



ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Λειτουργία και Αξιολόγηση του Συστήματος
Εσωτερικού Ελέγχου στους Ελληνικούς
Τραπεζικούς Οργανισμούς».**

ΜΑΛΑΙΝΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΔΡ. ΑΣΣΙΩΤΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2021



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Λειτουργία και Αξιολόγηση του Συστήματος
Εσωτερικού Ελέγχου στους Ελληνικούς
Τραπεζικούς Οργανισμούς».**

ΜΑΛΑΙΝΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΔΡ. ΑΣΣΙΩΤΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2021

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|----|
| ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ | 4 |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... | 6 |
| ABSTRACT..... | 7 |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ | 8 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1..... | 8 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 9 |
| 1.1 Σκοπός της Έρευνας..... | 9 |
| 1.2 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα..... | 10 |
| 1.3 Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα της Έρευνας..... | 11 |
| 1.4 Μεθοδολογία..... | 12 |
| 1.5 Δομή | 12 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2..... | 13 |
| ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ | 13 |
| 2.1 Εισαγωγικά Στοιχεία..... | 13 |
| 2.2 Βιβλιογραφική επισκόπηση..... | 13 |
| 2.3 Συμβολή της Διατριβής | 19 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3..... | 20 |
| ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ..... | 20 |
| 3.1 Πλαίσιο Λειτουργίας Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στις Τράπεζες | 20 |
| 3.1.1 Το μοντέλο των τριών γραμμών άμυνας | 21 |
| 3.1.2 Οργανωτική Δομή Τραπεζών | 23 |
| 3.1.3 Θεσμικές Υπηρεσιακές Μονάδες ΣΣΕ Τραπεζών | 29 |
| 3.2 Πλαίσιο Αξιολόγησης Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στις Τράπεζες | 32 |
| 3.2.1 Αξιολόγηση ΣΣΕ τράπεζας από την Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης..... | 33 |
| 3.2.2 Αξιολόγηση ΣΣΕ τράπεζας από εξωτερικούς ελεγκτές | 35 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4..... | 38 |
| ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ..... | 38 |
| 4.1 Εισαγωγή..... | 38 |
| 4.2 Μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν | 38 |
| 4.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μεθόδων που χρησιμοποιούνται και τις γενικές πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν | 38 |

| | |
|---|----|
| 4.4 Η συλλογή των δεδομένων - Δειγματοληψία | 40 |
| 4.5 Προκλήσεις | 40 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 | 42 |
| ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ | 42 |
| 5.1 Εισαγωγή..... | 42 |
| 5.2 Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου | 42 |
| 5.2.1 Ερευνητικό Ερώτημα 1 | 43 |
| 5.2.2 Ερευνητικό Ερώτημα 2 | 47 |
| 5.2.3 Ερευνητικό Ερώτημα 3 | 49 |
| 5.2.4 Ερευνητικό Ερώτημα 4 | 57 |
| 5.2.5 Ερευνητικό Ερώτημα 5 | 60 |
| 5.3 Περίληψη αποτελεσμάτων | 67 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 | 68 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 68 |
| 6.1 Εισαγωγή..... | 68 |
| 6.2 Εξαγωγή Συμπερασμάτων | 68 |
| 6.3 Εμπόδια κατά τη διάρκεια της έρευνας και πως ξεπεράστηκαν | 70 |
| 6.4 Προτάσεις Βελτίωσης | 71 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 | 73 |
| ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ..... | 73 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 75 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 78 |

«Λειτουργία και Αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στους Ελληνικούς Τραπεζικούς Οργανισμούς».

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Μεταπτυχιακή έρευνα που αναπτύσσεται στα επόμενα κεφάλαια επικεντρώνεται στη λειτουργία και αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στους ελληνικούς τραπεζικούς οργανισμούς. Οι θεματικές ενότητες της διατριβής καλύπτουν τις βασικές γενικές αρχές και κριτήρια που θα πρέπει να πληρούνται από τις Τράπεζες προκειμένου να διασφαλίζεται ότι διαθέτουν αποτελεσματική οργανωτική δομή και επαρκές σύστημα εσωτερικού ελέγχου, παραθέτουν το σχετικό θεσμικό κανονιστικό πλαίσιο, αναφέρουν τις βέλτιστες αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, αναπτύσσουν τρόπους αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου μιας Τράπεζας και αναλύουν τη λειτουργία και συμβολή της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης στον τραπεζικό οργανισμό.

Η παρουσίαση των εν λόγω εννοιών και πληροφοριών βοηθά στο να αντιληφθούμε την αξία ενός οργανωμένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο, ο οποίος έχει ως σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού ανάλογα με τη φύση και τους κινδύνους που αναλαμβάνει αυτός. Ένα επαρκές και αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζει τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας, εξασφαλίζει την ακριβή και έγκαιρη ενημέρωση της Διοίκησης της Τράπεζας, προάγει την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και συμβάλει στην ορθή διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων.

Για την διεκπεραίωση της ερευνητικής προσπάθειας δόθηκαν ερωτηματολόγια προς συμπλήρωση σε στελέχη εσωτερικού ελέγχου που εργάζονται στις τέσσερις μεγαλύτερες συστημικές Τράπεζες στην Ελλάδα και συνδυαστικά πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με κάποια από αυτά. Τέλος, παρουσιάζονται εκτενώς τα αποτελέσματα της μελέτης και τα συμπεράσματα που προκύπτουν καθώς επίσης παρατίθενται προτάσεις βελτίωσης και εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα.

«Operation and Evaluation of the Internal Control System in Greek Banking Organizations».

ABSTRACT

The postgraduate research that is developed in the following chapters focuses on the operation and evaluation of the internal control system in Greek banking organizations. The thematic sections of the dissertation cover the basic general principles and criteria that must be met by the Banks in order to ensure that they have an effective organizational structure and an adequate internal control system, state the relevant institutional regulatory framework, make reference to the best corporate governance principles, develop ways of evaluating the internal control system of a Bank and analyze the operation and contribution of the Internal Audit Unit to the banking organization.

The presentation of these meanings and information helps the understanding of the value of an organized internal control system at both operational and operational level, which aims to the achievement of the organization's goals depending on the nature and risks it undertakes. An adequate and effective internal control system ensures the company's assets, provides accurate and timely information to the Bank's Management, promotes the most efficient and effective management of available resources and contributes to the proper management of business risks.

For the execution of the research, questionnaires for completion were given to internal audit executives who work in the four largest systemic Greek Banks and in parallel, interviews were conducted with some of them. Finally, the results of the study and the conclusions are presented in detail as well as suggestions for improvement and future research.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η διεκπεραίωση της παρούσας διατριβής ήταν μία ακαδημαϊκή πρόκληση για μένα και με την υποστήριξη και τη βοήθεια από τα ακόλουθα άτομα, μπόρεσε να πραγματοποιηθεί.

Αρχικά, είμαι ευγνώμων στην οικογένειά μου, της οποίας η υποστήριξη και η κατανόηση ήταν πολύ σημαντική καθ'όλη την πορεία ανάπτυξης της διατριβής.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον ακαδημαϊκό μου σύμβουλο, Δρ. Ασσιώτη Ανδρέα για τη βοήθεια, την καθοδήγηση και την εποπτεία στα πλαίσια της εκτέλεσης αυτής της διατριβής.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στο προσωπικό που συνέβαλε στην μελέτη μου και μου παρείχε τις πληροφορίες που απαιτούνταν για τη σύνθεση της παρούσας διατριβής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σύγχρονη χρηματοοικονομική κρίση, που υφίσταται στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, καθιστά τον ρόλο των εποπτικών αρχών και την αναγκαιότητα λειτουργίας επαρκών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στις Τράπεζες, υψίστης σημασίας. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται η ασφάλεια και σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος στο σημερινό σύνθετο και έντονα μεταβαλλόμενο χρηματοπιστωτικό περιβάλλον (Πάσχας, 2001).

Τα τελευταία χρόνια είναι αρκετά τα παραδείγματα επιχειρήσεων και τραπεζών διεθνώς που κατέρρευσαν υπό το βάρος οικονομικών σκανδάλων, απατών και ατασθαλιών. Κοινός παρονομαστής σε όλες αυτές τις περιπτώσεις ήταν η αδυναμία στην εταιρική διακυβέρνηση και στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου που οδήγησαν στην κατάρρευση αυτών των επιχειρήσεων, στον αρνητικό αντίκτυπο στις οικονομίες των χωρών που δραστηριοποιούνταν, στην αυξημένη αρνητική προβολή στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και στην έλευση στην ανεργία χιλιάδων στελεχών και υπαλλήλων (Κουτούπης, 2009).

Ως αποτέλεσμα, στις χώρες του εξωτερικού, ειδικά στη Μεγάλη Βρετανία και στις ΗΠΑ, έχουν αναπτυχθεί αυστηροί κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης και κανονισμοί συμπεριφοράς, έχει γίνει προσπάθεια έγκαιρης αναγνώρισης και αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων καθώς επίσης, ενδυνάμωσης συστημάτων εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τις διεθνώς καλές πρακτικές (Κουτούπης, 2009).

1.1 Σκοπός της Έρευνας

Η παρούσα διατριβή εξετάζει τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι ελληνικές τράπεζες για να επιτύχουν την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου τους στην σύγχρονη εποχή. Η εύρυθμη λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, καθώς επίσης η συνεχής αξιολόγησή του από ανεξάρτητους εσωτερικούς και εξωτερικούς φορείς, συμβάλλουν στην ισχυροποίηση και αξιοπιστία των δραστηριοτήτων που διέπονται από τις τράπεζες.

1.2 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα

- *Ποιες είναι οι βασικές γενικές αρχές και κριτήρια που θα πρέπει να πληρούνται από τις Τράπεζες προκειμένου να διασφαλίζεται ότι διαθέτουν αποτελεσματική οργανωτική δομή και επαρκές σύστημα εσωτερικού ελέγχου;*

Το πρώτο βασικό ερευνητικό ερώτημα επικεντρώνεται στους κύριους παράγοντες που θα πρέπει να έχουν λάβει υπόψη οι τράπεζες κατά το σχεδιασμό ενός επαρκούς και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Μετά τον σχεδιασμό, έπεται η εφαρμογή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τις υφιστάμενες πολιτικές, διαδικασίες και κανονιστικές αρχές.

- *Τι ορίζεται από το σχετικό θεσμικό κανονιστικό πλαίσιο;*

Αυτό το ερώτημα αναφέρεται κυρίως στο πλαίσιο κανόνων λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών, καθώς επίσης στις σχετικές αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων. Για τις ελληνικές τράπεζες, θεσμικό όργανο θεωρείται η Τράπεζα της Ελλάδος. Ωστόσο, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα εκδίδει επίσης σχετικές οδηγίες, οι οποίες πρέπει να ακολουθούνται από ευρωπαϊκές τράπεζες και κατ'επέκταση από τις ελληνικές.

- *Ποιες είναι οι βέλτιστες αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης;*

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την οργάνωση αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στις τράπεζες. Περιλαμβάνει όλα τα πρότυπα και αρχές που σχετίζονται με τη θέσπιση στόχων, τις στρατηγικές και το πλαίσιο διαχείρισης του κινδύνου. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρική διακυβέρνηση αφορά την οργάνωση της Τράπεζας, τον καθορισμό και την κατανομή των αρμοδιοτήτων, τις γραμμές αναφοράς και τις πληροφορίες που μεταδίδονται, τον τρόπο οργάνωσης και υλοποίησης του πλαισίου εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων των λογιστικών διαδικασιών και πολιτικές αποδοχών. Η εσωτερική διακυβέρνηση περιλαμβάνει επίσης

την ορθή λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων, την σωστή διαχείριση εξωτερικών αναθέσεων και επιχειρηματικής συνέχειας (ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006).

- *Πως αξιολογείται το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μιας Τράπεζας;*

Η επάρκεια της οργανωτικής δομής και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου των πιστωτικών ιδρυμάτων αξιολογούνται πρωτίστως από την Τράπεζα της Ελλάδος. Ωστόσο, οι Τράπεζες έχουν θεσπίσει εσωτερικές Επιτροπές (πχ, Επιτροπή Ελέγχου, Επιτροπή Κινδύνων) και Μονάδες (πχ. Εσωτερικής Επιθεώρησης, Διαχείρισης Κινδύνων, Κανονιστικής Συμμόρφωσης) που είναι υπεύθυνες για την αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε συνεχή βάση. Επιπρόσθετα, οι τράπεζες αναθέτουν κάθε τρία χρόνια σε ανεξάρτητους ελεγκτές την αξιολόγηση της επάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου με βάση τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές τη δεδομένη χρονική στιγμή κατά την οποία πραγματοποιείται.

- *Ποια είναι η λειτουργία της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης και με ποιο τρόπο συμβάλλει στον τραπεζικό οργανισμό εφαρμόζοντας τα ισχύοντα ελεγκτικά πρότυπα;*

Στο συγκεκριμένο ερώτημα θα παρουσιαστεί ο ρόλος, οι αρμοδιότητες, ο σκοπός και η ευθύνη της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης όπως υφίσταται στις ελληνικές τράπεζες. Επιπλέον, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση ως προς τη μεθοδολογία που ακολουθεί όσον αφορά την λειτουργία και αναφορά της.

1.3 Αναγκαιότητα και Σπουδαιότητα της Έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε για την συγγραφή της συγκεκριμένης διατριβής αναδεικνύει την αναγκαιότητα επαρκών και αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στις ελληνικές τράπεζες καθώς διασφαλίζεται μια σειρά από στόχους. Ενδεικτικά αναφέρονται, η συνεπής υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, η αναγνώριση και αντιμετώπιση των πάσης φύσεως κινδύνων, η πληρότητα και αξιοπιστία των πληροφοριακών στοιχείων, η πρόληψη και αποφυγή λανθασμένων ενεργειών και παρατυπιών που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τη φήμη και τα συμφέροντα του

τραπεζικού ιδρύματος, των μετόχων και συναλλασομένων με αυτό (ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006).

Επιπλέον, επισημαίνεται η σπουδαιότητα λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης στις τράπεζες, η οποία συνεχίζει να διατηρεί το κύριο ρόλο της που είναι ο έλεγχος της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της Τράπεζας και η διαρκής και έγκυρη ενημέρωση των ανωτάτων διοικητικών οργάνων της για την ορθή και συνεπή εφαρμογή της πολιτικής και των διαδικασιών που έχουν θεσμοθετηθεί (Πάσχας, 2001).

1.4 Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία στην οποία στηρίζεται η συγγραφή της διατριβής είναι α) μελέτη και ανάπτυξη του θεσμικού κανονιστικού πλαισίου που διέπει τις ελληνικές τράπεζες όσον αφορά τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και β) ανάλυση θεωρίας και καταγραφή πρακτικών λειτουργίας και αξιολόγησης συστημάτων εσωτερικού ελέγχου βάσει τα Ελεγκτικά Πρότυπα, τα Διεθνή Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου και τον Κώδικα Δεοντολογίας/Ηθικής.

1.5 Δομή

Η διατριβή οργανώνεται σε επτά κεφάλαια. Στο Κεφάλαιο 1 παρουσιάζεται μια σύντομη εισαγωγή. Το Κεφάλαιο 2 παρέχει μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η οποία χρησιμοποιήθηκε για τη μελέτη και αποτέλεσε σημαντική πηγή πληροφόρησης και παράθεσης σχετικών στοιχείων. Το Κεφάλαιο 3 επικεντρώνεται στο θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, παρουσιάζοντας το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τις ελληνικές τράπεζες όσον αφορά την λειτουργία και αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, οι τρόποι συλλογής δεδομένων, τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες των μεθόδων αυτών καθώς και η αντιμετώπιση ενδεχόμενων προβληματισμών. Στο κεφάλαιο 5 αναλύονται τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί κατά την έρευνα, σύμφωνα με την μεθοδολογία που επιλέχθηκε. Το κεφάλαιο 6 παρουσιάζει τα συμπεράσματα που έχουν εξαχθεί από την έρευνα. Τέλος, το κεφάλαιο 7 περιλαμβάνει τον επίλογο και τις εισηγήσεις που προτείνονται για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Εισαγωγικά Στοιχεία

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα ερευνητικό θέμα που έχει απασχολήσει και θα συνεχίσει μελλοντικά να απασχολεί αρκετούς οικονομολόγους, επαγγελματίες στον ελεγκτικό κλάδο και ακαδημαϊκούς. Έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες και μελέτες σχετικές με το εσωτερικό έλεγχο και την εφαρμογή του, καθώς επίσης για την σημασία του στην επιβίωση και ανάπτυξη των οικονομικών μονάδων (Δρογαλάς et al., 2005). Παρακάτω, θα αναφερθούν ενδεικτικά ορισμένες επιστημονικές μελέτες από τη διεθνή βιβλιογραφία την τελευταία εικοσαετία (έτη 2000-2020) με θέμα τον εσωτερικό έλεγχο και όλες τις πτυχές που αφορά. Στη συνέχεια, παρατίθεται η συμβολή της συγκεκριμένης διατριβής στην βιβλιογραφία και στον ερευνητικό χώρο γενικότερα για τον εσωτερικό έλεγχο.

2.2 Βιβλιογραφική επισκόπηση

Ο Mihret D. G (2014), σε άρθρο του εξηγεί πως αναπτύχθηκε ο εσωτερικός έλεγχος και τον συσχετίζει με το πρόβλημα που προκύπτει από τη θεωρία του εντολέα-εντολοδόχου (agency theory), επισημαίνοντας πως ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά στην αντιμετώπισή του. Ο εσωτερικός έλεγχος αναπτύχθηκε από τη μεταμόρφωση του καπιταλισμού κατά τον εικοστό αιώνα, όταν το κεφάλαιο σταδιακά κατάφερε να θεσμοθετήσει τον διαρθρωτικό έλεγχο των εργασιακών διαδικασιών σε εγγενώς ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ κεφαλαίου-εργασίας. Σε αυτό το πλαίσιο ελέγχου, οι υπάλληλοι, η διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνοι για την επίτευξη του απαιτούμενου ποσοστού απόδοσης κεφαλαίου. Ο εσωτερικός έλεγχος χρησιμοποιείται από τη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο ως μηχανισμός για τον έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας στη δημιουργία και πραγματοποίηση υπεραξίας. Υπηρεσίες διασφάλισης του εσωτερικού ελέγχου για την εκτέλεση εργασιών και δραστηριοτήτων σύμφωνα με τις αντιλήψεις της διοίκησης και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών

για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, ερμηνεύονται μέσα στο πλαίσιο του πρωταρχικού στόχου της εταιρείας που είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους.

Οι Caratas M. και Spatariu E. (2014) δημοσίευσαν ένα άρθρο του οποίου το αντικείμενο ήταν η παρουσίαση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στη σύγχρονη ζωή μιας επιχείρησης. Το συμπέρασμα ήταν ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση, ασκώντας έλεγχο σε όλα τα πεδία που διευθετούνται από τη διοίκηση, διασφαλίζοντας τα εταιρικά περιουσιακά στοιχεία και την ασφάλεια των επακριβών αρχείων. Μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της ευημερίας μιας εταιρείας υπάρχει ένας ισχυρός δεσμός που οδηγεί στην αύξηση της αξίας της εταιρείας και στην επίτευξη των στόχων της. Η συνάφεια της υποβολής εκθέσεων εσωτερικού ελέγχου δίνεται επίσης με την προσαρμογή της λειτουργίας της στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες και την ευθυγράμμιση της με τις πολιτικές πρόληψης της απάτης, πέρα από την αξιολόγηση των κινδύνων και τη βελτίωση των στρατηγικών ελέγχου.

Οι Danescu et al. (2015), μελέτησαν τον εσωτερικό έλεγχο σε σχέση με την εταιρική διακυβέρνηση. Πιο συγκεκριμένα, ανέφεραν ότι σε μια αγορά ανταγωνιστική και επηρεασμένη από συστημικούς κινδύνους που θέτουν σε κίνδυνο την καλή, ασφαλή και συνεχή λειτουργία των δραστηριοτήτων, οι εταιρείες δημιουργούν συμπεριφορές που σηματοδοτούν δικαιώματα και υποχρεώσεις που υπογραμμίζουν την ανάγκη επαρκούς ηγεσίας και συστημάτων ελέγχου, μέσω των οποίων διασφαλίζεται η απαιτητική διαχείριση των κινδύνων που ενδέχεται να επηρεάσουν τους στοχοθετημένους στόχους. Στην πραγματικότητα, αυτοί οι στόχοι διευκολύνονται από την ύπαρξη μιας ανεξάρτητης λειτουργίας που αξιολογεί τις διαδικασίες διακυβέρνησης, τον εσωτερικό έλεγχο και τη διαχείριση κινδύνων. Από την άποψη αυτή, ο εσωτερικός έλεγχος, ο οποίος αποτελεί αντικειμενική και ανεξάρτητη λειτουργία, μέσα από τις διατυπωμένες απόψεις και τις συστάσεις της, παρέχει λογικές διασφαλίσεις στη διοίκηση, η οποία έχει βασικό ρόλο στο πλαίσιο της αναλυθείσας σχέσης. Η έρευνα που διεξάχθηκε επικεντρώθηκε στον εντοπισμό νέων δυνατοτήτων μέσω των οποίων ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει στη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης.

Οι Sarens G., De Beelde I. και Evareert P. (2009), πραγματοποίησαν μια μελέτη, η οποία βασίστηκε σε τέσσερις μελέτες περιπτώσεων και παρείχε πληροφορίες σχετικά με (1) τι

οδηγεί την επιτροπή ελέγχου να αναζητήσει την υποστήριξη της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και (2) τι κάνει τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου εμπειρογνώμονα για να παρέχει άνεση στην επιτροπή ελέγχου. Διαπιστώθηκε ότι οι επιτροπές ελέγχου επιδιώκουν την άνεση σε σχέση με το ευρύτερο περιβάλλον ελέγχου και τους εσωτερικούς ελέγχους ειδικότερα, δύο τομείς στους οποίους αντιμετωπίζουν μεγάλη δυσφορία. Εκτός από την παραδοσιακή λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου που είναι ο ρόλος της διαβεβαίωσης, η συμμετοχή του στη βελτίωση των εσωτερικών ελέγχων παρέχει ένα σημαντικό επίπεδο άνεσης στην επιτροπή ελέγχου. Οι μοναδικές γνώσεις των εσωτερικών ελεγκτών σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο, σε συνδυασμό με τις κατάλληλες διαπροσωπικές και συμπεριφορικές δεξιότητες, τους επιτρέπει να παρέχουν αυτή την άνεση. Εξάλλου, η εσωτερική τους θέση, η εξοικειώσή τους με την εταιρεία και η θέση τους κοντά σε ανθρώπους σε όλη την εταιρεία, διευκολύνει τους εσωτερικούς ελεγκτές να αποτελούν σημαντική πηγή άνεσης για την επιτροπή ελέγχου. Οι επίσημες εκθέσεις ελέγχου και παρουσιάσεις, μαζί με ανεπίσημες επαφές, φαίνεται να αποτελούν σημαντικά σύμβολα άνεσης. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι το συνολικό επίπεδο άνεσης στην επιτροπή ελέγχου μπορεί να ενισχυθεί μέσω της συνεργασίας μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου.

Οι Alzeban A. και Sawan N. (2015), μελέτησαν την αλληλεπίδραση μεταξύ της επιτροπής ελέγχου και του εσωτερικού ελέγχου όπως υπογραμμίζεται από τις ρυθμιστικές αρχές. Ένας από τους ρόλους της επιτροπής ελέγχου είναι να επανεξετάζει και να παρακολουθεί την απάντηση της διοίκησης στα ευρήματα και τις συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου. Η συγκεκριμένη μελέτη παρέχει εμπειρικά στοιχεία όσον αφορά τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της επιτροπής ελέγχου και των αντιλήψεων σχετικά με την εφαρμογή των συστάσεων του εσωτερικού ελέγχου. Χρησιμοποιώντας δεδομένα από μια έρευνα εσωτερικών ελεγκτών από εταιρίες εισηγμένες στο εξωτερικό, συμπεραίνεται ότι οι περισσότερες αντιλήψεις σχετικά με την εφαρμογή των συστάσεων του εσωτερικού ελέγχου συνδέονται στενά με την παρουσία ανεξάρτητων μελών της ελεγκτικής επιτροπής και την εμπειρία των εν λόγω μελών στη λογιστική και στον έλεγχο. Τα αποτελέσματα δείχνουν επίσης ότι οι αντιλήψεις για την εφαρμογή των συστάσεων του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζονται από τις συχνές συναντήσεις μεταξύ της επιτροπής ελέγχου και των υπευθύνων των λειτουργιών εσωτερικών ελέγχων.

Σύμφωνα με τους Eulerich M., Kremin J. και Wood D. (2019), η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί σημαντική συνιστώσα στην υψηλή ποιότητα εταιρικής διακυβέρνησης. Κατά την έρευνα που πραγματοποίησαν μελετήθηκε πώς ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου αντιλαμβάνεται την εκτελεστική ομάδα διοίκησης και την επιτροπή ελέγχου για να δομήσει το έργο της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Από προηγούμενες μελέτες δεν είχε γίνει αντιληπτό κατά πόσο η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ικανοποιεί τις ανάγκες και των δύο ομάδων. Εάν πολλοί παράγοντες επηρεάζουν το έργο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, οι επικεφαλείς ελεγκτές μπορεί να βρεθούν σε μια κατάσταση με ανταγωνιστικές απαιτήσεις, η οποία θα μπορούσε τότε να θέσει σε κίνδυνο την ποιότητα για όλους τους ενδιαφερόμενους. Μέσα από δεδομένα που συλλέχθηκαν από επικεφαλείς ελεγκτές, δύο μοντέλα λογικής παλινδρόμησης προσδιόρισαν τους παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό στον οποίο τα αποτελέσματα της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου θεωρούνται ότι χρησιμοποιούνται τόσο από την εκτελεστική διοίκηση όσο και από την επιτροπή ελέγχου. Τα αποτελέσματα έδειξαν την ύπαρξη διαφόρων παραγόντων που σχετίζονται είτε με τις δύο ομάδες είτε μόνο με τη μία (π.χ. οι επιτροπές ελέγχου ενδιαφέρονται για εκθέσεις διαχείρισης κινδύνων ενώ οι εκτελεστικές ομάδες διοίκησης ενδιαφέρονται για εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου), ανάλογα με το αν η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου επικεντρώνεται σε διαβεβαίωση ή συμβουλευτική εργασία.

Οι Petrascu D. και Tieanu A. (2014) σε άρθρο τους περιγράφουν εν συντομία τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου για την ανίχνευση πιθανών απατών και τονίζουν τη σημασία του στην πρόληψη της διάπραξης απάτης σε οποιαδήποτε οικονομική οντότητα. Επιπλέον, η ανάλυση τους επισημαίνει ιδιαίτερα τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει ένας εσωτερικός έλεγχος στη διοίκηση μιας οικονομικής οντότητας και των εταίρων της και στην κοινωνία ως ένα σύνολο επίσης. Ξεκινώντας από την υπόθεση ότι οι ελεγκτές δεν είναι οι αντίπαλοι σε έναν οργανισμό καταλήγουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια λειτουργία που προσφέρεται στην ηγεσία της εταιρείας, ώστε να μπορέσει να διαχειριστεί πιο αποτελεσματικά τις δραστηριότητες και να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία στην εταιρεία.

Ο Norton S. (2017) ερεύνησε τον ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή στην καταπολέμηση του ξεπλύματος χρήματος. Ανέφερε ότι η νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες έχει γίνει όλο και πιο ανησυχητική για τους νομοθέτες τα τελευταία

χρόνια, κυρίως λόγω των συνδέσεών της με την τρομοκρατία. Οι ελεγκτές υποχρεούνται από το νόμο να υποβάλλουν αναφορές ύποπτων δραστηριοτήτων (SAR) σε μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων, ELMER, αλλά χωρίς να έχουν δοθεί πολλές οδηγίες σχετικές με τον τρόπο που καθορίζεται μια υποψία. Ποινικές κυρώσεις ισχύουν στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει συμμόρφωση από τους ελεγκτές. Το ερευνητικό άρθρο αξιολόγησε τις συνέπειες που επιβάλλει η νομοθεσία στους ελεγκτές. Διαπιστώθηκε ότι οι ελεγκτές παράγουν ροές πληροφοριών οι οποίες στη συνέχεια αποστέλλονται σε εξουσιοδοτημένους τρίτους χρήστες για δικούς τους σκοπούς και ενέργειες. Η έρευνα αναλύει αυτή την υποχρέωση που έχουν οι ελεγκτές, καταλήγοντας ότι χρειάζεται μεγαλύτερη ουσιαστική συμμετοχή από τους ελεγκτές όσον αφορά την παροχή αναφορών ύποπτων δραστηριοτήτων επισημαίνοντας την περαιτέρω ανάπτυξη κανονισμών που θα ενδυναμώσουν ακόμη περισσότερο τις βάσεις αυτής της σχέσης.

Ο Jeppesen K. (2019), σε ερευνητικό του άρθρο παρέθεσε τη μελέτη του για τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην καταπολέμηση της διαφθοράς. Η παρακολούθηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου έχει καταστεί ένα από τα βασικά καθήκοντα του εσωτερικού ελέγχου και η ύπαρξη μιας λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου είναι επομένως ένα σημαντικό στοιχείο για την πρόληψη της διαφθοράς. Η εστίαση του εσωτερικού ελέγχου στη διαφθορά είναι πολύ σημαντική, επειδή πολλά από τα συστήματα διαφθοράς ενδέχεται να εμπλέκουν τη διοίκηση της εταιρείας. Η διοίκηση είναι συχνά σε θέση να παρακάμψει τους εσωτερικούς ελέγχους που αποσκοπούν στην πρόληψη της διαφθοράς και άλλων μορφών απάτης. Επομένως, απαιτούνται συγκεκριμένοι έλεγχοι που εμποδίζουν την παράκαμψη της διοίκησης. Αυτός ο ρόλος είναι συνήθως ευθύνη της επιτροπής ελέγχου, η οποία θα πρέπει να δημιουργήσει μια γραμμή καταγγελίας (whistleblowing reporting line) που θα επιτρέπει στους ανθρώπους εντός και εκτός του οργανισμού να υποβάλλουν εκθέσεις με υποψίες διαφθοράς, καθώς και παραβίαση της διοίκησης των εσωτερικών ελέγχων. Η επιτροπή ελέγχου θα πρέπει επίσης να αναπτύξει ένα πρόγραμμα για την ενημέρωση του Διοικητικού Συμβουλίου από τους ελεγκτές και άλλους σχετικά με τον κίνδυνο απάτης διοίκησης και την παράκαμψη των εσωτερικών ελέγχων. Αυτό μπορεί να εφαρμοστεί, για παράδειγμα, μέσω συστηματικών συνεντεύξεων με εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές και με την επιτροπή αποζημίωσης.

Αναφορικά με την αξιολόγηση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου μιας εταιρείας από εξωτερικούς ελεγκτές, οι Desai et al. (2017), παρουσίασαν στοιχεία σχετικά με την απόδοση, την ικανότητα και την αντικειμενικότητα των εργασιών του εσωτερικού ελεγκτή. Το συμπέρασμα ήταν ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές δεν ζυγίζουν τα αρνητικά στοιχεία όπως κάνει ένα μοντέλο αξιολόγησης. Οι εξωτερικοί ελεγκτές δυσκολεύονται να τα ενσωματώσουν με συνεπή τρόπο στον υπολογισμό τους για τη συνολική κρίση. Επίσης, οι ελεγκτές τείνουν να είναι πιο ευαίσθητοι σε αρνητικά από θετικά στοιχεία. Είναι πιο δύσκολο να αλλάξουν τις πεποιθήσεις τους μακριά από μια αρνητική θέση με θετικά στοιχεία, παρά να αλλάξουν αυτές μακριά από μια θετική θέση με αρνητικές αποδείξεις. Συνεπώς, η αξιολόγηση των εργασιών του εσωτερικού ελεγκτή θα προκύψει από αντικρουόμενες ενδείξεις σχετικά με την απόδοση, την ικανότητα και την αντικειμενικότητα του, βασισμένη περισσότερο στην επαγγελματική κρίση των εξωτερικών ελεγκτών.

Ο Schneider A. (2010), ανέλυσε σε ερευνητικό άρθρο τα επαγγελματικά πρότυπα και τα ερευνητικά ευρήματα που σχετίζονται με το κατά πόσο βασίζονται οι εξωτερικοί ελεγκτές στην δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου και ανέπτυξε βοηθητικές κατευθύνσεις ως προς αυτή την απόφαση. Το άρθρο περιλαμβάνει διάφορες οπτικές που σχετίζονται με την αξιολόγηση της ικανότητας εσωτερικού ελέγχου, της αντικειμενικότητας και της εργασίας που εκτελείται, καθώς και άλλων παραγόντων μη σχετικών με τον εσωτερικό έλεγχο που ενδεχομένως να έχουν επίπτωση σε αυτόν τον βασισμό. Αυτά τα χαρακτηριστικά και οι παράγοντες ενσωματώνονται τελικά στην ενίσχυση της λήψης απόφασης για βασισμό σε εργασία του εσωτερικού ελέγχου.

Οι Barth et al. (2013), εξέτασαν μέσω έρευνας που πραγματοποίησαν κατά πόσο η ρύθμιση, η εποπτεία και η παρακολούθηση των τραπεζών ενισχύουν ή παρεμποδίζουν την λειτουργική αποδοτικότητά τους. Η πρόσφατη παγκόσμια οικονομική κρίση προκάλεσε ανανεωμένο ενδιαφέρον για τον προσδιορισμό εκείνων των μεταρρυθμίσεων στον τραπεζικό τομέα που θα λειτουργούσαν καλύτερα για την προώθηση της ανάπτυξης, της απόδοσης και της σταθερότητας των τραπεζών. Διαπιστώθηκε ότι οι αυστηρότεροι περιορισμοί στις τραπεζικές δραστηριότητες συνδέονται αρνητικά με την αποτελεσματικότητα των τραπεζών, ενώ η αυστηρότερη νομοθεσία για την κεφαλαιακή επάρκεια συνδέεται οριακά και θετικά με την αποτελεσματικότητά τους. Επιπλέον, η ανεξαρτησία σε συνδυασμό με μια πιο έμπειρη εποπτική αρχή τείνει να ενισχύσει την

αποδοτικότητα των τραπεζών. Η παρακολούθηση των τραπεζών από την άποψη της οικονομικής διαφάνειας συνδέεται θετικά με την αποτελεσματικότητά τους μέσα από το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο. Ο εσωτερικός έλεγχος με την ανεξαρτησία και όλες τις αρχές που τον περιβάλλουν εντάσσεται μέσα σε αυτό πλαίσιο.

Σύμφωνα με τους Chang et al. (2019) η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου βοηθά τη διοίκηση στη βελτίωση των εσωτερικών ελέγχων ως προς τις λειτουργίες, την υποβολή εκθέσεων και τη συμμόρφωση. Ενώ πολλές μελέτες εξετάζουν τη σχέση μεταξύ της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου και τον εσωτερικό έλεγχο της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, λίγα είναι γνωστά για τον εσωτερικό έλεγχο και τις λειτουργίες και τη συμμόρφωση. Στο συγκεκριμένο άρθρο εξετάστηκε ο συσχετισμός μεταξύ της ποιότητας της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου και των ελλείψεων εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά τις λειτουργίες και τη συμμόρφωση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μια μεγαλύτερη ομάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να βελτιώσει τις επιδόσεις του εσωτερικού ελέγχου τόσο τις λειτουργίες όσο και τη συμμόρφωση, ενώ η αρμοδιότητα του εσωτερικού ελεγκτή συνδέεται θετικά με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά τη συμμόρφωση, αλλά όχι τις λειτουργίες.

2.3 Συμβολή της Διατριβής

Παρατηρούμε ότι οι περισσότερες μελέτες έχουν επικεντρωθεί στη σημασία και στη σπουδαιότητα του εσωτερικού ελέγχου για κάθε μορφή επιχείρησης, διατηρώντας τις αρχές που διέπουν το συγκεκριμένο επάγγελμα κατά τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα και συμμορφώνοντας με το κανονιστικό πλαίσιο που εφαρμόζεται σε κάθε χώρα. Η πρόκληση της εν λόγω έρευνας και διατριβής είναι η αποτύπωση της λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, συγκεκριμένα στις ελληνικές τράπεζες, σύμφωνα με τις ρυθμιστικές αρχές μέσα από θεωρητική εννοιολογία και πρακτική εφαρμογή. Επιπρόσθετα, η λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου δεν θα είχε ουσία αν δεν αξιολογούνταν ως προς την αποτελεσματικότητα και την επάρκειά της, καθώς έτσι ενισχύεται η σπουδαιότητά της για την οποία υπάρχει τόσο πλούσιο υλικό στη διεθνή βιβλιογραφία. Η συγκεκριμένη μελέτη θα αναφερθεί εκτενώς στους τρόπους αξιολόγησης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου μέσα από θεωρητικά μοντέλα και πρακτικές που επιδρούν καταλυτικά στην συνεχή ανάπτυξή της και επιρροής της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

3.1 Πλαίσιο Λειτουργίας Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στις Τράπεζες

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία, η οποία πραγματοποιείται από το διοικητικό συμβούλιο, τη διοίκηση και το λοιπό προσωπικό του οργανισμού, σχεδιασμένη να παρέχει εύλογη βεβαιότητα σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των λειτουργιών, την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών και τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς (Institute of Internal Auditors – ΙΙΑ, 2015).

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου (ΣΕΕ) αποτελεί σύνολο ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών που καλύπτει σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητα του πιστωτικού ιδρύματος και συντελεί στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία του (ΠΔΤΕ 2557/9.3.2006). Ειδικότερα, σύμφωνα με την Τράπεζα της Ελλάδος, αποβλέπει στη διασφάλιση των ακόλουθων ιδίως στόχων

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

Το ΣΕΕ μιας τράπεζας προσαρμόζεται σε ατομική βάση ανάλογα με την ιδιαιτερότητα της επιχείρησής της, την πολυπλοκότητά της και τους συναφείς κινδύνους. Κάθε τράπεζα είναι υπεύθυνη να οργανώσει την ανταλλαγή των απαραίτητων πληροφοριών κατά τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζει ότι κάθε διοικητικό όργανο, επιχειρηματική γραμμή και εσωτερική μονάδα, συμπεριλαμβανομένης κάθε λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, είναι σε θέση να εκτελεί τα καθήκοντά της.

Ένα ΣΕΕ καλύπτει ολόκληρο τον οργανισμό συμπεριλαμβανομένων των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων του συμβουλίου, καθώς και τις δραστηριότητες όλων των επιχειρηματικών τομέων, των εσωτερικών μονάδων και των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου, των ανατεθειμένων δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες και των καναλιών διανομής. Εξασφαλίζει αποτελεσματικές και αποδοτικές λειτουργίες, συνετή επιχειρηματική δραστηριότητα, επαρκή αναγνώριση, μέτρηση και μετριάσμό των κινδύνων, αξιοπιστία των οικονομικών και μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών που αναφέρονται τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, ορθές διοικητικές και λογιστικές διαδικασίες, τη συμμόρφωση με τους νόμους, τους κανονισμούς, τις εποπτικές απαιτήσεις και τις εσωτερικές πολιτικές, διαδικασίες, κανόνες και αποφάσεις της τράπεζας. Κάθε τράπεζα πρέπει επίσης να έχει θεσπίσει, να διατηρεί και να ενημερώνει τακτικά τις κατάλληλες γραπτές πολιτικές εσωτερικού ελέγχου, μηχανισμούς και διαδικασίες που εγκρίνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

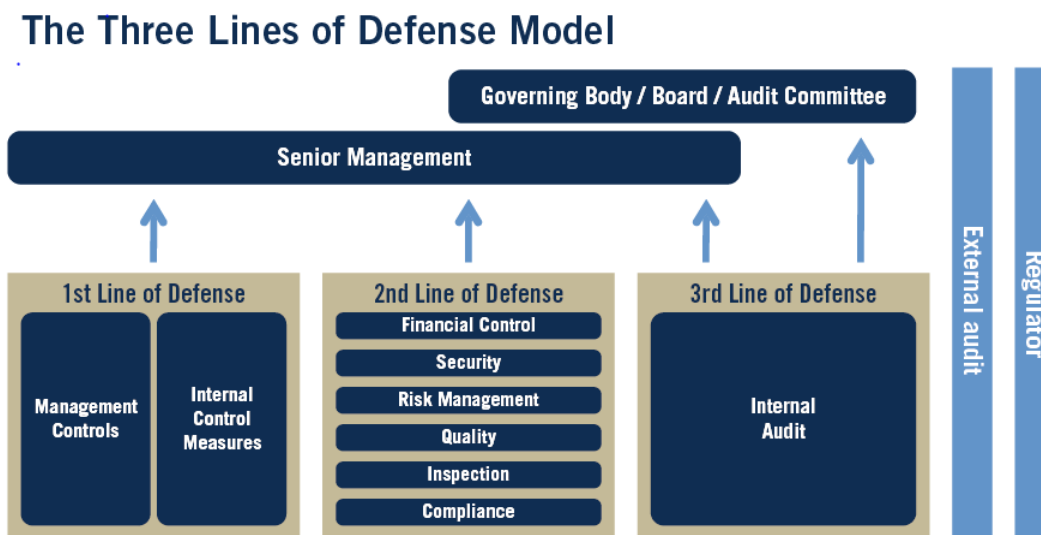
3.1.1 Το μοντέλο των τριών γραμμών άμυνας

Οι Τράπεζες έχουν θεσπίσει το μοντέλο των τριών γραμμών άμυνας για να εξασφαλίσουν σαφή οριοθέτηση των ευθυνών μεταξύ των καθημερινών λειτουργιών, παρακολούθησης και επίβλεψης, καθώς και ανεξάρτητης διαβεβαίωσης για την επίτευξη αποτελεσματικής διακυβέρνησης. Το μοντέλο των τριών γραμμών άμυνας παρουσιάστηκε από το Παγκόσμιο Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών το 2013 μέσα από εκτενή ερευνητική αναφορά για την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων και ελέγχων.

Στο μοντέλο των τριών γραμμών άμυνας, ο έλεγχος της διοίκησης είναι η πρώτη γραμμή άμυνας στη διαχείριση κινδύνων και των διαφόρων ελέγχων κινδύνων, οι λειτουργίες εποπτείας και συμμόρφωσης που ορίζονται από τη διοίκηση αποτελούν τη δεύτερη γραμμή υπεράσπισης, και η ανεξάρτητη διαβεβαίωση είναι η τρίτη. Κάθε μία

από αυτές τις τρεις "γραμμές" έχει έναν διακριτό ρόλο μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο διακυβέρνησης του οργανισμού (Global IIA position paper, 2013).

Στο διάγραμμα παρακάτω παρουσιάζεται το μοντέλο των τριών γραμμών άμυνας:



Πρώτη Γραμμή Άμυνας

Ως πρώτη γραμμή άμυνας, οι λειτουργικοί διευθυντές κατέχουν και διαχειρίζονται κινδύνους. Αυτοί είναι επίσης υπεύθυνοι για την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών για την αντιμετώπιση ανεπαρκών διαδικασιών και ελέγχων. Η λειτουργική διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη διατήρηση αποτελεσματικού ΣΕΕ και για την εκτέλεση καθηκόντων κινδύνου και ελέγχου σε καθημερινή βάση. Η λειτουργική διοίκηση εντοπίζει, αξιολογεί, ελέγχει και μετριάξει τους κινδύνους, παρέχοντας καθοδήγηση για την ανάπτυξη και εφαρμογή εσωτερικών πολιτικών και διαδικασιών και διασφαλίζοντας ότι οι δραστηριότητες είναι συνεπείς με τους στόχους (Global IIA position paper, 2013).

Δεύτερη Γραμμή Άμυνας

Η διοίκηση θέτει διάφορες λειτουργίες διαχείρισης κινδύνων και συμμόρφωσης για να βοηθήσει στην ανάπτυξη και / ή την παρακολούθηση των ελέγχων της πρώτης γραμμής άμυνας. Συνεπώς, η δεύτερη γραμμή άμυνας περιλαμβάνει

- Μια λειτουργία διαχείρισης κινδύνου (ή / και επιτροπή) που διευκολύνει και παρακολουθεί την εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης κινδύνων από την λειτουργική διοίκηση και βοηθά τους υπεύθυνους για τους κινδύνους στον

καθορισμό της έκθεσης στόχου κινδύνου και της υποβολής επαρκών εκθέσεων με πληροφορίες σχετικές με τους κινδύνους σε όλο τον οργανισμό.

- Μια λειτουργία συμμόρφωσης για την παρακολούθηση διαφόρων συγκεκριμένων κινδύνων όπως η μη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Η ξεχωριστή αυτή λειτουργία αναφέρεται άμεσα στην ανώτερη διοίκηση
- Μια λειτουργία ελέγχου που παρακολουθεί τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους και θέματα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης (Global IIA position paper, 2013).

Τρίτη Γραμμή Άμυνας

Την Τρίτη γραμμή άμυνας κατέχει η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας. Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν στο διοικητικό όργανο και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη συνολική διασφάλιση αφού κατέχουν το υψηλότερο επίπεδο ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας εντός του οργανισμού. Αυτό το υψηλό επίπεδο ανεξαρτησίας δεν είναι στη δεύτερη γραμμή άμυνας. Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει διαβεβαίωση σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνων και των εσωτερικών ελέγχων, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου επίτευξης των στόχων και της διαχείρισης κινδύνων από την πρώτη και δεύτερη γραμμή άμυνας (Global IIA position paper, 2013).

3.1.2 Οργανωτική Δομή Τραπεζών

Η οργανωτική δομή μιας τράπεζας διαμορφώνεται σύμφωνα με το κανονιστικό πλαίσιο και κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των βασικών επιχειρηματικών τομέων στους οποίους λειτουργεί η τράπεζα. Η διασφάλιση αποτελεσματικής οργανωτικής δομής με σαφή διαχωρισμό των πεδίων αρμοδιοτήτων κάθε μονάδας της τράπεζας αποτελεί τη βάση για τη λειτουργία της. Η Πράξη Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος 2577/9.3.2006 ορίζει συγκεκριμένες αρμοδιότητες για τα όργανα διοικητικής διαχείρισης συστήματος εσωτερικού ελέγχου, οι οποίες ανεξάρτητα από την οργανωτική διάρθρωση κάθε πιστωτικού ιδρύματος θα πρέπει να έχουν θεσμοθετηθεί από τις ελληνικές τράπεζες. Παρακάτω παρατίθενται αυτά τα απαραίτητα όργανα διοικητικής διαχείρισης ΣΕΕ με τα καθήκοντα που αρμόζουν σε κάθε περίπτωση, περιληπτικά όπως αναφέρονται στην ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006.

Διοικητικό Συμβούλιο

Ο πρωταρχικός σκοπός του Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ) της τράπεζας είναι η προώθηση της μακροπρόθεσμης βιώσιμης επιτυχίας της τράπεζας, δημιουργώντας αξία για τους μετόχους και συμβάλλοντας στην ευρύτερη κοινωνία. Το Διοικητικό Συμβούλιο λογοδοτεί έναντι των μετόχων, των ρυθμιστικών αρχών και άλλων ενδιαφερομένων (stakeholders) και είναι υπεύθυνο για την επίβλεψη διαχείρισης και παροχής ηγετικής οργάνωσης.

Το Διοικητικό Συμβούλιο καθιερώνει το σκοπό, τις αξίες και τη στρατηγική της τράπεζας και διασφαλίζει την ευθυγράμμιση αυτών και της κουλτούρας της τράπεζας. Επιπλέον, το Διοικητικό Συμβούλιο διασφαλίζει ότι υπάρχουν οι αναγκαίοι πόροι για να μπορέσει η Τράπεζα να επιτύχει τους στόχους της και να λάβει μέτρα για την επίτευξή τους. Το συμβούλιο θεσπίζει επίσης ένα πλαίσιο συνετών και αποτελεσματικών ελέγχων, οι οποίοι επιτρέπουν την κατάλληλη αξιολόγηση και την ορθή διαχείριση του κινδύνου.

Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τη συνολική κατεύθυνση και εποπτεία της τράπεζας - όχι για την καθημερινή διαχείριση. Το Διοικητικό Συμβούλιο παρακολουθεί τη διαχείριση για την επίτευξη στρατηγικών στόχων μέσα στο θεσμοθετημένο πλαίσιο ανάληψης κινδύνων από την τράπεζα και εκπληρώνοντας με επιτυχία τις υποχρεώσεις έναντι των μετόχων και των εμπλεκομένων. Τόσο το Διοικητικό Συμβούλιο όσο και η διοίκηση οφείλουν να διασφαλίζουν ότι η τράπεζα λειτουργεί σε ασφαλές περιβάλλον και με σωστό τρόπο και συμμορφώνεται με τους νόμους και τους κανονισμούς.

Διοίκηση

Η Διοίκηση νοείται ως το ανώτατο διοικητικό όργανο με εκτελεστικές αρμοδιότητες, έχει μεταξύ άλλων την ευθύνη:

- της συνεπούς υλοποίησης της εγκεκριμένης από το Δ.Σ. επιχειρησιακής στρατηγικής και της εξειδίκευσής της με τη χάραξη κατάλληλης για κάθε λειτουργία πολιτικής, τον καθορισμό επιμέρους στόχων για κάθε τομέα δραστηριότητας, διοικητικό όργανο και υπηρεσιακή μονάδα

- της ανάπτυξης και ενσωμάτωσης των μηχανισμών και διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, που προσδιορίζουν το εύρος, το μέγεθος και τη φύση των εργασιών του πιστωτικού ιδρύματος, της περιοδικής αξιολόγησης των σημαντικών, από πλευράς επιπτώσεων, δυσλειτουργιών και της εν γένει αποτελεσματικής εφαρμογής του ΣΕΕ.

Επιτροπές Διοικητικού Συμβουλίου

Ανάλογα με το μέγεθος του πιστωτικού ιδρύματος και την πολυπλοκότητα των εργασιών του, το Δ.Σ. υποβοηθείται στο έργο του από Επιτροπές στις οποίες μπορεί να αναθέτει αρμοδιότητες σχετικά με το ΣΕΕ, προσδιορίζοντας σαφώς τα καθήκοντα, τη σύνθεση και τις διαδικασίες λειτουργίας τους, διασφαλίζοντας σε κάθε περίπτωση την εσωτερική του συνοχή, τη συμπληρωματικότητα και τον απαιτούμενο συντονισμό. Το Δ.Σ. διατηρεί για τις εν λόγω αρμοδιότητες την τελική ευθύνη, εκτός εάν προβλέπεται ρητά από διατάξεις της νομοθεσίας αυξημένος βαθμός ανεξαρτησίας έναντι του Δ.Σ. για συγκεκριμένες αρμοδιότητες οπότε και γνωστοποιείται στην Τράπεζα της Ελλάδος. Το Δ.Σ. ορίζει από τα μέλη του τον Πρόεδρο των Επιτροπών και καθορίζει τη συχνότητα της περιοδικής εναλλαγής των μελών τους (rotation). Οι σχετικές αποφάσεις καταγράφονται στα πρακτικά του Δ.Σ (ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006).

Για λόγους ισότητας όρων ανταγωνισμού μεταξύ των πιστωτικών ιδρυμάτων και αποτελεσματικότητας και υπό την επιφύλαξη των παράλληλα ισχυουσών διατάξεων της νομοθεσίας για τη σύσταση Επιτροπών από το Δ.Σ, καθορίζονται τα εξής:

- συστήνεται υποχρεωτικά από τα πιστωτικά ιδρύματα Επιτροπή Ελέγχου εφόσον αυτά έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά ή διατηρούν θυγατρικές εταιρίες ή υποκαταστήματα στο εξωτερικό ή το ενεργητικό τους υπερβαίνει το ποσό των 100 εκατ. ευρώ.
- συστήνεται υποχρεωτικά Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων εφόσον αυτά έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά ή διατηρούν θυγατρικές εταιρίες ή υποκαταστήματα στο εξωτερικό και το εντός και εκτός ισολογισμού ενεργητικό του πιστωτικού ιδρύματος υπερβαίνει το ποσό των 10 δισ. Ευρώ.

Κατ' απόκλιση από τα προαναφερόμενα, το πιστωτικό ίδρυμα μπορεί να αναθέσει, με γνωστοποίηση στην Τράπεζα της Ελλάδος των λόγων που επιβάλουν τη χρήση της εν λόγω δυνατότητας, τις αρμοδιότητες της εν λόγω Επιτροπής τουλάχιστον σε ένα εκτελεστικό και ένα μη εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ με επαρκείς γνώσεις και εμπειρία σε θέματα διαχείρισης κινδύνων. Δεν απαιτείται η σύσταση της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων από το πιστωτικό ίδρυμα στην περίπτωση που τα σχετικά καθήκοντα ασκούνται σε επίπεδο ομίλου από αντίστοιχη Επιτροπή και καλύπτουν ρητά και το πιστωτικό ίδρυμα (ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006).

Επιτροπή Ελέγχου

Ο πρωταρχικός σκοπός της επιτροπής ελέγχου μιας ανεξάρτητης επιτροπής ή μιας επιτροπής του Διοικητικού Συμβουλίου από το οποίο αποκτά την εξουσία της και στο οποίο αναφέρεται τακτικά, είναι να παρέχει βοήθεια στο Διοικητικό Συμβούλιο για την εκπλήρωση της ευθύνης του απέναντι στους μετόχους, τους δυνητικούς μετόχους και την επενδυτική κοινότητα που αφορούν κυρίως:

- την ποιότητα και την ακεραιότητα των οικονομικών καταστάσεων της τράπεζας και των συναφών ανακοινώσεων και γνωστοποιήσεων.
- την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου.
- τη σχέση της τράπεζας με τους εξωτερικούς ελεγκτές.
- την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας.
- τη διαδικασία παρακολούθησης της τράπεζας όσον αφορά την τήρηση των νόμων και κανονισμών
- Οι μηχανισμοί καταγγελίας και αναφοράς (whistleblowing) της τράπεζας.

Η Επιτροπή Ελέγχου απαρτίζεται από μη εκτελεστικά μέλη του, κατ' ελάχιστον τρία. Από τα εν λόγω μέλη, το ένα τουλάχιστον είναι ανεξάρτητο με επαρκείς γνώσεις και εμπειρία σε λογιστικής και ελεγκτικής φύσεως θέματα. Τα μέλη της Επιτροπής δεν πρέπει να κατέχουν παράλληλες θέσεις ή ιδιότητες ή να διενεργούν συναλλαγές που θα μπορούσαν να θεωρηθούν ασυμβίβαστες με την αποστολή της Επιτροπής. Η συμμετοχή στην Επιτροπή Ελέγχου δεν αποκλείει τη δυνατότητα συμμετοχής και σε άλλες επιτροπές του Δ.Σ (ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006).

Η Επιτροπή συνεδριάζει τακτικά, τουλάχιστον μία φορά κάθε τρίμηνο, ή και έκτακτα και μπορεί να προσκαλεί μέλη της Διοίκησης και οποιοδήποτε άλλο στέλεχος ή εμπειρογνώμονα, η παρουσία του οποίου, κατά την κρίση της, απαιτείται. Η Επιτροπή τηρεί πρακτικά και ενημερώνει εγγράφως το Δ.Σ. για τα αποτελέσματα του ελεγκτικού της έργου. Ο πρόεδρος της Επιτροπής ενημερώνει επίσης το Δ.Σ. για το έργο της Επιτροπής στα πλαίσια των συνεδριάσεων του Δ.Σ (ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006).

Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων

Ο πρωταρχικός σκοπός της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων μιας επιτροπής του Διοικητικού Συμβουλίου από την οποία αποκτά την εξουσία της και στην οποία αναφέρεται τακτικά είναι να συμβουλεύει και να υποστηρίζει το Διοικητικό Συμβούλιο στην εκπλήρωση των καθηκόντων και ευθυνών που σχετίζονται με τον κίνδυνο. Ειδικότερα, η Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων έχει ως στόχο, μεταξύ άλλων:

- να συμβουλεύει και να στηρίζει το Διοικητικό Συμβούλιο για τον καθορισμό και την παρακολούθηση της συνολικής διάθεσης και στρατηγικής ανάληψης κινδύνων της τράπεζας, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους τύπους σημαντικών κινδύνων, ώστε να διασφαλίζεται ότι συνάδουν με την επιχειρηματική στρατηγική, τους στόχους, την εταιρική κουλτούρα και τις αξίες της τράπεζας.
- να βοηθά το συμβούλιο στην επίβλεψη της εφαρμογής της στρατηγικής κινδύνου της τράπεζας και της τήρησης των αντίστοιχων ορίων.
- να επιβλέπει την εφαρμογή των στρατηγικών για όλους τους σχετικούς κινδύνους της τράπεζας προκειμένου να εκτιμήσει την επάρκεια τους σε σχέση με την εγκεκριμένη διάθεση και στρατηγική ανάληψης κινδύνων της τράπεζας και να υποβάλει στο Διοικητικό Συμβούλιο συστάσεις σχετικά με τις απαραίτητες προσαρμογές της στρατηγικής κινδύνου.
- να επανεξετάζει τα αποτελέσματα ορισμένων πιθανών σεναρίων, συμπεριλαμβανομένων των σεναρίων τεστ αντοχής, προκειμένου να αξιολογήσει τον τρόπο με τον οποίο θα αντιδράσει το προφίλ κινδύνου του ιδρύματος σε εξωτερικά και εσωτερικά γεγονότα.

- να επιβλέπει την ευθυγράμμιση μεταξύ όλων των ουσιαστών χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται στους πελάτες και τη στρατηγική κινδύνου της τράπεζας.
- να αξιολογεί τις συστάσεις των εσωτερικών ή εξωτερικών ελεγκτών καθώς και τις παρατηρήσεις των εποπτικών αρχών σχετικά με το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων της τράπεζας και να παρακολουθεί την κατάλληλη εφαρμογή των μέτρων που έχουν ληφθεί.

Η Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων απαρτίζεται από μέλη του με επαρκείς γνώσεις και εμπειρία στον τομέα της διαχείρισης κινδύνων, εκ των οποίων ένα τουλάχιστον μέλος είναι εκτελεστικό και ένα μη εκτελεστικό. Η Επιτροπή συνεδριάζει τακτικά, τουλάχιστον μία φορά κάθε τρίμηνο, ή και έκτακτα και καλεί οποιοδήποτε μέλος της Διοίκησης ή στέλεχος θεωρεί σκόπιμο. Η Επιτροπή τηρεί πρακτικά και ενημερώνει εγγράφως το Δ.Σ. για τα αποτελέσματα του έργου της. Ο πρόεδρος της Επιτροπής ενημερώνει επίσης το Δ.Σ. για το έργο της Επιτροπής (ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006).

Λοιπές Επιτροπές

Τα πιστωτικά ιδρύματα που δεν πληρούν τις ως άνω προϋποθέσεις αποφασίζουν για τη σύσταση ανάλογων οργάνων στη βάση της αρχής του κόστους/οφέλους και εν γένει αποτελεσματικότητας, τα οποία και γνωστοποιούνται στην Τράπεζα της Ελλάδος. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσεται και η σύσταση πρόσθετων Επιτροπών, Εκτελεστικής(ών) Επιτροπής(ών) στο επίπεδο της Διοίκησης, η ανάθεση πρόσθετων αρμοδιοτήτων στην Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων, ή ειδικών αρμοδιοτήτων σε Επιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού Παθητικού (ALCO), Επιτροπή Αμοιβών, κλπ.

Ωστόσο, διευκρινίζεται ότι η σύσταση της ειδικής συντονιστικής επιτροπής για την Πληροφορική (I.T. Steering Committee), της οποίας ο Πρόεδρος συνιστάται να είναι μέλος της Διοίκησης, διέπεται από τις διατάξεις του Παραρτήματος 2 της ΠΔΤΕ 2577. Σε ό,τι αφορά την αρμοδιότητα αξιολόγησης της ανάλυσης και διαχείρισης των κινδύνων που σχετίζονται με τα συστήματα πληροφορικής, εναπόκειται στην κρίση του Δ.Σ. η ανάθεσή της στην εν λόγω Επιτροπή (I.T. Steering Committee) ή στην Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων, όπου υπάρχει.

3.1.3 Θεσμικές Υπηρεσιακές Μονάδες ΣΣΕ Τραπεζών

Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης

Ο εσωτερικός έλεγχος βοηθάει την τράπεζα να επιτύχει τους στόχους της θέτοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και ελέγχου. Μεταξύ άλλων, οι κύριες αρμοδιότητές του σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών και την Τράπεζα της Ελλάδος είναι

- να αναπτύσει και να εκτελεί ένα ισχυρό Ετήσιο Πλάνο Ελέγχου χρησιμοποιώντας μια κατάλληλη μεθοδολογία με βάση τον κίνδυνο σε μακροπρόθεσμο χρόνο
- να διεξάγει όλες τις δραστηριότητες σύμφωνα με τις εγκεκριμένες πολιτικές και διαδικασίες της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου και να καθορίζει, μέσω της εκτέλεσης των αντίστοιχων δεσμεύσεων και δραστηριοτήτων, κατά πόσον οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου της τράπεζας, ελέγχου και διακυβέρνησης όπως έχουν σχεδιαστεί και υλοποιηθεί, είναι επαρκείς και λειτουργούν σωστά.
- να εκδίδει και να διαβιβάζει επαρκείς και ακριβείς εκθέσεις στα αρμόδια μέρη της τράπεζας και των ρυθμιστικών αρχών.
- να αναλάβει ειδικά έργα που περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τη διεξαγωγή ερευνών για εσωτερική απάτη, εξωτερική απάτη και περιπτώσεις καταγγελίας, ειδικές αναθέσεις που έχουν ζητηθεί από την Επιτροπή Ελέγχου ή το Δ.Σ. και αναθέσεις ελέγχων από έχουν ζητηθεί από τις ρυθμιστικές αρχές (έπειτα από έγκριση από την Επιτροπή Ελέγχου όπου απαιτείται).
- να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με τη διακυβέρνηση, τη διαχείριση κινδύνων και τον έλεγχο, όπως αρμόζει για την τράπεζα καθώς επίσης στο σχεδιασμό νέων προϊόντων και διαδικασιών σε θέματα που αφορούν στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, την εκτίμηση του λειτουργικού κινδύνου που μπορεί να προκύψει, σε περιπτώσεις σημαντικών αλλαγών (συγχωνεύσεις, εξαγορές κλπ), προκειμένου να ενσωματωθούν οι κατάλληλοι ελεγκτικοί μηχανισμοί, οι μηχανισμοί διαχείρισης κινδύνων και να διασφαλισθεί η συμβατότητα με τους ισχύοντες κανόνες.

- να παρακολουθεί και να αναφέρει σχετικά με την έγκαιρη υλοποίηση των συμφωνημένων διορθωτικών ενεργειών σε θέματα που έχουν αναδειχθεί στις εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου (follow up).

Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων

Η Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων διαδραματίζει καίριο ρόλο στη διασφάλιση της ύπαρξης αποτελεσματικών διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων από την τράπεζα και συμμετέχει ενεργά σε όλες τις σημαντικές αποφάσεις διαχείρισης κινδύνου. Η Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων έχει πρόσβαση σε όλες τις επιχειρηματικές μονάδες και άλλες μονάδες της τράπεζας που έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν κινδύνους και διασφαλίζει ότι όλοι οι κίνδυνοι εντοπίζονται, αξιολογούνται, μετρούνται, παρακολουθούνται, διαχειρίζονται και αναφέρονται σωστά από τις αρμόδιες μονάδες στην τράπεζα. Η Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων παρακολουθεί τακτικά το πραγματικό προφίλ κινδύνου της τράπεζας και το εξετάζει έναντι στους στρατηγικούς στόχους της τράπεζας και την ανάληψη κινδύνου για τη λήψη αποφάσεων από το Διοικητικό Συμβούλιο. Εσωτερικά η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων ενδεχομένως να διαχωρίζεται σε επιμέρους τμήματα που σχετίζονται ενδεικτικά με την κεφαλαιακή επάρκεια, τον πιστωτικό έλεγχο, τον πιστωτικό κίνδυνο, τον λειτουργικό κίνδυνο, τον κίνδυνο αγοράς και ρευστότητας (ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006).

Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Οι αρμοδιότητες του Τμήματος Κανονιστικής Συμμόρφωσης της τράπεζας είναι να βοηθήσει τα ανώτερα στελέχη να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους κινδύνους κανονιστικής συμμόρφωσης που αντιμετωπίζει η Τράπεζα. Οι βασικές δραστηριότητες της Μονάδας σύμφωνα με την Τράπεζα της Ελλάδος (ΠΔΤΕ 2577) είναι οι εξής:

- συμβουλεύει τα ανώτερα στελέχη και τις επιχειρησιακές μονάδες να συμμορφώνονται με τους νόμους, τους κανονισμούς, τις πολιτικές και τα πρότυπα, συμπεριλαμβανομένης της ενημέρωσής τους σχετικά με τις εξελίξεις στον αντίστοιχο τομέα και συμβουλευοντας την εφαρμογή νέων νόμων / κανονισμών.

- παρέχει καθοδήγηση και εκπαίδευση σε θέματα συμμόρφωσης, ενεργώντας ως σημείο επαφής στην τράπεζα για ερωτήματα συμμόρφωσης από μέλη του προσωπικού
- προσδιορίζει και αξιολογεί τον κίνδυνο συμμόρφωσης. Η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης δρώντας προληπτικά, εντοπίζει, καταγράφει και αξιολογεί τους κινδύνους συμμόρφωσης που σχετίζονται με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της τράπεζας, συμπεριλαμβανομένου την ανάπτυξη νέων προϊόντων και επιχειρηματικών πρακτικών καθώς επίσης την προτεινόμενη δημιουργία νέων τύπων επιχειρηματικών ή πελατειακών σχέσεων.
- διασφαλίζει ότι το πιστωτικό ίδρυμα συμμορφώνεται με το κανονιστικό πλαίσιο που σχετίζεται με την πρόληψη και καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας.
- καταρτίζει πλάνο ελέγχου και αναφοράς. Η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης παρακολουθεί και εξετάζει τη συμμόρφωση πραγματοποιώντας επαρκείς και αντιπροσωπευτικούς ελέγχους συμμόρφωσης στο πλαίσιο ενός ετήσιου σχεδίου ελέγχου. Τα αποτελέσματα των ελέγχων συμμόρφωσης αναφέρονται σύμφωνα με τις εσωτερικές διαδικασίες κάθε τράπεζας.
- σχεδιάζει και υλοποιεί πρόγραμμα συμμόρφωσης / ετήσιο σχέδιο δράσης. Οι αρμοδιότητες του τμήματος συμμόρφωσης εκτελούνται στο πλαίσιο προγράμματος συμμόρφωσης / ετήσιου προγράμματος δράσης που καθορίζει τις προγραμματισμένες δραστηριότητες του, όπως η εφαρμογή και η αναθεώρηση συγκεκριμένων πολιτικών και διαδικασιών, η αξιολόγηση του κινδύνου συμμόρφωσης, το πλάνο ελέγχου συμμόρφωσης και η εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα κανονιστικής συμμόρφωσης. Το πρόγραμμα συμμόρφωσης πρέπει να είναι βασισμένο στην αξιολόγηση του σχετικού κινδύνου και να υπόκειται στην εποπτεία του Διευθυντή της Μονάδας ώστε να διασφαλίζεται η κατάλληλη κάλυψη σε όλες τις μονάδες της τράπεζας και ο συντονισμός μεταξύ των λειτουργιών διαχείρισης κινδύνου.

3.2 Πλαίσιο Αξιολόγησης Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στις Τράπεζες

Γενικές Αρχές

Σύμφωνα με την ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006, για να είναι ένα ΣΕΕ τράπεζας αποτελεσματικό θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι:

- είναι επαρκώς τεκμηριωμένο και λεπτομερώς καταγεγραμμένο ως προς τα σημεία ελέγχου και τις διαδικασίες
- είναι κατάλληλα προσαρμοσμένο προς το εύρος, τον όγκο, τους κινδύνους και την πολυπλοκότητα των εργασιών του ιδρύματος, του ομίλου συνολικά και των θυγατρικών, καθώς και προς τις ιδιαιτερότητες των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται
- καλύπτει πλήρως όλες τις δραστηριότητες και τις συναλλαγές του πιστωτικού ιδρύματος
- παρέχει δυνατότητα ελέγχου των εργασιών των οποίων η διεκπεραίωση ανατίθεται σε άλλες επιχειρήσεις (outsourcing) σύμφωνα με το Παράρτημα 1 της ΠΔΤΕ 2577
- υποστηρίζεται από ολοκληρωμένο σύστημα διοικητικών πληροφοριών (MIS) και επικοινωνίας με σαφώς καθορισμένες ιεραρχικές γραμμές αναφοράς που θα επιτρέπουν την έγκαιρη ροή και την αξιοπιστία της απαιτούμενης πληροφόρησης σε κάθε λειτουργό ή διοικητικό όργανο για την εκτέλεση του έργου του.
- προβλέπει τη διεξαγωγή από τα αρμοδίως επιφορτισμένα όργανα ή μονάδες, περιοδικών ή και έκτακτων ελέγχων, για τη διαπίστωση της συνεπούς εφαρμογής των κανόνων και διαδικασιών από όλες τις υπηρεσιακές μονάδες.
- διαθέτει εσωτερική συνοχή των μηχανισμών ελέγχου για το σύνολο του πιστωτικού ιδρύματος και του ομίλου του.
- προβλέπει διαδικασίες για την αξιολόγηση της επάρκειάς του, με κριτήρια:
 - τη συνέπεια της εφαρμογής των διαδικασιών
 - τις ποσοτικές και ποιοτικές επιπτώσεις από παραβιάσεις των κανόνων ασφαλείας ή από λάθη και παραλήψεις στην εφαρμογή τους.

- την ύπαρξη μηχανισμών άμεσης αναθεώρησης των διαδικασιών για την αντιμετώπιση των αδυναμιών που διαπιστώνονται από τις τακτικές ή έκτακτες αξιολογήσεις τους.

3.2.1 Αξιολόγηση ΣΕΕ τράπεζας από την Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης

Η Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης ανεξάρτητα αξιολογεί

- την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης κινδύνου και διακυβέρνησης στο πλαίσιο τόσο των τρέχοντων όσο και των μελλοντικών κινδύνων.
- την αξιοπιστία, αποτελεσματικότητα και ακεραιότητα των συστημάτων και διαδικασιών πληροφοριών διαχείρισης (συμπεριλαμβανομένης της συνάφειας, ακρίβειας, πληρότητας, διαθεσιμότητας, εμπιστευτικότητας και πληρότητας των δεδομένων)
- την παρακολούθηση της συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανονισμούς, συμπεριλαμβανομένων τυχόν απαιτήσεων από τις ρυθμιστικές αρχές.
- την προστασία των περιουσιακών στοιχείων, ότι οι πόροι αποκτώνται οικονομικά, χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και προστατεύονται επαρκώς (ΠΑ, 2015)

Επιπρόσθετα, πρέπει να σημειωθεί ότι το πεδίο εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου συμπεριλαμβάνει επίσης την εξέταση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας κατά την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων που έχουν ανατεθεί για την επίτευξη των στρατηγικών της τράπεζας και των βασικών επιχειρηματικών στόχων. Αν και η πρωταρχική εντολή της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι να παράσχει αντικειμενικά σχετική εύλογη διαβεβαίωση στους ενδιαφερόμενους, η αναγνώριση ευκαιριών και η παροχή συστάσεων για την ενίσχυση και τη βελτίωση της διαδικασίας διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και ελέγχου είναι επίσης βασικά μέρη του πεδίου εφαρμογής της (ΠΑ, 2015).

Η Τράπεζα της Ελλάδος θεωρεί ιδιαίτερα χρήσιμη την ανάπτυξη μεθόδων αυτοαξιολόγησης (RCSA) από τις υπηρεσιακές μονάδες, υπό την προϋπόθεση υιοθέτησης καταγεγραμμένων αντικειμενικών κριτηρίων και τελικής αξιολόγησής τους από τη Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης (ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006).

Σύμφωνα με την ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006, η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων υπόκειται στον έλεγχο της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης ως προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων. Επιπλέον, η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης υπόκειται στο έλεγχο της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης ως προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της κανονιστικής συμμόρφωσης. Η Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης υποβάλλει, εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους, στη Διοίκηση και μέσω της Επιτροπής Ελέγχου στο Διοικητικό Συμβούλιο του πιστωτικού ιδρύματος έκθεση σχετικά με:

α) την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του ΣΕΕ στο πιστωτικό ίδρυμα και στις εταιρείες του ομίλου,

β) την αποτελεσματικότητα και την τήρηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και των συναφών πιστοδοτικών διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής προβλέψεων (με επισήμανση των τυχόν μη καλυπτόμενων κινδύνων),

γ) την επάρκεια των διαδικασιών σε σχέση με την εσωτερική αξιολόγηση της κεφαλαιακής επάρκειας του πιστωτικού ιδρύματος,

δ) την εκτίμηση για την πληρότητα της διαδικασίας ή μεθοδολογίας υπολογισμού της απομείωσης της αξίας των δανείων και άλλων περιουσιακών στοιχείων και των τυχόν μεταβολών κατά τη διάρκεια της χρήσης,

καθώς και πρόγραμμα δράσης για τον επόμενο χρόνο.

Στη συγκεκριμένη έκθεση θα περιλαμβάνονται τουλάχιστον οι αντίστοιχες περιοχές/δραστηριότητες που αναφέρονται στο Παράρτημα 3 της ΠΔΤΕ 2577 (τριετής έκθεση ελεγκτών λογιστών) καθώς επίσης η αξιολόγηση των Συστημάτων Πληροφορικής.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διαθέτουν επαρκείς γνώσεις για την αξιολόγηση του κινδύνου απάτης και του τρόπου με τον οποίο τη διαχειρίζεται η τράπεζα, αλλά δεν αναμένεται να διαθέτουν την εμπειρογνωμοσύνη ενός προσώπου του οποίου η πρωταρχική ευθύνη είναι η ανίχνευση και η διερεύνηση απάτης. (ΠΑ, 2015). Η Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης είναι υπεύθυνη για τον έλεγχο της εφαρμογής των συμφωνηθέντων και την τήρηση των διαδικασιών όσον αφορά την ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους (Παράρτημα 1 της ΠΔΤΕ 2577).

Τέλος, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια λειτουργία αναθεώρησης και υποστήριξης. Δεν απαλλάσσει τη διοίκηση της ευθύνης της για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη

διαχείριση του κινδύνου. Η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου θα κάνει συστάσεις για βελτιώσεις, αλλά είναι απόφαση και ευθύνη της διοίκησης να εφαρμόσει αυτές τις συστάσεις ή άλλες δράσεις που θεωρεί πιο αποδοτικές και κατάλληλες όσον αφορά το κόστος. Ωστόσο, η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου θα συνεχίσει να αναφέρει τους κινδύνους που έχουν εντοπιστεί και που κατά τη γνώμη του, δεν αντιμετωπίζονται ικανοποιητικά (ΠΑ, 2015)

3.2.2 Αξιολόγηση ΣΕΕ τράπεζας από εξωτερικούς ελεγκτές

Όπως προαναφέρθηκε, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου παίζει ζωτικό ρόλο στη διαχείριση κινδύνων και είναι σημαντικό για την εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων. Κάθε πιστωτικό ίδρυμα θα πρέπει να αναπτύξει διαδικασίες και συστήματα διασφαλίζοντας τα ακόλουθα:

- πραγματοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής
- συστηματικός τρόπος παρακολούθησης των βασικών επιχειρηματικών κινδύνων
- επάρκεια των πληροφοριακών και λογιστικών συστημάτων
- πληρότητα και αξιοπιστία των δεδομένων και πληροφοριών που απαιτούνται για να παραχθούν αξιόπιστες πληροφοριακές καταστάσεις
- συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο και τους εσωτερικούς κανονισμούς
- πρόληψη λαθών και ατασθαλιών που μπορεί να βάλουν σε κίνδυνο τη φήμη της εταιρείας και τα συμφέροντά της.

Συνεπώς, σύμφωνα με την Τράπεζα της Ελλάδος είναι υποχρεωτικό να ανατίθεται περιοδικά, ύστερα από εισήγηση της Επιτροπής Ελέγχου, τουλάχιστον ανά τριετία, από κάθε πιστωτικό ίδρυμα σε τρίτους, πλην των τακτικών, ορκωτούς ελεγκτές λογιστές που διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία, η αξιολόγηση της επάρκειας του ΣΕΕ σε ατομική και ενοποιημένη βάση, κατά τα ειδικότερα αναφερόμενα στο Παράρτημα 3 της ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006. Η σχετική έκθεση αξιολόγησης θα γνωστοποιείται στην Τράπεζα της Ελλάδος εντός του πρώτου εξαμήνου, μετά από τη λήξη της τριετίας, έτους.

Η ελεγκτική εταιρεία και οι ορκωτοί ελεγκτές που αναλαμβάνουν την εργασία αυτή θα εναλλάσσονται, τουλάχιστον, μετά από δύο διαδοχικές αξιολογήσεις. Κατά την ανάθεση έργου στους τακτικούς ορκωτούς ελεγκτές λογιστές και τους ορκωτούς ελεγκτές λογιστές που διενεργούν την ανά τριετία αξιολόγηση, θα τους παρέχεται εξουσιοδότηση για την ενημέρωση της Τράπεζας της Ελλάδος,

Ο βασικός στόχος ανάθεσης της τριετής αξιολόγησης είναι η αναγνώριση πιθανών σημαντικών αδυναμιών στον σύστημα εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας καθώς και αποκλίσεις από τις θεσμικές απαιτήσεις της Πράξης Διοικητή 2577. Σύμφωνα με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα, μια αδυναμία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου θεωρείται σημαντική όταν αποτυγχάνει να περιορίσει, σε αποδεκτό επίπεδο, την ικανότητα της εταιρείας να προλαμβάνει τη δημιουργία σημαντικών λαθών και παρατυπιών όπως και την ικανότητα να αποτρέπει και να διορθώνει αυτά τα λάθη και παρατυπίες μέσα σε λογικό χρονικό διάστημα και στα πλαίσια των τακτικών ευθυνών των υπαλλήλων.

Η αξιολόγηση της επάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας από εξωτερικούς ελεγκτές εκτελείται σύμφωνα με την ΠΔΤΕ 2577 που είναι σε ισχύ και τους γενικά αποδεκτούς κανονισμούς βέλτιστων πρακτικών που έχουν οριστεί για πιστωτικά και χρηματοοικονομικά ιδρύματα. Οι διεθνείς πρακτικές που ακολουθούνται είναι ενδεικτικά, τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα (International Standards on Auditing and International Standards of Assurance Engagements), τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου (Standards for Professional Practice of Internal Auditing) και τα υποδείγματα οργάνωσης του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Η αξιολόγηση της επάρκειας του ΣΕΕ περιλαμβάνει επισκόπηση:

- του περιβάλλοντος ελέγχου,
- της διαδικασίας εκτίμησης των κινδύνων,
- των ελεγκτικών μηχανισμών και δικλείδων ασφαλείας,
- του συστήματος επικοινωνίας και πληροφόρησης, και
- του ρόλου και της ευθύνης της Διοίκησης, των εσωτερικών ελεγκτών και του λοιπού προσωπικού.

Πριν την έναρξη του έργου, η Επιτροπή Ελέγχου του πιστωτικού ιδρύματος, θα πρέπει να προσδιορίζει τις μονάδες και θυγατρικές που θα συμπεριληφθούν στο έργο. Ο προσδιορισμός θα στηρίζεται στη σημαντικότητα κάθε μονάδας και θυγατρικής, καθώς επίσης και σε άλλα ποιοτικά κριτήρια. Το εύρος του έργου (Scope) θα τίθεται εγκαίρως υπόψη της Τράπεζας της Ελλάδος όπως έχει οριστεί για τα πιστωτικά και χρηματοοικονομικά ιδρύματα. Ειδικότερα, στο αντικείμενο του έργου θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται μεταξύ άλλων τα παρακάτω

- Οργανωτική Δομή
- Διαχείριση Κινδύνων
- Λογιστικό Σύστημα
- Συστήματα Πληροφορικής
- Κανονιστική Συμμόρφωση
- Εσωτερικός έλεγχος

Με την ολοκλήρωση του έργου υποβάλλεται έκθεση με έκφραση γνώμης του ανεξάρτητου εξωτερικού ελεγκτή ως προς την επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου όπου θα καταγράφονται οι βασικές διαπιστώσεις σχετικά με τις ελεγκτικές διαδικασίες και θα περιλαμβάνεται γενική κρίση για την επάρκεια του ΣΕΕ. Θα καταγράφονται τυχόν «ουσιώδεις αδυναμίες», όπως αυτές ορίζονται στα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα. Η ως άνω έκθεση αξιολογείται από την Επιτροπή Ελέγχου, η δε ποιότητα αξιολόγηση αυτής αποτελεί κριτήριο για τον έλεγχο της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων της εν λόγω Επιτροπής από την Τράπεζα της Ελλάδος, κατά τις διατάξεις της ΠΔΤΕ 2577 - Παράρτημα 3.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Εισαγωγή

Ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να εξηγήσει τη μεθοδολογία της έρευνας και των ειδικών μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή την μελέτη, τις διαδικασίες δειγματοληψίας και τα ποσοστά ανταπόκρισης, τον τρόπο ανάλυσης των δεδομένων καθώς επίσης δυσκολίες που μπορεί να προέκυψαν καθ' όλη τη διεξαγωγή της έρευνας και πως αυτές αντιμετωπίστηκαν. Όπως έχει αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια απώτερος στόχος της διατριβής είναι η εξέταση τρόπων επίτευξης επάρκειας και αποτελεσματικότητας συστημάτων εσωτερικού ελέγχου από τις ελληνικές τράπεζες στη σύγχρονη εποχή.

4.2 Μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν δυο διαφορετικά είδη μεθόδων βάσει των οποίων τα δεδομένα που απαιτούνταν, ήταν δυνατό να συλλεχθούν και να αναλυθούν. Η πρωτογενή πηγή πληροφόρησης περιλάμβανε συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια (primary data) και η δευτερογενή πηγή πληροφόρησης αφορούσε επισκόπηση σχετικής βιβλιογραφίας και εκτεταμένη μελέτη μέσω διαδικτύου.

4.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μεθόδων που χρησιμοποιούνται και τις γενικές πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν

Οι ερευνητικές μέθοδοι που ακολουθήσαμε διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές. Οι ποσοτικές αναλύουν την ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου που εξετάζεται και οι ποιοτικές αναφέρονται στο είδος, στο συγκεκριμένο χαρακτήρα του φαινομένου (Kvale, 1996: 67). Και οι δύο μέθοδοι δίνουν τη δυνατότητα στον ερευνητή να προσεγγίσει ένα ερευνητικό πεδίο και να επικεντρωθεί σε αυτό.

Η συνέντευξη είναι ένα από τα βασικότερα εργαλεία της ποιοτικής μεθόδου. Πρόκειται για την αλληλεπίδραση, την επικοινωνία μεταξύ προσώπων, που καθοδηγείται από τον ερευνητή ή ερωτώντα με στόχο την απόσπαση πληροφοριών σχετιζόμενων με το

αντικείμενο της έρευνας (Cohen και Manion, 1992: 307-308). Βασικό εργαλείο της είναι η συνομιλία που λαμβάνει χώρα μεταξύ δύο ή και παραπάνω προσώπων. Ειδικότερα, στις δομημένες συνεντεύξεις όπως στη συγκεκριμένη περίπτωση διατριβής, ζητείται από τον ερωτώμενο να απαντήσει σε προκαθορισμένες ερωτήσεις, οι οποίες έχουν συγκεκριμένο αριθμό και περιεχόμενο.

Ένα στοιχείο που διαφοροποιεί τη δομημένη συνέντευξη από μια απλή συζήτηση είναι ότι αποτελεί έναν έμμεσο τρόπο συλλογής πληροφοριών αναφορικά με τις αντιλήψεις των ανθρώπων που ερωτώνται. Ένα δεύτερο στοιχείο είναι ότι ο διάλογος λαμβάνει χώρα ανάμεσα σε ανθρώπους που κατ' ουσία είναι ξένοι μεταξύ τους και ένα τρίτο στοιχείο είναι πως οι συνεντεύξεις κατευθύνονται από τον ερευνητή κατά ένα μεγάλο ποσοστό ανάλογα με το είδος της συνέντευξης (Rubin και Rubin, 1995: 2).

Ωστόσο ενδεχομένως να προκύψουν δυσκολίες όπως διστακτικότητα, προβληματισμοί σε επικοινωνιακό επίπεδο, ασαφή και περίπλοκα ερωτήματα που δεν είναι κατανοητά, χρονοβόρα διαδικασία καθώς επίσης και μη διαθεσιμότητα των ερωτηθέντων προσώπων που μπορεί να δυσχεράνουν την ουσιαστική συμμετοχή στο διάλογο και να μην επέλθει η προσέγγιση της αληθινής πραγματικότητας (Παρασκευοπούλου - Κόλλια, 2008: 8).

Στη συνέχεια, ακολούθησε η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από το προσωπικό που συμμετείχαν στην έρευνα. Τα ερωτηματολόγια αποτελούν εργαλείο της ποσοτικής μεθόδου. Θεωρείται μια πολύ χρήσιμη μέθοδος για την περιγραφή και διερεύνηση αντικειμενικών χαρακτηριστικών του υπό έρευνα πληθυσμού. Συγκεντρώνει αξιόπιστα και έγκυρα στοιχεία που οδηγούν σε γενικεύσιμα συμπεράσματα συνδυαστικά με τα αποτελέσματα της ποιοτικής μεθόδου. Σημαντικά πλεονεκτήματα είναι η ανωνυμία των συμμετεχόντων καθώς τους δίνεται η δυνατότητα να εκφραστούν ελεύθερα, είναι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος, ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις και οι τρόποι ανάλυσης του υλικού είναι τυποποιημένοι. Τα κυριότερα μειονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι ότι ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να αποσαφηνίσει τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και υποχρεώνει τον ερωτηθέντα να απαντήσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο.

Όσον αφορά τη δευτερογενή πηγή πληροφόρησης δηλαδή επισκόπηση σχετικής βιβλιογραφίας και εκτεταμένης μελέτης μέσω διαδικτύου, κατά τη διάρκεια εκπόνησης της μεταπτυχιακής διατριβής αποκτήθηκε πρόσβαση σε μια σειρά ιστοσελίδων λογιστικής, εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου, εταιρειών εξωτερικών συμβούλων με

ειδίκευση την κανονιστική συμμόρφωση, διαχείριση κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο, ινστιτούτων εσωτερικών ελεγκτών και επαγγελματικών φορέων λογιστικής τυποποίησης, καθώς επίσης και άλλων επιστημονικών φορέων με σκοπό την άντληση χρήσιμων στοιχείων, εργασιών και αναφορών.

4.4 Η συλλογή των δεδομένων - Δειγματοληψία

Στην εν λόγω ενότητα προσδιορίζεται αρχικά ο πληθυσμός που αποτελεί το “target group” της έρευνας και το δείγμα, το υποσύνολο δηλαδή του πληθυσμού που θα χρειαστεί για τους ερευνητικούς σκοπούς και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Η παρούσα μελέτη βασίζεται σε ένα δείγμα 60 στελεχών που εργάζονται σε Μονάδες Εσωτερικής Επιθεώρησης (τρίτη γραμμή άμυνας) στις τέσσερις πρώτες ελληνικές συστημικές τράπεζες, δηλαδή Τράπεζα Πειραιώς, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Alpha Bank, και Eurobank.

Συνεπώς, τα πρωτογενή ποσοτικά δεδομένα συλλέχθηκαν από τα δομημένα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από τα επιλεγμένα στελέχη του δείγματος. Τα ερωτηματολόγια επέστρεψαν μέσα σε σφραγισμένο φάκελο για να διατηρηθεί η ανωνυμία των εργαζομένων και να προαχθεί η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα στις απαντήσεις τους.

Η επιλογή των στελεχών που συμμετείχαν στις προσωπικές συνεντεύξεις έγινε με κριτήριο την θέλησή τους να συμμετέχουν σε αυτή την ερευνητική προσπάθεια. Συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε 10 στελέχη από τα 60 που συμμετείχαν στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Οι ερωτήσεις που υποβλήθηκαν σε αυτά τα στελέχη δεν περιορίστηκαν στο ερωτηματολόγιο αλλά επεκτάθηκαν επίσης σε επιπρόσθετα ποιοτικά κριτήρια που δεν περιλαμβάνονται σε αυτό.

4.5 Προκλήσεις

Οι προκλήσεις που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας ως επί το πλείστον είχαν να κάνουν με τη συλλογή των δεδομένων από πλευράς ερωτηματολογίων και τη διαθεσιμότητα των στελεχών από πλευράς συνεντεύξεων.

Η πλειοψηφία των στελεχών ενημέρωσαν ότι η προθεσμία που τους χορηγήθηκε (20 μέρες) δεν ήταν επαρκής για να απαντήσουν στα ερωτηματολόγια λόγω αυξημένων επαγγελματικών υποχρεώσεων με αποτέλεσμα να δοθεί σε όλους μια μικρή παράταση (10 μέρες). Από τα 60 ερωτηματολόγια που δόθηκαν, 52 επεστράφησαν, ένα ποσοστό ανταπόκρισης 87%. Λόγω της ανωνυμίας δεν είναι γνωστό ποιος επέστρεψε το ερωτηματολόγιο και ποιος όχι με σκοπό να δίνονταν μια περαιτέρω παράταση.

Όσον αφορά τις συνεντεύξεις που ορίστηκαν δεν παρουσιάστηκε κάποιο ιδιαίτερο πρόβλημα καθώς ήταν προγραμματισμένες συναντήσεις με δομημένες ερωτήσεις βάσει του ερωτηματολογίου και κάποιες επιπρόσθετες ερωτήσεις βάσει ποιοτικών χαρακτηριστικών. Η πρόκληση σε αυτή την περίπτωση ήταν το γεγονός ότι οι απαντήσεις έπρεπε μεταγενέστερα να ομαδοποιηθούν συνδυαστικά και να χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση των δεδομένων ως συγκεκριμένες φράσεις, για να υπάρχει πιο ξεκάθαρο αποτέλεσμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

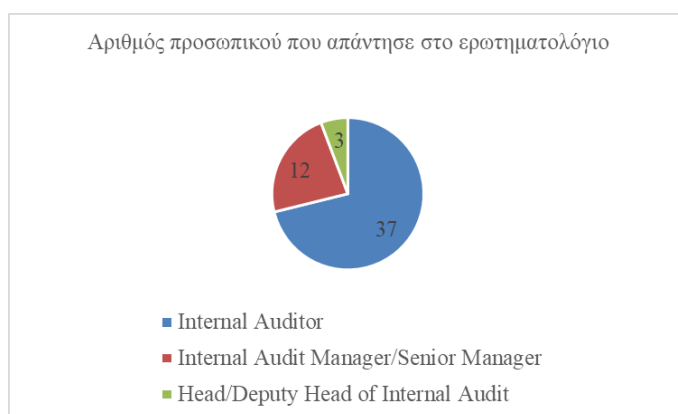
5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιασθούν τα αποτελέσματα των ερωτήσεων όπως αυτά προέκυψαν από το σύνολο των ερωτηματολογίων που επεστράφησαν, απεικονισμένα σε γραφικές παραστάσεις με τη βοήθεια του Microsoft Excel.

5.2 Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου

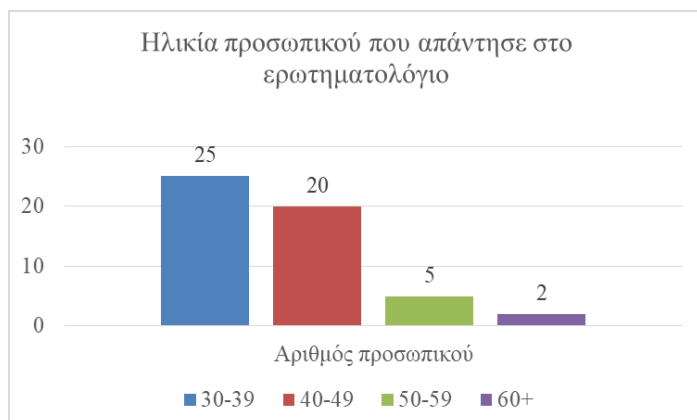
Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, σχεδιάστηκε για να δώσει απαντήσεις στα βασικά ερωτήματα της εν λόγω μεταπτυχιακής εργασίας. Αρχικά παραθέτουμε μια πρώτη ανάλυση του προσωπικού που απάντησε στο ερωτηματολόγιο ως προς τη θέση που κατέχει στην Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης σε κάποια από τις τέσσερις συστημικές τράπεζες, την ηλικία που έχει και τα χρόνια που υπηρετεί στον ελεγκτικό κλάδο.

Γράφημα Α



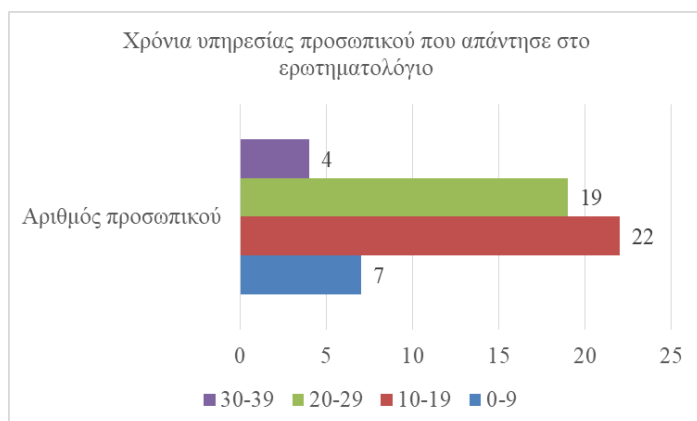
Το 71% του προσωπικού που απάντησε είναι στη θέση Internal Auditor, ενώ το 23% στη θέση Internal Audit Manager/Senior Manager και μόλις το 6% στη θέση Head/Deputy Head of Internal Audit.

Γράφημα Β



Το 48% του προσωπικού που απάντησε είναι στην ηλικία 30-39, το 38% είναι στην ηλικία 40-49, το 10% μεταξύ 50-59 και το 4% πάνω από 60 χρονών.

Γράφημα Γ



Το 13% των υπαλλήλων έχει χρόνια υπηρεσίας μεταξύ 0-9, το 42% μεταξύ 10-19, το 37% έχει 20-29 και μόλις το 8% μεταξύ 30-39.

5.2.1 Ερευνητικό Ερώτημα 1

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα ήταν «*Ποιες είναι οι βασικές γενικές αρχές και κριτήρια που θα πρέπει να πληρούνται από τις Τράπεζες προκειμένου να διασφαλίζεται ότι διαθέτουν αποτελεσματική οργανωτική δομή και επαρκές σύστημα εσωτερικού ελέγχου;*» και οι ερωτήσεις που τέθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου ήταν οι εξής:

1. «Υπάρχει καταγεγραμμένη επιχειρησιακή στρατηγική η οποία να παρακολουθείται και να έχει ως στόχο τη σωστή χρήση των διαθέσιμων πόρων;»
2. «Αναγνωρίζονται, αξιολογούνται και διαχειρίζονται επαρκώς οι κίνδυνοι που υπάρχουν είτε σε εσωτερικό επίπεδο είτε με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων;».
3. «Διασφαλίζεται η πληρότητα και η παραγωγή αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων;»
4. «Υπάρχει συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του Τραπεζικού Οργανισμού, περιλαμβανομένων των εσωτερικών κανονισμών και των κανόνων δεοντολογίας;»

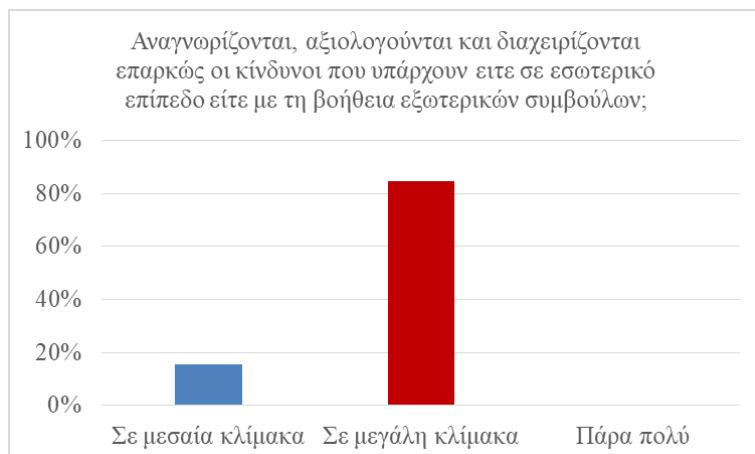
Γραφική Παράσταση 1:



Η πιο πάνω παράσταση παρουσιάζει ότι το 23% των υπαλλήλων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο θεωρούν σε μεσαία κλίμακα ότι υπάρχει καταγεγραμμένη επιχειρησιακή στρατηγική η οποία να παρακολουθείται και να έχει ως στόχο τη σωστή χρήση των διαθέσιμων πόρων, ενώ το 77% πιστεύει ότι υπάρχει σε μεγάλη κλίμακα τέτοια στρατηγική με επαρκή παρακολούθηση. Δικαιολογούνται οι απαντήσεις από την άποψη ότι κάθε Τράπεζα υποχρεούται από το κανονιστικό πλαίσιο να έχει επιχειρησιακή στρατηγική σε βάθος χρόνων (business strategy/plan), η οποία να δείχνει πως προβλέπεται να γίνει η χρήση των διαθέσιμων πόρων σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί. Η επιχειρησιακή στρατηγική κατατίθεται σε πλήρες σχέδιο στην Τράπεζα της Ελλάδος από κάθε Τραπεζικό Οργανισμό για το οποίο δεσμεύεται χρονικά. Η παρακολούθηση της στρατηγικής πραγματοποιείται σε στενό επίπεδο από την Διοίκηση

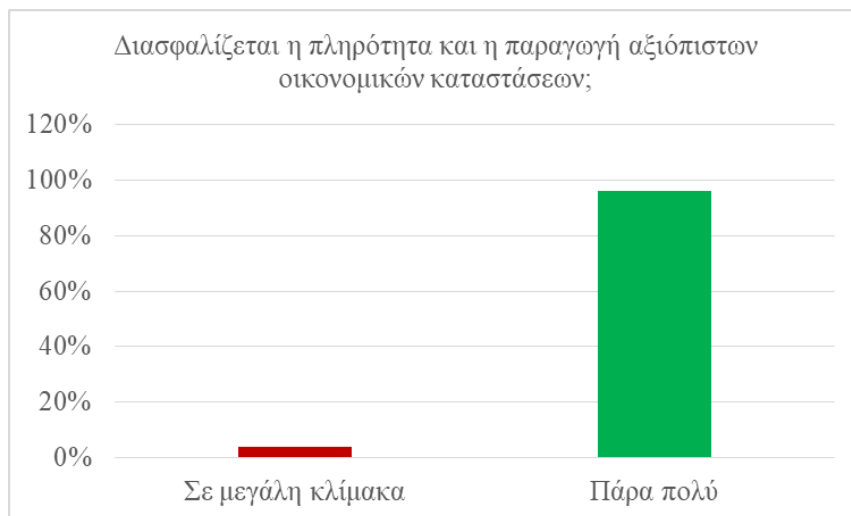
και το Διοικητικό Συμβούλιο με παρεμβάσεις όταν θεωρείται αναγκαίο για να επιτευχθούν οι στόχοι και να ικανοποιηθούν οι μέτοχοι.

Γραφική Παράσταση 2



Το 15% θεωρεί σε μεσαία κλίμακα ότι αναγνωρίζονται, αξιολογούνται και διαχειρίζονται επαρκώς οι κίνδυνοι που υπάρχουν είτε σε εσωτερικό επίπεδο είτε με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων, ενώ το 85% (44 υπάλληλοι) σημειώνει σε μεγάλη κλίμακα. Κάθε Τραπεζικός Οργανισμός έχει καταρτίσει Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων η οποία έχει αυτόν ακριβώς τον ρόλο και στόχο βάσει θεσμικού πλαισίου. Επιπλέον, η Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης συνεισφέρει στην επαρκή αντιμετώπιση των κινδύνων που έχουν αναγνωριστεί. Εξωτερικοί σύμβουλοι επιλέγονται και από τις τέσσερις συστημικές τράπεζες με συγκεκριμένα projects με σκοπό την επίτευξη επιπρόσθετης επιβεβαίωσης και κάλυψης πιθανών κινδύνων με πιο αποτελεσματικό και εξειδικευμένο τρόπο.

Γραφική Παράσταση 3



Ένα μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων 96% απάντησε ότι «πάρα πολύ» διασφαλίζεται η πληρότητα και η παραγωγή αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων, καθώς υπάρχει σχετική διαβεβαίωση από εταιρείες ορκωτών ελεγκτών λογιστών (εξωτερικοί ελεγκτές) που εκδίδουν σχετικό υπογεγραμμένο πιστοποιητικό.

Γραφική Παράσταση 4



Το 83% των υπαλλήλων σημείωσαν ότι σε μεγάλη κλίμακα υπάρχει συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του Τραπεζικού Οργανισμού,

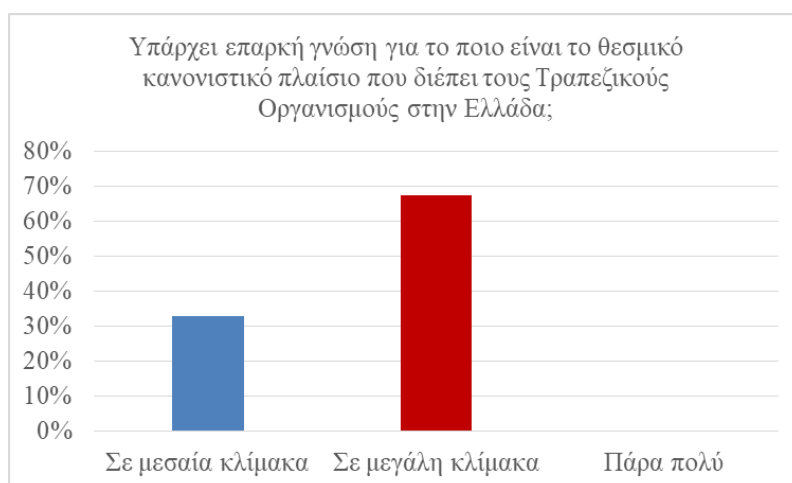
περιλαμβανομένων των εσωτερικών κανονισμών και των κανόνων δεοντολογίας, ενώ το 17% πιστεύει σε μεσαία κλίμακα. Επειδή είναι υποχρεωτική η συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο και οι τέσσερις συστημικές τράπεζες λειτουργούν σε έναν χώρο δομημένο και αυστηρό από πλευράς αρχών και νόμων, είναι δύσκολο να υπάρξουν σημαντικές αποκλίσεις.

5.2.2 Ερευνητικό Ερώτημα 2

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα ήταν «*Τι ορίζεται από το σχετικό θεσμικό κανονιστικό πλαίσιο;*» και οι ερωτήσεις που τέθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου ήταν οι εξής:

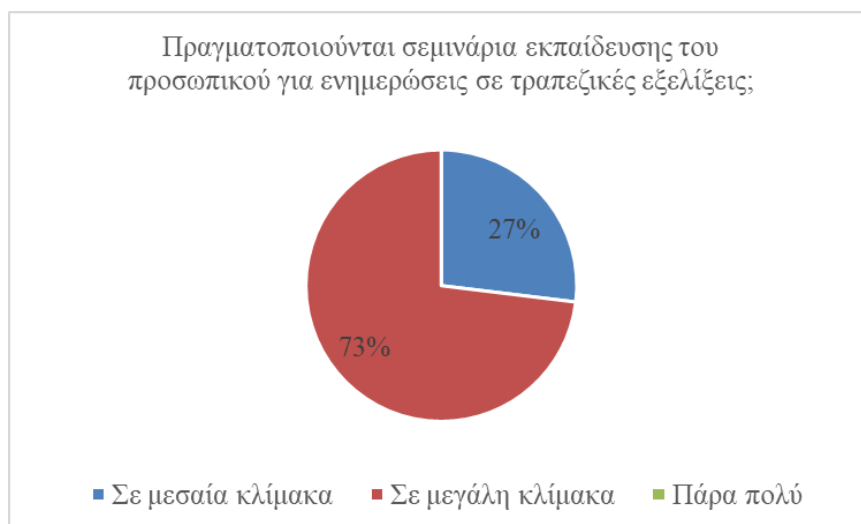
5. «Υπάρχει επαρκή γνώση για το ποιο είναι το θεσμικό κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τους Τραπεζικούς Οργανισμούς στην Ελλάδα;»
6. «Πραγματοποιούνται σεμινάρια εκπαίδευσης του προσωπικού για ενημερώσεις σε τραπεζικές εξελίξεις;»
7. «Προάγεται η παρακολούθηση των εργαζομένων διαφόρων στοχευμένων ημερίδων που διεξάγονται από Ινστιτούτα, Ενώσεις, Φορείς, Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, Τράπεζα Ελλάδος;».

Γραφική Παράσταση 5



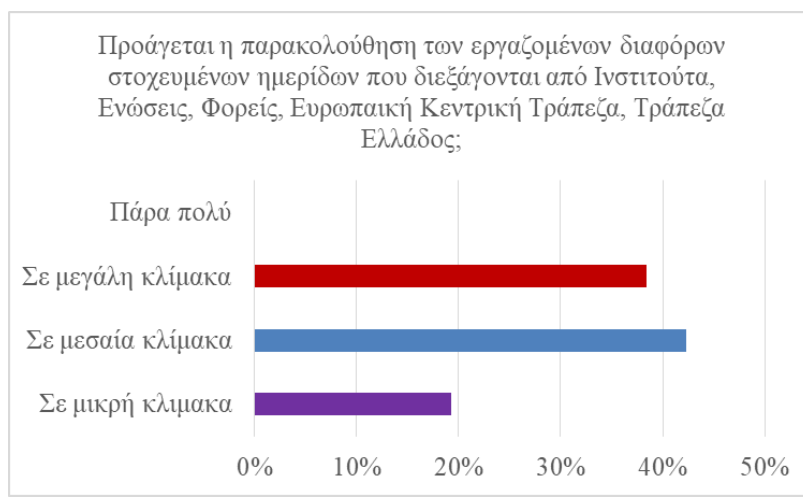
Το 67% των υπαλλήλων σημείωσαν ότι σε μεγάλη κλίμακα υπάρχει επαρκή γνώση για το ποιο είναι το θεσμικό κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τους Τραπεζικούς Οργανισμούς στην Ελλάδα, ενώ το 33% (17 υπάλληλοι) πιστεύει ότι υπάρχει σε μεσαία κλίμακα επαρκή σχετική γνώση. Το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις τέσσερις συστημικές τράπεζες είναι τόσο από την Τράπεζα της Ελλάδος όσο και από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Οι κανονισμοί είναι πολλοί και πολύπλοκοι με όρους και προϋποθέσεις που απαιτούν πλήρη κατανόηση και εφαρμογή. Χρειάζεται συνεχής ενημέρωση και εκπαίδευση του τραπεζικού προσωπικού για να διασφαλιστεί η απόκτησης γνώσης.

Γραφική Παράσταση 6



Παρατηρήθηκε ότι το 73% των υπαλλήλων σημείωσαν ότι σε μεγάλη κλίμακα πραγματοποιούνται σεμινάρια εκπαίδευσης του προσωπικού για ενημερώσεις σε τραπεζικές εξελίξεις, ενώ το 27% σε μεσαία κλίμακα. Τα σεμινάρια που πραγματοποιούνται συνήθως αφορούν επίκαιρα θέματα όπως είναι η προστασία προσωπικών δεδομένων, τα μέτρα ανακούφισης σε δανειολήπτες, κεφαλαιακή επάρκεια κλπ. και διεξάγονται εσωτερικά στις Τράπεζες από υψηλόβαθμα στελέχη που ενημερώνουν και κατευθύνουν ως προς τις τελευταίες εξελίξεις.

Γραφική Παράσταση 7



Το 38% των υπαλλήλων αναφέρει ότι σε μεγάλη κλίμακα προάγεται η παρακολούθηση των εργαζομένων διαφόρων στοχευμένων ημερίδων που διεξάγονται από Ινστιτούτα, Ενώσεις, Φορείς, Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, Τράπεζα Ελλάδος, το 42% σε μεσαία κλίμακα ενώ το 19% σε μικρή κλίμακα. Δικαιολογούνται οι απαντήσεις από την άποψη ότι i) συνήθως επιλέγονται στελέχη σε υψηλές βαθμίδες των Μονάδων να παρακολουθούν τέτοιου είδους ημερίδες, ii) υπάρχει έλλειψη χρόνου κι φόρτος εργασίας με αποτέλεσμα να μην υπάρχει πάντα επαρκής συμμετοχή, iii) επιλέγονται άλλοι τρόποι εκμάθησης και απόκτησης γνώσεων πχ. μέσα από e-learning, που είναι πιο γρήγοροι και εύελικτοι.

5.2.3 Ερευνητικό Ερώτημα 3

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα ήταν «*Ποιες είναι οι βέλτιστες αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης;*» και οι ερωτήσεις που τέθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου ήταν οι εξής:

8. «Υπάρχει επαρκή οργανωτική δομή με τα όργανα που απαιτούνται βάσει κανονιστικού πλαισίου;»

9. «Υπάρχει οργανόγραμμα για κάθε Διεύθυνση και Τμήμα της Τράπεζας που να αναθεωρείται σύμφωνα με τις τρέχουσες εξελίξεις;

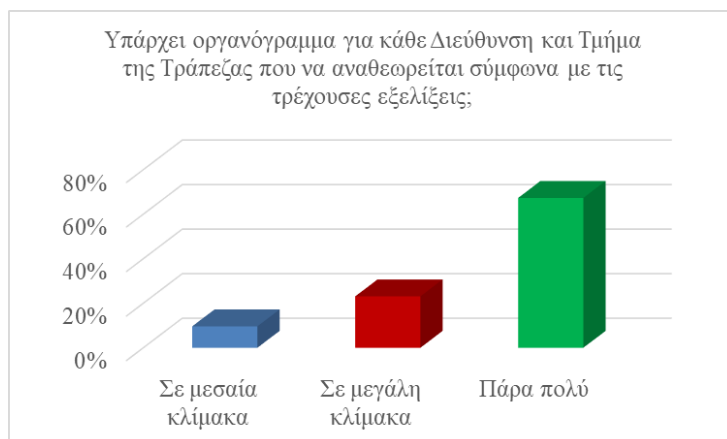
10. «Είναι σαφής ο διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων;»
11. «Έχουν καταγραφεί περιγραφές θέσεων με ρόλους και ευθύνες με σκοπό των διαχωρισμό των καθηκόντων;»
12. «Υπάρχει πλήρως καταγεγραμμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου μέσα από γραπτές πολιτικές και διαδικασίες και άλλο σχετικό υλικό;»
13. «Έχει θεσπισθεί και κοινοποιηθεί Κώδικας Δεοντολογίας με σκοπό να διακηρυχθεί η αρχή της ακεραιότητας και η τήρηση ηθικών αξιών από τους εργαζόμενους;»
14. «Θεωρείται επαρκή η επικοινωνία με τους επενδυτές, πελάτες, μετόχους κλπ (εταιρική ιστοσελίδα, οργανόγραμμα, βιογραφικά μελών ΔΣ, επιτροπές, οικονομικές καταστάσεις, πιστοποιητικά ορκωτών ελεγκτών, στοιχεία θυγατρικών εταιρειών, δελτία ενημέρωσης κλπ);»
15. «Εφαρμόζεται Πολιτική αποδοχών εγκεκριμένη από το Διοικητικό Συμβούλιο σύμφωνα με τις κανονιστικές αρχές που υπάρχουν σε λειτουργία;»
16. «Το Σύστημα Διοικητικής Πληροφόρησης και Λογιστικής Παρακολούθησης θεωρείται επαρκές;»
17. «Δίνεται έμφαση στα θέματα που αφορούν Συστήματα Πληροφορικής και Ασφάλειας;»
18. «Παρακολουθούνται επαρκώς οι εξωτερικές αναθέσεις ιδιαιτέρως αυτές που ενδεχομένως να επηρεάζουν την επιχειρηματική συνέχεια του Οργανισμού;»

Γραφική Παράσταση 8



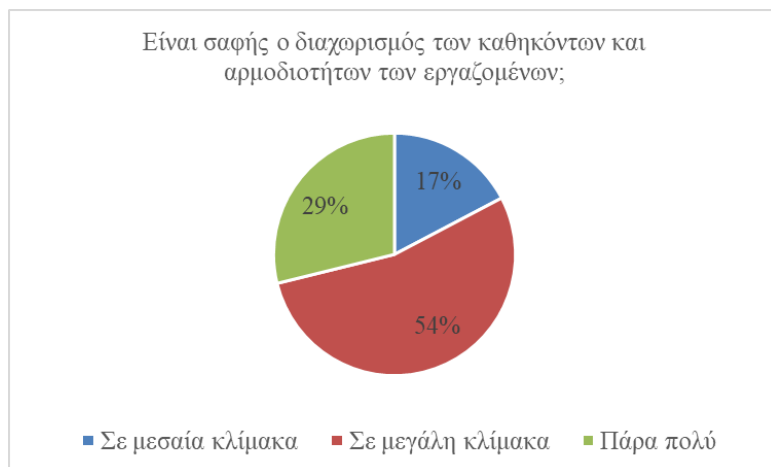
Το 81% (42 υπάλληλοι) θεωρεί «πάρα πολύ» ότι υπάρχει επαρκής οργανωτική δομή με τα όργανα που απαιτούνται βάσει κανονιστικού πλαισίου, κάτι είναι που είναι λογικό αν σκεφτούμε την βαριά νομοθεσία που υφίσταται και την προσπάθεια των τραπεζών να συμμορφωθούν με ότι απαιτείται.

Γραφική Παράσταση 9



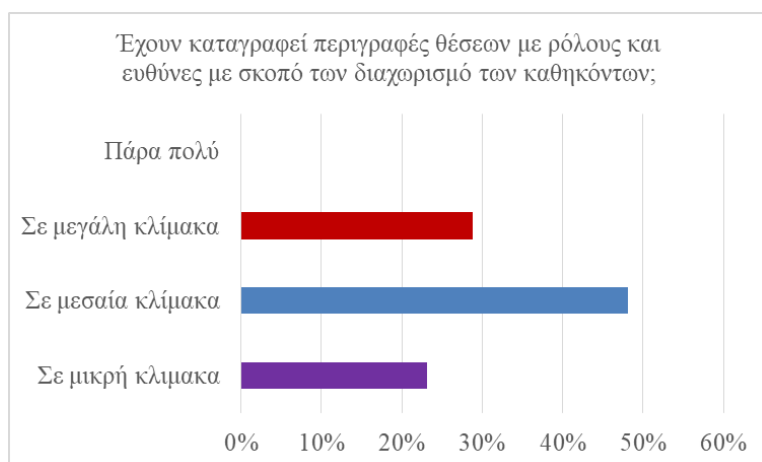
Παρατηρείται ότι το 67% πιστεύει «πάρα πολύ» ότι υπάρχει οργανόγραμμα για κάθε Διεύθυνση και Τμήμα της Τράπεζας που να αναθεωρείται σύμφωνα με τις τρέχουσες εξελίξεις, ενώ το 23% σε μεγάλη κλίμακα και το 10% σε μεσαία κλίμακα. Σύμφωνα με τους Εσωτερικούς Κανονισμούς των Τράπεζων, οι Τράπεζες υποχρεούνται να αναθεωρούν άμεσα τα οργανογράμματα όταν αλλάζουν για να αντικατοπτρίζουν την εκάστοτε τωρινή εικόνα και για να γνωστοποιούνται έγκαιρα στο προσωπικό μέσω του εσωτερικού Portal που υπάρχει.

Γραφική Παράσταση 10



Φαίνεται κατά 29% να είναι «πάρα πολύ» σαφής ο διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων, 54% σε μεγάλη κλίμακα και 17% σε μεσαία κλίμακα. Οι αρχές “segregation of duties” και “4-eyes principle” προάγονται σε κάθε κύκλο εργασιών στις Τράπεζες τόσο συστηματικά όσο και μη συστηματικά. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγονται λάθη και παρατυπίες.

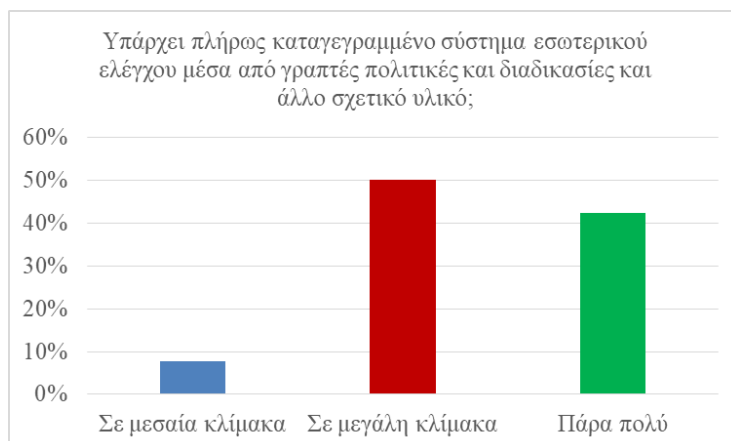
Γραφική Παράσταση 11



Το 29% σημειώθηκε σε μεγάλη κλίμακα ότι έχουν καταγραφεί περιγραφές θέσεων με ρόλους και ευθύνες με σκοπό τον διαχωρισμό των καθηκόντων, το 48% σε μεσαία κλίμακα και το 23% σε μικρή κλίμακα. Ο αριθμός του προσωπικού στις τράπεζες είναι πολύ μεγάλος με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατό να καλυφθούν όλες οι περιγραφές θέσεων ή να χρειάζονται συχνή αναθεώρηση που να προσθέτει κόπο και χρόνο. Επίσης, οι υπάλληλοι είναι πολύ πιθανό να ασχολούνται με ποικίλες δραστηριότητες και

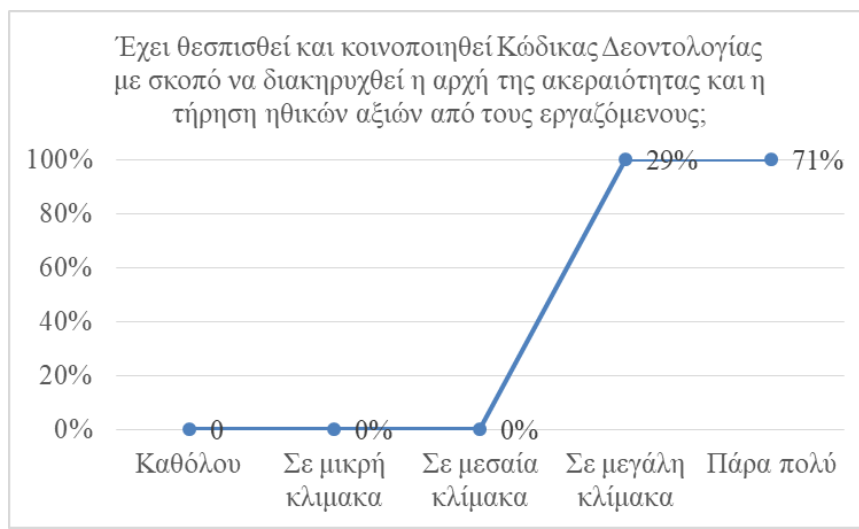
λειτουργίες και να καλύπτονται με αυτό τον τρόπο και άλλες θέσεις πάντα με γνώμονα τις δυο αρχές που αναφέραμε προηγουμένως. Οι τραπεζικοί οργανισμοί συνήθως διατηρούν περιγραφές θέσεων από ένα βαθμό επιπέδου στελεχών και πάνω (πχ Manager και πάνω).

Γραφική Παράσταση 12



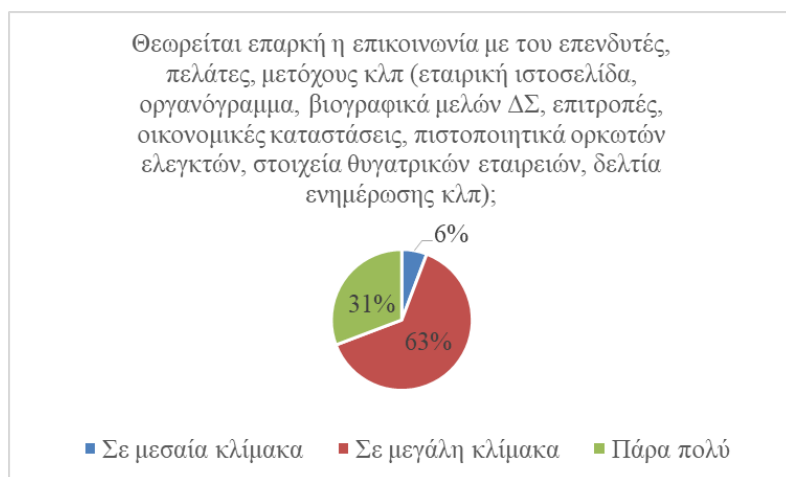
Αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για να θεωρείται ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου επαρκές να υπάρχουν καταγεγραμμένες πολιτικές και διαδικασίες. Το 42% θεωρεί «πάρα πολύ» ότι υπάρχει πλήρως καταγεγραμμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου στις Τράπεζες, το 50% σε μεγάλη κλίμακα και το 8% σε μεσαία κλίμακα.

Γραφική Παράσταση 13



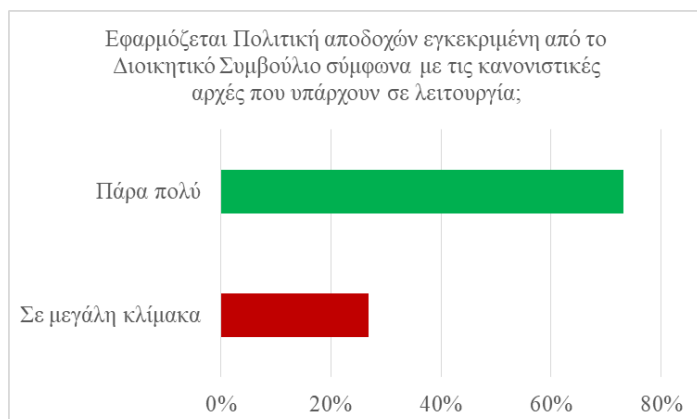
Κώδικας Δεοντολογίας στις Τράπεζες υφίσταται και γνωστοποιείται στο προσωπικό για να γνωρίζει τις αρχές, τις αξίες και τους κύριους κανονισμούς. Το 71% πιστεύει «πάρα πολύ» ότι έχει θεσπισθεί και κοινοποιηθεί Κώδικας Δεοντολογίας με σκοπό να διακηρυχθεί η αρχή της ακεραιότητας και η τήρηση ηθικών αξιών από τους εργαζόμενους, ενώ το 29% θεωρεί ότι είναι σε μεγάλη κλίμακα. Σε κάθε περίπτωση προάγεται επίσημα με αυτόν τον τρόπο η ακεραιότητα, η υπευθυνότητα και οι ηθικές αξίες των οργανισμών.

Γραφική Παράσταση 14



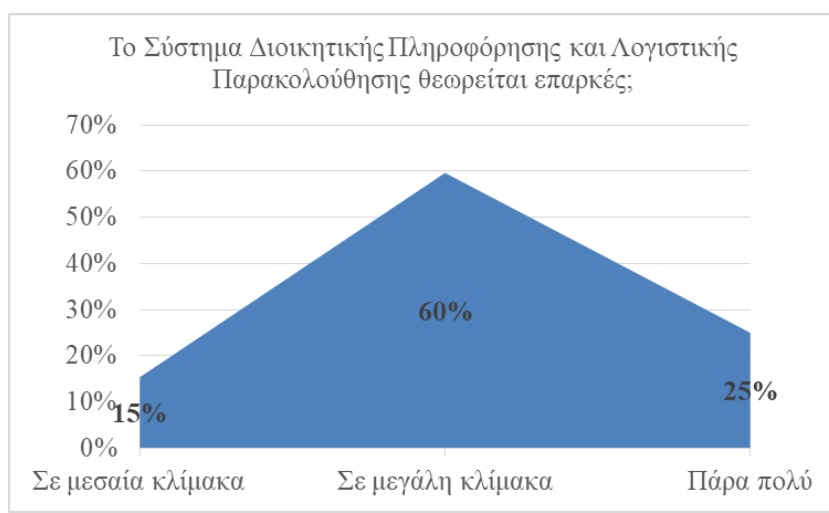
Οι Τράπεζες γενικώς προάγουν την διαφάνεια με αποτέλεσμα να ανακοινώνουν σημαντικά θέματα μέσω του Τύπου και να αναρτούν κάθε αναγκαία πληροφόρηση στην ιστοσελίδα τους. Το 63% πιστεύει σε μεγάλη κλίμακα ότι υπάρχει επαρκή επικοινωνία με τους επενδυτές, πελάτες, μετόχους κλπ., το 31% θεωρεί «πάρα πολύ» και το 6% σε μεσαία κλίμακα.

Γραφική Παράσταση 15



Η Τράπεζα της Ελλάδος και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα είναι αρκετά «ευαίσθητη» στο θέμα της πολιτικής αποδοχών στις Τράπεζες. Υπάρχουν νόμοι, όροι και προϋποθέσεις, που πρέπει να ακολουθούνται, αναφορές που πρέπει να καταρτίζονται μέσα σε αυστηρά πλαίσια. Επιπλέον η Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης υποχρεούται σε ετήσια βάση να ελέγχει το καθεστώς πολιτικής αποδοχών που εφαρμόστηκε. Το 73% πιστεύει ότι εφαρμόζεται Πολιτική αποδοχών εγκεκριμένη από το Διοικητικό Συμβούλιο σύμφωνα με τις κανονιστικές αρχές που υπάρχουν σε λειτουργία, ενώ το 27% σε μεγάλη κλίμακα.

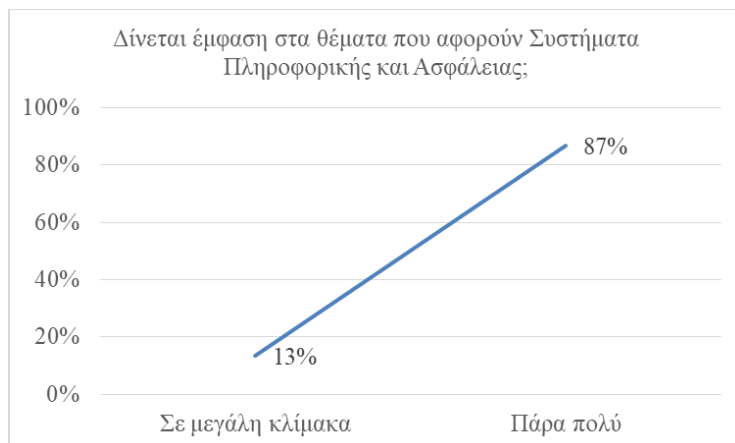
Γραφική Παράσταση 16



Το 60% θεωρεί σε μεγάλη κλίμακα ότι το Σύστημα Διοικητικής Πληροφόρησης (MIS) και Λογιστικής Παρακολούθησης θεωρείται επαρκές, το 25% πιστεύει «πάρα πολύ» και το 15% σε μεσαία κλίμακα. Τα συστήματα αυτά ελέγχονται σε συνεχή βάση τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς ελεγκτές και αποτελούν σημαντικά ως προς

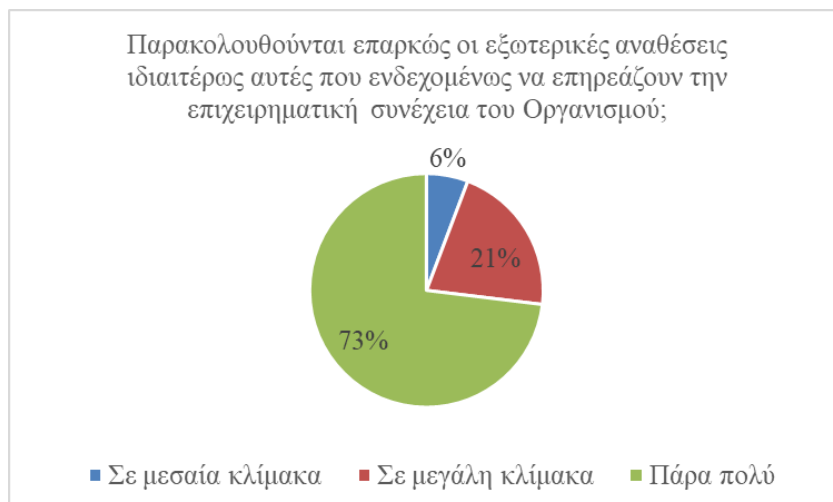
την ορθότητα, την ακρίβεια και την πληρότητα των ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων που γνωστοποιούνται στους stakeholders.

Γραφική Παράσταση 17



Παρατηρήθηκε το 87% να θεωρεί ότι «πάρα πολύ» δίνεται έμφαση στα θέματα που αφορούν Συστήματα Πληροφορικής και Ασφάλειας, ενώ το 13% σε μεγάλη κλίμακα. Είναι υψίστης σημασίας τα μηχανογραφικά συστήματα των τραπεζών να λειτουργούν σωστά με διαφάνεια, ασφάλεια για όλους τους stakeholders. Ετησίως αναλώνονται πάρα πολλοί πόροι (ανθρώπινοι, κόστος, χρόνος κλπ.) για να εξασφαλίσουν την επαρκή και εύρυθμη λειτουργία των τραπεζικών δραστηριοτήτων.

Γραφική Παράσταση 18



Οι εξωτερικές αναθέσεις, ιδιαιτέρως οι κρίσιμες, διέπονται από αυστηρά κριτήρια από την Τράπεζα της Ελλάδος (απαιτείται έγκριση έναντι φακέλου που υποβάλλεται) και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα μέσω κανονισμών και όρων/προϋποθέσεων. Η Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης υποχρεούται επίσης ετησίως να διενεργεί ελέγχους σε εξωτερικές αναθέσεις που παρέχονται από τρίτους. Το 73% πιστεύει «πάρα πολύ» ότι παρακολουθούνται επαρκώς οι εξωτερικές αναθέσεις, το 21% σε μεγάλη κλίμακα και το 6% σε μεσαία κλίμακα.

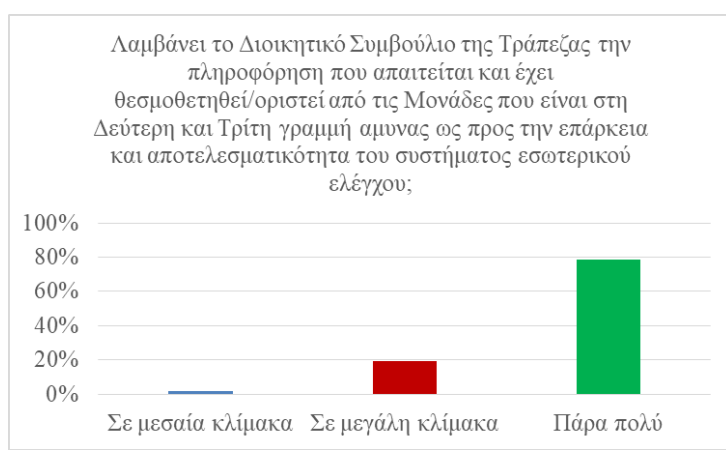
5.2.4 Ερευνητικό Ερώτημα 4

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα ήταν «*Πως αξιολογείται το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μιας Τράπεζας;*» και οι ερωτήσεις που τέθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου ήταν οι εξής:

19. «Έχουν συσταθεί Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης, Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων και Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης όπως προβλέπεται κανονιστικά;»
20. «Έχουν συσταθεί Επιτροπές στις οποίες οι παραπάνω Μονάδες έχουν γραμμή αναφοράς;»
21. «Λαμβάνει το Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας την πληροφόρηση που απαιτείται και έχει θεσμοθετηθεί/οριστεί από τις Μονάδες που είναι στη Δεύτερη και Τρίτη γραμμή άμυνας ως προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου;»
22. «Η Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης διενεργεί σε ετήσια βάση ελέγχους ως προς την Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων και Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης;»
23. «Έχουν θεσπιστεί εσωτερικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί και δικλείδες ασφαλείας ώστε να εμποδίζονται τραπεζικές απάτες και γεγονότα ξελύματος χρήματος;»
24. «Αποστέλλεται σε ετήσια βάση αναφορά προς την Τράπεζα της Ελλάδος εγκεκριμένη από το Διοικητικό Συμβούλιο ως προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του ΣΕΕ του Τραπεζικού Οργανισμού;»
25. «Διενεργείται κάθε τριετία έλεγχος από ανεξάρτητους ελεγκτές ως προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του ΣΕΕ του Τραπεζικού Οργανισμού;»

Στις ερωτήσεις 19 και 20, το 100% των απαντήσεων ανέφερε ότι έχουν συσταθεί Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης, Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων και Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης όπως προβλέπεται κανονιστικά, και οι αντίστοιχες Επιτροπές τους στις οποίες έχουν γραμμή αναφοράς.

Γραφική Παράσταση 21



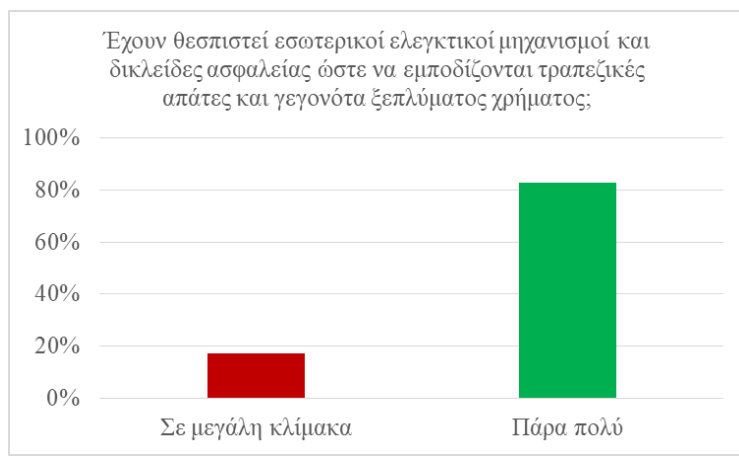
Το 79% σημειώνει ότι «πάρα πολύ» λαμβάνει το Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας την πληροφόρηση που απαιτείται και έχει θεσμοθετηθεί/οριστεί από τις Μονάδες που είναι στη Δεύτερη και Τρίτη γραμμή άμυνας ως προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ενώ το 19% σε μεγάλη κλίμακα και ένα 2% σε μεσαία κλίμακα. Είναι τόσο θεσμοθετημένο το τραπεζικό περιβάλλον που έχει οριστεί ελάχιστη συγκεκριμένη πληροφόρηση που γνωστοποιείται στο Διοικητικό Συμβούλιο και εγκρίνεται από αυτό. Για την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ευθύνη φέρει η Διοίκηση της Τράπεζας και τα όργανα που έχουν οριστεί.

Γραφική Παράσταση 22



Παρατηρούμε ότι το 69% απάντησε ότι «πάρα πολύ» η Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης (ΜΕΕ) διενεργεί σε ετήσια βάση ελέγχους ως προς την Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων και Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης, το 25% σε μεγάλη κλίμακα και το 6% σε μεσαία κλίμακα. Έχουμε προαναφέρει ότι η ΜΕΕ αποτελεί την Τρίτη γραμμή άμυνας ενώ οι άλλες δυο Μονάδες την δεύτερη. Βάσει κανονιστικού πλαισίου η ΜΕΕ υποχρεούται σε ετήσια βάση να διενεργεί ελέγχους αν όχι σε όλη την Μονάδα τότε στοχευμένα σε συγκεκριμένες περιοχές βάσει εκτίμησης κινδύνων.

Γραφική Παράσταση 23



Το 83% απάντησε ότι «πάρα πολύ» έχουν θεσπιστεί εσωτερικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί και δικλείδες ασφαλείας ώστε να εμποδίζονται τραπεζικές απάτες και γεγονότα ξεπλύματος χρήματος, ενώ το 17% σε μεγάλη κλίμακα. Οι Τράπεζες έχουν ορίσει

συγκεκριμένες Μονάδες που ο κύριος ρόλος τους είναι η καταπολέμηση της απάτης και ξεπλύματος χρήματος. Οι δραστηριότητες αυτών των Τμημάτων αφορούν εξειδικευμένες ενέργειες σε συστήματα από υψηλά καταρτισμένο προσωπικό τόσο σε γνώση όσο και σε εμπειρία. Επιπρόσθετα, η ΜΕΕ διενεργεί στοχευμένους ελέγχους σε ετήσια βάση σε αυτές τις περιοχές.

Για τις ερωτήσεις 24 και 25 απαντήθηκε στο 100% η κλίμακα «πάρα πολύ» τόσο στο αν αποστέλλεται σε ετήσια βάση αναφορά προς την Τράπεζα της Ελλάδος εγκεκριμένη από το Διοικητικό Συμβούλιο ως προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του ΣΕΕ του Τραπεζικού Οργανισμού, όσο και στο αν διενεργείται κάθε τριετία έλεγχος από ανεξάρτητους ελεγκτές ως προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του ΣΕΕ του Τραπεζικού Οργανισμού. Είναι κανονισμοί που αναφέρονται στην ΠΔΤΕ 2577/2006 και οι Τράπεζες υποχρεούνται αν συμμορφώνονται. Αν δεν υπάρξει συμμόρφωση, επιβάλλονται κυρώσεις.

5.2.5 Ερευνητικό Ερώτημα 5

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα ήταν «*Ποια είναι η λειτουργία της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης και με ποιο τρόπο συμβάλλει στον τραπεζικό οργανισμό εφαρμόζοντας τα ισχύοντα ελεγκτικά πρότυπα;*» και οι ερωτήσεις που τέθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου ήταν οι εξής:

26. «*Εξασφαλίζει η υπάρχουσα οργανωτική διάρθρωση την ανεξαρτησία της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου;*»

27. «*Υφίσταται κανονισμός Λειτουργίας Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου και καταγεγραμμένες πολιτικές, διαδικασίες, εγχειρίδια κλπ. σύμφωνα με τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου;*»

28. «*Το πλάνο ελέγχου προκύπτει μετά από σχετική αξιολόγηση κινδύνων σε συνεργασία με τη διοίκηση της Τράπεζας και βάσει προγενέστερης εμπειρίας, με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα διενέργειας των ελέγχων;*»

29. «*Διενεργούνται εσωτερικοί έλεγχοι όχι μόνο σε τακτές, αλλά και σε έκτακτες περιπτώσεις;*»

30. «*Τα αποτελέσματα του Εσωτερικού Ελέγχου συμβάλλουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τη Διοίκηση;*»

31. «Η Διοίκηση της Τράπεζας αποδέχεται τις συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου;»
32. «Προσθέτει αξία στην εταιρεία η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου;»
33. «Συνεργάζεται η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας με τους Εξωτερικούς Ελεγκτές;»
34. «Επανελέγχεται δειγματοληπτικά το ελεγκτικό έργο επιθεωρητών είτε από άλλα άτομα της Διεύθυνσης Επιθεώρησης που δε συμμετείχαν στον αρχικά τελεσθέντα έλεγχο είτε περιοδικά από ανεξάρτητους ελεγκτές;»
35. «Είναι το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου στελεχωμένο με εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο κατέχει σχετικές επαγγελματικές πιστοποιήσεις (ACCA, CIA, CRMA, κλπ) και εφόσον χρειαστεί παρέχεται επιπρόσθετη και εξειδικευμένη εκπαίδευση στους επιθεωρητές της Τράπεζας;»

Όσον αφορά την ερώτηση 26, στο σύνολο των συστημικών τραπεζών η ΜΕΕ αναφέρεται λειτουργικά στην Επιτροπή Ελέγχου και μέσω αυτής στο Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας και διοικητικά/βοηθητικά στην Διοίκηση της Τράπεζας (CEO).

Γραφική Παράσταση 27



Το 92% θεωρεί ότι υφίσταται κανονισμός Λειτουργίας Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου και καταγεγραμμένες πολιτικές, διαδικασίες, εγχειρίδια κλπ. σύμφωνα με τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου, ενώ ένα 8% σε μεγάλη κλίμακα. Είναι λογικό να υπάρχουν διαθέσιμα καθώς επιβάλλεται από τα διεθνή πρότυπα να είναι καταγεγραμμένα με συμμόρφωση σε αυτά. Επίσης εγκρίνονται από την Επιτροπή

Ελέγχου οι πολιτικές, διαδικασίες, μεθοδολογίες και ορισμένα από αυτά όπως ο κανονισμός λειτουργίας από το ΔΣ.

Γραφική Παράσταση 28



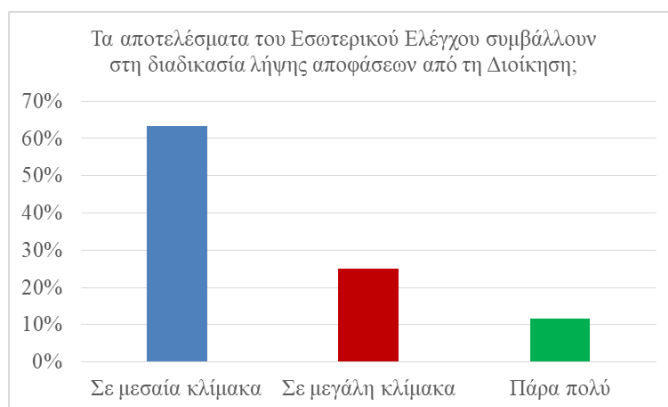
Το 46% απάντησε «πάρα πολύ» ότι το πλάνο ελέγχου προκύπτει μετά από σχετική αξιολόγηση κινδύνων σε συνεργασία με τη διοίκηση της Τράπεζας και βάσει προγενέστερης εμπειρίας με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα διενέργειας των ελέγχων, ενώ το 23% σε μεγάλη κλίμακα, το 17% σε μεσαία κλίμακα και το 13% σε μικρή κλίμακα. Γενικότερα το πλάνο ελέγχου το οποίο συνήθως είναι τριετές και αναθεωρείται βασίζεται πρωτίστως σε εκτίμηση κινδύνων αλλά μπορεί να περιλαμβάνει επίσης τακτικούς ελέγχους που έχουν ζητηθεί από τη Διοίκηση ή Επιτροπή Ελέγχου, και ελέγχους από προηγούμενο έτος που για κάποιο λόγο δεν πραγματοποιήθηκαν και έγιναν roll forward. Όσον αφορά το χρονοδιάγραμμα διενέργειας ελέγχων αποτυπώνεται στο πλάνο ελέγχου αλλά δύσκολα τελικά θα ακολουθηθεί και θα επιτευχθεί καθώς οι καθημερινές δραστηριότητες και οι απαιτήσεις της ΜΕΕ θα επιφέρει αλλαγές.

Γραφική Παράσταση 29



Το 65% απάντησε ότι διενεργούνται σε μεγάλη κλίμακα εσωτερικοί έλεγχοι όχι μόνο σε τακτές, αλλά και σε έκτακτες περιπτώσεις, ενώ το 35% απάντησε «πάρα πολύ». Στο πλάνο ελέγχου περιλαμβάνεται χρόνος, προσπάθεια και ανθρώπινοι πόροι για έκτακτους ελέγχους που μπορεί να προκύψουν ετησίως είτε αυτούσιους από την ΜΕΕ είτε σε συνεργασία με άλλες Μονάδες της Τράπεζας ανάλογα με τη φύση του γεγονότος.

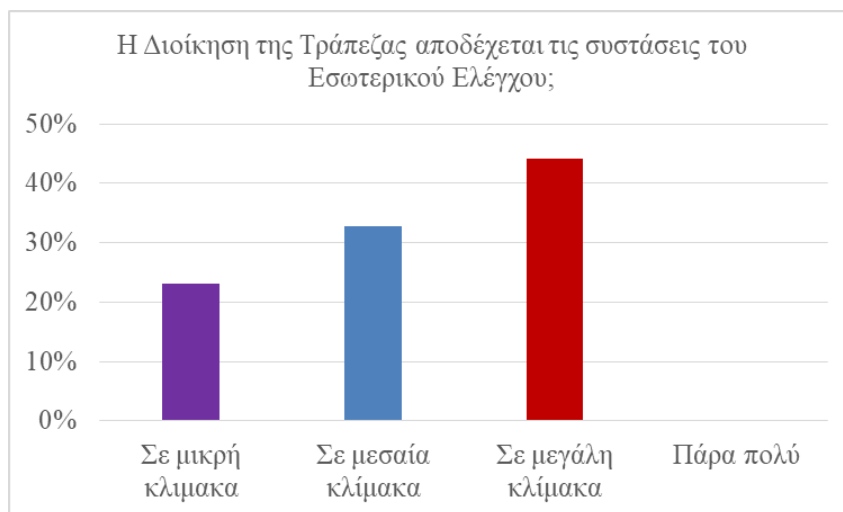
Γραφική Παράσταση 30



Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 63% πιστεύει σε μεσαία κλίμακα ότι τα αποτελέσματα του Εσωτερικού Ελέγχου συμβάλλουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τη Διοίκηση, ενώ το 25% σε μεγάλη κλίμακα και ένα 12% «πάρα πολύ». Η ΜΕΕ θεωρείται support function και δεν αποτελεί την πρώτη γραμμή. Αυτό σημαίνει ότι οι αποφάσεις της Διοίκησης θα ληφθούν σύμφωνα με την επιχειρησιακή στρατηγική που

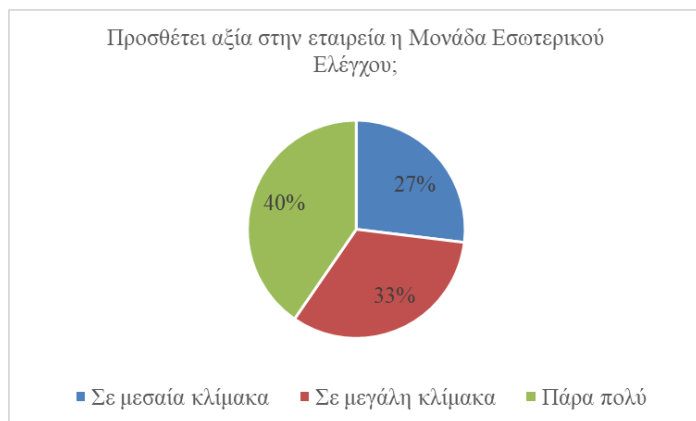
έχει τεθεί και τους στόχους που θέλουν να πετύχουν. Τα αποτελέσματα των ελέγχων θα ληφθούν υπόψη ως προς τους ελεγκτικούς μηχανισμούς και τις δικλείδες ασφαλείας που θα πρέπει να οριστούν για να ενισχύσουν το περιβάλλον ελέγχου.

Γραφική Παράσταση 31



Το 44% πιστεύει ότι η Διοίκηση της Τράπεζας αποδέχεται τις συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου, ενώ το 33% σε μεσαία κλίμακα και το 23% σε μικρή κλίμακα. Είναι γνωστό ότι τα πορίσματα των ελέγχων δύσκολα γίνονται αποδεκτά από τη Διοίκηση και όταν τελικά συμφωνούνται απαιτείται χρόνος και μεγάλη προσπάθεια. Αυτό συνήθως συμβαίνει επειδή εμπλέκονται πολλές Μονάδες και είναι δύσκολο να αποφασιστεί ποια Μονάδα θα «χρεωθεί» το εύρημα. Επίσης, τα ευρήματα συνδέονται με διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν, ενέργειες που απαιτούν κόστος, χρόνο, πόρους για να υλοποιηθούν.

Γραφική Παράσταση 32



Το 40% πιστεύει ότι «πάρα πολύ» προσθέτει αξία στην εταιρεία η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου καθώς αυτή είναι η αποστολή της, το 33% σε μεγάλη κλίμακα και το 27% σε μεσαία κλίμακα. Η ΜΕΕ είτε μέσα από τους ελέγχους που πραγματοποιεί είτε μέσα από το συμβουλευτικό της ρόλο προσπαθεί να ενισχύσει/ενδυναμώσει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στην Τράπεζα και να βοηθήσει την Διοίκηση να επιτύχει τους στόχους της με κύριο πάντα στόχο την μεγιστοποίηση των κερδών των μετόχων.

Γραφική Παράσταση 33



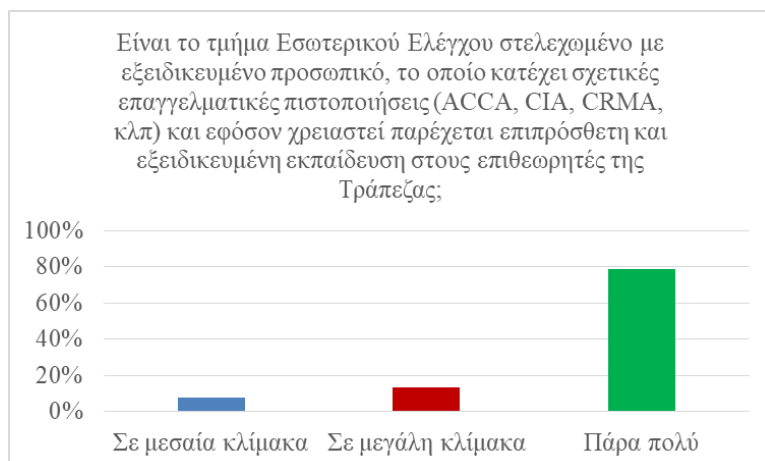
Σημειώθηκε ότι το 44% θεωρεί σε μεγάλη κλίμακα ότι συνεργάζεται η ΜΕΕ με τους εξωτερικούς ελεγκτές, το 23% «πάρα πολύ», το 29% σε μεσαία κλίμακα και το 4% σε μικρή κλίμακα. Τα προγράμματα ελέγχων είναι διαφορετικά μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών με εύρος και στόχους που δεν συνάδουν. Ωστόσο οι εξωτερικοί ελεγκτές ζητούν ετησίως τα πορίσματα ελέγχων που έχουν εκδώσει οι εσωτερικοί ελεγκτές, πραγματοποιούν συναντήσεις και συζητούν τους κύριους κινδύνους του Οργανισμού. Επιπλέον σε περίπτωση που οι εξωτερικοί ελεγκτές εντοπίσουν κάποια παρατήρηση (management letter point), ο εσωτερικός έλεγχος υποχρεούται να κάνει follow up την υλοποίηση της σύστασης από τη Διοίκηση και να επιβεβαιώσει την εφαρμογή της.

Γραφική Παράσταση 34



Εμφανίζεται το 46% να απαντά ως «πάρα πολύ» ότι επανελέγχεται δειγματοληπτικά το ελεγκτικό έργο επιθεωρητών είτε από άλλα άτομα της Διεύθυνσης Επιθεώρησης που δε συμμετείχαν στον αρχικά τελεσθέντα έλεγχο είτε περιοδικά από ανεξάρτητους ελεγκτές, ενώ το 42% σε μεγάλη κλίμακα και το 12% σε μεσαία κλίμακα. Ζητείται κάθε πενταετία αξιολόγηση της ΜΕΕ από ανεξάρτητους ελεγκτές όπως ορίζεται από τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα. Ετησίως πραγματοποιείται αυτό-αξιολόγηση εσωτερικά από την ίδια την Μονάδα με τα αποτελέσματα να καταγράφονται και να γνωστοποιούνται στην Επιτροπή Ελέγχου.

Γραφική Παράσταση 35



Το 79% απάντησε ότι το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου είναι στελεχωμένο με εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο κατέχει σχετικές επαγγελματικές πιστοποιήσεις (ACCA, CIA, CRMA, κλπ) και εφόσον χρειαστεί παρέχεται επιπρόσθετη και εξειδικευμένη εκπαίδευση στους επιθεωρητές της Τράπεζας, ενώ το 13% σε μεγάλη

κλίμακα και ένα 8% σε μεσαία κλίμακα. Παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των εσωτερικών ελεγκτών είναι κάτοχοι επαγγελματικής πιστοποίησης και σε περίπτωση που δεν υπάρχει από κάποιον εσωτερικό ελεγκτή η Τράπεζα παρέχει σχετικό πρόγραμμα παρακολούθησης για να αποκτήσει.

5.3 Περίληψη αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα των ερευνητικών ερωτημάτων αναδεικνύουν τη σημαντικότητα ενός πλήρους, επαρκούς και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου στις Τράπεζες που θα προλαμβάνει αδυναμίες, ελλείψεις, σφάλματα και παρατυπίες στους κύκλους δραστηριοτήτων/λειτουργιών. Το κανονιστικό πλαίσιο τόσο στην Ελλάδα όσο και στο Εξωτερικό έχει θέσει τους πυλώνες που υποχρεωτικά οι Τράπεζες πρέπει να ακολουθούν και έχουν ισχυροποιήσει το περιβάλλον ελέγχου αλλά χρειάζεται όλες οι γραμμές άμυνας να συνεισφέρουν σε αυτό με τον ρόλο τους. Ειδικότερα, οι Μονάδες Διαχείρισης Κινδύνων, Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Εσωτερικού Ελέγχου που αποτελούν την δεύτερη και τρίτη γραμμή άμυνας φέρουν πρωτίστως την ελεγκτική και υποστηρικτική ευθύνη παρακολούθησης που απαιτείται κανονιστικά. Αντίστοιχα το προσωπικό που στελεχώνει αυτές τις Μονάδες θα πρέπει να κατέχει την γνώση και την εμπειρία και παράλληλα να τις ενισχύει με κάθε τρόπο με βάσει τις τρέχουσες εξελίξεις στον τραπεζικό και ελεγκτικό κλάδο για να προσθέτει αξία στην Τράπεζα που εργάζεται και να συμβάλει στο αντικείμενο που απασχολείται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται συνοπτικά τα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας όπως προκύπτουν από την ανασκόπηση βιβλιογραφικών ερευνών και από την ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου και των συνεντεύξεων.

6.2 Εξαγωγή Συμπερασμάτων

Η οργανωτική διάρθρωση στις τράπεζες θεωρείται γενικότερα επαρκώς δομημένη και οργανωμένη όπως ορίζεται από το κανονιστικό πλαίσιο. Η ανεξαρτησία στους αρμόδιους εσωτερικούς φορείς υφίσταται και προάγεται με σκοπό την συμμόρφωση με τα ρυθμιστικά όργανα. Πολιτικές και διαδικασίες τουλάχιστον σε σημαντικούς χώρους είναι καταγεγραμμένες και καλύπτουν σε σημαντικό βαθμό το σύνολο των επιχειρησιακών-λειτουργικών κινδύνων των τραπεζών. Αντίστοιχα αναθεωρούνται από πιθανές αλλαγές του λειτουργικού ή του νομοθετικού πλαισίου λειτουργίας τους. Όλα αυτά τα ρυθμιστικά έγγραφα αναρτώνται σε εσωτερικά σάιτς (intratel) των τραπεζών για να είναι εμφανή σε όλο το προσωπικό και να υπάρχει σχετική ενημέρωση.

Κανονισμός λειτουργίας συντάσσεται γεγονός που αναδεικνύει την αποτελεσματικότητα και την αξιολόγηση απόδοσης των Πιστωτικών Ιδρυμάτων. Συμπληρωματικά, διαχωρισμός καθηκόντων και περιγραφές θέσεων διατηρούνται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη την δυναμική των Τμημάτων, τα στελέχη με εγκριτικές αρμοδιότητες και τους ρόλους που απαιτούνται για την διεκπεραίωση των λειτουργιών. Στις περιπτώσεις που χρειάζεται εκπαίδευση με σκοπό την ενδυνάμωση του προσωπικού από πλευράς γνώσεων και ικανοτήτων, αυτή παρέχεται βάσει ενός ετήσιου πλάνου που καταρτίζεται.

Όσον αφορά τα συστήματα εσωτερικών ελέγχων, παρατηρήθηκε ότι τα κύρια συστατικά στοιχεία είναι το περιβάλλον ελέγχου, η εκτίμηση κινδύνων, οι μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου, τα συστήματα επικοινωνίας και πληροφόρησης και η παρακολούθηση. Διαπιστώθηκε ότι η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του

εσωτερικού ελέγχου στις Τράπεζες ενισχύεται με την αναγνώριση, αξιολόγηση και αντιμετώπιση πιθανών κινδύνων με το αντίκτυπο που μπορεί να επιφέρουν και τη διακύμανση που μπορεί να κατέχουν. Είναι απαραίτητη η ολοκληρωμένη και συστηματική προσέγγιση απέναντι στις αδυναμίες που έχουν εντοπιστεί με απώτερο στόχο την εξομάλυνση ή/και εξάλειψη αυτών.

Συνεπώς, δεδομένου της σημαντικότητας των πληροφοριακών συστημάτων σε μια Τράπεζα, ο έλεγχος αυτών πραγματοποιείται τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς ελεγκτές, με αντίστοιχη αναφορά προς τις ρυθμιστικές αρχές για την αξιοπιστία τους. Θεωρείται μεγίστης σημασίας η συνεργασία εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών για τη μεγιστοποίηση της διαφάνειας στην παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων.

Επιπρόσθετα, τα συστήματα εσωτερικών ελέγχων στους οργανισμούς εφαρμόζουν καθοριστικές πρακτικές για τον περιορισμό φαινομένων απάτης, καταπολέμησης Ξεπλύματος Χρήματος και νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες. Συμβάλλουν τόσο προληπτικά όσο και κατασταλτικά με διεξαγωγή ερευνών υπό εμπιστευτικότητα από αρμόδια καταρτισμένα στελέχη όπου απαιτείται.

Αναφέρθηκε σε προηγούμενες ενότητες η σημασία των τριών γραμμών άμυνας στους τραπεζικούς οργανισμούς καθώς επίσης τις Διευθύνσεις που τις αποτελούν συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην ενίσχυση των συστημάτων εσωτερικών ελέγχων. Πιο συγκεκριμένα στη δεύτερη γραμμή άμυνας, η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων έχει τον ρόλο διαμόρφωσης κατάλληλου πλαισίου ανάπτυξης μητρώων κινδύνων, αποδοχής κινδύνων μέσα σε ξεκάθαρα όρια, διαχείρισης και αντιμετώπισης αυτών μέσα από μεθοδολογίες στρατηγικών και μοντέλων ρίσκου, καταλήγοντας στην παρακολούθηση και αναφοράς/επικοινωνίας αυτών σε ανώτερα διοικητικά κλιμάκια. Η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης με τον ρόλο της στην δεύτερη γραμμή άμυνας προστατεύει τα πιστωτικά ιδρύματα από τη μη συμμόρφωση με τις θεσμικές και κανονιστικές αρχές καθώς επίσης με τους υφιστάμενους εσωτερικούς κανονισμούς.

Τέλος, στην τρίτη γραμμή άμυνας, η Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης έχει συγκεκριμένη αποστολή η οποία καθορίζεται σε συνεργασία με τη Διοίκηση και την Επιτροπή Ελέγχου ώστε να αντικατοπτρίζει τις ανάγκες του οργανισμού, τους παράγοντες που προσδίδουν αξία στον οργανισμό και τις προτεραιότητες όσον αφορά την ιεράρχηση των κινδύνων. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται η ευθυγράμμισή της με

τους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού. Η γραμμή αναφοράς και τα καθήκοντα των εσωτερικών ελεγκτών είναι ξεκάθαρα και πιθανή σύγκρουση συμφερόντων αποφεύγεται.

Διαπιστώθηκε ότι οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου καλύπτονται από στελέχη με εξειδικευμένη γνώση, με επαγγελματικές πιστοποιήσεις, με μεγάλη πείρα στο χώρο και επαρκή γνώση των τραπεζικών οργανισμών. Η μεθοδολογία που ακολουθείται κατά των ελεγκτικών εργασιών έγκειται στα διεθνή πρότυπα εσωτερικού ελέγχου και βέλτιστων πρακτικών/αρχών. Εργαλεία ελέγχου είτε συστημικά είτε όχι χρησιμοποιούνται για την επισκόπηση υποστηρικτικών δεδομένων που βοηθούν στην ομαλή διεξαγωγή των ελέγχων. Πορίσματα ελέγχων με εισηγήσεις και δράσεις με συγκεκριμένες ημερομηνίες εκδίδονται προς τη Διοίκηση και τους μετόχους και αντίστοιχα παρακολουθείται η επίλυση των θεμάτων.

Ποιοτικοί έλεγχοι από εξωτερικούς ανεξάρτητους συμβούλους έχει καθιερωθεί και πραγματοποιείται τουλάχιστον κάθε τριετία αν όχι νωρίτερα οι οποίοι πιστοποιούν την επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου αλλά και την καταλληλότητα των υφιστάμενων υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου.

Συμπερασματικά, προκύπτει ότι έχει επιτευχθεί πρόοδος με την πάροδο των ετών στα πλαίσια αυξημένης διαφάνειας προς τις διοικήσεις για τη λειτουργία των συστημάτων εσωτερικών ελέγχων καθώς θα πρέπει αυτά να αξιολογούνται διαρκώς και να επιβεβαιώνεται η επάρκεια και η αποτελεσματικότητά τους. Η παρακολούθηση αυτή αποτελεί ένα ακόμη βήμα για την προσθήκη αξίας στους τραπεζικούς οργανισμούς και τη βελτίωση των λειτουργιών τους.

6.3 Εμπόδια κατά τη διάρκεια της έρευνας και πως ξεπεράστηκαν

Ένα από τα πιο σημαντικά εμπόδια στην έρευνα αφορούσε τη συλλογή των δεδομένων από πλευράς ερωτηματολογίων και τη διαθεσιμότητα των στελεχών από πλευράς συνεντεύξεων. Πιο συγκεκριμένα, φάνηκε ότι η αρχική προθεσμία ήταν πολύ σύντομη για την ολοκλήρωση και την επιστροφή των ερωτηματολογίων λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας των στελεχών στις Τράπεζες αλλά και λόγω των συνθηκών που επικρατούν στη χώρα μας με τη πανδημία Covid-19. Ως εκ τούτου, δόθηκε επιπλέον χρόνος στους

εργαζόμενους, ο οποίος αξιοποιήθηκε, δεδομένου του υψηλού ποσοστού ανταπόκρισης, το οποίο ανήλθε στο 87%.

Επιπλέον, όσον αφορά τις απαντήσεις που αποκομίσαμε από τις συνεντεύξεις που ορίστηκαν ήταν απαραίτητο να ομαδοποιηθούν συνδυαστικά με τα ερωτηματολόγια και να χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση των δεδομένων, γεγονός αρκετά χρονοβόρο και επίπονο καθώς τα ποιοτικά χαρακτηριστικά ουσιαστικά εξηγούσαν τα ποσοτικά αποτελέσματα. Ωστόσο, η συνδυαστική αποτύπωσή τους ανά ερευνητικό ερώτημα συνετέλεσε σε μια πιο ξεκάθαρη ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων.

6.4 Προτάσεις Βελτίωσης

Με την ολοκλήρωση των παραπάνω Ενοτήτων προκύπτουν ορισμένες προτάσεις βελτίωσης οι οποίες εφόσον εφαρμοστούν θα συντελέσουν τόσο στην ενδυνάμωση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των Τραπεζών όσο και στην ισχυροποίηση της θέσης της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου σε οργανωτικό και λειτουργικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα προτείνεται:

- Η δημιουργία συνθηκών για κατάλληλη και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των στελεχών, της Διοίκησης και των επιτροπών
- Η ανάπτυξη κινήτρων για κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με την γνώση που θα πρέπει να έχουν τα στελέχη του οργανισμού
- Η αξιοποίηση συνεργασίας εσωτερικών – εξωτερικών ελεγκτών ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να μειώσουν τα κόστη τους
- Η αναβάθμιση του ρόλου των εξωτερικών ελεγκτών στην επισκόπηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου κατά την διενέργεια ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων μιας οικονομικής χρήσης
- Η ενεργή συμβουλευτική συμμετοχή της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου σε διαδικασίες ανάπτυξης συστημάτων πληροφορικής, νέων προϊόντων, έργων due diligence επικείμενων εξαγορών, συγχωνεύσεων, απορροφήσεων επιχειρήσεων καθώς με αυτό τον τρόπο μπορεί να εξασφαλιστεί η επάρκεια των απαραίτητων δικκλίδων ασφαλείας.

- Η ενδυνάμωση της παρουσίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου μέσα στον Τραπεζικό Οργανισμό με διάυλο σταθερής επικοινωνίας με την κάθε επιχειρησιακή Μονάδα και Επιτροπή
- Η ανάπτυξη προτύπων μέτρησης της απόδοσης για την εκτέλεση εργασιών της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, περιοδικής έρευνας η οποία θα αφορά το βαθμό ικανοποίησης των ελεγχομένων και μέτρησης σχέσης κόστους – οφέλους των ελεγκτικών εργασιών
- Η αναγνώριση έργου και συμβολής του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης των τραπεζών, ανάγκη μεγαλύτερου βαθμού αποδοχής συστάσεων του εσωτερικού από τις Διοικήσεις των τραπεζών
- Η αναβάθμιση ελεγκτικού ρόλου δίνοντας έμφαση στην πρόληψη παρά στην καταστολή προκειμένου να διαφυλαχτούν τα συμφέροντα των μετόχων και όλων των stakeholders.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ

Η ανάπτυξη των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στους διάφορους τραπεζικούς οργανισμούς ανά τον κόσμο ποικίλει και εξαρτάται από πολλούς και διάφορους παράγοντες όπως το νομοθετικό και ρυθμιστικό περιβάλλον στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, η οργανωτική δομή του, η υιοθέτηση καταγεγραμμένων πολιτικών και διαδικασιών κλπ. Σημαντικοί διεθνείς οργανισμοί όπως η επιτροπή COSO, οι διάφοροι επαγγελματικοί οργανισμοί εγκεκριμένων ορκωτών ελεγκτών-λογιστών, το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών κλπ έχουν συντελέσει με τη δημοσίευση βέλτιστων πρακτικών στην ενδυνάμωση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου (Κουτούπης, 2009).

Ειδικά τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση των ΣΕΕ των Τραπεζών έχει παίξει η υιοθέτηση αυστηρών κανόνων σχετικά με την επάρκεια των ΣΕΕ από την Τράπεζα της Ελλάδος καθώς επίσης και των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης για την προστασία του επενδυτικού κοινού και των λοιπών ενδιαφερομένων για τους εισηγμένους στο Χρηματιστήριο Αξιών οργανισμούς (Κουτούπης, 2009).

Οι Διοικήσεις των τραπεζικών οργανισμών είναι υπεύθυνες για την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των ΣΕΕ. Ανάλογα με τη βαρύτητα που δίνουν στα ΣΕΕ καθορίζουν στο πως θα εφαρμόζεται στην πράξη η λειτουργία τους δια μέσου της συμμόρφωσης με συγκεκριμένες πολιτικές, διαδικασίες αλλά και πρακτικές. Τα ΣΕΕ θα πρέπει να καλύπτουν τους βασικούς επιχειρησιακούς στόχους που σχετίζονται κυρίως με την απόδοση και κερδοφορία των επιχειρήσεων αλλά και την ορθή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, την αξιοπιστία της οικονομικής και μη πληροφόρησης και την συμμόρφωση με τους νόμους, κανονισμούς, άλλες ρυθμιστικές διατάξεις κλπ (Κουτούπης, 2009).

Ο στόχος της παρούσης διατριβής ήταν να εξετάσει τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι ελληνικές τράπεζες για να επιτύχουν την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου τους στην σύγχρονη εποχή.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσω συμπληρωμένων ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων απέδειξε ότι η εύρυθμη λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου,

καθώς επίσης η συνεχής αξιολόγησή του από ανεξάρτητους εσωτερικούς και εξωτερικούς φορείς φαίνεται να συμβάλλουν στην ισχυροποίηση και αξιοπιστία των δραστηριοτήτων που διέπονται από τις τράπεζες.

Πιο συγκεκριμένα, από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει εν κατακλείδι ότι i) η οργανωτική διάρθρωση που διασφαλίζει τον κατάλληλο διαχωρισμό αρμοδιοτήτων και ξεκάθαρη περιγραφή ρόλων και αρμοδιοτήτων, ii) η ανάπτυξη κώδικα δεοντολογίας και αναλυτικών διαδικασιών λειτουργίας που να καλύπτουν το σύνολο των επιχειρησιακών-λειτουργικών κινδύνων της Τράπεζας και να περιλαμβάνουν διασφαλίσεις ποιότητας (π.χ. ISO), iii) η αξιόπιστη και πλήρης πληροφόρηση από τα συστήματα πληροφορικής και διοικητικής πληροφόρησης, iv) ο ρόλος των Μονάδων που εντάσσονται στις τρεις γραμμές άμυνας συστήματος εσωτερικού ελέγχου και v) οι υπηρεσίες από εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές, κατέχουν τις σημαντικότερες βαθμίδες στην επίτευξη ενός επαρκούς και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Τέλος, εισηγήσεις για μελλοντικές έρευνες δύναται να αποτελέσουν οι παρακάτω θεματικές περιοχές:

- η αξιολόγηση της αποδοτικότητας των Μονάδων Εσωτερικής Επιθεώρησης προκειμένου να αναδειχθεί η σπουδαιότητα τόσο της λειτουργίας τους όσο και η πρωταρχική ανάγκη της συνεχούς παρακολουθήσεως της αποτελεσματικότητας των εφαρμοζόμενων διαδικασιών, προς διασφάλιση των συμφερόντων τόσο των ίδιων των οργανισμών και των εργαζομένων τους όσο και των μετόχων τους
- η σύμπραξη εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών για εξοικονόμηση οικονομικών κλίμακας
- η παρακολούθηση υλοποίησης των συσταθέντων διορθωτικών ενεργειών από την Διοίκηση ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα ως προς το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου και την αποτελεσματικότητά του καθώς επίσης και την αναγκαιότητα της παρακολουθήσεως αυτών των ενεργειών
- η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην καταπολέμηση της Τραπεζικής Απάτης τόσο προληπτικά όσο και κατασταλτικά
- η άποψη του προσωπικού σε μια επιχείρηση για τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου μέσα στον οργανισμό και για τα οφέλη από τη λειτουργία του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Πάσχας Ι., 2001. Ο ρόλος των εποπτικών αρχών και η αναγκαιότητα λειτουργίας επαρκών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, Ελληνική Ένωση Τραπεζών

Κουτούπης Α., 2009. Οι επιδράσεις του θεσμικού πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης και των βέλτιστων πρακτικών στην ανάπτυξη των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Τράπεζα της Ελλάδος, 2006. Πράξη Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος 2577/9.3.2006

Δρογαλάς, Γ., Σουμπενιώτης, Δ. και Φωτιάδης, Θ., 2005. Εννοιολογικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου: θεωρητική προσέγγιση και πραγματική μελέτη περίπτωσης, Διοικητική Ενημέρωση

Mihret D. G., 2014. How can we explain internal auditing? The inadequacy of agency theory and a labor process alternative. Elsevier

Caratas M. A., Spatariu E. C., 2014. Contemporary approaches in internal audit. Elsevier

Danescu T., Prozan M., Prozan R. D., 2015. The valances of the internal audit in relationship with the internal control – corporate governance. Elsevier

Sarens G., De Beelde I., Evarert P., 2009. Internal audit: a comfort provider to the audit committee. Elsevier

Alzeban A., Sawan N., 2015. The impact of audit committee characteristics on the implementation of internal audit recommendations, Elsevier

Eulerich M., Kremin J., Wood D., 2019. Factors that influence the perceived use of the internal audit function's work by executive management and audit committee, Elsevier

Petrascu D., Tieanu A., 2014. The role of internal audit in fraud prevention and detection, Elsevier

Norton S. D., 2017. Suspicion of money laundering reporting obligations: auditor compliance or skeptical failure to engage, Elsevier

- Jeppesen K. K., 2019. The role of auditing in the fight against corruption, Elsevier
- Desai R., Desai V., Libby T., Srivastaca R. P., 2016. External auditor's evaluation of the internal audit function: an empirical investigation, Elsevier
- Schneider A., 2010. Analysis of professional standards and research findings to develop decision aids for reliance on internal auditing, Elsevier
- Barth J. R., Lin C., Ma Y., Seade J., Song F. M., 2013. Do bank regulation, supervision and monitoring enhance or impede bank efficiency, Elsevier
- Chang Y., Chen H., Cheng R., Chi W., 2019. The impact of internal audit attributes on the effectiveness of internal control over operations and compliance, Elsevier
- Institute of Internal Auditors, 2015. ACCA-CIA Practice Guide
- Global IIA position paper, 2013. The three lines of defense in effective risk management and control, Institute of Internal Auditors
- Τράπεζα της Ελλάδος, 2006. Παράρτημα 1 – Ανάθεση Δραστηριοτήτων σε τρίτους (Outsourcing), Πράξη Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος 2577/9.3.2006
- Τράπεζα της Ελλάδος, 2006. Παράρτημα 2 - Αρχές Ασφαλούς και Αποτελεσματικής Λειτουργίας των Συστημάτων Πληροφορικής στα πλαίσια της Διαχείρισης του Λειτουργικού Κινδύνου από τα Πιστωτικά Ιδρύματα, Πράξη Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος 2577/9.3.2006
- Τράπεζα της Ελλάδος, 2006. Παράρτημα 3 – Περιεχόμενο της έκθεσης αξιολόγησης του ΣΕΕ από ανεξάρτητους εξωτερικούς ελεγκτές, Πράξη Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος 2577/9.3.2006
- International Standard on auditing, 2009. Communicating deficiencies in internal control to those charged with Governance and Management, IAASB Handbook
- Kvale, S., 1996. Interviews, an introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Cohen, L., & Manion, L., 1992. Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο

Rubin, J. H. και Rubin, S. I., 1995. Qualitative interviewing, the art of hearing data. London: SAGE publications.

Παρασκευοπούλου-Κόλλια Ε., 2008. Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις, Open Education

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Θα σας ήμουν ευγνώμων αν συμπληρώνατε το πιο κάτω ερωτηματολόγιο. Αποτελεί μέρος της έρευνάς μου για την Λειτουργία και Αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στους Ελληνικούς Τραπεζικούς Οργανισμούς.

☐ Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο

Σας ευχαριστώ,

Παναγιώτα Μάλαινου

1. Φύλο

☐

Αντρας

☐

Γυναίκα

2. Ηλικία

☐

30-39

☐

60+

☐

40-49

☐

50-59

3. Θέση

☐

Internal Auditor

☐

Internal Audit
Manager/Senior Manager

☐

Head/Deputy Head of
Internal Audit

4. Σπουδές

☐

Πανεπιστήμιο

☐

Μεταπτυχιακό

☐

Διδακτορικό

☐

Επαγγελματική
Πιστοποίηση

5. Χρόνια υπηρεσίας στον οργανισμό

☐

0-9

☐

10-19

☐

20-29

☐

30-40

6. Αξιολογήστε τις παρακάτω προτάσεις σημειώνοντας x στο αντίστοιχο τετραγωνάκι:

| Γενικές Αρχές και κριτήρια αποτελεσματικής οργανωτικής δομής και επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου | | Καθόλου | Σε μικρή κλίμακα | Σε μεσαία κλίμακα | Σε μεγάλη κλίμακα | Πάρα πολύ |
|---|---|---------|------------------|-------------------|-------------------|-----------|
| Σε ποιο βαθμό: | | | | | | |
| 1 | Υπάρχει καταγεγραμμένη επιχειρησιακή στρατηγική η οποία να παρακολουθείται και να έχει ως στόχο τη σωστή χρήση των διαθέσιμων πόρων; | | | | | |
| 2 | Αναγνωρίζονται, αξιολογούνται και διαχειρίζονται επαρκώς οι κίνδυνοι που υπάρχουν είτε σε εσωτερικό επίπεδο είτε με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων; | | | | | |
| 3 | Διασφαλίζεται η πληρότητα και η παραγωγή αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων; | | | | | |
| 4 | Υπάρχει συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του Τραπεζικού Οργανισμού, περιλαμβανομένων των εσωτερικών κανονισμών και των κανόνων δεοντολογίας; | | | | | |
| Θεσμικό κανονιστικό πλαίσιο | | Καθόλου | Σε μικρή κλίμακα | Σε μεσαία κλίμακα | Σε μεγάλη κλίμακα | Πάρα πολύ |
| Σε ποιο βαθμό: | | | | | | |
| 5 | Υπάρχει επαρκή γνώση για το ποιο είναι το θεσμικό κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τους Τραπεζικούς Οργανισμούς στην Ελλάδα; | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|---|---------|------------------|-------------------|-------------------|-----------|
| 6 | Πραγματοποιούνται σεμινάρια εκπαίδευσης του προσωπικού για ενημερώσεις σε τραπεζικές εξελίξεις; | | | | | |
| 7 | Προάγεται η παρακολούθηση των εργαζομένων διαφόρων στοχευμένων ημερίδων που διεξάγονται από Ινστιτούτα, Ενώσεις, Φορείς, Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, Τράπεζα Ελλάδος; | | | | | |
| Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης | | Καθόλου | Σε μικρή κλίμακα | Σε μεσαία κλίμακα | Σε μεγάλη κλίμακα | Πάρα πολύ |
| Σε ποιο βαθμό: | | | | | | |
| 8 | Υπάρχει επαρκή οργανωτική δομή με τα όργανα που απαιτούνται βάσει κανονιστικού πλαισίου; | | | | | |
| 9 | Υπάρχει οργανόγραμμα για κάθε Διεύθυνση και Τμήμα της Τράπεζας που να αναθεωρείται σύμφωνα με τις τρέχουσες εξελίξεις; | | | | | |
| 10 | Είναι σαφής ο διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων; | | | | | |
| 11 | Έχουν καταγραφεί περιγραφές θέσεων με ρόλους και ευθύνες με σκοπό των διαχωρισμό των καθηκόντων; | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 12 | Υπάρχει πλήρως καταγεγραμμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου μέσα από γραπτές πολιτικές και διαδικασίες και άλλο σχετικό υλικό; | | | | | |
| 13 | Έχει θεσπισθεί και κοινοποιηθεί Κώδικας Δεοντολογίας με σκοπό να διακηρυχθεί η αρχή της ακεραιότητας και η τήρηση ηθικών αξιών από τους εργαζόμενους; | | | | | |
| 14 | Θεωρείται επαρκή η επικοινωνία με του επενδυτές, πελάτες, μετόχους κλπ (εταιρική ιστοσελίδα, οργανόγραμμα, βιογραφικά μελών ΔΣ, επιτροπές, οικονομικές καταστάσεις, πιστοποιητικά ορκωτών ελεγκτών, στοιχεία θυγατρικών εταιρειών, δελτία ενημέρωσης κλπ); | | | | | |
| 15 | Εφαρμόζεται Πολιτική αποδοχών εγκεκριμένη από το Διοικητικό Συμβούλιο σύμφωνα με τις κανονιστικές αρχές που υπάρχουν σε λειτουργία; | | | | | |
| 16 | Το Σύστημα Διοικητικής Πληροφόρησης και Λογιστικής Παρακολούθησης θεωρείται επαρκές; | | | | | |
| 17 | Δίνεται έμφαση στα θέματα που αφορούν Συστήματα Πληροφορικής και Ασφάλειας; | | | | | |
| 18 | Παρακολουθούνται επαρκώς οι εξωτερικές αναθέσεις ιδιαιτέρως αυτές που ενδεχομένως να επηρεάζουν την επιχειρηματική συνέχεια του Οργανισμού; | | | | | |

| Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου | | Καθόλου | Σε μικρή κλίμακα | Σε μεσαία κλίμακα | Σε μεγάλη κλίμακα | Πάρα πολύ |
|----------------------------|---|---------|------------------|-------------------|-------------------|-----------|
| Σε ποιο βαθμό: | | | | | | |
| 19 | Έχουν συσταθεί Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης, Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων και Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης όπως προβλέπεται κανονιστικά; | | | | | |
| 20 | Έχουν συσταθεί Επιτροπές στις οποίες οι παραπάνω Μονάδες έχουν γραμμή αναφοράς; | | | | | |
| 21 | Λαμβάνει το Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας την πληροφόρηση που απαιτείται και έχει θεσμοθετηθεί/οριστεί από τις Μονάδες που είναι στη Δεύτερη και Τρίτη γραμμή αμυνας ως προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου; | | | | | |
| 22 | Η Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης διενεργεί σε ετήσια βάση ελέγχους ως προς την Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων και Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης; | | | | | |
| 23 | Έχουν θεσπιστεί εσωτερικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί και δικλείδες ασφαλείες ώ'στε να εμποδίζονται τραπεζικές απάτες και γεγονότα ξεπλύματος χρήματος; | | | | | |
| 24 | Αποστέλλεται σε ετήσια βάση αναφορά προς την Τράπεζα της Ελλάδος εγκεκριμένη από το Διοικητικό Συμβούλιο ως προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του ΣΕΕ του Τραπεζικού Οργανισμού; | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|---|----------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| 25 | Διενεργείται κάθε τριετία έλεγχος από ανεξάρτητους ελεγκτές ως προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του ΣΕΕ του Τραπεζικού Οργανισμού; | | | | | |
| Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης | | Καθόλου | Σε μικρή κλίμακα | Σε μεσαία κλίμακα | Σε μεγάλη κλίμακα | Πάρα πολύ |
| Σε ποιο βαθμό: | | | | | | |
| 26 | Εξασφαλίζει η υπάρχουσα οργανωτική διάρθρωση την ανεξαρτησία της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου; | | | | | |
| 27 | Υφίσταται κανονισμός Λειτουργίας Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου και καταγεγραμμένες πολιτικές, διαδικασίες, εγχειρίδια κλπ σύμφωνα με τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου; | | | | | |
| 28 | Το πλάνο ελέγχου προκύπτει μετά από σχετική αξιολόγηση κινδύνων σε συνεργασία με τη διοίκηση της Τράπεζας και βάσει προγενέστερης εμπειρίας με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα διενέργειας των ελέγχων; | | | | | |
| 29 | Διενεργούνται εσωτερικοί έλεγχοι όχι μόνο σε τακτές, αλλά και σε έκτακτες περιπτώσεις; | | | | | |
| 30 | Τα αποτελέσματα του Εσωτερικού Ελέγχου συμβάλλουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τη Διοίκηση; | | | | | |
| 31 | Η Διοίκηση της Τράπεζας αποδέχεται τις συστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου; | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 32 | Προσθέτει αξία στην εταιρεία η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου; | | | | | |
| 33 | Συνεργάζεται η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας με τους Εξωτερικούς Ελεγκτές; | | | | | |
| 34 | Επανελέγχεται δειγματοληπτικά το ελεγκτικό έργο επιθεωρητών είτε από άλλα άτομα της Διεύθυνσης Επιθεώρησης που δε συμμετείχαν στον αρχικά τελεσθέντα έλεγχο είτε περιοδικά από ανεξάρτητους ελεγκτές? | | | | | |
| 35 | Είναι το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου στελεχωμένο με εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο κατέχει σχετικές επαγγελματικές πιστοποιήσεις (ACCA, CIA, CRMA, κλπ) και εφόσον χρειαστεί παρέχεται επιπρόσθετη και εξειδικευμένη εκπαίδευση στους επιθεωρητές της Τράπεζας; | | | | | |