



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

**Διπλωματική Εργασία**

***Η ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ***

**Στεφάνου Μέλανη  
ΜΔΕ1016**

**Πειραιάς, 2013**

*Αφιερώνεται στους γονείς μου*

# Η ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Στεφάνου Μέλανη

**Σημαντικοί όροι:** Συμμόρφωση, στρατηγική, τράπεζες, μάρκετινγκ, πελάτες.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η δύσκολη οικονομική περίοδος στην οποία βρίσκεται η ελληνική οικονομία έχει επιδράσει σε όλους τους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας χωρίς οι τράπεζες να αποτελούν εξαίρεση. Ωστόσο, παρά τις όποιες δυσκολίες έχουν ανακύψει, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα βρίσκεται αντιμέτωπο με νέες προκλήσεις που αφορούν τη χαρασσόμενη επιχειρησιακή στρατηγική του ώστε να προσαρμοστεί στο ρυθμιστικό περιβάλλον της τραπεζικής αγοράς. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, στις νέες συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί, καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες να ισορροπήσει σε ένα ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυξανόμενη αστάθεια. Οι κατευθύνσεις στον τομέα των στρατηγικών στρέφονται προς μια συμμόρφωση με επίκεντρο όχι μόνο την τήρηση κανόνων και αρχών αλλά διασφάλισης, προστασίας και προσέλκυσης νέων πελατών. Η ευρωπαϊκή αλλά και παγκόσμια αγορά έχει διαμορφωθεί πλέον με τέτοιο τρόπο όπου οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί οι οποίοι θα στρέψουν την επιχειρησιακή τους στρατηγική προς μια κανονιστική συμμόρφωση με επίκεντρο τους πελάτες, τους εργαζομένους και τα στελέχη, θα εξασφαλίσουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι αρχές της κανονιστικής συμμόρφωσης, οι οποίες διαμορφώθηκαν από το Σύμφωνο της Βασιλείας, μπορούν να αποτελέσουν τη βάση συγκρότησης και σχεδιασμού μιας επιχειρησιακής στρατηγικής από τις τράπεζες με επίκεντρο τη συμμόρφωση ως τμήμα του ευρύτερου μάρκετινγκ. Η στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης αποτελεί μια διαδικασία η οποία δύναται μόνο να ωφελήσει τα τραπεζικά ιδρύματα προσαρμοσμένη στις πραγματικές και προβλεπόμενες ανάγκες της πελατείας, των ευρωπαϊκών και διεθνών αγορών.

Η παρούσα διπλωματική με τίτλο «*Η κανονιστική συμμόρφωση ως επιχειρησιακή στρατηγική στις τράπεζες*» αποτελεί μια προσπάθεια καταγραφής των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της κανονιστικής συμμόρφωσης ως επιχειρησιακής στρατηγικής αλλά και των ωφελειών που μπορούν να αποκομίσουν τα τραπεζικά ιδρύματα. Από τα στοιχεία που θα παρατεθούν, θα γίνει αντιληπτό στον αναγνώστη ότι η εφαρμογή κανονιστικής συμμόρφωσης όχι μόνο στα στενά πλαίσια τήρησης κανόνων αλλά μέσω της ένταξής της στη γενικότερη στρατηγική που χαράσσει η τράπεζα, μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και να αποτελέσει μοχλό αντιμετώπισης των συνεπειών της οικονομικής κρίσης.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Η περάτωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, μου δίνει την ευκαιρία να ευχαριστήσω ένα πλήθος ανθρώπων, οι οποίοι μου παρείχαν κάθε είδους υποστήριξη ώστε να ανταπεξέλθω στο δύσκολο αυτό έργο. Η ολοκλήρωση των προσπαθειών οφείλεται σε ανθρώπους που με στήριξαν σε όλα τα στάδια αυτής της πορείας.*

*Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους ανθρώπους οι οποίοι συνέβαλλαν στην ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας με κάθε τρόπο. Αρχικά, ευχαριστώ τον επόπτη καθηγητή μου κ. Μάρκο Τσόγκα για τις πολύτιμες συμβουλές και κατευθύνσεις τους για την πληρέστερη κάλυψη του υπό εξέταση θέματος αλλά και την σημαντική ηθική υποστήριξη που μου παρείχε, την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου αλλά και τους εργαζομένους όλων των φορέων και βιβλιοθηκών στις οποίες απευθύνθηκα για τη συγκέντρωση του απαραίτητου βιβλιογραφικού υλικού.*

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Η λειτουργία της τραπεζικής κανονιστικής συμμόρφωσης ως στρατηγικής μάρκετινγκ.....	36
Πίνακας 2: Σύγκριση στοιχείων κανονιστικής συμμόρφωσης Τραπεζικών Ιδρυμάτων.....	87

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Διάγραμμα 1: Τομείς τραπεζικής κανονιστικής συμμόρφωσης.....	28
Διάγραμμα 2: Στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης από συνεργατική και δεοντολογική προσέγγιση .....	38
Διάγραμμα 3: Βήματα καθιέρωσης και εφαρμογής επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης από τις τράπεζες.....	57

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	3
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	4
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	5
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b> .....	6
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	10
1.1: Προσδιορισμός του υπό μελέτη προβλήματος και η σημασία του .....	10
1.2: Κύριοι στόχοι της εργασίας .....	13
1.3: Αναμενόμενα αποτελέσματα .....	14
1.4: Συνοπτική περιγραφή προσέγγισης του θέματος .....	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</b> .....	16
2.1: Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα .....	16
2.1.1: Σύνομη ιστορική αναδρομή ελληνικού τραπεζικού συστήματος .....	16
2.1.2: Στοιχεία ελληνικού τραπεζικού συστήματος .....	17
2.1.3: Δομή ελληνικού τραπεζικού συστήματος .....	19
2.2: Διαχείριση τραπεζικού κινδύνου και κανονιστικής συμμόρφωσης σύμφωνα με τη Συνθήκη της Βασιλείας .....	20
2.3: Η κανονιστική συμμόρφωση ως στρατηγική μάρκετινγκ .....	23
2.4: Τράπεζες και στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης .....	25
2.4.1: Πολιτική στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης .....	26
2.5: Εξέλιξη στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στις τράπεζες .....	29
2.5.1: Καθιέρωση στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στις τράπεζες ..	30
2.6: Προσέγγιση και σημασία της στρατηγικής στα τραπεζικά ιδρύματα .....	31
2.6.1: Λόγοι επιλογής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης από τις τράπεζες .....	33
2.6.2: Στόχοι και τεχνικές στρατηγικής τραπεζικής κανονιστικής συμμόρφωσης .....	35

2.7: Στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης από συνεργατική και δεοντολογική προσέγγιση .....	37
2.7.1: Δεοντολογικές θεωρίες κανονιστικής συμμόρφωσης τραπεζών με επίκεντρο τον πελάτη .....	39
2.8: Αρχές λειτουργίας επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στις τράπεζες .....	40
2.9: Κουλτούρα επιχειρησιακής στρατηγικής συμμόρφωσης .....	41
2.10: Συστατικά, υποχρεώσεις και δυσχέρειες εφαρμογής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης.....	43
2.11: Εφαρμογή στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στη δομή της τράπεζας.....	44
2.11.1: Τμήμα εφαρμογής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στις τράπεζες.....	46
2.11.2: Διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού τραπεζών και προώθηση κουλτούρας κανονιστικής συμμόρφωσης .....	48
2.12: Μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) και τραπεζική στρατηγική συμμόρφωσης.....	49
2.13: Εποπτεία στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης: Προκλήσεις πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων .....	53
2.14: Βήματα καθιέρωσης και εφαρμογής επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης από τις τράπεζες.....	55
2.15: Στρατηγική τραπεζικής κανονιστικής συμμόρφωσης και εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	58
2.15.1: Προώθηση της επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης.....	59
2.16: Αξιολόγηση επιδόσεων εφαρμογής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης.....	60
2.17: Διεθνής εμπειρία στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στα τραπεζικά ιδρύματα.....	62
2.18: Η «ευκαιρία» της κανονιστικής συμμόρφωσης ως επιχειρησιακής στρατηγικής από τις τράπεζες.....	63
2.19: Το μέλλον της επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στις τράπεζες .....	65



<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	74
3.1: Περιγραφή μεθοδολογίας έρευνας .....	74
3.2: Περιορισμοί έρευνας .....	75
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	77
4.1: Παρουσίαση αποτελεσμάτων .....	77
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ</b>	90
5.1: Παρουσίαση κύριων συμπερασμάτων .....	90
5.2: Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	93
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	95
Ελληνική.....	95
Ξενόγλωσση.....	97
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I: Συμφωνία της Βασιλείας II και αναθεώρηση των οδηγιών για τις κεφαλαιακές απαιτήσεις (ΟΚΑ 4)</b> .....	101
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II: Πράξη Διοικητή Αριθμ. 2501/31.10.2002 Ενημέρωση των συναλλασσομένων με τα πιστωτικά ιδρύματα για τους όρους που διέπουν τις συναλλαγές τους</b> .....	112
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III: Ενδεικτικά ερωτήματα ποιοτικής έρευνας / In - Depth interview</b> .....	121

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1: Προσδιορισμός του υπό μελέτη προβλήματος και η σημασία του

Η οικονομική κατάσταση που έχει δημιουργηθεί στο σύγχρονο περιβάλλον δραστηριοποίησης και λειτουργίας των τραπεζών, οδήγησε σημαντικές εποπτικές αρχές και επιτροπές, σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, να λάβουν μια σειρά μέτρων και να θεσπίσουν κανόνες με απώτερο στόχο τη διασφάλιση και την ομαλότητα της λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος. Οι αυξημένοι κίνδυνοι που καλούνται πλέον να αντιμετωπίσουν τα τραπεζικά ιδρύματα καθιστούν αναγκαία την καθιέρωση μιας στρατηγικής ελέγχου και διαχείρισης, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Η ύπαρξη στρατηγικής συμμόρφωσης και ελέγχου στις θεσπισμένες αρχές και κανόνες, είναι ιδιαίτερης σημασίας καθώς συμβάλλει από τη μια πλευρά στην αξιολόγηση και τον εντοπισμό κινδύνων και από την άλλη δημιουργούν προϋποθέσεις υγιούς συνεργασίας με πελάτες, εργαζομένους και τραπεζικά στελέχη.

Το βασικό εργαλείο εξασφάλισης της ομαλής της ομαλής λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος είναι το σύνολο των κανονιστικών πλαισίων της Βασιλείας όπως έχουν εκδοθεί από την αντίστοιχη Επιτροπή. Η κανονιστική συμμόρφωση των τραπεζών έχει θεσμοθετηθεί και εφαρμόζεται από το Σύμφωνο της Βασιλείας χωρίς ωστόσο να αναφέρεται ρητά η καθιέρωση στρατηγικής προς αυτήν την κατεύθυνση. Οι τράπεζες, αντιλαμβανόμενες τις νέες συνθήκες, στράφηκαν σε μια κανονιστική συμμόρφωση όχι απλά ως εφαρμογή και τήρηση κανόνων και αρχών αλλά και ως στρατηγικής.

Η έννοια της κανονιστικής συμμόρφωσης (compliance) συμπεριλαμβάνει το σύνολο των δράσεων μιας επιχείρησης ή οργανισμού με βασικό στόχο την τήρηση σαφώς ορισμένων κανόνων δικαίου. Το συγκεκριμένο στοιχείο από μόνο του προσδίδει στην έννοια ένα ευρύ φάσμα στοιχείων που δεν μπορεί να περιοριστεί. Ο βασικός παράγοντας της κανονιστικής συμμόρφωσης είναι η λήψη όλων των αναγκαίων μέτρων και αποφάσεων με προτεραιότητα την ακρίβεια των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Η κανονιστική συμμόρφωση τα τελευταία χρόνια έχει αποτελέσει βασική προβληματική των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων τα οποία σε μια προσπάθεια να αντιπαρέλθουν του κινδύνου μη συμμόρφωσης (non compliance risk), καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια ένταξης της συμμόρφωσης στην εταιρική τους κουλτούρα (compliance culture). Η πηγή κινδύνων για το τραπεζικό ίδρυμα από τη μη τήρηση

συμμόρφωσης εστιάζει σε πιθανές νομικές κυρώσεις, οικονομική ζημία ή απώλεια φήμης.

Για την επίτευξη κανονιστικής συμμόρφωσης στα τραπεζικά πιστωτικά ιδρύματα, η Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία, έχει σαφώς ορίσει ένα πλαίσιο λειτουργικών αρχών. Οι συγκεκριμένες αρχές έχουν ως εξής:

- 1) Αρχή 1<sup>η</sup>. Ευθύνη επίβλεψης και διαχείρισης της κανονιστικής συμμόρφωσης από το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) της τράπεζας. Το Δ.Σ. είναι υπεύθυνο στον ορισμό της πολιτικής κανονιστικής συμμόρφωσης του εκάστοτε τραπεζικού ιδρύματος μέσω εγγράφου το οποίο να ανταποκρίνεται στην αποφυγή κινδύνων μη συμμόρφωσης.
- 2) Αρχή 2<sup>η</sup>. Ευθύνη αποτελεσματικής διαχείρισης του κινδύνου μη συμμόρφωσης από τα ανώτερα τραπεζικά στελέχη.
- 3) Αρχή 3<sup>η</sup>. Ευθύνη ανώτερων στελεχών της τράπεζας στη δημιουργία και παρακολούθηση της κανονιστικής συμμόρφωσης και υποβολής κατά περίπτωση αναφορών στο Δ.Σ.
- 4) Αρχή 4<sup>η</sup>. Ευθύνη ανώτερων στελεχών στην καθιέρωση και εφαρμογή μιας μόνιμης λειτουργίας στα πλαίσια κανονιστικής συμμόρφωσης.
- 5) Αρχή 5<sup>η</sup>. Λειτουργία κανονιστικής συμμόρφωσης ανεξάρτητη από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της τράπεζας χωρίς να αποκλείονται συνεργασίες.
- 6) Αρχή 6<sup>η</sup>. Εξασφάλιση απαραίτητων πόρων στη Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων της.
- 7) Αρχή 7<sup>η</sup>. Η κανονιστική συμμόρφωση να λειτουργεί ως μοχλός υποβοήθησης των ανώτερων στελεχών του πιστωτικού ιδρύματος αναφορικά με την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου μη συμμόρφωσης με το κανονιστικό πλαίσιο.
- 8) Αρχή 8<sup>η</sup>. Εύρος και έκταση δραστηριοτήτων της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης να τίθενται σε καθεστώς περιοδικών επαναξιολογήσεων.
- 9) Αρχή 9<sup>η</sup>. Εφαρμογή κανονιστικής συμμόρφωσης σε πλαίσια τήρησης των τοπικών κανονιστικών απαιτήσεων.
- 10) Αρχή 10<sup>η</sup>. Η κανονιστική συμμόρφωση να εκλαμβάνεται ως δραστηριότητα διαχείρισης του κινδύνου εντός του πιστωτικού ιδρύματος.

Η θέσπιση της λειτουργίας κανονιστικής συμμόρφωσης σύμφωνα με την ΠΔ/ΤΕ 2577/2006 (*Πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και σχετικές αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων*) ορίζει ως υποχρεωτική τη

λειτουργία Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης για εκείνα τα πιστωτικά ιδρύματα τα οποία έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, διατηρούν θυγατρικές εταιρείες ή υποκαταστήματα στο εξωτερικό ενώ σε επίπεδο στοιχείων Ενεργητικού (εντός και εκτός Ισολογισμού) υπερβαίνουν τα 10 δις €. Εναλλακτική επιλογή αποτελεί η ανάθεση των καθηκόντων της κανονιστικής συμμόρφωσης στο κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό κατόπιν σχετικής έγκρισης από την Τράπεζα της Ελλάδας. Ο τρόπος με τον οποίο θα σχεδιαστεί η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης δεν περιλαμβάνει συγκεκριμένα πλαίσια αλλά προσαρμόζεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις κάθε πιστωτικού ιδρύματος με αποτέλεσμα να προκύπτουν σαφείς διαφοροποιήσεις κατά περίπτωση. Ωστόσο, το έργο της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης στα τραπεζικά ιδρύματα, περιλαμβάνει γενικά τα ακόλουθα:

- 1) Άσκηση ελεγκτικού έργου με την παροχή όλων των νομικών συμβουλών σε σχέση με την εφαρμογή της νομοθεσίας, ασκώντας πρωτίστως έλεγχο στις υπόλοιπες τραπεζικές διευθύνσεις.
- 2) Παροχή πληροφόρησης για το σύνολο των μεταβολών σε επίπεδο νομοθεσίας μέσω της κατάλληλης γραμματειακής υποδομής και υποστήριξης για τη συλλογή, επεξεργασία, ταξινόμηση και αξιολόγηση της νομοθετικής παραγωγής όλων των στοιχείων.
- 3) Σύνταξη ενημερωτικών εγκυκλίων για τις αναθεωρήσεις και συμπληρώσεων της ισχύουσας νομοθεσίας
- 4) Πρόληψη κινδύνων παραβίασης νομικών κανόνων.

Οργανωτικά, η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης για την εκτέλεση των εργασιών της υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση, δίνει αναφορές στην Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee), υπόκειται στον έλεγχο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και τυγχάνει ανεξαρτησίας έναντι των λειτουργικών μονάδων της τράπεζας ή του οργανισμού. Οι βασικοί πυλώνες αρμοδιοτήτων της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης εστιάζουν στα ακόλουθα:

- 1) Ασφάλεια χρηματοπιστωτικού συστήματος.
- 2) Επιχειρηματική ηθική.
- 3) Συμφέροντα πελατών.

Σταχυολογώντας τα όσα αναφέρει η ΠΔ/ΤΕ 2577/2006 αλλά και η Επιτροπή της Βασιλείας αναφορικά με την τραπεζική εποπτεία, η κανονιστική συμμόρφωση αφορά στην τήρηση όρων και κανόνων που αφορούν τις συναλλαγές με τους πελάτες, την κατάλληλη ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων μερών, την εφαρμογή της νομοθεσίας, την προστασία των προσωπικών δεδομένων, τη νομοθεσία για την αποτροπή

νομιμοποίησης εσόδων εγκληματικής δραστηριότητας και την αποτροπή χρηματοδότησης της τρομοκρατίας.

Το υπό μελέτη πρόβλημα της παρούσας διπλωματικής θα είναι η κανονιστική συμμόρφωση ως επιχειρησιακή στρατηγική στις τράπεζες. Από την ανάλυση στοιχείων θα διαφανεί ο ρόλος και η αναγκαιότητα της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στα τραπεζικά ιδρύματα δημιουργώντας ένα πλαίσιο υψηλής αποδοτικότητας και αξιοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα, δημιουργίας ασφαλών σχέσεων συνεργασίας με πελάτες αλλά και οργανώνοντας τις δομές των τραπεζών αρτιότερα ως μοχλό αντιμετώπισης ή πρόβλεψης πιθανών κινδύνων. Η ανάδειξη της σημασίας της κανονιστικής συμμόρφωσης των τραπεζών και η υιοθέτηση μιας στρατηγικής προς αυτήν την κατεύθυνση, είναι αδιαμφισβήτητη αν ληφθεί υπόψη ότι πλέον το οικονομικό περιβάλλον θέτει στις τράπεζες προβληματισμούς που επιλύονται με την υιοθέτηση και εφαρμογή σύγχρονων στρατηγικών όπως εκείνη της συμμόρφωσης.

## **1.2: Κύριοι στόχοι της εργασίας**

Η ανάλυση βιβλιογραφικών και αρθρογραφικών δεδομένων αποσκοπεί στην επίτευξη μιας σειράς στόχων που σχετίζονται κυρίως με την εφαρμογή της κανονιστικής συμμόρφωσης ως επιχειρησιακής στρατηγικής από την πλευρά των τραπεζών. Ειδικότερα, οι βασικοί στόχοι της παρούσας διπλωματικής εστιάζουν στα ακόλουθα:

- 1) Ανάλυση στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης ως επιχειρησιακή στρατηγική στις τράπεζες.
- 2) Επιλογή και αξιολόγηση στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στα πλαίσια ελέγχων στα τραπεζικά ιδρύματα.
- 3) Σημασία στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στη λειτουργία, οργάνωση και δόμηση των τραπεζών.
- 4) Ανάδειξη κανονιστικής συμμόρφωσης ως εξέχουσας επιχειρησιακής στρατηγικής στις τράπεζες.
- 5) Προκλήσεις και προοπτικές τραπεζών μέσω στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης.

Διαμέσου του πρώτου στόχου της μελέτης, της ανάλυσης της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης ως επιχειρησιακή στρατηγική στις τράπεζες, θα καταβληθεί προσπάθεια να παρουσιαστούν δεδομένα που την αφορούν όπως η έννοιά της, πως οργανώνεται αλλά και πως μπορεί να εφαρμοστεί από τις τράπεζες.

Ο δεύτερος ερευνητικός στόχος, αποσκοπεί να αναλύσει και να περιγράψει τη διαδικασία επιλογής από την πλευρά των τραπεζών μιας στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης αλλά και πως μπορεί να συμβάλει συνολικά στην αξιολόγηση ενός τραπεζικού πιστωτικού ιδρύματος μέσω διενέργειας ελέγχων.

Ο επόμενος ερευνητικός τέθηκε στη βάση διερεύνησης της σημασίας της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στη λειτουργία, οργάνωση και δόμηση των τραπεζών. Μ' αυτόν τον τρόπο θα αναδειχθεί και η νέα τάξη σε επίπεδο οργάνωσης που δημιουργείται για τις τράπεζες.

Με τον τέταρτο ερευνητικό στόχο θα γίνει προσπάθεια να αναδειχθεί η στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης ως εξέχουσας επιχειρησιακής στρατηγικής στις τράπεζες με σημαντικές ωφέλειες.

Τέλος, με τον πέμπτο στόχο θα εξεταστούν οι προκλήσεις και οι προοπτικές που δημιουργούνται για τις τράπεζες μέσω εφαρμογής μιας στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης.

### **1.3: Αναμενόμενα αποτελέσματα**

Ο βασικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι ανάδειξη και η σπουδαιότητα της κανονιστικής συμμόρφωσης ως επιχειρησιακής στρατηγικής στις τράπεζες. Η παράθεση όλων των βιβλιογραφικών και αρθρογραφικών δεδομένων, με επίτευξη ή όχι των επιμέρους στόχων, θα συμβάλει ουσιαστικά στην εξαγωγή ασφαλών αποτελεσμάτων και κατ' επέκταση συμπερασμάτων αναφορικά με το ρόλο και την αναγκαιότητα της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στα τραπεζικά ιδρύματα δημιουργώντας ένα πλαίσιο υψηλής αποδοτικότητας.

### **1.4: Συνοπτική περιγραφή προσέγγισης του θέματος**

Η επιλογή ενασχόλησης με το θέμα της κανονιστικής συμμόρφωσης ως επιχειρησιακής στρατηγική στις τράπεζες βασίζεται στο εξαιρετικό ενδιαφέρον που παρουσιάζει το συγκεκριμένο δεδομένο για τις τράπεζες αλλά και στην ανάγκη ανάδειξης των νέων συνθηκών στις οποίες οι τράπεζες επιτελούν το ρόλο τους στο οικονομικό περιβάλλον.

Η επιλογή, αξιολόγηση και η χάραξη στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης ως πλαισίου κανόνων και αρχών είναι μια διαδικασία εξαιρετικής σπουδαιότητας για την ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα ενός τραπεζικού ιδρύματος. Σ' αυτή τη βάση, η παράθεση βιβλιογραφικών και αρθρογραφικών δεδομένων θα συμβάλλει από τη μια στην οριοθέτηση της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης και από την άλλη στα οφέλη της ως επιχειρησιακή στρατηγική για τις τράπεζες.

Η αιτιολόγηση επιλογής του συγκεκριμένου προς ανάλυση και μελέτη θέματος στηρίζεται στην αρχή της κατανόησης και παράθεσης στοιχείων αναφορικά με το ρόλο της συμμόρφωσης στα τραπεζικά ιδρύματα ως στρατηγικής. Ο στόχος είναι να καταστεί σαφές στον αναγνώστη ότι η συμμόρφωση των τραπεζών δεν εστιάζει αποκλειστικά στην εφαρμογή κανόνων και αρχών που ορίζονται νομοθετικά αλλά έχει μεταβληθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να κατευθύνεται στα πλαίσια ορισμού της ως βάσης για χάραξη επιχειρησιακής στρατηγικής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### 2.1: Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα

#### 2.1.1: Σύντομη ιστορική αναδρομή ελληνικού τραπεζικού συστήματος



Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, με ελάχιστες εξαιρέσεις κατά τη διάρκεια των χρόνων, αποτελούταν κατά κύριο λόγο από κρατικές τράπεζες με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αγκυλώσεις και στρεβλώσεις σε επίπεδα λειτουργίας και οργάνωσης της τραπεζικής αγοράς. Η ουσιαστική μεταβολή των συνθηκών λειτουργίας των τραπεζών παρουσιάστηκε τη δεκαετία 1990 – 2000 με τη γιγάντωση νέων τραπεζικών ιδρυμάτων (Αγγελόπουλος, 2008, σελ. 34.)

Η ουσιαστική αλλαγή για τον τρόπο λειτουργίας των τραπεζών και των δομών της τραπεζικής αγοράς, πραγματοποιήθηκε από τη στιγμή της ένταξης της Ελλάδας στην ενιαία οικονομική αγορά. Η σταθερότητα του δημοσιονομικού, νομικού και νομισματικού περιβάλλοντος αλλά και οι νέες προϋποθέσεις που δημιουργήθηκαν, οδήγησαν στη δόμηση νέων σχέσεων συνεργασίας με την τραπεζική πελατεία. Οι τράπεζες, από εκείνη τη στιγμή και έπειτα, γνώρισαν νέες συνθήκες ανάπτυξης και προώθησης των υπηρεσιών και προϊόντων τους (Αγγελόπουλος, 2008, σελ. 55).

Η ελληνική οικονομία, τη χρονική περίοδο 1999 – 2003 διήλθε μια περίοδο οικονομικής κάμψης τέτοιας η οποία δεν μπορούσε να απεικονιστεί στα πραγματικά οικονομικά μεγέθη. Ωστόσο, το 2003 ήταν χρονιά σταθμός με τις τράπεζες να γνωρίζουν μια ιδιαίτερη άνθηση. Η κερδοφορία των τραπεζών ανήλθε σε υψηλά επίπεδα μέσω της ευκολίας πρόσβασης σε δανεισμό των επιχειρήσεων και των ιδιωτών με την ταυτόχρονη επέκταση των ελληνικών τραπεζών στις βαλκανικές χώρες αλλά και στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης. Ο αντικατοπτρισμός της ανάπτυξης αποτυπώθηκε στο χαρτοφυλάκιο των τραπεζών με υψηλές τιμές μετοχών και διανομή μερισμάτων (Αράπογλου, 2007, σελ. 14).

Η μεταβολή του συγκεκριμένου περιβάλλοντος άρχισε να διαφαίνεται από τα τέλη του 2007 και τις αρχές του 2008, με τα πρώτα σημάδια της οικονομικής κρίσης να είναι εμφανή. Η παγκόσμια εκδήλωσή της από το 2008 και μετά, δημιούργησε μια



κατάσταση η οποία άσκησε σημαντικές επιδράσεις στο ευρύτερο χρηματοπιστωτικό και τραπεζικό τομέα, με βασική χώρα προέλευσης τις Η.Π.Α. Στη συγκεκριμένη χώρα, η ανάπτυξη και προώθηση τραπεζικών προϊόντων που αφορούσαν κυρίως τη στεγαστική πίστη (δάνεια χαμηλής εξασφάλισης, sub primes) (Αγγελόπουλος, 2008, σελ. 39). Τα συγκεκριμένα δάνεια χορηγήθηκαν στο καταναλωτικό κοινό της χώρας χωρίς τις αναγκαίες εμπράγματα ή οικονομικές εγγυήσεις με υψηλό κίνδυνο για τους λήπτες δανείων χαμηλής πιστοληπτικής ικανότητας. Η αδυναμία καταβολών των συγκεκριμένων δανείων οδήγησε στη δημιουργία μιας αγοράς με πολυάριθμα προσημειωμένα ακίνητα, τα οποία ήταν αδύνατο να πωληθούν. Το αποτέλεσμα ήταν να αυξηθούν οι πλειστηριασμοί, οι κατασχέσεις με την άμεση πτώση των τιμών της στεγαστικής αγοράς. Η επίδραση στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα δεν ήταν άμεση καθώς τέτοιου είδους προϊόντα δεν προωθήθηκαν σε μεγάλο εύρος. Ωστόσο, οι επιδράσεις που ασκήθηκαν στις τράπεζες του εξωτερικού, με περιορισμό του δανεισμού αλλά και των μετακινήσεων κεφαλαίων από τη μια τράπεζα στην άλλη, ήταν αναμενόμενο να επηρεάσει και τις ελληνικές τράπεζες (ICAP, 2006, σελ. 32).

Από το 2008 και μετά, με τα σημάδια της οικονομικής κρίσης να είναι εμφανή, οι ελληνικές τράπεζες οδηγήθηκαν στην ανάγκη επαναπροσδιορισμού της στρατηγικής λειτουργίας, ελέγχου και ανάπτυξης. Οι μέχρι τότε στρατηγικές που επιλέγονταν δεν είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα ιδιαίτερα στον τομέα του ελέγχου και της διαχείρισης των κινδύνων. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, θεσπίστηκαν κανόνες και αρχές λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος ώστε να αποφευχθούν μελλοντικά κίνδυνοι λειτουργίας, παροχής προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και αναπτυξιακών επιλογών των τραπεζών. Οι συγκεκριμένοι κανόνες ουσιαστικά αποτελούν και τη βάση προστασίας και ελέγχου ολόκληρου του τραπεζικού συστήματος μέσω του καθορισμού κανονιστικών πλαισίων συμμόρφωσης (Ζαχαριάδης, 2003, σελ 87).

### **2.1.2: Στοιχεία ελληνικού τραπεζικού συστήματος**

Το ελληνικό πιστωτικό σύστημα ως βασικό του στοιχείο περιέχει τον ανταγωνισμό ο οποίος δομικά μπορεί να εκφραστεί από τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες στο καταναλωτικό κοινό, λαμβάνοντας βέβαια υπόψη και τις οικονομικές συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί. Στον ελληνικό τραπεζικό χώρο, ο βαθμός συγκέντρωσης κινείται σε μέτρια επίπεδα σε αντίθεση με χώρες όπως η Πορτογαλία, το Βέλγιο και γενικά χώρες με μικρό σχετικά μέγεθος οι οποίες εμφανίζουν υψηλό βαθμό συγκέντρωσης. Επιπλέον, η ανταγωνιστικότητα των τραπεζών στον ελληνικό χώρο είναι αυξημένη με

χαρακτηριστικότερη περίπτωση την αυξημένη διαφημιστική δαπάνη σχετικά με την προώθηση τραπεζικών προϊόντων. Ο υψηλός ανταγωνισμός του ελληνικού τραπεζικού συστήματος διατηρείται και από το γεγονός ότι το μερίδιο αγοράς των ξένων τραπεζών να βρίσκεται σε χαμηλά όρια που δεν ξεπερνούν το 10% της τραπεζικής αγοράς. Το συγκεκριμένο στοιχείο λειτουργεί ανατρεπτικά στις όποιες ξένες τράπεζες να επενδύσουν ενεργά και να δραστηριοποιηθούν εντατικά στον ελληνικό χώρο. Μάλιστα, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις τραπεζών που εξαιτίας των ανταγωνιστικών συνθηκών αποχώρησαν από το χώρο (Κιόχος, 1993, σελ. 101).

Η δομή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ιδιαίτερα εξωστρεφές. Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό αποτέλεσε και το μοχλό ανάπτυξης και προώθησης των δραστηριοτήτων των ελληνικών τραπεζών σε άλλες χώρες με ιδιαίτερα ανταγωνιστικές πρακτικές, κυρίως των Βαλκανίων. Οι ελληνικές τράπεζες κατέχουν σημαντικά μερίδια αγοράς που αγγίζουν ακόμα και το 10% σε ορισμένες περιπτώσεις με ταυτόχρονη προσπάθεια ενεργούς δραστηριοποίησης σε χώρες με ισχυρότερες τραπεζικές αγορές όπως η Γερμανία, η Γαλλία, η Αυστρία κλπ. (Πιτσελής, 2006, σελ 119).

Ένα άλλο στοιχείο σύγκρισης είναι ο δείκτης αποτελεσματικότητας (cost/income ratio, δείκτης κόστους προς έσοδα), ο οποίος αγγίζει τέτοια επίπεδα που κρίνονται ως ικανοποιητικά χωρίς ωστόσο να βρίσκονται στα υψηλότερα ευρωπαϊκά επίπεδα. Η αποτελεσματικότητα των ελληνικών τραπεζών παρά τις όποιες αγκυλώσεις εμφανίζει η ελληνική οικονομία, παρουσιάζεται σχετικά ανταγωνιστική. Ο αντίκτυπος του συγκεκριμένου δείκτη αποτυπώθηκε, στην προηγούμενη δεκαετία κυρίως, μέσω των επιτοκίων χορηγήσεων. Όμως από τη στιγμή της εκδήλωσης της οικονομικής κρίσης και των πιέσεων που δέχτηκε το κοινό νόμισμα, εμφάνισε σημαντική πτώση την τελευταία πενταετία. Ο αυξανόμενος τραπεζικός ανταγωνισμός, οι οικονομικές πιέσεις, ο περιορισμός του δανεισμού τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους ιδιώτες επηρέασε σαφώς και την αποτελεσματικότητα των τραπεζών (Κοσμίδου, 2006, σελ 21).

Θετικό στοιχείο του ελληνικού τραπεζικού συστήματος αποτελούν και οι προμήθειες αλλά και σε ορισμένες περιπτώσεις τα επιτόκια καταθέσεων που προσφέρουν. Σε αρκετές χώρες καταβάλλονται σημαντικά υψηλότερες προμήθειες για ομοειδή προϊόντα και υπηρεσίες ενώ στις καταθέσεις πολλές φορές οι όροι είναι τόσο ευνοϊκοί που δύσκολα προσφέρονται από ένα ξένο τραπεζικό ίδρυμα. Σ' αυτά τα στοιχεία ωστόσο θα πρέπει να αναφερθεί το μικρό σχετικά μέγεθος της αγοράς δραστηριοποίησης των τραπεζών και του αριθμού των εν δυνάμει πελατών, είτε αυτοί είναι ιδιώτες είτε επιχειρήσεις (Ζαχαριάδης, 2003, σελ 76).

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ακόμα ότι και το μέγεθος της ελληνικής οικονομίας «υποχρεώνει» σε επενδύσεις τον τραπεζικό τομέα που πολλές φορές απαιτούν μεγάλους χρόνους αποσβέσεων και αποκόμισης κερδών. Σ' αυτό συνηγορεί το υψηλό επιτόκιο δανεισμού των ελληνικών τραπεζών από τις άλλες ευρωπαϊκές τράπεζες αλλά και την Κεντρική Ευρωπαϊκή Τράπεζα. Έτσι, κατ' ανάγκη σε ορισμένες περιπτώσεις τα υψηλά επιτόκια τραπεζικού δανεισμού δημιουργούν προϋποθέσεις δυσχέρειας πρόσβασης στον τραπεζικό δανεισμό των πελατών αλλά και υψηλά ασφάλιστρα κινδύνων (Νανόπουλος, 2006, σελ. 11).

### **2.1.3: Δομή ελληνικού τραπεζικού συστήματος**

Κατά την τελευταία περίπου δεκαπενταετία, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα έχει διέλθει μια περίοδο βαθύτατων αλλαγών. Τα αποτελέσματα των αλλαγών αυτών είναι πλέον εμφανή σε καθημερινή βάση, δηλαδή στο κεκτημένο της μακροοικονομικής και νομισματικής σταθερότητας, του ελεγχόμενου πληθωρισμού σε επίπεδο ευρωζώνης, των χαμηλών επιτοκίων που διευκολύνουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, της ενιαίας απελευθερωμένης αγοράς όπως επίσης στην ευρωστία, την κερδοφορία και το δυναμισμό του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Δομικά, τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα έναντι των αντίστοιχων ευρωπαϊκών, εμφανίζουν μια σειρά στοιχείων που τα καθιστούν ιδιαίτερα ανταγωνιστικά. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται τα εξής (Αράπογλου, 2005:4; Πατρινός, 1999, σελ. 57):

- 1) Εμφανίζουν υψηλό δείκτη κεφαλαιακής προσφέροντας στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα υψηλό βαθμό σταθερότητας.
- 2) Ικανοποιητικός βαθμός κερδοφορίας παρά την όποια ανελαστικότητα οφειλόμενη στα έξοδα.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα λειτουργεί από τη στιγμή της ένταξης της χώρας στην ΟΝ.Ε. στο ενιαίο ευρωπαϊκό πλαίσιο με κανόνες και αρχές που διασφαλίζουν την ομαλότητά του. Στην Ελλάδα, παρά την ίδρυση νέων τραπεζών και την αύξηση των τραπεζικών καταστημάτων, ο αριθμός τους και τα καταστήματα που διαθέτουν εμφανίζεται συγκριτικά μικρότερος έναντι άλλων χωρών της Δ. Ευρώπης. Επίσης, σε επίπεδο απασχολούμενων αντίστοιχα ο αριθμός είναι σχεδόν διπλάσιος ανά τράπεζα, στοιχείο που αντιτίθεται στον περιορισμένο αριθμό καταστημάτων. Κατά μέσο όρο οι τράπεζες στην Ελλάδα είναι μεγαλύτερου μεγέθους έναντι άλλων ευρωπαϊκών χωρών, στη βάση βέβαια του μικρού μεγέθους της ελληνικής οικονομίας. Βάσει των παραπάνω

καθίσταται σαφές και αφού ληφθεί υπόψη η δύσκολη οικονομική συγκυρία, ότι οι ελληνικές τράπεζες έχουν περιθώρια ανάπτυξης.

Βασικός άξονας της δομής του ελληνικού τραπεζικού ιδρύματος στη ζώνη του ευρώ είναι οι εκσυγχρονισμένες δομές, η αυξημένη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, τα αυξημένα επίπεδα ελέγχου και προστασίας των συναλλαγών, ο έγκαιρος και αποτελεσματικός τρόπος ενσωμάτωσης της τεχνολογίας και της αυτοματοποίησης στις συναλλαγές, η ουσιαστική πρόβλεψη και διαχείριση των κινδύνων και τέλος η δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι τάσεις και τα σημαντικότερα στοιχεία της ευρωπαϊκής χρηματοπιστωτικής αγοράς έχουν ενταχθεί στη λειτουργία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος δημιουργώντας ένα πλέγμα λειτουργίας και ελέγχου υψηλών επιπέδων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σ' αυτήν την κατεύθυνση συνέτεινε και το Σύμφωνο της Βασιλείας, με το κανονιστικό και ελεγκτικό πλαίσιο που διαμόρφωσε. Ο ευρωπαϊκός «εκσυγχρονισμός» στους κανόνες ελέγχου και λειτουργίας με τη μεταφορά τεχνογνωσίας, τεχνολογικών εφαρμογών αλλά και εξελιγμένων μεθόδων προσδιορισμού του κινδύνου, προσέδωσε στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα δομή σύγχρονου ευρωπαϊκού κράτους. Αποτέλεσμα ήταν η βελτίωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος και ενός μέρους της λειτουργικής οργάνωσης των τραπεζών (Πιτσελής, 2006, σελ 123).

Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα έχει αποκτήσει «ωριμότητα» στα επίπεδα ελέγχου και διαχείρισης των κινδύνων αξιοποιώντας όλα τα διαθέσιμα όπλα που διαθέτει. Η διαδικασία της στροφής και ένταξης στον ευρωπαϊκό ανταγωνισμό, στο πλαίσιο μιας διευρυνόμενης ευρωπαϊκής αγοράς, κατέστησε το ελληνικό τραπεζικό σύστημα βασικό φορέα εκσυγχρονισμού (Αγγελόπουλος, 2008, σελ. 45).

## **2.2: Διαχείριση τραπεζικού κινδύνου και κανονιστικής συμμόρφωσης σύμφωνα με τη Συνθήκη της Βασιλείας**



Η πρακτική της διαχείρισης κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης στις τράπεζες ακολούθησε εξελικτική πορεία από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 μέχρι σήμερα. Σ' αυτήν την κατεύθυνση, ιδιαίτερα σημαντική ήταν η συμβολή της Επιτροπής της Βασιλείας η οποία ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1973. Τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο σημειώθηκαν σημαντικές μεταβολές λειτουργίας του

οικονομικού συστήματος με την κατάργηση του διεθνούς νομισματικού συστήματος σταθερών συναλλαγματικών ισοτιμιών του B. Woods το 1973 με αποτέλεσμα να παρατηρούνται αρκετές μεταβολές και διακυμάνσεις στις ισοτιμίες και τα επιτόκια. Το αποτέλεσμα ήταν να ευδοκιμήσουν οι συνθήκες δημιουργίας συναλλαγματικών κινδύνων για τα τραπεζικά ιδρύματα (Basel Committee on Banking Supervision, 2005, p. 45).

Η απελευθέρωση των οικονομικών αγορών, η μεγάλη ταχύτητα με την οποία μπορούσαν πλέον να κινούνται τα οικονομικά κεφάλαια, η εξέλιξη των χρηματοοικονομικών εργαλείων με ταυτόχρονη ανάπτυξη της τεχνολογίας αποτέλεσαν τους βασικούς παράγοντες πολυπλοκότητας της λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος. Οι ανάγκη διαχείρισης και αντιμετώπισης των όποιων κινδύνων αυξήθηκαν ασκώντας πιέσεις σε εποπτικό και ελεγκτικό επίπεδο. Η αντίδραση του τραπεζικού συστήματος, αν και εμφάνισε κάποιες καθυστερήσεις, κατέβαλλε κάθε δυνατή προσπάθεια να περιορίσει τις επιπτώσεις των οικονομικών μεταβολών. Η δεκαετία του '70 σηματοδεύτηκε από την πτώχευση αρκετών τραπεζικών ιδρυμάτων σε παγκόσμιο επίπεδο τα οποία αδυνατούσαν να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες και να διαχειριστούν τους κινδύνους κεφαλαιακής επάρκειας. Το συγκεκριμένο γεγονός αποτέλεσε και το έναυσμα δημιουργίας κεφαλαιακών απαιτήσεων ως κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου (KPMG, 2012, p. 11; Demirgüç – Kunt & Detragiache, 2011, p. 184).

Η διαχείριση των κινδύνων για τα τραπεζικά ιδρύματα τέθηκε από τις Εποπτικές Αρχές σε προτεραιότητα μέσω της κεφαλαιακής επάρκειας ώστε να διασφαλίζεται ένα επίπεδο κεφαλαίων που θα «δεσμεύεται» για την αντιμετώπισή τους. Η συγκεκριμένη επιλογή αποτέλεσε την απαρχή καθιέρωσης του συντελεστή φερεγγυότητας ο οποίος αποτελούσε το λόγο ιδίων κεφαλαίων του πιστωτικού ιδρύματος προς τα στοιχεία του ενεργητικού και τα εκτός ισολογισμού στοιχεία σταθμισμένα με τον κίνδυνο τους. Το όριο για το συγκεκριμένο συντελεστή ορίστηκε στο 8% και αποτελούσε ουσιαστικά την επιλογή προστασίας έναντι της μη εκπλήρωσης της υποχρεώσεων των αντισυμβαλλόμενων της τράπεζας. Το Σύμφωνο της Βασιλείας επικύρωσε τον ελάχιστο δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας του 8%, εναρμονίζοντας μ' αυτόν τον τρόπο ολόκληρο το τραπεζικό σύστημα (Demirgüç - Kunt, et al., 2008, p. 513).

Η δεκαετία του 1990 στιγματίστηκε από την εμφάνιση ζημιών που απέβησαν καταστροφικές για τα τραπεζικά ιδρύματα εξαιτίας του γεγονότος όχι λόγω αθετήσεων από την πλευρά των αντισυμβαλλόμενων αλλά από ατέλειες του πλαισίου λειτουργίας και εφαρμογής των κανόνων προστασίας έναντι των κινδύνων. Οι δυσλειτουργίες και δυσχέρειες που ανέκυψαν ουσιαστικά δημιούργησαν και την έννοια του λειτουργικού

κινδύνου για τα τραπεζικά ιδρύματα. Η επιβολή κανόνων του Συμφώνου της Βασιλείας επέφερε αποτέλεσμα μέσω της αύξησης των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων καθώς και με τη δημιουργία συνθηκών ισότιμου ανταγωνισμού (Ευφραιμίδης, 2006). Στην αναθεώρηση του Συμφώνου της Βασιλείας, ιδιαίτερη προσοχή αποδόθηκε στα εποπτικά ίδια κεφάλαια. Ο πιστωτικός κίνδυνος προσδιοριζόταν βάσει της κατηγορίας στην οποία εντασσόταν ο οφειλέτης, με μικρότερες τιμές για τις κεντρικές κυβερνήσεις και τράπεζες με τα πιστωτικά ιδρύματα, τις επιχειρήσεις και τους ιδιώτες να έπονται. Στο πλαίσιο διαχωρισμού εντάσσονταν και στοιχεία οικονομικής φύσης βάσει δεδομένων του Ο.Ο.Σ.Α. Το 2001, η Επιτροπή εξέδωσε νέο έγγραφο στο οποίο αναφέρονταν με λεπτομέρεια όλα τα προς αναθεώρηση δεδομένα με χρόνο εφαρμογής το 2004. Η Ευρωπαϊκή Ένωση στήριξε το έγγραφο της Βασιλείας με μεγαλύτερη ωστόσο βαρύτητα την εναρμόνιση της Βασιλείας στα πλαίσια λειτουργίας ολόκληρης της ευρωζώνης (Basel Committee on Banking Supervision, 2005, p. 51-54; Ζορμπάς, 2007).

Η ένταξη του Συμφώνου της Βασιλείας αποσκοπούσε στην κεφαλαιακή εποπτεία, στην πειθαρχία του εποπτικού ελέγχου και γενικότερα στην πειθαρχία ολόκληρου του τραπεζικού συστήματος. Το αναθεωρημένο πλαίσιο λάμβανε υπόψη του περιπτώσεις αυξημένων αναγκών σε κεφάλαια για την κάλυψη απρόβλεπτων κινδύνων που σχετίζονταν με τη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος. Η συγκεκριμένη ρύθμιση ουσιαστικά έθετε τις προϋποθέσεις αυξημένων κεφαλαιακών απαιτήσεων υπερβαίνοντας το όριο του 8%, βάσει των κινδύνων που εκτιμώνται για κάθε πιστωτικό ίδρυμα (Demirgüç - Kunt, et al., 2008, p. 514).

Στο Σύμφωνο της Βασιλείας, δημιουργήθηκαν τρεις κεντρικοί πυλώνες για τη διαχείριση των τραπεζικών κινδύνων και τον αναγκαίο εποπτικό έλεγχο. Ο πρώτος πυλώνας, καθόριζε τις ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις (minimum capital requirements) στα επίπεδα του 8% με βασική διαφοροποίηση τον υπολογισμό και αξιολόγηση του πιστωτικού κινδύνου καθώς και των μέσων και πρακτικών μείωσής του με την ταυτόχρονη καθιέρωση επιπρόσθετων κεφαλαιακών απαιτήσεων για τον λειτουργικό κίνδυνο. Στο δεύτερο πυλώνα, διαδικασία εποπτικής αξιολόγησης (supervisory review process), έθετε σε προτεραιότητα τη διατήρηση υψηλών προδιαγραφών διαφάνειας και παρουσίασης των αναλαμβανόμενων κινδύνων. Μέσω του συγκεκριμένου πυλώνα, τα τραπεζικά ιδρύματα ήταν σε θέση να αξιολογούνται βάσει των συνθηκών αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται. Ειδικότερα, σε τραπεζικά ιδρύματα υψηλού κινδύνου ή ανεπαρκούς συστήματος διαχείρισης κινδύνων (Ευφραιμίδης, 2006).

επιβάλλονταν κυρώσεις. Η κεφαλαιακή επάρκεια τίθεται μ' αυτόν τον τρόπο σε προτεραιότητα ώστε να διασφαλίζεται ο κατάλληλος εποπτικός έλεγχος. Ο δεύτερος πυλώνας συνέβαλλε στην καθιέρωση αρχών οι οποίες εξασφάλιζαν την κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζικών ιδρυμάτων. Τα βασικά σημεία του συγκεκριμένου πυλώνα αφορούσαν τη συνολική εκτίμηση από την πλευρά των τραπεζικών ιδρυμάτων της κεφαλαιακής τους επάρκειας αναφορικά με τους κινδύνους που προκύπτουν βάσει της χαρασσόμενης στρατηγικής και από την άλλη την αξιολόγηση των συγκεκριμένων εκτιμήσεων από τις εποπτικές αρχές. Ο τρίτος πυλώνας του Συμφώνου, εστίασε στη πειθαρχία της αγοράς (market discipline). Η εισαγωγή διατάξεων που αφορούσε στην παροχή της αναγκαίας πληροφόρησης από την πλευρά των τραπεζών αναφορικά με τους αναλαμβανόμενους κινδύνους, τις κεφαλαιακές απαιτήσεις και την ακολουθούμενη στρατηγική (Ευφραιμίδης, 2006; KPMG, 2012, p. 16).

Με την «Βασιλεία II», συντελέστηκαν ουσιαστικές και ιδιαίτερης αξίας αλλαγές και πλεονεκτήματα τα οποία αφομοίωσαν τα τραπεζικά ιδρύματα αναφορικά με τις κεφαλαιακές απαιτήσεις και τη διαχείριση των κινδύνων. Η υιοθέτηση κανονιστικών αρχών συνέβαλλε αλλεπάλληλα στον περιορισμό ζημιών εξαιτίας πιστωτικών κινδύνων, τη βελτίωση της πολιτικής καθορισμού των επισφαλών προβλέψεων, την εισαγωγή παραμέτρων κινδύνου καθώς και τον περιορισμό ή εξάλειψη των όποιων λειτουργικών κινδύνων (Ζορμπάς, 2007).

### **2.3: Η κανονιστική συμμόρφωση ως στρατηγική μάρκετινγκ**



Η πολυπλοκότητα του ρυθμιστικού περιβάλλοντος του χρηματοπιστωτικού τομέα είναι τέτοια που καθίσταται ιδιαίτερως σημαντική η παρουσία της κανονιστικής συμμόρφωσης με έμφαση στην προώθηση των τραπεζικών προϊόντων στους πελάτες. Η αναγκαιότητα δημιουργίας ενός πλαισίου στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης από τις τράπεζες, έχει καταστεί αναγκαία ώστε αφενός να εξασφαλίζονται τα εχέγγυα του πολύπλοκου ρυθμιστικού πλαισίου λειτουργίας των τραπεζών, όπως αυτό έχει διαμορφωθεί στις παρούσες οικονομικές συνθήκες και αφετέρου να εξασφαλίζονται οι προϋποθέσεις τήρησης της κανονιστικής συμμόρφωσης σε ζητήματα όπως ο έλεγχος των συναλλαγών, η προστασία καταναλωτών τραπεζικών προϊόντων, μετόχων της τράπεζας κλπ. (OECD, 2010, p. 13; Κριετσέπης, 2002, σελ. 3).

Η βασική έκθεση που έθεσε τις κατευθύνσεις για την κανονιστική συμμόρφωση των τραπεζών συντάχθηκε από την Επιτροπή της Βασιλείας. Η συγκεκριμένη έκθεση έθεσε τη βάση προσδιορισμού του κίνδυνου κανονιστικής συμμόρφωσης ως μια πηγή οικονομικής ζημίας ή κόστους με το οποίο θα επιβαρυνθεί μια τράπεζα, ως αποτέλεσμα της μη συμμόρφωσης σε συγκεκριμένες παραμέτρους (Andrew, 2002, p. 56). Οι βασικές ενότητες της κανονιστικής συμμόρφωσης των τραπεζών εστιάζουν στις ευθύνες των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των στελεχών στις λειτουργίες και αρμοδιότητες του αρμόδιου τμήματος κανονιστικής συμμόρφωσης που ενδεχόμενα διαθέτει το τραπεζικό πιστωτικό ίδρυμα και τη διαχείριση συναλλαγών και πράξεων που σχετίζονται με άλλα πιστωτικά ιδρύματα. Πλέον, σχεδόν όλα τα πιστωτικά ιδρύματα έχουν θεσμοθετήσει και οριοθετήσει τη συγκρότηση τμήματος κανονιστικής συμμόρφωσης, το οποίο οφείλει να ελέγχει και να εφαρμόζει τους προβλεπόμενους κανόνες, να χαράσσει στρατηγικές μάρκετινγκ με κεντρικό άξονα την κανονιστική συμμόρφωση και να θέτει τα όρια τα οποία εξασφαλίζουν αυξανόμενη πελατεία για την τράπεζα από τη μία και προστασία των μερών από την άλλη πλευρά (KPMG, 2012, p. 18-20; Bessis, 2002, p. 102).

Η κανονιστική συμμόρφωση, όπως εφαρμόζεται από τα πιστωτικά τραπεζικά ιδρύματα, συνθέτει ένα τμήμα της κουλτούρας της ξεπερνώντας τα στενά όρια τήρησης ενός ρυθμιστικού πλαισίου λειτουργίας και προστασίας των τραπεζών. Στην ουσία, αποτελεί ένα μέσο προσέλκυσης και προστασίας των πελατών της τράπεζας, των μετόχων αλλά και του συνόλου του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Η κανονιστική συμμόρφωση ως στρατηγική μάρκετινγκ από την πλευρά της τράπεζας θα πρέπει να τίθεται σε προτεραιότητα καθώς «επισημαίνει» τη διαφοροποίηση των επιπέδων προστασίας και προσέλκυσης πελατών, αλλά εκφράζει και τις προθέσεις της διοίκησης της εκάστοτε τράπεζας προς αυτήν την κατεύθυνση. Θα πρέπει να σημειωθεί πως τα σύγχρονα τραπεζικά πιστωτικά ιδρύματα, θέτουν την κανονιστική συμμόρφωση ως ένα συνολικό σύστημα διαχείρισης κινδύνων, προώθησης τραπεζικών προϊόντων, προσέλκυσης νέων πελατών και διατήρησης των υπάρχοντων αλλά και γενικότερης διαμόρφωσης ενός υγιούς κλίματος λειτουργίας της τράπεζας (Alberth, et al., p. 33).

Σε πολλές τράπεζες τα στελέχη ανάπτυξης των στρατηγικών μάρκετινγκ έχουν ως προτεραιότητα τον καθορισμό εκείνων των επιλογών ώστε η συμμόρφωση να εξασφαλίζει από τη μια πλευρά την αποφυγή των όποιων κινδύνων και από την άλλη να αποτελούν το βασικό μοχλό ανάπτυξης. Με αυτό το δεδομένο, στοχεύεται να ρυθμιστούν εκείνες οι συνθήκες οι οποίες θα εξασφαλίσουν στην εκάστοτε τράπεζα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Η στρατηγική της κανονιστικής συμμόρφωσης ως μοχλός επιχειρησιακής ανάπτυξης πρέπει να εξασφαλίζει ένα ασφαλές περιβάλλον και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και τραπεζικά προϊόντα προς τους πελάτες. Οι τράπεζες, μέσω της συγκεκριμένης στρατηγικής, στοχεύουν στην άντληση όλων εκείνων των πληροφοριών οι οποίες θα κατανοήσουν τις επιθυμίες των πελατών αλλά και των αναγκών των εργαζομένων οι οποίοι εμπλέκονται στη συμμόρφωση της τράπεζας όπως οι εργαζόμενοι, τα στελέχη κλπ. Με απλά λόγια, η τράπεζα προσπαθεί να εντοπίσει εκείνα τα σημεία τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν τροχοπέδη στα σχέδια ανάπτυξης της μέσω των κανόνων συμμόρφωσης (Bank for International Settlements, 2006, p. 45).

Η ανάγκη καθιέρωσης της συμμόρφωσης ως επιχειρησιακής στρατηγικής της τράπεζας αφορά εξίσου τους πελάτες και την ίδια τη τράπεζα. Η στοχοθεσία της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης δεν περιλαμβάνει απλά την τήρηση συγκεκριμένων κανόνων και ρυθμιστικών αρχών προστασίας αλλά μια συνεργατική ενσωμάτωση της ποιότητας και της συμμόρφωσης στο σχεδιασμό των προϊόντων και υπηρεσιών της τράπεζας. Η κατευθύνσεις που δίνονται αφορούν τη «μετατόπιση» της συμμόρφωσης από την πλευρά της απλής εφαρμογής αρχών σε μια πορεία καθιέρωσης ως στρατηγικής ανάπτυξης. Το συγκεκριμένο στοιχείο προσδίδει στις τράπεζες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσέλκυσης πελατών και επενδυτών (Sants, 2007, p. 6).

## 2.4: Τράπεζες και στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης



Ο κίνδυνος συμμόρφωσης σε γενικές γραμμές ορίζεται ως οποιαδήποτε ενέργεια ή δραστηριότητα μέσα σε μια τράπεζα η οποία επηρεάζει αρνητικά την αξιοπιστία της ή τη φήμη, λόγω μη συμμόρφωσης σε νόμους, κώδικες δεοντολογίας, πρότυπα ορθής πρακτικής ή ρύθμισης. Ο κίνδυνος συμμόρφωσης είναι αυτό που γίνεται ολοένα και πιο σημαντικό στον τραπεζικό κλάδο για δύο λόγους: πρώτον, το νέο Σύμφωνο της Βασιλείας (Βασιλεία II), απαιτεί από τις τράπεζες τη διαχείριση όλων των κινδύνων τους μέσω της αποτελεσματικής εσωτερικής διαχείρισης κινδύνων και δεύτερον υπάρχει μια στενή σχέση μεταξύ της διαχείρισης του κινδύνου συμμόρφωσης και της εταιρικής διακυβέρνησης (KPMG, 2012, p. 17; Avellanet, 2008, p. 285).

Οι τυπικές επιλογές της τράπεζας που διαμορφώνουν τη στρατηγική της αφορούν κυρίως το κόστος των προϊόντων και υπηρεσιών της σε ένα πλαίσιο που τηρούνται συγκεκριμένοι κανόνες ελέγχου και δόμησης σχέσεων με τους πελάτες. Το κόστος αναφέρεται συχνά ως βασικός λόγος όπου η τραπεζική κανονιστική συμμόρφωση δεν τίθεται σε πρώτη προτεραιότητα τη στιγμή που άλλες στρατηγικές μάρκετινγκ, όπως η προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών μέσω διαφήμισης, είναι λιγότερο δαπανηρές με πιο ασφαλή αποτελέσματα βάσει υποθέσεων. Όταν η επιλογή στρατηγικής μάρκετινγκ δεν εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο πιστωτικό ίδρυμα, τότε αναγνωρίζεται ο ιδιαίτερος ρόλος της κανονιστικής συμμόρφωσης (OECD, 2010, p. 16; Edwards, 2004, p. 220).

Η αλληλένδετη σχέση που υπάρχει μεταξύ των τραπεζών, των πελατών, των στελεχών αλλά και κρατικών φορέων ουσιαστικά διαμορφώνει τις προϋποθέσεις εφαρμογής κανονιστικής συμμόρφωσης από τις τράπεζες. Επειδή οι τράπεζες εξαρτώνται από την καλή σχέση με τους πελάτες τους, είναι πρόθυμες να ακολουθήσουν στρατηγικές κανονιστικής συμμόρφωσης προς αυτήν την κατεύθυνση. Ωστόσο, υπάρχουν ακόμα και σήμερα τραπεζικά ιδρύματα που δεν αναγνωρίζουν την κανονιστική συμμόρφωση ως το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο τους. Επικεντρώνονται λανθασμένα στην παραδοσιακή ποσοτική μέτρηση βασικών δεικτών απόδοσης, οι περισσότεροι από τους οποίους προέρχονται από πληροφορίες που παρέχουν οι οικονομικές τους λειτουργίες χωρίς να μπορούν να μετρήσουν πτυχές όπως η ηθική και η συμμόρφωση σε πρότυπα (Weaver & Trevino, 1999, p. 318).

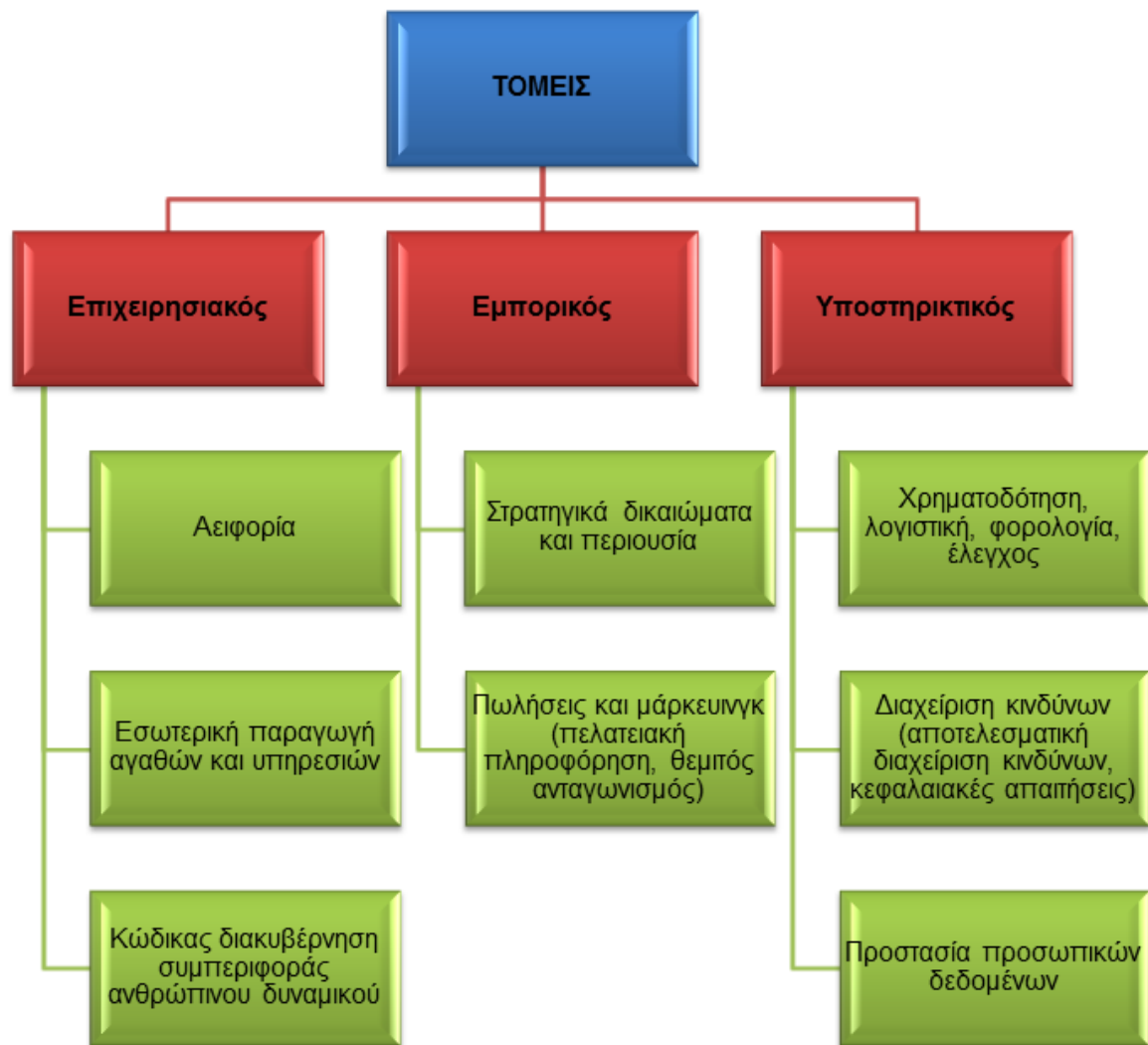
#### **2.4.1: Πολιτική στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης**

Οι συνεχόμενες νομοθετικές και κανονιστικές παρεμβάσεις από την πλευρά της Ε.Ε. στο χώρο λειτουργίας του χρηματοπιστωτικού τομέα, οδήγησε τις περισσότερες τράπεζες στην απόφαση να ακολουθήσουν μια πολιτική εφαρμογής επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης με σκοπό την πρόληψη και την αντιμετώπιση των όποιων κινδύνων τόσο για τις ίδιες όσο και για τους πελάτες τους. Η συμμόρφωση με καθορισμένο λειτουργικό και εποπτικό θεσμικό πλαίσιο, λειτουργεί ως «ασπίδα προστασίας» για την τράπεζα και για τις σχέσεις με πελάτες, μετόχους, επενδυτές κλπ. Η εφαρμογή πολιτικής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στοχεύει στα ακόλουθα (Jackman, 2001, p. 214; Edwards, 2003<sup>a</sup>, p. 14; Alberth, *et al.*, 2012, p.2):

- 1) Η εφαρμογή και τήρηση συγκεκριμένων αποτελεσματικών εσωτερικών διαδικασιών και οργανωτικών δομών ώστε να προλαμβάνονται και να

αντιμετωπίζονται οι οποιοδήποτε κίνδυνοι οι οποίοι θα μπορούσαν να διαταράξουν τις σχέσεις και τη λειτουργία της τράπεζας, ανεξάρτητα από τη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται.

- 2) Αντιμετώπιση περιπτώσεων αδυναμίας ή μη επίτευξης συμμόρφωσης της τράπεζας σε κανόνες και περιορισμούς που τίθενται από την ισχύουσα νομοθεσία.
- 3) Διαχείριση περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων που αφορούν μέλη του διοικητικού συμβουλίου μιας τράπεζας, εργαζομένους ή ακόμα και με τους συναλλασσόμενους (πελάτες).
- 4) Διαμόρφωση και καθιέρωση μιας νοοτροπίας κανονιστικής συμμόρφωσης (compliance culture) σε ολόκληρη τη δομή του τραπεζικού ιδρύματος αλλά και τους εμπλεκόμενους (εργαζόμενοι, πελάτες, στελέχη, επενδυτές, μέτοχοι κλπ<0.
- 5) Πρόληψη και αντιμετώπιση οποιονδήποτε ενεργειών θα μπορούσαν να βλάψουν τα συμφέροντα της τράπεζας και των πελατών.



Διάγραμμα 1: Τομείς τραπεζικής κανονιστικής συμμόρφωσης

Πηγή: *Alberth, et al., 2012, p.2*

Κατά τη διαδικασία της κανονιστικής συμμόρφωσης και της εφαρμογής της ως βασικής στρατηγικής της, παρέχεται η ευκαιρία διαμόρφωσης ενός νέου περιβάλλοντος δραστηριοποίησης των τραπεζών. Οι τράπεζες που ακολουθούν μια τέτοια στρατηγική έχουν τη δυνατότητα να συνάψουν υγιέστερες σχέσεις με τους πελάτες, τα στελέχη και τρίτους μέσω της πρόσβασης σε πόρους που μέχρι παλαιότερα οι τράπεζες θεωρούσαν δευτερεύουσας σημασίας. Ο δύσκολος ρόλος της κανονιστικής συμμόρφωσης στις τράπεζες μπορεί να επιτελείται από τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, από αρμόδιο τμήμα, από καταρτισμένα στελέχη ή ακόμα και από ανώτερα διευθυντικά στελέχη. Σε γενικές γραμμές, και ανεξάρτητα από το άτομο ή το τμήμα της τράπεζας που θα αναλάβει το δύσκολο έργο της εφαρμογής της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης, εκείνο που έχει δεσπόζουσα σημασία είναι η σωστή εφαρμογή της. Μέσω της κατάλληλης στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης, η

τράπεζα είναι διαρκώς σε θέση να ελέγχει σχέσεις, πορεία και θέση της στην τραπεζική αγορά (Rossi, 2010, p. 823; Edwards, 2003<sup>b</sup>, p. 229).

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών εξαιτίας της αλματώδους ανάπτυξης, οι ηθικές αξίες και αρχές μπορεί να αγνοήθηκαν ως στρατηγικές μακροπρόθεσμων προοπτικών κερδών. Οι τράπεζες, μέσω της δραστηριότητάς τους, έστρεψαν τη στοχοθεσία τους αποκλειστικά στα κέρδη θέτοντας τη δόμηση υγιών ηθικών σχέσεων με τους πελάτες σε δεύτερη φάση. Ωστόσο, οι σημαντικές οικονομικές μεταβολές στο περιβάλλον των τραπεζών τις υποχρέωσαν στην αναζήτηση νέων στρατηγικών που θα εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιλογή σ' αυτήν την περίπτωση ήταν η στροφή σε μια κανονιστική συμμόρφωση που εξασφαλίζει όχι μόνο τον έλεγχο αλλά και τις σχέσεις της τράπεζας (Jamison & Steare, 2003, p. 3).

## **2.5: Εξέλιξη στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στις τράπεζες**

Στις σημερινές οικονομικές συνθήκες, όλο και περισσότερα τραπεζικά ιδρύματα αναγνωρίζουν την ανάγκη αποδοχής της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης. Οι σημαντικότερες αλλαγές της στρατηγικής των τραπεζών ως τμήματος του τραπεζικού μάρκετινγκ, σημειώθηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 1980 όπου συντελέστηκαν ουσιαστικές αλλαγές στις χρηματοοικονομικές συνήθειες των πελατών. Η πολιτική δανειοδοτήσεων και χρηματοδοτήσεων με υψηλά επιτόκια διαφοροποιήθηκε αισθητά με μια στροφή σε καλύτερους όρους οικονομικού δανεισμού (Wood, 2002, p.67).

Η προϋπάρχουσα κατάσταση δεν επέτρεπε στα τραπεζικά ιδρύματα να σχεδιάσουν μια στρατηγική με επίκεντρο τον πελάτη. Ο ανταγωνισμός ήταν μειωμένος σε βάρος του πελάτη με μοναδικό σημείο ωστόσο τα υψηλά επίπεδα επιτοκίων καταθέσεων. Σε πρώτο στάδιο, η επιλογή των τραπεζών να μεταλλάξουν τη χαρασσόμενη στρατηγική τους στηρίχθηκε και συνδέθηκε με τη διαφήμιση. Η τεχνολογική εξέλιξη και η ανάπτυξη των μέσων μαζικής επικοινωνίας συνέβαλλε προς αυτή την κατεύθυνση. Η εποχή που ακολούθησε, ήθελε τις τράπεζες να στηρίζουν τη στρατηγική τους σε τομείς κυρίως της προώθησης και πώλησης των τραπεζικών προϊόντων και όχι στην τήρηση κανόνων και αρχών προστασίας (Rossi, 2010, p. 822).

Τα χρόνια που ακολούθησαν, με ουσιαστική υιοθέτηση του τραπεζικού μάρκετινγκ σε ευρεία βάση, έδωσαν την ώθηση καθιέρωσης και εφαρμογής αναπτυξιακών στρατηγικών μεταξύ των οποίων εντάσσεται και εκείνη της κανονιστικής συμμόρφωσης. Τα προηγούμενα χρόνια οι τράπεζες ενδιαφέρονταν για τις ανάγκες

των πελατών χωρίς να εστιάζουν σε ένα πλαίσιο συμμόρφωσης και κανόνων ώστε να διαφυλάσσεται η ασφάλεια των συναλλαγών. Η συγκεκριμένη προβληματική αντιμετωπίστηκε με τη θέσπιση κανόνων και αρχών συμμόρφωσης είτε μέσω νόμων είτε μέσω συμφώνων σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Η συγκεκριμένη εξέλιξη ουσιαστικά έθεσε και τις βάσεις υποχρεωτικότητας εφαρμογής της κανονιστικής συμμόρφωσης (Rossi, 2010, p. 825; FSA, 2002, p. 14).

Η στρατηγική της κανονιστικής συμμόρφωσης, όπως προκύπτει, δεν αποτελεί ένα έργο που αναλαμβάνει μια τράπεζα. Αντίθετα, είναι μια επιχειρησιακή φιλοσοφία που επηρεάζει και κατευθύνει όλες τις λειτουργίες της αλλά και της σχέσης της με το πελατειακό κοινό (Demidenko & McNutt, P, 2010, p. 807). Οι τέσσερις στυλοβάτες της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης, ανάγκες και επιθυμίες του πελάτη, κέρδος, συνολική προσπάθεια και υπευθυνότητα έναντι του κοινωνικού συνόλου, αποτελούν τη βάση μιας επιτυχημένης συνολικά στρατηγικής. Η πορεία εφαρμογής κανονιστικής συμμόρφωσης από τα πιστωτικά τραπεζικά ιδρύματα αποτέλεσε «δραστηριότητα» με την οποία ασχολούνται όλο και πιο ενεργά όλες οι τράπεζες (Chryssides & Kaler, 1996, p. 27). Μια τράπεζα που δίνει πλέον πραγματικά έμφαση στη στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης είναι σε θέση να θεωρεί ότι οι οικονομικοί στόχοι που έχει θέσει μπορούν να επιτευχθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ανταποκρινόμενη στις ανάγκες και επιθυμίες πελατών, εργαζομένων και στελεχών. Η διαφοροποίηση της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στο χώρο των τραπεζών στηρίζεται κύρια στην ίδια την υφή των προσφερόμενων τραπεζικών εξυπηρετήσεων. Κατά συνέπεια, ως στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης, νοείται το σύνολο των οργανωμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που ασκεί η τράπεζα, με βάση την τραπεζική δεοντολογία, προκειμένου να καλύψει τόσο τις υφιστάμενες όσο και τις μελλοντικές ανάγκες της αγοράς, στην οποία αποτείνεται (Παυλάκης, 2000, σελ. 15-21).

### **2.5.1: Καθιέρωση στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στις τράπεζες**

Η ανάγκη για κανονιστική συμμόρφωση προέκυψε τις τελευταίες δεκαετίες. Η αναγκαιότητα για στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης ήρθε στο προσκήνιο στο τραπεζικό σύστημα ως στοιχείο δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναδεικνύοντας το αίσθημα ασφάλειας που μπορούν να παρέχουν, την οικονομική τους ευρωστία και να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη (D' Ascenzo, 2009, p. 16). Η καθιέρωση στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στις τράπεζες αποτέλεσε ένα

επιπλέον εργαλείο στα σχέδια του μάρκετινγκ που δημιουργούν τα τραπεζικά ιδρύματα ώστε να προσελκυσθούν νέοι πελάτες (Grant, 2004; Rossi, 2010, p. 827).

Η πρακτική εφαρμογή της κανονιστικής συμμόρφωσης υιοθετήθηκε από το σύνολο των τραπεζικών ιδρυμάτων όπου προσαρμόστηκαν στη νέα κατάσταση δημιουργώντας με τη σειρά τους καμπάνιες αναφορικά με τη συμμόρφωσή τους. Οι τράπεζες συνειδητοποίησαν ότι η στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης συμβάλλει στην απόκτηση ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο να προσελκύσουν δυνητικούς πελάτες και να έχουν την δυνατότητα να τους μετατρέψουν σε αφοσιωμένους (Παυλάκης, 2000, σελ. 55). Οι τράπεζες που υιοθέτησαν την κανονιστική συμμόρφωση ως στρατηγική και όχι μόνο ως πλαίσιο τήρησης κανόνων και αρχών, άσκησαν επιρροή στους πελάτες να τις επιλέξουν με την αναθεώρηση και εξέλιξη πρακτικών του παρελθόντος όπως (Τομαράς, 1998, p. 40):

- 1) Τοποθέτηση στην αγορά με στοιχείο διάκρισης της τράπεζας από τους ανταγωνιστές της.
- 2) Εγκαταστάσεις και άνθρωποι της τράπεζας διαφοροποιήθηκαν και κατευθύνθηκαν προς τη φιλική συμπεριφορά και την εξυπηρέτηση του πελάτη με σκοπό να προσελκύουν και να διατηρούν νέους πελάτες.
- 3) Συνεχείς επενδύσεις σε καινοτομίες που εξασφαλίζουν ανταγωνιστική υπεροχή.
- 4) Οι τράπεζες δεν ασχολούνταν μόνο με αποταμιευτικές εργασίες αλλά και με επιχειρηματικές δραστηριότητες ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών για χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες.

## **2.6: Προσέγγιση και σημασία της στρατηγικής στα τραπεζικά ιδρύματα**

Η έννοια της στρατηγικής για τις επιχειρήσεις αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1960 λόγω του συνεχούς αυξανόμενου ανταγωνισμού. Ο Guerin (1972) όρισε τη στρατηγική ως προσπάθεια τοποθέτησης της επιχείρησης στο οικονομικό περιβάλλον με συγκεκριμένους κανόνες και όρια τα οποία επιτρέπουν τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων. Ο Chandler (1972) όρισε τη στρατηγική ως τον καθορισμό βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης σε συνδυασμό με τις επιλογές δράσης και κατανομής πόρων προς αυτήν την κατεύθυνση (Daniell, 2004:69). Από την πλευρά του ο Ansoff (1965), εστίασε στον καθορισμό της στρατηγικής των επιχειρήσεων ως μια προσπάθεια συντονισμού δραστηριοτήτων, προϊόντων, υπηρεσιών και διοίκησης με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι τιθέμενοι στόχοι. Τέλος, για τον Porter (1985), η στρατηγική περιλαμβάνει την αναζήτηση

ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με στόχους την «τοποθέτηση» της επιχείρησης στην αγορά μακροχρόνια και από την άλλη πλευρά τον εντοπισμό των στοιχείων ανταγωνιστικότητας.

Ο καθορισμός της στρατηγικής, αρχικά για τις επιχειρήσεις και στη συνέχεια για τις τράπεζες, στοχεύει στον καθορισμό των δυνατοτήτων και την εφικτότητα επίτευξης στόχων. Για τις τράπεζες, η στρατηγική εμφανίζει δυο διαφορετικές όψεις: η πρώτη αφορά στο σχεδιασμό και την οργάνωση της δομής των τραπεζών κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και τις ανάγκες της αγοράς (πελάτες, ανταγωνιστές, θεσμικό και μακροοικονομικό περιβάλλον κ.λπ.) ενώ η δεύτερη εστιάζει στην ενεργοποίηση όλων εκείνων των εργαλείων και μέσων ώστε οι στόχοι να επιτευχθούν (κερδοφορία, αύξηση πελατείας κλπ) (D' Ascenzo, 2009, p. 18; Μιχαλόπουλος και συν., 2007, σελ. 23-24).

Η χάραξη επιχειρησιακής στρατηγικής στα τραπεζικά ιδρύματα αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της ομαλής λειτουργίας της ανεξάρτητα από το μέγεθός της ή της θέσης της στην τραπεζική αγορά. Η μεταβλητότητα του οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο ενεργούν και δραστηριοποιούνται οι τράπεζες είναι τέτοια που καθιστά περισσότερο από ποτέ τη χάραξη συγκεκριμένης επιχειρησιακής στρατηγικής. Οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί σε οικονομικό επίπεδο άλλαξαν και τον τρόπο με τον οποίο οι τράπεζες χαράσσουν την στρατηγική τους. Οι μεταβολές της αγοράς εστιάζουν στον αυξανόμενο ανταγωνισμό, την αύξηση των πελατειακών αναγκών και το ρυθμό ανάπτυξης (Hill, *et al.*, 2001, p. 34).

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το περιβάλλον που καλείται να αντιμετωπίσει κάθε τραπεζικό ίδρυμα εμφανίζει αυξανόμενη πολυπλοκότητα, επιτάσσουν και την ανάγκη προσδιορισμού και καθορισμού της τραπεζικής στρατηγικής (Αθανασίου, 1997, σελ., 97). Η στρατηγική στα τραπεζικά ιδρύματα αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο τράπεζας και οικονομικού περιβάλλοντος και στη βάση αυτή λαμβάνεται το σύνολο των αποφάσεων για τις οποιοσδήποτε οργανωσιακές και λειτουργικές αλλαγές (Rossi, 2010, p. 829).

Οι μεταβολές και αναταράξεις που πραγματοποιούνται στο οικονομικό περιβάλλον με την ταυτόχρονη αύξηση του ρυθμού των απαιτούμενων αλλαγών, οδήγησαν τις τράπεζες στην απόφαση να καθορίζουν την επιχειρησιακή τους στρατηγική σε βραχυπρόθεσμη βάση. Οι τράπεζες, αναγνωρίζοντας την ανάγκη καθορισμού επιχειρησιακής στρατηγικής, επιλέγουν ένα πιο βραχυχρόνιο σχεδιασμό παρά τις όποιες μακροπρόθεσμες τοποθετήσεις (Σιώμος, 1999, σελ. 53). Η αναγκαιότητα της επιχειρησιακής στρατηγικής αντιμετωπίζεται από ορισμένα τραπεζικά ιδρύματα ως μια



διαδικασία προγραμματισμού. Αποτέλεσμα της συγκεκριμένης πρακτικής είναι πολλές φορές η στρατηγική να ταυτίζεται με τον προγραμματισμό (Χατζηαντωνίου, 1993, σελ. 25).

Η επιχειρησιακή στρατηγική στα τραπεζικά ιδρύματα, πέραν της αναγκαιότητας και σημασίας της, θα πρέπει να μεταβάλλεται και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του οικονομικού περιβάλλοντος, τις ανάγκες τήρησης κανόνων ελέγχου και διασφάλισης των συναλλαγών ώστε να καθίσταται βιώσιμη και κερδοφόρα για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (Παπαδάκης, 2002, σελ. 30; Γεωργόπουλος, 2004, σελ. 29; *Finch, et al.*, 1994, p. 55).

### **2.6.1: Λόγοι επιλογής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης από τις τράπεζες**

Στο σύνθετο οικονομικό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί, ένα ισχυρό τμήμα της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης είναι απαραίτητο και ίσως το πιο σημαντικό. Ο πρώτος λόγος είναι ίσως το γεγονός ότι η «αναγκαστική» προσαρμογή, η σύγχρονη δυναμική και η αλλαγή του οικονομικού περιβάλλοντος ασκούν σημαντικές επιρροές. Ο δεύτερος λόγος είναι ότι η αξία της ανάλυσης της κανονιστικής συμμόρφωσης όταν επιτυγχάνεται με εκ των υστέρων εφαρμογή κανόνων και κανονισμών έχει περιορισμένη αποτελεσματικότητα. Σ' αυτήν την περίπτωση προσφέρει σημαντικές απαντήσεις για την τράπεζα αλλά διαμορφώνει σπάνια στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης. Ο τρίτος λόγος είναι ότι οικοδόμηση της κανονιστικής συμμόρφωσης εμφανίζει μεν αυξημένο κόστος, τα οφέλη της όμως είναι τέτοια που την καθιστούν αναγκαία. Εμπόδιο μπορεί να αποτελούν η απροθυμία διάθεσης πόρων σ' αυτήν την κατεύθυνση καθώς, πολλές φορές, θεωρείται ως «βάρος» για την τραπεζική επιχειρηματική δραστηριότητα (Asikhia, 2010, p. 269; *Consumer Compliance Examination*, 1996, p. 22).

Η επιλογή της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης από τις τράπεζες δεν έρχεται σε αντίθεση με την επίτευξη οικονομικών στόχων στο επίσημο πλαίσιο διακυβέρνησης της τράπεζας, επιρρίπτοντας κυρίως το ρόλο της κανονιστικής συμμόρφωσης και ηθικής στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Το συγκεκριμένο τμήμα αναλαμβάνει την ευθύνη της συμμόρφωσης αλλά αν ο «κόσμος της συμμόρφωσης» θεωρηθεί ως «κόσμος των κανόνων», η τήρησή τους μπορεί να εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμη επιτυχία. Η επιλογή της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης από τις τράπεζες σε

κάθε περίπτωση δεν θα πρέπει να οφείλεται κυρίως στην επίτευξη των οικονομικών στόχων αλλά σε δημιουργία κλίματος συνεργασίας με τα όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και κυρίως τους πελάτες. Οι τράπεζες έχουν καθήκον να ενημερώσουν και να πληροφορήσουν τους πελάτες τους για τους λόγους αξιοποίησης και εφαρμογής των πλαισίων κανονιστικής συμμόρφωσης. Θα πρέπει να διευκρινίζονται οι αρχές και οι λόγοι που βρίσκονται στο επίκεντρο όχι μόνο των οικονομικών στόχων αλλά και της δημιουργίας των προϋποθέσεων προστασίας των πελατών (D'Ascenzo, 2009, p. 11).

Οι τράπεζες επιλέγουν τη στρατηγική της κανονιστικής συμμόρφωσης στα πλαίσια καθορισμού του μάρκετινγκ που ακολουθεί, ώστε από τη μια πλευρά να είναι ηθικά άφογη συμμορφούμενη σε συγκεκριμένους κανόνες και από την άλλη με την πρακτική εφαρμογή της να αποκομίζει πολυεπίπεδα. Ο «ηγέτης» εφαρμογής της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης του σήμερα πρέπει να είναι σε θέση να δώσει σαφή καθοδήγηση σχετικά με τι συνιστά καθήκον της τράπεζας, πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει και να εξηγήσει τη συμπεριφορά των μελών όταν προκαλεί βλάβη και ποτέ δεν πρέπει να επιτρέπει την αξιοποίηση της κανονιστικής συμμόρφωσης αποκλειστικά με γνώμονα το τραπεζικό κέρδος (Priest, 2008, p. 1-3).

Τελικά, οι πιο δύσκολες αποφάσεις για την τράπεζα είναι η εστίαση της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης όχι μόνο των εντός των θεσμοθετημένων ορίων αλλά και η κατεύθυνση σε δημιουργία καθεστώτος εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους πελάτες. Δεν είναι εύκολο να αποδειχθεί εκ των προτέρων η ωφέλεια που θα ανακύψει από την εφαρμογή της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης για την τράπεζα. Ωστόσο, από τη στιγμή της υιοθέτησής της και μετά καλλιεργείται ένα κλίμα υγιούς δραστηριοποίησης σεβόμενη τις επιθυμίες και ανάγκες των πελατών. Αυτός είναι και ο βασικός λόγος που η στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης ως επιχειρηματικής στρατηγικής θα πρέπει να στηρίζεται σε επιμέρους παραμέτρους. Η κανονιστική συμμόρφωση ως επιχειρηματική στρατηγική προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την τράπεζα, καθώς και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται περιλαμβάνει αυστηρούς ρυθμιστικούς κανόνες. Ο λόγος για τον οποίο οι τράπεζες λειτουργούν σε ένα καθεστώς εξαιρετικά ρυθμιζόμενο είναι επειδή το κοινωνικό κόστος, που επιτρέπει στον ανταγωνισμό να ακολουθήσει ανοδική πορεία, είναι πάρα πολύ υψηλό. Ως εκ τούτου οι κανόνες αυξάνονται σε αριθμό και ένταση κάθε χρόνο. Οι τράπεζες που ακολουθούν την κανονιστική συμμόρφωση όχι μόνο από την πλευρά της ηθικής και της τήρησης κανόνων προστασίας των πελατών αλλά και ως στρατηγική ανάπτυξης, δημιουργούν και τα εχέγγρα εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Galvin & Counsell, 2012, p. 3).

## 2.6.2: Στόχοι και τεχνικές στρατηγικής τραπεζικής κανονιστικής συμμόρφωσης

Η Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία δεν αποσαφηνίζει τους στόχους από τη σκοπιά της εποπτείας για μια συμμόρφωση στο εσωτερικό των τραπεζών . Οι συγκεκριμένοι στόχοι μπορεί να περιλαμβάνουν το σύνολο ή μερικά από τα παρακάτω στοιχεία (Edwards & Wolfe, 2004, p. 218):

- 1) Προστασία των καταναλωτών
- 2) Προστασία των καταθετών
- 3) Προστασία των επενδυτών
- 4) Ακεραιότητα της αγοράς
- 5) Συστημική σταθερότητα και εξουδετέρωση του ηθικού κινδύνου .

Εσωτερικά, οι στόχοι και οι τεχνικές στρατηγικής τραπεζικής κανονιστικής συμμόρφωσης πρέπει να καθορίζονται από ένα γενικότερο πλαίσιο συμμόρφωσης. Οι στρατηγικές συμμόρφωσης είναι απίθανο να είναι ομοιόμορφες σε όλα τα τραπεζικά ιδρύματα σε ειδικούς όρους καθώς οι γενικοί έχουν καθοριστεί από τη Βασιλεία II. Οι βασικοί λόγοι εστιάζουν στη διαφορετικότητα του μεγέθους των τραπεζών και της κουλτούρας που η κάθε μια επιλεγεί να ακολουθήσει. Συνεπώς, οι στρατηγικοί στόχοι για τη λειτουργία συμμόρφωσης των τραπεζών διαφέρουν σε όλο τον τραπεζικό τομέα καθώς αποδίδεται διαφορετική έμφαση σε κάθε επιμέρους στόχο εντός του υποσυνόλου των στόχων (Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, 2008, σελ. 4). Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι βασικοί πυρήνες λειτουργίας της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης που μπορεί να ακολουθήσει μια τράπεζα.

**Πίνακας 1:** Η λειτουργία της τραπεζικής κανονιστικής συμμόρφωσης ως στρατηγικής μάρκετινγκ

Πηγή: *Edwards & Wolfe, 2004, p. 218*

<b>Αντικείμενα</b>	<b>Διατήρηση ακεραιότητας</b>
	Διατήρηση φήμης
	Τήρηση κανονισμών, νόμων και κανόνων
	Κώδικες συμπεριφοράς
<b>Στόχοι</b>	Προστασία από ξέπλυμα χρήματος
	Προστασία από χρηματοδότηση της τρομοκρατίας
	Προστασία επιχειρήσεων
	Σύγκρουση συμφερόντων
	Μυστικότητα
	Προστασία δεδομένων
	Προστασία καταναλωτικής πίστης
	Εργατικό δίκαιο
	Εφαρμογή φορολογικής νομοθεσίας
<b>Τεχνικές</b>	Παρακολούθηση
	Αξιολόγηση
	Διεξαγωγή ασκήσεων αξιολόγησης των κινδύνων
	Παροχή συμβουλών
	Αναφορά
	Κατάρτιση και εκπαίδευση

Με μια περαιτέρω περιπλοκή σε ορισμένες χώρες, η συμμόρφωση έχει ειδική εκ του νόμου ειδικές αρμοδιότητες ενώ σε άλλες δεν υφίσταται τέτοια επιλογή. Συνεπώς, η στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης εντοπίζει δύο βασικές αρχές που πρέπει να τηρούνται: το ρόλο και τις ευθύνες της λειτουργίας συμμόρφωσης που πρέπει να επισημαίνονται σαφώς και τη λειτουργία της κανονιστικής συμμόρφωσης που πρέπει να είναι ανεξάρτητη από τις υπόλοιπες δραστηριότητες της τράπεζας. Η επιτυχία της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης σε μια τράπεζα μπορεί να μετρηθεί από την ικανότητά της να ελαχιστοποιεί ή να εξαλείφει τα ακόλουθα (Asikhia, 2010, p. 270; Spanos, et al., 2004, p. 148):

- 1) Έκθεση της τράπεζας σε νομοθετικές ή κανονιστικές κυρώσεις.
- 2) Αρνητικές επιπτώσεις στη φήμη της τράπεζας (ακεραιότητα)
- 3) Οικονομική ζημία.
- 4) Επιπτώσεις της μη συμμόρφωσης με τους νόμους, κανόνες και πρότυπα.

Οι στόχοι της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης είναι πολύπλοκοι και πολυάριθμοι. Είναι δυνατόν να γίνει διάκριση μεταξύ των διαφόρων ομάδων στόχων. Για παράδειγμα, δεν είναι πλέον κοινωνικά αποδεκτό για τις τράπεζες να φαίνεται ότι εν γνώσει τους επωφελούνται από το ξέπλυμα παράνομου χρήματος ή τη χρηματοδότηση

της τρομοκρατίας. Επιπλέον, από ηθική και δεοντολογική άποψη η λειτουργία της κανονιστικής συμμόρφωσης της τράπεζας πρέπει να είναι αποτελεσματική στην εξάλειψη όλων των τύπων των εν λόγω δραστηριοτήτων.

Από την άλλη πλευρά, η συμμόρφωση του εργατικού δικαίου και της φορολογικής νομοθεσίας στους εν λόγω τομείς παρουσιάζει αυξημένη πολυπλοκότητα και απαιτεί εξειδίκευση ώστε η τράπεζα να λειτουργήσει στη βάση της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης. Η συγκεκριμένη στρατηγική είναι ανεξάρτητη από τις οικονομικές επιδόσεις των διαφόρων δραστηριοτήτων της τράπεζας. Το συγκεκριμένο στοιχείο είναι ζωτικής σημασία σε περιπτώσεις όπου προκύπτουν εσωτερικές συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ κέρδους και συμμόρφωσης με τις ηθικές αξίες της τράπεζας.

Όλες οι τράπεζες πρέπει να διατηρήσουν την ανταγωνιστική τους προοπτική που εξασφαλίζεται εν μέρει από την υιοθέτηση συγκεκριμένων τεχνικών κανονιστικής συμμόρφωσης. Όταν μια τράπεζα για παράδειγμα έχει προνομιακή γνώση σχετικά με έναν πελάτη, αυτή η γνώση δεν πρέπει να χρησιμοποιείται αποκλειστικά μόνο για τις συναλλαγές. Θα πρέπει να αξιοποιείται στην κατεύθυνση της καθιέρωσης στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης ως εργαλείου προσέλκυσης νέων πελατών (Williamson & Zeng, 2009, p. 13).

## **2.7: Στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης από συνεργατική και δεοντολογική προσέγγιση**

Για μια τράπεζα για να επιτύχει η στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης θα πρέπει επίσης να παρέχει καθοδήγηση και να καθορίζει τη γενική πολιτική της σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της. Η συνεργατικότητα των λειτουργιών, όπως για παράδειγμα η προστασία για παράνομες δραστηριότητες από τη μια πλευρά και η παροχή συμβουλευτικών ενεργειών από την άλλη, καθορίζουν τη συμμόρφωση της τράπεζας στα όρια της στρατηγικής. Ως εκ τούτου, στο ένα άκρο του φάσματος ο «ρυθμιστής» της συνεργατικής προσέγγισης μπορεί να θεωρείται αυστηρός και τυπικός ενώ στο άλλο άκρο μπορεί να επιτελεί το έργο του διευκόλυνσης της δεοντολογικής προσέγγισης (Edwards & Wolfe, 2004, p. 220). Από τις δύο προσεγγίσεις η δεοντολογική είναι πιο παραγωγική, δεδομένου ότι ενθαρρύνει ένα περιβάλλον αμοιβαίας εμπιστοσύνης, διαφάνειας και αμεροληψίας. Η πορεία για τη χάραξη στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης για τη δόμηση υγιών σχέσεων με πελάτες και άλλα πιστωτικά ιδρύματα, βασίζεται στο πλαίσιο μιας ευρύτερης προσέγγισης των

σχέσεων οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τη συμμόρφωση με την ηθική πρακτική. Η λειτουργία της συμμόρφωσης πρέπει να συμμετέχει στην εκπόνηση των κωδίκων δεοντολογίας της συμπεριφοράς, η οποία θα πρέπει να αποφασίζεται από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη σε συνεννόηση με τους υπαλλήλους της (Edwards & Wolfe, 2004, p. 221).



Διάγραμμα 2: Στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης από συνεργατική και δεοντολογική προσέγγιση

Πηγή: *Edwards & Wolfe, 2004, p. 221*

Η τραπεζική σχέση θα μπορούσε να περιγραφεί ως κατανομή των κινδύνων και κερδών με το επιχειρηματικό εγχείρημα σε αυτή την περίπτωση να είναι η επίτευξη μιας άρτιας οργάνωσης. Τα ουσιώδη στοιχεία μπορούν να συγκεντρωθούν σε συμμόρφωση με την αρμοδιότητα προσέγγισης μιας νέας τραπεζικής σχέσης. Οι ορθές πρακτικές κανονιστικής συμμόρφωσης σε συνεργατική και δεοντολογική προσέγγιση βασίζονται στα εξής (Asikhia, 2010, p. 279; Collins, 1994, p. 228):

- 1) Παρακολούθηση της τράπεζας και των πρακτικών της εσωτερικά για την αντιμετώπιση ρυθμιστικών απαιτήσεων.
- 2) Σαφή υποστήριξη της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και αναγνώριση από όλες τις υπηρεσίες της τράπεζας του ρόλου της και της αξίας της.
- 3) Ανάπτυξη συστημάτων υγιούς διαχείρισης των κινδύνων τα οποία δρουν ως ένα πρώιμο σύστημα προειδοποίησης για την τράπεζα.
- 4) Ισχυρή κουλτούρα μάθησης της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης με μια
- 5) έμφαση στην πρόληψη και την επαναξιολόγηση των κινδύνων.
- 6) Προθυμία για την παροχή συμβουλών πλήρους καθιέρωσης της στρατηγικής.
- 7) Υποστήριξη της στρατηγικής μέσω εκπαίδευσης και συμμόρφωσης του προσωπικού.
- 8) Λιγότερη γραφειοκρατία και μια πιο ευέλικτη προσέγγιση.

### **2.7.1: Δεοντολογικές θεωρίες κανονιστικής συμμόρφωσης τραπεζών με επίκεντρο τον πελάτη**

Η κανονιστική συμμόρφωση κάθε τράπεζας με επίκεντρο τον πελάτη διαμορφώνεται από τις επικρατούσες οικονομικές συνθήκες. Την παρούσα χρονική περίοδο, οι τράπεζες έχουν στραφεί στην τήρηση δεοντολογικών αρχών που ξεπερνούν τα στενά όρια της κανονιστικής συμμόρφωσης ώστε να διασφαλίζονται τόσο τα συμφέροντα της τράπεζας αλλά κυρίως να προστατεύονται οι πελάτες από χρηματοοικονομικούς κινδύνους (Asikhia, 2010, p. 280). Η ερμηνεία της επιλογής συγκεκριμένης δεοντολογικής συμπεριφοράς θα πρέπει να εξετάζεται σύμφωνα με τις ασκούμενες «οικονομικές πιέσεις» στον τραπεζικό πελάτη ο οποίος στο πλαίσιο της φιλοσοφίας του Καντ υποτίθεται ότι είναι τελικά ελεύθερος να λάβει ηθικές αποφάσεις. Υπάρχει, βέβαια, ένα αντεπιχείρημα που δεν θα αποτελέσει αντικείμενο μελέτης στην προκειμένη περίπτωση που αναφέρει ότι η ελευθερία του πελάτη από την οποία περιβαλλοντική πίεση του ασκείται δεν μπορεί να παραμένει ανεπηρέαστη. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες για τον «εξορθολογισμό» της συμπεριφοράς των πελατών με βασική εκείνη που αναφέρει ότι τα πλαίσια ηθικής και κανονιστικής συμμόρφωσης και επιλογών του πελάτη συμπίπτουν . Ως εκ τούτου είναι φρόνιμο η κανονιστική συμπεριφορά να ακολουθήσει μια ηθική συμπεριφορά. Η επίτευξη κερδών και ηθική θα πρέπει να συμπίπτουν με κεντρικό άξονα τον πελάτη. Υπάρχουν ωστόσο και επικριτές της συγκεκριμένης θεώρησης λόγω έλλειψης αποδεικτικών στοιχείων και προβληματικής εφαρμογής της σε αρκετές περιπτώσεις. Μάλιστα, υπάρχουν αναφορές που υποστηρίζουν ότι μια τέτοια δεοντολογική πρακτική με επίκεντρο τον τραπεζικό πελάτη είναι πιο δαπανηρή σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα και ότι το άμεσο αποτέλεσμά της, μέσω θέσπισης κώδικα δεοντολογίας, θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια πτώση στην απόδοση της τράπεζας συνολικά (Γακόπουλος, 2011, σελ. 25).

Μια άλλη δεοντολογική θεώρηση αναφέρει ότι εργαζόμενοι, στελέχη και προϊστάμενοι τραπεζών θα πρέπει να διατηρούν το ίδιο επίπεδο συμπεριφοράς στην εργασιακή και προσωπική τους ζωή. Το πρόβλημα με αυτή τη θεωρία είναι ότι τα άτομα μπορεί να έχουν διαφορετικές ή ακόμη και αντικρουόμενες αξίες με αποτέλεσμα το επίκεντρο επίτευξης κερδών και προστασίας των πελατών να καθίσταται εύθραυστο (McIlroy, 2008, p. 289). Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, η ίδια συμπεριφορά θα μπορούσε να αποτελεί κίνδυνο για την αποτελεσματικότητα των βραχυπρόθεσμων πολιτικών της τράπεζας αναφορικά με την κανονιστική συμμόρφωση. Η παραδοχή ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να τηρούν το ίδιο εργασιακό και προσωπικό επίπεδο ηθικής, ενέχει τον κίνδυνο ο στόχος της κανονιστικής συμμόρφωσης της τράπεζας σε

όρια που ξεπερνούν τα στενά πλαίσιά της και επικεντρώνονται στον πελάτη να μην επιτυγχάνεται. Άλλωστε, ελλοχεύει πάντοτε ο κίνδυνος η δημιουργία μακροπρόθεσμων κερδών για την τράπεζα να αποτελέσει τη βάση δημιουργίας συνθηκών διεμβολισμού των αρχών της κανονιστικής συμμόρφωσης. Από τα ανωτέρω, καθίσταται σαφές ότι οποιαδήποτε δεοντολογική θεωρία κανονιστικής συμμόρφωσης επιλεγεί από την τράπεζα θα πρέπει να θέτει σε επίκεντρο τον πελάτη και αν είναι εφικτό να υπερβαίνονται οι αρχές της προς όφελος των συναλλασσομένων μερών (Γκόρτσος, 2006, σελ. 56).

## **2.8: Αρχές λειτουργίας επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στις τράπεζες**

Η γενικότερη λειτουργία και εφαρμογή της στρατηγικής επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης από τα τραπεζικά ιδρύματα, βασίζεται σε επιμέρους αρχές που εστιάζουν στα εξής (Δήμου, 2010, σελ. 87; Καζαντζής, 2006, σελ. 38; Σαπουντζόγλου, 2009, σελ. 3-4) :

- 1) **Ανεξαρτησία.** Η στρατηγική συμμόρφωση της τράπεζας θα πρέπει να είναι ανεξάρτητη. Η έννοια της ανεξαρτησίας περιλαμβάνει τον ορισμό της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης ως «καθεστώτος» εντός της τράπεζας. Επιπλέον, θα πρέπει να έχει οριστεί ανεξάρτητος και υπεύθυνος εφαρμογής και ελέγχου της στρατηγικής με συνολική ευθύνη για τον συντονισμό της διαχείρισης του κινδύνου κανονιστικής συμμόρφωσης της τράπεζας. Ο συγκεκριμένος υπεύθυνος δεν θα πρέπει να τοποθετείται σε μια θέση όπου υπάρχει πιθανή σύγκρουση συμφερόντων. Η έννοια της ανεξαρτησίας δεν σημαίνει ότι η λειτουργία συμμόρφωσης δεν μπορεί να συνεργάζεται στενά με τη διοίκηση και το προσωπικό στα διάφορα τμήματα της τράπεζας. Η ανεξαρτησία της συμμόρφωσης συμβάλει στον εντοπισμό και τη διαχείριση των κινδύνων μη συμμόρφωσης σε πρώιμο στάδιο. Τα διάφορα στοιχεία θεωρούνται ως εγγυήσεις ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας συμμόρφωσης. Η ανεξαρτησία καταγράφεται σε συγκεκριμένο έγγραφο που πρέπει να κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό. Στο συγκεκριμένο έγγραφο καταγράφονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες προς επίτευξη καθιέρωσης της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης, τα μέτρα για την εξασφάλιση ανεξαρτησίας, η σχέση με άλλες λειτουργίες διαχείρισης κινδύνων εντός της τράπεζας και με την λειτουργία εσωτερικού ελέγχου.



- 2) **Εξασφάλιση πόρων.** Η λειτουργία και εφαρμογή της στρατηγικής επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης από τα τραπεζικά ιδρύματα θα πρέπει να διαθέτει τους αναγκαίους πόρους για την εκτέλεση της. Οι πόροι που πρέπει να παρέχονται για τη λειτουργία συμμόρφωσης πρέπει να είναι επαρκής και κατάλληλα διασφαλισμένοι έναντι του κινδύνου μη συμμόρφωσης. Ειδικότερα, το προσωπικό που ασχολείται με τη συγκεκριμένη δράση της στρατηγικής, θα πρέπει να διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα, την εμπειρία και ικανότητες, ώστε να μπορέσει να πραγματοποιήσει τα καθήκοντά του.
- 3) **Αρχή κατανομής αρμοδιοτήτων μονάδας λειτουργίας συμμόρφωσης.** Οι ευθύνες της λειτουργίας συμμόρφωσης της τράπεζας θα πρέπει να είναι σε θέση να βοηθήσουν την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων συμμόρφωσης. Εάν κάποια από αυτές τις ευθύνες μεταφέρεται από το προσωπικό σε διάφορα τμήματα θα πρέπει να είναι σαφής.
- 4) **Διασυνοριακά θέματα.** Οι τράπεζες θα πρέπει να συμμορφώνονται με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς σε όλες τις χώρες στις οποίες ασκούν τις δραστηριότητές τους. Στον τομέα της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης καθώς και την οργάνωση και τη δομή της οι προσπάθειες πρέπει να είναι σύμφωνες με τις τοπικές νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις . Οι τράπεζες που επιλέγουν να ασκούν επιχειρηματική στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης θα πρέπει να συμμορφώνονται με τοπικούς νόμους και κανονισμούς. Για παράδειγμα, οι τράπεζες που λειτουργούν με τη μορφή της θυγατρικής πρέπει να πληρούν τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις του κράτους μέλους υποδοχής.
- 5) **Εξωτερική ανάθεση.** Η στρατηγική συμμόρφωση πρέπει να θεωρηθεί ως προσπάθεια διαχείρισης των κινδύνων στον πυρήνα της τράπεζας. Ειδικά καθήκοντα της λειτουργίας συμμόρφωσης μπορούν να ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες αλλά θα πρέπει να υπόκεινται σε κατάλληλη εποπτεία από τον επικεφαλής της συμμόρφωσης.

## 2.9: Κουλτούρα επιχειρησιακής στρατηγικής συμμόρφωσης

Οι τράπεζες έχουν μια σαφή και ουσιαστική εικόνα του τι σημαίνει κίνδυνος κανονιστικής συμμόρφωσης. Η εικόνα αυτή είναι σαφής στο αρμόδιο προσωπικό ώστε να γνωρίζει και να τη διαχείριση του κινδύνου συμμόρφωσης σε όποιες λειτουργίες

εμπλέκεται. Είναι επίσης σημαντικό να αναφερθεί ότι ο κίνδυνος συμμόρφωσης παρατηρείται εντός μιας τράπεζας ως «ανήκων» σ' αυτήν και δεν αντιμετωπίζεται ως ζήτημα στο οποίο μόνο η λειτουργία συμμόρφωσης έχει ευθύνη. Οι τράπεζες έχουν σαφώς και ευρέως αποδώσει ορισμούς του κινδύνου συμμόρφωσης καθώς και των λειτουργιών που έχουν πάντα την κύρια ευθύνη για τη διαχείριση του κινδύνου κανονιστικής συμμόρφωσης. Οι ορθές πρακτικές προς αυτήν την κατεύθυνση, της εφαρμογής και τήρησης μιας στρατηγικής με στόχο την κανονιστική συμμόρφωση όχι μόνο για τήρηση συγκεκριμένων κανόνων αλλά και για τη δημιουργία υγιών συναλλακτικών σχέσεων, θα πρέπει να εστιάζουν στα εξής (McIlroy, 2008, p. 288; Palfi & Murescan, 2009, p. 4; Basel Committee on Banking Supervision, 2005, p. 31-34):

- 1) Σαφής καθορισμός στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης, που είναι προσβάσιμος σε όλους τους υπαλλήλους και διαρθρώνεται με τρόπο που μπορούν να κατανοήσουν.
- 2) Υπάρχει ένα σαφές μήνυμα στο εσωτερικό της τράπεζας ότι ο κίνδυνος της συμμόρφωσης ανήκει στην ίδια και ότι όλο το προσωπικό είναι υπεύθυνο για την τήρηση της επιθυμητής κουλτούρας συμμόρφωσης. Αυτό το μήνυμα μπορεί να ενισχυθεί μέσω ρητών εντολών ή αξιολογήσεων του προσωπικού στο κομμάτι της κανονιστικής συμμόρφωσης.
- 3) Να είναι σαφές ποιες άλλες λειτουργίες ελέγχου - διαδικασίες συνεργάζονται με τη στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης ώστε να βοηθήσουν στη διαχείριση του κινδύνου συμμόρφωσης και πώς αυτό λειτουργεί στην πράξη.
- 4) Η τράπεζα να θεωρεί ως γραμμή αναφοράς τη στρατηγική της συμμόρφωσης, έτσι ώστε να έχει την ίδια βαρύτητα με άλλες βασικές λειτουργίες ελέγχου. Η στρατηγική συμμόρφωσης πρέπει επίσης να είναι ανεξάρτητη και να έχει το κύρος να είναι σε θέση να αμφισβητήσει τις απόψεις ή τις πρακτικές των άλλων λειτουργιών ελέγχου της τράπεζας.

Οι τράπεζες που έχουν μια σαφή κατανόηση των χαρακτηριστικών της επιθυμητής κουλτούρας συμμόρφωσης και των επιθυμητών συμπεριφορών, θέτουν τις βάσεις για την επιτυχή διαχείριση του κινδύνου κανονιστικής συμμόρφωσης. Οι περισσότερες τράπεζες θεωρούν ότι δεν συναντούν δυσκολίες ώστε να αρθρώσουν ένα πρακτικό επίπεδο συμμόρφωσης για ανοχή στους κινδύνους, ιδίως για εκείνους που δεν μπορούν να υπολογισθούν σε αριθμητικό επίπεδο με τον ίδιο τρόπο όπως ο πιστωτικός κίνδυνος και ο κίνδυνος της αγοράς. Η εκπαίδευση, οι συζητήσεις για συναλλαγές υψηλού κινδύνου και η διάδοση των βασικών αποφάσεων θεωρούνται ως τρόποι άρθρωσης της στρατηγικής και καθιέρωσης της ανάλογης κουλτούρας. Ορθές

πρακτικές καθιέρωσης κουλτούρας επιχειρησιακής στρατηγικής συμμόρφωσης σε μια τράπεζα αποτελούν (Asikhia, 2010, p. 273):

- 1) Η τράπεζα αρθρώνει τα χαρακτηριστικά του επιθυμητού επιπέδου συμπεριφοράς κατά τρόπο που να είναι προσβάσιμα και να μπορούν να κατανοηθούν από όλο το προσωπικό.
- 2) Η διοίκηση αναλάβει ηγετικό ρόλο στον καθορισμό και την ενσωμάτωση επιθυμητών συμπεριφορών, συμπεριλαμβανομένης μιας κατανόηση των προσωπικών ορίων.

## **2.10: Συστατικά, υποχρεώσεις και δυσχέρειες εφαρμογής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης**

Εκ των βασικότερων στοιχείων που συγκροτούν την εφαρμογή της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης σε ένα τραπεζικό ίδρυμα είναι η πλήρης εφαρμογή των διαδικασιών από το ανθρώπινο δυναμικό που σχετίζεται με τις συγκεκριμένες διαδικασίες, το σύνολο της τεχνολογίας αλλά και των υποδομών. Τα συγκεκριμένα συστατικά λειτουργώντας αλληλένδετα αποτελούν το εχέγγυο επιτυχίας των όποιων προσπαθειών (McIlroy, 2008, p. 290). Σε διαφορετική περίπτωση, η απουσία ενός των ανωτέρω συστατικών καθιστά την εφαρμογή της στρατηγικής είτε ανέφικτη είτε προβληματική. Το ανθρώπινο δυναμικό που εμπλέκεται στην εφαρμογή και καθιέρωση της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης, θα πρέπει να διασφαλίζει ότι διενεργούνται σε συχνότητα και αρτιότητα όλοι εκείνοι οι έλεγχοι για την τεκμηρίωση της κανονιστικής προσαρμογής. Σε συνδυασμό και συνεργασία με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές αλλά και τα υπόλοιπα τμήματα της τράπεζας, κυρίως το νομικό και το τμήμα συμμόρφωσης αν υφίσταται, κινείται στη λήψη των τελικών αποφάσεων (Basel Committee on Banking Supervision, 2005, p. 19-23; Birindelli, 2008, p. 341).

Η εφαρμογή της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αναπτυξιακό μοντέλο που ακολουθεί το εκάστοτε πιστωτικό ίδρυμα. Συγκεκριμένα, τράπεζες οι οποίες ακολουθούν πιστά το κανονιστικό και ελεγκτικό πλαίσιο κατευθύνουν το μεγαλύτερο τμήμα των πόρων τους στην επίτευξη των στόχων. Οι όποιες αδυναμίες και δυσκολίες ανακύπτουν διορθώνονται και λειτουργούν προληπτικά για τη μελλοντική αποφυγή παρόμοιων περιπτώσεων. Στις τράπεζες όπου η συμμόρφωση κινείται σε μέτρια επίπεδα, η όποια προσπάθεια συμμόρφωσης είναι

επιλεκτικού και αποσπασματικού χαρακτήρα με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι πιθανότητες για δυσκολίες διαχείρισης των κινδύνων. Τέλος, στις τράπεζες όπου η κανονιστική συμμόρφωση ως στρατηγική θεωρείται ως κοστοβόρο «εμπόδιο» της συνολικής αποδοτικότητας και κερδοφορίας (Shahin, 2013, p. 112).

Οι δυσχέρειες εφαρμογής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης λόγω αρχικά λανθασμένου αναπτυξιακού μοντέλου, μπορεί να οφείλονται σε πληθώρα λόγων και αιτίων. Θα μπορούσαν να σημειωθούν οι λανθασμένες επιλογές μοντέλων εφαρμογής, η προβολή του κέρδους ως αποκλειστικού σκοπού, την ελλιπή γνώση εφαρμογής της στρατηγικής, την ελλιπή εκπαίδευση των εμπλεκόμενων αλλά και την έλλειψη ανάδειξης της χρησιμότητας της κανονιστικής συμμόρφωσης. Σε κάθε περίπτωση, το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι η αύξηση κινδύνων για το τραπεζικό ίδρυμα. Μεταξύ των δυσχερειών της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης που ξεχωρίζει είναι η προσπάθεια μεταβολής της εταιρικής και εργασιακής κουλτούρας. Η τράπεζα αλλά και οι εργαζόμενοι καλούνται να τροποποιήσουν σημαντικά τον τρόπο που σκέπτονται, εργάζονται και αποφασίζουν ώστε να μπορέσουν στη συνέχεια να διατηρήσουν ή να προσελκύσουν πελατεία (Πασχαλούδης, 2009, σελ. 107).

### **2.11: Εφαρμογή στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στη δομή της τράπεζας**

Έχει υποστηριχθεί ότι αν μια εταιρεία και ιδίως βιομηχανική υπόκειται σε αυστηρές ρυθμίσεις και εάν οι κανονισμοί διαμορφώνουν τις βασικές σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές και μη, μπορεί να αποτελέσει το πιο σοβαρό ελάττωμα στην εταιρική στρατηγική. Η στρατηγική σχέση της εταιρείας με το περιβάλλον της δεν θα είναι τόσο καλή όσο θα μπορούσε να είναι λαμβανομένων υπόψη των πόρων στην καλύτερη περίπτωση ή στην απουσία τους στη χειρότερη (Moscadelli, 2004, p. 477).

Στην περίπτωση αυτή, θα πρέπει η δομή της εταιρείας, στην προκειμένη περίπτωση των τραπεζών, να ακολουθεί τη χαρασσόμενη στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης. Η δομή σχετίζεται άμεσα με τη στρατηγική και η οποία μπορεί να είναι εξαιρετικά επωφελής από τη μία ή επιζήμια αν υπάρξει λανθασμένος συσχετισμός. Στην περίπτωση εφαρμογής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης από μια τράπεζα η οποία έχει προσαρμοστεί δομικά με τη δημιουργία ανάλογου τμήματος ή μονάδας η οποία επιτελεί και το έργο εφαρμογής της, αναγνωρίζονται με ευκολία τα πιθανά οφέλη, δηλαδή εάν η λειτουργία συμμόρφωσης πρέπει να είναι κεντρική ή αποκεντρωμένη. Η

στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης δεν πρέπει ιδανικά να είναι αποκεντρωμένη από τις δομές της τράπεζας, τουλάχιστον κατά την αρχική έναρξή της, ανεξάρτητα από το επιχειρηματικό μοντέλο που ακολουθείται. Αυτός συμβαίνει διότι σε τοπικό επίπεδο (ανά τράπεζα) επιτυγχάνεται σημαντική εξοικονόμηση κόστους έναντι μιας κεντρικής λειτουργίας κανονιστικής συμμόρφωσης στην οποία θα πρέπει να παρέχεται καθοδήγηση σχετικά με το τι είναι αυτό που θεωρείται σημαντικό. Επίσης, πιθανά στη δομή της τράπεζας η οποία υπόκεινται σε γενικό έλεγχο και εποπτεία από μια κεντρική μονάδα κανονιστικής συμμόρφωσης και όχι από κάποιο επιμέρους τμήμα της που έχει επωμιστεί το συγκεκριμένο ρόλο, υπάρχει κίνδυνος παρερμηνείας στην εφαρμογή των κανόνων. Η κεντρική μονάδα κανονιστικής συμμόρφωσης για ένα σύνολο τραπεζικών ιδρυμάτων δεν εξασφαλίζει εξοικονόμηση χρόνου ενώ δεν μπορεί να ισχυριστεί άγνοια σε περίπτωση μη συμμόρφωσης ή κανονιστικής παραβίασης (Settor, 2011, p. 14).

Η επιχειρηματική στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης των τραπεζών επιτελεί έναν ρόλο εντοπισμού κανόνων και κανονισμών που πρέπει να τηρούνται αλλά και ελέγχου και υποβολής εκθέσεων αποκλίσεων. Η διαμόρφωση ενός τμήματος κανονιστικής συμμόρφωσης και χάραξης στρατηγικής προς αυτήν την κατεύθυνση είναι επιβεβλημένη για κάθε τράπεζα. Μπορεί να αποτελέσει ένα τμήμα υψηλής έντασης γνώσεων, πληροφοριών που προκύπτουν από τη συνολική λειτουργία της τράπεζας που πρέπει να είναι σε θέση να έχει άμεση πρόσβαση στις πηγές πληροφόρησης αν θέλει να είναι πραγματικά σεβαστό. Οι πληροφορίες συνήθως παρέχονται ασύμμετρα και θα πρέπει να αξιολογούνται στα πλαίσια της συνολικά χαρασσόμενης στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης προστατεύοντας έτσι τους γενικούς στόχους της κανονιστικής συμμόρφωσης ως επιχειρηματικής στρατηγικής. Τέλος, οι επιπτώσεις της ενσωμάτωσης λειτουργίας ενός τέτοιου τμήματος στη δομή της κάθε τράπεζας, κυρίως θετικά αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει ώστε η στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης μέσω μάρκετινγκ να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και εχέγγυο δόμησης υγιών σχέσεων με πελάτες (Moscadelli, 2004, p. 480; Harris, 2002, σελ. 4).

Δεν υπάρχει πρότυπη στρατηγική συμμόρφωσης που θα ταιριάζει με την κουλτούρα κάθε τραπεζικού ιδρύματος. Για για το λόγο αυτό θα πρέπει να επιλέγεται και μια συμπληρωματική στρατηγική συμμόρφωση, επεκτείνοντας τη δύναμη του τμήματος συμμόρφωσης όταν έχει επιλέξει το ρόλο του συντονιστή. Είναι σαφές ότι όταν ενδυναμώνονται οι δυνατότητες του συγκεκριμένου τμήματος και το πεδίο εφαρμογής του κέντρου ελέγχου είναι αυξημένο (Hiwatashi, 2002, σελ. 3-4).

### **2.11.1: Τμήμα εφαρμογής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στις τράπεζες**

Στις περισσότερες τράπεζες όπου έχει αναγνωριστεί η σπουδαιότητα και η ανάγκη εφαρμογής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης, την ευθύνη ελέγχου και αξιολόγησης της συμμόρφωσης ή μη της τράπεζας φέρουν τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας. Πέρα από το αρμόδιο τμήμα, που καταρτίζεται από άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις της στρατηγικής, τα ανώτερα στελέχη είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία και παρακολούθηση της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης αναφέροντας σχετικά μέσω έκθεσης τα αποτελέσματα στο ανώτατο διοικητικό όργανο της τράπεζας, το Διοικητικό Συμβούλιο. Τα ανώτερα στελέχη δίνουν τις κατεύθυνσης εφαρμογής και υλοποίησης της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης ως μέρος της εγκεκριμένης πολιτικής (Moscadelli, 2004, p. 512).

Το τμήμα εφαρμογής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στις τράπεζες, όπως οργανώνεται και στελεχώνεται, είναι ανεξάρτητο από τις υπόλοιπες επιχειρηματικές δραστηριότητες της τράπεζας, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι αποκλείεται η συνεργασία με άλλα τμήματα, το αντίθετο μάλιστα. Η άρτια οργάνωση και λειτουργία του τμήματος ώστε να εκπληρώνονται αποτελεσματικά οι στόχοι της τράπεζας είναι δεδομένη η ενώ η επέκταση των αρμοδιοτήτων πρέπει να αξιολογείται. Το τμήμα, στη γενικότερη λειτουργία του, ακολουθεί τους ευρύτερους κανόνες λειτουργίας της τράπεζας ενώ θα πρέπει να εμφανίζει συνέπεια και σε κανονιστικές ρυθμίσεις που έχουν οριστεί με νόμους (Moscadelli, 2004, p. 514; Lastra, 2004, p. 236).

Πολλές τράπεζες διαφέρουν ως προς τον τρόπο λειτουργίας τους αλλά ένα στοιχείο τους θα μπορούσε να θεωρηθεί ως κοινό, το τμήμα της συμμόρφωσης. Το τμήμα συμμόρφωσης θα μπορούσε να οριστεί ως η «εσωτερική δύναμη» της τράπεζας. Είναι η μονάδα που εξασφαλίζει ότι ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα είναι σύμφωνο με τους ισχύοντες νόμους, κανονισμούς και κανόνες διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια για τη διατήρηση της ακεραιότητας και της φήμης της τράπεζας. Απώτερος στόχος του τμήματος κανονιστικής συμμόρφωσης είναι να εξασφαλιστεί ότι μια τράπεζα δεν υπερβαίνει τα όρια που εκτείνονται από τις ρυθμιστικές αρχές των νομοθετών ή το διοικητικό της συμβούλιο. Δεδομένου ότι διαφέρουν οι δραστηριότητες των τραπεζών, τα καθήκοντα ποικίλλουν επίσης με κάθε τράπεζα να πρέπει να αναφέρει σαφώς και συγκεκριμένα τις ευθύνες για το τμήμα της συμμόρφωσης (Moscadelli, 2004, p. 568; Galvin & Counsell, 2012, p. 9).

Στις εργασίες του τμήματος περιλαμβάνεται η παρακολούθηση των δραστηριοτήτων και των ελέγχων της τράπεζας και ο εντοπισμός και ανάλυση των περιοχών που διατρέχουν κίνδυνο. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αξιολόγηση και τον έλεγχο της επάρκειας των πολιτικών και του εξοπλισμού της τράπεζας, όπως η ασφάλεια και ο κίνδυνος αξιολόγησης. Η ομάδα της συμμόρφωσης που απασχολείται στο τμήμα μπορεί επίσης να σχεδιάσει και να εφαρμόσει λύσεις για την αντιμετώπιση τυχόν προσδιορισμένων κινδύνων, να αναπτύξουν προγράμματα συμμόρφωσης για νέους κανονισμούς και να επιβλέπουν τα προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων (Netter & Poulsen, 2003, p. 155).

Ως προς τη σχέση με τους πελάτες και τους εργαζομένους, το τμήμα της συμμόρφωσης θα πρέπει να επικεντρώνεται στη διεύρυνση των επιθυμιών τους. Το τμήμα φέρει επίσης την ευθύνη για τη διασφάλιση ότι οι πελάτες της τράπεζας ενεργούν στα πλαίσια του νόμου και δεν χρησιμοποιούν την τράπεζα για παράνομες δραστηριότητες, όπως ξέπλυμα χρήματος, φοροδιαφυγή ή χρηματοδότηση παράνομων ενεργειών. Εάν οι πελάτες ή οι δυνητικούς πελάτες προβαίνουν σε μια από τις παραπάνω ενέργειες, το τμήμα συμμόρφωσης λαμβάνει όλα τα αναγκαία μέτρα (Αθανασίου, 1997, σελ. 89).

Δεν υπάρχει μια προκαθορισμένη δομή για το τμήμα της συμμόρφωσης. Κάθε τμήμα είναι σχεδιασμένο για να καλύψει τις ανάγκες της τράπεζας που εξυπηρετεί. Μικρές τράπεζες μπορούν να απαιτούν μόνο μια μικρή μονάδα με μερικά μέλη του προσωπικού για την επίβλεψη των εργασιών τους ενώ μεγαλύτερες τράπεζες, ιδιαίτερα εκείνες που ασχολούνται με διεθνείς συναλλαγές ή έχουν διεθνή υποκαταστήματα, μπορεί να απαιτούν πολλαπλές μονάδες συμμόρφωσης με δεκάδες μέλη του προσωπικού διασκορπισμένα σε διάφορες περιοχές. Το τμήμα της συμμόρφωσης μπορεί να είναι δαπανηρό στη λειτουργία του, αλλά η μη συμμόρφωση μπορεί να είναι πιο δαπανηρή. Για να διασφαλιστεί ότι το τμήμα είναι αποτελεσματικό, η Επιτροπή της Βασιλείας για την τραπεζική εποπτεία συνιστά η το τμήμα συμμόρφωσης να είναι ανεξάρτητο και να διαθέτει επαρκείς πόρους (Μιχαλόπουλος και συν., 2007, σελ. 77).

### 2.11.2: Διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού τραπεζών και προώθηση κουλτούρας κανονιστικής συμμόρφωσης



Οι λειτουργίες των διευθύνσεων ανθρώπινου δυναμικού στα τραπεζικά ιδρύματα έχουν σαφή προσανατολισμό στην προώθηση κουλτούρας κανονιστικής συμμόρφωσης. Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού επιτελεί το ρόλο της ευαισθητοποίησης και συνειδητοποίησης από την πλευρά των εργαζομένων και των στελεχών της αναγκαιότητας εφαρμογής της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης ώστε από τη μια να αντιμετωπιστούν οι όποιοι ενδεχόμενοι κίνδυνοι σε επίπεδο τραπεζικών εργασιών και από την άλλη να δημιουργηθούν συνθήκες ομαλής συνεργασίας με τους πελάτες (Daniell, 2004, p. 44).

Ο νέος ρόλος της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τη στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης εστιάζει όχι μόνο στην προστασία του τραπεζικού ιδρύματος στους κινδύνους που οποιούς εκτίθεται αλλά και στην εφαρμογή και τήρηση αποτελεσματικών διαδικασιών αυτοελέγχου και αυτοαξιολόγησης. Οι επιδράσεις της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης έγιναν αντιληπτές από τις μεταβολές που συντελέστηκαν στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν πλέον τα σύγχρονα πιστωτικά ιδρύματα. Μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων λειτουργίας της εκάστοτε τράπεζας προκύπτουν ανάγκες επικοινωνίας και συνεννόησης αναφορικά με το ρόλο που επιτελεί το ανθρώπινο δυναμικό. Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνει το ρόλο όχι μόνο της αλληλοσυσχέτισης των τμημάτων αλλά και της ανάπτυξης μιας κουλτούρας κανονιστικής συμμόρφωσης ώστε να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες προκλήσεις (Hill & Jones, 2001, p. 26).

Γενικά, η προώθηση κουλτούρας κανονιστικής συμμόρφωσης από τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στην υλοποίηση και υιοθέτηση από τα τραπεζικά ιδρύματα όχι μόνο των ρυθμιστικών κανόνων λειτουργίας, αλλά δημιουργίας ενός κλίματος προστασίας των συμφερόντων των πελατών και προσέλκυσης νέων. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μπορεί να λειτουργήσει η κανονιστική συμμόρφωση τόσο από το υφιστάμενο προσωπικό όσο και από μελλοντικούς εργαζομένους, μπορεί να αποτελέσει το εφιαλτήριο όχι μόνο της τήρησης των κανόνων λειτουργίας και ελέγχου των τραπεζών αλλά και της προώθησης μιας νέας στρατηγικής η οποία ικανοποιεί τους στόχους της τράπεζας αλλά και τις απαιτήσεις των πελατών.



Ο μοχλός προώθησης κανονιστικής συμμόρφωσης ως στρατηγικής μάρκετινγκ θα μπορούσε να είναι ο απόλυτα ενεργός ρόλος του τμήματος διεύθυνσης προσωπικού. Η αποτύπωση και η διαμόρφωση των κανόνων της κανονιστικής συμμόρφωσης στα πλαίσια λειτουργίας της κάθε τράπεζας, μόνο θετικές επιπτώσεις θα μπορούσε να επιφέρει. Την ευθύνη επίτευξης του συγκεκριμένου έργου μπορεί σε πρώτο βαθμό να ικανοποιήσει η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού με τον καθορισμό του αρμόδιου επιβλέποντα. Η προώθηση και ο έλεγχος της κουλτούρας κανονιστικής συμμόρφωσης πραγματοποιείται από το τμήμα σε όρια τήρησης διακριτικών ρόλων ενώ τα αναμενόμενα αποτελέσματα επιτυγχάνονται από την κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού στις απαιτήσεις της κανονιστικής συμμόρφωσης (Smith & Μπολάνης, 1994, σελ. 124).

## **2.12: Μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) και τραπεζική στρατηγική συμμόρφωσης**

Τα τελευταία χρόνια, η εξάπλωση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media) ήταν τέτοια που δεν θα μπορούσε να αφήσει αδιάφορες τις τράπεζες στην εφαρμογή της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης. Στο μεγαλύτερο ποσοστό τους οι τράπεζες επιβεβαιώνουν ότι οι κοινωνικές προσπάθειες των μέσων δικτύωσης μπορούν να συμβάλλουν ουσιαστικά στη συμμόρφωση.

Η στρατηγική συμμόρφωσης μέσω social media αποτελεί ουσιαστικά την ηλεκτρονική εκδοχή επικοινωνίας μεταξύ των πελατών και της τράπεζας. Οι τράπεζες επικεντρώνονται στην εκμετάλλευση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media) με στόχο τόσο την δημιουργία ενδιαφέροντος και μιας αμφίδρομης επικοινωνίας με τους πελάτες προς όφελος της φήμης της τράπεζας και της αποκόμισης κερδών (Κιτριδής, 2009, σελ. 11).

Βασικός στόχος προώθησης της σχέσης στρατηγικής συμμόρφωσης και social media είναι η τράπεζα να αξιοποιήσει όλα τα νέα μέσα του διαδικτύου για να προσεγγίσει πελάτες – καταναλωτές. να αυξήσει το brand name της και να τηρήσει αρχές ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων εκμεταλλευόμενη την διαδραστικότητα του μέσου. Έχοντας σαν βασικό εργαλείο τα κοινωνικά μέσα (social media), η στρατηγική συμμόρφωσης εστιάζει στην προσπάθεια δημιουργίας περιεχομένου που προσελκύει την προσοχή και ενθαρρύνει τους πελάτες να το μοιραστούν μέσω των κοινωνικών δικτύων τους. Το περιεχόμενο αυτό διαδίδεται από χρήστη σε χρήστη και έχει πιθανότατα μεγαλύτερη

απήχηση, καθώς προέρχεται από ένα αξιόπιστο, τρίτο πρόσωπο και όχι από την ίδια την τράπεζα (Kim & Ko, 2011, p. 1-7).

Σύμφωνα με τον Weber, το μάρκετινγκ μέσα από τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης υιοθετεί έναν εντελώς νέο τρόπο επικοινωνίας με το κοινό σε ένα ψηφιακό περιβάλλον. Οι μάρκετες αντί να συνεχίσουν απλά να μεταδίδουν μηνύματα, πρέπει να γίνουν συλλέκτες από κοινότητες πελατών. Δεν έχει να κάνει με τη μετάδοση διαφημιστικών μηνυμάτων σε ένα όλο και πιο αδιάφορο κοινό. Αντί απλά να απευθύνονται σε πελάτες, οι marketers θα πρέπει να συζητούν μαζί τους.

Τα τελευταία χρόνια τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν αναδειχθεί σε βασικό μέσο προώθησης της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης των τραπεζών κυρίως λόγω των αποτελεσμάτων που επιφέρει (Weber, 2009, p. 10). Ωστόσο, παρά την αναγνώριση του ρόλου των κοινωνικών δικτύων στη συμμόρφωση ως στρατηγικής, είναι σχετικά μικρός ο αριθμός των τραπεζών που ουσιαστικά έχουν στραφεί προς αυτήν την κατεύθυνση. Σήμερα υπάρχουν και τράπεζες που προσπαθούν για τη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη γνωρίζοντας πολύ καλά ότι οι υπηρεσίες της συμμόρφωσης αμβλύνουν τους κινδύνους τηρώντας τους κανονισμούς, τους νόμους και την πολιτική των τραπεζών. Ο βασικός λόγος των δισταγμών εντατικής εφαρμογής της στρατηγικής εστιάζει στη διατάραξη της εμπιστοσύνης των πελατών μέσω μιας κακής υπηρεσίας ή απόφασης ή οτιδήποτε θα μπορούσε να βλάψει την επωνυμία της τράπεζας (Weinberg & Pehlivan, 2011, p. 275).

Η πραγματικότητα είναι ότι οι τράπεζες είναι όλο και πιο πιθανό να αντιμετωπίσουν μια μεγάλη καταστροφή δημοσίων σχέσεων μέσω των κοινωνικών δικτύων λόγω λανθασμένων επιλογών. Η στρατηγική συμμόρφωσης πρέπει να κατανοήσει τον αρνητικό κίνδυνο όσον αφορά την αντίληψη της εξυπηρέτησης των πελατών αυξάνοντας την ικανότητα της τράπεζας να ανταποκρίνεται στις εκδηλώσεις των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε πραγματικό χρόνο. Πρέπει οι τράπεζες στη χάραξη της στρατηγικής συμμόρφωσης να θέτουν ως βασική επιχειρηματική δραστηριότητα με τους πελάτες τα μέτρα άμβλυνσης του κινδύνου.

Η διαχείριση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από μια τράπεζα στην προσπάθεια προώθησης και καθιέρωσης της στρατηγικής της αναφορικά με την κανονιστική της συμμόρφωση είναι σημαντική υπόθεση και πρέπει να είναι σε θέση να ακολουθήσει συγκεκριμένες διαδικασίες για να είναι επιτυχής (Weinberg & Pehlivan, 2011, p. 278). Ειδικότερα (Michaelidou, *et al.*, 2011, p. 1159):

- 1) Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος τράπεζας. Η τράπεζα προτού εισέλθει στα social media θα πρέπει να αναλύσει το περιβάλλον και να

«κατασκοπεύσει» τα συστατικά του στοιχεία, δηλαδή τους πελάτες και τον ανταγωνισμό. Έτσι θα μπορέσει να θέσει τους κατάλληλους στόχους και να αποφασίσει για τη στρατηγική συμμόρφωσής της.

- 2) Στόχοι προς επίτευξη. Οι στόχοι δεν θα διαφέρουν πολύ από τους στόχους επικοινωνίας και προώθησης της διαδικτυακής παρουσίας της τράπεζας. Έτσι, πρέπει να στοχεύσει σε: αύξηση αναγνωρισιμότητας τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, αύξηση πρόθεσης αγοράς, ενδυνάμωση φήμης.
- 3) Στρατηγική συμμόρφωση στα social media. Τα στοιχεία της στρατηγικής συμμόρφωσης στα social media είναι η κεντρική ιδέα πάνω στην οποία θα βασίζεται η παρουσία και οι social media ενέργειες, ο τρόπος επικοινωνίας που θα υιοθετηθεί, επιλογή των social media sites και η επιλογή του κέντρου βάρους της διαδικτυακής παρουσίας. Έχοντας αποφασίσει για τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί από την τράπεζα, το επόμενο βήμα είναι να εφαρμοστεί, προσελκύνοντας ταυτόχρονα το κοινό.

Τα social media sites αξιοποιούνται εκτενώς από τις τράπεζες με χαρακτηριστικότερη περίπτωση το Facebook. Για να εκμεταλλευτεί μια τράπεζα προς όφελος προώθησης της στρατηγικής κανονιστικής της συμμόρφωσης την όποια ιστοσελίδα κοινωνικής δικτύωσης θα πρέπει να εστιάσει στα εξής (Πασχόπουλος, 2010, σελ. 34; Kietzmann, *et al.*, 2011, p. 247):

- 1) Ανανέωση το περιεχόμενου των ομάδων και σελίδων. Το πόσο συχνά εξαρτάται από το τι περιμένουν οι φίλοι, και είναι ο καλύτερος τρόπος να τους κρατήσει η τράπεζα ζωντανό το ενδιαφέρον.
- 2) Ενθάρρυνση του κοινού να συμμετέχει με ανταλλαγή και συνεισφορά περιεχομένου.
- 3) Μη ύπαρξη πίεσης με τις προσκλήσεις για τις εκδηλώσεις της τράπεζας.
- 4) Παρακολούθηση το τι λέγεται για την τράπεζα αλλά και τους ανταγωνιστές.

Ο στόχος της τράπεζας είναι να δημιουργήσει ένα «κύκλο» πιθανών πελατών και να προσελκύσει τους ήδη υπάρχοντες πελάτες ώστε να τους υποστηρίξει και να δημιουργήσει ένα ζωντανό, καθημερινό κανάλι επικοινωνίας μαζί τους. Τα στελέχη των τμημάτων κανονιστικής συμμόρφωσης που θα αποφασίσουν να χρησιμοποιήσουν κάποιο social media site γνωρίζουν τις δυνατότητες τμηματοποίησης του κοινού, δυναμικών αναφορών, δοκιμή και βελτιστοποίηση μιας καμπάνιας σε πραγματικό χρόνο.

Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media) και της τραπεζικής στρατηγικής συμμόρφωσης περιλαμβάνει πολλές πτυχές τις οποίες οι τράπεζες δεν έχουν επαρκών ακολουθήσει. Κατά τον Davies (2013), ειδικό σε τεχνολογίες

κοινωνικής δικτύωσης της τράπεζας HSBC, η κανονιστική συμμόρφωση των τραπεζικών ιδρυμάτων σε επίπεδο μέσων κοινωνικής δικτύωσης δεν έχει σημειώσει αξιόλογη πρόοδο παραμένοντας προσκολλημένη σε επίπεδα του 2009. Ωστόσο, σύμφωνα με εκτιμήσεις του ίδιου, το 2013 μπορεί να αποτελέσει χρονιά σταθμό για την καθολική αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ως χώρο καθιέρωσης της κανονιστικής συμμόρφωσης των τραπεζών. Οι τραπεζικοί κανονισμοί και η συμμόρφωση στο διαδίκτυο και ειδικότερα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να αποτελέσει το μοχλό εξέλιξης. Οι πελάτες των τραπεζών στρέφονται όλο και περισσότερο στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για συνεργασία με τις τράπεζες και ενδεικτικό στοιχείο αποτελεί η λήψη μερικών χιλιάδων μηνυμάτων την εβδομάδα για την HSBC ώστε να εντείνει την παρουσία της σ' αυτά. Η αρχική λειτουργία λογαριασμών σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την HSBC (Twitter) χαρακτηρίστηκε ως δοκιμαστική αποτελώντας ουσιαστικά έναν έλεγχο ταυτότητας της τράπεζας στα συγκεκριμένα μέσα. Η παράβλεψη αλληλεπιδράσεων θα μπορούσαν να εκληφθούν ως αγνόηση από την πλευρά του πελάτη σε μια εποχή όπου είναι πλέον ευκολότερο από ποτέ για τους ίδιους να αλλάξουν τράπεζα συνεργασίας. Η περίπτωση της HSBC η οποία δημιούργησε μια λίστα από 50 μηνύματα που είχαν προεγκριθεί από την ομάδα συμμόρφωσης θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα καλό ξεκίνημα. Ωστόσο, ένα διάστημα απόκρισης - εξυπηρέτησης του πελάτη που φθάνει τις τρεις (3) ώρες δεν είναι αποδεκτό για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αν και είναι μια σαφής βελτίωση σε σχέση με το μέσο χρόνο απόκρισης που έφθανε παλαιότερα τις πέντε (5) ώρες. Ο λόγος που οι πελάτες των τραπεζών επιθυμούν να μετατρέψουν τα social media ως εναλλακτική μέθοδο επικοινωνίας είναι επειδή πιστεύουν ότι ο δημόσιος χαρακτήρας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης θα τους επιτρέψει την ταχύτερη απόκριση.

Αντίστοιχα, ο Nigel Sheldon διευθυντής των social media στην Barclays Bank θεωρεί ότι η αυξανόμενη επικράτηση των κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης προέκυψε από την ανάγκη των πελατών για ταχύτερες συναλλαγές με τις τράπεζες. Ωστόσο, κατά τον ίδιο ανακύπτουν σημαντικοί κίνδυνοι δημιουργίας μιας υπηρεσίας δύο ταχυτήτων, δίνοντας προτεραιότητα στους χρήστες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε σχέση με εκείνους που χρησιμοποιούν πιο παραδοσιακές μεθόδους επικοινωνίας. Για την Barclays Bank, ο καλύτερος τρόπος για τον εκσυγχρονισμό της προσφοράς των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι οι τράπεζες να εφαρμόσουν και να προσαρμοστούν το ταχύτερο στους κανόνες συμμόρφωσης (Chapman, 2013).

Ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα της εξυπηρέτησης πελατών από μια τράπεζα μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι η Citibank. Η Citibank, διαθέτοντας το AskCiti (λογαριασμός στο Twitter) ουσιαστικά εξυπηρετεί τους πελάτες της. Στα

μηνύματα των πελατών, η τράπεζα απαντά ζητώντας από τον πελάτη να στείλει ένα άμεσο μήνυμα με λεπτομέρειες για τον τύπο του λογαριασμού, τον αριθμό τηλεφώνου και μια βολική ώρα επικοινωνίας εξασφαλίζοντας τη μη δημοσιοποίηση προσωπικών στοιχείων. Παρά το γεγονός ότι μπορεί να υπάρχει ακόμα μακρύς χρόνος απόκρισης σε σύγκριση με άλλες αλληλεπιδράσεις, ο πελάτης γνωρίζει ότι η τράπεζα είναι πρόθυμη να τον βοηθήσει. Η τράπεζα έχει «ακολουθήσει» (follow) τον πελάτη και αντίστροφα, θέτοντας τα θεμέλια υγιούς συνεργασίας (Hanley, 2013).

Η κανονιστική συμμόρφωση θα μπορούσε να θεωρηθεί βασικός περιορισμός της επιτυχίας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο πλαίσιο του τραπεζικού κλάδου. Αλλά οι ημέρες όπου οι τράπεζες χρησιμοποιούσαν τη συμμόρφωση ως δικαιολογία απουσίας από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχει περάσει ανεπιστρεπτή. Η υποχρέωση τήρησης συγκεκριμένων κανόνων από την πλευρά της τράπεζας μη μπορώντας να αξιοποιήσει μηνύματα πελατών ουσιαστικά αποτέλεσαν και την ενεργότερη συμμετοχή της. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου τα εμπόδια αυτά αναμένεται να υπερκεραστούν και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης να αποτελέσουν για την τράπεζα νέο πεδίο δραστηριοποίησης εφαρμόζοντας ταυτόχρονα τους κανόνες συμμόρφωσης (Charman, 2013).

### **2.13: Εποπτεία στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης: Προκλήσεις πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων**

Η κανονιστική συμμόρφωση των τραπεζών από την πλευρά της εφαρμογής της ως στρατηγικής μάρκετινγκ, περιλαμβάνει συγκεκριμένες ρυθμιστικές εξελίξεις. Η κανονιστική συμμόρφωση ως έννοια έχει πλέον εξελιχθεί και πέρα από τα στενά όρια του ελέγχου και της τήρησης κανόνων, περιλαμβάνει και τομείς περιοδικής ενημέρωσης και εταιρικής διακυβέρνησης. Οι παρούσες οικονομικές συνθήκες έχουν διαφοροποιήσει το κλίμα στο οποίο οι τράπεζες λαμβάνουν αποφάσεις μάρκετινγκ που σχετίζονται με τους πελάτες. Η προστασία και προσέλκυση πελατών, η προώθηση νέων τραπεζικών προϊόντων και η διασφάλιση ενός κλίματος σταθερότητας των δραστηριοτήτων των τραπεζών, κατέστησαν ακόμη πιο επιτακτική την ανάγκη καθιέρωσης και εφαρμογής συνολικής εποπτείας και αξιολόγησης της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης (Galvin & Counsell, 2012, p. 6; Moscadelli, 2004, p. 516; Λυμπερόπουλος, 2006, σελ. 66).

Οι τράπεζες υποχρεούνται να αξιολογούν και να λαμβάνουν μέτρα σχετικά με τη διατήρηση της κανονιστικής συμμόρφωσης πολυεπίπεδα και ιδιαίτερα σε ότι σχετίζεται με την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών μάρκετινγκ. Η «ευαισθητοποίηση» των τραπεζών έχει στραφεί σε μια προληπτική προσέγγιση των ενδεχόμενων κινδύνων αλλά και τήρησης μια υγιούς σχέσης με τους πελάτες. Οι υποχρεώσεις των τραπεζών που ακολουθούν μια στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης, στρέφονται σε τομείς που δύναται να επηρεάσουν ή να διαμορφώσουν ένα νέο κλίμα σχέσης με τους πελάτες. Οι κύριοι άξονες αντιμετώπισης των προκλήσεων της κανονιστικής συμμόρφωσης ως στρατηγικής μάρκετινγκ εστιάζουν στο κατά πόσο θα πρέπει να τηρείται ξεχωριστό τμήμα κανονιστικής συμμόρφωσης στα τραπεζικά ιδρύματα, στα αν η λειτουργία της κανονιστικής συμμόρφωσης ως στρατηγικής μάρκετινγκ θα πρέπει να καθορίζεται από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα των κινδύνων αλλά και των σχέσεων με την πελατεία της τράπεζας, στο κατά πόσο οι κατευθύνσεις της κανονιστικής συμμόρφωσης ως στρατηγικής θα πρέπει να τηρούν συγκεκριμένες αρχές και αν ο έλεγχος θα πρέπει να ασκείται πολυεπίπεδα (Λυμπερόπουλος, 2006, σελ. 88; Λυμπερόπουλος, 1994, σελ. 76).

Η πρώτη αιτιολογική βάση της εφαρμογής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης από τις τράπεζες σε σχέση με πελάτες και στελέχη, σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο, εστιάζει στην αναγκαιότητα διατήρησης σταθερού κλίματος. Σε αυτή τη βάση, η συνολική εποπτεία της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στοχεύει στα εξής (Παυλάκης, 2000, σελ. 132):

- 1) Προστασία της σταθερότητας του τραπεζικού συστήματος από κινδύνους.
- 2) Προστασία της σταθερότητας των κεφαλαιαγορών και κινδύνων πτώχευσης ενδιάμεσων φορέων.
- 3) Διατήρηση της σταθερότητας της ασφαλιστικής και αντισταθμιστικής αγοράς.
- 4) Προάσπιση της σταθερότητας του χρηματοπιστωτικού συστήματος από γενικευμένες οικονομικές κρίσεις.
- 5) Περιφρούρηση της υγιούς σχέσης με τους πελάτες και της δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.

Οι παρεμβάσεις της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στα πλαίσια των ελέγχων ώστε να αντιμετωπίζονται οι συνεχείς νέες προκλήσεις, που κυρίως έχουν οικονομικό χαρακτήρα, στοχεύουν όχι μόνο στην τήρηση συγκεκριμένων κανόνων αλλά και στην εποπτεία κινδύνων και την καθιέρωση συστημάτων προστασίας των πελατών. Σε αυτή τη βάση, η στρατηγική της κανονιστικής συμμόρφωσης κατευθύνεται στην εφαρμογή μέτρων που επιδιώκουν την πλήρη διαφάνεια αλλά και την επαρκή πληροφόρηση των πελατών, στην απαγόρευση εφαρμογής πρακτικών που θα

μπορούσαν εν γένει να πλήξουν στη σχέση τράπεζας – πελατών και να δημιουργήσουν στρεβλώσεις και προβλήματα στη λειτουργία του τραπεζικού ιδρύματος. Η παροχή της επαρκούς πληροφόρησης, ενέργεια που αποτελεί τη βάση πλήρους εφαρμογής της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης των τραπεζών, στοχεύει στη εξάλειψη των όποιων παραγόντων θα μπορούσαν να πλήξουν την υγιή σχέση τράπεζας – πελάτη (Agénor & Aynaoui, 2010, p. 926).

#### **2.14: Βήματα καθιέρωσης και εφαρμογής επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης από τις τράπεζες**

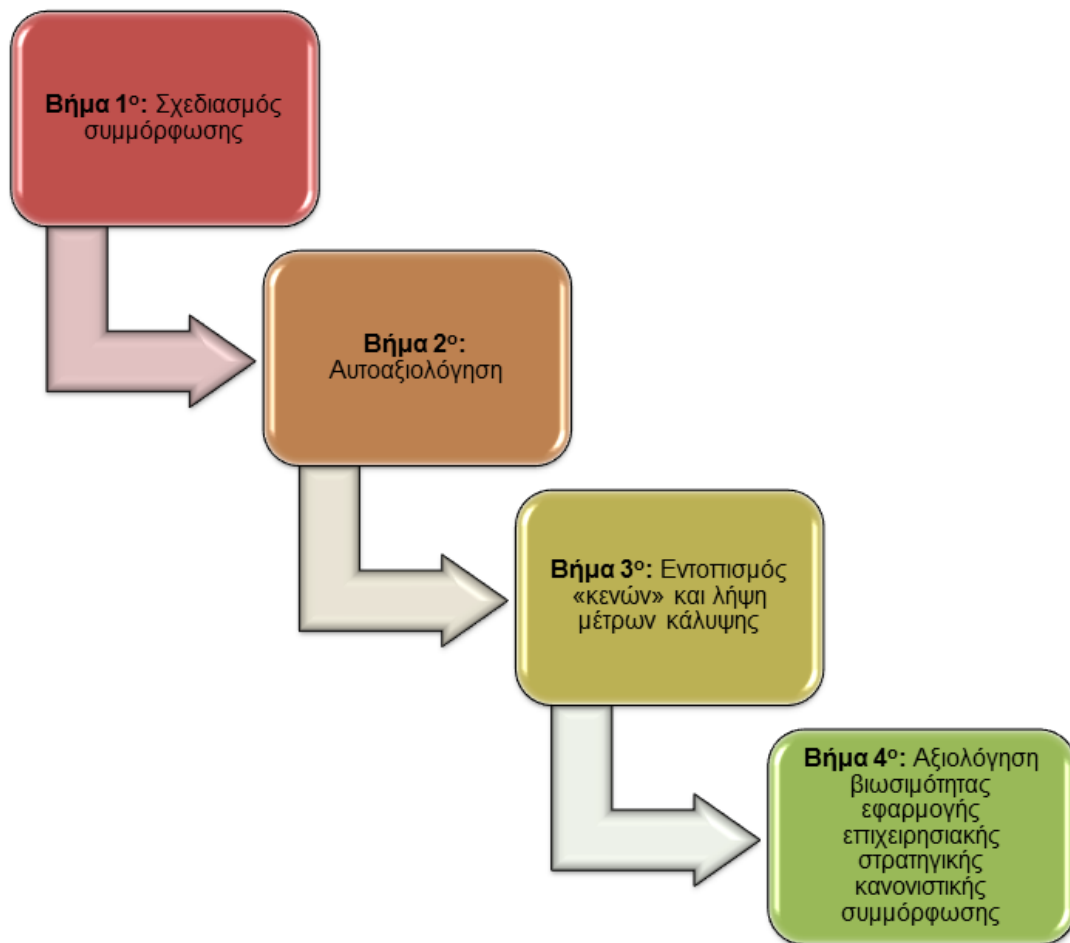
Η στρατηγική συμμόρφωσης και ελέγχου ξεκινά με μια ολοκληρωμένη χαρτογράφηση όλων των πρακτικών της αγοράς, των κανονισμών και των κατευθυντήριων γραμμών, τόσο της εξωτερικής όσο και της εσωτερικής στοιχεία με τα οποία το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα προτίθεται να συμμορφωθεί με . Ακόμη και η «άτυπη προσαρμογή» με τη μορφή προφορικών ρυθμιστικών αιτημάτων ή πορισμάτων ελέγχου από τις ρυθμιστικές αρχές ακολουθεί συγκεκριμένες διαδικασίας και βήματα. Η διοίκηση της τράπεζας προβαίνει σε μια συνειδητή απόφαση και δεσμεύεται για το πώς το ίδρυμα θέλει να συμμορφωθεί. Ακολουθεί μια αποκεντρωμένη αυτοαξιολόγηση ώστε να κατανοηθεί τη διαφορά ανάμεσα σε αυτό που το τραπεζικό ίδρυμα σκοπεύει να επιτύχει και τι έχει ήδη υλοποιηθεί. Τα βήματα καθιέρωσης και εφαρμογής επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης από τις τράπεζες είναι τα ακόλουθα (Prothro, 2008, p. 558; Demirgüç – Kunt & Detragiache, 2011, p. 186):

- 1) Βήμα 1<sup>ο</sup>: Σχεδιασμός συμμόρφωσης. Το πρώτο βήμα είναι να σχεδιαστεί ένα σύστημα συμμόρφωσης στόχων με ανάλυση των απαιτήσεων κατά θέμα και αντικείμενο. Η διοίκηση πρέπει να αναπτύξει με σαφή κατανόηση το πνεύμα ή την αρχική πρόθεση των απαιτήσεων. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών με την τήρηση ελάχιστων προδιαγραφών που απαιτούνται για συμμόρφωση με τους κανονισμούς. Υπό το πρίσμα της λογικής των απαιτήσεων και τις βέλτιστες πρακτικές της αγοράς, η διαχείριση πρέπει να λάβει συνειδητές στρατηγικές αποφάσεις που θα καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο το ίδρυμα θα ήθελε να συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις της κανονιστικής συμμόρφωσης. Αυτό το πρώτο βήμα είναι ένα κρίσιμο σημείο στο οποίο η τράπεζα μπορεί να ορίσει την επιθυμητή συμπεριφορά του

προσωπικού ενώ κατευθύνει σε μια υιοθέτηση αρχών συμμόρφωσης και ελέγχου ώστε να εντοπιστούν τυχόν αντιφάσεις και αδυναμίες.

- 2) Βήμα 2<sup>ο</sup>: Αυτοαξιολόγηση. Σε ένα δεύτερο στάδιο, η τράπεζα διεξάγει μια οργανωτική αυτοαξιολόγηση συμμόρφωσης και ελέγχου με χρήση ερωτηματολογίων που αξιολογούν τα τρέχοντα επίπεδα συμμόρφωσης και σειρά ερωτήσεων που αντιστοιχίζονται σε οργανωτικό τοπίο. Το ατομικό ερωτηματολόγιο στη συνέχεια αποστέλλεται στους υπεύθυνους, οι οποίοι καλούνται να αξιολογήσουν το επίπεδο συμμόρφωσης και να παρέχουν «αποδείξεις» της συμμόρφωσης. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια συλλέγονται ενώ η φάση της αξιολόγησης ολοκληρώνεται με έναν κεντρικό έλεγχο που θα οδηγήσει στη διαδικασία της επικύρωσης.
- 3) Βήμα 3<sup>ο</sup>: Εντοπισμός «κενών» και λήψη μέτρων κάλυψης. Το σύστημα συμμόρφωσης, προς τους στόχους και τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης, χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό κενών και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέτρων για την κάλυψή τους μέτρα για να τα κλείσει. Ο συγκεκριμένος εντοπισμός και η κάλυψη κενών παρέχουν στα ανώτερα διοικητικά στελέχη μια επισκόπηση των πιο σημαντικών ελλείψεων έτσι ώστε οι ηγέτες να προχωρήσουν στις τελικές συστάσεις. Είναι κρίσιμης σημασίας σε αυτό το βήμα να υπάρχει ανοιχτή συζήτηση ανάμεσα στη διοίκηση και εμπειρογνώμονες σε τμήματα για προσδιορισμό των βαθύτερων αιτίων των ελλείψεων που έχουν ανακαλυφθεί.
- 4) Βήμα 4<sup>ο</sup>: Αξιολόγηση βιωσιμότητας εφαρμογής επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης. Το τέταρτο και τελευταίο βήμα είναι ζωτικής σημασίας να διασφαλιστεί ότι οι βελτιώσεις που γίνονται κινούνται σε μια βιώσιμη βάση. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω εκπαίδευσης και κατάρτισης και καθιστώντας τις αλλαγές συμμόρφωσης και την προσπάθεια ελέγχου σε μια συνεχή συμμόρφωση και βελτίωση της ποιότητας του προγράμματος. Το τελικό βήμα, επομένως, είναι η ενίσχυση και ο εξορθολογισμός των συναφών διαδικασιών σχετικά με την προετοιμασία για τα επόμενα στάδια.





Διάγραμμα 3: Βήματα καθιέρωσης και εφαρμογής επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης από τις τράπεζες

Πηγή: *Ιδία επεξεργασία, 2013*

Είναι ζωτικής σημασίας η ανάλυση και τα ακολουθούμενα βήματα να εκτελούνται από ομάδες εργασίας που περιλαμβάνουν εκπροσώπους και εμπειρογνώμονες από τις αρμόδιες μονάδες της τράπεζας, συμπεριλαμβανομένων για παράδειγμα front - office μονάδων. Έτσι προσφέρεται το πλεονέκτημα να διασφαλίζεται ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται με τη γνώση και την εμπειρία εκείνων που επηρεάζονται άμεσα. Αυτή η δυναμική πολυεπίπεδη ομάδα βοηθά επίσης στην ενσωμάτωση της συμμόρφωσης και του ελέγχου στις καθημερινές συνήθειες των εργαζομένων της τράπεζας.

Μετά την αυτοαξιολόγηση της εφαρμογής επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης από τις τράπεζες όπου αποκαλύπτονται όλα τα κενά και οι γενεσιουργές αιτίες τους, έπεται μια συστηματική προσπάθεια που θα πρέπει να ξεκινήσει με κατεύθυνση την κάλυψη των συγκεκριμένων κενών. Η προσπάθεια αυτή αποτελείται από τρία (3) διακριτά στοιχεία (Demirgüç - Kunt, et al., 2008, p. 515):

- 1) Εντοπισμός και σχεδιασμός κενών με δημιουργία ανάλογου προγράμματος.
- 2) Ανασκόπηση διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος σε σχέση με την ποιότητα των διαδικασιών, των μεθόδων πληροφορικής, υποδομής και συμμόρφωσης.
- 3) Ανασκόπηση της υποκείμενης κουλτούρας κινδύνου του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος.

### **2.15: Στρατηγική τραπεζικής κανονιστικής συμμόρφωσης και εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Η στρατηγική τραπεζικής κανονιστικής συμμόρφωσης προσφέρει μια σειρά από σημαντικά πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλες, περισσότερο ελέγχου έντασης προσεγγίσεις. Ειδικότερα, η υιοθέτηση της συγκεκριμένης στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης παρέχει τα εξής επιμέρους πλεονεκτήματα με επίκεντρο την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bucar, et al., 2003, p. 278; Λυμπερόπουλος, 2006, σελ. 102):

- 1) Εξασφαλίζει τη διαφάνεια για τα δυνατά και αδύνατα σημεία του τραπεζικού ιδρύματος.
- 2) Παρέχει σαφή εστίαση στις αναγκαίες βελτιώσεις για το ίδρυμα. Για παράδειγμα, επιτρέπει τη ρύθμιση και τη συμμόρφωση ως παράγοντα αλλαγής για την υποστήριξη της επίτευξης κερδών.
- 3) Δημιουργεί buy - in και υποστηρίζει πρωτοβουλίες βελτίωσης σε όλη την οργάνωση της τράπεζας και μετατρέπει την ενέργεια και τους πόρους που έχουν σπαταληθεί σε «τυφλή συμμόρφωση» και έλεγχο, σε βελτιώσεις υλικού και αριστεία.
- 4) Αντιμετωπίζει τις βασικές αιτίες των συστηματικών ελλείψεων, αποτυχιών και θέματα ποιότητας εστιάζοντας στις βέλτιστες πρακτικές στο πνεύμα και όχι στο γράμμα των κανονιστικών απαιτήσεων.
- 5) Καταδεικνύει μια ενεργή διαχειριστική προσέγγιση και μπορεί να μειώσει σημαντικά το χρόνο και την προσπάθεια που απαιτείται για να ελέγχους, αποδεσμεύοντας πόρους που μπορούν να αναπτυχθούν σε άλλες παραγωγικές δραστηριότητες.

Το πιο σημαντικό στοιχείο της συμμόρφωσης είναι το επίπεδο της διαφάνειας που δημιουργεί σε όλη την οργάνωση. Αυτό οφείλεται στην αποκεντρωμένη διαδικασία που επιτρέπει την ταυτόχρονη αξιολόγηση της ποιότητας και της συμμόρφωσης σε όλους

τους τομείς που παρουσιάζουν ενδιαφέρον. Ο ελεγκτής κάθε τομέα συνήθως γνωρίζει και κατανοεί τις δικές του περιοχές καλύτερα και μπορεί να ανακαλύψει εκ τούτου ελλείψεις σε θέματα ποιότητας και μη συμμόρφωσης πιο αξιόπιστα και αποτελεσματικά. Αυτό τοποθετεί την ευθύνη για την αποτελεσματική τήρηση και τον έλεγχο της ποιότητας απευθείας στα χέρια των εμπειρογνομόνων και διαχειριστών οι οποίοι είναι σε καλύτερη θέση για να κάνουν την αξιολόγηση (Λυμπερόπουλος, 2006, σελ. 109).

Η σαφή εστίαση στις αναγκαίες βελτιώσεις για το ίδρυμα, λόγω της ανεξάρτητης κεντρικής επικύρωσης των αποτελεσμάτων, βοηθά τη διοίκηση να έχει αρκετά ισχυρά κίνητρα να εφαρμόσει το σωστό επίπεδο συμμόρφωσης. Η μεθοδολογία έχει μια σαφή εστίαση στις βελτιώσεις με δραστηριότητες, διαδικασίες και πρακτικές με επίκεντρο τη συμμόρφωση. Η συνεργατική προσέγγιση της αυτοαξιολόγησης συμμόρφωσης δημιουργεί buy - in και υποστηρίζει όλες τις πρωτοβουλίες βελτίωσης σε ολόκληρο τον οργανισμό. Οι σχετικοί τομείς της οργάνωσης που εμπλέκονται στα αρχικά στάδια καθορισμού στόχων, βέλτιστων πρακτικών και ερμηνεία των κανονισμών φέρουν και τη βασική ευθύνη για κανονιστική συμμόρφωση. Η διοίκηση της τράπεζας έχει την ευκαιρία να εσωτερικεύει την ελεγκτική διαδικασία, αντί να ελέγχεται από μια εξωτερική αρχή (Agénor & Aynaoui, 2010, p. 929).

### **2.15.1: Προώθηση της επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης**

Με τη στρατηγική κανονιστική συμμόρφωσης, στοχεύεται η προώθηση αποδοτικών και αποτελεσματικών προσεγγίσεων για την εφαρμογή κανονισμών, προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τα αποτελέσματα για την τράπεζα. Οι βασικές αρχές επιτυχίας προώθησης της επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης για μια τράπεζα είναι οι ακόλουθες (Agénor & Aynaoui, 2010, p. 930; Attia, et al., 1999, p. 615):

- 1) Αναλογικότητα. Η αναλογικότητα αφορά ενέργειες καθιέρωσης της στρατηγικής. Ως εκ τούτου, για να καθοριστούν οι δυνάμεις που θα τη θέσουν σε εφαρμογή εξετάζονται οι επικρατούσες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες.
- 2) Λογοδοσία. Η στρατηγική καθορίζει την προσέγγιση της τράπεζας απέναντι στους πελάτες, του μετόχους και τους εργαζόμενου. Η τράπεζα στοχεύει βασικά

στην επίτευξη κερδών από την άλλη πλευρά «λογοδοτεί» για τις αποφάσεις που λαμβάνει προς αυτήν την κατεύθυνση.

- 3) Συνέπεια. Η επιλογή της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης θέτει σε προτεραιότητα τη συνεπή εφαρμογή των στοιχείων που καθορίζει το μάρκετινγκ της τράπεζας.
- 4) Διαφάνεια. Η τράπεζα επιλέγει τη στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης με στόχο να είναι ξεκάθαρη στις σχέσεις της με πελάτες και μετόχους παρέχοντας με απόλυτη διαφάνεια όχι μόνο τα οικονομικά της δεδομένα αλλά και τις αποφάσεις που λαμβάνει.
- 5) Στόχευση. Η τράπεζα κατευθύνει τη δράση της συμμόρφωσης στους πιο σοβαρούς κινδύνους προκειμένου να τους αντιμετωπίσει, προβλέψει ή αποκαταστήσει τις επιπτώσεις τους.

Η προώθηση της συμμόρφωσης της τράπεζας είναι οποιαδήποτε δραστηριότητα αυξάνει την ευαισθητοποίηση, εκπαιδεύει, κινητοποιεί ή αλλάζει συμπεριφορές και ενθαρρύνει εθελοντική συμμόρφωση της τράπεζας προς κανονιστικές απαιτήσεις. Η προώθηση της στρατηγικής μπορεί να διεξαχθεί ως αυτόνομη δραστηριότητα ή σε συνδυασμό με τις δραστηριότητες επαλήθευσης της συμμόρφωσης ενώ μπορεί επίσης να συνεπάγεται την προώθηση μιας κανονιστικής απαίτησης. Η προώθηση της κανονιστικής συμμόρφωσης, αποτελεί βασική στρατηγική για εθελούσια συμμόρφωση της τράπεζας. Ωστόσο, η επίτευξη καθιέρωσης των προωθητικών ενεργειών προς συμμόρφωση πρέπει πρώτα να (Mylonakis, 2008, p. 14; Priest, 2008, p. 1-3):

- 1) Εξασφαλίζεται η επιτευξιμότητα των στόχων συμμόρφωσης.
- 2) Κατανοείται η αναγκαιότητα και οι συνέπειες της μη συμμόρφωσης.

Η σημασία των δραστηριοτήτων προώθησης για την επίτευξη αναγνωρίζεται από την επικοινωνία των τραπεζικών ιδρυμάτων με τους εμπλεκόμενους. Δεδομένης της σημασίας της προώθησης στην επίτευξη συμμόρφωσης με τις κανονιστικές απαιτήσεις, οι τράπεζες μπορούν να αναπτύξουν ειδικές ή λεπτομερείς στρατηγικές για την καθοδήγηση του προσωπικού σε αυτόν τον τομέα.

## **2.16: Αξιολόγηση επιδόσεων εφαρμογής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης**

Η διαδικασία εκτίμησης και αξιολόγησης των κινδύνων συμμόρφωσης αποτελεί σημαντικό παράγοντα εκτίμησης της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης και

μπορεί να είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας για το πώς χρησιμοποιούνται οι πόροι. Υπάρχει μια σαφή τάση από τις τράπεζες να προβούν σε ολοένα και μεγαλύτερη χρήση των αξιολογήσεων του κινδύνου συμμόρφωσης για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων και των σχεδίων εργασίας με κατεύθυνση τη συμμόρφωση. Οι περισσότερες τράπεζες χρησιμοποιούν τη στρατηγική ώστε να δοθεί προτεραιότητα στην παρακολούθηση της γενικότερης συμμόρφωσης.

Η διαδικασία αξιολόγησης των επιδόσεων εφαρμογής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης καλύπτει όλες τις κύριες δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση του κινδύνου συμμόρφωσης και καλύπτει όλες τις υφιστάμενες και τις νέες επιχειρηματικές περιοχές για την τράπεζα. Η διαδικασία αξιολόγησης βασίζεται σε μια εύρωστη μεθοδολογία αξιολόγησης με βασικό στοιχείο το σχεδιασμό των πόρων σε ένα ευρύ φάσμα των δραστηριοτήτων της τράπεζας (Mylonakis, 2008, p. 14; Priest, 2008, p. 1-3).

Είναι σημαντικό ότι οι τράπεζες προσπαθούν να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών τους για τη διαχείριση των κινδύνων μέσω στρατηγικής συμμόρφωσης. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αξιολόγηση της επιθυμητής κουλτούρας συμμόρφωσης, την αξιολόγηση της συμπεριφοράς των μεμονωμένων υπαλλήλων και των στελεχών, καθώς και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της συμβολής της στρατηγικής συμμόρφωσης στη διαχείριση των κινδύνων. Τα παραπάνω στοιχεία αφορούν μια περιοχή ανάπτυξης για όλες τις τράπεζες, ιδίως όσον αφορά την αξιολόγηση εάν η στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης αντιμετωπίζει τους κινδύνους σε αποδεκτά ή καθορισμένα επίπεδα. Ορθές πρακτικές που εφαρμόζονται ώστε να αξιολογούνται οι επιδόσεις εφαρμογής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης σε μια τράπεζα εστιάζουν στα εξής (KPMG, 2012, p. 18-20; Johne & Pavlidis, 1996, p. 448):

- 1) Αξιολόγηση της απόδοσης συμμόρφωσης των τραπεζών σε επίπεδο δημιουργίας υγιών σχέσεων με τους συναλλασσόμενους.
- 2) Σύνδεση της συμπεριφοράς συμμόρφωσης με την αξιολόγηση του προσωπικού. Αυτό περιλαμβάνει αξιολόγηση του προσωπικού, ανταμοιβές και διαδικασίες προώθησης.

## **2.17: Διεθνής εμπειρία στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στα τραπεζικά ιδρύματα**

Σε καθημερινή βάση, προκύπτουν πολυάριθμα ζητήματα λειτουργίας για την τράπεζα όπως η παρουσία αποτελεσματικών συστημάτων επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων της τράπεζας, εκτέλεσης οικονομικών συναλλαγών, εκπαίδευσης του προσωπικού τα οποία βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση και εξάρτηση με την κατάλληλη εφαρμογή της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης. Η εφαρμογή στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης των τραπεζών σε διεθνές επίπεδο, αποτελεί το «μέσο» καθιέρωσης μιας σχέσης εμπιστοσύνης με τους πελάτες αλλά και με το ευρύτερο χρηματοπιστωτικό περιβάλλον για την ομαλή λειτουργία της αγοράς. Η καλλιέργεια του κλίματος εμπιστοσύνης, στη βάση της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στα τραπεζικά ιδρύματα, αποτελεί ύψιστο στόχο όχι μόνο για τη διατήρηση της πελατείας αλλά και την «καλλιέργεια» των προϋποθέσεων προσέλκυσης νέας. Το συγκεκριμένο στοιχείο έχει εντοπιστεί και αποτελεί προτεραιότητα για τα περισσότερα τραπεζικά ιδρύματα των ευρωπαϊκών αλλά και διεθνών τραπεζών (KPMG, 2012, p. 18-20; Priest, 2008, p. 1-3; Chonko & Hunt, 1985, p. 342).

Σε προηγούμενες εφαρμογές της, η στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης στα τραπεζικά ιδρύματα του εξωτερικού βασίστηκε σε προσπάθειες αποφυγής συγκρούσεων συμφερόντων, δίκαιη αντιμετώπιση πελατειακών απαιτήσεων σε θέματα τιμολογιακής πολιτικής και εκτέλεσης τραπεζικών εντολών τους και γενικότερα στην τήρηση συγκεκριμένη κοινωνικής και ηθικής ευθύνης. Η τήρηση των παραπάνω κανόνων άλλωστε αποτελούν βασικές παραμέτρους εφαρμογής της κανονιστικής συμμόρφωσης των τραπεζικών ιδρυμάτων. Ωστόσο, η διαμόρφωση νέων παγκόσμιων δεδομένων, ώθησε τα τραπεζικά ιδρύματα διεθνώς να στραφούν σε μια στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης ως εργαλείου μάρκετινγκ όχι μόνο για τη λειτουργία των ίδιων των ιδρυμάτων αλλά και τις διαμόρφωσης προϋποθέσεων τραπεζικής κουλτούρας που ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών (Shahin, 2013, p. 116; Wright & Howcroft, 1995, p. 223).

Στο πλαίσιο αυτό κεντρικό ρόλο διαδραματίζει η κουλτούρα της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης, όπως αυτή διαμορφώνεται το εκάστοτε τραπεζικό ίδρυμα. Στα τραπεζικά ιδρύματα του εξωτερικού, καταρτίζονται συγκεκριμένες μονάδες κανονιστικής συμμόρφωσης οι οποίες αναλαμβάνουν και το έργο εφαρμογής της χارασσόμενης στρατηγικής με επίκεντρο του πελάτες. Επίσης, αναλαμβάνουν τον εντοπισμό, αξιολόγηση και αντιμετώπιση των κινδύνων κανονιστικής συμμόρφωσης

που ενδεχόμενα να ανακύψουν , την παροχή των αναγκαίων συμβουλών αναφορικά με το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας, την τήρηση συγκεκριμένων πρακτικών ελέγχου των διαδικασιών και την εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα στρατηγικής με αυτή την κατεύθυνση. Οι τράπεζες σε διεθνές επίπεδο έχουν αποδώσει στη στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης μια βαρύτητα η οποία αναδεικνύει το ρόλο της στην προσαρμογή όλων των εργαζομένων στις νέες απαιτήσεις αλλά και σε κάθε προσπάθεια ικανοποίησης των πελατειακών απαιτήσεων. Οι τράπεζες μετατρέπονται σε όλο και περισσότερο σε ένα είδος «ελεγκτικών μηχανισμών» οι οποίοι όχι μόνο πρέπει να τηρούν συγκεκριμένους κανόνες αλλά και να ακολουθούν τις τάσεις προσαρμογής στις ανάγκες των πελατών (Shahin, 2013, p. 116; John & Pavlidis, 1996, p. 444).

## **2.18: Η «ευκαιρία» της κανονιστικής συμμόρφωσης ως επιχειρησιακής στρατηγικής από τις τράπεζες**

Στις σύγχρονες οικονομικές συνθήκες, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πρέπει να προβούν σε συνολική εκτίμηση των προσπαθειών για στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης σε σχέση με τις κανονιστικές απαιτήσεις και να επανεξετάσουν λεπτομερώς τον έλεγχο της ποιότητας των βασικών διαδικασιών τους, τη διακυβέρνηση και τις υποδομές. Η επιτυχία των πρωτοβουλιών αυτών θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στις μελλοντικές επιδόσεις τους επειδή η εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής, στα πλαίσια νέων απαιτήσεων και ελέγχου της ποιότητας, απαιτεί ένα συνεχώς αυξανόμενο μερίδιο της προσοχής, της διαχείρισης και των πόρων της τράπεζας. Οι τράπεζες θα πρέπει να εκμεταλλευτούν αυτή την επιχειρησιακή στρατηγική ως μια ευκαιρία να αρθρώσουν σαφείς προσδοκίες ώστε, μέσω κατευθυντήριων γραμμών συμπεριφοράς, να εξασφαλίσουν υψηλά επίπεδα ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα στους πελάτες τους. Τα τραπεζικά ιδρύματα με ανώτερες προσεγγίσεις στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης, μπορούν να μετατρέψουν αυτή την «επένδυση» σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Shahin, 2013, p. 116; Pervaiz, et al., 2002, p. 261-262).

Ωστόσο, πολύ συχνά η σπασμωδική επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής συμβάλει στην αύξηση γραφειοκρατικών λειτουργιών, λιστών ελέγχου λειτουργίας ή ακόμη χειρότερα ένα άλλο επίπεδο ελέγχου που μπορεί να οδηγήσει σε επικάλυψη

Λειτουργιών σε ολόκληρο το τραπεζικό ίδρυμα. Η επιλογή της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης δεν έχει ως στόχο αποκλειστικά την ικανοποίηση στο γράμμα και όχι στο πνεύμα των κανονισμών που θα επιφέρει τις αναγκαίες βελτιώσεις ώστε να ενισχύσει το τραπεζικό ίδρυμα. Η «τυφλή» συμμόρφωση και έλεγχος είναι δεδομένο που παρατηρείται σε πολλές τράπεζες χωρίς να τίθεται σε προτεραιότητα η χάραξη στρατηγικής ανάπτυξης. Η απώλεια εκμετάλλευσης της «ευκαιρίας» της κανονιστικής συμμόρφωσης ως επιχειρησιακής στρατηγικής από τις τράπεζες μπορεί να οφείλεται (Brown & Treviño, 2006, p. 600):

- 1) Πλήθος επικαλύψεων, αντιφατικοί κανόνες, δυσνόητοι κανονισμοί και κατευθυντήριες γραμμές.
- 2) Απαιτήσεις χωρίς σαφή σκοπό και πρόθεση.
- 3) Απαιτήσεις μόνο σε θεωρητικό επίπεδο χωρίς να εφαρμόζονται στην πράξη.
- 4) Κανόνες και κατευθυντήριες γραμμές που θεωρούνται γραφειοκρατικές και λειτουργούν ως απόσπαση της προσοχής από βασικά καθήκοντα.

Η αύξηση στον αριθμό ή την αυστηρότητα των πολιτικών συμμόρφωσης, ειδικά όταν είναι αποκομμένες από την πραγματικότητα της τράπεζας, μπορεί πραγματικά να αυξήσουν τους κινδύνους. Σε μια μεγάλη τράπεζα με εξωτερικές κανονιστικές απαιτήσεις και ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης, η στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης είναι μια μοναδική ευκαιρία. Πρόσφατες παρατηρήσεις δείχνουν ότι πολλές τράπεζες αγωνίζονται να επικεντρωθούν σε διαχείριση και έλεγχο των κινδύνων χωρίς να εστιάζουν στον τομέα της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης ως πλεονέκτημα. Ομοίως, πολλές τράπεζες στερούνται των βασικών κανόνων ως προς το ποιος είναι στην πραγματικότητα υπεύθυνος για τη συμμόρφωση (Shahin, 2013, p. 116). Σε μια τυπική οργανωτική δομή, η συμμόρφωση μπορεί επιτελείται από μια ανεξάρτητη μονάδα που λειτουργεί παράλληλα με τον εσωτερικό έλεγχο και τις νομικές μονάδες, αλλά είναι λειτουργικά συνδεδεμένη με τη λειτουργία της διαχείρισης κινδύνων. Η συμμόρφωση δεν θα πρέπει να αφορά αποκλειστικά τη διαχείριση του κινδύνου αλλά πρέπει να αποτελεί θεσμική ευκαιρία για την τράπεζα. Θα ήταν λάθος ωστόσο, η τράπεζα να αντιμετωπίζει τις υποκείμενες προθέσεις των νομοθετών, ρυθμιστικών και εποπτικών κανόνων ως οτιδήποτε άλλο εκτός από μια προσπάθεια να διασφαλίσει την αιεφόρο ανάπτυξη τόσο των μεμονωμένων τραπεζών όσο και του τραπεζικού συστήματος στο σύνολό του (Weaver & Treviño, 2001, p. 116).

Τις περισσότερες φορές, το πνεύμα των κανόνων, των κανονισμών και οι κατευθυντήριες γραμμές αντανakλούν καλές προθέσεις. Ωστόσο, οι τράπεζες για να επωφεληθούν από τη συνολική εφαρμογή επιχειρησιακής στρατηγικής στη βάση της κανονιστικής συμμόρφωσης είναι ζωτικής σημασίας να αντιληφθούν το πνεύμα της



στρατηγικής. Στο δεδομένο οικονομικό σκηνικό, είναι ευκαιρία για τις τράπεζες να δουν με μια νέα ματιά την τήρηση και τον έλεγχο της ποιότητας. Η αποτελεσματική τήρηση και ο έλεγχος απαιτούν μια σαφή στρατηγική θεώρηση: ο τελικός στόχος της συμμόρφωσης και της ποιότητας των ελέγχων δεν είναι μόνο θεωρητικός αλλά προσθέτει στρατηγική αξία. Αποφεύγοντας την παγίδα της «τυφλής συμμόρφωσης» και ελέγχου και εστιάζοντας αντ' αυτού στη μετατροπή της σε μια ευκαιρία για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, απαιτείται συστηματική, πειθαρχημένη, και καινοτομική προσέγγιση. Η συγκεκριμένη προσέγγιση της συμμόρφωσης ως στρατηγικής μεταμορφώνει αποτελεσματικά τη γενικότερη λειτουργία των τμημάτων της τράπεζας ενώ προσφέρει τους πελάτες μια νέα προοπτική. Η κεντρική ιδέα είναι να επιτευχθεί με τη συγκεκριμένη στρατηγική έλεγχος, κανόνες και κανονισμοί που να χρησιμεύουν ως βάση για ασφαλή και υγιή επιχειρηματική συμπεριφορά. Αυτή συνεισφέρει με τη σειρά της στη σημαντική βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας καθώς και ευθυγράμμισης με τους επιχειρηματικούς στόχους. Τέλος, η αξιοποίηση της ευκαιρίας της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης προσφέρει μια ιδανική πλατφόρμα για διαμόρφωση απαιτήσεων μέσω της προληπτικής διαχείρισης των ενδιαφερομένων (Al – Alak, 2013).

## **2.19: Το μέλλον της επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στις τράπεζες**

Οι τράπεζες πρέπει να έχουν ένα σαφή όραμα σχετικά με το ρόλο της επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης. Η συζήτηση συχνά εστιάζει στο αν θα πρέπει να ενεργεί με συμβουλευτικό ρόλο υποστήριξης κατά την εκτέλεση κανονιστικών υποχρεώσεων ή κατά πόσον θα πρέπει να έχει ένα εποπτικό ρόλο παρακολούθησης (McIlroy, 2008, p. 288).

των τραπεζικών δραστηριοτήτων. Στην πράξη, οι μελλοντικές εξελίξεις στο χώρο της κανονιστικής συμμόρφωσης στις τράπεζες ως στρατηγικής είναι πιθανόν να απαιτούν συνδυασμό και των δύο παραπάνω στοιχείων. Στο υψηλότερο επίπεδο, το στρατηγικό όραμα συμμόρφωσης θα πρέπει να καθορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο. Σε γενικές γραμμές, ο ρόλος της στρατηγικής συμμόρφωσης εστιάζει στον εντοπισμό και τη διαχείριση των αντισταθμιστικών κινδύνων συμμόρφωσης στους οποίους οι τράπεζες είναι εκτεθειμένες με δράσεις που αφορούν (Al – Alak, 2013; Refsnes, 1994, p. 281):

- 1) Σχεδιασμό και υποστήριξη ενός ρυθμιστικού πλαισίου κινδύνου.
- 2) Στήριξη και διαχείριση της γραμμής σχετικά με την πληρότητα και ακρίβεια της συμμόρφωσης.
- 3) Δραστηριότητες διαχείρισης του κινδύνου συμπεριλαμβανομένων του προσδιορισμού και της μέτρησής τους
- 4) Παρακολούθηση της συμμόρφωσης της τράπεζας με τους σχετικούς νόμους, κανονισμούς και τις εσωτερικές πολιτικές κινδύνων.

Ο μελλοντικός ρόλος της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στις τράπεζες πρέπει να καθορίζει κατά πόσον η συμμόρφωση πρέπει να ενεργεί ως επανεξέταση, εποπτεία και παρακολούθηση των ενεργειών της τράπεζας σε σχέση με πελάτες, μετόχους και εργαζομένους ή αν θα πρέπει να ενεργεί ως εταίρος. Η επιλογή του τελικού ρόλου θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το επίπεδο της λειτουργίας της ανεξαρτησίας (Shahin, 2013, p. 116). Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα όλο και περισσότερο μελλοντικά θα βασίζονται σε στρατηγικές κανονιστικής συμμόρφωση οι οποίες θα συμβάλλουν ακόμη ουσιαστικότερα στην ερμηνεία και εφαρμογή της νομοθεσίας που προκύπτει. Ωστόσο, για να εξασφαλιστεί η συμμόρφωσης ο ρόλος της παρακολούθησης παραμένει το κλειδί. Για να επιτευχθεί η σωστή ισορροπία ως εκ τούτου, η στρατηγική μελλοντικά θα βασίζεται σε ένα συνδυασμό καθοδήγησης και παρακολούθησης των δραστηριοτήτων συμμόρφωσης. Συμμόρφωση η οποία θα λάβει τόσο συμβουλευτικό όσο και ρόλο παρακολούθησης. Στο συμβουλευτικό κομμάτι, η στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης θα καλείται να συνεργαστεί και να παρέχει καθοδήγηση σχετικά με την ερμηνεία των κανονιστικών απαιτήσεων, των προθέσεων των πελατών, των μετόχων αλλά και τις ανάγκες των εργαζομένων. Η παρακολούθηση θα εστιάζει στον ανεξάρτητη παρέμβαση κατά κανονιστικών διαθέσεων ανάληψης κινδύνου (Δήμου, 2010, σελ. 101; Gupta & Torkzadeh, 1988, p. 41).

Για να διατηρηθεί ωστόσο η ανεξαρτησία της καθεμίας από τις παραπάνω δραστηριότητες που αναλαμβάνονται από ξεχωριστές ομάδες μέσα στο πλαίσιο της λειτουργίας της τράπεζας, είναι σημαντικό οι τράπεζες να προσαρμόζονται διαρκώς στο ταχέως εξελισσόμενο ρυθμιστικό περιβάλλον. Μελλοντικά, η προληπτική διαχείριση κινδύνων αναλαμβάνει ένα νέο ρόλο. Η τραπεζική συνεχώς μεταβάλλεται με τη στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης να πρέπει να ακολουθεί τις εξελίξεις. Παρατηρείται επίσης στο χώρο της τραπεζικής ένας αυξανόμενος αριθμός κινδύνων που με τη σειρά του προκαλεί αναταραχές στον τρόπο με τον οποίο οι τράπεζες οργανώνονται. Ως βασικό στοιχείο, η παραπάνω παρατήρηση γίνεται ολοένα και πιο σημαντική στο εγγύς μέλλον, με την αύξηση του βάρους της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης. Ο ρυθμιστικός κίνδυνος αξιολόγησης θα πρέπει να τεθεί σε

προτεραιότητα. Μια βιώσιμη και αποτελεσματική στρατηγική συμμόρφωσης θα πρέπει να καθοδηγείται από την τράπεζα εξασφαλίζοντας ένα υγιές περιβάλλον δραστηριοποίησης (Asikhia, 2010, p. 277).

Τα τελευταία χρόνια, έχουν σημειωθεί σημαντικές αλλαγές και προοπτικές στις στρατηγικές που σχετίζονται με την κανονιστική συμμόρφωση των τραπεζών. Οι αλλαγές αυτές αφορούσαν κυρίως τη φύση, την έκταση και την εμβέλεια του συνολικού ρυθμιστικού περιβάλλοντος όπως το ποιος είναι υπεύθυνος εποπτείας, πως καθορίζονται οι σχέσεις με πελάτες, πώς θα καθοριστούν οι εσωτερικές και εξωτερικές υποδομές των τραπεζών. Στο άμεσο μέλλον, η στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης θα έχει μια πιο πελατοκεντρική προσέγγιση. Οι τράπεζες θα μεταβάλλουν συχνότερα τις ρυθμιστικές αρχές συμμόρφωσής τους πέραν των προβλεπόμενων νόμων και κανονισμών, ως προσπάθεια προσέλκυσης και διατήρησης της πελατείας τους. Η συμμόρφωση θα αποτελεί το κλειδί για την προστασία της αξίας και της φήμης της τράπεζας. Είναι επομένως σημαντικό οι τράπεζες να έχουν σαφή εικόνα για το μελλοντικό ρόλο και τις προοπτικές της συμμόρφωσης ως στρατηγικής αλληλεπίδρασης με τους πελάτες (Bank for International Settlements, 2006, p. 48).

Δομικά, η στρατηγική συμμόρφωσης μεταβάλλεται με κατεύθυνση την έμφαση ενός κεντρικού ή αποκεντρωμένου μοντέλου, η επιλογή του οποίου «υπαγορεύεται» σε μεγάλο βαθμό από την έκταση και την οργάνωση των τραπεζικών δραστηριοτήτων. Η σημασία του σχεδιασμού και της επιλογής του κατάλληλου μοντέλου συμμόρφωσης αυξάνεται (Asikhia, 2010, p. 277). Η όλο και πιο εντατική και «παρεμβατική» προσέγγιση της εποπτείας στο πλαίσιο της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης, οδηγεί στη δημιουργία μελλοντικά ενός μοντέλου που λειτουργεί σε μεγαλύτερο βαθμό προς συμμόρφωση και εποπτεία των λειτουργιών. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πρέπει συνεπώς να εξασφαλίσουν όλες τις αναγκαίες δομικές αλλαγές συμμόρφωσης προσαρμοσμένες στις ανάγκες της χρονικής περιόδου στην οποία λαμβάνουν χώρα. Η πλειοψηφία των τραπεζών θα πρέπει να ακολουθούν μια στρατηγική συμμόρφωσης βασισμένη στις ανάγκες προστασίας των πελατών, την μετόχων και γενικότερα της εξασφάλισης ομαλούς λειτουργίας ολόκληρου του τραπεζικού συστήματος (Demidenko & McNutt, P, 2010, p. 811)

Η κανονιστική συμμόρφωση μέσω στρατηγικής εξασφαλίζει μια ισχυρή παρουσία στην τράπεζα ενώ διατηρώντας την αναγκαία ανεξαρτησία παρακολουθεί την εποπτική λειτουργία. Κατά την επανεξέταση της συμμόρφωσής τους, οι τράπεζες θα πρέπει να διατηρούν μια λεπτή ισορροπία μεταξύ της παροχής συμβουλών και εποπτείας. Για αυτό το σκοπό, οι τράπεζες θα πρέπει να διασφαλίζουν τα κατάλληλα «συστήματα» ώστε οι κατευθυνόμενες θέσεις της στρατηγικής να γίνονται αντιληπτές από τους

εργαζόμενους και τους πελάτες. Η παρακολούθηση πλέον της συμμόρφωσης, καθίσταται κεντρικής σημασίας για την παροχή διασφάλισης στα ανώτερα στελέχη της τράπεζας ώστε η έκθεση σε κίνδυνο για την τράπεζα να ελέγχεται επαρκώς (Williamson & Zeng, 2009, p. 16).

Η πρόσφατη οικονομική κρίση έχει οδηγήσει σε μια αυξανόμενη εκτίμηση του ρυθμιστικού κινδύνου ως «βασικού συστατικού» της λειτουργίας μιας τράπεζας. Ένα σαφώς καθορισμένο πρόγραμμα παρακολούθησης των κινδύνων, μέσω της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης, είναι ζωτικής σημασίας. Η λειτουργία της κανονιστικής συμμόρφωσης παραδοσιακά αφορούσε κατά κύριο λόγο συμβουλές και παρακολούθηση αναφορικά με την τραπεζική απέναντι στους πελάτες. Ωστόσο, οι νέες κατευθύνσεις της επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στις τράπεζες, καλούνται να δώσουν απαντήσεις σε ορισμένα κρίσιμα ερωτήματα όπως (D'Ascenzo, 2009, p. 14; Palfi & Murescan, 2009, p. 6):

- 1) Ποιες είναι οι οριοθετήσεις μεταξύ συμμόρφωσης και εσωτερικού ελέγχου.
- 2) Ποια ποσοτικά και ποιοτικά μέτρα αξιολόγησης της απόδοσης εφαρμόζονται.
- 3) Κατά πόσο οι εμπλεκόμενοι έχουν κατανοήσει τη διαδικασία της κανονιστικής συμμόρφωσης.
- 4) Ποια είναι τα οφέλη που θα αποκομίσουν οι πελάτες και η ίδια η τράπεζα.

Μελλοντικά, η παρακολούθηση της συμμόρφωσης στρέφεται σε μια σκληρότερη προσέγγιση εφαρμογής της σκληρή ώστε να αντιμετωπίσει τις συνεχώς αυξανόμενες προκλήσεις. Η εποπτεία της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς είναι επιτακτική για να οικοδομηθεί μια δομή στρατηγικής με ελάχιστες λειτουργίες.

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2**

1. Αγγελόπουλος, Π, 2008, Τράπεζες και χρηματοπιστωτικό σύστημα, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
2. Αθανασίου, Α, 1997, Εισαγωγή στο στρατηγικό σχεδιασμό: Η περίπτωση των τραπεζών, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.
3. Αράπογλου, Τ, 2007, Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα πρωταγωνιστής στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, Απόσπασμα από ομιλία του Διοικητή της Εθνικής Τράπεζας, Αθήνα.
4. Γακόπουλος, Θ, 2011, Εξωτερικός έλεγχος τραπεζών και μέτρηση τραπεζικών κινδύνων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
5. Γεωργόπουλος, Ν, 2004, Στρατηγικό μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
6. Γκόρτσος, Χ, 2006, Βασιλεία II και κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών, Kerkyra Publications LTD.

7. Γκόρτσος, Χ., 2007, Υψηλό το κόστος προσαρμογής των τραπεζών στο νέο καθεστώς κανόνων της Βασιλείας II, Οικονομική Επιθεώρηση, Τεύχος Ιανουαρίου.
8. Δήμου, Α, 2010, Εσωτερικός έλεγχος, συστήματα εσωτερικού ελέγχου και διερεύνηση της σημασίας ύπαρξης του στον τραπεζικό κλάδο, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
9. Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς Ν.Π.Δ.Δ., 2008, Εσωτερικός έλεγχος και κανονιστική συμμόρφωση εταιριών, Πρακτικά Ημερίδας, σε συνεργασία με: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, ΣΜΕΧΑ Ένωση Θεσμικών Επενδυτών
10. Εταιρία Οικονομικών Πληροφοριών Εκδόσεων και Συμβούλων Επιχειρήσεων (ICAP), 2006, Χρηματοπιστωτικά εργαλεία – προϊόντα, Εκδόσεις ICAP, Κλαδική μελέτη, Αθήνα.
11. Ευφραιμίδης, Ι, 2006, Το σύμφωνο της Βασιλείας: Αξιολόγηση της επάρκειας των διαβαθμίσεων της πιστοληπτικής ικανότητας των επιχειρήσεων από τις τράπεζες, Εκδόσεις ICAP, Αθήνα.
12. Ζαχαριάδης, Δ, 2003, Χρήμα, πίστη, τράπεζες, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
13. Ζορμπάς, Ν, 2007, Τράπεζες: Η Βασιλεία II αλλάζει τα δεδομένα, Εφημερίδα «Ο κόσμος του επενδυτή», Αθήνα.
14. Καζαντζής, Ι, 2006, Ελεγκτική και εσωτερικός έλεγχος. Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων, Εκδόσεις Business Plus ΑΕ, Πειραιάς.
15. Κιόχος, Π, 1993, Χρήμα, πίστη, τράπεζες, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
16. Κιτριδής, Δ, /2009, Word of mouth και social media marketing. Ο καταναλωτής σε ρόλο «διαφημιστή» του προϊόντος, Εφημερίδα Τα Νέα, Αθήνα.
17. Κοσμίδου, Κ, 2006, Μια χρηματοοικονομική ανάλυση των τραπεζικών ιδρυμάτων σήμερα, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Αθήνα.
18. Κριετσέπης, Κ, 2002, Το τραπεζικό marketing στη εξυπηρέτηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, Σεμινάριο Βασικής Εκπαίδευσης, Ίδρυμα Τράπεζας της Ελλάδας, Αθήνα.
19. Λυμπερόπουλος, Κ, 1994, Στρατηγικό τραπεζικό μάρκετινγκ, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
20. Λυμπερόπουλος, Κ, 2006, Μάρκετινγκ χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών: εξελίξεις – τάσεις – στρατηγικές, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
21. Μιχαλόπουλος, Μ, Γρηγορούδης, Β, Ζοπουνίδης, Κ, 2007, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
22. Νανόπουλος, Κ, 2006, Ανταγωνιστικό, υγιές και εξωστρεφές το Ελληνικό πιστωτικό σύστημα, Εφημερίδα «Εξπρές», Αθήνα.
23. Παπαδάκης, Β, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
24. Πασχαλούδης, Δ, 2009, Μάρκετινγκ: Όσα πρέπει να γνωρίζετε και δεν έχετε ρωτήσει, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
25. Πασχόπουλος, Α, 2010, Νέα μέσα: είσαι μέσα; Social Media Marketing, Κλειδάριθμος, Αθήνα.
26. Παρινός, Δ, 1999, Χρήμα, τράπεζες και χρηματοπιστωτική πολιτική, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.
27. Παυλάκης, Δ, 2000, Τραπεζικό μάρκετινγκ στην πράξη, Εκδόσεις Πολυοδηγός, Αθήνα.

28. Πιτσελής, Ζ, 2006, Τεχνική ανάλυση και risk management, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
29. Σαπουντζόγλου, Γ, 2009, Τραπεζική οικονομική, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
30. Σιώμοκος, Γ, 1999, Στρατηγικό μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Τόμος Α', Αθήνα.
31. Τομάρας, Π, 1998, Τραπεζικό μάρκετινγκ, Εκδόσεις Τομάρας, Αθήνα.
32. Χατζηαντωνίου, Π, 1993, Ανταγωνιστικότητα με επιτυχή στρατηγική. Εκδόσεις Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη.
33. Agénor, P, Aynaoui, K, 2010, Excess liquidity, bank pricing rules, and monetary policy, *Journal of Banking & Finance*, 34(5):923-933.
34. Al – Alak, B, 2013, Impact of marketing activities on relationship quality in the Malaysian banking sector, *Journal of Retailing and Consumer Services*, In Press.
35. Alberth, S, Babelm, B, Becker, D, Kaltenbrunner, G et al., 2012, Compliance and Control 2.0: Unlocking potential through compliance and quality-control activities, *McKinsey Working Papers on Risk*, 33.
36. Andrew, H, 2002, Risk management, Capstone, United Kingdom.
37. Asikhia, O, 2010, Strategic marketing orientation and performance: A case for synergistic merger effects of nigerian banks, *European Journal of Scientific*, 42(2):268-289.
38. Attia, A, Shankarmahesh, M, Singhapakdi, A, 1999, Marketing ethics: A comparison of American and middle - eastern marketers, *International Business Review*, 8(5-6):611-632.
39. Avellanet, J, 2008, Can compliance help marketing and business development? *Journal of Commercial Biotechnology*, 14:283 – 286.
40. Bank for International Settlements, 2006, Basel Committee on Banking Supervision of Capital Measurement and Capital Standards: A revised framework comprehensive version, Basel.
41. Basel Committee on Banking Supervision, 2005, Compliance and the compliance function in banks, Bank for International Settlements, Basel.
42. Bessis, J, 2002, Risk management in banking, 2nd Revised Edition, John Wiley and Sons, United Kingdom.
43. Birindelli, G, 2008, Compliance risk in Italian banks: The results of a survey, *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 16(4):335-351.
44. Brown, M, Treviño, L, 2006, Ethical leadership: A review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 17(6):595-616.
45. Bucar, B, Glas, M, Hisrich, R, 2003, Ethics and entrepreneurs: An international comparative study, *Journal of Business Venturing*, 18(2):261-281.
46. Chapman, M., 2013, Banks' social media approach 'years behind', admits HSBC. Available at: <http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1213004/banks-social-media-approach-years-behind-admits-hsbc>, day access 03.12.2013.
47. Chonko, L, Hunt, S, 1985, Ethics and marketing management: An empirical examination, *Journal of Business Research*, 13(4):339-359.
48. Chryssides, G, Kaler, J, 1996, Essentials of Business Ethics, McGraw-Hill, London.
49. Collins, M, 1994, Global corporate philanthropy and relationship marketing, *European Management Journal*, 12:226-233.

50. Consumer Compliance Examination, 1996, Compliance Management System, Comptroller's Handbook, Comptroller of the Currency Administrator of National Banks.
51. D'Ascenzo, M, 2009, Developing effective compliance strategies, Australian Taxation Office, Canberra, Australian Government.
52. Daniell, M, 2004, Strategy: A step-by-step approach to the development and presentation of world class business strategy, Palgrave Macmillan.
53. Demidenko, E, McNutt, P, 2010, The ethics of enterprise risk management as a key component of corporate governance, International Journal of Social Economics, 37(10):802-815.
54. Demirgüç - Kunt, A, Detragiache, E, 2011, Basel Core Principles and bank soundness: Does compliance matter?, Journal of Financial Stability, 7(4):179-190.
55. Demirgüç - Kunt, A, Detragiache, E, Tressel, T, 2008, Banking on the principles: Compliance with Basel Core Principles and bank soundness, Journal of Financial Intermediation, 17(4):511-542.
56. Edwards, J, 2003a, Compliance competent life assurance companies: A partnership approach, Journal of Financial Regulation and Compliance, 11(1):10-20.
57. Edwards, J, 2003b, Individual and corporate compliance: An ethical approach, Journal of Financial Regulation and Compliance, 11(3):225-235.
58. Edwards, J, Wolfe, S, 2004, The compliance function in banks, Journal of Financial Regulation and Compliance, 12(3):216-224.
59. Finch, B, Φραγκούλης, Κ, 1994, Επιχειρηματικά πλάνα: 25 τρόποι να ληφθούν σοβαρά υπόψη τα δικά σας, Εκδόσεις Anubis, Αθήνα.
60. FSA, 2002, An ethical framework for financial services, Discussion Paper No.18, October.
61. Galvin, B, Counsell, C, 2012, Compliance and enforcement strategy for employers subject to automatic enrolment duties, The Pension Regulator.
62. Grant, R, 2004, Contemporary strategy management, Blackwell, Malden.
63. Gupta, Y, Torkzadeh, G, 1988, Re - designing bank service systems for effective marketing, Long Range Planning, 21(6):38-43.
64. Hanley, C., 2013, Overcoming the hurdles of social media compliance. Available at: <http://www.metia.com/london/coren-hanley/2013/09/banks-social-media-compliance/>, day access 03.12.2013.
65. Harris, R, 2002, Emerging practices in operational risk management, Federal reserve bank of Chicago, 2:2-5.
66. Hill, C, Jones, W, 2001. Strategic management: an integrated approach. Houghton Mifflin Company, Boston.
67. Hiwatashi, J, 2002, Solutions on measuring operational risk. Capital market news, the federal reserve bank of Chicago, Federal Reserve Bank of Chicago, 2:1-4.
68. Jackman, D, 2001, Why comply?, Journal of Financial Regulation and Compliance, 9(3): 211-217.
69. Jamison, C, Steare, R, 2003, Skills council for financial services, Integrity in Practice, p. 3.

70. Johne, A, Pavlidis, P, 1996, How banks apply marketing expertise to develop new derivatives, Journal of Product Innovation Management, 13(1):440-452.
71. Kietzmann, J, Hermkens, K, McCarthy, I, Silvestre, B, 2011, Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media, Business Horizons, 54:241-251.
72. Kim, A, Ko, E, 2011, Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand, Journal of Business Research, In Press.
73. KPMG, 2012, The future of compliance compliance functions as strategic partners in the new regulatory world.
74. Lastra, R, 2004, Risk-based capital requirements and their impact upon the banking industry: Basel II and CAD III, Journal of Financial Regulation and Compliance, 12:225-257.
75. McIlroy, D, 2008, Regulation risk: A measured response to the banking crisis, Journal of banking regulation, 9:284-292.
76. Michaelidou N, Siamagka, T, Christodoulides, G., 2011, Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands, Industrial Marketing Management, 40, p. 1153 -1159.
77. Moscadelli, M, 2004, The modeling of operational risk: experience with the analysis of the data collected by the Basel Committee, Journal of Banking and Finance, 24:456-576.
78. Mylonakis, J, 2008, Role, objectives and effectiveness of financial advertizing: an exploratory bank marketing study, Innovative Marketing, 4(3):12-19.
79. Netter, J, Poulsen, A, 2003, Operational risk in financial service providers and the proposed Basel Capital Accord: an overview, Emerald Group Publishing Limited, 8:147-171.
80. Organisation For Economic Co-Operation And Development, 2010, Guidance Note: Evaluating the effectiveness of compliance risk treatment strategies, Novem Centre For Tax Policy And Administration, Forum On Tax Administration: Small/Medium Enterprise (SME) Compliance Sub – Group.
81. Palfi, C, Murescan, M, 2009, Survey on weaknesses of banks internal control systems, Journal of International Finance and Economics, 9(1).
82. Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, 2002, Case Study 12 - Nations Bank: using external marketing as part of the internal marketing programme, Internal Marketing, 261.
83. Priest, S, 2008, Ethics is more than compliance, The Journal of Compliance Risk & Opportunity, p. 1-3.
84. Prothero, A, 2008, Chapter 27: Marketing ethics, 6th Edition, The Marketing Book.
85. Refsnes, K, 1994, From compliance to environmental leadership, Marine Pollution Bulletin, 29(6-12):279-283.
86. Risk Magazine, 2008, Compliance culture fog to lift, available at: [www.riskmanagementmagazine.com.au/article/58/0c04e458.asp](http://www.riskmanagementmagazine.com.au/article/58/0c04e458.asp) (accessed 18 September 2013).
87. Rossi, C, 2008, A centralised compliance model for a decentralised business, MBA dissertation, Manchester Business School, Manchester.



88. Rossi, C, 2010, Compliance: an over-looked business strategy, International Journal of Social Economics, 37(10):816-831.
89. Sants, H, 2007, Managing compliance risk in major investment banks - Good Practices, Financial Services Authority.
90. Settor, A, 2011, Was Basel III necessary and will it bring about prudent risk management in banking?" SSRN, Bank of Ghana, 2-19.
91. Shahin, W, 2013, Compliance with international regulation on AML/CFT: The case of banks in Lebanon, Journal of Money Laundering Control,16(2):109-118.
92. Smith, J, Μπολάνης, Γ, 1994, Η στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Anubis, Αθήνα.
93. Spanos, Y, Zaralis, G, Lioukas, S, 2004, Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece, Strategic Management Journal, 25(2):139-165.
94. Weaver, G, Trevino, L, 1999, Compliance and values orientated ethics programs: influences on employees' attitudes and behaviour, Business Ethics Quarterly, 9(2): 315–335.
95. Weaver, G, Treviño, L, 2001, The role of human resources in ethics/compliance management: a fairness perspective, Human Resource Management Review, 11(1–2):113-134.
96. Weber, L, 2009, Marketing to the Social Web, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.
97. Weinberg, B, Pehlivan, E, 2011, Social spending: Managing the social media mix, Business Horizons,54:275-282.
98. Williamson, P, Zeng, M, 2009, Value – for - money strategies for Recessionary Times, Harvard Business Review.
99. Wood, G, 2002, A partnership model of corporate ethics, Journal of Business Ethics, 40(1):61–73.
100. Wright, M, Howcroft, B, 1995, Chapter 10 - Bank marketing, 2nd Edition, Marketing Financial Services.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 3.1: Περιγραφή μεθοδολογίας έρευνας

Στα πλαίσια της προσέγγισης του υπό μελέτη θέματος ερευνητικά, αξιολογείται ως ιδιαιτέρως σημαντική η παρουσία της φιλοσοφίας. Η φιλοσοφία της έρευνας αποτελεί το βασικό εχέγγυο καθορισμού των κατευθύνσεων συγκέντρωσης του απαραίτητου βιβλιογραφικού και ερευνητικού υλικού (McDaniel & Gates, 2007, p. 57).

Η φιλοσοφία της έρευνας εστιάζει στον ευρύτερο καθορισμό της ακολουθούμενης μεθοδολογίας. Οι φιλοσοφίες έρευνας που ξεχωρίζουν είναι ο θετικισμός και η φαινομενολογία. Ο θετικισμός εστιάζει στην αποτύπωση καταστάσεων και γεγονότων από τη σκοπιά του ερευνητή, απόμακρου από το κοινωνικό σύνολο. Τα αποτελέσματα που εξάγονται στηρίζονται σε αντικειμενικά στοιχεία (Σταθακόπουλος, 2005, σελ. 76; Gutenschwager, *et al.*, 2001, p. 34).

Αντίθετα, η φαινομενολογία επικεντρώνεται στην κοινωνική δόμηση σύμφωνα με τις ερμηνείες των ανθρώπινων συμπεριφορών (Δημητρόπουλος, 2004, σελ. 88). Με άλλα λόγια, οι ανθρώπινες συμπεριφορές καθορίζουν και την έκβαση των τελικών συμπερασμάτων. Η φαινομενολογία ως φιλοσοφία έρευνας έχει ως επίκεντρο τις θετικές επιστήμες (Βαλλιάνος, 2001, σελ. 34). Για την πολύπλευρη ανάλυση του υπό εξέταση θέματος, θα επιλεγεί ο θετικισμός ως φιλοσοφία έρευνας καθώς θα συμβάλλει στην εξαγωγή ασφαλέστερων και αξιόπιστων αποτελεσμάτων.

Η επιλογή της ερευνητικής μεθόδου ορίζει το συγκέντρωσης, επεξεργασίας και ανάλυσης των συγκεντρωθέντων ερευνητικών δεδομένων ενώ οδηγεί ασφαλέστερα και στην εξαγωγή συμπερασμάτων (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011, σελ. 102). Ουσιαστικά, η επιλογή της ερευνητικής μεθόδου συνδέει το υπό μελέτη θέμα με τις τεχνικές ανάλυσης (Lehmann, 1989, p. 25). Οι βασικές ερευνητικές μέθοδοι είναι η ποιοτική και ποσοτική προσέγγιση. Στην περίπτωση της ποιοτικής προσέγγισης, τα στοιχεία που συλλέγονται αναλύονται στη βάση ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς βάσει κινήτρων (Τομαράς, 2000, σελ. 124; Δημητρόπουλος, 2004, σελ. 29).

Η ποσοτική ερευνητική μέθοδος αντίθετα, εστιάζει στη συγκέντρωση και επεξεργασία συγκεκριμένων ερευνητικών δεδομένων με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Τα στοιχεία επεξεργάζονται και ερμηνεύονται με συγκεκριμένες στατιστικές μεθόδους και

εργαλεία (πίνακες, γραφήματα, ποσοστά κλπ) βάσει των απαιτήσεων του ερευνητή. Η ουσιαστική διαφοροποίηση της ποσοτικής μεθόδου συνίσταται στην αξιοπιστία των συλλεχθέντων στοιχείων (Cassel, *et al.*, 1994, p. 64; Ιωσηφίδης, 2003, σελ., 143). Οι έρευνες με ποιοτική προσέγγιση χρησιμοποιούν ως βασικό εργαλείο την προσωπική συνέντευξη (Tull, *et al.*, 1993, p. 46).

Στα πλαίσια της πλήρους ανάλυσης του υπό εξέταση θέματος, η ερευνητική μέθοδος η οποία επιλέχθηκε είναι η ποιοτική με βασικό εργαλείο την προσωπική συνέντευξη. Η συλλογή ερευνητικών δεδομένων από προσωπικές συνεντεύξεις που διενεργήθηκαν στα Τραπεζικά Ιδρύματα, θα συμβάλλει στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων αναφορικά με το ρόλο και τη σημασία της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στις τράπεζες.

### **3.2: Περιορισμοί έρευνας**

Στα πλαίσια διεξαγωγής της ποιοτικής έρευνας ανέκυψαν ορισμένοι περιορισμοί οι οποίοι επέδρασαν άλλοτε λιγότερο άλλοτε περισσότερο στην εξαγωγή των συμπερασμάτων της έρευνας. Η επιλογή διεξαγωγής ποιοτικής έρευνας ώστε να αναδείξει τη στρατηγική της κανονιστικής συμμόρφωσης ως επιχειρηματικής στρατηγικής των σύγχρονων τραπεζικών ιδρυμάτων, βασίστηκε στη διενέργεια προσωπικών συνεντεύξεων από την οποία ανέκυψαν οι περιορισμοί.

Ως πρώτος περιορισμός της έρευνας θα πρέπει να αναφερθεί ή πιθανότητα αδυναμίας πλήρους κατανόησης των τιθέμενων ερωτημάτων με αποτέλεσμα οι απαντήσεις που δίνονται να έχουν άλλο επίκεντρο και όχι τη στρατηγική. Πιθανές ασάφειες των ερωτημάτων οι οποίες δεν καλύπτονται από ερμηνείες του ερευνητή ενδεχομένως να οδηγήσουν σε λανθασμένες απαντήσεις με αντίστοιχα λανθασμένα συμπεράσματα.

Ένας ακόμη περιορισμός είναι το εύρος εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης από τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα. Σε αντίθεση με τις τράπεζες του εξωτερικού, στην Ελλάδα η συγκεκριμένη στρατηγική δεν είναι ιδιαίτερα εφαρμόσιμη παρά μόνο στο αυστηρό πλαίσιο τήρησης των κανόνων και των αρχών που τίθενται από το Σύμφωνο της Βασιλείας.

Περιορισμό της έρευνας θα μπορούσε να αποτελεί και η μικρή συμμετοχή ερωτώμενων. Ο προσδιορισμός δείγματος χωρίς την ευρεία συμμετοχή ερωτώμενων

από ολόκληρο το φάσμα των τραπεζικών ιδρυμάτων του πληθυσμού έρευνας θα μπορούσε να λειτουργήσει αρνητικά στα αποτελέσματα της έρευνας.

Επιπλέον, σε αρκετές περιπτώσεις ερευνών, οι ερωτώμενοι δέχονται «πιέσεις» από το κοινωνικό και εργασιακό τους περιβάλλον δίνοντας απαντήσεις κοινωνικά αποδεκτές ώστε να μην αποτελέσουν εξαίρεση του συνόλου. Ο συγκεκριμένος περιορισμός πολλές φορές δεν βοηθά στην εξαγωγή νέων και πρωτότυπων συμπερασμάτων από το δείγμα ή κατευθύνσεων για μελλοντικό προβληματισμό.

Γενικά, περιορισμό της έρευνας αποτέλεσε η μεγάλη δυσχέρεια στη συλλογή δεδομένων λόγω της φύσης του θέματος και της απροθυμίας για κοινοποίηση τέτοιων πληροφοριών, του περιορισμένου χρόνου που διέθεσαν και πως κανένας από τους οργανισμούς δεν θέλησε να αναφερθούν στοιχεία από τα οποία να μπορεί να ταυτοποιηθεί η Τράπεζα που τα παραχώρησε αλλά είναι στη διάθεση της γραφούσης.

Τέλος, περιορισμό της έρευνας θα μπορούσε να αποτελέσει η συγκέντρωση δεδομένων τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο όπου ασκούνται στα τραπεζικά ιδρύματα σημαντικές επιρροές της κρίσης. Οι επιδράσεις της οικονομικής κρίσης τείνουν να επηρεάζουν τις απαντήσεις που θα δοθούν οι οποίες θα διέφεραν σημαντικά σε συνθήκες οικονομικής σταθερότητας ή ανάπτυξης.

### **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3**

1. Cassel, C., Symon, G, 1994, Qualitative research in work context, In C. Cassel & G. Symon (Orgs.), Qualitative methods in organization research: a practical guide, Sage, London.
2. Gutenschwager, G, Gutenschwager, M, 2001, Κοινωνική επιστήμη και σχεδιασμός, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.
3. Lehmann, D, 1989, Market research and analysis, 3<sup>rd</sup> Edition, Richard Irwin, Homewood, Illinois.
4. McDaniel, C, Gates, R, 2007, Marketing research, Wiley, New Jersey.
5. Tull, D, Hawkins, D, 1993, Marketing research, 6<sup>th</sup> Edition, Macmillan Publishing Company, New York.
6. Βαλλιάνος, Π, 2001, Η επιστημονική επανάσταση και η φιλοσοφική θεωρία της επιστήμης: Ακμή και υπέρβαση του θετικισμού, Ε.Α.Π., Πάτρα.
7. Δημητρόπουλος, Ε, 2004, Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας, 3<sup>η</sup> Έκδοση, Έλλην, Αθήνα.
8. Ιωσηφίδης, Θ, 2003, Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες, Κριτική, Αθήνα.
9. Κυριαζόπουλος, Π, Σαμαντά, Ε, 2011, Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
10. Σταθακόπουλος, Β, 2005, Μέθοδοι έρευνας αγοράς, Σταμούλης, Αθήνα.
11. Τομαράς, Π, 2009, Εισαγωγή στο marketing και την έρευνα αγοράς, Συγγραφέα, Αθήνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.1: Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τις προσωπικές συνεντεύξεις που διενεργήθηκαν στις τράπεζες που θέλησαν να διατηρήσουν μη ανακοινώσιμη την ταυτότητά τους (Τράπεζα Α και Τράπεζα Β), με ερωτήματα που εστίασαν στο ρόλο και τη σημασία της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στις τράπεζες. Το σύνολο των ερωτημάτων που τέθηκαν υπό μορφή συζήτησης παρουσιάζονται στο Παράρτημα ΙΙΙ (Ενδεικτικά ερωτήματα ποιοτικής έρευνας / in - depth interview). Λεπτομερώς, οι απαντήσεις για κάθε ερώτημα από τις συνεντεύξεις που διενεργήθηκαν, παρουσιάζονται παρακάτω.

**1) Αναφέρατε συνοπτικά πώς η τράπεζά σας έχει εντάξει την κανονιστική συμμόρφωση δομικά, οργανωτικά και λειτουργικά στον οργανισμό (π.χ. ξεχωριστό τμήμα, εξειδικευμένο προσωπικό, αρμοδιότητες κλπ).**

**Τράπεζα Α:** «*Η Διεύθυνση Compliance οργανωτικά αποτελεί ανεξάρτητη μονάδα και οργανωτικά αναφέρεται σε πρώτη γραμμή στην επιτροπή ελέγχου και διοικητικά αναφέρεται απευθείας στον CEO (ως 2η γραμμή αναφοράς)*».

**Τράπεζα Β:** «*Η Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμορφώσεως είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση του κινδύνου από τη μη συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο (compliance risk) της Τραπέζης και των Εταιριών του Ομίλου. Υπάγεται οργανικά στο Διευθύνοντα Σύμβουλο, αναφέρεται στην Ελεγκτική Επιτροπή (Audit Committee) του Διοικητικού Συμβουλίου και υπόκειται στον έλεγχο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου ως προς την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της, σύμφωνα με τα καθοριζόμενα στο «Πρόγραμμα Ελέγχου Κανονιστικής Συμμορφώσεως» (Compliance Audit Programme) της Τραπέζης και των Εταιριών του Ομίλου. Στις κύριες αρμοδιότητες της Διευθύνσεως περιλαμβάνονται:*

- 1) Ο προγραμματισμός και η διαχείριση της κανονιστικής συμμορφώσεως και η παρακολούθηση εφαρμογής του κανονιστικού πλαισίου.*
- 2) Η εκπροσώπηση της Τραπέζης και των Εταιριών του Ομίλου ενώπιον των εποπτικών και λοιπών Αρχών και η επικοινωνία με αυτές.*

3) Η πρόληψη και καταστολή νομιμοποιήσεως εσόδων από παράνομες δραστηριότητες.

4) Η διαφύλαξη του τραπεζικού απορρήτου.

5) Η πρόληψη και καταστολή της απάτης.

Η Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμορφώσεως είναι διοικητικά ανεξάρτητη και έχει τη δυνατότητα απρόσκοπτης προσβάσεως σε όλα τα στοιχεία και τις πληροφορίες που είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση της αποστολής της.

Εκπονεί ετήσιο Πρόγραμμα Κανονιστικής Συμμορφώσεως, σύμφωνα με το ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο, καθώς και το πλαίσιο πολιτικής και διαδικασιών Κανονιστικής Συμμορφώσεως της Τραπέζης και των Εταιριών του Ομίλου, ενώ συντάσσει ετήσιο προϋπολογισμό, ο οποίος εγκρίνεται από τη Γενική Διεύθυνση, στο πλαίσιο της οικονομικής ανεξαρτησίας της.

Συνεργάζεται, μεταξύ άλλων, με τις Διευθύνσεις Εσωτερικού Ελέγχου, Νομικών Υπηρεσιών, Κινδύνων Αγοράς και Λειτουργικών Κινδύνων, για την από κοινού αντιμετώπιση θεμάτων τηρήσεως του κανονιστικού πλαισίου, καθώς και με τις κατά περίπτωση καθ' ύλην αρμόδιες Διευθύνσεις και Εταιρίες του Ομίλου.

Στα Καταστήματα εξωτερικού της Τραπέζης και στις Εταιρίες του Ομίλου, εσωτερικού και εξωτερικού, έχουν θεσπισθεί και λειτουργούν Μονάδες Κανονιστικής Συμμορφώσεως υπό την εποπτεία Υπευθύνου Κανονιστικής Συμμορφώσεως (Compliance Officer), εξειδικευμένου στο τοπικό κανονιστικό πλαίσιο. Για την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου κανονιστικής συμμορφώσεως του Ομίλου, οι Υπεύθυνοι Κανονιστικής Συμμορφώσεως των Καταστημάτων εξωτερικού της Τραπέζης και των Εταιριών του Ομίλου εποπτεύονται από τον Group Compliance Officer και το έργο τους συντονίζεται από την Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμορφώσεως.

Η κατάσταση του τραπεζικού συστήματος αλλά και η ανάγκη για αμεσότητα στην προσαρμογή στο ρυθμιστικό πλαίσιο επηρεάζονται μεταξύ άλλων και από τη δραστηριότητα του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Το ΤΧΣ ελέγχει ποσοστό άνω του 80% σε Εθνική, Πειραιώς, Alpha και Euro στους μεγαλύτερους τραπεζικούς ομίλους της χώρας με το Ταμείο να παραμένει για μεγάλο διάστημα ο βασικός μέτοχος του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Το ΤΧΣ συμμετέχει στο ΔΣ καθώς και στις επιτροπές του ΔΣ και επιβάλλει την υποχρέωση συμμόρφωσης στο υπάρχον πλαίσιο. »

2) Αναφέρατε ενδεικτικά παραδείγματα λειτουργιών του τμήματος που επηρεάζουν άμεσα και το καθημερινό contact με τους εταιρικούς πελάτες (π.χ. Παρακολούθηση reporting καταστημάτων για ύποπτες συμπεριφορές και κοινοποίηση στοιχείων πελατών στα καταστήματα κλπ.)

**Τράπεζα Α:** «Η επικοινωνία με τα front lines γενικότερα είναι άμεση και καθημερινή καθώς στις υποχρεώσεις της τράπεζας είναι η καθημερινή παρακολούθηση συναλλαγών πελατών. Οι αναφορές δεν εστιάζονται μόνο σε εταιρικούς πελάτες αλλά και σε φυσικά πρόσωπα. Ο έλεγχος διαφοροποιείται ανάλογα με το ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο και προσαρμόζεται ανάλογα με τις απαιτήσεις των εποπτικών αρχών. Εκτός όμως του ελέγχου των συναλλαγών (εάν εννοείται μόνο το καταθετικό μέρος), ο έλεγχος επεκτείνεται και στο επενδυτικό μέρος και στις διαδικασίες αλλά και σε γενικότερα θέματα π.χ τραπεζικό απόρρητο, προστασία προσωπικών δεδομένων, έντυπα, παράπονα πελατών κλπ ».

**Τράπεζα Β:** «Ενδέχεται π.χ. να δημιουργηθεί πρόβλημα στη διαδικασία δανειοδότησης αν υπάρξει παράπονο από κάποιον υποψήφιο δανειολήπτη για τα έξοδα φακέλου πως είναι περισσότερα του θεμιτού για την αξιολόγηση των υποψηφίων και προσφυγή στον σε αρμόδια αρχή όπως ο Συνήγορος του Καταναλωτή. Για την αποφυγή τέτοιων ζητημάτων η Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης είναι υποχρεωμένη να ελέγχει και να αξιολογεί εάν είναι εύλογο το έσοδο και κατά πόσο αντιστοιχεί σε πραγματικό κόστος για τον οργανισμό (Αρχή «Γνώρισε τον Πελάτη Σου/ Know your customer/ KYC). Επίσης ο νόμος επιβάλλει διάφορες πρακτικές με αντίκτυπο στο καθημερινό contact με τον πελάτη όπως πχ ότι η Τράπεζα είναι υποχρεωμένη να απαντά εντός 45 ημερών σε αιτήματα του πελάτη, να διαθέτει στους χώρους εξυπηρέτησης, σε εμφανή θέση και με ευκρινή και ευανάγνωστα στοιχεία, ενημερωτικά φυλλάδια με πληροφορίες για τα κύρια προϊόντα και υπηρεσίες κλπ (βλ. επίσης Πράξη Διοικητή Αριθμ. 2501/31.10.2002)»,

3) Κατά πόσο η τράπεζα σας εφαρμόζει τη διαχείριση τραπεζικού κινδύνου και κανονιστικής συμμόρφωσης σύμφωνα με τη Συνθήκη της Βασιλείας και του λοιπού ισχύοντος θεσμικού πλαισίου;

**Τράπεζα Α:** «Γενικότερα, στα τραπεζικά δρώμενα έχουν εισχωρήσει τόσο οι ευρωπαϊκές επιταγές όσο και οι διεθνείς συμφωνίες. Οι τράπεζες πλέον, οφείλουν να

λαμβάνουν τα αναγκαία μέτρα ώστε να αντιμετωπίζουν τους λειτουργικούς κινδύνους και να ενσωματώνουν στις εσωτερικές διαδικασίες τους τις ευρωπαϊκές οδηγίες (υπό την ευρύτερη έννοια)».

**Τράπεζα Β:** «Εκ των πραγμάτων η συμμόρφωση αποτελεί *conditio sine qua non* για τον οργανισμό. Από στρατηγικής απόψεως, αυτό που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο είναι η ταχύτητα ανταπόκρισης και υιοθέτησης αλλά και ο τρόπος διάχυσης της υποχρεωτικότητας εφαρμογής του θεσμικού πλαισίου στο σύνολο του οργανισμού».

**4) Πως αξιολογείτε τη σημασία και βαρύτητα του θεσμού στο πλαίσιο του σημερινού τραπεζικού συστήματος;**

**Τράπεζα Α:** «Είναι αδιαμφισβήτητο πλέον ότι και οργανωτικά αλλά και ουσιαστικά, η κανονιστική συμμόρφωση έχει μία σημαντική θέση στο τραπεζικό σύστημα. Συγκρινόμενη όμως με τη θέση της τα προηγούμενα χρόνια, θα πρέπει να αναγνωρισθεί ότι η αναβάθμιση της θέσης, τουλάχιστον οργανωτικά, οφείλεται και στην αλλαγή που έχει επέλθει από το νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο και έχει επιβάλει ορισμένες αρμοδιότητες που δεν μπορούν να αγνοηθούν από τις διοικήσεις των τραπεζών».

**Τράπεζα Β:** Χωρίς αμφιβολία και με δεδομένο το «δαίδαλο» του κανονιστικού και ρυθμιστικού πλαισίου που αγγίζει και την παραμικρή πτυχή της καθημερινής λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων, ο ρόλος των Μονάδων Κανονιστικής Συμμόρφωσης θεωρείται πλέον ιδιαίτερα σημαντικός και από στρατηγικής άποψης για τον οργανισμό.

**5) Θα μπορούσατε να αναφέρετε ορισμένα συστατικά, υποχρεώσεις και δυσχέρειες εφαρμογής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στα τραπεζικά ιδρύματα;**

**Τράπεζα Α:** «Ενώ μέχρι πριν 10 χρόνια η λειτουργία του Compliance ήταν περιορισμένη (και ίσως παρεξηγημένη), από το 2005 κυρίως και μετά έχει επωμιστεί τόσο αυξημένες αρμοδιότητες ώστε πολλές φορές δεν είναι εφικτό να ανταποκριθεί πλήρως σε αυτές τις απαιτήσεις. Ίσως λόγω της παρελθούσης εικόνας – περιορισμός μόνο σε έλεγχο συναλλαγών για ξέπλυμα χρήματος που σαν έννοια δεν ήταν και νομοθετικά οριοθετημένη - η μεγαλύτερη πρόκληση που ίσως αντιμετωπίζει η κανονιστική συμμόρφωση είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Δεδομένου ότι οφείλει να ανταποκρίνεται καθημερινά σε ποικίλα θέματα, απαιτείται μία ευρύτερη γνώση του τραπεζικού τομέα αλλά και με ταυτόχρονη γνώση του νομοθετικού/κανονιστικού



πλαisiού (με την ευρύτερη έννοια). Καλείται λοιπόν να «παντρεύει» καθημερινά το θεωρητικό πλαίσιο με το πρακτικό/διαδικαστικό, γεγονός που παρουσιάζει δυσκολίες και εάν συνδυαστεί με την ανάλογη ανάληψη ευθύνης για παροχή οδηγιών, προκαλεί μάλλον ενδοιασμούς στα άτομα που θα ήθελαν να εργάζονται στη διεύθυνση. Ο έλεγχος συναλλαγών για εντοπισμό περιπτώσεων ξεπλύματος χρήματος, σαφέστατα έχει γίνει πιο συγκεκριμένος και αυτό βέβαια είναι ένα κομμάτι της κανονιστικής συμμόρφωσης που μπορεί να ελέγχεται, αλλά η επέκταση των αρμοδιοτήτων δημιουργεί κενό σε άλλα θέματα».

**Τράπεζα Β:** «Στις δυσχέρειες εφαρμογής Κανονιστικής Συμμόρφωσης, μολονότι το *response time* λογίζεται ως μικρό (2-3 μήνες για υιοθέτηση πρακτικών), εντάσσεται η *top down* διαβούλευση που προηγείται της υλοποίησης νέου θεσμικού πλαισίου». Πράγμα αναγκαίο, προκρίνεται ωστόσο πως η ταχύτητες απόκρισης των εμπλεκόμενων οργανισμών θα μπορούσαν να μειωθούν ακόμη περισσότερο.

**6) Ποια είναι η σχέση του τμήματος Κανονιστικής Συμμόρφωσης με τις λοιπές Διευθύνσεις του οργανισμού;**

**Τράπεζα Α:** «Υπάρχει άμεση επικοινωνία με όλες σχεδόν μονάδες και εταιρείες εντός ενός ομίλου. Εφόσον η γενικότερη τάση είναι η πραγματική εφαρμογή των αρχών της διαφάνειας και αριότητας των συναλλαγών καθώς και επίτευξη παράλληλα της καλύτερης και αμεσότερης εξυπηρέτησης του πελάτη, οι επιμέρους μονάδες/εταιρείες ενός ομίλου αναζητούν τη συνδρομή του *Compliance* ώστε να εξασφαλίζουν ότι δεν θα αντιμετωπίσουν στο μέλλον κάποιο πρόβλημα είτε με τους πελάτες είτε με τις εποπτικές αρχές».

**Τράπεζα Β:** «Γενικά υπάρχει επικοινωνία με ευρύ φάσμα τμημάτων του οργανισμού . Βασικός στόχος είναι η εξάλειψη του *reputational risk* της Τράπεζας, η προφύλαξη του ίδιου του πελάτη από αστοχίες (προστασία προσωπικών δεδομένων, έλεγχος πελάτη πριν εκταμιευθεί δάνειο ώστε να διασφαλιστεί η αποπληρωμή χωρίς να προξενηθεί ζημία ή πρόβλημα στον ίδιο τον πελάτη από ενδεχόμενη αδυναμία αποπληρωμής κλπ)».

**7) Υπάρχει συνεργασία του τμήματος Μάρκετινγκ με το τμήμα Κανονιστικής Συμμόρφωσης; Αν ναι, σε ποιο επίπεδο, με ποιές πρακτικές, με τι αντίκτυπο στην επικοινωνία με τους τελικούς πελάτες και στη γενικότερη επικοινωνιακή στρατηγική που χαράσσει η Τράπεζα. Μπορείτε να αναφέρετε παραδείγματα;**

**Τράπεζα Α:** «Η διεύθυνση Compliance θεωρητικά θα πρέπει να επιβλέπει κάθε επικοινωνία που γίνεται κυρίως με πελάτες. Κάποιες τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να το εφαρμόζουν κάποιες άλλες όχι. Κυρίως οι διευθύνσεις Marketing, δεν θεωρούν απαραίτητο να επικοινωνούν με τις διευθύνσεις Compliance γιατί θεωρούν ότι ο έλεγχος εξαντλείται από τις νομικές υπηρεσίες».

**Τράπεζα Β:** «Υπάρχει συνεργασία με τη Διεύθυνση Μάρκετινγκ σε πολλά επίπεδα πχ στο σχεδιασμό ενός νέου τραπεζικού προϊόντος, στην τεκμηρίωση της ανάγκης για νέο προϊόν, στην περιγραφή του, στην κοστολόγηση και διανομή και γενικά σε ολόκληρο των κύκλο ζωής ενός προϊόντος. Πριν βγει στην αγορά κάποιο προϊόν, τα εμπλεκόμενα τμήματα τοποθετούνται με τις προτάσεις τους. Μεγάλη εμπλοκή της Διεύθυνσης Κανον. Συμμόρφωσης υπάρχει στο κομμάτι προωθητικών ενεργειών ενός τραπεζικού προϊόντος πχ στην καταχώρηση σε κάποιο έντυπο ή σε τηλεοπτικό σποτ το λεκτικό της διαφήμισης να συνάδει με τις απαιτήσεις του νόμου (ενδεικτικά αναφέρονται η ενημέρωση για τα επιτόκια, να αναγράφεται το πραγματικό κόστος για τον πελάτη, στο τηλεοπτικό σποτ το κείμενο που εμφανίζεται με τους όρους να μην κινείται με ταχύτητα μεγαλύτερη από όση μπορεί να αντιληφθεί ο πελάτης, το μέγεθος της χρησιμοποιούμενης γραμματοσειράς πρέπει να είναι συγκεκριμένο ώστε να είναι ευκρινές κλπ.). Επίσης σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει το περιεχόμενο της διαφήμισης να μπορεί να θεωρηθεί ως περιέχον σύσταση προς τους πελάτες για κάποιο επενδυτικό προϊόν ή επενδυτική συμβουλή (disclaimer)».

8) Η κανονιστική συμμόρφωση ως στρατηγική μάρκετινγκ αποτελεί τομέα εφαρμογής της γενικότερης στρατηγικής της τράπεζας; Εάν όχι, υπάρχει κάποιος μελλοντικός προγραμματισμός σ' αυτήν την κατεύθυνση;

**Τράπεζα Α:** «Ναι ήδη αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της γενικότερης στρατηγικής της τράπεζας».

**Τράπεζα Β:** «Ναι, έχει σημασία για τον οργανισμό από στρατηγικής απόψεως να υπάρχει εναρμόνιση των πρακτικών μάρκετινγκ με όσα επιτάσσονται από την υποχρέωση κανονιστικής συμμόρφωσης»

9) Πως αξιολογείτε την εφαρμογή της κανονιστικής συμμόρφωσης ως ενός διαφορετικού πλαισίου ανάπτυξης των τραπεζών και αντιμετώπισης των επιπτώσεων της κρίσης για τα τραπεζικά ιδρύματα;

**Τράπεζα Α:** «Ήδη τα τελευταία 7 χρόνια με την αυξημένη «παραγωγή» νομοθετημάτων για τον καλύτερο έλεγχο των τραπεζών, διαφαίνεται μία αλλαγή ως προς των εσωτερική αντιμετώπιση της διεύθυνσης *Compliance*. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η διεύθυνση *Compliance* καλείται να ενεργεί προληπτικά και όχι κατασταλτικά όπως οι διευθύνσεις εσωτερικού ελέγχου, σαφέστατα μπορεί να συμβάλει στη μείωση κατεξοχήν του *operational risk* και κυρίως μπορεί να ενημερώνει το *management* επί διαφόρων αποφάσεων που λαμβάνονται κατά καιρούς, για τυχόν επιπτώσεις που μπορεί να έχουν και συμβάλει έτσι στην ορθότερη και αρτιότερη αξιολόγηση των δεδομένων που έχουν για τη λήψη αποφάσεων».

**Τράπεζα Β:** «Γνωρίζοντας τις υποχρεώσεις που απορρέουν μπορεί η Τράπεζα να σχεδιάσει προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες του πελάτη. Η Τράπεζα πρέπει να είναι *forward thinker*, να παρακολουθεί τις εξελίξεις και να έχει πολύ σύντομο *response time* ώστε να εξασφαλίζεται η συμμόρφωση. Πχ. Εάν σε μια Οδηγία της ΕΕ προβλέπεται κάποιο στάδιο μεταβατικής υιοθέτησης, η Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης σε συνεργασία με τη Νομική Υπηρεσία μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διασφαλίζοντας την κατάλληλη προετοιμασία του οργανισμού για υιοθέτηση αλλαγών. Αναμφίβολα η Κανονιστική Συμμόρφωση είναι στρατηγικός εταίρος της Τράπεζας. Κ αν ο Έλεγχος λειτουργεί κατασταλτικά, η Συμμόρφωση λειτουργεί προληπτικά και συμβάλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης».

**10) Είστε εξοικειωμένοι με την έννοια *social media compliance*; Σε ποιο βαθμό οι νέες τεχνολογίες (π.χ. *social media*) αξιοποιούνται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο συγκρότησης νέας στρατηγικής για το τραπεζικό ίδρυμα; Μπορείτε να αναφέρετε παραδείγματα;**

**Τράπεζα Α:** «Τουλάχιστον στην Ελλάδα ακόμη δεν έχουμε εξοικειωθεί με την έννοια του *social media compliance*».

**Τράπεζα Β:** «Δεν υπάρχει ιδιαίτερη ανάπτυξη στο κομμάτι αξιοποίησης της δυναμικής των *social media* στην Τράπεζα. Απαιτείται η διασφάλιση ενός πρόσθετου περιβάλλοντος ασφαλείας».

**11) Πριν μερικά χρόνια η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αντιμετώπιζε ζητήματα όπως η προστασία του περιβάλλοντος ως «πηγή κόστους» για τον οργανισμό.**

Σήμερα, οι πρακτικές αυτές καλούνται Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, προσελκύουν τον πελάτη και γεννούν έσοδα. Θεωρείτε, κατ' αναλογία, τα ζητήματα κανονιστικής συμμόρφωσης ως απλά μια εξωτερικά επιβεβλημένη διαδικασία ή ως εσωτερική ανάγκη του οργανισμού και ενδεχόμενη πηγή διαφοροποίησης;

**Τράπεζα Α:** «Μπορεί το κόστος της κανονιστικής συμμόρφωσης να έχει αυξηθεί αλλά εάν πραγματικά αξιολογηθεί η συνδρομή της στην αποφυγή τελικού κόστους της τράπεζας, πράγμα το οποίο έχει αρχίσει να γίνεται κατανοητό από τις διοικήσεις των τραπεζών, δεν θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό».

**Τράπεζα Β:** «Στο πλαίσιο της ΕΚΕ τα τελευταία χρόνια υπάρχει μετεξέλιξη της σκέψης στον επιχειρηματικό κόσμο. Προσδίδει κύρος και αξιοπιστία στην εταιρεία και θεωρείται πως αποτελεί κατά κάποιο τρόπο έναν τρόπο επαναδιανομής και επιστροφής μέρους κερδών των εταιρειών στην κοινωνία. Στο πλαίσιο αυτό, σε σχέση με τις τραπεζικές πρακτικές υπάρχει μεταξύ πολλών η δραστηριότητα του Υπεύθυνου Δανεισμού, όπου γίνεται αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας των πελατών για να αποφεύγονται κατά το δυνατόν δυσάρεστες καταστάσεις όπως κατασχέσεις ακίνητης περιουσίας κλπ. Αναμφίβολα η Κανονιστική Συμμόρφωση αποτελεί πηγή διαφοροποίησης για την Τράπεζα και το όποιο κόστος αντισταθμίζεται από το γεγονός πως η εφαρμογή Καν. Συμμόρφωσης συντελεί στο να προλαμβάνει η Τράπεζα τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος με όλα τα συνεπαγόμενα οφέλη».

**12) Το Τμήμα Κανονιστικής Συμμόρφωσης δέχεται «πιέσεις» από front line και customer facing officers για μεγαλύτερη ευελιξία ή ενδεχόμενη παράκαμψη διαδικασιών που λογίζονται ως «ασφυκτικές» για τον πελάτη; Μπορείτε να αναφέρετε παραδείγματα;**

**Τράπεζα Α:** «Πάντα οι front μονάδες θέλουν να παρουσιάζουν προϊόντα/υπηρεσίες χωρίς ιδιαίτερα εμπόδια. Το σημαντικό όμως είναι ότι τα τελευταία χρόνια έχοντας αντιμετωπίσει διάφορες καταστάσεις με πελάτες, υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις ( και σε κάποια θέματα αποδείξεις), ότι συνειδητοποιούν πόσο καλύτερα θα είχαν αντιμετωπίσει τα πράγματα εάν είχαν ακολουθήσει τις οδηγίες της κανονιστικής συμμόρφωσης. Το σημαντικότερο είναι όμως ότι, αρχίζουν να καταλαβαίνουν ότι η κανονιστική συμμόρφωση υπάρχει για να τους βοηθά προτείνοντας το ίδιο πράγμα αλλά με άλλο τρόπο ώστε να καλύπτεται και η τράπεζα και οι ίδιοι προσωπικά».

**Τράπεζα Β:** «Κι αν ναι, δεν γίνεται διαφορετικά. Ο ρόλος της Κανονιστικής Συμμόρφωσης είναι εν μέρει και αυτός του facilitator μεταξύ πελάτη και τράπεζας και όπου καθίσταται εφικτό επιδιώκει τη βέλτιστη νόμιμη λύση για τις 2 πλευρές για αποφυγή ενδεχόμενου litigation. Η Συμμόρφωση δεν μπορεί να μην επιχειρηματολογήσει υπέρ της τήρησης του πλαισίου, ούτε να υπερψηφίσει κάποια απόκλιση. Θα πρέπει όμως να τονιστεί πως και οι εποπτικές αρχές θα πρέπει να ασκούν σωστά το ρόλο τους ως προς την τήρηση συμμόρφωση από τους διαφορετικούς Χρηματοπιστωτικούς φορείς. Π.χ για τη διαδικασία ανοίγματος λογαριασμού το θεσμικό πλαίσιο προβλέπει για λόγους προστασίας την προσκόμιση πληθώρας δικαιολογητικών από τον υποψήφιο καταθέτη. Δεν θα πρέπει να υπάρχει ανοχή από τις εποπτικές αρχές για απόκλιση από κάποιους οργανισμούς από την τήρηση αυτού του πλαισίου, ώστε να δίδεται σε κάποιους φορείς με τον τρόπο αυτό άδικο πλεονέκτημα. Θα πρέπει να υπάρχει ισότιμη αξιολόγηση και να επιβάλλεται η τήρηση των προβλεπόμενων για να υπάρχει δίκαιος ανταγωνισμός».

**13) Πως αντιλαμβάνεστε το trade-off μεταξύ ευελιξίας (διευκόλυνση σχέσεων με πελάτες) και συνεπαγόμενου business risk αφενός και της διασφάλισης τήρησης τυπικότητας των διαδικασιών αφετέρου; Που θα τοποθετούσατε το επιθυμητό σημείο ισορροπίας;**

**Τράπεζα Α:** «Δεν είναι κατανοητή η ερώτηση ».

**Τράπεζα Β:** «Το τυπικό κομμάτι δεν μπορεί να παρακάμπτεται, αυτό είναι αντιφατικό με τον γενεσιουργό του λόγο, ειδάλλως θα υπήρχε αδιαφάνεια και αντιμετώπιση δυο και τριών ταχυτήτων. Αυτό που επιχειρείται στις περισσότερες των περιπτώσεων είναι μια μεσολάβηση/παρέμβαση σε επίπεδο facilitation από πλευράς της Διεύθυνσης ΚΣ μεταξύ των εκάστοτε εμπλεκόμενων πλευρών. Λ.χ. για την αποφυγή δημιουργίας έντασης στις σχέσεις με κάποιον (ειδικά μεγάλο) πελάτη, η Διεύθυνση μπορεί να επέμβει με σύσταση ως προς τον τρόπο χειρισμού και επικοινωνίας του θέματος (ακόμη και στον τρόπο σύνταξης μιας απαντητικής επιστολής ή ενός e-mail) προς τον πελάτη για την αποφυγή τυχόν escalation του ζητήματος, πάντοτε ωστόσο χωρίς απόκλιση από το δέον γενέσθαι με βάση το ισχύον πλαίσιο. Είναι θέμα του τρόπου με τον οποίο θα επικοινωνηθεί και τα “politics” που πρέπει να τηρούνται. Εκεί εντοπίζεται το σημείο ισορροπίας»

**14) Πως θεωρείτε ότι μπορεί η τραπεζική κανονιστική συμμόρφωση ως στρατηγική να συμβάλλει στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;**

**Τράπεζα Α:** «Γνωρίζοντας εκ των προτέρων τόσο το νομοθετικό όσο και το διαδικαστικό μέρος της τράπεζας , μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη, αρτιότερη, κατανοητή και ασφαλέστερη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών με το λιγότερο δυνατό κόστος (μελλοντικά) για την τράπεζα που σαν αποτέλεσμα μακροχρόνια θα έχει και την ικανοποίηση του πελάτη»

**Τράπεζα Β:** «Ναι, εάν πχ ένας τραπεζικός οργανισμός επιθυμεί να μπει σε ξένες αγορές, πρέπει στρατηγικά να έχει a priori συμμορφωθεί με το εκεί πλαίσιο. Επιπλέον, ο υπό εξέταση Τραπεζικός όμιλος εφαρμόζει πολιτική συντονισμού και ευθυγράμμισης των compliance officers των ξένων θυγατρικών της. Η κανονιστική συμμόρφωση έχει βαρύνουσα σημασία και αποτελεί condition sine qua non για την ομαλή και επιτυχημένη λειτουργία του οργανισμού και γενικότερα οι Τράπεζες αποτελούν ένα δίκτυο ασφαλείας για τη λειτουργία της Οικονομίας».

**15) Η «ευκαιρία» της κανονιστικής συμμόρφωσης ως επιχειρησιακής στρατηγικής έχει αξιοποιηθεί από το τραπεζικό ίδρυμα στο οποίο απασχολείσθε;**

**Τράπεζα Α:** «Ναι, ο ρόλος της κανονιστικής συμμόρφωσης έχει γίνει κατανοητός και αξιοποιείται όλο και περισσότερο αναγνωρίζοντας τη συμβολή του σε διάφορα θέματα».

**16) Θα μπορούσατε να αναφέρετε όρους και κανόνες του Συμφώνου της Βασιλείας και του συναφούς θεσμικού πλαισίου ως προς την κανονιστική συμμόρφωση που η τράπεζα θα μπορούσε να αξιοποιήσει για τη χάραξη ανάλογης στρατηγικής;**

**Τράπεζα Α:** «Από μόνη της η ερώτηση είναι ένα μεγάλο θέμα ανάπτυξης που δεν μπορεί να αναλυθεί σε μία πρόταση».

**17) Η στρατηγική της κανονιστικής συμμόρφωσης ως επιχειρησιακής στρατηγικής, θα μπορούσε να αποτελέσει το μοχλό διαμόρφωσης υγιών σχέσεων με την πελατεία, τους μετόχους και τους εργαζόμενους και αν ναι, σε ποια σημεία και με ποιο τρόπο;**

**Τράπεζα Α:** «Ναι, από όλες τις προηγούμενες απαντήσεις προκύπτει αβίαστα η απάντηση».

**Τράπεζα Β:** «Για τον οργανισμό μας δεν θα μπορούσε, αλλά αποτελεί, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, ένα πολύ απλό παράδειγμα το θέμα που μου αναφέρατε σχετικά με την αξιοποίηση της δυναμικής των κοινωνικών δικτύων για τον περαιτέρω εκσυγχρονισμό της λειτουργίας σύμφωνα με το πνεύμα των εποχών.»

**Πίνακας 2:** Σύγκριση στοιχείων κανονιστικής συμμόρφωσης Τραπεζικών Ιδρυμάτων  
 Πηγή: *Ίδια Επεξεργασία στοιχείων, 2013*

Κανονιστική Συμμόρφωση (Στοιχεία)	Τράπεζα	
	Τράπεζα Α	Τράπεζα Β
Δομική, οργανωτική και λειτουργική ένταξη κανονιστικής συμμόρφωσης	Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης ανεξάρτητη με αναφορά σε πρώτη γραμμή στην επιτροπή ελέγχου και διοικητικά αναφέρεται απευθείας στον CEO	Υπάγεται στον Διευθύνοντα Σύμβουλο, αναφέρεται στην Ελεγκτική Επιτροπή (Audit Committee) του Διοικητικού Συμβουλίου και υπόκειται στον έλεγχο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου
Παραδείγματα λειτουργιών τμήματος κανονιστικής συμμόρφωσης σε άμεση επαφή με τους εταιρικούς πελάτες	Έλεγχος συναλλαγών, επενδύσεων, τραπεζικό απόρρητο, προστασία προσωπικών δεδομένων, έντυπα, παράπονα πελατών	Έλεγχος εσόδων - κόστους για τον πελάτη, εξόδων φακέλων δανείων, απάντηση αιτημάτων, ενημέρωση πελατών
Εφαρμογή διαχείρισης τραπεζικού κινδύνου και κανονιστικής συμμόρφωσης σύμφωνα Συνθήκη της Βασιλείας και θεσμικού πλαισίου	Τήρηση ευρωπαϊκών επιταγών και οι διεθνών συμφωνιών	Τήρηση κανόνων βάσει της Συνθήκης της Βασιλείας
Σημασία και βαρύτητα θεσμού συμμόρφωσης	Σημαντική θέση στο τραπεζικό σύστημα	Conditio sine qua non
Συστατικά, υποχρεώσεις και δυσχέρειες εφαρμογής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στα τραπεζικά ιδρύματα	Αυξημένες αρμοδιότητες, σύνδεση θεωρητικού πλαισίου με πρακτικό, αυξημένες απαιτήσεις προσωπικού	Response time μικρό, top down διαβούλευση που προηγείται της υλοποίησης νέου θεσμικού πλαισίου
Σχέση τμήματος Κανονιστικής Συμμόρφωσης με λοιπές διευθύνσεις	Άμεση επικοινωνία με όλες σχεδόν μονάδες	Επικοινωνία με ευρύ φάσμα τμημάτων της τράπεζα
Συνεργασία τμήματος Μάρκετινγκ και τμήματος Κανονιστικής Συμμόρφωσης	Συχνή σύγκρουση αρμοδιοτήτων	Στενή πολυεπίπεδη συνεργασία (σχεδιασμός προϊόντος, κοστολόγηση, διανομή κλπ)
Κανονιστική συμμόρφωση ως γενικότερη στρατηγική μάρκετινγκ	Σημαντικό μέρος της γενικότερης στρατηγικής	Στρατηγικής άποψης για την τράπεζα
Αξιολόγηση εφαρμογής κανονιστικής συμμόρφωσης ως μέσου αντιμετώπισης των επιπτώσεων της κρίσης	Σαφέστατα συμβάλλει στη μείωση του operational risk	Στρατηγικός εταίρος της τράπεζας



Εξοικείωση με social media compliance	Απουσία εξοικείωσης	Απουσία δυναμικής αξιοποίησης του συγκεκριμένου στοιχείου
Ζήτημα κανονιστικής συμμόρφωσης ως εξωτερικά επιβεβλημένη διαδικασία ή ως εσωτερική ανάγκη του οργανισμού	Ανάγκη της τράπεζας	Κανονιστική Συμμόρφωσης πηγή διαφοροποίησης για την τράπεζα
Πιέσεις front line και customer facing officers για μεγαλύτερη ευελιξία και κανονιστική συμμόρφωση	Σχέση συνεργασίας	Σχέση συνεργασίας
Τραπεζική κανονιστική συμμόρφωση ως στρατηγική εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Καλύτερη, αρτιότερη, κατανοητή και ασφαλέστερη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών με το λιγότερο δυνατό κόστος (μελλοντικά) για την τράπεζα	Βαρύνουσα σημασία για την ομαλή και επιτυχημένη λειτουργία του οργανισμού
Αξιοποίηση κανονιστικής συμμόρφωσης	Όλο και περισσότερο αντιληπτή η σημασία της με εφαρμογή σε όλο και περισσότερους τομείς	Εφαρμογή στη συντριπτική πλειοψηφία των τραπεζικών συναλλαγών

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ**

### **5.1: Παρουσίαση κύριων συμπερασμάτων**

Ο στόχος που θέτει ένα άρτια οργανωμένο τραπεζικό σύστημα περιλαμβάνει τη δημιουργία εκείνων των συνθηκών ανταγωνισμού, αποτελεσματικής εποπτείας, ίσων όρων δραστηριοποίησης και πιο ευέλικτες συνθήκες αγοράς. Προς αυτήν την κατεύθυνση, τα τραπεζικά ιδρύματα λαμβάνουν από μόνα τους μέτρα ή κατόπιν καταρτισμένων κανόνων για αντιμετώπιση ή περιορισμό των όποιων διαχειριστικών κινδύνων. Η ουσιαστική δυσκολία προσδιορισμού των τραπεζικών κινδύνων με ακριβή ποσοτικοποίηση συντείνει ακόμα περισσότερο στην ανάγκη καθορισμού συγκεκριμένης στρατηγικής.

Η κανονιστική συμμόρφωση που επεβλήθη στα τραπεζικά ιδρύματα μέσω του Συμφώνου της Βασιλείας έθεσε ουσιαστικά της βάσεις προστασίας των πελατών, της τράπεζας από κινδύνους και γενικά όλων των επιμέρους στοιχείων που θα μπορούσαν να επιδράσουν αρνητικά στην εύρυθμη λειτουργία τους. Ωστόσο, στο συγκεκριμένο πλαίσιο κανόνων και αρχών περιλαμβάνονται κανόνες και όροι που θα πρέπει να εφαρμόζουν τα τραπεζικά ιδρύματα ως μέσων προστασίας και όχι ως στρατηγική. Το συγκεκριμένο στοιχείο ουσιαστικά έγινε το εφιαλτήριο αξιοποίησης της κανονιστικής συμμόρφωσης σε ένα πλαίσιο χάραξης στρατηγικής.

Η επιλογή της κανονιστικής συμμόρφωσης ως επιχειρησιακής στρατηγικής ενταγμένη στο ευρύτερο μάρκετινγκ της τράπεζας, μπορεί να προσδώσει σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα, ιδίως σε μια εποχή όπου ο τραπεζικός ανταγωνισμός, οι προσπάθειες μείωσης των εξόδων και αύξησης των κερδών, επιτάσσουν την ανεύρεση σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων. Άλλωστε, οι ανταγωνιστικές πιέσεις που ασκούνται στα τραπεζικά πιστωτικά ιδρύματα είναι το αποτέλεσμα του ασταθούς και έντονα μεταβαλλόμενου οικονομικού περιβάλλοντος στην ευρωπαϊκή τραπεζική αγορά. Οι τράπεζες βρίσκονται αντιμέτωπες με αλλαγές που προέρχονται κανονιστικές ρυθμίσεις που ρυθμίζουν πολυεπίπεδα τις τραπεζικές συναλλαγές. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι τράπεζες, κάτω από την πίεση των οικονομικών συνθηκών, υποχρεούνται στην υιοθέτηση και εφαρμογή σύγχρονων στρατηγικών όπως εκείνη που σχετίζεται με την κανονιστική συμμόρφωση.

Η υιοθέτηση μια επιχειρησιακής στρατηγικής κανονιστικής από ένα τραπεζικό ίδρυμα συνεπάγεται μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα, προσέλκυση νέων πελατών και διατήρηση υφιστάμενων, αποτελεσματικότερη διαχείριση χρηματοοικονομικών κινδύνων όπως πιστωτικούς, λειτουργικού, συναλλακτικού κλπ. Μέσω μιας στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης οι τράπεζες δεν εξασφαλίζουν μόνο μια άρτια παρακολούθηση και αντιμετώπιση των πιστωτικών κινδύνων αλλά δημιουργούν και ένα μοντέλο. Κρίσιμο σημείο της εφαρμογής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης αποτελεί η παρουσία βάσεων δεδομένων που θα είναι σε θέση να υποστηρίξουν τις όποιες αποφάσεις. Ο καθορισμός της ακολουθούμενης στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης από το τραπεζικό ίδρυμα αποτελεί συνάρτηση πολυπληθών παραγόντων, ένας εκ των οποίων είναι η δυνατότητα πραγματοποίησης συγκεκριμένων αναλύσεων και εκθέσεων που είναι απαραίτητες για τον τελικό προσδιορισμό της.

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ αποτελούν πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων. Η είσοδός τους από το χώρο των επιχειρήσεων στην τραπεζική προέκυψε από την ανάγκη ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού των τραπεζικών ιδρυμάτων αλλά και από τις ασκούμενες πιέσεις της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας. Όλα τα παραπάνω στοιχεία, στο πλαίσιο μιας νέας στρατηγικής ανάπτυξης των τραπεζών και αντιμετώπισης των κινδύνων έδωσε στη χάραξη των στρατηγικών συμμόρφωσης την αναμενόμενη σπουδαιότητα. Αποτελεί πλέον κοινό τόπο το γεγονός ότι το οικονομικό περιβάλλον έχει σημειώσει αρκετές αλλαγές που ώθησαν και τα τραπεζικά ιδρύματα να επιλέξουν το δρόμο της επιχειρησιακής στρατηγικής συμμόρφωσης στοχεύοντας όχι μόνο στην ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία τους αλλά και στη χάραξη μιας πορείας ανάπτυξης.

Ως προς τα συμπεράσματα που εξαγονται από τη μελέτη των στοιχείων που αντλήθηκαν από τα τραπεζικά ιδρύματα που συμμετείχαν στην ποιοτική έρευνα θα πρέπει να σημειωθούν τα ακόλουθα:

- 1) Δομικά, οργανωτικά και λειτουργικά και τα δύο τραπεζικά ιδρύματα έχουν εντάξει την κανονιστική συμμόρφωση ως ανεξάρτητο τμήμα ελεγχόμενο κατά περίπτωση από ανώτερα διοικητικά κλιμάκια.
- 2) Βασικές λειτουργίες που εκτελούν τα τμήματα κανονιστικής συμμόρφωσης εστιάζουν σε ελέγχους συναλλαγών, επενδύσεων, τραπεζικό απόρρητο, προστασία προσωπικών δεδομένων, παράπονα πελατών, έλεγχος εσόδων - κόστους για τον πελάτη, εξόδων φακέλων δανείων, απάντηση αιτημάτων, ενημέρωση πελατών.

- 3) Τήρηση ευρωπαϊκών επιταγών και οι διεθνών συμφωνιών και για τα δύο τραπεζικά ιδρύματα σχετικά με την κανονιστική συμμόρφωση.
- 4) Ξεχωριστή σημασία και βαρύτητα του θεσμού της συμμόρφωσης και για τα δυο ιδρύματα.
- 5) Δυσχέρειες εφαρμογής της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης αποτελούν οι αυξημένες αρμοδιότητες, η σύνδεση θεωρητικού πλαισίου με πρακτικό και οι αυξημένες απαιτήσεις προσωπικού.
- 6) Άμεση σχέση και συνεργασία τμήματος Κανονιστικής Συμμόρφωσης με λοιπές διευθύνσεις και των δύο τραπεζών.
- 7) Η κανονιστική συμμόρφωση αποτελεί σημαντικό στοιχείο της γενικότερης στρατηγικής μάρκετινγκ.
- 8) Ενεργός ρόλος της εφαρμογής κανονιστικής συμμόρφωσης ως μέσου αντιμετώπισης των επιπτώσεων της κρίσης και για τα δύο χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.
- 9) Απουσία εξοκείωσης social media compliance και για τα δυο υπό έρευνα Τραπεζικά ιδρύματα.
- 10) Το ζήτημα της κανονιστικής συμμόρφωσης αποτελεί εσωτερική «ανάγκη» και των δύο τραπεζών.
- 11) Η τραπεζική κανονιστική συμμόρφωση αποτελεί στρατηγική εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- 12) Αξιοποίηση της κανονιστικής συμμόρφωσης στη συντριπτική πλειοψηφία των συναλλαγών και των λειτουργιών των δύο τραπεζών

Ο στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να αναδείξει την κανονιστική συμμόρφωση ως επιχειρησιακή στρατηγική στις τράπεζες και όχι ως μόνο ενός πλαισίου κανόνων. Για την επίτευξη του βασικού αλλά και των επιμέρους στόχων συγκεντρώθηκαν όλα τα απαραίτητα βιβλιογραφικά και αρθρογραφικά δεδομένα αλλά και τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας που διενεργήθηκε ουσιαστικά στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Εστιάζοντας επιγραμματικά στα όσα εξάγονται αναφορικά με την κανονιστική συμμόρφωση ως επιχειρησιακής στρατηγικής στις τράπεζες σημειώνονται τα ακόλουθα:

- 1) Η κανονιστική συμμόρφωση ως επιχειρησιακή στρατηγική υιοθετείται όλο και περισσότερο από τις τράπεζες.
- 2) Τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα δεν έχουν ακόμη θέσει τη στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης σε πρώτο πλάνο αλλά περιορίζονται στην εφαρμογή όρων και κανόνων του Συμφώνου της Βασιλείας.

- 3) Αναγνωρίζεται πλήρως η σημασία της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στη λειτουργία, οργάνωση και δόμηση των τραπεζών.
- 4) Αναδεικνύεται ως εξέχουσα επιχειρησιακή στρατηγική για τις τράπεζες.
- 5) Η αξιοποίηση της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης δημιουργεί προκλήσεις και προοπτικές για τα τραπεζικά ιδρύματα στον τομέα των ελέγχων, της διαχείρισης των κινδύνων αλλά και της δημιουργίας υγιών σχέσεων με την πελατεία.

## **5.2: Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Η επιλογή της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης ως επιχειρησιακή δράση των τραπεζών αποτελεί σημαντικό εργαλείο εξέλιξης, «επιβίωσης» αλλά και αναπτυξιακής προοπτικής. Η στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης των τραπεζών, κυρίως του εξωτερικού με τις ελληνικές τράπεζες να βρίσκονται ακόμα σε νηπιακό στάδιο, αποτελεί πρώτιστη επιλογή συνεισφέροντας στην ανταγωνιστικότητα σε καίριο βαθμό. Αποτελεί μια προοπτική διαρκώς εξελισσόμενη και προσαρμοζόμενη στην προσπάθεια των τραπεζών να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες οικονομικές προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες που καλούνται να αξιοποιήσουν.

Οι στρατηγικές που χαράσσουν οι τράπεζες διαρκώς εξελίσσονται «επιβάλλοντας» ριζικές αλλαγές στη δομή, τη λειτουργία, την οργάνωση αλλά και τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται με τους πελάτες. Η συνθήκη της Βασιλείας έδωσε στα τραπεζικά ιδρύματα ένα σημαντικό εργαλείο καθιέρωσης της κανονιστικής συμμόρφωσης ως προοπτικής επιχειρησιακής τραπεζικής. Η κανονιστική συμμόρφωση που επιβάλλεται στα τραπεζικά ιδρύματα ως σύνολο κανόνων και αρχών αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας όλων των πελατών, επάρκειας κεφαλαίων και προστασίας των συναλλαγών από κινδύνους, μπορεί πλέον να αξιοποιηθεί στην κατεύθυνση της χάραξης μια στρατηγικής με γνώμονα τα παραπάνω στοιχεία.

Η πρόθεση της Επιτροπής μέσω του Συμφώνου της βασιλείας ήταν να δημιουργηθεί ένας τραπεζικός τομέας σε εθνικά και διεθνή επίπεδα με ιδιαίτερα στοιχεία ασφάλειας. Ο συγκεκριμένος στόχος εν μέρει έχει επιτευχθεί χωρίς ωστόσο η κανονιστική συμμόρφωση ως επιχειρησιακή στρατηγική να υιοθετείται από το σύνολο των τραπεζικών ιδρυμάτων. Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, η στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης βρίσκει εφαρμογή στα τραπεζικά ιδρύματα με τα αντίστοιχα της Ελλάδας να βρίσκονται στην παρούσα φάση σε νηπιακό στάδιο. Ωστόσο, το συγκεκριμένο δεδομένο δεν σημαίνει ότι δεν έχουν δημιουργηθεί οι

προϋποθέσεις ώστε η κανονιστική συμμόρφωση, διαμέσου υιοθέτησης συγκεκριμένων προτάσεων και πρακτικών, να αναγνωριστεί και να εμφανιστεί από τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα. Ειδικότερα, μια σειρά προτάσεων που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν προς αυτήν την κατεύθυνση είναι η εξής:

- 1) Προώθηση και προβολή της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης μέσω νέων θεσμικών κανόνων.
- 2) Ενημέρωση τραπεζικών ιδρυμάτων από στελέχη μάρκετινγκ αναφορικά με τα οφέλη της στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης.
- 3) Υποχρεωτικότητα εφαρμογής πλαισίου κανονιστικής συμμόρφωσης στο σύνολο των χωρών όπου δραστηριοποιούνται τραπεζικά ιδρύματα ανεξαρτήτως μεγέθους.
- 4) Παροχή γνώσης από τραπεζικά ιδρύματα του εξωτερικού που εφαρμόζουν τη στρατηγική κανονιστικής συμμόρφωσης.
- 5) Συντονισμός μεταξύ των διαφόρων τμημάτων τραπεζών που δυσκολεύονται να εφαρμόσουν μία ενιαία στρατηγική για όλα τα τμήματά τους.
- 6) Αναγνώριση ότι οι πρακτικές στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων είναι πλέον κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία μιας τράπεζας.
- 7) Αναβάθμιση διευθύνσεων και τμημάτων διαχείρισης κινδύνου τόσο σε επίπεδο στελέχωσης όσο και σε επίπεδο οργανογραμμάτων των εκάστοτε τραπεζών, επιβεβαιώνουν τη διεθνή αυτή τάση και καταδεικνύουν την αναγνώριση.
- 8) Απώτερος στόχος όλων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων θα πρέπει να είναι η διατήρηση της ρευστότητας για την ομαλή συνέχιση της λειτουργίας τους που επιτυγχάνεται με εφαρμογή στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

1. Αγγελόπουλος, Π, 2008, Τράπεζες και χρηματοπιστωτικό σύστημα, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
2. Αθανασίου, Α, 1997, Εισαγωγή στο στρατηγικό σχεδιασμό: Η περίπτωση των τραπεζών, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.
3. Αράπογλου, Τ, 2007, Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα πρωταγωνιστής στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, Απόσπασμα από ομιλία του Διοικητή της Εθνικής Τράπεζας, Αθήνα.
4. Βαλλιάνος, Π, 2001, Η επιστημονική επανάσταση και η φιλοσοφική θεωρία της επιστήμης: Ακμή και υπέρβαση του θετικισμού, Ε.Α.Π., Πάτρα.
5. Γακόπουλος, Θ, 2011, Εξωτερικός έλεγχος τραπεζών και μέτρηση τραπεζικών κινδύνων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
6. Γεωργόπουλος, Ν, 2004, Στρατηγικό μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
7. Γκόρτσος, Χ, 2006, Βασιλεία ΙΙ και κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών, Kerkyra Publications LTD.
8. Γκόρτσος, Χ., 2007, Υψηλό το κόστος προσαρμογής των τραπεζών στο νέο καθεστώς κανόνων της Βασιλείας ΙΙ, Οικονομική Επιθεώρηση, Τεύχος Ιανουαρίου.
9. Δημητρόπουλος, Ε, 2004, Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας, 3η Έκδοση, Έλλην, Αθήνα.
10. Δήμου, Α, 2010, Εσωτερικός έλεγχος, συστήματα εσωτερικού ελέγχου και διερεύνηση της σημασίας ύπαρξης του στον τραπεζικό κλάδο, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
11. Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς Ν.Π.Δ.Δ., 2008, Εσωτερικός έλεγχος και κανονιστική συμμόρφωση εταιριών, Πρακτικά Ημερίδας, σε συνεργασία με: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, ΣΜΕΧΑ Ένωση Θεσμικών Επενδυτών
12. Εταιρία Οικονομικών Πληροφοριών Εκδόσεων και Συμβούλων Επιχειρήσεων (ICAP), 2006, Χρηματοπιστωτικά εργαλεία – προϊόντα, Εκδόσεις ICAP, Κλαδική μελέτη, Αθήνα.
13. Ευφραιμίδης, Ι, 2006, Το σύμφωνο της Βασιλείας: Αξιολόγηση της επάρκειας των διαβαθμίσεων της πιστοληπτικής ικανότητας των επιχειρήσεων από τις τράπεζες, Εκδόσεις ICAP, Αθήνα.
14. Ζαχαριάδης, Δ, 2003, Χρήμα, πίστη, τράπεζες, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
15. Ζορμπάς, Ν, 2007, Τράπεζες: Η Βασιλεία ΙΙ αλλάζει τα δεδομένα, Εφημερίδα «Ο κόσμος του επενδυτή», Αθήνα.

16. Ιωσηφίδης, Θ, 2003, Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες, Κριτική, Αθήνα.
17. Καζαντζής, Ι, 2006, Ελεγκτική και εσωτερικός έλεγχος. Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων, Εκδόσεις Business Plus ΑΕ, Πειραιάς.
18. Κιόχος, Π, 1993, Χρήμα, πίστη, τράπεζες, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
19. Κιτριδής, Δ, /2009, Word of mouth και social media marketing. Ο καταναλωτής σε ρόλο «διαφημιστή» του προϊόντος, Εφημερίδα Τα Νέα, Αθήνα.
20. Κοσμίδου, Κ, 2006, Μια χρηματοοικονομική ανάλυση των τραπεζικών ιδρυμάτων σήμερα, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Αθήνα.
21. Κριτσέπης, Κ, 2002, Το τραπεζικό marketing στη εξυπηρέτηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, Σεμινάριο Βασικής Εκπαίδευσης, Ίδρυμα Τράπεζας της Ελλάδας, Αθήνα.
22. Κυριαζόπουλος, Π, Σαμαντά, Ε, 2011, Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
23. Λυμπερόπουλος, Κ, 1994, Στρατηγικό τραπεζικό μάρκετινγκ, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
24. Λυμπερόπουλος, Κ, 2006, Μάρκετινγκ χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών: εξελίξεις – τάσεις – στρατηγικές, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
25. Μιχαλόπουλος, Μ, Γρηγορούδης, Β, Ζοπουνίδης, Κ, 2007, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
26. Νανόπουλος, Κ, 2006, Ανταγωνιστικό, υγιές και εξωστρεφές το Ελληνικό πιστωτικό σύστημα, Εφημερίδα «Εξπρές», Αθήνα.
27. Παπαδάκης, Β, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
28. Πασχαλούδης, Δ, 2009, Μάρκετινγκ: Όσα πρέπει να γνωρίζετε και δεν έχετε ρωτήσει, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
29. Πασχόπουλος, Α, 2010, Νέα μέσα: είσαι μέσα; Social Media Marketing, Κλειδάριθμος, Αθήνα.
30. Παρινός, Δ, 1999, Χρήμα, τράπεζες και χρηματοπιστωτική πολιτική, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.
31. Παυλάκης, Δ, 2000, Τραπεζικό μάρκετινγκ στην πράξη, Εκδόσεις Πολυοδηγός, Αθήνα.
32. Πιτσελής, Ζ, 2006, Τεχνική ανάλυση και risk management, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
33. Σαπουντζόγλου, Γ, 2009, Τραπεζική οικονομική, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
34. Σιώμκος, Γ, 1999, Στρατηγικό μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Τόμος Α΄, Αθήνα.
35. Σταθακόπουλος, Β, 2005, Μέθοδοι έρευνας αγοράς, Σταμούλης, Αθήνα.
36. Τομάρας, Π, 1998, Τραπεζικό μάρκετινγκ, Εκδόσεις Τομάρας, Αθήνα.
37. Τομαράς, Π, 2009, Εισαγωγή στο marketing και την έρευνα αγοράς, Συγγραφέα, Αθήνα.



38. Χατζηαντωνίου, Π., 1993, Ανταγωνιστικότητα με επιτυχή στρατηγική. Εκδόσεις Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη.

## Ξενόγλωσση

39. Agénor, P, Aynaoui, K, 2010, Excess liquidity, bank pricing rules, and monetary policy, Journal of Banking & Finance, 34(5):923-933.
40. Al – Alak, B, 2013, Impact of marketing activities on relationship quality in the Malaysian banking sector, Journal of Retailing and Consumer Services, In Press.
41. Alberth, S, Babelm, B, Becker, D, Kaltenbrunner, G et al., 2012, Compliance and Control 2.0: Unlocking potential through compliance and quality-control activities, McKinsey Working Papers on Risk, 33.
42. Andrew, H, 2002, Risk management, Capstone, United Kingdom.
43. Asikhia, O, 2010, Strategic marketing orientation and performance: A case for synergistic merger effects of nigerian banks, European Journal of Scientific, 42(2):268-289.
44. Attia, A, Shankarmahesh, M, Singhapakdi, A, 1999, Marketing ethics: A comparison of American and middle - eastern marketers, International Business Review, 8(5-6):611-632.
45. Avellanet, J, 2008, Can compliance help marketing and business development? Journal of Commercial Biotechnology, 14:283 – 286.
46. Bank for International Settlements, 2006, Basel Committee on Banking Supervision of Capital Measurement and Capital Standards: A revised framework comprehensive version, Basel.
47. Basel Committee on Banking Supervision, 2005, Compliance and the compliance function in banks, Bank for International Settlements, Basel.
48. Bessis, J, 2002, Risk management in banking, 2nd Revised Edition, John Wiley and Sons, United Kingdom.
49. Birindelli, G, 2008, Compliance risk in Italian banks: The results of a survey, Journal of Financial Regulation and Compliance, 16(4):335-351.
50. Brown, M, Treviño, L, 2006, Ethical leadership: A review and future directions, The Leadership Quarterly, 17(6):595-616.
51. Bucar, B, Glas, M, Hisrich, R, 2003, Ethics and entrepreneurs: An international comparative study, Journal of Business Venturing, 18(2):261-281.
52. Cassel, C., Symon, G, 1994, Qualitative research in work context, In C. Cassel & G. Symon (Orgs.), Qualitative methods in organization research: a practical guide, Sage, London.
53. Chapman, M., 2013, Banks' social media approach 'years behind', admits HSBC. Available at: <http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1213004/banks-social-media-approach-years-behind-admits-hsbc>, day access 03.12.2013.
54. Chonko, L, Hunt, S, 1985, Ethics and marketing management: An empirical examination, Journal of Business Research, 13(4):339-359.

55. Chryssides, G, Kaler, J, 1996, Essentials of Business Ethics, McGraw-Hill, London.
56. Collins, M, 1994, Global corporate philanthropy and relationship marketing, European Management Journal, 12:226-233.
57. Consumer Compliance Examination, 1996, Compliance Management System, Comptroller's Handbook, Comptroller of the Currency Administrator of National Banks.
58. D' Ascenzo, M, 2009, Developing effective compliance strategies, Australian Taxation Office, Canberra, Australian Government.
59. Daniell, M, 2004, Strategy: A step-by-step approach to the development and presentation of world class business strategy, Palgrave Macmillan.
60. Demidenko, E, McNutt, P, 2010, The ethics of enterprise risk management as a key component of corporate governance, International Journal of Social Economics, 37(10):802-815.
61. Demirgüç - Kunt, A, Detragiache, E, 2011, Basel Core Principles and bank soundness: Does compliance matter?, Journal of Financial Stability, 7(4):179-190.
62. Demirgüç - Kunt, A, Detragiache, E, Tressel, T, 2008, Banking on the principles: Compliance with Basel Core Principles and bank soundness, Journal of Financial Intermediation, 17(4):511-542.
63. Edwards, J, 2003a, Compliance competent life assurance companies: A partnership approach, Journal of Financial Regulation and Compliance, 11(1):10-20.
64. Edwards, J, 2003b, Individual and corporate compliance: An ethical approach, Journal of Financial Regulation and Compliance, 11(3):225-235.
65. Edwards, J, Wolfe, S, 2004, The compliance function in banks, Journal of Financial Regulation and Compliance, 12(3):216-224.
66. Finch, B, Φραγκούλης, Κ, 1994, Επιχειρηματικά πλάνα: 25 τρόποι να ληφθούν σοβαρά υπόψη τα δικά σας, Εκδόσεις Anubis, Αθήνα.
67. FSA, 2002, An ethical framework for financial services, Discussion Paper No.18, October.
68. Galvin, B, Counsell, C, 2012, Compliance and enforcement strategy for employers subject to automatic enrolment duties, The Pension Regulator.
69. Grant, R, 2004, Contemporary strategy management, Blackwell, Malden.
70. Gupta, Y, Torkzadeh, G, 1988, Re - designing bank service systems for effective marketing, Long Range Planning, 21(6):38-43.
71. Gutenschwager, G, Gutenschwager, M, 2001, Κοινωνική επιστήμη και σχεδιασμός, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.
72. Hanley, C., 2013, Overcoming the hurdles of social media compliance. Available at: <http://www.metia.com/london/coren-hanley/2013/09/banks-social-media-compliance/>, day access 03.12.2013.
73. Harris, R, 2002, Emerging practices in operational risk management, Federal reserve bank of Chicago, 2:2-5.
74. Hill, C, Jones, W, 2001. Strategic management: an integrated approach. Houghton Mifflin Company, Boston.
75. Hiwatashi, J, 2002, Solutions on measuring operational risk. Capital market news, the federal reserve bank of Chicago, Federal Reserve Bank of Chicago, 2:1-4.

76. Jackman, D, 2001, Why comply?, Journal of Financial Regulation and Compliance, 9(3): 211–217.
77. Jamison, C, Steare, R, 2003, Skills council for financial services, Integrity in Practice, p. 3.
78. Johne, F, Pavlidis, P, 1996, How banks apply marketing expertise to develop new derivatives, Journal of Product Innovation Management, 13(5):440-452.
79. Kietzmann, J, Hermkens, K, McCarthy, I, Silvestre, B, 2011, Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media, Business Horizons, 54:241-251.
80. Kim, A, Ko, E, 2011, Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand, Journal of Business Research, In Press.
81. KPMG, 2012, The future of compliance compliance functions as strategic partners in the new regulatory world.
82. Lastra, R, 2004, Risk-based capital requirements and their impact upon the banking industry: Basel II and CAD III, Journal of Financial Regulation and Compliance, 12:225-257.
83. Lehmann, D, 1989, Market research and analysis, 3rd Edition, Richard Irwin, Homewood, Illinois.
84. McDaniel, C, Gates, R, 2007, Marketing research, Wiley, New Jersey.
85. McIlroy, D, 2008, Regulation risk: A measured response to the banking crisis, Journal of banking regulation, 9:284-292.
86. Michaelidou N, Siamagka, T, Christodoulides, G., 2011, Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands, Industrial Marketing Management, 40, p. 1153 -1159.
87. Moscadelli, M, 2004, The modeling of operational risk: experience with the analysis of the data collected by the Basel Committee, Journal of Banking and Finance, 24:456-576.
88. Mylonakis, J, 2008, Role, objectives and effectiveness of financial advertizing: an exploratory bank marketing study, Innovative Marketing, 4(3):12-19.
89. Netter, J, Poulsen, A, 2003, Operational risk in financial service providers and the proposed Basel Capital Accord: an overview, Emerald Group Publishing Limited, 8:147-171.
90. Organisation For Economic Co-Operation And Development, 2010, Guidance Note: Evaluating the effectiveness of compliance risk treatment strategies, Novem Centre For Tax Policy And Administration, Forum On Tax Administration: Small/Medium Enterprise (SME) Compliance Sub – Group.
91. Palfi, C, Murescan, M, 2009, Survey on weaknesses of banks internal control systems, Journal of International Finance and Economics, 9(1).
92. Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, 2002, Case Study 12 - Nations Bank: using external marketing as part of the internal marketing programme, Internal Marketing, 261.
93. Priest, S, 2008, Ethics is more than compliance, The Journal of Compliance Risk & Opportunity, p. 1-3.
94. Prothero, A, 2008, Chapter 27: Marketing ethics, 6th Edition, The Marketing Book.

95. Refsnes, K, 1994, From compliance to environmental leadership, Marine Pollution Bulletin, 29(6-12):279-283.
96. Risk Magazine, 2008, Compliance culture fog to lift, available at: [www.riskmanagementmagazine.com.au/article/58/0c04e458.asp](http://www.riskmanagementmagazine.com.au/article/58/0c04e458.asp) (accessed 18 September 2013).
97. Rossi, C, 2008, A centralised compliance model for a decentralised business, MBA dissertation, Manchester Business School, Manchester.
98. Rossi, C, 2010, Compliance: an over-looked business strategy, International Journal of Social Economics, 37(10):816-831.
99. Sants, H, 2007, Managing compliance risk in major investment banks - Good Practices, Financial Services Authority.
100. Settor, A, 2011, Was Basel III necessary and will it bring about prudent risk management in banking?" SSRN, Bank of Ghana, 2-19.
101. Shahin, W, 2013, Compliance with international regulation on AML/CFT: The case of banks in Lebanon, Journal of Money Laundering Control, 16(2):109-118.
102. Smith, J, Μπολάνης, Γ, 1994, Η στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Anubis, Αθήνα.
103. Spanos, Y, Zaralis, G, Lioukas, S, 2004, Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece, Strategic Management Journal, 25(2):139-165.
104. Tull, D, Hawkins, D, 1993, Marketing research, 6th Edition, Macmillan Publishing Company, New York.
105. Weaver, G, Trevino, L, 1999, Compliance and values orientated ethics programs: influences on employees' attitudes and behaviour, Business Ethics Quarterly, 9(2): 315–335.
106. Weaver, G, Treviño, L, 2001, The role of human resources in ethics/compliance management: a fairness perspective, Human Resource Management Review, 11(1–2):113-134.
107. Weber, L, 2009, Marketing to the Social Web, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.
108. Weinberg, B, Pehlivan, E, 2011, Social spending: Managing the social media mix, Business Horizons, 54:275-282.
109. Williamson, P, Zeng, M, 2009, Value – for - money strategies for Recessionary Times, Harvard Business Review.
110. Wood, G, 2002, A partnership model of corporate ethics, Journal of Business Ethics, 40(1):61–73.
111. Wright, M, Howcroft, B, 1995, Chapter 10 - Bank marketing, 2nd Edition, Marketing Financial Services.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: Συμφωνία της Βασιλείας ΙΙ και αναθεώρηση των οδηγιών για τις κεφαλαιακές απαιτήσεις (ΟΚΑ 4)**

### **Ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου της 7<sup>ης</sup> Οκτωβρίου 2010 σχετικά με τη συμφωνία της Βασιλείας ΙΙ και την αναθεώρηση των οδηγιών για τις κεφαλαιακές απαιτήσεις (ΟΚΑ 4) (2010/2074(INI))**

*Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο,*

- έχοντας υπόψη τις οδηγίες για τις κεφαλαιακές απαιτήσεις<sup>(1)</sup> και την οδηγία 2009/111/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 16ης Σεπτεμβρίου 2009 για την τροποποίηση των οδηγιών 2006/48/ΕΚ, 2006/49/ΕΚ και 2007/64/ΕΚ όσον αφορά τράπεζες συνδεδεμένες με κεντρικούς οργανισμούς, ορισμένα στοιχεία των ιδίων κεφαλαίων, τα μεγάλα χρηματοδοτικά ανοίγματα, τις εποπτικές ρυθμίσεις και τη διαχείριση κρίσεων<sup>(2)</sup>,
- έχοντας υπόψη την πρόταση της Επιτροπής για οδηγία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την τροποποίηση των οδηγιών 2006/48/ΕΚ και 2006/49/ΕΚ όσον αφορά τις κεφαλαιακές απαιτήσεις για το χαρτοφυλάκιο συναλλαγών και για τις πράξεις επανατιλοποίησης, και τον εποπτικό έλεγχο των μισθολογικών πολιτικών (COM(2009)0362),
- έχοντας υπόψη το έγγραφο εργασίας των υπηρεσιών της Επιτροπής, της 26ης Απριλίου 2010, σχετικά με πιθανές περαιτέρω αλλαγές στην οδηγία για τις κεφαλαιακές απαιτήσεις,
- έχοντας υπόψη τη συμφωνία της Βασιλείας ΙΙ<sup>(3)</sup>,
- έχοντας υπόψη τα συμβουλευτικά έγγραφα της επιτροπής τραπεζικής εποπτείας της Βασιλείας σχετικά με την ενίσχυση της ανθεκτικότητας του τραπεζικού κλάδου<sup>(4)</sup> και σχετικά με διεθνές πλαίσιο για τη μέτρηση, τους κανόνες και την παρακολούθηση του κινδύνου ρευστότητας<sup>(5)</sup>,
- έχοντας υπόψη τα έγγραφα του Συμβουλίου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας,
- έχοντας υπόψη τα ανακοινωθέντα που εκδόθηκαν από την ομάδα G20 κατά τις διασκέψεις κορυφής της στην Ουάσινγκτον, το Λονδίνο και το Πίτσμπεργκ,
- έχοντας υπόψη το ψήφισμά του της 15ης Ιουνίου 2010 σχετικά με τα εξωχρηματιστηριακά παράγωγα<sup>(6)</sup>,
- έχοντας υπόψη την ανακοίνωση για υψηλότερα πρότυπα συνολικού ελάχιστου κεφαλαίου, στην οποία προέβη η ομάδα κυβερνητών και επικεφαλής εποπτικών αρχών στις 12 Σεπτεμβρίου 2010,
- έχοντας υπόψη την ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα σχετικά με ένα κοινοτικό πλαίσιο για τη διαχείριση της διασυνοριακής κρίσης στον τραπεζικό

(1) Οδηγία 2006/48/ΕΚ (ΕΕ L 177, 30.06.2006, σ. 1) και οδηγία 2006/49/ΕΚ (ΕΕ L 177, 30.6.2006, σ. 201).

(2) ΕΕ L 302, 17.11.2009, σ. 97.

(3) Βασιλεία ΙΙ: Διεθνής Σύγκλιση Μέτρησης Κεφαλαίων και Κεφαλαιακών Προτύπων: Αναθεωρημένο πλαίσιο – Ολοκληρωμένη έκδοση, Ιούνιος 2006, <http://www.bis.org/publ/bcbs128.htm>.

(4) Συμβουλευτικές προτάσεις της επιτροπής της Βασιλείας για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας του τραπεζικού κλάδου, 17 Δεκεμβρίου 2009, <http://www.bis.org/press/p091217.htm>.

(5) Συμβουλευτικές προτάσεις της επιτροπής της Βασιλείας σχετικά με ένα διεθνές πλαίσιο για τη μέτρηση, τους κανόνες και την παρακολούθηση του κινδύνου ρευστότητας, της 16.12.2009, <http://www.biz.org/publ/bcbs165.htm>.

(6) Κείμενα που εγκρίθηκαν, P7\_TA(2010)0206.

- τομέα (COM(2009)0561) και το συνοδευτικό έγγραφο εργασίας των υπηρεσιών της Επιτροπής (SEC(2009)1407),
- έχοντας υπόψη την ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα σχετικά με τα ταμεία εξυγίανσης τραπεζών (COM(2010)0254),
  - έχοντας υπόψη τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 1126/2008 της Επιτροπής, της 3ης Νοεμβρίου 2008, για την υιοθέτηση ορισμένων διεθνών λογιστικών προτύπων σύμφωνα με τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 1606/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου<sup>7</sup>,
  - έχοντας υπόψη το άρθρο 48 του Κανονισμού του,
  - έχοντας υπόψη την έκθεση της Επιτροπής Οικονομικής και Νομισματικής Πολιτικής (Α7-0251/2010),
- A. λαμβάνοντας υπόψη ότι απαιτούνται ισχυρές, σταθερές και αποδοτικές χρηματοπιστωτικές αγορές και ιδρύματα για την κάλυψη των χρηματοδοτικών αναγκών των διαφόρων οικονομικών παραγόντων της ΕΕ και για την ώθηση της ανάπτυξης και της απασχόλησης, της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής οικονομίας· λαμβάνοντας υπόψη ότι η χρηματοδοτική λειτουργία είναι ιδιαίτερα σημαντική για την οικονομική ανάκαμψη· λαμβάνοντας υπόψη ότι η κανονιστική μεταρρύθμιση του χρηματοπιστωτικού τομέα θα πρέπει να στοχεύει στην διασφάλιση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας και της αειφόρου ανάπτυξης,
- B. λαμβάνοντας υπόψη ότι οι αναθεωρημένοι, αυστηρότεροι κανόνες για τις κεφαλαιακές απαιτήσεις πρέπει να εγκριθούν με δέουσα συνεκτίμηση του οικονομικού κύκλου και της συνεχιζόμενης οικονομικής ανάκαμψης,
- Γ. λαμβάνοντας υπόψη ότι η Επιτροπή της Βασιλείας δεν καθιστά δυνατόν να συνεκτιμηθούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ούτε η αρχή της αμοιβαιότητας,
- Δ. λαμβάνοντας υπόψη ότι όλες οι χρηματοπιστωτικές αγορές και όλοι οι χρηματοπιστωτικοί φορείς και μηχανισμοί πρέπει να αποτελούν αντικείμενο εποπτείας και ρύθμισης και το ίδιο ισχύει για όλες οι συστημικά σημαντικές χρηματοπιστωτικές υποδομές, όπως τα συστήματα, οι μηχανισμοί και οι πλατφόρμες πληρωμών, εκκαθάρισης και διακανονισμού, καθώς και οι συναφείς υπηρεσίες φύλαξης, προκειμένου να εξασφαλίζεται η χρηματοπιστωτική σταθερότητα που αποτελεί πολύτιμο δημόσιο αγαθό· λαμβάνοντας υπόψη ότι η κρίση κατέδειξε ότι το κεφάλαιο των τραπεζών ήταν σαφώς ανεπαρκές από την άποψη της φερεγγυότητας,
- E. λαμβάνοντας υπόψη ότι τα πρότυπα προληπτικής εποπτείας πρέπει να ενισχυθούν και να εφαρμοσθούν ορθά και ότι οι ελλείψεις όσον αφορά την ποιότητα και το ύψος του κεφαλαίου, τη διαχείριση ρευστότητας, τις αδυναμίες των εσωτερικών μοντέλων και τον φιλοκυκλικό χαρακτήρα της συμφωνίας της Βασιλείας II και των οδηγιών για τις κεφαλαιακές απαιτήσεις που αποκαλύφθηκαν από την κρίση πρέπει να αντιμετωπισθούν,
- ΣΤ. λαμβάνοντας υπόψη ότι είναι αναγκαίο να επεκταθούν τα ελάχιστα μέσα παρέμβασης για τη διαχείριση κρίσεων τα οποία διαθέτουν οι εποπτικές αρχές,
- Z. λαμβάνοντας υπόψη ότι πρέπει να επιδιωχθεί ο σαφής διαχωρισμός ή η στεγανοποίηση (firewalling) μεταξύ λιανικών και επενδυτικών τραπεζικών υπηρεσιών, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι ασφαλισμένες καταθέσεις δεν χρησιμοποιούνται ως εγγύηση για εμπορικές δραστηριότητες,
- H. λαμβάνοντας υπόψη ότι τα νέα πρότυπα πρέπει να συνεκτιμούν το μέγεθος των τραπεζών και το προφίλ κινδύνου καθώς και το επιχειρησιακό τους μοντέλο,
- Θ. λαμβάνοντας, ωστόσο, υπόψη ότι πρέπει να συνεκτιμηθούν δεόντως οι σωρευτικές επιπτώσεις των σχετικών στοιχείων του αναθεωρημένου πλαισίου

<sup>7</sup> EE L 320, 29.11.2008, σ. 1.

- της Βασιλείας II και άλλων ρυθμιστικών πρωτοβουλιών στην πραγματική οικονομία και την οικονομική ανάπτυξη,
- I. λαμβάνοντας υπόψη ότι οι άνευ προηγουμένου αδυναμίες της αγοράς και οι ρυθμιστικές ελλείψεις ώθησαν την G20 να αποφασίσει, κατά τις συνεδριάσεις της στο Λονδίνο, στο Πίτσμπεργκ και στο Τορόντο, την αύξηση της ποιότητας των κεφαλαίων, την ενίσχυση της κάλυψης του κινδύνου, τον μετριασμό της φιλοκυκλικότητας (pro-cyclicality), την καθιέρωση προνοητικού σχηματισμού αποθεματικών για πιστωτικές απώλειες, την αποθάρρυνση της υπερβολικής μόχλευσης και την καθιέρωση ενός δείκτη μόχλευσης που να συμπληρώνει το βασισμένο στον κίνδυνο πλαίσιο της Βασιλείας II εν όψει της μετάβασης σε μεταχείριση πυλώνα 1, καθώς και την ενίσχυση των προτύπων ρευστότητας,
  - IA. λαμβάνοντας υπόψη ότι η Ευρώπη εφαρμόζει την οδηγία για τις κεφαλαιακές απαιτήσεις σε όλα τα πιστωτικά ιδρύματα και τις επιχειρήσεις επενδύσεων, που λειτουργούν με βάση ποικίλα επιχειρηματικά μοντέλα· λαμβάνοντας υπόψη ότι άλλες χώρες περιορίζουν την εφαρμογή των κανόνων της Βασιλείας II σε ορισμένες τράπεζες που λειτουργούν με βάση ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι διαφορές στο πεδίο εφαρμογής προξενεί ανησυχίες όσον αφορά τη συμβατότητα, την ισότητα των όρων ανταγωνισμού και τον κίνδυνο ενός ενδεχόμενου ρυθμιστικού αρμπιτράζ,
  - IB. λαμβάνοντας υπόψη ότι υπάρχουν σημαντικές ευρωπαϊκές ιδιαιτερότητες, όπως είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις στην Ευρώπη χρηματοδοτούνται κυρίως μέσω τραπεζικού δανεισμού· λαμβάνοντας υπόψη ότι οι αναθεωρημένοι κανόνες της Βασιλείας πρέπει να συνεκτιμούν δεόντως αυτού του είδους τις ιδιαιτερότητες· λαμβάνοντας υπόψη ότι θα ήταν επιθυμητό ο τραπεζικός δανεισμός να είναι πιο επικεντρωμένος σε συγκεκριμένους τομείς, όπως στη δανειοδότηση των ΜΜΕ, ενώ οι μεγαλύτερες εταιρείες θα έπρεπε να ενθαρρυνθούν να εκδίδουν ομόλογα απευθείας στους επενδυτές,
  - IG. λαμβάνοντας υπόψη ότι μια προσέγγιση «κοινή για όλους συλλήβδην», η οποία δεν λαμβάνει υπόψη τα ειδικά προφίλ κινδύνου και την ποικιλομορφία του ευρωπαϊκού τραπεζικού τομέα, θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στον ευρωπαϊκό τραπεζικό τομέα και, κατά συνέπεια, ενδέχεται να βλάψει την οικονομική ανάπτυξη και την οικονομική ανάκαμψη,
  - IA. λαμβάνοντας υπόψη ότι, καθώς η ΕΕ υπόκειται σήμερα σε εκτεταμένη μεταρρύθμιση του δημοσιονομικού κανονισμού, πρέπει να υπάρχει συνέπεια μεταξύ των μεταρρυθμίσεων και ότι, επιπλέον, τα χρονοδιαγράμματα εφαρμογής πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους σωρευτικούς αντικτύπους των μέτρων στην πραγματική οικονομία και δεν πρέπει να εμποδίζουν την οικονομική ανάκαμψη,
  - IE. λαμβάνοντας υπόψη ότι η σύγκλιση προς ένα ενιαίο σύνολο παγκόσμιων λογιστικών προτύπων υψηλής ποιότητας είναι ουσιαστικής σημασίας για τη διατήρηση ίσων όρων ανταγωνισμού και για τη διασφάλιση της δυνατότητας σύγκρισης των δεδομένων σε παγκόσμιο επίπεδο· λαμβάνοντας υπόψη ότι τα πρότυπα αυτά πρέπει να αναβαθμισθούν κατάλληλα ώστε να λάβουν υπόψη τα διδάγματα που αντλήθηκαν από την κρίση,
  - ISΤ. λαμβάνοντας υπόψη ότι η αρχή «η ουσία υπερισχύει του τύπου» πρέπει να τηρείται από όλες τις αρμόδιες αρχές για να αποφεύγονται μη ικανοποιητικά αποτελέσματα,
  - IZ. λαμβάνοντας υπόψη ότι η διεθνής σύγκλιση μεταξύ της υποβολής αναφορών για λογιστικούς σκοπούς και της υποβολής αναφορών για ρυθμιστικούς και φορολογικούς σκοπούς έχει ουσιαστική σημασία προκειμένου να διασφαλισθεί ότι οι εποπτικές αρχές και οι επενδυτές θα λαμβάνουν την ίδια διαφανή και σαφή πληροφόρηση, και λαμβάνοντας υπόψη ότι πρέπει να μειωθεί στο ελάχιστο η επικάλυψη των αναφορών, λαμβάνοντας υπόψη ότι τούτο δεν αποκλείει φίλτρα εποπτείας υπό την προϋπόθεση ότι αφορούν όλους τους λογαριασμούς,
  - IΗ. λαμβάνοντας υπόψη ότι οι τράπεζες πρέπει να επικεντρωθούν περισσότερο στις βασικές δραστηριότητες που υπηρετούν την πραγματική οικονομία· λαμβάνοντας

υπόψη ότι η επιτροπή της Βασιλείας και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρέπει να ενθαρρύνουν την τάση αυτή,

- ΙΘ. λαμβάνοντας υπόψη ότι οι μεταρρυθμίσεις που περιλαμβάνονται στην αναθεώρηση της Βασιλείας II πρέπει να συμβαδίζουν με διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις της τραπεζικής εποπτείας, όπως υποστήριξε το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, και τελικά να ακολουθούν μια κατεύθυνση που οδηγεί στην εκπόνηση και τη συνεπή εφαρμογή μέτρων τύπου πυλώνων 2.

### **Γενικά θέματα**

1. επικροτεί τη δέσμευση της ομάδας G20 για αύξηση της ποιότητας και της ποσότητας του κεφαλαίου, καθιέρωση προτύπων διαχείρισης της ρευστότητας, αντιμετώπιση της φιλοκυκλικότητας και αναβάθμιση των γενικότερων προτύπων προληπτικής εποπτείας ως απάντηση στη χρηματοπιστωτική κρίση·
2. χαιρετίζει τις προσπάθειες που κατέβαλαν η επιτροπή της Βασιλείας και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή· τονίζει ωστόσο ότι πρέπει να καταρτιστούν και να εφαρμοστούν με προσοχή νέοι κανόνες περί κεφαλαιακής επάρκειας, ενώ οι επιπτώσεις τους πρέπει επίσης να αναλυθούν υπό το ευρύτερο πρίσμα της βελτίωσης του κανονιστικού πλαισίου·
3. εκφράζει ανησυχίες σχετικά με τα διαρθρωτικά ελλείμματα και την έλλειψη ισορροπίας στην παρούσα πρόταση, καθώς και σχετικά με τον κίνδυνο πρόκλησης ζημίας στην οικονομική ανάκαμψη και την οικονομική ανάπτυξη· υποστηρίζει ότι, με δεδομένη την τρέχουσα οικονομική κατάσταση, είναι απαραίτητο να υπάρξει παρακολούθηση ώστε οι τράπεζες να μην μετακυλίσουν το κόστος της επικείμενης πρότασης στους τελικούς χρήστες των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών·
4. επισημαίνει την ανάγκη ενίσχυσης της διάδρασης μεταξύ της διαδικασίας εποπτικής αναθεώρησης (πυλώνων 2) και της κοινοποίησης (πυλώνων 3), με δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων των προσομοιώσεων ακραίων καταστάσεων καθώς και των απαιτήσεων πρόσθετου κεφαλαίου·
5. υπενθυμίζει τις σημαντικές ιδιαιτερότητες του ευρωπαϊκού τραπεζικού τομέα, όπως είναι η ποικιλία των επιχειρηματικών μοντέλων που λειτουργούν υπό διάφορες νομικές μορφές και το γεγονός ότι οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις χρηματοδοτούνται κυρίως μέσω τραπεζικού δανεισμού, και ζητεί, ως εκ τούτου, να υπάρξει συνολική εξέταση των μικροοικονομικών και μακροοικονομικών επιπτώσεων που συνεπάγονται οι προτεινόμενοι νέοι κανόνες·
6. προτρέπει την επιτροπή της Βασιλείας καθώς και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να λάβουν δεόντως υπόψη αυτού του είδους τις ιδιαιτερότητες καθώς και τους διαφορετικούς τύπους κινδύνου που αντιμετωπίζει ο τραπεζικός κλάδος· τονίζει την ανάγκη σαφούς διαφοροποίησης μεταξύ των επενδυτικών και των παραδοσιακών λιανικών τραπεζικών υπηρεσιών, καθώς και των συναλλακτικών υπηρεσιών, στους αναθεωρημένους κανόνες της Βασιλείας II·
7. καλεί την Επιτροπή να διαδραματίσει ενεργό ρόλο στη διαδικασία μεταρρύθμισης των κανόνων της Βασιλείας II, στη δραστήρια προώθηση και διασφάλιση των ευρωπαϊκών συμφερόντων και στον συντονισμό των προσεγγίσεων των κρατών μελών προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο αποτέλεσμα για την ευρωπαϊκή οικονομία, και την καλεί επίσης να παρέχει στο Κοινοβούλιο τακτικές αναφορές σχετικά με την κατάσταση των εν εξελίξει διαπραγματεύσεων και να διασφαλίσει την ενεργό συμμετοχή του στις διαπραγματεύσεις·
8. αναγνωρίζει τη σημασία της διεθνούς συνεργασίας και του διεθνούς συντονισμού με στόχο την επίτευξη ισότιμων όρων ανταγωνισμού σε διεθνές επίπεδο και την αποφυγή του ρυθμιστικού αρμπιτράζ· επισημαίνει, ωστόσο, ότι ο στόχος αυτός δεν πρέπει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό μειονέκτημα για την ευρωπαϊκή οικονομία και τον ευρωπαϊκό τραπεζικό τομέα και πιστεύει ότι η ποικιλία που επικρατεί στον τραπεζικό τομέα πρέπει να διατηρηθεί·



9. υπογραμμίζει ότι η ανάκαμψη της ευρωπαϊκής οικονομίας προϋποθέτει δυναμικές χρηματοπιστωτικές αγορές, ικανές να χρηματοδοτήσουν επενδύσεις και την καινοτομία· εφιστά την προσοχή στους κανόνες και τις απαιτήσεις που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν νέα πιστωτική ασφυξία, αποσταθεροποιώντας την οικονομική ανάπτυξη και τις ευρωπαϊκές αγορές εργασίας·
10. τονίζει ότι η πλήρης δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων μερών στη διαδικασία της Βασιλείας και της ομάδας G20 για ένα σαφές και συνεκτικό χρονοδιάγραμμα εφαρμογής συνιστά προϋπόθεση για μια επιτυχημένη μεταρρύθμιση που θα διασφαλίζει ίσους όρους ανταγωνισμού σε διεθνές επίπεδο και θα αποφεύγει το ρυθμιστικό αρμπιτράζ· προτρέπει την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την επιτροπή της Βασιλείας να μεριμνήσουν ώστε οι συμφωνημένοι κανόνες να εφαρμοστούν συγχρονισμένα·
11. υπενθυμίζει ότι η συμφωνία της Βασιλείας II, καθώς και η επικείμενη αναθεώρησή της, προορίζονται να αποτελέσουν παγκόσμιο πρότυπο· εκφράζει συνεπώς έντονη ανησυχία για το γεγονός ότι οι περιορισμοί που τίθενται από διάφορες εθνικές νομοθεσίες ως απάντηση στην κρίση (ιδίως από τη μεταρρύθμιση της Wall Street και τον νόμο περί προστασίας των καταναλωτών στις ΗΠΑ, που έχουν αποτέλεσμα να περιορίζεται η αναγνώριση των εξωτερικών αξιολογήσεων πιστοληπτικής ικανότητας) θα κατέληγαν σε σοβαρή κατάτμηση της εφαρμογής αυτού του παγκόσμιου προτύπου· προτρέπει επομένως την επιτροπή της Βασιλείας καθώς και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να αξιολογήσουν ενδελεχώς και να προσδιορίσουν τις συνέπειες αυτής της νομοθεσίας όσον αφορά την εφαρμογή της Βασιλείας II και τις διαπραγματεύσεις για την αναθεώρηση της Βασιλείας II, και προτρέπει την Επιτροπή να υποβάλει στο Κοινοβούλιο έκθεση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αυτής·
12. προτρέπει την Επιτροπή να αποσαφηνίσει τον ρόλο των εξωτερικών αξιολογήσεων πιστοληπτικής ικανότητας ως προς το ρυθμιστικό αποθεματικό ρευστότητας και να μεριμνήσει ώστε τα ενδεχόμενα εναλλακτικά κριτήρια που θα εξεταστούν να μην περιορίζουν το φάσμα των στοιχείων ενεργητικού που είναι επιλέξιμα για το ρυθμιστικό αποθεματικό· πιστεύει περαιτέρω ότι τα ενδεχόμενα εναλλακτικά κριτήρια που θα συμφωνηθούν πρέπει να αντικαθιστούν τις εξωτερικές αξιολογήσεις πιστοληπτικής ικανότητας και όχι να χρησιμοποιούνται επιπροσθέτως προς αυτές, προκειμένου να εξασφαλίζονται ίσοι όροι ανταγωνισμού διεθνώς·
13. καλεί την Επιτροπή να ενισχύσει τον διατλαντικό διάλογό της με τις ΗΠΑ για το χρηματοπιστωτικό κανονιστικό πλαίσιο·
14. υπογραμμίζει ότι το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής πρέπει να αντικατοπτρίζει τον συνολικό αντίκτυπο των αναθεωρημένων προτύπων στον κλάδο, στις δυνατότητές του για δανειοδότηση της πραγματικής οικονομίας, καθώς και στη διαδικασία ανάκαμψης στην Ευρώπη· υπενθυμίζει την αναθεώρηση του χρονοδιαγράμματος που έχει αναγγείλει η επιτροπή της Βασιλείας για να εξασφαλιστεί καλύτερα η ομαλή μετάβαση στα νέα πρότυπα·
15. υπενθυμίζει την ανάγκη συμμετοχής του Κοινοβουλίου, ως του δημοκρατικά εκλεγμένου ευρωπαϊκού οργάνου, στις διαπραγματεύσεις, και προτρέπει την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την επιτροπή της Βασιλείας να προβούν στις αναγκαίες ενέργειες για τη συμμετοχή του σε μόνιμη βάση·
16. υπενθυμίζει τις ανησυχίες του σχετικά με τους περιορισμούς των υποθέσεων που αφορούν συσχετίσεις που κάνουν οι τράπεζες, στις οποίες βασίζονται πτυχές της μεθοδολογίας για τον υπολογισμό του υποχρεωτικού κεφαλαίου· τονίζει εν προκειμένω τη σπουδαιότητα που έχει μια κατάλληλη εποπτεία και παρακολούθηση της εσωτερικοποιημένης εκτίμησης εκ μέρους των τραπεζών με βάση τη μέθοδο IRB· επισημαίνει περαιτέρω ότι χρειάζεται προσοχή για να μην καθιερωθούν στρεβλά κίνητρα·
17. καλεί την Επιτροπή να συνεχίσει προς περαιτέρω ολοκλήρωση της ενωσιακής εποπτείας στον τραπεζικό τομέα με τη δημιουργία του νέου ευρωπαϊκού

- συστήματος χρηματοπιστωτικής εποπτείας και του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Συστημικού Κινδύνου·
18. καλεί την Επιτροπή να προβεί σε κατάλληλη αξιολόγηση του αντικτύπου στην πραγματική οικονομία των αναθεωρημένων κανόνων της Βασιλείας II πριν από την εφαρμογή τους, με ιδιαίτερη εστίαση στη χρηματοδότηση των ΜΜΕ καθώς και στην ανθεκτικότητα του τραπεζικού τομέα υπό συνθήκες πίεσης·
  19. πιστεύει ότι είναι απαραίτητο να διευρυνθεί το σύνολο εργαλείων ελάχιστης παρέμβασης που διαθέτουν οι εποπτικές αρχές για τη διαχείριση της κρίσης και πέραν των διατάξεων του άρθρου 136 της οδηγίας 2006/48/EK, ώστε να συμπεριληφθούν τουλάχιστον οι δυνατότητες: να απαιτούν προσαρμογές του κεφαλαίου, της ρευστότητας, του μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των εσωτερικών διαδικασιών· να συστήνουν ή να επιβάλλουν αλλαγές στο επίπεδο της διοίκησης· να περιορίζουν τους όρους των αδειών λειτουργίας τραπεζών· να επιβάλλουν «διαθήκες προθανάτιας εφαρμογής» (living wills)· να επιβάλλουν ολική ή μερική πώληση· να δημιουργήσουν μια «ενδιάμεση τράπεζα» ή μια διαίρεση σε «καλή τράπεζα»/«κακή τράπεζα»· να απαιτούν μετοχοποίηση χρεών με κατάλληλες περικοπές κατά την αποτίμηση· να επιβάλλουν απαιτήσεις παρακράτησης κερδών και μερισμάτων και περιορισμούς με στόχο την εξυγίανση από πλευράς κεφαλαιακών απαιτήσεων και την εξασφάλιση ότι οι μέτοχοι θα πληρώνουν πριν από τους φορολογουμένους· να προβαίνουν σε αναδιάρθρωση και μεταφορά περιουσιακών στοιχείων και υποχρεώσεων προς άλλα ιδρύματα, με στόχο την εξασφάλιση της συνέχειας συστημικά σημαντικών λειτουργιών· να θεσπίζουν κριτήρια αποτίμησης απομειωμένων περιουσιακών στοιχείων· να προβαίνουν σε προσωρινή επιβολή κρατικού ελέγχου· να προβαίνουν σε εκκαθάριση χρεωκοπημένων τραπεζών·
  20. καλεί την Επιτροπή να δημιουργήσει κίνητρα για τον τραπεζικό τομέα όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνων και κερδών, με σκοπό την επίτευξη μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων, και να ενθαρρύνει τις τράπεζες να διατηρούν ενεργό και συνεχές συμφέρον στα δάνεια στα δικά τους βιβλία, χωρίς υπερβολική στήριξη σε πολύπλοκη τιτλοποίηση ή μη διαφανείς διευθετήσεις στοιχείων εκτός ισολογισμού και να ενοποιήσουν πλήρως κάποια εκτός ισολογισμού στοιχεία, όπως οι φορείς ειδικού σκοπού·
  21. επισημαίνει ότι οι μακροπρόθεσμες επενδύσεις, όπως οι υποδομές διανομής ενέργειας, εξαρτώνται από την τιτλοποίηση·
  22. προτείνει να ενσωματωθούν η Επιτροπή της Βασιλείας, ο Διεθνής Οργανισμός Επιτροπών Κεφαλαιαγοράς (IOSCO), ο Οργανισμός Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (IASB) κτλ. σε μια παγκόσμια δομή, που θα μπορούσε να είναι το ΔΝΤ, ώστε να δημιουργηθεί μια πραγματική οργάνωση του χρηματοπιστωτικού τομέα και να εξασφαλιστεί η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στην επεξεργασία κανόνων και η ικανότητα επαλήθευσης της εφαρμογής τους·
  23. πιστεύει ότι πρέπει οπωσδήποτε να αντιμετωπιστεί το ζήτημα των «υπερβολικά μεγάλων για να χρεωκοπήσουν» χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, και ότι συνεπώς οι κεφαλαιακές απαιτήσεις και τα αντικυκλικά αποθεματικά πρέπει να κλιμακώνονται ανάλογα με το μέγεθος, το επίπεδο ανάληψης κινδύνων και το επιχειρηματικό μοντέλο του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος.

### ***Ποιότητα του κεφαλαίου***

24. υποστηρίζει την πρωτοβουλία για την αύξηση της ποιότητας και του επιπέδου του κεφαλαίου ως απάντηση στην κρίση και υπενθυμίζει την απόφαση της επιτροπής της Βασιλείας της 12ης Σεπτεμβρίου 2010 να αυξήσει τις ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις, να εισαγάγει αποθεματικό κεφαλαιακής συντήρησης και να αυξήσει σημαντικά την αναλογία των κοινών μετοχών· υπενθυμίζει ότι το ζήτημα αυτό, σε τελική ανάλυση, συνδέεται με τους λογιστικούς κανόνες και, συνεπώς, προϋποθέτει συνεκτική προσέγγιση, λαμβάνοντας υπόψη και την

- παγκόσμια σύγκλιση·
25. σημειώνει την απόφαση της επιτροπής της Βασιλείας να επιτρέψει από τα τέλη του Ιουλίου 2010 κάποια εποπτική αναγνώριση των συμφερόντων της μειοψηφίας, των στοιχείων ενεργητικού που συνίστανται σε οφειλόμενο φόρο και των επενδύσεων σε άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα· είναι της γνώμης ότι ενδέχεται να χρειαστούν περαιτέρω προσαρμογές·
  26. υπογραμμίζει ότι, προκειμένου να εξασφαλισθούν ισότιμοι όροι ανταγωνισμού και να μην βρεθούν σε μειονεκτική θέση οιαδήποτε επιχειρηματικά μοντέλα μη μετοχικών εταιρειών, ιδίως συνεταιρισμών, ταμείων αλληλασφάλισης και ταμειυτηρίων, το κεφάλαιο πρέπει να ορίζεται ανεξαρτήτως νομικής μορφής με ισορροπημένο τρόπο, με βάση την ποιότητα των κεφαλαιακών μέσων (δηλαδή τη μονιμότητα, την απορρόφηση των απωλειών, την ευελιξία των πληρωμών)·
  27. καλεί την επιτροπή της Βασιλείας και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, κατά τον καθορισμό των επιλέξιμων κεφαλαιακών μέσων, να λάβουν δεόντως υπόψη τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των μη μετοχικών εταιρειών (δηλαδή των συνεταιρισμών, των ταμείων αλληλασφάλισης και των ταμειυτηρίων), που αποτελούν μεγάλο τμήμα του ευρωπαϊκού τραπεζικού τομέα·
  28. καλεί μετ' επιτάσεως την Επιτροπή να αναθεωρήσει τα προτεινόμενα κριτήρια επιλεξιμότητας για τον κεφαλαιακό σκληρό πυρήνα της κατηγορίας 1 και να περιορίσει τον κατάλογο στα κριτήρια που είναι απαραίτητα για τη διασφάλιση της ποιότητας των κεφαλαίων (δηλ. μονιμότητα, απορρόφηση ζημιών, ευελιξία πληρωμών)·
  29. προτρέπει την επιτροπή της Βασιλείας και την Επιτροπή να διασφαλίσουν ότι, κατά τους υπολογισμούς του ενοποιημένου κεφαλαίου, τόσο ο κίνδυνος όσο και το κεφάλαιο λαμβάνονται υπόψη με ισορροπημένο και συνετό τρόπο και, ιδίως, ότι το κεφάλαιο που προέρχεται από μειοψηφίες και έχει εισφερθεί άμεσα σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στο πλαίσιο του ιδίου τραπεζικού ομίλου αναγνωρίζεται δεόντως (λαμβάνοντας δηλαδή υπόψη και τα δικαιώματα της μειοψηφίας), καθώς και ότι δεν παρεμποδίζονται οι συμμετοχές περιφερειακών, συνεταιριστικών και αποταμιευτικών τραπεζών στα κεντρικά τους ιδρύματα (δηλ. όχι μείωση των ιδίων κεφαλαίων)·
  30. τονίζει τον σημαντικό ρόλο που έπαιξαν τα κεφάλαια έκτακτης ανάγκης κατά τη διάρκεια της κρίσης· ζητεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την επιτροπή της Βασιλείας να αναγνωρίσουν τον ρόλο των ευέλικτων κεφαλαίων έκτακτης ανάγκης σε καταστάσεις κρίσης και να εποπτεύσουν την από πλευράς αγοράς αποδοχή των μετατρέψιμων τίτλων·
  31. καλεί την Επιτροπή να λάβει δεόντως υπόψη τις υπάρχουσες διαφορές μεταξύ των φορολογικών και των λογιστικών ισολογισμών, προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν ανταγωνιστικά μειονεκτήματα·
  32. καλεί την επιτροπή της Βασιλείας και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να αποσαφηνίσουν τη μεταχείριση των συμφωνιών αμοιβαίων χρηματοοικονομικών συμμετοχών·
  33. ζητεί από την Επιτροπή να εξετάσει μια ισορροπη μεταχείριση μεταξύ μη πραγματοποιηθέντων κερδών και ζημιών, προκειμένου να συγκρατηθεί η μεταβλητότητα και οι φιλοκυκλικές επιδράσεις·
  34. καλεί την Επιτροπή να πραγματοποιήσει διεξοδική έρευνα όσον αφορά τα κεφαλαιακά μέσα πριν και μετά την κρίση, προκειμένου να αξιολογηθεί η σπουδαιότητα των συγκεκριμένων κεφαλαιακών μέσων και ο ρόλος τους σε κατάσταση κρίσης·

### **Πρότυπα ρευστότητας**

35. θεωρεί ότι η ανάπτυξη προτύπων ρευστότητας υψηλής ποιότητας αποτελεί βασικό στοιχείο της απάντησης στην κρίση· είναι της άποψης ότι τα πρότυπα ρευστότητας πρέπει να διαφοροποιούνται επαρκώς ώστε να λαμβάνονται υπόψη

- οι ιδιαιτερότητες του επιχειρηματικού μοντέλου και του προφίλ κινδύνου κάθε τράπεζας· πιστεύει πως πρέπει να αναγνωρισθεί το γεγονός ότι ο κίνδυνος ενός στοιχείου ενεργητικού μπορεί να ποικίλλει με την πάροδο του χρόνου, καθώς και οι μηχανισμοί μέσω των οποίων αντιμετωπίζεται το φαινόμενο αυτό·
36. επισημαίνει ότι ο μετασχηματισμός της ληκτότητας εκθέτει εγγενώς τις τράπεζες σε μακροπρόθεσμους ή βραχυπρόθεσμους κινδύνους ρευστότητας·
  37. πιστεύει ότι, προκειμένου να μην τεθούν σε μειονεκτική θέση οι τράπεζες που θεωρούνται χρηματοπιστωτικοί όμιλοι ετερογενών δραστηριοτήτων με συμμετοχή σε ασφαλιστικές εταιρείες, οι διπλοεγγραφές των ιδίων κεφαλαίων μεταξύ τραπεζών και ασφαλιστικών εταιρειών πρέπει να ρυθμιστούν στο πλαίσιο του ισχύοντος καθεστώτος της οδηγίας περί χρηματοπιστωτικών ομίλων ετερογενών δραστηριοτήτων·
  38. καλεί την επιτροπή της Βασιλείας και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να επανεξετάσουν τη στάθμιση των δεικτών ρευστότητας και χρηματοδότησης·
  39. είναι της άποψης ότι ένας «δείκτης κάλυψης ρευστότητας» θα πρέπει να λαμβάνει περισσότερο υπόψη τον κίνδυνο της συγκέντρωσης επιλέξιμων στοιχείων ενεργητικού σε κάποιο ρυθμιστικό αποθεματικό ρευστότητας, να ενθαρρύνει τη διαφοροποίηση και να αποθαρρύνει την υπερβολική συγκέντρωση σε μία συγκεκριμένη κατηγορία στοιχείων ενεργητικού, συμπεριλαμβανομένου του δημόσιου χρέους· πιστεύει ότι τα αποθεματικά ρευστότητας πρέπει να απαρτίζονται, στο μέτρο του δυνατού, από στοιχεία ενεργητικού που εξακολουθούν να έχουν υψηλή ρευστότητα σε περιόδους έντονων πιέσεων και ότι ο δείκτης αυτός, αν σχεδιαστεί σωστά, θα βελτιώσει τη δυνατότητα προσαρμογής των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στους κινδύνους ρευστότητας·
  40. καλεί την Επιτροπή να διασφαλίσει ότι, στην πρόταση που πρόκειται να υποβάλει για την αναθεώρηση των ΟΚΑ 4, τα πρότυπα ρευστότητας θα καλύψουν τις εκτός ισολογισμού υποχρεώσεις·
  41. καλεί, σε περίπτωση θέσπισης τυχόν διαρθρωτικού προτύπου ρευστότητας (για παράδειγμα «καθαρός δείκτης σταθερής χρηματοδότησης»), να υπάρξει δέουσα αναγνώριση των σταθερών πηγών χρηματοδότησης που ισχύουν ειδικά για την Ευρώπη (π.χ. τα γερμανικά ομόλογα Pfandbriefe)· πιστεύει ότι οι εθνικές αρχές των κρατών μελών υποδοχής θα πρέπει, σε κάθε περίπτωση, να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες που αφορούν την κατάσταση ρευστότητας του υποκαταστήματος·
  42. καλεί την Επιτροπή να καθορίσει κριτήρια για υψηλής ποιότητας ρευστοποιήσιμα στοιχεία ενεργητικού λαμβάνοντας υπόψη τον ισχύοντα ορισμό των επιλέξιμων στοιχείων ενεργητικού της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας για δράσεις νομισματικής πολιτικής (διευκόλυνση πράξεων επαναγοράς)·
  43. προτρέπει την Επιτροπή να περιλάβει το σύνολο των κρατικών ομολόγων της ευρωζώνης στα υψηλής ποιότητας ρευστοποιήσιμα στοιχεία ενεργητικού ανεξαρτήτως της συγκεκριμένης πιστωτικής διαβάθμισής τους, μειώνοντας έτσι τον δυσανάλογο αντίκτυπο των ενεργειών των οργανισμών αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας·
  44. εφιστά ωστόσο την προσοχή στην πιθανότητα τα υψηλής ποιότητας στοιχεία ενεργητικού ρευστότητας να καταστούν ταχέως μη ρευστοποιήσιμα σε περιόδους έντονων πιέσεων, και καλεί ως εκ τούτου, τα πιστωτικά ιδρύματα να πραγματοποιήσουν προσομοιώσεις αντίξων καταστάσεων πέραν του «δείκτη κάλυψης ρευστότητας» και του «καθαρού δείκτη σταθερής χρηματοδότησης»·
  45. καλεί την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την επιτροπή της Βασιλείας να λάβουν δεόντως υπόψη τις νομικές οντότητες εντός ενός ομίλου ή δικτύου τραπεζών σε σχέση με τις απαιτήσεις ρευστότητας· ζητά να αντιμετωπίζονται οι συναλλαγές και δεσμεύσεις εντός τέτοιων ομίλων ή δικτύων κατά τρόπο ευαίσθητο ως προς τον κίνδυνο και, εφόσον ενδείκνυται, διαφορετικά από τις συναλλαγές και δεσμεύσεις μεταξύ τρίτων·

### **Αντικυκλικά μέτρα**

46. επικροτεί την προσπάθεια περιορισμού της υπερβολικής αύξησης των πιστώσεων και του κινδύνου να δημιουργούνται πιστωτικές φούσκες·
47. εκφράζει ανησυχία σχετικά με τον ενδεχόμενο φιλοκυκλικό χαρακτήρα που θα έχει ένα σταθερό, ειδικό για κάθε τράπεζα ρυθμιστικό αποθεματικό κεφαλαιακής συντήρησης (capital conservation buffer), όπως προτείνεται σήμερα· θεωρεί ότι τόσο τα ρυθμιστικά αποθεματικά κεφαλαιακής συντήρησης όσο και τα αντικυκλικά ρυθμιστικά αποθεματικά πρέπει να μπορούν να απορροφούν απώλειες σε περιόδους έντονων πιέσεων· είναι της γνώμης ότι τα ρυθμιστικά αποθεματικά, για να είναι αποτελεσματικά, πρέπει να σχεδιάζονται και να αναπτύσσονται εκ παραλλήλου·
48. επικροτεί την απόπειρα εντοπισμού μιας σειράς εναρμονισμένων μακροοικονομικών μεταβλητών προκειμένου να δημιουργηθούν αποτελεσματικά αντικυκλικά αποθεματικά·
49. αναγνωρίζει τα οφέλη της δημιουργίας μελλοντοστρεφών αποθεματικών (μέθοδος αναμενόμενων απωλειών) ως πιθανό πρόσθετο μέτρο για τη μείωση της φιλοκυκλικότητας και για την ενθάρρυνση της αναγνώρισης των αναμενόμενων πιστωτικών απωλειών σε συνάρτηση με τον οικονομικό κύκλο·
50. πιστεύει ότι η επικείμενη Ευρωπαϊκή Τραπεζική Αρχή πρέπει να παίξει ηγετικό ρόλο για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των μέτρων που αφορούν τις κεφαλαιακές απαιτήσεις και τα πρότυπα αντικυκλικών κεφαλαιακών αποθεματικών σε επίπεδο ΕΕ·
51. ζητεί να υπάρξει διεθνής σύγκλιση μεταξύ της υποβολής αναφορών για λογιστικούς σκοπούς και της υποβολής αναφορών για ρυθμιστικούς σκοπούς, ιδίως όσον αφορά τη μέθοδο των αναμενόμενων απωλειών σε σχέση με τα κέρδη που ανακοινώνονται, ώστε να ληφθούν υπόψη τα διδάγματα που αντλήθηκαν από την κρίση και να διασφαλισθεί ότι κατά τη διαμόρφωση της πληροφόρησης των εποπτικών αρχών και των επενδυτών χρησιμοποιείται η ίδια σειρά σαφών και διαφανών κανόνων· προειδοποιεί σχετικά με την ανάγκη μείωσης της επικάλυψης των αναφορών· πιστεύει ότι οι προσπάθειες αυτές πρέπει να αξιοποιηθούν και να διερευνηθούν περισσότερο ορισμένες καινοτομίες, όπως η καθιέρωση κανονιστικής σελίδας ή φίλτρων προληπτικής εποπτείας στους λογαριασμούς·
52. επισημαίνει ότι η αντικυκλική ρύθμιση προϋποθέτει εναρμονισμένα κριτήρια προκειμένου να διασφαλιστεί η συνολική και προσεκτική εποπτεία των χρηματοπιστωτικών αγορών και του περιβάλλοντος της αγοράς εκ μέρους των εποπτικών αρχών, όπου, μεταξύ άλλων, συμπεριλαμβάνονται η πλήρης ανταλλαγή πληροφοριών, ο συγχρονισμός των ρυθμιστικών δράσεων καθώς και η σε πραγματικό χρόνο εποπτεία των ανοιγμάτων και των κινδύνων, ακόμη και μέσω απαιτήσεων ελεγκτικού ίχνους για όλες τις συναλλαγές της χρηματοπιστωτικής αγοράς·

### **Δείκτης μόχλευσης (ΔΜ)**

53. λόγω της πολυπλοκότητας του χρηματοπιστωτικού συστήματος, σημειώνει την έννοια ενός ΔΜ ως χρήσιμου, απλού, και μη προσφερόμενου για χειραγώγηση αναχώματος έναντι της υπερβολικής μόχλευσης και της υπερβολικής ανάληψης κινδύνων· τονίζει ότι ένας ενιαίος, κατ' αποκοπή δείκτης μόχλευσης, για να είναι αποτελεσματικός, πρέπει να σταθμίζεται ώστε να εντοπίζονται οι διαφορές που υπάρχουν στα επιχειρηματικά πρότυπα των πιστωτικών ιδρυμάτων καθώς και στα προφίλ κινδύνου τους·
54. είναι της άποψης ότι, για να είναι αποτελεσματικός, ένας τέτοιος δείκτης πρέπει να συμπεριλαμβάνει όλα τα εκτός ισολογισμού στοιχεία και τα παράγωγα, να είναι σαφώς καθορισμένος, απλός και συγκρίσιμος σε διεθνές επίπεδο και να

- λαμβάνει υπόψη τον ρυθμιστικό συμψηφισμό και τα διαφορετικά λογιστικά πρότυπα που υπάρχουν διεθνώς·
55. εκφράζει ωστόσο ανησυχία ότι, από μόνος του, ένας ακαθάριστος ΔΜ δεν θα λαμβάνει επαρκώς υπόψη τον κίνδυνο και ενδέχεται να είναι επιβαρυντικός για φορείς που παρέχουν παραδοσιακές τραπεζικές υπηρεσίες χαμηλού κινδύνου (όπως οι λιανικές τραπεζικές υπηρεσίες, η χρηματοδότηση επιχειρήσεων και συναλλαγών σε ακίνητα, καθώς και οι υπηρεσίες τραπεζικών συναλλαγών) ή για οικονομίες όπου οι επιχειρήσεις χρηματοδοτούνται κυρίως μέσω δανεισμού· τονίζει, συνεπώς, τη σημασία που έχει η εκ μέρους των εποπτικών αρχών παρακολούθηση των μεταβολών της μόχλευσης καθώς και των συνολικών επιπέδων μόχλευσης, καθόσον οι σημαντικές αλλαγές μπορεί να είναι ενδεικτικές προσαυξανόμενου κινδύνου· εκφράζει επίσης ανησυχία για το γεγονός ότι, από μόνος του, ένας «ακαθάριστος» (μη διαφοροποιημένος) ΔΜ μπορεί να δημιουργήσει αντικίνητρα με τη μεταστροφή των χρηματοοικονομικών στοιχείων ενεργητικού σε πιο επικίνδυνα ανοίγματα·
  56. ζητεί από την επιτροπή της Βασιλείας και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να εξετάσουν προσεκτικά τις επιλογές όσον αφορά τους δείκτες μόχλευσης που εφαρμόζονται στις κατηγορίες 1 και 2, λαμβάνοντας δεόντως υπόψη τις ιδιαιτερότητες του τραπεζικού κλάδου της ΕΕ·
  57. ζητεί από την επιτροπή της Βασιλείας και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να ερευνήσουν την δυνατότητα θέσπισης ορίων προστασίας για τους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας, τα περιουσιακά στοιχεία σταθμισμένου κινδύνου και τα χαρτοφυλάκια· πιστεύει ότι, στο πλαίσιο αυτό, πρέπει να εξεταστεί και η μέτρηση των στοιχείων ενεργητικού είτε ως καθαρού είτε ως ακαθάριστου ποσού·
  58. ζητεί επιπλέον από την επιτροπή της Βασιλείας και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να ερευνήσουν την αναλογικότητα στο πλαίσιο του ακαθάριστου ΔΜ με τη χρήση ανωτάτων ορίων ενεργοποίησης της ρυθμιστικής παρέμβασης·
  59. σημειώνει την απόφαση της επιτροπής της Βασιλείας να υπάρχει μια περίοδος παρακολούθησης στον πυλώνα 2 ενόψει της υπαγωγής σε μεταχείριση πυλώνα 1· καλεί την Επιτροπή να συμπεριλάβει ρήτρα αναθεώρησης στη νομοθετική πρόταση της ΟΚΑ 4·
  60. επισημαίνει ότι ο δείκτης μόχλευσης είναι αναγκαίο εργαλείο για τη μέτρηση του συνολικού ανοίγματος των τραπεζών, αλλά καλεί την Επιτροπή να δημιουργήσει ρυθμιστικά εργαλεία που θα αποσκοπούν στον περιορισμό της πραγματικά υπερβολικής μόχλευσης (ιδίως της υπερβολικής εξάρτησης από τη βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση και τη χρηματοδότηση χονδρικής)·
  61. ζητεί να υπάρξει περαιτέρω μελέτη εναλλακτικών μορφών του δείκτη μόχλευσης στον πυλώνα 2· επισημαίνει ότι ένας δείκτης μόχλευσης θα μπορούσε, για παράδειγμα, να έχει ευέλικτο περιθώριο και οι εποπτικές αρχές να έχουν τη διακριτική ευχέρεια να αναλάβουν δράση σε περίπτωση υπέρβασης του ορίου αυτού·
  62. προτρέπει την Επιτροπή να διασφαλίσει ότι ο δείκτης μόχλευσης δεν οδηγεί σε ακατάλληλη τιλοποίηση, σαν εκείνη που βρέθηκε στο προσκήνιο με τη χρηματοπιστωτική κρίση, ή σε υποκατάστατα και λιγότερες πιστώσεις, ιδίως για τον δανεισμό της πραγματικής οικονομίας (με αυτά να αποτελούν πιθανούς τρόπους μέσω των οποίων οι τράπεζες μπορούν να μειώσουν τον δείκτη μόχλευσής τους)·

### ***Πιστωτικός κίνδυνος αντισυμβαλλόμενου (CCR)***

63. ζητεί να υπάρξουν ενισχυμένα πρότυπα όσον αφορά τις προσομοιώσεις ακραίων καταστάσεων, τους εκ των υστέρων ελέγχους και την αντιμετώπιση του κινδύνου δυσμενούς συσχέτισης (wrong-way risk), καθώς και εκτιμήσεις όσον αφορά τους μακροπρόθεσμους κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς κινδύνους που

- προέρχονται από εταιρείες και έργα που λαμβάνουν τραπεζικά δάνεια·
64. καλεί την Επιτροπή της Βασιλείας και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να διερευνήσουν εναλλακτικές λύσεις για καλύτερη αντιμετώπιση των προσαρμογών πιστωτικής αποτίμησης λόγω της επιδείνωσης της ποιότητας των πιστώσεων των αντισυμβαλλομένων των τραπεζών·
  65. πιστεύει ότι οι συμφωνίες ανταλλαγής κινδύνων αθέτησης (CDS) δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται για την παράκαμψη των κεφαλαιακών απαιτήσεων·
  66. ζητεί η μεταχείριση του πιστωτικού κινδύνου αντισυμβαλλόμενου να είναι ανάλογη του κινδύνου και οι κεφαλαιακές δαπάνες να είναι υψηλότερες για τις μη κεντρικής εκκαθάρισης συναλλαγές σε σχέση με τις συναλλαγές μέσω κεντρικού αντισυμβαλλόμενου, υπό την προϋπόθεση ότι ο εν λόγω κεντρικός αντισυμβαλλόμενος πληροί τις υψηλού επιπέδου προϋποθέσεις που θα ορισθούν στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής νομοθεσίας ενώ λαμβάνει παράλληλα υπόψη τα πρότυπα που έχουν συμφωνηθεί σε διεθνές επίπεδο, με δέουσα συνεκτίμηση του ενδεχόμενου κόστους για τον επιχειρηματικό κλάδο από τη χρήση παραγώγων για την κάλυψη των εμπορικών του δραστηριοτήτων· ζητεί να παρέχονται κίνητρα για τα υψηλότερα πρότυπα σε περίπτωση διμερούς συμψηφισμού·
  67. υπογραμμίζει το γεγονός ότι η κρίση έδειξε ότι η διασυνδεσιμότητα μεταξύ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων είναι μεγαλύτερη από τη διασυνδεσιμότητα μεταξύ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και των επιχειρήσεων, και είναι της άποψης ότι οι κεφαλαιακές απαιτήσεις όσον αφορά τον πιστωτικό κίνδυνο αντισυμβαλλόμενου πρέπει να είναι πιο αυστηρές όσον αφορά τα ανοίγματα χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων έναντι άλλων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και να αντικατοπτρίζουν επίσης τη δυναμική φύση του εν λόγω κινδύνου σε βάθος χρόνου· τονίζει ότι είναι απαραίτητο να υπάρξει προσεκτική παρακολούθηση της διασύνδεσης προκειμένου να εντοπίζεται οποιαδήποτε συγκέντρωση συναλλαγών μεταξύ μεγάλων φορέων και να λαμβάνονται τα συνεπακόλουθα ρυθμιστικά μέτρα όσον αφορά τον πιστωτικό κίνδυνο αντισυμβαλλόμενου·
  68. αναθέτει στον Πρόεδρό του να διαβιβάσει το παρόν ψήφισμα στο Συμβούλιο, στην Επιτροπή, στις κυβερνήσεις και τα κοινοβούλια των κρατών μελών, στην Ευρωμάδα και στην Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: Διαφημίσεις των Τραπεζών σε σχέση με την κανονιστική συμμόρφωση**

ΠΡΑΞΗ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΑΡΙΘΜ. 2501/31.10.2002

ΘΕΜΑ: Ενημέρωση των συναλλασσομένων με τα πιστωτικά ιδρύματα για τους όρους που διέπουν τις συναλλαγές τους.

Ο ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ, αφού έλαβε υπόψη:

- α) τις διατάξεις του Καταστατικού της Τράπεζας της Ελλάδος και ειδικότερα το άρθρο 55Α, όπως ισχύει,
- β) το άρθρο 1 του Ν. 1266/82 "Όργανα ασκήσεως της νομισματικής, πιστωτικής και συναλλαγματικής πολιτικής και άλλες διατάξεις", σε συνδυασμό με το άρθρο 12 του Ν. 2548/97,
- γ) τα άρθρα 13 παράγρ. 5 και 18 παράγρ. 5 εδ. πρώτο του Ν. 2076/92 "Ανάληψη και άσκηση δραστηριότητας πιστωτικών ιδρυμάτων και άλλες συναφείς διατάξεις", όπως ισχύουν,
- δ) το Ν. 2396/1996 "Επενδυτικές υπηρεσίες στο τομέα των κινητών αξιών κλπ" και την Υπουργική Απόφαση 12263/Β/500/24.4.97 "Κώδικας δεοντολογίας επιχειρήσεων παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών", όπως ισχύουν,
- ε) την ΠΔ /ΤΕ 1969/8.8.91, όπως ισχύει,
- στ) την Εγκύκλιο Διοίκησης της Τράπεζας της Ελλάδος 21/24.10.95,
- ζ) το Π.Δ. 33/2000, "Προσαρμογή της Ελληνικής νομοθεσίας προς την Οδηγία 97/5/ΕΚ της 27.1.97 για τις διασυνοριακές μεταφορές πιστώσεων", σε συνδυασμό προς τον Κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 2560/2001 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τις διασυνοριακές πληρωμές σε ευρώ,
- η) την παράγραφο 2 του κεφαλαίου ΙΙΙ της ΠΔ/ΤΕ 2485/31.1.2002 σχετικά με την ενημέρωση των συναλλασσομένων από τις εταιρείες παροχής πιστώσεων που λειτουργούν στην Ελλάδα,
- θ) τη σκοπιμότητα συμπλήρωσης των διατάξεων που αφορούν τη διαφάνεια των συναλλαγών καθώς και κωδικοποίησης των σχετικών διατάξεων σε ενιαίο κείμενο,

### **Α Π Ο Φ Α Σ Ι Σ Ε**

να τροποποιήσει και κωδικοποιήσει τις διατάξεις που αφορούν την ενημέρωση των συναλλασσομένων με τα πιστωτικά ιδρύματα, ως ακολούθως:



## A. ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

Τα πιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν στην Ελλάδα οφείλουν :

- Να ενημερώνουν κατάλληλα τους συναλλασσόμενους για τη φύση και τα χαρακτηριστικά των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών και εν γένει για τους όρους και τις προϋποθέσεις που διέπουν τις τραπεζικές συναλλαγές.
- Να παρέχουν περιοδική έγγραφη ενημέρωση στους συναλλασσόμενους κατά τη διάρκεια ισχύος και λειτουργίας των συμβάσεων για τον τρόπο εφαρμογής των όρων που έχουν συμφωνηθεί.
- Να ανταποκρίνονται εντός ευλόγου χρονικού διαστήματος σε αιτήματα συναλλασσομένων για την παροχή πληροφοριών και διευκρινίσεων σχετικά με την εφαρμογή των συμβατικών όρων.
- Να διαθέτουν ειδική υπηρεσιακή μονάδα για την εξέταση παραπόνων ή καταγγελιών πελατών.
- Να μεριμνούν για την κατάλληλη εκπαίδευση των υπαλλήλων που είναι επιφορτισμένοι με την παροχή εξειδικευμένων πληροφοριών προς το συναλλακτικό κοινό.
- Να διαμορφώνουν το περιεχόμενο των διαφημίσεών τους σύμφωνα και με τους βασικούς κανόνες διαφάνειας της παρούσας Πράξης.
- Να διαμορφώνουν τα επιτόκια στο πλαίσιο της αρχής της ανοικτής αγοράς και του ελεύθερου ανταγωνισμού, συνεκτιμώντας τους κατά περίπτωση αναλαμβανόμενους κινδύνους, και λαμβάνοντας υπόψη ενδεχόμενες μεταβολές στις χρηματοοικονομικές συνθήκες καθώς και στοιχεία και πληροφορίες, τις οποίες οι αντισυμβαλλόμενοι οφείλουν να παρέχουν με ακρίβεια για το σκοπό αυτό. (βλ. διευκρίνιση αποφ. ΕΤΠΘ 178/3/2004 παρ. 1).

## B. ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

- Σύμφωνα με τις ως άνω γενικές αρχές τα πιστωτικά ιδρύματα οφείλουν να παρέχουν κατ' ελάχιστον τα ακόλουθα στοιχεία και πληροφορίες, ώστε οι συναλλασσόμενοι με αυτά να σχηματίζουν πριν από τη σύναψη της σύμβασης σαφή εικόνα για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα, όταν αυτά δεν αποτελούν αντικείμενο εξατομικευμένης διαπραγμάτευσης (βλ. διευκρίνιση αποφ. ΕΤΠΘ 178/3/2004 παρ. 5 εδ.α).

### 1. Καταθέσεις

- α) Το ύψος του επιτοκίου ή των επιτοκίων που εφαρμόζονται ανάλογα με τη διάρκεια και το ποσό της κατάθεσης.
- β) Το χρόνο έναρξης και λήξης της τοκοφορίας
- γ) Τη χρονική βάση υπολογισμού των τόκων (αριθμός ημερών έτους και μήνα).
- δ) Τις ημερομηνίες λογισμού των τόκων της κατάθεσης και την αντίστοιχη ετήσια πραγματική (effective) απόδοση.
- ε) Τυχόν πρόσθετους όρους και προϋποθέσεις (πχ. ελάχιστο όριο της κατάθεσης ή του μέσου υπολοίπου κατάθεσης, όροι πρόωρης απόδοσης κλπ.).

- στ) Τους φόρους επί των τόκων, τις προμήθειες και τυχόν έξοδα με τα οποία επιβαρύνονται οι καταθέτες για την τήρηση και κίνηση των λογαριασμών (έκδοση επιταγών, πάγιες εντολές χρέωσης των λογαριασμών, μεταφορές ποσών μεταξύ λογαριασμών του ίδιου δικαιούχου κλπ.). (βλ. διευκρίνιση αποφ. ΕΤΠΘ 178/3/2004 παρ. 3 εδ. β, αποφ. ΕΤΠΘ 234/20/2006 παρ.2 και αποφ. ΕΤΠΘ 243/2/2007).

Σε ό,τι αφορά τα σύνθετα τραπεζικά προϊόντα, των οποίων η απόδοση προσδιορίζεται βάσει στοιχείων και δεικτών και τα οποία προσιδιάζουν στο χαρακτήρα των επενδυτικών προϊόντων, η ενημέρωση των συναλλασσομένων πρέπει να περιλαμβάνει ειδικές πληροφορίες, ούτως ώστε να διευκολύνεται η συγκρισιμότητα των προϊόντων αυτών με ομοειδή, αμιγώς καταθετικά ή αμιγώς επενδυτικά προϊόντα, καθώς και η κατανόηση της αναμενόμενης απόδοσης και των πιθανών κινδύνων.

Ειδικότερα, για τη διευκόλυνση της κατανόησης και συγκρισιμότητας των παραπάνω προϊόντων, τα πιστωτικά ιδρύματα οφείλουν να προβαίνουν σε :

- **αναγωγή του ποσοστού απόδοσης σε ετήσια βάση κατά το χρόνο της επένδυσης, ανεξάρτητα από το χρονικό ορίζοντα της τοποθέτησης**
- **σαφή και αναλυτική περιγραφή των παραγόντων που προσδιορίζουν την απόδοση των προϊόντων με εναλλακτικές παραδοχές ως προς τις κύριες συνιστώσες του προϊόντος (δείκτες χρηματιστηρίων, εξέλιξη συναλλαγματικής ισοτιμίας κλπ), παραθέτοντας δύο τουλάχιστον αντιπροσωπευτικά παραδείγματα.**

## 2. Χορηγήσεις

Ως προς τις χορηγήσεις η ελάχιστη ενημέρωση αφορά:

- i) Το ύψος των βασικών επιτοκίων χορηγήσεων, στα οποία συμπεριλαμβάνονται όλες οι τυχόν χρηματοοικονομικές επιβαρύνσεις των πιστωτικών ιδρυμάτων, και το ύψος του περιθωρίου επιτοκίου (spread), όπου αυτό εφαρμόζεται. Επί πλέον αναφέρονται χωριστά οι ειδικές εισφορές, οι φόροι και τα τέλη που προβλέπονται από την ισχύουσα νομοθεσία (είδος και ποσό ή ποσοστό).
- ii) Την έναρξη και την περίοδο εκτοκισμού των δανείων, συμπεριλαμβανομένης και της πληροφόρησης για την τυχόν παρεχόμενη περίοδο χάριτος.
- iii) Τη χρονική βάση υπολογισμού των τόκων (αριθμός ημερών έτους και μήνα)
- iv) Σε περιπτώσεις δανειακών συμβάσεων με κυμαινόμενο επιτόκιο, το γενικό επιτόκιο αναφοράς, σαφώς προσδιοριζόμενο με βάση τα ισχύοντα επιτόκια των χρηματαγορών, τις περιόδους ισχύος του, καθώς και πληροφόρηση σχετικά με βασικούς παράγοντες, η ενδεχόμενη μεταβολή των οποίων θα επηρεάσει το συνολικό κόστος του αντίστοιχου δανείου (όπως π.χ. παρεμβατικά επιτόκια Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας). (βλ. διευκρίνιση αποφ. ΕΤΠΘ 178/3/2004 παρ. 2 εδ α,β,γ).
- v) Κατά τη σύναψη ιδίως στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων σταθερού επιτοκίου, την ανάλυση καταβολής των δόσεων κατά κεφάλαιο, τόκους και λοιπές επιβαρύνσεις για την περίοδο ισχύος του σταθερού επιτοκίου.

- vi) Αναλυτικά το ύψος των αμοιβών για τυχόν παρεχόμενες ειδικές υπηρεσίες, εφάπαξ δαπανών, καθώς και των εξόδων υπέρ τρίτων που εισπράττουν. (βλ. διευκρίνιση αποφ. ΕΤΠΘ 178/3/2004 παρ. 3 εδ. α).
  - vii) Το ύψος του επιτοκίου υπερημερίας και τον τρόπο υπολογισμού των τόκων (περιλαμβανομένης της έναρξης εφαρμογής του επιτοκίου υπερημερίας, της βάσης υπολογισμού του, καθώς και της περιόδου εκτοκισμού και ανατοκισμού).
  - viii) Τους όρους και τις σχετικές επιβαρύνσεις στις περιπτώσεις τυχόν υπέρβασης από τους δανειοδοτούμενους των συμβατικών ορίων χρηματοδότησης.
  - ix) Τις προϋποθέσεις και τους όρους πρόωρης εξόφλησης ή μετατροπής των όρων του δανείου, καθώς και τις επιβαρύνσεις, όπου αυτές επιτρέπονται, και τον τρόπο υπολογισμού τους.
  - x) Ενημέρωση σχετικά με τον κίνδυνο από ενδεχόμενη διακύμανση της συναλλαγματικής ισοτιμίας στην περίπτωση δανείων σε συνάλλαγμα ή με ρήτρα συναλλάγματος.
  - xi) Τη δυνατότητα και το κόστος χρησιμοποίησης τεχνικών κάλυψης του κινδύνου από την ενδεχόμενη μεταβολή της συναλλαγματικής ισοτιμίας ή και των επιτοκίων.
  - xii) Τυχόν υποχρέωση του δανειολήπτη για άνοιγμα καταθετικού τραπεζικού λογαριασμού στο πιστωτικό ίδρυμα που χορηγεί το δάνειο ή την πίστωση.
- β) Στις συμβάσεις καταναλωτικών δανείων ή πιστώσεων, οι οποίες συνδέονται με την εκτέλεση αντίστοιχων συμβάσεων πώλησης ειδών ή παροχής υπηρεσιών από επιχειρήσεις συμβεβλημένες με πιστωτικά ιδρύματα, προσδιορίζονται με σαφήνεια οι προϋποθέσεις για την έναρξη του εκτοκισμού και των λοιπών αποτελεσμάτων των εν λόγω συμβάσεων δανείων ή πιστώσεων και αναφέρονται τυχόν εμπεριεχόμενες έμμεσες επιβαρύνσεις. Η ολοκλήρωση της διαδικασίας σύναψης των εν λόγω δανείων ή πιστώσεων πρέπει να πραγματοποιείται εντός των τραπεζών. Η έναρξη εκτοκισμού δεν θα προηγείται σε καμία περίπτωση της εκταμίευσης του δανείου.

Όταν στάδια των τραπεζικών συναλλαγών της παρούσας παραγράφου (2) πραγματοποιούνται εκτός τραπεζικών καταστημάτων, τα πιστωτικά ιδρύματα πρέπει να ενημερώνουν για το είδος της συμβατικής σχέσης που διέπει την τράπεζα με την συνεργαζόμενη επιχείρηση και τα εξ αυτής απορρέοντα δικαιώματα των συναλλασσομένων. Τα πιστωτικά ιδρύματα οφείλουν να επιλέγουν κατάλληλα πρόσωπα για τη διενέργεια της σχετικής ενημέρωσης των συναλλασσομένων.

### 3. Λοιπές εργασίες (βλ. διευκρίνιση αποφ. ΕΤΠΘ 178/3/2004 παρ. 3 εδ. β).

Τα πιστωτικά ιδρύματα ανακοινώνουν αναλυτικά το ύψος των προμηθειών για τις λοιπές, εκτός χορηγήσεων ή καταθέσεων, πάσης φύσεως εργασίες τους, το οποίο δύναται να είναι σταθερό ή να προσδιορίζεται μεταξύ ενός ελάχιστου και ενός μέγιστου ορίου. Επίσης ανακοινώνουν αναλυτικά το ύψος των αμοιβών για παροχή υπηρεσιών και εξόδων υπέρ τρίτων.

#### 4. Ειδικά θέματα

##### α. Πιστωτικές κάρτες

Η ενημέρωση των κατόχων πιστωτικών καρτών πρέπει να καλύπτει και τις περιπτώσεις κλοπής ή απώλειας της κάρτας. Για το σκοπό αυτό, εκτός των στοιχείων που αφορούν το επιτόκιο, την ετήσια συνδρομή, τον τρόπο και την περίοδο εκτοκισμού του ανεξόφλητου υπολοίπου και λοιπά τυχόν έξοδα και προμήθειες, καθώς και τη χρησιμοποιούμενη μέθοδο για τον προσδιορισμό της συναλλαγματικής ισοτιμίας προκειμένου περί συναλλαγών σε συνάλλαγμα, πρέπει να γνωστοποιούνται στους κατόχους της κάρτας οι ιδιαίτεροι όροι και προϋποθέσεις που προσδιορίζουν την ευθύνη τόσο του εκδότη, όσο και του κατόχου της κάρτας, ο τρόπος γνωστοποίησης στον εκδότη της κλοπής ή απώλειας κλπ.

##### β. Παράγωγα προϊόντα

Τα πιστωτικά ιδρύματα ενημερώνουν για τα βασικά χαρακτηριστικά των παραγώγων προϊόντων που διαθέτουν για ίδιο λογαριασμό ή για λογαριασμό τρίτων, θέτοντας στη διάθεση των συναλλασσομένων την αναγκαία πληροφόρηση για την κατανόηση του οφέλους και των κινδύνων που αναλαμβάνουν και των πιθανών ζημιολογών επιπτώσεων από την αιφνίδια μεταβολή της αξίας τους, είτε ως μεμονωμένων πράξεων είτε σε συνδυασμό με άλλες (πχ. χορήγηση συμπληρωματικής πίστωσης για την εκπλήρωση αναληφθεισών υποχρεώσεων).

##### γ. Νομική θέση και δικαιώματα συναλλασσομένων

Τα πιστωτικά ιδρύματα οφείλουν επίσης να παρέχουν ενημέρωση για τη νομική θέση και τα δικαιώματα των συναλλασσομένων, ιδίως στην περίπτωση κατοχής εκ μέρους των πιστωτικών ιδρυμάτων τίτλων (π.χ. συμφωνίες πώλησης με επαναγορά) και λοιπών αξιών των συναλλασσομένων, είτε αυτή προκύπτει από καταθέσεις, είτε από επενδυτικά ή σύνθετα προϊόντα.

Η ενημέρωση αυτή αφορά και την κάλυψη από το Ταμείο Εγγύησης Καταθέσεων (Τ.Ε.Κ.).

#### Γ. ΤΡΟΠΟΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ

Τα πιστωτικά ιδρύματα ενημερώνουν τους συναλλασσόμενους, κατ' ελάχιστον, ως ακολούθως :

##### 1. Γενικοί όροι

α) (i) Διαθέτουν στους χώρους των συναλλαγών ενημερωτικά φυλλάδια τα οποία περιέχουν πληροφορίες που αφορούν στα κύρια προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρουν περιλαμβανομένων του βασικού ή του επιτοκίου αναφοράς προκειμένου περί χορηγήσεων, των προμηθειών, αμοιβών, εφάπαξ δαπανών, εξόδων υπέρ τρίτων, καθώς και των φόρων -τελών και (ii) αναρτούν σε εμφανή θέση, με ευκρινή και ευανάγνωστα στοιχεία, πίνακα των προμηθειών που ισχύουν για τις εν λόγω υπηρεσίες, καθώς και πίνακα τιμών συναλλάγματος / ξένων τραπεζογραμμάτων, με παραπομπή σε σχετικό πίνακα προμηθειών, εφόσον εισπράττονται προμήθειες.

β) Ανακοινώνουν δια του τύπου τα βασικά επιτόκια χορηγήσεων, για το οποία ισχύει η υποχρέωση αναγγελίας στην Τράπεζα της Ελλάδος (ΠΔ/ΤΕ 2496/28.5.2002).

- γ) Οφείλουν να γνωστοποιούν στους συναλλασσόμενους, πριν από τη σύναψη της σύμβασης, όλους τους όρους που διέπουν τη μεταξύ τους σχέση και να τους παρέχουν πλήρες αντίγραφο μετά τη σύναψή της.
- δ) Χορηγούν στους πελάτες τους παραστατικά συναλλαγών, καθώς και ανάλυση των καταβολών που πραγματοποιούν οι συναλλασσόμενοι σε εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους από τόκους, προμήθειες, εφάπαξ δαπάνες, λοιπά έξοδα και φόρους - τέλη. Η ανάλυση αυτή παρέχεται το αργότερο με την επόμενη της συναλλαγής περιοδική ενημέρωση.
- ε) Στην περίπτωση μονομερούς τροποποίησης των όρων των συμβάσεων, όπου αυτή επιτρέπεται, γνωστοποιούν στους αντισυμβαλλόμενους τις σχετικές μεταβολές των αρχικών όρων είτε με γενική είτε με εξατομικευμένη ενημέρωση και προαναγγέλλουν και στις δύο περιπτώσεις την ημερομηνία έναρξης εφαρμογής των νέων όρων. Παρέχεται προθεσμία τουλάχιστον 30 ημερών για την αποδοχή των όρων ή την καταγγελία της σύμβασης, βάσει των σχετικών όρων της σύμβασης που θα πρέπει να έχουν διατυπωθεί με τρόπο σαφή και κατανοητό. (βλ. διευκρίνιση αποφ. ΕΤΠΘ 178/3/2004 παρ. 5 εδ. β και αποφ. ΕΤΠΘ 234/20/2006 παρ. 1).

Περιοδική ενημέρωση (βλ. διευκρίνιση αποφ. ΕΤΠΘ 178/3/2004 παρ. 4).

- α) Καταθέσεις : Παρέχεται ενημέρωση τουλάχιστον κάθε 3μηνο για τα στοιχεία (α) και (στ) του Κεφ. Β, παράγρ. 1, καθώς και για το υπόλοιπο του λογαριασμού, εκτός εάν δεν υπάρχει κίνηση του λογαριασμού, οπότε η ενημέρωση παρέχεται ανά 6μηνο.  
Στις καταθέσεις ταμειευτηρίου για τις οποίες χορηγείται βιβλιάριο, η ενημέρωση παρέχεται με την προσκόμιση του βιβλιαρίου. Για τις πωλήσεις τίτλων με συμφωνία επαναγοροράς (Repos) και τις καταθέσεις προθεσμίας η ενημέρωση γίνεται κατά τη διενέργεια της συναλλαγής.
- β) Χορηγήσεις : Παρέχεται ενημέρωση ως προς την εξέλιξη των ληξιπρόθεσμων οφειλών, των τόκων και λοιπών επιβαρύνσεων, καθώς και ως προς κάθε μεταβολή του επιτοκίου, όπου αυτή επιτρέπεται. Η ενημέρωση παρέχεται τουλάχιστον κάθε τρίμηνο, εκτός εάν η περίοδος εξυπηρέτησης του δανείου είναι μεγαλύτερη ή υπάρχει εκ των προτέρων συμφωνία για συχνότερη ενημέρωση.

Στις περιπτώσεις χορήγησης πιστώσεων μέσω πιστωτικών καρτών, η παρεχόμενη με τους μηνιαίους λογαριασμούς ενημέρωση περιλαμβάνει και το ποσό της ελάχιστης καταβολής.

### 3. Ενημέρωση κατόπιν αιτήματος

- α) Τα πιστωτικά ιδρύματα παρέχουν κατά τη διάρκεια ισχύος των συμφωνιών καταθέσεων, δανείων και πιστώσεων, κατόπιν σχετικών αιτημάτων των συναλλασσομένων πληροφορίες που ενδεχομένως δεν καλύπτονται από την περιοδική ενημέρωσή τους σύμφωνα με τις διατάξεις της παρούσας εντός ευλόγου διαστήματος, ανάλογα με τον απαιτούμενο βαθμό έρευνας για την παροχή των πληροφοριών, το οποίο σε κάθε περίπτωση δεν μπορεί να υπερβαίνει το κατά την παράγρ. 3 του άρθρου 47 του ν. 2873/2000 όπως ισχύει, όριο.

Ακόμη προσδιορίζουν τους παράγοντες που διαμορφώνουν το συνολικό υπόλοιπο των καταθέσεων και των υποχρεώσεων των συναλλασσομένων με

σαφή διάκριση τόσο των τόκων και λοιπών επιβαρύνσεων που συμπεριλαμβάνονται στα προς εκτοκισμό υπόλοιπα, όσο και των λοιπών εξόδων που έχουν συμφωνηθεί.

- β) Τα πιστωτικά ιδρύματα ενημερώνουν αναλυτικά τους συναλλασσόμενους για τα έξοδα που συνεπάγεται η εφαρμογή των διατάξεων της παρούσας παραγράφου (3). Το ύψος του ποσού και ο τρόπος καταβολής του προσδιορίζονται, κατ' εύλογη κρίση, από τα πιστωτικά ιδρύματα, συνεκτιμωμένου και του είδους της συναλλαγής.

#### 4. Ειδικές Περιπτώσεις

- α) Επίσης, τα πιστωτικά ιδρύματα οφείλουν, ανεξάρτητα από την υποβολή σχετικού αιτήματος, να παρέχουν αναλυτική ενημέρωση στους δανειζόμενους ως προς το ύψος των οφειλών τους (κεφάλαιο, τόκους και πάσης φύσεως επιβαρύνσεις) εντός 30 ημερών από την περιέλευσή τους σε υπερημερία.
- β) Κατ' αναλογία με τα ισχύοντα για τους οφειλέτες, τα πιστωτικά ιδρύματα ενημερώνουν κατά την κατάρτιση των σχετικών συμβάσεων τους εγγυητές των δανείων και πιστώσεων για τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνουν. Κατά την περιέλευση των οφειλετών σε υπερημερία η ενημέρωση των εγγυητών γίνεται σύμφωνα με την ως άνω παράγραφο 4α.
- γ) Τα πιστωτικά ιδρύματα έχουν δυνατότητα επιλογής του τρόπου ενημέρωσης των συναλλασσομένων που κατά τεκμήριο διαθέτουν επαρκή εμπειρία (πχ. κατηγορίες θεσμικών επενδυτών).
- δ) Ειδικά στις περιπτώσεις διασυνοριακών μεταφορών πιστώσεων, όπως αυτές προσδιορίζονται στο Προεδρικό Διάταγμα 33/2000, εφαρμόζονται οι ειδικές διατάξεις του ως άνω Π.Δ. σε συνδυασμό προς τις διατάξεις του Κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 2560/2001 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τις διασυνοριακές πληρωμές σε ευρώ, τόσο ως προς τα θέματα της πληροφόρησης των συναλλασσομένων όσο και ως προς την επίλυση των διαφορών που τυχόν προκύπτουν κατά την εκτέλεση των εν λόγω συναλλαγών.

#### 5. Διαφημίσεις (βλ. διευκρίνιση αποφ. ΕΤΠΘ 259/1/2008 και αποφ. ΕΤΠΘ 263/2/2008).

Οι διαφημίσεις χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και προϊόντων, και η εν γένει προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών, ανεξάρτητα από το μέσο πληροφόρησης (ηλεκτρονικό, διαδίκτυο, έντυπο, τηλεφωνικά) μέσω του οποίου διενεργούνται, πρέπει κατά τους ισχύοντες κανόνες (π.χ. Ν. 2076/92, άρθρο 13, παράγρ. 5 και Ν. 2251/94, άρθρο 9) να διατυπώνονται με τρόπο σαφή και κατανοητό, να είναι αληθείς και όχι παραπλανητικές και να ανταποκρίνονται στα βασικά στοιχεία ενημέρωσης των συναλλασσομένων, σύμφωνα με την παρούσα Πράξη.

#### Δ. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΕΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

1. Τα πιστωτικά ιδρύματα θα επιλαμβάνονται της εξέτασης παραπόνων πελατών για όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρουν, μέσω της ειδικής υπηρεσίας που οφείλουν να έχουν συστήσει για το σκοπό αυτό. Η διαδικασία υποβολής παραπόνων ή εξέτασης διαφορών γνωστοποιείται στους συναλλασσομένους με τρόπο σαφή και κατανοητό σύμφωνα με τις σχετικές ρυθμίσεις της παραγράφου 1, του κεφαλαίου Γ, της Πράξης αυτής.

Το αποτέλεσμα της εξέτασης και η σχετική θέση της τράπεζας γνωστοποιείται στους συναλλασσόμενους εντός 45 ημερών από τη λήψη των καταγγελιών.

2. Εντός μηνός από τη λήξη κάθε ημερολογιακού έτους τα πιστωτικά ιδρύματα γνωστοποιούν στην Τράπεζα της Ελλάδος το συνολικό αριθμό των παραπόνων που έχουν υποβληθεί, κατά την ακόλουθη ανάλυση:

- αριθμός παραπόνων κατά κατηγορία (δάνεια, καταθέσεις, επενδυτικά προϊόντα),
- μέσος χρόνος απάντησης (με αναφορά ελάχιστου και μέγιστου χρόνου),
- αριθμός περιπτώσεων η εξέταση των οποίων βρίσκεται σε εξέλιξη.

#### Ε. ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

Για τις διενεργούμενες μέσω του Διαδικτύου τραπεζικές συναλλαγές, τα πιστωτικά ιδρύματα θα διαμορφώνουν τη μορφή της πληροφόρησης με τρόπο που θα επιτυγχάνεται ο σκοπός της παρούσας Πράξης, είτε με την άμεση γνωστοποίηση στο Διαδίκτυο των σχετικών στοιχείων είτε με παραπομπή σε εναλλακτικό τρόπο παροχής της σχετικής πληροφόρησης (αρμόδιος υπάλληλος, διεύθυνση, αριθμός τηλ.) σε επίπεδο καταστήματος. Επιπλέον θα παρέχονται : α) στοιχεία της ταυτότητας του πιστωτικού ιδρύματος και ειδικότερα της άδειας της Τράπεζας της Ελλάδος ή της λειτουργίας του μέσω του κοινοτικού διαβατηρίου σύμφωνα με το Ν. 2076/92 και τη δεύτερη συντονιστική τραπεζική Οδηγία 89/646/ΕΟΚ/15.12.89, β) πληροφορίες σχετικά με την ασφαλή διεξαγωγή των συναλλαγών μέσω του Διαδικτύου (μορφή και βαθμός της παρεχόμενης ασφάλειας).

ΣΤ. ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ (βλ. διευκρίνιση αποφ. ΕΤΠΘ 178/3/2004 Κεφ παρ. 3 εδ. α).

Δεν επιτρέπεται η είσπραξη οιασδήποτε προμήθειας στις πάσης φύσεως χορηγήσεις των πιστωτικών ιδρυμάτων. Κατ' εξαίρεση επιτρέπεται η είσπραξη

- i) προμήθειας οργάνωσης και διαχείρισης προκειμένου περί κοινοπρακτικών δανείων
- ii) προμήθειας αδρανείας επί των μη αναληφθέντων ποσών πιστώσεων, ανεξάρτητα από τη μορφή χορήγησής τους.

Στην έννοια των πάσης φύσεως προμηθειών του παρόντος κεφαλαίου δεν εμπίπτουν οι αμοιβές για τις παρεχόμενες τυχόν ειδικές υπηρεσίες, εφάπαξ δαπάνες και τα έξοδα υπέρ τρίτων (πχ συμβολαιογραφικά, έξοδα εκτίμησης και ελέγχου τίτλων ακινήτου, εγγραφής υποθήκης κλπ).

#### Ζ. ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

1. Τα πιστωτικά ιδρύματα γνωστοποιούν εγγράφως στην Τράπεζα της Ελλάδος (Δ/ση Νομισματικής Πολιτικής και Τραπεζικών Εργασιών) τον τρόπο εφαρμογής των διατάξεων της παρούσας Πράξης συμπεριλαμβανομένων και των μέτρων που λαμβάνουν για την αποτελεσματική εφαρμογή τους ανάλογα με το μέσο πληροφόρησης (πχ. Διαδίκτυο, διαφήμιση, Κατάστημα). Η γνωστοποίηση των στοιχείων θα πραγματοποιηθεί, άπαξ, εντός τριών μηνών από τη θέση σε ισχύ της Πράξης αυτής. Μετά την πρώτη αυτή ενημέρωση της Τράπεζας της Ελλάδος η υποβολή στοιχείων θα πραγματοποιείται ετησίως (εντός του Ιανουαρίου) ή, σε κάθε

περίπτωση, εφόσον υπάρχουν σημαντικές αλλαγές που αφορούν ιδίως τις διαδικασίες και τον τρόπο ή το περιεχόμενο ενημέρωσης των συναλλασσομένων.

**2. Από την έναρξη ισχύος της παρούσας Πράξης καταργούνται:**

- α) η ΠΔ/ΤΕ 1969/91 όπως ισχύει, που αφορά την ενημέρωση των συναλλασσομένων με τα πιστωτικά ιδρύματα για το ύψος των επιτοκίων, προμηθειών και παρεπόμενων εξόδων που καταβάλλουν και
- β) η Εγκύκλιος Διοίκησης της Τράπεζας της Ελλάδος 21/24.10.95.

Οι διατάξεις της παρούσας Πράξης ισχύουν από 1 Ιανουαρίου 2003. Από τις διατάξεις της παρούσας Πράξης δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του Κρατικού Προϋπολογισμού. Η Πράξη αυτή να δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (Τεύχος Α).



### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III: Ενδεικτικά ερωτήματα ποιοτικής έρευνας / in - depth interview

- 1) Αναφέρατε συνοπτικά πώς η τράπεζά σας έχει εντάξει την κανονιστική συμμόρφωση δομικά, οργανωτικά και λειτουργικά στον οργανισμό (π.χ. ξεχωριστό τμήμα, εξειδικευμένο προσωπικό, αρμοδιότητες κλπ)
- 2) Αναφέρατε ενδεικτικά παραδείγματα λειτουργιών του τμήματος που επηρεάζουν άμεσα και το καθημερινό contact με τους εταιρικούς πελάτες (π.χ. Παρακολούθηση reporting καταστημάτων για ύποπτες συμπεριφορές και κοινοποίηση στοιχείων πελατών στα καταστήματα κλπ.)
- 3) Κατά πόσο η τράπεζα σας εφαρμόζει τη διαχείριση τραπεζικού κινδύνου και κανονιστικής συμμόρφωσης σύμφωνα με τη Συνθήκη της Βασιλείας και του λοιπού ισχύοντος θεσμικού πλαισίου;
- 4) Πως αξιολογείτε τη σημασία και βαρύτητα του θεσμού στο πλαίσιο του σημερινού τραπεζικού συστήματος;
- 5) Θα μπορούσατε να αναφέρετε ορισμένα συστατικά, υποχρεώσεις και δυσχέρειες εφαρμογής στρατηγικής κανονιστικής συμμόρφωσης στα τραπεζικά ιδρύματα;
- 6) Ποια είναι η σχέση του τμήματος Κανονιστικής Συμμόρφωσης με τις λοιπές Διευθύνσεις του οργανισμού;
- 7) Υπάρχει συνεργασία του τμήματος Μάρκετινγκ με το τμήμα Κανονιστικής Συμμόρφωσης; Αν ναι, σε ποιο επίπεδο, με ποιές πρακτικές, με τι αντίκτυπο στην επικοινωνία με τους τελικούς πελάτες και στη γενικότερη επικοινωνιακή στρατηγική που χαράσσει η Τράπεζα. Μπορείτε να αναφέρετε παραδείγματα;
- 8) Η κανονιστική συμμόρφωση ως στρατηγική μάρκετινγκ αποτελεί τομέα εφαρμογής της γενικότερης στρατηγικής της τράπεζας; Εάν όχι, υπάρχει κάποιος μελλοντικός προγραμματισμός σ' αυτήν την κατεύθυνση;
- 9) Πως αξιολογείτε την εφαρμογή της κανονιστικής συμμόρφωσης ως ενός διαφορετικού πλαισίου ανάπτυξης των τραπεζών και αντιμετώπισης των επιπτώσεων της κρίσης για τα τραπεζικά ιδρύματα;
- 10) Είστε εξοικειωμένοι με την έννοια social media compliance; Σε ποιο βαθμό οι νέες τεχνολογίες (π.χ. social media) αξιοποιούνται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο συγκρότησης νέας στρατηγικής για το τραπεζικό ίδρυμα; Μπορείτε να αναφέρετε παραδείγματα;
- 11) Πριν μερικά χρόνια η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αντιμετώπιζε ζητήματα όπως η προστασία του περιβάλλοντος ως «πηγή κόστους» για τον οργανισμό. Σήμερα, οι πρακτικές αυτές καλούνται Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, προσελκύουν τον πελάτη και γεννούν έσοδα. Θεωρείτε, κατ' αναλογία, τα ζητήματα κανονιστικής συμμόρφωσης ως απλά μια εξωτερικά επιβεβλημένη διαδικασία ή ως εσωτερική ανάγκη του οργανισμού και ενδεχόμενη πηγή διαφοροποίησης;
- 12) Το Τμήμα Κανονιστικής Συμμόρφωσης δέχεται «πιέσεις» από front line και customer facing officers για μεγαλύτερη ευελιξία ή ενδεχόμενη παράκαμψη διαδικασιών που λογίζονται ως «ασφυκτικές» για τον πελάτη; Μπορείτε να αναφέρετε παραδείγματα;
- 13) Πως αντιλαμβάνεστε το trade-off μεταξύ ευελιξίας (διευκόλυνση σχέσεων με πελάτες) και συνεπαγόμενου business risk αφενός και της

διασφάλισης τήρησης τυπικότητας των διαδικασιών αφετέρου; Που θα τοποθετούσατε το επιθυμητό σημείο ισορροπίας;

- 14) Πως θεωρείτε ότι μπορεί η τραπεζική κανονιστική συμμόρφωση ως στρατηγική να συμβάλλει στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;
- 15) Η «ευκαιρία» της κανονιστικής συμμόρφωσης ως επιχειρησιακής στρατηγικής έχει αξιοποιηθεί από το τραπεζικό ίδρυμα στο οποίο απασχολείσθε;
- 16) Θα μπορούσατε να αναφέρετε όρους και κανόνες του Συμφώνου της Βασιλείας και του συναφούς θεσμικού πλαισίου ως προς την κανονιστική συμμόρφωση που η τράπεζα θα μπορούσε να αξιοποιήσει για τη χάραξη ανάλογης στρατηγικής;
- 17) Η στρατηγική της κανονιστικής συμμόρφωσης ως επιχειρησιακής στρατηγικής, θα μπορούσε να αποτελέσει το μοχλό διαμόρφωσης υγιών σχέσεων με την πελατεία, τους μετόχους και τους εργαζόμενους και αν ναι, σε ποια σημεία και με ποιο τρόπο;