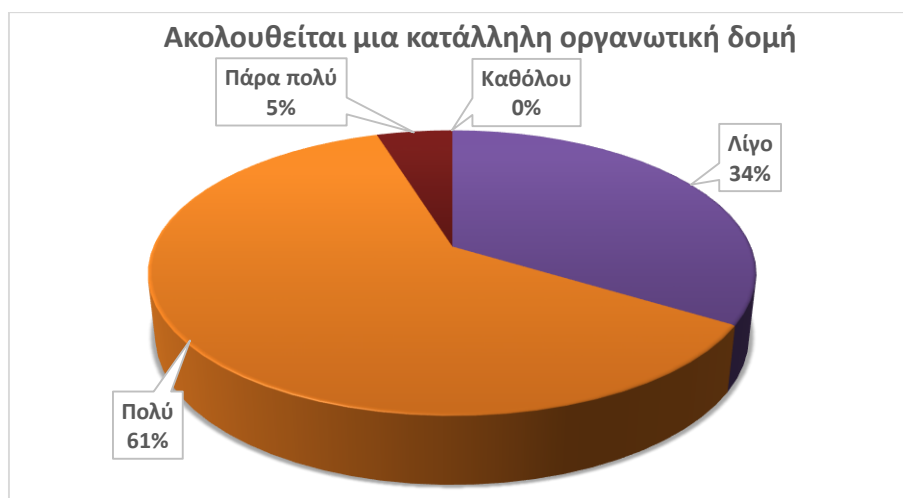


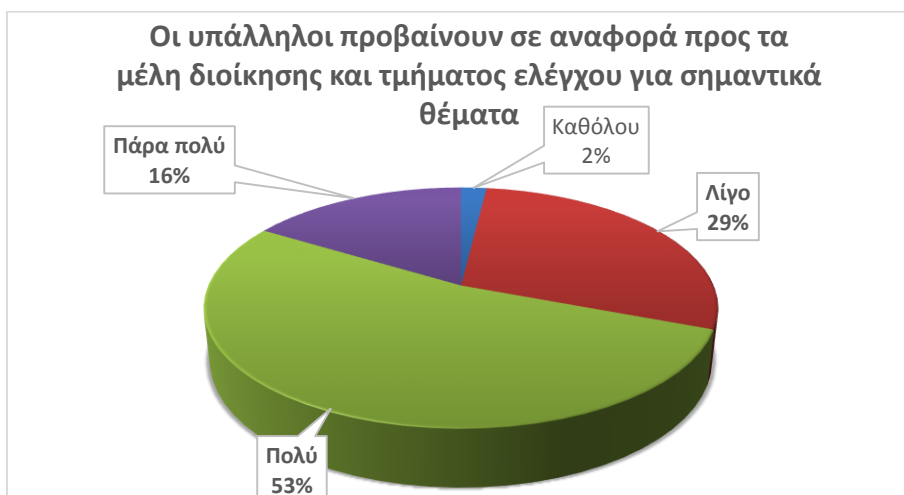
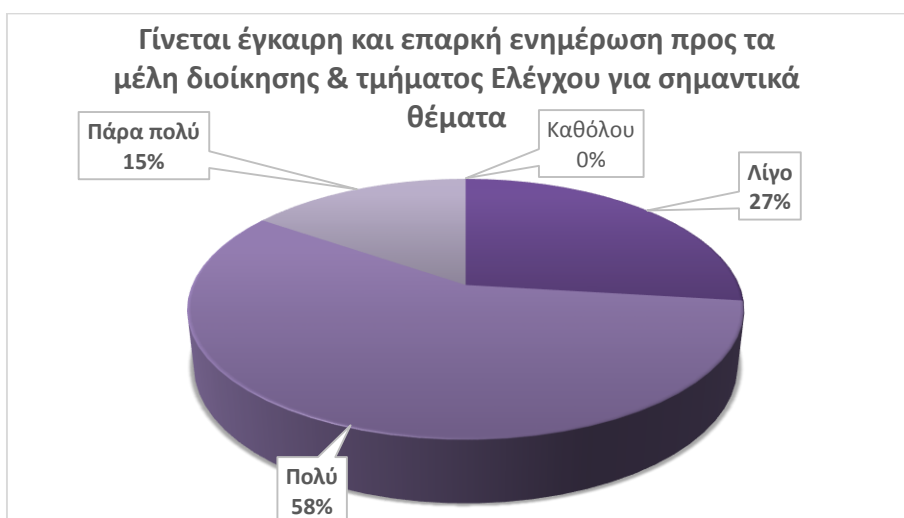
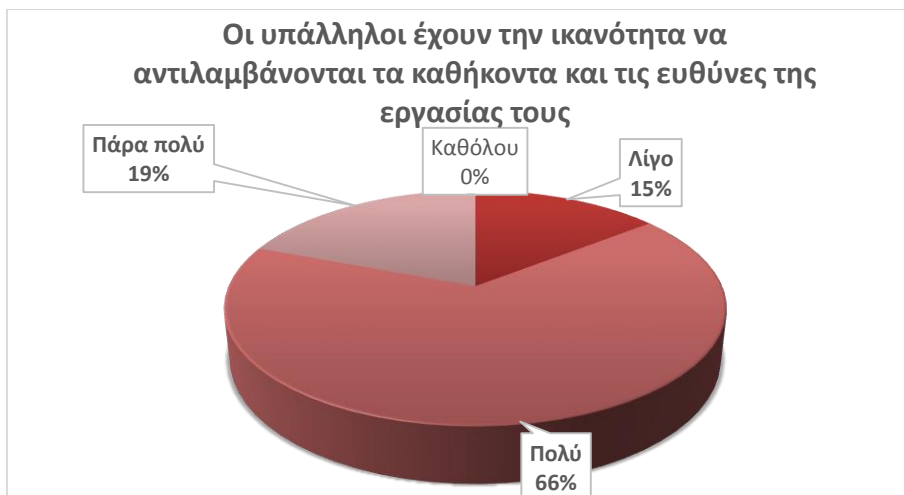
Το 50 – 60 % των ερωτηθέντων υποστηρίζουν, ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει σημαντικό ρόλο σε περίπτωση συγχώνευσης ή εξαγοράς αναπτύσσοντας μοντέλα εξάλειψης κινδύνων, εκτιμώντας τη συμβατότητα μεταξύ των τραπεζών και αναγνωρίζοντας την ανάπτυξη κοινής τραπεζικής κουλτούρας.

Περίπου το 35% των ερωτηθέντων υποστηρίζουν, ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν εκτιμάει τη συμβατότητα μεταξύ των τραπεζών και δεν αναγνωρίζει την ανάπτυξη κοινής τραπεζικής κουλτούρας σε περίπτωση συγχώνευσης ή εξαγοράς, ενώ το 30% υποστηρίζει, ότι αναπτύσσει μοντέλα εξάλειψης κινδύνων σε κλίμακα «πάρα πολύ».

Γ. ΚΙΝΔΥΝΟΙ - ΑΠΑΤΕΣ

viii. Δραστηριότητες καταστημάτων για τους κινδύνους:

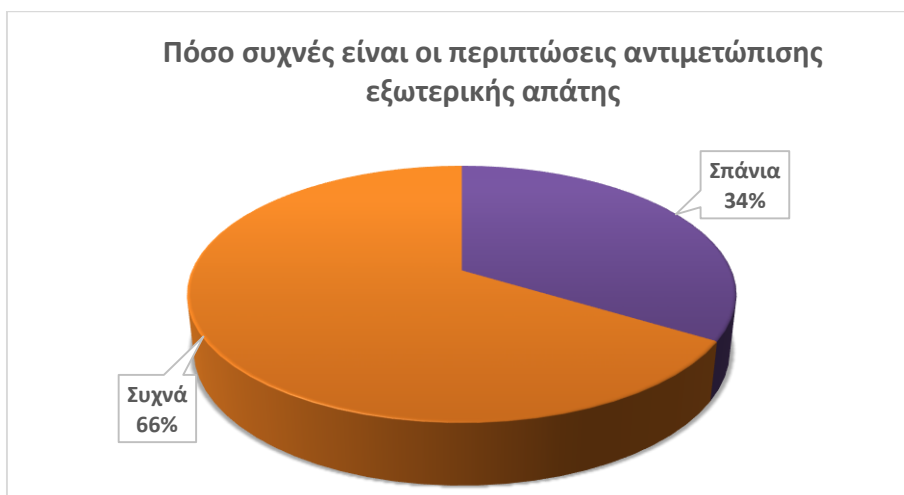




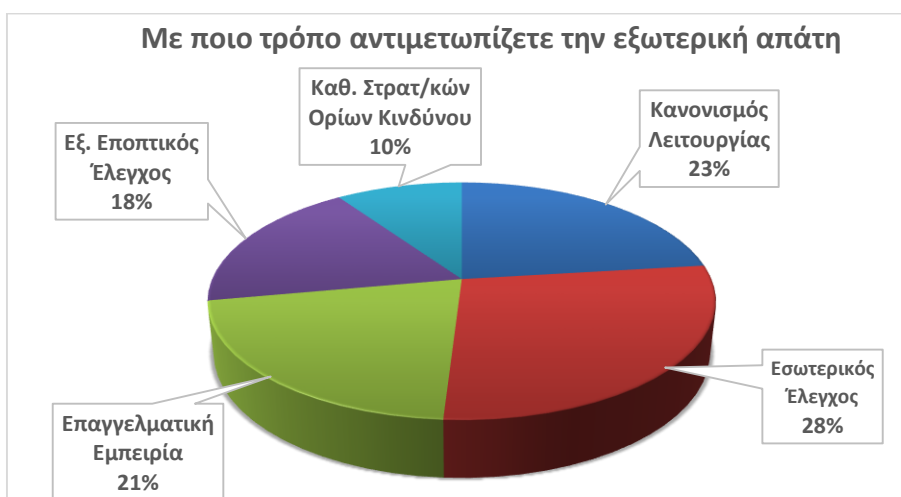
Το 53% των ερωτηθέντων δήλωσαν, ότι για την πρόληψη και την αντιμετώπιση κινδύνων το εργατικό δυναμικό των τραπεζών εκπαιδεύεται σε θέματα ηθικής και ακεραιότητας και προβαίνει σε αναφορά στη διοίκηση και στο τμήμα ελέγχου για σημαντικά θέματα. Περίπου

το 60% δήλωσαν, ότι στα καταστήματα υπάρχει η αντίστοιχη οργανωτική δομή και οι υπάλληλοι είναι εγκαίρως και επαρκώς ενημερωμένοι για σημαντικά θέματα αυτού του τύπου, και το 66%, ότι οι υπάλληλοι γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις ευθύνες της εργασίας τους. Το 30% των ερωτηθέντων είναι αρνητικοί με τις παραπάνω παραμέτρους και πιστεύουν, ότι δεν ισχύουν, ενώ το 15%, ότι οι υπάλληλοι γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις ευθύνες εργασίας τους σε κλίμακα «πέρα πολύ».

ix. α) Συχνότητα εμφάνισης απάτης:



β) Αντιμετώπιση



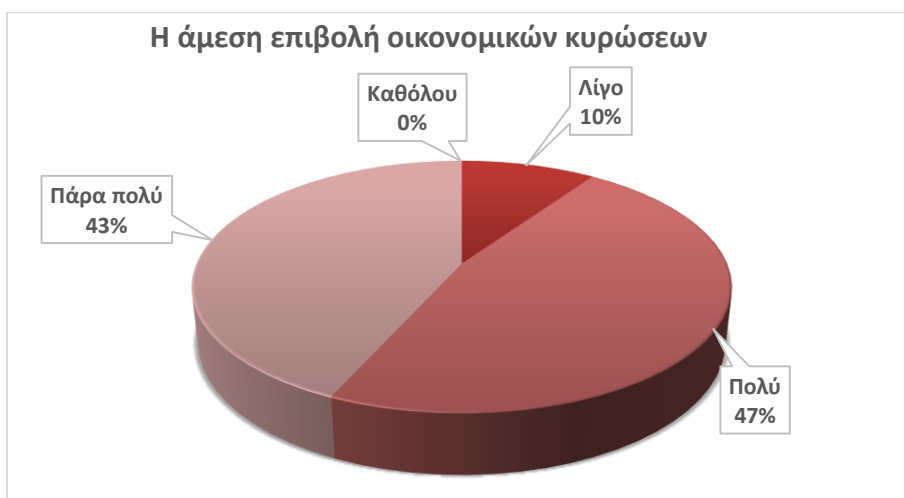
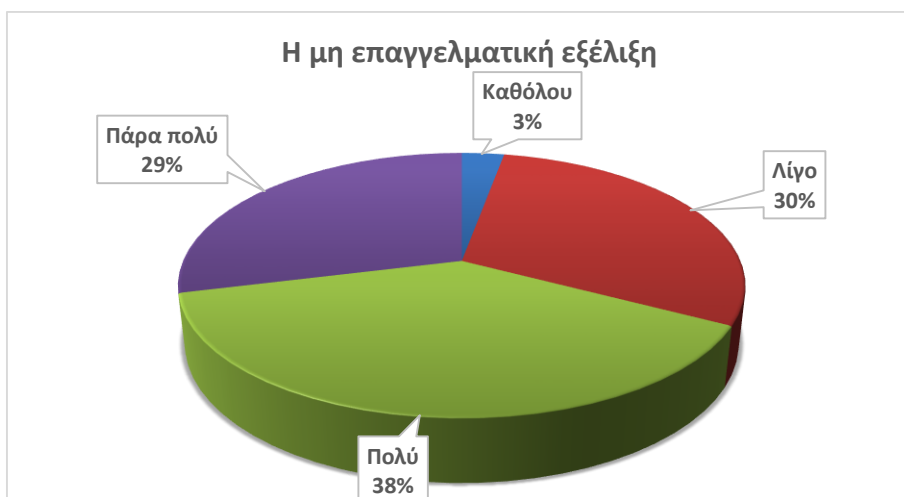
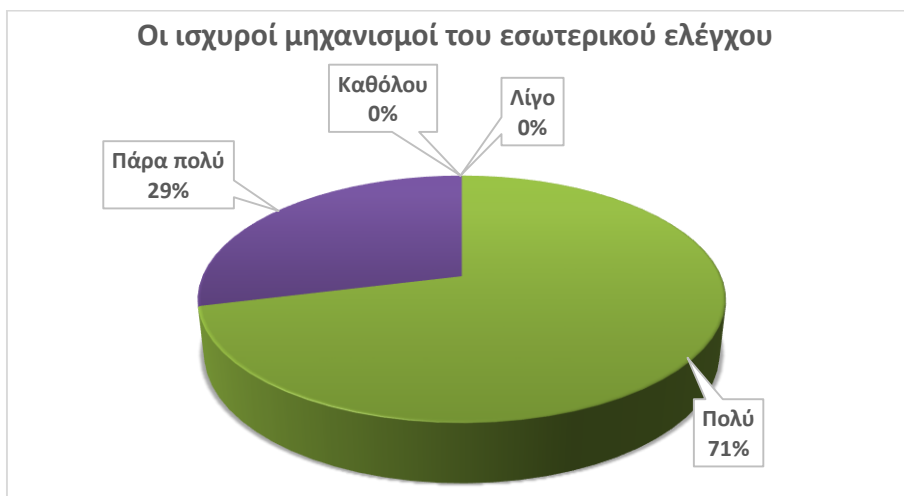
Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, το 61% αναφέρουν, ότι η εμφάνιση εσωτερικής απάτης είναι σπάνια, ενώ η εμφάνιση εξωτερικής απάτης είναι συχνότερη (66%).

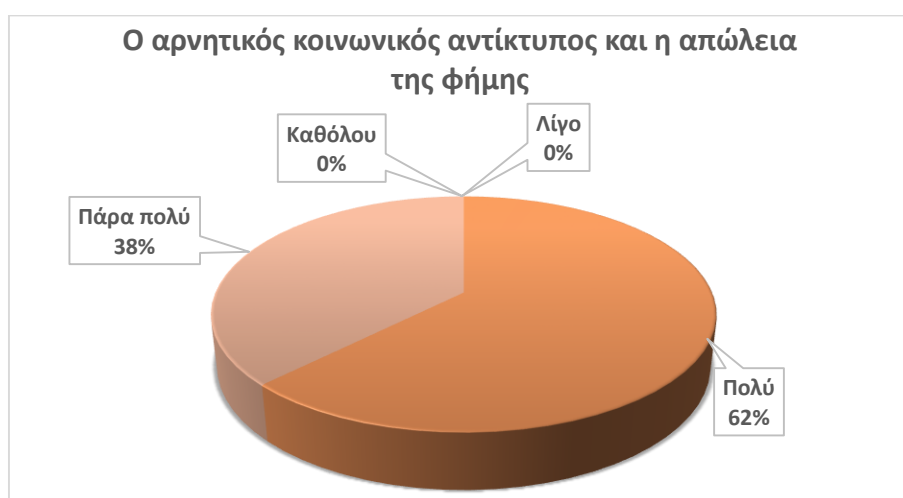
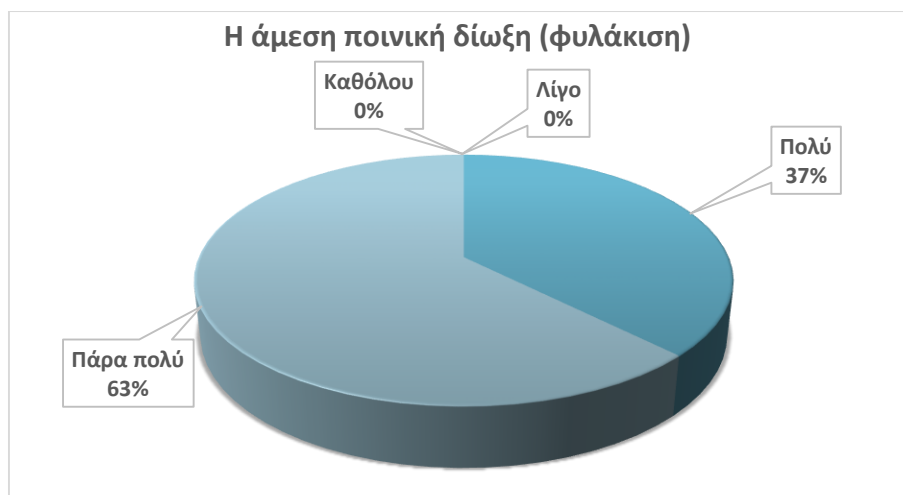
Η αντιμετώπιση της εσωτερικής απάτης γίνεται από τον εσωτερικό έλεγχο (55%) και από τον κανονισμό λειτουργίας (34%).

Η αντιμετώπιση της εξωτερικής απάτης γίνεται με συνδυασμό εσωτερικού και εξωτερικού εποπτικού ελέγχου (28% και 18% αντίστοιχα), κανονισμού λειτουργίας (23%) και επαγγελματικής εμπειρίας (21%). Μόνο το 10% των ερωτηθέντων ανέφερε την καθιέρωση στρατηγικών ορίων κινδύνου.

Δ. ΑΠΟΤΡΟΠΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΠΡΑΞΗ ΑΠΑΤΗΣ

χ. Πόσο σημαντικό ρόλο έχουν τα παρακάτω, ώστε να αποτραπεί μια απάτη:



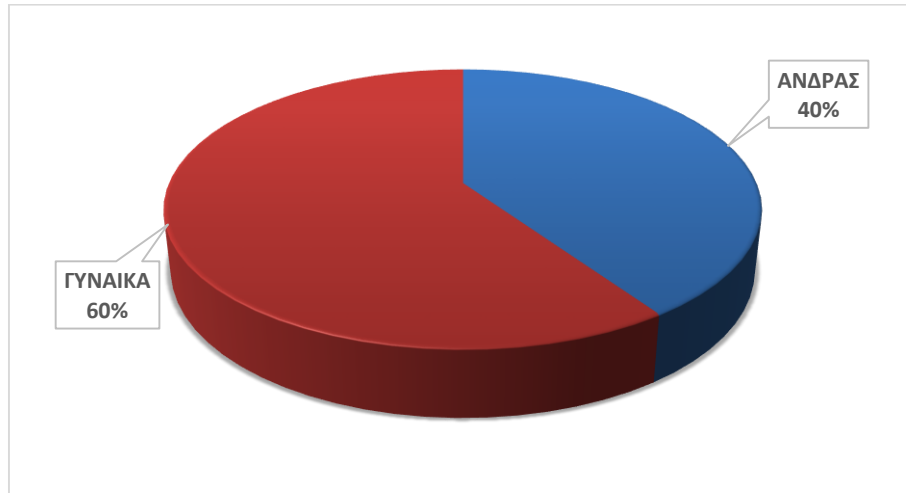


Η άμεση ποινική δίωξη (φυλάκιση) (63% σε κλίμακα πάρα πολύ), οι ισχυροί μηχανισμοί του εσωτερικού ελέγχου (71% πολύ), ο κοινωνικός αντίκτυπος (62% πολύ) και η άμεση οικονομική επιβολή κυρώσεων (47% πολύ και 43% πάρα πολύ), σε σειρά προτεραιότητας που προκύπτει από τα γραφήματα, θεωρούνται ως αποτρεπτικοί παράγοντες για τη διάπραξη απάτης. Αντίθετα, η στασιμότητα στην επαγγελματική ανέλιξη του υπαλλήλου δεν αποτελεί παράγοντα για αποτροπή διάπραξης απάτης, δηλαδή 1 στους 3 με ποσοστό 29% σε κλίμακα «πολύ» δε θα διέπρατταν απάτη με γνώμονα μόνο την επαγγελματική ανέλιξη.

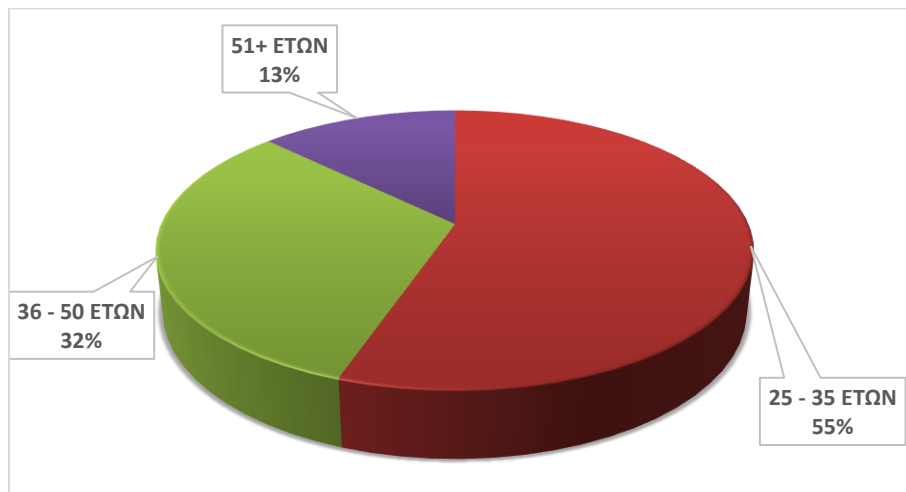
5.3 Εξαγωγή αποτελεσμάτων και αξιολόγηση ερωτηματολογίου εσωτερικών ελεγκτών

Α. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

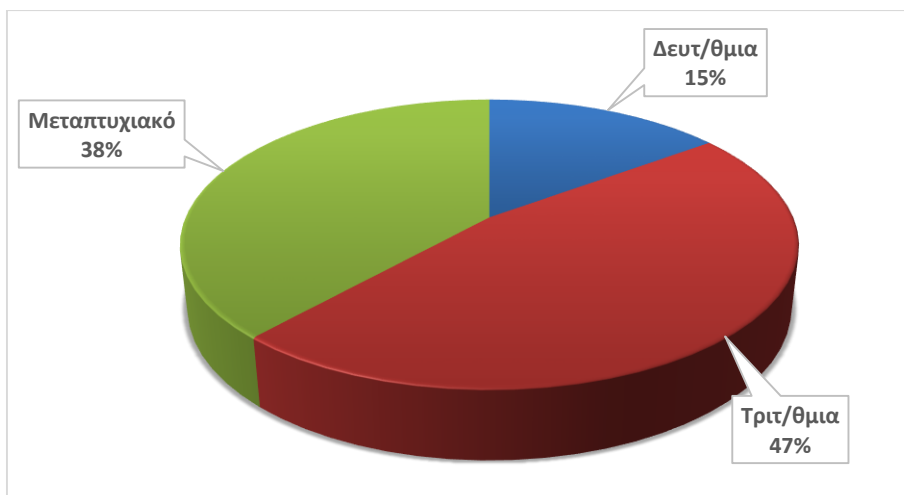
i. Φύλλο



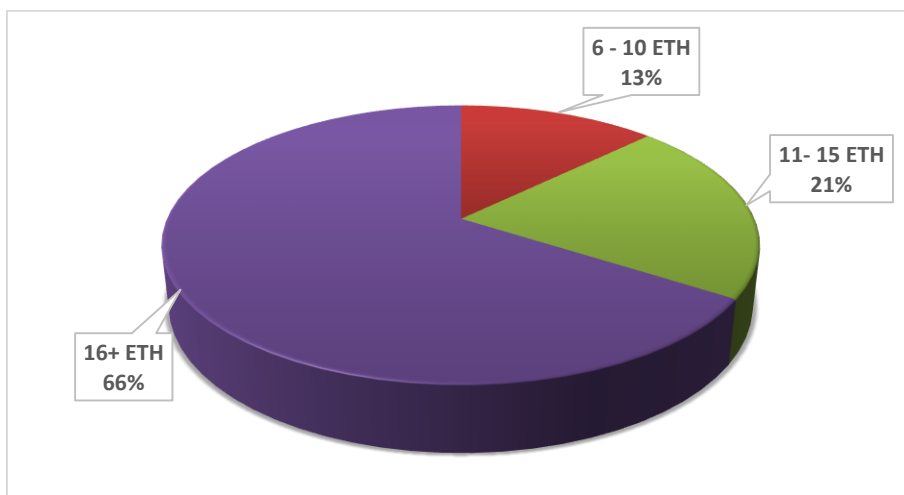
ii. Ηλικία



iii. Μορφωτικό Επίπεδο



iv. Έτη εργασίας σε Τράπεζα



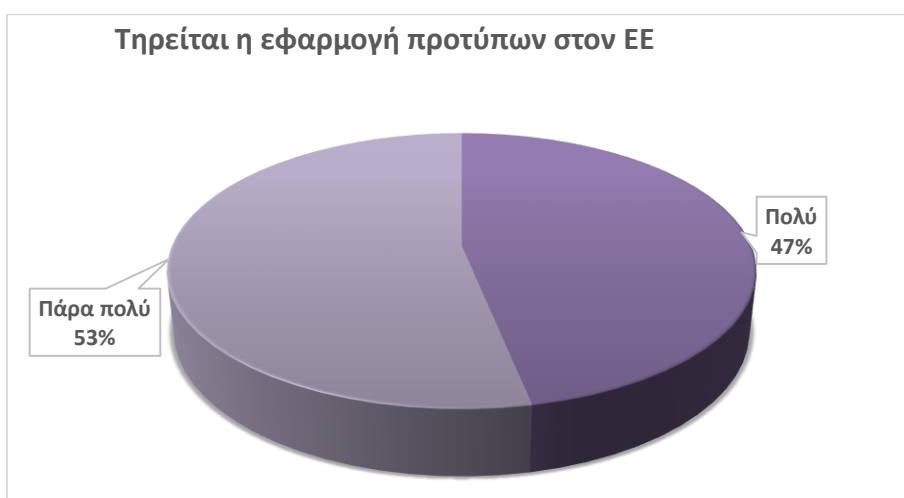
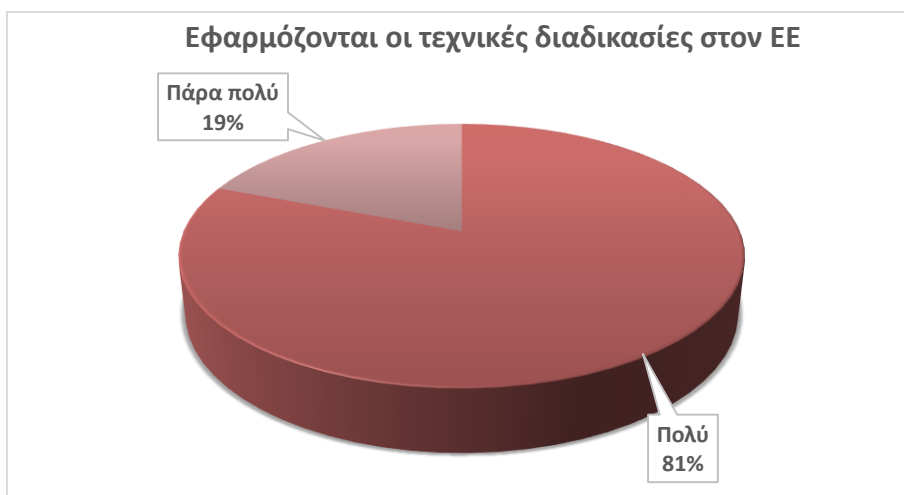
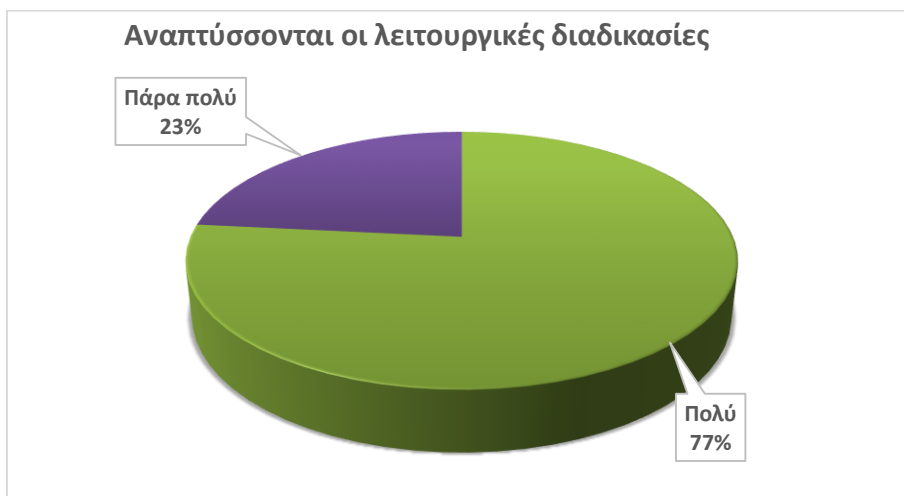
Στα παραπάνω γραφήματα παρατηρούμε, ότι η πλειοψηφία των εσωτερικών ελεγκτών, που ανταποκρίθηκε στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, είναι γυναίκες με ποσοστό 60%, ενώ οι άνδρες με 40%. Οι ηλικίες 25-35 ετών είναι το 55%, το 32% από 36-50 ετών και το 13% άνω των 51 ετών.

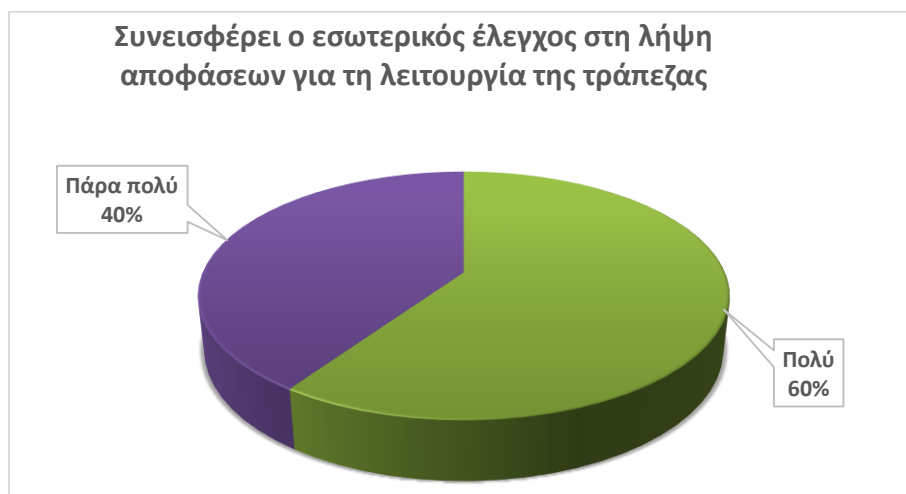
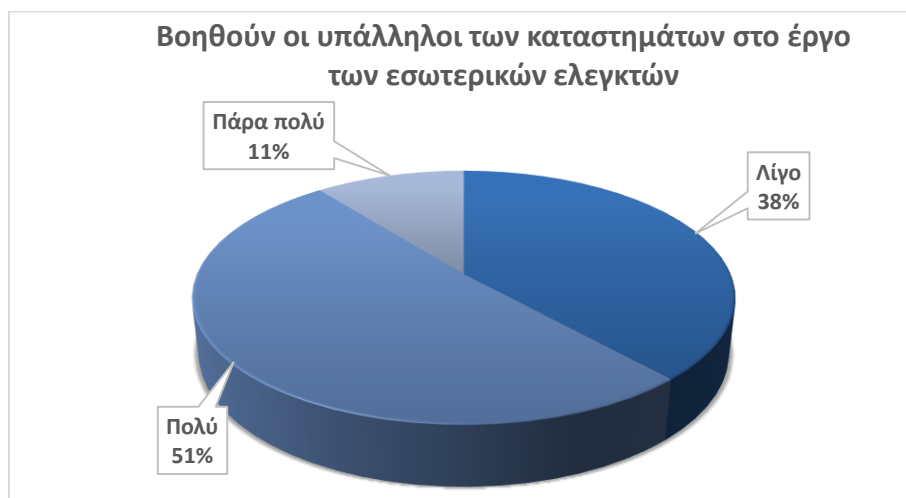
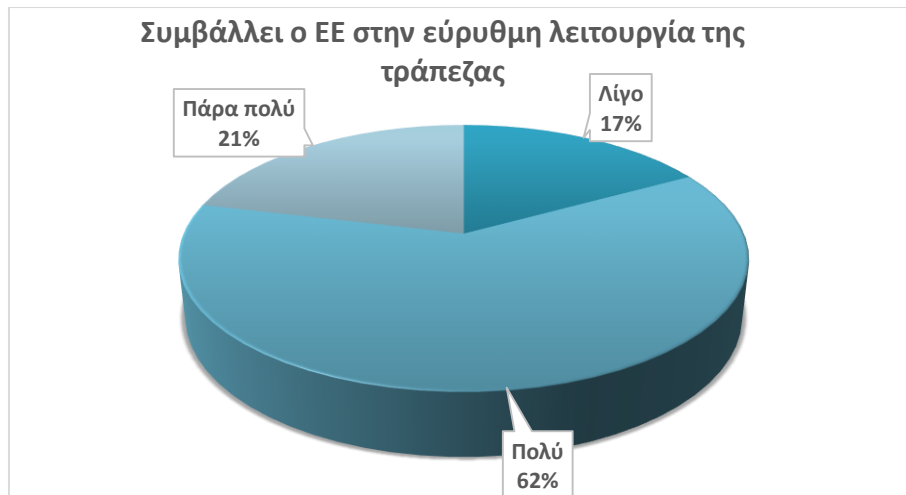
Το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος είναι το 15% δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 47% τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και το 38% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού.

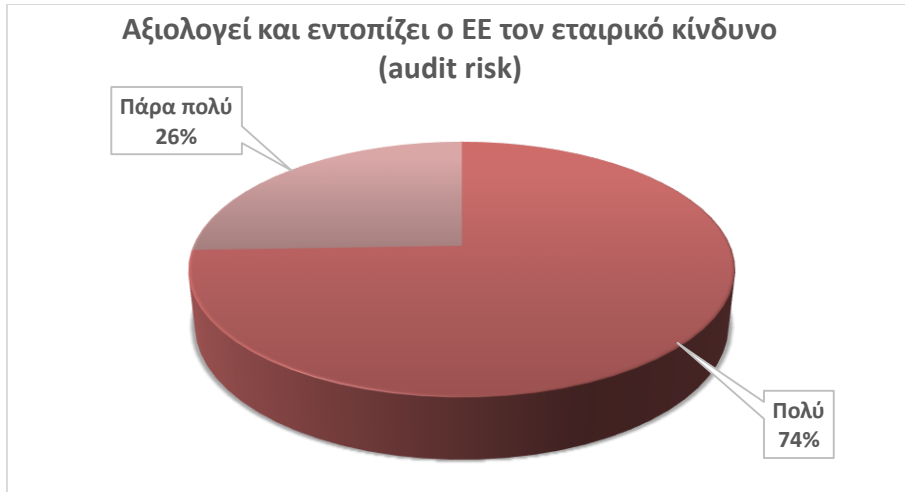
Οι εσωτερικοί ελεγκτές, οι οποίοι απασχολούνται στις τράπεζες από 6-10 έτη είναι το 13% των ερωτηθέντων, το 21% από 11-15 έτη, το 66% από 16 έτη και άνω.

Β. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

v. Σε ποιο βαθμό:





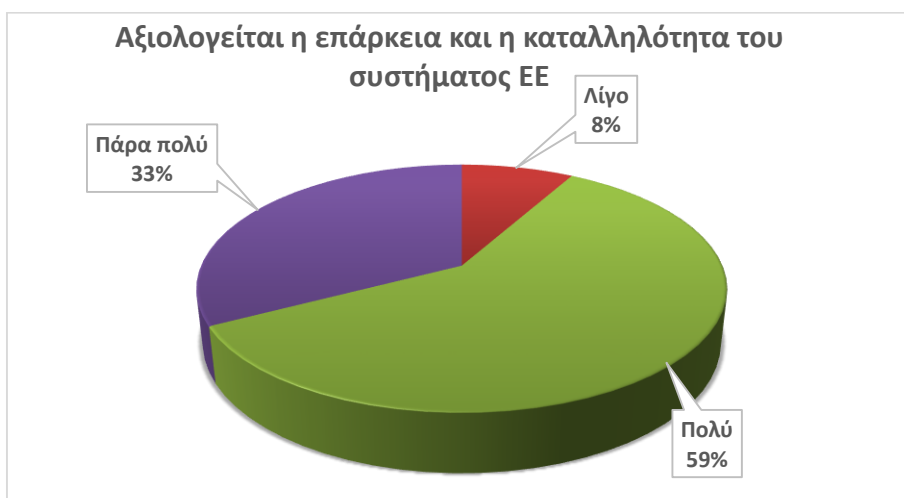




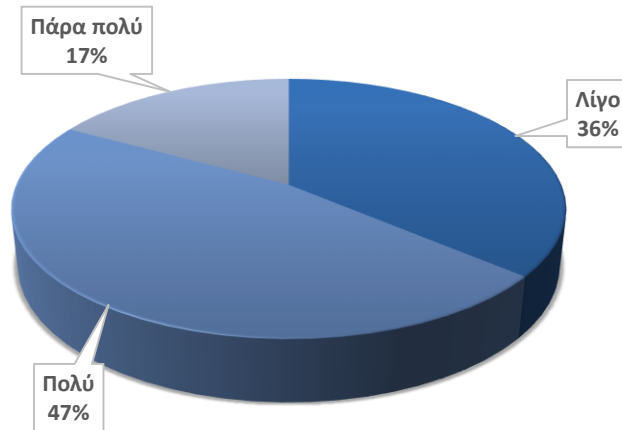
Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύουν, ότι ο εσωτερικός έλεγχος αναπτύσσει λειτουργικές διαδικασίες (77%), εφαρμόζει τεχνικές διαδικασίες (81%). Σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες πιστεύουν, ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στην εύρυθμη λειτουργία των τραπεζών και συνεισφέρει στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη λειτουργία της τράπεζας, καθώς και ότι οι υπάλληλοι βοηθούν στο έργο του. Στα ίδια ποσοστά (περίπου 55%) κυμαίνονται οι απόψεις, ότι ο εσωτερικός έλεγχος εφαρμόζει πρότυπα ελέγχου και συμμορφώνεται με τους νόμους. Οι ερωτηθέντες απάντησαν, ότι ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί και εντοπίζει τους εταιρικούς (74%) και εσωτερικούς (55%) κινδύνους σε κλίμακα «πολύ». Όμως, το 89% των ερωτηθέντων απάντησαν αρνητικά στην ερώτηση, εάν οι εσωτερικοί και εξωτερικοί ελεγκτές συνεργάζονται.

Γ. ΚΙΝΔΥΝΟΙ – ΑΠΑΤΕΣ

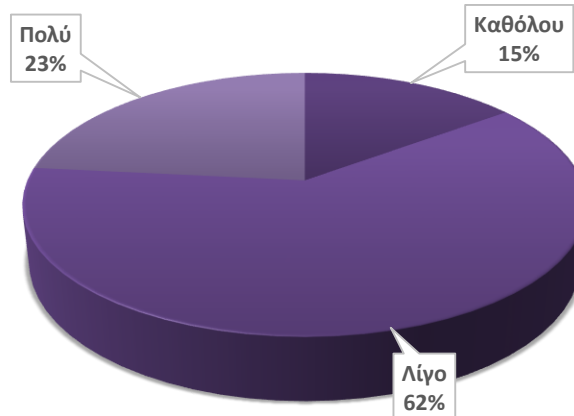
vi. Δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου για τους κινδύνους & τις απάτες:



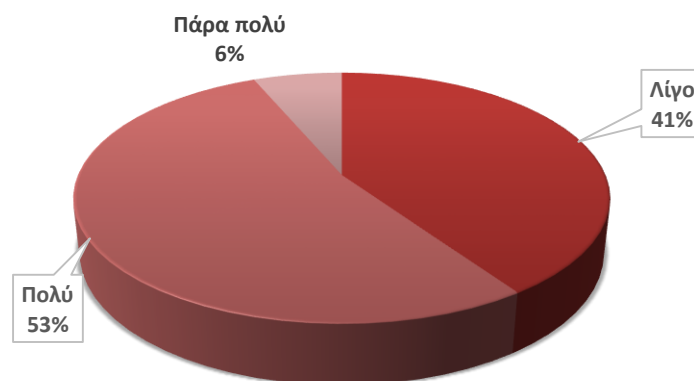
Ακολουθείται μια κατάλληλη οργανωτική δομή

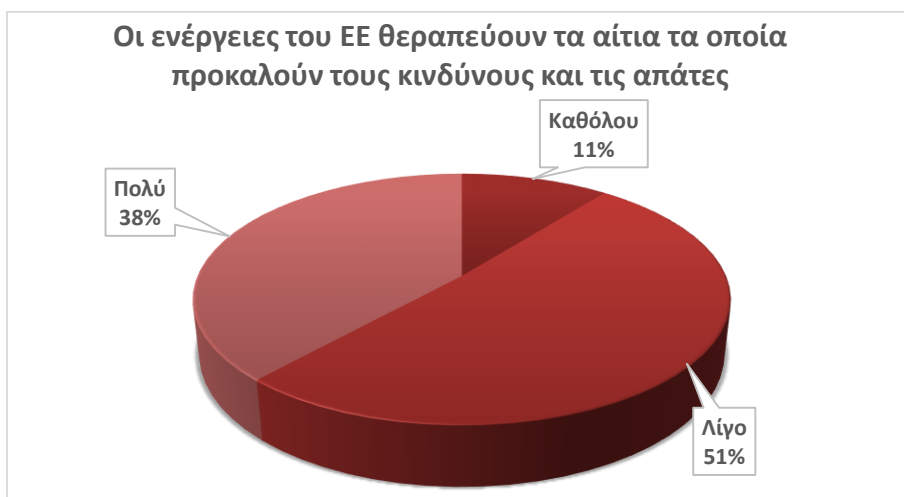
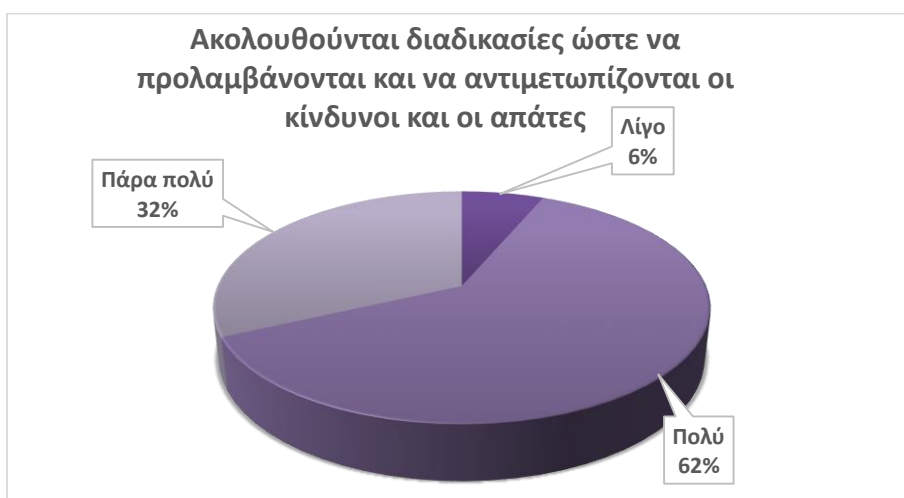


Εντοπίζονται έγκαιρα οι κίνδυνοι και οι απάτες



Είναι ικανές οι επαγγελματικές και τεχνικές γνώσεις ενός ελεγκτή για τον εντοπισμό κινδύνου ή απάτης



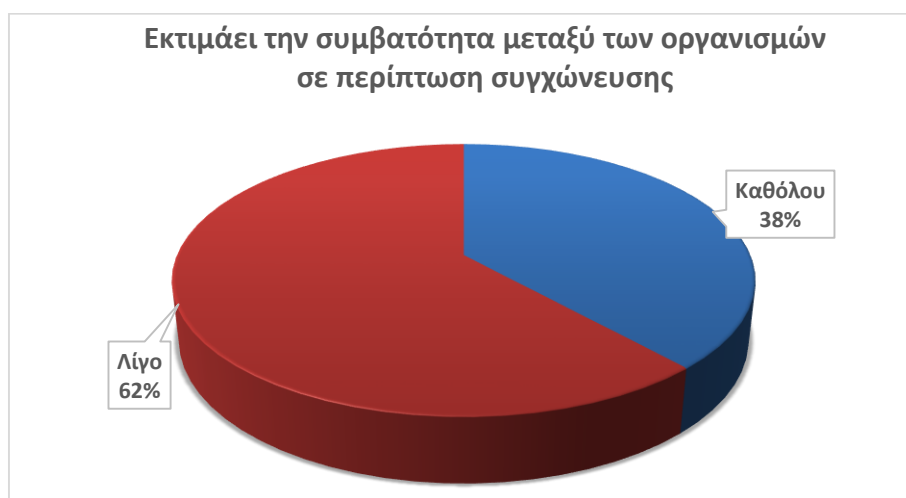
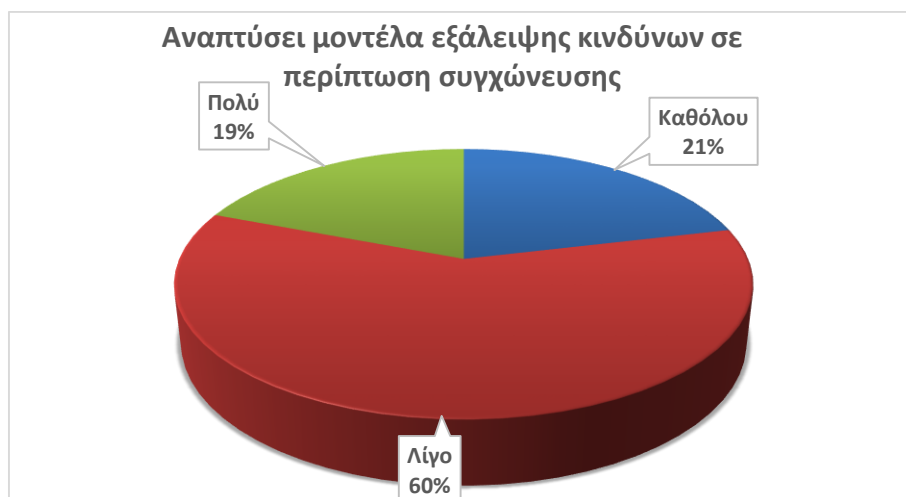


Πάνω από το 90% των ερωτηθέντων υποστήριξαν, ότι ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί την επάρκεια και την καταλληλότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και ότι ακολουθεί τις διαδικασίες πρόληψης και αντιμετώπισης κινδύνων και απάτης. Περίπου το 66% των

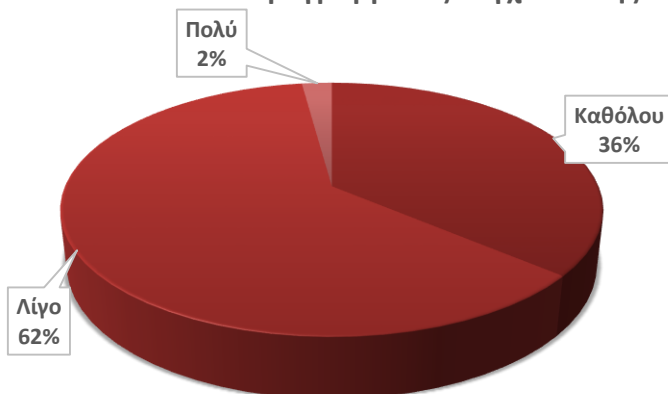
ερωτηθέντων απάντησαν, ότι υπάρχει μια κατάλληλη οργανωτική δομή και ο δειγματοληπτικός έλεγχος είναι ικανός για τον εντοπισμό του κινδύνου ή της απάτης. Μεγάλος αριθμός των ερωτηθέντων εμφανίστηκαν αρνητικοί, δηλαδή ότι δεν εντοπίζονται εγκαίρως οι κίνδυνοι και οι απάτες (62%) και ότι ο εσωτερικός έλεγχος δε θεραπεύει τις αιτίες πρόκλησής τους (51%). Οι απόψεις δίστανται για τις επαγγελματικές και τεχνικές γνώσεις ενός ελεγκτή, διότι το 53% (κλίμακα «πολύ») υποστηρίζει, ότι είναι ικανές για τον εντοπισμό κινδύνου ή απάτης, ενώ το 41% (κλίμακα «λίγο») έχει αντίθετη άποψη.

Δ. ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

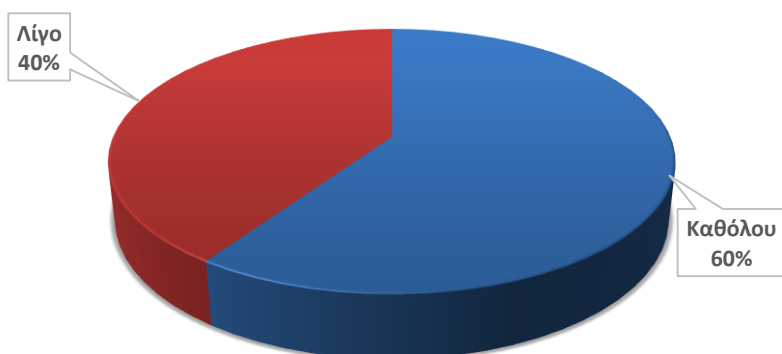
vii. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε, ότι ο εσωτερικός έλεγχος:



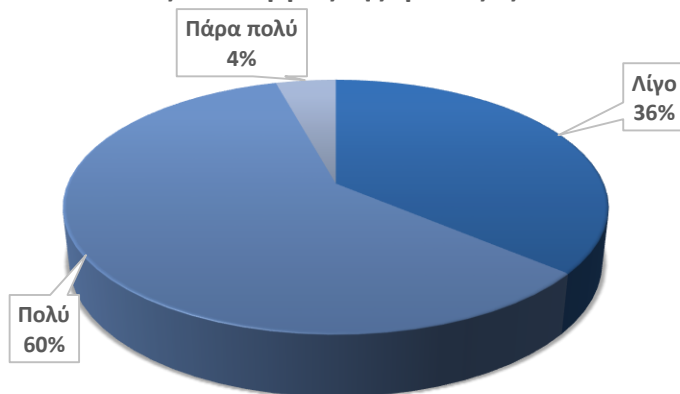
Συντονίζει τις πολυάριθμες λειτουργίες της τράπεζας στο πλαίσιο του προγράμματος συγχώνευσης

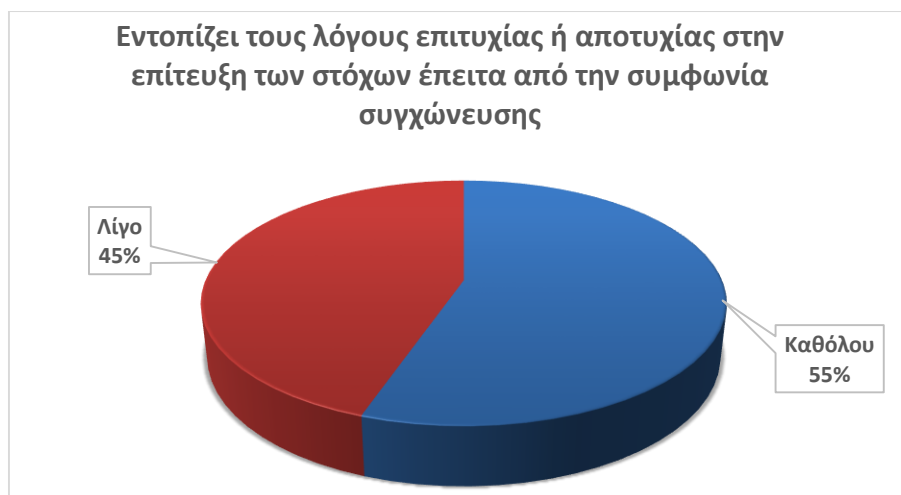


Διασφαλίζει, ότι η συμφωνία συγχώνευσης δεν περιέχει όρους ενάντια στο συμφέρον της τράπεζας



Διασφαλίζει, ότι η συγχώνευση δεν θα παραλύσει τις λειτουργίες της τράπεζας





Όλοι σχεδόν οι ερωτηθέντες δήλωσαν, ότι ο εσωτερικός έλεγχος δε λαμβάνει κάποια δραστηριότητα σε περίπτωση συγχώνευσης ή εξαγοράς, σε ότι αφορά στην ανάπτυξη μοντέλων εξάλειψης κινδύνων, στην εκτίμηση συμβατότητας των τραπεζών, στο συντονισμό πολυάριθμων λειτουργιών, στη διασφάλιση μιας συμφωνίας χωρίς όρους, στον εντοπισμό και στην εξήγηση των λόγων σε περίπτωση αποτυχίας ή επιτυχίας της συγχώνευσης. Το 60% απάντησε, ότι η μόνη δραστηριότητά του είναι να διασφαλίζει να μην παραλύσουν οι λειτουργίες της τράπεζας.

5.4 Συμπεράσματα ερωτηματολογίων

Η ηλικία των ερωτηθέντων, που υπέβαλαν συμπληρωμένο το ερωτηματολόγιο, κυμαίνεται πρώτιστα μεταξύ 20 - 50 ετών και όσο αναφορά στο μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων είναι κυρίως τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι κάτοχοι πτυχιακού και μεταπτυχιακού διπλώματος.

Από τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων προκύπτει, ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία του τραπεζικού ιδρύματος, αφού ακολουθεί τα πρότυπα ελέγχου και συνεργάζεται με τα καταστήματα. Ακόμη, ο εσωτερικός έλεγχος αναπτύσσει λειτουργικές διαδικασίες και εφαρμόζει τεχνικές διαδικασίες, σύμφωνα με όσα δήλωσαν οι εσωτερικοί ελεγκτές.

Το προσωπικό εκπαιδεύεται με επιμορφωτικά προγράμματα για την πρόληψη, τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των κινδύνων, γνωρίζει τα καθήκοντα και τις ευθύνες της θέσης εργασίας του, καθώς επίσης επικοινωνεί άμεσα (προσωπικά mail) με τη διοίκηση για σημαντικά θέματα,

όπως οι κίνδυνοι. Ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί την επάρκεια και την καταλληλότητα του συστήματος, ακολουθώντας τις διαδικασίες πρόληψης και αντιμετώπισης κινδύνων και απάτης. Επιπλέον, υιοθετείται η κατάλληλη οργανωτική δομή και ο δειγματοληπτικός έλεγχος.

Όμως, οι εσωτερικοί ελεγκτές δήλωσαν, ότι δεν γίνεται έγκαιρα ο εντοπισμός των κινδύνων και ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν θεραπεύει τις αιτίες πρόκλησης τους. Επιπροσθέτως, η εμφάνιση κινδύνου ή απάτης είναι σπάνιο φαινόμενο. Για την αποφυγή τους ακολουθείται πιστά ο κανονισμός λειτουργίας, ενώ η αντιμετώπισή τους γίνεται μέσω του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου και της επαγγελματικής εμπειρίας των υπαλλήλων. Αξιοθαύμαστο είναι, ότι δεν καθιερώνονται στρατηγικά όρια κινδύνου.

Στην περίπτωση συγχώνευσης ή εξαγοράς μεταξύ τραπεζικών ιδρυμάτων, σύμφωνα με την άποψη των υπαλλήλων, ο εσωτερικός έλεγχος έχει σημαντικό ρόλο, προσπαθώντας να εξαλείψει κινδύνους, σε τυχόν εμφάνισή τους, και ελέγχει τη συμβατότητα μεταξύ των τραπεζών. Αντίθετα, οι εσωτερικοί ελεγκτές δήλωσαν, ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν αναλαμβάνει καμία δραστηριότητα, όπως ανάπτυξη μοντέλων εξάλειψης κινδύνων, εκτίμηση συμβατότητας των τραπεζών, συντονισμό πολυάριθμων λειτουργιών, διασφάλιση μιας συμφωνίας χωρίς όρους, εντοπισμό και εξήγηση των αιτιών αποτυχίας ή επιτυχίας της συγχώνευσης, παρά μόνο διασφαλίζει να μην παραλύσουν οι λειτουργίες της τράπεζας.

5.5 Περιορισμοί έρευνας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο βασικότερος περιορισμός της έρευνας ήταν η έλλειψη χρόνου. Οι περισσότερες συναντήσεις με τους ερωτηθέντες πραγματοποιήθηκαν τους δύο τελευταίους μήνες πριν ολοκληρωθεί η συγχώνευση μεταξύ της Eurobank με το Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο. Αυτό γιατί μετά την συγχώνευση τα δεδομένα που θα λαμβάνονταν από τα στελέχη και τους υπαλλήλους της νέας τράπεζας θα ήταν διαφορετικά από το αν οι δύο τράπεζες ήταν αυτόνομες.

Ένας άλλος περιορισμός ήταν το περιβάλλον που διεξήχθη η έρευνα. Οι υπάλληλοι έπρεπε να απαντήσουν τα ερωτηματολόγια την στιγμή που βρίσκονταν στα καταστήματα της τράπεζας και εν ώρα εργασίας. Αυτό δυσκόλεψε την εκπόνηση της έρευνας, επειδή έπρεπε να παραμερίσουν την εργασία τους και να απαντήσουν στα ερωτήματα του ερωτηματολογίου. Ακόμη λιγότερος χρόνος ήταν διαθέσιμος για ανάλυση και διεξοδική συζήτηση. Επιπλέον, επειδή η έδρα των περισσότερων ελεγκτών σε όλες τις τράπεζες είναι η Αθήνα, χρειάστηκε να

πραγματοποιηθούν τα απαραίτητα ταξίδια, γεγονός που συνεπάγεται επιπλέον χρονικό και οικονομικό κόστος.

Τέλος, ένας ακόμη περιορισμός ήταν η άρνηση ορισμένων υπαλλήλων ή των εσωτερικών ελεγκτών να συμμετάσχουν στην έρευνα. Το γεγονός αυτό δυσχέραινε την έρευνα, επειδή η άρνηση ενός υπαλλήλου σήμαινε την αναζήτηση ενός άλλου.

5.6 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Μέσα από την παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια να παρουσιασθεί ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στο Τραπεζικό σύστημα, στην αντιμετώπιση του λειτουργικού κινδύνου και στη συγχώνευση των ιδρυμάτων. Παρόλα αυτά, η εργασία στηρίζεται σε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση διαφόρων εννοιών και μεθόδων που εφαρμόζονται στον εσωτερικό έλεγχο. Επομένως, η παρούσα εργασία μπορεί να αποτελέσει την βάση για μια νέα έρευνα, η οποία θα έχει μεγαλύτερο δείγμα και μεγαλύτερα χρονικά περιθώρια υλοποίησης.

Η περαιτέρω εμπειρική διερεύνηση μπορεί να συνεχιστεί με την διενέργεια μιας ποσοτικής έρευνας, η οποία θα βασίζεται στα βασικά συμπεράσματα της εργασίας αυτής, αλλά θα τα εξειδικεύει περισσότερο σε μεγαλύτερο δείγμα τραπεζών, τραπεζικών στελεχών και ελεγκτών. Κατ' αυτόν τον τρόπο θα μπορούσαν να γίνουν κατηγοριοποιήσεις και αξιολόγηση των απαντήσεων με βάση την διαφορετική θέση του τραπεζικού στελέχους στο οργανόγραμμα.

Κατά τη διερεύνηση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων ως προς το λειτουργικό κίνδυνο, ερευνήθηκαν οι βασικοί τρόποι αντιμετώπισής του. Υπάρχουν, όμως, και άλλοι τρόποι, οι οποίοι θα μπορούσαν να προσδιοριστούν και να εξεταστούν σε μια περαιτέρω έρευνα για την διαμόρφωση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων απέναντι στο λειτουργικό κίνδυνο. Ενδεικτικά αναφέρονται ως τρόποι αντιμετώπισης, η κουλτούρα των υπαλλήλων και η συνήθειες που αποκτούν από τη διαρκή τριβή τους με το αντικείμενο της εργασίας τους.

Επιπρόσθετα θα μπορούσαν να αναλυθούν πιο συστηματικά οι ομοιότητες και οι διαφορές ανάμεσα στις αξιολογήσεις των τραπεζικών στελεχών και των ελεγκτών.

Παρόλα αυτά θεωρούμε ότι η παρούσα εργασία παρέχει μια ικανοποιητική εικόνα και μια καταγραφή των εκτιμήσεων για το μέγεθος του εσωτερικού ελέγχου σε ορισμένα από τα μεγαλύτερα πιστωτικά ιδρύματα της χώρας, πρώτα και κύρια στις συστημικές τράπεζες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με το θεωρητικό μέρος και τα εμπειρικά συμπεράσματα, που προέκυψαν από την ανάλυση των ερωτηματολογίων, διαπιστώθηκε, ότι, τα καινοτόμα προϊόντα και οι υπηρεσίες, οι πολύπλοκες διαδικασίες των καταστημάτων, η μη επαρκή εμπειρία και γνώση των υπαλλήλων συνδυάζονται με την έξαρση των κινδύνων. Οι προσπάθειες από τη διοίκηση για γρήγορη κερδοφορία οδηγούν στην απληστία και στο υπερβολικό ρίσκο.

Η Επιτροπή της Βασιλείας έχει θεσπίσει αυστηρούς κανόνες για τα όρια της κεφαλαιακής επάρκειας και για άλλες τραπεζικές μεταβλητές για την επαρκή εκτίμηση των κινδύνων μιας τράπεζας. Σε πρακτικό επίπεδο οι κανόνες αυτοί εφαρμόζονται από το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου κάθε ιδρύματος.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι απαραίτητος για κάθε τραπεζικό ίδρυμα, εξαιτίας της αμέλειας του ανθρώπινου δυναμικού, των ανθρώπινων αδυναμιών (απάτες, κλοπές) που συνυπάρχουν με τις ατέλειες στις λειτουργικές διαδικασίες και τα εσωτερικά συστήματα. Η διοίκηση και οι υπάλληλοι δεν έχουν ολοκληρωμένη πληροφόρηση για τις δικλίδες ασφαλείας και τη διαχείριση κινδύνων, αδυναμίες που καλείται ο εσωτερικός έλεγχος να τις διαχειριστεί με το συμβουλευτικό και τον κατασταλτικό ρόλο του.

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι η εξακρίβωση της διαφάνειας και της αποτελεσματικής λειτουργίας της τράπεζας και ταυτόχρονα η διασφάλιση των συμφερόντων για τους υπαλλήλους, τους πελάτες και τους μετόχους. Ο ενδελεχής έλεγχος και ο άμεσος εντοπισμός κινδύνων αποτελούν θεμελιώδη κανόνα για τη διαφάνεια της τράπεζας απέναντι στους επενδυτές και στην κεφαλαιαγορά.

Τα τραπεζικά ιδρύματα μεγάλης εμβέλειας, τα οποία προκύπτουν από συγχωνεύσεις ή εξαγορές, καθιστούν δυσχερή την επίβλεψη μεγάλου αριθμού υπαλλήλων. Οι σύγχρονοι μέθοδοι διοίκησης και η εξέλιξη της ηλεκτρονικής τεχνολογίας βοηθούν στον έλεγχο των οικονομικών και τεχνικών στοιχείων της τράπεζας. Η υιοθέτηση και η χρήση κατάλληλων συστημάτων ελέγχου και ειδικών διαδικασιών και γνώσεων είναι απαραίτητα στοιχεία για την συνεχή αξιολόγηση και τον αποτελεσματικό έλεγχο.

Ένας από τους σημαντικότερους κινδύνους είναι ο λειτουργικός, που οι αρμόδιες διευθύνσεις των τραπεζών προσπαθούν να διαχειριστούν. Ο λειτουργικός κίνδυνος οφείλεται σε μη προσδιορίσιμα γεγονότα από ποικίλες πηγές, όπως ανθρώπινες αδυναμίες ή τεχνικά προβλήματα του συστήματος. Ο προσδιορισμός και η μέτρηση του λειτουργικού κινδύνου

είναι δύσκολος λόγω των ελάχιστων ιστορικών δεδομένων. Το φάσμα του λειτουργικού κινδύνου ορίζεται από μικρά γεγονότα έως μεγάλα παραπτώματα, με έμφαση στη διαχείριση των διαδικασιών και σε παράνομες συμπεριφορές υπαλλήλων. Οι δείκτες λειτουργικού κινδύνου, ο έλεγχος των κινδύνων ανά κατάσταση και η συνεργασία με την Τράπεζα Ελλάδος είναι σημαντικά εργαλεία για τον περιορισμό ή την αποφυγή τους, καθώς ανακοινώνονται διορθωτικές ενέργειες και τρόποι αντιμετώπισης. Ο λειτουργικός κίνδυνος εάν εμφανιστεί, μπορεί να προκαλέσει ζημιές έως και να απειλήσει τη βιωσιμότητα της τράπεζας.

Η εμφάνιση απειλών είναι συχνό φαινόμενο για τις τράπεζες και εντείνεται εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Είναι μια επώδυνη κατάσταση που δεν μπορεί να προβλεφθεί. Γι' αυτό το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να βρίσκεται σε εγρήγορση και να ανταποκρίνεται άμεσα με τα κατάλληλα μέτρα, σε συνδυασμό με τη βελτίωση των αντίστοιχων συστημάτων. Τα επιμορφωτικά προγράμματα σχετικά με τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού αποφέρουν θετικά αποτελέσματα, καθώς προβάλλονται οι ηθικές αξίες και η νόμιμη συμπεριφορά. Επιπλέον, η γνώση της τιμωρίας σε περίπτωση διάπραξης απάτης εμποδίζει την εκδήλωση παραβατικών συμπεριφορών. Η εκπαίδευση σχετικά με την πιστή εφαρμογή των διαδικασιών διευκολύνει στην άμεση αντιμετώπιση των κινδύνων, των οποίων οι μορφές διαφέρουν από περίπτωση σε περίπτωση.

Κάθε τραπεζικό ίδρυμα στοχεύει στη βιωσιμότητα και στην αύξηση μεριδίου αγοράς, μεταξύ άλλων μέσω της συγχώνευσης ή της εξαγοράς. Η τράπεζα έπειτα από μια συγχώνευση ή εξαγορά προσπαθεί να αξιοποιήσει τις όποιες συνέργειες, για να αναπτυχθεί και να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά. Οι συνέπειες των συγχωνεύσεων μπορεί να έχουν αρνητικό πρόσημο, εάν η νέα πλέον τράπεζα δεν καταφέρει να διατηρήσει το ανθρώπινο δυναμικό της ακέραιο. Η εμπειρική ανάλυση στους ελεγκτές έδειξε ότι ο εσωτερικός έλεγχος, στην περίπτωση της συγχώνευσης και εξαγοράς δεν αναλαμβάνει κάποια επιπλέον δραστηριότητα. Θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο αν μπορούσε να προσδιορίσει τη συμβατότητα των τραπεζών που θα συγχωνευτούν, δημιουργούσε μοντέλα εξάλειψης των κινδύνων, καθώς και αν εντόπιζε τους λόγους που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην αποτυχία της συγχώνευσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Howells P., Bain K., (2009), *Χρήμα Πίστη Τράπεζες – Μια ευρωπαϊκή προσέγγιση*, Εκδόσεις Κριτική
- Ανδρικοπούλου Ε., Deloitte & Touche., (2002), *Εξαγορές + Συγχωνεύσεις στην Ελλάδα*, Αθήνα : Εκδόσεις Κέρκυρα
- Γεωργόπουλος Α., (2004), *Αναδιοργάνωση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις: Παπαζήση
- Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2006), *Εισαγωγή στις τραπεζικές σπουδές – Το νομισματικό και χρηματοπιστωτικό περιβάλλον*, τόμος Α', Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο
- Ζοπουνίδης Κ., Γαγάνης Χ., Παστούρας Φ., (2006), *Συστήματα Αξιολόγησης και Σύγχρονα Θέματα στην Οικονομική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Καζατζής Ι. Χ., (2006), *Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος*, Εκδόσεις Business Plus A.E.
- Καραγιάννης Ι. Δ., (2003), *Συστάσεις – Μετατάξεις – Μετατροπές – Συγχωνεύσεις – Λύσεις & Εκκαθαρίσεις Επιχειρήσεων*, Έκδοση Γ', Θεσσαλονίκη
- Κυριαζής Α. Δ., (2007), *Συγχωνεύσεις και Εξαγορές*, Εκδόσεις Κων/νου Συμπίλια & Σία Ο.Ε.
- Λαζαρίδης Τ. Γ., Παπαδόπουλος Λ. Δ., (2006), *Χρηματοοικονομική Διοίκηση*, Τεύχος Δ', Θεσσαλονίκη
- Νεγκάκης Ι. Χ., Ταχυνάκης Δ. Π., (2013), *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου – Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*, Εκδόσεις Διπλογραφία
- Νούλας Γ. Α., (2005), *Χρήμα και Τράπεζες*, Θεσσαλονίκη
- Παπαβασιλείου Κ. Δ., (2002), *Το Χρήμα – Αγορές και Πολιτική*, Εκδοτικός οίκος Λιβάνη
- Πατρινός Θ. Δ., (1999), *Χρήμα – Τράπεζες και Χρηματοπιστωτική Πολιτική*, Εκδόσεις Παπαζήση
- Ρεπούσης Σ., (2010), *Χρηματοοικονομική Απάτη & Διαφθορά*, Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ Α.Ε.
- Σαπουτζόγλου Γ. Γ., Πεντότης Ν.Χ., (2009), *Τραπεζική Οικονομική*, Τόμος Α, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Σαπουτζόγλου Γ. Γ., Πεντότης Ν.Χ., (2009), *Τραπεζική Οικονομική*, Τόμος Β, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Χριστόπουλος Γ. Α., Ντόκας Γ. Ι., (2012), *Θέματα Τραπεζικής και Χρηματοοικονομικής Θεωρίας*, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- Basel Committee - Operational Risk <http://www.bis.org/publ/bcbs42.htm>,
- <http://www.epistimonikomarketing.gr/eidi-trapezikon-kindunon-kai-methodoi-ektimisis-tous/>
- Gottschalk P., (2010), <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1889771>
- Michel P., (2008), <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1751803>
- Dounis Nikolaos, (2007), *The Role of Internal Auditing During Mergers & Acquisitions: The European Union Experience*, The IIA Research Foundation, http://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/M_A_EuropeanExperience.pdf
- Vanasco R. R., (2008), <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1454267>
- <http://www.accountancygreece.gr/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (για τους υπαλλήλους των καταστημάτων)

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται ανώνυμα και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων σε ότι αφορά τον εσωτερικό έλεγχο και τις απάτες στα τραπεζικά ιδρύματα, στο πλαίσιο της διατριβής με θέμα «Ο εσωτερικός έλεγχος στο Τραπεζικό σύστημα και ο ρόλος του στην αντιμετώπιση του λειτουργικού κινδύνου, και στη συγχώνευση των ιδρυμάτων».

A. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

i. Φύλο:

Αντρας
Γυναίκα

ii. Ηλικία:

18-24 ετών
25-35 ετών
36-50 ετών
51+ ετών

iii. Μορφωτικό Επίπεδο:

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
Κάτοχος Μεταπτυχιακού
Κάτοχος Διδακτορικού

iv. Θέση Εργασίας:

Ταμίας – Back office
Προϊστάμενος
Υποδιευθυντής
Διευθυντής

v. Χρόνια εργασίας στην τράπεζα:

1-5
6-10

11-15
16+

B. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

	Καθόλου	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
<i>vi. Σε ποιο βαθμό:</i>				
αναπτύσσονται οι λειτουργικές διαδικασίες;				
εφαρμόζονται οι τεχνικές διαδικασίες στον εσωτερικό έλεγχο;				
τηρείται η εφαρμογή προτύπων στον εσωτερικό έλεγχο;				
συμβάλλει ο εσωτερικός έλεγχος στην εύρυθμη λειτουργία της τράπεζας;				
βοηθούν οι υπάλληλοι των καταστημάτων στο έργο των εσωτερικών ελεγκτών;				

	Καθόλου	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
<i>vii. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε, ότι ο εσωτερικός έλεγχος:</i>				
αναπτύσσει μοντέλα εξάλειψης κινδύνων σε περίπτωση συγχώνευσης;				
εκτιμάει τη συμβατότητα μεταξύ των οργανισμών σε περίπτωση συγχώνευσης;				
αναγνωρίζει την ανάπτυξη κοινής εταιρικής κουλτούρας σε περίπτωση συγχώνευσης;				

Γ. ΚΙΝΔΥΝΟΙ – ΑΠΑΤΕΣ

	Καθόλου	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
<i>viii. Δραστηριότητες καταστημάτων για τους κινδύνους:</i>				
Εκπαιδεύονται οι υπάλληλοι για θέματα ηθικής και ακεραιότητας;				
Ακολουθείται μια κατάλληλη οργανωτική δομή;				
Οι υπάλληλοι έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τα καθήκοντα και τις ευθύνες της εργασίας τους;				
Γίνεται έγκαιρη και επαρκή ενημέρωση προς τα μέλη Διοίκησης & Τμήματος Ελέγχου για σημαντικά θέματα;				
Οι υπάλληλοι προβαίνουν σε αναφορά προς τα μέλη Διοίκησης & Τμήματος Ελέγχου για σημαντικά θέματα;				

	Ποτέ	Σπάνια	Συχνά	Πολύ συχνά
ix. <u>α) Συχνότητα εμφάνισης απάτης:</u>				
Πόσο συχνές είναι οι περιπτώσεις αντιμετώπισης εσωτερικής απάτης (δόλος, υπεξαίρεση στοιχείων, κλπ. από τον υπάλληλο);				
Πόσο συχνές είναι οι περιπτώσεις αντιμετώπισης εξωτερικής απάτης (δόλος, υπεξαίρεση στοιχείων, κλπ. από τρίτο άτομο);				

<u>β) αντιμετώπιση:</u>	Κανονισμός λειτουργίας	Εσωτερικός έλεγχος	Επαγγελματική εμπειρία	Εξωτερικός Εποπτικός Έλεγχος	Καθιέρωση Στρατηγικών Ορίων Κινδύνου
Με ποιον τρόπο αντιμετωπίζετε την εσωτερική απάτη;					
Με ποιον τρόπο αντιμετωπίζετε την εξωτερική απάτη;					

(για συνδυασμό αντιμετώπισης επιλέξτε μέχρι δύο τρόπους)

Δ. ΑΠΟΤΡΟΠΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΠΡΑΞΗ ΑΠΑΤΗΣ

	Καθόλου	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
x. <u>Πόσο σημαντικό ρόλο έχουν τα παρακάτω, ώστε να αποτραπεί μια απάτη:</u>				
Οι ισχυροί μηχανισμοί του εσωτερικού ελέγχου.				
Η μη επαγγελματική εξέλιξη.				
Η άμεση επιβολή οικονομικών κυρώσεων.				
Η άμεση ποινική δίωξη (φυλάκιση).				
Ο αρνητικός κοινωνικός αντίκτυπος και η απώλεια της φήμης.				

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που διαθέσατε!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (για τους εσωτερικούς ελεγκτές)

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται ανώνυμα και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων σε ότι αφορά τον εσωτερικό έλεγχο και τις απάτες στα τραπεζικά ιδρύματα, στο πλαίσιο της διατριβής με θέμα «Ο εσωτερικός έλεγχος στο Τραπεζικό σύστημα και ο ρόλος του στην αντιμετώπιση του λειτουργικού κινδύνου, και στη συγχώνευση των ιδρυμάτων».

Α. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

i. Φύλο:

Άντρας
Γυναίκα

ii. Ηλικία:

18-24 ετών
25-35 ετών
36-50 ετών
51+ ετών

iii. Μορφωτικό Επίπεδο:

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
Κάτοχος Μεταπτυχιακού
Κάτοχος Διδακτορικού

iv. Χρόνια εργασίας στην τράπεζα:

1-5
6-10

11-15
16+

Β. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

	Καθόλου	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
v. <u>Σε ποιο βαθμό:</u>				
αναπτύσσονται οι λειτουργικές διαδικασίες;				
εφαρμόζονται οι τεχνικές διαδικασίες στον εσωτερικό έλεγχο;				
τηρείται η εφαρμογή προτύπων στον εσωτερικό έλεγχο;				
συμβάλλει ο εσωτερικός έλεγχος στην εύρυθμη λειτουργία της τράπεζας;				
βοηθούν οι υπάλληλοι των καταστημάτων στο έργο των εσωτερικών ελεγκτών;				
συνεισφέρει ο εσωτερικός έλεγχος στη λήψη αποφάσεων για τη λειτουργία της τράπεζας;				
αξιολογεί και εντοπίζει ο εσωτερικός έλεγχος τον εταιρικό κίνδυνο (audit risk);				
αξιολογεί και εντοπίζει ο εσωτερικός έλεγχος τον κίνδυνο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (control risk);				
επικοινωνούν και συνεργάζονται οι εσωτερικοί ελεγκτές με τους εξωτερικούς ελεγκτές;				
συμμορφώνεται ο εσωτερικός έλεγχος σύμφωνα με τους νόμους;				

Γ. ΚΙΝΔΥΝΟΙ – ΑΠΑΤΕΣ

	Καθόλου	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
vi. <u>Δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου για τους κινδύνους & τις απάτες:</u>				
Αξιολογείται η επάρκεια και η καταλληλότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου;				
Ακολουθείται μια κατάλληλη οργανωτική δομή;				
Είναι ικανές οι επαγγελματικές και τεχνικές γνώσεις ενός ελεγκτή για τον εντοπισμό κινδύνου ή απάτης;				
Εντοπίζονται έγκαιρα οι κίνδυνοι ή οι απάτες;				
Ο δειγματοληπτικός έλεγχος ευνοεί στον εντοπισμό κινδύνου ή απάτης;				
Ακολουθούνται διαδικασίες, ώστε να προλαμβάνονται και να αντιμετωπίζονται οι κίνδυνοι & οι απάτες;				
Οι ενέργειες του εσωτερικού ελέγχου θεραπεύουν τα αίτια, τα οποία προκαλούν τους κινδύνους & τις απάτες				

Α. ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

	Καθόλου	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
vii. <u>Σε ποιο βαθμό πιστεύετε, ότι ο εσωτερικός έλεγχος:</u>				
αναπτύσσει μοντέλα εξάλειψης κινδύνων σε περίπτωση συγχώνευσης;				
εκτιμάει τη συμβατότητα μεταξύ των οργανισμών σε περίπτωση συγχώνευσης;				
συντονίζει τις πολυάριθμες λειτουργίες της τράπεζας στο πλαίσιο του προγράμματος συγχώνευσης;				
διασφαλίζει, ότι η Συμφωνία Συγχώνευσης δεν περιέχει όρους ενάντια στο συμφέρον της τράπεζας;				
διασφαλίζει, ότι η συγχώνευση δεν θα παραλύσει τις λειτουργίες της τράπεζας;				
εντοπίζει τους λόγους της επιτυχίας ή αποτυχίας στην επίτευξη των στόχων έπειτα από τη Συμφωνία Συγχώνευσης;				

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που διαθέσατε!