



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ:

Η Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου και η Συμβολή
του στη Καταπολέμηση της Απάτης στη Τράπεζα

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ
ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ

ΤΖΙΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΓΕΩΡΓΟΣ ΜΑΤΣΟΠΟΥΛΟΣ
Αναπληρωτής Καθηγητής

(ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2018)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία κάθε οργανισμού είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την ορθή εκτέλεση των επιχειρησιακών διαδικασιών και εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι διάφορες δραστηριότητες της. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, διαδικασία νοείται η αλληλοδιαδοχή ενεργειών προκειμένου να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, σύμφωνα με τη στρατηγική της επιχείρησης. Καθεμία από τις ενέργειες αυτές εκτελείται αποτελεσματικότερα όταν τα δεδομένα (κανονισμοί, συστήματα πληροφόρησης, οργανωτική δομή, προσδιορισμός καθηκόντων και θέσεων), που τη στηρίζουν, εγγυώνται την εξέλιξή της και διασφαλίζουν τον έλεγχο, είναι τα κατάλληλα.

Κάθε οργανισμός ακολουθεί συγκεκριμένες πολιτικές, χρησιμοποιεί διάφορες πρακτικές και μεθόδους και οργανώνεται βάσει συγκεκριμένων κανόνων, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του σε όλα τα επίπεδα. Η εύρυθμη λειτουργία του μπορεί να διασφαλιστεί σε μεγάλο βαθμό με την εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, οι οποίες είτε εξασφαλίζουν ότι οι δραστηριότητες εκτελούνται κανονικά, είτε εντοπίζουν αδυναμίες και προβλήματα, δίνοντας τη δυνατότητα στους αρμόδιους φορείς να αποκαταστήσουν τα σφάλματα. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου παρέχει στη διοίκηση της εταιρείας αναλύσεις, εκτιμήσεις, προτάσεις, συμβουλές και πληροφορίες για όλες τις δραστηριότητες που ελέγχει διαρκώς.

Η αποστολή του σε κάθε επιχείρηση έχει να κάνει με :

- 1) Συμφωνία με υπάρχοντες νόμους, κανονισμούς και διαδικασίες
- 2) Αξιόπιστη και έγκυρη πληροφόρηση
- 3) Αποδοτική χρήση των πόρων
- 4) Ασφάλεια περιουσιακών στοιχείων

Γενικότερα, η λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου προσθέτει αξία στη λειτουργία της επιχείρησης και υποστηρίζει σημαντικά την προσπάθεια επίτευξης των καθορισμένων στρατηγικών στόχων της και των αντικειμενικών σκοπών της.

Η πρώτη συνιστώσα είναι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που ορίζεται ως το σύνολο των μέτρων ελέγχου εκείνων που έχουν επινοηθεί και χρησιμοποιούνται σε έναν οργανισμό για να προωθήσουν, να κατευθύνουν, να περιορίσουν, να διοικήσουν και να ελέγξουν τις διάφορες δραστηριότητες αποβλέποντας στην ικανοποίηση των στόχων του οργανισμού. 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 και η τεκμηρίωση της εργασίας. Είναι φανερό ότι τα μέτρα ελέγχου διαχέονται σε όλο το φάσμα των δράσεων και των λειτουργιών του οργανισμού.

Η δεύτερη συνιστώσα του ελέγχου είναι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου η οποία ορίζεται ως μια ανεξάρτητη, αντικειμενική δραστηριότητα διασφάλισης και παροχής συμβουλών σχεδιασμένη να προσθέσει αξία και να βελτιώσει τις λειτουργίες του οργανισμού. Βοηθά να επιτευχθούν οι στόχοι, φέρνοντας μια συστηματική και πειθαρχημένη προσέγγιση για να εκτιμήσει και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της διαχείρισης κινδύνων, των μέτρων ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης.

Γίνεται φανερό απ' όσα αναφέραμε ότι βασικός στόχος της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι η διαμόρφωση ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η δομή και το πλαίσιο τόσο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, σε πρώτο επίπεδο, όσο και της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, σε δεύτερο επίπεδο, προσδιορίζονται από μία σειρά εξωγενών ή ενδογενών παραγόντων όπως οι αρχές εταιρικής διακυβέρνησης, ο κώδικας ηθικής του οργανισμού, η σχετική νομοθεσία, οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ο οργανισμός και οι βέλτιστες πρακτικές πάνω σε σχετικά ζητήματα.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου διαχέεται σε όλες τις λειτουργίες της εταιρείας μέσω των θεσμοθετημένων διαδικασιών και φροντίζει για την ελεγχόμενη λειτουργία, με βάση τις απαιτήσεις της διοίκησης, όλων των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Από την άλλη, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί την καρδιά του συστήματος αυτού και έχει την ευθύνη για την εφαρμογή, τον έλεγχο και τη βελτίωσή του. Επιπρόσθετα σημειώνεται ότι ενώ σύστημα εσωτερικού ελέγχου υφίσταται σε όλες τις επιχειρήσεις, έστω και σε πρωτογενή ή πρωτόλεια μορφή, υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου υπάρχει μόνο σε εταιρείες μεγάλου τζίρου (Ανώνυμες εισηγμένες στο ΧΑΑ, σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία, Ν. 3016/2002) ώστε να δικαιολογείται το κόστος λειτουργίας τους.¹

¹ Φίλος Ι., Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, Εκδόσεις IQ Group, 2004, σελ. 15-18

ABSTRACT

The effective and efficient operation of each organization is linked to the proper execution of business processes and is directly dependent on the way in which its various activities are carried out.

In this case, the process involves the concurrence of actions in order to achieve the desired result, according to the company's strategy. Each of these actions is carried out more effectively when the data (regulations, information systems, organizational structure, assignment of functions and positions) that support it, guarantee its development and ensure the control is appropriate.

Each organization follows specific policies, uses various practices and methods and is organized on the basis of specific rules in order to achieve its objectives at all levels. Its proper functioning can be greatly assured by the implementation of internal control procedures, which either ensures that activities are carried out properly, or identify weaknesses and problems, enabling the competent bodies to remedy the errors. The internal audit function provides the company's management with analyzes, assessments, suggestions, advice and information on all activities that are constantly under control. Its mission in every business has to do with:

- 1) Compliance with existing laws, regulations and procedures
- 2) Reliable and valid information
- 3) Efficient use of resources
- 4) Security of assets

More generally, the operation of the internal control system adds value to the operation of the firm and significantly supports the effort to achieve its defined strategic goals and objectives.

First component is internal control system that is defined as the set of control measures of those invented and used in an organization to promote, direct, constrain, manage and control the various activities in order to meet the objectives of the organization. Such control measures are the policies, the systems, the procedures, the job mandates, the standards, the committees, the accounting plans, the budgets, the timetables, the reports and the documentation of work. It is obvious that control measures diffuse across the range of actions and functions of the organization.

The second component of the audit is the internal audit service, which is defined as an independent, objective assurance and counseling activity designed to add value and

improve the organization's operations. It helps to achieve goals, bringing a systematic and disciplined approach to assessing and improving the efficiency of risk management, control and corporate governance functions.

It is clear from what we have said that the main objective of the Internal Audit Service is to establish a reliable and effective internal control system. The structure and context of both the internal control system at the first level and the second-level internal control service are identified by a series of external or internal factors such as corporate governance principles, the risks faced by the organization and best practices on relevant issues.

In summary, we can say that the internal control system differs in all the functions of the company through the institutionalized procedures and ensures the controlled operation, based on the requirements of the management, of all the operations and activities of the company.

On the other hand, the Internal Audit Service is at the heart of this system and is responsible for its implementation, control and improvement. In addition, it is noted that while an internal control system exists in all enterprises, even in primary form, an internal audit service exists only in large volume companies (companies listed in the ASE, according to the Greek legislation, Law 3016/2002) their operating costs are justified.

Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου και η συμβολή του στη καταπολέμηση της απάτης
στη Τράπεζα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εκπονήθηκε στη σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου το ακαδημαϊκό έτος 2017 - 2018, στα πλαίσια της ενασχόλησής μου με το μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Τεχνο-οικονομικά Συστήματα». Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Γεώργιο Ματσόπουλο, επίκουρο καθηγητή Ε.Μ.Π. για την καθοδήγηση και τη βοήθεια που μου παρείχε κατά την εκπόνηση της εργασίας μου.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους φίλους μου για την υποστήριξη που μου παρείχαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Αθήνα, Ιανουάριος 2018,

Τζιάς Ιωάννης

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:

1. Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου
2. Καταπολέμηση Απάτης
3. Τράπεζα

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα.....	1
1 Εισαγωγή	4
1.1 Σκοπός της διπλωματικής εργασίας.....	4
1.2 Δομή και περιεχόμενο της Διπλωματικής εργασίας	5
1.3 Η σημασία της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.....	6
2 Εσωτερικός έλεγχος και Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου	8
2.1 Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου	8
2.2 Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου	9
2.3 Κατηγορίες Εσωτερικού Ελέγχου	11
2.4 Ιστορική εξέλιξη του Εσωτερικού Ελέγχου	13
2.5 Αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου	16
2.6 Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου	17
2.6.1 Κώδικας Δεοντολογίας	18
2.6.2 Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα	18
2.6.3 Θέσεις, Πρακτικές Συμβουλές και Πρακτικές Οδηγίες.....	19
2.6.4 Πιστοποίηση – Συνεχής Εκπαίδευση.....	20
2.7 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	20
3 Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου στις Τράπεζες.....	21
3.1 Αποστολή	21
3.2 Ρυθμιστικό Πλαίσιο του Τραπεζικού Συστήματος	22
3.3 Όργανα Διοικήσεως του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στην Τράπεζα	23
3.3.1 Διοικητικό συμβούλιο.....	23
3.3.2 Επιτροπές Διοικητικού Συμβουλίου και Διοικήσεως.....	23
3.3.3 Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου	24
3.3.4 Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης	25
3.3.5 Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων	26
3.4 Η θέση της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου στην Τράπεζα	26
3.5 Οργάνωση και Διοίκηση της Διεύθυνσης	27
3.6 Κύρια καθήκοντα Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου	28
3.7 Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου	29
3.8 Κανονισμός λειτουργίας της Διεύθυνσης	30
3.9 Προγραμματισμός εφαρμογής των ευθυνών του τμήματος.....	32
3.10 Πολιτικές και διαδικασίες στη Διεύθυνση	34

3.11	Ο χώρος εργασίας της Διεύθυνσης.....	35
3.12	Οι σχέσεις με τους εξωτερικούς ελεγκτές.....	35
3.13	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	38
4	Τα στάδια εργασίας του Εσωτερικού Ελέγχου στις Τράπεζες.....	39
4.1	Εκτίμηση Ελεγκτικών Αναγκών.....	39
4.2	Κατάρτιση Ελεγκτικού Χρονοδιαγράμματος.....	39
4.3	Εκθέσεις Ελέγχου (AUDIT REPORT).....	40
4.3.1	Γενικά.....	40
4.3.2	Βασικές αρχές και στοιχεία σύνταξης της έκθεσης.....	41
4.3.3	Δομή της έκθεσης.....	42
4.3.4	Υποβολή άλλων εκθέσεων.....	45
4.4	Συνεχής Παρακολούθηση Ευρημάτων Ελέγχου.....	46
4.5	Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης.....	47
4.6	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	49
5	Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου.....	50
5.1	Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου.....	52
5.1.1	Πρότυπα Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών.....	52
5.1.2	Πρότυπα Συμβουλίου Ελεγκτικών Πρακτικών.....	56
5.2	Ελληνικό Νομοθετικό Πλαίσιο.....	57
5.3	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	58
6	Η Επιτροπή Ελέγχου.....	59
6.1	Αρμοδιότητες Επιτροπής Ελέγχου.....	59
6.2	Βασικές Αρχές για την Επιτροπή Ελέγχου.....	60
6.3	Η σχέση του Εσωτερικού Ελέγχου με την Επιτροπή Ελέγχου.....	62
6.4	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	63
7	Τραπεζική Απάτη.....	64
7.1	Μορφές και Αιτίες Απάτης.....	64
7.2	Σημεία Κινδύνου (Red Flags).....	65
7.3	Γενικοί μέθοδοι διάγνωσης- ανίχνευσης απάτης.....	67
7.4	Διαγνωστικό μοντέλο απάτης.....	68
7.5	Προφίλ του Δράστη της Απάτης.....	69
7.6	Λόγοι που διαπράττεται η απάτη.....	72
7.7	Κατηγοριοποίηση απάτης.....	73
7.7.1	Απάτη καταναλωτών και επενδυτών.....	73
7.7.2	Απάτη υπέρ και κατά της εταιρίας.....	73
7.7.3	Ενδογενής και εξωγενής απάτη.....	74
7.7.4	Διοικητική και Μη διοικητική απάτη.....	74

7.8	Συγκεκριμένα είδη απάτης.....	75
7.9	Χαρακτηριστικά Απάτης.....	77
7.9.1.	Θύτης απάτης.....	77
7.9.2.	Μέγεθος απάτης.....	77
7.9.3.	Συχνότητα εμφάνισης.....	77
7.9.4.	Κίνητρο.....	78
7.9.5.	Επωφελούμενοι.....	78
7.9.6.	Μέγεθος εταιρίας.....	78
7.9.7.	Είδη απάτης και ελεγκτές.....	79
7.10	Αναλυτική προσέγγιση των κατηγοριών απάτης.....	81
7.10.1.	Παραποίηση δηλωθέντων στοιχείων.....	81
7.10.2	Απάτη που σχετίζεται με τη Διαφθορά.....	83
7.10.3	Υπεξαίρεση- Κατάχρηση.....	84
7.11	Ο ρόλος και η ευθύνη του Εσωτερικού Ελεγκτή για την Απάτη.....	87
7.12	Βασικοί Τρόποι Εντοπισμού της Απάτης – Διαδικασίες Διερεύνησης.....	91
7.13	Τελικά αποτελέσματα και συνέπειες απάτης.....	94
7.13.1	Μακροοικονομικό ενδιαφέρον.....	95
7.13.2	Δημόσιο ενδιαφέρον.....	95
7.14	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	96
8	Πρόληψη και Διάγνωση απάτης.....	97
8.1	Εισαγωγή.....	97
8.2	Διάγνωση Απάτης.....	97
8.2.1.	Επιτήρηση.....	98
8.2.2	Ανώνυμες Πηγές.....	98
8.2.3	Μη προγραμματισμένοι- ξαφνικοί έλεγχοι.....	99
8.2.4.	Αγωγές και χρησιμοποίηση των δικαστικών μέσων.....	99
8.2.5.	Ενίσχυση της Ηθικής και των Πολιτικών για την απάτη.....	100
8.3	Κλασσικές προσεγγίσεις απέναντι στην απάτη.....	100
8.4	Δημιουργία αποτελεσματικού κλίματος για αποφυγή απάτης.....	102
8.4.1.	Πολιτικές και διαδικασίες.....	102
8.4.2.	Έλεγχος και συμπεριφορά των ανώτερων- ανώτατων στελεχών.....	103
8.4.3.	Ορθή εταιρική διακυβέρνηση.....	103
8.4.4.	Εφικτοί στόχοι απόδοσης.....	104
8.5	Μηχανισμοί Πρόληψης κατά της Απάτης.....	104
8.6	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	106
9	Συμπεράσματα – Προτάσεις για περαιτέρω Έρευνα.....	107
9.1	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	113

1 Εισαγωγή

1.1 Σκοπός της διπλωματικής εργασίας

Με τη συγκεκριμένη μελέτη επιχειρείται η παρουσίαση του Εσωτερικού Ελέγχου στα Τραπεζικά Ιδρύματα της χώρας, όπως ορίζεται από τους ισχύοντες κανόνες, η ανάλυση των περιπτώσεων απάτης που εντοπίζονται εσωτερικά καθώς και η περιγραφή των δραστών (εν δυνάμει και αυτών που έχουν πραγματοποιήσει την απάτη), με ανάλυση των επιμέρους χαρακτηριστικών τους.

Απόρροια της εκτεταμένης βιβλιογραφικής έρευνας (ελληνική και διεθνής) και της αντίστοιχης εμπειρικής προσεγγίσεως, ο Εσωτερικός Έλεγχος των Τραπεζών θεωρείται ως το αποτελεσματικότερο μέσο για την προάσπιση των εσόδων, των δραστηριοτήτων – λειτουργιών τους και τη διασφάλιση της αξίας, καθώς διακρίνεται για το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει.

Κίνητρο για την επιλογή της παρούσας πτυχιακής αποτελεί η επεξεργασία των περιπτώσεων απάτης στα Τραπεζικά Ιδρύματα της χώρας, μέσω κωδικοποίησης των γεγονότων απάτης και της ανθρώπινης συμπεριφοράς των δραστών της.

Αρχικά περιγράφεται και αναλύεται ο Εσωτερικός Έλεγχος, ως κλάδος της Ελεγκτικής επιστήμης, μέσα από τις γενικές αρχές και τους σκοπούς του και παρατίθεται η επίδραση του στην τραπεζική απάτη.

Στη συνέχεια, γίνεται αναλυτική περιγραφή της έννοιας της απάτης, χρησιμοποιώντας βιβλιογραφικά στοιχεία και έρευνες επί του αντικειμένου που στοχεύουν στην παράθεση των περιπτώσεων που εντοπίζονται συχνότερα, στην ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και στον τρόπο που αυτή εκδηλώνεται υπό συγκεκριμένες συνθήκες.

Επιπροσθέτως, η επιλογή του εν λόγω θέματος σχετίζεται με προβληματισμούς που ανέκυψαν κατά την επαγγελματική μου απασχόληση και την άσκηση των καθηκόντων – εργασιών του Εσωτερικού Ελεγκτή σε Τραπεζικό Όμιλο που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, καθώς και στις περιπτώσεις απάτης που εντοπίζονται, κατά την εκτέλεση των εργασιών του ελέγχου.

1.2 Δομή και περιεχόμενο της Διπλωματικής εργασίας

Εν συντομία, παρατίθενται τα βασικά χαρακτηριστικά της θεματολογίας που θα αναπτυχθεί στις επόμενες ενότητες.

Ειδικότερα, στο κεφάλαιο 2 γίνεται αναφορά στον Εσωτερικό Έλεγχο, στην αναγκαιότητα και το σκοπό του καθώς επίσης παρουσιάζεται και η ιστορική του εξέλιξη.

Στο κεφάλαιο 3, γίνεται ανάλυση της μορφής του Εσωτερικού Ελέγχου στο τραπεζικό σύστημα. Αναλυτικότερα, αναπτύσσεται το ρυθμιστικό πλαίσιο που τον διέπει, η διάρθρωσή – οργανωτική δομή του, καθώς και οι κανόνες και πρακτικές, που απευθύνονται σε όλους τους Ελεγκτές.

Στο κεφάλαιο 4, παρουσιάζονται οι εργασίες που εκτελούνται από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου στη τράπεζα.

Στο κεφάλαιο 5, γίνεται μια μικρή παρουσίαση των Προτύπων και του Νομοθετικού Πλαισίου που διέπουν τη λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Στο κεφάλαιο 6, αναλύεται το πλαίσιο εποπτείας που ασκεί και του ασκείται, περιγράφεται η οργάνωση, δομή και λειτουργία των εμπλεκόμενων μερών.

Στο κεφάλαιο 7, διευκρινίζεται ο ορισμός της απάτης, τα είδη και οι συνήθεις μορφές της απάτης, πραγματοποιείται επισκόπηση της εγχώριας και ξένης βιβλιογραφίας για την ερμηνεία της, αναλύονται οι παράγοντες, οι ενδείξεις – σημεία κινδύνου καθώς και το προφίλ και οι συμπεριφορές των δραστών της απάτης.

Στο κεφάλαιο 8, αναλύεται η συνολική προσέγγιση της απάτης στο εσωτερικό της Τραπεζής. Επίσης, περιγράφεται ο ρόλος και η ευθύνη του Εσωτερικού Ελεγκτή στην απάτη, μέσω των βασικών στόχων (πρόληψη, ανίχνευση, απάντηση), του τρόπου εντοπισμού, των σχετικών διαδικασιών διερεύνησης, καθώς των ελεγκτικών μηχανισμών πρόληψης αυτής.

Στο τελευταίο κεφάλαιο παραθέτουμε ένα συνολικό-συγκεντρωτικό συμπέρασμα με βάση τα όσα αναλύθηκαν στα 8 κεφάλαια της διπλωματικής εργασίας.

1.3 Η σημασία της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου για τις σύγχρονες επιχειρήσεις

Στο πέρασμα σε μία εποχή που συνοδεύεται από πολύπλοκες διαδικασίες, νέα τεχνολογικά και επιστημονικά εργαλεία, οι υπεύθυνοι των οικονομικών μονάδων, οι σύγχρονοι manager, γνωρίζουν ότι δεν τους παρέχεται άμεση, αντικειμενική και αξιόπιστη πληροφόρηση. Δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν και να ελέγχουν μόνοι τους όλους τους τομείς της επιχείρησης, παρόλο και αν αυτοί λειτουργούν με τον πλέον άψογο και ιδανικό τρόπο. Με την ανάλογη βοήθεια και υποστήριξη της Διοίκησης, ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στον εντοπισμό των αδυναμιών είτε οργανωτικών είτε προσωπικών και να επιτευχθεί με το καλύτερο δυνατό τρόπο η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου, ως σύμβουλος της Διοίκησης, γίνεται ολοένα και πιο εμφανής, αφού παράσχει βοήθεια προς τους διευθύνοντες, σχετικά με την εκτίμηση των διαδικασιών, της παραγωγικότητας και με τη μέτρηση της επίτευξης των στόχων. Ο Εσωτερικός έλεγχος είναι ένα χρήσιμο εργαλείο, όχι μόνο για τους διευθύνοντες αλλά και για τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης, αφού λειτουργεί ως διαβεβαίωση προς αυτούς ότι οι διευθύνοντες χρησιμοποιούν τους διαθέσιμους πόρους κατά τον ορθότερο τρόπο.

Όταν άρχισε να εφαρμόζεται για πρώτη φορά ο Εσωτερικός Έλεγχος στις Τράπεζες, είχε διαφορετική μορφή από αυτή που εμφανίζει σήμερα. Αρχικά, ο Εσωτερικός Ελεγκτής ήταν υπεύθυνος για την επίβλεψη του έργου της Διοίκησης, χωρίς ωστόσο να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Η σημερινή όμως πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από την απελευθέρωση των αγορών σε παγκόσμιο επίπεδο, την ιδιωτικοποίηση της οικονομίας, τη δημιουργία νέων αγορών, την εισαγωγή νέων τεχνολογιών, προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία οδηγούν σε ραγδαίες εξελίξεις του παγκόσμιου επιχειρηματικού «γίγνεσθαι». Η ανάπτυξη της οικονομίας προϋποθέτει ένα καλά δομημένο και αποτελεσματικό χρηματοπιστωτικό σύστημα. Ως εκ τούτου, ιδιαίτερης σημασίας είναι η επιλογή των κανόνων και των κανονισμών που απαιτούνται για τη ρύθμιση των τραπεζικών δραστηριοτήτων, πολιτικών και διαδικασιών. Από την άλλη πλευρά, ένα χαλαρό νομοθετικό πλαίσιο μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικά προβλήματα και σημαντικές απώλειες που επηρεάζουν τελικά τους δείκτες μακροοικονομικά.

Ο ρόλος του τραπεζικού συστήματος είναι καθοριστικός στην πορεία της οικονομίας, αφού θέτει το πλαίσιο λειτουργίας της.

Σύμφωνα με αυτό, η θέση της Διοίκησης της εκάστοτε Τραπέζης ενισχύεται, καθώς η επιτυχία ή αποτυχία εξαρτάται από την στρατηγική που ακολουθεί σε σχέση με τον περιορισμό των κινδύνων και την αξιοποίηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο λειτουργεί συμβουλευτικά, αποτρεπτικά και κατασταλτικά, συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των λοιπών Τραπεζικών Ιδρυμάτων. Η Τράπεζα έχει θεσπίσει ένα ισχυρό σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου για την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής της, τη συστηματική παρακολούθηση και αντιμετώπιση των αναλαμβανομένων κινδύνων, τη συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της, τη διαφύλαξη των περιουσιακών της στοιχείων και τη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων της.

Ο σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να βοηθήσει τον Όμιλο να επιτύχει τους στόχους του, συμβάλλοντας με το έργο του στην συστηματική αξιολόγηση και βελτίωση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, της αποτελεσματικότητας της Διαχείρισεως των Κινδύνων και των διαδικασιών Εταιρικής Διακυβερνήσεως.

Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελείται από ένα σύνολο αναβαθμιζόμενων ελεγκτικών μηχανισμών και λεπτομερώς καταγεγραμμένων διαδικασιών που, σε συνεχή και διαρκή βάση, αξιολογούνται και καλύπτουν κάθε δραστηριότητα - συναλλαγή και συντελούν στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία της Τραπέζης. Ενσωματώνουν δικλείδες ασφαλείας στις διαδικασίες για τη διενέργεια των οικονομικών πράξεων και πραγματοποιούν προληπτικούς ελέγχους για την αποτροπή τυχόν λαθών και παρατυπιών που προκύπτουν και οδηγούν σε ζημιογόνο απάτη. Ουσιαστικό και καθοριστικό ρόλο στην αποκάλυψη της τραπεζικής απάτης διαδραματίζει η συνεισφορά του Εσωτερικού Ελέγχου στο τραπεζικό σύστημα, μέσω εφαρμογής διαδικασιών ελέγχου για τη μείωση αυτών των φαινομένων. Οι παρατυπίες που ενδεχομένως εμφανίζονται και επιδρούν στον κίνδυνο της Τραπέζης εμφανίζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμβαίνουν σε τομείς που είναι απόρροια ελλείψεως ισχυρών δικλίδων ασφαλείας και προληπτικών ελέγχων.

2 Εσωτερικός έλεγχος και Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

2.1 Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου

Πολλές φορές δημιουργείται σύγχυση μεταξύ του όρου Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Auditing) και Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Controls).

Λέγοντας «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου» εννοούμε το πλέγμα ελέγχων, μέτρων, και μεθόδων εργασίας που αναπληρώνουν την προσωπική επίβλεψη του επιχειρηματία και εξασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία και την προστασία της περιουσίας και των συμφερόντων της επιχείρησης. Είναι ευθύνη του κάθε manager, οποιουδήποτε επιπέδου, να δημιουργεί, να συντηρεί και να εφαρμόζει το κατάλληλο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε). Το Σ.Ε.Ε πρέπει να καλύπτει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης (Λειτουργικές, Τεχνικές, Εμπορικές, Διοικητικές).

Ο Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Auditing) μπορεί να θεωρηθεί ως «σύμβουλος της διοίκησης», διότι μέσω των επιστημονικών και τεχνικών προσεγγίσεων αποβλέπει στην συνεχή αξιολόγηση της επάρκειας λειτουργίας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (λειτουργίες – εφαρμογή διαδικασιών). Ειδικότερα αποβλέπει στην καταλληλότητα των πληροφοριών, στη συμμόρφωση προς τους καθορισμένους κανόνες, στην προστασία των περιουσιακών στοιχείων, στην αποδοτική χρήση των διατιθέμενων μέσων και στην επίτευξη των τεθέντων στόχων. Ο Εσωτερικός Έλεγχος αναφέρεται στην υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου και είναι αρωγός του έργου της Διοίκησης. Αυτό ενισχύεται από το γεγονός ότι προτείνει και βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, τον περιορισμό ή καλύτερα την εξάλειψη αυτού.

Επομένως, με βάση τα ανωτέρω και σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA – Institute of Internal Auditors), τον επίσημο φορέα των εσωτερικών ελεγκτών σε διεθνές επίπεδο, ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου έχει ως εξής : «Εσωτερικός έλεγχος ορίζεται ως μια ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα διασφαλιστικού και συμβουλευτικού χαρακτήρα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τη λειτουργία του οργανισμού. Βοηθάει τον οργανισμό να φέρει σε πέρας την αποστολή του, φέρνοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, ελέγχου και ορθής εταιρικής διαχείρισης.»

2.2 Σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Auditing) είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική διαβεβαίωση και συμβουλευτική δραστηριότητα, καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη, που μέσω των τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεων, αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (λειτουργίες-εφαρμογή διαδικασιών), προσθέτει αξία και βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού, με σκοπό την αποτελεσματική αποτίμηση και διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, τον περιορισμό ή εξάλειψη αυτού, που αναλαμβάνει η διοίκηση να διαχειρισθεί για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

Ο αντικειμενικός σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Auditing) είναι η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση καθώς και η βοήθεια στα μέλη της οικονομικής μονάδας για αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους.

Ειδικότερα, ο Εσωτερικός Έλεγχος εξετάζει και αξιολογεί:

- Την παρακολούθηση, αξιολόγηση και την αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου. Η επιτυχία του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να επισημάνει τις περιοχές υψηλών κινδύνων, να αξιολογήσει τον κίνδυνο (πιθανότητες να μην πραγματοποιηθούν οι ευκαιρίες), να επισημάνει τις γενεσιουργικές αιτίες και να εισηγηθεί στη διοίκηση για τη λήψη διορθωτικών μέτρων.
- Την ύπαρξη συστήματος οργάνωσης και επάρκειας αυτού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.
- Την ύπαρξη διαδικασιών και εξουσιοδοτήσεων που ρυθμίζουν τις σχέσεις συναλλαγών με τρίτους.
- Την εξασφάλιση της ορθότητας, νομιμότητας των οικονομικών καταστάσεων και βιβλίων.
- Την αποφυγή των κλοπών, καταχρήσεων, ατασθαλιών, απόκρυψη στοιχείων.
- Την τήρηση της πολιτικής προαγωγών, αξιολογήσεων και αξιοποιήσεων των στελεχών της οικονομικής μονάδας.
- Τις επικερδείς ή μη δραστηριότητες, μέσω αναλύσεων και εντοπισμό των σημείων εκείνων που πρέπει να διορθωθούν.
- Την τήρηση πολιτικής που έχει χαράξει η Διοίκηση π.χ πολιτική πωλήσεων και εισπράξεων, τη διαχείριση διαθεσίμων και τις αποδόσεις αυτών, τους όρους δανεισμού και πληρωμής αυτών.

- Τη μέτρηση αποδοτικότητας του σύγχρονου Management, σε όλα τα επίπεδα εξαιρούμενης αυτής της διοίκησης, που αποβλέπει στη σωστή διαχείριση των παραγωγικών μέσων και πόρων.
- Κατά πόσο τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης έχουν ενστερνιστεί με την κουλτούρα και το όραμα της επιχείρησης.
- Κατά πόσο οι υπηρεσίες και τα τμήματα του οργανισμού έχουν σαφή αντίληψη των αρμοδιοτήτων, αλλά και της αποστολής τους.
- Κατά πόσο τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης είναι κατάλληλα στελεχωμένα και το προσωπικό αξιολογείται με τον πιο αποδοτικό τρόπο.
- Τον τρόπο επικοινωνίας των εργαζομένων τόσο στο επίπεδο τμήματος όσο και στα μεταξύ τμήματα της επιχείρησης.
- Το βαθμό συμμόρφωσης των εργαζομένων στις αποφάσεις της Διοίκησης και τους κανόνες λειτουργίας
- Την ύπαρξη κλίματος αποδοχής και διάθεσης συνεργασίας μεταξύ Ελεγχόμενων και Ελεγκτών
- Τη διαδικασία τήρησης των προδιαγραφών της παραγωγικής διαδικασίας ή των υπηρεσιών (αν ανταποκρίνονται προς αυτά που έχουν θεσπισθεί).
- Την ποιότητα της εργασιακής απόδοσης και βελτίωση των αδυναμιών.
- Την αποτελεσματικότητα των προτύπων που θέτει κάθε φορά η διοίκηση του οργανισμού και αξιολογεί την πολιτική που υπαγορεύει τα πρότυπα αυτά.
- Την απόδοση των επενδύσεων βάσει του αρχικού σχεδιασμού αυτών.
- Το συνολικό, αλλά και το επιμέρους κόστος των τμημάτων, ενώ το συγκρίνει με το προϋπολογισθέν, σχετίζοντάς το και με το αντίστοιχο όφελος.
- Τη προσπάθεια για αποφυγή ατασθαλιών, απόκρυψης στοιχείων, προσπορισμό οικονομικών οφειλών, αποφυγή καταχρήσεων, φθορών και κλοπών, καθώς και το βαθμό ενδιαφέροντος των εργαζομένων και των ιθυνόντων.
- Τη πληρότητα, ακρίβεια και αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και βιβλίων.
- Το βαθμό συνεργασίας της διοίκησης με τρίτους και γενικότερα με το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται η επιχείρηση.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν παρέχει απόλυτη, αλλά σχετική (εύλογη) διασφάλιση (reasonable assurance) ότι οι σκοποί και οι στόχοι ενός οργανισμού θα επιτευχθούν με τον αποδοτικότερο και οικονομικότερο τρόπο.

2.3 Κατηγορίες Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να χωριστεί σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το άτομο που διενεργεί τον έλεγχο και τη σχέση εργασίας αυτού με τον ελεγχόμενο φορέα, το αντικείμενο ελέγχου, τον τρόπο διεξαγωγής του, το σκοπό του, την έκτασή του, τη διάρκειά του.

Έτσι με βάση τη σχέση εργασίας ελεγκτή-ελεγχόμενου, υπάρχουν οι εξής κατηγορίες:

Εσωτερικοί: Είναι οι έλεγχοι που οργανώνονται από τον ίδιο φορέα και διενεργούνται από ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη του, τους εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι είναι υπάλληλοι της επιχείρησης.

Εξωτερικοί: Είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται από εξωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι δεν έχουν καμιά σχέση εξαρτημένης εργασίας με την οικονομική μονάδα, την οποία καλούνται να ελέγξουν μετά από πρόσκληση των μετόχων αυτής.

Μικτοί έλεγχοι: Οργανώνονται και συντονίζονται από το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και διενεργούνται με τη συνεργασία των εξωτερικών ελεγκτών.

Με βάση την έκταση του ελέγχου:

Ειδικοί έλεγχοι: Είναι αυτοί που διερευνούν ένα συγκεκριμένο τομέα ή αντικείμενο, όπως προμήθειες, εισπράξεις, πληρωμές, εκχώρηση δανείων, πωλήσεις, παραγωγή, διαχείριση αποθεμάτων, επισφάλεια πελατών, διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας, παραλαβή έργων και μια σειρά δραστηριοτήτων του οργανισμού.

Γενικοί έλεγχοι: Είναι εκείνοι που εξετάζουν ολόκληρη τη διαχείριση μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Ένα τέτοιο είδος ελέγχου είναι ο έλεγχος του ισολογισμού τέλους χρήσης που διενεργείται από τους εξωτερικούς ελεγκτές.

Με βάση το αντικείμενο ελέγχου:

- 1) Έλεγχος Οργάνωσης
- 2) Έλεγχος Διαδικασιών – Λειτουργικός Έλεγχος
- 3) Λογιστικός – Διαχειριστικός Έλεγχος
- 4) Έλεγχος Ηλεκτρονικών Συστημάτων & Δεδομένων
- 5) Έλεγχος Λειτουργίας των Υπηρεσιών
- 6) Διοικητικός Έλεγχος – Έλεγχος Απόδοσης

7) Ειδικός Έλεγχος

Με βάση τον τρόπο διεξαγωγής του ελέγχου:

- 1) Έλεγχος Ανάδρασης
- 2) Επιτόπιος έλεγχος
- 3) Προληπτικός Έλεγχος

Με βάση τους βασικούς κύκλους λειτουργίας της επιχείρησης:

- 1) Έλεγχος Διοίκησης
- 2) Έλεγχος Προμηθειών
- 3) Έλεγχος Παραγωγής και Διαχείρισης Αποθεμάτων
- 4) Έλεγχος Πωλήσεων
- 5) Έλεγχος Προσωπικού
- 6) Έλεγχος Παγίων
- 7) Έλεγχος Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης
- 8) Έλεγχος Λογιστικών Θεμάτων
- 9) Έλεγχος Μηχανογράφησης
- 10) Έλεγχος Λοιπών Λειτουργιών

Επίσης ανάλογα με το σκοπό τους, οι έλεγχοι διακρίνονται σε:

Προληπτικούς: Είναι οι έλεγχοι που έχουν ως στόχο την πρόληψη του κινδύνου και διενεργούνται από τις ίδιες τις υπηρεσίες των τμημάτων. Πρόκειται για το γνωστό «Control» που την τελική έγκριση έχει ο προϊστάμενος του τμήματος, πριν λάβει χώρα ένα γεγονός-συναλλαγή.

Κατασταλτικούς: Είναι οι έλεγχοι που διενεργούνται αποκλειστικά από τους εσωτερικούς ελεγκτές, εκ των υστέρων. Αποσκοπούν στη διαπίστωση εφαρμογής των διαδικασιών, στην επιβεβαίωση ότι οι στόχοι επιτεύχθηκαν στο ακέραιο με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Επίσης, αποβλέπουν στην αποκάλυψη και καταστολή λαθών και παραλείψεων, ατασθαλιών, κλοπών και κακής διαχείρισης των μέσων και πόρων.

Κανονιστικούς: Είναι οι έλεγχοι που επιβάλλονται από κάποιο φορέα κάτω από τον οποίο υπόκεινται και αναφέρονται οι τράπεζες (Τράπεζα της Ελλάδος, Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα κλπ).

Με βάση τη διάρκειά τους:

Μόνιμοι ή διαρκείς έλεγχοι: Είναι αυτοί που διενεργούνται σε συνεχή βάση και λαμβάνουν χώρα κατά την εκτέλεση της οικονομικής πράξης, συναλλαγής, παραγωγικής λειτουργίας. Πρόκειται για τους προληπτικούς ελέγχους που αναφέραμε πιο πάνω, που διενεργούνται από τα ίδια τμήματα και τους προϊσταμένους αυτών.

Τακτικοί ή περιοδικοί: Οι έλεγχοι αυτοί σχετίζονται με το χρονικό προσδιορισμό που διενεργούνται. Δεν είναι συνεχείς, αλλά διενεργούνται κατά τακτικές χρονικές περιόδους, π.χ. μία φορά το μήνα, μέσα στο εξάμηνο ή μέσα στο έτος. Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται αποκλειστικά από τους εσωτερικούς ελεγκτές.

Έκτακτους ή περιστασιακούς: Διενεργούνται σε έκτακτες περιπτώσεις είτε με πρωτοβουλία του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είτε με εντολή της διοίκησης ή κατόπιν συγκεκριμένων καταγγελιών. Πρόκειται για ελέγχους που διενεργούνται μετά από την εκτίμηση ότι υπάρχουν υπόνοιες για σπατάλη, καταχρήσεις, κλοπές, ατασθαλίες και, γενικά, όπου εντοπίζονται αδυναμίες στις λειτουργίες και απαιτείται άμεση διαπίστωση του μεγέθους αυτού για λήψη διοικητικών μέτρων.

Σημειώνεται πως η κατηγοριοποίηση που προηγήθηκε δεν είναι ούτε δεσμευτική, ούτε εξαντλητική αλλά ενδεικτική της μορφής που δύναται να πάρει ένας έλεγχος καθώς και της πολυπλοκότητας που είναι σύμφυτη σε κάθε ελεγκτική δραστηριότητα.

2.4 Ιστορική εξέλιξη του Εσωτερικού Ελέγχου

Η αναγκαιότητα του ελέγχου, το περιεχόμενο και οι φορείς ελέγχου, οι ελεγκτές, δεν είναι νέα στην ελληνική τάξη. Οι αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι, όπως ο Σωκράτης, ο Αριστοτέλης, ο Πλάτων, στα προβλήματα του δικαίου, της λειτουργίας της πολιτείας και της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισεως, χάραξαν βασικές κατευθύνσεις οι οποίες με τη δυναμική τους μορφή διατηρούν την επικαιρότητα τους και επηρεάζουν την πορεία της ανθρωπότητας στους τομείς αυτούς.

Στο έργο «Νόμοι και Πολιτεία», ο Πλάτων (427-347 π.Χ.) αναφέρει ότι: «δεν πρέπει να έχουμε κριτή ή ανώτατο λειτουργό ο οποίος να κρίνει ή να κυβερνά χωρίς να αποδίδει λογαριασμό, είναι δε αναγκαίο για να κριθούν οι λογαριασμοί, να

δημιουργηθούν ανώτατοι ειδικοί λειτουργοί οι οποίοι να είναι προικισμένοι με όλα τα είδη των αρετών και τότε η πόλη θα κάμει προόδους».

Στα «Πολιτικά» πάλι ο Αριστοτέλης (384-323) αναφέρει ότι για την αποφυγή καταχρήσεων πρέπει η λογοδοσία να γίνεται «παρόντων πάντων πολιτών» δηλαδή δημόσια. Με τον τρόπο αυτό ο Αριστοτέλης ήθελε να παρουσιάσει την «βασική αρχή της δημοκρατίας» διότι ο δημόσιος αυτός έλεγχος των δαπανών θα αποτελούσε φραγμό στην κατάχρηση της εξουσίας η οποία είχε τη δύναμη να διαφθείρει τους ανθρώπους και συνεπώς ο έλεγχος αυτός είχε και αποτρεπτικό και παιδαγωγικό χαρακτήρα.

Πριν από το 300 π.Χ. στην Αθήνα είχε ιδρυθεί ένα συνέδριο λογιστών που είχε σαν σκοπό του την επιτήρηση των οικονομικών του κράτους. Το σώμα αυτών των λογιστών είναι οι εσωτερικοί ελεγκτές που ήλεγχαν τους λογαριασμούς των δημοσίων ταμείων για τους οποίους ήταν υπόλογοι οι άρχοντες και οδηγούσαν στη δικαιοσύνη όσους παρανομούσαν.

Ωστόσο την εποχή εκείνη οι Αθηναίοι είχαν θεσμοθετήσει ένα σώμα αναθεωρητών ελεγκτών (εσωτερικοί ελεγκτές) οι οποίοι εκλέγονταν από το λαό (δήμο), ονομάζονταν «εύθηνου» και το αντικείμενο τους ήταν να ελέγχουν μαζί με τους λογιστές τους λογαριασμούς διαχειρίσεων των αρχόντων. Με τη διαδικασία αυτοί ελέγχονταν οι άρχοντες των Αθηνών όχι μόνο όσοι διαχειρίστηκαν δημόσιο χρήμα αλλά και οι υπόλοιποι υπόκειντο σε διπλό έλεγχο.

Στη Ρώμη του 3ου αιώνα π.Χ., την εποχή των αυτοκρατόρων, ο έλεγχος των δημοσίων οικονομικών είχε ανατεθεί στους «ύπατους», τους «κήνσορες» ή «τιμητές» και τους «ταμίες». Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι ήταν κάτι σαν τους σημερινούς εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι επέβλεπαν τον δημόσιο θησαυρό και εξετάζαν τους λογαριασμούς των επαρχιών της αυτοκρατορίας και στη συνέχεια υπέβαλαν το σύνολο των λογαριασμών στη σύγκλητο για έγκριση.

Ο Έλεγχος στον Μεσαίωνα - Αρχές Αναγέννησης

Στα τέλη του μεσαίωνα - αρχές της αναγέννησης, στην πατρίδα της λογιστικής την Ιταλία βρίσκουμε ίχνη μεθοδικότερου ελέγχου. Στις αρχές του 13ου αιώνα η Πίζα της Ιταλίας είχε τον επίσημο ελεγκτή της. Αντίστοιχη διαδικασία βρίσκουμε και στην Αγγλία στο υπουργείο οικονομικών, μία μορφή καθαρά Εσωτερικού Ελέγχου. Η πρώτη εμφάνιση του όρου «Auditor» (ελεγκτής) ανάγεται στο 1825 στην Αγγλία, επί Εδουάρδου του Α'. Η πρώτη ένωση επαγγελματιών ελεγκτών

δημιουργήθηκε το 1581 στη Βενετία με τον τίτλο «Coliegio dei Raxonati». Ήταν κρατικός θεσμός που απέκτησε γρήγορα μεγάλη επιρροή και ρύθμιζε με αυστηρό τρόπο τις δραστηριότητες των μελών του. Παρόμοιες κρατικές ενώσεις ιδρύθηκαν αργότερα στο Μιλάνο και στη Μπολόνια, όπως η Academia dei Regioneri το 1658.

Ο Έλεγχος Μετά την Αναγέννηση

Οι ιδέες των αρχαίων Ελλήνων φιλοσόφων όπως του Αριστοτέλη, του Πλάτωνα και του Σωκράτη, περί χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης, δεν άφησαν ανεπηρέαστους μεγάλους ηγέτες πριν την αναγέννηση κατά και μετά την περίοδο αυτή. Στα τέλη του 17ου αιώνα, βλέπουμε να ιδρύεται στη Γαλλία, το 1807, από τον Ναπολέοντα, το ελεγκτικό συνέδριο του Παρισιού, όπου ένας ελεγκτής είχε ως καθήκον την επαλήθευση όλων των λογαριασμών και των υπολογισμών, επρόκειτο δηλαδή για έναν εσωτερικό ελεγκτή.

Στην Αγγλία, όπου ξεκίνησε ο νεότερος λογιστικός έλεγχος και οι πρώτοι ορκωτοί λογιστές από τις αρχές του 19ου αιώνα, ο λογιστικός έλεγχος απέκτησε μεγάλη σπουδαιότητα καθώς διενεργούνται από ειδικούς επαγγελματίες ελεγκτές. Στην ανάπτυξη του συνέβαλε αποφασιστικά, κυρίως, η ραγδαία ανάπτυξη της βιομηχανίας του 19ου αιώνα. Επίσης, σταθμό στην ιστορία για την ανάπτυξη του ελεγκτικού επαγγέλματος στην Αγγλία, αποτέλεσε και ο νόμος για τη συγχώνευση των σιδηροδρομικών εταιρειών το 1845, που όριζε ότι κάθε χρόνο πρέπει ο ισολογισμός τους να θεωρείται από τους ελεγκτές.

Για την εξύψωση του επαγγέλματος στην Αγγλία σχηματίστηκαν επαγγελματικές ενώσεις. Αρχικά στη Σκωτία, το 1854 δημιουργήθηκε η «Society of Accountants in Edinburgh». Το 1880 επίσης στην Αγγλία, ιδρύθηκε το «Institute of Chartered Accountants in England and Wales», η «Society of Incorporated Accountants and Auditors» το 1885, η οποία το 1957 συγχωνεύθηκε με τις υπόλοιπες ενώσεις, το «Institute of Chartered Accountants in Ireland» και η «Association of Certified and Corporate Accountants».

Το Νομικό Πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου στην Ελλάδα σήμερα

Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Ελλάδα εμφανίστηκε, προς το τέλος της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές του 1980. Μάλιστα το 1985 με απόφαση 1457/7.6.85 του Πρωτοδικείου Αθηνών, ιδρύεται το «Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών» (E.I.E.E.), που είναι και το καθ' ύλην αρμόδιο συλλογικό όργανο που εκφράζει τον

Εσωτερικό Έλεγχο στην Ελλάδα. Απαρτίζεται από επταμελές διοικητικό συμβούλιο και έχει ως μέλη πτυχιούχους ανωτάτων σχολών που ασκούν αποδεδειγμένα το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή.

Οι διάφορες ανακατατάξεις στον επιχειρησιακό χώρο, όπως συγχωνεύσεις εταιρειών, εισαγωγή εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αθηνών (ΧΑ), καθώς και η ολοκληρωτική οικονομική ένταξη της Ελλάδος στην ευρωπαϊκή ένωση, συνέβαλαν καθοριστικά στην ανάδειξη και αναβάθμιση του Εσωτερικού Ελέγχου. Η Τράπεζα της Ελλάδος, κάνει λόγο για επιτροπή ελέγχου και ανεξαρτησία της επιθεώρησης. Παράλληλα η επιτροπή κεφαλαιαγοράς, με την εγκύκλιο αριθ. 6 επισημαίνει προς τις Ε.Λ.Δ.Ε.2, ότι οφείλουν να διαθέτουν υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου.

Καθίσταται υποχρεωτική η ύπαρξη τμήματος εσωτερικού ελέγχου για τις εισηγμένες εταιρίες στο Χρηματιστήριο Αθηνών και εκσυγχρονίζεται το νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στην Οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου:

- 1) Προϋπόθεση για την εισαγωγή των μετοχών σε οργανωμένη αγορά
- 2) Ανεξαρτησία εσωτερικών ελεγκτών, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία υπηρεσιακή μονάδα, εποπτεύονται από 1-3 μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ.
- 3) Οι εσωτερικοί ελεγκτές ορίζονται από το Δ.Σ. και είναι πλήρης και αποκλειστικής απασχόλησης.
- 4) Λαμβάνουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου αρχείου και έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της εταιρίας.

Όπως επίσης και στις Αρμοδιότητες της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου:

- 1) Παρακολούθηση και εφαρμογή Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και νομοθεσίας.
- 2) Αναφέρει περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων.
- 3) Έγγραφο ενημέρωση στο Δ.Σ.

2.5 Αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου

Καθώς οι επιχειρήσεις σήμερα έρχονται αντιμέτωπες με μια πλειάδα κινδύνων, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου γίνεται ακόμα πιο απαραίτητη. Οφείλει όμως, να μεταλλάσσεται προκειμένου να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις του νέου

επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η αποστολή του εσωτερικού ελέγχου είναι να βοηθά τις διοικήσεις στην αξιολόγηση και την αντιμετώπιση όλων πιθανών κινδύνων που περιβάλλουν τις εταιρίες και να προάγει την εταιρική διακυβέρνηση. Στην αποτίμηση των κινδύνων πρέπει να εκτιμώνται και οι επιμέρους κίνδυνοι, όπως και οι επιδράσεις τους στη λειτουργία της επιχείρησης.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος με τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες που προσφέρει, ως σύμβουλος, γίνεται όλο και πιο αναγκαίος και χρήσιμος. Η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου είναι προφανής από τις ατέλειες και τις αδυναμίες που διακρίνουν τον ίδιο τον άνθρωπο. Αποτέλεσμα αυτών των αδυναμιών είναι τα ανθρώπινα λάθη. Οι κλοπές, οι απάτες και οι ατασθαλίες ανάγονται στις ατέλειες της ανθρώπινης φύσης και ηθικής. Επειδή είναι αδύνατον το ξερίζωμα των αδυναμιών αυτών όσα μέσα και να επιστρατευθούν, το μόνο που απομένει είναι η καταπολέμηση τους από τον Εσωτερικό Έλεγχο, για να περιορισθούν κατά το δυνατόν

περισσότερο.

Την αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου δίνει με γλαφυρότητα και απλότητα με το κλασικό παράδειγμα ο Γάλλος Pierre. A. Dussaulx, ο οποίος μεταξύ άλλων αναφέρει: *«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 συνοχή της δομής 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 τη φθορά και η διάρκεια το γήρας. Αυτό σημαίνει, οι γενικά λεπτοί αυτοί ρυθμιστικοί μηχανισμοί υπόκεινται και αυτοί στη φθορά ή στο γήρας, γι' αυτό και επιβάλλονται περιοδικές επαληθεύσεις, μέσω ενός συστήματος που δεν είναι τίποτε άλλο από τον Εσωτερικό Έλεγχο».*

2.6 Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου

Οι Θεμελιώδης Αρχές για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου αποτελούν τη βάση για το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής και υποστηρίζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

2.6.1 Κώδικας Δεοντολογίας

Ο σκοπός του Κώδικα Δεοντολογίας είναι να προάγει τη κουλτούρα ηθικής στο επάγγελμα του Εσωτερικού Ελέγχου.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας αποτελείται από δύο θεμελιώδη συστατικά:

α) Τις Αρχές (ακεραιότητα, αντικειμενικότητα, εμπιστευτικότητα, επάρκεια), που είναι σχετικές με το επάγγελμα και τη πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου.

β) Τους Κανόνες Συμπεριφοράς, που περιγράφουν τις νόμιμες συμπεριφορές που αναμένονται να ακολουθούν οι εσωτερικοί ελεγκτές. Αυτοί οι κανόνες βοηθούν στη κατανόηση και μετατροπή των αρχών σε πρακτική εφαρμογή και στοχεύουν να καθοδηγήσουν την ηθική συμπεριφορά των εσωτερικών ελεγκτών.

2.6.2 Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα

Οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου διεξάγονται σε ποικίλα νομικά και πολιτιστικά περιβάλλοντα, για οργανισμούς που διαφέρουν μεταξύ τους σε σκοπό, μέγεθος, πολυπλοκότητα και δομή και από άτομα εντός ή εκτός του οργανισμού. Παρά το γεγονός ότι αυτές οι διαφορές είναι σε θέση να επηρεάσουν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε κάθε περιβάλλον, η συμμόρφωση με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου είναι θεμελιώδης, προκειμένου οι εσωτερικοί ελεγκτές να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους.

Ο σκοπός των Προτύπων είναι να :

- 1) Καθοδηγούν ως προς την τήρηση των υποχρεωτικών στοιχείων του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής.
- 2) Παρέχουν ένα πλαίσιο για την εφαρμογή και προώθηση ενός ευρέος φάσματος προστιθέμενης αξίας υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου. Θέτουν τη βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου.
- 3) Θέτουν τη βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου.
- 4) Υιοθετούν βελτιωμένες οργανωσιακές διαδικασίες και λειτουργίες.

Τα Πρότυπα είναι ένα σύνολο απαιτήσεων, υποχρεωτικού χαρακτήρα, που βασίζονται σε συγκεκριμένες αρχές και εξειδικεύονται στα εξής :

1) Δηλώσεις θεμελιωδών απαιτήσεων για την άσκηση του επαγγέλματος του εσωτερικού ελέγχου και για την αξιολόγηση της απόδοσής του, που είναι διεθνώς εφαρμόσιμα σε οργανωσιακό και ατομικό επίπεδο.

2) Ερμηνείες, αποσαφηνίζοντας όρους ή έννοιες που συμπεριλαμβάνονται στα Πρότυπα.

Τα Πρότυπα, μαζί με τον Κώδικα Ηθικής περικλείουν όλα τα υποχρεωτικά στοιχεία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής, συνεπώς η συμμόρφωση με τον Κώδικα Ηθικής και τα Πρότυπα επιδεικνύει συμμόρφωση με όλα τα υποχρεωτικά στοιχεία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Εφαρμογής.

Επιπλέον, τα Πρότυπα αφορούν τους εσωτερικούς ελεγκτές ως άτομα και τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου. Όλοι οι εσωτερικοί ελεγκτές καθίστανται υπεύθυνοι ως προς τη συμμόρφωσή τους με τα Πρότυπα σχετικά με την ατομική αντικειμενικότητα, την επάρκεια γνώσεων, τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια και με τα Πρότυπα σχετικά με την εκτέλεση των επαγγελματικών τους καθηκόντων.

Οι επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνοι, επιπρόσθετα, για τη συνολική συμμόρφωση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου με τα Πρότυπα.

2.6.3 Θέσεις, Πρακτικές Συμβουλές και Πρακτικές Οδηγίες

Οι Θέσεις του Ινστιτούτου (Position Papers) παρέχουν ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών στα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με την κατανόηση σημαντικών ζητημάτων διακυβέρνησης, κινδύνου, ελέγχου και οριοθετούν σχετικούς ρόλους και αρμοδιότητες.

Οι Πρακτικές Συμβουλές (Practice Advisories) παρέχουν, έγκαιρα και περιεκτικά, προσεγγίσεις, μεθοδολογία και εκτιμήσεις στους Εσωτερικούς Ελεγκτές, εφαρμόζοντας τον Κώδικα Δεοντολογίας και τα Πρότυπα. Επιπλέον, προωθούν επαρκείς πρακτικές, χωρίς να παρέχουν λεπτομέρειες για τις διαδικασίες.

Οι Πρακτικές Οδηγίες (Practice Guides) είναι μια άλλη μορφή καθοδήγησης που παρέχεται από το Ινστιτούτο προς τους Εσωτερικούς Ελεγκτές, ενσωματώνοντας τα Πρότυπα στην πράξη. Παρέχουν λεπτομερή καθοδήγηση στη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου και περιλαμβάνουν λεπτομερείς διαδικασίες, εργαλεία, τεχνικές, προγράμματα και βήμα - βήμα προσέγγιση.

2.6.4 Πιστοποίηση – Συνεχής Εκπαίδευση

Η πιστοποίηση (Certification) του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών CIA (Certified Internal Auditor) καθώς και άλλες εξειδικευμένες πιστοποιήσεις όπως CFSA (Certified Financial Services Auditor), CCSA (Certification in Control Self-Assessment), CGAP (Certified Government Auditing Professional) αποτελούν πλήθος αποδεικτικών που απορρέουν από επιτυχή εξέταση σε διεθνές επίπεδο και προϋποθέτουν συγκεκριμένες παραμέτρους, πιστοποιώντας κατά αυτόν τον τρόπο, το επίπεδο των δεξιοτήτων και των γνώσεων των Εσωτερικών Ελεγκτών. Αξίζει να σημειωθεί ότι η συνεχής επαγγελματική εκπαίδευση είναι η απαραίτητη συνθήκη για να λειτουργεί αποδοτικά και αποτελεσματικά ο έλεγχος αλλά και η προϋπόθεση για τη διατήρηση της πιστοποίησης των Πιστοποιημένων Εσωτερικών Ελεγκτών. Στα κριτήρια της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνεται ο βαθμός υιοθέτησης των πολιτικών, η προσήλωση στα Πρότυπα, η άποψη της Επιτροπής Ελέγχου, η τήρηση του προγράμματος ελέγχου, η «ικανοποίηση» των πελατών του ελέγχου, ο αριθμός του Προσωπικού που διαθέτει πιστοποιήσεις, οι ώρες εκπαίδευσης του και τέλος ο αριθμός των προαχθέντων Εσωτερικών Ελεγκτών σε άλλες θέσεις, εντός του Τραπεζικού Ιδρύματος.

2.7 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- 1) <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Greek.pdf>
- 2) <https://www.iaa.org>
- 3) Διαμαντόπουλος Θ, Ταλαρούγκας Ι., (1985), Ελεγκτική, Εκδόσεις Παπαζήση
- 4) Τσακλάγκανος Α. Άγγελος, (2005), Ελεγκτική, Εκδοτικός Οίκος Αδερφών Κυριακίδη Α.Ε
- 5) Φίλος Ι., Εγχειρίδιο Πολιτικών και Διαδικασιών, Εκδόσεις IQ Group, σελ. 18-19

3 Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου στις Τράπεζες

3.1 Αποστολή

Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη δραστηριότητα που παρέχει αντικειμενική διαβεβαίωση και συμβουλές, σχεδιασμένη για να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες της Τράπεζας. Βοηθά, δε, την Τράπεζα να επιτυγχάνει τους στόχους της, μέσω συστηματικής και οργανωμένης προσέγγισης για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος ασκείται από τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία αποτελεί βασικό ελεγκτικό μηχανισμό της Τράπεζας. Αποστολή της είναι ο διαρκής έλεγχος της λειτουργίας των κεντρικών υπηρεσιών και του δικτύου της Τράπεζας, μέσα στα πλαίσια της στρατηγικής της Διοίκησης αυτής, του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου και της ελεγκτικής μεθοδολογίας, με σκοπό την υποστήριξη της Διοίκησης στην εκπλήρωση των στόχων της και τη βελτίωση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας.

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρεται στο ανώτατο διοικητικό επίπεδο της Τράπεζας, ήτοι στη Διοίκηση και την Επιτροπή Ελέγχου. Οι ελεγκτές, με την εντολή που παίρνουν από το Διευθυντή, μπορούν να ελέγχουν όλες τις υπηρεσίες της Τράπεζας και να υποβάλλουν γραπτά ή προφορικά ερωτήματα για την παροχή στοιχείων, πληροφοριών ή διευκρινίσεων από όλους τους υπαλλήλους, ανεξαρτήτως βαθμού και θέσης.

Ο κανονισμός, τέλος, λειτουργίας της Επιτροπής Ελέγχου καθορίζει τόσο τις αρμοδιότητες όσο και τα καθήκοντά της, καθώς και τις σχέσεις της με τον Εσωτερικό Έλεγχο.

3.2 Ρυθμιστικό Πλαίσιο του Τραπεζικού Συστήματος

Η κατάρρευση της εμπιστοσύνης του κοινού στο τραπεζικό σύστημα και στην ορθή λειτουργία των κεφαλαιαγορών έχει οδηγήσει σε μια αρχικά χρηματοπιστωτική κρίση, η οποία επηρεάζει την οικονομική δραστηριότητα.

Το ρυθμιστικό πλαίσιο οφείλει να διευκολύνει την επιχειρηματική δράση μέσα πάντα όμως σε συγκεκριμένα πλαίσια ώστε να μπορεί να παρακολουθεί την ανάληψη των κινδύνων σε κάθε δράση.

Το θεσμικό πλαίσιο θα πρέπει να εποπτεύει την φερεγγυότητα και την ρευστότητα των συμμετεχόντων με έναν προληπτικό θα λέγαμε τρόπο (prudential regulation), την δομή και τις διαδικασίες λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών οργανισμών και των κεφαλαιαγορών (structural regulation), και να συμβάλλει στην προστασία των επενδυτών (investor protection).

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι το ρυθμιστικό πλαίσιο θα πρέπει να βρει την βέλτιστη ισορροπία μεταξύ της λεγόμενης απορρύθμισης (deregulation) και της επαναρύθμισης (re-regulation).

Η πρώτη διαδικασία με την ελαχιστοποίηση των εμποδίων που μειώνουν την αποδοτικότητα των αγορών συμβάλλει στην ενδυνάμωση του ανταγωνισμού.

Ενώ η δεύτερη διαδικασία συμβάλλει στον έλεγχο του συστημικού κινδύνου με την αποφυγή πρακτικών εκ μέρους των συμμετεχόντων που μπορεί να βάλουν σε κίνδυνο το χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Στο τραπεζικό επίπεδο η Κεντρική Τράπεζα διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο και είναι αυτή που εποπτεύει τις εμπορικές και επενδυτικές τράπεζες.

Ενώ σε επίπεδο κεφαλαιαγοράς η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς είναι αυτή που συμβάλλει στην ορθή λειτουργία της κεφαλαιαγοράς. Αποφασίζει για την εισαγωγή και την έξοδο των εταιριών από τη χρηματιστηριακή αγορά και εποπτεύει τις συναλλαγές και την κεφαλαιακή επάρκεια των συμμετεχόντων στο χρηματιστήριο εταιριών.

Η θέσπιση ενός ρυθμιστικού πλαισίου αποσκοπεί κατά κύριο λόγο στην εξάλειψη ανορθόδοξων πρακτικών από τη διοίκηση των χρηματοπιστωτικών οργανισμών με απρόβλεπτες αρνητικές συνέπειες για τις οικονομικές μονάδες αλλά και ολόκληρη την παγκόσμια οικονομία πολλές φορές.

3.3 Όργανα Διοικήσεως του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στην Τράπεζα

Ανεξάρτητα από την οργανωτική διάρθρωση του, κάθε Πιστωτικό Ίδρυμα καλείται να ενσωματώσει συγκεκριμένα όργανα διοικητικής διαχείρισης στο εσωτερικό του, όπως αυτά ορίζονται στο ρυθμιστικό πλαίσιο που θέτει η Τράπεζα της Ελλάδος. Κατωτέρω περιγράφονται αναλυτικά τα εν λόγω όργανα με σαφείς και καθορισμένους ρόλους και αρμοδιότητες.

3.3.1 Διοικητικό συμβούλιο

Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) της Τράπεζας είναι ο θεματοφύλακας των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης. Υποχρέωση και καθήκον όλων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου είναι η διαρκής επιδίωξη ενισχύσεως της οικονομικής αξίας και αποδοτικότητας του Τραπεζικού Ιδρύματος. Οφείλει να διαθέτει, ως σύνολο, επαρκείς γνώσεις και εμπειρία τουλάχιστον για τις σημαντικότερες δραστηριότητες της Τραπεζής, ώστε να έχει τη δυνατότητα άσκησης εποπτείας επί του συνόλου των λειτουργιών είτε άμεσα είτε μέσω των υποχρεωτικών Επιτροπών που θεσμοθετούνται.

Για την αποφυγή περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων, η Τράπεζα της Ελλάδος κρίνει σκόπιμο τα Πιστωτικά Ιδρύματα να υιοθετούν τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές και αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης που αφορούν, κυρίως, το διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, συμπεριλαμβανομένου του διαχωρισμού των αρμοδιοτήτων του Προέδρου από τις εκτελεστικές αρμοδιότητες του Διευθύνοντος Συμβούλου. Η Διοίκηση, το ανώτατο διοικητικό όργανο με εκτελεστικές αρμοδιότητες, ευθύνεται για την υλοποίηση της εγκεκριμένης από το Διοικητικό Συμβούλιο επιχειρησιακής στρατηγικής.

3.3.2 Επιτροπές Διοικητικού Συμβουλίου και Διοικήσεως

Ανάλογα με το μέγεθος της Τραπεζής και την πολυπλοκότητα των εργασιών της, το Διοικητικό Συμβούλιο εκτελεί το έργο του με την συνδρομή των σχετικών Επιτροπών Διοικητικού Συμβουλίου και Διοικήσεως, οι οποίες είναι υπεύθυνες για τις αρμοδιότητες του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Το Διοικητικό Συμβούλιο διατηρεί την τελική ευθύνη για τις εν λόγω αρμοδιότητες, ορίζει τον Πρόεδρο των Επιτροπών από τα μέλη του και καθορίζει τη συχνότητα της περιοδικής εναλλαγής

των μελών τους. Οι σχετικές αποφάσεις καταγράφονται στα πρακτικά του Διοικητικού Συμβουλίου. Υφίστανται συγκεκριμένα κριτήρια – περιορισμοί, που καθιστούν την ίδρυση των κάτωθι Επιτροπών υποχρεωτική.

Ειδικότερα, συστήνεται υποχρεωτικά:

- Επιτροπή Ελέγχου, εφόσον οι Τράπεζες έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά ή διατηρούν θυγατρικές εταιρίες ή υποκαταστήματα στο εξωτερικό ή το ενεργητικό τους υπερβαίνει το ποσό των 100 εκατ. Ευρώ και
- Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων, σε περίπτωση που πληρείται μία από τις ανωτέρω προϋποθέσεις και το ενεργητικό του Πιστωτικού Ιδρύματος υπερβαίνει το ποσό των δέκα δισ. Ευρώ.

Σε περιπτώσεις που δεν πληρούνται οι ως άνω προϋποθέσεις, τα Τραπεζικά Ιδρύματα αποφασίζουν, στα πλαίσια της αποτελεσματικότητας τους, να συστήσουν αντίστοιχα όργανα, με σχετική γνωστοποίηση στην Τράπεζα της Ελλάδος. Ενδεικτικά, αναφέρονται η Εκτελεστική Επιτροπή σε επίπεδο Διοίκησης, η Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων, η Επιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού Παθητικού και η Επιτροπή Αμοιβών.

3.3.3 Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου

Σύμφωνα με την Τράπεζα της Ελλάδος, η αξιολόγηση των συστημάτων, η τήρηση των θεσμοθετημένων εσωτερικών διαδικασιών με τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, η εφαρμογή των κανονιστικών διατάξεων και νομοθετικών ρυθμίσεων και πρωτίστως η αξιολόγηση των συστημάτων διαχείρισης των πάσης φύσεως κινδύνων παρακολουθούνται, ελέγχονται και ενδυναμώνονται από την ανεξάρτητη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου. Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου είναι υπεύθυνη για τον Εσωτερικό Έλεγχο στην Τράπεζα και στις εταιρίες του Ομίλου. Διοικητικά είναι ανεξάρτητη από Μονάδες που έχουν εκτελεστικές αρμοδιότητες και πραγματοποιούν συναλλαγές. Αναφέρεται, για τα θέματα αρμοδιότητάς της, στη Διοίκηση και στο Διοικητικό Συμβούλιο, μέσω της Επιτροπής Ελέγχου, καθορίζοντας τις κατάλληλες προϋποθέσεις που διασφαλίζουν την ανεξαρτησία της.

Ειδικότερα,

- διενεργεί ελέγχους για την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης και των Εταιριών του Ομίλου, σύμφωνα με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο.
- αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της πολιτικής, των διαδικασιών και των ελεγκτικών μηχανισμών που καλύπτουν κάθε δραστηριότητα της Τραπέζης.
- ελέγχει την τήρηση της πολιτικής και των διαδικασιών αποτελεσματικής λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής του Ομίλου.

Όταν συντρέχουν ειδικές περιπτώσεις, κατά τις οποίες υπάρχουν ενδείξεις ότι βλάπτονται τα συμφέροντα του Ομίλου, διενεργούνται ειδικοί έλεγχοι, με σκοπό τη διεξοδική εξέταση του θέματος και την εξακρίβωση της έκτασης της τυχόν ζημίας.

Η Μονάδα ενημερώνει εγγράφως τη Διοίκηση, το Διοικητικό Συμβούλιο (μέσω της Επιτροπής Ελέγχου) και τις αρμόδιες υπηρεσίες του Ομίλου για τις διαπιστώσεις από τους διενεργηθέντες ελέγχους και υποβάλλει προτάσεις για βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών και πρακτικών του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Επιπροσθέτως, παρακολουθείται η αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών (κατασταλτικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί και ασφαλιστικές δικλείδες - controls), στις οποίες προβαίνουν οι ελεγχόμενες Μονάδες, για την αντιμετώπιση των παρατηρήσεων που καταγράφονται στις εκθέσεις ελέγχων (εσωτερικών & εξωτερικών ελεγκτών, Εποπτικών Αρχών, Φορολογικών Αρχών).

Για την επιτυχημένη λειτουργία της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, απαιτείται η λειτουργία της βάσει Κανονισμού, προσαρμόζοντας τις δραστηριότητές της στους επιμέρους κινδύνους (risk based approach). Η αποδοτικότητα των υπηρεσιών της εξετάζεται μέσω συγκεκριμένης διαδικασίας αξιολόγησης ποιότητας (Quality assessment) με συγκεκριμένα και σαφώς ορισμένα κριτήρια, κατ' ελάχιστον κάθε δύο (2) χρόνια ή και συχνότερα, εφόσον οι συνθήκες το επιβάλλουν.

3.3.4 Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης, είναι υπεύθυνη για την συμμόρφωση της Τράπεζας και των εταιριών του Ομίλου με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο που σχετίζεται με την πρόληψη και καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας.

Διοικητικά είναι ανεξάρτητη, διασφαλίζει την αποτροπή της σύγκρουσης συμφερόντων κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων της και έχει τη δυνατότητα απρόσκοπτης πρόσβασης σε όλα τα στοιχεία και πληροφορίες που είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση της αποστολής της.

Συντονίζει το έργο των υπευθύνων κανονιστικής συμμόρφωσης (compliance officers) του Ομίλου. Αναφέρεται, για τα θέματα αρμοδιότητάς της, στη Διοίκηση και υποβάλλει αναφορές, τουλάχιστον ετησίως, για θέματα της αρμοδιότητάς της στο Διοικητικό Συμβούλιο. Υπόκειται στο έλεγχο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου ως προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της.

3.3.5 Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων

Η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων, είναι υπεύθυνη για την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων στην Τράπεζα και στις εταιρίες του Ομίλου. Διοικητικά είναι ανεξάρτητη από Μονάδες με εκτελεστικές αρμοδιότητες ή την πραγματοποίηση των συναλλαγών και αξιοποιεί επαρκώς την ανάλυση των κινδύνων που διενεργούνται.

Ευθύνεται για το σχεδιασμό, εξειδίκευση και υλοποίηση της πολιτικής σε θέματα διαχείρισης κινδύνων και κεφαλαιακής επάρκειας, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις που ορίζει το Διοικητικό Συμβούλιο. Χρησιμοποιεί τις κατάλληλες μεθόδους για τη διαχείριση των κινδύνων που αναλαμβάνει ή στους οποίους μπορεί να εκτεθεί το Πιστωτικό Ίδρυμα, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης υποδειγμάτων (models), καθορίζοντας κριτήρια έγκαιρου εντοπισμού κινδύνων (early warning system) σε ατομικά και συνολικά χαρτοφυλάκια. Διενεργεί ετησίως δοκιμές προσομοίωσης καταστάσεων κρίσης (stress tests) με σενάρια προσαρμοσμένα στη φύση των δραστηριοτήτων του Πιστωτικού Ιδρύματος ή/και κατόπιν οδηγιών της Τράπεζας της Ελλάδος. Αναφέρεται, για τα θέματα αρμοδιότητάς της, στη Διοίκηση και στο Διοικητικό Συμβούλιο, μέσω της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων και υπόκειται στον έλεγχο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.

3.4 Η θέση της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου στην Τράπεζα

Σε ποιο οργανωτικό επίπεδο θα πρέπει να βρίσκεται το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου, εξαρτάται, κυρίως, από το οργανωτικό πλαίσιο του πιστωτικού οργανισμού,

που είναι συνάρτηση του μεγέθους του. Έτσι, καθώς σε κάθε σχεδόν τράπεζα προβλέπονται θέσεις επιπέδου διευθύνσεων ή γενικών διευθύνσεων, για την κάλυψη των αντίστοιχων αναγκών, ανάλογη θέση, επιπέδου διεύθυνσης, θα πρέπει να προβλέπεται και για τον εσωτερικό έλεγχο.

Αυτό επιβάλλεται για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος. Όσο πιο ψηλά, δε, στην ιεραρχία βρίσκεται το συγκεκριμένο τμήμα, τόσο μεγαλύτερη οντότητα και κύρος έχει. Η ένταξή του στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα του παρέχει τη δυνατότητα να προσφέρει ανάλογες υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, να στέκεται στο ύψος των περιστάσεων, να είναι υπολογίσιμος από τις ελεγχόμενες μονάδες αλλά και περισσότερο χρήσιμος στην εφαρμογή των στρατηγικών και πολιτικών της τράπεζας. Η ένταξή του σε υψηλό επίπεδο τον καθιστά, επίσης, περισσότερο αποδεκτό ως συμβουλευτικό όργανο, ενώ παράλληλα του παρέχει και μεγαλύτερη υποστήριξη από τη διοίκηση.

Για τους λόγους αυτούς, και όχι μόνο, πρέπει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου, για την απρόσκοπτη λειτουργία του, να κατέχει μια θέση ισάξια των υψηλόβαθμων διευθύνσεων στην επιχείρηση. Ο βαθμός, δε, της εξουσίας του προσδιορίζεται, θεωρητικά και πρακτικά, από τη θέση που κατέχει μέσα στον οργανισμό.

3.5 Οργάνωση και Διοίκηση της Διεύθυνσης

Η γενικότερη οργάνωση, όπως και η στελέχωση του τμήματος, εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τη διοίκηση της τράπεζας. Αντίθετα, την εσωτερική οργάνωση και τη διοίκηση του τμήματος έχει ο διευθυντής ελέγχου. Αυτός είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη του κανονισμού λειτουργίας, για την κατάρτιση και την υποβολή του ετήσιου προγράμματος δράσης προς τη Διοίκηση και το συντονισμό υλοποίησής του. Μεριμνά για την εκπαίδευση και την αξιολόγηση των στελεχών, την οργάνωση του αρχείου, την ανάπτυξη προγραμμάτων και για την ανάθεση εργασιών στους ελεγκτές, ανάλογα των αντικειμένων και το υπόβαθρο των γνώσεων αυτών. Εποπτεύει το ελεγκτικό έργο από το αρχικό μέχρι το τελικό στάδιο, ενώ παράλληλα μεριμνά για τη δημιουργία κλίματος καλής συνεργασίας με τις άλλες διευθύνσεις, για την καλύτερη λειτουργία του τμήματος. Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου είναι, λοιπόν, υπεύθυνος για τη σωστή διοίκηση της υπηρεσίας, αποσκοπώντας στα παρακάτω:

- Η εργασία ελέγχου να εκπληρώνει τους γενικούς σκοπούς και τις ευθύνες που εγκρίθηκαν από την Ανώτατη Διοίκηση και έγιναν αποδεκτές από το Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας,
- Οι πόροι του τμήματος εσωτερικού ελέγχου να χρησιμοποιούνται αποδοτικά και αποτελεσματικά, ενώ ταυτόχρονα,
- Η εργασία του ελέγχου να συμμορφώνεται στα καθιερωμένα πρότυπα επαγγελματικής εφαρμογής αυτού.

Έχει, ωστόσο, και την αρμοδιότητα να καθιερώνει νέα συμβατά πρότυπα και διαδικασίες, που να διασφαλίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών του τμήματος, καθώς και να παρέχει γραπτές διαδικασίες για την καθοδήγηση των στελεχών αυτού.

Επίσης, να συνεργάζεται και, όπου και όταν απαιτείται, να συντονίζει τις εργασίες των εξωτερικών συνεργατών, να διενεργεί τακτικές αξιολογήσεις στο έργο τους και να ενημερώνει τη Διοίκηση για την πρόοδο των εργασιών τους.

Τέλος, ευθύνη του επικεφαλής της διεύθυνσης είναι να μεριμνά για τη συζήτηση των πορισμάτων με τη Διοίκηση και με τους επικεφαλής των εμπλεκόμενων τμημάτων, την παρακολούθηση εφαρμογής των αποφάσεων που προκύπτουν από τις συζητήσεις αυτές και τη σχετική ενημέρωση της Διοίκησης για την υλοποίησή τους.

3.6 Κύρια καθήκοντα Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου

Όλες οι δραστηριότητες, λειτουργίες και διαδικασίες της Τράπεζας, υπόκεινται σε ελέγχους από τη Διεύθυνση Εσωτερικής επιθεώρησης.

Τα κύρια καθήκοντα της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου είναι:

- 1) Ο τακτικός έλεγχος της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.) της Τράπεζας και η διαρκής και έγκυρη ενημέρωση της Διοίκησής της και της Επιτροπής Ελέγχου για την κατάσταση και την πορεία των ελεγκτικών διαδικασιών, ιδιαίτερα σε ότι αφορά την ορθή και συνεπή εφαρμογή της πολιτικής και των διαδικασιών που έχει θεσμοθετήσει το Δ.Σ. και η Διοίκηση της Τράπεζας.
- 2) Η διενέργεια γενικών ή δειγματοληπτικών κατασταλτικών ελέγχων σε όλες τις λειτουργίες και τις συναλλαγές της Τράπεζας, τόσο αυτές που διενεργούνται στις κεντρικές υπηρεσίες όσο και στο δίκτυο αυτής. Και αυτό για να διαπιστωθεί η πιστή εφαρμογή των πάσης φύσεως κανονισμών, διαδικασιών λειτουργίας και προληπτικών

ελεγκτικών μηχανισμών που έχουν θεσπιστεί για κάθε κατηγορία συναλλαγών, καθώς και η συμμόρφωση των υπηρεσιών της Τράπεζας με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία της.

3) Η αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που έχουν καθιερωθεί για τον έλεγχο και τη διαχείριση των διαφόρων τραπεζικών κινδύνων και η εκτίμηση της πιθανής ζημιάς της Τράπεζας από τους κινδύνους που έχει αναλάβει και ειδικότερα σε σχέση με τον πιστωτικό κίνδυνο.

4) Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του λογιστικού συστήματος και του συστήματος πληροφορικής της Τράπεζας, η συστηματική παρακολούθηση της ορθής εφαρμογής του λογιστικού σχεδίου και των κανόνων συγκέντρωσης, επεξεργασίας, διαχείρισης και ασφαλούς φύλαξης στοιχείων και πληροφοριών και η επαλήθευση της εγκυρότητας των λογιστικοποιούμενων στοιχείων και των παραγόμενων καταστάσεων.

5) Η διενέργεια ειδικών ερευνών, όπου απαιτείται.

3.7 Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου

Το παρόν πλαίσιο αρχών, που καθορίζει τις δραστηριότητες και τη λειτουργία της Διεύθυνσης Εσωτερικής Επιθεώρησης της Τράπεζας, συμμορφώνεται με τα διεθνώς παραδεδεγμένα επαγγελματικά πρότυπα και τον κώδικα δεοντολογίας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors - IIA). Τα ίδια πρότυπα, καθώς και ο αντίστοιχος κώδικας δεοντολογίας, έχουν υιοθετηθεί και στο σχετικό Εγχειρίδιο της IAG για την Εσωτερική Επιθεώρηση (IAG Audit Manual).

Η Διεύθυνση Εσωτερικής Επιθεώρησης:

- Καταρτίζει το πρόγραμμα επιθεωρήσεων εφαρμόζοντας μια μεθοδολογία που βασίζεται στους κινδύνους. Το πρόγραμμα επιθεωρήσεων υποβάλλεται στην Επιτροπή Ελέγχου για τη σύμφωνη γνώμη της και την εν συνεχεία εισαγωγή του για έγκριση από το Γενικό Συμβούλιο της Τράπεζας.
- Εφαρμόζει το εγκεκριμένο πρόγραμμα ετήσιων επιθεωρήσεων, το οποίο μπορεί να τροποποιηθεί μόνο εφόσον προκύψουν ιδιαίτερα σοβαροί λόγοι.
- Διεξάγει έρευνες ή ειδικούς ελέγχους που ανατίθενται από το Γενικό Συμβούλιο της Τράπεζας, τον Διοικητή ή την Επιτροπή Ελέγχου.

- Διαβιβάζει τα αποτελέσματα των έργων επιθεώρησης, των συμβουλευτικών υπηρεσιών και των ειδικών ερευνών, στην Επιτροπή Ελέγχου, στη Διοίκηση και στις αρμόδιες κατά περίπτωση υπηρεσιακές μονάδες της Τράπεζας
- Υποβάλλει ανά τετράμηνο έκθεση στην Επιτροπή Ελέγχου σχετικά με την υλοποίηση του ετήσιου προγράμματος επιθεώρησης και τις άλλες συναφείς δραστηριότητες.
- Παρακολουθεί και αξιολογεί το βαθμό εφαρμογής των συστάσεων των επιθεωρήσεων και υποβάλλει σχετικές εκθέσεις στην Επιτροπή Ελέγχου.
- Συντονίζει τη συνεργασία της Τράπεζας με τους εξωτερικούς ελεγκτές.
- Σχεδιάζει, αναπτύσσει και εφαρμόζει μηχανισμούς για την πρόληψη, αποτροπή και καταστολή περιπτώσεων απάτης.
- Παρέχει συμβουλές επί της ορθής διακυβέρνησης και της καταπολέμησης της απάτης, της διαφθοράς και λοιπών παράνομων δραστηριοτήτων. Παρέχει επίσης συμβουλευτικές υπηρεσίες, οι οποίες ζητούνται από την Επιτροπή Ελέγχου, τον Διοικητή, ή το Γενικό Συμβούλιο της Τράπεζας, πάντοτε όμως μέσα στο πλαίσιο των αρχών της ανεξαρτησίας και της αντικειμενικότητας.

3.8 Κανονισμός λειτουργίας της Διεύθυνσης

Ο διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να καθιερώνει προγράμματα τόσο εφαρμογής των ευθυνών του τμήματός του όσο και, κατ' αρχήν, απρόσκοπτης λειτουργίας αυτού μέσα στον επιχειρησιακό χώρο της τράπεζας. Απαιτούνται, ωστόσο, πρωτίστως, η ανάλογη αποδοχή, υποστήριξη και ανεξαρτησία, τα οποία εξασφαλίζονται από τη γενικότερη πολιτική άσκησης διοίκησης του οργανισμού και πρέπει να αποτυπώνονται στον Κανονισμό Λειτουργίας της Διεύθυνσης.

Ο Κανονισμός αυτός, μεταξύ των άλλων, για να τύχει της αποδοχής όλων, να είναι εφαρμόσιμος και να μην επιδέχεται αμφισβητήσεις, πρέπει να προσδιορίζει με σαφήνεια το σκοπό του τμήματος, καθώς και τα καθήκοντά του.

Επίσης, θα πρέπει να προσδιορίζει την πολιτική της τράπεζας για τον εσωτερικό έλεγχο, το πλαίσιο των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου, το οργανόγραμμα και τη θέση του τμήματος μέσα στον οργανισμό αλλά και την εποπτεία του. Επιπλέον, είναι αναγκαίο να περιγράφει τις αρμοδιότητες, τις υποχρεώσεις, το σκοπό, τις επιδιώξεις και τις ευθύνες της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, όπως και τον

τρόπο στελέχωσης, την περιγραφή των καθηκόντων των στελεχών, καθώς και τις διαδικασίες της λειτουργίας της. Όλα αυτά θα πρέπει να περιγράφονται και να συντάσσονται με όσο το δυνατόν πιο σύντομο, απλό και λιτό τρόπο.

Στον Κανονισμό Λειτουργίας τονίζεται, ιδιαίτερος, η διαφύλαξη του κύρους των ελεγκτών από τυχόν αστική ή ποινική δίωξη σε βάρος τους από τους ελεγχόμενους, για πράξεις που ανάγονται στα πλαίσια λειτουργίας του τμήματος. Ανάλογη αναφορά γίνεται και στους κανόνες λειτουργίας του τμήματος, έτσι όπως αυτοί απορρέουν από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς.

Επίσης, λόγος γίνεται για τη διαδικασία ελέγχου, από την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου, την έγκρισή του από τη διοίκηση, τη διαδικασία διενέργειας των ελέγχων και την ενημέρωση του ελεγχόμενου τμήματος για τα ευρήματα, έως την υποβολή του πορίσματος στη Διοίκηση - Επιτροπή Ελέγχου, τους συμμετέχοντες στη συζήτηση της έκθεσης, την παρακολούθηση της υλοποίησης των αποφάσεων που απορρέουν από τη συζήτηση του πορίσματος και τη σχετική ενημέρωση της Διοίκησης για την εφαρμογή αυτών.

Παράλληλα, στον Κανονισμό αποτυπώνεται ο κώδικας δεοντολογίας των εσωτερικών ελεγκτών, καθώς και ο τρόπος επικοινωνίας αυτών, εντός και εκτός τράπεζας, στα πλαίσια των ελεγκτικών δραστηριοτήτων.

Πρέπει, δε, να αποσαφηνίζεται ότι ο έλεγχος δεν καταγράφει και δεν εκδίδει διαδικασίες, όπως επίσης οδηγίες, διατάξεις και εντολές. Επιπλέον, πρέπει να επισημαίνεται ότι οι ελεγκτές δεν έχουν δικαιοδοσία ή ευθύνη για τις δραστηριότητες που ελέγχουν, αν κάτι δε λειτουργεί σωστά. Παράλληλα, στον Κανονισμό πρέπει να γίνεται ρητή αναφορά για τη συμμετοχή του διευθυντή του τμήματος στις συνεδριάσεις των συμβουλίων της διεύθυνσης, για την πλήρη πρόσβαση των ελεγκτών σε αρχεία προσωπικού, περιουσιακών στοιχείων, καθώς και σε κάθε στοιχείο που χρήζει ελεγκτικής διερεύνησης.

Τέλος, ο Κανονισμός πρέπει να είναι εγκεκριμένος από τη Διοίκηση και ενσωματωμένος στο γενικότερο οργανωτικό πλαίσιο της Τράπεζας, ώστε να τυγχάνει γενικότερης αποδοχής και εφαρμογής μέσα σε αυτήν.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η ανεξαρτησία της, η Διεύθυνση Εσωτερικής Επιθεώρησης λειτουργεί υπό την επίβλεψη και παρακολούθηση της Επιτροπής Ελέγχου της Τράπεζας, στην οποία και υποβάλλει τις εκθέσεις της. Η Διεύθυνση Εσωτερικής Επιθεώρησης και οι εσωτερικοί επιθεωρητές μεμονωμένα, δεν έχουν καμία άμεση ευθύνη επί των λειτουργιών ή των δραστηριοτήτων που αποτελούν

αντικείμενα επιθεώρησης, για να αποφεύγονται πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Σε περίπτωση που θιγεί η ανεξαρτησία ή η αντικειμενικότητα της Διεύθυνσης Εσωτερικής Επιθεώρησης ή μεμονωμένων εσωτερικών επιθεωρητών, θα πρέπει να ενημερώνεται σχετικά η Επιτροπή Ελέγχου της Τράπεζας.

Επίσης, σε περίπτωση εγνωσμένης σύγκρουσης συμφερόντων, η συνέχιση του ελέγχου θα γίνεται με ευθύνη και έγκριση της Επιτροπής Ελέγχου.

Η Διεύθυνση Εσωτερικής Επιθεώρησης ασκεί τα καθήκοντά της με επαγγελματική επάρκεια και τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια και εξασφαλίζει ότι διαθέτει και διατηρεί συλλογικά τις απαραίτητες ικανότητες και γνώσεις για την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων της.

Σε περίπτωση που δεν διαθέτει το απαραίτητο προσωπικό για την άσκηση ιδιαίτερα εξειδικευμένου έργου, μπορεί να ζητήσει από την Επιτροπή Ελέγχου την συνδρομή εξειδικευμένου συνεργάτη.

Η συνεχής επαγγελματική επιμόρφωση αποτελεί ουσιαστική προϋπόθεση για τη διατήρηση της επάρκειας των γνώσεων των επιθεωρητών.

3.9 Προγραμματισμός εφαρμογής των ευθυνών του τμήματος

Τα προγράμματα εφαρμογής των ευθυνών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, τα οποία θέτει ο διευθυντής του τμήματος, πρέπει να είναι σύμφωνα με το καταστατικό του τμήματος και με τις επιδιώξεις του οργανισμού. Με αυτά, εξάλλου, καθιερώνονται οι επιδιώξεις της διεύθυνσης, τα προγράμματα εργασίας της, τα σχέδια της στελέχωσης και των οικονομικών προϋπολογισμών της, όπως και οι δραστηριότητές της.

Οι επιδιώξεις του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να μπορούν να πραγματοποιούνται μέσα στα συγκεκριμένα λειτουργικά προγράμματα και προϋπολογισμούς και πρέπει να είναι μετρήσιμες στη μεγαλύτερη δυνατή έκταση.

Επίσης, πρέπει να συνοδεύονται από συγκεκριμένα κριτήρια μέτρησης και καθορισμένες ημερομηνίες επίτευξης του κάθε στόχου. Από την άλλη πλευρά, τα προγράμματα της εργασίας ελέγχου πρέπει να συμπεριλαμβάνουν τόσο το ποιες δραστηριότητες πρέπει να ελέγχονται, όσο και το πότε αυτές θα ελέγχονται, αλλά και

τον εκτιμώμενο χρόνο που απαιτείται. Στην καθιέρωση, δε, των προτεραιοτήτων στα προγράμματα της εργασίας ελέγχου πρέπει να λαμβάνονται υπόψη:

- (α) η ημερομηνία και τα αποτελέσματα του τελευταίου ελέγχου,
- (β) η χρηματοοικονομική έκθεση σε κίνδυνο,
- (γ) η δυνητική ζημιά και ο αντίστοιχος κίνδυνος,
- (δ) τα αιτήματα της Διοίκησης,
- (ε) οι μείζονες μεταβολές σε λειτουργίες, προγράμματα και συστήματα,
- (στ) οι ευκαιρίες για επίτευξη λειτουργικών πλεονεκτημάτων, όπως και
- (ζ) οι μεταβολές τόσο στα στελέχη του ελέγχου όσο και στις δυνατότητες αυτών.

Σχετικά με τα παραπάνω, η εκτίμηση του κινδύνου είναι μια διαδικασία κρίσιμη για την παρουσίαση αποτελεσματικών προγραμμάτων εργασίας ελέγχου, από τη στιγμή που η σχετική διαδικασία περιλαμβάνει εκτός της αναγνώρισης των ελεγκτέων δραστηριοτήτων και την αναγνώριση συναφών παραγόντων κινδύνου, όπως και εκτίμηση της σχετικής τους σοβαρότητας. Ως παράγοντες κινδύνου θέτονται τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για την αναγνώριση της σχετικής σπουδαιότητας και πιθανότητας να συμβούν προϋποθέσεις και/ή γεγονότα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν δυσμενώς τον οργανισμό. Ο αριθμός των κριτηρίων αυτών πρέπει να είναι περιορισμένος, αλλά ικανοποιητικός έτσι ώστε να προσφέρει στο διευθυντή εσωτερικού ελέγχου την πεποίθηση ότι η εκτίμηση του κινδύνου είναι πλήρης.

Τέτοιοι παράγοντες μπορεί, λοιπόν, να περιλαμβάνουν:

- το ηθικό κλίμα και την πίεση στη Διοίκηση για εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών,
- την ικανότητα, επάρκεια και ακεραιότητα του προσωπικού,
- τις χρηματοοικονομικές, οικονομικές αλλά και ανταγωνιστικές συνθήκες,
- τον αντίκτυπο σε πελάτες, προμηθευτές και κυβερνητικούς κανονισμούς,
- την ημερομηνία και τα αποτελέσματα προηγούμενων ελέγχων
- τις διορθωτικές ενέργειες που έλαβαν χώρα,
- τις γενικότερες οργανωτικές, λειτουργικές, τεχνολογικές ή οικονομικές μεταβολές.

Η εκτίμηση του κινδύνου είναι μια συστηματική διαδικασία εκτίμησης και ενοποίησης επαγγελματικών κρίσεων σχετικά με πιθανές δυσμενείς συνθήκες και/ή γεγονότα. Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου έχει τη δικαιοδοσία να σταθμίζει τους παράγοντες κινδύνου ώστε να εκφράζει τη σχετική τους σπουδαιότητα. Η στάθμιση

αυτή των παραπάνω παραγόντων απεικονίζει την κρίση του, όσον αφορά το σχετικό αντίκτυπο που μπορεί να έχουν αυτοί στην επιλογή μιας δραστηριότητας για έλεγχο. Σημειώνεται ότι η διαδικασία εκτίμησης του κινδύνου πρέπει να προσφέρει ένα μέσον οργάνωσης και ενοποίησης των επαγγελματικών κρίσεων για την ανάπτυξη του προγράμματος της εργασίας ελέγχου. Έτσι, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει γενικότερα να καθορίζει υψηλότερες προτεραιότητες ελέγχου στις δραστηριότητες με τους υψηλότερους κινδύνους. Ενσωματώνοντας, μάλιστα, πληροφορίες από διάφορες πηγές, μπορεί να βοηθηθεί σημαντικά στη διαδικασία εκτίμησης του εκάστοτε κινδύνου. Τέλος, η διαδικασία εκτίμησης του κινδύνου πρέπει να είναι τακτική (ετησίως τουλάχιστον). Πρέπει, ωστόσο, να διενεργείται και περιοδική εκτίμηση του αποτελέσματος που έχουν οι οποιοσδήποτε σημαντικές αλλαγές έχουν συμβεί αφότου προετοιμάστηκε το πρόγραμμα της εργασίας ελέγχου στον κατάλογο των ελεγκτέων δραστηριοτήτων ή των σχετικών παραγόντων κινδύνου. Τέτοια εκτίμηση βοηθά το διευθυντή εσωτερικού ελέγχου στην πραγματοποίηση των κατάλληλων προσαρμογών στις προτεραιότητες του ελέγχου και στο πρόγραμμα της εργασίας, ειδικά σε περιόδους ευμετάβλητων συνθηκών.

3.10 Πολιτικές και διαδικασίες στη Διεύθυνση

Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρέχει γραπτές πολιτικές και διαδικασίες για την καθοδήγηση των στελεχών του ελέγχου. Το είδος και το περιεχόμενο αυτών πρέπει να είναι ανάλογα με το μέγεθος και τη δομή του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και την περιπλοκή της εργασίας του. Τα επίσημα διοικητικά και τεχνικά εγχειρίδια ελέγχου μπορεί να μην είναι απαραίτητα στις υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου όλων των τραπεζών. Άλλωστε, μια υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου σε μία μικρή τράπεζα (είτε σε στελεχιακό δυναμικό είτε σε επίπεδο μεγέθους και αριθμών καταστημάτων) μπορεί να διοικείται ανεπίσημα, τα δε στελέχη του ελέγχου της μπορεί να διοικούνται και να ελέγχονται μέσω της καθημερινής στενής επίβλεψης αλλά και μέσω γραπτών υπομνημάτων. Ωστόσο, σε μία διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου μεγάλου πιστωτικού ιδρύματος, οι περισσότερες επίσημες και εκτεταμένες πολιτικές και διαδικασίες είναι αναγκαίες για

την καθοδήγηση των στελεχών στη σταθερή συμμόρφωση με τα πρότυπα εργασιακής απόδοσης της υπηρεσίας.

3.11 Ο χώρος εργασίας της Διεύθυνσης

Ο χώρος εργασίας της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου στις τράπεζες, αλλά και γενικότερα στις επιχειρήσεις, και η οργάνωση αυτής είναι καθοριστικής σημασίας για την απόδοση των ελεγκτών. Ο εσωτερικός έλεγχος, ως προέκταση της Διοίκησης και της φύσης του αντικειμένου, θα πρέπει να στεγάζεται πλησίον της Διοίκησης, λόγω της άμεσης συνεργασίας, για την εξασφάλιση ήρεμου περιβάλλοντος και προς αποφυγή πολλών δοσοληψιών, όσο γίνεται, με τους ελεγχόμενους.

Από την άλλη πλευρά, ο υλικός εξοπλισμός πρέπει να περιλαμβάνει απαραίτητα ηλεκτρονικό υπολογιστή για κάθε ελεγκτή, γραφική ύλη και μια ευπρεπή επίπλωση. Όλα αυτά συμβάλλουν στο να δείχνει ο χώρος κάποια επαγγελματική αυστηρότητα, σε σχέση με τα άλλα τμήματα, για να μπορεί αφενός μεν να στέκεται ως τμήμα αλλά και αφ' ετέρου για να μην του ασκείται κριτική για τις οργανωτικές του αδυναμίες.

3.12 Οι σχέσεις με τους εξωτερικούς ελεγκτές

Σε αυτή την ενότητα είναι σημαντικό πρωτίστως να σημειωθεί η σημαντική προσπάθεια που οφείλει να ασκεί ο διευθυντής του τμήματος για το συντονισμό του εσωτερικού με τον εξωτερικό έλεγχο που ασκείται στις τράπεζες.

Η εργασία εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι συντονισμένη για την εξασφάλιση της επαρκούς κάλυψης του ελέγχου και την ελαχιστοποίηση, αν όχι αποφυγή, διπλών προσπαθειών. Έχοντας αναφερθεί στο πλαίσιο της εργασίας του εσωτερικού ελέγχου, το οποίο περικλείει τόσο οικονομικούς όσο και λειτουργικούς σκοπούς και δραστηριότητες, η αντίστοιχη συνηθισμένη εξέταση των εξωτερικών ελεγκτών σκοπεύει στην απόκτηση ενός ικανοποιητικού αποδεικτικού υλικού για την υποστήριξη της άποψης σχετικά με τη συνολική αμεροληψία των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων. Το πλαίσιο εργασίας των εξωτερικών ελεγκτών προσδιορίζεται από τα αντίστοιχα επαγγελματικά τους πρότυπα και είναι αυτοί οι υπεύθυνοι για τη γνωμοδότηση όσον αφορά την επάρκεια των διαδικασιών που επιτελούνται και τα αποδεικτικά στοιχεία που αποκτώνται, καθώς και για τη

διαμόρφωση της άποψής τους σχετικά με τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις. Κατά το συντονισμό της εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών της τράπεζας με εκείνη των εξωτερικών της ελεγκτών, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διασφαλίζει ότι η εργασία που θα εκτελείται από τους εσωτερικούς ελεγκτές δεν επαναλαμβάνει την εργασία των εξωτερικών ελεγκτών, την οποία, άλλωστε, μπορεί να χρησιμοποιεί ως βάση. Στο βαθμό, μάλιστα, που το επιτρέπουν οι επαγγελματικές και οργανωτικές τους ευθύνες από την υποχρέωση της υποβολής της τελικής έκθεσης, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να ενεργούν με τρόπο που να λαμβάνει υπόψη το μέγιστο συντονισμό και την αποδοτικότητα του ελέγχου τους.

Επιπλέον, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διενεργεί τακτικές αξιολογήσεις του συντονισμού μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, αξιολογήσεις που μπορεί να περιλαμβάνουν επίσης εκτιμήσεις συνολικής αποδοτικότητας εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένου και του συνολικού κόστους του ελέγχου.

Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να ανακοινώνει τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων του προαναφερθέντος συντονισμού στη Διοίκηση της τράπεζας, ενώ μπορεί να απαιτείται, από τα επαγγελματικά πρότυπα των εξωτερικών ελεγκτών, η εξασφάλιση της ανακοίνωσης συγκεκριμένων ζητημάτων στη Διοίκηση από τους ίδιους. Τέτοια ζητήματα μπορεί να αφορούν σημαντικές αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, σφάλματα και παρατυπίες, παράνομες πράξεις, απόψεις της διοίκησης και λογιστικές εκτιμήσεις, σημαντικές διευθετήσεις του ελέγχου, δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν κατά την επιτέλεση του ελέγχου κλπ.

Επανερχόμενοι στο συντονισμό των προσπαθειών του ελέγχου, αυτός εμπεριέχει κατ' αρχήν τις απαραίτητες περιοδικές συναντήσεις για συζήτηση ζητημάτων αμοιβαίου ενδιαφέροντος. Οι προγραμματισμένες δραστηριότητες του ελέγχου τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών ελεγκτών πρέπει να συζητούνται, σε προγραμματισμένες συναντήσεις, ώστε να διασφαλίζεται ο συντονισμός της κάλυψης του ελέγχου αλλά και η αποδοτική και έγκαιρη ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων αυτών και να προσδιορίζεται το κατά πόσο οι διαπιστώσεις από τη μέχρι τότε εκτελεσθείσα εργασία απαιτούν προσαρμογή του πλαισίου της προγραμματισμένης εργασίας. Από την άλλη πλευρά, η άμεση, απεριόριστη και άνετη πρόσβαση στα μεταξύ των δύο μερών, σχετικά με τον έλεγχο, προγράμματα και επίσημα έγγραφα είναι πολύτιμη, ιδιαίτερα προκειμένου να ικανοποιούνται οι εσωτερικοί ελεγκτές για την ορθότητα του σκοπού του ελέγχου τους. Τέτοια πρόσβαση συνοδεύεται από την

ευθύνη των εσωτερικών ελεγκτών της τράπεζας για τήρηση της εμπιστευτικότητας των συγκεκριμένων προγραμμάτων και επίσημων εγγράφων. Παρομοίως, πρέπει να παραχωρείται πρόσβαση στα προγράμματα και τα επίσημα έγγραφα των εσωτερικών ελεγκτών, προκειμένου να ικανοποιούνται οι εξωτερικοί ελεγκτές για την αντίστοιχη ορθότητα του σκοπού του εξωτερικού ελέγχου.

Επιπλέον, οι εκθέσεις του εσωτερικού ελέγχου, οι αντιδράσεις της διοίκησης του ιδρύματος στις συγκεκριμένες εκθέσεις αλλά και οι επακόλουθοι επανέλεγχοι συνεχούς παρακολούθησης του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι στη συνεχή διάθεση των εξωτερικών ελεγκτών, καθώς δύνανται να τους βοηθήσουν να προσδιορίζουν και να προσαρμόζουν καταλλήλως το πλαίσιο εργασίας τους. Βέβαια, και οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν πρόσβαση στις επιστολές μεταξύ της Διοίκησης και των εξωτερικών ελεγκτών, καθώς ζητήματα που συζητούνται σε επιστολές της Διοίκησης τους βοηθούν στον προγραμματισμό των τομέων στους οποίους θα πρέπει να δώσουν έμφαση σε μελλοντική τους εργασία. Μετά τον επανέλεγχο των επιστολών της Διοίκησης και την έναρξη οποιασδήποτε τυχόν απαραίτητης διορθωτικής ενέργειας από τα μέλη αυτής, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εξασφαλίζει ότι έχει επιτελεσθεί σωστά τόσο η συνεχής παρακολούθηση όσο και η διορθωτική αυτή ενέργεια.

Τέλος, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι τεχνικές, οι μέθοδοι και η ορολογία των εξωτερικών ελεγκτών είναι επαρκώς κατανοητές από τα στελέχη του τμήματός του. Έτσι, θα μπορέσει να επιτύχει πιο άνετα τον προαναφερόμενο συντονισμό, να αξιολογήσει αξιόπιστα την εργασία των εξωτερικών ελεγκτών αλλά και να εξασφαλίσει ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές, που πρόκειται να επιτελέσουν εργασία για εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών των εξωτερικών ελεγκτών, μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά με αυτούς. Πρέπει, ταυτόχρονα, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου να παρέχει ικανοποιητικές πληροφορίες έτσι ώστε να κατανοούν οι εξωτερικοί ελεγκτές τις τεχνικές, τις μεθόδους και την ορολογία των εσωτερικών, για να προωθείται παράλληλα και η εμπιστοσύνη από τους εξωτερικούς ελεγκτές σε εργασία που επιτελέστηκε με χρήση των τεχνικών, των μεθόδων και της ορολογίας της αρμόδιας διεύθυνσης της Τράπεζας. Μάλιστα, η χρήση παρόμοιων τεχνικών, μεθόδων και ορολογιών, για τον αποτελεσματικότερο συντονισμό της εργασίας τους αλλά και για μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στη συνεργασία τους, μπορεί να αποβεί περισσότερο αποδοτική τόσο για τους εσωτερικούς όσο και για τους εξωτερικούς ελεγκτές της τράπεζας.

3.13 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Church, B.K., J.J. McMillan and A. Schneider, “Factors Affecting Internal Auditors’ Consideration of Fraudulent Financial Reporting During Analytical Procedures”, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*.
2. O’ Regan, David, *Auditing International Entities: A Practical Guide to Risk, Objectives, and Reporting*, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.
3. Ratliff, R.L. and K.F. Reding, *Introduction to Auditing: Logic, Principles, and Techniques*, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.
4. Basle Committee on Banking Supervision, *Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations*.
5. Παναγιωτίδης Χ., *Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου*, Εκδόσεις Ν.Σάκκουλα.
6. PricewaterhouseCoopers, “The Changing Role of Internal Audit”.
7. Αισιόπουλος Κ., *Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου στο Διαχειριστικό και Λογιστικό Τομέα των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παπαζήση.
8. Παπαστάθης Παντελής, *Εγχειρίδιο Προγραμμάτων Εσωτερικού Ελέγχου*.
9. Πρωτοψάλτης Ν., *Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων*, Έκδοση ΣΟΛ ΑΕ.
10. Παπαστάθης Παντελής, «Εσωτερικός Έλεγχος», *Οικονομικά Χρονικά*, τ.131.
11. Hubbard, Larry D., “Audit Planning”, *Internal Auditor*.

4 Τα στάδια εργασίας του Εσωτερικού Ελέγχου στις Τράπεζες

4.1 Εκτίμηση Ελεγκτικών Αναγκών

Πρόκειται για την εκτίμηση του συνόλου των ελεγκτικών αναγκών, βάσει των υφιστάμενων συστημάτων και της συνεκτίμησης των κινδύνων και των αναγκών της Τράπεζας. Σκοπός της διενέργειας της εκτίμησης αυτής είναι η ορθή ιεράρχηση του ελεγκτικού έργου και η σύνταξη της μετέπειτα σχετικής έκθεσης. Η μελέτη για την εκτίμηση των ελεγκτικών αναγκών αναθεωρείται ή επαναλαμβάνεται από μηδενική βάση, ανάλογα με τις αλλαγές στα συστήματα και τις διαδικασίες που επιβάλλονται από τη Διοίκηση της Τράπεζας. Η συχνότητα, δε, της αναθεώρησης αυτής, σε ένα σταθερό, από πλευράς μεταβολών στις λειτουργίες του, περιβάλλον, δεν πρέπει να υπερβαίνει την τριετία.

Η έκταση και η ένταση του ελέγχου προσδιορίζεται από την επιχειρησιακή αρχή συσχέτισης του κόστους με την ωφέλεια (cost – benefit analysis). Αυτό σημαίνει ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι αυτοσκοπός, αλλά οφείλει να δικαιολογεί την ύπαρξή του, συνεισφέροντας στη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης. Για να συμβεί αυτό, το κόστος του εσωτερικού ελέγχου δεν πρέπει να υπερβαίνει τις ωφέλειες που θα προκύψουν από τον έλεγχο. Για παράδειγμα, εάν διαπιστωθεί ότι γίνονται λανθασμένες καταχωρήσεις π.χ. αποδείξεων παροχής υπηρεσιών δικηγόρων και συμβολαιογράφων της τάξεως των 400 ευρώ ανά μήνα, είναι προτιμότερο, όσο και αν φαίνεται παράδοξο, να αφεθεί η κατάσταση ως έχει εάν το κόστος επίβλεψης είναι 700 ευρώ το μήνα.

4.2 Κατάρτιση Ελεγκτικού Χρονοδιαγράμματος

Παράλληλα με την εκτίμηση των ελεγκτικών αναγκών, η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου καταρτίζει και το ελεγκτικό χρονοδιάγραμμα των έργων που ανατίθενται σ' αυτήν, λαμβανομένων υπόψη και των ακόλουθων κριτηρίων:

- Τη συνολική εκτίμηση του κινδύνου κάθε συστήματος - λειτουργίας.
- Τις προτεραιότητες που καθορίζει η Διοίκηση της Τράπεζας.

- Τις δυσλειτουργίες ή τα προβλήματα σε συστήματα - λειτουργίες, που γνωστοποιούνται στη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου από οποιαδήποτε θεσμοθετημένη αρχή ή μονάδα της Τράπεζας.
- Τους πόρους σε ανθρώπινο δυναμικό και μέσα, που έχει στη διάθεσή της η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου.
- Τα στοιχεία που παρέχει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού για τη συνταξιοδότηση των Διευθυντών των Μονάδων.

Η χρονική διάρκεια της ολοκλήρωσης των έργων του εσωτερικού ελέγχου είναι συνάρτηση του μεγέθους των υπό έλεγχο λειτουργιών, του όγκου εργασιών των μονάδων και του βαθμού συμμόρφωσής τους προς τις οδηγίες της Τράπεζας, καθώς και των ανθρωπίνων πόρων της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας.

Στο ελεγκτικό χρονοδιάγραμμα προσδιορίζονται, επιπλέον, τα ελεγκτικά έργα που θα πραγματοποιηθούν τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα, η διάρκεια και ο ακριβής χρόνος πραγματοποίησής τους και οι ομάδες ελέγχου στις οποίες θα ανατεθεί η εκτέλεσή τους.

4.3 Εκθέσεις Ελέγχου (AUDIT REPORT)

4.3.1 Γενικά

Η σύνταξη της έκθεσης του εσωτερικού ελεγκτή αποτελεί το τελικό προϊόν του και γίνεται όταν ο ελεγκτής έχει ολοκληρώσει την εργασία του και όλα τα φύλλα εργασίας, πάνω στα οποία θα στηριχτεί η γνώμη του και θα συνταχθεί η έκθεση του.

Η σύνταξη της έκθεσης αποτελεί μια πολύ σοβαρή εργασία και έχει ως σκοπό την ορθή παρουσίαση των ευρημάτων προς τη διοίκηση, τα οποία θα αποτελέσουν αντικείμενο για συζήτηση και για λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και στρατηγικών.

Οι εκθέσεις του Εσωτερικού Ελέγχου απαιτούν την τήρηση βασικών κανόνων και αρχών καθώς και αποτελούν λεπτομερείς και επιμελημένες μελέτες. Είναι προσεγμένα, τεκμηριωμένα, αντικειμενικά, αμερόληπτα, ουσιαστικά έγγραφα, που επισημάνουν αδυναμίες στους μηχανισμούς, στις λειτουργίες και στις διαδικασίες, ατασθαλίες, παρουσιάζοντας την πραγματική εικόνα προς τη Διοίκηση.

Οι εκθέσεις διακρίνονται σε διάφορες διαβαθμίσεις. Η διαβάθμιση είναι συνάρτηση του ελεγχόμενου αντικειμένου και της σοβαρότητας των ευρημάτων καθώς και κατά

πόσο τα ευρήματα αυτά πρέπει να γίνουν ευρέως γνωστά. Η διαβάθμιση έχει σχέση με το ποιοι θα είναι οι αποδέκτες του πορίσματος π.χ. μία «απόρρητη ή εμπιστευτική» έκθεση, ο αποδέκτης είναι η επιτροπή Ελέγχου του πιστωτικού Ιδρύματος και η Διοίκηση.

4.3.2 Βασικές αρχές και στοιχεία σύνταξης της έκθεσης

Η σύνταξη μιας έκθεσης απαιτεί τη τήρηση βασικών αρχών και κανόνων. Ο Εσωτερικός Ελεγκτής οφείλει να παρουσιάζει τα γεγονότα με σαφήνεια, με αντικειμενικότητα, με τεκμηρίωση και με ακρίβεια, αποφεύγοντας τις περιττές λέξεις – εκφράσεις, τις επαναλήψεις, τις λέξεις που προκαλούν καθώς επίσης και τη χρήση ονομάτων και ιδιαίτερα όταν πρόκειται για καταλογισμό ευθυνών.

Έργο του Ελεγκτή είναι να επισημάνει τις αδυναμίες του συστήματος λειτουργίας, να επισημαίνει το μέγεθος του προβλήματος, τις αιτίες, τις οικονομικές επιπτώσεις που υπέστη ο φορέας και μέσα από το κείμενο να οριοθετεί την ευθύνη του ελεγχόμενου τμήματος / καταστήματος, ενώ έργο της Διοίκησης είναι να επιρρίπτει ευθύνη σε πρόσωπα.

Στην έκθεση ελέγχου πρέπει να διακρίνονται τα γεγονότα, κατά την ανάπτυξη του θέματος, σε σημαντικά και ασήμαντα. Ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να ιεραρχήσει τα ευρήματα του έργου του και να τα ταξινομήσει κατά σειρά σπουδαιότητας αρχίζοντας από τα σημαντικά προς τα ασήμαντα, ενώ παράλληλα πρέπει να αποφεύγει τις προσωπικές εκτιμήσεις, δηλαδή τα συμπεράσματα και τους χαρακτηρισμούς που δεν βασίζονται σε τεκμήρια.

Ο εσωτερικός ελεγκτής, κατά τη σύνταξη των εκθέσεων – πορισμάτων, πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στο γράψιμο και ειδικότερα να χρησιμοποιεί προσεγμένο λεξιλόγιο, αντιπροσωπευτικό της διοίκησης και του επαγγελματικού κύρους του. Οφείλει να χρησιμοποιεί προτάσεις που να είναι σύντομες, απλές, οι οποίες να διέπονται από επιστημονικό περιεχόμενο και νόημα, από ρήματα σε ενεργητική φωνή, από φειδωλή χρήση επιθέτων και επιρρημάτων, να κινούνται στο πλέγμα των λειτουργιών του Πιστωτικού Ιδρύματος, και να είναι ρεαλιστικές που να τραβούν τον αναγνώστη (μέλη της Επιτροπής Ελέγχου – Διοίκησης), ώστε να τυγχάνει ανάλογης υποδοχής και εκτίμησης. Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να αποφεύγει τις αόριστες εκφράσεις που αφήνουν υπονοούμενα και ερωτηματικά και τη μεγαλοποίηση ή υποβάθμιση των γεγονότων που κλονίζουν τη διαμόρφωση γνώμης και επιδρούν

αρνητικά στην αποδοχή της έκθεσης. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στο χρόνο επίδοσης της έκθεσης ώστε αυτή να μη χάσει το χαρακτήρα της επικαιρότητας, διότι η Διοίκηση χρειάζεται έγκαιρη ενημέρωση.

4.3.3 Δομή της έκθεσης

Το περιεχόμενο μιας έκθεσης διακρίνεται σε τρία μέρη



Σχήμα 1

Συνοπτική Έκθεση

Η Συνοπτική Έκθεση έχει τελικό αποδεκτή την ανώτατη Διοίκηση (Επιτροπή Ελέγχου – Διοίκηση). Σκοπός της έκθεσης αυτής είναι, με επαγγελματικό και τεκμηριωμένο τρόπο, να παρουσιαστούν προς τη διοίκηση οι αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Αν οι αδυναμίες είναι αρκετές αλλά ασήμαντες, οι ελεγκτές οφείλουν να διαχωρίζουν τα θέματα σε σημαντικά και σε ασήμαντα και να περιλαμβάνουν στην συνοπτική έκθεση τα σημαντικά κάνοντας απλώς μια αναφορά για τα υπόλοιπα. Μια σύντομη έκθεση πρέπει να έχει συνταχθεί με σύντομες λέξεις, προτάσεις και παραγράφους, να είναι απλή με νόημα, με ουσιαστικό και θεμελιωμένο περιεχόμενο.

Αναλυτική Έκθεση

Η αναλυτική έκθεση είναι το επίκεντρο μεταξύ των φύλλων εργασίας του εσωτερικού ελεγκτή και της συνοπτικής έκθεσης. Σε αυτή αναπτύσσονται τα ευρήματα του ελέγχου, όπως αυτά αποτυπώνονται στα φύλλα εργασίας του ελεγκτή με κάθε λεπτομέρεια, βήμα προς βήμα, αφού πρώτα ιεραρχηθούν ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους. Στην αναλυτική έκθεση σε αντίθεση με την συνοπτική

αναφέρονται και τα ασήμαντα ευρήματα . Μια αναλυτική έκθεση πρέπει να περιγράφει τα γεγονότα με λεπτομέρεια, να παρουσιάζει τις αδυναμίες τεκμηριωμένα, να γίνεται πλήρης αναφορά στις αποκλίσεις των οικονομικών μεγεθών και διαδικασιών, να γίνεται ανάλυση όλων των γεγονότων και αιτιών που τα προκαλούν, να γίνονται ανάλογοι σχολιασμοί και παραπομπές στα αντίστοιχα φύλλα εργασίας - αποδείξεις και γενικά να αποφεύγονται οι συντομογραφίες.

Και στα δυο είδη εκθέσεων πρέπει μέσα από το κείμενο της έκθεσης να διακρίνεται η σιγουριά και η αυτοπεποίθηση του εσωτερικού ελεγκτή για γεγονότα και τους ισχυρισμούς που γράφουν. Η συνοπτική όπως και η αναλυτική έκθεση χωρίζεται σε τρεις ενότητες, δηλαδή στην ενότητα που αναφέρεται στον σκοπό και στην έκταση του ελέγχου, στην ενότητα που αναφέρεται στη διαπίστωση του ελέγχου και τις τυχόν επιφυλάξεις και τέλος στην ενότητα στην οποία εκφέρεται η τελική πρόταση.

Σκοπός του ελέγχου.

Στην πρώτη ενότητα περιγράφεται ο σκοπός, η φύση του ελέγχου καθώς και η έκταση του όπως τον εκτέλεσε ο ελεγκτής. Το μέρος αυτό της έκθεσης είναι σημαντικό, αφού αποκαλύπτει την ποιότητα, το είδος και την έκταση του ελέγχου. Στην παράγραφο αυτή γίνεται αναφορά για τις τεχνικές και τον τρόπο προσέγγισης του θέματος από τον εσωτερικό ελεγκτή καθώς επίσης και αν χρειάστηκε να εφαρμοστούν ειδικές ελεγκτικές διαδικασίες λόγω της εξέτασης ειδικών θεμάτων.

Διαπιστώσεις – Επιφυλάξεις.

Στην ενότητα αυτή ο ελεγκτής αναφέρεται στα προβλήματα και εξηγεί τις αδυναμίες και τις αποκλίσεις από τους κανόνες λειτουργίας ή σε αντίθετη περίπτωση επιβεβαιώνει τη σωστή τήρηση των διαδικασιών. Στην περίπτωση που υπάρχουν αδυναμίες ο ελεγκτής καλείται να επισημάνει τις επιπτώσεις και τα μειονεκτήματα που προκύπτουν με το να μην εφαρμόζονται οι διαδικασίες και γενικότερα οι αποφάσεις της Διοίκησης.

Πρόταση.

Η τρίτη ενότητα της πρότασης του εσωτερικού ελεγκτή αποτελεί και την ανακοίνωση προς τα «έξω» της εσωτερικής του σκέψης αναφορικά με τη γνώμη που σχημάτισε με την ολοκλήρωση του ελεγκτικού έργου. Η γνώμη του ελεγκτή έχει ως σκοπό να

επισημάνει την αναγκαιότητα της εφαρμογής των διαδικασιών για την κάλυψη των αδυναμιών αλλά και για τη βελτίωση των συστημάτων λειτουργίας.

Ο εσωτερικός ελεγκτής, ως σύμβουλος της διοίκησης, δεν πρέπει να έχει κανένα ενδοιασμό να εκφράσει ανεπιφύλακτα τη γνώμη του, εφόσον αυτή είναι υπεύθυνη και καλά τεκμηριωμένη. Όπως είναι γνωστό, η Διοίκηση προσδοκά από τον εσωτερικό ελεγκτή την επισήμανση των αδυναμιών και τις τεκμηριωμένες προτάσεις του για τη λήψη σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων. Στις προτάσεις θα πρέπει να γίνεται περιγραφή των πλεονεκτημάτων που θα προκύψουν με τη υλοποίηση των προτεινόμενων αλλαγών. Αν τα πλεονεκτήματα είναι ποσοτικά (μετρήσιμα), τότε ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να παρουσιάζει και το εξοικονομούμενο όφελος, στοιχείο που αναμένει η Διοίκηση.

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να αποφεύγει τις επιφυλάξεις για έκφραση γνώμης, διότι είναι πιθανό να κατηγορηθεί για έλλειψη διερεύνησης του αντικειμένου, για έλλειψη επαγγελματισμού ή για έλλειψη αυτοπεποίθησης.

Θα πρέπει να έχει αποκρυσταλλωμένη η γνώμη και οι προτάσεις του να είναι σαφείς και εποικοδομητικές. Στην περίπτωση που ο εσωτερικός ελεγκτής έχει ενδοιασμούς και αβεβαιότητα για την αξιοπιστία των αποδεικτικών στοιχείων, η έκφραση γνώμης είναι απαραίτητη, με την προϋπόθεση ότι αυτή θα συνοδεύεται από επιφυλάξεις. Σε κάθε έλεγχο εκτός από τις επιμέρους εκτιμήσεις που γίνονται, θα πρέπει να γίνεται και μια γενικότερη εκτίμηση του ελεγχόμενου τμήματος, κατατάσσοντάς το στην κατηγορία του «πολύ καλό», «ικανοποιητικό» ή «μη ικανοποιητικό». Στη κατηγορία του «πολύ καλό» ο εσωτερικός ελεγκτής εκτιμάει ότι στο ελεγχόμενο τμήμα υπάρχουν οι κατάλληλοι έλεγχοι που λειτουργούν ικανοποιητικά προς το συμφέρον του φορέα.

Με το χαρακτηρισμό «ικανοποιητικό», ο εσωτερικός ελεγκτής εννοεί ότι κατά τη διάρκεια του ελέγχου επισημανθήκαν ορισμένες αδυναμίες, οι οποίες απαιτούν άμεση βελτίωση, ενώ με το χαρακτηρισμό «μη ικανοποιητικό» ο εσωτερικός ελεγκτής εννοεί ότι υπάρχουν σημαντικές αδυναμίες, όπως ατασθαλίες, οικονομικές απώλειες, μη διασφάλιση εμπιστευτικών πληροφοριών, κ.τ.λ. και απαιτούνται άμεσες διορθωτικές παρεμβάσεις.

Με την ολοκλήρωση της έκθεσης και πριν την αποστολή της στην Επιτροπή Ελέγχου και τη Διοίκηση, είναι σκόπιμο, το πόρισμα να κοινοποιηθεί και να συζητηθεί με τον επικεφαλής της ελεγχόμενης μονάδας, εκτός και εάν η έκθεση έχει χαρακτηριστεί απόρρητη. Η ενημέρωση αυτή κρίνεται απαραίτητη γιατί συμβάλλει στην

εξασφάλιση του ελεγκτή ότι δεν υπήρξαν παρανοήσεις και παρερμηνείες γεγονότων κατά τη διερεύνηση των αντικειμένων προς έλεγχο και πως αυτά που γράφτηκαν είναι απολύτως ορθά και τεκμηριωμένα, χωρίς να επιδέχονται αμφισβητήσεις μετά την αποστολή του πορίσματος στη διοίκηση.

Όσον αφορά τους ελεγχόμενους, τους δίδεται η ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους επί των διαπιστώσεων και προτάσεων. Αν υπάρχουν διαφορετικές εκτιμήσεις από τους ελεγχόμενους, κατά την συζήτηση του πορίσματος, θα πρέπει να γραφτούν στο πόρισμα.

4.3.4 Υποβολή άλλων εκθέσεων

Εκτός από τη σύνταξη εκθέσεων – πορισμάτων, με την ανάλυση των ευρημάτων του ελέγχου και με προτάσεις για βελτίωση των αδυναμιών, τόσο στο Δίκτυο όσο και στις Κεντρικές Υπηρεσίες του Πιστωτικού Ιδρύματος, και την υποβολή τους στο Διευθυντή του Εσωτερικού Ελέγχου, ώστε να σχηματίσει άποψη και να μεριμνήσει για την προώθησή τους στη Διοίκηση και στην Επιτροπή Ελέγχου, τα Πιστωτικά Ιδρύματα υποχρεώνονται να υποβάλλουν και κάποια περαιτέρω στοιχεία – εκθέσεις σύμφωνα με την απόφαση της Τράπεζας της Ελλάδος. Τα πιστωτικά ιδρύματα υποβάλλουν στην Τράπεζα της Ελλάδος εκθέσεις σχετικά στην ετήσια επάρκεια και αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και με τις στρατηγικές βελτιώσεις του πιστωτικού ιδρύματος.

Συγκεκριμένα τουλάχιστον μία φορά το έτος η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου υποβάλλει στη Διοίκηση και μέσω της Επιτροπής Ελέγχου στο Διοικητικό συμβούλιο του πιστωτικού ιδρύματος έκθεση με την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στο πιστωτικό ίδρυμα και στις εταιρείες του ομίλου.

Η έκθεση αυτή, επίσης περιλαμβάνει και θέματα που αφορούν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και των συναφών πιστοδοτικών διαδικασιών μέσω της αξιολόγησης της ποιότητας του χαρτοφυλακίου πιστοδοτήσεων καθώς και την επάρκεια των διαδικασιών εσωτερικής εκτίμησης της κεφαλαιακής επάρκειας του Πιστωτικού ιδρύματος.

Η έκθεση αυτή στηρίζεται σε σχετικά στοιχεία και πληροφορίες της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και στις διαπιστώσεις των Εξωτερικών Ελεγκτών και των εποπτικών οργάνων της Τράπεζας της Ελλάδος. Επίσης η Τράπεζα της Ελλάδος

θεωρεί αναγκαίο ότι πρέπει ανά τριετία, να ανατίθεται σε Εξωτερικούς Ελεγκτές, ύστερα από εισήγηση της Επιτροπής Ελέγχου, η ολοκληρωμένη αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, οι οποίοι θα διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία. Η έκθεση αυτή κοινοποιείται και στην Τράπεζα της Ελλάδος.

4.4 Συνεχής Παρακολούθηση Ευρημάτων Ελέγχου

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διενεργούν συνεχή παρακολούθηση για να διαπιστώνουν ότι έχουν γίνει οι κατάλληλες ενέργειες σχετικά με τις, αναφερθείσες στην έκθεση, διαπιστώσεις του ελέγχου τους. Ακόμα περισσότερο, πρέπει να προσδιορίζουν ότι αυτές οι ενέργειες επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα ή, τουλάχιστον, ότι η Διοίκηση της τράπεζας έχει αναλάβει τον κίνδυνο της μη επιτέλεσης αυτών. Σημειώνεται ότι η ευθύνη για τη συνεχή παρακολούθηση πρέπει να καθορίζεται στο γραπτό καταστατικό της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας.

Με τη συνεχή παρακολούθηση, οι εσωτερικοί ελεγκτές προσδιορίζουν την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και την επικαιρότητα των ενεργειών που έλαβαν χώρα από τη Διοίκηση του οργανισμού, σε συνέχεια της τελικής τους έκθεσης. Από την άλλη πλευρά, βέβαια, η Διοίκηση είναι η υπεύθυνη για να αποφασίσει την κατάλληλη ενέργεια που θα επιτελέσει ανταποκρινόμενη στις αναφερθείσες διαπιστώσεις του ελέγχου και ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου ο υπεύθυνος για την αξιολόγηση κάθε τέτοιας ενέργειας της Διοίκησης για την έγκαιρη επίλυση των θεμάτων αυτών, όπως είναι και ο αρμόδιος για τον προσδιορισμό του είδους, του χρονικού υπολογισμού και της έκτασης της συνεχούς παρακολούθησης.

Μερικοί από τους παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στον προσδιορισμό των κατάλληλων διαδικασιών συνεχούς παρακολούθησης είναι η σπουδαιότητα των αναφερθεισών στην τελική έκθεση διαπιστώσεων, ο βαθμός της προσπάθειας και του κόστους που χρειάζεται για τη διόρθωση της αναφερθείσας στην έκθεση κατάστασης, η περιπλοκή των διορθωτικών ενεργειών και οι κίνδυνοι από πιθανή αποτυχία αυτών, η διανυόμενη χρονική περίοδος κλπ. Ωστόσο, μπορεί να υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου κρίνει ότι η προφορική (γραπτή) απάντηση της Διοίκησης δείχνει ότι οι ήδη πραγματοποιηθείσες ενέργειες είναι αρκετές, άμα

σταθμιστούν έναντι της σχετικής σημασίας του πορίσματος του ελέγχου. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η συνεχής παρακολούθηση μπορεί να επιτελείται ως μέρος του επόμενου ελέγχου.

Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματική πραγματοποίηση συνεχούς παρακολούθησης περιλαμβάνουν:

- την αποστολή των διαπιστώσεων της έκθεσης ελέγχου προς τα κατάλληλα επίπεδα διοίκησης, που είναι υπεύθυνα για την επιτέλεση των διορθωτικών ενεργειών,
- την, είτε κατά τη διάρκεια του ελέγχου ή σε μια λογική χρονική περίοδο μετά την έκδοση της έκθεσης, αποδοχή και αξιολόγηση των απαντήσεων της Διοίκησης στις διαπιστώσεις του ελέγχου, απαντήσεις που είναι περισσότερο χρήσιμες εάν παρέχουν επαρκείς πληροφορίες για την αξιολόγηση της επάρκειας και της εγκυρότητας της κάθε διορθωτικής ενέργειας,
- την αποδοχή περιοδικών ενημερώσεων από τη Διοίκηση της τράπεζας, προκειμένου να γίνεται αξιολόγηση της κατάστασης των προσπαθειών της Διοίκησης για τη διόρθωση των, προηγουμένως αναφερθεισών σε έκθεση, καταστάσεων,
- την αποδοχή και αξιολόγηση εκθέσεων από άλλες οργανωτικές ομάδες, στις οποίες ανατέθηκε ως ευθύνη ένα είδος συνεχούς παρακολούθησης,
- την υποβολή έκθεσης στην Ανώτατη Διοίκηση της τράπεζας σχετικά με την κατάσταση των αντιδράσεων στις διαπιστώσεις του ελέγχου.

4.5 Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης

Εκτός από τη μεθοδολογία που πρέπει να ακολουθείται σε κάθε ελεγκτικό έργο, η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να καταρτίζει και το ετήσιο πρόγραμμα δράσης της. Αυτό το πρόγραμμα περιλαμβάνει:

- 1) Τα ελεγκτικά έργα που πρόκειται να διενεργηθούν μέσα στο έτος, με βάση το ελεγκτικό χρονοδιάγραμμα, καθώς και τον αντίστοιχο προϋπολογισμό εκτέλεσής τους.
- 2) Τις λοιπές εργασίες και τις δραστηριότητες με τις οποίες θα απασχοληθεί το προσωπικό της Διεύθυνσης, όπως πχ. τη συμμετοχή σε ομάδες εργασίας, τη σύνταξη των εκθέσεων και των αναφορών κλπ.
- 3) Το πρόγραμμα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των ελεγκτών της Διεύθυνσης.

Το πρόγραμμα δράσης περιλαμβάνει, επίσης, τους στόχους που επιδιώκεται να επιτευχθούν για το επόμενο έτος ανά εκάστη δραστηριότητα της Διεύθυνσης αλλά και τα μέσα και τους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν. Συγκεκριμένα, καταρτίζεται αναλυτικό πρόγραμμα που περιλαμβάνει όλα τα έργα που πρόκειται να διενεργηθούν, το χρονικό διάστημα πραγματοποίησής τους, τις ομάδες ελέγχου ή τους ελεγκτές στους οποίους θα ανατεθεί η υλοποίησή τους, τους απαιτούμενους χρόνους για την προετοιμασία των ελεγκτικών έργων και την παράδοση των τελικών πορισμάτων, καθώς και για την παρακολούθηση της πορείας τακτοποίησης των ευρημάτων των προηγούμενων ελέγχων.

Κατά την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος δράσης λαμβάνεται υπόψη ότι στόχος της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου είναι ο έλεγχος των μονάδων του δικτύου της Τράπεζας να επαναλαμβάνεται κατ' ελάχιστο ανά τριετία. Επιπλέον, για τον καθορισμό των ομάδων ελέγχου, στις οποίες και ανατίθεται ο έλεγχος, λαμβάνεται υπόψη η αρχή της εναλλαγής των ελεγκτών σε διαφορετικές ομάδες και έργα. Με αυτόν τον τρόπο, καθίσταται αντικειμενική η λειτουργία του ελέγχου και δίνεται η δυνατότητα σε όλους για διεύρυνση των εμπειριών τους και βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης, μέσω της συμμετοχής τους σε ελεγκτικά έργα διαφορετικού είδους και διαφόρων υπηρεσιών της Τράπεζας.

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου γνωστοποιεί στους ελεγκτές τα έργα που έχει προγραμματίσει να τους αναθέσει μέσα στο έτος, με βάση το καταρτισμένο ετήσιο πρόγραμμα. Έπειτα, το πρόγραμμα δράσης οριστικοποιείται από το Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου, με βάση το σχετικό σχέδιο που καταρτίζει το τμήμα προγραμματισμού ελεγκτικού έργου, μετά και από την υποβολή των προτάσεων από τους προϊστάμενους των Υποδιευθύνσεων. Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου είναι, άλλωστε, και αυτός που συνήθως παρουσιάζει το ετήσιο πρόγραμμα δράσης στην Επιτροπή Ελέγχου προς έγκριση, καθώς και τα στοιχεία τα σχετικά με το εύρος, τη διαδικασία και τις ελεγκτικές μεθόδους που θα ακολουθηθούν για την υλοποίησή του, σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας της Τράπεζας. Το οριστικοποιημένο πρόγραμμα και ο αντίστοιχος προϋπολογισμός υποβάλλονται, τέλος, στη συνέχεια για έγκριση στη Διοίκηση.

Μετά τη σχετική έγκριση, ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου είναι ο υπεύθυνος για την υλοποίηση του προγράμματος και την ενημέρωση της Επιτροπής Ελέγχου και της Διοίκησης της Τράπεζας για την πορεία εκτέλεσής του (ανά ημερολογιακό τρίμηνο).

4.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Guidance Task Force, A Vision for the Future: Professional Practices Framework for Internal Auditing, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.
2. Hendrey, D., “IT Audit Renewal”, Internal Auditor.
3. The Institute of Internal Auditors, Practice Advisories, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.
4. Hermanson, D.R., M.C. Hill and D.M Ivancevich, “Information Technology - Related Activities of Internal Auditors”, Journal of Information Systems.
5. The Institute of Internal Auditors, Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors.
6. Αισιόπουλος Κ., Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου στο Διαχειριστικό και Λογιστικό Τομέα των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Παπαζήση.
7. Σ.Ο.Α., Διεθνές Ελεγκτικές Οδηγίες.
8. Παπαστάθης Παντελής, Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου.

5 Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου

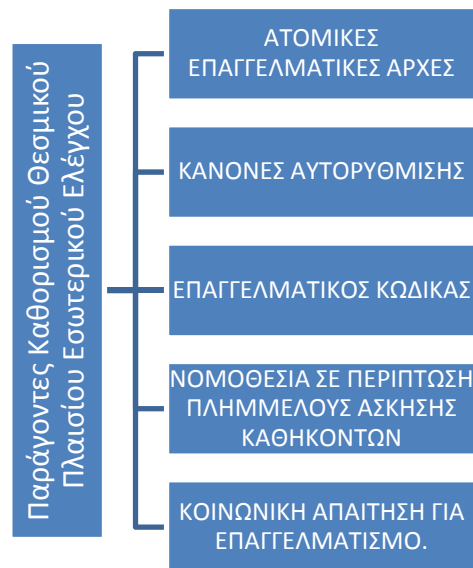
Το θεσμικό πλαίσιο της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου καθορίζεται μέσα από τους κανονισμούς που δημοσιεύονται από το Institute of Internal Auditors (IIA Standards) και από τη εγχώρια νομοθεσία. Η ανάγκη δε για εσωτερικό έλεγχο προκύπτει από τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης (Principles of Corporate Governance).

Οι ανάγκες πλέον των επενδυτικών κεφαλαίων δεν μπορούν να ικανοποιηθούν με βάση τους παραδοσιακούς τρόπους χρηματοδότησης.

Οι οργανισμοί επιζητούν υγιή και χαμηλού κόστους μετοχικά κεφάλαια, μέσω της κεφαλαιαγοράς προσφέροντας νέους μετοχικούς τίτλους, διαπραγματεύσιμους στο χρηματιστήριο. Η διευρυμένη προσφορά μετοχικών τίτλων των οργανισμών προς το ευρύ επενδυτικό κοινό συντελεί στην αλλαγή του χαρακτήρα της ιδιοκτησίας τους ο οποίος διευρύνεται. Κύριο χαρακτηριστικό της ιδιοκτησίας των σύγχρονων ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, είναι η πολυμετοχική σύνθεσή τους. Η πολυμετοχική ιδιοκτησία συνεπάγεται το διαχωρισμό μεταξύ ιδιοκτησίας και ελέγχου καθώς και την ανάδειξη επαγγελματιών διαχειριστών των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό καθίσταται επιτακτική η ανάγκη για ανάπτυξη διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες πραγματοποίησης ενεργειών από τα στελέχη της επιχείρησης, προς όφελος μεμονωμένων ατόμων και όχι προς όφελος της εταιρείας.

Για να είναι όμως αποδεκτό από την κοινωνία το έργο του εσωτερικού ελέγχου και να γίνεται σεβαστή η άποψή του από τους μετόχους πρέπει να είναι συστηματοποιημένος και να λειτουργεί σε ενιαίο πλαίσιο ανεξαρτήτως οργανισμού και πέρα από επιχειρησιακά συμφέροντα. Στο Σχήμα 2 παρουσιάζονται διαγραμματικά οι ομάδες συμφερόντων που ουσιαστικά θέτουν το πλαίσιο

λειτουργίας του εσωτερικού ελεγκτή.



ΣΧΗΜΑ 2

1. Κοινωνική Απαίτηση για επαγγελματισμό:

Μέτοχοι, υποψήφιοι επενδυτές, οικονομικές ενώσεις και πιστωτικά ιδρύματα επιθυμούν ξεκάθαρο πλαίσιο λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου για να διασφαλίζουν τα συμφέροντα τους.

2. Νομοθεσία. Το κράτος για εξασφαλίσει τον υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και την ομαλή λειτουργία του χρηματιστηρίου επιβάλλει την ανάλογη νομοθεσία.

3. Επαγγελματικός Κώδικας. Είναι η προσπάθεια για αξιοπιστία και τυποποίηση που διεξάγεται από τους ίδιους τους εσωτερικούς ελεγκτές μέσω των επαγγελματικών ενώσεών τους.

4. Κανόνες Αυτορρύθμισης. Καθιερώνονται από επιχειρήσεις μεμονωμένα ή από κλάδους προκειμένου να προστατεύουν την αξιοπιστία τμημάτων εσωτερικού ελέγχου που διατηρούν.

5. Ατομικές επαγγελματικές αρχές. Κάθε εσωτερικός ελεγκτής έχει το δικό του προσωπικό κώδικα δεοντολογίας και ηθικής που χρησιμοποιεί σε περιπτώσεις όπου απαιτείται ευθυκρισία και ανάπτυξη πρωτοβουλίας.

Και οι πέντε παραπάνω παράγοντες που περιγράψαμε παραπάνω συλλειτουργούν στη δημιουργία του πλαισίου υπό το οποίο λειτουργεί ο εσωτερικός έλεγχος.

5.1 Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου

Σε διεθνές επίπεδο ποικίλοι ελεγκτικοί φορείς, ανά χώρα, έχουν εκδώσει κατά καιρούς πρότυπα διενέργειας και λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου. Τα πιο σημαντικά, τα οποία είναι και αναγνωρισμένα και εφαρμόζονται από εσωτερικούς ελεγκτές σε όλες σχεδόν τις χώρες του δυτικού κόσμου είναι τα πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών το οποίο έχει παραρτήματα σε 150 πόλεις του κόσμου και είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία ενός πλαισίου το οποίο θέτει κανόνες για την άσκηση του εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον αναφέρονται ενδεικτικά τα πρότυπα του Συμβούλιο Ελεγκτικών Πρακτικών (Auditing Practice Board) της Μεγάλης Βρετανίας, μιας χώρας με ιδιαίτερη παράδοση στην ελεγκτική και τη θεσμοθέτησή της σε αυστηρά επαγγελματικά πλαίσια.

5.1.1 Πρότυπα Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών

Τα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου βασίζονται στις καθιερωμένες πρακτικές του επαγγέλματος του εσωτερικού ελεγκτή και τείνουν να επιβάλλουν την ομοιομορφία των ελέγχων ανεξάρτητα από το αντικείμενο και το σκοπό του ελέγχου ή τις ιδιαιτερότητες του ελεγκτή. Τα πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors' Practice Professional Standards) αποτελούνται από πέντε βασικά πρότυπα μέσα στα οποία περιλαμβάνονται εικοσιπέντε υποενότητες, καθεμία από τις οποίες συνοδεύεται από συγκεκριμένες οδηγίες. Οι κυριότερες απαιτήσεις των Προτύπων του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών παρουσιάζονται ακολούθως:

100 ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ (INDEPENDENCE)

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν.

110 Οργανωτική Δομή (Organisational Status) – Η οργανωτική δομή του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι τέτοια που να επιτρέπει την ανεμπόδιστη περάτωση του ελεγκτικού έργου.

120 Αντικειμενικότητα (Objectivity) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι αντικειμενικοί κατά τη διενέργεια των ελέγχων.

200 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ (PROFESSIONAL PROFICIENCY)

Οι εσωτερικοί έλεγχοι πρέπει να διεξάγονται με επαγγελματισμό και τη δέουσα προσοχή.

210 Προσωπικό (Staff) – Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρέχει διασφάλιση ότι οι τεχνικές και θεωρητικές γνώσεις των εσωτερικών ελεγκτών είναι ανάλογες των ελέγχων που διενεργούν.

220 Γνώση, Ικανότητες, Μέτρα Πειθαρχίας (Knowledge, Skills, Discipline) – Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διαθέτει ή να αποκτήσει τη γνώση, τις ικανότητες και τα μέτρα πειθαρχίας που απαιτούνται για να φέρει σε πέρας το έργο του.

230 Επίβλεψη (Supervision) – Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρέχει διασφάλιση για την ορθή επίβλεψη των ελέγχων.

240 Συμφωνία με τις Κατευθύνσεις της Διοίκησης (Compliance with Standards of Conduct) - Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να ακολουθούν τις κατευθύνσεις και πολιτικές του οργανισμού όπως αυτές καθορίζονται από τη διοίκηση

250 Γνώση, Ικανότητες, Μέτρα Πειθαρχίας (Knowledge, Skills, Discipline) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να θέτουν τη γνώση, τις ικανότητες και την πειθαρχία ως απαραίτητες παραμέτρους κατά τη διεξαγωγή των ελέγχων.

260 Διαπροσωπικές Σχέσεις και Επικοινωνία (Human Relations and Communications) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν ικανότητα στη διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων και την επικοινωνία.

270 Δια βίου Εκπαίδευση (Continuous Education) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διατηρούν τις τεχνικές και θεωρητικές γνώσεις τους σε υψηλό επίπεδο μέσω συνεχούς εκπαίδευσης σε θέματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων τους.

280 Αυστηρή Επαγγελματική Αντιμετώπιση (Due Professional Care) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να δείχνουν αυστηρή επαγγελματική φροντίδα κατά τη διενέργεια των ελέγχων.

300 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (SCOPE OF WORK)

Το αντικείμενο των εσωτερικών ελέγχων πρέπει να περιλαμβάνει την εξέταση και εκτίμηση της καταλληλότητας και αποτελεσματικότητας των μέτρων ελέγχου (system controls) του οργανισμού και τη μέτρηση της απόδοσης τους ως προς τη δυνατότητά τους να επιτελέσουν συγκεκριμένο έργο.

310 Αξιοπιστία Πληροφοριών (Reliability and Integrity of Information) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξετάζουν την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών και επιχειρησιακών πληροφοριών καθώς και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση, τη μέτρηση την κατάταξη και την κοινοποίηση τους.

320 Συμμόρφωση με Πολιτικές, Σχέδια, Διαδικασίες, Νόμους και Κανονισμούς (Compliance with Policies, Plans, Procedures, Laws and Regulations) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξετάζουν τη λειτουργία των μέτρων ελέγχου που έχουν δημιουργηθεί για να διασφαλίσουν τη συμμόρφωση με αυτές τις πολιτικές, σχέδια, διαδικασίες και νόμους που έχουν σημαντική επίδραση στις επιχειρησιακές διαδικασίες και αναφορές και καθορίζουν αν οργανισμός είναι σε συμμόρφωση.

330 Προστασία Κεφαλαίων (Safeguarding Assets) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξετάζουν τα μέσα προστασίας των κεφαλαίων του οργανισμού και να επιβεβαιώνουν ότι υπάρχουν τέτοια.

340 Οικονομική και Αποτελεσματική Χρήση των Πόρων (Economic and Efficient Use of Resources) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να επιβραβεύουν την οικονομική και αποτελεσματική χρήση των πόρων που χρησιμοποιούνται.

350 Επίτευξη Προκαθορισμένων Στόχων (Accomplishment of Established Objectives and Goals for Operations and Programmes) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξετάζουν τις δραστηριότητες και τα προγράμματα για να διαπιστώνεται εάν διεξάγονται εάν διεξάγονται όπως έχουν σχεδιαστεί και τα αποτελέσματά τους είναι σύμφωνα με τους προκαθορισμένους στόχους.

400 ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ (PERFORMANCE OF AUDIT WORK)

Το ελεγκτικό έργο περιλαμβάνει το σχεδιασμό του ελέγχου, την εξέταση και εκτίμηση των πληροφοριών, την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων και των διαδικασία της ανασκόπησης.

410 Σχεδιασμός Ελέγχου (Planning the Audit) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να σχεδιάζουν κάθε έλεγχο.

420 Εξέταση και Εκτίμηση των Πληροφοριών (Examining and Evaluating Information) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συγκεντρώνουν, να αναλύουν, να ερμηνεύουν και να καταγράφουν τις πληροφορίες που τεκμηριώνουν τα αποτελέσματα του ελέγχου. Η πληροφόρηση πρέπει να είναι επαρκής, σχετική και

χρήσιμη ώστε να αποτελεί ισχυρή βάση για τα ευρήματα του ελέγχου και τις αντίστοιχες προτάσεις.

430 Κοινοποίηση των Αποτελεσμάτων (Communicating Results) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναφέρουν τα αποτελέσματα των ελέγχων. Τα ευρήματα του ελέγχου πρέπει να βασίζονται στις δομημένες υπάρχουσες καταστάσεις και τη σχέση αιτίου αποτελέσματος.

440 Ανασκόπηση (Following-up) – Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να προχωρούν σε ανασκόπηση για να βεβαιώνονται ότι λαμβάνονται όλες οι ενέργειες που είναι απαραίτητες όπως αυτές προσδιορίζονται από τα ελεγκτικά ευρήματα.

500 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να διοικεί το τμήμα εσωτερικού ελέγχου κατάλληλα.

510 Σκοπός, Αρμοδιότητα, Ευθύνη (Purpose, Authority, Responsibility) – Ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής έχει την κύρια ευθύνη για τη σύνταξη δήλωσης των σκοπών, των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

520 Σχεδιασμός (Planning) – Ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να σχεδιάσει πρόγραμμα δράσης ώστε το τμήμα να φέρει σε πέρας τις υποχρεώσεις του.

530 Πολιτικές και Διαδικασίες (Policies and Procedures) – Ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να παρέχει γραπτώς τις πολιτικές και διαδικασίες του τμήματος στους ελεγκτές ώστε να διευκολύνει το έργο τους.

540 Διαχείριση και Ανάπτυξη Προσωπικού (Personnel Management and Development) – Ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να δομήσει πρόγραμμα για τις διαδικασίες επιλογής και ανάπτυξης των δεξιοτήτων του προσωπικού του τμήματος.

550 Εξωτερικοί Ελεγκτές (External Auditors) – Ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να διασφαλίζει ότι οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου με του εξωτερικού συνάδουν και δεν είναι ασυμβίβαστοι.

560 Διασφάλιση Ποιότητας – Ο επικεφαλής εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να δομήσει και να διατηρήσει ένα πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας το οποίο θα αξιολογεί τη λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Αυτό περιλαμβάνει συμμόρφωση με τα επαγγελματικά πρότυπα και το ν κώδικα ηθικής και ένα πρόγραμμα επίβλεψης και εσωτερικών και εξωτερικών ανασκοπήσεων.

5.1.2 Πρότυπα Συμβουλίου Ελεγκτικών Πρακτικών

Στη Μεγάλη Βρετανία, μία από τις χώρες με μεγάλη παράδοση στην ελεγκτική, το Συμβούλιο Ελεγκτικών Πρακτικών (Auditing Practices Board) έχει εκδώσει, «Οδηγίες προς τους Εσωτερικούς Ελεγκτές» (Guidance for Internal Auditors). Οι οδηγίες αυτές περιλαμβάνουν οκτώ (8) σημεία που είναι τα ακόλουθα:

1. ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ (INDEPENDENCE)

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να είναι ανεξάρτητος όσον αφορά την τη θέση του στην οργανωτική δομή του οργανισμού και την αντικειμενικότητα που του δίνει τη δυνατότητα να φέρει σε πέρας το έργο του.

2. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (STAFFING & TRAINING)

Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να επανδρώνεται κατάλληλα ως προς τον αριθμό, τα τυπικά προσόντα και την εμπειρία των εργαζομένων. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εκπαιδεύονται κατάλληλα.

3. ΣΧΕΣΕΙΣ (RELATIONSHIPS)

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να προσπαθεί να προσπαθεί να καλλιεργεί εποικοδομητική σχέση με τη διοίκηση και να καταλαβαίνουν τις ανάγκες της, όπως επίσης και τις απαιτήσεις των εξωτερικών ελεγκτών και της Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee).

4. ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ (DUE CARE)

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να δείχνει ιδιαίτερη φροντίδα και προσήλωση κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

5. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΕΛΕΓΧΟΣ, ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ (PLANNING, CONTROLLING, RECORDING)

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να σχεδιάζει, να ελέγχει και να καταγράφει κατάλληλα το έργο του.

6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ (EVALUATION OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM)

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να αναγνωρίζει και να αξιολογεί το εσωτερικό σύστημα ελέγχου του οργανισμού και να αναφέρει την καταλληλότητα και την απόδοσή του.

7. ΤΕΚΜΗΡΙΑ (EVIDENCE)

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να συγκεντρώνει επαρκή, σχετικά και αξιόπιστα τεκμήρια που να συνοδεύουν τα όσα αναφέρει στα συμπεράσματα και τις προτάσεις του.

8. ΑΝΑΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να διασφαλίζει ότι τα ευρήματα, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που προκύπτουν μετά από κάθε έλεγχο κοινοποιούνται με τον κατάλληλο τρόπο στην ανάλογη βαθμίδα διοίκησης και να ζητά από αυτήν την ανάλογη δράση.

Πρέπει επίσης να διασφαλίζει ότι υπάρχουν οι κατάλληλες διαδικασίες ώστε να παρακολουθείται εάν όντως οι προτάσεις του εισακούονται και λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα.

5.2 Ελληνικό Νομοθετικό Πλαίσιο

Η ανάγκη για εκσυγχρονισμό του θεσμικού και νομικού πλαισίου λειτουργίας των επιχειρήσεων, οδήγησε τους αρμόδιους φορείς στην έκδοση αποφάσεων και νόμων, που είναι σύμφωνες με τις σύγχρονες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης. Μεταξύ αυτών των σύγχρονων αρχών, περιλαμβάνονται και η ανάπτυξη διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, η ύπαρξη εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας.

Η Επιτροπή για την εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα διατύπωσε έναν κώδικα αρχών και βέλτιστης εταιρικής διακυβέρνησης. Κατόπιν, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, λαμβάνοντας υπόψιν το έργο της Επιτροπής και τις τρέχουσες εξελίξεις, εξέδωσε Απόφαση, η οποία αφορά κανόνες συμπεριφοράς των εταιρειών που έχουν εισάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και των συνδεόμενων με αυτές προσώπων.

Στη συνέχεια ο Τομέας Ανάπτυξης Εργασιών του ΧΑΑ και ειδικότερα το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης προχώρησε στη σύνταξη ενός κειμένου με τίτλο «Ποιοτικά

Χαρακτηριστικά Προβολής Εισηγμένων» και το οποίο αφορά την ανάπτυξη ορισμένων ποιοτικών κριτηρίων, με βάση και τη διεθνή εμπειρία, ώστε να προβληθούν κατάλληλα οι εισηγμένες εταιρείες στις εγχώριες και διεθνείς αγορές και να υπάρξει τόνωση του επενδυτικού ενδιαφέροντος για αυτές.

Τέλος, η Ελληνική Κυβέρνηση προχώρησε στη σύνταξη και έκδοση του Νόμου υπ' αριθμό 3016, ο οποίος αφορά μεταξύ άλλων και θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, και ο οποίος εκσυγχρονίζει και επίσημα το ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Οι διατάξεις που αφορούν τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου περιέχονται στο Κεφάλαιο Α', το οποίο αναφέρεται σε «Ειδικά Θέματα Διοίκησης και Λειτουργίας Ανωνύμων Εταιριών που έχουν Εισηγμένες Μετοχές ή άλλες Κινητές Αξίες τους σε Οργανωμένη Χρηματιστηριακή Αγορά που λειτουργεί στην Ελλάδα».

Στο Παράρτημα III παρουσιάζονται οι προϋποθέσεις και οι κανόνες ως προς τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου. Σημειώνεται πως ότι προβλέπεται από το Νόμο και την Απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς είναι υποχρεωτικό να εφαρμοστεί από τις εταιρείες, ενώ αντίθετα τα ποιοτικά κριτήρια του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών αποτελούν συστάσεις προς τις επιχειρήσεις και ως εκ τούτου, η εφαρμογή τους έχει προαιρετικό χαρακτήρα.

5.3 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Spencer Pickett K.H., The Internal Auditing Handbook, σελ.38-41.
2. www.theiia.org (The Institute of Internal Auditors).
3. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως

6 Η Επιτροπή Ελέγχου

6.1 Αρμοδιότητες Επιτροπής Ελέγχου

Η Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee) της Τράπεζας συγκροτείται από ανώτατα στελέχη της και με απόφαση του Διοικητικού της Συμβουλίου, απ' όπου και αντλεί την εξουσία της. Έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα και, καθώς είναι προέκταση της Διοίκησης, οι αρμοδιότητες, οι ευθύνες και το κύρος της είναι αυξημένα. Ως αρμοδιότητες και ευθύνες της θα μπορούσαν να αναφερθούν τα εξής:

- Είναι αρμόδια για θέματα σχετικά με την επάρκεια της λειτουργίας της οργανωτικής δομής του οργανισμού, την αξιολόγηση της εφαρμογής των διαδικασιών εντός αυτού, μέσω των αρμόδιων σχετικών μηχανισμών, καθώς, επίσης, και για θέματα ελέγχων, που αφορούν τη στρατηγική και την πολιτική της Τράπεζας.
- Ευθύνεται για τη θέσπιση του κανονισμού οργάνωσης της Τράπεζας και την εφαρμογή των αποφάσεων της Διοίκησης αυτής.
- Είναι η αρμόδια για να επανεξετάζει, κατά τακτά χρονικά διαστήματα, την υφιστάμενη οργάνωση και τις δραστηριότητες της Τράπεζας και για να διαπιστώνει την επάρκεια ή μη της οργάνωσής της, σε ενδεχόμενη δε απόκλιση από την εγκεκριμένη από τη Διοίκηση πολιτική οφείλει να επισημαίνει τις αδυναμίες και να υποδεικνύει τη λήψη των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων
- Εποπτεύει, παράλληλα με τη Διοίκηση ή το Διευθύνοντα Σύμβουλο, τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και βρίσκεται σε διαρκή επαφή μαζί της, ώστε να διασφαλίζονται οι κατάλληλες συνθήκες άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Συνεργάζεται άμεσα με το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου για την οριστική διαμόρφωση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου, καθώς και σε θέματα στρατηγικής σημασίας, που διακρίνονται για τους υψηλούς επιχειρηματικούς τους κινδύνους.
- Φέρει την ευθύνη των τελικών πορισμάτων και αναφορών, που συντάσσει η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, και επί τούτου συζητά τις εισηγήσεις της Διεύθυνσης με τα εμπλεκόμενα τμήματα της Τράπεζας και τις προωθεί για να τύχουν της ανάλογης εφαρμογής, με ταυτόχρονη, όμως, συνεχή παρακολούθησή.

- Τέλος, μεριμνά για τη συμμετοχή του επικεφαλής του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου σε συζητήσεις με τη Διοίκηση για θέματα ζωτικής σημασίας, καθώς και σε συναντήσεις όπου λαμβάνονται οι σχετικές, με βάση τις εισηγήσεις του ελέγχου, αποφάσεις.

6.2 Βασικές Αρχές για την Επιτροπή Ελέγχου

Οι βασικές αρχές στις οποίες στηρίζεται η λειτουργία της Επιτροπής Ελέγχου είναι οι:

- 1) Αναγνώριση από το Διοικητικό Συμβούλιο της συμβολής της Επιτροπής Ελέγχου στη λειτουργία του οργανισμού.
- 2) Το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να εγγυάται ότι η Επιτροπή Ελέγχου αποτελείται από τα σωστά άτομα για να παρέχει ανεξάρτητη και αντικειμενική εποπτεία.
- 3) Το Διοικητικό Συμβούλιο και η Επιτροπή Ελέγχου είναι εξουσιοδοτημένοι να εξετάζουν αν η Ανώτατη Διοίκηση του οργανισμού επιμένει στην αντικειμενικότητα και την αμεροληψία των χρηματοοικονομικών εκθέσεων.
- 4) Η Επιτροπή Ελέγχου δύναται και πρέπει να εφαρμόζει διαδικασίες με τις οποίες να υποστηρίζεται η κατανόηση και η παρατήρηση
 - α) του ειδικού της ρόλου, σε σχέση με τους ειδικούς ρόλους των άλλων συμμετεχόντων στη διαδικασία κατάρτισης των χρηματοοικονομικών αναφορών,
 - β) της εμφάνισης των σημαντικότερων κινδύνων στις χρηματοοικονομικές εκθέσεις,
 - γ) της αποτελεσματικότητας των ελέγχων των χρηματοοικονομικών εκθέσεων και
 - δ) της ανεξαρτησίας, της ευθύνης και της αποτελεσματικότητας ή μη του εξωτερικού ορκωτού ελεγκτή.

Πιο αναλυτικά, σε σχέση με τις παραπάνω βασικές αρχές, οι οργανωτικές και λειτουργικές προσεγγίσεις που ακολουθεί η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να είναι σύμφωνες με τις ιδιαίτερες οργανωτικές δομές του οργανισμού στον οποίο η Επιτροπή δραστηριοποιείται.

Επιπροσθέτως, το περιεχόμενο των ευθυνών, που ανατίθενται στην Επιτροπή από το Διοικητικό Συμβούλιο του οργανισμού, πρέπει να είναι σαφές και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και την κουλτούρα τόσο του Συμβουλίου όσο και του οργανισμού γενικότερα.

Η βασική ευθύνη της Επιτροπής αφορά την επίβλεψη της διαδικασίας κατάρτισης των χρηματοοικονομικών εκθέσεων του οργανισμού, την ευθύνη της οποίας έχει η Διοίκηση αυτού, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων και των ελέγχων που αναφέρονται σ' αυτή τη διαδικασία. Η ευθύνη, ωστόσο, της Επιτροπής συχνά επεκτείνεται και στην επίβλεψη και των ρόλων των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, καθώς και στις επιμέρους ευθύνες των διαφόρων μερών που εμπλέκονται στη γενικότερη διαδικασία κατάρτισης των χρηματοοικονομικών εκθέσεων. Εν προκειμένω, και για την προαναφερθείσα επίβλεψη και ανάληψη ευθυνών από την Επιτροπή Ελέγχου, το Διοικητικό Συμβούλιο του οργανισμού πρέπει να εγγυάται ότι τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου είναι ανεξάρτητα, έχουν καλές χρηματοοικονομικές γνώσεις, καθώς και ότι έχουν όλα τα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για ένα «χρήσιμο» μέλος της Επιτροπής. Ένα μέλος, λοιπόν, της Επιτροπής Ελέγχου είναι «χρήσιμο», όταν είναι καλά πληροφορημένο, προσεκτικό αλλά και αποτελεσματικός επόπτης της διαδικασίας κατάρτισης των χρηματοοικονομικών εκθέσεων.

Επίσης, όταν έχει μία γενικότερη αντίληψη της οικονομικής κατάστασης του οργανισμού, της λειτουργίας του και των χρηματοοικονομικών κινδύνων που αντιμετωπίζει, αλλά και όταν έχει ευρύτερη ενημέρωση της αλληλοσυσχέτισης των επιχειρησιακών λειτουργιών και των χρηματοοικονομικών αναφορών.

Επιπλέον, το κάθε μέλος της Επιτροπής Ελέγχου οφείλει να κατανοεί τη διαφορά ανάμεσα στην εποπτεία της λειτουργίας της Επιτροπής από τη λειτουργία της διαδικασίας των αποφάσεων της Διοίκησης, αλλά και να έχει την ικανότητα να διατυπώνει σημαντικές ερωτήσεις σχετικά με τη διαδικασία κατάρτισης των χρηματοοικονομικών εκθέσεων.

Όμως, το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του κάθε μέλους της Επιτροπής πρέπει να είναι η θέλησή του για αντίσταση στις θέσεις της Διοίκησης, όταν αυτό είναι απαραίτητο και όταν αυτό προσδιορίζει τα συμφέροντα του οργανισμού. Καθώς, λοιπόν, η Επιτροπή Ελέγχου ελέγχει και εξισορροπεί τη δράση της Διοίκησης, αποτελεί ουσιαστικά το «φύλακα» της διατήρησης της αξιοπιστίας των χρηματοοικονομικών εκθέσεων. Στο ίδιο, όμως, πλαίσιο και η Διοίκηση πρέπει να δείχνει αποφασιστική επιμονή τόσο στην ακρίβεια των χρηματοοικονομικών εκθέσεων όσο και στη μη παραποίηση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, αλλά και στη γενικότερη ειλικρίνειά της ως πρωταρχικό της στοιχείο.

Αναφερόμενοι, δε, στην τέταρτη αρχή, σημειώνεται ότι η διαδικασία που ακολουθεί η Επιτροπή Ελέγχου, της παρέχει ένα πλαίσιο εργασίας, κατάλληλο για το

συντονισμό των δραστηριοτήτων του οργανισμού και της πληροφόρησης, που αντλείται από τους συμμετέχοντες στη διαδικασία των χρηματοοικονομικών εκθέσεων. Το πλαίσιο αυτό πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να της δίνει τη δυνατότητα να κατανοήσει και να ελέγξει τα βασικά σημεία της ελεγκτικής διαδικασίας αλλά και των κινδύνων που σχετίζονται με τη σύνταξη των χρηματοοικονομικών αναφορών. Η ύπαρξη, δε, μιας τόσο ισχυρής διαδικασίας, από την πλευρά της Επιτροπής, επιτρέπει στον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων και των μετόχων αυτού, να επωφεληθεί από τις γνώσεις και την εμπειρία κάθε μέλους της Επιτροπής.

Αξιοσημείωτο είναι το ότι οι συμμετέχοντες στη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών εκθέσεων συχνά αναφέρονται, χωριζόμενοι σε τρία μέρη: τη Διοίκηση, συμπεριλαμβανομένου και του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, τον ανεξάρτητο εξωτερικό ορκωτό ελεγκτή και την Επιτροπή Ελέγχου. Γι' αυτό, η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει όχι μόνο να κατανοεί τους ειδικούς ρόλους κάθε πλευράς στη διαδικασία των χρηματοοικονομικών εκθέσεων, αλλά και να διατηρεί την υπευθυνότητα της κάθε πλευράς απέναντι τόσο στο Διοικητικό Συμβούλιο όσο και σε αυτήν.

Τονίζεται, ακόμα, ότι, όταν δημιουργείται η Επιτροπή Ελέγχου και τοποθετείται στην οργανωτική δομή του οργανισμού, το Διοικητικό Συμβούλιο μεταβιβάζει τη γνώση, που σχετίζεται με τη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών εκθέσεων στην Επιτροπή.

Έτσι, η Επιτροπή καθίσταται, πλέον, υπεύθυνη για τους ενδεχόμενους κινδύνους, που εμφανίζονται στις χρηματοοικονομικές εκθέσεις (συμπεριλαμβανομένων και των κινδύνων για απάτη), αλλά και για τους ελέγχους σχετικά με τους κινδύνους αυτούς.

Γι' αυτό, η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να αντιλαμβάνεται τους κινδύνους που προκύπτουν για την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών, αλλά και να κατανοεί τους ελέγχους που σχετίζονται με τη διαδικασία αυτή και τους οποίους έχει καθιερώσει η Διοίκηση.

6.3 Η σχέση του Εσωτερικού Ελέγχου με την Επιτροπή Ελέγχου

Η Επιτροπή Ελέγχου αποτελεί ένα ολοκληρωμένο τμήμα του γενικότερου περιβάλλοντος του ελέγχου σε έναν οργανισμό. Είναι αναγκαίο, λοιπόν, τόσο η

Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου όσο και η Επιτροπή Ελέγχου να αναπτύξουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και αξιοπιστία, καθώς και να διαχωρίζονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες τους. Αυτό θα μπορούσε, μάλιστα, να αποφέρει μία καλύτερη συνεργασία και μεταξύ των δύο πλευρών και του εξωτερικού ορκωτού ελεγκτή, όπως και μία καλύτερη ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων τους.

6.4 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Carcello, J.V. and T.L. Neal, “Audit Committee Composition and Auditor Reporting”, *The Accounting Review*.
2. DeZoort, F.T., D.R. Hermanson, D.S. Archambeault and S. Reed, “Audit Committee Effectiveness: A Synthesis of the Empirical Audit Committee Literature”, *Journal of Accounting Literature* (Forthcoming).
3. “Effectiveness: A Synthesis of the Empirical Audit Committee Literature”, *Journal of Accounting Literature*.
4. Abbott, L.J., Y. Park and S. Parker, “The Effects of Audit Committee Activity and Independence on Corporate Fraud”, *Managerial Finance*.
5. PricewaterhouseCoopers, *Audit Committee Effectiveness – What Works Best*, 2nd Edition, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

7 Τραπεζική Απάτη

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και οι ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας αυξάνουν το ενδιαφέρον των ερευνητών αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο. Ταυτόχρονα, 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.

Από τις ανωτέρω θέσεις καθίσταται προφανές πως το ερευνητικό αντικείμενο που θα συνδέει τις έννοιες του εσωτερικού ελέγχου στα τραπεζικά ιδρύματα με τις περιπτώσεις τραπεζικής απάτης ελκύει το ερευνητικό ενδιαφέρον μελετητών. Εντούτοις ειδικότερα για την Ελλάδα εκτός από αποσπασματικές προσπάθειες ακαδημαϊκών δεν έχει πραγματοποιηθεί ολοκληρωμένη και σε βάθος χρόνου έρευνα αναφορικά με την μελέτη των προαναφερόμενων ερευνητικών αντικειμένων. Υπό αυτό το πρίσμα, μέσω ενδελεχούς επισκόπησης της διεθνούς αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας επιδιώκεται μία αρχική αποτύπωση της συσχέτισης του εσωτερικού ελέγχου με την θωράκιση του τραπεζικού συστήματος μέσω ελαχιστοποίησης των φαινομένων της τραπεζικής απάτης. Το περιβάλλον λειτουργίας των σύγχρονων Τραπεζικών Ιδρυμάτων εμπεριέχει μεταξύ άλλων και τον κίνδυνο της απάτης, έναν κίνδυνο ιδιαίτερα καθοριστικό όταν προκύπτει, τον οποίο η Διοίκηση καλείται να αντιμετωπίσει. Η απάτη αποτελεί τη μεγαλύτερη απειλή για τη φήμη και την ευημερία του Τραπεζικού Ιδρύματος.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται έντονο το φαινόμενο, όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν, ορισμένα άτομα να ενεργούν με γνώμονα το προσωπικό τους όφελος, εις βάρος των συμφερόντων της Τραπέζης και να διαπράττουν απάτη. Αρωγός στην προσπάθειά περιορισμού αυτών των περιστατικών είναι το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου για την πρόληψη της απάτης, καθώς και οι λειτουργοί του Εσωτερικού Ελέγχου που καλούνται με εξειδικευμένες γνώσεις και τεχνικές να διερευνήσουν τα περιστατικά της απάτης.

7.1 Μορφές και Αιτίες Απάτης

Τα βασικότερα είδη της τραπεζικής απάτης δύναται να θεωρηθούν:

- η απάτη μέσω πιστωτικών καρτών και επιταγών,
- η απάτη υποθηκών στεγαστικών δανείων,
- η απάτη τραπεζικού λογαριασμού,
- η απάτη συναλλάγματος και
- η απάτη συναλλαγματικών.

Επιπρόσθετα οι κυριότερες αιτίες δημιουργίας τραπεζικών απατών είναι:

- η εκμετάλλευση εμπιστευτικών πληροφοριών,
- η παραβίαση της φορολογικής νομοθεσίας,
- το ξέπλυμα χρήματος και
- η νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες.

Αποτελέσματα ερευνών αναφέρουν πως τα οικονομικά εγκλήματα προέρχονται από την εμφάνιση ευκαιριών ως αποτέλεσμα της ύπαρξης κινδύνου. Με άλλα λόγια, όπου υπάρχει κίνδυνος, εμφανίζονται και ευκαιρίες απάτης, και ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των δραστών, ποικίλει και το είδος της απάτης.

Ειδικότερα, αναφορικά με τις τράπεζες τονίζεται ότι η τραπεζική απάτη δύναται να εντοπιστεί τόσο σε κατώτερα όσο και σε ανώτερα κλιμάκια ευθύνης.

Επιπρόσθετα υπογραμμίζεται ότι από την μία πλευρά, ο μη εντοπισμός της τραπεζικής απάτης οδηγεί σε τεράστιες οικονομικές απώλειες εντός της τράπεζας, ενώ από την άλλη πλευρά ο εντοπισμός και η δημοσίευση της απάτης επιφέρει ανεπανόρθωτο πλήγμα εκτός της τράπεζας (στη φήμη της τράπεζας).

7.2 Σημεία Κινδύνου (Red Flags)

Για να είναι εφικτή η ανακάλυψη της παρανομίας θα πρέπει οι εκάστοτε ελεγκτές να είναι ικανοί να αντιληφθούν τις ενδείξεις (Red Flags). Φυσικά για να αποκτήσει κάποιος αυτή τη δυνατότητα θα πρέπει να κατανοήσει πλήρως τον τρόπο με τον οποίο προετοιμάζεται, εκτελείται μία απάτη και φυσικά τις συνέπειες που έχει. Έτσι θα είναι σε θέση να υποψιαστεί τις ενδείξεις που προκύπτουν και να τις συνδέσει με το συγκεκριμένο είδος. Το μόνο που μένει είναι να καταφέρει να αποδείξει την ενοχή των εμπλεκομένων και έτσι να τον προωθήσει στην διοίκηση αλλά και πολλές φορές στις δημόσιες αρχές.

Την μέθοδο των ενδείξεων -Red Flags την έχουν υιοθετήσει όλοι οι διεθνής αναγνωρισμένοι οργανισμοί, χαρακτηριστικό είναι η σαφής αναφορά που γίνεται στη

πράξη «SOX», στο «SAS» αλλά και στην υπόλοιπη διεθνή βιβλιογραφία. Συμπληρωματικά η πρακτική των Red Flags προτείνεται από τους τρεις βασικότερους επαγγελματικούς οργανισμούς των Η.Π.Α., συγκεκριμένα από την «AICPA», την «IIA» και τέλος από την «ISACA- Information System Audit and Control Association» που ειδικεύεται σε απάτες που γίνονται με την βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε αναλυτικά στα είδη απάτης, στις ενδείξεις που ανακύπτουν χάρη σε αυτές, αλλά και σε συγκεκριμένες μεθόδους διάγνωσης περιπτώσεων απάτης.

Γενικές ενδείξεις (Common Red Flags).

Οι γενικές ενδείξεις οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στη ανάγνωση απάτης, προκύπτουν από το τρίγωνο απάτης και είναι σχεδόν κοινές για όλες τις κατηγορίες απάτης όπως θα παρατηρήσουμε παρακάτω.

Υπεξαίρεση-Κατάχρηση.

Αυτή η κατηγορία είναι προφανές πως σχετίζεται και ευθύνεται σε συμπεριφορές υπαλλήλων. Τις περισσότερες φορές αν όχι όλες, η εταιρία γενικότερα ζημιώνεται και επωφελείται ο υπάλληλος ατομικά ή ομάδα υπαλλήλων. Σύμφωνα με τους «Lux» και «Fitiani» οι γενικές ενδείξεις- Red flags αυτής της κατηγορίας περιλαμβάνουν:

- Αλλαγές στη συμπεριφορά.
- Αλλαγή στην επίδοση εργασίας, προς το χειρότερο.
- Προβλήματα επικοινωνίας με συναδέλφους.
- Μόνιμος εκνευρισμός.
- Ευθυνοφοβία.
- Αλλαγή τρόπου ζωής σε βαθμό που προκαλεί ενδιαφέρον.
- Άρνηση μετάθεσης σε άλλη θέση εργασίας, ακόμα και προαγωγής.
- Μεγάλο διάστημα χωρίς διακοπές, ειδικά όταν έχει να κάνει με υπεξαίρεση πληρωμών από πελάτες ή πλαστών ή πλαστής μισθοδοσίας.
- Επίμονη διατύπωση παραπόνων για τον τρόπο συμπεριφοράς των προϊσταμένων απέναντι του.

Από όλες αυτές τις γενικές ενδείξεις- Red flags, αυτή που ευθύνεται τις περισσότερες φορές για την διάγνωση είναι η αλλαγή του τρόπου ζωής.

Αδικοιολόγητη, σύμφωνα πάντα με τις νόμιμες απολαβές του, απόκτηση πολυτελών αντικειμένων όπως αυτοκίνητα, σκάφη, μεγάλα έξοδα όπως ταξίδια είναι συνήθως αυτά που προδίδουν το θύτη και τον οδηγούν στις ποινικές κυρώσεις.

Παραποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων – στοιχείων.

Στη προκείμενη περίπτωση έχουμε να κάνουμε με απάτη η οποία συνήθως διαπράττεται από τα κορυφαία στελέχη της επιχείρησης και γίνεται υπέρ της ίδιας της εταιρίας. Θύματα είναι οι μέτοχοι αλλά και οι ελεγκτικοί οργανισμοί. Οι γενικές ενδείξεις- Red flags για αυτή τη κατηγορία είναι:

- Λογιστικές ανωμαλίες.
- Αδικοιολόγητα μεγάλοι ρυθμοί ανάπτυξης.
- Ασυνήθιστα μεγάλα καθαρά κέρδη.
- Αδυναμία συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.
- Επιθετικότητα και αβρότητα στη συμπεριφορά της διοίκησης.

Όπως προείπαμε κέρδος τις περισσότερες φορές έχει η ίδια η εταιρία και αν όχι οι ιδιοκτήτες και το διοικητικό συμβούλιο, τότε ο CEO και το επιτελείο του. Για το λόγο αυτό οι όποιες τυχόν ενδείξεις που θα παρουσιαστούν θα πρέπει να γίνουν αντιληπτές από εξωτερικούς και αντικειμενικούς ελεγκτές.

7.3 Γενικοί μέθοδοι διάγνωσης- ανίχνευσης απάτης

Όπως και με τις ενδείξεις έτσι και με τις μεθόδους διάγνωσης υπάρχουν κάποιες διαδικασίες οι οποίες είναι κοινές για τις περισσότερες κατηγορίες απάτης. Φυσικά ανάλογα με τα χαρακτηριστικά κάθε περίπτωσης διαφοροποιείτε και ο τρόπος αντιμετώπισης αλλά αυτό θα το αναλύσουμε εκτενέστερα στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου όταν εξετάσουμε ξεχωριστά τις συνηθέστερες περιπτώσεις απάτης. Προς το παρόν θα ασχοληθούμε με τις προτιμώμενες στη διεθνή βιβλιογραφία γενικές μεθόδους, οι οποίοι είναι συγκεκριμένα:

- Συστηματικός εσωτερικός έλεγχος ο οποίος έχει ενσωματώσει αποτελεσματικά προληπτικά μέτρα εναντίον της απάτης.
- Χρηματοοικονομικός έλεγχος σύμφωνα με το «SAS No 99».
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του «SOX 404» που αναδεικνύουν τις αδυναμίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

- Ενδεδειγμένη ανάλυση όλων των οικονομικών αποτελεσμάτων, σύγκριση τους με τον υπόλοιπο κλάδο και διασταύρωση τους με αντικειμενικά δεδομένα της αγοράς.
- «Ratio analysis» των αποτελεσμάτων με τα υπόλοιπα λογιστικά στοιχεία της εταιρίας. Με πιο απλά λόγια ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών.
- Αιφνιδιαστικοί και εκτός προγράμματος έλεγχοι.
- Εφαρμογή συστήματος κυτίου ανώνυμων παραπόνων, καταγγελιών και υποψιών.
- Διατήρηση αρχείου δεδομένων και εφαρμογή ειδικών λογισμικών «CAAT», προγράμματα.

7.4 Διαγνωστικό μοντέλο απάτης

Κατά τη διάρκεια ενός ελέγχου οι ελεγκτές συναντούν συχνά αν όχι πάντα ανωμαλίες στα λογιστικά βιβλία ενός οργανισμού. Η ανωμαλία για να αποσαφηνίσουμε τον όρο έχει να κάνει τις περισσότερες φορές με εγγραφές που δεν είναι σύμφωνα με τα διεθνώς αποδεκτά λογιστικά πρότυπα ή για παραλείψεις των σχετικών εγγραφών των κινήσεων που πραγματοποιήθηκαν στο τρέχον έτος. Η κρίση του ελεγκτή είναι αυτή που θα καθορίσει αν η παραπάνω αναφερόμενες ανωμαλίες, έγιναν εξαιτίας ανθρώπινου λάθους και συνεπώς χωρίς πρόθεση, ή αντίστοιχα αν οι παραλήψεις είναι αποτέλεσμα απάτης.

Το μοντέλο βασίζεται ακριβώς σε αυτές τις ενδείξεις. Στόχος είναι η καταγραφή όλων των ανωμαλιών από τους ελεγκτές, η συνάθροιση και η ταξινόμηση τους στο τέλος του ελέγχου. Με την συνάθροιση και την ταξινόμηση όλων των ενδείξεων είναι εφικτό να γίνει προσπάθεια σύνδεσης όλων των ανωμαλιών και των παραποιήσεων. Με την σύνδεση μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα για το αν πρόκειται για απάτη ή όχι. Είναι λογικό πως με τις πράξεις απομονωμένες δεν είναι εύκολο να καταλογίσουμε ευθύνες αν φυσικά αυτές υπάρχουν. Με την σύνθετη ανάλυση όμως όλων των γεγονότων καθώς και της συμπεριφοράς των υπαλλήλων μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την αντίστροφη πορεία της απάτης και να καταλήξουμε σε αυτούς που επωφελούνται, άρα και τους πραγματικούς ενόχους.

7.5 Προφίλ του Δράστη της Απάτης

Εκτός των στοιχείων που ήδη έχουν αναφερθεί ανωτέρω, χρειάζεται να γίνει προσπάθεια ανάλυσης του ψυχολογικού προφίλ του δράστη και του τρόπου σκέψης του, παράγοντες που συμβάλλουν στην πραγματοποίηση της απάτης. Στο συνέδριο για την πρόληψη της απάτης (Fraud Prevention Forum), παρουσιάστηκαν εκτενώς τα στοιχεία για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του δράστη.

Συγκεκριμένα, δέκα κοινά κρίσιμα λάθη σκέψης που συχνά κάνουν οι δράστες της απάτης και περιλαμβάνουν:

- **Εξορθολογισμός** (Rationalization): αντιπροσωπεύει την δικαιολογία που εμφανίζεται στη συμπεριφορά του δράστη: «Αυτό που κάνω είναι εντάξει, επειδή ...». Για τους περισσότερους απατεώνες χρειάζεται να περάσει αρκετός χρόνος σκέψης για να θεωρήσουν τους εαυτούς τους παραβάτες και ως εκ τούτου εκλογικεύουν τη συμπεριφορά τους και διατηρούν την καλή εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους.
- **Άμεση ικανοποίηση** (Instant gratification): Αυτό που χαρακτηρίζει τον δράστη είναι η έντονη επιθυμία για πλούτο χωρίς να διαθέτει την υπομονή (ή και τη δυνατότητα) να τον αποκτήσει νόμιμα και τίμια. Στην ουσία, αποτελεί στάση ζωής και άποψη για άμεση πρόσβαση σε ότι θέλει. Η απάτη μπορεί να είναι το μέσο για να ικανοποιήσει αυτή την επιθυμία, χωρίς να χρειάζεται να περιμένει πολύ.
- **Αδιαφορία για τις Αρχές** (Disregard for authority): Όταν κάποιος δεν έχει σεβασμό για την εξουσία ή πιστεύει ότι οι κανόνες είναι υπερβολικοί, έχει τη δυνατότητα να περιφρονεί τις Αρχές, την ιεραρχία και τους κανόνες που αυτές θέτουν.
- **Υπερβολική αισιοδοξία** (Being overly optimistic): Η αίσθηση που νοιώθει το άτομο ότι είναι άτρωτος και έχει την ικανότητα να πετυχαίνει κάθε εγχείρημα του, θεωρώντας ότι είναι πιο έξυπνος ή μπορεί να «ξεφεύγει» από τα δύσκολα σημεία πετυχημένα. Εάν η πρώτη του απάτη είναι επιτυχής, ο απατεώνας μπορεί να αισθανθεί καλά και να τονωθεί η αυτοπεποίθηση και η πίστη του στις ικανότητές του, γεγονός που μπορεί να τον οδηγήσει να θέλει να δοκιμάσει μεγαλύτερα εγκλήματα.
- **Αίσθηση ότι «ο κόσμος μου χρωστάει κάτι»** (Sense of entitlement): Τα στελέχη πείθουν τους εαυτούς τους ότι έχουν το δικαίωμα να ζουν ένα

συγκεκριμένο τρόπο ζωής, λόγω της θέσης τους. Οι νεότεροι εργαζόμενοι πείθουν τους εαυτούς τους ότι δικαιούνται την ίδια τρόπο ζωής όπως παλαιότερα ή με τους ιεραρχικά ανώτερους συναδέλφους τους. Συχνά, πιστεύουν ότι οι νόμοι και περιορισμοί προορίζονται για άλλους και ότι ο σκοπός αγιάζει τα μέσα που χρησιμοποιούν.

- **Έλλειψη τύψεων** (Lack of remorse): Η αδιαφορία που εντοπίζεται για τις συνέπειες των πράξεων του, ακόμα και όταν γνωρίζει ότι έχει κάνει κάτι λάθος, που προκάλεσε βλάβη σε άλλους. Ο δράστης νοιώθει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του να είναι πιο σημαντικές από οτιδήποτε άλλο και ως εκ τούτου, δεν νοιώθει λύπη ή τύψεις. Θεωρεί ότι η ανταμοιβή που δέχεται είναι σημαντικότερη από τον τρόπο με τον οποίο αποκτήθηκε.
- **Κοινές πιέσεις προς αντιμετώπιση** (Peer or financial pressure): Οι εργαζόμενοι έχουν να επιτύχουν μη ρεαλιστικούς στόχους σε εργασία, πέρα από τις δυνατότητές τους, εμφανίζουν υψηλό δανεισμό και χρέη, αντιμετωπίζουν προσωπικές οικονομικές απώλειες, απροσδόκητες οικονομικές ανάγκες, κατάχρηση απαγορευμένων ουσιών και εθισμό σε τυχερά παιχνίδια.
- **Ανεπαρκής φόβος για την πιθανή τιμωρία** (Inadequate fear of punishment): Μερικοί απατεώνες δεν έχουν το φόβο της τιμωρίας που είναι κοινός για τα περισσότερα άτομα: Δεν φοβούνται τις ποινές που θα εκτίσουν (απόλυση, φυλάκιση), γιατί πιστεύουν ότι η τιμωρία τους θα είναι «ήπια / ελαφριά».
- **Εγωισμός / ναρκισσισμός** (Egoism / narcissism): Ο δράστης της απάτης έχει την ιδέα ότι η διάπραξη απάτης είναι μια πρόκληση, που στοχεύει στην κατανίκηση του συστήματος. Αυτό οδηγεί σε συμπεριφορές που χαρακτηρίζονται από αλαζονεία, ναρκισσισμό και υπερεκτίμηση του εαυτού του. Συχνά, ο δράστης νομίζει ότι είναι πιο έξυπνος από τους άλλους και έτσι δεν θα πιαστεί. Στον εν λόγω παράγοντα συμβάλλει η γνώση των συστημάτων και η πρότερη εμπειρία.
- **Εξάπλωση της βλάβης** (Diffusion of harm): Παρουσιάζει την πεποίθηση ότι η ζημία που προκλήθηκε έχει εξαπλωθεί σε μεγάλη έκταση και έτσι κανείς δεν υποφέρει πραγματικά. Η απάτη σε βάρος μιας εταιρείας βλάπτει στην ουσία τον οργανισμό και όχι το άτομο. Η δημοσίευση της απάτης και των συνεπειών της ελαχιστοποιεί τη σοβαρότητα του εγκλήματος.

Μια άλλη μελέτη, αυτή της εταιρίας KPMG International Cooperative, αναφορικά με το προφίλ του δράστη της απάτης, εντοπίζει τα κοινά χαρακτηριστικά και τις γενικές τάσεις που παρουσιάζονται διαχρονικά.

Επιπλέον, από την έρευνα προκύπτει ότι πολλοί από τους δράστες εργάζονταν για αρκετά χρόνια στο ίδιο Τραπεζικό Ίδρυμα πριν από τη διάπραξη της απάτης. Αυτό καταδεικνύει ότι για την άπληστη και δόλια συμπεριφορά που εντοπίζεται υπάρχουν και άλλοι παράγοντες όπως:

- η οικονομική στενότητα,
- οι ανησυχίες και δυσαρέσκεια από την εργασία, που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην απόφαση διάπραξης της.

Τα αποτελέσματα της έρευνας περιγράφουν τον δράστη της απάτης:

Άνδρας, 36 έως 45 ετών, ο οποίος διαπράττει απάτη κατά του εργοδότη του. Κατέχει μια ανώτερη διοικητική θέση, εργάζεται στην εταιρεία για περισσότερα από δέκα χρόνια και λειτουργεί σε συνεργία / συνεργασία με άλλο δράστη. Από τα αποτελέσματα της έρευνας, προκύπτει ότι οι άνδρες τείνουν να αντιπροσωπεύουν περίπου τα δύο τρίτα όλων των περιπτώσεων απάτης. Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα ευρήματα της έκθεσης, είναι το γεγονός ότι οι άνδρες τείνουν να προκαλούν απώλειες κατά δύο φορές μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες που προκαλούν οι γυναίκες. Τα άτομα που έχουν εργαστεί σε έναν Οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα, απολαμβάνουν συχνά μεγαλύτερη εμπιστοσύνη από τους συναδέλφους τους, γεγονός που μπορεί να σημαίνει λιγότερο έλεγχο στις ενέργειές τους. Η εμπειρία τους μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο οδηγεί σε επιτυχή διεξαγωγή της απάτης. Οι επαγγελματικές απώλειες της απάτης τείνουν να αυξάνονται με βάση τον χρόνο παραμονής τους στον Οργανισμό. Οι δράστες με περισσότερα από δέκα χρόνια υπηρεσίας προκάλεσαν μέση απώλεια περισσότερη από το διπλάσιο της μέσης απώλειας που προκλήθηκε από δράστες με προϋπηρεσία από ένα έως πέντε έτη και σχεδόν δέκα φορές μεγαλύτερη από τη μέση τιμή της ζημίας που προκλήθηκε από εργαζόμενους με λιγότερο από ένα έτος θητείας. Με βάση το επίπεδο εκπαίδευσής τους, οι μελέτες αποδεικνύουν ότι οι δράστες με τα υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης τείνουν να προκαλούν μεγαλύτερες απώλειες. Γενικά οι πιο μορφωμένοι απασχολούνται σε υψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας εντός του Οργανισμού και διαθέτουν καλύτερη τεχνική ικανότητα για να κατασκευάσουν συστήματα απάτης.

7.6 Λόγοι που διαπράττεται η απάτη

Ο «Donald Cressey» το 1950 προσπάθησε να κατανοήσει τους λόγους που οδηγούν τα άτομα να διαπράξουν μια απάτη μέσα σε ένα οργανισμό. Για το σκοπό αυτό προχώρησε σε συνεντεύξεις 200 φυλακισμένων οι οποίοι φυσικά είχαν καταδικαστεί για απάτη. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε ήταν πως τρεις είναι οι βασικοί παράγοντες και που επηρεάζουν και το ονόμασε το «Τρίγωνο της Απάτης- Fraud Triangle». Αναλυτικότερα το τρίγωνο αποτελείται από 1) Κίνητρο, 2) Εκλογίκευση, 3) Ικανότητα και ευκαιρία να διαπράξει την απάτη. Στην συνέχεια αναλύουμε κάθε από τους παραπάνω όρους.

1. Κίνητρο: Είναι φυσικό πως για να οδηγηθεί κάποιος στην απάτη πρέπει να έχει κάποιο κίνητρο. Για κάθε άνθρωπο αυτό μπορεί να είναι διαφορετικό. Τα συνηθέστερα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις των κρατουμένων είναι, οικονομικοί λόγοι δηλαδή κάποια άμεση ανάγκη χρημάτων για την κάλυψη των αναγκών διαβίωσης ή παθολογικών εξαρτήσεων (ναρκωτικά, τζόγος), καταξίωση (δηλαδή την προσωπική ανάδειξη μέσα σε οποιαδήποτε ομάδα ατόμων), ψυχολογικοί (όπως για παράδειγμα κλεπτομανία) και τέλος εξωτερικοί παράγοντες (δηλαδή είτε κάποιος κοινωνικοί είτε πολιτικοί).

2. Εκλογίκευση: Είναι περίεργο αλλά παρόλο αυτά οι έρευνες έχουν αποδείξει πως αυτοί που διαπράττουν την απάτη προσπαθούν να δικαιολογήσουν στον ίδιο τους τον εαυτό την πράξη τους ως μια πράξη δικαιοσύνης για την αδικία που υφίστανται είτε αυτή πρόκειται για τις απολαβές τους είτε για τον τρόπο που τους αντιμετωπίζουν οι προϊστάμενοι τους.

3. Ικανότητα και ευκαιρία: Η έρευνα «Cressey» επίσης κατέληξε σε ένα ευνόητο συμπέρασμα το οποίο είναι πως για να οδηγηθεί κάποιος στην απάτη θα πρέπει να έχει και την κατάλληλη γνώση για την διαπράξει και να μη γίνει αντιληπτός από τους εσωτερικούς ελέγχους της εταιρίας.

Απόδειξη του παραπάνω είναι πως στο μεγαλύτερο ποσοστό οι κρατούμενοι για απάτη είχαν υπάρξει για πολλά χρόνια εργαζόμενοι και ταυτόχρονα κατείχαν υψηλές θέσεις εργασίας στο οργανόγραμμα. Είναι λογικό πως μια ανώτερη- ανώτατη διοικητική θέση λόγω των αρμοδιοτήτων που τη διακατέχει μπορεί να γνωρίζει τις

αδυναμίες των συστημάτων ελέγχων και συνεπώς να δημιουργεί ευκαιρίες και πειρασμό για απάτη.

Αρα οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως η αυστηρότητα των ελέγχων είναι αντιστρόφως ανάλογη με τις ευκαιρίες που δημιουργούνται για την πραγματοποίηση απάτης. Στο προηγούμενο συμπέρασμα είχε οδηγηθεί και η «Committee of Sponsoring Organisation- COSO» στις αρχές της δεκαετίας του 1980 μετά την έξαρση σε περιπτώσεις απάτης που είχε εμφανιστεί στο τότε τραπεζικό σύστημα.

Για την αποτροπή μελλοντικών περιπτώσεων είχαν συμπεριλάβει στις απαιτήσεις τους στις οικονομικές εκθέσεις των οργανισμών απαίτηση για αξιολόγηση των εσωτερικών ελέγχων συγκεκριμένα την, SAS No 78 « Consideration of internal Control in a Financial statement Audit». Την απαίτηση αυτή την υιοθέτησε και το «SOX - section 404 Annual Evaluation of Internal Controls by Management with the Independent Opinion of Financial Auditors ».

7.7 Κατηγοριοποίηση απάτης

Για καλύτερη κατανόηση των παρακάτω κεφαλαίων επιλέξαμε να κάνουμε μια μικρή επεξήγηση των κατηγοριών απάτης και αναφορά κάποιων συγκεκριμένων.

7.7.1 Απάτη καταναλωτών και επενδυτών

Η απάτη καταναλωτών μπορεί να οφείλετε σε οποιοδήποτε σημείο της αλυσίδας αξίας, προμηθευτές- εταιρία-μεταπωλητές. Στην δική μας ανάλυση θα ασχοληθούμε με την πρόληψη, αποτροπή και ανάδειξη των σκόπιμων αναληθειών στα λογιστικά και γενικά οικονομικά αρχεία. Τις περισσότερες φορές η παραποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων μιας εταιρίας έχει ως σκοπό την παραπλάνηση- απάτη των επενδυτών.

7.7.2 Απάτη υπέρ και κατά της εταιρίας

Η εταιρική απάτη δεν είναι πάντα βέβαιο πως λειτουργεί υπέρ του οργανισμού πολλές φορές τα ίδια τα στελέχη ή πιο συχνά εξωτερικοί παράγοντες προσπαθούν να ζημιώσουν την εταιρία για προσωπικό τους όφελος φυσικά. Ας εξετάσουμε κάποια παραδείγματα της κάθε κατηγορίας για να γίνουμε ακόμα πιο κατανοητοί.

Υπέρ της εταιρίας	Κατά της εταιρίας
Δημιουργία καρτέλ	Φαινόμενα υπεξαίρεσης χρημάτων-

	προϊόντων
Αποφυγή φορολογίας	Αλλοιωμένη παρουσίαση επιδόσεων για προσωπικό όφελος- πιθανώς σε κάποιο σύστημα επιβράβευσης (Bonus System)
Αθέμιτη διαφήμιση	
Πλαστά οικονομικά αποτελέσματα	Δωροδοκία υπαλλήλων από εξωτερικούς παράγοντες ότι και αν αυτό περιλαμβάνει για παράδειγμα «ευνοϊκή» αντιμετώπιση σε κάποιο μειοδοτικό διαγωνισμό
Ευνοϊκές οικονομικές προβλέψεις	

Συνήθως οι παραπάνω απάτες και ιδιαίτερα αυτές που αφορούν τις επιδόσεις έχουν στόχο την παραπλάνηση των επενδυτών για αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου και βελτίωση της τιμής της εταιρικής μετοχής. Ενώ όταν υπάρχει κρούσμα απάτης με εύνοια προς την εταιρία προβλέπεται να συμμετέχει το μεγαλύτερο κομμάτι της διοίκησης, αντίθετα κατά της εταιρίας μπορεί να στραφεί μεμονωμένα κάθε υπάλληλος.

7.7.3 Ενδογενής και εξωγενής απάτη

Ακόμη μια κατηγοριοποίηση που είναι ευρέως διαδεδομένη είναι ανάλογα με το από πού προέρχεται. Με πιο απλά λόγια διαχωρίζεται σε:

Ενδογενής: Είναι η απάτη που διαπράττεται από άτομα- στελέχη της ίδιας της εταιρίας ανεξαρτήτως για το αν είναι υπέρ ή κατά της και αντίστοιχα,

Εξωγενής: Προφανώς η απάτη που προέρχεται από εξωτερικούς παράγοντες της αλυσίδας αξίας., προμηθευτές, μεταπωλητές, πελάτες, πολιτικούς παράγοντες.

7.7.4 Διοικητική και Μη διοικητική απάτη

Τελευταίος διαχωρισμός είναι ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχίας προέρχεται. Έχουμε ξανακάνει αναφορά με παραδείγματα απάτης από όλα τα επίπεδα οπότε δεν το θεωρούμε απαραίτητο να ξανακάνουμε κάποια ανάλυση. Απλά να επεξηγήσουμε πως όταν αναφερόμαστε σε Διοικητική απάτη προέρχεται από τα ανώτερα- ανώτατα στελέχη αντίστοιχα, η Μη Διοικητική από τους απλούς υπαλλήλους με περιορισμένα καθήκοντα και ευθύνες.

7.8 Συγκεκριμένα είδη απάτης

Στην προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε στις κατηγορίες απάτης ανάλογα με κάποια κοινά χαρακτηριστικά που έχουν. Σε αυτή τη παράγραφο θα παρουσιάσουμε μερικές από τις πιο συχνά εμφανιζόμενες περιπτώσεις απάτης σε κάποιες από τις κατηγορίες που ορίσαμε.

i. Ενδογενής απάτη κατά της εταιρίας

- Υπεξαίρεση χρημάτων -αγαθών.
- Παραποίηση των εισπρακτέων γραμματίων προς όφελος τους.
- Δωροδοκία υπαλλήλων από εξωτερικούς παράγοντες (προμηθευτές, μεταπωλητές, αντιπροσώπου) για εύνοια αυτών εις βάρος της εταιρίας.
- Παραποίηση απογραφής έτους με σκοπό την εκμετάλλευση των αποθεμάτων από τους ίδιους.
- Δήλωση πλασματικού αριθμού εργατικού δυναμικού με σκοπό την υπερχρέωση και την υπεξαίρεση των παραπάνω χρημάτων.

ii. Εξωγενής απάτη κατά της εταιρίας

- Αντικατάσταση πρώτων υλών από τους προμηθευτές με άλλα χαμηλότερης ποιότητα εν αγνοία της εταιρίας.
- Υπερχρέωση των προϊόντων από τους προμηθευτές με ψευδής προσχήματα των εξόδων μεταφοράς.
- Παράνομο περιθώριο κέρδους από τους μεταπωλητές με αποτέλεσμα να μειώνει την ανταγωνιστικότητα της εταιρίας.

iii. Απάτη υπέρ της εταιρίας

- Παραποίηση των καθαρών κερδών μέσω ψευδών στοιχείων πωλήσεων, ζημιών, εξόδων, απόδοσης επενδύσεων με σκοπό την παραπλάνηση μικροεπενδυτών και της τιμής της μετοχής.
- Δημιουργία καρτέλ.
- Παραπλάνηση των πελατών με χρήση τεχνολογίας και συσκευών για παράδειγμα αλλοίωση προς τα πάνω κάποιας ηλεκτρονικής ζυγαριάς.
- Παραβίαση περιβαντολλογικών νόμων και κανόνων.
- Διαφθορά της νοοτροπίας των ιδίων της των υπαλλήλων.
- Πολιτική διαφθορά.

Για την καλύτερη κατανόηση περιπτώσεων απάτης παραθέτουμε τον Πίνακα που παρουσιάζει συνοπτικά τους θύτες και τα θύματα.

ΘΥΜΑ	ΕΙΔΟΣ ΑΠΑΤΗΣ
Πελάτες	Αθέμιτη/ Παραπλανητική διαφήμιση
Πελάτες	Πλαστές Μετρήσεις
Πελάτες	Παραπλανητικές παρουσιάσεις
Πελάτες	Παραπλανητικές ετικέτες
Πελάτες	Τιμολόγηση βάση Καρτέλ
Πελάτες	Αντικατάσταση προϊόντων με άλλα κατώτερης ποιότητας
Πελάτες	Προβληματικά προϊόντα
Μέτοχοι- Πιστωτές	Πλαστές οικονομικές καταστάσεις
Μέτοχοι- Πιστωτές	Πλαστές οικονομικές προβλέψεις
Μέτοχοι- Πιστωτές	Εικονικές παρουσιάσεις περιουσιακών στοιχείων
Ανταγωνιστές	Αντιγραφή πνευματικών περιουσιακών στοιχείων- copyright
Ανταγωνιστές	Διαφθορά υπαλλήλων
Τράπεζες	Πλαστές οικονομικές καταστάσεις στην αίτηση πίστωσης
Τράπεζες	Έκδοση επιταγών που δεν καλύπτονται από το υπόλοιπο καταθέσεων.
Εταιρία	Υπεξείρεση χρημάτων και αγαθών από τους υπαλλήλους.
Εταιρία	Παραποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων
Εταιρία	Διαφθορά εργαζομένων
Ασφαλιστικές εταιρίες	Μη αληθής δήλωση απώλειας
Κυβερνητικές οργανώσεις	Παραποίηση διαφόρων στοιχείων της εταιρίας όπως αριθμός εργαζομένων, συνθηκών εργασιών.
Εργαζόμενοι	Ψευδής περιγραφή της θέσεως εργασίας

	κατά την πρόσληψη.
Εργαζόμενοι	Ανασφάλιστη εργασία λόγω παραποίησης στοιχείων

7.9 Χαρακτηριστικά Απάτης

7.9.1. Θύτης απάτης

Ο θύτης εξαρτάται με το είδος απάτης. Όταν αναφερόμαστε σε κάποια χρηματοοικονομική απάτη συνήθως αυτοί που διαπράττουν την απάτη είναι τα ανώτατα στελέχη της εταιρίας.

Αντίθετα σε κάποια περίπτωση κατάχρησης- υπεξαίρεσης ο θύτης είναι υπάλληλος ο οποίος ανήκει σε χαμηλότερες βαθμίδες. Στην διαφθορά περιλαμβάνει δύο μέρη καθώς κάποιος από την εταιρία με κάποιο εξωτερικό παράγοντα λειτουργεί εναντίον της εταιρίας για προσωπικό του όφελος (πχ. Εκβιασμός, δωροδοκία).

7.9.2. Μέγεθος απάτης

Το μέγεθος απάτης αναφέρεται πάντα στην οικονομική συνέπεια της.

Είναι λογικό πως η χρηματοοικονομική απάτη επιφέρει μεγαλύτερα κέρδη-ζημιές αντίστοιχα από τις άλλες κύριες κατηγορίες. Χαρακτηριστικά η έρευνα που διενήργησε η « KPMG» έδειξε πως η χρηματοοικονομική απάτη κυμαίνονταν από 1 έως 257,9 εκατομμύρια δολάρια. Ενώ αντίστοιχα η κατάχρηση- υπεξαίρεση μόνο 93.000 δολάρια και η διαφθορά 250.000 δολάρια.

7.9.3. Συχνότητα εμφάνισης

Αντίθετα με το μέγεθος η συχνότητα είναι αντιστρόφως ανάλογη. Μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης παρουσιάζει η κατάχρηση- υπεξαίρεση κεφαλαίων- αγαθών με ποσοστό σύμφωνα με την προαναφερθείσα έρευνα 92%. Οι άλλες κατηγορίες κατέχουν ποσοστό 30,1% η διαφθορά και 7,9% η χρηματοοικονομική απάτη. Παρατηρούμε πως το άθροισμα των παραπάνω ποσοστών υπερβαίνει το 100% και αυτό γιατί πολλές απάτες ξεκινούν από μία κατηγορία αλλά στην πορεία περιπλέκονται και πια ανήκουν και σε άλλη κατηγορία.

7.9.4. Κίνητρο

Για το κίνητρο είχαμε κάνει αναφορά και στο πρώτο κεφάλαιο. Στη συγκεκριμένη φάση θα επικεντρωθούμε σε δύο βασικούς λόγους, την οικονομική πίεση και την εγωκεντρικότητα. Είναι ευνόητο πως οι απάτες που ανήκουν στην κατάχρηση-υπεξαίρεση αλλά και οποιεσδήποτε έχουν να κάνουν με διαφθορά έχουν ως κύρια αιτία κάποια οικονομική πίεση. Ο υπάλληλος για ανεξάρτητους λόγους με την εργασία του, συνήθως έχει να κάνει με εξαρτήσεις, οδηγείτε στην απάτη για να μπορέσει να απαλλαγεί από μία οικονομική στενότητα-πίεση.

Αντίθετα η χρηματοοικονομική απάτη δεν έχει πάντα ως αιτία την οικονομική ωφέλεια. Όπως προείπαμε τα ανώτατα στελέχη είναι εκείνα που την διαπράττουν και συνεπώς είναι λογικό πως δεν έχουν οικονομικό πρόβλημα.

Ψυχολόγοι έχουν καταλήξει πως στις περισσότερες περιπτώσεις εγωκεντρικά είναι τα αίτια και αυτοϊκανοποίησης. Τρανό παράδειγμα αποτελούν τα στελέχη της «ENRON» τα οποία συνέχιζαν να παρουσιάζουν πλαστά στοιχεία και να πράττουν πλήθος άλλων παράνομων ενεργειών εις βάρος άλλων, με μόνο κίνητρο την προσωπική τους καταξίωση και αναγνώριση στον επιχειρηματικό περίγυρο.

7.9.5. Επωφελούμενοι

Σε κάθε ένα από τα κυρίως είδη που χωρίσαμε παρατηρείται πως υπάρχει κοινός επωφελούμενος. Αναλυτικότερα μελέτες έχουν δείξει πως η χρηματοοικονομική απάτη γίνεται μεν από κάποιο άτομο ή ομάδα της διοικήσεως αλλά επίσης παρουσιάζεται πως επωφελείται και η εταιρία βέβαια πάντα βραχυχρόνια και χωρίς ουσιαστικό αντίκρισμα. Χαρακτηριστικό είναι πως η ζημία που επέρχεται μετά την ανακάλυψη της παρανομίας είναι πολλαπλάσιας των κερδών που προήρθαν λόγω αυτής.

Στην περίπτωση των άλλων δύο ειδών συνήθως επωφελείται μόνο ο υπάλληλος εις βάρος του ίδιου του οργανισμού εκτός μερικών εξαιρέσεων στην εκδοχή της διαφθοράς. Βέβαια η ζημία μπορεί να είναι τώρα άμεση αλλά σίγουρα είναι υποπολλαπλάσια της χρηματοοικονομικής.

7.9.6. Μέγεθος εταιρίας

Τελευταίο χαρακτηριστικό είναι το μέγεθος του οργανισμού. Παρόμοια με τα παραπάνω χαρακτηριστικά τα είδη απάτης δεν παρουσιάζονται με την ίδια συχνότητα σε όλες τις εταιρίες ανεξαρτήτου μεγέθους.

Συγκεκριμένα η χρηματοοικονομική απάτη καθώς, έχει να κάνει με δηλωθέντα στοιχεία, τιμές μετοχών, πολιτική μερισμάτων, κ.α., εμφανίζεται σε εταιρίες μεγάλου μεγέθους που είναι πάντοτε εισηγμένες και επηρεάζουν πλήθος ατόμων και παραγόντων. Το γεγονός πως έχουμε να κάνουμε με τεράστιους οργανισμούς μας εξηγεί το λόγο της δυσκολίας που παρουσιάζεται στη ανίχνευση παρόμοιων περιπτώσεων. Είναι σαφές πως σε τέτοια μεγέθη μόνο συστηματικά και πραγματικά υιοθετημένα συστήματα εσωτερικών ελέγχων μπορούν να βοηθήσουν ουσιαστικά στην πρόβλεψη και ανακάλυψη.

Η αντίθετη κατάσταση επικρατεί στις μικρές – ατομικές επιχειρήσεις που ενώ δεν πάσχουν από απάτες που έχουν να κάνουν με χρηματοοικονομικά γεγονότα αλλά πάσχουν από περιστατικά υπεξαίρεσης- κατάχρησης αγαθών και ρευστών.

Το προαναφερθέν συμπέρασμα μας το επιβεβαιώνει και η έρευνα που διενήργησε η «ACFE». Η έρευνα έγινε χωρίζοντας τις εταιρίες σε τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με το πλήθος των εργαζομένων τους. Όπως θα παρατηρήσουμε στον πίνακα που παραθέτουμε παρακάτω τα αποτελέσματα έδειξαν πως το ratio (ζημία ανά εργαζόμενο) είναι μεγαλύτερο στις μικρότερες εταιρίες ενώ αντίθετα το ύψος της απόλυτης ζημίας είναι κατά πολύ μεγαλύτερο στις μεγάλες επιχειρήσεις. Η ερμηνεία αυτού του αποτελέσματος είναι πως στην μικρή επιχείρηση πρόκειται για κατάχρηση η οποία διαφαίνεται λόγω του μικρού αριθμού εργαζομένων, ενώ αντίστοιχα στις μεγάλες εταιρίες πρόκειται για χρηματοοικονομικές απάτες οι οποίες να μεν είναι τεράστιου ύψους αλλά πράττονται από λίγους υψηλά ιστάμενους και όχι από τον μεγάλο αριθμό εργαζομένων.

Αριθμός εργαζομένων	Μέσο όρο ζημίας απάτης	Απάτη/ Αριθμός εργαζομένων
<100	\$98000	\$1960/εργαζ.
100-999	\$78500	\$143/εργαζ.
1000-9999	\$87500	\$16/εργαζ.
10000+	\$105,500	\$10/εργαζ.

7.9.7. Είδη απάτης και ελεγκτές

Ο έλεγχος, η διάγνωση και η πρόβλεψη των παραπάνω ειδών απάτης που αναφέραμε παραπάνω βαραίνει τους ελεγκτές.

Όπως είπαμε οι ελεγκτές χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες. Συγκεκριμένα μία εταιρία έχει σίγουρα τους χρηματοοικονομικούς ελεγκτές και στη σύγχρονη πραγματικότητα και τους ελεγκτές απάτης.

Η χρηματοοικονομική απάτη είναι γεγονός πως πιθανότητα θα ανακαλυφθεί από τους χρηματοοικονομικούς ελεγκτές. Ο λόγος είναι η κατάλληλη εκπαίδευση και οι γνώσεις που κατέχουν. Επίσης η χρηματοοικονομική απάτη έχει να κάνει με λειτουργικά στοιχεία ενός οργανισμού είτε αυτά περιλαμβάνουν ρευστά, πάγια, κόστη, έξοδα και την πλαστή παρουσίαση τους μετά την κατάλληλη παραποίηση τους.

Αντίστοιχα η κατάχρηση και η διαφθορά επειδή δεν εμπλέκονται τόσο με απτά στοιχεία ώστε να είναι δυνατή η αντιπαραβολή τους. Συνεπώς οι ελεγκτές απάτης είναι αυτοί που έχουν την ευθύνη λόγω και της ικανότητας τους να ανακαλύψουν τέτοια είδη απάτης.

Κλείνοντας την ανάλυση μας των χαρακτηριστικών των ειδών απάτης όπως αποφασίσαμε να διακρίνουμε κρίναμε απαραίτητο να παραθέσουμε ένα συνοπτικό πίνακα με τη βοήθεια του οποίου γίνονται πιο εύκολα οι συγκρίσεις και πιο κατανοητές οι όποιες διαφορές- ομοιότητες.

ΠΙΝΑΚΑΣ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΧΡΗΜ/ΚΗ ΑΠΑΤΗ	ΚΑΤΑΧΡΗΣΗ- ΥΠΕΞΑΙΡΕΣΗ	ΔΙΑΦΘΟΡΑ
Θύτης απάτης	Ανώτατη Διοίκηση	Υπάλληλοι	Δύο μέρη
Μέγεθος απάτης	Η μεγαλύτερη: 1- 258 εκατομμύρια δολάρια	Η μικρότερη: 93.000 δολάρια	Μεσαία: 250.000
Συχνότητα εμφάνισης	Ελάχιστη: 7,9%	Μέγιστη 92,7%	Μεσαία 30%
Κίνητρο	Τιμή μετοχής, Bonus απόδοσης	Προσωπικά Ωφέλη	Ανταγωνισμός
Κεφάλαια	Εμπλέκονται	Σπανίως	Εξαρτάται
Επωφελούμενοι	Η εταιρία και ο θύτης	Θύτης εις βάρος της εταιρείας	Θύτης
Μέγεθος εταιρίας	Μεγάλη	Μικρή	Εξαρτάται

7.10 Αναλυτική προσέγγιση των κατηγοριών απάτης

Σε αυτό το σημείο θα παρουσιάσουμε αναλυτικότερα τις τρεις κύριες κατηγορίες απάτης που έχουμε θέσει στην αρχή του κεφαλαίου αλλά και κάποιες από τις κυριότερες υποκατηγορίες. Η σκοπιμότητα της περαιτέρω ανάλυσής μας είναι η καλύτερη κατανόηση των κόκκινων σημαιών « Red flags», δηλαδή τα σημάδια κινδύνου που εκπέμπουν οι περιπτώσεις απάτης, αλλά και τις συγκεκριμένες μεθόδους διάγνωσης τους που θα αναλύσουμε στο παρακάτω κεφάλαιο.

7.10.1. Παραποίηση δηλωθέντων στοιχείων

Η παραπάνω κατηγορία χωρίζεται σε χρηματοοικονομικές περιπτώσεις και σε αυτές που δεν έχουν να κάνουν με οικονομικά στοιχεία. Λόγω του ότι η τελευταία υποκατηγορία είναι πιο αόριστη και δεν μπορούμε να προχωρήσουμε σε σαφή ανάλυση θα ασχοληθούμε μόνο με τις περιπτώσεις παραποίησης των χρηματοοικονομικών στοιχείων.

Για τη συγκεκριμένη κατηγορία δίνεται σαφής οδηγία από το «SAS - Consideration of Fraud in a Financial Statements Audit». Με απλά λόγια η παραπάνω οδηγία συνιστά στους χρηματοοικονομικούς ελεγκτές να εξετάζουν τα στοιχεία που παρουσιάζει ένας οργανισμός έχοντας πάντα υπόψη πως μπορεί αυτά που αναφέρονται να είναι παραποιημένα, δηλαδή αποτέλεσμα απάτης. Σε αυτή τη κατηγορία θα αναφέρουμε τέσσερα είδη από τις κυριότερες περιπτώσεις που υπάγονται σε αυτή.

- **Αναχρονισμός γεγονότων**: Πολλές εταιρίες χρησιμοποιούν το χρόνο και την καταγραφή ημερολογιακά των λογιστικών γεγονότων με τέτοιο τρόπο ώστε να αυξάνουν πλασματικά τα κέρδη τους ή τουλάχιστον την αποτύπωση τους στα βιβλία τους. Παράδειγμα αποτελεί για άλλη μια φορά η «ENRON» η οποία παρουσίαζε ως κέρδη σε κάθε έτος, χωρίς φυσικά να αναχρονίζει, τις απολαβές που είχε συμφωνήσει σε μακροπρόθεσμα συμφωνίες συμμετοχών, ομολόγων και δικαιωμάτων. Αναχρονισμό γεγονότων χρησιμοποιούν κατά κόρον και οι εμπορικές εταιρίες οι οποίες θέλοντας να μειώσουν τα αποθέματα τους, τα οποία είναι υπεύθυνα για την αδυναμία ρευστότητας ή και ακόμα για ζημιά αν θεωρηθούν ξεπερασμένα και εκτός εποχής, παρουσιάζουν πλασματικές πωλήσεις σε μεταπωλητές τους γνωρίζοντας πως θα τα ξαναπάρουν στην κατοχή τους με τη μορφή επιστροφών.

- **Πλασματική παρουσίαση κερδών:** Είναι η πιο συνήθης περίπτωση απάτης που διαπράττουν οι εταιρίες όταν βρίσκονται σε απόγνωση. Μιλάμε για απόγνωση διότι είναι η πιο εύκολη να εντοπιστεί από έμπειρους ελεγκτές. Συνήθως παρουσιάζουν πλαστές πωλήσεις σε ανύπαρκτους πελάτες η ακόμα και σε πραγματικούς, προσπαθώντας έτσι ψευδώς να καλύψουν τα σταθερά λειτουργικά κόστη τα οποία συνήθως υπερβαίνουν κατά πολύ τα πραγματικά καθαρά κέρδη.
- **Απόκρυψη υποχρεώσεων προς τρίτους:** Είναι ακριβώς η αντίθετη περίπτωση με την προηγούμενη που εξετάσαμε αν και αυτή πρέπει να παραδεχτούμε πως εντοπίζεται πιο δύσκολα. Η πιο συνηθισμένες τακτικές είναι δύο.
Η πρώτη έχει να κάνει με την μεταφορά της υποχρέωσης στο επόμενο λογιστικό έτος μειώνοντας έτσι τα συνολικά έξοδα της εταιρίας.
Η δεύτερη τακτική που είναι πιο δύσκολα αναγνώσιμη στα βιβλία μιας εταιρίας είναι η μεταφορά της υποχρέωσης σε κάποια άλλη θυγατρική.
Αν συλλογιστούμε ότι πολλές φορές οι εταιρίες αλλάζουν την ελεγκτική εταιρία με την οποία συνεργάζονται μπορούμε να κατανοήσουμε πόσο δύσκολο είναι να ανακαλυφθεί μια τέτοια μεταβίβαση υποχρέωσης πόσο μάλλον όταν η θυγατρική βρίσκεται όπως συνηθίζεται σε άλλη ήπειρο η οποία είναι και κατά πολύ πίσω στην θεωρία των εσωτερικών – εξωτερικών ελέγχων.
- **Αντικανονική αξιολόγηση κεφαλαίων:** Είναι η γενικότερη περίπτωση αφού περιλαμβάνει και τις προηγούμενες τρεις περιπτώσεις. Με πιο απλά λόγια οι έμπειροι λογιστές των εταιριών παραποιούν τους λογαριασμούς είτε αυτοί είναι παθητικοί είτε ενεργητικοί. Προσπαθούν να αυξήσουν πλασματικά οποιοδήποτε λογαριασμό αυξάνει τη καθαρή θέση της εταιρίας και αντίστοιχα να μειώσουν τους αντίθετους. Πολλές φορές προσπαθούν να κάνουν αποτίμηση με δική τους θεωρία που φυσικά τους συμφέρει. Τρανό παράδειγμα αποτελεί η «WorldCom» η οποία αντί να παρουσιάσει ως έξοδο τη μίσθωση των γραμμών επικοινωνίας από το κράτος κατάφερε να πείσει εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές πως αυτές αποτελούν για την εταιρία κεφάλαιο το οποίο πρέπει να αξιολογηθεί υπέρ της.

Συνοψίζοντας την κατηγορία αυτή θα πρέπει να σημειώσουμε πως στη σύγχρονη πραγματικότητα οι εταιρίες και γενικότερα οι οργανισμοί έχουν μετατρέψει σε επιστήμη τα συγκεκριμένα είδη απάτης και συνεπώς έχουν δυσκολέψει το έργο των ελεγκτών. Είχαμε αναφέρει πως συνήθως οι χρηματοοικονομικοί ελεγκτές είναι αυτοί που ανακαλύπτουν απάτες αυτής της κατηγορίας όμως σήμερα μάλλον αυτή η θεωρία καταργείται. Ο λόγος είναι πως πλέον οι εταιρίες είναι ικανές να συγκαλύπτουν τις όποιες χρηματοοικονομικές απάτες μέσω της συμμόρφωσης τους στα αποδεκτά διεθνή λογιστικά πρότυπα. Έτσι το βάρος αρχίζει να πέφτει στους ελεγκτές απάτης οι οποίοι θα πρέπει να «κοιτούν» πιο μακριά από την απλή συμμόρφωση.

7.10.2 Απάτη που σχετίζεται με τη Διαφθορά

Τρία είναι τα βασικά είδη απάτης που εμφανίζονται σε αυτή τη κατηγορία. Πρόκειται για τη Σύγκρουση συμφερόντων, Δωροδοκία-Χρηματισμός και τέλος ο Οικονομικός εκβιασμός. Θα προχωρήσουμε σε μια μία μικρή ανάλυση για τα παραπάνω είδη, αν και κατά τη γνώμη μας είναι σχετικά εύκολα να κατανοήσει κάποιος σε τι αναφέρεται το καθένα μόνο από την ονομασία του.

- **Σύγκρουση Συμφερόντων**: Εμφανίζεται όταν τα συμφέροντα ενός εργαζομένου δεν συμπίπτουν με της εταιρίας γενικότερα ή ακόμα με κάποιου συναδέλφου του. Οι πωλήσεις και οι αγορές είναι αυτές που πάσχουν περισσότερο από τέτοιες απάτες και ο λόγος είναι προφανής. Η βασική διαφορά με τη δωροδοκία είναι πως ο θύτης δεν επιλέγει να παρανομήσει για κάποιο χρηματικό όφελος από τρίτο αλλά αντίθετα ενεργεί για προσωπικά του συμφέροντα.
- **Δωροδοκία- Χρηματισμός**: Πρόκειται ίσως για την αρχαιότερη απάτη. Η δωροδοκία είχε να κάνει πάντα με τη προσπάθεια επηρεασμού της απόφασης κάποιου. Στο κόσμο των επιχειρήσεων εμφανίζεται πάντα όταν πρόκειται για μία διαδικασία επιλογής κάποιου έναντι άλλου. Η Ελλάδα γενικότερα έχει ιστορικό για περιπτώσεις δωροδοκιών σε διάφορους μειοδοτικούς διαγωνισμούς που εμπλέκονται δημόσιο και ιδιωτικός τομέας. Στις σημερινές μέρες το θέμα της δωροδοκίας έχει απασχολήσει τη γενικότερη εταιρική πολιτική καθώς έχει μεταλλαχθεί από ένα απλό

χρηματισμό σε προσφορές δώρων τα οποία έχουν ως στόχο να επηρεάσουν κάποιο άτομο χωρίς αυτός να έχει πλήρη επίγνωση των πράξεων του.

- **Οικονομικός εκβιασμός**: Είναι η ακριβώς αντίθετη περίπτωση της δωροδοκίας. Δεν είναι ο εξωτερικός παράγοντας, προμηθευτής ή μεταπωλητής, που προσπαθεί να επηρεάσει με κάποιο «δώρο» τον εκάστοτε εργαζόμενο, αλλά αντίθετα ο εργαζόμενος προσπαθεί να εκβιάσει το χρηματισμό του για να προχωρήσει σε κάποια επιλογή και όχι στην αδικαιολόγητη κατά τα άλλα απόρριψη.

7.10.3 Υπεξαίρεση- Κατάχρηση

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλες οι απάτες που έχουν να κάνουν με την υπεξαίρεση αγαθών από κάποιο υπάλληλο ή για μη σωστή χρήση κάποιων με σκοπό την προσωπική ωφέλεια και τις περισσότερες φορές την ζημία της εταιρίας αντίστοιχα.

Για την ευκολία της ανάπτυξης μας θα χωρίσουμε τη μεγάλη αυτή κατηγορία σε δύο, ειδικότερα αυτές που έχουν να κάνουν με ρευστά διαθέσιμα και με αγαθά αντίστοιχα.

1. Ρευστά

Η υπεξαίρεση χρημάτων είναι η βασικότερη απάτη που συναντάμε σε όλους τους οργανισμούς ανεξαρτήτως μορφής και αποστολής. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε μερικούς από τους πιο διαδεδομένους τρόπους.

- **Κλοπή**: Φυσικά πρόκειται για τον πιο απλό τρόπο. Για να είναι εφικτός όμως θα πρέπει ο υπάλληλος να κατέχει τέτοια θέση εργασίας η οποία να του δίνει την ευκαιρία να έρθει σε επαφή με τα ρευστά διαθέσιμα που έχει η εταιρία, παράδειγμα το λογιστήριο. Η περίπτωση αυτή απάτης είναι πολύ εύκολο να εντοπιστεί. Ο λόγος είναι προφανής γιατί τα χρήματα είναι ήδη εγγεγραμμένα στα λογιστικά βιβλία της εταιρίας με συνέπεια να είναι εύκολη η παρακολούθησή τους. Ψυχολόγοι εξηγούν πως άτομα στρέφονται σε τέτοια προφανής κλοπή όταν είναι σε απόγνωση όπως για ναρκωτικά και παρεμφερείς εξαρτήσεις.
- **Πλασματικά έξοδα**: Πρόκειται για απάτη που διενεργείται από υπαλλήλους οι οποίοι έχουν πρόσβαση στα αρχεία πελατών- προμηθευτές της εταιρίας. Δημιουργούν ένα φανταστικό προμηθευτή πρώτων υλών ή άλλων αναλώσιμων. Συνήθως το όνομα που επιλέγουν είναι παρόμοιο με κάποιο

πραγματικό και νόμιμο προμηθευτή. Στη συνέχεια δηλώνει ως διεύθυνση μία ταχυδρομική θυρίδα η οποία έχει ανώνυμο ιδιοκτήτη. Το τελευταίο που έχει απομείνει είναι η ένταξη του φανταστικού πελάτη στη λίστα των μόνιμων προμηθευτών. Η συνέχεια είναι απλή και αναμενόμενη, κάθε μήνα στο όνομα του προμηθευτή εκδίδεται μία επιταγή για πληρωμή που φυσικά όμως δεν έχει καμία πραγματική βάση. Τα χρήματα καταλήγουν στον υπάλληλο και είναι δύσκολο να εντοπιστεί η απάτη καθώς η πορεία των χρημάτων έχει νομιμοφανή πορεία και δεν παρουσιάζουν κάποια ανωμαλία στα βιβλία της εταιρίας.

- Πλασματική μισθοδοσία: Είναι παρόμοια μέθοδος με την προηγούμενη μόνο που στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν πρόκειται για προμηθευτές αλλά για φανταστικούς υπαλλήλους. Στη λίστα των εργαζομένων προστίθενται από υπάλληλους που έχουν πάντα πρόσβαση, εργαζόμενοι που φυσικά δεν υφίστανται. Μπορεί τα χρήματα να μην δείχνουν πολλά αλλά αν αναλογιστούμε πως συνήθως ο αριθμός που προστίθεται είναι αρκετά μεγάλος και δεν διακρίνεται διότι μιλάμε για μεγάλες εταιρίες, τότε το ποσό που προκύπτει είναι αρκετά μεγάλο. Επίσης τα άτομα που σχεδιάζουν τη συγκεκριμένη απάτη αυξάνουν το μισθό των φανταστικών εργαζομένων με υπερωρίες, επιδόματα υπερεργασίας και συναφή επιδόματα.
- Παράνομη έκδοση επιταγών: Για να είναι εφικτές οι δύο προαναφερθείσες απάτες θα πρέπει να συμβεί και μία αναγκαία απάτη, που είναι η παράνομη έκδοση των αντίστοιχων επιταγών που θα καλύψουν τις οικονομικές απαιτήσεις είτε των πλασματικών εξόδων είτε των αμοιβών πλασματικών υπαλλήλων. Εκτός από τον προφανή τρόπο που είναι η έκδοση επιταγών από κάποιο στέλεχος που έχει τη δικαιοδοσία, τα άτομα που διαπράττουν την απάτη έχουν εφεύρει και άλλους πανέξυπνους κατά τα άλλα τρόπους. Ο πιο διαδεδομένος τρόπος είναι η έκδοση επιταγών στο όνομα πραγματικού πελάτη ή υπαλλήλου, έχοντας προνοήσει όμως να δώσουν δικαίωμα είσπραξης από τρίτο πρόσωπο ώστε να μπορούν να την εισπράξουν χωρίς να γίνουν αντιληπτοί. Η εταιρία δεν μπορεί να αντιληφθεί την απάτη που διαδραματίζεται εύκολα γιατί συνήθως το όνομα που χρησιμοποιείται είναι κάποιου παλιού συνεργάτη ή εργαζομένου, ο οποίος όπως εξηγήσαμε έχει επανεισαχθεί στο σύστημα σαν πληρωτέα υποχρέωση, και έτσι δεν

παρουσιάζεται μια σημαντική ανωμαλία στα βιβλία. Επίσης τις πιο πολλές φορές τα άτομα που παρανομούν εκμεταλλεύονται την εμπιστοσύνη των ανωτέρων τους και προσκομίζουν για υπογραφή τις επιταγές αυτές μαζί με πολλές άλλες που φυσικά είναι απολύτως νόμιμες με αποτέλεσμα να μην δίνεται η απαραίτητη προσοχή και έλεγχος.

- Μη καταγραφή εσόδων (Skimming): Είναι μία πολλή απλή απάτη η οποία όμως δεν είναι καθόλου εύκολο να διαγνωστεί. Για να μπορεί να παρόλα αυτά να λάβει χώρα θα πρέπει η επιχείρηση να παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες που δύσκολα παρακολουθούνται σαν αποθέματα και η κίνηση τους. Θύματα είναι κατά κόρον επιχειρήσεις όπως εστιατόρια και μπαρ που δεν είναι εύκολη η παρακολούθηση των αποθεμάτων και η κατανομή τους σε παρεχόμενες μερίδες. Συγκεκριμένα οι υπάλληλοι δεν δηλώνουν έσοδα, τα οποία φυσικά οικειοποιούνται, και καθώς δεν έχουν καταγραφεί καν στα έσοδα της εταιρίας δύσκολα εντοπίζονται σαν έλλειμμα ώστε να προκαλέσουν τη διενέργεια σχετικού ελέγχου. Συμπληρωματικά για να είναι βέβαιοι πως δεν υπάρχει πιθανότητα να εντοπιστούν οι θύτες έξυπνα καλύπτουν τη διαφορά που δημιουργείται με ασήμαντες υπερκοστολογήσεις των υπόλοιπων πελατών σε βαθμό τέτοιο που να μην προκαλούν αντιδράσεις αλλά και παράλληλα να πετυχαίνουν το στόχο τους. Θύματα έχουν πέσει και άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλο χώρο όπως τα πρατήρια καυσίμων αλλά ο βαθμός είναι σαφώς πολύ μικρότερος.
- Υπεξαίρεση εισπρακτέων (Lapping balloon effect): Είναι μία συνηθισμένη απάτη που όμως έχει ως σίγουρη κατάληξη τον εντοπισμό της. Ο τρόπος είναι απλός, ο υπάλληλος καταχράται την είσπραξη από ένα πελάτη Α και για να καλύψει το έλλειμμα χρησιμοποιεί την είσπραξη από το πελάτη Β. Αυτή η κίνηση- πρακτική συνεχίζεται συνεχώς αλλά για σύντομο σχετικό χρονικό διάστημα. Ο λόγος είναι η διόγκωση των ελλειμμάτων που δημιουργούνται ως συνέπεια της υπεξαίρεσης και της αντίστοιχης κάλυψης. Στη διεθνή βιβλιογραφία το φαινόμενο αυτό ονομάζεται «Balloon effect».

2. Αγαθά.

Τα φαινόμενα που αφορούν αγαθά είναι σαφώς πολύ λιγότερα σε αριθμό σε σχέση με αυτά των ρευστών. Στη υποκατηγορία των αγαθών οι περιπτώσεις είναι μόνο δύο ουσιαστικά είτε κατάχρηση είτε απλή κλοπή.

- Κατάχρηση: Με τον όρο κατάχρηση εννοούμε τη χρήση των μηχανημάτων και άλλων περιουσιακών στοιχείων με σκοπό την προσωπική ωφέλεια του θύτη. Είναι πολλές οι φορές που άτομα χρησιμοποιούν, χρήσιμα για την ίδια εταιρία στοιχεία, σε προσωπικές τους δραστηριότητες που φυσικά απέκτησαν λόγω της αρμοδιότητας τους. Σαν περιουσιακό στοιχείο φυσικά θεωρούμε στη σύγχρονη εποχή και οποιαδήποτε πληροφορία η οποία συνήθως επιφέρει πολλά περισσότερα κέρδη από οποιοδήποτε υλικό πάγιο αλλά και την φήμη και τεχνογνωσία που αποκτά κάποιος από την θέση εργασίας.
- Κλοπή: Πρόκειται για μία πολλή απλή απάτη η οποία αξίζει περισσότερο σχολιασμό όταν το άτομο που την επιχειρεί έχει και τη δυνατότητα να διαγράψει το αντίστοιχο στοιχείο από τα βιβλία της εταιρίας, συνήθως ως καταστροφή ή απώλεια.

7.11 Ο ρόλος και η ευθύνη του Εσωτερικού Ελεγκτή για την Απάτη

Το κόστος της επαγγελματικής απάτης μπορεί να είναι έντονα επιζήμιο. Η διαχείριση του κινδύνου, που απορρέει από τη λειτουργία της Τράπεζας, χρειάζεται να αξιολογεί διαρκώς τους μηχανισμούς οργάνωσης της και τις υφιστάμενες μεθόδους πρόληψης της απάτης, καθώς και να σχεδιάζει την συνεχή εξέλιξη τους. Ο προσδιορισμός του συνολικού κόστους της επαγγελματικής απάτης συμβάλει σημαντικά στην κατανόηση του προβλήματος. Δυστυχώς, η απόκτηση μιας ολοκληρωμένης μεθόδου μέτρησης των δημοσιονομικών επιπτώσεων της απάτης είναι δύσκολο να επιτευχθεί. Εκ φύσεως, η απάτη περιλαμβάνει εγγενώς την προσπάθεια συγκαλύψεως της, που την καθιστά δύσκολα ανιχνεύσιμη και εμποδίζει την μέτρηση της.

Συνεπώς, κάθε προσπάθεια ποσοτικοποίησεως του κόστους της απάτης είναι, στην καλύτερη περίπτωση, απλή εκτίμηση. Την κύρια ευθύνη για την πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης έχει η Διοίκηση και εκείνοι που είναι επιφορτισμένοι με την ευθύνη της διακυβέρνησης. Στο εσωτερικού του Τραπεζικού Ιδρύματος, υφίσταται ένα σύνολο διεργασιών και ελέγχου που στοχεύει στον εντοπισμό των ενδεχόμενων σεναρίων απάτης και αναγνώριση των επικίνδυνων πρακτικών τους. Οι σχετικές υπηρεσίες έχουν αναπτύξει δείκτες κινδύνου που σχετίζονται με διάφορους τομείς, για την ενίσχυση τους σε περιπτώσεις που η πιθανότητα εμφάνισης απάτης είναι υψηλότερη. Το μηχανογραφικό σύστημα της Τράπεζας, ακολουθεί την πολιτική «γνώριζε τον πελάτη σου» (Know Your Customer), μέσω της ανάπτυξης του

προγράμματος ελέγχου που παρακολουθεί τη συχνότητα της απάτης επί του συνολικού αριθμού των συναλλαγών, ελέγχει συγκεκριμένα κριτήρια στις ταμειακές ροές και αναλύει το προφίλ των πελατών. Ο Εσωτερικός Ελεγκτής χρειάζεται να διαθέτει επαρκείς γνώσεις για να αξιολογήσει τον κίνδυνο της απάτης, όπως αυτή προκύπτει κατά τη διαδικασία της ανίχνευσης και διερεύνησής της. Η ικανότητα του ανεξάρτητου Ελεγκτή να εντοπίσει την απάτη εξαρτάται από παράγοντες όπως η επιδεξιότητα του αυτουργού, η συχνότητα και η έκταση της παραποίησης, ο βαθμός της συνομωσίας, το σχετικό μέγεθος εξατομικευμένων ποσών που έχουν παραποιηθεί, καθώς και ο βαθμός εμπειρίας των ατόμων που εμπλέκονται. Σκοπός από τα ανωτέρω είναι ο συσχετισμός των περιπτώσεων μέσω κωδικοποίησης της σχέσης αιτίου / αιτιατού, ο εντοπισμός ύποπτων συμπεριφορών και παράνομων συναλλαγών που οδηγούν στον εντοπισμό των δραστών. Μια άλλη σημαντική πτυχή που εξετάζει την ανίχνευση της απάτης είναι η σημασιολογική ανάλυση, η δημιουργία δηλαδή ενός καλά δομημένου συστήματος ελέγχου, όπου ο δράστης πραγματοποιεί συνδέσεις με σαφήνεια και λεπτομέρεια. Ο Εσωτερικός Ελεγκτής παρακολουθεί συνεχώς τις δραστηριότητες σε διάφορους τομείς, προκειμένου να ανακαλύψει ασυνήθιστα φαινόμενα και ύποπτες συναλλαγές που παρατηρούνται στη λειτουργία της Τράπεζας. Η απόφαση για την διερεύνηση σε ενδείξεις απάτης και στη λήψη περιοριστικών ή διορθωτικών μέτρων, γίνεται μετά από ανάλυση του κόστους των μέτρων και ωφέλειας από την αποτροπή της ζημιάς. Αντίστοιχα, η απόφαση για την άσκηση δίωξης σε μια συγκεκριμένη περίπτωση απάτης γίνεται μετά από την ανάλυση κόστους: διώκονται μόνο οι περιπτώσεις απάτης των οποίων το συνολικό κόστος είναι μεγαλύτερο από την ζημία. Οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελεγκτή ταξινομούνται σε δύο ομάδες με βάση τη διαδικασία ανίχνευσης της απάτης, εκ των προτέρων και εκ των υστέρων, με σχετική αναφορά στον κατωτέρω πίνακα. Για την πρόληψη της απάτης, ο Εσωτερικός Ελεγκτής παρακολουθεί εκ των προτέρων, όλες τις δραστηριότητες στα διάφορα Καταστήματα και Διευθύνσεις της Τράπεζας, χαρτογραφώντας συστηματικά και αποτελεσματικά τους κινδύνους, προσφέροντας συμβουλές σχετικά με τις νέες διαδικασίες στους Διευθυντές των Καταστημάτων και την ενημέρωσή τους για τους νέους τομείς κινδύνου που αποκαλύπτονται. Η εκ των υστέρων δραστηριότητα συνίσταται στην αποστολή Εσωτερικών Ελεγκτών στους τομείς που έχει διαπραχθεί η απάτη, υποστηρίζοντας την αξιολόγηση του κινδύνου και τη διαχείριση της απάτης, με σχετική κλαδική έρευνα. Με την ολοκλήρωση των διαδικασιών, συντάσσεται

έκθεση, με αξιολόγηση των διαδικασιών και της διαχείρισεως των κινδύνων απάτης. Οι έλεγχοι που πραγματοποιούνται είναι δύο τύπων, τακτικοί και ειδικοί. Οι τακτικοί ή συνήθεις έλεγχοι περιλαμβάνουν ένα σύνολο διαδικασιών ελέγχου και σχετίζονται με τον έλεγχο της εφαρμογής των νόμων, κανόνων και διεθνών Προτύπων, ενώ οι ειδικοί ή στοχευμένοι απευθύνονται ειδικά προς μία συγκεκριμένη πιθανολογούμενη πράξη, ένα συγκεκριμένο πελάτη ή μια συγκεκριμένη περιοχή. Κάθε διαδικασία ή λειτουργία της Τραπέζης, στην οποία συμμετέχει ο ανθρώπινος παράγοντας εκτίθεται στον κίνδυνο απάτης. Η διαχείριση του περιλαμβάνει τον περιορισμό των παραγόντων που επηρεάζουν τη διάπραξη απάτης (π.χ. ευκαιρία, κίνητρο, εκλογίκευση της παράνομης ενέργειας) και τον περιορισμό των συνεπειών (π.χ. οικονομικές συνέπειες, επιπτώσεις στη φήμη και πελατεία). Συχνά, η σύγκρουση συμφερόντων, είναι ο κύριος παράγοντας που συμβάλλει στην επιτυχία της απάτης. Σε τέτοιες περιπτώσεις, τα εργαλεία ανίχνευσης της απάτης δεν είναι πάντα αποτελεσματικά για τον εντοπισμό της, δεδομένου ότι τα συστήματα απάτης συχνά ξεπερνούν τα υφιστάμενα επίπεδα ελέγχου, υλοποιώντας την πρακτική «ο διενεργών την απάτη βρίσκεται ένα επίπεδο / βήμα μπροστά». Συχνά, καθοριστικό παράγοντα σε περίπτωση εξιχνίασης απάτης διαδραματίζει η επαγγελματική εμπειρία του Εσωτερικού Ελεγκτή.

Για τη μείωση του κινδύνου και των επιπτώσεων από περιστατικά απάτης, η Τράπεζα έχει αναπτύξει πολιτικές, διαδικασίες, εσωτερικά σημεία ελέγχου καθώς και σχετικά προγράμματα εκπαίδευσεως και ενημερώσεως του Προσωπικού. Επίσης, έχει αναπτύξει πολιτική ασφαλίσεως έναντι συγκεκριμένων τύπων κινδύνου η οποία αξιολογείται σε ετήσια βάση. Ειδικότερα, οι Μονάδες της Τραπέζης φροντίζουν για την έγκαιρη αναγνώριση και αξιολόγηση κινδύνων απάτης που σχετίζονται με τις δραστηριότητες τους (π.χ. σε προϊόντα, πελάτες, συνεργάτες, προμηθευτές ή άλλους αντισυμβαλλομένους), την υλοποίηση κατάλληλων μηχανισμών ελέγχου και τη λήψη άμεσων μέτρων για τον περιορισμό αυτών των κινδύνων. Μεριμνούν για την άμεση αναφορά περιστατικών που ενδέχεται να οδηγήσουν σε περιπτώσεις απάτης και επιδιώκουν για τη συνεχή ενημέρωση του Προσωπικού σε θέματα διαχείρισεως του κινδύνου, στις πηγές και στους τρόπους με τους οποίους ο κίνδυνος αυτός μπορεί να εκδηλωθεί σε περιοχές αρμοδιότητάς τους. Ως εκ τούτου, το Προσωπικό χρειάζεται να κατανοεί και να ακολουθεί με συνέπεια, τις εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες, να εφαρμόζει τον Κώδικα Δεοντολογίας, να επιδεικνύει έντιμη και ηθική συμπεριφορά, να αντιλαμβάνεται τον τρόπο με τον οποίο παραλείψεις και αποκλίσεις

από τις δέουσες πρακτικές και εσωτερικές διαδικασίες μπορούν να δημιουργούν τις προϋποθέσεις για εκδήλωση περιστατικών απάτης και να διευκολύνει το έργο των εμπλεκόμενων Μονάδων, οι οποίες χειρίζονται τα εν λόγω περιστατικά. Με γνώμονα τον τραπεζικό κίνδυνο της απάτης, μια αποτελεσματική προσέγγιση διαχείρισης του περιλαμβάνει στοιχεία ελέγχου, στοχεύοντας στα κάτωθι σημεία:

- **Πρόληψη (prevention):** Μείωση το κινδύνου της απάτης και της ανάρμοστης συμπεριφοράς από την εμφάνιση της.
- **Ανίχνευση (detection):** Ανακάλυψη της απάτης, της ανάρμοστης συμπεριφοράς και της παράβασης καθήκοντος, τη χρονική στιγμή που συμβαίνει.
- **Απάντηση (response):** Λήψη διορθωτικών μέτρων και επανόρθωση της ζημίας που προκλήθηκε λόγω απάτης ή ανάρμοστης συμπεριφοράς.

Οι έρευνες που σχεδιάζονται και διενεργούνται για τη διασφάλιση της Τραπεζής, στοχεύουν στην ανακάλυψη της πλήρους φύσεως και εκτάσεως της δόλιας ενέργειας, όχι μόνο του γεγονότος που εκκίνησε την εν λόγω έρευνα. Όπου υφίσταται πιθανότητα εμφάνισης απάτης και κινδύνου παραπτώματος που αντιμετωπίζει μια Τράπεζα, υπάρχει μια σειρά από κριτήρια ελέγχου και κανονιστικά προγράμματα που υιοθετούνται. Η αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου απάτης παρέχει μια οργάνωση με πρακτικές για τη διαχείριση των κινδύνων, σύμφωνα με το κανονιστικό πλαίσιο, τη στρατηγική του Τραπεζικού Ιδρύματος και τις προσδοκίες του. Η ανάπτυξη αντίστοιχης προσέγγισης δύναται να υλοποιηθεί, λαμβάνοντας υπόψη παραμέτρους, ήτοι:

- **Εκτίμηση των κινδύνων:** Εκτίμηση των αναγκών της Τράπεζας με βάση το είδος της απάτης και της ανάρμοστης συμπεριφοράς που εντοπίζεται. Προσδιορισμός του εύρους της ανάλυσης, του προφίλ της τρέχουσας κατάστασης της διαχείρισης των κινδύνων απάτης, της βελτίωσης και του καθορισμού των αναγκαίων μέτρων αποκατάστασης.
- **Σχεδιασμός:** Ανάπτυξη ενός ευρύτερου προγράμματος που περιλαμβάνει ελέγχους για την πρόληψη, την ανίχνευση και την αντιμετώπιση περιστατικών απάτης ή ανάρμοστης συμπεριφοράς.
- **Εφαρμογή:** Ανάπτυξη στρατηγικής για την εφαρμογή των νέων ελέγχων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της Τράπεζας, την οργάνωση και ανάθεση ευθύνης για παρακολούθηση και καθοδήγηση της συνολικής προσπάθειας από

ανώτερο Στέλεχος, που διακρίνεται από απαιτούμενο επίπεδο της εξουσίας, ικανοτήτων και γνώσεων.

- Αξιολόγηση: Εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων ελέγχων σε σύγκριση με το ισχύον νομικό και κανονιστικό πλαίσιο, καθώς και τις πρακτικές που επηρεάζουν την λειτουργία του Τραπεζικού Ιδρύματος.

7.12 Βασικοί Τρόποι Εντοπισμού της Απάτης – Διαδικασίες Διερεύνησης

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για τους οποίους η απάτη συμβαίνει είναι επειδή οι δομές οργάνωσης και το σύστημα Ελέγχου του Τραπεζικού Ιδρύματος δίνουν στον «πιθανό» δράστη την ευκαιρία να διαπράξει την απάτη.

Αναγκαίως θεωρείται ο σχεδιασμός και η υλοποίηση περιβάλλοντος Ελέγχου που αποτρέπει, εντοπίζει και αποτρέπει την δόλια συμπεριφορά του Υπαλλήλου μεμονωμένα ή σε συμπαιγνία με την ανωτέρα Διοίκηση.

Στο συγκεκριμένο πλαίσιο ελέγχου, όπως περιγράφεται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, υπάρχουν έξι βασικοί τρόποι εντοπισμού της απάτης που οι Τράπεζες μπορούν να εφαρμόσουν:

- Εμπλοκή της Διοίκησης στη διαδικασία του ελέγχου

Στα Τραπεζικά Ιδρύματα με πολλούς εργαζομένους, υπάρχει αυξανόμενη ανάγκη για την ύπαρξη Διοικητικού Συμβουλίου ή άλλου διοικητικού οργάνου που διασφαλίζει ότι οι πρακτικές διακυβέρνησης έχουν προσανατολισμό προς τη διαχείριση του κινδύνου της απάτης. Η ανώτατη Διοίκηση εφαρμόζει πολιτικές που ενθαρρύνουν τη δεοντολογική συμπεριφορά. Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες για το Προσωπικό σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης που εμπλέκονται στη διαχείριση του κινδύνου απάτης, χρειάζεται να ορίζεται με σαφήνεια. Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει τη δικαιοδοσία να διορίζει το Στέλεχος που θα είναι υπεύθυνο για τις προσπάθειες καταπολέμησης της απάτης, με κοινοποίηση σχετικής εκθέσεως ευρημάτων στο Διοικητικό Συμβούλιο. Από τις ισχυρότερες πολιτικές κατά της απάτης αποτελεί η επικοινωνία της Διοίκησης της Τραπέζης με τους εργαζομένους σε όλα επίπεδα και λειτουργίες της.

- Διεξαγωγή λεπτομερούς εκτιμήσεως του κινδύνου της απάτης - Συνειδητοποίηση της απάτης

Ένας από τους στόχους της αξιολόγησης του κινδύνου της απάτης είναι να βοηθήσει τη Διοίκηση να επικεντρωθεί στους σημαντικότερους κινδύνους απάτης που καλείται να αντιμετωπίσει. Η εκτίμηση του κινδύνου της απάτης μπορεί να είναι επαναλαμβανόμενη και συστηματική διαδικασία, που να περιλαμβάνει και να απασχολεί διάφορα επίπεδα Διοίκησης. Μια αποτελεσματική αξιολόγηση του κινδύνου απάτης περιλαμβάνει ειδικές περιπτώσεις απάτης εις βάρος της Τραπέζης που θα μπορούσαν να συνδεθούν με την υφιστάμενη διαδικασία του Εσωτερικού Ελέγχου, μετριάζοντας με αυτόν τον τρόπο τον κίνδυνο και δημιουργώντας ένα σχέδιο αποκατάστασης.

- Προώθηση των μεθόδων για την αποτελεσματική αναφορά των ύποπτων ή ακατάλληλων δραστηριοτήτων - Πολιτικές και διαδικασίες καταπολέμησης της απάτης

Ο μηχανισμός του Πληροφοριοδότη (whistleblower) είναι ένας από τους ευκολότερους και λιγότερο δαπανηρούς τρόπους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την καταγγελία των περιπτώσεων απάτης και ανάρμοστης συμπεριφοράς. Ωστόσο, η ύπαρξη μιας ανοικτής γραμμής και μόνο μπορεί να μην είναι αρκετή. Η διεξαγωγή των περιοδικών αξιολογήσεων προσδιορίζουν αν ο συγκεκριμένος μηχανισμός είναι αποτελεσματικός, συμπεριλαμβανομένης και της ανάλυσης της συγκριτικής αξιολόγησης έναντι των λοιπών μεθόδων. Το Τραπεζικό Ίδρυμα χρειάζεται να εξετάσει τη χρήση ενός έμπειρου εξωτερικού φορέα διαχείρισης για να ενισχύσει την εικόνα της εμπιστευτικότητας του.

- Η καταπολέμηση της απάτης αποτελεί πολιτική που χρήζει κατάλληλης εκπαίδευσης - Αποτελεσματική επικοινωνία & εκπαίδευση.

Ο κίνδυνος της απάτης δεν μπορεί να εξαλειφθεί – υφίσταται πάντα κίνδυνος στο λειτουργικό περιβάλλον της Τράπεζας. Ως εκ τούτου, ενέργειες για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου αυτού περιλαμβάνουν την προώθηση και την ανάπτυξη μιας ισχυρής ηθικής κουλτούρας και εμπιστοσύνης, ως μέρος του ευρύτερου προγράμματος καταπολέμησης της απάτης. Δεν είναι ασυνήθιστο να δημιουργείται σύγχυση στους εργαζόμενους ως προς τη φύση των δραστηριοτήτων που χαρακτηρίζονται ως απάτη ή ανάρμοστη συμπεριφορά.

Η ανοχή της απάτης ή ανάρμοστης συμπεριφοράς στο πλαίσιο ενός Τραπεζικού Ιδρύματος θα μπορούσε να στείλει λάθος μήνυμα σχετικά με την επιείκεια της Διοίκησης στην ενδεχόμενη ανάρμοστη και δόλια συμπεριφορά των εργαζομένων. Αυτή η παρανόηση μπορεί να αντιμετωπιστεί με σύνταξη και δημοσίευση μιας πολιτικής κατά της απάτης, η οποία ορίζει σαφώς τα χαρακτηριστικά της.

- Οφέλη εναντίον κινδύνων.

Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου φροντίζει για την αναλυτική διερεύνηση της απάτης, εντοπίζοντας τα βασικά της σημεία. Ως εκ τούτου, ο Οργανισμός αποκομίζει οφέλη όπως η οικονομική αποδοτικότητα, η αυξημένη αποτελεσματικότητα, η κατανόηση του βαθύτερου προβλήματος που οδήγησε στην απάτη και η σύσταση των διορθωτικών ενεργειών. Από την άλλη πλευρά, η εις βάθος διερεύνηση της απάτης από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές εγκυμονεί κινδύνους και ενδεχομένως να δημιουργήσει διστακτικότητα στους εμπλεκόμενους, ανεπιθύμητα αποτελέσματα, συμπεριφορές και πρακτικές καθώς και να οδηγήσει τις εμπλεκόμενες Μονάδες σε σύγχυση ως προς το ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου.

- Απάντηση στους ισχυρισμούς της απάτης – Αξιολόγηση της απάτης και καταπολέμηση της διαφθοράς.

Ανεξάρτητα από το μέγεθος της απάτης ή του δράστη που συμμετέχει, η Τράπεζα χρειάζεται να εξετάσει με τεκμηριωμένη πολιτική τον τρόπο διερεύνησης και επίλυσής της. Περιλαμβάνει συνήθως τις διαδικασίες για τη τεκμηρίωση και την συγκέντρωση των αποδεικτικών στοιχείων. Οι εκτιμήσεις του κινδύνου απάτης, συχνά πραγματοποιούνται από ανεξάρτητους Δικηγόρους, Ορκωτούς Ελεγκτές και άλλους τρίτους ειδικούς συνεργάτες. Οι διαδικασίες περαιτέρω διερεύνησης ξεκινούν από τον εντοπισμό και την καταγραφή περιστατικών, για τα οποία υπάρχουν βάσιμες υπόνοιες απάτης. Διαφοροποιούνται αναλόγως της κατηγορίας του περιστατικού και της αρμόδιας Μονάδας που αναλαμβάνει τη διαδικασία. Σε κάθε περίπτωση, οι εμπλεκόμενες Μονάδες διασφαλίζουν την ύπαρξη ενός πλαισίου διαδικασιών για την αξιολόγηση και επαλήθευση των στοιχείων τους, την αρχική εκτίμηση της πιθανής ζημίας, την ενημέρωση αρμοδίων Μονάδων για τη λήψη

αποφάσεων, τη διενέργεια νομικών ενεργειών (όπου απαιτείται) και τη διαχείριση - φύλαξη των στοιχείων.

Είναι κοινά αποδεκτό, ότι οι τραπεζικές απάτες διαπράττονται τόσο από τους ίδιους υπαλλήλους της Τράπεζας, όσο και από εξωτερικούς δράστες. Ο Εσωτερικός Έλεγχος καλείται να εντοπίσει τις απάτες εις βάρος των Τραπεζών μέσω των ελέγχων που πραγματοποιεί, στοχεύοντας στον περιορισμό τους μέσω των προτεινόμενων συστάσεων - προτάσεων, υπό τη μορφή δικλίδων ασφαλείας. Οι ύποπτες περιπτώσεις και συμπεριφορές αποθηκεύονται για μελλοντική χρήση, διευκολύνοντας με αυτόν τον τρόπο τη διαδικασία ανίχνευσης. Σύμφωνα με στοιχεία της Τραπεζικής Ελλάδος, τα επαγγελματικά συστήματα απάτης που χρησιμοποιούνται εμπίπτουν σε τρεις κύριες κατηγορίες:

- **Συστήματα υπεξαίρεσης** (Asset misappropriation schemes), στην οποία εμπίπτουν οι υπεξαίρεσεις των υπαλλήλων ή κακή χρήση των πόρων της Τράπεζας (π.χ. κλοπή μετρητών, ψευδή συστήματα χρέωσης ή υπέρογκες χρεώσεις εξόδων).
- **Συστήματα διαφθοράς** (Corruption schemes), στην οποία εμπίπτουν οι απάτες που προέρχονται από κακή χρήση των προσβάσεων που έχει ο εργαζόμενος, με τρόπο που παραβιάζει τη δέσμευση του για ορθή λειτουργία της Τραπεζικής και αποσκοπεί στο προσωπικό του όφελος άμεσα ή έμμεσα (π.χ. δωροδοκία ή συγκρούσεις συμφερόντων).
- **Συστήματα χρηματοοικονομικής απάτης** (Financial statement Fraud schemes), στην οποία ο υπάλληλος προκαλεί εσκεμμένα μια ανακρίβεια ή παράλειψη των πληροφοριών των οικονομικών καταστάσεων (π.χ. καταγραφή πλασματικών εσόδων, τεχνητή διόγκωση των παρεχόμενων στοιχείων του ενεργητικού).

7.13 Τελικά αποτελέσματα και συνέπειες απάτης

Η απάτη μπορεί να κοστίζει σημαντικά και στην κοινωνία και στις εταιρίες αλλά και στα άτομα που εμπλέκονται.

7.13.1 Μακροοικονομικό ενδιαφέρον

Η επίδραση της απάτης στην οικονομία παραλληλίζεται με την επίδραση που έχει σε μια οργάνωση. Η απάτη στρέφει αλλού τα κεφάλαια που απαιτούνται για εποικοδομητικά προγράμματα, π.χ. στην εκπαίδευση και την υγεία. Το GAO υπολογίζει ότι τα υπαλληλικά εγκλήματα κοστίζουν στην κυβέρνηση σχεδόν \$100 δισεκατομμύρια ετησίως. Το ποσό αυτό σε συνδυασμό με την εκτίμηση του αμερικανικού εμπορικού επιμελητηρίου για το κόστος της απάτης στις εταιρίες, που ισούται με \$100 δισεκατομμύρια, ισοδυναμεί με ένα συνολικό κόστος που επιβαρύνει την κοινωνία με \$200 δισεκατομμύρια και ισοδυναμεί με το 5% του εθνικού χρέους.

Η απώλεια των \$200 δισεκατομμυρίων απορροφάται από τον καταναλωτή/φορολογούμενο που επιβραδύνει τελικά την οικονομία. Η βασική οικονομική θεωρία απαιτεί οι πόροι να κυκλοφορούν για να υποκινήσουν την οικονομία μέσω της επίδρασης του πολλαπλασιαστή. Εντούτοις, οι απώλειες που προκαλούνται από την απάτη απομακρύνονται από την επικρατούσα οικονομία. Το FBI μόνο, ξοδεύει πάνω από \$86 εκατομμύρια ετησίως ή περίπου 24% του προϋπολογισμού του για να καταπολεμήσει την απάτη.

Τελικά το κόστος της απάτης είναι ο αντίκτυπος που έχει στην ηθική του έθνους. Οι κοινωνιολόγοι υποστηρίζουν ότι η απάτη προκαλεί μια κυρίαρχη συμπεριφορά «εάν οι άλλοι μπορούν να το κάνουν, τότε μπορώ κι εγώ», που ενθαρρύνει και διαιωνίζει περαιτέρω το υπαλληλικό έγκλημα. Η απάτη είναι το αποτέλεσμα της γενικής αμέλειας για ηθική συμπεριφορά που προέρχεται από ποικίλες κοινωνικές και εκπαιδευτικές αναταραχές.

7.13.2 Δημόσιο ενδιαφέρον

Ο κυριότερος λόγος της δημόσιας ανησυχίας για το FFR είναι ότι οι άνθρωποι που στηρίζονται σε ακριβείς δημοσιευμένες χρηματοοικονομικές πληροφορίες μπορούν να παραπλανηθούν.

Το κόστος των ελαττωματικών αποφάσεων που λαμβάνονται εξαιτίας της παραπλάνησης μπορεί να είναι μεγάλο. Τα περιορισμένα αποθέματα των χρηματοοικονομικών πόρων κατανέμονται λαθεμένα. Οι πιο άξιες οντότητες δυσκολεύονται να προσελκύσουν κεφάλαια. Οι επενδυτές σημειώνουν απώλειες που μπορεί να μην είναι ανακτήσιμες. Οι τράπεζες και άλλα δανειστικά ιδρύματα χορηγούν δάνεια σε οντότητες που δεν τα αξίζουν. Τα επιτόκια δεν αντικατοπτρίζουν

τον πραγματικό κίνδυνο και αν η δανειοδοτούσα επιχείρηση αποτύχει, οι τράπεζες θα πρέπει να «ξεγράψουν» τα δάνεια. Οι αναλυτές επενδύσεων κινδυνεύουν να χάσουν τη φήμη τους, αν πραγματοποιούν συστάσεις βασισμένες σε απατηλές πληροφορίες.

7.14 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), Report to the Nation (RTTN).
2. Committee of Sponsoring Organizations (COSO), Landmark Study on Fraud in Financial Reporting.
3. Free online encyclopedia Wikipedia, www.en.wikipedia.org
4. KPMG, Fraud Survey
5. Γκόρτσος Χρ., Η διεθνής κρίση, η κρίση στην ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα»: Ενότητα Ζ': «Βασιλεία III»: η αναθεώρηση του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου της Επιτροπής της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία με στόχο την ενδυνάμωση της σταθερότητας του διεθνούς τραπεζικού συστήματος, απόσπασμα από την σχετική Παρουσίαση Συλλογικού Τόμου της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, 2011.
6. Δρογαλάς Γ., Φωτιάδης Θ., Σουμπενιώτης Δ., Εννοιολογικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου. Θεωρητική προσέγγιση και πραγματική μελέτη περίπτωσης. Διοικητική Ενημέρωση, 2005.
7. Καζαντζής Χρ., Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος: Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων, Εκδόσεις Business Plus A.E., 2006.
8. Νεγκάκης Χ., Ταχυνάκης Π., Σύγχρονα θέματα ελεγκτικής και εσωτερικού ελέγχου - Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου, Διπλογραφία, 2013.
9. Σχοινιωτάκης Ν., Συλλιγάρδος Γ., Διαχείριση τραπεζικών και χρηματοοικονομικών: Θεωρία και Εφαρμογές 2010.
10. Adeduro, A., An investigation into frauds in banks (unpublished thesis) University of Lagos, 1988.
11. Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), Report to the nations on occupational fraud and abuse, Global Fraud Study, 2012.

8 Πρόληψη και Διάγνωση απάτης

8.1 Εισαγωγή

Έχουμε μιλήσει πολύ για την πρόληψη των περιπτώσεων απάτης. Είναι φυσικό πως αν καταφέρουμε και έχουμε ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου το οποίο προλαμβάνει την απάτη τότε θα υπήρχαν πολλές θετικές συνέπειες απέναντι στην εταιρία. Για να είναι εφικτή όμως η πρόβλεψη θα πρέπει να γίνει συστηματική αξιολόγηση του κινδύνου, «Risk Assessment», για απάτη.

Είναι σημαντικό να αξιολογήσουμε τους τομείς και τις ανάλογες θέσεις εργασίας στις οποίες ο κίνδυνος να εμφανιστεί απάτη είναι μεγαλύτερος από το μέσο όρο. Με την κατάταξη έτσι ανάλογα με το επίπεδο κινδύνου μπορούμε να προσαρμόσουμε αναλόγως και την προσοχή που θα διαθέτουμε με σκοπό την πρόβλεψη αλλά και την διάγνωση της απάτης. Για την αξιολόγηση του κινδύνου θα αναφερθούμε αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο και έτσι θα ολοκληρωθεί η προσέγγιση μας απέναντι στην πρόβλεψη αλλά και την διάγνωση της απάτης.

Πριν κλείσουμε αυτό το μικρό εισαγωγικό κομμάτι του κεφαλαίου θεωρούμε σημαντικό να τονίσουμε πως η σημαντικότητα της πρόβλεψης οδήγησε στην νομική της καθιέρωση μετά την εφαρμογή του νόμου «Sarbanes Oxley». Η διάγνωση είναι αυτή που διορθώνει την χρηματοοικονομική υγεία μιας εταιρίας αλλά είναι ευνόητο πόσο πιο κερδοφόρο θα ήταν η αποφυγή όλων των περιπτώσεων που διαπραγματευόμαστε. Τέλος η διάγνωση και η πρόβλεψη είναι δύο έννοιες που συνδέονται στενά αφού λειτουργούν συμπληρωματικά, με τη βοήθεια πάντα της αξιολόγησης του κινδύνου.

8.2 Διάγνωση Απάτης

Η καλύτερη μέθοδος για την πρόληψη της απάτης κατά πολλούς συνδέεται με το φόβο της διάγνωσης. Με πιο απλά λόγια φαίνεται πως ο φόβος να συλληφθεί κάποιος, για την απάτη που σκέφτεται να διαπράξει, είναι αρκετός για να τον

αποθαρρύνει. Συμπερασματικά καταλήγουμε πως μία εταιρία ή γενικότερα κάποιος οργανισμός θα πρέπει να υιοθετεί αποτελεσματικές πολιτικές διάγνωσης απάτης τόσο για να είναι σε θέση να ανακαλύψει την απάτη και τους υπαίτιους αλλά και για να αποθαρρύνει τους δυνητικούς «απατεώνες». Φυσικά όταν πρόκειται για εξωτερικό έλεγχο πάλι η λογική είναι κοινή. Οι υπό εξέταση εταιρίες όταν θεωρούν ότι είναι πολύ πιθανό να συλληφθούν για παράτυπες πράξεις και να υποστούν τις συνέπειες, που θα είναι πολύ πιο ζημιογόνες από τα κέρδη που απολαμβάνουν, απορρίπτουν την ιδέα της απάτης. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τις πιο αποτελεσματικές πολιτικές που έχουν υιοθετήσει οι περισσότερες εταιρίες για να αποθαρρύνουν τους δυνητικούς «απατεώνες».

8.2.1. Επιτήρηση

Πολλές εταιρίες χρησιμοποιούν πια τη βοήθεια της τεχνολογίας για την καλύτερη και την αποδοτικότερη επιτήρηση των τομέων που έχουν θεωρηθεί μετά την αξιολόγηση «υψηλού» κινδύνου. Τομείς που διαπραγματεύονται για παράδειγμα ρευστά διαθέσιμα- ταμεία παρατηρούνται και ελέγχονται με κάμερες επιτήρησης. Η χρήση των καμερών βιντεοσκόπησης έχουν δεχθεί μεγάλη κριτική όμως έχουν αποδείξει πως συντελούν σε μεγάλο βαθμό στη διάγνωση περιπτώσεων απάτης που συνήθως έχουν ως θύμα την ίδια την εταιρία από τους υπαλλήλους της. Πρέπει να δοθεί φυσικά μεγάλη προσοχή στην λειτουργία και την αποδοτικότητα των συστημάτων επιτήρησης καθώς είναι σχεδόν βέβαιο πως οι δυνητικοί «θύτες», θα κινηθούν σύμφωνα με τις επιδόσεις των συστημάτων. Με πιο απλά λόγια ένα αποδοτικό σύστημα επιτήρησης συνιστά ένα αποτρεπτικό παράγοντα ενώ αντίθετα ένα μη αποδοτικό ως κίνητρο.

8.2.2 Ανώνυμες Πηγές

Η μέθοδος αυτή έχει να κάνει με τη αφοσίωση που επιδεικνύουν οι υπάλληλοι απέναντι στην εταιρία. Δηλαδή σχετίζεται με το κατά πόσο έτοιμοι είναι οι υπάλληλοι να καταδώσουν, ανώνυμα πάντα, κάποιο συνάδερφο τους που παρανομεί εις βάρος της εταιρίας. Τα αποτελέσματα είναι πάντα ανάλογα με τη φιλοσοφία που διακατέχει ο οργανισμός και την πολιτική που ακολουθεί.

Δηλαδή αν η εταιρία φέρεται σωστά απέναντι στους υπαλλήλους της επιβραβεύοντας τους χρηματικά αλλά και συναισθηματικά, τότε οι ανώνυμες πληροφορίες είναι

μέθοδος που συνιστάται και βοηθά τόσο στη διάγνωση όσο όμως και στην πρόληψη της απάτης.

8.2.3 Μη προγραμματισμένοι- ξαφνικοί έλεγχοι

Ο εσωτερικός έλεγχος που πραγματοποιείται ως καθιερωμένη διαδικασία σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα έχει αμφισβητηθεί σε διεθνές επίπεδο. Η αιτία είναι πως τα άτομα που πράττουν τις απάτες στη σύγχρονη εποχή είναι σε θέση να συγκαλύπτουν τα «ίχνη» τους πριν γίνει ο έλεγχος καθώς γνωρίζουν πότε θα πραγματοποιηθεί. Η λύση είναι η καθιέρωση των απρογραμμάτιστων ελέγχων, από εξωτερικούς ελεγκτές κατά προτίμηση, με σκοπό την διάγνωση οποιονδήποτε παρατυπιών λαμβάνουν πράξη συγχρόνων όμως με το καταλογισμό ευθυνών. Είναι φυσικό πως η ύπαρξη αυτών των ελέγχων βοηθά στη διάγνωση απάτης καθώς οι υπεύθυνοι δεν έχουν προλάβει να κάνουν τις απαραίτητες προσαρμοσείς για την «εξαφάνιση» των στοιχείων που τους καταδεικνύουν. Συμπερασματικά με τα παραπάνω καταλήγουμε πως οι ξαφνικοί έλεγχοι βοηθούν αποτελεσματικά όχι μόνο στη διάγνωση αλλά και στη πρόληψη καθώς λειτουργούν ως αντικίνητρο για τους δυνητικούς «θύτες».

8.2.4. Αγωγές και χρησιμοποίηση των δικαστικών μέσων

Η πρακτική που ακολουθούν οι περισσότερες εταιρίες όταν ανακαλύπτουν κάποια απάτη, είναι συνήθως η απλή απόλυση όλων των αποδεδειγμένα υπευθύνων. Ακολουθούν αυτή τη τακτική γιατί δεν θέλουν να δώσουν συνέχεια και μεγάλη διάσταση στο θέμα αφού θεωρούν πως η δημοσιότητα απάτης στα εσωτερικά της εταιρία θα έχει αρνητικές συνέπειες για τη φήμη τους. Η παραπάνω πρακτική να μεν βοηθά στη διατήρηση της καλής φήμης του οργανισμού αλλά δεν βοηθά καθόλου στη διάγνωση και πολύ περισσότερο στη πρόληψη της απάτης. Όταν οι υπεύθυνοι δεν οδηγούνται απέναντι από τις νομικές τους συνέπειες έχουν φυσικά μεγαλύτερο κίνητρο να οδηγηθούν στην απάτη αφού υπάρχει πιθανότητα να κερδίσουν πολλά χρήματα και ως συνέπεια μόνο την απόλυση τους.

Σαν συμπέρασμα καταλήγουμε πως οι εταιρίες πρέπει να χρησιμοποιούν όλα τα ένδικα μέσα τους για τη απαγγελία κατηγοριών στους υπεύθυνους. Όσο πιο μεγάλες είναι οι ποινές που θα καταλογιστούν τόσο πιο μεγάλος θα είναι ο «φόβος» που θα δημιουργείτε στους «υποψήφιους» για απάτη. Σε εταιρίες που κινήθηκαν δικαστικά

απέναντι σε υπαλλήλους του παρατηρήθηκε μεγάλη μείωση του αριθμού των περιπτώσεων απάτης.

Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα μίας πολυεθνικής τράπεζας στην οποία ο αντιπρόεδρος του Δ.Σ. αποδείχθηκε πως είχε υπεξαιρέσει 5 εκατομμύρια δολάρια και ως συνέπεια είχε μόνο την απόλυση του. Στη συγκεκριμένη τράπεζα παρατηρήθηκε αύξηση των περιπτώσεων απάτης και φυσικά των οικονομικών ζημιών που είχαν ως συνέπεια. Άρα καταλήγουμε πως η πρακτική που ακολούθησε η τράπεζα ήταν λανθασμένη καθώς η χρηματοοικονομική συνέπεια της εξακολούθησης των περιστατικών απάτης ήταν πολύ μεγαλύτερη από τις συνέπειες που θα είχε από την επίδραση της δημοσιότητας του θέματος στην φήμη της εταιρίας.

8.2.5. Ενίσχυση της Ηθικής και των Πολιτικών για την απάτη

Μία εταιρία αν θέλει να έχει θετικά αποτελέσματα απέναντι στην απάτη, εμπνέοντας το κατάλληλο κλίμα που θα αποθαρρύνει όποιο προτίθεται να τη διαπράξει, θα πρέπει να καθιερώσει και να γνωστοποιήσει σε όλα τα επίπεδα μια πολιτική απέναντι στην απάτη και αυτούς που την διαπράττουν. Η πολιτική αυτή θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα συστηματικών διεργασιών και να μην αμφισβητείται από κανέναν. Επίσης θα πρέπει να τηρείται στο έπακρο για να θεμελιώνεται η ισχύ της. Μια ισχυρή πολιτική απέναντι στην απάτη έχει αποδειχτεί ότι λειτουργεί καταλυτικά προς όφελος της αποθάρρυνσης των υπαλλήλων να οδηγηθούν στην απάτη.

8.3 Κλασσικές προσεγγίσεις απέναντι στην απάτη

Σε αυτό το σημείο του κεφαλαίου μας θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε τις κλασσικές προσεγγίσεις που επικρατούν και συναντάμε στη διεθνή βιβλιογραφία.

Οι παρακάτω προσεγγίσεις συνδράμουν ουσιαστικά στην εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου της απάτης στο εσωτερικό ενός οργανισμού.

- **Ως άμεση οδηγία:** Με πιο απλά λόγια δηλώνει σαν εντολή στους υπαλλήλους να μην «κλέψουν γιατί θα απολυθούν». Υιοθετείται από τις εταιρίες που δεν ενεργούν προληπτικά εναντίον της απάτης αλλά αντίθετα ενεργούν μετά την διάγνωση και την εύρεση απάτης. Συνήθως δεν διώκει δικαστικά τους υπεύθυνους απλά προχωρά στη απόλυσή τους.

- **Με προληπτική προσέγγιση:** Οι εταιρίες προληπτικά πριν από κάθε πρόληψη ενός υπαλλήλου κάνουν ενδελεχή έλεγχο για τον αν έχει προηγούμενο ιστορικό που τον συνδέουν με απάτη, επίσης πολλές φορές χρησιμοποιούν κάποια ψυχογραφικά τεστ τα οποία εξετάζουν την προσωπικότητα του υπαλλήλου και το πόσο ειλικρινής είναι. Εκτός από τις παραπάνω ενέργειες οι εταιρίες για να μειώσουν προληπτικά την πιθανότητα να προκύψει απάτη προσπαθούν, μέσα στη γενικότερη φιλοσοφία του εσωτερικού ελέγχου να καταμερίζουν τις ευθύνες αλλά και τις αρμοδιότητες στο μέγιστο βαθμό ώστε να είναι σαφώς πιο δύσκολο να παρακαμφθεί κάποιος έλεγχος χωρίς τη συνεργία των ανώτατων στελεχών ή την συνεργασία ομάδα υπαλλήλων.
- **Ανατροφοδότηση στοιχείων:** Στα κρίσιμα σημεία της λειτουργίας θέτονται συστηματική λογιστικοί έλεγχοι οι οποίοι έχουν ως αυτοσκοπό να επιβεβαιώνουν αν πράγματι οι συναλλαγές που πραγματοποιούνται συνοδεύονται με όλα τα απαραίτητα παραστατικά και αν ανταποκρίνονται σε πραγματικά κεφάλαια, είτε υλικά είτε όχι.
- **Παρατήρηση συμπεριφορών:** Με τη βοήθεια φυσικά και των νέων τεχνολογιών παρακολούθησης πολλές φορές η διοίκηση παρακολουθεί την εργασιακή αλλά και τη γενικότερη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Έχει αποδειχθεί όπως έχουμε σχολιάσει σε προηγούμενο κεφάλαιο πως οι υπάλληλοι που έχουν διαπράξει κάποια απάτη είθισται να έχουν μεγάλες αποκλίσεις στην συμπεριφορά τους γεγονός που συνήθως χρησιμοποιείται ως ένδειξη (RED FLAG) για ενδεχόμενη απάτη.
- **Εξέταση των ανώνυμων πληροφοριών:** Είχαμε αναφέρει την υιοθέτηση της πρακτικής των ανώνυμων καταγγελιών για την αποθάρρυνση. Όπως είναι ευνόητο η προσέγγιση αυτή αναφέρεται στην εξέταση των καταγγελιών και τη προσπάθεια τεκμηρίωσης, αν πραγματικά έχει βάση. Πριν ολοκληρώσουμε το θέμα των προσεγγίσεων είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως, για να έχουν αποτέλεσμα και να συμβάλλουν στην κερδοφορία του οργανισμού θα πρέπει η διοίκηση να είναι ακέραιη. Είναι φυσικό πως όταν συμμετέχουν άτομα της διοίκησης τα οποία είναι σε θέση να γνωρίζουν πώς να παρακάμψουν τους ελέγχους, τότε κανένα από τα παραπάνω μέτρα δεν θα έχει αποτέλεσμα.

Άρα συμπεραίνουμε πως η καλύτερη πρακτική δεν βασίζεται τόσο στις προσεγγίσεις που μόλις πριν αναλύσαμε, που φυσικά όμως είναι απαραίτητες, αλλά στην καθιέρωση της σωστής πολιτικής, κουλτούρας και ηθικής μέσα σε έναν οργανισμό.

8.4 Δημιουργία αποτελεσματικού κλίματος για αποφυγή απάτης

Στην προηγούμενη παράγραφο σχολιάσαμε το πόσο σημαντικό ρόλο παίζει στην πρόληψη της απάτης η δημιουργία και η καθιέρωση ενός κλίματος μέσα στον οργανισμό, το οποίο θα αποθαρρύνει τους υπαλλήλους αλλά και τα στελέχη στο να κινηθούν εναντίον της εταιρίας προς δικό τους όφελος.

Σε αυτό το σημείο θα σχολιάσουμε τις κυριότερες πρακτικές που συναντήσαμε και πιστεύουμε πως βοηθούν στη δημιουργία του επιζητούμενου κλίματος.

8.4.1. Πολιτικές και διαδικασίες

Είναι πιστεύουμε ο βασικότερος παράγοντας στην πρόληψη και την αποφυγή της απάτης σε έναν οργανισμό. Η καθιέρωση συγκεκριμένης πολιτικής εναντίον της απάτης είναι η θεμελιώδης αρχή για τη δημιουργία και την εφαρμογή ενός αποδοτικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Καθορίζει ποιες κινήσεις και ποιες πράξεις σύμφωνα με την πολιτική της εταιρίας είναι ανήθικες. Ποιες θα πρέπει να είναι οι κυρώσεις αυτών που προβαίνουν σε τέτοιες πράξεις όχι μόνο ως εσωτερικές διεργασίες αλλά και με τη βοήθεια των ένδικων μέσων. Το πόσο σημαντικό είναι η καθιέρωση μιας πολιτικής ενάντια στην απάτη επισημαίνεται από τον ορισμό της ως προϋπόθεση- υποχρέωση από το «SOX» να δημοσιεύουν τη συγκεκριμένη πολιτική στο ευρύτερο κοινό όλες οι εισηγμένες εταιρίες.

Η πολιτική όμως σαν κάποιο έγγραφο ωστόσο δεν μπορεί να επιφέρει από μόνη της αποτέλεσμα. Θα πρέπει να η ίδια η διοίκηση να προβάλλει και να λειτουργεί ως πρότυπο στους υπόλοιπους εργαζόμενους. Δηλαδή θα πρέπει να προβάλουν τις αξίες, το όραμα και την αποστολή που διέπει τον οργανισμό. Επίσης η επικοινωνία και η δημοσίευση δεν έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα αν δεν υπάρχει από τη διοίκηση συνεχής αξιολόγηση της πολιτικής, των ελέγχων που ανακύπτουν από αυτή, αλλά και τέλος το βαθμό που αυτή εφαρμόζεται από το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας.

Η πολιτική τέλος έχει πολύ σημαντικό ρόλο στην πρόληψη της απάτης διότι εκτός από τα άτομα που δρουν και εργάζονται στο εσωτερικό της εταιρίας επηρεάζει σημαντικά και τους εξωτερικούς παράγοντες (προμηθευτές, μεταπωλητές, πελάτες), που συνδέονται με τη φυσική λειτουργία της.

8.4.2. Έλεγχος και συμπεριφορά των ανώτερων- ανώτατων στελεχών

Έχουμε αναφέρει και παραπάνω πως για είναι μία πολιτική επιτυχημένη είναι σημαντική η συμπεριφορά των στελεχών μίας εταιρίας. Η διοίκηση είναι αυτή που θα πρέπει να λειτουργεί ως πρότυπο στον υπόλοιπο οργανισμό. Θα πρέπει να ηγείται στην εφαρμογή των πολιτικών και των ενεργειών ενάντια στην απάτη. Είναι απαραίτητο πως τα στελέχη θα πρέπει να αντιπροσωπεύουν την ηθική και τη κουλτούρα. Για το παραπάνω λόγο θα πρέπει να γίνεται σημαντική αναφορά και καθοδήγηση στη συμπεριφορά όλων αυτών που βρίσκονται στις υψηλές θέσεις της ιεραρχίας.

Επίσης η θέση των στελεχών είναι και η πιο κρίσιμη στην εμφάνιση απάτης. Είναι αυτοί που λόγω θέσης και γνώσης μπορούν εύκολα να παρακάμψουν τους εσωτερικούς ελέγχους με αποτέλεσμα να μην γίνονται εύκολα αντιληπτοί από τα υπόλοιπα όργανα. Συνεπώς είναι απαραίτητο να γίνεται συστηματικός έλεγχος και στα ανώτερα κλιμάκια του οργανογράμματος ώστε να αποφεύγονται και να προβλέπονται απάτες που είναι δυσδιάκριτες από τους εσωτερικούς ελέγχους αλλά και συνήθως οι πιο ζημιογόνες για μια εταιρία.

8.4.3. Ορθή εταιρική διακυβέρνηση

Έρευνες έχουν δείξει πως στις περισσότερες περιπτώσεις που απασχόλησαν την επικαιρότητα για τις επιζήμιες επιπτώσεις που είχαν από απάτες είχαν ως κοινό παρονομαστή την ελλιπή εταιρική διακυβέρνηση.

Στο νόμο «Sarbanes Oxley Act 2002- SOX» γίνεται εκτεταμένη αναφορά για το νευραλγικό ρόλο που έχει η εταιρική διακυβέρνηση στην καταπολέμηση της απάτης. Συγκεκριμένα δίνονται οδηγίες στο πως πρέπει να λειτουργούν οι εισηγμένες εταιρίες.

8.4.4. Εφικτοί στόχοι απόδοσης

Είναι σύνηθες φαινόμενο οι στόχοι που θέτονται από τη διοίκηση να είναι υπερβολικοί και αδύνατο να επιτευχθούν. Ίσως ο σκοπός της υπερβολικής στοχοθέτησης να ήταν η προσπάθεια να δώσουν τα υπόλοιπα στελέχη το 100% των δυνατοτήτων τους. Έχει αποδειχθεί όμως πως οι συνέπειες αυτής της πρακτικής είναι μάλλον αντίθετες. Τα στελέχη δέχονται μεγάλη ψυχολογική πίεση για να βρουν τον τρόπο να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Η συνέπεια αυτής της πίεσης τις περισσότερες φορές είναι να οδηγεί τα στελέχη να παραποιούν τα αποτελέσματα τους, φυσικά προς τα πάνω, συνέπεια που όπως έχουμε σχολιάσει οδηγεί σε ζημιογόνες καταστάσεις.

Συμπερασματικά καταλήγουμε πως θα πρέπει οι οικονομικοί στόχοι επίδοσης που θέτονται, να είναι εφικτοί με συνέπεια να έχουν ένα ακόμα λιγότερο κίνητρο τα στελέχη να οδηγηθούν στη απάτη.

8.5 Μηχανισμοί Πρόληψης κατά της Απάτης

Μερικές φορές τα σημάδια κινδύνου εντοπίζουν περιπτώσεις απάτης, οι οποίες δεν οδηγούν στην αλλαγή της διαδικασίας πρόληψης καθότι δεν προκύπτει επίπτωση. Ένα σημάδι κινδύνου είναι μια προειδοποίηση ότι είτε κάτι είναι ή θα μπορούσε να είναι λάθος είτε ενέχει δόλο. Αν ανακαλυφθεί απάτη, τότε η έρευνα είναι συνήθως το επόμενο βήμα. Αν όμως είναι απλά ένα λάθος, τότε χρειάζεται να ληφθούν διορθωτικά μέτρα και να ενισχυθεί ο μηχανισμός αποτροπής εμφάνισης του μελλοντικά. Ο εντοπισμός περιπτώσεων απάτης αφορά τους μηχανισμούς που εφαρμόζονται στην Τράπεζα συνολικά. Ως μηχανισμοί που εφαρμόζονται νοούνται οι διαδικασίες ελέγχου που υιοθετούνται για τον περιορισμό του κινδύνου και συνεισφέρουν στον εντοπισμό πιθανής απάτης, όπως:

- επιβεβαιώσεις συναλλαγών με πελάτες ή λοιπούς αντισυμβαλλομένους (confirmations),
- συμφωνίες δεδομένων, λογαριασμών, λογιστικών στοιχείων ή άλλων συναφών στοιχείων σε εσωτερική βάση ή με αξιοποίηση δεδομένων που παρέχονται από εξωτερικές πηγές (internal and external reconciliations),
- αναφορές εξαιρέσεων (exception reports),

- απογραφές και καταμετρήσεις στοιχείων (physical inspections/counts) και συστηματική παρακολούθηση και ανάλυση δεδομένων, χρήση εφαρμογών κατά της απάτης (anti-fraud),
- διαδικασίες επαληθεύσεως στοιχείων (verification and validation), αναγγελία γεγονότων λειτουργικού κινδύνου και ασφαλείας πληροφοριών,
- έλεγχος ασφαλείας συστημάτων και υποδομών.

Η τήρηση ενός πλαισίου που αποτελείται από την εφαρμογή μέτρων πρόληψης του κινδύνου απάτης, μέσω της υιοθέτησεως μηχανισμών ασφαλείας και σχετικών διαδικασιών αντιμετώπισεως περιστατικών απάτης, συμβάλλει ουσιαστικά στην πρόληψη. Ως εκ τούτου, έχουν αναπτυχθεί οι παρακάτω ελεγκτικοί μηχανισμοί στις Μονάδες της Τραπέζης:

- Διαχωρισμός καθηκόντων: Αφορά στην υποχρέωση των εμπλεκόμενων Μονάδων να μεριμνούν ώστε ο ίδιος λειτουργός να μην είναι αποκλειστικά υπεύθυνος για τη λήψη, εκτέλεση, έλεγχο καθώς και τη συμφωνία (όπου αυτή προβλέπεται) των συναλλαγών ή άλλων σχετικών πράξεων, που χαρακτηρίζονται κρίσιμες ή χρήζουν αυξημένης προσοχής. Σε ειδικές περιπτώσεις, υιοθετούνται εναλλακτικές δικλίδες ασφαλείας.
- Όρια ευθύνης και εγκριτικές ευχέρειες: Αφορά στην ύπαρξη συγκεκριμένων ορίων ευθύνης και ευχερειών για την εκτέλεση και έγκριση των πράξεων ή αναφορών της Μονάδας, με σχετική καταγραφή τους σε επιμέρους οδηγίες.
- Συστήματα φυσικής ασφαλείας: Αφορά στην ύπαρξη συστημάτων ασφαλείας (οι κάμερες ασφαλείας, οι πόρτες ασφαλείας, τα συστήματα συναγερμού κ.λπ.), ώστε να εξασφαλίζεται η ελεγχόμενη πρόσβαση στις εγκαταστάσεις της Τραπέζης και να μειώνεται ο κίνδυνος εξωτερικών κακόβουλων ενεργειών.
- Υλοποίηση και εφαρμογή μηχανισμών ασφαλείας: Αφορά στην υλοποίηση μηχανισμών ασφαλείας με σκοπό τη μείωση του κινδύνου από πιθανή διαρροή πληροφοριών και μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση.
- Περιορισμός και διαχείριση προσβάσεων στα πληροφοριακά συστήματα (Access controls/system Rights): Αφορά στην ύπαρξη συγκεκριμένης πολιτικής προσβάσεων των λειτουργών της Τραπέζης στα πληροφοριακά συστήματα της, ώστε να διασφαλίζονται οι αρμοδιότητες - επιχειρησιακοί ρόλοι του κάθε λειτουργού με τις δυνατότητες προσβάσεως τους.

- Αξιολόγηση πελατών, συνεργατών, προμηθευτών και λοιπών αντισυμβαλλομένων: Αφορά στην ύπαρξη μεθόδων και προτύπων αξιολόγησης των αντισυμβαλλομένων και επεκτείνεται σε θέματα αποτροπής εκδήλωσης της απάτης. Η προσέγγιση διαφοροποιείται ανά αντισυμβαλλόμενο, ενώ για συγκεκριμένες περιπτώσεις υιοθετούνται περισσότερα του ενός επίπεδα ελέγχου. Κατά την καθημερινή λειτουργία του Τραπεζικού Ιδρύματος, ο Εσωτερικός Ελεγκτής επικεντρώνεται στην συμπεριφορά των Υπαλλήλων και στο τρόπο ζωής τους. Οι δραστηριότητες της ομάδας των Εσωτερικών Ελεγκτών στηρίζεται στην ερμηνεία των παρατηρήσεων τους καθώς και στην προσπάθειά τους να συνδέσουν συμπεριφορές με ύποπτες πρακτικές και πληροφορίες που ενδεχομένως να οδηγήσουν σε πιθανή απώλεια. Ο κίνδυνος για την πραγματοποίηση λάθους εκτιμήσεως κατά τη διάρκεια του Ελέγχου μπορεί να έχει επικίνδυνες συνέπειες για την εικόνα της Τράπεζας και την φήμη της. Η ερμηνεία ενός γεγονότος εξαρτάται από το γνωστικό υπόβαθρο και την εμπειρία του Εσωτερικού Ελεγκτή.

8.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. ACFE, Report to the Nation.
2. Singleton T, Messina F, Turpen R, 'Waving the red Flag'.
3. COSO , Landmark Study on Fraud in financial Report, 1998.
4. Daniel Quinn Mills, 'Wheel Deal and Steal', Financial Times

9 Συμπεράσματα – Προτάσεις για περαιτέρω Έρευνα

Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, οι παγκόσμιες ανακατατάξεις που παρατηρούνται στον κλάδο των τραπεζών, όπως και σε όλους σχεδόν τους κλάδους των επιχειρήσεων, αλλά και η ανάπτυξη των πιστωτικών αυτών ιδρυμάτων, όλο και δυσκολεύουν το έργο των Διοικήσεών τους.

Επομένως, η πληροφόρηση και η γνώση είναι κεντρικοί πόροι για την επιτυχία και την αναβίωση ενός σύγχρονου Πιστωτικού Ιδρύματος, σε έναν κόσμο έντονα ανταγωνιστικό και ταχέως μεταβαλλόμενο. Οι διοικούντες, στην όλη αυτή αναδιοργάνωση της παγκόσμιας έκρηξης, αδυνατούν, εκ των πραγμάτων, από μόνοι τους να έχουν την κατάλληλη πληροφόρηση και υποστήριξη που απαιτείται για την άμεση λήψη των απαραίτητων και κατάλληλων επιχειρηματικών αποφάσεων. Ο βαθμός και οι ρυθμοί των αλλαγών που αντιμετωπίζουν οι Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες σήμερα, απαιτούν από τη Διοίκηση να είναι σε μόνιμη κατάσταση επαναπροσανατολισμού στόχων και στρατηγικών. Η αναζήτηση και η πραγματοποίηση οργανωτικών στόχων και στρατηγικών απαιτούν την κινητοποίηση και την ανάπτυξη της διαχείρισης των πόρων του Πιστωτικού Ιδρύματος. Καθώς οι πόροι επηρεάζουν την όλη οργανωτική δομή μιας Τράπεζας, είναι συχνά αναγκαίο φαινόμενο οι αλλαγές οργανωτικών σχεδίων, αλλά και συστημάτων ελέγχου.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, στο σημερινό στάδιο ανάπτυξής του, απευθύνεται στις ανάγκες των Πιστωτικών Ιδρυμάτων που λειτουργούν σε ένα δυναμικό περιβάλλον, εξασφαλίζοντας τη ζωτικότητα και την αντοχή της οργάνωσης δια μέσου του συνεχούς συντονισμού δραστηριοτήτων, προσπαθειών και πόρων, καθώς είναι ικανό να αντιμετωπίζει όλες τις μεταβολές. Άρα ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν χρησιμεύει απλά στην καταγραφή των πληροφοριών, αλλά αποτελεί από μόνος του, ένα ολοκληρωμένο εργαλείο Μάνατζμεντ. Οι όποιες πληροφορίες, αναλύονται και μπορούν να προσφέρουν ουσιαστικές λύσεις σε πολλούς τομείς των Πιστωτικών Ιδρυμάτων.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι οι σύμβουλοι που σχεδιάζουν και εκτελούν ελέγχους, που αφορούν την εφαρμογή των αποφάσεων της Διοίκησης της τράπεζας, των άμεσα σχετιζόμενων με τη στρατηγική, την πολιτική και το μέλλον του οργανισμού. Είναι τα πρόσωπα που διακρίνονται για το ήθος, το χαρακτήρα, την εξειδικευμένη επιστημονική τους κατάρτιση, την κριτική σκέψη, τη διοικητική ικανότητα, το

θάρρος της γνώμης τους, το διερευνητικό πνεύμα και την ειλικρίνειά τους. Είναι τα στελέχη που εκφράζουν την Ανώτατη Διοίκηση της τράπεζας, που ζουν τον παλμό της, που αφουγκράζονται τα προβλήματα και γνωρίζουν τις αδυναμίες της, που διερευνούν και αξιολογούν την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικής λειτουργίας της. Είναι τα στελέχη που εμπιστεύεται η Διοίκηση, είναι οι σύμβουλοι, που με την πολύπλευρη γνώση τους, την εμπειρία και την αντικειμενική κρίση που τα διακρίνει, αξιολογούν και αποτιμούν κατά τον πλέον επαγγελματικό τρόπο το μέγεθος των κινδύνων για λογαριασμό της Διοίκησης. Η σωστή και αδιάβλητη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί, άλλωστε, και το πρώτιστο ίσως μέλημά της Διοίκησης, ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων τραπεζών.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά γνωρίσματα είναι και οι λόγοι που όλες οι Διοικήσεις των τραπεζών σήμερα θεωρούν τους εσωτερικούς ελεγκτές συμβούλους τους. Πιο συγκεκριμένα, είναι εκείνοι που συντελούν στην εξασφάλιση και τη διασφάλιση, όσον είναι δυνατόν, της άριστης και αποτελεσματικής διοίκησης, της σωστής οργανωτικής δομής, της σωστής διαχείρισης και διαφύλαξης των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού, της σωστής αξιολόγησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του, με απώτερο στόχο τη μεγιστοποίηση των οικονομικών του μεγεθών και αποτελεσμάτων, για τα οποία άλλωστε η κάθε Διοίκηση είναι υπόλογη έναντι των μετόχων της τράπεζας. Η αποδοχή, μάλιστα, του κάθε εσωτερικού ελεγκτή ως συμβούλου δεν περιορίζει το έργο του σε στενά ελεγκτικά όρια. Αντιθέτως, του παρέχει τη δυνατότητα να προσφέρει υψηλού επιπέδου ελεγκτικές υπηρεσίες, αξιοποιώντας, έτσι, η Διοίκηση, εποικοδομητικά τις γνώσεις και τις εμπειρίες του. Στο πνεύμα αυτό της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνεται και η συμμετοχή του διευθυντή του τμήματος εσωτερικού ελέγχου στα συμβούλια των ανωτάτων στελεχών της τράπεζας. Η συμμετοχή του βοηθά στην ανταλλαγή απόψεων, στην ενημέρωσή του για τη στρατηγική και την πολιτική του ιδρύματος, ώστε το καθετί που ελέγχεται να συμπλέει με το πνεύμα της Διοίκησης και τους γενικότερους στόχους της τράπεζας. Επιπλέον, δε, οι Διοικήσεις των τραπεζών πρέπει να δίδουν ιδιαίτερη βαρύτητα στο ότι, από τη φύση του αντικειμένου του εσωτερικού ελέγχου, και λόγω της ευρύτητας των θεμάτων και των εμπειριών που διαρκώς αποκομίζονται μέσω της συνεχούς διερεύνησης, παρέχεται η δυνατότητα να αναπτύσσονται και να δημιουργούνται ικανά στελέχη, και μάλιστα υψηλών προδιαγραφών. Από τα στελέχη αυτά, τα πιο

χαρισματικά θα είναι στη διάθεση της Διοίκησης, για να καλύψει μελλοντικά υψηλές διοικητικές θέσεις, με αυξημένες ευθύνες. Οι ικανότητες που διαθέτουν οι σημερινοί ελεγκτές, σε ένα καλά οργανωμένο τμήμα τράπεζης, ίσως είναι ισάξιες, αν όχι ανώτερες με αυτές που διαθέτουν οι εξωτερικοί σύμβουλοι. Προφανές είναι, λοιπόν, πως η αναγνώριση του έργου του εσωτερικού ελεγκτή και η αποδοχή αυτού ως συμβούλου από τη Διοίκηση της τράπεζας, της παρέχει τα εχέγγυα για λήψη υψηλού επιπέδου αποφάσεων, με σημαντικά ανταγωνιστικά και άλλα οφέλη. Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι, με την ενσωμάτωση των εσωτερικών ελεγκτών σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, ως σύμβουλοι της Διοίκησης σε όλα τα θέματα, περιορίζεται το κόστος από την απασχόληση εξωτερικών συμβούλων, καθώς οι εσωτερικοί ελεγκτές κοστίζουν λιγότερο στην τράπεζα.

Ο προβληματισμός, ωστόσο, που τίθεται πολλές φορές είναι το κατά πόσο σήμερα ο εσωτερικός έλεγχος, όχι μόνο στις τράπεζες αλλά και στις περισσότερες των επιχειρήσεων, είναι αποδεκτός από τους ελεγχόμενους.

Άλλωστε, η λέξη "έλεγχος", ως άκουσμα και μόνο, δημιουργεί εκ των πραγμάτων μια φυσιολογική στάση αντίδρασης ή άμυνας από τον ελεγχόμενο. Ως εκ τούτου, ο εσωτερικός έλεγχος στην πράξη δημιουργεί, αν όχι μία επιθετική στάση από τους ελεγχόμενους υπάλληλους της κάθε τράπεζας, αναμφισβήτητα μια αμυντική στάση, που πολλές φορές δυσκολεύει το έργο των ελεγκτών, αφαιρώντας κατά πολύ τη δυνατότητα από αυτούς να συνδράμουν αποτελεσματικά στο έργο της Διοίκησης του οργανισμού, αλλά και των ίδιων των ελεγχόμενων. Ίσως, από την άλλη πλευρά, η μη αποδοχή του εσωτερικού ελέγχου να απορρέει, σε μεγάλο βαθμό, από την έλλειψη διαμόρφωσης της κατάλληλης πολιτικής και ελεγκτικής κουλτούρας, καθώς και της μη ανάλογης υποστήριξης από την ίδια τη Διοίκηση της τράπεζας. Ανάλογο μερίδιο ευθύνης, όμως, στη μη αποδοχή του εσωτερικού ελέγχου, σίγουρα καταλογίζεται και στους ίδιους τους εσωτερικούς ελεγκτές, καθώς συχνά δε φροντίζουν για τη διαμόρφωση του κατάλληλου ελεγκτικού κλίματος, όπως και του διακριτικού χειρισμού των ελεγκτικών θεμάτων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Για αυτό, οι εσωτερικοί ελεγκτές της κάθε τράπεζας θα πρέπει πάντα να έχουν κατά νου ότι δεν ασκούν εξουσία επί των ελεγχόμενων, δεν υποκαθιστούν τους επιτελείς των ελεγχόμενων τμημάτων, δίνοντας εντολές σε αυτούς, και οπωσδήποτε δεν προσπαθούν να επιβληθούν και να κυριαρχήσουν.

Αντιθέτως, οφείλουν να αποσκοπούν στο να ελέγχουν τις λειτουργίες και το κατά πόσο αυτές εφαρμόζονται αποτελεσματικά, να προτείνουν λύσεις, όπου διαπιστώνονται αδυναμίες, παρέχοντας, κατ' αυτό τον τρόπο στους ελεγχόμενους, πολύτιμες υπηρεσίες, προκειμένου να γίνουν περισσότερο παραγωγικοί στο έργο τους. Το καλό, λοιπόν, εργασιακό κλίμα μεταξύ ελεγκτών και ελεγχόμενων είναι απαραίτητο για την επίτευξη των στόχων, που και για τα δύο μέρη είναι τελικά κοινοί. Η αρμονική συνύπαρξη των δύο μερών, και ιδιαίτερα η αποδοχή των ελεγκτών, απαιτεί την ορθή κατανόηση από τους ελεγχόμενους της έννοιας του εσωτερικού ελέγχου. Απαιτείται, ακόμα, άψογη επαγγελματική συμπεριφορά από την πλευρά των ελεγκτών, αλλά ταυτόχρονα προϋποτίθεται και η εξασφάλιση θετικής στάσης από τους ελεγχόμενους, και ιδιαίτερα τους επικεφαλείς αυτών. Οι ελεγκτές πρέπει, παράλληλα, να αξιολογούν περισσότερο τα εφαρμοζόμενα συστήματα παρά τους ανθρώπους - πρόσωπα, αποφεύγοντας την κριτική επί των ελεγχόμενων. Η καθημερινή, δε, παρουσία των εσωτερικών ελεγκτών στους χώρους εργασίας της τράπεζας συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία κλίματος αποδοχής και καλής συνεργασίας, αλλά και στην εδραίωση του πνεύματος πρόληψης του ελέγχου. Δεν πρέπει, ταυτόχρονα, να αγνοείται ότι οι ελεγχόμενοι θα πρέπει, όσο γίνεται, να έχουν γνώση των πορισμάτων του ελέγχου, στο βαθμό βέβαια που τους αφορά.

Τα προαναφερθέντα στοιχεία, τόσο για τον εσωτερικό ελεγκτή ως οντότητα μέσα στον κάθε τραπεζικό οργανισμό αλλά και για τις σχέσεις μεταξύ ελεγκτών και ελεγχόμενων, θεωρώ ότι είναι καθοριστικά για τη διαμόρφωση του γενικότερου πλαισίου λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και του ρόλου που διαδραματίζει στα πιστωτικά αυτά ιδρύματα. Ρόλος που είναι ιδιαίτερα σημαντικός, σήμερα που οι τράπεζες αντιμετωπίζουν καθημερινά νέες προκλήσεις και κινδύνους.

Καθώς, δε, επιπλέον, η ίδρυση, η ανάπτυξη και η μακροχρόνια πορεία των τραπεζών δεν ενδιαφέρει αποκλειστικά και μόνο τους μετόχους και τους διοικούντες των, αλλά ανησυχίες και ενδιαφέρον για την ομαλή πορεία και ανάπτυξη των οργανισμών αυτών βρίσκουν απήχηση και ανταπόκριση και στα ευρύτερα κοινωνικά στρώματα, κάθε τράπεζα, στην προσπάθειά της να αναπτυχθεί και να καλύψει παράλληλα και πάγιες και διαρκείς κοινωνικές ανάγκες, βρίσκει τα ανάλογα στηρίγματα από τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου.

Από κοινωνικής πλευράς, κάθε τραπεζικός οργανισμός δεν μπορεί να είναι αποκομμένος από την κοινωνία της οποίας είναι ένα αναπόσπαστο μέρος. Από τα πρώτα κιόλας στάδια του σχεδιασμού του οφείλει (θεωρητικά τουλάχιστον) να

λαμβάνει ως βασική παράμετρο τις κοινωνικές ομάδες και τις κοινωνικές συνήθειες αυτών. Στο κοινωνικό αυτό σύνολο, άλλωστε, βασίζεται, τόσο για την ανεύρεση εργατικού δυναμικού όσο και για τη διάθεση των προϊόντων του και την άντληση οικονομικών πόρων, μέσω της παροχής των υπηρεσιών του. Για να πετύχει, λοιπόν, στην αποστολή του, πρέπει, μεταξύ των άλλων, να καλύπτει τις απαιτήσεις του κοινωνικού συνόλου και, συγχρόνως, να είναι συνεπής έναντι των οικονομικών υποχρεώσεων που απορρέουν από τους νόμους της πολιτείας. Ο εσωτερικός έλεγχος, λοιπόν, ως σύγχρονο εργαλείο διοίκησης των τραπεζικών ιδρυμάτων, με την αξιολόγηση των εσωτερικών διαδικασιών, την επισήμανση των αδυναμιών λειτουργίας και την παροχή συμβουλών για λήψη συγκεκριμένων διοικητικών μέτρων, προς όφελος των τραπεζών αλλά και των εργαζομένων – κοινωνικών ομάδων, συμβάλλει σημαντικά στον περιορισμό του επιχειρηματικού κινδύνου. Παράλληλα, όμως, η ενεργός αυτή συμμετοχή και η εν γένει συμπεριφορά του τονίζουν και την κοινωνική διάσταση και προσφορά, που με παρρησία και διακριτικότητα δίνει. Έτσι, η «παρουσία» και η λειτουργία του κρίνεται ως απαραίτητη και ιδιαιτέρως κρίσιμη για τον κάθε πιστωτικό οργανισμό.

Η σημασία που δόθηκε το τελευταίο καιρό στη διαδικασία ελέγχου απάτης είχε ως αποτέλεσμα και την αναβάθμιση των συστημάτων εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου. Μετά από αναλύσεις και προσεκτική εξέταση των περιπτώσεων που είχαν έρθει στην δημοσιότητα προέκυψαν οι λεγόμενες στη διεθνή βιβλιογραφία «Ενδείξεις- RED FLAGS». Σύμφωνα με τις ενδείξεις μπορούν οι οργανισμοί να προλαμβάνουν και να ανακαλύπτουν απάτες με αποτέλεσμα να αποφεύγονται οι δυσμενείς συνέπειες. Τα χαρακτηριστικά της απάτης είναι σύνθετα. Η απάτη εξαρτάται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ίδιου του θύτη. Αν πρόκειται για κάποιο υπάλληλο σίγουρα κινείται για προσωπικό όφελος ενάντια στην εταιρία και τα αίτια είναι είτε οικονομικά είτε ψυχολογικά. Αντίθετα όταν η απάτη διαπράττεται από υψηλόβαθμα στελέχη συνήθως έχει ως σκοπό την παραπλάνηση τρίτων που επηρεάζονται όπως για παράδειγμα οι μέτοχοι. Η συχνότητα της εμφάνισης απάτης εξαρτάται πάλι από το είδος. Η συχνότητα εμφάνισης κλοπών και δολιοφθοράς από υπαλλήλους είναι σαφώς μεγαλύτερη από χρηματοοικονομικές απάτες που διαπράττονται από τη διοίκηση. Οι συνέπειες όμως είναι αντιστρόφως ανάλογες παρόλο που απάτες που συμμετέχουν στελέχη εμφανίζονται σπάνια, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι καταστροφικό για τον οργανισμό. Αναβάθμιση επίσης προέκυψε με την εισαγωγή της έννοιας της αξιολόγησης

κινδύνου. Ο έλεγχος έγινε πιο αποτελεσματικός ειδικά όσον αφορά την πρόληψη απάτης. Εκτός από τη διαδικασία ελέγχου που έτσι και αλλιώς προϋπήρχε τώρα πια και από το νόμο επιβάλλεται να πραγματοποιείται αξιολόγηση κινδύνου- «Risk Assessment». Με την αξιολόγηση μπορούμε να καταλήξουμε στα τμήματα και στις θέσεις εργασίας που είναι υψηλού κινδύνου και βάση αυτών να προσαρμόσουμε ανάλογα όλο το σύστημα ελέγχου. Με το παραπάνω τρόπο το σύστημα εσωτερικού ελέγχου γίνεται πιο αποτελεσματικό τόσο στο θέμα της πρόληψης αλλά και της διάγνωσης.

Στη προσπάθεια αποφυγής και ανακάλυψης της απάτης μεγάλο ρόλο έπαιξε και η πρόοδος που σημειώθηκε στην τεχνολογία. Οι υπολογιστές τη σύγχρονη εποχή έγιναν μέρος του συστήματος. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τους υπολογιστές σε κάθε δραστηριότητα τους. Μία από τις δραστηριότητες είναι και ο λογιστικός έλεγχος. Ενσωματώθηκε όλη η λογιστική δραστηριότητα στο πληροφοριακό σύστημα. Με τη βοήθεια των πληροφοριακών λογιστικών συστημάτων ο έλεγχος των εγγραφών και γενικά όλων των κινήσεων των λογαριασμών έγινε πιο αποτελεσματικός. Η βασική αιτία είναι η ευκολία αποθήκευσης μεγάλου όγκου δεδομένων, η εύκολη πρόσβαση και επικοινωνία όλων των τμημάτων και σημαντικότερο από όλα η διασταύρωση όλων των γεγονότων. Η χρήση της τεχνολογίας όμως βοήθησε και τον έλεγχο συγκεκριμένα. Λογισμικά ειδικευμένα στον έλεγχο αναπτύχθηκαν. Τα προγράμματα αυτά ονομάστηκαν «Computer Assisted Auditing Techniques- CAATs». Έχουν τη δυνατότητα να συνδυάζουν και να ομαδοποιούν κατάλληλα όλες τις πληροφορίες που εισάγονται από το υπόλοιπο πληροφοριακό σύστημα. Στη συνέχεια ο εκάστοτε ελεγκτής θέτοντας τις «ενδείξεις- RED FLAGS» που επιθυμεί είναι σε θέση να κάνει τις απαραίτητες αναλύσεις και να αποφανθεί για ο αν υπάρχει απάτη ή όχι. Το τελικό συμπέρασμα όμως της ανάλυσης μας είναι, πως μπορεί η εισαγωγή νέων τρόπων ελέγχου και η βοήθεια της τεχνολογίας να έπαιξαν καθοριστικό ρόλο, όμως το σημαντικότερο έχει ο τρόπος διοίκησης. Τα κίνητρα στους δυνητικούς δολιοφθορείς δημιουργούνται σχεδόν πάντα από μία κακή πολιτική διοίκησης. Ο καλύτερος τρόπος πρόληψης της απάτης, που είναι και το ζητούμενο, είναι η σωστή διακυβέρνηση ενός οργανισμού. Η διοίκηση θα πρέπει να καθορίζει συγκεκριμένη πολιτική απέναντι στην

απάτη.

Θα πρέπει να προβάλλει τη δικαιοσύνη και την ηθική. Θα πρέπει να βρίσκεται κοντά στους υπαλλήλους της και όχι απόμακρη. Το πρόγραμμα ανταμοιβών και

αναγνώρισης πρέπει να είναι δίκαιο ώστε να δίνει κίνητρα στο κάθε εργαζόμενο να είναι παραγωγικός και να θεωρεί τον εαυτό του ως μέλος μιας ομάδας.

Τέλος, η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου διαφαίνεται από τα έμμεσα μακροχρόνια οφέλη που προκύπτουν από τη μείωση των κινδύνων και την ενδυνάμωση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Όμως, οι οικονομικές μεγεθύνσεις των Τραπεζών οδήγησαν στην καθιέρωση μορφών διοικήσεως, οι οποίες διακρίνονται και για τον συμβουλευτικό τους χαρακτήρα. Ειδικότερα, η ενσωμάτωση των ανωτέρω στοχεύει στη διασταύρωση των στόχων με τις στρατηγικές της Τραπέζης, στην επίτευξη των επιθυμητών αποδόσεων, στον υπολογισμό των αποκλίσεων, στη γνωστοποίηση των απαραίτητων διορθωτικών ενεργειών και στην πιστοποίηση της αξιοπιστίας των οικονομικών αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται. Συνεπώς, καθίσταται σαφές ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος κρίνεται ολοένα και πιο αναγκαίος. Με το σύνολο των προσφερόμενων υπηρεσιών του, ο Εσωτερικός Έλεγχος διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις αδυναμίες της Τραπέζης και ρυθμίζει τα γεγονότα ώστε να αποδίδουν θετικό αποτέλεσμα.

Αναφορικά, τέλος, με θέματα – προτάσεις που θα μπορούσαν να εξεταστούν σε περαιτέρω έρευνα, βαρύτητα πιστεύω ότι πρέπει να δοθεί στην επίδραση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας στον εσωτερικό έλεγχο, καθώς αυτά συνδέονται άμεσα με παραμέτρους όπως η καλή φήμη και η διατήρηση της πελατείας του κάθε οργανισμού, καθώς και στο βαθμό αναγκαιότητας των τραπεζών για τον καταρτισμό νέων και αυστηρότερων κριτηρίων στην αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας των πελατών τους, ώστε να είναι διασφαλισμένες έναντι του πιστωτικού κινδύνου. Αν συνδυαστεί, δε, το παραπάνω με τη νέα Οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την κεφαλαιακή επάρκεια των πιστωτικών ιδρυμάτων και το αντίστοιχο πλαίσιο της Βασιλείας III, δύναται να ερευνηθεί η σκοπιμότητα ή μη της περαιτέρω ενίσχυσης του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και των βασικών λειτουργιών του στους οργανισμούς αυτούς.

9.1 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. American Institute of Certified Public Accountants and Canadian Institute of Chartered Accountants (AICPA/CICA), Continuous Auditing, Toronto, Ontario: The Canadian Institute of Chartered Accountants, 1999.

2. Andrew D. Bailey Jr., Audrey A. Gramling, Sridhar Ramamoorti, Research Opportunities in Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2002 – 2004.
3. Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου, Αθήνα 2001.
4. Παπαστάθης Παντελής, Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) στις επιχειρήσεις – οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του (Α΄ και Β΄ Τόμος), Αθήνα 2003
5. www.Aaahq.org
6. www.AccountancyAge.com
7. www.acfe.com
8. www.aicpa.com
9. www.auditnet.org
10. www.bankofgreece.gr/Pages/default.aspx
11. www.coso.org/main.htm
12. www.deloitte.com
13. www.fraudpreventionforum.net/en/
14. <http://info.guardiananalytics.com/2011-TrustStudy-Download.htm>
15. www.hiia.gr/
16. www.ifac.org/
17. www.internalaudit.net/
18. www.isaca.org
19. www.kpmg.com
20. www.nettally.com/rmac/AuditBestPrac
21. www.pwc.com
22. www.theiia.org
23. www.wisegeek.com/what-is-fraud.htm,
24. www.worldbank.org/