

**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

**ΜΠΣ ΔΙΕΘΝΩΝ & ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΔΙΚΑΙΟ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ  
ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ.**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ  
ΕΛΕΓΧΟ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ  
Σύμφωνα με τις εκθέσεις της Επιτροπής της Βασιλείας.**

**ΔΗΜΗΤΡΑ ΔΕΣΠΟΙΝΑ  
Α.Μ. 1204Μ026**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΧΡΗΣΤΟΣ ΒΛ. ΓΚΟΡΤΣΟΣ**

**ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2006  
ΑΘΗΝΑ**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

|               |   |
|---------------|---|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 3 |
|---------------|---|

### **Α΄ ΜΕΡΟΣ: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ .....</b>                              | <b>5</b>  |
| 1.1 Γενικά.....  | 5         |
| 1.2 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Control System).....      | 5         |
| 1.2.1 Ορισμός.....   | 5         |
| 1.2.2 Στόχοι.....  | 6         |
| 1.2.3 Βασικές Αρχές .....  | 7         |
| 1.2.4 Μοντέλα Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου .....                  | 7         |
| 1.3 Εσωτερικός Έλεγχος ( Internal Auditing) .....                  | 8         |
| 1.3.1 Ορισμός.....   | 8         |
| 1.3.2 Αναγκαιότητα και Σκοποί.....                                 | 9         |
| 1.3.3 Είδη ελέγχου .....   | 10        |
| 1.3.3.1 Οικονομικοί έλεγχοι.....                                   | 11        |
| 1.3.3.2 Έλεγχοι Συμμόρφωσης .....                                  | 11        |
| 1.3.3.3 Λειτουργικοί Έλεγχοι .....                                 | 11        |
| 1.3.3.4 Διοικητικοί Έλεγχοι.....                                   | 11        |
| 1.3.3.5 Έλεγχοι Συστημάτων Πληροφορικής .....                      | 12        |
| 1.4 Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης (Internal Audit Committee) ..... | 12        |
| 1.4.1 Γενικά.....  | 12        |
| 1.4.2 Θέση και Οργάνωση .....                                      | 12        |
| 1.4.3 Διενέργεια του ελέγχου.....                                  | 14        |
| 1.5 Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Κινδύνων .....               | 15        |
| 1.6 Εσωτερικός Έλεγχος και Εταιρική Διακυβέρνηση.....              | 17        |
| 1.6.1 Γενικά.....  | 17        |
| 1.6.2 Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee) .....                     | 19        |
| 1.6.2.1 Μέλη .....   | 19        |
| 1.6.2.2 Αρμοδιότητες .....   | 20        |
| 1.7 Η σχέση του Εσωτερικού Ελέγχου με τον Εξωτερικό Έλεγχο.....    | 21        |
| 1.7.1 Εξωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων.....                         | 21        |
| 1.7.2 Εσωτερικός Vs Εξωτερικός Έλεγχος .....                       | 22        |
| 1.7.2.1 Γενικά.....  | 22        |
| 1.7.2.2 Ομοιότητες.....  | 22        |
| 1.7.2.3 Διαφορές .....   | 23        |
| 1.7.3 Συνεργασία Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου.....            | 24        |
| <b>2. ΕΙΔΙΚΑ: Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ .....</b>          | <b>25</b> |
| 2.1 Γενικά.....  | 25        |
| 2.2 Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου Τραπεζών .....                    | 26        |
| 2.2.1 Στόχοι.....  | 26        |
| 2.2.2 Ειδικά Μέτρα Ελέγχου .....                                   | 26        |
| 2.3 Διενέργεια Εσωτερικού Ελέγχου τραπεζών .....                   | 27        |
| 2.3.1 Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης .....                          | 27        |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 2.3.2 | Κύκλοι Δραστηριοτήτων Τραπεζών .....   | 28 |
| 2.4   | Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Κινδύνων Τραπεζών.....                         | 28 |
| 2.4.1 | Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων .....  | 28 |
| 2.4.2 | Συστήματα Εκτίμησης Κινδύνων .....   | 29 |
| 2.5   | Εσωτερικός Έλεγχος Τραπεζών και Ζητήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης                 | 30 |
| 2.5.1 | Γενικά.....  | 30 |
| 2.5.2 | Επιτροπή Ελέγχου.....  | 31 |
| 2.6   | Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην Αντιμετώπιση του Οικονομικού Εγκλήματος..... | 32 |

## **Β' ΜΕΡΟΣ: ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.    | ΠΗΓΕΣ ΔΙΚΑΙΟΥ .....  | 34 |
| 3.1   | Διεθνή Πρότυπα.....  | 34 |
| 3.2   | Το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών.....   | 35 |
| 3.3   | Η Επιτροπή της Βασιλείας.....  | 36 |
| 3.3.1 | Γενικά Στοιχεία .....  | 36 |
| 3.3.2 | Οι Εκθέσεις για τον Εσωτερικό Έλεγχο .....   | 38 |
| 3.3.3 | Η Νομική Φύση των Εκθέσεων.....  | 39 |
| 4.    | ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΕΚΘΕΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΤΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΑΣ.....                             | 40 |
| 4.1   | Πλαίσιο για τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών.....                            | 40 |
| 4.1.1 | Γενικά.....  | 40 |
| 4.1.2 | Ιστορικό .....   | 41 |
| 4.1.3 | Οι στόχοι και ο ρόλος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.....                             | 41 |
| 4.1.4 | Βασικά αρχές .....   | 43 |
| 4.2   | Ο εσωτερικός έλεγχος στις τράπεζες και η σχέση των εποπτικών αρχών με τους ελεγκτές..... | 51 |
| 4.2.1 | Γενικά.....  | 51 |
| 4.2.2 | Βασικές αρχές .....  | 51 |
| 4.3   | Ενισχύοντας την εταιρική διακυβέρνηση των τραπεζών.....                                  | 59 |
| 4.3.1 | Γενικά.....  | 59 |
| 4.3.2 | Αρχές εταιρικής διακυβέρνησης και εσωτερικός έλεγχος.....                                | 61 |
| 4.3.3 | Ο ρόλος των εποπτικών αρχών .....  | 62 |
| 4.4   | Λοιπές Εκθέσεις.....   | 63 |
| 4.4.1 | Εσωτερικός έλεγχος και σχέση εποπτικών αρχών με τους ελεγκτές: μια επισκόπηση.....       | 63 |
| 4.4.2 | Ο έλεγχος των διεθνών εμπορικών τραπεζών.....  | 66 |
| 4.4.3 | Κανονιστική συμμόρφωση και η λειτουργία συμμόρφωσης στις τράπεζες.....                   | 67 |
| 4.4.4 | Η σχέση μεταξύ εποπτικών αρχών και εξωτερικών ελεγκτών .....                             | 68 |
| 4.5   | Νέο πλαίσιο κεφαλαιακής επάρκειας και εσωτερικός έλεγχος .....                           | 69 |
|       | ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ .....   | 71 |
|       | ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....   | 73 |
|       | ΠΗΓΕΣ.....   | 75 |

*Κάθε ζωντανός οργανισμός, κάθε μηχανή, είναι προικισμένα είτε από τη φύση, είτε από τον κατασκευαστή τους, με ρυθμιστικές διευθετήσεις, προορισμένες να πειθαρχούν τις κινήσεις τους και να συγκρατούν τη συνοχή της δομής τους. Υπό ομαλό καθεστώς πορείας ή καλής υγείας ο αντανακλαστικός χαρακτήρας των οργάνων τούτων εγγυάται την ασφάλεια της πορείας και προφυλάσσει το σύνολο από περιπέτειες, υπό τον όρο, ότι από καιρό σε καιρό μια ενσυνείδητη παρέμβαση θα επιβεβαιώνει την καλή τους λειτουργία.*

*Pierre A. Dussaulx*

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Το έντονα ανταγωνιστικό και σύνθετο περιβάλλον, μέσα στο οποίο οι σύγχρονες επιχειρήσεις λειτουργούν, και οι διαφόρων ειδών κίνδυνοι που το περιβάλλον αυτό άλλα και η ίδια η λειτουργία μιας επιχείρησης συνεπάγονται, οδηγούν τις διοικήσεις των επιχειρήσεων στην αναζήτηση μεθόδων και τρόπων που θα συντελέσουν στη θωράκιση και εξασφάλιση της επιχείρησης έναντι στις κάθε είδους απειλές. Στα πλαίσια αυτά, σχεδιάζουν και αναπτύσσουν κατάλληλα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, ώστε να προστατέψουν τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, να διασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων της, να ελέγξουν την αξιοπιστία των στοιχείων που παρουσιάζονται στις χρηματοοικονομικές της καταστάσεις και να ενθαρρύνουν την τήρηση των επιχειρησιακών πολιτικών της.

Σημαντικότερο τμήμα, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ο εσωτερικός έλεγχος. Ο ρόλος του σύγχρονου εσωτερικού ελέγχου έχει αλλάξει δραστικά τα τελευταία χρόνια, ως αποτέλεσμα των διεθνών οικονομικών σκανδάλων και των χρεοκοπιών μεγάλων επιχειρήσεων. Αυτά τα προβλήματα είχαν αντίκτυπο, όχι μόνο στις ίδιες τις επιχειρήσεις και τους συμμετόχους σ' αυτές (ιδιοκτήτες, υπαλλήλους, προμηθευτές, κ.τ.λ.), αλλά επηρέασαν γενικότερα και την εμπιστοσύνη του επενδυτικού κοινού ως προς την ορθολογιστική διαχείριση των επιχειρήσεων στις οποίες επένδυναν. Ο σύγχρονος ρόλος της λειτουργία αυτής, καθιστά τον εσωτερικό έλεγχο ως σύμβουλο της επιχείρησης, αποτελώντας απαραίτητο εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης και συμβάλλοντας με τον δικό του τρόπο στην αποτροπή των προκλήσεων και στην βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Οι ΗΠΑ, το 1977, αποτέλεσαν το πρώτο κράτος που αναγνώρισε τη τεράστια σημασία των υγιών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, καθιστώντας υποχρεωτική, την από πλευράς επιχειρήσεων που είναι εισηγμένες στην κεφαλαιαγορά, υιοθέτηση κατάλληλων συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

Στην Ελλάδα, μόλις το 2000, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς με απόφασή της όρισε ότι κάθε εισηγμένη εταιρία οφείλει να διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο θα αποσκοπεί στη συνεχή παρακολούθηση της λειτουργίας της εταιρίας και θα έχει

την ευθύνη να ενημερώνει εγγράφως, σε τακτά χρονικά διαστήματα, το διοικητικό συμβούλιο για την εφαρμογή του κανονισμού εσωτερικής λειτουργίας της εταιρίας.<sup>1</sup>

Παράλληλα με τις εθνικές νομοθετικές δραστηριοποιήσεις, σε διεθνές επίπεδο διάφορες ενώσεις, με πρωταγωνιστή το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (International Institute of Internal Auditors), καθιέρωσαν πρότυπα και αρχές, που αφορούν την ορθή και αποδοτική διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου.

Όσον αφορά πιο συγκεκριμένα την τραπεζική, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου και η αυξημένη σημασία του, έχει γίνει κατανοητός, τόσο σε επίπεδο εθνικής νομοθεσίας, όσο και διεθνώς. Ειδικότερα, στην προσφάτως εκδοθείσα Πράξη Διοικητή της Ελλάδος<sup>2</sup>, καθώς και σε προηγούμενες Πράξεις αυτού, τονίζεται ο ρόλος των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, και καθιερώνεται η υποχρέωση των πιστωτικών ιδρυμάτων να διαθέτουν επαρκές σύστημα εσωτερικού ελέγχου, καθώς και Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης.

Σε διεθνές επίπεδο, η Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία ως ένας διεθνής φορέας που έχει ως κύριο στόχο τη διασφάλιση της σταθερότητας του διεθνούς τραπεζικού συστήματος, έχει επίσης ασχοληθεί με το θέμα του εσωτερικού ελέγχου, και μαζί με εποπτικές αρχές απ' όλο τον κόσμο, εστιάζει όλο και περισσότερο στη σημασία των επαρκών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και την κατάλληλη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου.

Το αυξανόμενο ενδιαφέρον της Επιτροπής της Βασιλείας για τον εσωτερικό έλεγχο, είναι, εν μέρει, αποτέλεσμα σημαντικών αποτυχιών πολλών τραπεζών. Μια ανάλυση των προβλημάτων που σχετίζονται με αυτές τις αποτυχίες, δείχνει ότι αυτές θα μπορούσαν ίσως να αποφευχθούν αν οι τράπεζες είχαν υιοθετήσει κατάλληλα συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Τέτοια συστήματα θα είχαν εμποδίσει ή καταστήσει νωρίτερα αδύνατη την εκδήλωση των προβλημάτων που οδήγησαν σ' αυτές τις αποτυχίες, περιορίζοντας έτσι τη ζημιά των πιστωτικών ιδρυμάτων. Στα πλαίσια αυτά, η Επιτροπή της Βασιλείας προχώρησε στην έκδοση σειράς εκθέσεων, αναφορικά με τα συστήματα αυτά και την επάρκεια των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι ακριβώς να παρουσιάσει και να αναδείξει το ισχύον διεθνές κανονιστικό πλαίσιο για τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και τον εσωτερικό έλεγχο των τραπεζών, όπως αυτό απορρέει από τις εκθέσεις της Επιτροπής της Βασιλείας. Βέβαια, το πλαίσιο αυτό, καθώς δεν έχει διαμορφωθεί από κάποιον διεθνή οικονομικό οργανισμό, στοιχειοθετείται από κανόνες και αρχές που δεν έχουν νομικά εξαναγκαστικό χαρακτήρα, αποτελούν επομένως, κατά κοινή παραδοχή ήπιο διεθνές δίκαιο (international soft law).

Έτσι, στην εργασία αυτή παρουσιάζονται αρχικά κάποια θεωρητικά στοιχεία για τις έννοιες των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις (Κεφάλαιο 1), τα οποία στη συνέχεια εξειδικεύονται για να σκιαγραφήσουν τη χρήση και προσαρμογή τους στον τραπεζικό τομέα (Κεφάλαιο 2). Παρακάτω παρουσιάζονται κάποια στοιχεία για τις πηγές δικαίου του θέματος και πιο συγκεκριμένα για την Επιτροπή της Βασιλείας και της φύση των εκθέσεων της (Κεφάλαιο 3), καταλήγοντας στην εξέταση των εκθέσεων αυτών και των αρχών που περιλαμβάνουν (Κεφάλαιο 4).

<sup>1</sup> Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, Απόφαση 5/204/14-11-2000, άρθρο 12.

<sup>2</sup> Πράξη Διοικητή 2577/9.3.2006.

# **Α΄ ΜΕΡΟΣ: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

## 1. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

### 1.1 Γενικά

Σημαντικός κρίνεται, σε ένα πρώτο στάδιο, ο προσδιορισμός των βασικών όρων που συνιστούν την έννοια και σχετίζονται με το θέμα του εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων. Ένα σύνηθες πρόβλημα αποτελεί η σύγχυση μεταξύ των εννοιών σύστημα εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης και διενέργεια εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης. Επομένως είναι απαραίτητη η αποσαφήνιση και οριοθέτηση των δύο αυτών εννοιών, έτσι ώστε να καταστεί δυνατή η περαιτέρω εξέταση και ανάλυση του θέματος.

### 1.2 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Control System)

#### 1.2.1 Ορισμός

Η έννοια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (Internal control system) έχει επανειλημμένως προσδιοριστεί με ποικίλους τρόπους τόσο μέσα από διάφορα νομοθετικά κείμενα, όσο και από εθνικούς, διεθνείς φορείς, επαγγελματικές ενώσεις και συγγραφείς.

Μπορούμε επομένως να καταλήξουμε, λαμβάνοντας υπόψη την πληθώρα των ορισμών αυτών ότι ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου νοείται το σύνολο των μέτρων ελέγχου και πολιτικών που έχουν επινοηθεί και χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση για να προωθήσουν, να κατευθύνουν, να περιορίσουν, να διοικήσουν και να ελέγξουν τις διάφορες δραστηριότητες αποβλέποντας στην ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης.<sup>3</sup> Η διοίκηση της επιχείρησης, εισάγει αυτά τα οργανωτικά μέτρα ελέγχου καθώς η άμεση παρακολούθηση όλων των εργασιών της επιχείρησης και η αυτοπρόσωπη επίβλεψη των ενεργειών του προσωπικού από την πρώτη καθίσταται δύσκολη έως και αδύνατη.<sup>4</sup>

Είναι επομένως ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, μηχανισμών και ελέγχων, που καλύπτει σε συνεχή βάση το σύνολο των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, συντελώντας με τρόπο καταλυτικό στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία του.<sup>5</sup> Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, έχει ευστόχως παρομοιαστεί στο παρελθόν με το νευρικό σύστημα του ανθρώπινου

<sup>3</sup> Φίλος Α. Ιωάννης (2004α), σελ. 17.

<sup>4</sup> Παπάς Α. Αντώνης (1999), σελ. 110.

<sup>5</sup> Λεμονάκης Μ. Χρήστος (2005), [http://www.icap.gr/news/index\\_gr\\_7307.asp](http://www.icap.gr/news/index_gr_7307.asp)

οργανισμού, το οποίο διακλαδώνεται μέσα στην επιχείρηση, μεταφέροντας όλα τα μηνύματα, τις εντολές και αντιδράσεις από και προς τη διοίκηση.<sup>6</sup>

Το σύστημα αυτό αποτελείται από τις επιμέρους διαδικασίες, τις πολιτικές, τους μηχανισμούς, τις εντολές, τις επιτροπές, τον τρόπο οργάνωσης, τους προϋπολογισμούς, τις εκθέσεις, τα πρότυπα, τα οποία στο σύνολό τους καλούνται μέτρα ελέγχου (controls).<sup>7</sup>

### 1.2.2 Στόχοι

Ως αντικειμενικοί στόχοι ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου μπορούν να αναφερθούν, ανάμεσα σε άλλους, οι εξής:<sup>8</sup>

- Η χρήση του ως εργαλείο της διοίκησης για την υλοποίηση των στρατηγικών της και την επίτευξη των στόχων της (ποσοτικών, ποιοτικών, γενικών και ειδικών) και η παροχή της δυνατότητα μέτρησης και σύγκρισης του αποτελέσματος σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους.
- Η συμβολή στην αξιοποίηση και ορθή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, οικονομικών και ανθρώπινων.
- Η προστασία και διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.
- Η επιβεβαίωση της συμμόρφωσης της επιχείρησης με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο, τόσο διεθνές και εθνικό, όσο και εσωτερικό.
- Η καταλληλότητα των πληροφοριών (εξωτερικών και εσωτερικών).

Επίσης ως στόχοι θεωρούνται περαιτέρω:<sup>9</sup>

- Η συμβολή στη βιωσιμότητα της μονάδος σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Η κατανομή των αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων μεταξύ των τμημάτων, με τον πλέον άριστο τρόπο.
- Η θέσπιση δικλείδων ασφαλείας ελέγχου, στο ίδιο το σύστημα, προκειμένου να συμβάλλει στο συντονισμό και την αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των λειτουργιών του.
- Η δόμησή του με κανόνες επιχειρησιακής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς που να παρέχουν τις προϋποθέσεις εκείνες, ώστε ο επιχειρηματικός κίνδυνος να διαχειρίζεται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- Η παροχή της δυνατότητας ανάπτυξης πρωτοβουλιών στους χρήστες για δημιουργική εργασία.

Η ανάπτυξη των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και η επίτευξη των στόχων τους οποίους επιδιώκουν, αντιμετωπίζουν στην πράξη ορισμένους περιορισμούς. Τέτοιοι περιορισμοί είναι, ανάμεσα σε άλλους, το ανθρώπινο λάθος, η σχέση κόστους/ οφέλους από την υιοθέτηση ενός μέτρου ελέγχου, η αγνόηση από διευθυντικά στελέχη ορισμένων μέτρων ελέγχου.<sup>10</sup>

<sup>6</sup> Cook-Winkle (1976), "Auditing, Philosophy and Technique", από Παπαστάθης Παντελής (2003), σελ. 42.

<sup>7</sup> Φίλος Α. Ιωάννης (2004a), σελ. 17-18.

<sup>8</sup> *Ibid.*, σελ.20.

<sup>9</sup> Παπαστάθης Παντελής (2003), σελ. 42-43.

<sup>10</sup> Για τους περιορισμούς αυτούς βλ. αναλυτικά Kinney R. William (2000), σελ. 97-98.

### 1.2.3. Βασικές Αρχές

Για να είναι ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου επαρκές και αποτελεσματικό, και ως τέτοιο να εξυπηρετεί τους στόχους υπέρ των οποίων έχει αναπτυχθεί, θα πρέπει να διέπεται από κάποιες βασικές αρχές. Ως τέτοιες, θα μπορούσαν να αναφερθούν:

- Η κατάλληλη στελέχωση της επιχείρησης, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, από τα διοικητικά και διευθυντικά στελέχη, έως και το ανειδίκευτο προσωπικό. Πρέπει επομένως να διασφαλίζεται η επάρκεια και οργάνωση του προσωπικού.
- Η αποκέντρωση της διοίκησης, ώστε να εκχωρούνται περισσότερες κατά το δυνατόν, αρμοδιότητες σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, και να κατανέμονται σαφώς οι ευθύνες σε αυτά. Γενικότερα, ο διαχωρισμός των καθηκόντων πρέπει να είναι σαφής και κατάλληλος, ώστε να προσδιορίζονται με ακρίβεια οι ευθύνες και τα καθήκοντα σε όλα τα επίπεδα.
- Η παροχή εξουσιοδοτήσεων για τις συναλλαγές και την εκπροσώπηση της εταιρείας έναντι τρίτων.
- Η διασφάλιση των συναλλαγών, ώστε κάθε συναλλαγή να ακολουθεί οπωσδήποτε τα στάδια: εξουσιοδότηση - έγκριση - εκτέλεση - καταγραφή, με τρόπο που να καθορίζονται σαφώς οι ευθύνες για εγκρίσεις, οι διαδικασίες για τον προληπτικό έλεγχο πριν από κάθε συναλλαγή, να υποβοηθείται η σωστή λογιστική καταχώρηση και απεικόνιση κάθε συναλλαγής, να ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες λάθους και να διευκολύνεται η παροχή πληροφόρησης στη διοίκηση για τη λήψη αποφάσεων.<sup>11</sup> Αποτελεί κοινώς αποδεκτή αρχή, ότι κανένα άτομο του προσωπικού δε θα πρέπει να έχει αρμοδιότητα για περισσότερα από ένα στάδια της διαδικασίας συναλλαγής.<sup>12</sup>
- Η επιτήρηση της εργασίας, με σκοπό την άμεση διορθωτική παρέμβαση και την εξασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών.
- Η τακτική ενημέρωση, ώστε όλα τα απαραίτητα έγγραφα να φτάνουν έγκαιρα σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Συχνά η ενημέρωση γίνεται μέσω αναφορών (reporting), εκθέσεων δηλαδή που υποβάλλονται στη διοίκηση. Οι εκθέσεις αυτές πρέπει να υποβάλλονται έγκαιρα, και να χαρακτηρίζονται από όσο το δυνατόν απλουστευμένο ύφος και συγκριτική εξέταση.<sup>13</sup>
- Η ύπαρξη τμήματος εσωτερικού ελέγχου, ως ζωτικού για το σύστημα τμήμα, που παρακολουθεί και αξιολογεί την επάρκεια και καταλληλότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ως συνόλου. (βλέπε υποκεφάλαιο 1.3).

### 1.2.4 Μοντέλα Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου

Υπάρχουν πολλά μοντέλα συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, τα οποία έχουν σχεδιαστεί από διάφορους φορείς, των οποίων ευρύτερα γνωστά είναι : το μοντέλο COSO, το μοντέλο CoCo, και το μοντέλο CEFI.<sup>14</sup>

Σημαντική κρίνεται η αναφορά στο πρώτο εξ αυτών. Το μοντέλο COSO έχει αναπτυχθεί στις ΗΠΑ από τον φορέα “Committee of Sponsoring Organizations of

<sup>11</sup> *Ibid*, σελ. 50-51.

<sup>12</sup> Kinney R. William (2000), σελ. 92.

<sup>13</sup> Φίλος Λ. Ιωάννης, (2004), σελ. 33.

<sup>14</sup> *Ibid*, σελ. 25.

The Treadway Commission (COSO)”,<sup>15</sup> ο οποίος έχει διεξοδικά ασχοληθεί με τη θεματική των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου σε έκθεση του με τίτλο “*Internal Control- Integrated Framework*” το 1992.

Στην έκθεση αυτή, η Επιτροπή αφού δίνει τον ορισμό των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, προχωράει στην παρουσίαση πέντε βημάτων-συστατικών που συνιστούν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Τα συστατικά αυτά είναι : το περιβάλλον ελέγχου,<sup>16</sup> η εκτίμηση κινδύνων,<sup>17</sup> οι δραστηριότητες ελέγχου, η πληροφόρηση και επικοινωνία, και τέλος η εποπτεία. Τα πέντε αυτά συστατικά είναι δομημένα σε μορφή πυραμίδας. Στη βάση της πυραμίδας βρίσκεται το περιβάλλον ελέγχου, πάνω από αυτό στέκονται η εκτίμηση των κινδύνων και οι δραστηριότητες ελέγχου. Ένα επίπεδο παραπάνω τοποθετούνται η πληροφόρηση και η επικοινωνία και στην κορυφή βρίσκεται η εποπτεία.<sup>18</sup>

### 1.3 Εσωτερικός Έλεγχος ( Internal Auditing)

#### 1.3.1 Ορισμός

Η έννοια του εσωτερικού ελέγχου, μια έννοια που αρχικά υιοθετήθηκε από τους Αγγλοσάξονες<sup>19</sup> και που διακρίνεται για το εύρος και το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει, έχει επανειλημμένως προσδιοριστεί με διάφορους τρόπους, οι οποίοι σωρευτικά μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να οριστεί ως μια ανεξάρτητη, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική λειτουργία, η οποία εγκαθίσταται μέσα στην επιχείρηση για να εξετάσει και να αξιολογήσει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, προκειμένου να εκφραστεί μια αντικειμενική κρίση, σύμφωνα με συγκεκριμένες αρχές, για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της επιχείρησης σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους. Είναι επομένως το σύνολο των διαδικασιών, κανόνων και μεθόδων που διασφαλίζουν στην επιχείρηση την προστασία της περιουσίας της και την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής της.<sup>20</sup>

Η λειτουργία αυτή, περιλαμβάνει επομένως, δράσεις, οι οποίες υιοθετούνται από τη διοίκηση για να σχεδιαστεί, να οργανωθεί και να κατευθυνθεί η απόδοση ικανοποιητικών πράξεων, που σκοπό έχουν να παρέχουν επαρκή ασφάλεια ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.<sup>21</sup> Σε τελική ανάλυση, ο εσωτερικός έλεγχος σκοπό έχει να προσθέσει αξία στην επιχείρηση.<sup>22</sup>

<sup>15</sup> Για το ρόλο και τις δημοσιεύσεις της Επιτροπής COSO, βλ. την ηλεκτρονική διεύθυνση αυτής: [www.coso.org](http://www.coso.org).

<sup>16</sup> Το περιβάλλον ελέγχου συνθέτουν, ανάμεσα σε άλλους παράγοντες όπως: η φιλοσοφία των μελών της διοίκησης, η οργανωτική δομή της επιχείρησης, η σχετική νομοθεσία, η ζήτηση λογιστικών πληροφοριών, οι ηθικές αξίες. βλ. Παπάς Α. Αντώνης (1999), σελ. 113. Επίσης βλ. Cosserrat W. Graham (2000), σελ. 236-238.

<sup>17</sup> Η εκτίμηση κινδύνων περιλαμβάνει την αναγνώριση, τη μέτρηση και διαχείριση κινδύνων. βλ. Kinney R. William, σελ. 95.

<sup>18</sup> Hubbard D. Larry (2003), page 23.

<sup>19</sup> Ο όρος έλεγχος προέρχεται από το Αγγλοσαξωνικό ρήμα auditing, το οποίο με τη σειρά του κατάγεται από το λατινικό ρήμα audire, που σημαίνει ακούω και το οποίο συναντάται σε πρακτικές του 3<sup>ο</sup> π.Χ. αιώνα, στη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία. βλ. Παπαστάθης Παντελής (2003) και Παπαδάτου Θεοδώρα (2001), σελ. 26 και 3 αντίστοιχα.

<sup>20</sup> Παπαδάτου Θεοδώρα (2001), σελ. 1.

<sup>21</sup> Σάμιος Σ. Αγαπητός (2004), σελ.184.

<sup>22</sup> Roth James (2003), σελ. 33.

### 1.3.2 Αναγκαιότητα και Σκοποί

Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου έχει γίνει ιδιαίτερα αντιληπτή τα τελευταία χρόνια, καθώς η γιγάντωση των επιχειρήσεων, κατέστησε δυσχερή την άμεση, αντικειμενική και ορθή πληροφόρηση των διοικήσεων ώστε να εξακριβώνουν σε συνεχή βάση, ότι όλα στην επιχείρηση λειτουργούν με τον πλέον κατάλληλο τρόπο. Το έργο αυτό, διενεργείται πλέον μέσω του εσωτερικού ελέγχου. Όπως, λοιπόν, ορθά έχει ειπωθεί στο παρελθόν, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να παρομοιαστεί με τα «αισθητήρια όργανα της διοίκησης».<sup>23</sup>

Η ιστορία και η διεθνής εμπειρία κατέδειξαν ότι η αναγκαία αυτή πληροφόρηση και ενημέρωση παρέχεται καλύτερα από μια ανεξάρτητη από τις συνηθισμένες λειτουργίες και από την γραμμή παραγωγής λειτουργία, που θα έχει την ευθύνη να παρακολουθεί, να ελέγχει, να αξιολογεί, και να συμβουλεύει τη διοίκηση, για όλα αυτά τα θέματα που την ενδιαφέρουν και είναι ζωτικά για τη λειτουργία της επιχείρησης. Το σημαντικό αυτό ρόλο, καλείται να διαδραματίσει στις σύγχρονες επιχειρήσεις, ο εσωτερικός έλεγχος.

Η αναγκαιότητα του ρόλου αυτού ενισχύεται από τις εγγενείς αδυναμίες που χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση, και που είναι δυνατό κάποιες φορές, να οδηγήσουν σε απάτες και ατασθαλίες εις βάρος της επιχείρησης. Ο εσωτερικός έλεγχος επομένως, είναι αναγκαίος επίσης, για να προλαμβάνει τα ανθρώπινα ακούσια ή και εκούσια λάθη.<sup>24</sup>

Σε συνάρτηση με τα παραπάνω, μπορούμε να πούμε ότι αντικειμενικός σκοπός της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση μέσω της διαρκούς αξιολόγησης της επάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, και παροχής συμβουλών προς αυτήν, με σκοπό τη θωράκιση της επιχείρησης και την οικονομική βιωσιμότητα αυτής.<sup>25</sup>

Στα πλαίσια του γενικού αυτού σκοπού, ο εσωτερικός έλεγχος καλείται ειδικότερα να:<sup>26</sup>

- αξιολογήσει την ύπαρξη συστήματος οργάνωσης και επάρκειας αυτού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα,
- διασφαλίσει ότι οι νομικές υποχρεώσεις καλύπτονται,
- εξετάσει αν τα πρότυπα και οι στόχοι επιτυγχάνονται,
- διασφαλίσει την ποιότητα της πληροφόρησης,
- επιβεβαιώνει αντικειμενικά και περιοδικά τη λειτουργία της επιχείρησης, συγκρίνοντας τους αρχικούς στόχους με τα αποτελέσματα,
- να αναγνωρίζει και να εκτιμά τους επιχειρηματικούς κινδύνους που απειλούν την λειτουργία της επιχείρησης,
- εξετάσει την οικονομική και αποτελεσματική χρήση των ανθρωπίνων πόρων που η επιχείρηση διαθέτει,
- επαληθεύσει ότι εφαρμόζονται οι πολιτικές και εντολές της διοίκησης,
- εξετάζει και αξιολογεί τη τήρηση της πολιτικής προσωπικού, προαγωγών, αξιολογήσεων και αξιοποιήσεων του προσωπικού,

<sup>23</sup> Guy M. Dan, Alderman C. Wayne, Winters J. Alan (1999), σελ. 802.

<sup>24</sup> Παπαστάθης Παντελής (2003), σελ. 29.

<sup>25</sup> Σάμιος Σ. Αγαπητός (2004), σελ.184.

<sup>26</sup> Παπαστάθης Παντελής (2003), σελ. 31-32.

- εξετάζει τον τρόπο και την αποτελεσματικότητα της ασκούμενης εποπτείας από τα στελέχη όλων των βαθμίδων,
- αξιολογεί την ακρίβεια, ορθότητα και αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, έτσι ώστε οι αποφάσεις της διοίκησης/ διεύθυνσης να βασίζονται σε ακριβείς πληροφορίες.
- εξετάζει τα υπάρχοντα μέσα προστασίας για την επαρκή φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.

### 1.3.3 Είδη ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος μέχρι πρόσφατα είχε αποστολή να διενεργεί κυρίως λογιστικής φύσεως ελέγχους. Ο δε ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή ήταν ανέκαθεν παρεξηγημένος και ταυτιζόταν με αυτόν της αστυνόμευσης.

Ο ρόλος του σύγχρονου εσωτερικού ελέγχου έχει αλλάξει δραστικά τα τελευταία χρόνια, έχοντας συμπεριλάβει στους κόλπους του, ελέγχους πέρα από τους παραδοσιακά καθαρά οικονομικούς. Καθώς λοιπόν παραδεχόμαστε ότι αντικειμενικός σκοπός της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση μέσω της διαρκούς αξιολόγησης της επάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, πρέπει εν συνεχεία να δεχτούμε πως ο έλεγχος αυτός δε μπορεί να περιοριστεί σε συγκεκριμένα μόνο αντικείμενα, αλλά πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και επομένως να διακρίνεται σε τόσα είδη ελέγχου, όσες είναι και αυτές οι λειτουργίες.<sup>27</sup>

Καθώς επομένως καθίσταται δύσκολη η εξέταση όλων αυτών των ελέγχων, απαραίτητη κρίνεται η κατηγοριοποίηση τους σε κάποιες μεγάλες κατηγορίες, ώστε να παρουσιαστούν κάποια γενικά χαρακτηριστικά γι' αυτούς.

Μια ενδεικτική διάκριση των ελέγχων που διενεργεί η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου, με βάση τη φύση τους, είναι η εξής:

- Οικονομικοί έλεγχοι (Υποκεφάλαιο 1.3.3.1),
- Έλεγχοι συμμόρφωσης (Υποκεφάλαιο 1.3.3.2),
- Λειτουργικοί έλεγχοι (Υποκεφάλαιο 1.3.3.3),
- Διοικητικοί έλεγχοι (Υποκεφάλαιο 1.3.3.4),
- Έλεγχοι συστημάτων πληροφορικής (Υποκεφάλαιο 1.3.3.5),
- Λοιποί έλεγχοι που περιλαμβάνουν : έλεγχους παραγωγής, ελέγχους ποιότητας,<sup>28</sup> έλεγχους φυσικού περιβάλλοντος<sup>29</sup> κ.α.

Επίσης οι έλεγχοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν :

- ανάλογα με το εύρος τους, σε γενικούς και ειδικούς,
- ανάλογα με το στόχο τους, σε ελέγχους αποτροπής-προληπτικούς, ανίχνευσης λαθών- εντοπιστικούς, και διορθωτικούς ελέγχους-καταστολής,
- ανάλογα με τον τρόπο που διενεργούνται: σε χειροκίνητους, φυσικούς, με τη χρήση πληροφορικής κ.α.

<sup>27</sup> Παπαστάθης Παντελής (2003), σελ. 35.

<sup>28</sup> Για τους ελέγχους ποιότητας βλ. Mills A. Charles (1989), σελ. 1-11.

<sup>29</sup> Για τους ελέγχους περιβάλλοντος βλ. αναλυτικά Cosserat W. Graham (2000), σελ. 20 καθώς και Dunn John (1996), σελ. 297-305.

### 1.3.3.1 Οικονομικοί έλεγχοι

Οι οικονομικοί ή χρηματοοικονομικοί έλεγχοι (financial audit), αφορούν την ανάλυση των οικονομικών δραστηριοτήτων των μονάδων, όπως αυτές καταχωρούνται και παρουσιάζονται σύμφωνα με τις Λογιστικές Αρχές. Οι έλεγχοι αυτοί ενδιαφέρονται γενικότερα για την αξιοπιστία, την κανονικότητα, και την ειλικρίνεια της λογιστικής και οικονομικής πληροφορίας, όπως αυτή παρουσιάζεται στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης.<sup>30</sup> Οι ελεγκτές που πραγματοποιούν αυτούς τους ελέγχους πρέπει να έχουν επαρκή γνώση σε θέματα της λογιστικής, της ελεγκτικής και των διεθνών λογιστικών προτύπων.

### 1.3.3.2 Έλεγχοι Συμμόρφωσης

Οι έλεγχοι συμμόρφωσης (compliance audit) σκοπό έχουν να αξιολογήσουν την ποιότητα και καταλληλότητα των πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών για τη συμμόρφωση της επιχείρησης με τους καθορισμένους νόμους, κανονισμούς, αρχές και διαδικασίες.<sup>31</sup> Η συμμόρφωση αυτή δεν αφορά μονάχα το υποχρεωτικό εθνικό και διεθνές κανονιστικό πλαίσιο, αλλά περιλαμβάνει περαιτέρω και το ήπιο κανονιστικό πλαίσιο (soft law), που συνήθως έχει τη μορφή προτύπων, κατευθυντήριων γραμμών και βασικών αρχών.

### 1.3.3.3 Λειτουργικοί Έλεγχοι

Οι λειτουργικοί έλεγχοι (operational audit) σχετίζονται με την ολοκληρωμένη ανασκόπηση των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης, με στόχο την αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητά τους, σε σχέση με τους επιδιωκόμενους σκοπούς. Αφορούν επομένως τις επιμέρους λειτουργίες των διαδικασιών και τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος διοίκησης, στοχεύοντας στη διερεύνηση της λειτουργίας και την αξιολόγηση της οργανωτικής δομής του υπάρχοντος συστήματος, την επάρκεια των πόρων που έχουν διατεθεί για τις δραστηριότητές της, και στην προαγωγή της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης.<sup>32</sup> Περιλαμβάνουν τον έλεγχο λειτουργιών που αφορούν την παραγωγή, το προσωπικό, την έρευνα, την ανάπτυξη, τη διαφήμιση κ.α.<sup>33</sup>

### 1.3.3.4 Διοικητικοί Έλεγχοι

Οι διοικητικοί έλεγχοι, αναφέρονται επίσης και ως έλεγχοι διαχείρισης (management audit), και έχουν ευρύτερους αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι συνίστανται στην εξέταση και αξιολόγηση της συνολικής διοικητικής αποτελεσματικότητας, οργάνωσης, συνεργασίας και επικοινωνίας της επιχείρησης. Ενδιαφέρονται περισσότερο για στοιχεία ποιοτικά παρά ποσοτικά. Αξιολογούν την προσέγγιση της διοίκησης της ελεγχόμενης μονάδας, αναφορικά με τη διαχείριση και τον έλεγχο των αναλαμβανόμενων κινδύνων, στο πλαίσιο των οδηγιών και των στόχων που έχουν καθοριστεί.<sup>34</sup> Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας, οι διοικούντες

<sup>30</sup> Παπαδάτου Θεοδώρα (2001), σελ. 2.

<sup>31</sup> Cosserat W. Graham (2000), σελ. 19.

<sup>32</sup> Παπαστάθης Παντελής (2003), σελ. 39.

<sup>33</sup> Gray Iain and Manson Stuart (2000), σελ. 224.

διασφαλίζουν ότι η στρατηγική εφαρμόζεται με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Γενικά, ο έλεγχος διαχείρισης πρέπει να εγγυηθεί ότι συντελεί στην βελτίωση των όρων της αποτελεσματικότητας, παραγωγικότητας και οικονομικότητας.<sup>35</sup>

### 1.3.3.5 Έλεγχοι Συστημάτων Πληροφορικής

Οι έλεγχοι συστημάτων πληροφορικής (information system audit), επικεντρώνονται στη διασφάλιση της ασφάλειας, εμπιστευτικότητας, ακεραιότητας και διαθεσιμότητας των πληροφοριών. Η αυξανόμενη εξάρτηση των σύγχρονων επιχειρήσεων από τις λογισμικές και υλισμικές εφαρμογές καθιστούν τη διασφάλιση των πιο πάνω ζωτικής σημασίας, αφού όλες σχεδόν οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται με βάση την ηλεκτρονική επεξεργασία διαφόρων δεδομένων.

## 1.4 Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης (Internal Audit Committee)

### 1.4.1 Γενικά

Η διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται από μια ειδική ομάδα προσώπων της επιχείρησης, τους εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι συνθέτουν την μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης. Η Μονάδα αυτή, που άλλως καλείται υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου ή και διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου, είναι ανεξάρτητη, έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα, στελεχώνεται από εξειδικευμένο και επιστημονικά καταρτισμένο προσωπικό, διενεργεί ελέγχους και επιθεωρήσεις σύμφωνα με το πρόγραμμα ελέγχων που η ίδια συντάσσει,<sup>36</sup> και υπάγεται απευθείας στη διοίκηση ή σε ειδική επιτροπή αυτής, την επιτροπή ελέγχου (Audit Committee)<sup>37</sup>.

Λόγω του κύρους, των αυξημένων ευθυνών και της άμεσης υπαγωγής αυτής στη διοίκηση, η μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης θεωρείται προέκταση της διοίκησης.<sup>38</sup>

### 1.4.2 Θέση και Οργάνωση

Η θέση που κατέχει στο οργανόγραμμα της επιχείρησης η μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης, αντανακλά και την αποτελεσματικότητα του έργου της. Όσο ψηλότερα στην ιεραρχία βρίσκεται, τόσο μεγαλύτερο κύρος έχει, και τόσο μεγαλύτερες είναι οι δυνατότητες για να προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, να είναι υπολογίσιμη και χρήσιμη, αποδεκτή ως συμβουλευτικό όργανο και υποστηριζόμενη από τη διοίκηση.<sup>39</sup>

Η ακριβής θέση της μονάδος εσωτερικής επιθεώρησης, εξαρτάται φυσικά από πολλούς παράγοντες όπως είναι: το μέγεθος της επιχείρησης, το εάν είναι εισηγμένη ή όχι, την οργανωτική υποδομή και την αντίληψη της διοίκησης για τη χρησιμότητα του εσωτερικού ελέγχου.<sup>40</sup> Συγκεκριμένα για τις μεγάλες επιχειρήσεις<sup>41</sup>, η μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης πρέπει να διορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο, να

---

<sup>34</sup> Πάσχας Ι. Γεώργιος (2004), σελ.32.

<sup>35</sup> Για μια ενδελεχή ανάλυση των εννοιών της αποτελεσματικότητας, παραγωγικότητας και οικονομικότητας βλ. Παπαδάτου Θεοδώρα (2001), σελ. 11-14.

υπάγεται σε αυτό, και να ελέγχεται από την επιτροπή ελέγχου, οποία στη συνέχεια ενημερώνει το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας.<sup>42</sup>

Όσον αφορά την εσωτερική οργάνωση και διοίκηση της μονάδας αυτής, αρμόδιος είναι, κατά κανόνα, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου. Φυσικά υπάρχουν και περιπτώσεις όπου η μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης αποτελείται από λίγους ή ακόμη και έναν ελεγκτή, περίπτωση που κυρίως συναντάμε στις μικρές επιχειρήσεις, που αδυνατούν οικονομικά να υποστηρίξουν τη λειτουργία διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου.

Ο διευθυντής/ επικεφαλής της μονάδας, έχει κυρίως τις εξής ευθύνες:

- Συντάσσει τον κανονισμό λειτουργίας, καταρτίζει και υποβάλλει στη διοίκηση το ετήσιο πρόγραμμα δράσης της μονάδας και καθιερώνει τα πλάνα, προγράμματα και διαδικασίες για τη διενέργεια του ελεγκτικού έργου.
- Ζητά από το διοικητικό συμβούλιο την έγκριση και αποδοχή από το τελευταίο, ενός καταστατικού για την μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης, όπου αναφέρεται η στήριξη της διοίκησης και η δυνατότητα των ελεγκτών να έχουν πρόσβαση σε όλα τα στοιχεία και που είναι χρήσιμα για την διευκόλυνση του έργου τους.<sup>43</sup>
- Καθιερώνει πρότυπα και ποιοτικές διαδικασίες για τη λειτουργία της μονάδας, συντονίζει τις εργασίες με τους εξωτερικούς συνεργάτες και ενημερώνει και συζητά με τη διοίκηση για τα πορίσματα των ελέγχων.
- Είναι υπεύθυνος για το ανθρώπινο δυναμικό της μονάδας, μεριμνώντας για την εκπαίδευση, καθοδήγηση, αξιολόγηση και αξιοποίηση των στελεχών, και εποπτεύοντας γενικότερα το ελεγκτικό έργο και τη δράση τους μέσα στη επιχείρηση, ώστε να επιβεβαιώνει ότι τα μέσα και οι εργασίες τους ικανοποιούν τις γενικές αρχές που εγκρίνει η διοίκηση.<sup>44</sup>

Ο διευθυντής της μονάδας ιδανικό είναι να αναφέρεται λειτουργικά (functionally) στο διοικητικό συμβούλιο και διοικητικά (administratively) στον διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας.<sup>45</sup>

---

<sup>36</sup> Συγκεκριμένα για τις ελληνικές εταιρείες που έχουν εισαγάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου έχει τις εξής αρμοδιότητες :  
α) να παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρίας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιριών και της χρηματιστηριακής. β) να αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας μετά συμφέροντα της εταιρίας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του, γ) οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να ενημερώνουν εγγράφως μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο το διοικητικό συμβούλιο για το διενεργούμενο από αυτούς έλεγχο και να παρίστανται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων, δ) Οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν, μετά από έγκριση του Δ.Σ. της εταιρίας, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από Εποπτικές Αρχές, συνεργάζονται με αυτές και διευκολύνουν με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν. Νόμος 3016/2002, άρθρο 8.

<sup>37</sup> Για την Επιτροπή Ελέγχου, βλ. Υποκεφάλαιο 1.6.2 της παρούσας εργασίας.

<sup>38</sup> Παπαστάθης Παντελής (2003), σελ. 69.

<sup>39</sup> *Ibid.*

<sup>40</sup> Επιπλέον παράγοντες μπορεί να είναι : το αντικείμενο εκμετάλλευσης, η διασπορά των δραστηριοτήτων, το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων κ.α., βλ. *ibid*, σελ. 75.

<sup>41</sup> Στο ελληνικό δίκαιο θεωρούνται ως μεγάλες όλες οι εταιρείες που πρόκειται να εισαχθούν ή είναι εισηγμένες στην Χρηματιστήριο, βλ. Νόμος 3016/2002, άρθρο 1.

<sup>42</sup> Νόμος 3016/2002, άρθρο 7.

<sup>43</sup> Φίλος Λ. Ιωάννης, (2004), σελ. 165.

<sup>44</sup> Παπαστάθης Παντελής (2003), σελ. 70.

<sup>45</sup> The Institute of Internal Auditors, (2003), “*Organisational Independence*“, Practice Advisory 1110-1, 31 October.

### 1.4.3 Διενέργεια του ελέγχου

Το ευρύ πεδίο δραστηριοποίησης του εσωτερικού ελέγχου και η ανάγκη για οργάνωση του έργου των εσωτερικών ελεγκτών, καθιστά καταρχάς απαραίτητη την ταξινόμηση του έργου της μονάδας εσωτερικής επιθεώρησης σε κατηγορίες και εν συνεχεία τον καθορισμό των προτεραιοτήτων ελέγχου, ώστε να διευκολυνθεί η κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου.

Το πρόγραμμα ελέγχου, λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους, τις πολιτικές και στρατηγικές της διοίκησης, παρέχει πληροφορίες για το τι, πότε, πως και από ποιον πρέπει να γίνει και γενικότερα καθοδηγεί τους εσωτερικούς ελεγκτές στη συγκέντρωση του αποδεικτικού υλικού και στην πραγματοποίηση του έργου τους.

Ένα πλάνο εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει τα ακόλουθα βασικά στάδια:

- Σχεδιασμός ελεγκτικών – συμβουλευτικών εργασιών.
- Αναγνώριση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εταιρείας.
- Αναγνώριση κινδύνων σε συνεργασία με την διοίκηση της εταιρείας.
- Αναγνώριση υφιστάμενων διαδικασιών.
- Εντοπισμός σημείων ελέγχου.
- Αξιολόγηση σημείων ελέγχου.
- Προετοιμασία εκθέσεως αποτελεσμάτων ελέγχου.
- Έκδοση – Διανομή εκθέσεως αποτελεσμάτων ελέγχου.
- Διενέργεια Επανελέγχων (Follow Up).

Επιπλέον, και για την βέλτιστη οργάνωση και διενέργεια των εσωτερικών ελέγχων, ακολουθείται συνήθως ένα μοντέλο συναλλακτικών κύκλων ( κύκλων δραστηριοτήτων), που διαχωρίζει και κατηγοριοποιεί τα μέτρα ελέγχου, ώστε να καθίσταται ο έλεγχος τους αποτελεσματικότερος. Έτσι, για τον εσωτερικό έλεγχο, τα μέτρα ελέγχου που πρέπει να ελεγχθούν, καλύπτουν τους εξής κύκλους δραστηριοτήτων:<sup>46</sup>

- Διοίκηση,
- Προμήθειες,
- Παραγωγή και διαχείριση αποθεμάτων,
- Πωλήσεις,
- Προσωπικό,
- Πάγια περιουσιακά στοιχεία,
- Χρηματοοικονομική διαχείριση,
- Λογιστικά θέματα,
- Μηχανογράφηση,
- Λοιπές λειτουργίες.<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Φίλος Λ. Ιωάννης, (2004), σελ. 18- 19.

<sup>47</sup> Το μοντέλο αυτό είναι ενδεικτικό, καθώς μπορεί να έχει και άλλες μορφές όπως:

- Αγορές και έξοδα,
- Πωλήσεις και πιστωτική πολιτική,
- Προσωπικό,
- Μισθοδοσία,
- Αποθέματα,
- Τράπεζες –Ταμείο,
- Πάγια περιουσιακά στοιχεία.

Επιπλέον, διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης (π.χ βιομηχανική, ναυτιλιακή, τραπεζική). Για τους συναλλακτικούς κύκλους των τραπεζικών επιχειρήσεων βλ. Κεφάλαιο 2.3.2 της παρούσας εργασίας.

Η συγκέντρωση των αποδεικτικών στοιχείων και γενικότερα των ελεγκτικών μαρτυριών μπορούν να γίνουν είτε με ελέγχους διαδικασιών ή συμμορφώσεως, που περιλαμβάνουν ελέγχους εγκρίσεων, διενέργειας εργασιών και διαφυλάξεων της παρουσίας, και που σκοπό έχουν να επιβεβαιώσουν ότι οι διαδικασίες που ακολουθούνται λειτουργούν αποτελεσματικά, είτε με ελέγχους τεκμηρίωσης των εργασιών, οι οποίοι υποκατηγοριοποιούνται στις αναλυτικές διαδικασίες και στους λεπτομερειακούς ελέγχους, και οι οποίοι στοχεύουν στην επιβεβαίωση και αξιολόγηση της τεκμηρίωσης που κρατείται κατά τη διενέργεια όλων των λειτουργιών της επιχείρησης.<sup>48</sup> Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται καταγράφονται στα φύλλα εργασίας ελέγχου.<sup>49</sup>

Επίσης, μετά το πέρας κάθε ελέγχου, ετοιμάζεται μία επίσημη γραπτή έκθεση, ύστερα από συζήτηση με τη διοίκηση, η οποία περιλαμβάνει τα ευρήματα του ελέγχου, συμπεράσματα και προτάσεις για βελτιώσεις. Την έκθεση ελέγχου πρέπει να χαρακτηρίζει η αντικειμενικότητα, η έγκαιρη υποβολή της, η ευκρίνεια, η ακρίβεια και η δημιουργικότητα.<sup>50</sup> Μετά την τελική σύνταξη της έκθεσης, αποστέλλεται στη διοίκηση το συνοπτικό μέρος αυτής, όπου και παρουσιάζεται από τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικής επιθεώρησης.

## 1.5 Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Κινδύνων

Όπως έχει προαναφερθεί, ο εσωτερικός έλεγχος ενδιαφέρεται σημαντικά για την αναγνώριση και τη διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η ελεγχόμενη επιχείρηση. Λέγοντας κίνδυνο εννοούμε ένα γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε εταιρική ζημία συμπεριλαμβανομένων και των χαμένων ευκαιριών από ενέργειες που δεν έγιναν από την διοίκηση της εταιρείας. Η έννοια του κινδύνου συμπεριλαμβάνει τόσο τους εσωτερικούς, όσο και τους εξωτερικούς προς την επιχείρηση κινδύνους, δηλαδή τόσο αυτούς που δύναται να προβλεφθούν και να ελεγχθούν από την επιχείρηση, όσο και αυτούς που δεν μπορούν να ελεγχθούν απόλυτα από αυτή.

Γενικά, οι κίνδυνοι μπορούν να διακριθούν στις εξής τέσσερις κατηγορίες:<sup>51</sup>

- Επιχειρηματικοί κίνδυνοι, οι οποίοι έχουν να κάνουν με τον ανταγωνισμό, την προσφορά και ζήτηση κ.α. ,
- Λειτουργικοί κίνδυνοι, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε εσωτερικοί είτε να προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον,
- Κίνδυνοι αγοράς, οι οποίοι αφορούν τα επιτόκια, τον πληθωρισμό κ.α. ,
- Πιστωτικοί κίνδυνοι, οι οποίοι έχουν να κάνουν με τους πελάτες, τις απαιτήσεις, την αποπληρωμή των πωληθέντων κ.α.

Περαιτέρω, και σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο, ο τελευταίος εμπεριέχει από μόνος του έναν κίνδυνο. Είναι ο κίνδυνος του ελέγχου, ο κίνδυνος δηλαδή ο έλεγχος να καταλήξει σε λανθασμένα συμπεράσματα. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε δύο λόγους. Είτε στον κίνδυνο υπαρξης- εμφάνισης σφάλματος, είτε στον κίνδυνο μη ανακάλυψης του σφάλματος. Ο πρώτος από αυτούς τους κινδύνους χωρίζεται επιπλέον στον έμφυτο κίνδυνο και στον κίνδυνο του συστήματος εσωτερικού

<sup>48</sup> Φίλος Ιωάννης, (2004), σελ. 174.

<sup>49</sup> Τα φύλλα εργασίας είναι γραπτά κείμενα που περιέχουν το αποδεικτικό υλικό που συγκεντρώνεται κατά τη διάρκεια της ελεγκτικής διαδικασίας, με σκοπό να οργανώσουν την ελεγκτική εργασία, να καθοδηγήσουν τον ελεγκτή και να βοηθήσουν στην άριστη κατανομή της εργασίας. Βλ. Παπαστάθης Παντελής (2003), σελ. 122.

<sup>50</sup> Φίλος Ιωάννης, (2004), σελ. 176.

<sup>51</sup> *Ibid*, σελ. 38.

ελέγχου, ενώ ο δεύτερος χωρίζεται στον κίνδυνο δειγματοληψίας και στον μη δειγματοληπτικό κίνδυνο.

Όσον αφορά στον έμφυτο κίνδυνο και στον κίνδυνο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ο μεν πρώτος αντιπροσωπεύει τον κίνδυνο ένα στοιχείο να είναι λανθασμένο από τη φύση του,<sup>52</sup> ενώ ο δεύτερος τον κίνδυνο να μην προλάβει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου το σφάλμα, λόγω ανεπάρκειας και έλλειψης κατάλληλων μέτρων.

Σχετικά με τον δειγματοληπτικό κίνδυνο, αυτός απορρέει από την πιθανότητα, το δείγμα που επελέγη για να ελεγχθεί να μην περιέχει το σφάλμα ή να μην είναι το κατάλληλο.<sup>53</sup> Τέλος ο μη δειγματοληπτικός κίνδυνος αναφέρεται στον κίνδυνο του μη εντοπισμού του σφάλματος από τον ελεγκτή, παρά το γεγονός ότι αυτός περιέχονταν στο δείγμα που επελέγη για να ελεγχθεί.

Η ενασχόληση με τους κινδύνους είναι μία δραστηριότητα που εκτελείται σε όλες τις επιχειρήσεις, άλλοτε σε μεγάλο και άλλοτε σε μικρότερο βαθμό. Η αποτίμηση και εκτίμηση των κινδύνων που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση, αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την επιλογή των μέτρων ελέγχου που υιοθετούνται από τη διοίκηση, ώστε να επιτευχθεί η αποφυγή ή ο περιορισμός των κινδύνων αυτών. Η ύπαρξη των κινδύνων, είναι στην ουσία ένας από τους βασικούς παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την δομή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης.<sup>54</sup>

Τα τελευταία χρόνια δίνεται ολοένα και περισσότερη βαρύτητα από τους ελεγκτές στο θέμα της ανάλυσης κινδύνων. Οι μεγάλες διεθνείς ελεγκτικές εταιρείες, θεωρούν άκρως απαραίτητο βήμα σε οποιονδήποτε έλεγχο, και ιδιαίτερα σε ελέγχους που διενεργούνται για πρώτη φορά, την εκτίμηση των κινδύνων των ελεγχόμενων μονάδων και δραστηριοτήτων. Ειδική αναφορά στο θέμα δίδεται και στις νεότερες εκδόσεις συγγραμμάτων περί εσωτερικού ελέγχου.<sup>55</sup>

Οι μέθοδοι ανάλυσης των κινδύνων που αναπτύσσονται, στοχεύουν και στη μείωση του κόστους του εσωτερικού ελέγχου καθώς αυξάνεται η αποτελεσματικότητα του ελέγχου μέσω της χρησιμοποίησης των κατάλληλων ελεγκτικών διαδικασιών, περιορίζεται ο χρόνος ελέγχου μέσω της αποφυγής ακατάλληλων ελεγκτικών διαδικασιών και εντοπίζονται αμεσότερα και ευχερέστερα τα σημεία που απαιτούν ισχυρότερα μέτρα εσωτερικού ελέγχου.

Γενικότερα, η σχέση κινδύνων και συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι ανάλογη. Όσο μεγαλύτεροι κίνδυνοι υπάρχουν, τόσο ισχυρότερα πρέπει να είναι τα μέτρα ελέγχου, ώστε να μπορούν οι κίνδυνοι αυτοί να μετριαστούν. Αντιστρόφως, όσο πιο αδύνατο και ανεπαρκές είναι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες εκδήλωσης νέων και μη αποφυγής των υπαρχόντων κινδύνων.

Σχετικά με τους κινδύνους ύπαρξης/ εμφάνισης σφάλματος και μη ανακάλυψης του σφάλματος που παρουσιάστηκαν παραπάνω, ισχύει το εξής: όταν υπάρχει ισχυρό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, τότε είναι μικρός ο εκτιμώμενος κίνδυνος ύπαρξης/ εμφάνισης σφάλματος. Αυτό σημαίνει ότι ο επιτρεπόμενος κίνδυνος μη ανακάλυψης

---

<sup>52</sup> Τέτοιο παράδειγμα αποτελούν τα διαθέσιμα μιας τράπεζας, τα οποία εμπεριέχουν σημαντικό έμφυτο κίνδυνο, λόγω των πολυάριθμων στοιχείων που συναποτελούν τα διαθέσιμα της εταιρείας, των πολυάριθμων και διαφορετικής φύσεως συναλλαγών, και των πιθανοτήτων φυσικής απώλειας των διαθεσίμων. βλ. *Ibid*, σελ. 41.

<sup>53</sup> Για το δειγματοληπτικό έλεγχο, τα είδη και το σχεδιασμό δειγματοληψίας, καθώς και το μέγεθος του δείγματος βλ. Παπαστάθης Παντελής (2003), σελ. 135-140.

<sup>54</sup> Σύμφωνα μάλιστα με το μοντέλο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου COSO, η εκτίμηση των κινδύνων αποτελεί ένα από τα πέντε συστατικά στοιχεία που συνθέτουν το σύστημα. βλ Υποκεφάλαιο 1.2.4 της παρούσας εργασίας.

<sup>55</sup> Φίλος Λ. Ιωάννης (2004b), σελ. 39.

του σφάλματος μπορεί να είναι μεγάλος, ώστε συνεκτιμούμενοι οι δύο κίνδυνοι να συγκρατούν τον συνολικό κίνδυνο σε αποδεκτά επίπεδα. Το αντίθετο συμβαίνει όταν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι αδύναμο.<sup>56</sup>

Ο τρόπος εκτίμησης των κινδύνων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση, μπορεί να βασίζεται σε διάφορα μοντέλα, τα οποία μπορεί να περιλαμβάνουν είτε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, είτε συγκεκριμένα τις εργασίες ορισμένων μονάδων από αυτές που λειτουργεί η επιχείρηση.

Σε κάθε περίπτωση, μετά την ολοκλήρωση της εκτίμησης των κινδύνων, όταν οι ισχύουσες πολιτικές και διαδικασίες είναι ισχυρές, οι σχετικές ελεγκτικές εργασίες μπορούν να ελαττωθούν. Όπου όμως υπάρχουν αδυναμίες, οι σχετικές ελεγκτικές εργασίες πρέπει να εφαρμοστούν. Επιπλέον, επιμερίζεται το διαθέσιμο ελεγκτικό προσωπικό και ο διαθέσιμος ελεγκτικός χρόνος στις διάφορες δραστηριότητες και τμήματα ανάλογα με το συνολικό βαθμό κινδύνου που περιέχουν.

## 1.6 Εσωτερικός Έλεγχος και Εταιρική Διακυβέρνηση

### 1.6.1 Γενικά

Το θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης τελευταία βρίσκεται διεθνώς στην επικαιρότητα και αφορά όλα τα εμπλεκόμενα μέρη μίας εταιρείας, μεγαλομετόχους, μικρομετόχους, διοικητικό συμβούλιο, ανώτατα στελέχη, εργαζόμενους, επενδυτές, πιστωτές και γενικότερα όσους έχουν έννομο συμφέρον από τη λειτουργία της επιχείρησης (stakeholders).

Η σχέση της εταιρικής διακυβέρνησης με τον εσωτερικό έλεγχο είναι σημαντική και άμεση, επομένως χρήσιμη κρίνεται μια σύντομη αναφορά στην έννοια της πρώτης και στην σχέση που έχει με τον δεύτερο.

Το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης μπορεί να οριστεί απλά ως «το σύστημα με το οποίο παρακολουθούνται και ελέγχονται οι εταιρείες», ή και συνθετότερα ως « το σύνολο των θεσμικών και δομικών μηχανισμών, και των αντίστοιχων δικαιωμάτων λήψης απόφασης, παρέμβασης και ελέγχου, που χρησιμεύουν στην επίλυση των συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ των παραγόντων, οι οποίοι αναμιγνύονται στην εταιρική δραστηριότητα και οι οποίοι καθορίζουν πώς λαμβάνονται οι σημαντικές αποφάσεις στο επίπεδο της επιχείρησης, καθώς και ποιες αποφάσεις λαμβάνονται».<sup>57</sup>

Γενικότερα, φαίνεται ότι η εταιρική διακυβέρνηση καλύπτει ένα ευρύ πεδίο θεμάτων κυρίως όμως συνδέεται με το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης, το διαχωρισμό δηλαδή ιδιοκτησίας και ελέγχου και τα προβλήματα που προκαλεί στους μετόχους ο διαχωρισμός αυτός.<sup>58</sup>

Η σημαντικότητα του θέματος διαφαίνεται μέσα από προσέλευση του ενδιαφέροντος της πολιτείας, η οποία με νομοθετικά κείμενα ρυθμίζει πλέον τα θέματα της εταιρικής διακυβέρνησης τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> *Ibid*, σελ. 40.

<sup>57</sup> *Ibid*, σελ. 48.

<sup>58</sup> Μέκος Κωνσταντίνος (2003), σελ. 9.

<sup>59</sup> Στις ΗΠΑ με τη νομοθετική πράξη «Sarbanes- Oxley Act» ρυθμίζονται τα θέματα εταιρικής διακυβέρνησης. Επιπλέον, αυξανόμενος τείνει ο αριθμός των Επιτροπών που συγκροτούνται στις χώρες του εξωτερικού για την εταιρική διακυβέρνηση. Ενδεικτικά αναφέρονται οι : Treadway Commission στις ΗΠΑ (1987), Cadbury Committee στο Ηνωμένο Βασίλειο (1992), Vienot Report στο Παρίσι (1995), Peters Report στην Ολλανδία (1997), και οι πιο πρόσφατες: Blue Ribbon Committee

Στην Ελλάδα μόλις το 2002 εισήχθη ο Νόμος 3016 που εφαρμόζεται στις ανώνυμες εταιρείες που εισάγουν ή έχουν εισαγάγει μετοχές ή άλλες κινητές αξίες τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά.<sup>60</sup>

Όσον αφορά στη σχέση της εταιρικής διακυβέρνησης με τον εσωτερικό έλεγχο, αυτή εμφανίζεται να είναι τόσο άμεση όσο και έμμεση. Καταρχάς από τον ίδιο το Νόμο 3016/2002 φαίνεται η άμεση σχέση των δύο συστημάτων καθώς σύμφωνα με τον εν λόγω Νόμο το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και επομένως ο εσωτερικός έλεγχος εμπεριέχονται στην εταιρική διακυβέρνηση.<sup>61</sup> Η άμεση σχέση είναι και πρακτικά υπαρκτή, καθώς αν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι επαρκές και αποτελεσματικό, η εφαρμογή των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης καθίσταται ευκολότερη.<sup>62</sup>

Η σχέση των δύο συστημάτων είναι όπως είπαμε και έμμεση, εφόσον δεχόμαστε ότι η εταιρική διακυβέρνηση συνδέεται με παραμέτρους που έχουν να κάνουν με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, την τιμή της μετοχής της, τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και την ηθική, θέματα τα οποία συνδέονται και με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.<sup>63</sup>

Σχετικά με την εταιρική αξία και τη σχέση αυτής με την εταιρική διακυβέρνηση και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, συγγραφείς όπως ο McKnight, ο Μυλωνάς και ο Τραυλός έχουν καταλήξει ότι:

- Η εταιρική αξία αυξάνεται όταν οι εταιρείες θεσπίζουν επιτροπή εσωτερικού ελέγχου ή/ και επιτροπή καθορισμού αμοιβών διευθυντικών στελεχών.
- Η εταιρική αξία μειώνεται όταν στις επιτροπές εσωτερικού ελέγχου ή/ και καθορισμού αμοιβών διευθυντικών στελεχών συμμετέχουν κορυφαία διευθυντικά στελέχη.
- Η εταιρική αξία αυξάνεται όσο αυξάνεται, πέρα κάποιου ορίου, το ποσοστό συμμετοχής στο διοικητικό συμβούλιο των μη-εκτελεστικών μελών.<sup>64</sup>

Γενικά, στα πλαίσια της ορθής εταιρικής διακυβέρνησης, δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στον έλεγχο που ασκείται σε επίπεδο διοίκησης και ο οποίος υποβοηθάται σημαντικά από την μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης, η οποία γενικότερα εκλαμβάνεται ως ο κύριος φορέας ελέγχου της νομιμότητας και λειτουργίας της εταιρείας.<sup>65</sup>

Σύμφωνα με τα ελληνικό δίκαιο, ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρίας μετά συμφέροντα της εταιρίας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.<sup>66</sup> Αυτή η υποχρέωση συνιστά προέκταση άλλου άρθρου του συγκεκριμένου ελληνικού νομοθετικού κειμένου, το οποίο ορίζει ότι τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και κάθε τρίτος στον οποίο έχουν ανατεθεί αρμοδιότητες του, οφείλουν έγκαιρα να αποκαλύπτουν στα υπόλοιπα μέλη του διοικητικού συμβουλίου τα ίδια συμφέροντα τους, που ενδέχεται να ανακύψουν από συναλλαγές της εταιρίας που εμπίπτουν στα καθήκοντα τους, καθώς και κάθε άλλη σύγκρουση

---

στις ΗΠΑ (1999), Higgs Report και Smith Committee στο Ηνωμένο Βασίλειο (2003). βλ. Mangena Musa and Pike Richard (2005), σελ. 327.

<sup>60</sup> Νόμος 3016/2002, άρθρο 1.

<sup>61</sup> *Ibid*, άρθρο 6-8.

<sup>62</sup> Φίλος Λ. Ιωάννης (2004), σελ. 52.

<sup>63</sup> Για τα ζητήματα των κινδύνων και της ηθικής, όπως αυτά συνδέονται με τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου των εταιριών, βλ. *ibid*, σελ. 37-46 και 53-64 αντίστοιχα.

<sup>64</sup> Τραυλός Γ. Νικόλαος (2005), [http://www.alba.edu.gr/uploads/Travlos\\_article.pdf](http://www.alba.edu.gr/uploads/Travlos_article.pdf)

<sup>65</sup> Μούζουλας Αντ. Σπήλιος (2003), σελ. 595.

<sup>66</sup> Νόμος 3016/2002, άρθρο 8, παρ. 2.

ιδίων συμφερόντων με αυτών της εταιρίας ή συνδεδεμένων με αυτήν επιχειρήσεων που ανακύπτει κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.<sup>67</sup>

## 1.6.2 Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee)

### 1.6.2.1 Μέλη

Η υγιής εταιρική διακυβέρνηση, απαιτεί την ύπαρξη μέσα στο διοικητικό συμβούλιο, εξειδικευμένων επιτροπών που να ενασχολούνται με συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας και να προάγουν τα θέματα της επιχείρησης σύμφωνα με ορθές και αποτελεσματικές πρακτικές. Μία τέτοια επιτροπή είναι και η επιτροπή ελέγχου.

Η επιτροπή ελέγχου, ως μια επιτροπή συμβουλευτικού χαρακτήρα, με αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες, συγκροτείται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου και αποτελείται από ανώτερα στελέχη. Η επιτροπή αυτή, αποτελεί, όπως και ο εσωτερικός έλεγχος, προέκταση της διοίκησης.<sup>68</sup>

Ο ρόλος της επιτροπής ελέγχου είναι σημαντικός, καθώς σκοπό έχει τη δημιουργία της απαραίτητης απόστασης μεταξύ των εσωτερικών ελεγκτών και των διευθυντών της επιχείρησης που ελέγχουν. Για να επιτελέσει επιτυχώς το ρόλο της, η επιτροπή ελέγχου πρέπει να αποτελείται, κατά κύριο λόγο, από μη εκτελεστικά μέλη.<sup>69</sup> Την πρακτική αυτή εφάρμοσαν πρώτες οι ΗΠΑ, επιβάλλοντας στις εισηγμένες εταιρίες να διαθέτουν ανεξάρτητη επιτροπή ελέγχου, με πλειοψηφική συμμετοχή μη εκτελεστικών στελεχών. Το ίδιο παράδειγμα ακολούθησε και η Μεγάλη Βρετανία, καθώς η Επιτροπή Cadbury για την εταιρική διακυβέρνηση, ανάμεσα σε προτάσεις που εισήγαγε με έκθεση του 1992, πρότεινε την συγκρότηση της επιτροπής ελέγχου, από μη εκτελεστικούς, ανεξάρτητους διευθυντές, και περιοδική κυκλική εναλλαγή των μελών του διοικητικού συμβουλίου που συμμετέχουν σε αυτή, ώστε να εξασφαλίζεται σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό η ανεξαρτησία αυτής,<sup>70</sup>

Γενικότερα η συγκρότηση των επιτροπών ελέγχου και γενικότερα του διοικητικού συμβουλίου μιας εταιρίας με μη εκτελεστικά μέλη, βελτιώνει το ρόλο του διοικητικού συμβουλίου στην λήψη αποφάσεων, διευρύνει τον ορίζοντα στρατηγικών του τελευταίου έξω από τα καθιερωμένα πλαίσια, παρακολουθεί και ελέγχει το έργο του διευθύνοντος συμβούλου και των υπολοίπων διοικητικών στελεχών, βοηθά στη διερεύνηση ευαίσθητων οικονομικών θεμάτων και στη εξασφάλιση των συμφερόντων της εταιρείας και των μετόχων συντελώντας στην υπέρβαση συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ ανώτερων στελεχών και μετόχων σχετικά με τις αμοιβές των πρώτων, τις εξαγορές και τις επενδυτικές πολιτικές.<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> *Ibid*, άρθρο 2, παρ. 3.

<sup>68</sup> Σάμιος Σ. *Αγαπητός* (2004), σελ. 188.

<sup>69</sup> Μια έρευνα του 2005 απέδειξε την ύπαρξη σημαντικά αρνητικής σχέσης ανάμεσα στη λειτουργία επιτροπής ελέγχου με μέλη που κατέχουν μερίδιο μετοχών της εταιρείας και την αποκάλυψη χρηματοοικονομικών απατών. βλ. Mangena Musa and Pike Richard (2005), pages 327-349.

<sup>70</sup> Woolf Emile (1997), σελ. 14.

<sup>71</sup> βλ. Pickett K.H. Spencer (1997), σελ. 106, καθώς και Μέκος Κωνσταντίνος (2003), σελ. 66-67.

### 1.6.2.2 Αρμοδιότητες

Ο ρόλος της επιτροπής ελέγχου, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, καθώς αυτή έχει τη δυνατότητα σε γενικές γραμμές :

- Να βοηθάει το συντονισμό των προσπαθειών των εσωτερικών με τους εξωτερικούς ελεγκτές. Επίσης όσον αφορά στον εξωτερικό έλεγχο, η επιτροπή ελέγχου συνέρχεται με τους εξωτερικούς ελεγκτές, συζητά για τα πορίσματα αυτών, περιλαμβανομένων των απατών, παράνομων πράξεων, σημαντικών ελλείψεων στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου που οι τελευταίοι έχουν διαπιστώσει κατά τη διενέργεια του ελέγχου που πραγματοποιούν.<sup>72</sup>
- Να εκτιμάει το ετήσιο έργο του εσωτερικού ελέγχου, να εξετάζει το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου αυτού και τις εκθέσεις του.
- Να εγκρίνει τον κανονισμό λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.
- Να συνέρχεται προσωπικά με τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικής επιθεώρησης.

Ειδικότερα η επιτροπή ελέγχου έχει τις εξής αρμοδιότητες:

- Παρακολουθεί και αξιολογεί περιοδικά την επάρκεια της οργανωτικής δομής της εταιρείας και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου , με βάση τα πορίσματα των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, επισημαίνει τις αδυναμίες και προτείνει λύσεις.<sup>73</sup>
- Τακτικά και επίσημα, εξετάζει τις διαδικασίες για την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων, και τα χρηματοοικονομικά στοιχεία που φαίνονται στις διαχειριστικές καταστάσεις και παρουσιάζονται στους μετόχους της εταιρείας.<sup>74</sup>
- Βοηθάει το έργο των εξωτερικών ελεγκτών για την πρόσβαση τους σε όλες τις πληροφορίες που απαιτούνται και επιλύει προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι τελευταίοι κατά τη διενέργεια του έργου τους.
- Ευθύνεται για το διορισμό των ελεγκτών, καθώς και για τις αμοιβές αυτών.
- Ευθύνεται για τη θέσπιση κανονισμού λειτουργίας και οργάνωσης των διαδικασιών και την εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης,
- Εποπτεύει τη μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης, συζητά σε τακτική βάση μαζί της για το έργο της και εξασφαλίζει σε αυτή, τις κατάλληλες συνθήκες για τη διευκόλυνση του έργου της.
- Συνεργάζεται με την παραπάνω μονάδα για την διαμόρφωση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου,
- Φέρει την τελική ευθύνη για τα πορίσματα από τη διενέργεια των εσωτερικών ελέγχων,
- Μεριμνά για τη συμμετοχή του επικεφαλής της μονάδας εσωτερικής επιθεώρησης σε συζητήσεις της διοίκησης σχετικά με ζωτικής φύσεως θέματα του εσωτερικού ελέγχου.

<sup>72</sup> Kinney R. William (2000), σελ. 289.

<sup>73</sup> Πράξη Διοικητή 2577/9.3.2006, Μέρος IV, Κεφάλαιο Β2, ενότητα α , παρ. 2.3.1.

<sup>74</sup> Woolf Emile (1997), σελ. 15.

## 1.7 Η σχέση του Εσωτερικού Ελέγχου με τον Εξωτερικό Έλεγχο.

### 1.7.1 Εξωτερικός Έλεγχος Επιχειρήσεων

Ο Εξωτερικός Έλεγχος (External Audit) είναι μια συστηματική εργασία που διενεργείται από ανεξάρτητα, ικανά και επαγγελματικά καταρτισμένα πρόσωπα, τους εξωτερικούς ελεγκτές, με σκοπό τη συλλογή και αντικειμενική αξιολόγηση των αποδεικτικών στοιχείων που θα του επιτρέψουν να διαμορφώσει επίσημη κρίση για την αξιοπιστία και τη δίκαιη εικόνα των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης που εποπτεύεται.

Αν και ιστορικά ο σκοπός του εξωτερικού ελέγχου δεν παρέμεινε ο ίδιος,<sup>75</sup> σήμερα αντικειμενικός σκοπός αυτού είναι η ανακάλυψη κάθε είδους απάτης, ο εντοπισμός αριθμητικών λαθών και γενικότερα η εκτίμηση της αξιοπιστίας των ισχυρισμών της διοίκησης για την πληρότητα, νομιμότητα και συνέπεια των παρεχόμενων, στο κοινό, τους μετόχους και το δημόσιο, στοιχείων.<sup>76</sup>

Με την ολοκλήρωση του ελέγχου, ο εξωτερικός ελεγκτής υποβάλλει τη γνώμη του στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας μέσω της έκθεσης ελέγχου που συντάσσει, και στη Γενική Συνέλευση των μετόχων, μέσω του πιστοποιητικού ελέγχου που υποβάλλει σε αυτήν.

Η χρησιμότητα του εξωτερικού ελέγχου αντισταθμίζει το υψηλό κόστος του τελευταίου,<sup>77</sup> καθώς η επιχείρηση αποκομίζει σημαντικά οφέλη όπως:

- Εξασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση του λογιστικού της συστήματος,
- Αυξάνεται η εγκυρότητα και πληρότητα των λογιστικών της καταστάσεων, οι τελευταίες αποκτούν νομιμότητα και διευκολύνεται η εκ μέρους της άντληση κεφαλαίων από τους επενδυτές, οι οποίοι όντας σωστά πληροφορημένοι αντιμετωπίζουν αμβλυμένους κινδύνους.<sup>78</sup>
- Στα πλαίσια του ρόλου του εξωτερικού ελέγχου για την αξιολόγηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα του τελευταίων.
- Προστατεύονται τα συμφέροντα του Δημοσίου, των μετόχων, δανειστών, προμηθευτών, του προσωπικού και των μελλοντικών επενδυτών.
- Ενισχύεται η θέση της επιχείρησης, καθώς ο εξωτερικός έλεγχος συντελεί στην ορθολογικότερη κατανομή και εκμετάλλευση των οικονομικών πόρων αυτής.

Στην Ελλάδα, έχει επιβληθεί στις ανώνυμες εταιρίες υποχρέωση για τη διενέργεια ετήσιου ελέγχου των λογιστικών τους καταστάσεων από εξωτερικούς ελεγκτές.<sup>79</sup> Επίσης είχε συσταθεί στο παρελθόν το Σώμα Ορκωτών Λογιστών,<sup>80</sup> του οποίου τα μέλη μπορούσαν αποκλειστικά να διενεργούν τους ελέγχους. Το Σώμα αυτό

<sup>75</sup> Στη Μ. Βρετανία, πατρίδα της ελεγκτικής, με τον εταιρικό νόμο του 1862, αναγνωρίστηκε για πρώτη φορά η ανάγκη για ακριβή και αξιόπιστη χρηματοοικονομική πληροφόρηση της κοινωνίας, μέσα από ένα οργανωμένο λογιστικό σύστημα καθώς και η ανάγκη για ανεξάρτητο έλεγχο των λογαριασμών μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων. βλ. Κάντζος Κων. (1995), σελ. 20.

<sup>76</sup> Παπάς Αντώνης (1999), σελ. 30.

<sup>77</sup> Η επιχείρηση αμειβει τους ελεγκτές και επιβαρύνεται με το κόστος των υπηρεσιών που προσφέρει το προσωπικό της στον ελεγκτή.

<sup>78</sup> Παπάς Αντώνης (1999), σελ. 33.

<sup>79</sup> Νόμος 2110/1920 «περί ανωνύμων εταιριών», ΦΕΚ 139 Α', άρθρο 40, όπως αυτός έχει συμπληρωθεί και τροποποιηθεί από πλήθος Προεδρικών Διαταγμάτων.

<sup>80</sup> Νομοθετικό Διάταγμα 3329/1955 περί «Συστάσεως Σώματος Ορκωτών Λογιστών», ΦΕΚ Α' 230/1955.

αντικαταστάθηκε αργότερα από το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών<sup>81</sup> (το οποίο σήμερα ονομάζεται πλέον Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών (Σ.Ο.Ε.Λ) ως προς τον εποπτικό του ρόλο, ώστε να αντιμετωπιστούν θέματα που προέκυψαν σχετικά με την μονοπωλιακή άσκηση του ελέγχου, τη στέρηση από τις επιχειρήσεις του δικαιώματος να επιλέγουν τους ελεγκτές τους και τη διαπραγμάτευση της αμοιβής αυτών.<sup>82</sup> Το Σώμα αυτό εκδίδει γενικές οδηγίες για την άσκηση των ελέγχων, διαμορφώνει κανόνες επαγγελματικής δεοντολογίας, διορίζει ή και αποφασίζει τη διαγραφή από το σώμα των ελεγκτών, εποπτεύει και ελέγχει το ασκούμενο ελεγκτικό έργο, την τήρηση της νομοθεσίας και τη διασφάλιση του κύρους, της διαφάνειας, και της ποιότητας του επαγγέλματος και των ελεγκτικών υπηρεσιών.<sup>83</sup>

Σήμερα στη ελληνική αγορά δραστηριοποιούνται περισσότερες από τριάντα ελεγκτικές εταιρίες, ανάμεσα στις οποίες είναι η Σ.Ο.Λ. ΑΕ (την οποία ίδρυσαν τα περισσότερα στελέχη του καταργηθέντος Σώματος Ορκωτών Λογιστών), καθώς και οι πολυεθνικές Waterhouse Coopers, Ernst & Young, Moore Stephens, Deloitte & Touche κ.α.<sup>84</sup>

## 1.7.2 Εσωτερικός Vs Εξωτερικός Έλεγχος

### 1.7.2.1 Γενικά

Η σχέση μεταξύ του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου, έχει απασχολήσει αρκετά τους συγγραφείς, καθώς η εξέταση των δύο εννοιών συγκριτικά, παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον και διευκολύνει αρκετά την αποσαφήνιση και κατανόηση τους από τους ενδιαφερόμενους.

Οι δύο τύποι ελέγχων παρουσιάζουν τόσο ομοιότητες όσο και σημαντικές διαφορές. Μέσα από την εξέταση αυτών εκμαιεύεται η σχέση τους, η αλληλεξάρτηση τους και η παράλληλη χρησιμότητά τους για την ίδια την επιχείρηση αλλά και για τρίτους.

### 1.7.2.2 Ομοιότητες

Ανάμεσα στους δύο τύπους ελέγχων, μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής ομοιότητες:

- Και οι δύο υπηρεσίες έχουν ως έργο να διενεργούν ελέγχους, και αυτό περιλαμβάνει την εξέταση και ανάλυση των συναλλαγών της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας πολλές φορές κοινές τεχνικές και διαδικασίες,
- Ενδιαφέρονται για τη συμμόρφωση της εταιρείας με τις καθοριζόμενες πολιτικές και διαδικασίες της διοίκησης, (ο εξωτερικός έλεγχος ενδιαφέρεται γι' αυτές στο βαθμό που επηρεάζονται οι οικονομικές καταστάσεις από τη μη συμμόρφωση),

<sup>81</sup> Προεδρικό Διάταγμα 226/1992 «Περί συστάσεως οργανώσεως και λειτουργίας του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών, καθώς και περί των όρων εγγραφής σε Ειδικό Μητρώο και ασκήσεως του επαγγέλματος του Ορκωτού Ελεγκτή», ΦΕΚ 120 Α' 14.7.1992.

<sup>82</sup> Παπάς Αντώνης (1999), σελ. 45.

<sup>83</sup> Προεδρικό Διάταγμα 226/1992, άρθρο 2 και 9. Για το Σ.Ο.Ε.Λ. (ιστορικό, δομή, λειτουργία) βλ. επίσης δικτυακό τόπο αυτού: <http://www.soel.gr/>

<sup>84</sup> Μέχρι πρόσφατα, δραστηριοποιούταν επίσης διεθνώς η μεγάλη επιχείρηση παροχής ελεγκτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών Arthur Andersen, η οποία απεσύρθη όμως μετά το μεγάλο σκάνδαλο της Enron το 2001.

- Στηρίζονται και ακολουθούν αυστηρά επαγγελματικά πρότυπα και κανόνες,
- Είναι σύμβουλοι της επιχείρησης<sup>85</sup>
- Αναζητούν τη μεταξύ τους συνεργασία και το συντονισμό
- Εξετάζουν και ενδιαφέρονται για την επάρκεια των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης,
- Ενδιαφέρονται για την ύπαρξη λαθών ή παρατυπιών που επηρεάζουν τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις
- Συντάσσουν και υποβάλλουν εκθέσεις για τα πορίσματα των δραστηριοτήτων τους
- Τείνουν να χρησιμοποιούν τα συστήματα πληροφορικής (information systems), καθώς αυτά αποτελούν βασικό συστατικό των διοικητικών ελέγχων και αποτελούν θεμελιώδες εργαλείο στη διαδικασία εκπόνησης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.<sup>86</sup>

### 1.7.2.3 Διαφορές

Ως διαφορές μπορούν, ανάμεσα σε άλλα, να αναφερθούν οι εξής:

- Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και διενεργείται από υπαλλήλους πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης σε αυτήν,<sup>87</sup> ενώ ο εξωτερικός έλεγχος διενεργείται από τους εξωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι δεν έχουν καμιά υπαλληλική σχέση με την επιχείρηση που ελέγχουν.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές υπάγονται και αναφέρονται απευθείας στο διοικητικό συμβούλιο, παρέχοντας αποκλειστική βοήθεια σε αυτούς, ενώ αντίθετα οι εξωτερικοί ελεγκτές μισθώνονται και ενεργούν με εντολή και για λογαριασμό των μετόχων.
- Αντικειμενικός σκοπός της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση μέσω της διαρκούς αξιολόγησης της επάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ενώ ο εξωτερικός έλεγχος ενδιαφέρεται πρωτίστως για τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, τα στοιχεία του ισολογισμού, τα αποτελέσματα χρήσης και κατά πόσο η κατάρτιση αυτών ακολουθεί τα διεθνή λογιστικά πρότυπα.
- Οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν καλή γνώση του περιβάλλοντος που ελέγχουν καθώς είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με τις λειτουργίες της επιχείρησης και το προσωπικό αυτής, σε αντίθεση με τους εξωτερικούς ελεγκτές που όπως είπαμε, προέρχονται από εξωτερικό της επιχείρησης περιβάλλον.
- Οι ευθύνες που υπέχουν οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι έναντι της διοίκησης, εν αντιθέσει με τους εξωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι υπέχουν νομικές ευθύνες για πλημμελή εκτέλεση των καθηκόντων τους.<sup>88</sup>

<sup>85</sup> Παπαστάθης Παντελής (2003), σελ. 67.

<sup>86</sup> Pickett K.H. Spencer (1997), σελ. 140.

<sup>87</sup> Βέβαια, τα τελευταία χρόνια γίνεται όλο και εντονότερη η πρακτική της ανάθεσης από τις επιχειρήσεις μικρού ή μεγάλου τμήματος της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς παροχείς (outsourcing), με μεγάλη εξειδίκευση, κύρος και εμπειρία. Για τους λόγους που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην επιλογή του outsourcing του εσωτερικού ελέγχου βλ. Σάμιος Σ. Αγαπητός (2004), σελ. 156-158.

<sup>88</sup> Παπαστάθης Παντελής (2003), σελ. 67.

- Ο εξωτερικός έλεγχος είναι συνήθως υποχρεωτικός για τις εταιρείες στις περισσότερες χώρες, σε αντίθεση με τον εσωτερικό ο οποίος επιβάλλεται από μικρότερο αριθμό κρατών.<sup>89</sup>
- Οι εσωτερικοί έλεγχοι διενεργούνται καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, αντίθετα με τους εξωτερικούς που διενεργούνται περιοδικά, συνήθως σε ετήσια βάση.
- Ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί και ελέγχει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου με σκοπό να βοηθήσει τη διοίκηση στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας αυτού. Αντίθετα, το ενδιαφέρον του εξωτερικού ελέγχου για την επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης που ελέγχεται αποσκοπεί στο σχηματισμό γνώμης που θα καθορίσει την ένταση των ελέγχων των εξωτερικών ελεγκτών.<sup>90</sup>
- Ο εσωτερικός έλεγχος σκοπό έχει, ανάμεσα σε άλλα, να συμβάλλει στη βιωσιμότητα του οργανισμού και την αποδοτική και αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων που αυτός έχει στην κατοχή του, σε αντίθεση με τον εξωτερικό έλεγχο τον οποίο δεν ενδιαφέρει αυτή η πτυχή.
- Ο επιμερισμός της εργασίας γίνεται, όσον αφορά στον εσωτερικό έλεγχο, σύμφωνα με τους λειτουργικούς κύκλους και τα επίπεδα διοικητικών ευθυνών, ενώ στον εξωτερικό έλεγχο ο επιμερισμός γίνεται συνήθως με βάση τις κύριες ομάδες λογαριασμών του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης.<sup>91</sup>

### 1.7.3 Συνεργασία Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου

Από την παραπάνω ανάλυση γίνεται φανερό ότι τα δύο εξεταζόμενα είδη ελέγχου, παρουσιάζουν αρκετές διαφορές. Η ύπαρξη όμως παράλληλα και αρκετών ομοιοτήτων, σε πτυχές του σκοπών που επιδιώκουν, στις τεχνικές και σε άλλα πεδία, καταδεικνύουν ότι ο εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος συνδέονται αρκετά ώστε να δικαιολογείται η συνεργασία και ο συντονισμός του έργου τους.

Η συνεργασία των δύο υπηρεσιών, μπορεί να περιλαμβάνει την ανταλλαγή απόψεων, την συζήτηση των πορισμάτων από τους ελέγχους, τη διευκόλυνση στην πρόσβαση αρχείων, το διάλογο για την εκτίμηση των κινδύνων, την ανταλλαγή φύλλων εργασίας κ.α.<sup>92</sup>

Γενικότερα, ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να υποβοηθά τον εξωτερικό έλεγχο, να συνεργάζεται και να τηρεί στάση συναίνεσης απέναντί του, καθώς η βοήθεια αυτή συντελεί στη μείωση της έντασης των εξωτερικών ελέγχων και στη μείωση του κόστους της επιχείρησης.

Σημαντικός είναι και ο ρόλος του επικεφαλής της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς ο τελευταίος συντονίζει το έργο των δύο υπηρεσιών, ώστε να διασφαλίζεται η αποφυγή των διπλών ελέγχων, οι οποίοι αυξάνουν τις δαπάνες της επιχείρησης άσκοπα.<sup>93</sup>

<sup>89</sup> Pickett K.H. Spencer (1997), σελ. 142.

<sup>90</sup> Αυτό σημαίνει πως εάν ο εξωτερικός έλεγχος διαπιστώσει επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, τότε θα μειώσει την ένταση των ελέγχων, ώστε να μην επαναλαμβάνονται οι έλεγχοι που οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν ήδη πραγματοποιήσει. Επιπλέον, μικρότερης εντάσεως έλεγχοι, σημαίνουν και μικρότερο κόστος της επιχείρησης για εξωτερικό έλεγχο.

<sup>91</sup> Φίλος Λ. Ιωάννης (2004), σελ. 182.

<sup>92</sup> *Ibid*, σελ. 182.

<sup>93</sup> Παπαστάθης Παντελής (2003), σελ. 68.

## 2. ΕΙΔΙΚΑ: Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

### 2.1 Γενικά

Τα στοιχεία για τον εσωτερικό έλεγχο, όπως αυτά παρουσιάστηκαν μέχρι τώρα, ισχύουν ως γενικά και στις τραπεζικές επιχειρήσεις. Η παροχή όμως, από τις τελευταίες, ορισμένων εξειδικευμένων και διαφορετικής φύσης υπηρεσιών, καθώς και ο αυξημένος ρόλος τους στη διασφάλιση της σταθερότητας του εθνικού και διεθνούς χρηματοπιστωτικού συστήματος (όταν μιλάμε για μεγάλες τράπεζες), επιβάλλει την ιδιαίτερη αντιμετώπιση κάποιων σημείων του εσωτερικού ελέγχου που διενεργείται στις τράπεζες και την ειδικότερη εξέταση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου αυτών.

Γενικότερα, το περιβάλλον λειτουργίας των εμπορικών τραπεζών χαρακτηρίζεται από συνεχή δυναμική λόγω κυρίως: του καθεστώτος συνεχούς και πλήρους αποδέσμευσης από τον κρατικό παρεμβατισμό, τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών, τις ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις και το αναπτυξιακό στάδιο αρκετών, μικρών σε ηλικία, εμπορικών τραπεζών.<sup>94</sup>

Κατά τη λειτουργία τους οι τράπεζες: διενεργούν συναλλαγές που μπορεί να προέρχονται από άλλη χώρα, να καταγράφονται σε άλλη και να εκτελούνται σε κάποια τρίτη, διαχειρίζονται τεράστια χρηματικά ποσά, διαθέτουν περιουσιακά στοιχεία τα οποία μπορούν πολύ γρήγορα να μεταβάλλουν την αξία τους, αναμιγνύονται σε μεγάλο όγκο και ποικιλία συναλλαγών, χρησιμοποιούν ευρέως σύγχρονα πληροφορικά συστήματα.<sup>95</sup> Επιπλέον, έχουν να αντιμετωπίσουν κινδύνους πέρα από αυτούς που εμφανίζονται στις υπόλοιπες επιχειρήσεις.<sup>96</sup>

Όλα τα παραπάνω, καταδεικνύουν τον ιδιαίτερο τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των τραπεζών, και καθιστούν αναγκαία, την ύπαρξη ειδικών μέτρων και διαδικασιών, τα οποία θα εξασφαλίσουν την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας. Βασικό και αναπόσπαστο μέρος του συστήματος αυτού, είναι φυσικά και ο εσωτερικός έλεγχος, ο οποίος αποτελεί για τις τράπεζες ζωτική λειτουργία και καθοριστικό παράγοντα για την επιβίωση και επίτευξη των στόχων τους.

Η αφετηρία ανάπτυξης του εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών είναι, σύμφωνα με κάποιους συγγραφείς, το 1924, έτος κατά το οποίο μια ομάδα ελεγκτών τραπεζών δημιούργησαν, κάτω από συνθήκες πίεσης λόγω της αύξησης του όγκου των συναλλαγών των τραπεζών, την Επιτροπή NABAC (National Association for Bank Audit, Control, & Operation).<sup>97</sup>

Σήμερα, μέσα από τα νομοθετικά κείμενα, καταναγκαστικού ή ήπιου δικαίου, διαφαίνεται η αυξημένη σημασία που δίδεται στον εσωτερικό έλεγχο και στα επαρκή συστήματα εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών και η ανάγκη για την ορθή λειτουργία τους. Η ύπαρξη αποτελεσματικών διαδικασιών ελέγχου αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα για την ομαλή λειτουργία των τραπεζών και για τη εξασφάλιση της σταθερότητας του χρηματοπιστωτικού συστήματος γενικότερα.<sup>98</sup>

<sup>94</sup> Για τους παράγοντες αυτούς βλ. Φίλος Λ. Ιωάννης (2000), σελ. 5-8.

<sup>95</sup> Για αναλυτικότερη παρουσίαση των διαφοροποιήσεων που παρουσιάζει η λειτουργία των τραπεζών από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, βλ. *Basel Committee on Banking Supervision (2002a)*, σελ. 5-6.

<sup>96</sup> Για τους κινδύνους αυτούς και τη διαχείρισή τους βλ. Υποκεφάλαιο 2.4.1 της παρούσας εργασίας.

<sup>97</sup> Φίλος Λ. Ιωάννης (2000), σελ. 45.

<sup>98</sup> Πάσχας Ι. Γεώργιος (2001), σελ. 64.

## 2.2 Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου Τραπεζών

### 2.2.1 Στόχοι

Γενικότερα, και σε συνάρτηση με τους στόχους του συστήματος εσωτερικού ελέγχου των λοιπών επιχειρήσεων, ως στόχοι του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ενός τραπεζικού οργανισμού θεωρούνται οι εξής:<sup>99</sup>

- η συνεπής υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής με αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων,
- η αναγνώριση και αντιμετώπιση των πάσης φύσεως κινδύνων που αναλαμβάνονται,
- η διασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των στοιχείων και πληροφοριών που απαιτούνται για τον ακριβή και έγκαιρο προσδιορισμό της χρηματοοικονομικής κατάστασης της τράπεζας και την παραγωγή αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων,
- η συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία της τράπεζας, είτε αυτό είναι εθνικό, είτε διεθνές ή εσωτερικό,
- η πρόληψη και η αποφυγή λανθασμένων ενεργειών και παρατυπιών που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τη φήμη και τα συμφέροντα της τράπεζας, των μετόχων και των συναλλασσομένων με αυτό.

### 2.2.2 Ειδικά Μέτρα Ελέγχου

Οι ιδιαίτερες δραστηριότητες στις οποίες οι τράπεζες εμπλέκονται, όπως οι καταθέσεις, οι χορηγήσεις δανείων, η μεσολάβηση σε διενέργειες πληρωμών, καθιστούν αναγκαίο τον εμπλουτισμό των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών με ειδικά μέτρα ελέγχου από τις διοικήσεις, τα οποία ανάμεσα σε άλλα μπορεί να είναι:<sup>100</sup>

- η καθιέρωση ορίων συναλλαγών, και ανώτατων ορίων συναλλαγών ανά νόμισμα και συνολικά, σχετικά με τις συναλλαγές σε ξένο νόμισμα, καθώς και η ληκτότητα ανά νόμισμα και τα όρια συναλλαγών ανά πελάτη,
- η ετοιμασία εκθέσεων πιστοληπτικής ικανότητας, σχετικά με τις νέες χορηγήσεις,
- η ταυτόχρονη παρουσία δύο τουλάχιστον υπαλλήλων για την καταμέτρηση και προώθηση στην επόμενη διαδικασία, σχετικά με τις ταμειακές θυρίδες νυκτός,
- η θέσπιση ορίων παύσης ζημιογόνων δραστηριοτήτων ή άλλων διορθωτικών ενεργειών,
- η ύπαρξη διαδικασιών για τον εντοπισμό των συναλλαγών, οι οποίες δεν συνάδουν με την γνώση που έχει η τράπεζα για τον πελάτη και τη συναλλακτική του συμπεριφορά, τη διερεύνησή τους και την αναφορά τους, εφόσον απαιτείται, με κατάλληλη τεκμηρίωση και επάρκεια.<sup>101</sup>

<sup>99</sup> Πράξη Διοικητή 2577/9.3.2006, Μέρος I, Κεφάλαιο Β΄.

<sup>100</sup> Φίλος Α. Ιωάννης (2004α), σελ. 34.

<sup>101</sup> Για τα ειδικά μέτρα ελέγχου, που υιοθετεί μία τράπεζα για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της βλ. μεταξύ άλλων, Πράξη Διοικητή 2577/9.3.2006, Μέρος II.

## 2.3 Διενέργεια Εσωτερικού Ελέγχου τραπεζών

### 2.3.1 Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης

Όπως και στις λοιπές επιχειρήσεις, ο εσωτερικός έλεγχος των τραπεζών διενεργείται από ειδικό προσωπικό, τους εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι συγκροτούν την Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου ή αλλιώς Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης της τράπεζας, και με τις υποδείξεις του επικεφαλής της Μονάδας προχωρούν στη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου.

Ως αρμοδιότητες της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης μιας τράπεζας μπορούν να αναφερθούν οι εξής:<sup>102</sup>

- Η διενέργεια ελέγχων προκειμένου να διαμορφωθεί αντικειμενική, ανεξάρτητη και τεκμηριωμένη άποψη για την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
- Η διενέργεια ειδικών ελέγχων, στις περιπτώσεις που υπάρχουν ενδείξεις για βλάβη των συμφερόντων της τράπεζας, με σκοπό τη διεξοδική εξέταση του θέματος και την εξακρίβωση της έκτασης της τυχόν ζημίας.
- Η αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που έχουν θεσπιστεί για τη διαχείριση κινδύνων και τον υπολογισμό των παραμέτρων στις οποίες βασίστηκε η εκτίμηση της κεφαλαιακής επάρκειας της τράπεζας καθώς και του βαθμού ενσωμάτωσης του συστήματος διαχείρισης κινδύνων στους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων.
- Η επιβεβαίωση προς τις τραπεζικές εποπτικές αρχές της πληρότητας και εγκυρότητας των πιο πάνω διαδικασιών και ειδικότερα των διαδικασιών εκτίμησης των παραμέτρων, στις οποίες βασίστηκε η εκτίμηση του ύψους της πιθανής ζημίας.
- Η αξιολόγηση της οργανωτικής διάρθρωσης, κατανομής αρμοδιοτήτων και καθηκόντων και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και του βαθμού κατά τον οποίο έχουν καθιερωθεί κατάλληλες πολιτικές και διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης.
- Η αξιολόγηση της οργάνωσης και λειτουργίας των συστημάτων και μηχανισμών που αφορούν την παραγωγή αξιόπιστης, πλήρους και έγκαιρης χρηματοοικονομικής και διοικητικής πληροφόρησης.
- Η αξιολόγηση της οργάνωσης και λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής, καθώς και των λογιστικών συστημάτων καθώς και των διαδικασιών που έχουν θεσπιστεί για την κανονιστική συμμόρφωση.
- Η αξιολόγηση του βαθμού με τον οποίο χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά τα μέσα και οι διατιθέμενοι πόροι για τη συνεπή υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής της τράπεζας.
- Η αξιολόγηση του βαθμού με τον οποίο τηρούνται οι κατευθύνσεις και οι διαδικασίες που έχουν αρμοδίως καθορισθεί με στόχο τη συστηματική παρακολούθηση και διαχείριση των πάσης φύσεως κινδύνων που αναλαμβάνονται (π.χ. θέσπιση και τήρηση ορίων).
- Η υποβολή προτάσεων για τη θεραπεία τυχόν αδυναμιών που εντοπίζονται στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου, ή και τη βελτίωση των υφιστάμενων, διαδικασιών και πρακτικών, προκειμένου να επιτυγχάνονται πλήρως οι στόχοι του.
- Η παρακολούθηση της εφαρμογής και αποτελεσματικότητας των διορθωτικών μέτρων από τις ελεγχόμενες μονάδες της τράπεζας για την επαρκή αντιμετώπιση

<sup>102</sup> *Ibid*, Μέρος V, Κεφάλαιο Α.

των πιο πάνω αδυναμιών και των παρατηρήσεων που καταγράφονται στις εκθέσεις των πάσης φύσεως ελέγχων,<sup>103</sup> με σχετική ενημέρωση της διοίκησης και της Επιτροπής Ελέγχου.

- Η εύλογη και αντικειμενική διαβεβαίωση του διοικητικού συμβουλίου και της διοίκησης του πιστωτικού ιδρύματος σχετικά με τη επίτευξη των στόχων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

### 2.3.2 Κύκλοι Δραστηριοτήτων Τραπεζών

Αναφορικά με την ορθολογιστική οργάνωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της διενέργειας του εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών, πρέπει να αναφερθεί ότι ο διαχωρισμός των λειτουργιών της τράπεζας σε συναλλακτικούς κύκλους και ο έλεγχος αυτών, διαφοροποιείται σε κάποια σημεία από τους κύκλους δραστηριοτήτων που συναντάμε στις λοιπές επιχειρήσεις, ακολουθώντας μια ειδική κατηγοριοποίηση.

Έτσι, για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, οι κύκλοι δραστηριοτήτων μιας τράπεζας, και επομένως η οργάνωση και ο προγραμματισμός των ελέγχων που διενεργείται από τη Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης, μπορούν να αναλυθούν, σε αντίθεση με τους συναλλακτικούς κύκλους των βιομηχανικών επιχειρήσεων, ως εξής:<sup>104</sup>

- διοίκηση,
- δανειοδοτήσεις,
- επενδύσεις- τοποθετήσεις,
- διαχειρίσεις για λογαριασμό τρίτων και λοιπές τραπεζικές δραστηριότητες,
- χρηματοοικονομικές δραστηριότητες και
- δραστηριότητες συναλλαγών και λειτουργίας.

## 2.4 Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Κινδύνων Τραπεζών

### 2.4.1 Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων

Στα πλαίσια της λειτουργίας τους, οι τράπεζες έχουν να αντιμετωπίσουν επιπλέον κινδύνους, από αυτούς που αντιμετωπίζουν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις. Ανάμεσα σε άλλους μπορούν να αναφερθούν: ο πιστωτικός κίνδυνος, ο κίνδυνος χώρας, ο κίνδυνος εισοδήματος επιτοκίων, ο κίνδυνος ρευστότητας, ο κίνδυνος από την ηλεκτρονική τραπεζική, ο κίνδυνος από της συναλλαγές σε εξω-χρηματιστηριακά παράγωγα μέσα, ο συστημικός κίνδυνος.

Η αυξημένη σημασία που υπέχει η διαχείριση των κινδύνων από τις τράπεζες διαφαίνεται, εκτός των άλλων, από την ύπαρξη σε κάθε πιστωτικό ίδρυμα, άλλοτε υποχρεωτικά και άλλοτε όχι, ανεξάρτητης Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων καθώς και ανεξάρτητης Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων.<sup>105</sup>

Όσον αφορά τη Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Management Unit), είναι μια μονάδα διοικητικά ανεξάρτητη από μονάδες με εκτελεστικές αρμοδιότητες και

<sup>103</sup> Οι έλεγχοι αυτοί μπορεί να έχουν διενεργηθεί από εσωτερικούς ελεγκτές, εξωτερικούς ελεγκτές, εποπτικές αρχές, φορολογικές αρχές κλπ.

<sup>104</sup> Φίλος Α. Ιωάννης (2000), σελ. 42-43.

<sup>105</sup> Για την Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων του Διοικητικού Συμβουλίου, βλ. παρακάτω Κεφάλαιο 2.4.2.

αναφέρεται, για θέματα της αρμοδιότητάς της, στη διοίκηση και στην Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων ή και μέσω αυτής στο διοικητικό συμβούλιο.

Αρμοδιότητά της είναι, σε γενικές γραμμές, η καθιέρωση μιας εξειδικευμένης και ανεξάρτητης λειτουργίας παρακολούθησης, μέτρησης και διαμόρφωσης στρατηγικών άμβλυνσης των κινδύνων που να καλύπτει όλο το φάσμα των εργασιών και όλες τις μορφές των κινδύνων μιας τράπεζας.<sup>106</sup> Έχει την ευθύνη για το σχεδιασμό, εξειδίκευση και υλοποίηση της πολιτικής σε θέματα διαχείρισης κινδύνων και κεφαλαιακής επάρκειας, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του διοικητικού συμβουλίου, και χρησιμοποιεί τις κατάλληλες μεθόδους για τη διαχείριση των κινδύνων τους οποίους εν γένει η τράπεζα αναλαμβάνει ή στους οποίους μπορεί να εκτεθεί.

Επιπλέον, καθορίζει κριτήρια έγκαιρου εντοπισμού κινδύνων σε ατομικά και συνολικά χαρτοφυλάκια και εισηγείται για τις κατάλληλες διαδικασίες και μέτρα αυξημένης παρακολούθησης, διαρκώς ή και περιοδικά, αναλόγως της φύσεως των κινδύνων. Αξιολογεί περιοδικά την επάρκεια των μεθόδων και συστημάτων αναγνώρισης, μέτρησης και παρακολούθησης κινδύνων και προτείνει βελτιώσεις όταν το κρίνει απαραίτητο. Συντάσσει περιοδικά τις απαιτούμενες αναφορές για την επαρκή πληροφόρηση της διοίκησης και του διοικητικού συμβουλίου σε θέματα της αρμοδιότητάς της.<sup>107</sup>

Οι Μονάδες Διαχείρισης Κινδύνων και Εσωτερικής Επιθεώρησης συνεργάζονται και ανταλλάσσουν πληροφόρηση, διατηρώντας παράλληλα τους διακριτούς ρόλους τους.<sup>108</sup> Η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων υπόκειται στον έλεγχο της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης ως προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, αποτελώντας και αυτή αντικείμενο ελέγχου της τελευταίας. Η Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης αξιολογεί την ορθότητα, πληρότητα, καθώς και την επικαιροποίηση των μηχανισμών που χρησιμοποιεί η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων, για την επίτευξη των στόχων της. Η αξιολόγηση της τελευταίας από τη Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης πραγματοποιείται με βάση το σύστημα εκτίμησης κινδύνων που η τελευταία αναπτύσσει για να διεξάγει το έργο της.

#### 2.4.2 Συστήματα Εκτίμησης Κινδύνων

Τα συστήματα εκτίμησης κινδύνων των τραπεζών που αναπτύσσονται μπορεί να είναι γενικά και να αφορούν όλες τις δραστηριότητες της τράπεζας ή και ειδικά που αφορούν την εκτίμηση κινδύνων μιας συγκεκριμένης εργασίας της τράπεζας.

Ένα γενικό σύστημα συνολικής εκτίμησης κινδύνων,<sup>109</sup> μπορεί, αν και με παραλλαγές, να περιέχει πέντε στάδια:

- Ο ελεγκτής διαιρεί τις τραπεζικές εργασίες σε περιοχές δραστηριοτήτων (προσωπικό, έξοδα, πάγια, δανειοδοτήσεις κ.α. ),
- εντοπίζει τους στόχους του εσωτερικού ελέγχου για κάθε μία από τις περιοχές αυτές,
- αναλύει τον κάθε στόχο με επιμέρους μέτρα ελέγχου, επιβεβαιώνοντας την ύπαρξή τους και αξιολογώντας την αποτελεσματικότητά τους,

<sup>106</sup> Πάσχος Ι. Γεώργιος (2001), σελ. 64.

<sup>107</sup> Για τις αρμοδιότητες της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων βλ. αναλυτικά Πράξη Διοικητή 2577/9.3.2006, Μέρος V, Κεφάλαιο Β.

<sup>108</sup> Πάσχος Ι. Γεώργιος (2001), σελ. 64.

<sup>109</sup> Για το συγκεκριμένο συνολικό σύστημα εκτίμησης κινδύνων, αλλά και την ανάλυση ενός ειδικού συστήματος, βλ. αναλυτικά Φίλος Λ. Ιωάννης (2004), σελ. 42-43.

- εκτιμά τα πιθανά σφάλματα στα οποία θα καταλήξει ο έλεγχος αν δεν ισχύουν τα επιμέρους στοιχεία ελέγχου,
- αξιολογεί συνολικά τους κινδύνους για να καταλήξει στην προσέγγιση του ελέγχου.

Σε κάθε περίπτωση, μετά την ολοκλήρωση της εκτίμησης των κινδύνων, όταν οι ισχύουσες πολιτικές και διαδικασίες είναι ισχυρές, οι σχετικές ελεγκτικές εργασίες μπορούν να ελαττωθούν, όπου όμως υπάρχουν αδυναμίες, οι σχετικές ελεγκτικές εργασίες πρέπει να εφαρμοστούν. Επιπλέον, επιμερίζεται το διαθέσιμο ελεγκτικό προσωπικό και ο διαθέσιμος ελεγκτικός χρόνος στις διάφορες δραστηριότητες και τμήματα ανάλογα με το συνολικό βαθμό κινδύνου που περιέχουν.

Γενικότερα λοιπόν, τα τελευταία κυρίως χρόνια, τα προγράμματα των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου, βασίζονται, όχι μόνο στο χρόνο που μεσολάβησε από τον προηγούμενο έλεγχο, αλλά κυρίως στο βαθμό κινδύνου που οι ελεγχόμενες δραστηριότητες περικλείουν.<sup>110</sup>

## 2.5 Εσωτερικός Έλεγχος Τραπεζών και Ζητήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης

### 2.5.1 Γενικά

Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων συμφερόντων ανάμεσα στους εμπλεκόμενους στη δραστηριότητα ενός πιστωτικού ιδρύματος, απαιτεί τη σύσταση διαφόρων επιτροπών στα πλαίσια του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και έναν ενισχυμένο ρόλο της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης, ώστε να διασφαλίζει ο εσωτερικός έλεγχος την αντιμετώπιση και μετρίαση των συγκρούσεων αυτών.

Έτσι στα πιστωτικά ιδρύματα συναντάται, άλλοτε υποχρεωτικά και άλλοτε όχι, η ύπαρξη επιτροπών όπως: η Επιτροπή Ελέγχου (για την οποία θα γίνει εκτενέστερος λόγος παρακάτω), η Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων, η Επιτροπή Κανονιστικής Συμμόρφωσης, η Επιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού Παθητικού, η Επιτροπή Αμοιβών κ.α. Οι επιτροπές αυτές, συνεργάζονται με την Επιτροπή Ελέγχου, συντελώντας, όταν λειτουργούν ορθά, στην υγιή εταιρική διακυβέρνηση της τράπεζας.

Ειδικότερα για την Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων<sup>111</sup>, χρήσιμο κρίνεται να αναφερθούν τα κύρια καθήκοντά της, στα οποία, μεταξύ άλλων, συγκαταλέγονται:

- Η διαμόρφωση τη στρατηγικής ανάληψης πάσης μορφής κινδύνων και διαχείρισης κεφαλαίων που ανταποκρίνεται στους επιχειρηματικούς στόχους της τράπεζας και στην επάρκεια των διαθέσιμων πόρων.
- Η μέριμνα για την ανάπτυξη εσωτερικού συστήματος διαχείρισης κινδύνων και την ενσωμάτωσή του στη διαδικασία λήψης των επιχειρηματικών αποφάσεων<sup>112</sup> σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της.

<sup>110</sup> Πάσχας Ι. Γεώργιος (2001), σελ. 65.

<sup>111</sup> Στο ελληνικό δίκαιο η συγκρότηση Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων καθίσταται υποχρεωτική για όλα τα πιστωτικά ιδρύματα που έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά ή διατηρούν θυγατρικές εταιρίες ή υποκαταστήματα στο εξωτερικό και το εντός και εκτός ισολογισμού ενεργητικό τους υπερβαίνει το ποσό των 10 δισ. ευρώ. Η συγκρότηση Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων, καθίσταται υποχρεωτική για όλα τα πιστωτικά ιδρύματα. βλ. Πράξη Διοικητή 2577/9.3.2006, Μέρος IV, Κεφάλαιο Β, ενότητα 2Β και 5β αντίστοιχα. βλ. επίσης Γκόρτσος Βλ. Χρήστος (2006), σελ. 29-30.

- Ο καθορισμός των αρχών που πρέπει να διέπουν τη διαχείριση των κινδύνων ως προς την αναγνώριση, πρόβλεψη, μέτρηση, παρακολούθηση, έλεγχο και αντιμετώπισή τους, σε συνέπεια με την εκάστοτε ισχύουσα επιχειρηματική στρατηγική και την επάρκεια των διαθέσιμων πόρων.
- Η αξιολόγηση των υποβαλλόμενων αναφορών της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων, και γενικότερα η αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας της πολιτικής διαχείρισης κινδύνων της με βάση την ετήσια έκθεση του επικεφαλής της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων και την έκθεση της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης .
- Η ενημέρωση του διοικητικού συμβουλίου και η διατύπωση προτάσεων σε αυτό σε περίπτωση που διαπιστώνει αδυναμία υλοποίησης της στρατηγικής που έχει διαμορφωθεί για τη διαχείριση κινδύνων της τράπεζας ή αποκλίσεις ως προς την εφαρμογή της.

## 2.5.2 Επιτροπή Ελέγχου

Η Επιτροπή Ελέγχου στα πιστωτικά ιδρύματα, ορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο<sup>113</sup> και απαρτίζεται κυρίως από μη εκτελεστικά μέλη, με επαρκείς γνώσεις και εμπειρία σε λογιστικής και ελεγκτικής φύσεως θέματα και τα οποία μέλη ορθό είναι να μην κατέχουν παράλληλες θέσεις ή ιδιότητες ή να διενεργούν συναλλαγές που θα μπορούσαν να θεωρηθούν ασυμβίβαστες με την αποστολή της Επιτροπής.

Η λειτουργία της Επιτροπής Ελέγχου σε μια τράπεζα διέπεται από Κανονισμό στον οποίο καθορίζονται η διάρκεια, τα μέλη, η συχνότητα εναλλαγής τους, οι διαδικασίες λήψης των αποφάσεων καθώς και τα κύρια καθήκοντά της,<sup>114</sup> μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται:

- Η παρακολούθηση και η ετήσια αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας με βάση τα σχετικά στοιχεία και πληροφορίες της μονάδας εσωτερικής επιθεώρησης, τις διαπιστώσεις και παρατηρήσεις των εξωτερικών ελεγκτών καθώς και των εποπτικών αρχών.
- Η επίβλεψη του διενεργούμενου από τους εξωτερικούς ελεγκτές ελέγχου των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων και η τακτική συνεργασία μαζί τους, ζητώντας από τους τελευταίους να αναφέρουν τα τυχόν προβλήματα ή αδυναμίες που εντόπισαν στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού κατά τον έλεγχο των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων.

<sup>112</sup> Π.χ. αποφάσεων που αφορούν την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, την προσαρμοσμένη ανάλογα με τον κίνδυνο τιμολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και τον υπολογισμό της αποδοτικότητας και την κατανομή κεφαλαίων σε συνάρτηση με τον κίνδυνο.

<sup>113</sup> Στην Ελλάδα, η συγκρότηση επιτροπής ελέγχου, καθίσταται υποχρεωτική για τα πιστωτικά ιδρύματα 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.

Η επιτροπή ορίζεται από το Δ.Σ. και απαρτίζεται από μη εκτελεστικά μέλη του, κατ' ελάχιστον τρία. Από τα εν λόγω μέλη, το ένα τουλάχιστον είναι ανεξάρτητο. Πράξη Διοικητή 2577/9.3.2006, Μέρος IV, Κεφάλαιο Β1, παρ. 2.1 και Κεφάλαιο Β2, ενότητα α , παρ. 1.1 αντίστοιχα.

<sup>114</sup> Για τα γενικότερα καθήκοντα της επιτροπής ελέγχου, βλ. επίσης υποκεφάλαιο 1.6.2.2 της παρούσας εργασίας.

- Η υποβολή πρότασης προς το διοικητικό συμβούλιο για την επιλογή, αντικατάσταση ή την εναλλαγή των εξωτερικών ελεγκτών.
- Η επίβλεψη και η αξιολόγηση των διαδικασιών κατάρτισης των δημοσιευμένων των ετήσιων και περιοδικών οικονομικών καταστάσεων της τράπεζας σύμφωνα με τα ισχύοντα λογιστικά πρότυπα.
- Η διασφάλιση της ανεξαρτησίας των εξωτερικών ελεγκτών.
- Η υποβολή προτάσεων για τις ειδικές περιοχές όπου επιβάλλεται η διενέργεια πρόσθετων ελέγχων από τους εσωτερικούς ή εξωτερικούς ελεγκτές.
- Η αξιολόγηση του έργου της μονάδας εσωτερικής επιθεώρησης με έμφαση σε θέματα που σχετίζονται με το βαθμό ανεξαρτησίας της, την ποιότητα και το εύρος των ελέγχων που διενεργεί, τις προτεραιότητες που προσδιορίζονται από μεταβολές του οικονομικού περιβάλλοντος, των συστημάτων και του επιπέδου των κινδύνων της τράπεζας και την εν γένει αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της.

Η Επιτροπή συνεδριάζει τακτικά 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. Ενημερώνει εγγράφως το διοικητικό συμβούλιο για τα αποτελέσματα του ελεγκτικού της έργου μέσω του προέδρου της.

## 2.6 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην Αντιμετώπιση του Οικονομικού Εγκλήματος.

Η ορθή και αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου μιας τράπεζας, αλλά και μιας επιχείρησης γενικότερα, είναι αναμφισβήτητη συνάρτηση του ανθρώπινου παράγοντα. Οι κίνδυνοι που προκύπτουν και συνδέονται με τον τελευταίο, συμπεριλαμβάνονται στον λειτουργικό κίνδυνο αλλά μπορεί να έχουν επίπτωση και σε άλλους. Σημαντική υποκατηγορία του λειτουργικού κινδύνου αποτελεί ο κίνδυνος απάτης, ο οποίος αφορά στην παράβαση ή αντικανονική συμπεριφορά του προσωπικού της τράπεζας, των πελατών της ή και τρίτων, με σκοπό τον προσωπικό πλουτισμό τους, εις βάρος της τράπεζας.<sup>115</sup> Τέτοιες απάτες που συχνά σημειώνονται έχουν να κάνουν με:

- πλαστά ή παραποιημένα δικαιολογητικά για λήψη δανείων,
- πλαστά ή παραποιημένα δικαιολογητικά για αναλήψεις από καταθετικούς λογαριασμούς,
- δωροδοκίες υπαλλήλων για εξυπηρέτηση πελατών σε βάρος των συμφερόντων της τράπεζας,
- πλαστογράφιση επιταγών,
- πλαστά χαρτονομίσματα,
- κυκλώματα επιταγών,
- απάτες που αφορούν πιστωτικές κάρτες,
- καταχρήσεις,
- ψευδείς εκτιμήσεις εξασφαλιστικών στοιχείων,
- υπερτιμολογήσεις- υποτιμολογήσεις περιουσιακών στοιχείων,
- σημαντικές παραλείψεις ή αλλοιώσεις στα στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων που εκδίδουν οι τράπεζες,
- ηλεκτρονικές απάτες.<sup>116</sup>

<sup>115</sup> Πάσχας Ι. Γεώργιος (2004), σελ. 33.

<sup>116</sup> *Ibid.*

Για το σκοπό της πρόληψης τέτοιων ειδών απάτης οι τράπεζες πρέπει να υιοθετήσουν πολιτικές και να ακολουθούν διαδικασίες και μέτρα ελέγχου όπως:

- διεξοδικό έλεγχο των στοιχείων που αναφέρουν οι υπάλληλοι στα βιογραφικά τους,
- κατάλληλη εκπαίδευση των στελεχών και του προσωπικού της τράπεζας για την πρόληψη της απάτης,
- θέσπιση κώδικα συμπεριφοράς και ηθικής του προσωπικού και της διοίκησης,
- ενσωμάτωση στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου ειδικών μηχανισμών ανίχνευσης απατών,<sup>117</sup>
- μηχανισμούς πληροφόρησης των ανώτατων στελεχών, της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης ή και της Επιτροπής Ελέγχου, για τυχόν αντικανονικές ή αντιδεοντολογικές ενέργειες του προσωπικού ή στελεχών, οι οποίοι θα διασφαλίζουν την ανωνυμία του καταγγέλλοντος (whistle-blowing information).<sup>118</sup>

Επίσης σχετικά με το οικονομικό έγκλημα, συχνά παρουσιάζονται και τα γνωστά προβλήματα της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας. Σχετικά με την πτυχή αυτή, πρέπει να λαμβάνονται ειδικά μέτρα ελέγχου από τις τράπεζες. Έτσι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μιας τράπεζας πρέπει να περιλαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα και διαδικασίες, για τον εντοπισμό των συναλλαγών, οι οποίες δεν συνάδουν με την γνώση που έχει η τράπεζα για τον πελάτη και τη συναλλακτική του συμπεριφορά, τη διερεύνησή τους και την αναφορά τους, εφόσον απαιτείται, με κατάλληλη τεκμηρίωση και επάρκεια.

Τα προληπτικού χαρακτήρα μέτρα στον τομέα αυτό πρέπει να είναι προσαρμοσμένα στο μέγεθος και τη μορφή της τράπεζας. Ειδικότερα πρέπει να διασφαλίζουν:

- Την κατανόηση από τα στελέχη και τις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες, των κινδύνων, κατά κατηγορία πελατών και συναλλαγών ή και σε συνδυασμό τους, καθώς και της πολιτικής και των διαδικασιών που πρέπει να εφαρμόζονται.
- Την εφαρμογή κριτηρίων αποδοχής της συμβατικής σχέσης με τον πελάτη, την ταξινόμηση των πελατών κατά βαθμίδα κινδύνου και στη συνέχεια την παρακολούθηση της σχέσης αυτής.
- Την προσαρμογή της εκπαίδευσης των εξουσιοδοτημένων υπαλλήλων προς τις εκάστοτε νέες συνθήκες και πρακτικές.<sup>119</sup>

Πέρα όμως από τα παραπάνω μέτρα ελέγχου, καταλυτικό ρόλο διαδραματίζει η Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης, καθώς με αιφνιδιαστικούς ελέγχους μπορεί να δημιουργεί την αίσθηση στο προσωπικό ότι διαρκώς ελέγχεται. Οι έλεγχοι αυτοί, πρέπει να διενεργούνται από κατάλληλη, εξειδικευμένη ομάδα εσωτερικών ελεγκτών, η οποία μέσω των ειδικών αυτών ελέγχων θα παρακολουθεί την εφαρμογή και αποτελεσματικότητα των μηχανισμών της διοίκησης για την πρόληψη του οικονομικού εγκλήματος. Οι εσωτερικοί ελεγκτές αξιολογούν στοιχεία και διερευνούν περιστατικά βάσει ενδείξεων, που αντλούνται από τους υπόλοιπους

---

<sup>117</sup> Τέτοιοι μηχανισμοί μπορεί να είναι: εξειδικευμένες τεχνικές βασιζόμενες σε μηχανογραφικά προγράμματα, ανάλυση δεδομένων ή εξακρίβωση διαφαινόμενων τάσεων, μέθοδοι διαρκούς παρακολούθησης, συγκεκριμένες προειδοποιητικές ενδείξεις για πιθανές αντικανονικές ενέργειες που χρειάζονται διερεύνηση.

<sup>118</sup> Για την αποτελεσματική λειτουργία και οργάνωση των μηχανισμών πληροφόρησης αυτού του είδους, βλ. Murdock Hernan (2003), pages 57-61.

<sup>119</sup> Πράξη Διοικητή 2577/9.3.2006, Μέρος II, ενότητα 14.3.

ελέγχους, και σε περιπτώσεις εντοπισμού απατών ή παράνομων δραστηριοτήτων λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα.<sup>120</sup>

## **Β' ΜΕΡΟΣ: ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ.**

### 3. ΠΗΓΕΣ ΔΙΚΑΙΟΥ

#### 3.1 Διεθνή Πρότυπα

Τα πρότυπα κατέχουν σημαντικό ρόλο στο πεδίο του εσωτερικού ελέγχου καθώς συντελούν στην ανύψωση του επαγγέλματος και την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών από τους ελεγκτές. Πρότυπα για τον εσωτερικό έλεγχο συντάσσονται, τόσο σε εθνικό επίπεδο,<sup>121</sup> όσο και σε διεθνές<sup>122</sup>.

Τα διεθνή πρότυπα δημιουργήθηκαν κυρίως για να εξαλείψουν τις μεγάλες διαφορές που παρατηρούνταν διεθνώς σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο, και αφορούσαν, ανάμεσα σε άλλα, θέματα όπως: η ανεξαρτησία, η εσωτερική δομή, η οργάνωση και διενέργεια της εργασίας.<sup>123</sup>

Σκοπός των προτύπων για τον εσωτερικό έλεγχο είναι:

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

Ωστόσο, και παρά την αδιαμφισβήτητα θετική συνεισφορά τους, προβληματισμοί που ενδέχεται να δημιουργούνται σε σχέση με τα διεθνή πρότυπα, έχουν κυρίως να κάνουν με θέματα όπως: το κατά πόσο τα πρότυπα αυτά μπορούν να εφαρμόζονται διεθνώς, λαμβάνοντας υπόψη τον προαιρετικό χαρακτήρα τους, τις τοπικές ιδιαιτερότητες, τα προβλήματα μετάφρασης, καθώς και το κατά πόσο μπορούν τα πρότυπα αυτά να εφαρμόζονται σε μικρότερες επιχειρήσεις, εφόσον η σχέση παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου, με το κόστος αυτής, είναι ανάλογη<sup>124</sup>

Παρά τους παραπάνω περιορισμούς των διεθνών προτύπων, τα τελευταία αποτελούν σημείο αναφοράς για τις επιχειρήσεις σχετικά με την οργάνωση/

<sup>120</sup> Πάσχας Ι. Γεώργιος (2004), σελ. 35.

<sup>121</sup> Οι ΗΠΑ είναι το πρώτο κράτος όπου συντάχθηκαν τέτοιου είδους πρότυπα. Ακολούθησαν και άλλα. Στην Αγγλία για παράδειγμα, το Auditing Practices Board (APB), έχει καθιερώσει πρότυπα, τα οποία είναι εφαρμόσιμα από όλες τις ελεγκτικές εταιρείες της χώρας. βλ. Pickett K.H. Spencer (1997), σελ. 45. Στην Ελλάδα έχει ιδρυθεί από το 1985 το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, το οποίο βέβαια είναι ο διαπιστευμένος φορέας στην Ελλάδα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών των Η.Π.Α. και συνδεδεμένο μέλος αυτού. Επίσης είναι ενεργό μέλος της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας Ινστιτούτων Εσωτερικού Ελέγχου. Το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών δεν έχει προς το παρόν συντάξει πρότυπα άλλα ακολουθεί αυτά του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. βλ. δικτυακό τόπο του Ελληνικού Ινστιτούτου: [www.hiia.org](http://www.hiia.org)

<sup>122</sup> Κυρίως από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. βλ. παρακάτω υποκεφάλαιο 3.2.

<sup>123</sup> Φίλος Λ. Ιωάννης (2000), σελ. 45.

<sup>124</sup> Pickett K.H. Spencer (1997), σελ. 49.

λειτουργία της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου. Ο πλέον σημαντικός φορέας σε διεθνές επίπεδο για την προαγωγή προτύπων σχετικά με τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου, είναι το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, του οποίου τα πρότυπα αποτελούν τη βάση στην οποία στηρίζεται η διεθνής βιβλιογραφία.

Επιπλέον, και ειδικότερα σε σχέση με τις τράπεζες, η Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία, έχει προχωρήσει την έκδοση εκθέσεων, σχετικά με τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και τον εσωτερικό έλεγχο των τραπεζών, προάγοντας βασικές αρχές και κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τα θέματα αυτά.

### 3.2 Το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ( Institute of Internal Auditors- IIA), ιδρύθηκε το 1941, και αποτελεί μια διεθνή επαγγελματική ένωση εσωτερικών ελεγκτών, με περισσότερα από 117.000 μέλη από όλο τον κόσμο. Εδρεύει στην πόλη Altamonte Springs των Ηνωμένων Πολιτειών.<sup>125</sup> Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών έχει αναγνωριστεί ως ο επαγγελματικός ηγέτης του εσωτερικού ελέγχου στην πιστοποίηση, εκπαίδευση, έρευνα και τεχνολογική καθοδήγηση.

Αποστολή του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών είναι η παροχή δυναμικής καθοδήγησης στο διεθνές επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου, προωθώντας επαγγελματικά πρότυπα, καλές πρακτικές και ανυψώνοντας το κύρος του επαγγέλματος. Παράλληλα, παρέχει επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στα μέλη του, παρέχοντας πιστοποιητικά.

Το έργο του, θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς τα πρότυπα και οι καθοδηγήσεις που εκδίδει, είναι απόρροια ανταλλαγής απόψεων και εμπειριών από εσωτερικούς ελεγκτές από όλο τον κόσμο.

Στα πλαίσια της αποστολής του, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, έχει δημοσιεύσει και καθιερώσει πέντε γενικά πρότυπα αναφορικά με τις εξής πτυχές του επαγγέλματος: ανεξαρτησία, επαγγελματική ικανότητα, αποστολή και εύρος του εσωτερικού ελέγχου, διενέργεια του ελεγκτικού έργου και διοίκηση της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης. Τα πρότυπα αυτά υποδιαιρούνται περαιτέρω σε άλλα εικοσιπέντε.<sup>126</sup>

Τα πρότυπα αυτά έγιναν επίσημα αποδεκτά στη Διεθνή Συνδιάσκεψη του Ινστιτούτου το 1987 στο Σαν Φρανσίσκο, και η υιοθέτησή τους αποτελεί ορόσημο στην προαγωγή και ολοκλήρωση του επαγγελματισμού της επιστήμης και πρακτικής του εσωτερικού ελέγχου. Η πρακτική που ακολουθεί το Ινστιτούτο αναφορικά με τις τροποποιήσεις των προτύπων, είναι η έκδοση δηλώσεων (statements) και επεξηγήσεων (annotations).<sup>127</sup>

Τα πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών απευθύνονται τόσο στους εσωτερικούς ελεγκτές όσο και στα ανώτερα στελέχη της διοίκησης και στο εξωτερικό περιβάλλον που ενδιαφέρεται να αξιολογεί το έργο του εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης. Οι μεν πρώτοι, μπορούν να τα χρησιμοποιούν ως οδηγό κατά τη διενέργεια του έργου τους, ενώ η διοίκηση και το εξωτερικό περιβάλλον, ως μέτρο

<sup>125</sup> Για τη σύνθεση και τα μέλη του Ινστιτούτου βλ. [http://www.theiia.org/index.cfm?doc\\_id=266](http://www.theiia.org/index.cfm?doc_id=266)

<sup>126</sup> Τα πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών είναι αριθμημένα σε σειρά από το 100 έως το 500 (100, 110, 120, 200, 210, 220 κ.ο.κ.). βλ. Pickett K.H. Spencer (1997), σελ. 43 καθώς και Dunn John (1996), σελ. 274.

<sup>127</sup> Φίλος Α. Ιωάννης (2000), σελ. 45.

σύγκρισης για την εκτίμηση του ρόλου και της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών ελέγχων.<sup>128</sup>

### 3.3 Η Επιτροπή της Βασιλείας

#### 3.3.1 Γενικά Στοιχεία

Η Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία (Basel Committee on Banking Supervision, στο εξής «Επιτροπή της Βασιλείας» ), αποτελεί ένα διεθνή φορέα που συστάθηκε το 1974 από τους Διοικητές των κεντρικών τραπεζών της Ομάδας των 10 ( Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Η.Π.Α., Ιαπωνία, Ιταλία, Καναδάς, Ολλανδία και Σουηδία), της Ελβετίας και του Λουξεμβούργου<sup>129</sup>, στα πλαίσια της Τράπεζας Διεθνών Διακανονισμών (Bank of International Settlements)<sup>130</sup>, η οποία και παρέχει στο φορέα αυτό γραμματειακή υποστήριξη. Εδρεύει στη Βασιλεία της Ελβετίας.

Η Επιτροπή της Βασιλείας, στη σύνθεση της οποίας συμμετέχουν οι κεντρικές τράπεζες των παραπάνω κρατών και οι τραπεζικές εποπτικές αρχές αυτών, εφόσον η κεντρική τράπεζα δεν έχει την αποκλειστική αρμοδιότητα για την άσκηση προληπτικής εποπτείας των τραπεζών,<sup>131</sup> σκοπό έχει:

- Να συμβάλλει στη διασφάλιση της σταθερότητας του διεθνούς τραπεζικού συστήματος,
- Να διασφαλίσει συνθήκες ανταγωνιστικής ισότητας, αναφορικά με το εποπτικό καθεστώς, μεταξύ των διεθνών τραπεζών που εδρεύουν στα κράτη – μέλη αυτής, καθώς και ανάμεσα στις διεθνείς τράπεζες και τις διεθνείς επιχειρήσεις παροχής επενδυτικών υπηρεσιών που εδρεύουν στα κράτη – μέλη της.
- Να επεξεργάζεται κανόνες και να διατυπώνει θέσεις για άλλα θέματα που αφορούν τη λειτουργία του διεθνούς τραπεζικού συστήματος.<sup>132</sup>

Η Επιτροπή της Βασιλείας δεν αποτελεί διεθνή οργανισμό ούτε και τραπεζική εποπτική αρχή, δε διαθέτει καταστατικό ούτε κανονισμό λειτουργίας. Θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι μια *de facto* διεθνής οργάνωση χωρίς νομική προσωπικότητα.<sup>133</sup> Παρόλα αυτά, η συμβολή της είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς το έργο της αποτελεί οδηγό και υιοθετείται τόσο από πολλές μη συμμετέχουσες σε

<sup>128</sup> Για μια μεταφρασμένη παρουσίαση των σημαντικότερων σημείων από τα εν λόγω Πρότυπα βλ. *ibid.*, σελ. 48-68.

<sup>129</sup> Από το 2001 συμμετέχει και η Ισπανία.

<sup>130</sup> Η Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών είναι ένας διεθνής οικονομικός οργανισμός, που προωθεί τη διεθνή νομισματική συνεργασία, παρέχει συνδρομή στις εθνικές κεντρικές τράπεζες για τη διαχείριση των νομισματικών τους μεγεθών και τη διευκόλυνση των διεθνών χρηματοπιστωτικών συναλλαγών. Η Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών, παρέχει γραμματειακή υποστήριξη σε αρκετούς φορείς που έχουν συσταθεί στα πλαίσια της νέας αρχιτεκτονικής του διεθνούς χρηματοπιστωτικού συστήματος. Ανάμεσα σε αυτούς τους φορείς μπορούν να αναφερθούν: η Διεθνής Ένωση Ασφαλιστικών Εποπτικών Αρχών (IAIS), η Επιτροπή Συστημάτων Πληρωμών και Διακανονισμού (CPSS), η Επιτροπή για το Παγκόσμιο Χρηματοπιστωτικό Σύστημα (CGFS). βλ. δικτυακό τόπο του οργανισμού [www.bis.org](http://www.bis.org).

<sup>131</sup> Την πρακτική των ανεξάρτητων εποπτικών αρχών, συναντάμε στις περισσότερες χώρες που συμμετέχουν στην Επιτροπή της Βασιλείας, με εξαίρεση την Ισπανία και την Ολλανδία, όπου τα εποπτικά καθήκοντα των τραπεζών έχουν αποκλειστικά οι κεντρικές τράπεζες αυτών. βλ. Στεφάνου Κ. – Γκόρτσος Χρ. (2005), σελ. 261-262.

<sup>132</sup> Για μια αναλυτική εξέταση των στόχων της Επιτροπής της Βασιλείας βλ. *ibid.*, σελ. 260-272.

<sup>133</sup> Γκόρτσος Βλ. Χρήστος (2003a), σελ. 47.

αυτήν εποπτικές αρχές, όσο και από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα κατά τη διαμόρφωση του κοινοτικού τραπεζικού κανονιστικού πλαισίου.<sup>134</sup>

Τα μέσα που χρησιμοποιεί για την υλοποίηση του στόχου της, είναι κυρίως η έκδοση εκθέσεων, που περιέχουν τις απόψεις της, κανόνες, αρχές και πρότυπα σχετικά με διάφορα θέματα, καθώς και η δημιουργία και καθιέρωση ενός άτυπου παγκόσμιου φόρουμ συνεργασίας και συζήτησης τόσο με τρίτες χώρες που δε συμμετέχουν στη σύνθεσή της όσο και με άλλες περιφερειακές ενώσεις τραπεζικών εποπτικών αρχών.<sup>135</sup>

Από την ίδρυσή της, μέχρι και σήμερα η Επιτροπή της Βασιλείας έχει εκδώσει δεκάδες εκθέσεις, που καλύπτουν εύρος τραπεζικών θεμάτων. Ανάμεσα σε αυτά μπορούν να αναφερθούν:

- Διασυνοριακή συνεργασία μεταξύ των εποπτικών αρχών ( Κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ εποπτικών αρχών, συνεργασία και ανταλλαγή πληροφοριών κ.α.),<sup>136</sup>
- Μέθοδοι προληπτικής εποπτείας τραπεζών ( Εποπτεία κεφαλαιακής επάρκειας, εσωτερικός έλεγχος και εξωτερικός έλεγχος),<sup>137</sup>
- Διαχείριση κινδύνων,<sup>138</sup>
- Υποβολή στοιχείων από τις τράπεζες στις εποπτικές αρχές,<sup>139</sup>
- Βασικές αρχές για την άσκηση προληπτικής εποπτείας,<sup>140</sup>
- Συμπληρωματική προληπτική εποπτεία χρηματοπιστωτικών ομίλων ετερογενών δραστηριοτήτων,<sup>141</sup>
- Διαφάνεια των συναλλαγών και Εταιρική διακυβέρνηση,<sup>142</sup>
- Λογιστική απεικόνιση τραπεζικών συναλλαγών,<sup>143</sup>
- Πρόληψη της χρήσης του τραπεζικού ζητήματος για τη νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες ενέργειες και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας,<sup>144</sup>
- Αντιμετώπιση του μηχανογραφικού προβλήματος του έτους 2000.<sup>145</sup>

<sup>134</sup> Στεφάνου Κ. – Γκόρτσος Χρ. (2005), σελ. 261.

<sup>135</sup> Τέτοιες ενώσεις αποτελούν ανάμεσα σε άλλες: η Offshore Group of Banking Supervisors, η Caribbean Group of Banking Supervisors, η Arab Committee on Banking Supervision, η West and Central African Group of Banking Supervisors.

<sup>136</sup> Εκθέσεις της Επιτροπής της Βασιλείας για τη θεματική αυτή είναι, ανάμεσα σε άλλες: “Principles for the supervision of banks’ foreign establishments”, May 1983. “Information flows between banking supervisory authorities”, April 1990.

<sup>137</sup> Ενδεικτικά αναφέρονται: “The New Basel Capital Accord”, June 2004. “The relation between banking supervisors and banks’ external auditors”, January 2002.

<sup>138</sup> Ενδεικτικά αναφέρονται: “Principles for the management of credit risk”, September 2000, “Measuring and controlling large credit exposures”, January 1991.

<sup>139</sup> Ενδεικτικά αναφέρονται: “Framework for supervisory information about derivatives activities of banks and securities firms”, May 1995, “Supervisory information framework for derivatives and trading activities”, September 1998.

<sup>140</sup> Ενδεικτικά αναφέρονται: “Core principles for effective banking supervision”, September 1997, “The core principles methodology”, October 1999.

<sup>141</sup> Ενδεικτικά αναφέρονται: “The supervision of financial conglomerates”, July 1995 και “Risk concentrations principles”, December 1999.

<sup>142</sup> Ενδεικτικά αναφέρονται: “Recommendations for public disclosure of trading and derivatives activities of banks and securities firms”, October 1999 και “Best practices for credit risk disclosures”, September 2002.

<sup>143</sup> Ενδεικτικά αναφέρονται: “Basel Committee review of international accounting standards”, April 2000 και “Supervisory guidance on the use of the fair value option by banks under international financial reporting standards”, July 2005.

<sup>144</sup> Ενδεικτικά αναφέρονται: “Consolidates KYC( Know Your Customer) risk management”, October 2004, και “Prevention of criminal use of the banking system for the purpose of money-laundering”, December 1988.

### 3.3.2 Οι Εκθέσεις για τον Εσωτερικό Έλεγχο

Η Επιτροπή της Βασιλείας έχει ασχοληθεί, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, και με τη θεματική του εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών. Αφορμή στάθηκε η εμπειρία που αντλήθηκε από τις εποπτικές αρχές σε συνέχεια της πτώχευσης της βρετανικών συμφερόντων διεθνούς τράπεζα Baring Bank.<sup>146</sup> Σε συνεργασία με το Συμβούλιο Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (IASB)<sup>147</sup> και τη Διεθνή Ομοσπονδία Λογιστών (IFAC)<sup>148</sup>, έχει ασχοληθεί διεξοδικά με το θέμα της επάρκειας των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών και έχει εκδώσει σειρά από εκθέσεις.<sup>149</sup>

Πολύ σημαντική, ανάμεσα σε άλλες θεωρείται η έκθεση που εκδόθηκε το Σεπτέμβριο του 1998 με τίτλο «*Framework for internal control systems in banking organizations*»<sup>150</sup>, και η οποία αποτελεί ένα συνολικό πλαίσιο σχετικά με τα συστατικά στοιχεία ενός ολοκληρωμένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου, την αξιολόγηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου από τις εποπτικές αρχές καθώς και το ρόλο των εξωτερικών ελεγκτών. Σημαντική είναι επίσης η έκθεση του Αυγούστου του 2002 με τίτλο «*Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors*» η οποία εξετάζεται στη συνέχεια.<sup>151</sup>

Σχετικές με τη θεματική εκθέσεις και δημοσιεύσεις της Επιτροπής είναι επίσης οι εξής:

- «*Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors, a survey*».<sup>152</sup>
- «*The audit of international commercial banks*».<sup>153</sup>

Επίσης συναφής με τη θεματική του εσωτερικού ελέγχου είναι η έκθεση σχετικά με τις αρχές που οφείλουν να διέπουν την εταιρική διακυβέρνηση των τραπεζών, «*Enhancing corporate governance in banking organization*»<sup>154</sup>, καθώς και η νεότερη έκθεση σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση «*Enhancing corporate governance for banking organization*» που εξέδωσε η Επιτροπή τον Φεβρουάριο 2006. Αναφορές στον εσωτερικό έλεγχο συναντάμε και σε εκθέσεις όπως : «*Compliance and the*

---

<sup>145</sup> Ενδεικτικά αναφέρονται: “*The year 2000- A challenge for financial Institutions and banks supervisors*”, September 1997 και “*Year 2000- Cross- border communications between Supervisors during the Millennium period*”, September 1999.

<sup>146</sup> Για το περιστατικό αυτό βλ. αναλυτικά Παράρτημα της παρούσας εργασίας.

<sup>147</sup> Το Συμβούλιο Διεθνών Λογιστικών Προτύπων αποτελεί τη διεθνή επαγγελματική ένωση που σε περιοδική βάση εκδίδει τα διεθνή λογιστικά πρότυπα (34 έως σήμερα), και που απευθύνονται κυρίως στις επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες σε οργανωμένες αγορές, κατά τη σύνταξη των ενοποιημένων οικονομικών τους καταστάσεων. Ιδρύθηκε το 1973 και εδρεύει στο Λονδίνο. βλ. Στεφάνου Κ. – Γκόρτσος Χρ. (2005), σελ. 227.

<sup>148</sup> Η Διεθνή Ομοσπονδία Λογιστών αποτελεί επίσης έναν ιδιωτικό επαγγελματικό οργανισμό. Ιδρύθηκε το 1977, εδρεύει στη Νέα Υόρκη και στη σύνθεση του συμμετέχουν εθνικές λογιστικές ενώσεις από 113 χώρες. Η Διεθνή Ομοσπονδία Λογιστών εκδίδει σε περιοδική βάση διεθνή πρότυπα αναφορικά κυρίως με τον εξωτερικό έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων των εισηγμένων επιχειρήσεων. βλ. *ibid*, σελ. 223.

<sup>149</sup> *Ibid*, σελ. 279-280.

<sup>150</sup> Σχετικά με την έκθεση αυτή, βλ Κεφάλαιο 4.1 της παρούσας εργασίας.

<sup>151</sup> Σχετικά με την έκθεση αυτή, βλ Κεφάλαιο 4.2 της παρούσας εργασίας.

<sup>152</sup> August 2002.

<sup>153</sup> February 1990.

<sup>154</sup> September 1996.

*compliance function in banks*»,<sup>155</sup> «*The relationship between banking supervisors and banks' external auditor*»,<sup>156</sup> «*Internal confirmation procedures*». <sup>157</sup>

Τέλος, σημαντικές αναφορές συναντάμε και στο δεύτερο πυλώνα του νέου πλαισίου για την κεφαλαιακή επάρκεια, καθώς καθιερώνεται μια αυξημένη σημασία και χρησιμότητα του εσωτερικού ελέγχου, και των διαδικασιών εσωτερικής αξιολόγησης της κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών.<sup>158</sup>

### 3.3.3 Η Νομική Φύση των Εκθέσεων.

Το κύριο μέσο που χρησιμοποιεί η Επιτροπή της Βασιλείας, για την υλοποίηση των στόχων της, είναι όπως είπαμε παραπάνω, η έκδοση εκθέσεων, οι οποίες εκφράζουν τις θέσεις της, μέσα από τα πρότυπα, τους κανόνες και τις βασικές αρχές που αυτές περιέχουν.<sup>159</sup> Καθώς όμως η Επιτροπή της Βασιλείας αποτελεί ένα διεθνή φορέα χωρίς νομική προσωπικότητα, το περιεχόμενο των εκθέσεων της, δε μπορεί να έχει δεσμευτικό χαρακτήρα για τα μέλη της, και ακόμη περισσότερο για τα κράτη που δε συμμετέχουν στη σύνθεσή της.

Επομένως, οι θέσεις που αποτυπώνονται στις εκθέσεις της Επιτροπής της Βασιλείας έχουν προαιρετικό χαρακτήρα, και η τελευταία ενεργεί με την πεποίθηση ότι οι αρχές των κρατών που συμμετέχουν στη σύνθεσή της, θα φροντίσουν για την υιοθέτηση των κανόνων αυτών, και την ενσωμάτωσή τους στο εσωτερικό δίκαιο.

Πρόκειται επομένως, για κανόνες και πρότυπα ήπιου διεθνούς δικαίου (soft law), που σκοπό έχουν να βοηθήσουν στο διεθνή συντονισμό και την εναρμόνιση, παρέχοντας κατευθυντήριες γραμμές και προτάσεις για βέλτιστες πρακτικές από τις νομισματικές και εποπτικές αρχές των κρατών.

Για την επιτυχή προώθηση και χρήση των πρωτοβουλιών της, η Επιτροπή της Βασιλείας υποβάλλει περιοδικά εκθέσεις στην Επιτροπή Διοικητών των κεντρικών τραπεζών των κρατών μελών του G-10, ζητώντας τη δέσμευση των τελευταίων για την υιοθέτηση των κανόνων που αποτυπώνονται στις εκθέσεις της.<sup>160</sup>

Πάντως, παρά τον νομικά προαιρετικό χαρακτήρα του, το περιεχόμενο των εκθέσεων της Επιτροπής της Βασιλείας υιοθετείται, εκτός από τα κράτη μέλη που την απαρτίζουν, και από σημαντικό αριθμό κρατών διεθνώς. Επιπλέον καθοριστική επίδραση έχει το έργο της Επιτροπής της Βασιλείας τόσο σε περιφερειακό επίπεδο (ενιαία τραπεζική αγορά), όσο και διεθνώς (Διεθνές Νομισματικό Ταμείο).

Σχετικά με το πρώτο, η διαμόρφωση του ευρωπαϊκού κανονιστικού πλαισίου για την τραπεζική αγορά, έχει επηρεαστεί σημαντικά και συνεχίζει να επηρεάζεται, από τις εκθέσεις της Επιτροπής της Βασιλείας, και ιδιαίτερα αυτές που αφορούν τους κανόνες προληπτικής εποπτείας και την κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών.

Όσον αφορά στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, τα τελευταία χρόνια, πολλοί από τους κανόνες που περιέχονται στις εκθέσεις της Επιτροπής της Βασιλείας, αποτελούν αντικείμενο παρακολούθησης από αυτό, ως προς την ενσωμάτωσή τους στο εθνικό

<sup>155</sup> April 2005.

<sup>156</sup> January 2002.

<sup>157</sup> February 1984.

<sup>158</sup> Για τη θεματική αυτή βλ. Υποκεφάλαιο 4.5 της παρούσας εργασίας.

<sup>159</sup> Συγκεκριμένα η επεξεργασία των θέσεων που περιέχονται στις εκθέσεις, γίνεται από διάφορες εξειδικευμένες τεχνικές ομάδες, όπως είναι η Capital Group, η Models Task Force, η Research Task Force κ.α. βλ. Στεφάνου Κ. – Γκόρτσος Χρ. (2005), σελ.260.

<sup>160</sup> *Ibid*, σελ. 260.

δίκαιο, όταν το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο προβαίνει στη χρηματοδοτική ενίσχυση των κρατών μελών του, που παρουσιάζουν προβλήματα στο ισοζύγιο πληρωμών τους.<sup>161</sup>

## 4. ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΕΚΘΕΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΤΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΑΣ.

### 4.1 Πλαίσιο για τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών

#### 4.1.1 Γενικά

Οι εκθέσεις που είχε δημοσιεύσει νωρίτερα η Επιτροπή της Βασιλείας, περιελάμβαναν αναφορές για τα μέτρα ελέγχου που είχαν αποτελέσματα σε συγκεκριμένους τομείς των τραπεζικών δραστηριοτήτων, όπως ο κίνδυνος επιτοκίου, οι εμπορικές δραστηριότητες και οι δραστηριότητες παραγώγων. Αντιθέτως το πλαίσιο για τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου των τραπεζικών οργανισμών,<sup>162</sup> που εξέδωσε η Επιτροπή<sup>163</sup> το 1998 (στο εξής Έκθεση του 1998) αποτελεί ένα πλαίσιο, το οποίο μπορούν να χρησιμοποιούν τόσο οι τράπεζες, ως οδηγό κατά το σχεδιασμό και ανάπτυξη των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου τους, όσο και οι εποπτικές αρχές κατά την αποτίμηση των μέτρων εσωτερικού ελέγχου που αφορούν όλες τις εντός και εκτός ισολογισμού δραστηριότητες των τραπεζών και των τραπεζικών ομίλων.<sup>164</sup>

Σύμφωνα με την Επιτροπή, ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί μια σημαντική συνιστώσα της τραπεζικής διοικητικής και ένα θεμέλιο για την ασφαλή και υγιή διαχείριση των τραπεζών. Ένα σύστημα που αποτελείται από ισχυρά μέτρα ελέγχου, μπορεί να βοηθήσει μια τράπεζα να διαβεβαιώσει ότι οι σκοποί της θα πραγματοποιηθούν, ότι θα επιτύχει μακροπρόθεσμους κερδοφόρους στόχους, και θα διατηρεί αξιόπιστες οικονομικές και διοικητικές πρακτικές. Ένα τέτοιο σύστημα μπορεί επίσης να βοηθήσει μια τράπεζα να επιβεβαιώνει ότι συμμορφώνεται με τους νόμους και κανονισμούς καθώς επίσης με τις αρχές, τους εσωτερικούς κανόνες και διαδικασίες, και έτσι να μειώσει τον κίνδυνο απροσδόκητης απώλειας της φήμης της.

Επομένως, η έκθεση του 1998 δεν εστιάζει σε συγκεκριμένους τομείς και δραστηριότητες μιας τραπεζικής επιχείρησης. Περιγράφει γενικά τα ουσιώδη στοιχεία ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, σχεδιασμένα με βάση την εμπειρία σε κράτη-μέλη, και σε αρχές βασισμένες σε προηγούμενες εκθέσεις της Επιτροπής. Η ακριβής εφαρμογή εξαρτάται από τη φύση, την πολυπλοκότητα και τους κινδύνους των δραστηριοτήτων της εκάστοτε τράπεζας.

Περιγράφονται μια σειρά από αρχές για τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών, οι οποίες προορίζονται να είναι γενικής εφαρμογής και τις οποίες οι εποπτικές αρχές θα πρέπει να χρησιμοποιούν για την αποτίμηση των δικών τους

<sup>161</sup> Γκόρτσος Βλ. Χρήστος (2003a), σελ.71.

<sup>162</sup> Basel Committee on Banking Supervision, (1998), “*Framework for internal control systems in banking organizations*”, September.

<sup>163</sup> Συγκεκριμένα τις θέσεις που αποτυπώνονται στην έκθεση αυτή επεξεργάστηκε το Risk Management Sub-group της Επιτροπής της Βασιλείας.

<sup>164</sup> *Ibid*, Introduction, par.5.

εποπτικών μεθόδων και διαδικασιών με τις οποίες ελέγχουν τον τρόπο που οι τράπεζες δομούν τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου.<sup>165</sup>

Η Επιτροπή παρέχει ιστορικές πληροφορίες στην ενότητα I, καθορίζει τους στόχους και το ρόλο των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στην ενότητα II, και παραθέτει στην ενότητα III και IV δεκατρείς αρχές προς τις τραπεζικές εποπτικές αρχές, για εφαρμογή κατά τον έλεγχο των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών. Υπάρχουν επίσης, και δύο Παραρτήματα, στο πρώτο από τα οποία παραθέτονται κάποιες σχετικές παραπομπές και στο Παράρτημα II περιέχονται εποπτικά μαθήματα παρμένα από αποτυχίες των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στο παρελθόν.

#### 4.1.2 Ιστορικό

Η Επιτροπή της Βασιλείας εξετάζοντας πρόσφατα τραπεζικά προβλήματα προσπάθησε να εντοπίσει τις βασικές αιτίες των ανεπαρκειών των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Τα προβλήματα που εντοπίστηκαν ενίσχυσαν τη σημασία της υπέρβασης των διευθυντικών στελεχών των τραπεζών, της διοίκησης, των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, και οι τραπεζικές εποπτικές αρχές εστίασαν περισσότερο την προσοχή τους στην ενδυνάμωση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου αποτιμώντας συνεχώς την αποτελεσματικότητά τους. Αρκετά πρόσφατα περιστατικά κατέδειξαν πως ανεπαρκείς εσωτερικοί έλεγχοι μπορούν να προκαλέσουν σημαντικές απώλειες στις τράπεζες.

Οι τύποι των αδύναμων μέτρων ελέγχου που τυπικά εμφανίζονται σε προβληματικές περιπτώσεις τραπεζών, μπορούν να καταταχθούν σε πέντε κατηγορίες:

- Έλλειψη επαρκούς διοικητικής επίβλεψης και υπευθυνότητας, και αποτυχία ανάπτυξης μια δυνατής αντίληψης ελέγχου μέσα στην τράπεζα,
- ανεπαρκής αναγνώριση και αποτίμηση των κινδύνων των βασικών τραπεζικών λειτουργιών, είτε αυτές είναι εντός είτε εκτός ισολογισμού,
- ανυπαρξία ή αποτυχία ανάπτυξης μιας βασικής δομής και μέτρων ελέγχου, όπως είναι ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων, εγκρίσεων, επικυρώσεων και επιθεωρήσεων των διαφόρων λειτουργιών,
- ανεπαρκής κυκλοφορία των πληροφοριών μεταξύ των επιπέδων διοίκησης μέσα στην τράπεζα, ιδίως στην ανοδική μετάδοση προβλημάτων,
- αναποτελεσματικά ή ανεπαρκή προγράμματα παρακολούθησης και ρύθμισης δραστηριοτήτων.<sup>166</sup>

#### 4.1.3 Οι στόχοι και ο ρόλος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Σύμφωνα με την εν λόγω έκθεση, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι ένα σύνολο μέτρων και διαδικασιών στο οποίο εμπλέκονται τόσο το διοικητικό συμβούλιο και η ανώτερη διοίκηση<sup>167</sup> όσο και όλα τα επίπεδα του προσωπικού. Δεν

<sup>165</sup> *Ibid*, Introduction, par. 3.

<sup>166</sup> *Ibid*, Chapter I, par. 2.

<sup>167</sup> Η Επιτροπή της Βασιλείας χρησιμοποιεί στις εκθέσεις της τους όρους Board of Directors και Senior Management, επιδιώκοντας να παρουσιάσει μια διοικητική δομή που αποτελείται από δύο νομικές

είναι μόνο μια διαδικασία ή πολιτική που εκτελείται σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, αλλά διεξάγεται συνεχώς σε όλα τα επίπεδα μιας τράπεζας. Το διοικητικό συμβούλιο και οι διευθυντές έχουν την αρμοδιότητα να καλλιεργούν την κατάλληλη κουλτούρα μέσα στην τράπεζα, για τη διευκόλυνση της λειτουργίας ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου και να ελέγχουν την αποτελεσματικότητα του σε συνεχή βάση. Πέρα όμως από τη διοίκηση, κάθε άτομο σε έναν οργανισμό θα πρέπει να συμμετέχει στη διαδικασία.

Η ανάπτυξη και λειτουργία επαρκών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου επιτελεί διάφορους σκοπούς. Οι κυριότεροι από αυτούς μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

1. αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων (εκτελεστικοί στόχοι),
2. αξιοπιστία, πληρότητα και επικαιρότητα των χρηματοοικονομικών και διοικητικών πληροφοριών (στόχοι πληροφόρησης) και
3. συμμόρφωση με τους εφαρμοζόμενους νόμους και κανονισμούς (στόχοι συμμόρφωσης).

*Οι εκτελεστικοί στόχοι των εσωτερικών μέτρων ελέγχων αναφέρονται στην αποτελεσματική και αποδοτική χρήση από την τράπεζα των στοιχείων του ενεργητικού της και των άλλων πηγών καθώς και στην προστασία της τράπεζας από ζημιές. Η λειτουργία των μέτρων ελέγχου σκοπό έχει να επιβεβαιώσει ότι το προσωπικό μέσα στην επιχείρηση εργάζεται ώστε να επιτύχει τους στόχους της με αποδοτικότητα και ακεραιότητα, χωρίς απροσδόκητο ή υπερβολικό κόστος ή χωρίς να θέτει άλλα συμφέροντα (όπως είναι το συμφέρον ενός εργαζομένου, πωλητή ή πελάτη) πάνω από αυτά της επιχείρησης.<sup>168</sup>*

*Οι πληροφοριακοί στόχοι αποβλέπουν στην προετοιμασία έγκαιρων, αξιόπιστων, κατάλληλων αναφορών που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων μέσα σε μια τράπεζα. Επίσης αποβλέπουν στην ανάγκη για αξιόπιστους ετήσιους λογαριασμούς, άλλες χρηματοοικονομικές καταστάσεις, χρηματοοικονομικές πληροφορίες και αναφορές προς τους μετόχους, τις εποπτικές αρχές και άλλα τρίτα μέρη. Οι πληροφορίες που λαμβάνονται από την ανώτερη διοίκηση, το διοικητικό συμβούλιο, τους μετόχους και τις εποπτικές αρχές, πρέπει να είναι επαρκώς αξιόπιστες και ακέραιες, ώστε να μπορούν οι αποδέκτες να βασιστούν στις πληροφορίες αυτές για τη λήψη αποφάσεων. Ο όρος αξιόπιστες, όταν αυτός αναφέρεται σε χρηματοοικονομικές καταστάσεις, αναφέρεται στην προετοιμασία των καταστάσεων οι οποίες πρέπει να παρουσιάζονται με σαφήνεια και να βασίζονται σε κατανοητές και ακριβώς προσδιορισμένες αρχές και παραδοχές.<sup>169</sup>*

*Οι στόχοι συμμόρφωσης αποβλέπουν στη διασφάλιση ότι όλες οι τραπεζικές επιχειρήσεις, συμμορφώνονται με τους εφαρμοσίμους νόμους και κανόνες, τις απαιτήσεις από τις εποπτικές αρχές, και τις πολιτικές και διαδικασίες της τράπεζας. Οι στόχοι συμμόρφωσης αποβλέπουν τελικά στην προστασία των προνομίων και της φήμης της τράπεζας.<sup>170</sup>*

---

κατασκευές, ανεξαρτήτως των κανονιστικών ιδιαιτεροτήτων που μπορεί να υφίστανται μεταξύ των διαφόρων χωρών αναφορικά με τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες αυτών. Στην παρούσα εργασία ο όρος Senior Management αποδίδεται ως ανώτερη διοίκηση ή ανώτατα διευθυντικά στελέχη.

<sup>168</sup> *Ibid*, Chapter II, par. 5.

<sup>169</sup> *Ibid*, Chapter II, par. 6.

<sup>170</sup> *Ibid*, Chapter II, par. 7.

#### 4.1.4 Βασικά αρχές

Στην έκθεση του 1998, τα βασικά στοιχεία που πρέπει να διακρίνουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου χωρίζονται σε πέντε μεγάλες κατηγορίες, στις οποίες αναφέρονται οι δώδεκα αρχές που θα αναλυθούν παρακάτω και που θα πρέπει να ακολουθούνται από τις τράπεζες και να εξετάζονται από τις εποπτικές αρχές κατά την αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας που εποπτεύουν. Οι κατηγορίες αυτές είναι οι εξής:

- διοικητική επίβλεψη και η καλλιέργεια του ελέγχου (αρχές 1<sup>η</sup> -3<sup>η</sup>)
- αναγνώριση του κινδύνου και η αποτίμηση (αρχή 4<sup>η</sup>)
- δραστηριότητες ελέγχου και ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων (αρχές 5<sup>η</sup> -6<sup>η</sup>)
- πληροφόρηση και επικοινωνία (αρχές 7<sup>η</sup> -9<sup>η</sup>)
- ρύθμιση των δραστηριοτήτων και η διόρθωση των ανεπαρκειών (αρχές 10<sup>η</sup> - 12<sup>η</sup>)

Τα προβλήματα που παρατηρήθηκαν σε πρόσφατα περιστατικά τραπεζών μπορούν να ευθυγραμμιστούν με αυτά τα πέντε αλληλοσχετιζόμενα στοιχεία. Η αποτελεσματική λειτουργία αυτών των στοιχείων είναι ουσιώδης για την ικανότητα της τράπεζας να εκπληρώσει τους ιδρυτικούς σκοπούς της και να διατηρήσει τη χρηματοοικονομική της βιωσιμότητα.

Επιπρόσθετα, η έκθεση του 1998 απαριθμεί μια 13<sup>η</sup> αρχή, η οποία αναφέρεται στην αποτίμηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου από τις εποπτικές αρχές.

Οι αρχές που απαριθμεί η Έκθεση, και που αναλύει ξεχωριστά την καθεμία, είναι, με τη σειρά που απαριθμούνται στην έκθεση, οι εξής:

#### ***Διοικητική επίβλεψη και η καλλιέργεια του ελέγχου***

##### *Διοικητικό συμβούλιο*

**Αρχή 1<sup>η</sup>** :*Το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να είναι υπεύθυνο για την έγκριση και την περιοδική αναθεώρηση των γενικών επιχειρησιακών στρατηγικών και των σημαντικών πολιτικών της τράπεζας. Θα πρέπει να κατανοεί τους βασικούς κινδύνους που διατρέχει η τράπεζα, να θέτει αποδεκτά επίπεδα γι' αυτούς τους κινδύνους και να διαβεβαιώνει ότι η ανώτερη διοίκηση λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για να προσδιορίσει, μετρήσει, ρυθμίσει και ελέγξει αυτούς τους κινδύνους. Πρέπει επίσης να διαβεβαιώνει ότι η ανώτερη διοίκηση παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Το διοικητικό συμβούλιο είναι τελικά υπεύθυνο να διαβεβαιώνει ότι ένα επαρκές και αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου έχει εδραιωθεί και διατηρείται.*

Το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να συμπεριλαμβάνει στις δραστηριότητες του :

- περιοδικές συζητήσεις με τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη όσον αφορά την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου,
- τη σύνταξη μια πλήρους έκθεσης αποτιμήσεων των ελέγχων που γίνονται από τη διοίκηση, τους εσωτερικούς ελεγκτές και τους εξωτερικούς ελεγκτές,
- περιοδικές προσπάθειες επιβεβαίωσης πως η διοίκηση έχει ταχέως ακολουθήσει τις υποδείξεις και τις ανησυχίες που έχουν εκφράσει οι ελεγκτές και οι εποπτικές αρχές για τις αδυναμίες στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και,

- περιοδικό απολογισμό της καταλληλότητας της τραπεζικής στρατηγικής και των ορίων των κινδύνων.<sup>171</sup>

Η σύσταση μιας Επιτροπής Ελέγχου, επιτρέπει τη λεπτομερή εξέταση των πληροφοριών και αναφορών χωρίς την ανάγκη της παρουσίας όλων των διευθυντών. Η Επιτροπή Ελέγχου είναι τυπικά υπεύθυνη να επιβλέπει τη διαδικασία κατάρτισης των χρηματοοικονομικών εκθέσεων και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Ως μέρος των δραστηριοτήτων της, η Επιτροπή Ελέγχου επιβλέπει τις δραστηριότητες και έρχεται σε άμεση επαφή με τη Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης της τράπεζας, καθώς και με τους εξωτερικούς ελεγκτές. Στα κράτη όπου υπάρχει αυτή η δυνατότητα, η Επιτροπή θα πρέπει να αποτελείται, εν μέρει ή εξ' ολοκλήρου, από κατάλληλους εξωτερικούς διευθυντές- μη εκτελεστικά μέλη.<sup>172</sup>

#### *Ανώτερη διοίκηση*

**Αρχή 2<sup>η</sup>** : Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή των στρατηγικών και πολιτικών που έχουν εγκριθεί από το διοικητικό συμβούλιο. Να αναπτύσσουν διαδικασίες προσδιορισμού, μέτρησης, ρύθμισης και ελέγχου των κινδύνων που αντιμετωπίζει μία τράπεζα. Θα πρέπει να οικοδομήσουν μια οργανική δομή η οποία να διαχωρίζει ξεκάθαρα τις αρμοδιότητες και τις εξουσίες, και να διαβεβαιώνουν ότι οι εξουσιοδοτημένες αρμοδιότητες εκτελούνται αποτελεσματικά. Να θέτουν κατάλληλα εσωτερικά μέτρα ελέγχου και να ρυθμίζουν την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Η ορθή λειτουργία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου βασικά εξαρτάται από την τεκμηριωμένη οργανική διάρθρωση, η οποία ορίζει σαφώς τις αρμοδιότητες και εξουσίες. Ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων θα πρέπει να διαβεβαιώνει πως δεν υπάρχουν κενά στο γενικό πλάνο αναφορών και ότι αποτελεσματικοί διοικητικοί έλεγχοι επεκτείνεται σε όλα τα επίπεδα της τράπεζας και τις διάφορες δραστηριότητές της.<sup>173</sup>

Είναι σημαντικό η ανώτερη διοίκηση να λαμβάνει μέτρα για να διαβεβαιώνει πως οι δραστηριότητες εκτελούνται από εξειδικευμένο προσωπικό που διαθέτει την απαραίτητη εμπειρία και τις τεχνικές ικανότητες. Η εκπαίδευση και οι ικανότητες του προσωπικού πρέπει τακτικά να αναβαθμίζονται. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να καθορίζει πολιτικές μισθών και προαγωγών που να ανταμείβουν τις κατάλληλες συμπεριφορές και να μειώνουν τα κίνητρα του προσωπικού να αγνοεί ή να παραμερίζει τους μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου.<sup>174</sup>

#### *Νοοτροπία ελέγχου*

**Αρχή 3<sup>η</sup>** : Το διοικητικό συμβούλιο και η ανώτερη διοίκηση έχουν την ευθύνη να προωθούν υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας και να αναπτύξουν μία κουλτούρα μέσα στον οργανισμό που δίνει έμφαση και επιδεικνύει σε όλα τα επίπεδα προσωπικού τη σημασία των εσωτερικών μέτρων ελέγχου. Όλο το προσωπικό σε έναν τραπεζικό οργανισμό πρέπει να κατανοήσει το ρόλο του στη λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και να ενασχοληθεί πλήρως με τη διαδικασία.

Σε μεγάλο βαθμό, η εφαρμογή των εσωτερικών μέτρων ελέγχου είναι ευθύνη όλων σε μια τράπεζα. Σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι παράγουν πληροφορίες που χρησιμοποιούνται στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου Ένα ουσιαστικό στοιχείο ενός ισχυρού συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι η αναγνώριση από όλους τους

<sup>171</sup> *Ibid*, Chapter III, par.11.

<sup>172</sup> *Ibid*, Chapter III, par.12.

<sup>173</sup> *Ibid*, Chapter III, par.14.

<sup>174</sup> *Ibid*, Chapter III, par.15.

εργαζόμενους της ανάγκης να εκτελούν τις αρμοδιότητές τους αποτελεσματικά και να μεταφέρουν στο κατάλληλο επίπεδο διοίκησης κάθε πρόβλημα στους χειρισμούς ή κάθε παράβαση πολιτικής ή παράνομη δράση που πέφτει στην αντίληψή τους. Αυτό μπορεί καλύτερα να επιτευχθεί όταν όλες οι διαχειριστικές διαδικασίες είναι ευκρινώς καταγραμμένες σε επίσημα έγγραφα τα οποία είναι διαθέσιμα σε όλο το προσωπικό.

Για την ενίσχυση των ηθικών αξιών, οι διοικήσεις των τραπεζών πρέπει να αποφεύγουν πολιτικές και πρακτικές οι οποίες ενδέχεται ακούσια να δημιουργήσουν κίνητρα ή θέλητρα για ανάρμοστες δραστηριότητες. Τα λεγόμενα, οι συμπεριφορές και οι δράσεις του διοικητού συμβουλίου και της ανώτερης διοίκησης επιδρούν στην ακεραιότητα, στην ηθική και σε άλλες πλευρές της τραπεζικής αντίληψης ελέγχου.<sup>175</sup>

Αν και η ύπαρξη μιας ισχυρής αντίληψης του εσωτερικού ελέγχου δεν εγγυάται ότι μία τράπεζα θα κατακτήσει τους στόχους της, η έλλειψη μιας τέτοιας αντίληψης παρέχει μεγαλύτερες πιθανότητες για λάθη που δεν ανιχνεύονται ή που μπορεί να επέλθουν.

### ***Αναγνώριση του κινδύνου και αποτίμηση***

**Αρχή 4<sup>η</sup>** : Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου απαιτεί οι ουσιαστικοί κίνδυνοι, που μπορούν να επιδράσουν αρνητικά στην επίτευξη των στόχων της τράπεζας, να αναγνωρίζονται και συνεχώς να αποτιμούνται. Η αναγνώριση και αποτίμηση αυτή θα πρέπει να καλύπτει όλους τους κινδύνους που αντιμετωπίζει μια τράπεζα και οι τραπεζικοί όμιλοι (οι οποίοι είναι: ο πιστωτικός κίνδυνος, ο κίνδυνος χώρας, ο κίνδυνος μεταφοράς, ο κίνδυνος επιτοκίου, ο κίνδυνος ρευστότητας, ο λειτουργικός κίνδυνος, ο νομικός κίνδυνος, ο κίνδυνος φήμης). Τα εσωτερικά μέτρα ελέγχου πρέπει τακτικά να αναθεωρούνται ώστε να στρέφονται κατάλληλα σε κάθε νέο ή και προηγούμενος ανεξέλεγκτο κίνδυνο.

Η αποτελεσματική αποτίμηση του κινδύνου, εντοπίζει και λαμβάνει υπόψη τόσο τους εσωτερικούς παράγοντες<sup>176</sup> όσο και τους εξωτερικούς παράγοντες<sup>177</sup> οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά στην πραγματοποίηση των στόχων της τράπεζας.

Η αποτίμηση του κινδύνου θα πρέπει να πραγματοποιείται σε επίπεδο ατομικής επιχείρησης αλλά και σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων, υποκαταστημάτων και θυγατρικών εταιρειών. Η αποτελεσματική αποτίμηση του κινδύνου κατευθύνεται τόσο στις μετρήσιμες, όσο και στις μη μετρήσιμες πτυχές των κινδύνων. Επίσης, καθώς κάποιοι κίνδυνοι είναι δυνατό να ελεγχθούν από την τράπεζα και άλλοι όχι, η τράπεζα θα πρέπει γι' αυτούς τους κινδύνους που είναι ελέγξιμοι να αξιολογήσει το εάν θα δεχθεί αυτούς τους κινδύνους ή το βαθμό που επιθυμεί να μετριάσει αυτούς τους κινδύνους μέσα από τις εσωτερικές διαδικασίες ελέγχου. Για τους κινδύνους που δε μπορούν να ελεγχθούν από την τράπεζα, η τελευταία πρέπει να αποφασίσει εάν θα τους δεχθεί, θα απαλλαγεί ή θα μειώσει τα επίπεδα επιχειρηματικής δραστηριότητας που αφορούν.<sup>178</sup>

---

<sup>175</sup> *Ibid*, Chapter III, par.16.

<sup>176</sup> Εσωτερικοί παράγοντες μπορεί να είναι η πολυπλοκότητα της δομής της επιχείρησης, η φύση των δραστηριοτήτων της τράπεζας, , οργανικές αλλαγές, η προσθήκη νέων εργαζομένων κ.α.

<sup>177</sup> Εξωτερικοί παράγοντες μπορεί να είναι οι κυμαινόμενες οικονομικές συνθήκες, μεταβολές στη αγορά και τεχνολογικές εξελίξεις.

<sup>178</sup> *Ibid*, Chapter III, par. 22.

## **Μέτρα ελέγχου και διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων**

**Αρχή 5<sup>η</sup>** : Τα εσωτερικά μέτρα ελέγχου πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα των καθημερινών δραστηριοτήτων μιας τράπεζας. Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου απαιτεί τη δημιουργία μιας κατάλληλης δομής ελέγχου, με δραστηριότητες ελέγχου καθορισμένες σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης. Αυτό πρέπει να περιλαμβάνει: υψηλού επιπέδου επιθεωρήσεις, κατάλληλα μέτρα ελέγχου για τα διάφορα τμήματα ή τους διάφορους τομείς, φυσικούς ελέγχους, έλεγχο συμμόρφωσης με τα όρια της έκθεσης στους διάφορους κινδύνους και συνεχή παρακολούθηση της μη συμμόρφωσης, ένα ολοκληρωμένο σύστημα εγκρίσεων και εξουσιοδοτήσεων, και ένα σύστημα επαλήθευσης και εναρμόνισης.

Οι δραστηριότητες ελέγχου σχεδιάζονται και εφαρμόζονται για να κατευθύνουν τους κινδύνους που μια τράπεζα εντοπίζει μέσα από τη διαδικασία εκτίμησης των κινδύνων, όπως αυτή περιγράφεται παραπάνω. Οι εσωτερικές δραστηριότητες ελέγχου περιλαμβάνουν δύο βήματα:

- την εγκαθίδρυση μέτρων ελέγχου,<sup>179</sup> και
- την επιβεβαίωση ότι αυτά τα μέτρα, οι πολιτικές και διαδικασίες ακολουθούνται.

Τα εσωτερικά μέτρα ελέγχου περιλαμβάνουν όλα τα επίπεδα του προσωπικού μέσα σε μια τράπεζα, συμπεριλαμβανομένων και των διευθυντικών στελεχών καθώς επίσης και το προσωπικό της πρώτης γραμμής.

Τα μέτρα ελέγχου είναι περισσότερο αποτελεσματικά όταν αντιμετωπίζονται από τη διοίκηση και όλο το υπόλοιπο προσωπικό περισσότερο ως μέρος, και λιγότερο ως συμπλήρωμα, στις καθημερινές δραστηριότητες της τράπεζας. Όταν τα μέτρα αυτά αντιμετωπίζονται ως συμπλήρωμα στις καθημερινές αρμοδιότητες, τότε συνήθως αντιμετωπίζονται ως λιγότερο σημαντικά και ενδέχεται να παραμερίζονται σε καταστάσεις όπου τα άτομα νοιώθουν πιεσμένα λόγω περιορισμένου χρόνου.<sup>180</sup>

**Αρχή 6<sup>η</sup>** : Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου απαιτεί την ύπαρξη κατάλληλου διαχωρισμού αρμοδιοτήτων και την αποφυγή εκχώρησης αντιτιθέμενων αρμοδιοτήτων στο προσωπικό. Τομείς πιθανών συγκρούσεων αρμοδιοτήτων, θα πρέπει να προσδιοριστούν, να ελαχιστοποιηθούν, και να υποβληθούν σε προσεκτική, ανεξάρτητη ρύθμιση.

Η εκχώρηση συγκρουόμενων αρμοδιοτήτων σε ένα άτομο, μπορεί να παρέχει σε αυτό το άτομο τη δυνατότητα πρόσβασης σε περιουσιακά στοιχεία της τράπεζας και την ικανότητα να εκμεταλλευτεί χρηματοοικονομικές πληροφορίες για προσωπικό όφελος ή για απόκρυψη ζημιών.<sup>181</sup> Συνεπώς, οι αρμοδιότητες μέσα στην τράπεζα πρέπει να είναι διαχωρισμένες, στο βαθμό που είναι δυνατό, σε πολλά άτομα, με σκοπό τη μείωση του κινδύνου κατάχρησης των χρηματοοικονομικών πληροφοριών.<sup>182</sup>

<sup>179</sup> Τα οποία μπορεί να περιλαμβάνουν αναφορές, εκθέσεις, εγκρίσεις, εξουσιοδοτήσεις, φυσικούς ελέγχους, επαληθεύσεις και πολλούς άλλους μηχανισμούς και πολιτικές, βλ. *ibid*, Chapter III, par. 24.

<sup>180</sup> *Ibid*, Chapter III, par. 25.

<sup>181</sup> *Ibid*, Chapter III, par. 27.

<sup>182</sup> Γενικά, συγκρούσεις αρμοδιοτήτων έχουμε όταν: ένα άτομο είναι υπεύθυνο και για την εμπορία αλλά και τη καταγραφή ενός τραπεζικού προϊόντος, ένα άτομο είναι αρμόδιο ταυτόχρονα για την άτυπη παροχή πληροφοριών στους πελάτες σχετικά με τη θέση τους ως καταναλωτές ενώ κάνει μάρκετινγκ στους ίδιους πελάτες, και γενικότερα σε κάθε περίπτωση όπου σημαντικές συγκρούσεις συμφερόντων ενυπάρχουν και δεν μετριάζονται από άλλους παράγοντες. βλ. *Ibid*, Chapter III, par. 28.

## **Πληροφόρηση και επικοινωνία**

**Αρχή 7<sup>η</sup>** : Για να λειτουργήσει ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελεσματικά, απαιτείται η ύπαρξη επαρκών και ευρειών εσωτερικών οικονομικών, λειτουργικών πληροφοριών και πληροφοριών συμμόρφωσης, καθώς επίσης και πληροφοριών από την εξωτερική αγορά για γεγονότα και συνθήκες που μπορεί να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων. Οι πληροφορίες θα πρέπει να είναι αξιόπιστες, έγκαιρες, προσβάσιμες και να παρέχονται με συνεπή μορφή.

Οι επαρκείς πληροφορίες και η αποτελεσματική επικοινωνία είναι βασικές για την καλή λειτουργία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι εσωτερικές πληροφορίες αποτελούν μέρος μιας συνεχούς και ακατάπαυστης διαδικασίας που θα πρέπει να περιλαμβάνει καθορισμένες πολιτικές καταγραφής και φύλαξης των πληροφοριών αυτών.<sup>183</sup>

**Αρχή 8<sup>η</sup>** : Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου απαιτεί να υπάρχουν αξιόπιστα πληροφοριακά συστήματα που να καλύπτουν όλες τις σημαντικές δραστηριότητες της τράπεζας. Τα συστήματα, συμπεριλαμβανομένων αυτών που συλλέγουν και παρέχουν πληροφορίες σε ηλεκτρονική μορφή, πρέπει να είναι ασφαλή, να ρυθμίζονται ανεξάρτητα και να διαθέτουν επαρκή τεχνική υποστήριξη.

Ένα βασικό συστατικό στοιχείο των δραστηριοτήτων μιας τράπεζας είναι η ανάπτυξη και καθιέρωση συστημάτων διαχείρισης πληροφοριών που καλύπτουν όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων. Αυτή η πληροφόρηση συνήθως παρέχεται μέσω ηλεκτρονικών ή και μη ηλεκτρονικών μέσων. Η διοίκηση πρέπει διαρκώς να ενδιαφέρεται για τις απαιτήσεις και την οργάνωση των μέτρων ελέγχου που σχετίζονται με τη διαδικασία πληροφόρησης σε ηλεκτρονική μορφή και την ανάγκη επαρκούς επιθεώρησης αυτών.<sup>184</sup>

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και η χρήση της τεχνολογίας πληροφόρησης ενέχουν κινδύνους που πρέπει να ελέγχονται αποτελεσματικά από τις τράπεζες με σκοπό την αποφυγή διαταραχών στην επιχείρηση και πιθανές απώλειες. Οι έλεγχοι των πληροφοριακών συστημάτων και η τεχνολογία πρέπει να περιλαμβάνει τόσο γενικούς όσο και ελέγχους εφαρμογής.<sup>185</sup> Χωρίς επαρκείς ελέγχους στα πληροφοριακά συστήματα και την τεχνολογία, οι τράπεζες μπορούν να απολέσουν σημαντικές πληροφορίες και προγράμματα, κυρίως λόγω των ανεπαρκών φυσικών και ηλεκτρονικών διευθετήσεων ασφαλείας, του εξοπλισμού ή των αποτυχιών των συστημάτων και των ανεπαρκών διαδικασιών επαναφοράς.

**Αρχή 9<sup>η</sup>** : Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου απαιτεί επαρκή κανάλια επικοινωνίας, ώστε να επιβεβαιώνεται ότι όλο το προσωπικό κατανοεί πλήρως και ακολουθεί τις πολιτικές και διαδικασίες που αφορούν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του, και ότι όλες οι σχετικές πληροφορίες φτάνουν στο προσωπικό που απαιτείται.

---

<sup>183</sup> *Ibid*, Chapter III, par. 30.

<sup>184</sup> *Ibid*, Chapter III, par. 31.

<sup>185</sup> Οι γενικοί έλεγχοι, είναι έλεγχοι στα συστήματα υπολογιστών που επιβεβαιώνουν την συνεχή και κατάλληλη λειτουργία τους και περιλαμβάνουν διαδικασίες επαναφοράς και επαναλειτουργίας, ανάπτυξη λογισμικού κ.α. Οι έλεγχοι εφαρμογής ελέγχουν την διαδικασία των συναλλαγών και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία, η πληροφόρηση είναι άωφελη. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη των τραπεζών πρέπει να αναπτύξουν αποτελεσματικές διόδους επικοινωνίας για να εξασφαλίσουν ότι όλες οι απαραίτητες πληροφορίες φτάνουν στα κατάλληλα πρόσωπα. Η ύπαρξη καναλιών επικοινωνίας που να καλύπτουν όλη την τράπεζα είναι απαραίτητη ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι πληροφορίες τις οποίες γνωρίζει ένα τμήμα ή τομέας μπορούν να μοιραστούν με άλλα τμήματα και τομείς.<sup>186</sup>

### ***Ρύθμιση δραστηριοτήτων και διόρθωση ανεπαρκειών***

**Αρχή 10<sup>η</sup>** : *Η γενική αποτελεσματικότητα των εσωτερικών μέτρων ελέγχου της τράπεζας πρέπει να παρακολουθείται σε διαρκή βάση. Η παρακολούθηση των βασικών κινδύνων θα πρέπει να αποτελεί μέρος των καθημερινών δραστηριοτήτων της τράπεζας, των διαφόρων τομέων επιχειρηματικής δραστηριότητας και της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης.*

Από τη στιγμή που η τραπεζική είναι μία δυναμική, και ταχέως αναπτυσσόμενη βιομηχανία, οι τράπεζες πρέπει συνεχώς να ρυθμίζουν και να εκτιμούν τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου υπό το φως των αλλαγών τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών συνθηκών, και πρέπει να ενδυναμώνουν αυτά τα συστήματα, όσο απαιτείται, προκειμένου να ενισχύουν την αποτελεσματικότητά τους. Η διοίκηση της τράπεζας πρέπει να επιβεβαιώνει ότι η λειτουργία της τράπεζας είναι καταλλήλως οργανωμένη και δομημένη.

Σημαντικός είναι ο ρόλος της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης, η οποία διεξάγει τους ελέγχους στην τράπεζα. Οι συνεχείς ελεγκτικές δραστηριότητες προσφέρουν το πλεονέκτημα της ταχείας αντίδρασης και διόρθωσης των ανεπαρκειών μέσα στο σύστημα του εσωτερικού ελέγχου. Αντίθετα, οι παροδικοί έλεγχοι συνήθως εντοπίζουν προβλήματα μόνο μετά το γεγονός.<sup>187</sup>

**Αρχή 11<sup>η</sup>** : *Πρέπει να υπάρχει μια αποτελεσματική και ευρεία εσωτερική παρακολούθηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η οποία να εκτελείται από ανεξάρτητο, κατάλληλα εκπαιδευμένο και ικανό προσωπικό. Η λειτουργία της εσωτερικής επιθεώρησης, ως τμήμα παρακολούθησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, πρέπει να αναφέρεται άμεσα στο διοικητικό συμβούλιο, ή στην επιτροπή ελέγχου αυτού, και στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη.*

Η λειτουργία της εσωτερικής επιθεώρησης αποτελεί σημαντικό τμήμα της συνεχούς εποπτείας και ρύθμισης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου επειδή παρέχει μία ανεξάρτητη εκτίμηση της επάρκειας του, και της συμμόρφωσης με τις καθοριζόμενες πολιτικές και διαδικασίες. Είναι σημαντικό, η λειτουργία της εσωτερικής επιθεώρησης να είναι ανεξάρτητη από την καθημερινή λειτουργία της τράπεζας και να έχει πρόσβαση σε όλες τις δραστηριότητες που αφορούν την τράπεζα, περιλαμβανομένων και των υποκαταστημάτων και των θυγατρικών αυτού.<sup>188</sup>

<sup>186</sup> *Ibid*, Chapter III, par. 35.

<sup>187</sup> *Ibid*, Chapter III, par. 39.

<sup>188</sup> Βέβαια, η συχνότητα και η έκταση της εσωτερικής επιθεώρησης και η εξέταση των εσωτερικών μέτρων ελέγχου μέσα σε μια τράπεζα πρέπει να συναρτάται με τη φύση, την συνθετότητα, και τον κίνδυνο των δραστηριοτήτων στις οποίες η τράπεζα εμπλέκεται. βλ. *Ibid*, Chapter III, par. 41.

**Αρχή 12<sup>η</sup>** : Οι ανεπάρκειες του εσωτερικού ελέγχου, όταν αυτές εντοπίζονται από τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας , την μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης ή άλλο ελεγκτικό προσωπικό, θα πρέπει να αναφέρονται εγκαίρως στο κατάλληλο επίπεδο διοίκησης και να διευθετούνται γρήγορα. Υλικές ανεπάρκειες των εσωτερικών μέτρων ελέγχου θα πρέπει να αναφέρονται άμεσα στο διοικητικό συμβούλιο και στην ανώτερη διοίκηση.

Το διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη πρέπει περιοδικά να λαμβάνουν αναφορές που να περιλαμβάνουν περιληπτικά όλα τα θέματα που έχουν εντοπιστεί και αφορούν τα εσωτερικά μέτρα ελέγχου. Γενικότερα, οι εσωτερικοί επιθεωρητές πρέπει να διενεργούν συνεχείς ελέγχους ή άλλες διαδικασίες, και αμέσως να πληροφορούν τη διοίκηση της τράπεζας για κάθε αδυναμία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που εντοπίζουν.<sup>189</sup> Θέματα που φαίνονται ασήμαντα όταν μεμονωμένα μέτρα ελέγχου εξετάζονται χωριστά, μπορεί να μετεξελιχθούν σε σημαντικές αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Γι' αυτό θα πρέπει να δρομολογούνται σε σύντομο χρόνο.

### **Αποτίμηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου από τις εποπτικές αρχές.**

**Αρχή 13<sup>η</sup>** : Οι εποπτικές αρχές θα πρέπει να διαβεβαιώνουν ότι όλες οι τράπεζες, ανεξαρτήτως μεγέθους, έχουν ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, το οποίο ανταποκρίνεται στη φύση, τους υπάρχοντες κινδύνους των εντός και εκτός ισολογισμού δραστηριοτήτων της τράπεζας και στις αλλαγές του περιβάλλοντος και των συνθηκών λειτουργίας της. Στις περιπτώσεις που οι εποπτικές αρχές αποφαινούνται ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας δεν είναι επαρκές ή αποτελεσματικό για το συνολικό «προφίλ» κινδύνου της συγκεκριμένης τράπεζας (για παράδειγμα, δεν ακολουθεί όλες τις αρχές που περιέχονται σε αυτή την έκθεση)), θα πρέπει να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα.

Παρόλο που το διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη κατέχουν την αποκλειστική ευθύνη για τη λειτουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, οι εποπτικές αρχές θα πρέπει να εκτιμούν τα εφαρμοζόμενα συστήματα εσωτερικού ελέγχου στις τράπεζες, ως μέρος των συνεχών εποπτικών τους αρμοδιοτήτων. Οι εποπτικές αρχές πρέπει επίσης να εξετάζουν το πότε η διοίκηση κάθε τράπεζας δίνει την απαραίτητη προσοχή σε κάθε πρόβλημα που ανιχνεύεται μέσα από τη διαδικασία εσωτερικού ελέγχου.

Οι εποπτικές αρχές, κατά την εκτίμηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών, πρέπει να προτιμούν να δίνουν προσοχή σε δραστηριότητες ή καταστάσεις που ιστορικά έχουν συνδεθεί με αποτυχίες των εσωτερικών μέτρων ελέγχων και που οδήγησαν σε ουσιώδεις απώλειες. Ορισμένες αλλαγές στο περιβάλλον μιας τράπεζας πρέπει να γίνονται αντικείμενο ειδικής μεταχείρισης για να παρακολουθείται πότε απαιτούνται συνοδευόμενες αλλαγές στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου.<sup>190</sup>

Για να εκτιμήσουν την ποιότητα των εσωτερικών μέτρων ελέγχων, οι εποπτικές αρχές μπορούν να ακολουθήσουν ένα μεγάλο αριθμό προσεγγίσεων. Μπορούν να

<sup>189</sup> Όταν γίνονται τέτοιες αναφορές , η διοίκηση θα πρέπει με τη σειρά της να διορθώνει τις ανεπάρκειες αυτές σε σύντομο χρονικό διάστημα.

<sup>190</sup> Αυτές οι αλλαγές μπορεί να περιλαμβάνουν: ένα μεταβαλλόμενο διαχειριστικό περιβάλλον , νέο προσωπικό, νέα ή ανανεωμένα συστήματα πληροφόρησης, τομείς/ δραστηριότητες που γνωρίζουν γρήγορη ανάπτυξη, νέα τεχνολογία, νέους επιχειρηματικούς τομείς, προϊόντα, και δραστηριότητες, εταιρικούς μετασχηματισμούς, συγκεντρώσεις, εξαγορές, και επέκταση ή απόκτηση από ξένους ιδιοκτήτες. βλ. *Ibid*, Chapter III, par. 47.

εκτιμήσουν το έργο της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης της τράπεζας μέσα από την επανεξέταση των εκθέσεων της, της μεθοδολογίας που χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό, τη μέτρηση, τη ρύθμιση και τον έλεγχο των κινδύνων. Αν μείνουν ικανοποιημένες από την ποιότητα του έργου της Μονάδας αυτής, οι εποπτικές αρχές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις εκθέσεις των εσωτερικών ελεγκτών ως ένα πρωταρχικό μηχανισμό για τον εντοπισμό προβλημάτων στα εσωτερικά μέτρα ελέγχου της τράπεζας ή για τον εντοπισμό τομέων πιθανών κινδύνων που οι ελεγκτές δεν έχουν ακόμη εξετάσει.

#### 4.1.5 Ο ρόλος των εξωτερικών ελεγκτών

Παρόλο που οι εξωτερικοί ελεγκτές δεν είναι, εξ ορισμού, προσωπικό της ίδιας της τράπεζας, και επομένως δεν αποτελούν τμήμα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ωστόσο έχουν μια σημαντική επίδραση στην ποιότητα των εσωτερικών μέτρων ελέγχου μέσα από τις δραστηριότητες επιθεώρησης που ασκούν, περιλαμβανομένων των συζητήσεων με τη διοίκηση και τις συστάσεις για βελτίωση των μέτρων ελέγχου της τράπεζας.

Ενώ ο πρωταρχικός σκοπός της λειτουργίας της εξωτερικής επιθεώρησης είναι να παράσχει μια γνώμη για τους ετήσιους οικονομικούς λογαριασμούς της τράπεζας, οι εξωτερικοί ελεγκτές πρέπει να επιλέξουν το εάν μπορούν να βασίζονται στην αποτελεσματικότητα τους συστήματος εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας. Για αυτό το λόγο, οι εξωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αποκτούν μια άποψη για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ώστε να προσδιορίσουν τη φύση, τη διάρκεια και το σκοπό των δικών τους επιθεωρητικών διαδικασιών.<sup>191</sup>

Ο ακριβής ρόλος των εξωτερικών ελεγκτών και οι τεχνικές που αυτοί ακολουθούν διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Τα επαγγελματικά ελεγκτικά πρότυπα σε πολλές χώρες απαιτούν οι ελεγκτές να ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες ώστε να αποκτούν την εξασφάλιση ότι οι χρηματοοικονομικές αναλύσεις δεν περιέχουν ανακρίβειες. Σε μερικές χώρες, απαιτείται από τις εποπτικές αρχές, οι εξωτερικοί ελεγκτές να παρέχουν μια συγκεκριμένη αποτίμηση του σκοπού, της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας, περιλαμβανομένης και της Μονάδας Εσωτερικής Επιθεώρησης.

Το μέγεθος της προσοχής που δίδεται στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου διαφέρει από επιθεωρητή σε επιθεωρητή και από τράπεζα σε τράπεζα. Παρόλα αυτά, αναμένεται γενικά ότι οι σοβαρές αδυναμίες που εντοπίζονται από τους ελεγκτές θα αναφέρονται στη διοίκηση με εμπιστευτικό τρόπο ή ακόμα και στις εποπτικές αρχές. Επιπλέον, σε πολλές χώρες οι εξωτερικοί ελεγκτές μπορεί να είναι αντικείμενο ειδικών εποπτικών απαιτήσεων που συγκεκριμενοποιούν τον τρόπο που αυτοί εκτιμούν και αξιολογούν τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου.

---

<sup>191</sup> *Ibid*, Chapter IV, par. 57.

## 4.2 Ο εσωτερικός έλεγχος στις τράπεζες και η σχέση των εποπτικών αρχών με τους ελεγκτές.

### 4.2.1 Γενικά

Η έκθεση της Επιτροπής της Βασιλείας με τίτλο «Ο εσωτερικός έλεγχος στις τράπεζες και η σχέση των εποπτικών αρχών με τους ελεγκτές»<sup>192</sup> αποτελεί ένα συνολικό πλαίσιο κανόνων που αφορούν τόσο την οργάνωση και λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου όσο και τη σχέση του με τις τραπεζικές εποπτικές αρχές και τον εξωτερικό έλεγχο.<sup>193</sup>

Αποτελεί έναν οδηγό για τις εποπτικές αρχές, τις ίδιες τις τράπεζες και τις εταιρείες των οποίων οι θυγατρικές είναι τράπεζες, σχετικά με την οργάνωση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, που σκοπό έχει να εναρμονίσει και να βελτιώσει τις διεθνείς πρακτικές για τον εσωτερικό έλεγχο.

Στην έκθεση αυτή, αφού δίνεται ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου, παρατίθενται στη συνέχεια είκοσι αρχές, οι οποίες θα πρέπει να ακολουθούνται από τις τράπεζες προκειμένου η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου να είναι αποτελεσματική. Οι αρχές αυτές, σε γενικές γραμμές, αφορούν: τους στόχους και την αποστολή του εσωτερικού ελέγχου, τις αρχές που θα πρέπει να διέπουν τη διενέργεια του ελέγχου, τις μεθόδους διενέργειας αυτού, τη σχέση των εποπτικών αρχών τόσο με τον εσωτερικό όσο και τον εξωτερικό έλεγχο, τη σχέση μεταξύ των δύο ελέγχων, την ύπαρξη και λειτουργία της επιτροπής ελέγχου καθώς και την ανάθεση του έργου του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς παροχείς (outsourcing).

Ο ορισμός που η Επιτροπή της Βασιλείας υιοθετεί, για την έννοια του εσωτερικού ελέγχου είναι αυτός που είχε διατυπώσει το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών τον Ιούνιο του 1999, και σύμφωνα με τον οποίο:

«Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα διασφάλισης και παροχής συμβουλών, σχεδιασμένη για να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του ακολουθώντας μια συστηματική και πειθαρχημένη προσέγγιση που να εκτιμά και να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της διαχείρισης κινδύνων, του ελέγχου και της διακυβέρνησης.»<sup>194</sup>

### 4.2.2 Βασικές αρχές

Οι βασικές αρχές που η έκθεση του 2001 παραθέτει είναι, με τη σειρά που παρατίθενται στο κείμενο της έκθεσης, οι εξής:

#### **Στόχοι και αποστολή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου**

**Αρχή 1<sup>η</sup>** : *Το διοικητικό συμβούλιο της τράπεζας έχει την αποκλειστική αρμοδιότητα να διαβεβαιώνει ότι η ανώτερη διοίκηση αναπτύσσει και διατηρεί ένα επαρκές και αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, ένα σύστημα εκτίμησης των κινδύνων*

<sup>192</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2001), "Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors», August.

<sup>193</sup> Συγκεκριμένα τις θέσεις που αποτυπώνονται στην έκθεση αυτή επεξεργάστηκε η Task Force on Accounting Issues της Επιτροπής.

<sup>194</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2001), par. 8.

που περικλείουν οι τραπεζικές εργασίες, ένα σύστημα συσχετισμού των κινδύνων με την κεφαλαιακή επάρκεια της τράπεζας, και κατάλληλες μεθόδους για τον έλεγχο της συμμόρφωσης με τους νόμους, κανονισμούς και τις εποπτικές και εσωτερικές αρχές. Τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να εξετάζει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και τη διαδικασία κεφαλαιακής εκτίμησης.

Θα πρέπει επομένως το διοικητικό συμβούλιο να επαληθεύει διαρκώς εάν η τράπεζα έχει εγκαθιδρύσει ένα ισχυρό σύστημα εσωτερικού ελέγχου ώστε να διασφαλίζεται η καλά οργανωμένη και συνετή διεξαγωγή των λειτουργιών της. Το ίδιο πρέπει να κάνει και για το σύστημα διαχείρισης των κινδύνων, καθώς και την αξιοπιστία, εγκυρότητα των χρηματοοικονομικών στοιχείων, και την συμμόρφωση με τις επιβαλλόμενες πολιτικές και διαδικασίες.<sup>195</sup>

**Αρχή 2<sup>η</sup>:** Η ανώτερη διοίκηση της τράπεζας είναι υπεύθυνη να αναπτύξει διαδικασίες που εντοπίζουν, μετρούν, ρυθμίζουν και ελέγχουν τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η τράπεζα. Τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, η ανώτερη διοίκηση πρέπει να αναφέρεται στο διοικητικό συμβούλιο για την λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και την διαδικασία εκτίμησης της κεφαλαιακής επάρκειας.

Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να διατηρεί μία οργανική δομή όπου οι ευθύνες, εξουσίες και αρμοδιότητες είναι καθαρά προσδιορισμένες και διακριτές και οι οποίες εκτελούνται αποτελεσματικά. Η ανώτερη διοίκηση είναι επίσης υπεύθυνη για την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής διαδικασίας εντοπισμού και ρύθμισης των κινδύνων καθώς και για την ανάπτυξη κατάλληλων μέτρων ελέγχου και επαλήθευσης της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.<sup>196</sup>

**Αρχή 3<sup>η</sup>:** Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μέρος της συνεχούς παρακολούθησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας και της διαδικασίας εκτίμησης της κεφαλαιακής επάρκειας, γιατί παρέχει μια ανεξάρτητη εκτίμηση της αποτελεσματικότητας αυτού και της συμμόρφωσης με τις διαδικασίες και πολιτικές της τράπεζας. Ως τέτοια, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου βοηθά την ανώτερη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο στην αποτελεσματική εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων τους, όπως αυτές περιγράφονται στις πρώτες δύο αρχές.

Γενικά, ως γενικούς σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου, η έκθεση αναφέρει τους εξής:

- την εξέταση και αποτίμηση της επάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου,
- την εξέταση της εφαρμογής και αποτελεσματικότητας των διαδικασιών και μεθόδων διαχείρισης των κινδύνων,
- τον έλεγχο των πληροφοριακών συστημάτων, περιλαμβανομένων των συστημάτων μηχανογράφησης και της ηλεκτρονικής τραπεζικής,
- την επιθεώρηση της ορθότητας και αξιοπιστίας των οικονομικών στοιχείων που περιλαμβάνονται στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις,
- την εξέταση των μέσων που χρησιμοποιούνται για τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων,
- τον έλεγχο του συστήματος εκτίμησης της κεφαλαιακής επάρκειας της τράπεζας σε σχέση με τους εκτιμώμενους κινδύνους,
- την αποτίμηση της οικονομίας και αποδοτικότητας των λειτουργιών,

---

<sup>195</sup> *Ibid*, par. 11.

<sup>196</sup> *Ibid*, par. 12.

- τον έλεγχο των συναλλαγών και της λειτουργίας συγκεκριμένων εσωτερικών μέτρων ελέγχου,
- την εξέταση των συστημάτων που έχουν καθιερωθεί για να διασφαλίζουν την συμμόρφωση της τράπεζας με τις νομικές και κανονιστικές ρυθμίσεις, τους κώδικες και τα πρότυπα και την εφαρμογή των πολιτικών και διαδικασιών που η διοίκηση αποφασίζει,
- την εξέταση της αξιοπιστίας και εγκαιρότητας των επιβαλλόμενων αναφορών, και
- την διεξαγωγή ειδικών ερευνών.

### **Αρχές του εσωτερικού ελέγχου**

#### *Μόνιμη λειτουργία - Συνέχεια*

**Αρχή 4<sup>η</sup>:** *Κάθε τράπεζα πρέπει να έχει μια μόνιμη υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου. Για την εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων της, η ανώτερη διοίκηση πρέπει να λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα, ώστε η τράπεζα να μπορεί συνεχώς να στηριχτεί σε μία αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, κατάλληλη για το μέγεθος και τη λειτουργία της τράπεζας. Σε αυτά τα μέτρα περιλαμβάνεται και η παροχή των απαραίτητων ανθρωπίνων πόρων για την επάνδρωση του εσωτερικού ελέγχου, ώστε να επιτύχει τους σκοπούς του.*

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να είναι οργανωμένη ως ανεξάρτητη μονάδα μέσα στην τράπεζα, με προσωπικό πλήρους απασχόλησης, ενώ οι μικρότερες τράπεζες μπορούν να αναθέτουν τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς παροχείς.<sup>197</sup>

#### *Ανεξάρτητη λειτουργία*

**Αρχή 5<sup>η</sup>:** *Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας πρέπει να είναι ανεξάρτητη από τις δραστηριότητες που ελέγχει καθώς επίσης και από την καθημερινή λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Αυτό σημαίνει ότι ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να έχει την κατάλληλη θέση στο οργανόγραμμα της τράπεζας και να διενεργεί τις εργασίες του με αντικειμενικότητα και αμεροληψία.*

Συγκεκριμένα, ο επικεφαλής της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου πρέπει να έχει τη δυνατότητα να επικοινωνεί απευθείας, και με δική του πρωτοβουλία με το διοικητικό συμβούλιο, τον διευθύνοντα σύμβουλο, την επιτροπή ελέγχου και τους εξωτερικούς ελεγκτές, όταν κρίνει κάτι τέτοιο αναγκαίο.<sup>198</sup>

Επιπλέον, ανεξαρτησία σημαίνει οι ελεγκτές να μην έχουν συγκρουόμενα συμφέροντα μέσα στην τράπεζα. Τέλος, ορθό είναι και η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, ως ανεξάρτητη μονάδα να είναι αντικείμενο ελέγχου από κάποιο άλλο ανεξάρτητο μέρος, το οποίο μπορεί να είναι οι εξωτερικοί ελεγκτές ή και η επιτροπή ελέγχου αν υπάρχει.<sup>199</sup>

#### *Κανονισμός ελέγχου*

**Αρχή 6<sup>η</sup>:** *Κάθε τράπεζα πρέπει να διαθέτει έναν κανονισμό εσωτερικού ελέγχου που να προάγει την ισχύ και το κύρος της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας.*

Ο κανονισμός λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να περιλαμβάνει, κατ' ελάχιστο, τους στόχους και την αποστολή της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου,

<sup>197</sup> *Ibid*, par. 15.

<sup>198</sup> Ειδικά η μονάδα και ο επικεφαλής θα πρέπει να είναι ελεύθεροι να αναφέρουν τα ευρήματά τους, καθώς και τη λήψη αποφάσεων της διοίκησης η οποία είναι αντίθετη με το κανονιστικό πλαίσιο.

<sup>199</sup> *Ibid*, par. 20.

τη θέση της στο οργανόγραμμα της τράπεζας, τις αρμοδιότητες αυτής, τις σχέσεις της με τις άλλες λειτουργίες ελέγχου και τις ευθύνες του επικεφαλής της μονάδας. Θα πρέπει να περιλαμβάνει τις απαραίτητες εξουσιοδοτήσεις που επιτρέπουν την πρόσβαση των εσωτερικών ελεγκτών σε όλα τα αρχεία και πληροφορίες που είναι απαραίτητα για τη διενέργεια του έργου τους.<sup>200</sup> Πρέπει να αναφέρει επίσης και τους όρους κάτω από τους οποίους ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να κληθεί να υποβάλλει προτάσεις και συμβουλές ή να ασχοληθεί και με άλλα θέματα.

Πρέπει να αναθεωρείται περιοδικά, να εγκρίνεται από την ανώτερη διοίκηση και να ελέγχεται από το διοικητικό συμβούλιο ή την επιτροπή ελέγχου, αν υπάρχει. Ο κανονισμός λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου πρέπει τέλος να διανέμεται σε όλο τον οργανισμό.

#### *Αμεροληψία*

**Αρχή 7<sup>η</sup>:** *Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διακρίνεται από αντικειμενικότητα και αμεροληψία, πράγμα που σημαίνει ότι πρέπει να είναι σε θέση να εκτελεί τις εργασίες για τις οποίες είναι αρμόδια χωρίς προκαταλήψεις και ανάμειξη άλλων.*

Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να απέχουν από την ανάμειξή τους στις εταιρικές συγκρούσεις συμφερόντων, και γενικότερα να εναλλάσσονται περιοδικά, ειδικά όταν προηγουμένως κατείχαν άλλες θέσεις στη λειτουργία της τράπεζας.<sup>201</sup> Πρέπει επομένως, να μην αναμιγνύεται σε άλλες δραστηριότητες του οργανισμού ή στην επιλογή ή εφαρμογή μέτρων ελέγχου από την ανώτερη διοίκηση, ειδικά κατά τον έλεγχο αυτών των δραστηριοτήτων θα εκλείπει το στοιχείο της αμεροληψίας και αντικειμενικότητας.

Πρέπει πάντως, η ανώτερη διοίκηση να έχει τη δυνατότητα να ζητά τη γνώμη της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου αναφορικά με συγκεκριμένα θέματα που σχετίζονται με τις αδυναμίες, τα μειονεκτήματα και τις προτάσεις για βελτιώσεις των μέτρων ελέγχου τα οποία ακολουθούνται.

#### *Επαγγελματική ικανότητα*

**Αρχή 8<sup>η</sup>:** *Η επαγγελματική ικανότητα του κάθε εσωτερικού ελεγκτή και γενικότερα της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι ουσιώδης για την κατάλληλη και αποτελεσματική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας.*

Η εμπειρία, η επαγγελματική κατάρτιση και η συνεχής εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών καθώς και η από μέρους τους παρακολούθηση των εξελίξεων, χρήζουν ιδιαίτερης σημασίας. Ορθή κρίνεται η περιοδική εναλλαγή του προσωπικού της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, χωρίς ωστόσο αυτό να θέτει σε κίνδυνο την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών.

---

<sup>200</sup> Γενικότερα ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να μπορεί να επικοινωνεί με οποιοδήποτε μέλος του προσωπικού, να μπορεί να ελέγξει κάθε τμήμα και κάθε δραστηριότητα της τράπεζας, να έχει πρόσβαση ακόμη και σε πληροφορίες και αρχεία της διοίκησης καθώς και τις λεπτομέρειες από τις συναντήσεις όλων των σωμάτων λήψης αποφάσεων της τράπεζας, όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο για τη διενέργεια των ελέγχων. βλ. *ibid*, pag. 23.

<sup>201</sup> Συνίσταται από την Επιτροπή της Βασιλείας η αποφυγή διενέργειας επιθεωρήσεων από τους ελεγκτές, στα τμήματα στη λειτουργία των οποίων εμπλέκονταν, μέσα στους δώδεκα τελευταίους μήνες. βλ. *ibid*, pag. 26.

*Εύρος δραστηριότητας*

**Αρχή 9<sup>η</sup>:** *Κάθε δραστηριότητα και κάθε μονάδα της τράπεζας πρέπει να αποτελεί αντικείμενο ελέγχου του εσωτερικού ελέγχου.*

Καμιά τραπεζική δραστηριότητα ή μονάδα, περιλαμβανομένων και των δραστηριοτήτων των υποκαταστημάτων<sup>202</sup> και των θυγατρικών<sup>203</sup> καθώς και των δραστηριοτήτων που έχουν ανατεθεί σε εξωτερικούς παροχείς, δε θα πρέπει να διαφεύγουν από την δράση του εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να έχει πρόσβαση σε κάθε αρχείο ή πληροφορία της τράπεζας, όποτε το κρίνει σκόπιμο για την αποτελεσματική διενέργεια της δραστηριότητάς του.

*Η εσωτερική διαδικασία εκτίμησης της κεφαλαιακής επάρκειας της τράπεζας*

**Αρχή 10<sup>η</sup>:** *Στα πλαίσια της εσωτερικής διαδικασίας εκτίμησης της κεφαλαιακής επάρκειας της τράπεζας, ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει διαρκώς να διενεργεί ανεξάρτητη εξέταση του συστήματος εκτίμησης κινδύνων που αναπτύσσει η τράπεζα, ώστε να αξιολογεί το κεφαλαιακό επίπεδο της τράπεζας και τις μεθόδους που έχουν καθιερωθεί για τον έλεγχο της συμμόρφωσης με τις επιβαλλόμενες κεφαλαιακές απαιτήσεις.*

Η εποπτεία και εκτίμηση του συστήματος εσωτερικής αξιολόγησης της κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών και η συμμόρφωση αυτών με τις επιβαλλόμενες κεφαλαιακές απαιτήσεις μπορεί να πραγματοποιηθεί με την εξέταση του έργου των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών και το κατά πόσο το έργο αυτό εκτελέστηκε ορθά προς αυτό το σκοπό.<sup>204</sup>

### ***Διενέργεια εσωτερικού ελέγχου***

*Μέθοδοι εργασίας και είδη ελέγχων*

**Αρχή 11<sup>η</sup>:** *Η διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει το σχεδιασμό του προγράμματος ελέγχου, την εξέταση και εκτίμηση των κατάλληλων πληροφοριών, την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων, και τις επακόλουθες προτάσεις και ζητήματα.*

Στην έκθεση παρατίθενται ενδεικτικά κάποια είδη ελέγχου και ο ορισμός τους. Ανάμεσα σε αυτά αναφέρονται: ο χρηματοοικονομικός έλεγχος, ο έλεγχος συμμόρφωσης, ο λειτουργικός έλεγχος και ο διοικητικός έλεγχος,<sup>205</sup> και τονίζεται ότι το έργο του εσωτερικού ελέγχου, δεν εξαντλείται σε έναν από τους παραπάνω, αλλά περιλαμβάνει όλα τα είδη ελέγχων.

**Αρχή 12<sup>η</sup> :** *Ο επικεφαλής της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι αρμόδιος να επιβεβαιώνει ότι η υπηρεσία ακολουθεί ορθές αρχές εσωτερικού ελέγχου.*

<sup>202</sup> Όταν η τράπεζα διατηρεί κάποιο σημαντικό υποκατάστημα στο εξωτερικό, τότε η τράπεζα μπορεί να εγκαθιδρύει εκεί μια τοπική μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης, ώστε να διασφαλίζεται ο αποτελεσματικός έλεγχος των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται εκεί. Η τοπική αυτή μονάδα, υπάγεται και αναφέρεται στην κεντρική μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης της τράπεζας. *Ibid*, pag.38.

<sup>203</sup> Καθώς οι θυγατρικές επιχειρήσεις αποτελούν αυτοτελή νομικά πρόσωπα, μπορούν να διατηρούν ανεξάρτητη μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης ή και να υπάγονται στο εύρος δραστηριοτήτων της μονάδας εσωτερικής επιθεώρησης της μητρικής τράπεζας. Πάντως, σε περίπτωση που επιλέγουν την πρώτη από αυτές τις δυνατότητες, θα πρέπει η μονάδα της θυγατρικής να αναφέρεται στη μονάδα της μητρικής. *Ibid*, pag. 39.

<sup>204</sup> Για τη θεματική της αξιολόγησης από τις εποπτικές αρχές των εσωτερικών συστημάτων αξιολόγησης της κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών, βλ. Υποκεφάλαιο 4.5 της παρούσας εργασίας.

<sup>205</sup> Για τους ορισμούς αυτούς βλ. Basel Committee on Banking Supervision (2001), pag. 45.

Ως τέτοιες αρχές, αναφέρονται ενδεικτικά τα πρότυπα επαγγελματικής πρακτικής του εσωτερικού ελέγχου, τα οποία έχει εκδώσει το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Standards for the Professional Practice of Internal Auditing). Γενικότερα ο επικεφαλής της μονάδας πρέπει να διαβεβαιώνει την ύπαρξη κανονισμού λειτουργίας, του ετήσιου προγράμματος ελέγχου, και γραπτών πολιτικών και διαδικασιών για το προσωπικό της μονάδας του.

### ***Η σχέση των εποπτικών αρχών με την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου και με τους εξωτερικούς ελεγκτές***

*Η σχέση των εποπτικών αρχών με την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου*

**Αρχή 13<sup>η</sup>:** *Οι τραπεζικές εποπτικές αρχές πρέπει να αξιολογούν το έργο της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας και αν ικανοποιούνται, να στηρίζονται σε αυτό για τον εντοπισμό τομέων με πιθανούς κινδύνους.*

Αξιολογώντας οι εποπτικές αρχές την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, αξιολογούν ταυτοχρόνως και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μιας τράπεζας. Αν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης του έργου του εσωτερικού ελέγχου είναι θετικό, τότε οι εποπτικές αρχές μπορούν να χρησιμοποιούν τα εκθέσεις του εσωτερικού ελέγχου, ως έναν αρχικό μηχανισμό εντοπισμού αδυναμιών και ανεπαρκειών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ή και εντοπισμού πιθανολογούμενων κινδύνων.<sup>206</sup>

**Αρχή 14<sup>η</sup>:** *Οι εποπτικές αρχές πρέπει να συσκέπτονται περιοδικά με τους εσωτερικούς ελεγκτές της τράπεζας για να συζητούν τις περιοχές κινδύνου που έχουν εντοπίσει και τα μέτρα που έχουν ληφθεί. Θα πρέπει επίσης να συζητούν για τη συνεργασία μεταξύ της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου και των εξωτερικών ελεγκτών της τράπεζας.*

**Αρχή 15<sup>η</sup>:** *Οι εποπτικές αρχές ενθαρρύνονται να συσκέπτονται συχνά για θέματα πολιτικών και διαδικασιών, με τον επικεφαλής της μονάδας εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας που εποπτεύουν.*

Αποτελεί ορθή πρακτική και για τον επικεφαλής της υπηρεσίας να επιδιώκει τη συνεργασία μεταξύ αυτού και των εποπτικών αρχών, ώστε να συζητούνται και να διευθετούνται θέματα κοινού ενδιαφέροντος.

*Η σχέση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών*

**Αρχή 16<sup>η</sup>:** *Οι εποπτικές αρχές πρέπει να ενθαρρύνουν τη συνεννόηση μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, ώστε να επιτύχουν την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών.*

Είναι γενικώς αποδεκτό ότι η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι καθοριστική στον προσδιορισμό της φύσης, της διάρκειας και της έκτασης των εξωτερικών ελέγχων. Καθώς όμως οι εξωτερικοί ελεγκτές έχουν την αποκλειστική ευθύνη να εκφράσουν άποψη για τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, θα πρέπει να συμβουλευούνται και να έχουν πρόσβαση στις σχετικές εκθέσεις του εσωτερικού ελέγχου και να είναι ενήμεροι για κάθε σημαντικό θέμα που γίνεται αντιληπτό από τους εσωτερικούς ελεγκτές και που μπορεί να επηρεάσει το έργο τους. Αμφίδρομα, και ο εξωτερικός έλεγχος θα πρέπει να πληροφορεί τον εσωτερικό έλεγχο για κάθε σημαντικό ζήτημα που μπορεί να επηρεάσει το έργο του τελευταίου.<sup>207</sup>

---

<sup>206</sup> *Ibid*, par. 60.

<sup>207</sup> *Ibid*, par.65.

Οι περιοδικές συναντήσεις των δύο πλευρών μπορούν να συμβάλλουν στην αποφυγή επαναλαμβανόμενων και περιττών ελέγχων, στην ανταλλαγή πληροφοριών και εκθέσεων, τη συζήτηση θεμάτων κοινού ενδιαφέροντος και στην κοινή αντίληψη για τις τεχνικές και μεθόδους ελέγχου.

*Η σχέση μεταξύ των εποπτικών αρχών και των εξωτερικών ελεγκτών*

**Αρχή 17<sup>η</sup>:** Το έργο που διενεργείται από έναν εξωτερικό ελεγκτή προς όφελος τραπεζικής εποπτικής αρχής πρέπει να στηρίζεται σε κάποια νομική ή συμβατική βάση. Κάθε θέμα για το οποίο οι εποπτικές αρχές απευθύνονται στον εξωτερικό ελεγκτή θα πρέπει να υπάγεται στην συνήθη ελεγκτική εργασία του και αρμοδιότητά του.

Το έργο των εποπτικών αρχών και του εξωτερικού ελέγχου είναι συχνά αλληλοσυμπληρούμενο. Η συνεργασία τους κρίνεται απαραίτητη, και θα πρέπει να ακολουθεί τα κριτήρια που περιέχονται στην αντίστοιχη δήλωση του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών.<sup>208</sup> Οι εποπτικές αρχές για την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων τους, απαιτείται να πληροφορούνται από τους εξωτερικούς ελεγκτές για θέματα όπως:

- τη γενική προσέγγιση και αποστολή του ελέγχου,
- την επιλογή ή αλλαγή μιας σημαντικής λογιστικής πολιτικής ή πρακτικής που θα μπορούσε να έχει επίδραση στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης,
- την πιθανή επιρροή που μπορεί να έχει κάθε σοβαρός κίνδυνος και αποκάλυψη στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις,
- τις ελεγκτικές ρυθμίσεις που έχουν ή θα μπορούσαν να έχουν σημαντική επίδραση στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις της τράπεζας.

Επιπλέον, θέματα και πληροφορίες που αφορούν τις εποπτικές αρχές και που αυτές αντλούν από τους εξωτερικούς ελέγχους μπορεί να είναι:

- πληροφορίες που αποδεικνύουν την αποτυχία εκπλήρωσης κάποιας από τις προϋποθέσεις για τη διατήρηση της άδειας λειτουργίας,
- μια σοβαρή σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των σωμάτων λήψης αποφάσεων ή την απρόσμενη αποχώρηση ενός διευθυντή μιας σημαντικής μονάδας,
- πληροφορίες που μπορεί να αποδεικνύουν μια σοβαρή παράβαση νόμων και κανονισμών,
- την πρόθεση ενός ελεγκτή να παραιτηθεί ή την μετάθεση του ελεγκτή από την μονάδα.

*Συνεργασία μεταξύ εποπτικών αρχών, εξωτερικών και εσωτερικών ελεγκτών*

**Αρχή 18<sup>η</sup>:** Η συνεργασία μεταξύ εποπτικών αρχών, εξωτερικών και εσωτερικών ελεγκτών σκοπό έχει να κάνει για όλα τα μέρη περισσότερο αποτελεσματική την εργασία τους. Η συνεργασία πρέπει να στηρίζεται σε περιοδικές συναντήσεις μεταξύ των τριών μερών.

Σε μερικές χώρες η συνεργασία μεταξύ των τριών μερών στηρίζεται σε τακτικές συναντήσεις αυτών, στις οποίες μπορούν κατά περίπτωση να παρίστανται και κάποια στελέχη της ανώτερης διοίκησης. Κατά τη διάρκεια αυτών των συναντήσεων, κάθε μέρος παρέχει στα υπόλοιπα δύο πληροφορίες για τις περιοχές κοινού ενδιαφέροντος, και συζητείται η εφαρμογή των υποδείξεων των εσωτερικών και εξωτερικών

---

<sup>208</sup> International Auditing Practice Committee (2001), “International Auditing Practice Statement 1004: The relationship between banking supervisors and banks’ external auditors”.

ελεγκτών από την τράπεζα<sup>209</sup>. Η συνεργασία των μερών αυτών δε μπορεί να υπάρξει όταν εκλείπει το στοιχείο της εμπιστοσύνης μεταξύ αυτών.

### **Επιτροπή Ελέγχου**

**Αρχή 19<sup>η</sup>:** *Η εγκαθίδρυση μιας μόνιμης επιτροπής ελέγχου είναι μια λύση για τις πρακτικές δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν κατά την προσπάθεια του διοικητικού συμβουλίου να διαβεβαιώσει την ύπαρξη και λειτουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, μια τέτοια επιτροπή ενδυναμώνει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και τον εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο. Γι' αυτό το λόγο οι τράπεζες ενθαρρύνονται να συστήσουν μια μόνιμη επιτροπή ελέγχου, ειδικά αν αυτές εμπλέκονται σε σύνθετες δραστηριότητες. Οι θυγατρικές των τραπεζών πρέπει να εκτιμούν την αναγκαιότητα σύστασης επιτροπής ελέγχου και μέσα στο δικό τους διοικητικό συμβούλιο.*

Η επιτροπή ελέγχου είναι μια επιτροπή του διοικητικού συμβουλίου που συνήθως αποτελείται από μη εκτελεστικά στελέχη ανεξάρτητα από τη διοίκηση. Τα χαρακτηριστικά της και οι αρμοδιότητές της, μπορεί να διαφέρουν από χώρα σε χώρα.

Για τη σύσταση επιτροπής ελέγχου, το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να συντάσσει γραπτό κανονισμό, ο οποίος να αναθεωρείται περιοδικά, που να περιέχει στοιχεία όπως η σύνθεση, οι εξουσίες και καθήκοντα της επιτροπής, καθώς και τον τρόπο αναφοράς στο υπόλοιπο διοικητικό συμβούλιο.

Η επιτροπή ελέγχου πρέπει να αποτελείται από τουλάχιστον τρία μη εκτελεστικά μέλη.<sup>210</sup> Όταν η εθνική νομοθεσία επιτρέπει τη συμμετοχή μελών της ανώτερης διοίκησης, τότε αυτά δε θα πρέπει να αποτελούν την πλειοψηφία της επιτροπής. Τα μέλη της επιτροπής πρέπει να έχουν εμπειρία σε σχετικά με τα καθήκοντα της επιτροπής θέματα, όπως λογιστική, ελεγκτική, κατάρτιση χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Τις συναντήσεις της επιτροπής ελέγχου θα πρέπει να μπορεί να παρακολουθεί ο διευθύνοντας σύμβουλος, ο επικεφαλής της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου και οι εξωτερικοί ελεγκτές.

Η επιτροπή θα πρέπει να έχει πρόσβαση σε κάθε απαραίτητη πληροφορία και αρχείο. Θα πρέπει να ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ της ανώτερης διοίκησης, του διοικητικού συμβουλίου, των εξωτερικών ελεγκτών και των εποπτικών αρχών. Να ελέγχει τον κανονισμό εσωτερικού ελέγχου, το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχου καθώς και τους πόρους, ανθρώπινους και μη, που απαιτούνται. Λαμβάνει τις συνοπτικές εκθέσεις του εσωτερικού ελέγχου καθώς και το πρόγραμμα και τα αποτελέσματα του εξωτερικού ελέγχου.<sup>211</sup> Γενικότερα συζητά θέματα σχετικά με:

- τη λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου,
- τις δραστηριότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου,
- τις περιοχές κινδύνου από τη λειτουργία της τράπεζας που καλύφθηκαν από τους ετήσιους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους,
- την αξιοπιστία και δίκαιη εικόνα των χρηματοοικονομικών στοιχείων που παρέχονται στη διοίκηση και σε τρίτους χρήστες,

<sup>209</sup> *Ibid*, par.77.

<sup>210</sup> Τη διάταξη αυτή υιοθέτησε και η Πράξη Διοικητή 2577/9.3.2006, όπου ορίζεται συγκεκριμένα ότι: η Επιτροπή Ελέγχου ορίζεται από το Δ.Σ. και απαρτίζεται από μη εκτελεστικά μέλη του, κατ' ελάχιστον τρία. Κεφάλαιο IV, ενότητα Β', 2<sup>α</sup> 1.1.

<sup>211</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2001), par. 83-84.

- κάθε σημαντικά λογιστικά ή ελεγκτικά ζητήματα που προκύπτουν από τους ελέγχους, εσωτερικούς και εξωτερικούς, και
- τη συμμόρφωση της τράπεζας με το κανονιστικό πλαίσιο και τις πολιτικές που αποφασιζονται από το διοικητικό συμβούλιο.

### *Ανάθεση του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς παροχείς*

**Αρχή 20<sup>η</sup>:** *Ανεξάρτητα από το εάν ο εσωτερικός έλεγχος έχει ανατεθεί σε εξωτερικούς παροχείς, το διοικητικό συμβούλιο και η ανώτερη διοίκηση παραμένουν οι αποκλειστικά υπεύθυνοι να διαβεβαιώνουν ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και ο εσωτερικός έλεγχος, είναι κατάλληλα και λειτουργούν αποτελεσματικά.*

Κάποιες τράπεζες, όπως είναι γνωστό, αναθέτουν την διενέργεια μέρους του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς παροχείς. Σε αυτές τις περιπτώσεις η τράπεζα θα πρέπει να διαθέτει έναν επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου και ένα ολιγάριθμο ελεγκτικό προσωπικό. Ο εξωτερικός πάροχος βοηθά το προσωπικό της μονάδας στη διενέργεια των ελέγχων όπως αυτές έχουν εγκριθεί από τον επικεφαλής της μονάδας, και στη συνέχεια αναφέρεται μαζί με τον επικεφαλής στην επιτροπή ελέγχου.

Ο εξωτερικός πάροχος, ο οποίος πρέπει να διαθέτει την κατάλληλη εξειδίκευση, γνώση και εμπειρία, μπορεί να είναι είτε η ίδια εταιρεία που διενεργεί τους εξωτερικούς ελέγχους είτε διαφορετική, ανάλογα με την εθνική νομοθεσία. Μια καλή πρακτική είναι η σύναψη γραπτής συμφωνίας μεταξύ της τράπεζας και του παροχέα, η οποία να περιέχει και τις αρμοδιότητες του τελευταίου και τα πρόσωπα της τράπεζας που θα μπορούν να έχουν πρόσβαση στα απαραίτητα αρχεία του παρόχου που αφορούν τη διενέργεια του ελέγχου της τράπεζας.<sup>212</sup>

Σχετικά με τις μικρές τράπεζες, όπου το μέγεθος και η έκταση των κινδύνων δε δικαιολογούν την ύπαρξη ξεχωριστής μονάδας εσωτερικής επιθεώρησης, συνήθως πρακτική αποτελεί η ανάθεση ολόκληρου του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς παροχείς. Σε κάθε περίπτωση, ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου είναι αυτός, που σε συνεργασία με τον εξωτερικό παροχέα έχει τον τελευταίο λόγο και αναφέρεται στη διοίκηση της τράπεζας.

## 4.3 Ενισχύοντας την εταιρική διακυβέρνηση των τραπεζών

### 4.3.1 Γενικά

Σχετικά με τη θεματική ενότητα της εταιρικής διακυβέρνησης των τραπεζών, η Επιτροπή της Βασιλείας εξέδωσε το 1999 κατευθυντήριες γραμμές<sup>213</sup>, ακολουθώντας σε γενικές γραμμές τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, οι οποίες εκδόθηκαν νωρίτερα από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ).<sup>214</sup>

Ο ΟΟΣΑ ανταποκρινόμενος στις εξελίξεις στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης, προχώρησε το 2004 στην αναθεώρηση των αρχών που είχε νωρίτερα εκδώσει.<sup>215</sup> Η Επιτροπή της Βασιλείας, θεωρώντας ότι οι αναθεωρημένες κατευθυντήριες γραμμές θα βοηθούσαν τις τράπεζες και τις εποπτικές αρχές στην

<sup>212</sup> *Ibid*, par. 97.

<sup>213</sup> Basel Committee on Banking Supervision (1999), “*Enhancing corporate governance for banking organizations*”, September.

<sup>214</sup> OECD (1999), “*Principles of Corporate Governance*”, June.

<sup>215</sup> OECD (2004), “*Principles of Corporate Governance*”, April.

εφαρμογή και επιβολή υγιών κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης, εξέδωσε το 2005 νέα έκθεση για την εταιρική διακυβέρνηση, η οποία περιλαμβάνει τις αναθεωρημένες πλέον αρχές του ΟΟΣΑ.<sup>216</sup>

Το 2006, η Επιτροπή της Βασιλείας εξέδωσε νεότερη έκθεση ανάγοντας τις κατευθυντήριες γραμμές των προηγούμενων εκθέσεων σε οχτώ αρχές, προοριζόμενες για εφαρμογή από τις τράπεζες και χρήση από τις εποπτικές αρχές κατά την αξιολόγηση της ποιότητας της εταιρικής διακυβέρνησης των τραπεζών.<sup>217</sup>

Στόχο επομένως έχει αφενός να προωθήσει την υιοθέτηση ορθών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης από τις τράπεζες, αντίστοιχες με το μέγεθος, την πολυπλοκότητα και το προφίλ κινδύνου των τελευταίων, και αφετέρου να παράσχει βοήθεια στις εποπτικές αρχές κατά την αξιολόγηση της ποιότητας της εταιρικής διακυβέρνησης των τραπεζών.<sup>218</sup>

Το ενδιαφέρον της Επιτροπής για τη εταιρική διακυβέρνηση των τραπεζών, απορρέει από τις ιδιαιτερότητες αυτού του τομέα της οικονομίας και την αυξημένη σημασία των ορθών πρακτικών της εταιρικής διακυβέρνησης σε αυτόν, καθώς οι τράπεζες διαδραματίζουν τον ουσιώδη ρόλο της χρηματοπιστωτικής διαμεσολάβησης, υπάρχει η ανάγκη προστασίας των καταθετών, η ανάγκη για επίτευξη και διατήρηση της δημόσιας πίστης στον τραπεζικό τομέα και η διασφάλιση της ασφαλούς λειτουργίας των συστημάτων πληρωμών. Επιπλέον, οι τράπεζες έχουν πρόσβαση σε εμπιστευτικές πληροφορίες των πελατών, οι οποίες ενδέχεται να γίνουν αντικείμενο κατάχρησης από τους υπαλλήλους της για ιδίω όφελος.

Η ουσιώδης σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης για την υγιή και ασφαλή λειτουργία μιας τράπεζας, απαιτεί μια κατάλληλη και αποτελεσματική νομική, ρυθμιστική και θεσμική θεμελίωση. Στα πλαίσια αυτά η Επιτροπή της Βασιλείας προάγει τις εξής αρχές:

**Αρχή 1<sup>η</sup>** : Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να έχουν τα προσόντα που απαιτεί η θέση τους, πλήρη κατανόηση του ρόλου της εταιρικής διακυβέρνησης και να είναι ικανά, να εκφράσουν ορθές κρίσεις για τις υποθέσεις της τράπεζας.

**Αρχή 2<sup>η</sup>**: Το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να εγκρίνει και επιβλέπει τους στρατηγικούς στόχους και τις εταιρικές αξίες, οι οποίες ανακοινώνονται σε όλο τον οργανισμό.

**Αρχή 3<sup>η</sup>**: Το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να αναπτύσσει και επιβάλλει σαφείς τομείς αρμοδιοτήτων και ευθυνών μέσα στον οργανισμό.

**Αρχή 4<sup>η</sup>**: Το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να διασφαλίσει την κατάλληλη εποπτεία από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, η οποία να είναι σύμφωνη με την πολιτική του.

**Αρχή 5<sup>η</sup>**: Το διοικητικό συμβούλιο και η ανώτατη διοίκηση πρέπει να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά το έργο που πραγματοποιείται από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, από τους εξωτερικούς ελεγκτές, καθώς επίσης και από τη λειτουργία των εσωτερικών μέτρων ελέγχου.<sup>219</sup>

**Αρχή 6<sup>η</sup>**: Πρέπει να διασφαλίζεται ότι οι πολιτικές και πρακτικές αποζημίωσης ανταποκρίνονται με την εταιρική κουλτούρα, τους μακροπρόθεσμους στόχους, τη στρατηγική και το περιβάλλον ελέγχου της τράπεζας.

**Αρχή 7<sup>η</sup>**: Η τράπεζα πρέπει να κυβερνάται με διαφανή τρόπο.

---

<sup>216</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2005a), “*Enhancing corporate governance for banking organizations*”, July.

<sup>217</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2006), “*Enhancing corporate governance for banking organizations*”, February.

<sup>218</sup> *Ibid*, par. 3.

<sup>219</sup> Για την αρχή αυτή, βλ. Υποκεφάλαιο 4.3.2 της παρούσας εργασίας.

**Αρχή 8<sup>η</sup>:** Το διοικητικό συμβούλιο και η ανώτατη διοίκηση πρέπει να κατανοούν τη λειτουργική δομή της τράπεζας, συμπεριλαμβανομένων των περιπτώσεων όπου λειτουργεί σε διαφορετικές δικαιοδοσίες ή μέσω δομών που παρεμποδίζουν τη διαφάνεια.

Η Επιτροπή της Βασιλείας αναγνωρίζει ότι η πρωταρχική υποχρέωση για την υγιή εταιρική διακυβέρνηση εναπόκειται στο διοικητικό συμβούλιο και στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μιας τράπεζας. Ωστόσο, υπάρχουν πολλοί άλλοι που δύνανται να προωθήσουν την ορθή εταιρική διακυβέρνηση, ανάμεσα στους οποίους είναι:

- Οι μέτοχοι, μέσω της ενεργούς και καλά πληροφορημένης άσκησης των μετοχικών τους δικαιωμάτων,
- οι ελεγκτές, μέσω της υψηλής επαγγελματικής κατάρτισης και εμπειρίας και της διασύνδεσης αυτών με το διοικητικό συμβούλιο, την ανώτερη διοίκηση και τις εποπτικές αρχές,
- οι τραπεζικές ενώσεις, μέσω της δημοσίευσης υγιών πρακτικών,
- οι κυβερνήσεις, μέσω της επιβολής ενός κατάλληλου και αποτελεσματικού ρυθμιστικού πλαισίου,
- οι εποπτικές αρχές, μέσω της έκδοσης κατευθυντήριων γραμμών και αξιολογήσεων των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης,
- οι ρυθμιστικές αρχές των κεφαλαιαγορών, μέσω υποχρεώσεων δημοσίευσης και καταχώρησης,
- οι υπάλληλοι, μέσω της κοινοποίησης ανησυχιών που αφορούν παράνομες πρακτικές, οι οποίες αντίκεινται στα χρηστά ήθη, ή άλλες αδυναμίες και ελλείψεις της εταιρικής διακυβέρνησης.<sup>220</sup>

#### 4.3.2 Αρχές εταιρικής διακυβέρνησης και εσωτερικός έλεγχος.

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην διασφάλιση ορθών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Μία από τις αρχές που η έκθεση παραθέτει (αρχή 5<sup>η</sup>) ορίζει ότι για να είναι οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης μιας τράπεζας ορθές θα πρέπει, ανάμεσα σε άλλα, να γίνεται αποτελεσματική χρήση του έργου που πραγματοποιείται από τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές, καθώς επίσης και από τα άλλα μέτρα ελέγχου, ως αναγνώριση της ουσιώδους συμβολής τους στην υγιή εταιρική διακυβέρνηση.

Ο ρόλος των ανεξάρτητων, αρμόδιων και ικανών ελεγκτών, καθώς και άλλα μέτρα ελέγχου, συμπεριλαμβανομένης της υπηρεσίας κανονιστικής συμμόρφωσης, είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την ορθή εταιρική διακυβέρνηση, προκειμένου να επιτευχθεί μια σειρά σημαντικών στόχων. Οι στόχοι αυτοί περιλαμβάνουν τον εντοπισμό προβλημάτων σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων της επιχείρησης και των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, καθώς και τη διασφάλιση ότι τα οικονομικά στοιχεία της τράπεζας αντιπροσωπεύουν ορθώς την οικονομική θέση και εικόνα της επιχείρησης, σε όλους τους τομείς.

Τόσο το διοικητικό συμβούλιο, όσο και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη δύνανται να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους ως εξής:

- αναγνωρίζοντας τη σημασία των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου,
- λαμβάνοντας μέτρα, που ενισχύουν την ανεξαρτησία και την ακεραιότητα των ελεγκτών,

---

<sup>220</sup> *Ibid*, par. 65.

- ενθαρρύνοντας, σύμφωνα με τα εθνικά κριτήρια, τον επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου ν' αναλάβει την ευθύνη για άλλους εξωτερικούς ελέγχους, που διενεργούνται εντός της εταιρείας, έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος κενών στο πεδίο των ελέγχων,
- διασφαλίζοντας ότι οι ελεγκτές αντιλαμβάνονται το καθήκον τους έναντι της τράπεζας και των όλων των εχόντων έννομο συμφέρον από τη λειτουργία αυτής, κατά τη διάρκεια των ελέγχων,
- αναφορικά με τις μη ιδιωτικές εμπορικές τράπεζες, διατηρώντας ανοικτό διάλογο με τις εποπτικές αρχές που είναι αρμόδιες για τον έλεγχο των τραπεζών, καθώς επίσης και με τους εξωτερικούς ελεγκτές,
- θεωρώντας ως δεδομένη την εναλλαγή των εξωτερικών ελεγκτών ή τουλάχιστον του επικεφαλής του ελέγχου, ακόμη και αν δεν απαιτείται από το νόμο,
- χρησιμοποιώντας, εγκαίρως και αποτελεσματικά, τα ευρήματα των ελεγκτών και απαιτώντας την έγκαιρη αντιμετώπιση των οιονδήποτε προβλημάτων κατά τη διαχείριση,
- διασφαλίζοντας την ανεξαρτησία των ελεγκτών μέσω αναφορών προς το διοικητικό συμβούλιο ή την επιτροπή ελέγχου,
- εμπλέκοντας εξωτερικούς ελεγκτές στην αξιολόγηση βασικών εσωτερικών μέτρων ελέγχου.<sup>221</sup>

Αποτελεί συνήθη πρακτική η απ' ευθείας αναφορά λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου στο διοικητικό συμβούλιο, μέσω μιας επιτροπής ελέγχου ή άλλων σχημάτων, που αποτελούνται από ανεξάρτητα μέλη, καθώς επίσης και άμεσες αναφορές προς το διοικητικό συμβούλιο, προερχόμενες από το προσωπικό των τμημάτων κανονιστικής συμμόρφωσης και το νομικό τμήμα.

Είναι επίσης ωφέλιμο για τους ανεξάρτητους διευθυντές να συναντώνται, τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, με τους εξωτερικούς ελεγκτές και τους επικεφαλείς των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου, κανονιστικής συμμόρφωσης και νομικού τμήματος. Η εν λόγω πρακτική δύναται να ενισχύσει την ικανότητα του διοικητικού συμβουλίου της τράπεζας να επιτηρεί την εφαρμογή των πολιτικών του από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και να διασφαλίζει ότι οι επιχειρηματικές στρατηγικές και η έκθεση στους κινδύνους της τράπεζας συνάδουν προς τις υποδείξεις και στα όρια κινδύνου, που το ίδιο έχει αποφασίσει.

Τέλος, το διοικητικό συμβούλιο οφείλει να αναγνωρίζει και να αποδέχεται ότι οι εσωτερικοί και εξωτερικοί ελεγκτές είναι ιδιαίτερα σημαντικοί γι' αυτό, καθώς και να χρησιμοποιεί τα πορίσματα της εργασίας των ελεγκτών, προκειμένου να ελέγχει τις λειτουργίες και τη συνολική εικόνα της τράπεζας. Αντίστοιχα, και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να αναγνωρίζουν τη σημασία των λειτουργιών αποτελεσματικού εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου για την τράπεζα.<sup>222</sup>

#### 4.3.3 Ο ρόλος των εποπτικών αρχών

Οι εποπτικές αρχές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην προώθηση της ορθής εταιρικής διακυβέρνησης, εξετάζοντας και αξιολογώντας την εφαρμογή υγιών αρχών από την τράπεζα, ως βασικό μέρος της εποπτικής διαδικασίας. Γενικότερα οι εποπτικές αρχές θα πρέπει:

<sup>221</sup> *Ibid*, par. 40.

<sup>222</sup> *Ibid*, par. 39.

- να παρέχουν κατευθύνσεις στις τράπεζες για ορθή εταιρική διακυβέρνηση και για τις προληπτικές ενέργειες που θα πρέπει οι τελευταίες να λαμβάνουν,
- να θεωρούν την ορθή εταιρική διακυβέρνηση ως μέσο προστασίας των επενδυτών,
- να αξιολογούν το εάν μια τράπεζα έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει αποτελεσματικά, πρακτικές και πολιτικές υγιούς εταιρικής διακυβέρνησης,
- να αξιολογούν την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου και των εσωτερικών μέτρων ελέγχου της τράπεζας,
- να αξιολογούν την δομή του ομίλου στον οποίο ανήκει η τράπεζα, σε σχέση με την εταιρική διακυβέρνηση της τράπεζας,
- να αναφέρουν στο διοικητικό συμβούλιο και την ανώτερη διοίκηση προβλήματα που εντόπισαν κατά τη διενέργεια του έργου τους.

#### 4.4 Λοιπές Εκθέσεις

##### 4.4.1 Εσωτερικός έλεγχος και σχέση εποπτικών αρχών με τους ελεγκτές: μια επισκόπηση.

Σε συνέχεια της έκθεσης του 2001 με τίτλο « Ο εσωτερικός έλεγχος στις τράπεζες και οι σχέση των εποπτικών αρχών με τους ελεγκτές»<sup>223</sup>, η Επιτροπή της Βασιλείας προχώρησε το 2002 στην έκδοση μιας νέας έκθεσης, με τίτλο «Ο εσωτερικός έλεγχος στις τράπεζες και οι σχέση των εποπτικών αρχών με τους ελεγκτές, μια επισκόπηση»<sup>224</sup> βασιζόμενη στην προηγούμενη, η οποία αποτελεί μια επισκόπηση των πρακτικών που ακολουθούν οι τράπεζες αναφορικά με τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, και κατά πόσο αυτές συνάδουν με τις αρχές που νωρίτερα είχε εισηγηθεί η Επιτροπή της Βασιλείας με την έκθεση του 2001.

Η έκθεση αυτή, περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μιας έρευνα που διενεργήθηκε από την Επιτροπή της Βασιλείας<sup>225</sup> την περίοδο 2001-2002, σε δείγμα 71 τραπεζών από 13 χώρες,<sup>226</sup> και η οποία διερευνά αφενός τις πρακτικές των τραπεζών και αφετέρου τον τρόπο με τον οποίο έχουν διαμορφωθεί οι σχέσεις μεταξύ εποπτικών αρχών, εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών. Μέσα από την έρευνα αυτή, μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με την υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών που η Επιτροπή της Βασιλείας έχει εκδώσει, από ένα αρκετά αντιπροσωπευτικό δείγμα τραπεζών οικονομικά ανεπτυγμένων χωρών.<sup>227</sup>

Τα αποτελέσματα της έρευνας, ήταν σε γενικές γραμμές, τα εξής:

Σε σχέση με τους στόχους και την αποστολή του εσωτερικού ελέγχου<sup>228</sup>, η έρευνα έδειξε ότι και στην πράξη, οι στόχοι της διενέργειας των εσωτερικών ελέγχων είναι ευρείς, και περιλαμβάνουν βασικά θέματα όπως: τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου,

<sup>223</sup> Για το περιεχόμενο της έκθεσης αυτής βλ. Υποκεφάλαιο 4.2 της παρούσας εργασίας.

<sup>224</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2002b), “*Internal audit in banks and the supervisor’s relationship with auditors, a survey*», August.

<sup>225</sup> Και συγκεκριμένα από την ομάδα “Accounting task force”.

<sup>226</sup> Οι χώρες αυτές ήταν οι : Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Δανία, ΗΠΑ, Ιταλία, Ιαπωνία, Λουξεμβούργο, Ολλανδία, Ισπανία, Σουηδία (δηλαδή οι χώρες που συμμετέχουν στη σύνθεση της Επιτροπής της Βασιλείας), καθώς και η Αυστρία και Σιγκαπούρη. βλ. Basel Committee on Banking Supervision (2002b), par. 8.

<sup>227</sup> Γκόρτσος Χρ.- Λιβαδά Χρ.- Παναγιωτίδης Β.- Χατζηγιάννη Ελ. (2002), σελ.62.

<sup>228</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2001), principle 1-3.

τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων, τα πληροφορικά συστήματα, τον έλεγχο των συναλλαγών και των διαδικασιών, τη συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο και ειδικές έρευνες.

Η έρευνα έδειξε πως αν και στις περισσότερες χώρες ο έλεγχος των χρηματοοικονομικών καταστάσεων περιλαμβάνεται στους ελέγχους που η μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης διενεργεί, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η αρμοδιότητα αυτή αφήνεται αποκλειστικά στους εξωτερικούς ελεγκτές. Αναφορικά με τους ελέγχους συμμόρφωσης, φαίνεται ότι η συνηθέστερη πρακτική είναι η διενέργειά τους από ξεχωριστή ανεξάρτητη μονάδα, παρά από τη μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης.<sup>229</sup>

Σχετικά με τη χρησιμοποίηση των εσωτερικών ελεγκτών ως εσωτερικών συμβούλων, η έρευνα έδειξε ότι το έργο των τελευταίων, μόνο σε μικρό βαθμό, αναλώνεται στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών.<sup>230</sup>

Αναφορικά με τα καθήκοντα της διοίκησης σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο, φαίνεται ότι το διοικητικό συμβούλιο και η ανώτερη διοίκηση γνωρίζουν την σημασία των βέλτιστων πρακτικών που αναλύονται στην έκθεση του 2001 και αναλαμβάνουν τα καθήκοντά τους, έτσι όπως αυτά περιγράφονται στην έκθεση αυτή. Συγκεκριμένα, τα διοικητικά συμβούλια των τραπεζών που εξετάστηκαν έχουν λάβει μέτρα όπως:

- υιοθέτηση κανονισμού ελέγχου,
- δημιουργία επιτροπής ελέγχου ή παρεμφερούς μηχανισμού,
- προώθηση τακτικών επαφών μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών,
- αλλαγές στη λειτουργία της μονάδας εσωτερικής επιθεώρησης σύμφωνα με τις υποδείξεις των εποπτικών αρχών,
- ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών καθοδήγησης της μονάδας εσωτερικής επιθεώρησης,
- εξέταση και έγκριση των ετήσιων προγραμμάτων ελέγχου των εσωτερικών ελεγκτών.

Αναφορικά με τις αρχές του εσωτερικού ελέγχου,<sup>231</sup> τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι όλες σχεδόν οι τράπεζες έχουν δημιουργήσει μια μόνιμη μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης, ανεξάρτητη από τις δραστηριότητες που ελέγχει και την καθημερινή λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας. Σε όλες τις τράπεζες ο κανονισμός ελέγχου εγκρίνεται από το διοικητικό συμβούλιο ή το κατάλληλο επίπεδο διοίκησης, και διανέμεται σε όλο το προσωπικό της τράπεζας.<sup>232</sup> Τέλος, σχεδόν σε όλες τις τράπεζες ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικής επιθεώρησης μπορεί να αναφέρεται απευθείας και με δική του πρωτοβουλία στο διοικητικό συμβούλιο, στην επιτροπή ελέγχου και στους εξωτερικούς ελεγκτές,

---

<sup>229</sup> Το ίδιο υποστηρίζει και η Επιτροπή της Βασιλείας, τονίζοντας όμως ότι και η μονάδα κανονιστικής συμμόρφωσης πρέπει ως σύνολο να αποτελεί αντικείμενο ελέγχου του εσωτερικού ελέγχου. βλ. Basel Committee on Banking Supervision (2001), “*Customer due diligence*”, October, καθώς και . Basel Committee on Banking Supervision (2005a), “*Compliance and the compliance function in banks*”, April.

<sup>230</sup> Συγκεκριμένα, τα στοιχεία της έρευνας δείχνουν ότι το 75-95% του χρόνου των εσωτερικών ελεγκτών αφιερώνεται στους εσωτερικούς ελέγχους, ενώ μόνο το 5-20% και 0-20% αφιερώνεται στην εκπαίδευση και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, αντίστοιχα. βλ. Basel Committee on Banking Supervision (2002), par. 17.

<sup>231</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2001), principles 4-10.

<sup>232</sup> Στις μικρές τράπεζες, ο κανονισμός ελέγχου διανέμεται σε περιορισμένο αριθμό ατόμων, συνήθως στο προσωπικό του εσωτερικού ελέγχου και στους διευθυντές. βλ. Basel Committee on Banking Supervision (2002), par. 27.

σύμφωνα πάντα με τους κανόνες που αναφέρονται στον κανονισμό ελέγχου της τράπεζας.

Σχετικά με την αντικειμενικότητα και αμεροληψία της μονάδας εσωτερικής επιθεώρησης, οι τράπεζες έχουν λάβει διάφορα μέτρα, ανάμεσα στα οποία είναι τα εξής:

- κυκλική εναλλαγή των αρμοδιοτήτων μέσα στη μονάδα,
- μη ανάμειξη της μονάδας στη λειτουργία της τράπεζας,
- αναγνώριση της ανεξαρτησίας των εσωτερικών ελεγκτών στον κανονισμό ελέγχου,
- αποφυγή διενέργειας ελέγχων στην προηγούμενη δραστηριότητα του, από ελεγκτή που έχει εσωτερικά μεταταθεί στην μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης,
- στελέχωση της μονάδας από ελεγκτές προερχόμενους από το εξωτερικό περιβάλλον της τράπεζας.

Σχετικά με την επαγγελματική επάρκεια των ελεγκτών, λαμβάνονται διάφορα μέτρα, τα συχνότερα των οποίων είναι:

- συνεχής εκπαίδευση,
- επίσημη εσωτερική και εξωτερική εκπαίδευση,
- κυκλική εναλλαγή προσωπικού και ειδίκευσης μέσα στη μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης,
- ενθάρρυνση για απόκτηση τίτλου Πιστοποιημένου Εσωτερικού Ελεγκτή.

Τέλος, αναφορικά με τον τρόπο οργάνωσης της μονάδας εσωτερικής επιθεώρησης, το συνηθέστερο μοντέλο είναι η ύπαρξη μιας κεντρικής μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Σε διεθνείς τράπεζες, συναντάται συχνά η ύπαρξη και τοπικών μονάδων εσωτερικής επιθεώρησης. Συνήθης είναι επίσης στις μεγάλες τράπεζες, η οργάνωση και διαχωρισμός της μονάδας σύμφωνα με τους επιχειρηματικούς τομείς της τράπεζας. Σε κάθε περίπτωση, οι επιμέρους ή τοπικές μονάδες αναφέρονται στον επικεφαλής της κεντρικής μονάδας εσωτερικής επιθεώρησης.

Αναφορικά με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου,<sup>233</sup> σχεδόν όλες οι τράπεζες αναφέρουν ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι περιλαμβάνουν τόσο χρηματοοικονομικούς, όσο και διαχειριστικούς, συμμόρφωσης και διοικητικούς, με τους τελευταίους να εμφανίζονται λιγότερα συχνά. Τα προγράμματα ελέγχου εστιάζουν στον εντοπισμό, μέτρηση και διαχείριση των κινδύνων και οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται είναι η προετοιμασία προγραμμάτων ελέγχων και εγγράφων για τις ακολουθούμενες διαδικασίες, η προετοιμασία των γραπτών εκθέσεων με τα πορίσματα των ελέγχων που απευθύνονται στην ανώτερη διοίκηση, και η τακτική ενημέρωση της διοίκησης για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Οι εξεταζόμενες τράπεζες επιβεβαίωσαν ότι ο επικεφαλής της μονάδας εσωτερικής επιθεώρησης είναι υπεύθυνος να διαβεβαιώνει ότι η μονάδα συμμορφώνεται με τις αρχές εσωτερικού ελέγχου, όπως αυτές παρουσιάζονται στην έκθεση της Επιτροπής τη Βασιλείας του 2001.

Τα πορίσματα της έρευνας έδειξαν ότι σχετικά με τη σχέση των εποπτικών αρχών με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές,<sup>234</sup> οι εποπτικές αρχές όλων των χωρών που συμμετείχαν αξιολογούν το έργο της μονάδας εσωτερικής επιθεώρησης που εποπτεύουν μέσω περιοδικών συναντήσεων, συζητήσεων και αναφορών των εσωτερικών ελεγκτών προς αυτές, καθώς και μέσω των εκθέσεων των εξωτερικών ελεγκτών σχετικά με το έργο του εσωτερικού ελέγχου.

Επιπλέον, οι εποπτικές αρχές όλων των χωρών που συμμετείχαν υπογράμμισαν τη μεγάλη σημασία των συναντήσεων μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών. Οι

<sup>233</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2001), principles 11 and 12.

<sup>234</sup> *Ibid*, principles 13-18.

τελευταίοι αξιολογούν το έργο των εσωτερικών ελεγκτών, καθορίζοντας έτσι και το κατά πόσο θα στηριχθούν σε αυτό. Από την άλλη, διαφορές συναντώνται στο ρόλο του εξωτερικού ελέγχου στην τραπεζική εποπτεία, η συμμετοχή του οποίου κλιμακώνεται από μηδενική ανάμειξη έως και στενή συνεργασία με τις εποπτικές αρχές. Οι συνεργασίες πάντως των τριών μερών αποτελεί στις περισσότερες χώρες γεγονός, μέσω συναντήσεων σε ad hoc βάση.

Αναφορικά με την ανάθεση μέρους του έργου του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς παροχείς,<sup>235</sup> η έρευνα απέδειξε ότι η πρακτική αυτή δε συνηθίζεται στις περισσότερες χώρες, και όταν υφίσταται τότε ανατίθεται σε έναν παροχέα ο οποίος είναι μέρος του ομίλου στον οποίο η τράπεζα ανήκει. Στις περισσότερες χώρες, η πρακτική της ανάθεσης του έργου σε εξωτερικούς παροχείς συναντάται σε μικρές τράπεζες, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι ανατίθεται η ευθύνη για τον έλεγχο, αλλά μόνο η διενέργεια αυτού. Τέλος, σε κάποιες χώρες απαγορεύεται η ανάθεση της διενέργειας του εσωτερικού ελέγχου στους εξωτερικούς ελεγκτές της εταιρείας.

#### 4.4.2 Ο έλεγχος των διεθνών εμπορικών τραπεζών

Το 1990 η Επιτροπή της Βασιλείας προχώρησε στην δημοσίευση έκθεσης σχετικά με τον έλεγχο των διεθνών εμπορικών τραπεζών, με τίτλο « The audit of international commercial banks»<sup>236</sup>, στην οποία αποτυπώνονται οι απόψεις της Επιτροπής σχετικά με την αποστολή, τους στόχους, τη διενέργεια, τις διαδικασίες και τις εκθέσεις του εξωτερικού ελέγχου των τραπεζών.

Αυτό που ενδιαφέρει εν προκειμένω είναι, ο βαθμός εμπιστοσύνης και στήριξης του εξωτερικού ελέγχου, στο έργο των εσωτερικών ελεγκτών και γενικότερα στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου που η διοίκηση της τράπεζας έχει εγκαθιδρύσει.

Συγκεκριμένα, και όπως η έκθεση αναφέρει, ο εξωτερικός έλεγχος για να πραγματοποιήσει ολοκληρωμένους ελέγχους, δε μπορεί να βασιστεί αποκλειστικά στις δικές του ενέργειες λόγω:

- του μεγάλου όγκου των συναλλαγών που διενεργούνται από τις τράπεζες,
- του τρόπου που οι συναλλαγές αυτές καταγράφονται,
- της γεωγραφικής διασποράς των τραπεζικών λειτουργιών, και
- την αυξημένης χρήσης εξειδικευμένων συστημάτων πληροφορικής και μηχανογράφησης.

Για τους λόγους αυτούς, ο εξωτερικός έλεγχος χρειάζεται να στηρίζεται σημαντικά στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας. Επομένως, πρέπει να αξιολογεί το σύστημα αυτό ώστε να αποφασίζει κατά πόσο μπορεί να βασιστεί σε αυτό.<sup>237</sup>

Συνήθως, η διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει την εξέταση των πληροφοριακών συστημάτων που σχετίζονται με τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, και τα σχετικά μέτρα ελέγχου που ρυθμίζουν τη λειτουργία τους και προτείνουν βελτιώσεις. Επίσης περιλαμβάνει την εξέταση των μέσων που χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό, τη μέτρηση των κινδύνων καθώς και την καταγραφή και αναφορά χρηματοοικονομικών στοιχείων. Τα στοιχεία αυτά, είναι

<sup>235</sup> *Ibid*, principle 20.

<sup>236</sup> Basel Committee on Banking Supervision (1990), February.

<sup>237</sup> *Ibid*, par. 4.17.

ιδιαίτερα χρήσιμα για τους εξωτερικούς ελεγκτές, ιδίως όταν οι τράπεζες χαρακτηρίζονται από μεγάλη διασπορά των υποκαταστημάτων τους.<sup>238</sup>

Οι αρμοδιότητες της διοίκησης περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και διατήρηση επαρκών μέτρων ελέγχου, την επιλογή και εφαρμογή των λογιστικών πρακτικών και την διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας.

Ο εξωτερικός ελεγκτής οφείλει να αποκτήσει μια επαρκή εικόνα των εσωτερικών μέτρων ελέγχου ώστε να σχεδιάσει και αναπτύξει την δική του ελεγκτική προσέγγιση. Η αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου γίνεται με βάση τέσσερα στοιχεία:

- αν οι συναλλαγές εκτελούνται σύμφωνα με τις γενικές ή ειδικές εξουσιοδοτήσεις που έχει επιβάλει η διοίκηση,
- αν όλες οι συναλλαγές και όλα τα γεγονότα εγγράφονται εγκαίρως στον κατάλληλο λογαριασμό ώστε να επιτρέπουν την προετοιμασία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με ένα αναγνωρισμένο πλαίσιο χρηματοοικονομικών αναφορών,
- αν η πρόσβαση σε περιουσιακά στοιχεία επιτρέπεται μόνο σύμφωνα με τις εξουσιοδοτήσεις που έχει καθιερώσει η διοίκηση, και
- αν τα καταχωρημένα περιουσιακά στοιχεία συγκρίνονται με τα υπάρχοντα περιοδικά και κατάλληλη δράση αναλαμβάνεται όταν διαπιστώνονται διαφορές.<sup>239</sup>

#### 4.4.3 Κανονιστική συμμόρφωση και η λειτουργία συμμόρφωσης στις τράπεζες

Τον Απρίλιο του 2005, η Επιτροπή της Βασιλείας προχώρησε στην έκδοση έκθεσης με τίτλο « *Compliance and the compliance function in banks*», αναθεωρώντας και συμπληρώνοντας την αντίστοιχη έκθεση του 2003 για την ίδια θεματική.<sup>240</sup> Στην έκθεση αυτή δίδεται αρχικά ο ορισμός της έννοιας του κινδύνου συμμόρφωσης, και στη συνέχεια παρατίθενται δέκα αρχές σχετικά με τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες του διοικητικού συμβουλίου και της ανώτερης διοίκησης στην λειτουργία της κανονιστικής συμμόρφωσης, τα χαρακτηριστικά και τη λειτουργία της μονάδας κανονιστικής συμμόρφωσης και τις αρμοδιότητες και το έργο της τελευταίας μέσα στην τράπεζα.

Πιο συγκεκριμένα, ο κίνδυνος κανονιστικής συμμόρφωσης ορίζεται ως ο κίνδυνος των νομοθετικών ή κανονιστικών κυρώσεων, σημαντικών οικονομικών ζημιών ή απώλειας φήμης, που η τράπεζα μπορεί να υποστεί λόγω της αποτυχίας συμμόρφωσης της με τους νόμους, κανονισμούς, πρότυπα, κώδικες και βέλτιστες πρακτικές.<sup>241</sup>

Αυτό που ενδιαφέρει τον εσωτερικό έλεγχο, είναι η 8<sup>η</sup> αρχή της έκθεσης, σύμφωνα με την οποία τα αποτελέσματα και η ποιότητα των δραστηριοτήτων της λειτουργίας κανονιστικής συμμόρφωσης θα πρέπει να αποτελούν αντικείμενο περιοδικού ελέγχου, από τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

Ο κίνδυνος συμμόρφωσης πρέπει να περιλαμβάνεται στους κινδύνους που η μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης αναγνωρίζει, μετρά και ρυθμίζει, και το πρόγραμμα

<sup>238</sup> *Ibid*, par. 4.18.

<sup>239</sup> *Ibid*, par. 5.2.

<sup>240</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2003), «*The compliance function in banks*», October.

<sup>241</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2005b), par. 3.

ελέγχων πρέπει να περιλαμβάνει τον έλεγχο της επάρκειας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας κανονιστικής συμμόρφωσης της τράπεζας.

Αυτό που διαπιστώνεται από την αρχή αυτή, είναι ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και η λειτουργία κανονιστικής συμμόρφωσης πρέπει να είναι ξεχωριστές και διακριτές, ώστε να διαβεβαιώνεται ότι η δεύτερη αποτελεί αντικείμενο ανεξάρτητης εξέτασης από την πρώτη. Είναι πάντως σημαντικό, να υπάρχει πλήρης κατανόηση μέσα στην τράπεζα του τρόπου με τον οποίο η εκτίμηση του κινδύνου και οι απαραίτητες δραστηριότητες χωρίζονται ανάμεσα στις δύο μονάδες. Η μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης θα πρέπει βεβαίως να κρατά ενήμερο τον επικεφαλής της μονάδας κανονιστικής συμμόρφωσης για κάθε εύρημα που προκύπτει από τους ελέγχους αυτής και σχετίζεται με τη λειτουργία κανονιστικής συμμόρφωσης.

#### 4.4.4 Η σχέση μεταξύ εποπτικών αρχών και εξωτερικών ελεγκτών

Το 2001 κάποια σημαντικά περιστατικά οδήγησαν στην αύξηση των επισφαλειών ορισμένων τραπεζών.<sup>242</sup> Το γεγονός αυτό προκάλεσε το έντονο ενδιαφέρον της Επιτροπής της Βασιλείας, η οποία εκδίδοντας, σε συνεργασία με την Επιτροπή Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων (International Auditing Practices Committee) της Διεθνούς Ομοσπονδίας Λογιστών, την έκθεση με τίτλο «*The relationship between banking supervisors and banks' external auditor*»,<sup>243</sup> αναθεώρησε και συμπλήρωσε προηγούμενες εκθέσεις της σχετικές με τη θεματική.<sup>244</sup>

Η έκθεση αυτή αποσκοπεί στην ενδυνάμωση της συνεργασίας μεταξύ ελεγκτών και εποπτικών αρχών, κυρίως σε ότι αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται, ώστε το έργο και των δύο να καταστεί επωφελές και για τις δύο πλευρές, λαμβάνοντας υπόψη τις «Βασικές αρχές για αποτελεσματική τραπεζική εποπτεία» της Επιτροπής της Βασιλείας.<sup>245</sup>

Αναφορικά με τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και τον εσωτερικό έλεγχο ειδικότερα, η έκθεση αναφέρει ότι η επάρκεια και αποτελεσματικότητα αυτών ενδιαφέρει τόσο τις εποπτικές αρχές, όσο και τους εξωτερικούς ελεγκτές. Τους μεν πρώτους, το θέμα αυτό ενδιαφέρει ως μια βάση ασφαλούς και ορθής διοίκησης, ενώ τους εξωτερικούς ελεγκτές ως μέτρο υπολογισμού για την στήριξή τους σε αυτό και για τον επακόλουθο προσδιορισμό της έντασης των ελέγχων που αυτοί θα διενεργήσουν.<sup>246</sup>

Στην έκθεση τονίζεται ιδιαίτερα η ανάγκη συνεργασίας μεταξύ των εποπτικών αρχών, των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, μέσω περιοδικών συναντήσεων και ανταλλαγής πληροφοριών, ώστε να καταστεί το έργο τους περισσότερο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Η συνεργασία και ο συντονισμός των τριών, διευκολύνει αρκετά και εξασφαλίζει την αποτελεσματική προληπτική εποπτεία των

<sup>242</sup> Ανάμεσα σε αυτά το σκάνδαλο της αμερικανικής εταιρείας Enron και η χρηματοοικονομική κρίση στην Αργεντινή. βλ. Γκόρτσος Χρ.- Λιβαδά Χρ.- Παναγιωτίδης Β.- Χατζηγιάννη Ελ. (2002b), σελ. 107.

<sup>243</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2002a), January.

<sup>244</sup> Η Επιτροπή της Βασιλείας είχε νωρίτερα εκδώσει τις εξής εκθέσεις: «*The relationship between bank supervisors and external auditors*», July 1989 και «*The relationship between bank supervisors and external auditor.(Joint task force)*», December 1987.

<sup>245</sup> Basel Committee on Banking Supervision (1997), «Core principles for effective banking supervision», September.

<sup>246</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2002a), par. 46.

τραπεζών από τις εποπτικές αρχές, επιτρέποντας όμως ταυτόχρονα στο κάθε μέρος να επικεντρωθεί στο έργο του.<sup>247</sup>

#### 4.5 Νέο πλαίσιο κεφαλαιακής επάρκειας και εσωτερικός έλεγχος

Το Σύμφωνο της Βασιλείας του 1988 για την κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών για κάλυψη έναντι του πιστωτικού κινδύνου, γνωστό και ως Basle Capital Accord,<sup>248</sup> όπως αυτό είχε επανειλημμένως τροποποιηθεί και συμπληρωθεί,<sup>249</sup> θεωρήθηκε κατά την εφαρμογή του ιδιαίτερα αυστηρό για τις τράπεζες, καθώς οι τελευταίες κατέληξαν να διατηρούν ίδια κεφάλαια για εποπτικούς σκοπούς τα οποία ήταν αρκετά υψηλότερα από τα οικονομικά κεφάλαια που πραγματικά απαιτούνταν για την κάλυψη έναντι της έκθεσής τους στους κινδύνους. Το Σύμφωνο του 1988, απεδείχθη ανεπαρκές και ακατάλληλο και από τις ίδιες τις εποπτικές αρχές, καθώς απουσίαζαν ρυθμίσεις για την κάλυψη άλλων κινδύνων πέρα του πιστωτικού και των κινδύνων αγοράς.<sup>250</sup>

Για τους λόγους αυτούς, η Επιτροπή της Βασιλείας αποφάσισε να προχωρήσει στην αναθεώρηση του Συμφώνου του 1988, με σκοπό να διαμορφώσει ένα πιο ευέλικτο πλαίσιο υπολογισμού κεφαλαιακής επάρκειας, προσθέτοντας ρυθμίσεις και για τον λειτουργικό κίνδυνο, και λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι τράπεζες έχουν πλέον αποκτήσει επαρκή και αξιόπιστα εσωτερικά συστήματα διαχείρισης των κινδύνων.<sup>251</sup>

Το νέο «Νέο Σύμφωνο της Βασιλείας για την Κεφαλαιακή Επάρκεια» (New Basel Capital Accord) εκδόθηκε τον Ιούνιο του 2004,<sup>252</sup> και αποτελείται από τρεις πυλώνες. Ο πρώτος από αυτούς αναφέρεται στις εναλλακτικές μεθόδους υπολογισμού της κεφαλαιακής επάρκειας για κάλυψη έναντι του πιστωτικού και λειτουργικού κινδύνου, ο δεύτερος στην παρακολούθηση από τις εποπτικές αρχές της κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών, και ο τρίτος πυλώνας στην πειθαρχία της αγοράς μέσω της καθιέρωσης κανόνων δημοσίευσης από τις τράπεζες οικονομικών και άλλων στοιχείων.<sup>253</sup>

Αυτό που ενδιαφέρει, εν προκειμένω, είναι ο δεύτερος πυλώνας του Νέου Συμφώνου, καθώς το περιεχόμενό του φαίνεται να αποδίδει αυξημένη σημασία στην

---

<sup>247</sup> *Ibid*, par. 55.

<sup>248</sup> Basel Committee on Banking Supervision (1988), «*International convergence of capital measurement and capital standards*», July 1988.

<sup>249</sup> Το αρχικό κείμενο τροποποιήθηκε με τα εξής κείμενα: «*Amendment of the Basel capital accord in respect of the inclusion of general provisions/ general loan –loss reserves in capital*» of November 1991, «*Basel Capital Accord: the treatment of the credit risk associated with certain off-balance-sheet items*» of July 1994, «*Amendment to the Capital Accord of July 1988*» of July 1994, «*Basel Capital Accord: treatment to potential exposure for off-balance-sheet items*» of April 1995, «*Amendment to the Basel Capital Accord of July 1988*» of April 1998, «*Interpretation of the capital accord for the multilateral netting of forward value foreign exchange transactions*» of April 1996, «*Amendment to the capital accord to incorporate market risks*» of January 1995. Ταυτόχρονα, δημοσιεύτηκαν από την Επιτροπή της Βασιλείας και άλλα δύο, συνοδευτικά προς την τελευταία έκθεση κείμενα με τους τίτλους: «*Overview of the amendment to the Capital Accord to incorporate market risks*» και «*Supervisory framework for the use of back testing in conjunction with the internal models approach to market risk capital requirements*».

<sup>250</sup> Στεφάνου Κ. – Γκόρτσος Χ (2005), σελ. 277.

<sup>251</sup> Γκόρτσος Βλ. Χρήστος (2003b), σελ. 39.

<sup>252</sup> Ο ακριβής τίτλος του νέου Συμφώνου είναι «*International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*».

<sup>253</sup> Στεφάνου Κ. – Γκόρτσος Χ (2005), σελ. 279.

αναγκαιότητα των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών τόσο για τον έλεγχο της κεφαλαιακής επάρκειας τους, όσο και για την εκ μέρους τους ορθή διαχείριση των κινδύνων στους οποίους εκτίθενται.

Καθώς οι τράπεζες υπόκεινται πλέον στη διαδικασία εξέτασης από τις εποπτικές αρχές σχετικά με τις μεθόδους μέτρησης που αυτές χρησιμοποιούν και τις βασικές παραμέτρους που καθορίζουν τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, θα πρέπει να διαθέτουν επαρκείς και αποτελεσματικούς μηχανισμούς για την αξιολόγηση της κεφαλαιακής τους επάρκειας. Έτσι, συσχετίζεται το ύψος των εποπτικών κεφαλαίων με την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι: οι εποπτικές αρχές πρέπει να εξετάζουν και να αξιολογούν τις εσωτερικές διαδικασίες και στρατηγικές αξιολόγησης της κεφαλαιακής επάρκειας, καθώς επίσης και την ικανότητά των τραπεζών να παρακολουθούν και να επιβεβαιώνουν τη συμμόρφωση τους με τις επιβαλλόμενες κεφαλαιακές απαιτήσεις. Οι εποπτικές αρχές θα πρέπει να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα αν δεν μένουν ικανοποιημένοι από τη διαδικασία αυτή.<sup>254</sup>

Οι τράπεζες από την πλευρά τους, πρέπει να αναπτύξουν και να καθιερώσουν, αναφορικά με τις μεθόδους εντοπισμού και μέτρησης των κινδύνων, εσωτερικά μέτρα ελέγχου που να περιλαμβάνουν την ύπαρξη έγγραφων κανονισμών που να διανέμονται και να κατανοούνται από όλο το προσωπικό και τη διενέργεια επιτόπιων και έκτακτων ελέγχων από τη μονάδα εσωτερικής επιθεώρησης. Επίσης σημαντική κρίνεται η στελέχωση της μονάδας με δυναμικό και κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό, γνώστη των νέων μεθόδων μέτρησης των κινδύνων.<sup>255</sup>

Επομένως, με το Νέο Σύμφωνο, κρίνεται απαραίτητο, η διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου, ανάμεσα σε άλλα να περιλαμβάνει:<sup>256</sup>

- παρακολούθηση του συνόλου της επιχειρηματικής δραστηριότητας με συνεχή χρήση βασικών δεικτών απόδοσης της εκμετάλλευσης,
- γνώση από τους εσωτερικούς ελεγκτές για οτιδήποτε λαμβάνει χώρα στο περιβάλλον του τραπεζικού ιδρύματος, λήψη από αυτούς όλων των αναφορών της διοίκησης, και πραγματοποίηση τακτικών συναντήσεων με τους διευθυντές των τμημάτων της τράπεζας,
- στενή συνεργασία με το τμήμα διαχείρισης κινδύνων της τράπεζας, και χρήση από τους εσωτερικούς ελεγκτές των διαθέσιμων στοιχείων άλλων τμημάτων της τράπεζας, όπου αυτό είναι εφικτό,
- ανάπτυξη πλάνου ελέγχου που βασίζεται σε προτεραιότητες κινδύνων, ώστε να επιτυγχάνεται ο προσανατολισμός του εσωτερικού ελέγχου όχι στη συχνότητα επανάληψης αυτού, αλλά κυρίως στον εντοπισμό του επιχειρηματικού τομέα, όπου η τράπεζα επιδεικνύει χαμηλή επίδοση αποτελεσματικότητας, ώστε να εστιάζει στις προτεραιότητες υψηλότερου κινδύνου και να αφιερώσει τους κατάλληλους πόρους στην αναμόρφωση του συγκεκριμένου τομέα,
- ενασχόληση με την τεχνολογία, ανάπτυξη ασφαλών και αξιόπιστων πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών, νέων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και ανάλυση των διαδικασιών χρηστής διαχείρισης των πληροφοριακών συστημάτων των ιδρυμάτων τους. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να πραγματοποιούν σχολαστικούς ελέγχους στις διαδικασίες αυτές, προλαμβάνοντας, κατά το δυνατόν, τους κινδύνους.

<sup>254</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2004), «New Basel Capital Accord», second Pillar, principle 2.

<sup>255</sup> Γκόρτσος Βλ. Χρήστος (2003b), σελ. 43.

<sup>256</sup> Λεμονιάκης Μ. Χρήστος (2005), [http://www.icap.gr/news/index\\_gr\\_7307.asp](http://www.icap.gr/news/index_gr_7307.asp)

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Οι εξελίξεις στις σύγχρονες οικονομίες είναι ταχείες και συνεχείς. Η ανάγκη των επιχειρήσεων γενικά, και των τραπεζών ειδικότερα, να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής και να παραμείνουν βιώσιμες στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, ωθούν τις τελευταίες στην αναζήτηση και καθιέρωση μεθόδων, λειτουργιών, μηχανισμών, διαδικασιών και πολιτικών, οι οποίες θα εξασφαλίσουν την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων της επιχείρησης, την αποδοτική λειτουργία και γενικότερα την επίτευξη των στόχων της. Το σύνολο αυτών των μέτρων, το οποίο αναπτύσσεται από τη διοίκηση ώστε αυτή να μπορέσει να συντονίσει, κατευθύνει, ελέγξει και αξιολογήσει τη λειτουργία της επιχείρησης καλείται σύστημα εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης.

Για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, απαραίτητη είναι η ύπαρξη της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, ως μια ανεξάρτητη λειτουργία εκτίμησης, εξέτασης, και αξιολόγησης όλων των επιμέρους μέτρων ελέγχου που συνθέτουν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, ώστε να εξασφαλιστεί περαιτέρω η επίτευξη των στόχων του τελευταίου. Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει εξειδικευμένες και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες προς τη διοίκηση καθώς προτείνει βελτιώσεις όπου διαπιστώνονται αδυναμίες του συστήματος.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, διενεργείται από μια ανεξάρτητη μονάδα που εγκαθιδρύεται στο εσωτερικό της επιχείρησης, την μονάδα εσωτερικού ελέγχου, που αποτελείται από έμπειρους και επαγγελματικά καταρτισμένους εσωτερικούς ελεγκτές καθώς και τον επικεφαλής της. Η μονάδα αυτή διενεργεί τακτικούς ελέγχους σε όλα ανεξαιρέτως τα τμήματα της επιχείρησης, οι οποίοι μπορεί να είναι: λογιστικοί, λειτουργικοί, διοικητικοί, έλεγχοι συμμόρφωσης κ.α.

Η διαδικασία που ακολουθείται περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των στόχων και αναγκών της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, τον ορισμό των ελεγκτών, την οργάνωση της λειτουργίας της μονάδας, την εκτίμηση των κινδύνων, την προετοιμασία, εξέταση και έγκριση του προγράμματος ελέγχου, τη διενέργεια των ελέγχων, την σύνταξη έκθεσης των αποτελεσμάτων των ελέγχων και την αναφορά αυτών στην διοίκηση μέσω του επικεφαλής της μονάδας.

Ο επικεφαλής αναφέρεται είτε στη διοίκηση, είτε στην επιτροπή ελέγχου. Η τελευταία συγκροτείται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου, από ανώτατα στελέχη, την πλειοψηφία των οποίων είναι ορθότερο να αποτελούν μη εκτελεστικά μέλη. Η επιτροπή ελέγχου, επιβλέπει τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και εξασφαλίζει την διενέργεια του με τον κατάλληλο τρόπο, σύμφωνα με τις επιβαλλόμενες αρχές και μέσω του κατάλληλου προσωπικού. Η επιτροπή ελέγχου έρχεται σε συνεννόηση και συνεργάζεται και με τους εξωτερικούς ελεγκτές.

Αναφορικά με τη σχέση εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, φαίνεται καταρχάς ότι οι δύο λειτουργίες παρουσιάζουν αρκετές ομοιότητες αλλά και σημαντικές διαφορές. Η συνεργασία των δύο υπηρεσιών πάντως κρίνεται αναγκαία, και μπορεί να περιλαμβάνει την ανταλλαγή απόψεων, την συζήτηση των πορισμάτων από τους ελέγχους, τη διευκόλυνση στην πρόσβαση αρχείων, το διάλογο για την εκτίμηση των κινδύνων, μέσω τακτικών συναντήσεων.

Ειδικότερα στον τραπεζικό τομέα, συναντώνται κάποια ιδιαίτερα στοιχεία όπως η αντιμετώπιση από τις τράπεζες ορισμένων επιπλέον κινδύνων, σε σχέση με αυτούς που αντιμετωπίζουν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις. Επιπλέον, το περιβάλλον λειτουργίας των εμπορικών τραπεζών χαρακτηρίζεται από συνεχή δυναμική λόγω κυρίως: του καθεστώτος συνεχούς και πλήρους αποδέσμευσης από τον κρατικό

παρεμβατισμό, τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών, τις ταχύτερες τεχνολογικές εξελίξεις και το αναπτυξιακό στάδιο αρκετών, μικρών σε ηλικία, εμπορικών τραπεζών.

Γενικότερα ο εσωτερικός έλεγχος των τραπεζών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση κινδύνων καθώς ειδικότερα και στην αντιμετώπιση του οικονομικού εγκλήματος. Η Επιτροπή της Βασιλείας ως μέρος των προσπαθειών της, να κατευθύνει θέματα τραπεζικής εποπτείας, έχει εκδώσει σειρά από εκθέσεις σχετικά με το θέμα του εσωτερικού ελέγχου και των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, μέσω των οποίων παραθέτει βέλτιστες πρακτικές, γενικές αρχές και πρότυπα που οι τράπεζες θα πρέπει να ακολουθούν προκειμένου ο εσωτερικός έλεγχος αυτών να αποφέρει να επιθυμητά αποτελέσματα. Το σύνολο των εκθέσεων αυτών, των οποίων η νομική φύση δεν περιέχει στοιχεία εξαναγκαστικού χαρακτήρα, άλλα ήπιου διεθνούς δικαίου, και το οποίο φαίνεται να έχει αισθητά επηρεάσει τη διαμόρφωση του αντίστοιχου ελληνικού κανονιστικού πλαισίου, συνθέτει το διεθνές κανονιστικό πλαίσιο για τον εσωτερικό έλεγχο των τραπεζών, πάντα σε συνδυασμό με τα γενικότερης φύσης πρότυπα εσωτερικού ελέγχου που αναπτύσσονται από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών.

Σημαντικότερες εξ αυτών των εκθέσεων είναι η έκθεση του 1998 με τίτλο «Framework for internal control systems in banking organizations» που αποτελεί ένα συνολικό πλαίσιο σχετικά με τα συστατικά στοιχεία ενός ολοκληρωμένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου, την αξιολόγηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου από τις εποπτικές αρχές καθώς και το ρόλο των εξωτερικών ελεγκτών, καθώς και η έκθεση του 2001 με τίτλο «Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors», στην οποία παρατίθενται είκοσι αρχές που αφορούν την οργάνωση, διενέργεια, επίβλεψη του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και τη σχέση αυτού τόσο με τους εξωτερικούς ελεγκτές όσο και με τις τραπεζικές εποπτικές αρχές.

Τα στοιχεία που τονίζονται ιδιαίτερα είναι η ανεξαρτησία και αμεροληψία που θα πρέπει να χαρακτηρίζει τον εσωτερικό έλεγχο, η καθιέρωσή του ως μόνιμης λειτουργίας μέσα στην τράπεζα, η ύπαρξη κανονισμού εσωτερικού ελέγχου που να προάγει την ισχύ και το κύρος του, η επαγγελματική κατάρτιση των εσωτερικών ελεγκτών, και το εύρος της δραστηριότητας αυτού, ώστε κανένας επιχειρηματικός τομέας ή μονάδα να μην εκφεύγει του ελέγχου.

Σε γενικές γραμμές, η εξέταση των συγκεκριμένων εκθέσεων της Επιτροπής της Βασιλείας, οδηγεί στο συμπέρασμα της αυξημένης σημασίας για την ασφαλή και αποδοτική λειτουργία της τράπεζας, των επαρκών και αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, καθώς και της αποτελεσματικής λειτουργίας της μονάδας εσωτερικής επιθεώρησης. Ισχυρά συστήματα εσωτερικού ελέγχου ελαχιστοποιούν, κατά το δυνατόν, τις πιθανότητες επανάληψης περιστατικών του παρελθόντος που προσέλκυαν τα βλέμματα διεθνώς, λόγω της ανασφάλειας που δημιούργησαν στους επιχειρηματικούς κύκλους. Η κατάρρευση της Barings το 1995 είχε παράδοξα και μια θετική συμβολή. Συνέβαλε σημαντικά στη κατανόηση του ρόλου των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών και οδήγησε αυτόματα στην ισχυροποίηση των εθνικών κανονιστικών πλαισίων για τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και τον εσωτερικό έλεγχο, καθώς και στην ενεργοποίηση των διεθνών fora προς αυτή την κατεύθυνση.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### 1. Η Υπόθεση της Barings Bank

Ένα σημαντικό περιστατικό που συνέβη το 1995, η πτώχευση της διεθνούς τράπεζας Barings Bank, με έδρα την Αγγλία, συνέβαλε σημαντικά στη κατανόηση του ρόλου των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου για τις τράπεζες<sup>257</sup> και οδήγησε στην ισχυροποίηση των εθνικών κανονιστικών πλαισίων για τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και ειδικότερα τον εσωτερικό έλεγχο.<sup>258</sup>

Η εν λόγω τράπεζα, ήταν η παλαιότερη βρετανική τράπεζα, με ιστορία 230 χρόνων, και οι σημαντικές ζημιές που κατέγραψε η θυγατρική της τράπεζας στη Σιγκαπούρη ήταν η βασική αιτία της χρεοκοπίας.

Ειδικότερα, η οικονομική κατάρρευση της Barings Bank ήταν επακόλουθο της αποτυχημένης εμπορίας παράγωγων χρηματοοικονομικών μέσω από μια θυγατρική της, την Barings Futures Pte Ltd, με έδρα τη Σιγκαπούρη, οποία εμπορευόταν παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα στα χρηματιστήρια της Σιγκαπούρης και της Οζάκα, και πιο συγκεκριμένα από τον γενικό διευθυντή της και χρηματιστή στο Χρηματιστήριο της Σιγκαπούρης Nick Leeson, ο οποίος και θεωρήθηκε υπεύθυνος.<sup>259</sup>

Ο Leeson προσέφερε στους πελάτες του κυρίως προθεσμιακά συμβόλαια και δικαιώματα επί προθεσμιακών συμβολαίων,<sup>260</sup> συνδεδεμένα με το δείκτη ΝΙΚΚΕΙ 225 του Χρηματιστηρίου του Τόκιο.

Ο Leeson επενδύοντας παρακινδυνευμένα, κεφάλαια της Barings και όχι των πελατών της, σύναψε συμφωνίες για την αγορά Ιαπωνικών κοινών μετοχών, σε συγκεκριμένη μελλοντική ημερομηνία. Για να αποκομίσει κέρδος, έπρεπε την καθορισμένη ημερομηνία ο δείκτης να είναι σε υψηλά επίπεδα, κάτι που ενώ πιθανολογούνταν τελικά δε συνέβη λόγω του σεισμού του Κόμπε τον Ιανουάριο του 1995. Ο Leeson προσπαθώντας να αποκρύψει τις μεγάλες ζημιές που η τράπεζα υπέστη, απέκρυψε τις τελευταίες σε έναν «λογαριασμό λαθών», που χρησιμοποιούνταν για μικροποσά από αποτυχημένες επενδύσεις. Στη συνέχεια, και στην προσπάθειά του να περιορίσει τις ζημιές, άρχισε να αγοράζει ολοένα και περισσότερες συμβάσεις παραγώγων με την ελπίδα να ωθήσει τις τιμές των μετοχών υψηλότερα. Για το σκοπό αυτό δανείστηκε κεφάλαια από διάφορες ιαπωνικές τράπεζες, και τη Citibank της Σιγκαπούρης, και χρησιμοποίησε κεφάλαια της τράπεζας Barings. Όταν τα κεφάλαια της τράπεζας εξαντλήθηκαν, και δεν υπήρχε πλέον ελπίδα να καλυφθούν οι ανειλημμένες υποχρεώσεις, ο Leeson έστειλε με Fax την παραίτησή του στην Barings και εγκατέλειψε τη Σιγκαπούρη.<sup>261</sup>

<sup>257</sup> Ένα παρόμοιο περιστατικό, το οποίο καταδεικνύει την σημαντικότητα των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών, ήταν η κατάρρευση της Johnson Matthey Bankers το 1984.

<sup>258</sup> Η υπόθεση αυτή, αποτέλεσε και την αφορμή για την έκδοση της έκθεσης με τίτλο "Framework for internal control systems in banking organizations" από την Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία. βλ. Υποκεφάλαιο 4.1 της παρούσας εργασίας.

<sup>259</sup> Norton J. Joseph (1996), σελ. 14.

<sup>260</sup> Για τα χαρακτηριστικά και τη λειτουργία των προθεσμιακών συμβολαίων (futures) και των δικαιωμάτων επί προθεσμιακών συμβολαίων (options) βλ. Μελάς Κώστας (2002), σελ. 171-186 και 205-225 αντίστοιχα.

<sup>261</sup> Μερσίνης Θεμιστοκλής (1996), σελ. 96.

Η Κεντρική Τράπεζα της Αγγλίας αρνήθηκε να αναλάβει τη σωτηρία της τράπεζας, καθώς όπως αυτή υποστήριξε, το πρόβλημα ήταν πρόβλημα χρεοκοπίας και όχι ρευστότητας. Οι επενδύσεις στα παράγωγα από τον Leeson, επέφεραν ζημιές που ξεπερνούσαν το συνολικό μετοχικό κεφάλαιο της τράπεζας (της τάξεως των 860 εκατ. δολαρίων). Η Barings πουλήθηκε τελικά στον τραπεζικό όμιλο International Nederlanden Group, στο συμβολικό ποσό της μίας στερλίνας.

Παρά τις αρχικές εντυπώσεις που έδειχναν ότι ο Leeson ήταν ο αποκλειστικός υπεύθυνος, η γνωστοποίηση νέων στοιχείων προκάλεσε σοβαρές υποψίες για το ρόλο και άλλων ανώτερων στελεχών του ομίλου. Σε γενικές γραμμές, οι άξονες των αιτιών της κατάρρευσης είναι τρεις:<sup>262</sup>

- Η παράνομη εμπορική δραστηριότητα του Leeson,
- Η κακή διαχείριση και ο ανύπαρκτος εσωτερικός έλεγχος από τον όμιλο.
- Η έλλειψη συνεργασίας και συντονισμού των αρμόδιων τραπεζικών εποπτικών αρχών τόσο σε ατομική όσο και σε ενοποιημένη βάση. Καθώς και η έλλειψη επαρκούς συνεργασίας, και ανταλλαγής πληροφοριών, μεταξύ αυτών και των εποπτικών αρχών της κεφαλαιαγοράς.

Συγκεκριμένα, ως αίτια μπορούν να αναφερθούν:<sup>263</sup>

- Η ανεπαρκής εποπτεία που ασκούσαν στις δραστηριότητες της Barings Futures. Θα πρέπει γενικά να υπάρχει σαφής γνώση του εσωτερικού ελέγχου και του επιχειρηματικού κινδύνου των επιχειρήσεων από τις εποπτικές αρχές.
- Η έλλειψη του κατάλληλου διαχωρισμού καθηκόντων, καθώς στην Barings Futures ο Leeson έλεγχε και την εμπορική δραστηριότητα και το κλείσιμο των πράξεων.
- Η αγνόηση από τη μεριά της διοίκηση των επανειλημμένων αναφορών για τις δομές ελέγχου της Barings Futures καθώς και για το άνοιγμα της τράπεζας πριν την κατάρρευση.
- Γενικότερα, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ήταν ανεπαρκές, καθώς η διοίκηση της τράπεζας δεν έθεσε κανένα όριο στα ποσά που προορίζονταν για την εμπορία παραγώγων, δεν υπήρξε επαρκής έλεγχος της χρηματοδότησης της θυγατρικής αυτής, και επέτρεψε την ακώλυτη απορρόφηση κεφαλαίων από τον Leeson.
- Η διοίκηση γνώριζε πως οι αρμόδιες αρχές του Ηνωμένου Βασιλείου είχαν απορρίψει το 1992 αίτηση για παροχή άδειας χρηματιστή στον Leeson, λόγω του ότι ο τελευταίος είχε αποκρύψει την ύπαρξη καταδίκης εναντίον του για χρέη.
- Υπήρχε σοβαρή αδυναμία κατανόησης και παρακολούθησης της δραστηριότητας της θυγατρικής.
- Οι ορκωτοί ελεγκτές, δεν εφάρμοσαν επαρκείς μεθόδους ελέγχου.

---

<sup>262</sup> Norton J. Joseph (1996), σελ.14.

<sup>263</sup> Μερσίνης Θεμιστοκλής (1996), σελ. 17.

## ΠΗΓΕΣ

### NOMIKA KEIMENA

#### **EKΘΕΣΕΙΣ BCBS**

- Basel Committee on Banking Supervision (2006), “*Enhancing corporate governance for banking organizations*”, February.
- Basel Committee on Banking Supervision (2005a), “*Enhancing corporate governance for banking organizations*”, July.
- Basel Committee on Banking Supervision (2005b), “*Compliance and the compliance function in banks*”, April.
- Basel Committee on Banking Supervision (2004), “*International Convergence of Capital Measurement and capital standards*”, Second Pillar, June.
- Basel Committee on Banking Supervision (2002a), “*The relationship between banking supervisors and banks’ external auditors*”, January.
- Basel Committee on Banking Supervision (2002b), “*Internal audit in banks and the supervisor’s relationship with auditors, a survey*», August.
- Basel Committee on Banking Supervision (2001), “*Internal audit in banks and the supervisor’s relationship with auditors*», August.
- Basel Committee on Banking Supervision (1998), “*Framework for internal control systems in banking organizations*”, September.
- Basel Committee on Banking Supervision (1990), “*The audit of international commercial banks*”, February.
- Basel Committee on Banking Supervision (1984), “*Internal confirmation procedures*”, February.

## **ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ**

- Νόμος 3016/2002, «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 110/Α/17.05.2002.
- Απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 5/204/14-11-2000, «Κανόνες συμπεριφοράς των εταιρειών που έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεομένων με αυτές προσώπων», ΦΕΚ Β/1487/6.12.2000, όπως αυτή τροποποιήθηκε από την Απόφαση 1/319/9.12.2004, ΦΕΚ Β/1884/20.12.2004, και την Απόφαση 7/372/15.2.2006, ΦΕΚ Β/247/27.2.2006.
- Πράξη Διοικητή 2577/9.3.2006, «Πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και σχετικές αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων», ΦΕΚ 59/Α/20.03.2006.
- Πράξη Διοικητή 2438/6.8.1998 για το «Πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών ιδρυμάτων και προσδιορισμός αρμοδιοτήτων των οργάνων τους στον τομέα του Εσωτερικού Ελέγχου», ΦΕΚ Α/195, όπως αυτή τροποποιήθηκε με την Απόφαση της Ε.Τ.Π.Θ. 154/9/18.7.2003, ΦΕΚ 199/Α/12.8.2003 και την Απόφαση 193/1/11.3.2005.
- Πράξη Διοικητή 1379/24.10.1988, «Σχετικά με τους όρους και προϋποθέσεις παροχής άδειας για ίδρυση πιστωτικού ιδρύματος στην Ελλάδα» καθώς και Πράξη Διοικητή 2526/8.12.2003 «για την Κωδικοποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων της ανωτέρω», ΦΕΚ 301/ Α/ 23.12.2000.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- Γκόρτσος Βλ. Χρήστος (2003α), «Διεθνές Τραπεζικό και Νομισματικό Δίκαιο», Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα, Ιανουάριος.

- Κάντζος Κωνσταντίνος (1995), «*Ελεγκτική: θεωρία και πρακτική*», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα.
- Μέκος Κωνσταντίνος (2003), «*Η Εταιρική Διακυβέρνηση, Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις*», Εκδόσεις Αντ. Σταμούλη, Θεσσαλονίκη.
- Μελάς Κώστας (2002), «*Εισαγωγή στην τραπεζική και χρηματοοικονομική διοικητική*», Τόμος Α΄, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα.
- Μούζουλας Αντ. Σπήλιος (2003), «*Εταιρική διακυβέρνηση (Corporate Governance), Διεθνής εμπειρία, Ελληνική πραγματικότητα*», Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Παμπούκης Γ. Κωνσταντίνος (1996), «*Ο Έλεγχος της ανώνυμης εταιρίας*», Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη
- Παπαδάτου Θεοδώρα (2001), «*Εσωτερικός και Εξωτερικός έλεγχος ανωνύμων εταιρειών*», Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- Παπάς Αντώνης (1999), «*Εισαγωγή στην ελεγκτική*», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Παπαστάθης Παντελής (2003), «*Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις – οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του*», Τόμος Α΄, Αθήνα.
- Στεφάνου Κ. – Γκόρτσος Χρ. (2005), «*Διεθνές Οικονομικό Δίκαιο*», Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
- Φάκος Διονύσιος (2004), «*Ο εσωτερικός έλεγχος των επιχειρήσεων*», Τόμος Α΄, Αθήνα.
- Φίλος Λ. Ιωάννης (2004a), «*Σύστημα εσωτερικού ελέγχου επιχειρήσεων*», IQ GROUP, Αθήνα.

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- Champers A.D. (1996), “*Internal Auditing*”, The International Library of Management, Dartmouth.

- Cosserrat W. Graham (2000), “*Modern Auditing*”, Wiley, England.
- Dunn John (1996), “*Auditing: theory and practice*”, Second Edition, Prentice Hall, Great Britain.
- Fox L. Kenneth (1975), “*Auditing Objectives*”, Grid, Ohio.
- Gray Iain and Manson Stuart (2000), “*The audit process: principles, practice and cases*”, Second Edition, Business Press, London.
- Guy M. Dan, Alderman C. Wayne, Winters J. Alan (1999), “*Auditing*”, Fifth Edition, The Dryden Press – Harcourt Brace College Publishers, United States of America.
- Kinney R. William (2000), “*Information Quality Assurance and Internal Control for Management Decision Making*”, Irwin McGraw-Hill International Editions, United States.
- Mills A. Charles (1989), “*The Quality Audit, a Management Evaluation Tool*”, ASQC Quality Press, Milwaukee.
- Norman B. Macintosh (1994), “*Management Accounting and Control Systems: an organizational and Behavioral Approach*”, Wiley, Great Britain.
- Norton J. Joseph (1996), “*International Banking Law on the Threshold of the twenty-first Century*”, The London Institute of International Banking, Finance & Development Law, Great Britain.
- Pickett K.H. Spencer (1997), “*The Internal auditing handbook*”, Wiley, New York.
- The Chartered Institute of Management Accountants (1999), “*Internal Audit, A Guide to Good Practice for Internal Auditors and their Costumers*”, London.
- Woolf Emile (1997), “*Auditing Today*”, Sixth Edition, Prentice Hall Edition, Harlow.

## ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

### **ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- Ανδρεάδου Δέσποινα (2006), «Εφαρμογή αρχών λειτουργίας ΣΕΕ σε επίπεδο τραπεζικού ομίλου», Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Α΄ Τριμηνία, σελ. 49-56.
- Γκόρτσος Βλ. Χρήστος (2006), «Το νέο πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων: μια συστηματική επισκόπηση», Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Α΄ Τριμηνία, σελ. 23-32.
- Γκόρτσος Βλ. Χρήστος (2003b) , «Κεφαλαιακή επάρκεια και τραπεζικό σύστημα», Οι Μηχανισμοί του Χρήματος, σελ. 39-43.
- Γκόρτσος Χρ.- Λιβαδά Χρ.- Παναγιωτίδης Β.- Χατζηγιάννη Ελ. (2002a) , «Εσωτερικός έλεγχος και σχέση εποπτικών αρχών με ελεγκτές: μια επισκόπηση», Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Γ΄ Τριμηνία, σελ. 61-62.
- Γκόρτσος Χρ.- Λιβαδά Χρ.- Παναγιωτίδης Β.- Χατζηγιάννη Ελ. (2002b), «Εποπτικές αρχές και εξωτερικοί ελεγκτές των τραπεζών», Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Α΄ Τριμηνία, σελ. 107.
- Κυριακόπουλος Παναγιώτης (2006), «Ρυθμίσεις της Τράπεζας της Ελλάδος περί εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων», Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Α΄ Τριμηνία, σελ. 16-22.
- Λεμονάκης Μ. Χρήστος (2005), « Σύγχρονες Τεχνικές Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου Τραπεζικών Ιδρυμάτων», ICAP. [http://www.icap.gr/news/index\\_gr\\_7307.asp](http://www.icap.gr/news/index_gr_7307.asp)
- Μερσίνης Θεμιστοκλής (1996), «Η υπόθεση Barings- Ζητήματα τραπεζικής εποπτείας», Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, τεύχος 6- Β΄ Τριμηνία, σελ. 96-100.
- Πάσχας Ι. Γεώργιος (2006), «Κατευθύνσεις και προοπτικές που τίθενται για τις Μονάδες Εσωτερικής Επιθεώρησης των πιστωτικών

*ιδρυμάτων στο πλαίσιο της ΠΔ/ΤΕ 2577/9.3.2006», Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Α΄ Τριμηνία 2006, σελ. 33-38.*

- Πάσχας Ι. Γεώργιος (2005), « *Απόψεις για την ενίσχυση του πλαισίου που διέπει την ανάπτυξη του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στα πιστωτικά ιδρύματα*», Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Α΄ Τριμηνία, σελ. 57-65.
- Πάσχας Ι. Γεώργιος (2004), « *Οι μονάδες εσωτερικής επιθεώρησης των τραπεζών και ο ρόλος τους για την αντιμετώπιση του οικονομικού εγκλήματος*», Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών», Α΄ Τριμηνία, σελ. 31-37.
- Πάσχας Ι. Γεώργιος (2001), « *Ο ρόλος των εποπτικών αρχών και η αναγκαιότητα λειτουργίας επαρκών Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου*», Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Β΄ -Γ΄ Τριμηνία, σελ. 61-66.
- Τραυλός Γ. Νικόλαος (2005), «*Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης: Τι είναι και τι επιτυγχάνουν*», ALBA. [http://www.alba.edu.gr/uploads/Travlos\\_article.pdf](http://www.alba.edu.gr/uploads/Travlos_article.pdf)
- Τραυλός Γ. Νικόλαος (2003), «*Εταιρική διακυβέρνηση, Έννοιες και Εμπειρικά πορίσματα*», Οικονομικός Ταχυδρόμος, 1 Φεβρουαρίου. [http://www.alba.edu.gr/uploads/Manag1\\_Travlos.pdf](http://www.alba.edu.gr/uploads/Manag1_Travlos.pdf)
- Φίλος Λ. Ιωάννης (2004β), « *Η εκτίμηση κινδύνων ως εργαλείο εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών*», Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Α΄ Τριμηνία, σελ. 39-46.
- Φίλος Λ. Ιωάννης (2001), « *Κανονισμός (Εσωτερικής) Λειτουργίας Τραπεζών και λοιπών εταιρειών*», Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Β΄ -Γ΄ Τριμηνία, σελ. 116-121.
- Χρυσάνθης Σπ. Χρήστος (2006), « *Η κανονιστική συμμόρφωση στο πλαίσιο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου*», Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Α΄ Τριμηνία 2006, σελ. 63-68.

## ***ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ***

- Aldhizer R. George and Cashell D. James (2004), “*Customer Relationship Management: Risks and Controls*”, Internal Auditor, December, pages 52-58.
- Alexopoulos Ioannis and Linsley Sam (2000), “*Senior Management Responsibilities*”, Journal of International Banking Law, Volume 15, Issue 3, March, pages 66-70.
- Hubbard D. Larry (2003), “*Understanding Internal Controls*”, Internal Auditor, October, pages 23-25.
- Mangena Musa and Pike Richard (2005), “*The effect of audit committee shareholding, financial expertise and size on interim financial disclosures*”, Accounting and Business Research, Vol. 35, No. 4, pages 327-349.
- McDonald Paul (2003), “*Staffing today’s internal audit function*”, Internal Auditor, October, pages 46-51.
- Murdock Hernan (2003), “*Early Warning Systems*”, Internal Auditor, August, pages 57-61.
- Roth James (2003), “*How do internal auditors add value*”, Internal Auditor, February, pages 33-37.

## **ΔΙΑΤΡΙΒΕΣ**

- Σάμιος Σ. Αγαπητός (2004), «*Η Λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων: η σύγχρονη τάση ανάθεσης μέρους του έργου της σε εξωτερικούς παροχείς*», Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
- Φίλος Λ. Ιωάννης (2000), «*Ο Εσωτερικός Έλεγχος των Τραπεζών*», Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα, Μάρτιος.

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- [www.bis.org/bcbs](http://www.bis.org/bcbs) (Basle Committee on Banking Supervision).
- [www.theia.org](http://www.theia.org) (Institute of Internal Auditors).
- [www.coso.org](http://www.coso.org) (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).