



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ «ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ – ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ»

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΚΟΥΤΟΥΠΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

«Περιορισμός του κόστους και Εσωτερικός  
Έλεγχος-Βασικές Ενδείξεις από Ελληνικές

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΕΛΕΝΗ  
Α.Μ. : 7110Μ028



**ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

**ΑΘΗΝΑ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2012**

**Ακαδημαϊκό Έτος:** 2011 – 2012

**Τίτλος Εργασίας:** Περιορισμός του κόστους και Εσωτερικός Έλεγχος-Βασικές Ενδείξεις από Ελληνικές Τράπεζες.

**Επιβλέπων Καθηγητής:** Δρ. Κουτούπης Ανδρέας

**Υπεύθυνος Προγράμματος:** ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΤΣΑΜΗΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

**Δήλωση:** Βεβαιώνω ότι η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί το τελικό κείμενο δικής μου δουλειάς και δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που χρησιμοποιήθηκαν από το Διαδίκτυο.

**ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΕΛΕΝΗ : ΥΠΟΓΡΑΦΗ**

.....

*Αφιερώνεται,  
Στους γονείς μου, Σπυρίδωνα και Μαρία*

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ολοκληρώνοντας την διπλωματική μου εργασία, αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κουτούπη Ανδρέα για την αμέριστη συμπαράσταση και τη στήριξη που μου προσέφερε κατά την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας μου, καθώς και για τις γνώσεις που μου παρείχε μέσω της διδασκαλίας του στο μάθημα μας «Εσωτερικός Έλεγχος», στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Φορολογία και Ελεγκτική, του Παντείου Πανεπιστημίου, γεγονός που με υποκίνησε να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο αντικείμενο μελέτης.

Τις θερμές μου ευχαριστίες θα ήθελα να δώσω σε όλους και όλες τους Διευθυντές/τριές των Τμημάτων Εσωτερικών Ελέγχων για την άμεση ανταπόκριση τόσο στα τηλεφωνήματα όσο και στο ερωτηματολόγιο. Θα ήθελα να ευχαριστήσω την κ.Μαργιολάκη Ρόνα από το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας Πειραιώς στην Θεσσαλονίκη, τον κ.Αποστόλου Κωνσταντίνο από το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της Alpha Bank της Αθήνας, τον Βανδώρο Μάνθο από το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της First Business Bank της Αθήνας, τον κ. Καβαθά Σωτήριο από το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της Royal Bank of Scotland της Αθήνας, τον κ.Μπίττα Δημήτριο από το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της Αγροτικής Τράπεζας της Αθήνας και τέλος την κ.Σαράντη από το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της Εμπορικής Τράπεζας της Αθήνας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, Σπυρίδωνα και Μαρία, την αδερφή μου, Καλλιόπη και τον φίλο μου Κυριάκο για τις ώρες που τους στερήσα για την συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας.

**Ελένη Σ. Αθανασίου**

**Σεπτέμβριος 2012**

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Πραγματικότητα αποτελεί στις μέρες μας πως τόσο σε παγκόσμιο και περιφερειακό επίπεδο όσο και σε τοπικό επίπεδο έχουν γίνει παγκόσμιες αλλαγές. Οι νέες κουλτούρες που αναπτύσσονται, η επέκταση, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων, η ανάπτυξη αγορών χρήματος αποτελούν νέες προκλήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο που αφενός προβληματίζουν τις διοικήσεις και αφετέρου τις φέρνουν αντιμέτωπες με το δυσοίωνα σκηνικό αναζητώντας ουσιαστικές λύσεις.

Στην πολύπλοκη αυτή πραγματικότητα, ουσιαστικό ρόλο στην αποτροπή δυσάρεστων φαινομένων έρχεται να παίξει η Ελεγκτική. Η Ελεγκτική ως κλάδος της οικονομικής των επιχειρήσεων και των εκμεταλλεύσεων είναι και τεχνική και επιστήμη. Στο πλαίσιο των επιχειρήσεων ονομάζεται Εσωτερικός Έλεγχος, ο οποίος ενεργεί συμπληρωματικά ως σύμβουλος χωρίς να υποκαθιστά τους managers. Αξιόλογο μάλιστα είναι πως πλέον ο Εσωτερικός Έλεγχος επιφορτίστηκε με επιπλέον καθήκοντα εν όψει της επικρατούσας οικονομικής κατάστασης.

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας γίνεται μια προσπάθεια παρουσίασης της αξίας και της σπουδαιότητας του Εσωτερικού Ελέγχου στις επιχειρήσεις και του μηχανισμού λειτουργίας του τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Εν συνεχεία της εργασίας, παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της συρρίκνωσης. Στις μέρες μας, η διαδικασία συρρίκνωσης αποτελεί αναγκαιότητα για κάθε είδους επιχείρηση και φυσικά μπορεί η διαδικασία συρρίκνωσης να αγγίξει και το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου. Τέλος, το ερευνητικό μέρος της εργασίας μας περιλαμβάνει έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε τράπεζες, μέσω αποστολής ερωτηματολογίων στους ιδίους τους Διευθυντές Εσωτερικού Ελέγχου με θέμα το βαθμό επιρροής του Εσωτερικού Ελέγχου στη μείωση κόστους.

**ABSTRACT**

In our days, reality constitutes that so much in world and regional level what in local level have become world changes. The new cultures that are developed, the extension, the repurchases and the fusions of enterprises, the growth of markets of money constitute new challenges in world level that on one side puzzles the administrations and the other side brings him confronted with the ominous setting seeking essential solutions.

In this complicated reality, essential role in the dissuasion of unpleasant phenomena it comes plays Internal Audit. Internal Audit as branch of economy of enterprises and exploitations is also technique and science. In the frame of enterprises is named Internal Control, which acts as adviser without it substitutes managers. Appreciable indeed is that henceforth the Internal Control it was charged with moreover duties in view the prevailing economy situation.

In the frames of present diplomatic work make an effort of presentation of value and importance of Internal Control in the enterprises and mechanism of operation so much in theorist what in practical level. Continually of work, is presented the relation between the internal control and the shrinkage. In our days, the process of shrinkage constitutes necessity for all kinds' enterprise and naturally can the process of shrinkage touch upon also the Department.



**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

ΑΦΙΕΡΩΣΗ.....	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT.....	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	7-8
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....</b>	<b>9</b>
<b>ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....</b>	<b>9</b>
1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
1.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	9-11
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	12-13
1.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	14-16
1.4 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	17
1.5 ΣΚΟΠΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	18-19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....</b>	<b>.....</b>
<b>ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΡΡΙΚΝΩΣΗΣ.....</b>	<b>.....</b>
2.ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
2.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	20
2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΥΡΡΙΚΝΩΣΗΣ.....	21
2.3 ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΣΥΡΡΙΚΝΩΣΗΣ.....	21-23
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>	<b>.....</b>
<b>ΣΥΡΡΙΚΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ</b>	
ΣΧΕΣΗ ΣΥΡΡΙΚΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	24-26
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>	<b>.....</b>
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>27-28</b>

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....</b>	
<b>ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ</b>	
5.ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
5.1.ΓΕΝΙΚΑ.....	29-31
5.2 Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	31
5.2.1. Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	32
5.2.2 Η ΠΡΑΞΗ 2577/9.6.2006.....	33-35
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....</b>	
<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	
6. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.....	36-58
CASE STUDY 1	
○ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
CASE STUDY 2	
○ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
CASE STUDY 3	
○ FIRST BUSINESS BANK	
CASE STUDY 4	
○ ROYAL BANK OF SCOTLAND	
CASE STUDY 5	
○ ALPHA BANK	
CASE STUDY 6	
○ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	
6.1 ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΑΠΑΘΗ.....	58
6.2 ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	59-62
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....</b>	<b>63-65</b>
<b>ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....</b>	<b>66</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>67-70</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>71-78</b>



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ

### ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

#### 1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

##### 1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Στο σημερινό σύνθετο και διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, της παγκοσμιοποίησης των αγορών και των κεφαλαίων, του έντονου ανταγωνισμού, των μεγάλων ανισοτήτων και της μεγάλης συγκέντρωσης των κεφαλαίων, ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα της οικονομίας σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο είναι ζωτικός, με διαρκώς αυξανόμενη σημασία.

Χαρακτηριστικά περιγράφει ο Γάλλος Dussaulx την αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου κάνοντας μια παρομοίωση:

*«Κάθε ζωντανός οργανισμός, κάθε μηχανή, είναι προικισμένοι είτε από τη φύση, είτε από τον κατασκευαστή τους, με ρυθμιστικές διευθετήσεις, προοριζόμενες να πειθαρχούν τις κινήσεις του και να συγκρατούν τη συνεχή δομή του. 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. Στις επιχειρήσεις όπως και στους ζωντανούς οργανισμούς η χρήση γεννά την φθορά και η διάρκεια το γήρας. Αυτό σημαίνει, οι γενικά λεπτοί αυτοί ρυθμιστικοί μηχανισμοί υπόκεινται και αυτοί στη φθορά ή το γήρας, γι' αυτό και επιβάλλονται περιοδικές επαληθεύσεις, μέσω ενός συστήματος που δεν είναι τίποτε άλλο από τον Εσωτερικό Έλεγχο. »<sup>1</sup>*

Υπό τις σημερινές συνθήκες οι επιχειρήσεις εκτίθενται σε μια πληθώρα «επιχειρηματικών κινδύνων». Οι συνθήκες αυτές απαιτούν τη συνεχή προσήλωση του επιχειρηματία στο «τρέξιμο της εταιρείας» αλλά και οι ίδιοι οι κίνδυνοι, σαν να ήταν ζωντανοί οργανισμοί, έχουν πλέον εξελιχθεί και ο ρυθμός αυτής της εξέλιξης επιταχύνεται. Εταιρείες οι οποίες επί σειρά δεκαετιών ενεργούσαν σε ένα σχετικά αμετάβλητο

---

<sup>1</sup> Την αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου την δίνει με γλαφυρότητα και απλότητα με το κλασσικό παράδειγμα ο Γάλλος Pierre. A. Dussaulx, όπως αναφέρεται στο Παπαστάθης Παντελής (2003) Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του, Α ' Τόμος, Ιδιωτική Έκδοση, Αθήνα, σελ.29

περιβάλλον (εσωτερικό ή εξωτερικό) βρέθηκαν την τελευταία δεκαετία προ εκπλήξεων καλούμενες να αντιμετωπίσουν κινδύνους που ποτέ ως πρόσφατα δεν είχαν φανταστεί. Και η αντιμετώπιση αυτή δεν αποδεικνύεται πάντοτε η πιο αποτελεσματική, η πιο οικονομική ή η πιο έγκαιρη.

Η παγκόσμια οικονομική ύφεση έχει επηρεάσει σχεδόν όλους σε κάθε γωνιά του πλανήτη και σε κάθε τομέα της οικονομίας. Πρόκειται για μια κρίση θεσμών και συστημάτων και υποστηρίζουν ότι οι διαστάσεις της την κατατάσσουν στη μεγαλύτερη κρίση που έχει βιώσει η ανθρωπότητα μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Μεγάλη εμβέλεια και παρατεταμένες επιδράσεις έχουν καταστήσει δύσκολο να εντοπίσουμε την ακριβή αιτία της.

Κάνοντας μια μεταφορά, παρουσιάζει ο Jay Shambaugh την παγκόσμια οικονομική κρίση αποκαλώντας την σκύλο με τρία κεφάλια που φυλάει έξω από την κόλαση και εμποδίζει την έξοδο των κολασμένων. Με αυτό τον τρόπο θέλει να δείξει πως το ενιαίο νόμισμα έχει επιβαρυνθεί όχι με ένα αλλά με τρία προβλήματα. Η κρίση είναι τριπλή. Μια τραπεζική κρίση, μια κρίση χρέους και μια κρίση ανάπτυξης.

Οι επιχειρήσεις, μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα βρέθηκαν σε ένα νέο, αρνητικό περιβάλλον, με τα χαρακτηριστικά των αγορών να ανατρέπονται ριζικά, τις πιέσεις να εντείνονται, την αβεβαιότητα να κυριαρχεί και τους κινδύνους να «κατακλύζουν» τις επιχειρήσεις. Κατέστη πλέον ανάγκη για τις επιχειρήσεις, κάτι που διεθνώς έχει εδραιωθεί ως ιδέα και ως πρακτική, η αντιμετώπιση των κινδύνων να ανατίθεται σε εξειδικευμένα στελέχη που έχουν την απαραίτητη γνώση και τα οποία αφιερώνουν στο έργο αυτό τον χρόνο που απαιτείται.<sup>2</sup>

Η ανάπτυξη των οικονομικών μονάδων και των εθνικών οικονομιών, προϋποθέτει ένα κλίμα τάξης και ευταξίας των συναλλαγών, την παρουσία ευνοϊκών κοινωνικών και πολιτικών συγκυριών, την παρέμβαση του Κράτους στην οικονομική ζωή της χώρας και την ικανότητα των φορέων, των οικονομικών οργανισμών δημοσίου και ιδιωτικού τομέα να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους οικονομικούς πόρους που κατέχουν. Ένα κλίμα εμπιστοσύνης στην εταιρική διακυβέρνηση των επιχειρήσεων και την συμμόρφωσή τους με τους κανόνες της κάθε Πολιτείας.

---

<sup>2</sup> <http://www.tovima.gr/relatedarticles/article/?aid=125289>

Το τρέχον οικονομικό περιβάλλον κάθε άλλο παρά τα παραπάνω χαρακτηριστικά παρουσιάζει καθώς αναγκάζει τις επιχειρήσεις να καταργήσουν, να συρρικνώσουν και να αναδομήσουν τις διαδικασίες τους. Έχουν πληγεί από απολύσεις και μειώσεις εργατικού δυναμικού.

Με τις συνεχείς ανακατατάξεις στην αγορά, η δημιουργία συνθηκών που να εξασφαλίζουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων των οικονομικών μονάδων επέβαλε εκ των πραγμάτων τον Εσωτερικό Έλεγχο, ως μέσο αποτελεσματικότερης διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Κυριότερα «όπλα» στην αντιμετώπιση των κινδύνων είναι η ύπαρξη στην εταιρεία λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων (risk management) και λειτουργίας διενέργειας εσωτερικού ελέγχου (internal audit). Η οριοθέτηση των αρμοδιοτήτων μεταξύ των δύο αυτών λειτουργιών βρίσκεται σε μια λεπτή γραμμή καθώς υπάρχουν αρκετές αλληλοεπικαλύψεις.

Μια κοινή πραγματικότητα της παρούσας οικονομικής κατάστασης είναι ότι οι επιχειρήσεις μειώνουν την επάνδρωση τμημάτων προσωπικού και παγώνουν διαδικασίες, μειώνεται η ρευστότητα των τραπεζών (πιστωτική ασφυξία), απαξιώνονται οι χρηματιστηριακοί τίτλοι, μειώνεται η απασχόληση και περιορίζεται η ζήτηση.

Δυστυχώς, η φύση των μειώσεων προϋπολογισμών είναι τέτοια που μπορεί να αυξήσει τους κινδύνους για τις οργανώσεις. Πολλοί από αυτούς τους κινδύνους είναι γνωστοί στη διαχείριση κατά τη διάρκεια των περιόδων κανονικής επιχειρησιακής δραστηριότητας. Εντούτοις, σε ένα συρρικνωμένο περιβάλλον, αυτοί οι κίνδυνοι μπορούν να ενισχυθούν. Επομένως, είναι ουσιαστικό ότι οι επιχειρήσεις αξιολογούν τους κινδύνους τους και αναθεωρούν τους ελέγχους τους για να εξασφαλίσουν ότι λειτουργούν κατάλληλα και ότι οι κίνδυνοι ρυθμίζονται. Σε μερικές περιπτώσεις, οι έλεγχοι μπορεί να πρέπει να ενισχυθούν.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος και το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου έχει μια θετική παρουσία και συμβολή στην ανάπτυξη των πιο πάνω παραμέτρων. Γενικά μιλώντας, η Ελεγκτική καλύπτει ολόκληρο το φάσμα των οργανωμένων δραστηριοτήτων και λειτουργιών μιας κοινωνίας αλλά και της παγκόσμιας κοινότητας.

### 1.2 Ιστορική Αναδρομή Εσωτερικού Ελέγχου

Ο έλεγχος<sup>3</sup>, αναπτύχθηκε μόνο τα τελευταία χρόνια, παρ' όλο που η ανάγκη του εκδηλώθηκε πολλά χρόνια νωρίτερα. Πάντα ήταν συνδεδεμένος με τις λογιστικές πράξεις των ανθρώπων σε όλες τις εποχές της ιστορίας. Από ιστορικά στοιχεία που βρέθηκαν, ο έλεγχος πρωτοεμφανίστηκε με την ανταλλαγή των αγαθών μεταξύ των ανθρώπων σε προϊστορικούς χρόνους. Την εποχή αυτή η ανάγκη της απεικόνισης των απαιτήσεων και υποχρεώσεων που δημιουργήσε η ανταλλαγή των αγαθών καθώς και η αξιοπιστία των στοιχείων στις συναλλαγές αυτές, κατέστησε αναγκαία την εμφάνιση της πρώτης λογιστικής εγγραφής και ταυτόχρονα επεσήμαινε και την ανάγκη του ελέγχου μεταξύ των συναλλασσόμενων πρωτόγονων κοινωνιών.

Η αναγκαιότητα της επισκόπησης των καθημερινών οικονομικών συναλλαγών, της διαφάνειας στη διαχείριση των Δημόσιων Χρημάτων φαίνεται ότι οδήγησαν στην αρχική θεσμοθέτηση του ελέγχου. Σχετικές γραπτές μαρτυρίες για την ύπαρξη εμπορικών νόμων και λογιστικών εκθέσεων συναντάμε από το 3000 π.Χ. στους Νινευίτες της αρχαίας Βαβυλώνας. Στην αρχαία Αίγυπτο οι Φαραώ φορολογούσαν κυρίως τις συγκομιδές των σιτηρών, και για το λόγο αυτό θεσπίστηκε το αξίωμα των «Επιστατών» για τα σιτηρά.

Στην αρχαία Αθήνα περίπου το 300 π.Χ. είχε δημιουργηθεί το συνέδριο των «Λογιστών» ως θεσμός για την επιχείρηση των οικονομικών για την πόλη - κράτος. Ακόμα υπήρχαν οι «Εύθυνοι», οι οποίοι μαζί με τους λογιστές ήλεγχαν τους λογαριασμούς «Διαχειρίσεως» των αρχόντων που αποχωρούσαν από τα δημόσια αξιώματα. Επίσης ήλεγχαν τα δημόσια δάνεια που έδιναν οι τραπεζίτες προς τις πόλεις χωρίς τόκο (Φλιτούρης, 2007). Στην υπόλοιπη αρχαία Ελλάδα συναντάμε τους «Εξεταστάς», τους «Απόλογους», οι οποίοι ήταν επιφορτισμένοι με διάφορες ελεγκτικές αρμοδιότητες. Αργότερα στην αρχαία Ρώμη, υπήρχαν οι «Υπατοι», οι «Κήνσορες», οι «Τιμητές», οι «Ταμίες» οι οποίοι ήταν υποχρεωμένοι να υποβάλλουν εκθέσεις στη Σύγκλητο για τη διαχείριση του Δημοσίου Χρήματος (Καζαντζής, 2006). Στα τέλη του Μεσαίωνα, στην Ιταλία σημειώνεται η αναγέννηση της Λογιστικής και η πόλη της Πίζας έχει τον επίσημο ελεγκτή της. Την ίδια περίπου εποχή στο Αγγλικό Θησαυροφυλάκιο τηρούνταν φορολογικοί κατάλογοι εις τριπλούν για αντιπαραβολή. Το 1581 δημιουργήθηκε στη Βενετία η πρώτη επίσημη «Ένωση Επαγγελματιών Ελεγκτών» και είχε τον τίτλο «Collegio dei Raxonati» (Τσακλάγκανος, 1997).

---

<sup>3</sup> Ο όρος «έλεγχος» προέρχεται από το Αγγλοσαξονικό όρο «Auditing» ή το Γαλλικό όρο «Audit», τα οποία έχουν την ρίζα τους από το λατινικό ρήμα *audire* που σημαίνει ακούω.

Στη Γαλλία τον 17<sup>ο</sup> αιώνα εφαρμόστηκαν μεθοδικά συστήματα λογιστικών ελέγχων, ακόμα είχε ιδρυθεί το Ελεγκτικό Συνέδριο και η επαλήθευση των λογαριασμών είχε ανατεθεί στο διακεκριμένο μαθηματικό Bareme.

Οι οικονομικές κρίσεις των ετών 1825 και 1836, η ανάπτυξη της βιοτεχνίας και η ενίσχυση της βιομηχανίας συντέλεσαν στη διάδοση των λογιστικών ελέγχων στη Μ.Βρετανία και στη συστηματοποίησή τους. Έτσι η πατρίδα της σύγχρονης Ελεγκτικής θεωρείται η Αγγλία (Δήμου, 2000).

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι πλέον ένα ανεπτυγμένο επάγγελμα. Δέκα χρόνια πριν, κάποιος που θα προσλαμβανόταν σε κάποια υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, θα αντιμετώπιζε μια αγνώριστη κατάσταση όσον αφορά τον ελεγκτικό ρόλο, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και την προσέγγιση.

Παρακολουθώντας μάλιστα την εξέλιξη του εσωτερικού ελέγχου, βλέπει κανείς ότι πριν το 1941 (οπότε και εγκαθιδρύθηκε το Ινστιτούτο των Εσωτερικών Ελεγκτών) επρόκειτο κυρίως για μια λειτουργία γραφείου, καθώς το μεγαλύτερο μέρος της τήρησης αρχείων γινόταν χειρωνακτικά και οι εσωτερικοί ελεγκτές χρειάζονταν μόνο για να ελέγχουν τα λογιστικά δεδομένα μετά την ολοκλήρωσή τους, για την εύρεση λαθών. Μάλιστα, οι σιδηροδρομικές εταιρίες λέγεται ότι αποτέλεσαν τους πρώτους σύγχρονους εργοδότες των εσωτερικών ελεγκτών. Το καθήκον των τελευταίων ήταν να επισκέπτονται τους πράκτορες των εισιτηρίων των σιδηροδρόμων και να επιβεβαιώνουν ότι όλες οι εισπράξεις είχαν απεικονισθεί λογιστικά. Η παλαιά ιδέα του εσωτερικού ελεγκτή συνδέεται με την έννοια της ασφάλειας και της «αστυνόμευσης». Πρωταρχικός στόχος ήταν η αποκάλυψη της απάτης (Pickett, 2003).

Φυσικά, ο εσωτερικός έλεγχος προχώρησε μέσα από έναν αριθμό σταδίων προς την ανάπτυξή του, λόγω της έντασης της πολυπλοκότητας των επιχειρησιακών λειτουργιών, αλλά και της αύξησης των διοικητικών προβλημάτων, που ανάγκασε τις Διοικήσεις να εισάγουν τον εσωτερικό έλεγχο σε πολλούς και νευραλγικούς τομείς (όχι μόνο χρηματοοικονομικούς) της επιχείρησης και έτσι να θεωρηθεί αναπόσπαστο κομμάτι της.

Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να παραθέσουμε κάποια βασικά στάδια που πέρασε ο εσωτερικός έλεγχος για να φθάσει στην τελική, σημερινή, πολύπλευρη μορφή του. Η ελεγκτική λειτουργία αρχικά εμφανίστηκε ως μέρος μιας διαδικασίας επιστασίας, ήταν βοηθητική, υποστηρικτική λειτουργία. Αργότερα, το 1941 με την καθιέρωση του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors – ΠΑ) και των επαγγελματικών προτύπων, δόθηκε έμφαση σε αυτήν και πήρε τη μορφή υπηρεσίας της Διοίκησης των οργανισμών, μέχρι που πρόσφατα κατέληξε να θεωρείται «υπηρεσία στον οργανισμό», του οποίου μέρος αναπόσπαστο αποτελεί η Διοίκηση. Παράλληλα με τις εξελίξεις αυτές,

πιο δραστικό ρόλο ανέλαβε και το Διοικητικό Συμβούλιο και η Ελεγκτική Επιτροπή (Audit Committee), καθώς και οι εξωτερικοί ελεγκτές, συμβάλλοντας στην αναβάθμιση του ρόλου του εσωτερικού ελεγκτή. Παρατηρείται τέλος, μια αλλαγή οπτικής των εσωτερικών ελεγκτών, που από ελεγκτικές μόνο λειτουργίες επιτελούν πια και συμβουλευτικές. Από τη μια πλευρά λοιπόν απέκτησε πλήρη μορφή και εμπλουτίστηκε με επιπλέον δραστηριότητες και καθήκοντα, από την άλλη όμως είχε ως αποτέλεσμα να απαιτείται αναδιαμόρφωση των σχέσεων με τους ελεγχόμενους (Morgan, 1979).

Σήμερα, ο εσωτερικός έλεγχος καλύπτει όλους τους τομείς μιας επιχείρησης και συνεισφέρει τόσο στη Διοίκηση, στην οποία συμμετέχει μέσω της Ελεγκτικής Επιτροπής, στην οποία ενεργό ρόλο κατέχει ο επικεφαλής συνήθως της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, όσο και στο προσωπικό της επιχείρησης, προσπαθώντας συχνά να συμβιβάσει και να εξισορροπήσει αυτή τη διττή του φύση. Είναι σχεδιασμένος με τέτοιο τρόπο ώστε να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τη λειτουργία του οργανισμού. Βοηθά τον οργανισμό να φέρει εις πέρας την αποστολή του, φέρνοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών κινδύνων, ελέγχου και ορθής εταιρικής διαχείρισης.

### **1.3 Ορισμός και αναγκαιότητα εσωτερικού ελέγχου**

Ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου έχει επιχειρηθεί και έχει δοθεί από πολλούς φορείς τόσο που δρουν στο χώρο των επιχειρήσεων όσο και από τον ευρύτερη ελεγκτική επιστήμη. Στην συνέχεια ακολουθούν ορισμοί της έννοιας του εσωτερικού ελέγχου έτσι όπως έχουν αποδοθεί από αρκετούς τομείς.

Πρώτα από όλα, αξίζει να δοθεί ο πρώτος χρονικά ολοκληρωμένος ορισμός που αποδόθηκε από τον Meigs (1984), σύμφωνα με τον οποίο ο εσωτερικός έλεγχος οριζόταν « ως το πλάνο της επιχείρησης και όλες οι μέθοδοι και οι διαδικασίες που ακολουθεί η Διοίκηση για να διασφαλίσει, την όσο το δυνατόν, πιο αποδοτική συνεργασία με τη διεύθυνση της επιχείρησης, την πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης και του λάθους, την ακρίβεια και ολοκλήρωση των λογιστικών αρχείων και την έγκαιρη προετοιμασία όλων των χρήσιμων οικονομικών πληροφοριών».

Ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης: στις οικονομικές καταστάσεις (Λογιστικός Έλεγχος), στην τήρηση των κανόνων και των πολιτικών που έχει θεσπίσει η διοίκηση, στην αξιοποίηση των πόρων της εταιρείας, στα περιουσιακά της στοιχεία καθώς και στην εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας. Παράλληλα, μέσω αυτού του ελέγχου αξιολογείται η λειτουργία κάθε τμήματος και διαπιστώνονται πιθανές ελλείψεις. Η διοίκηση δεν έχει τη δυνατότητα να επιτηρεί

άμεσα τις λειτουργίες της επιχείρησης, αφού με την αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης αυξάνονται και οι οικονομικές της συναλλαγές, γι' αυτό το λόγο διαθέτει ένα σύστημα ελέγχου των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

Σύμφωνα με το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (**Institute of Internal Auditors / ΙΙΑ<sup>4</sup>, 2004**), ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, ασφαλής και συμβουλευτική δραστηριότητα, οργανωμένη και σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Συντελεί στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού με την υιοθέτηση μιας συστηματικής και πειθαρχημένης προσέγγισης για την εκτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων, των εσωτερικών ελέγχων και διαδικασιών διοίκησης.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Ινστιτούτου των Αμερικάνων Ορκωτών Λογιστών (**American Institute of Certified Public Accountants, AICPA<sup>5</sup>**), τον εσωτερικό έλεγχο αποτελούν το σχέδιο οργάνωσης και όλες οι συντονισμένες προσπάθειες, μέθοδοι και μέτρα που υιοθετούνται εντός της επιχείρησης, για τη διαφύλαξη και προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, τον έλεγχο της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών στοιχείων, την προώθηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και την ενθάρρυνση της διατήρησης της προδιαγραφμένης επιχειρηματικής πολιτικής.

Σύμφωνα με τον ορισμό Καναδικού Ιδρύματος (**Canadian Comprehensive Audit Foundation, CCAF<sup>6</sup>**), ο έλεγχος εξυπηρετεί μια σχέση λογοδοσίας. Είναι η ανεξάρτητη, αντικειμενική εκτίμηση της δίκαιης απεικόνισης της απόδοσης της διοίκησης είτε της αξιολόγησης των συστημάτων και πρακτικών της διοίκησης ενάντια στα κριτήρια, τα οποία αναφέρονται σε ένα κυβερνών σώμα ή άλλα με παρόμοιες αρμοδιότητες.»

Ο εσωτερικός έλεγχος έρχεται να ικανοποιήσει την ανάγκη για παροχή άμεσης και αντικειμενικής πληροφόρησης προς τη διοίκηση σχετικά με τη λειτουργία των κατάλληλων ασφαλιστικών δικλείδων, καθώς απαρτίζεται από όλες τις διαδικασίες σύμφωνα με τις οποίες η Διοίκηση παίρνει αποφάσεις για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

---

<sup>4</sup> Το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Ε.Ι.Ε.Ε.) είναι ο μοναδικός φορέας στη Ελλάδα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών των Η.Π.Α. . Ιδρύθηκε το 1985 στην Αθήνα και σήμερα αριθμεί 600 μέλη σε όλη την Ελλάδα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς τόσο του Ιδιωτικού και Δημόσιου φορέα.

<sup>5</sup> Το Αμερικάνικο Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών είναι οργανισμός με σκοπό την προώθηση και διατήρηση υψηλών επαγγελματικών προτύπων. <http://www.aicpa.org/default.aspx>

<sup>6</sup> Το καναδικό ίδρυμα ελέγχου δημιουργήθηκε σε απάντηση μιας γενικής αντίληψης για την ανάγκη καλύτερη διακυβέρνησης, υπευθυνότητας, διαχείρισης και λογιστικού ελέγχου σε όλα τα τμήματα δημόσιου τομέα.



Ο άνθρωπος από τη φύση του είναι επιρρεπής σε λάθη και απάτες. Επομένως, αν και η παντελής εξάλειψή τους θεωρείται ανέφικτη μπορούμε να τις περιορίσουμε σημαντικά με τη βοήθεια του εσωτερικού ελέγχου. Με λίγα λόγια, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα είδος ασφάλισης κατά των λαθών και της απάτης.

Βασικός σκοπός διενέργειας του ελέγχου είναι ο εντοπισμός σημείων όπου προωθούν βελτιώσεις του συστήματος επακόλουθα, όσο νωρίτερα ενημερώνεται η διοίκηση για τα σημεία προτεινόμενων βελτιώσεων, τόσο νωρίτερα θα αποφασισθούν και θα ληφθούν διορθωτικά μέτρα, επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο μεγιστοποίηση του οφέλους της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, όταν οι μετοχές της εταιρείας διαπραγματεύονται στη χρηματιστηριακή αγορά, η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου έχει ως εκ των πρωταρχικών της στόχων να εκτιμά, να ελέγχει και να επισημαίνει στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης κατά πόσο οι συναλλαγές και η γενικότερη δραστηριότητα της επιχείρησης καθώς και των βασικών μετόχων, των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των στελεχών της επιχείρησης διεξάγονται χωρίς να θίγονται τα συμφέροντα των επενδυτών ή μετόχων της εταιρείας και περαιτέρω χωρίς να απειλείται η διαφάνεια και η ομαλή λειτουργία της χρηματιστηριακής αγοράς.

### **1.4 Διάκριση της έννοιας εσωτερικός έλεγχος**

Αρκετές φορές δημιουργείται σύγχυση μεταξύ των όρων <<Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου>> (Internal Controls) και <<Εσωτερικός Έλεγχος>> (Internal Auditing). Έτσι είναι χρήσιμο να γίνει μια σαφής διάκριση μεταξύ των δυο εννοιών.



Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου: Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι αυτό που καλείται << Internal Controls>> και σύνολο των μέτρων ελέγχου (controls) εκείνων 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. Τέτοια μέτρα ελέγχου, αλλά όχι και τα μοναδικά, είναι ο τρόπος οργάνωσης, οι πολιτικές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι εντολές, τα πρότυπα, οι επιτροπές, τα λογιστικά σχέδια, οι προϋπολογισμοί, τα χρονοδιαγράμματα, οι εκθέσεις, η τεκμηρίωση της εργασίας και η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου (internal audit).<sup>7</sup>

Μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερα (4) επίπεδα ασφαλιστικών δικλείδων:

- Έλεγχος σε επίπεδο Διοικητικού Συμβουλίου.
- Έλεγχος σε επίπεδο Διοίκησης.
- Έλεγχος σε επίπεδο Λειτουργίας και καθημερινών συναλλαγών.
- Έλεγχος σε επίπεδο Κανονισμών.

Εσωτερικός Έλεγχος: Ο όρος αυτός αναφέρεται στην υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου και αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του συστήματος εσωτερικών ελέγχων, δηλαδή τις επιμέρους λειτουργίες και στο να προτείνει βελτιώσεις, όπου διαπιστώνονται αδυναμίες.<sup>8</sup> Μπορεί ίσως να αναφερθεί ότι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου είναι ‘το μέτρο ελέγχου το οποίο μετρά και αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των υπολοίπων μέτρων ελέγχου’.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, πως λέγοντας Εσωτερικό Έλεγχο αναφερόμαστε στην υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου ενός οργανισμού η οποία έρχεται να αξιολογήσει και να προτείνει βελτιώσεις στο ήδη υπάρχον Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Είναι η υπηρεσία η οποία καλείται να αποφανθεί ως προς την αποτελεσματικότητα του ήδη υπάρχοντος Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

### 1.5 Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου

Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη Διοίκηση, μέσω επιστημονικών αναλύσεων, με σκοπό την αξιολόγηση του συστήματος της και τον περιορισμό των επιχειρησιακών κινδύνων.

---

<sup>7</sup> Φίλος Ι, (2004), ‘‘ Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων’’, Εκδόσεις IQ Group

<sup>8</sup> Παπαστάθης Παντελής (2003) Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος (internal control) στις επιχειρήσεις-οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του, Α΄ Τόμος, Ιδιωτική Έκδοση, Αθήνα, σελ.27

Ο αντικειμενικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση, μέσω αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η προσφορά βοήθειας στα μέλη του οργανισμού, γενικότερα, ώστε να ασκούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους, μέσω επιστημονικών αναλύσεων και αξιολογήσεων καθώς και η παροχή σχετικών συμβουλών με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Αναλυτικά, οι βασικές λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου, μεταξύ άλλων, είναι:

- Ρύθμιση σχέσεων και συναλλαγών με τρίτα πρόσωπα.
- Πιστοποίηση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης και επαλήθευση αρχικών στόχων.
- Αποτίμηση της απόδοσης της διοίκησης όλων των τμημάτων που εμπλέκονται με την παραγωγική διαδικασία.
- Συστηματική παρακολούθηση του επιχειρηματικού κινδύνου.
- Αναγνώριση των επικερδών και ζημιογόνων λειτουργιών και προσπάθεια μεταβολής αυτών που επιδέχονται βελτίωση.
- Αξιολόγηση της απόδοσης των επενδύσεων.
- Μέτρηση του λειτουργικού κόστους των επιμέρους τμημάτων.
- Καταπολέμηση της ανθρώπινης απάτης, κλοπής ή παραπλάνησης.
- Εξακρίβωση της επαρκούς στελέχωσης των τμημάτων και της κατάλληλης αξιοποίησης του προσωπικού.
- Εξασφάλιση της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και βιβλίων.
- Παρακολούθηση της παραγωγικής αλυσίδας, της διαδικασίας αγορών και των όρων πωλήσεων και αγορών.
- Διασφάλιση της καλής εξωτερικής εικόνας της επιχείρησης.
- Εξέταση και αξιολόγηση διαδικασιών και διεξαγωγή συμπερασμάτων, τα οποία απευθύνονται στη διοίκηση ώστε να διορθωθούν τυχόν αδυναμίες που εντοπίστηκαν.
- Εξασφάλιση της πληρότητας των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών και αναφορών.
- Εξακρίβωση ότι η επιχείρηση συμμορφώνεται με τους νόμους, τις συνθήκες, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τα χρηματοοικονομικά όργανα.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Παπαστάθης Παντελής (2003), Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) στις επιχειρήσεις-οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του, Α' Τόμος, Ιδιωτική Έκδοση, Αθήνα, σελ.31-33.

Σύμφωνα με τους Bounton και KellWalter (1996), αντικειμενικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι αφενός η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση, και αφετέρου μέσω αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η παροχή βοήθειας στα μέλη του οργανισμού, για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους, κυρίως μέσω της παροχής σχετικών συμβουλών με ελάχιστο δυνατό κόστος.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΡΡΙΚΝΩΣΗΣ**

### **2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

#### **2.1 Γενικά**

Στο αναπτυξιακό αδιέξοδο που έχει περιέλθει αυτή την στιγμή η Ελληνική Οικονομία ως μόνη λύση φαντάζει η απότομη στροφή της στην οικονομία της γνώσης και της τεχνολογίας. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η καλλιέργεια από κάποιους οικονομολόγους του εξωτερικού ότι η μείωση του εργατικού θα οδηγήσει σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις διεθνείς αγορές αργά ή γρήγορα. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο γεγονός το ότι οι πιο εύρωστες και οι πιο ανταγωνιστικές χώρες στον πλανήτη ηγούνται στην κούρσα της γνώσης και της τεχνολογίας και όχι στην κούρσα του χαμηλότερου δυνατού εργατικού κόστους. Η μείωση του εργατικού κόστους δεν θα πρέπει να αποτελεί πανάκεια για την προσέλκυση επενδύσεων -αντίθετα αυτό που ζητούν επίμονα οι ξένοι επενδυτές σε κάθε ευκαιρία είναι η μείωση της γραφειοκρατίας και κατά συνέπεια της διαφθοράς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί, ειδικά για τον Ελλαδικό χώρο, για την λήψη μιας άδειας λειτουργίας πολλές φορές ένας επενδυτής πρέπει να περιμένει ακόμα και δύο χρόνια και παράλληλα θα πρέπει να έχει συγκεντρώσει δεκάδες ακόμα και εκατοντάδες υπογραφές. Η μείωση του εργατικού κόστους συνεπάγεται σε μείωση τόσο της φοροεισπρακτικής δυνατότητας του κράτους όσο και στην μείωση του Εθνικού Εισοδήματος και άρα του ΑΕΠ.

Πραγματικότητα αποτελεί βέβαια το γεγονός ότι το αναπτυξιακό αδιέξοδο στο οποίο έχουμε έρθει προκαλεί με την σειρά του κύμα κοινωνικής εξαθλίωσης αλλά και μεγαλύτερη κεφαλαιοκρατική συγκέντρωση. Ένας μεγάλος αριθμός εργατών στις χώρες που επλήγησαν περισσότερο έμεινε άνεργος. Τα μεγάλα βιομηχανικά συγκροτήματα βρήκαν την ευκαιρία και εξαγόρασαν τις μικρότερες επιχειρήσεις που χρεοκόπησαν ή που δεν μπορούσαν να ανταπεξέλθουν στην κρίση. Το ίδιο συμβαίνει και στον τραπεζικό τομέα.

#### **2.3 Ορισμός και αναγκαιότητα της συρρίκνωσης**

Η συρρίκνωση εμφανίζεται όταν μειώνει μόνιμα μια επιχείρηση το εργατικό δυναμικό της. Η εταιρική συρρίκνωση είναι συχνά το αποτέλεσμα των φτωχών οικονομικών καταστάσεων ή/και της ανάγκης της επιχείρησης να κόψει το χαμηλότερο κόστος εργασιών προκειμένου να διατηρήσει την αποδοτικότητα. Η συρρίκνωση μπορεί να εμφανιστεί όταν συγχωνεύεται μια επιχείρηση με άλλη, ένα προϊόν ή μια

υπηρεσία κόβεται, ή η οικονομία υποχωρεί. Η συρρίκνωση εμφανίζεται επίσης όταν θέλουν «να βελτιώσουν» οι εργοδότες μια επιχείρηση - αυτό αναφέρεται εταιρικό προκειμένου να αυξηθεί το κέρδος και να μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητα. Η διαδικασία συρρίκνωσης αποτελεί συνεχή αναγκαιότητα για κάθε είδους επιχείρηση, όχι μόνο κάτω από συνθήκες οικονομικής κρίσης, αλλά σε κάθε περίπτωση η ανάπτυξη πρέπει να συνδυάζεται με σχεδιασμό και εφαρμογή μέτρων μείωσης της σπατάλης προκειμένου να μην εξανεμίζονται τα αποτελέσματα των αυξημένων πωλήσεων.

Τα αποτελέσματα της συρρίκνωσης ακολουθούνται συχνά από αναδιαρθρωτικές αλλαγές είναι για παράδειγμα τα κλεισίματα κλάδων, υπηρεσιακή σταθεροποίηση, και άλλες μορφές κοπής. Σε μερικές περιπτώσεις, οι εργοδότες δεν απολύουν, αλλά αντ' αυτού προχωρούν σε συμβάσεις μερικής απασχόλησης προκειμένου να μειώσουν τις δαπάνες τους.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στη διαδικασία συρρίκνωσης, πέραν βέβαια της αιτίας που έχει καταστεί και σαν μόδα τα τελευταία χρόνια, δηλαδή ότι μια επιχείρηση προχωρά σε μειώσεις κόστους προκειμένου να επιβιώσει σε αυτούς τους δύσκολους καιρούς που διανύουμε. Άξιο λόγου σε αυτό το σημείο είναι πως στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε όλα τα πιστωτικά ιδρύματα έχουν προχωρήσει σε μειώσεις κόστους.

### **2.2 Οφέλη και Κίνδυνοι Συρρίκνωσης**

Στην σύγχρονη επιχείρηση με το ασταθές διεθνές περιβάλλον δραστηριοποίησης και τις πολλές λειτουργίες δραστηριοποίησης, νέοι κίνδυνοι δημιουργούνται. Παραδείγματος χάριν, στον τομέα της οικονομικής λειτουργίας, ο κίνδυνος έχει επεκταθεί στους κινδύνους που συνδέονται με τις επενδύσεις. Οι επιχειρήσεις στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χρειάζονται ανθρώπους ικανούς ταυτόχρονα στον έλεγχο και στην αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων της σύγχρονης επιχείρησης.

Ο κίνδυνος είναι εμφανής σε όλες τις δραστηριότητες, όλων των οργανισμών ανεξάρτητα από το σκοπό και από την διάρθρωση των λειτουργιών του. Ο κίνδυνος προέρχεται από την δραστηριότητα της επιχείρησης, το εξωτερικό περιβάλλον, τις ενέργειες και τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοίκησης.

Ποία είναι άραγε τα οφέλη που έχει μια επιχείρηση γενικά και ειδικά τα πιστωτικά ιδρύματα όταν προχωρούν σε μειώσεις κόστους; Σίγουρα υπάρχουν πολλαπλά οφέλη από την διαδικασία συρρίκνωσης μιας επιχείρησης πέρα από την μείωση δαπανών. Αξίζει λοιπόν να πούμε πως μια επιχείρηση, δε τα

πιστωτικά ιδρύματα που μελετήσαμε πιο εκτεταμένα, με σωστό προσχεδιασμό και αρμόζουσα προσοχή της μείωσης κόστους, εκτός από την μείωση δαπανών προχωρούν σε ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στο δίκτυο της οργάνωσης, οι υπάλληλοι αναπτύσσουν και μαθαίνουν νέες δεξιότητες και μειώνεται η γραφειοκρατία με την χρήση προηγμένων συστημάτων πληροφοριών.

Από την άλλη πλευρά, ποιά είναι τα ρίσκα που λαμβάνει μια επιχείρηση προκειμένου να προχωρήσει στη διαδικασία συρρίκνωσης; Γίνεται σωστός ισοσκελισμός από τα μέλη της Διοικήσεως προκειμένου μετά την συρρίκνωση να επέλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα; Είναι αλήθεια πως όταν μια επιχείρηση προχωρά σε διαδικασία συρρίκνωσης θα πρέπει να μελετήσει καλά τα θετικά και τα αρνητικά της. Λαμβάνοντας αυτή την απόφαση λαμβάνει και κάποια ρίσκα! Έπειτα μια επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της και τις ενέργειες που θα πρέπει ενδεχομένως να πραγματοποιήσει και μετά την «εφαρμογή» της συρρίκνωσης.

Κάποια λοιπόν από τα ρίσκα που λαμβάνει η επιχείρηση κατά την διαδικασία της συρρίκνωσης είναι τα εξής:

1. Οργανωτική δυσκολία για διατήρηση του σωστού προσωπικού.
2. Απώλεια υπαλλήλων εμπιστοσύνης.
3. Δυσμενής αντίκτυπος στην παραγωγικότητα των εναπομεινάντων υπαλλήλων.
4. Οι μέτοχοι μπορεί να ενημερωθούν για την δυσκολία της επιχείρησης και να χάσουν την εμπιστοσύνη τους.
5. Η συρρίκνωση μπορεί να προκαλέσει αύξηση στις δαπάνες κατάρτισης που συνδέονται με την εκμάθηση να λειτουργεί σε νέο περιβάλλον.
6. Εγκυμονεί κινδύνους για απόλυση μερικών από τους καλύτερους υπαλλήλους.

Σε αυτό το σημείο θα αναφέρουμε ένα παράδειγμα άξιο σχολιασμού, υποβάλλοντας μία ερώτηση σχετικά με την μείωση κόστους εργασίας, η απάντηση μας εξέπληξε. Σε ερώτηση «Πιστεύετε ότι το κόστος εργασίας πρέπει να μειωθεί;» μας απάντησαν πως δεν πιστεύουν πως πρέπει να μειωθεί, όταν ο εργαζόμενος δεν ανταμείβεται επαρκώς απλώς δεν αποδίδει. Όσο περισσότερα προβλήματα έχει να επιλύσει ένας εργαζόμενος, τόσο δυσκολότερα συγκεντρώνεται στη δουλειά του και αποδεικνύεται αντιπαραγωγικός. Από την άλλη βέβαια, οι αμοιβές δεν μπορούν παρά να προσαρμόζονται στα οικονομικά δεδομένα μιας εταιρίας, αφού έχει επικρατήσει ότι καλύτερα να έχεις εργασία με λιγότερα χρήματα από το χάσεις εντελώς τη δουλειά σου. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να προσδοκά απολαβές από τις όποιες υπεραξίες και τα κέρδη του εργοδότη του. Μόνον τότε θα επενδύσει κι αυτός στην εργασία

του, αφού μέσω αυτής θα μπορεί να κάνει πράξη το όνειρό του για ένα καλύτερο αύριο, μια καλύτερη ζωή. Πάντα βέβαια, όλα τα ανωτέρω είναι σε συνάρτηση με τον βαθμό ωριμότητας που δείχνει μια κοινωνία, τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι. Είναι μια αέναη προσπάθεια τήρησης των ισορροπιών, είναι μια δύσκολη διαδικασία.<sup>10</sup>

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

## **ΣΥΡΡΙΚΝΩΣΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ**

### **Σχέση συρρίκνωσης και εσωτερικού ελέγχου**

Αναμφισβήτητο γεγονός αποτελεί για μια επιχείρηση πως προχωρώντας στην διαδικασία συρρίκνωσης θα «ακουμπήσει» όλα τα τμήματα της. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την συρρίκνωση σαν κομμάτι της

---

<sup>10</sup> [http://www.capitalinvest.gr/info.php?product\\_id=354](http://www.capitalinvest.gr/info.php?product_id=354)

επιχειρησιακής τους στρατηγικής. Ένα από αυτά τα τμήματα μιας επιχείρησης κατά την διαδικασία της συρρίκνωσης είναι και το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, χωρίς να θεωρείται απαραίτητα από όλους τους οργανισμούς που έχουν εφαρμόσει προγράμματα συρρίκνωσης, στόχοι για περιορισμό τα διάφορα συστατικά του εσωτερικού ελέγχου. Η διαδικασία συρρίκνωσης μπορεί να ασκήσει είτε θετική, είτε αρνητική επίδραση στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Η επίδραση της σχετίζεται με τους τεθέντες από αυτή στόχους. Ο αντίτυπος της μπορεί να είναι είτε άμεσος είτε έμμεσος. Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να βρεθεί και ο ίδιος ως στόχος ριζικής αλλαγής.

Πραγματικότητα αποτελεί το γεγονός ότι μετά τις πιθανές αλλαγές που θα γίνουν στο Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, αυτό θα πρέπει να ανταποκριθεί με τον καλύτερο τρόπο προκειμένου να συνεχίσει να αποτελεί μια αξία εντός της επιχείρησης. Είναι πολύ λεπτές οι ισορροπίες ανάμεσα στους στόχους που έχουν τεθεί και σε αυτούς που θα πραγματοποιηθούν ουσιαστικά. Φυσικά, η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της και τις μετά αλλαγών συνέπειες τόσο για την επιχείρηση την ίδια όσο και για το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.

Οποιοσδήποτε πιθανές αλλαγές πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά πριν από την εφαρμογή για να μην τοποθετηθούν οι επιχειρήσεις σε κίνδυνο. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να εξετάζονται τα κατωτέρω:

α) Οι δικλίδες ασφαλείας / σημεία ελέγχου θα πρέπει να αναθεωρούνται προκειμένου να αποδίδουν επαρκώς στα νέα οργανωτικά συστήματα.

β) Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συμμετέχουν σε αυτήν την διαδικασία με το να εκφέρουν την πολύτιμη γνώμη τους όσον αφορά τους σχετικούς κινδύνους, αλλά και τις κατάλληλες δικλίδες ασφαλείας – σημεία ελέγχου. Με το να συμμετέχουν ενεργά εντός των διαδικασιών μείωσης κόστους, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα είναι σε θέση να εξασφαλίσουν ότι κανένα απαραίτητο συστατικό στοιχείο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου δεν θα αποβληθεί.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να προσδιορίσουν τις σημαντικές αδυναμίες στα επιχειρησιακά συστήματα, έτσι οι συστάσεις τους θα μπορούσαν να περιλάβουν την ανάγκη για αλλαγή και κατ' επέκταση αυτή η αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί ως πρωτοβουλία συρρίκνωσης. Μπορούν να συμβουλευτούν τις ομάδες συρρίκνωσης πριν προχωρήσουν στην διαδικασία και πιο συγκεκριμένα την διαδικασία προγραμματισμού. Οι θέσεις των εσωτερικών ελεγκτών μέσα στις οργανώσεις τους βοηθούν να προσδιορίσουν οργανωτικούς κινδύνους που διατρέχει η επιχείρηση και να αξιολογήσουν το αποτέλεσμα της συρρίκνωσης. Το ταίριασμα των ελέγχων με τους ανωτέρω κινδύνους είναι μια ακόμη



ευθύνη των εσωτερικών ελεγκτών, προτού να εφαρμοστούν τα προγράμματα συρρίκνωσης, προκειμένου να διασφαλιστεί πως δεν υπάρχει καμία νέα έκθεση λόγω συρρίκνωσης.

Σύμφωνα με κάποιες ενδεχόμενες αλλαγές που θα εμφανιστούν ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει αρχικά να προχωρήσει σε αλλαγή κουλτούρας του τμήματος του. Η εργασία τους πρέπει τώρα να βασιστεί σε μια σχέση εξυπηρέτησης πελατών. Επιπλέον, ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να είναι σε θέση να δώσει τις σωστές και σχετικές συμβουλές στην Διαχείριση όσον αφορά τους επιχειρησιακούς ελέγχους. Αυτό θα πραγματοποιηθεί προκειμένου να βελτιωθεί η κάλυψη των ελέγχων. Τέλος, θα πρέπει να είναι έτοιμο ως τμήμα να ανταποκριθεί στη νέα οργανωτική δομή. Αυτό εγκυμονεί διάφορους κινδύνους καθώς έως τότε λειτουργούσε με τον παραδοσιακό τρόπο. Έτσι θα πρέπει να χτιστούν νέοι εσωτερικοί έλεγχοι και οι εσωτερικοί ελεγκτές με την σειρά τους θα πρέπει να έχουν το κατάλληλο θεωρητικό και πρακτικό υπόβαθρο για να αξιολογήσουν την οικονομία, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των νέων αυτών ελέγχων.

Μετά την πραγματοποίηση συρρίκνωσης στο Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου εκτός από τον έλεγχο αυτών που αναφέραμε παραπάνω θα πρέπει επίσης να επεκτείνει κάποιες δραστηριότητες του. Ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει να υιοθετήσει συμβουλευτικό χαρακτήρα στη διαχείριση όσον αφορά τους επιχειρησιακούς κινδύνους. Η εργασία τους θα πρέπει να είναι μια μορφή συνεργασίας με την διαχείριση. Επίσης, θα πρέπει να είναι σε θέση να παρέχουν συνεχώς διαβεβαίωση στην Επιτροπή Λογιστικού Ελέγχου, στη Διαχείριση και στους άλλους πελάτες τους ότι το σύστημα οργάνωσης εσωτερικών ελέγχων είναι υγιές, κατάλληλο και αποτελεσματικό. Τέλος, στο νέο περιβάλλον οι εξωτερικοί ελεγκτές μπορούν να θεωρηθούν ως πελάτες εσωτερικού λογιστικού ελέγχου. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, πως ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να συνεργαστεί με τον εξωτερικό έλεγχο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι τους οικονομικότερα, αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα. Πιθανές συγκρούσεις μεταξύ αυτών δεν θα πρέπει να υπάρξουν.

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου καθιερώνονται για να βοηθούν τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους και να περιορίζουν τους επιχειρησιακούς κινδύνους σε αποδεκτά επίπεδα. Από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε, συμπεράναμε, πως οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και ο μελλοντικός τους ρόλος θα πρέπει να προσαρμοσθεί στα δεδομένα του νέου περιβάλλοντος το οποίο απαιτεί λιγότερους ελέγχους. Πιστεύουμε ότι αυτό αποτελεί περισσότερο ευκαιρία, παρά απειλή. Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να συμβάλει στην οργάνωση ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου μέσα στην επιχείρηση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Ο σχεδιασμός της ερευνητικής μελέτης αναφέρεται στον τρόπο που σχεδιάζεται και δομείται η ερευνητική διεργασία. Ο τρόπος που μια έρευνα αναπτύσσεται αποτελεί το σημείο εκείνο που βοηθά να διατηρηθεί η σωστή κατεύθυνση κατά την εκτέλεση μελέτης. Ωστόσο το ερευνητικό σχέδιο διαφέρει από έρευνα σε έρευνα μιας και διαλέγουμε το κατάλληλο για τον ερευνητικό της σκοπό, σχέδιο.

Όπως ήδη αναφέραμε σε προηγούμενο τμήμα της παρούσας εργασίας, στόχος μας είναι η εξέταση και η μελέτη του βαθμού της επιρροής της μείωσης κόστους στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου και ειδικότερα σε συγκεκριμένους τομείς μιας επιχείρησης.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την συγκέντρωση των δεδομένων μας είναι η θεωρητική έρευνα με την οποία συλλέχθηκαν στοιχεία από διάφορες πηγές. Η **πρώτη** πηγή της έρευνας μας ήταν ο εντοπισμός και η μελέτη των σχετικών με τον Εσωτερικό Έλεγχο, την Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων και την Κανονιστική Συμμόρφωση βιβλιογραφικών πηγών. Η **δεύτερη** πηγή της έρευνας μας ήταν από την ανάπτυξη, διανομή και συλλογή σχετικού με την εκτίμηση της μείωσης κόστους στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου σε πιστωτικά ιδρύματα ερωτηματολογίου σε όλες τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών, επιχειρήσεις και οργανισμούς. Η **τρίτη** πηγή της έρευνας μας ήταν οι προσωπικές και οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις που διενεργήσαμε με σκοπό να αντλήσουμε χρήσιμες για την έρευνα μας πληροφορίες. Η **τέταρτη** πηγή της έρευνας μας ήταν σχετικές ιστοσελίδες στο διαδίκτυο. Τέλος, την **πέμπτη** πηγή της έρευνας μας αποτέλεσαν σχετικά άρθρα σε επαγγελματικά και ακαδημαϊκά επιστημονικά περιοδικά, επιστημονικές εργασίες, διδακτορικές και μεταπτυχιακές εργασίες, εκδόσεις των διαφόρων σωμάτων και εταιρειών Ορκωτών Ελεγκτών στο κόσμο, εκδόσεις ερευνητικών φορέων, υλικό από σεμινάρια, ημερίδες, συνέδρια κ.τ.λ. .

Για την άντληση αυτών των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε η μηχανή αναζήτησης Google και ο κατάλογος Βιβλιοθήκης του Παντείου Πανεπιστημίου.

Από την μελέτη των αντληθέντων στοιχείων, προέκυψε ότι οι έννοιες εσωτερικός έλεγχος, σύστημα εσωτερικού ελέγχου, μείωση κόστους και διαχείριση κινδύνων είναι τομείς για τους οποίους έχουν γίνει εκτεταμένες έρευνες και αποτελούν αχανή πεδία έρευνας και μελέτης, για τον λόγο αυτό εμείς αναλύουμε σε ένα σημείο τις παραπάνω έννοιες, έως ένα επαρκή σημείο, μελετώντας τα ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, παρουσιάζονται αρχικά τα βασικότερα σημεία για τον εννοιολογικό προσδιορισμό του εσωτερικού ελέγχου και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ενώ στη συνέχεια εστιάζουμε σε άρθρα και έρευνες που σχετίζονται με την αντιμετώπιση των παραπάνω εννοιών ως ενιαίο σύστημα. Επίσης, υποβάλαμε ένα ερωτηματολόγιο στο τμήμα που διενεργείται ο εσωτερικός έλεγχος σε κάποιες εταιρείες προκειμένου να βγάλουμε καλύτερα αποτελέσματα από την έρευνα μας και να δούμε και σε πρακτικό επίπεδο πως αντιμετωπίζεται. Επιπρόσθετα, το ερωτηματολόγιο μας επικεντρώθηκε αρχικά στην έννοια του εσωτερικού ελέγχου και πόσο καιρό ουσιαστικά υπάρχει και λειτουργεί αποτελεσματικά και έπειτα στο πως η μείωση κόστους επηρεάζει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

Ειδικότεροι στόχοι της έρευνας μας είναι α) η μελέτη της κατανόησης της μείωσης κόστους, β) η καταγραφή της έκτασης του φαινομένου στον τραπεζικό κλάδο και γ) η περιγραφή των διαφορετικών συνεπειών του φαινομένου.

Η πρωτοτυπία της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας έγκειται στην προσπάθεια παρουσίασης και ανάλυσης των επιπτώσεων που επιφέρει η μείωση κόστους στην λειτουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου και πιο συγκεκριμένα στο τραπεζικό κλάδο. Το κίνητρο για τη συγγραφή αυτής της διπλωματικής είναι να διερευνηθεί και να εμπλουτιστεί η σημασία του εσωτερικού ελέγχου. Σε αυτά τα πλαίσια έγινε προσπάθεια για την οριοθέτηση του θεωρητικού πλαισίου του εσωτερικού ελέγχου, με την καταγραφή των σημαντικότερων ορισμών που του έχουν αποδοθεί. Μέσω της οριοθέτησης του αντικειμένου και της γνωστικής περιοχής αναφοράς του στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, επιχειρήθηκε η θεωρητική προσέγγιση της καταλυτικής συνεισφοράς του στο πολυσύνθετο πεδίο δραστηριοποίησης των σύγχρονων οργανισμών. Στην συνέχεια έγινε ανάλυση των ερωτηματολογίων με σκοπό την αποσαφήνιση των αρχικών μας ερωτημάτων.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

## **ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

### **5.Εισαγωγή**

#### **5.1 Γενικά**

Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις καθώς και οι παγκόσμιες ανακατατάξεις που παρατηρούνται σε όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων και των τραπεζών, όλο και δυσκολεύουν το έργο των διοικήσεων. Η λειτουργία αυτών σε νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον, σε ανοιχτές αγορές και η εισβολή νέων δραστηριοτήτων πέραν των συνηθισμένων δυσκολεύουν ακόμη περισσότερο το έργο τους.

Η εικόνα αυτή της διεθνούς οικονομίας είναι αποτέλεσμα της αποτυχημένης «αυτορρύθμισης» των οικονομιών και της αλόγιστης συμπεριφοράς των τραπεζών, οι οποίες και αυτές με την σειρά τους χορηγούσαν αφειδώς δάνεια, χωρίς πολλές εγγυήσεις και με υψηλά επιτόκια, και στην συνέχεια

πωλούσαν τα δάνεια των δανειοληπτών σε άλλες τράπεζες. Έτσι υπήρχε μια φαινομενική αύξηση των ρυθμών ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια, που ήταν εικονική και ψευδής, αλλά εξασφάλιζε υψηλά κέρδη στις τράπεζες και στα στελέχη τους.

Οι διοικούντες σε όλη αυτή τη αναδιοργάνωση της παγκόσμιας έκρηξης εκ των πραγμάτων από μόνοι τους αδυνατούν να έχουν την κατάλληλη πληροφόρηση και υποστήριξη που απαιτείται για άμεση λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Το κενό αυτό προσπαθούν οι διοικήσεις να καλύψουν με εκχώρηση αρμοδιοτήτων για την παροχή διοικητικής πληροφόρησης και υποστήριξης. Και μάλιστα σε θέματα όπου απαιτείται υψηλού επιπέδου γνώση και κρίση επιθυμούν να καλυφθούν από τον εσωτερικό ελεγκτή και κατ' επέκταση από τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Οι παραπάνω διαπιστώσεις αποκαλύπτουν ότι η σημερινή κρίση είναι παγκόσμια, πρωτόγνωρη και ξεπερνά την κρίση του 1929. Η κρίση του 1929 που ξεκίνησε από την ίδια με την τωρινή περιοχή, Νέα Υόρκη, οδήγησε στην αλλαγή της επικρατούσας οικονομικής σκέψης και στην εμφάνιση της Κεϋνσιανής θεωρίας (1936). Οι επιπτώσεις της ήταν σημαντικές αλλά μεταδόθηκαν βραδύτατα από χώρα σε χώρα γιατί οι περισσότερες οικονομίες ήταν εσωστρεφείς καθώς δεν υπήρχε όπως σήμερα η παγκοσμιοποίηση των οικονομιών.

Η σημερινή οικονομική κρίση διαφέρει από αυτή που προαναφέραμε διότι η ύπαρξη και μόνο της παγκοσμιοποίησης βοηθάει στην ταχύτερη εξάπλωση της ( γνωστό και ως ντόμινο ) σε όλες τις εθνικές οικονομίες. Οι συνέπειες της είναι δραματικές και σε βάρος των αναπτυσσόμενων χωρών, πολλές από τις οποίες έχουν δανειστεί υπέρογκα ποσά τόσο για το δημόσιο τομέα όσο και για τα νοικοκυριά.

Ένας από τους κλάδους στον οποίο παρατηρείται ρυθμιστική παρέμβαση αλλά και ανάληψη νέων πολύπλοκων δραστηριοτήτων οι οποίες ενέχουν νέους κινδύνους είναι ο τραπεζικός κλάδος. Οι τράπεζες αποτελούν σημαντικό μέρος της οικονομίας μιας χώρας και πιθανές πτωχεύσεις των τραπεζών μπορούν να οδηγήσουν σε έντονες αντιδράσεις μιας χώρας αλλά και για την παγκόσμια οικονομία γενικότερα αν λάβει κανείς υπόψη την πτώχευση τραπεζών με πολυεθνικό χαρακτήρα.

Με την επέκταση των δραστηριοτήτων τους, που αναφέραμε παραπάνω, αυξάνονται οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι τους οποίους αντιμετωπίζουν οι τράπεζες στο σύνολό τους και τους οποίους και αναλαμβάνουν. Ο επιχειρηματικός κίνδυνος μπορεί να προέρχεται είτε από την ίδια την τράπεζα (δηλαδή από το εσωτερικό της περιβάλλον) και να είναι για παράδειγμα ο υψηλός αριθμός επισφαλών πελατών άρα και απαιτήσεων της επιχείρησης, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον αυτής και να είναι ο υψηλός

ανταγωνισμός ή κάποια ρυθμιστική παρέμβαση με την μορφή νόμων ή και κανονισμών κάποιας από τις αρχές του κλάδου στο οποίο λειτουργεί.

Η αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων είναι πολύ σημαντική μια και εκτός από το προσωπικό όφελος το οποίο έχει αποκομίσει η επιχείρηση με την αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων είναι καίριας σημασίας και για τις οικονομίες μέσα στις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, μια πιθανή πτώχευση μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση ποσοστών ανεργίας και μείωση ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος ενώ όταν η επιχείρηση αυτή έχει και πολυεθνική παρουσία και δραστηριότητα τότε μιλάμε για επιπτώσεις οι οποίες ξεπερνάν τα εθνικά σύνορα και λαμβάνουν παγκόσμιες οικονομικές διαστάσεις.

Επίσης, το γεγονός ότι τα πιστωτικά ιδρύματα συναλλάσσονται και εμπορεύονται «χρήμα», το οποίο ήταν και είναι ανέκαθεν δελεαστικό για καταχρήσεις, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στις Τράπεζες ανέρχονται πλέον σε χιλιάδες, καθιστούν αναγκαία την υιοθέτηση και εφαρμογή αποτελεσματικών και σύγχρονων μεθόδων εσωτερικού ελέγχου και εποπτείας σε όλους τους τομείς και τις επιμέρους δραστηριότητες των Τραπεζών.

Στο πλαίσιο λειτουργίας τόσο των τραπεζών όσο και γενικότερα των επιχειρήσεων συμπεραίνουμε πως έρχονται αντιμέτωπες με μια ποικιλία κινδύνων για τους οποίους οι Διοικήσεις δεν έχουν την άμεση και αντικειμενική πληροφόρηση που χρειάζονται για να τους αντιμετωπίσουν μέσω ελέγχου της αποτελεσματικότητας και της ύπαρξης των κατάλληλων ασφαλιστικών δικλίδων. Έτσι άρχισαν να καθίστανται ευάλωτες στους κινδύνους που απορρέουν από τη λειτουργία τους σε ανοιχτές και ανταγωνιστικές αγορές. Εδώ έρχεται ο Εσωτερικός Έλεγχος ο οποίος με την ανάλογη υποστήριξη από τη Διοίκηση μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στον εντοπισμό των αδυναμιών και την αντιμετώπιση των επιχειρησιακών κινδύνων.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος λόγω της δυναμικής του και της αποτελεσματικότητας που τον διακρίνει καθώς και με τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες που προσφέρει ως σύμβουλος είναι η αναγκαία συνθήκη για το πέρασμα μιας επιχείρησης από το παραδοσιακό στο σύγχρονο μοντέλο και τρόπο διοίκησης. Είναι το μέσο με το οποίο η επιχείρηση θα προστατευτεί και θα θωρακιστεί ενάντια όλων των κινδύνων τους οποίους αντιμετωπίζει και στην σημερινή εποχή. Με την ανάλογη βέβαια υποστήριξη από την διοίκηση μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά και στον εντοπισμό αφανών και ουσιαστικών προβλημάτων.

Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης είναι ορατή και προφανής από τις ατέλειες που διακρίνουν τον ίδιο τον άνθρωπο.

### 5.2 Ο Εσωτερικός Έλεγχος

Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη δραστηριότητα που παρέχει αντικειμενική διαβεβαίωση και συμβουλές, σχεδιασμένη για να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες μίας επιχείρησης και μίας τράπεζας. Βοηθά στην επιτάχυνση των στόχων, μέσω της συστηματικής και οργανωμένης προσέγγισης για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης.<sup>11</sup> Καλείται δε να ελέγξει τις ασφαλιστικές δικλίδες καθώς και την αποτελεσματικότητα αυτών, τις οποίες έχει ήδη θέσει σε εφαρμογή στα πλαίσια του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

#### 5.2.1. Ο Εσωτερικός Έλεγχος και το Ελληνικό Ρυθμιστικό Πλαίσιο

Οι αλλαγές και οι κινητοποιήσεις που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια τόσο σε διεθνές όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο είχαν αντίκτυπο και στον ελλαδικό χώρο. Η Τράπεζα της Ελλάδος<sup>12</sup> όπου είναι η εποπτεύουσα αρχή των ελληνικών εμπορικών τραπεζών, είχε εκδώσει το 1998 την Πράξη Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος 2438/6.8.1998 για την αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών ιδρυμάτων. Όμως η Π.Δ.Τ.Ε. 2438/6.8.1998 κρίθηκε απαραίτητο να τροποποιηθεί καθώς δεν κάλυπτε τις μεγάλες αλλαγές που έλαβαν χώρα στο τραπεζικό κλάδο από το 1998. Οι αλλαγές αυτές έγκειται τόσο στην ανάληψη από την πλευρά των τραπεζών νέων πολύπλοκων δραστηριοτήτων άρα και την ανάληψη κινδύνων από αυτές που χρήζουν έλεγχο και αντιμετώπιση όσο και στο αυξημένο βαθμό ρυθμιστικής παρέμβασης σε ευρωπαϊκό επίπεδο στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών μπορεί να οδηγήσει σε ενδυνάμωση της σταθερότητας του χρηματοπιστωτικού κλάδου.

---

<sup>11</sup> Χαραλαμπίδου Βάλια (2005) «Εσωτερικός Έλεγχος: γιατί πως και πότε;», Τα νέα on line- <http://ta-neia.dolnet.gr>

<sup>12</sup> Η Τράπεζα της Ελλάδος, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 55<sup>α</sup> του Καταστατικού της και του Νόμου 2076/9, που αφορά κυρίως την εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων που εδρεύουν στην Ελλάδα και την αμοιβαία αναγνώριση του καθεστώτος εποπτείας των Τραπεζών με έδρα την Ευρωπαϊκή Ένωση, ασκεί την εποπτεία επί των πιστωτικών ιδρυμάτων που εδρεύουν στην Ελλάδα περιλαμβανομένων των υποκαταστημάτων τους στην αλλοδαπή καθώς και επί των υποκαταστημάτων στην Ελλάδα πιστωτικών ιδρυμάτων που εδρεύουν σε τρίτες χώρες.



Το ρυθμιστικό πλαίσιο, το οποίο διέπει τη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος είναι ιδιαίτερα εκτεταμένο και έγκειται στην ανάγκη που υφίσταται για αλλαγή:

- Τη διασφάλιση σταθερότητας του τραπεζικού συστήματος.
- Τη διασφάλιση της φήμης του τραπεζικού συστήματος.
- Τη διασφάλιση της προστασίας του καταναλωτή τραπεζικών υπηρεσιών.
- Τη διασφάλιση της προστασίας της εύρυθμης λειτουργίας των συστημάτων πληρωμών και διακανονισμού πληρωμών και χρεογράφων.
- Τη διασφάλιση της προστασίας της εύρυθμης λειτουργίας των κεφαλαιαγορών και
- Τη πρόληψη της χρήσεως του χρηματοπιστωτικού συστήματος για την τέλεση οικονομικών εγκλημάτων.<sup>13</sup>

Στα πλαίσια της παραπάνω δυναμικής και της σπουδαιότητας για την διατήρηση της σταθερότητας του χρηματοπιστωτικού συστήματος έρχεται η νέα Πράξη Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος 2577/9.3.2006 να τροποποιήσει και να ακυρώσει την προηγούμενη μια και δεν ανταποκρινόταν πλέον στα σύγχρονα δεδομένα λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Η νέα Πράξη Διοικητή 2577/9.3.2006 της Τράπεζας της Ελλάδος τροποποιεί και συμπληρώνει το υφιστάμενο πλαίσιο που αφορά: τις αρχές λειτουργίας και τα κριτήρια αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων.

### **5.2.2. Η πράξη 2577/9.3.2006**

Στην πράξη καθορίζονται οι βασικές γενικές αρχές και τα κριτήρια που θα πρέπει να πληρούνται σε κάθε πιστωτικό και χρηματοδοτικό ίδρυμα, που εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος, προκειμένου να διασφαλίζεται σε ατομικό και σε επίπεδο ομίλου αποτελεσματική οργανωτική δομή και επαρκές Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Οι υπηρεσιακές μονάδες που θα πρέπει να υπάρχουν στα πιστωτικά ιδρύματα είναι πρώτον της Εσωτερικής Επιθεώρησης, δεύτερον της Διαχείρισης Κινδύνων και τέλος της Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Άξιο σχολιασμού σε αυτό το σημείο είναι πως η μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης έχει την μεγαλύτερη ευθύνη ως προς την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου καθώς οι άλλες δυο μονάδες υπόκεινται στον έλεγχο της ως προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και των διαδικασιών της κανονιστικής συμμόρφωσης αντίστοιχα.

---

<sup>13</sup> ΠΔΤΕ 2438/6.8.1998, όπως τροποποιήθηκε με τις αποφάσεις ΕΤΠΘ 154/9/18.7.2003 και 193/1/11.3.2005.



Η Πράξη χωρίζεται σε εννέα κεφάλαια και περιέχει τρία παραρτήματα ενώ αποτελείται από δυο θεματικές ενότητες:

1. Τις βασικές αρχές και τα κριτήρια αξιολόγησης του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σε επίπεδο πιστωτικού ιδρύματος και σε επίπεδο ομίλου.<sup>14</sup>
2. Καθήκοντα και αρμοδιότητες των οργάνων διοικητικής διαχείρισης και των υπηρεσιακών μονάδων του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.<sup>15</sup>

Στο πρώτο μέρος της Πράξης ορίζονται οι βασικές αρχές που θα πρέπει να διέπουν ένα αποτελεσματικό Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου των τραπεζών καθώς και τα κριτήρια που θα αξιολογηθούν τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου. Στην δεύτερη ενότητα παρουσιάζονται οι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των παραπάνω, δηλαδή τα όργανα διοικητικής διαχείρισης και οι υπηρεσιακές μονάδες οι οποίες είναι υπεύθυνες για την διατήρηση ενός αποτελεσματικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, που θα πρέπει να εντοπίζει, να ελέγχει και να αξιολογεί όλες τις διαδικασίες και λειτουργίες του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου του τραπεζικού ιδρύματος με στόχο την εξάλειψη των κινδύνων.

Στο πεδίο εφαρμογής της Πράξης υπάγονται όλα τα πιστωτικά ιδρύματα που έχουν έδρα στην Ελλάδα καθώς και τα υποκαταστήματα αυτών που βρίσκονται στο εξωτερικό. Επίσης υπάγονται όλα τα χρηματοδοτικά ιδρύματα που λαμβάνουν άδεια λειτουργίας και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος σε ατομική βάση.<sup>16</sup>

Στο δεύτερο κεφάλαιο της Πράξης παρουσιάζονται οι βασικές αρχές και τα κριτήρια αξιολόγησης της οργανωτικής δομής του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σε επίπεδο πιστωτικού ιδρύματος, το οποίο χωρίζεται σε δέκα επιμέρους ενότητες.

1. Κάθε πιστωτικό ίδρυμα θα πρέπει να διαθέτει επιχειρησιακή στρατηγική η οποία θα πρέπει να είναι καταγεγραμμένη, τεκμηριωμένη και εγκεκριμένη από το Διοικητικό Συμβούλιο με χρονικό ορίζοντα τουλάχιστον ένα χρόνο. Τέλος καταγράφονται οι προϋποθέσεις που θα πρέπει να πληροί ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου για να είναι αποτελεσματικό.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> ΠΔΤΕ 2577/9.6.2006, κεφάλαια II και III

<sup>15</sup> ΠΔΤΕ 2577/9.6.2006, κεφάλαια IV και V

<sup>16</sup> ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006 κεφάλαιο I, Ενότητα Α παρ.1.1 και 1.2

<sup>17</sup> ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006 κεφάλαιο II, παρ. 1-3

2. Στην δεύτερη ενότητα γίνεται αναφορά στα απαραίτητα βήματα που πρέπει να προβούν τα πιστωτικά ιδρύματα σχετικά με την οργανωτική δομή και τις διαδικασίες λειτουργίας έτσι ώστε να καθιερωθούν οι κατάλληλοι μηχανισμοί ελέγχου.<sup>18</sup>
3. Στην τρίτη ενότητα γίνεται αναφορά για θέματα προσωπικού, διαχωρισμού καθηκόντων και σύγκρουσης συμφερόντων. Έμφαση δίνεται στη διαρκή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο τα κατάλληλα άτομα με τις κατάλληλα προσόντα να είναι στις κατάλληλες θέσεις.<sup>19</sup>
4. Στην τέταρτη ενότητα καθορίζονται οι αρχές που πρέπει να διέπουν τις συναλλαγές με πρόσωπα που έχουν ειδική σχέση με το πιστωτικό ίδρυμα.<sup>20</sup>
5. Στην πέμπτη ενότητα δίνεται έμφαση στο καθορισμό υποχρεώσεων προκειμένου να διασφαλιστεί η παροχή κατάλληλων υπηρεσιών προς τους πολίτες.<sup>21</sup>
6. Στην έκτη ενότητα δίνεται έμφαση στις υποχρεώσεις των πιστωτικών ιδρυμάτων αναφορικά με τη πρόληψη και καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες περιλαμβανομένης της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας.<sup>22</sup>
7. Στην έβδομη ενότητα γίνεται αναφορά για την διαχείριση κινδύνων όπου απαιτείται το κάθε πιστωτικό ίδρυμα να διαθέτει καταγεγραμμένες πολιτικές και διαδικασίες σχετικά με την ανάληψη, παρακολούθηση και διαχείριση κινδύνων.<sup>23</sup>
8. Στην όγδοη ενότητα γίνεται αναφορά για την πραγματική εικόνα της κατάστασης που πρέπει να παρουσιάζεται από το Σύστημα Λογιστικής. Διασφάλιση κατάρτισης αξιόπιστων ετήσιων ή περιοδικών χρηματοοικονομικών καταστάσεων.<sup>24</sup>

---

<sup>18</sup> ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006 κεφάλαιο II, παρ.4

<sup>19</sup> ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006 κεφάλαιο II, παρ. 5-10

<sup>20</sup> ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006 κεφάλαιο II, παρ. 11-12

<sup>21</sup> ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006 κεφάλαιο II, παρ. 13

<sup>22</sup> ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006 κεφάλαιο II, παρ. 14

<sup>23</sup> ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006 κεφάλαιο II, παρ. 15-20

<sup>24</sup> ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006 κεφάλαιο II, παρ. 21

9. Στην ένατη ενότητα γίνεται αναφορά για την ανάγκη έγκαιρου εντοπισμού και αποτελεσματικής αντιμετώπισης των κινδύνων που συνδέονται με συστήματα πληροφορικής.<sup>25</sup>
10. Στην δέκατη ενότητα γίνεται αναφορά για την πολιτική κανονιστικής συμμόρφωσης κάθε πιστωτικού ιδρύματος.<sup>26</sup>

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

## **ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

### **6. Ο Εσωτερικός Έλεγχος και οι τράπεζες**

Η πορεία του χρηματοοικονομικού συστήματος τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα υπήρξε δυναμική και ραγδαία. Οι υψηλοί ρυθμοί οικονομικής ανάπτυξης στη χώρα μας, που τα τελευταία χρόνια ήταν σταθερά πάνω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, καθώς και η μεγάλη πτώση των επιτοκίων σε συνδυασμό με την πολιτική ιδιωτικοποιήσεων στο χρηματοπιστωτικό τομέα, άλλαξαν το τοπίο του τραπεζικού ανταγωνισμού και έφεραν πολλαπλά οφέλη στους επενδυτές, τους δανειολήπτες και την οικονομία. Παράλληλα, ένα πρώτο κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων οδήγησε στη συγκέντρωση του κλάδου στην Ελλάδα, ενώ έκαναν δυναμικά την εμφάνιση τους ευρωπαϊκά πιστωτικά ιδρύματα που αγόρασαν

---

<sup>25</sup> ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006 κεφάλαιο II, παρ. 22

<sup>26</sup> ΠΔΤΕ 2577/9.3.2006 κεφάλαιο II, παρ. 23

ελληνικές τράπεζες (Credit Agricole-Εμπορική, Societe Generale-Γενική). Με αφορμή και την πρόσφατη πιστωτική κρίση που έχει ξεσπάσει στις διεθνείς αγορές χρήματος και κεφαλαίου που ξεκίνησε από τα ενυπόθηκα δάνεια μειωμένης εξασφάλισης στις ΗΠΑ, το ερώτημα αν η θετική αυτή πορεία συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια είναι περισσότερο από ποτέ επίκαιρο.

Η τραπεζική οικονομική κρίση, η οποία εξελίχθηκε σε παγκόσμια οικονομική κρίση πλήττοντας τις οικονομίες και τα τραπεζικά συστήματα πολλών χωρών, απέδειξε πως μία σημαντική αιτία της ήταν ο ανεπαρκής εσωτερικός έλεγχος και η λανθασμένη αξιολόγηση επενδύσεων.<sup>27</sup>

Οι λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου και της κανονιστικής συμμόρφωσης στις Ελληνικές τράπεζες επιβάλλονται από την Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία είναι αρμόδια για την επίβλεψη των δραστηριοτήτων όλων των τραπεζών που αναπτύσσουν δραστηριότητες στην Ελληνική Επικράτεια. Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να κατέχει –και σήμερα συνήθως κατέχει- μια σημαντική θέση στη Διοίκηση των Τραπεζών, αναλόγως βέβαια και το μέγεθος και την έκταση αυτών, καθώς με τον τρόπο αυτό αποκτά μεγαλύτερο κύρος και βαρύτητα στη συνείδηση των εργαζομένων και επιπλέον αποτελεί μια υπολογίσιμη δύναμη ανάμεσα στις άλλες της Τράπεζας, παρέχοντας υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, συνήθως αποτελώντας μια ξεχωριστή Διεύθυνση.

Με την Πράξη 2577 / 9-3-2006, όπως αναφέρεται και παραπάνω, επιβάλλεται στις τράπεζες η εγκαθίδρυση συγκεκριμένων δικλίδων ασφαλείας (σημείων ελέγχου), προκειμένου να παρακολουθούνται οι απορρέοντες από τη δραστηριότητα τους κίνδυνοι και η επαρκής αντιμετώπιση τους. Σκοπός της Πράξης αυτής είναι να καθορίσει τις βασικές αρχές και κριτήρια, που πρέπει να πληρούνται από κάθε πιστωτικό ίδρυμα που εποπτεύεται από την Τράπεζα της Ελλάδος, προκειμένου να διασφαλίζεται ότι διαθέτει, τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο ομίλου, αποτελεσματική οργανωτική διάρθρωση και ένα επαρκές Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ), που περιλαμβάνει τις λειτουργίες Εσωτερικής Επιθεώρησης, Διαχείρισης Κινδύνων και Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Επίσης, μέλημα της αποτελεί η επισήμανση ότι ο νόμος και οι βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του ΣΕΕ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων ανεξάρτητα εάν είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών ή όχι.

Με τον όρο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου ορίζουμε το σύνολο των ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών που καλύπτουν, σε συνεχή βάση, όλες τις δραστηριότητες και συντελούν στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία της τράπεζας.

---

<sup>27</sup> Harbouin, 2011

Οι βασικοί στόχοι του ΣΕΕ είναι να:

- Διασφαλίζει την πρόληψη και αποφυγή λανθασμένων ενεργειών που μπορούν να βλάψουν ή να θέσουν σε κίνδυνο τη φήμη και τα συμφέροντα της τράπεζας.
- Αναγνωρίζει, προσδιορίζει και αντιμετωπίζει έγκαιρα και αποτελεσματικά όλους τους κινδύνους.
- Επιβεβαιώνει την συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο (Τράπεζα της Ελλάδος, Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, κ.λπ.).
- Επιτρέπει την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής με συνέπεια και την αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος των τραπεζών διενεργείται τόσο από τους υπαλλήλους των Καταστημάτων της τράπεζας στα πλαίσια του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, όσο και από μια ανεξάρτητη υπηρεσία της τράπεζας που λέγεται Επιθεώρηση. Η Επιθεώρηση είναι στην πραγματικότητα ένα μέρος του όλου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της τράπεζας και δεν αποτελεί αυτόν τον Εσωτερικό Έλεγχο. (Αναλύεται παρακάτω.)

Ο Εσωτερικός Έλεγχος των τραπεζών διακρίνεται σε:

- Προληπτικό, που διεξάγεται κατά το χρόνο διενέργειας της συναλλαγής και γενικότερα της λογιστικής πράξης και στοχεύει στη πρόληψη ακούσιων ή εκούσιων λαθών και
- Κατασταλτικό, που διεξάγεται από την Επιθεώρηση, μετά την διενέργεια των συναλλαγών και των λογιστικών πράξεων, και στοχεύει στον εντοπισμό και την αποκάλυψη των λαθών.

Σημαντικό ρόλο παίζουν και τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου στην οργάνωση και λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου των Τραπεζών. Στην Ελλάδα, λίγες τράπεζες δυστυχώς έχουν υιοθετήσει και συμμορφωθεί πλήρως με τα Πρότυπα του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Σύμφωνα με την πράξη 2577 / 9-3-2006, όλα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πρέπει να έχουν εγκαθιδρύσει Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης (ΜΕΕ), η οποία θα πρέπει:

- Να είναι διοικητικά ανεξάρτητη από τις μονάδες με εκτελεστικές αρμοδιότητες και τις υπηρεσίες που είναι αρμόδιες για την πραγματοποίηση / λογιστικοποίηση συναλλαγών.

- Να αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο και στη Διοίκηση, προκειμένου να διασφαλίζεται η ανεξαρτησία της.

Αξίζει να τονίσουμε σε αυτό το σημείο, ότι προκειμένου να βγάλουμε κάποια συμπεράσματα σχετικά με την επιρροή της μείωσης κόστους στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου στις τράπεζες που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο αλλά και στο εξωτερικό η έρευνα μας εστιάζει στον τραπεζικό κλάδο.

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει παραπάνω, οι τράπεζες ήταν υποχρεωμένες να τηρούν και να διαθέτουν ένα επαρκές και αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, με σαφώς καταγεγραμμένες διαδικασίες, που έχει σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων της, σύμφωνα με τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και την αντιμετώπιση των σημαντικότερων κινδύνων. Αυτό επιβλήθηκε στις τράπεζες από την Τράπεζα της Ελλάδος με ΠΔΤΕ 2577/2006, το οποίο υποχρέωνε όλες τις τράπεζες προς σύσταση και αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Αξιοπερίεργο είναι βέβαια το γεγονός, πως οι τράπεζες στις οποίες πραγματοποιήθηκε η έρευνα παρατηρείται η λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου περισσότερα χρόνια απ' ότι κατέστη και ως υποχρέωση στις τράπεζες, από την Τράπεζα της Ελλάδος.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να δώσουμε έναν ευρύτερο ορισμό που έχει αποδοθεί από τον Παπαστάθη (2003), ο οποίος υπογραμμίζει τόσο το συμβουλευτικό όσο και προληπτικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου. Υπό το πρίσμα του εν λόγω ορισμού, ο εσωτερικός έλεγχος θεωρήθηκε «η υπηρεσία που αποσκοπεί στην αξιολόγηση της επαρκούς λειτουργίας του συστήματος εσωτερικών ελέγχων και προτείνει βελτιώσεις, όπου διαπιστώνονται αδυναμίες».

Οι τράπεζες στις οποίες πραγματοποιήθηκε η έρευνα είναι: Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, Alpha Bank, Εμπορική Τράπεζα, Τράπεζα Πειραιώς, First Business Bank και Royal Business of Scotland. Πρόκειται για τράπεζες οι οποίες είναι εισηγμένες σε οργανωμένες αγορές και οι οποίες διαθέτουν Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου πριν ακόμη κατέστη υποχρεωτική λειτουργία αυτού στις τράπεζες. Ήρθαμε σε επαφή με τους Διευθυντές Εσωτερικού Ελέγχου της κάθε τράπεζας μέσω ερωτηματολογίων και μέσω συνεντεύξεων άμεσα με τους ιδίους. Εντυπωσιακό είναι η άμεση απάντηση και ανταπόκριση για βοήθεια στην έρευνα μας. Αντιμετωπίσαμε την κάθε τράπεζα σαν μια μεμονωμένη και ξεχωριστή

περίπτωση, την μελετήσαμε και βγάλαμε κάποια συμπεράσματα τόσο για την καθεμία όσο και για την συνολική εικόνα των τραπεζών.

Η σειρά επεξεργασίας των τραπεζών πραγματοποιήθηκε τυχαία, χωρίς κάποιο άλλο κριτήριο.

### **Case Study 1**

#### **ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**



### **Ιστορική Αναδρομή**

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύεται το 1929 ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρα, με κύριο σκοπό την αποκλειστική χρηματοδότηση με ευνοϊκούς όρους του αγροτικού τομέα και την ενίσχυση της αγροτικής ανάπτυξης. Το 1950 ιδρύει μια σειρά εταιριών μεταποίησης αγροτικών προϊόντων και αξιοποίησης των πλουτοπαραγωγικών πόρων διαφόρων περιοχών της χώρας. Το 1929 διευρύνει τις δραστηριότητές της και στον εξωγεωργικό τομέα, αναπτύσσοντας ένα ευρύ δίκτυο καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα καθώς και νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες. Το 1991 γίνεται ανώνυμη εταιρία ενώ παράλληλα ιδρύει ένα ολοκληρωμένο όμιλο παροχής χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Το 2004-2006 βελτίωσε την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητα του Δικτύου της, πέτυχε σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Το Νοέμβριο 2005 έγινε η εισαγωγή της μετοχής της ATEbank στο δείκτη FTSE/Athex20 των επιχειρήσεων μεγάλης κεφαλαιοποίησης, προχώρησε στην ανανέωση της εταιρικής ταυτότητάς της με μετασχηματισμό της εικόνας των καταστημάτων και των ATMs και επεκτάθηκε στα Βαλκάνια. Η ATEbank το 2010-2012 προχωρεί σε ριζική λειτουργική και οργανωτική αναδιάρθρωση για να ανταποκριθεί επιτυχώς στις σύγχρονες προκλήσεις και να διασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της προς όφελος των πελατών, των μετόχων, των εργαζομένων της και συνολικά της ελληνικής οικονομίας.

Ο Όμιλος από τις αρχές του 2010, υλοποιεί εγκεκριμένο από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Πρόγραμμα Αναδιάρθρωσης, με βασικούς στόχους την εξυγίανση του δανειακού του χαρτοφυλακίου, τον οργανωτικό του εκσυγχρονισμό και τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης οικονομικής του βιωσιμότητας.

### **Ανάλυση**

Όπως κάθε τράπεζα έτσι και η Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος έβαλε ένα μικρό λιθαράκι στην ερευνά μας για την εκτίμηση της μείωσης κόστους στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Μετά την υποβολή του ερωτηματολογίου μας, ήρθαμε και σε άμεση επαφή με τον Διευθυντή, η οποία μας βοήθησε για την καλύτερη ανάλυση του.

Ξεκινώντας την ανάλυση του ερωτηματολογίου το πρώτο πράγμα που θα πρέπει να σχολιάσουμε, όπως και για τις υπόλοιπες τράπεζες στις οποίες πραγματοποιήθηκε η έρευνα, είναι ότι στην Αγροτική Τράπεζα παρατηρείται πως τηρεί Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου με πολύ υψηλό δείκτη αποτελεσματικότητας εδώ και 9 με 12 χρόνια. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως αποτελεί μια τράπεζα που λειτουργεί προληπτικά καθώς διαθέτει Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου αρκετά χρόνια πριν θεωρηθεί, από την Τράπεζα της Ελλάδος, υποχρέωση για όλες τις τράπεζες.

Το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της Αγροτικής Τράπεζας αποτελείται από 3 πυλώνες:

1. Διεύθυνση Εσωτερικής Επιθεώρησης.
2. Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων και
3. Υποδιεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

Ο κάθε πυλώνας λειτουργεί κατάλληλα οργανωμένος προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και αντιμετώπιση των σημαντικότερων κινδύνων. Υψηλόβαθμα Τραπεζικά Στελέχη τονίζουν πως η αναδιάρθρωση των ελληνικών τραπεζών βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη.

Στους καιρούς που διανύουμε αποτελεί κατόρθωμα για μια επιχείρηση τόσο από την μια πλευρά να έχει κέρδη ή ακόμη να φέρει τα ίδια με τα περσινά της αποτελέσματα όσο από την άλλη να μην προχωρήσει σε μείωση κόστους. Η σωστή λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελεί



εμβατήριο για να ξεπεράσει όλους αυτούς τους σκοπέλους που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι επιχειρήσεις, και ουσιαστικά σε περίπτωση που προχωρήσει σε μειώσεις κόστους να προσπαθήσει η ίδια η επιχείρηση να βγει κερδισμένη.

Πολλές επιχειρήσεις και εταιρείες προβαίνουν σε μειώσεις κόστους καθώς αποτελεί για τις περισσότερες τουλάχιστον λύση για την επιβίωση τους, των οποίων η ύπαρξη απειλείται από πολλές διαστάσεις. Η Αγροτική Τράπεζα είναι μια εταιρία η οποία έχει προβεί σε μειώσεις κόστους και προσπαθεί να εκμεταλλευτεί την κατάσταση αυτή ώστε να επωφεληθεί η ίδια αλλά και οι εναπομείναντες υπάλληλοι. Αυτό αποτελεί μια πραγματικότητα καθώς από στοιχεία που έχουν πάρει το φως της δημοσιότητας μπορούμε να πούμε πως η Αγροτική Τράπεζα μετά την μείωση που έχει πραγματοποιήσει λειτουργεί με 460 καταστήματα στον Ελλαδικό χώρο σε σχέση με το 2009 που είχε 485.

Μετά την μείωση κόστους, πραγματικότητα αποτελεί επίσης πως οι εναπομείναντες υπάλληλοι αναπτύσσουν και μαθαίνουν νέες δεξιότητες σε μέτριο επίπεδο, υπάρχει μεγάλος κίνδυνος να χαθούν υπάλληλοι εμπιστοσύνης – υπάλληλοι που είχαν επιφορτιστεί με θέματα που χρήζουν εχεμύθειας και να χαθούν κάποιοι από τους καλύτερους υπαλλήλους, κάτι το οποίο θα οδηγήσει την επιχείρηση σε δυσκολία για την οργάνωση του εναπομείναντος προσωπικού.

Από την άλλη πλευρά, οι αποφάσεις των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου για μείωση κόστους δεν επιδρούν αρνητικά στους ιδίους τους μετόχους αλλά ούτε και στους πελάτες της ίδιας της εταιρίας, σε περίπτωση ανακοίνωσης των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου. Επίσης, η μείωση κόστους ενδεχομένως να συμβάλει και στην μείωση των δαπανών της εταιρίας καθώς αν για παράδειγμα η εταιρεία προχωρήσει σε απόλυση προσωπικού, λογικό είναι να μειώνονται και τα ίδια τα έξοδα της εταιρείας καθώς θα έχει αμοιβές λιγότερων υπαλλήλων.

Επιπλέον, η διαδικασία συρρίκνωσης στην τράπεζα με τον ενδεχόμενο αρνητικό επηρεασμό της ομαλής συνέχειας της επιβιώσασας ομάδας επηρεάζει αρνητικά και την ίδια την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και φυσικά η επιφόρτιση των επιβιωσάντων θα επιδράσει αρνητικά και στην ψυχολογία τους αλλά και στο κόστος της ίδιας της επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά, βέβαια, η συρρίκνωση στην υπό μελέτη τράπεζα θα αποτελέσει ένα κίνητρο, μια αφορμή για ανάπτυξη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, θα συμβάλει επιπροσθέτως στην ενδεχόμενη ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας στο δίκτυο της οργάνωσης, το οποίο με την σειρά του θα ενισχύσει την μείωση της γραφειοκρατίας.

Τέλος, πιστεύεται σθεναρά πως σε περίοδο μείωσης κόστους τόσο ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να υιοθετήσει συμβουλευτικό χαρακτήρα όσο και η εταιρία πρέπει να υιοθετήσει κάποιες στρατηγικές για την συνέχιση των επιβιωσάντων στην επιχείρηση. Πραγματικότητα αποτελεί πως ο εσωτερικός έλεγχος όταν εφαρμόστηκε για πρώτη φορά έχει τελείως διαφορετική μορφή από ότι έχει σήμερα, είχε επίβλεψη του έργου της Διοίκησης και ούτε λόγος για συμβουλευτικές δραστηριότητες. Αργότερα επιφορτίστηκε με συμβουλευτικές δραστηριότητες κάτι που είχε σαν απώτερο σκοπό τον περιορισμό ελέγχου της διοίκησης καθώς και την σύναψη στενότερων σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εσωτερικών ελεγκτών.

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ**

Συμπερασματικά, η μείωση κόστους πρέπει να πραγματοποιείται με την αρμόζουσα προσοχή και τον κατάλληλο προσχεδιασμό προκειμένου να επιτευχθούν οι αρχικοί σκοποί που έχει θέσει η εταιρία, να μην χαρακτηριστεί η μείωση κόστους ως αλλαγή δομής της και να μην υπάρχει πιθανότητα χειρότερης χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Με την ολοκλήρωση της μείωσης κόστους πρέπει να επαναπροσδιορίσει τους στόχους της.

### **Case Study 2**

#### **ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



### **Ιστορική Αναδρομή**

Ο Όμιλος Πειραιώς αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς και δραστήριους της ελληνικής οικονομίας. Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916. Για πολλές δεκαετίες λειτούργησε ως ιδιωτική Τράπεζα και το 1975 πέρασε υπό κρατικό έλεγχο, όπου και παρέμεινε μέχρι το 1991. Από το Δεκέμβριο του 1991 που ιδιωτικοποιήθηκε παρουσιάζει συνεχή και ταχεία ανάπτυξη εργασιών, μεγεθών και δραστηριοτήτων. Παράλληλα με την οργανική της ανάπτυξη, η Τράπεζα Πειραιώς υλοποίησε μία

σειρά στρατηγικών κινήσεων, με σκοπό την εδραίωσή της στην εγχώρια αγορά. Έτσι, το 1998 προχώρησε στην απορρόφηση των εργασιών της Chase Manhattan στην Ελλάδα, στην εξαγορά της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης και της μικρής εξειδικευμένης Τράπεζας Credit Lyonnais Hellas, ενώ στις αρχές του 1999 στην απόκτηση του ελέγχου της Τράπεζας Χίου και στην απορρόφηση των εργασιών της National Westminster Bank PLC στην Ελλάδα. Τον Ιούνιο του 2000 πραγματοποίησε την ενοποίηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα, μέσω της απορρόφησης των εμπορικών Τραπεζών Μακεδονίας-Θράκης και Χίου, δημιουργώντας μία από τις τρεις μεγαλύτερες ιδιωτικές Τράπεζες στην Ελλάδα.

Στις αρχές του 2002, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τον έλεγχο της ETBAbank ενώ η απορρόφησή της από την Τράπεζα Πειραιώς ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο 2003. Επίσης, στις αρχές του 2002 υπογράφηκε συμφωνία Στρατηγικής Συνεργασίας του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς με το διεθνή τραπεζοασφαλιστικό Όμιλο ING για την ελληνική αγορά, με έμφαση στο χώρο των τραπεζοασφαλειών, η οποία ανανεώθηκε τον Οκτώβριο 2007 για 10 έτη.

### **Ανάλυση**

Η Τράπεζα Πειραιώς είναι και αυτή μια τράπεζα που συνεισέφερε στην διεξαγωγή της έρευνας μας και όσο των δυνατών πιο έγκυρων αποτελεσμάτων για την εκτίμηση της μείωσης κόστους στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Λόγω μεγάλης απόστασης με την ερωτηθείσα υποβάλαμε το ερωτηματολόγιο και για τυχόν απορίες μιλούσαμε άμεσα με την ίδια.

Αρχικά αξίζει να τονίσουμε πως και στην Τράπεζα Πειραιώς, όπως και παραπάνω στην Αγροτική Τράπεζα, παρατηρείται πως τηρεί Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου με πολύ υψηλό δείκτη αποτελεσματικότητας για 9 με 12 χρόνια. Κάτι που και σε αυτή την περίπτωση σημαίνει πως η Τράπεζα Πειραιώς αποτελεί μια τράπεζα που λειτουργεί προληπτικά καθώς πριν θεωρηθεί υποχρέωση από την Τράπεζα της Ελλάδος αυτή η τράπεζα τηρούσε ήδη Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου. Η δημιουργία και η διατήρηση ξεχωριστού τμήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελούσε πρόκληση για πολλές εταιρίες. Η

οργάνωση και η στελέχωση του τμήματος εξαρτάται κυρίως από την διοίκηση της εταιρίας αλλά και από τον αρμόδιο του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Η Γενική Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου είναι ανεξάρτητη και αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας μέσω της Επιτροπής και στον Πρόεδρο του Δ.Σ. της τράπεζας. Η Τράπεζα Πειραιώς έχει θεσπίσει ένα ισχυρό Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου για την διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων, την ξεχωριστή και αναλυτική τήρηση και φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων των πελατών της και την διασφάλιση των συμφερόντων των μετοχών της.

Βασικό μέλημα της τράπεζας αποτελεί η ανάπτυξη και η συνεχής αναβάθμιση τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο Ομίλου, του Εσωτερικού Ελέγχου της, το οποίο αποτελεί λεπτομερώς καταγεγραμμένων ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών που καλύπτουν σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητα και συναλλαγή της και συντελούν στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία της.

Συνεχίζοντας την έρευνα μας με την Τράπεζα Πειραιώς διαπιστώσαμε πως και αυτή ενταγμένη, επηρεασμένη και κλονισμένη από την παγκόσμια οικονομική κατάσταση έχει προβεί σε διαδικασίες συρρίκνωσης προκειμένου να επιβιώσει από τις απειλές που δέχεται καθημερινά καθώς ο όμιλος Πειραιώς διέκοψε τη λειτουργία 65 καταστημάτων (18 στην Ελλάδα και 47 στο εξωτερικό). Βέβαια, οι υπάλληλοι του Εσωτερικού Ελέγχου ασπάζονται την άποψη ότι μια σωστή μείωση κόστους, σχεδιασμένη με την αρμόζουσα προσοχή και τον κατάλληλο προσχεδιασμό θα ωφελούσε σε μεγάλο βαθμό την επιχείρηση και τους υπαλλήλους. Οι εναπομείναντες υπάλληλοι θα είχαν ένα κίνητρο για ανάπτυξη και μάθηση νέων δεξιοτήτων.

Άξιο συζήτησης σε αυτό το σημείο, είναι ο ενδεχόμενος σωστός τρόπος σχεδιασμού της μείωσης κόστους στην Τράπεζα Πειραιώς καθώς παρατηρούμε από την μια πλευρά πως υπάρχει μικρή πιθανότητα απώλειας υπαλλήλων εμπιστοσύνης αλλά από την άλλη υπάρχει μεγάλη πιθανότητα απώλειας κάποιων από τους καλύτερους υπαλλήλους. Σε αυτό το σημείο ίσως η διαδικασία μείωσης κόστους να είναι από την μια καλά και σωστά οργανωμένη αλλά εκ του αποτελέσματος κάπου να μην έχουν ληφθεί σωστά όλες οι παράμετροι υπόψη.

Πραγματικότητα βέβαια αποτελεί και για την Τράπεζα Πειραιώς πως η μείωση κόστους συμβάλει θετικά στην μείωση δαπανών της εταιρίας. Ενώ σε μέτριο επίπεδο χαρακτηρίζεται η συμβολή της στην ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας στο δίκτυο οργάνωσης και κατ' επέκταση στη μείωση της γραφειοκρατίας.

Αντίθεση παρατηρείται μεταξύ των τραπεζών όσον αφορά το κατά πόσο θα κλονιστεί η εμπιστοσύνη των πελατών σε περίπτωση ενημέρωσης αυτών για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η εταιρία. Στην Τράπεζα Πειραιώς ενδεχομένως να έχει παρατηρηθεί μια διαφορά στη συμπεριφορά των πελατών μετά την μείωση κόστους ενώ για παράδειγμα στην Αγροτική Τράπεζα οι πελάτες δεν επηρεάστηκαν από τις αποφάσεις της Διοίκησης.

Άξιο αναφοράς είναι η σθεναρή πίστη στην Τράπεζα Πειραιώς, πως ο εσωτερικός έλεγχος σε περιόδους μείωσης κόστους της εταιρείας θα πρέπει να υιοθετεί συμβουλευτικό χαρακτήρα. Καθώς, στην συγκεκριμένη τράπεζα, δεν θεωρείται η μείωση κόστους κίνητρο για ανάπτυξη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, επιδρά αρνητικά στην ομαλή συνέχεια της επιβιώσασας ομάδας με παρατηρημένη αρκετά υψηλή μείωση της παραγωγικότητας και με ελάχιστα καλή ψυχολογία και συρρικνωμένο ηθικό των επιβιωσάντων.

Βέβαια, η εταιρία θα πρέπει να δράσει υιοθετώντας κάποιες συγκεκριμένες στρατηγικές για την συνέχιση των επιβιωσάντων στην επιχείρηση ώστε να τους αποφορτίσει από τα καθήκοντα, να τους αλλάξει την ψυχολογία προσπαθώντας να βρει κίνητρο από την μείωση κόστους για τους ίδιους και να τους ανέβει το ηθικό. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να υπάρξει προσοχή ώστε να μην θεωρηθεί η μείωση κόστους ως αλλαγή δομής της εταιρείας και να μην υπάρξει χειροτέρευση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης μετά την διαδικασία μείωσης κόστους.

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ**

Εν κατακλείδι, παρατηρούμε πως η διαδικασία συρρίκνωσης έχει σχεδιαστεί με τον κατάλληλο προσχεδιασμό και την αρμόζουσα προσοχή χωρίς βέβαια να έχουν ληφθεί τα πάντα υπόψη. Αυτό το συμπεραίνει κανείς, δυστυχώς, εκ του αποτελέσματος, καθόσον παρουσιάστηκαν κάποιες απώλειες. Χρήσιμο θα ήταν επίσης να αναφέρουμε κλείνοντας πως σε κάθε εταιρία έτσι και στην Τράπεζα Πειραιώς, οι Διοικήσεις μετά το τέλος της μείωσης κόστους θα πρέπει να επαναπροσδιορίζουν τους στόχους τους.

### **Case Study 3**

#### **FIRST BUSINESS BANK**



### Ιστορική Αναδρομή

Η FBBank ιδρύθηκε το Νοέμβριο του 2001. Η FBBank εξαγόρασε το χαρτοφυλάκιο και το δίκτυο καταστημάτων της канаδικής Bank of Nova Scotia στην Ελλάδα. Το χαρτοφυλάκιο που εξαγοράστηκε ήταν απολύτως υγιές και επικεντρωνόταν στους τομείς της ναυτιλίας και των ξενοδοχείων, αλλά περιλάμβανε και ένα μεγάλο αριθμό βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους. Το δίκτυο που εξαγοράστηκε περιλάμβανε επτά υποκαταστήματα στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και την ελληνική περιφέρεια.

Η Bank of Nova Scotia είχε μακρόχρονη παρουσία στην ελληνική τραπεζική αγορά, διέθετε καταρτισμένα και εξειδικευμένα στελέχη και ισχυρά θεμελιωμένες πελατειακές σχέσεις. Από την ίδρυση της μέχρι σήμερα, η FBBank ενίσχυσε τις σχέσεις αυτές αλλά και διεύρυνε το πελατολόγιο της με την προσθήκη νέων σημαντικών πελατών σε διάφορους κλάδους της οικονομίας. Ταυτόχρονα, έμφαση δόθηκε στη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας με τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση των στελεχών της αλλά και την πρόσληψη νέων στελεχών που θα επιτρέψουν στην Τράπεζα να υλοποιήσει την αναπτυξιακή της στρατηγική.

### Ανάλυση

Η First Business Bank αποτελεί μια ελληνική τράπεζα, παρά το όνομά της, που ιδρύθηκε το 2001 με σκοπό την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας σε επιχειρήσεις, επαγγελματίες και ιδιώτες. Φιλοσοφία της είναι η εξυπηρέτηση κάθε πελάτη ξεχωριστά, η καταγραφή των ιδιαίτερων αναγκών του και ο σχεδιασμός και η παροχή τραπεζικών λύσεων ειδικά για αυτόν. Αποτελεί μια τράπεζα που έχει δώσει μεγάλη προσοχή στο Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου καθώς διατηρεί τμήμα εδώ και 9 με 12 χρόνια, όπως όλες οι υπό μελέτη τράπεζες, χαρακτηρίζοντας την λειτουργία του αποτελεσματική, επιφέροντας τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Έβαλε και αυτή ένα μικρό λιθαράκι στη προσπάθεια μας. Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση του ερωτηματολογίου θα κάνουμε μια αναφορά στο Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου που έχει η υπό μελέτη τράπεζα, καθώς φροντίζει για την συνεχή ανάπτυξη και αναβάθμιση αυτού.

Το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου, αποτελεί το σύνολο των ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών που καλύπτουν σε συνεχή βάση όλες τις δραστηριότητες του Τραπεζικού Οργανισμού, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότερη και ασφαλέστερη λειτουργία του. Περιλαμβάνει τους πάσης φύσεως προληπτικούς και κατασταλτικούς ελέγχους που συνδέονται με την λειτουργία της Τράπεζας, ενώ συμβάλλει σημαντικά στην υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, με την αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων, χωρίς όμως να παρεκκλίνει από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της Τράπεζας ή από τους εσωτερικούς κανονισμούς της.

Για την αξιολόγηση, τήρηση και εφαρμογή ενός επιτυχημένου Σ.Ε.Ε., η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, (Δ.Ε.Ε), της Τράπεζας λειτουργεί ανεξάρτητα από όλες τις άλλες Υπηρεσιακές Μονάδες, με γραμμή αναφοράς και δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στη Διοίκηση και στο Διοικητικό Συμβούλιο, μέσω της Επιτροπής Ελέγχου από την οποία και εποπτεύεται. Επιπλέον, η Δ.Ε.Ε., ως κομμάτι των αρμοδιοτήτων της, παρακολουθεί τις εξελίξεις σε τοπικό, Ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο με στόχο την προσαρμογή και συνεχή βελτίωση του Σ.Ε.Ε..<sup>28</sup>

Προχωρώντας στη μελέτη του ερωτηματολογίου μας παρατηρούμε πως υπάρχουν απαντήσεις που αποκλείουν αρκετά από την ανάλυση των παραπάνω ερωτηματολογίων αλλά υπάρχουν και κάποιες που συμπίπτουν απόλυτα. Η μέχρι στιγμής ανάλυση των ερωτηματολογίων φανερώνει πως όλοι/ες οι ερωτηθέντες και ερωτηθείσες χαρακτηρίζουν την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στη τράπεζα τους πολύ καλή. Αντίθετη όμως εμφανίζεται με την πλειοψηφία απαντήσεων των υπό μελέτη τραπεζών η FBB καθώς δεν έχει προβεί στη διαδικασία μείωσης κόστους και αυτό πιστοποιείται μελετώντας πως έχει περιέλθει σε πώληση κάποιων στοιχείων του ενεργητικού της και χωρίς να αγγίζει για παράδειγμα μισθούς.

Εντύπωση όμως προκαλεί στην επεξεργασία του ερωτηματολογίου της FBB, πως ο ερωτηθείς μας απάντησε κατηγορηματικά και αρνητικά στην ερώτηση αν ο εσωτερικός έλεγχος πραγματοποιείται με την αρμόζουσα προσοχή και τον κατάλληλο προσχεδιασμό. Παρά ταύτα όμως παρατηρείται πως και η FBB μετά την εφαρμογή της μείωσης κόστους αλλάζει ριζικά κάποιες στρατηγικές. Η τράπεζα

---

<sup>28</sup> <http://www.fbbank.gr>



## **ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ**

---

προχωρά σε ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας στο δίκτυο της οργάνωσης με αποτέλεσμα να συμβάλει στη μείωση της γραφειοκρατίας και στη μείωση των γενικών δαπανών της τράπεζας. Επίσης, αποτέλεσε αφορμή για ανάπτυξη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών και υιοθέτηση συγκεκριμένων στρατηγικών για την συνέχιση των επιβιωσάντων. Από την άλλη πλευρά, ο εσωτερικός έλεγχος υιοθετεί συμβουλευτικό χαρακτήρα και ενδεχομένως όλη αυτή η διαδικασία να χαρακτηριστεί ως αλλαγή δομής της ίδιας της επιχείρησης με επαναπροσδιορισμό των στόχων της.

Αναμφίβολα, πρέπει να αναφερθούμε στο βαθμό επηρεασμού και των ίδιων των υπαλλήλων. Άξιο λόγου, πρώτο απ' όλα είναι πως οι υπάλληλοι μετά την εφαρμογή της μείωσης κόστους αναπτύσσουν και μαθαίνουν νέες δεξιότητες. Η μείωση κόστους με σωστό σχεδιασμό ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο απώλειας υπαλλήλων εμπιστοσύνης ή/και κάποιων από τους καλύτερους υπαλλήλους και δεν επιδρά αρνητικά στη παραγωγικότητα. Αντίθετα, όμως επιδρά αρνητικά στην ψυχολογία των υπαλλήλων καθώς γεννιούνται ερωτήματα σχετικά με το αν θα τα καταφέρουν καθώς επιφορτίζονται με αρμοδιότητες και ευθύνες.

Επιπρόσθετα, η μείωση κόστους στην οποία μπορεί να επέλθει μια επιχείρηση επηρεάζει και την εικόνα της στον εξωτερικό της περίγυρο. Η αλήθεια είναι ότι τόσο οι ίδιοι οι μέτοχοι όσο και οι πελάτες της τράπεζας μαθαίνοντας την ενδεχόμενη εφαρμογή μείωσης κόστους προβληματίζονται και κλονίζεται η εμπιστοσύνη τους. Χωρίς καμία αμφιβολία, ο πρώτος προβληματισμός που δημιουργείται σε περίπτωση ενημέρωσης τους είναι γύρω από τις επενδύσεις τους στην τράπεζα. Προφανώς αυτοί οι προβληματισμοί να εντείνονται με την συνεχή αβεβαιότητα και την συνολική κατάσταση που επικρατεί παγκοσμίως.

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ**

Συμπερασματικά, η μείωση κόστους στα πλαίσια δραστηριοποίησης της First Business Bank δεν έχει πραγματοποιηθεί με τον πρόπονα προσχεδιασμό έχοντας ως αποτέλεσμα την μη επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την Διοίκηση της Τράπεζας. Σε αυτές τις δύσκολες μέρες που διανύουμε, ο σχεδιασμός της μείωσης κόστους με την αρμόζουσα προσοχή θεωρείται το Α και το Ω καθώς από την μια πλευρά επιτυγχάνονται οι στόχοι της τραπεζής και από την άλλη δεν δημιουργείται φαύλος κύκλος μεταξύ μη υλοποίησης των στόχων και δημιουργίας κατάλληλου σχεδιασμού της μείωσης κόστους.



**Case Study 4**

**ROYAL BANK OF SCOTLAND**



**Ιστορική Αναδρομή**

Η RBS ξεκίνησε τη λειτουργία της στην Ελλάδα το 1973 με αρχικό αντικείμενο την εξυπηρέτηση των ναυτιλιακών εταιριών . Έκτοτε έχει αναπτύξει μια ευρεία δέσμη εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών για την παγκόσμια Ελληνική Ναυτιλία. Στη δέσμη αυτή περιλαμβάνονται από απλά προϊόντα όπως χρηματοδότηση με εμπράγματα εξασφαλίσεις για πλοία έως σύνθετα, όπως παράγωγα προϊόντα κάλυψης επιτοκιακού και συναλλαγματικού κινδύνου.

**Ανάλυση**

Ένα ακόμη κομμάτι στο πάζλ που προσπαθούμε να φτιάξουμε για την σωστή εκτίμηση της μείωσης κόστους στο τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου έβαλε και η Royal Bank of Scotland. Πρόκειται για μια τράπεζα που όπως είναι σαφές και από το όνομά της έχει έδρα την Σκωτία αλλά έχει καταστήματα σε αρκετά μέρη. Ο λόγος επιλογής αυτής της τράπεζας ήταν ξεκάθαρα για να προσεγγίσουμε και να προσδιορίσουμε πιο σφαιρικά την μείωση κόστους, λαμβάνοντας υπόψη και τράπεζες που δραστηριοποιούνται και στον Ελλαδικό χώρο έχοντας έδρα χώρα του εξωτερικού.

Σε αυτό το σημείο, και πριν αναφερθούμε στο πως δρα το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου στην RBS αξίζει να κάνουμε μια μικρή αναφορά αρχικά σε κάποια σημεία που γίνεται αναφορά σε διεθνές επίπεδο για τον Εσωτερικό Έλεγχο σε τράπεζες του εξωτερικού. Ενδιαφέρον παρουσιάζει αρχικά ότι στα πλαίσια του διεθνές και του ευρωπαϊκού ρυθμιστικού πλαισίου έχει αναγνωριστεί η σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου ως ενός από τα εργαλεία διασφάλισης της σταθερότητας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Τα σημαντικότερα βήματα που έχουν γίνει για την ενίσχυση του πλαισίου του εσωτερικού ελέγχου στα τραπεζικά ιδρύματα και στα πιστωτικά ιδρύματα γενικότερα, είναι τα ακόλουθα:

- Σε διεθνές επίπεδο έχουν εκδοθεί πρότυπα για τον Εσωτερικό Έλεγχο από:

1. Τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, ο οποίος έχει εκδώσει έκθεση με τίτλο «Principles of Corporate Governance, 2004» και αναφέρεται σε εταιρείες που έχουν εισάγει τις μετοχές τους σε οργανωμένες αγορές.
2. Την Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία η οποία έχει εκδώσει έκθεση για τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης που πρέπει να διέπουν τα πιστωτικά ιδρύματα:
  - i. «Enhancing corporate governance for banking organizations, February 2006»
  - ii. «High-Level principles for business continuity, December 2005»

Με μια πρώτη ματιά στον Εσωτερικό Έλεγχο μιας τράπεζας με έδρα το εξωτερικό παρατηρούνται σημαντικές διαφορές άξιες λόγου και ανάλυσης. Η τραπεζική βιομηχανία έχει δοκιμάσει μια σημαντική αλλαγή, που αρχίζει την πιο προκλητική περίοδο στην ιστορία της.

Μελετώντας την RBS παρατηρούμε πως ο εσωτερικός έλεγχος αποτελείται από ομάδες, η καθεμία επιφορτισμένη με αρμοδιότητες. Αυτές οι ομάδες είναι:

- Υπηρεσίες Επιχειρήσεων, Χρηματοδοτήσεων και Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Τεχνολογία.
- Εταιρικές Τραπεζικές Εργασίες, Λιανικές Τραπεζικές Εργασίες και διαχείριση πλούτου.
- Αγορές και Διεθνής Τραπεζικές Εργασίες.
- Κίνδυνοι και Στρατηγικά Προγράμματα.

Αποτελείται όπως φαίνεται από 5 ξεχωριστά τμήματα που το κάθε ένα είναι επιφορτισμένο με συγκεκριμένες εργασίες που άπτονται του αντικειμένου τους και απαρτίζονται από μεγάλο αριθμό ατόμων.

Μελετώντας λοιπόν το ερωτηματολόγιο μας αξίζει να σημειώσουμε αρχικά πως η RBS είναι μια τράπεζα που διατηρεί τμήμα εσωτερικού ελέγχου εδώ και 9 με 12 χρόνια, χαρακτηρίζοντας την λειτουργία του αρκετά καλή. Επηρεασμένη η υπό μελέτη τράπεζα από την παγκόσμια οικονομική κατάσταση προκειμένου να επιβιώσει έχει προχωρήσει και αυτή σε μειώσεις κόστους.

Χαρακτηρίζοντας παραπάνω την λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου αρκετά καλή αφήνει ένα παραθυράκι δυνατότητας πολύ καλής λειτουργίας αυτού, με ότι αυτό μπορεί να συνεπάγεται. Σίγουρα, δηλαδή υπό την προϋπόθεση σωστής λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου η επιχείρηση θα ωφελούνταν, οι υπάλληλοι θα ανέπτυσσαν και θα μάθαιναν νέες δεξιότητες και οι ίδιοι οι μέτοχοι δεν θα επηρεάζονταν αρνητικά. Στην περίπτωση βέβαια της RBS, μπορεί οι ίδιοι οι μέτοχοι να μην

επηρεάζονταν από τις αποφάσεις της Διοίκησης αλλά η εμπιστοσύνη των πελατών θα κλονιζόταν σε μεγάλο βαθμό.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η διχογνωμία που παρατηρείται μεταξύ των τραπεζών που μελετάμε όσον αφορά το κατά πόσον επηρεάζεται η παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Αναλύοντας το ερωτηματολόγιο διαπιστώνουμε πως επηρεάζεται σε μικρό βαθμό η παραγωγικότητα των υπαλλήλων παρά το γεγονός ότι η μείωση κόστους πραγματοποιήθηκε χωρίς την πρέπουσα προσοχή και τον κατάλληλο προσχεδιασμό.

Βλέποντας, όμως, την θετική πλευρά της μείωσης κόστους παρά την μη σωστή οργάνωση της, συμπεραίνει κανείς πως ο εσωτερικός έλεγχος υιοθέτησε συμβουλευτικό χαρακτήρα, κάποιες συγκεκριμένες στρατηγικές και επαναπροσδιόρισε τους στόχους έτσι ώστε να αποτελέσει αφορμή για ανάπτυξη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, να συμβάλει στην ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας στο δίκτυο της οργάνωσης και κατ' επέκταση να συμβάλει στην μείωση της γραφειοκρατίας σε μεγάλο βαθμό.

Σε αντίθεση όμως με τα παραπάνω, η μείωση κόστους μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια τόσο των υπαλλήλων εμπιστοσύνης όσο και σε απώλεια κάποιων από τους καλύτερους υπαλλήλους της επιχείρησης. Η απώλεια υπαλλήλων, κατά τη μείωση κόστους, και η επιφόρτιση των επιβιωσάντων με περαιτέρω καθήκοντα – ευθύνες και υποχρεώσεις επιδρά αρνητικά στην ψυχολογία και στο ηθικό αυτών.

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ**

Συνοψίζοντας, παρά τον χαρακτηρισμό της διαδικασίας συρρίκνωσης ως μη σωστή, σημαντικό είναι να μην υπάρχει πιθανότητα αφενός να χαρακτηριστεί η μείωση κόστους ως αλλαγή δομής της εταιρίας και αφετέρου χειρότερης χρηματοοικονομικής κατάστασης της εταιρίας. Καλό είναι για την κάθε εταιρία εφόσον δεν υπάρχει εναλλακτική και αναγκαστικά οδηγούνται στην μείωση κόστους να προσπαθήσουν να επωφεληθούν από αυτό.

### **Case Study 5**

### **ALPHA BANK**



#### **Ιστορική Αναδρομή**

Η Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 και είναι μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα. Με δίκτυο 800 Καταστημάτων, ο Όμιλος της Alpha Bank δραστηριοποιείται στην εγχώρια αλλά και στη διεθνή τραπεζική αγορά, με παρουσία στην Κύπρο (Alpha Bank Cyprus), στη Ρουμανία (Alpha Bank Romania S.A.), στο Λονδίνο (Κατάστημα Λονδίνου και Alpha Bank London Ltd.), στη Σερβία (Alpha Bank Srbija A.D.), στην Αλβανία, στο Jersey (Alpha Bank Jersey Ltd.), στη Βουλγαρία, στην Π.Γ.Δ.Μ. (Alpha Bank A.D. Skorje), στην Ουκρανία (OJSC Astra Bank) και στη Νέα Υόρκη (Alpha Finance U.S. Corporation).

Η Alpha Bank, η μεγαλύτερη Τράπεζα στον τομέα της Επιχειρηματικής Πίστεως και από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες στον τομέα της Λιανικής Τραπεζικής, αναγνωρίζεται και ως πρωτοπόρος στην εισαγωγή νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, όπως το Alphaphone για τραπεζικές υπηρεσίες μέσω τηλεφώνου, το Alphaline για τραπεζικές συναλλαγές μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή, το Alpha Web Banking μέσω Internet, το Alpha Bank m-Banking μέσω κινητού τηλεφώνου.

Επιπλέον, η Τράπεζα είναι επικεφαλής μίας ομάδας εταιριών του χρηματοοικονομικού τομέα με ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που καλύπτουν το σύνολο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών προς τους επιχειρηματίες και ιδιώτες πελάτες, όπως χρηματοδοτικές, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, επενδύσεων, παροχής υπηρεσιών, κτηματικές, ξενοδοχειακές κ.ά.

Η Alpha Bank, στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και της προσφοράς της στο κοινωνικό σύνολο, μεριμνά για το ανθρώπινο δυναμικό της και το εργασιακό περιβάλλον, την προστασία της φύσεως, την κοινωνική και πολιτιστική ζωή του τόπου.

#### **Ανάλυση**

Η Alpha Bank αποτελεί και αυτή μια τράπεζα που μας βοήθησε στην έρευνα μας ώστε να βγάλουμε όσον το δυνατόν πιο κοντά στη πραγματικότητα αποτελέσματα σχετικά με την μείωση κόστους στο Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.

Με σκοπό την προστασία των περιουσιακών στοιχείων της Τραπέζης και την διασφάλιση των συμφερόντων των Μετόχων και των Πελατών, λειτουργεί Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου το οποίο περιλαμβάνει ένα σύνολο ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών που καλύπτουν σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητα της και συντελούν στην ασφαλή και αποτελεσματική λειτουργία της.

Μέσω του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου διασφαλίζεται:

- Η συνεπής υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής με αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων.
- Η αναγνώριση και αντιμετώπιση όλων των κινδύνων που αναλαμβάνονται.
- Η διασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των στοιχείων και των πληροφοριών που απαιτούνται για τον ακριβή και έγκαιρο προσδιορισμό της χρηματοοικονομικής κατάστασης της Τραπέζης και την παραγωγή αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων.
- Η συμμόρφωση με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο, τους εσωτερικούς κανονισμούς και τους κανόνες δεοντολογίας.
- Η πρόληψη και αποφυγή λανθασμένων ενεργειών που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την φήμη και τα συμφέροντα της Τραπέζης, των Μετόχων και των συναλλασσομένων με αυτήν.
- Η αποτελεσματική λειτουργία των συστημάτων πληροφορικής για την υποστήριξη της επιχειρησιακής στρατηγικής και την ασφαλή διακίνηση, επεξεργασία και αποθήκευση των κρίσιμων επιχειρησιακών πληροφοριών.

Με μεθόδους ελέγχου που βασίζονται στην αξιολόγηση κινδύνων και με την χρήση εξειδικευμένου μηχανογραφικού προγράμματος διαχείρισεως έργων εσωτερικού ελέγχου καλύπτεται ολοκληρωμένα η οργάνωση, η εκτέλεση και η αξιολόγηση της ελεγκτικής διαδικασίας.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> <http://www.aplha.gr>

Αναλύοντας το ερωτηματολόγιο, πρώτη παρατήρηση που χρήζει σχολιασμού είναι τα χρόνια λειτουργίας του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου στα πλαίσια της τράπεζας, ως ανεξάρτητο τμήμα, καθώς και σε αυτή την περίπτωση είναι 9 με 12, χαρακτηρίζοντας την λειτουργία του πολύ καλή.

Η Alpha Bank είναι μια τράπεζα που παρά τις δυσκολίες που παρουσιάζουν οι καιροί και η παγκόσμια οικονομική κατάσταση δεν έχει προβεί σε έντονο βαθμό σε μείωση κόστους και θεωρεί πως σε περίπτωση άριστης λειτουργίας του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου δεν θα ωφελούνταν ιδιαίτερα η εταιρία και ούτε θα ανέπτυσσαν και θα μάθαιναν νέες δεξιότητες οι υπάλληλοι. Η μείωση που έχει κάνει η Alpha Bank είναι από 431 καταστήματα το 2009, λειτουργούν 410 στα τέλη του 2011.

Άξιο συζήτησης, σε σύγκριση και με την συνολική ανάλυση των τραπεζών, είναι πως θεωρείται ότι η μείωση κόστους δεν επηρεάζει την παραγωγικότητα, δεν συμβάλει στη μείωση δαπανών της εταιρείας καθώς επίσης και δεν θα επηρεάσει την εμπιστοσύνη των πελατών ούτε των ιδίων των μετόχων. Συμπεραίνουμε λοιπόν από τα ανωτέρω πως το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου λειτουργεί πολύ καλά ώστε μετά τις μειώσεις κόστους να μην υπάρχει καμία περίπτωση τόσο εντός της επιχείρησης όσο και εκτός.

Αξιοπερίεργο, επιπλέον, είναι σε αυτή την περίπτωση πως δεν θεωρείται απαραίτητο από τους υπαλλήλους να υιοθετήσει ο Εσωτερικός Έλεγχος συμβουλευτικό χαρακτήρα και πως η μείωση κόστους δεν οδηγεί απαραίτητα ούτε σε απώλεια υπαλλήλων εμπιστοσύνης αλλά ούτε και σε απώλεια κάποιων από τους καλύτερους υπαλλήλους. Από την άλλη πλευρά, συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στη μείωση της γραφειοκρατίας χωρίς βέβαια την απαραίτητη ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας στο δίκτυο της οργάνωσης.

Υπάρχει επιπρόσθετα ένα μικρό παραθυράκι θετικής επίδρασης στη ψυχολογία των υπαλλήλων η επιφόρτιση τους με καθήκοντα και υποχρεώσεις αλλά με αρκετά συρρικνωμένο ηθικό χωρίς επίσης η μείωση κόστους να επιδρά αρνητικά στην ομαλή συνέχεια της επιβίωσης ομάδας.

Πιστεύεται σε ένα βαθμό, πως η μείωση κόστους ενδεχομένως να θεωρείται αλλαγή δομής και ευκαιρία για επαναπροσδιορισμό των στόχων. Υπάρχει βέβαια και μια μικρή πιθανότητα χειροτέρευσης της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης καθώς δεν θα έχει σχεδιαστεί η μείωση κόστους με την αρμόζουσα προσοχή και τον κατάλληλο προσχεδιασμό.

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ**

Συνοψίζοντας, λοιπόν, θα έλεγα κάποιος μελετώντας την περίπτωση της Alpha Bank πως η διαδικασία συρρίκνωσης πραγματοποιείται με υψηλή αποτελεσματικότητα αλλά θα πρέπει με κάποιο τρόπο να εξαλειφθεί η πιθανότητα χειρότερης χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Παρατηρούμε πως η Alpha Bank και οι άνθρωποι που στελεγχώνουν το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου βλέπουν τα πράγματα διαφορετικά συγκρίνοντας τις απαντήσεις με αυτές των υπολοίπων τραπεζών. Θεωρούμε πως τα βλέπουν πιο αισιόδοξα παρά τον χαρακτηρισμό της μείωσης κόστους ως μια διαδικασία με μέτριο προσχεδιασμό και μη αρμόζουσα προσοχή.

### **Case study 6**

#### **ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**



Η ζωή της Εμπορικής Τράπεζας αρχίζει ουσιαστικά το 1886, χρόνο κατά τον οποίο ο ιδρυτής της, Γρηγ. Εμπεδοκλής, προχωρεί στην ίδρυση του Τραπεζικού Γραφείου "Γρ. Εμπεδοκλής". Από τότε η Τράπεζα πέρασε από πολλές φάσεις για να καταλήξει σήμερα να είναι ένα από τα μεγαλύτερα τραπεζικά ιδρύματα στην Ελλάδα και να έχει συνεχή, γόνιμη και ενεργό συμμετοχή στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και στον εκσυγχρονισμό της τραπεζικής αγοράς στη χώρα μας.

Όσον αφορά τον Εσωτερικό Έλεγχο, η Γενική Δ/ση Εσωτερικού Ελέγχου, αναφέρεται στο Δ.Σ. μέσω της Επιτροπής Ελέγχου και βρίσκεται σε διαρκή επαφή και επικοινωνία με την Επιτροπή Ελέγχου, έτσι ώστε να διασφαλίζονται οι άριστες συνθήκες για την άσκηση των καθηκόντων της. Η Δ/ση Επιθεώρησης διενεργεί ελέγχους σε όλες τις Μονάδες του Ομίλου της Εμπορικής Τράπεζας, με βάση το εγκεκριμένο από την Επιτροπή Ελέγχου ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης. Για τα συμπεράσματα των ελέγχων ενημερώνει, μέσω των περιοδικών αναφορών της την Επιτροπή Ελέγχου, τη Διοίκηση της Τράπεζας και τη Διοίκηση του Ομίλου της Crédit Agricole.

### **Ανάλυση**

Το τελευταίο λιθαράκι στην έρευνα μας δόθηκε από την Εμπορική Τράπεζα, η οποία και αυτή με την σειρά της μας απάντησε στο ερωτηματολόγιο που της αποστείλαμε και μετά από την τηλεφωνική επικοινωνία που είχαμε για απορίες προχωρήσαμε στην επεξεργασία του.

Στις εποχές που διανύουμε είναι δύσκολο, όπως συμπεραίνουμε και από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων, να μείνουν ανέπαφες οι εταιρίες και οι οργανισμοί από την διαδικασία της μείωσης κόστους. Δυστυχώς όλες οι τράπεζες που μελετήσαμε άλλες σε μικρό και άλλες σε μεγάλο βαθμό μας απάντησαν πως έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές περικοπές. Έτσι και η Εμπορική Τράπεζα προκειμένου να επιβιώσει έχει προβεί σε μειώσεις κόστους, αγγίζοντας όλα τα επίπεδα και τομείς που δραστηριοποιούνται στο δικό της πλαίσιο. Αποτελεί μια τράπεζα που έχει φροντίσει για την καλή λειτουργία Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου τα τελευταία 9 με 12 χρόνια.

Η Εμπορική Τράπεζα, όπως και η First Business Bank, μας απαντούν αρνητικά στον αν ο Εσωτερικός Έλεγχος πραγματοποιείται με την αρμόζουσα προσοχή και τον κατάλληλο προσχεδιασμό. Βέβαια, μελετώντας και περαιτέρω παρατηρούμε πως η άποψη για την μη αρμόζουσα προσοχή ενισχύεται καθώς υποστηρίζεται σθεναρά πως η τράπεζα θα πρέπει να επαναπροσδιορίσει τους στόχους της, θα πρέπει να επεξεργαστεί καλά την διαδικασία της μείωσης κόστους καθώς υπάρχει μεγάλη περίπτωση χειροτέρευσης της χρηματοοικονομικής κατάστασης και τέλος θα πρέπει να υιοθετήσει στρατηγικές για την συνέχεια των επιβιωσάντων υπαλλήλων, την εξύψωση του συρρικνωμένου ηθικού καθώς και την αλλαγή ψυχολογίας με την επιφόρτιση των επιβιωσάντων με καθήκοντα των προηγούμενων.

Προχωρώντας περαιτέρω την ανάλυση του ερωτηματολογίου ισχυροποιείται η αρνητική κριτική για την διαδικασία μείωσης κόστους πιστεύοντας σθεναρά πως προκαλεί ποικίλα προβλήματα τόσο στο Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου όσο και στην Τράπεζα ως σύνολο. Ενδυναμώνεται, λοιπόν, η παραπάνω άποψη καθώς πιστεύεται πως η μείωση κόστους δεν συμβάλει στη μείωση δαπανών, δεν αποτελεί κίνητρο για ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας στο δίκτυο της τράπεζας, δεν βοηθά στη μείωση της γραφειοκρατίας, επιδρά αρνητικά στην παραγωγικότητα καθώς αλλάζει η δομή ολόκληρης της οργάνωσης και οι εναπομείναντες δεν μαθαίνουν ούτε και αναπτύσσουν απαραίτητα νέες δεξιότητες.

Αναλύοντας το ερωτηματολόγιο είναι φυσικό να παρατηρήσουμε και μια αρνητική απάντηση όσον αφορά την εικόνα που περνά η οργάνωση από τις αποφάσεις που παίρνει. Σε περίπτωση ενημέρωσης πελατών της τράπεζας για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει θα επηρεαστούν αρκετά με αποτέλεσμα να κλονιστεί η εμπιστοσύνη τους. Επίσης, κατά τον ίδιο τρόπο θα επηρεαστούν και οι μέτοχοι της τράπεζας



καθώς και οι μεν και οι δε έχουν επενδύσει στην οργάνωση αυτή και οι αποφάσεις που παίρνονται από την Διοίκηση ίσως θα έπρεπε να κοινοποιούνται και στους άμεσα ενδιαφερόμενους.

Τέλος ένας ακόμη κίνδυνος που παραφυλάει σε περίπτωση μείωσης κόστους είναι η απώλεια υπαλλήλων εμπιστοσύνης, η απώλεια κάποιων από τους καλύτερους υπαλλήλους της οργάνωσης με συνέπεια η τράπεζα να αντιμετωπίζει πρόβλημα στην οργάνωση του εναπομείναντος προσωπικού. Είναι, λοιπόν, φυσικό να αναρωτιέται κάποιος, ωφελεί μια επιχείρηση να προχωρήσει σε διαδικασία μείωσης κόστους ή τελικώς επιφορτίζεται με μεγαλύτερα κόστη. Κύριο ρόλο σε αυτή την περίπτωση παίζει φυσικά ο τρόπος που με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η διαδικασία μείωσης κόστους.

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ**

Από την μελέτη των παραπάνω περιπτώσεων, συμπεραίνουμε πως πρωταγωνιστικό ρόλο για την σωστή διαδικασία μείωσης κόστους παίζει ο σχεδιασμός της με τον κατάλληλο προσχεδιασμό και την αρμόζουσα προσοχή προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Αξιοσημείωτο σε αυτή τη περίπτωση είναι το γεγονός, πως η Εμπορική Τράπεζα ενδεχομένως να αντιμετωπίζει τέτοιου είδους πρόβλημα καθώς μόνο στη μελέτη αυτής της τράπεζας παρατηρήσαμε σε κάποιο βαθμό κατηγορηματικές απαντήσεις. Σημειώνεται, λοιπόν, μια αντίθεση με τις άλλες τράπεζες κάτι που ενδεχομένως οφείλεται στον σχεδιασμό.

Μετά την ανάλυση που πραγματοποιήσαμε θα θέλαμε να κάνουμε μια γενική παρατήρηση, που ισχύει για όλες τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες, όσον αφορά το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία του Ελληνικού Χρηματιστηρίου (άρθρο 24, Ν. 3371/2005), οι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο εταιρείες, πέραν από την συγκρότηση του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου υποχρεούται να σχηματίζουν και μια τριμελή ελεγκτική επιτροπή που εκλέγεται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Η ελεγκτική επιτροπή και τμήμα εσωτερικού ελέγχου έχουν σχέσεις στενής συνεργασίας.

Ο ρόλος αυτής της τριμελούς επιτροπής είναι να ελέγχει την εκτέλεση των καθηκόντων του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

### **6.1 Μείωση Κόστους στο Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και Τραπεζική Απάτη**

Ένα ακόμη σημείο των ερωτηματολογίων που μας απασχόλησε αρκετά κατά την επεξεργασία τους είναι η σύνδεση της μείωσης κόστους με την εταιρική απάτη και κατ' επέκταση στην δική μας περίπτωση με την τραπεζική απάτη. Γεγονός αποτελεί πως έχουν πραγματοποιηθεί κατά καιρούς πολλές έρευνες αφενός γύρω από την καταστολή της τραπεζικής απάτης και αφετέρου γύρω από την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή κατά την δράση του εντός της τράπεζας.

Εντύπωση προκάλεσε ότι όλοι οι ερωτηθέντες-ερωτηθείσες μας απάντησαν πως η μείωση κόστους συνδέεται σε μέτριο βαθμό με την εταιρική απάτη, σε αντίθεση με την First Business Bank όπου συνδέεται σε έντονο βαθμό. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, πως αφενός μεν στην FBB καθώς υπάρχει μείωση κόστους στο Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου αυξάνονται οι πιθανότητες για μη εντοπισμό τραπεζικών απατών αφετέρου δε στις υπόλοιπες οι μειώσεις κόστους δεν συνδέονται άμεσα με την τραπεζική απάτη κατά συνέπεια δεν εμφανίζονται. Ουσιαστικά, βέβαια αυτό λειτουργεί ανατρεπτικά για την τράπεζα καθώς η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου είναι για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των τραπεζικών απατών θέλοντας να μειώσει το κόστος αυξάνει την πιθανότητα να πραγματοποιηθούν απάτες.

Ο μη εντοπισμός της τραπεζικής απάτης οδηγεί σε τεράστιες απώλειες εντός της τράπεζας ενώ από την άλλη ο εντοπισμός και η δημοσίευση της απάτης επιφέρει ανεπανόρθωτο πλήγμα εκτός της τράπεζας (φήμη των τραπεζών).

Είναι κοινά αποδεκτό, ότι οι τραπεζικές απάτες διαπράττονται τόσο από τους ίδιους υπαλλήλους της Τράπεζας, όσο και από εξωτερικούς δράστες. Καταχρήσεις υπέρογκων χρηματικών ποσών, πλαστές επιταγές, ξέπλυμα χρήματος, νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες, πλαστά πιστοποιητικά και παραποιημένες οικονομικές καταστάσεις συνιστούν μερικές από τις μορφές τραπεζικών απατών που ταλανίζουν το τραπεζικό σύστημα. Γενικότερα, πολυάριθμοι παράγοντες συνδράμουν στην πραγματοποίηση μιας τραπεζικής απάτης για αυτό και η «άκρη του νήματος» δύσκολα εντοπίζεται πολλές φορές.<sup>30</sup>

Ο εσωτερικός έλεγχος καλείται να εντοπίσει και να περιορίσει τις απάτες εις βάρος των τραπεζών μέσω των ελέγχων που πραγματοποιεί και των συστάσεων και προτάσεων δικλίδων ασφαλείας που προτείνει. Ακολουθώντας την ανωτέρω προσέγγιση, ο τρόπος διεκπεραίωσης των τραπεζικών συναλλαγών συνεχώς διαφοροποιείται ώστε γίνεται περισσότερο πολύπλοκος εξαιτίας των νέων δικλίδων ασφαλείας

---

<sup>30</sup> Nardo, M. , “Economic crime and illegal markets integration: a platform for analysis”, Journal of Financial Crime, 18(1), 47-62, 2011

που συνεχώς ενσωματώνονται στην καθημερινή λειτουργία των Τραπεζών με σκοπό την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας πραγμάτωσης απάτης εις βάρος των τραπεζών.

### **6.2 Μείωση Κόστους στο Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και Παραγωγικότητα Υπαλλήλων**

Όπως παρατηρούμε παραπάνω, στην ανάλυση των ερωτηματολογίων, ένα μέρος του ερωτηματολογίου είναι και η παραγωγικότητα των υπαλλήλων και πως αυτή επηρεάζεται από την μείωση κόστους στο Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.

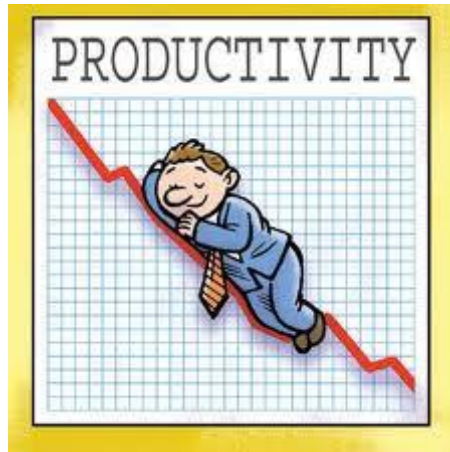
Αναμφισβήτητο γεγονός αποτελεί στις μέρες μας πως η μέτρηση της παραγωγικότητας μιας εταιρείας και του αντίκτυπου της στη επιχείρηση ως σύνολο πρέπει να πραγματοποιείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, προκειμένου να έχει η επιχείρηση μια συνολική εικόνα της κατάστασης στην οποία βρίσκεται.

Μελετώντας τα ερωτηματολόγια, και κάνοντας έναν σχολιασμό για απαντήσεις που έχουν δοθεί για την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, θεωρήσαμε σκόπιμο να κάνουμε ιδιαίτερη μνία στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων προκειμένου να δούμε με μεγαλύτερη προσοχή και λεπτομέρεια το βαθμό επηρεασμού.

Ξεκινώντας λοιπόν, θα θέλαμε πρώτα να κάνουμε μια αναφορά στον ορισμό της ίδιας της παραγωγικότητας και έπειτα να προχωρήσουμε στην ανάλυση. Λέγοντας κάποιος την λέξη παραγωγικότητα εννοεί την σχέση μεταξύ των δημιουργούμενων εκροών από ένα σύστημα παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών και των εισροών που είναι απαραίτητες για την δημιουργία αυτών των εκροών. Η ευρύτερη έννοια της παραγωγικότητας, σχετίζεται με την αποτελεσματική χρήση των πόρων – Εργασία, Κεφάλαιο, Γη, Υλικά, Ενέργεια, Πληροφορίες – κατά την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών.

Η ταύτιση της παραγωγικότητας με την εντατικοποίηση της εργασίας είναι ένα λάθος που πραγματοποιείται από πολλούς. Η ουσία για βελτίωση της παραγωγικότητας βρίσκεται στην αποδοτικότερη αξιοποίηση όλων των παραγωγικών συντελεστών και του χρόνου. Η βελτίωση της παραγωγικότητας σε μια οικονομία οδηγεί γενικά σε ψηλότερο κατά κεφαλήν εισόδημα το οποίο αποτελεί το σημαντικότερο κριτήριο του βιοτικού επιπέδου ενός λαού δεδομένου ότι το κράτος μεριμνά για δίκαιη κατανομή του εισοδήματος, επαρκείς κοινωνικές παροχές, ασφάλεια, ισότητα ευκαιριών,

προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Αυτό συμβαίνει διότι η επιχείρηση μπορεί να διανέμει μέρος των κερδών για αύξηση των μισθών των εργαζομένων ή/και για μείωση της τιμής των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αγοραστικής δύναμης όχι μόνο των εργαζομένων της ίδιας της επιχείρησης αλλά και των υπόλοιπων καταναλωτών.



Σε ανάλογη ερώτηση που έχουμε κάνει στο ερωτηματολόγιο μας παρατηρούμε πως οι απαντήσεις ποικίλλουν, δηλαδή σε ερώτηση του αν επιδρά αρνητικά η μείωση κόστους στην παραγωγικότητα η μεγαλύτερη πλειοψηφία μας απάντησε πως επιδρά σε μέτριο επίπεδο, ενώ υπήρξαν άνθρωποι που μας είπαν πως επηρεάζει σε μεγάλο και σε μικρό βαθμό.

Η μέτρηση της παραγωγικότητας δεν αντικατοπτρίζει στην ουσία την προσπάθεια του ανθρώπινου δυναμικού, ούτε μπορεί το επίπεδο της παραγωγικότητας της εργασίας να θεωρηθεί υψηλό ή χαμηλό εξ υπαιτιότητας μόνο των εργαζομένων, αλλά αντικατοπτρίζει την συνολική επίδραση πολλών παραγόντων στο παραγόμενο αποτέλεσμα, όπως του φυσικού κεφαλαίου (κτίρια, μηχανήματα), της τεχνολογίας, του ανθρώπινου κεφαλαίου (εκπαίδευση και κατάρτιση), της οργάνωσης της εργασίας.

Σίγουρα οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα της εργασίας μιας εταιρίας είναι πολλοί, το κλειδί όμως της επιτυχίας είναι να περιορίσουμε σε ένα βαθμό τα αποτελέσματα αυτών των παραγόντων. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα τόσο σε μακροοικονομικό όσο και σε μικροοικονομικό επίπεδο είναι:

Σε μακροοικονομικό επίπεδο , οι κυριότεροι είναι<sup>31</sup> :

- Η δομή της οικονομίας
- Η οικονομική σταθερότητα
- Η απασχόληση
- Η ανεργία
- Οι υποδομές

Σε μικροοικονομικό επίπεδο οι κυριότεροι είναι<sup>32</sup> :

- Οι γνώσεις και οι δεξιότητες του προσωπικού
- Η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- Η οργάνωση της εργασίας
- Οι διευθυντικές πρακτικές
- Η καινοτομία
- Ο ανταγωνισμός

Παρατηρώντας παραπάνω τους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα της εργασίας των υπαλλήλων μιας επιχείρησης, αξίζει να πούμε πως σε μακροοικονομικό επίπεδο ο άνθρωπος δεν μπορεί να καθορίσει το βαθμό επηρεασμού αλλά σε μικροοικονομικό επίπεδο μπορεί ενδεχομένως σε κάποιο βαθμό να περιορίσει ή να ενισχύσει τα αποτελέσματα αυτών των παραγόντων. Επίσης, ο άνθρωπος, μπορεί είτε είναι επιχειρηματίας είτε είναι υπάλληλος της επιχείρησης να αυξήσει την παραγωγικότητα του με αποτέλεσμα να γίνει πιο ανταγωνιστικός και να επιβιώσει παρά τις δυσκολίες που θα του παρουσιαστούν από το μακροοικονομικό επίπεδο.

Για παράδειγμα αξίζει να αναφέρουμε, σε επίπεδο επιχείρησης, η εισαγωγή κάποιου μέτρου για βελτίωση της παραγωγικότητας, όπως η χρήση νέας τεχνολογίας στην παραγωγική διαδικασία, είναι δυνατόν να οδηγήσει σε μείωση των ατόμων που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση του όγκου παραγωγής. Μακροπρόθεσμα όμως, καθώς η επιχείρηση γίνεται πιο ανταγωνιστική, είναι σε θέση να αυξήσει το μερίδιο αγοράς, και σε συνδυασμό με καινοτομίες να δημιουργήσει ακόμη περισσότερη ζήτηση για τα προϊόντα της, ώστε να χρειάζεται η πρόσληψη πρόσθετων εργαζομένων για ανταπόκριση στον αυξημένο όγκο εργασίας.

---

<sup>31</sup> [http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/kepa/kepa\\_new.nsf/kepa09\\_gr/kepa09\\_gr?OpenDocument](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/kepa/kepa_new.nsf/kepa09_gr/kepa09_gr?OpenDocument)

<sup>32</sup> [http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/kepa/kepa\\_new.nsf/kepa09\\_gr/kepa09\\_gr?OpenDocument](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/kepa/kepa_new.nsf/kepa09_gr/kepa09_gr?OpenDocument)

Ένας επιχειρηματίας μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα της επιχείρησής του:

- ο Εισάγοντας και αξιοποιώντας κατάλληλη σύγχρονη τεχνολογία και ιδιαίτερα τεχνολογία πληροφορικής
- ο Βελτιώνοντας τις γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού σας με κατάλληλη κατάρτιση
- ο Βελτιώνοντας τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (σύστημα πρόσληψης, ανάπτυξης κ.λπ.)
- ο Εισάγοντας σύγχρονες πρακτικές διεύθυνσης
- ο Προωθώντας την έρευνα και την καινοτομία στην επιχείρησή σας
- ο Προωθώντας τη δημιουργικότητα του προσωπικού σας και αξιοποιώντας νέες ιδέες που παίρνετε από αυτούς ή από το περιβάλλον σας
- ο Εισάγοντας αναγνωρισμένα πρότυπα ποιότητας και διαχείρισης διαδικασιών καθώς και περιβαλλοντικά πρότυπα
- ο Βελτιώνοντας τις εργασιακές σχέσεις στο χώρο εργασίας
- ο Εισάγοντας συστήματα ασφάλειας και υγείας για το προσωπικό σας
- ο Αναπτύσσοντας γόνιμες συνεργασίες με προμηθευτές, υπεργολάβους, μεταπωλητές, συμβούλους, τεχνικούς και άλλες επιχειρήσεις στον κλάδο σας.

Ένας υπάλληλος, από την άλλη πλευρά, μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα του:

- ο Αξιοποιώντας τις ευκαιρίες που σας δίνονται για ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων σας εντός και εκτός του χώρου εργασίας σας.
- ο Εφαρμόζοντας τα πρότυπα που ισχύουν στην επιχείρηση όπου εργάζεστε.
- ο Χρησιμοποιώντας τον εξοπλισμό ασφάλειας και υγείας που έχετε στη διάθεσή σας και ακολουθώντας τις σχετικές διαδικασίες.
- ο Προγραμματίζοντας συστηματικά τις εργασίες που έχετε να διεκπεραιώσετε
- ο Αξιοποιώντας στο μέγιστο τις δυνατότητες που σας προσφέρει η τεχνολογία που έχετε στη διάθεσή σας και ιδιαίτερα η τεχνολογία πληροφορικής
- ο Επιζητώντας και αξιοποιώντας πληροφορίες σχετικές με την εργασία σας
- ο Διατηρώντας καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας
- ο Αναζητώντας συνεχώς βελτιώσεις στον τρόπο που διεκπεραιώνετε μια εργασία.
- ο Συζητώντας με τον προϊστάμενο σας οποιοσδήποτε εισηγήσεις έχετε για βελτιώσεις στον τρόπο που εργάζεστε.

Τέλος, σε επίπεδο εθνικής οικονομίας οι ενδείξεις που υπάρχουν μέχρι σήμερα είναι ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας δεν οδηγεί σε μείωση στις ευκαιρίες απασχόλησης. Η βελτίωση της παραγωγικότητας δημιουργεί, μακροχρόνια, ανάπτυξη στο εθνικό εισόδημα και την εθνική παραγωγή ώστε να οδηγήσει σε γενική αύξηση της απασχόλησης.

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ**

Η ύπαρξη ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και μιας λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου δεν αποτελεί πλέον μια πρόκληση αλλά ανάγκη για όλα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Με συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό αναπτύσσονται οι υψηλής ποιότητας διαδικασίες και οι βέλτιστες πρακτικές του Εσωτερικού Ελέγχου καθώς έχουν σκοπό την ικανοποίηση όλων των φορέων της επιχείρησης. Οι βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζουν κορυφαία τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου δεν περιορίζονται μόνο στην παράθεση ευρημάτων και κενών ασφάλειας, αλλά περιλαμβάνουν την ενεργή παροχή συμβουλών στις διοικήσεις των εταιρειών τους, για τους τρόπους βελτίωσης της διαχείρισης των κινδύνων.

Στις μέρες μας, ο Εσωτερικός Έλεγχος εγκαθίσταται μέσα στον οργανισμό με στόχο να παράσχει συμβουλές και προτάσεις για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Ιδιαίτερα όσον αφορά τον τραπεζικό τομέα, που μελετήθηκε, κρίνεται αναγκαία η δημιουργία δυο επιπλέον μονάδων, αυτής της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων και αυτή της Κανονιστικής Συμμόρφωσης έτσι ώστε να διασφαλίζεται η εγκατάσταση ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου που να καλύπτει όλες τις μορφές κινδύνων που αντιμετωπίζουν τα τραπεζικά ιδρύματα.

Η παγκόσμια οικονομική κατάσταση έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών, καθώς γίνονται πιο ευάλωτες στους κινδύνους, οι οποίοι με την σειρά τους αυξάνονται με ταχύτατο ρυθμό. Αναμφισβήτητα οι τράπεζες που μελετήθηκαν λόγω της κατάστασης που επικρατεί προχώρησαν σε μειώσεις κόστους προκειμένου να επιβιώσουν. Από την άλλη όμως πλευρά, οι Διευθύνσεις Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να κάνουν περισσότερα από απλούς χρηματοοικονομικούς ελέγχους είτε ελέγχους συμμόρφωσης, προκειμένου να χαρακτηρισθούν ως σημαντικοί επιχειρηματικοί εταίροι. Θα πρέπει να παρέχουν διασφάλιση σε σχέση με ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικών κινδύνων, θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι σημαντικοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι έχουν την κατάλληλη διαχείριση, θα πρέπει να αποδεικνύουν ότι μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις όλων των ενδιαφερομένων μερών για την αποτελεσματική διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων.

Η αύξηση των περιστατικών της απάτης δημιουργεί ένα περιβάλλον για τον εσωτερικό έλεγχο που παρουσιάζει προκλήσεις και ευκαιρίες, καθώς οι εσωτερικοί ελεγκτές που αναπτύσσουν προγράμματα καταπολέμησης της απάτης, προσφέρουν προστιθέμενη αξία στους οργανισμούς τους. Με τον περιορισμό της απάτης μειώνονται τα κόστη και βελτιώνεται η κερδοφορία της επιχείρησης. Επομένως, οι εσωτερικοί ελεγκτές πιέζονται για την πρόληψη και την αντιμετώπιση των φαινομένων της απάτης.

Ο εσωτερικός έλεγχος συντελεί στην αποτροπή επιπτώσεων της διαφθοράς που προκαλούνται από τη νέα νομοθεσία. Για να μπορεί όμως ο εσωτερικός ελεγκτής να ασκεί αποτελεσματικά το ρόλο του θα πρέπει να λάβει υπόψη τόσο τα Διεθνή Πρότυπα επαγγελματικών πρακτικών εσωτερικού ελέγχου, όσο και τον Κώδικα ηθικής, τα οποία λειτουργούν ως συμβουλευτικοί οδηγοί.

Από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε, έχουμε βγάλει αρκετά και χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στο περιορισμό του κόστους στις μεγάλες ελληνικές τράπεζες. Αρχικά, μια γενική παρατήρηση είναι πως όλες οι μεγάλες ελληνικές τράπεζες έχουν προχωρήσει σε μειώσεις κόστους καθώς στις συνεχόμενες μεταβαλλόμενες συνθήκες που επικρατούν στις μέρες μας



αναμφισβήτητα η μείωση κόστους αποτελεί λύση για την επιβίωση μιας επιχείρησης αφού η ύπαρξη της απειλείται από πολλές διαστάσεις.

Συνεχίζοντας τα συμπεράσματά μας, άξιο λόγου σε αυτό το σημείο είναι ότι σε όλες τις υπό μελέτη τράπεζες, τα μέλη του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου μας τόνισαν την σπουδαιότητα της πραγματοποίησης μείωσης κόστους με την αρμόζουσα προσοχή και τον κατάλληλο προσχεδιασμό. Επισημάναν πως με την παραπάνω προϋπόθεση, ο οργανισμός που προχωρά σε αυτή την διαδικασία θα επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει αποφεύγοντας το να μπαίνει σε φαύλο κύκλο – μη πραγματοποίησης των στόχων και ξανά σχεδιασμό της διαδικασίας μείωσης κόστους.

Αναλυτικότερα, θα λέγαμε σε αυτό το σημείο πως ο σωστός σχεδιασμός της μείωσης κόστους έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα τόσο στον ίδιο τον οργανισμό όσο και στους εναπομείναντες υπαλλήλους του. Σχετικά με τον οργανισμό σημειώνουμε πως είναι πολλαπλά τα οφέλη. Αρχικά αξίζει να πούμε, πως η μείωση κόστους συμβάλει στην ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας στο δίκτυο της οργάνωσης και αυτό συνεπάγεται με την σειρά του μείωση της γραφειοκρατίας στα πλαίσια της οργάνωσης καθώς αρκετές γραφειοκρατικές διαδικασίες θα πραγματοποιούνται μέσω της νέας τεχνολογίας. Επιπρόσθετα, η ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας αντικαθιστώντας κάποιους υπαλλήλους θα συμβάλει και στη μείωση των δαπανών της ίδιας της οργάνωσης. Για παράδειγμα, η ηλεκτρονική καταχώριση των στοιχείων των πελατών σε πλατφόρμα για εύκολη πρόσβαση θέτοντας δικλίδες ασφαλείας ώστε να μην υπάρχουν διπλές καταχωρήσεις ή τυχόν καταχωρήσεις με μη επαρκή στοιχεία.

Όσον αφορά τους εναπομείναντες υπαλλήλους στην οργάνωση, κίνητρο αποτελεί η μείωση κόστους καθώς αναπτύσσουν και μαθαίνουν νέες δεξιότητες έχοντας στο μυαλό τους την αποδοτικότερη λειτουργία της οργάνωσης, με την μείωση κόστους που θα έχει πραγματοποιηθεί. Η έρευνα μας έδειξε πως κάποιοι υπάλληλοι θα επηρεαστούν αρνητικά από την παραπάνω διαδικασία αλλά και σε κάποιους ενδεχομένως να λειτουργήσει σαν «απειλή» και να εργάζονται προσπαθώντας να αποδώσουν όσο περισσότερο γίνεται. Αυτό με την σειρά του θα οδηγήσει στην μη μεταβολή της παραγωγικότητας της οργάνωσης συνολικά. Επίσης, η ενημέρωση των εναπομεινάντων υπαλλήλων καθώς και η κατανόηση από την πλευρά τους των αναγκών που οδήγησαν τον οργανισμό σε αυτή την διαδικασία δεν οδηγεί σε οργανωτική δυσκολία αυτών αλλά ούτε και στην ομαλή συνέχεια της επιβιώσασας ομάδας. Τέλος, ο σχεδιασμός με την αρμόζουσα προσοχή έδειξε πως δεν εγκυμονεί κινδύνους για απώλεια κάποιων από τους καλύτερους υπαλλήλους ή κάποιων υπαλλήλων εμπιστοσύνης.

Αποτέλεσμα της έρευνα μας, επιπλέον, είναι το γεγονός ότι, προχωρώντας ένας οργανισμός στη μείωση κόστους τον ενδιαφέρει άμεσα και η εικόνα που θα παρουσιάσει, πραγματοποιώντας την παραπάνω διαδικασία, στους μετόχους και στους πελάτες του. Σίγουρα, πιστεύεται πως η σωστή σχεδίαση της μείωσης κόστους και η ενημέρωση των μετόχων και πελατών για τους λόγους που προχωρά ο οργανισμός σε αυτή την διαδικασία δεν θα τους επηρεάσει. Από την άλλη πλευρά όμως δεν είναι ηθικά σωστό ούτε για τους μετόχους αλλά ούτε και για τους πελάτες να προχωρήσει ο οργανισμός σε διαδικασία μείωσης κόστους και να μην έχουν ενημερωθεί για αυτή την ενέργεια από την Διοίκηση του οργανισμού.

Τέλος, μέσα από την έρευνα μας, συμπεράναμε πως η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου επηρεάζεται από την παραπάνω διαδικασία σε μεγάλο βαθμό. Βέβαια, σε αυτή την περίπτωση ο Εσωτερικός Έλεγχος ως λειτουργία και πιο συγκεκριμένα τα μέλη αυτού είναι πολύ σημαντικά. Πραγματικότητα αποτελεί πως οι εσωτερικοί ελεγκτές διαδραματίζουν διάφορους ρόλους σε σύγχρονα περιβάλλοντα και σε συρρικνωμένες οργανώσεις. Διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε κάθε στάδιο που βρίσκεται η διαδικασία της συρρίκνωσης. Η έρευνα μας έδειξε πως οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν άμεσο ρόλο ως μέλη των ομάδων της Διοίκησης, έχουν συμβουλευτικό ρόλο κατά την διάρκεια της συρρίκνωσης και τέλος έχουν τον ρόλο του αναθεωρητή κατά την ολοκλήρωση της συρρίκνωσης.

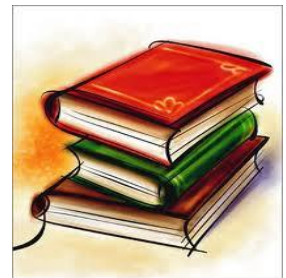
### **ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

Η πραγματοποίηση της παραπάνω διπλωματικής εργασίας είχε ως στόχο να παρουσιάσει την αξία και τη σπουδαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Έπειτα έγινε μια προσπάθεια συσχέτισης του Εσωτερικού Ελέγχου με την μείωση κόστους, η οποία αποτελεί και μόδα τα τελευταία χρόνια στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς με αφορμή την παγκόσμια οικονομική κατάσταση που επικρατεί. Κάναμε μια απόπειρα μελέτης της παραπάνω σχέσης μέσω αποστολής ερωτηματολογίων σε στελέχη των τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και μέσω άμεσης επαφής, με την μορφή συνέντευξης, με τα στελέχη αυτά.

Η μελέτη βασικών ενδείξεων από κάποιες ελληνικές τράπεζες σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την μείωση κόστους αξίζει να επισημάνουμε ότι μας βοήθησε αρκετά για να βγάλουμε κάποια βασικά

συμπεράσματα για το πώς συνδέονται τα δυο παραπάνω στοιχεία. Αυτό που έπαιξε καθοριστικό ρόλο στη μελέτη μας είναι η συνέντευξη, δηλαδή η προσωπική επαφή με κάθε έναν από τους ερωτηθέντες και ερωτηθείσες καθώς με αυτόν τον τρόπο μπορέσαμε να αποκομίσουμε πολλά περισσότερα στοιχεία. Ομολογουμένως, ο κάθε άνθρωπος αλλιώς εκφράζεται στο να απαντήσει σε κάποιες ερωτήσεις ερωτηματολογίου και αλλιώς όταν πρόκειται για προσωπική συνέντευξη. Μέσα από την συνέντευξη, ο συνεντευξιαζόμενος-η αρχικά νιώθει αμηχανία αλλά με το πέρασμα της ώρας νιώθει οικεία, μιλάει άνετα, βοηθά για την διεξαγωγή της μελέτης δίνοντας όσο το δυνατό περισσότερο κατατοπιστικές απαντήσεις και γύρω από κάθε ερώτηση πραγματοποιείται μια μικρής διάρκειας κουβέντα η οποία βοηθά για την καλύτερη ανάλυση του ερωτηματολογίου.

Η μελέτη πραγματοποιήθηκε σε πιλοτικό στάδιο και αποτελεί μια αφορμή για περαιτέρω έρευνα και ανάλυση του βαθμού επιρροής και συμβολής του εσωτερικού ελέγχου στην μείωση κόστους. Ήταν η πρώτη απόπειρα συσχέτισης των παραπάνω εννοιών καθώς το θεωρήσαμε επιτακτική ανάγκη, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κατάστασης.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος τ.Α+Β (Internal Audit) στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς & η Πρακτική Εφαρμογή του, ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ ΠΑΝΤΕΛΗΣ
2. Γεώργιος Αληφαντής, Ελεγκτική
3. Φίλος Γιάννης (2004), *Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις IQ Group, Αθήνα

## **ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ**

4. Χρήστος Καζαντζή (2006), καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιά, Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος, Πειραιάς
5. Κωνσταντίνος Κάντζος (1995), MBA, Ph.D, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου, Καθηγητής ΤΕΙ Πειραιά. Ελεγκτική Θεωρία και Πρακτική, εκδόσεις Α. Σταμούλη, Αθήνα
6. Χαραλαμπίδου Βάλια (2005), «Εσωτερικός Έλεγχος: γιατί, πως και πότε;», Αθήνα
7. Η Νέα Πράξη του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος ΠΔ/ΤΕ 2577/9.6.2006 αναφορικά με τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου.
8. Τράπεζα Πειραιώς (2005) : Έκθεση Εταιρικής Ευθύνης.
9. Δαμουλιανου Χριστίνα (2012): Εσωτερικός Έλεγχος: «το μάτι και το αυτί» της Διοίκησης για Διαχείριση Κινδύνων.

## **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Εσωτερικός Έλεγχος και Οικονομική Κρίση, Τριανταφυλλίδης Κων/νος, 2010.
2. Η σχέση εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης του κινδύνου στην σύγχρονη επιχείρηση, Καραγιώργος Θεοφάνης, Δρογαλάς Γεώργιος και Χριστοδούλου Πέτρος.

## **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- 1) Hardouin, P., “The aftermath of the financial crisis Poor compliance and new risks for the integrity of the financial sector”, Journal of Financial Crime, 18(2), 148-161, 2011.
- 2) Nardo, M. , “Economic crime and illegal markets integration: a platform for analysis”, Journal of Financial Crime, 18(1), 47-62, 2011
- 3) WALTER B.MEIGS, E.JOHN LARSEN, ROBERT F.MEIGS ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΣΕ ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ Θ.ΔΙΑΜΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ ΚΑΙ Ι.ΤΑΛΑΡΟΥΓΚΑΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ, ΑΘΗΝΑ 1984.
- 4) David C., “Efficiency through Automation”, John Wiley & Sons, New Jersey, 38-46, 2009.
- 5) Rajkumar S. Adukia, Manual On Internal Auditing, 37-44, 2010.
- 6) Rammeh Subramnian, “Internal Audit, Audit in fact finding show hidden things”, 10-14, 2010.

- 7) Steven M. Bragg, "Cost Reduction Analysis-Tools and Strategies", John Wiley & Sons, 14-20, 2010.
- 8) Buchanan M., "Profitable Buying Strategies", 70-75, 2007.
- 9) Chau Z., "Upsizing in a downsizing world", 30-37, 2011.
- 10) Uniform Audit & Accounting Guide: American Association of State Highway and Transportation officials, 10-14, 2005.

### **ΞΕΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Risk Based Internal Audit, 2008, Naveed Aslam, ACA, Head of Internal Audit, Deutsche Bank.
2. A new era of innovation: Cloud and the future of business, 2010, Leslie Willcocks, Will Venters and Edgar A. Whitley.
3. Employee downsizing: Tom Ryan, 2002, and Laura Rubach, 1994.
4. Organizational Resilience in Times of Crisis, 2005, Coert Visser.
5. Understanding the New Reality of Layoffs and helping Employees find Solutions to Cope, 2010, Cornell University ILR School.

### **ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ**

1. Cost Reduction, Prof. Gandchri, 2010.
2. Key Issues for Corporations facing downsizing, 2009.
3. Downsizing: by Nikk Shrestha, Roshan Yadar, 2011.
4. Downsizing: by Nguyen Thi Minh Hien, 2011
5. Corporate Governance and Internal Audit in the modern downsized enterprise: The case of Greece: Andreas G. Koutoupis and Christos D. Kakkos, 2012.



- 1) <http://www.tovima.gr/relatedarticles/article>
- 2) <http://www.aicpa.org/default.aspx>
- 3) <http://www.ccaf-fcvi.com>
- 4) [http://www.capitalinvest.gr/info.php?product\\_id=354](http://www.capitalinvest.gr/info.php?product_id=354)
- 5) <http://www.piraeusbank.gr/>
- 6) <http://www.atebank.gr/atebank>
- 7) <http://www.alpha.gr/page/>

- 8) <http://www.fbb.gr/34/article/greek/34/35/index.htm>
- 9) <http://www.rbs.co.uk/personal.ashx>
- 10) [http://www.emporiki.gr/cbg/gr/cbg\\_index.jsp](http://www.emporiki.gr/cbg/gr/cbg_index.jsp)
- 11) <http://www.bankofgreece.gr/Pages/default.aspx>
- 12) <http://www.theiia.org/chapters/index.cfm?cid=286>
- 13) [http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/kepa/kepa\\_new.nsf/kepa09\\_gr/kepa09\\_gr?OpenDocument](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/kepa/kepa_new.nsf/kepa09_gr/kepa09_gr?OpenDocument)
- 14) [http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/kepa/kepa\\_new.nsf/kepa09\\_gr/kepa09\\_gr?OpenDocument](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/kepa/kepa_new.nsf/kepa09_gr/kepa09_gr?OpenDocument)
- 15) <http://www.atebank.gr/NR/rdonlyres/66D1ECA9-E81D-4C1F-8DDD-AAF881585D76/0/presentationgeniki.pdf>
- 16) <http://panayiot.simor.ntua.gr/el/publications/others/125-o05>
- 17) <http://www.aicpa.org>
- 18) <http://www.ifac.org/IAASB/>
- 19) [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economyepix\\_2\\_14/04/2012\\_479062](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_2_14/04/2012_479062)
- 20) <http://www.ccaf-fcvi.com/>

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1**



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΜΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ  
Ε' ΣΕΙΡΑ  
Ε' ΕΞΑΜΗΝΟ

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΕΛΕΝΗ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ : «ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ – ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ»  
ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
Α.Μ. : 7110Μ028

Για την εκτίμηση της επιρροής της συρρίκνωσης στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου σε επιχειρήσεις παρακαλούμε όπως συμπληρώσετε ανώνυμα το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιώντας όπου δεν ζητείται κάτι διαφορετικό :

- 1.**  
Πόσα χρόνια διατηρείται το τμήμα εσωτερικού ελέγχου στην εταιρία σας;
- |     |     |     |      |
|-----|-----|-----|------|
| 1-3 | 3-6 | 6-9 | 9-12 |
|-----|-----|-----|------|
- 2.**  
Πόσο αποτελεσματικά πιστεύετε πως λειτουργεί ο εσωτερικός έλεγχος στην εταιρεία σας;
- |         |        |             |      |           |        |
|---------|--------|-------------|------|-----------|--------|
| Καθόλου | Αρκετά | Αρκετά καλά | Καλά | Πολύ καλά | Άριστα |
|---------|--------|-------------|------|-----------|--------|
- 3.**  
Πιστεύετε πως σε περίπτωση σωστής λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου η συρρίκνωση θα ωφελούσε την επιχείρηση;



## ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

---

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

**4.**  
Η συρρίκνωση σήμερα αποτελεί μια λύση για την επιβίωση μιας επιχείρησης της οποίας η ύπαρξη απειλείται με πολλές διαστάσεις. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε έχει προβεί σε αυτή τη διαδικασία;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

**5.**  
Πιστεύετε πως οι υπάλληλοι αναπτύσσουν και μαθαίνουν νέες δεξιότητες, μετά την συρρίκνωση;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

**6.**  
Πιστεύετε πως η συρρίκνωση οδηγεί σε οργανωτική δυσκολία για την διατήρηση σωστού προσωπικού;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

**7.**  
Πιστεύετε πως η συρρίκνωση οδηγεί σε απώλεια υπαλλήλων εμπιστοσύνης;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

**8.**  
Πιστεύετε πως η συρρίκνωση συνδέεται με την εταιρική απάτη;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

**9.**  
Πιστεύετε πως η συρρίκνωση συμβάλει στην μείωση των δαπανών της εταιρείας σας;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

**10.**  
Πιστεύετε πως η συρρίκνωση επιδρά αρνητικά στην παραγωγικότητα;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

**11.**

## ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

---

Πιστεύετε πως σε περίπτωση ενημέρωσης των πελατών της εταιρείας σας για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει θα επηρεαστούν και θα κλονιστεί η εμπιστοσύνη τους;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

### 12.

Πιστεύετε πως επιδρά αρνητικά στους ίδιους τους μετόχους της εταιρείας;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

### 13.

Θεωρείτε πως η συρρίκνωση θα συμβάλει στην ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας στο δίκτυο της οργάνωσης;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

### 14.

Σε συνέχεια της παραπάνω ερώτησης, θεωρείτε πως θα συμβάλει στην μείωση της γραφειοκρατίας;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

### 15.

Σε περίοδο συρρίκνωσης της εταιρείας, πιστεύετε πως ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να υιοθετήσει συμβουλευτικό χαρακτήρα;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

### 16.

Πιστεύετε πως η συρρίκνωση θα αποτελέσει αφορμή για ανάπτυξη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

### 17.

Πιστεύετε πως η συρρίκνωση θα επιδράσει αρνητικά στην ομαλή συνέχεια της επιβιώσασας ομάδας;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

### 18.

Πιστεύετε πως η απόλυση κάποιων υπαλλήλων και η επιφόρτιση των επιβιωσάντων θα επιδράσει θετικά στην ψυχολογία των υπαλλήλων;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

**19.**

Εν συνεχεία της παραπάνω ερώτησης, πιστεύετε πως η επιφόρτιση έχει κόστος για την επιχείρηση;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

**20.**

Πιστεύετε πως με την συρρίκνωση της επιχείρησης συρρικνώνεται και το ηθικό των υπαλλήλων;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

**21.**

Πιστεύετε πως η επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετήσει κάποιες συγκεκριμένες στρατηγικές για την συνέχιση των επιβιωσάντων στην επιχείρηση;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

**22.**

Πιστεύετε πως η συρρίκνωση εγκυμονεί κινδύνους για απόλυση μερικών από τους καλύτερους υπαλλήλους;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

**23.**

Πιστεύετε πως η συρρίκνωση οδηγεί στην δημιουργία μη ρεαλιστικών διοικητικών προσδοκιών;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

**24.**

Πιστεύετε πως η συρρίκνωση συμβάλει στην μείωση επιπέδων ιεραρχίας;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

**25.**

Πιστεύετε πως η συρρίκνωση συμβάλει στην ταχύτερη λήψη αποφάσεων και στην επιχειρησιακή ευελιξία;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

**26.**

Πιστεύετε πως μετά την εφαρμογή της συρρίκνωσης υπάρχει πιθανότητα χειρότερης χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

## ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

27.

Συμφωνείτε με τον χαρακτηρισμό την συρρίκνωση ως αλλαγή δομής της εταιρείας;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

28.

Πιστεύετε πως μετά το τέλος της συρρίκνωσης η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να επαναπροσδιορίσει τους στόχους της;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

29.

Πιστεύετε πως η συρρίκνωση πραγματοποιείται με την αρμόζουσα προσοχή και προσχεδιασμό;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

30.

Πιστεύετε πως οι επιχειρήσεις κάνοντας κάποιες διαδικασίες συρρίκνωσης αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων;

Δεν γνωρίζω                      Καθόλου                      Λίγο                      Μέτρια                      Πολύ                      Πάρα πολύ

### Δημογραφικά Στοιχεία

1	Ποιο επίπεδο γνώσεων έχετε	
	Απόφοιτος Δημοτικού – τριταξίου Γυμνασίου...(ΥΕ)	
	- Απόφοιτος Λυκείου .....(ΔΕ)	
	- Απόφοιτος ΑΤΕΙ .....(ΤΕ)	
	- Απόφοιτος ΑΕΙ .....(ΠΕ)	
	- Μεταπτυχιακός Τίτλος	
	- Διδακτορικό	
2	Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε	
	- 18-24	

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ**

	- 25-34		
	- 35-44		
	- 45-54		
	- 55-65		
	- 66 και άνω		
<b>3</b>	Σε ποιο τομέα εργάζεσθε - Δημόσιο (*) (* ) συμπεριλαμβάνονται οι στρατιωτικοί, οι δημόσιοι λειτουργοί, οι με οποιαδήποτε μορφή απασχόλησης εργαζόμενοι σε φορέα του δημοσίου (των ΔΕΚΟ συμπεριλαμβανομένων,) καθώς και οι συνταξιούχοι του Δημοσίου		
	- Ιδιωτικό		
	- Δεν εργάζομαι		
<b>4</b>	Φύλλο - Άνδρας		
	- Γυναίκα		

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

### ΕΠΑΦΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΤΡΑΠΕΖΑ	ΕΠΩΝΥΜΟ	ΟΝΟΜΑ	EMAILS	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΜΑΡΓΙΟΛΑΚΗ	ΡΟΝΑ	<a href="mailto:margiolakim@piraeusbank.gr">margiolakim@piraeusbank.gr</a> <a href="mailto:margiolaki@gmail.com">margiolaki@gmail.com</a>	30/7/2012
ALPHA BANK	ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ	ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ	<a href="mailto:capostolou@alpha.gr">capostolou@alpha.gr</a>	27/7/2012
FIRST BUSINESS BANK	ΒΑΝΔΩΡΟΣ	ΜΑΝΘΟΣ	<a href="mailto:mvandoros@fbbank.gr">mvandoros@fbbank.gr</a>	29/7/2012
RBS	ΚΑΒΑΘΑΣ	ΣΩΤΗΡΙΟΣ	<a href="mailto:sotkav@yahoo.com">sotkav@yahoo.com</a>	1/8/2012
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΜΠΙΤΤΑΣ	ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ	<a href="mailto:dmpitas@ate.gr">dmpitas@ate.gr</a>	27/7/2012
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΣΑΡΑΝΤΗ	ΜΑΡΙΑ	<a href="mailto:Saranti.m@emporiki.gr">Saranti.m@emporiki.gr</a>	2/9/2012