



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
EXECUTIVE MBA

Διπλωματική Εργασία

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΑΠΑΤΗΣ
ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

Κρυσταλλία Γεωργίου Κουτσογιαννοπούλου

Πειραιάς, 2014

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : EXECUTIVE MBA» με τίτλο «ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΑΠΑΤΗΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας:

Ονοματεπώνυμο: Κρυσταλλία Γεωργίου Κουτσογιαννοπούλου

Ημερομηνία: 12/11/2014

Αφιερώνεται στην οικογένεια μου

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΑΠΑΤΗΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Κρυσταλλία Γεωργίου Κουτσογιαννοπούλου

Σημαντικοί όροι: Εσωτερικός Έλεγχος, Απάτη, Τραπεζικό Σύστημα, Σημεία Κινδύνου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Με τη συγκεκριμένη μελέτη επιχειρείται η παρουσίαση του Εσωτερικού Ελέγχου στα Τραπεζικά Ιδρύματα της χώρας, όπως ορίζεται από τους ισχύοντες κανόνες, η ανάλυση των περιπτώσεων απάτης που εντοπίζονται εσωτερικά καθώς και η περιγραφή των δραστών (εν δυνάμει και αυτών που έχουν πραγματοποιήσει την απάτη), με ανάλυση των επιμέρους χαρακτηριστικών τους, ως αποτέλεσμα σχετικής ερευνητικής προσεγγίσεως και μελέτης περιστατικών στα ελληνικά Τραπεζικά Ιδρύματα. Απόρροια της εκτεταμένης βιβλιογραφικής έρευνας (ελληνική και διεθνής) και της αντίστοιχης εμπειρικής προσεγγίσεως, ο Εσωτερικός Έλεγχος των Τραπεζών θεωρείται ως το αποτελεσματικότερο μέσο για την προάσπιση των εσόδων, των δραστηριοτήτων – λειτουργιών τους και τη διασφάλιση της αξίας, καθώς διακρίνεται για το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει. Η επιλογή του εν λόγω θέματος σχετίζεται με προβληματισμούς που ανέκυψαν κατά την επαγγελματική μου απασχόληση και την άσκηση των καθηκόντων – εργασιών του Εσωτερικού Ελεγκτή σε Τραπεζικό Όμιλο που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, καθώς και στις περιπτώσεις απάτης που εντοπίζονται, κατά την εκτέλεση των εργασιών του ελέγχου.

Ευχαριστίες

Μέσα στις επόμενες γραμμές θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ζήση Βασίλειο που συνέβαλε με τη βοήθεια του και τα χρήσιμα σχόλια του στην επιτυχή ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Πειραιώς για τις γνώσεις και τις πλούσιες εμπειρίες που αποκόμισα στα δύο χρόνια της μεταπτυχιακής δραστηριότητάς μου. Πάνω από όλους θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην οικογένεια μου για την ενθάρρυνση και ηθική συμπαράσταση που μου προσέφεραν όλα τα χρόνια των σπουδών μου.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	III
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	IV
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ	4
2.1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	5
2.1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΑ: ΠΟΡΕΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΧΡΟΝΟ	5
2.1.2. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΟΡΙΣΜΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	6
2.2. ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	9
2.2.1. ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ	10
2.2.2. ΔΙΕΘΝΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	10
2.2.3. ΘΕΣΕΙΣ, ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ	10
2.2.4. ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ – ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	11
2.3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	11
2.4. ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	13
2.5. ΌΡΓΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ	16
2.5.1. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ (Δ.Σ.)	17
2.5.2. ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ	17
2.5.3. ΜΟΝΑΔΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	18
2.5.4. ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ	19
2.5.5. ΜΟΝΑΔΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	19
2.6. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΊΔΡΥΜΑ	20
2.6.1. ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΊΔΡΥΜΑ	20
2.6.2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	22
2.6.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	25
2.7. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΑΠΑΤΗ	31
3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ – ΜΟΡΦΕΣ ΑΠΑΤΗΣ	31
3.2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	34
3.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΠΑΤΗΣ – ΣΗΜΕΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (RED FLAGS)	39
3.4. ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΔΡΑΣΤΗ ΤΗΣ ΑΠΑΤΗΣ	42
3.5. Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΑΤΗ	46
3.6. ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΠΑΤΗΣ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ	49
3.7. ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΠΡΟΛΗΨΗΣ - ΜΕΤΡΑ ΚΑΤΑ ΤΗΣ ΑΠΑΤΗΣ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	58
4.1. ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	58
4.2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ	59
4.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ	59
4.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	80

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η σημερινή πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από την απελευθέρωση των αγορών σε παγκόσμιο επίπεδο, την ιδιωτικοποίηση της οικονομίας, τη δημιουργία νέων αγορών, την εισαγωγή νέων τεχνολογιών, προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία οδηγούν σε ραγδαίες εξελίξεις του παγκόσμιου επιχειρηματικού «γίνεσθαι». Η ανάπτυξη της οικονομίας προϋποθέτει ένα καλά δομημένο και αποτελεσματικό χρηματοπιστωτικό σύστημα. Ως εκ τούτου, ιδιαίτερης σημασίας είναι η επιλογή των κανόνων και των κανονισμών που απαιτούνται για τη ρύθμιση των τραπεζικών δραστηριοτήτων, πολιτικών και διαδικασιών. Από την άλλη πλευρά, ένα χαλαρό νομοθετικό πλαίσιο μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικά προβλήματα και σημαντικές απώλειες που επηρεάζουν τελικά τους δείκτες μακροοικονομικά. Ο ρόλος του τραπεζικού συστήματος διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην πορεία της οικονομίας, αφού θέτει το πλαίσιο λειτουργίας της. Σύμφωνα με αυτό, η θέση της Διοίκησης της εκάστοτε Τραπέζης ενισχύεται, καθώς η επιτυχία ή αποτυχία εξαρτάται από την στρατηγική που ακολουθεί σε σχέση με τον περιορισμό των κινδύνων και την αξιοποίηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο λειτουργεί συμβουλευτικά, αποτρεπτικά και κατασταλτικά, συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των λοιπών Τραπεζικών Ιδρυμάτων. Η Τράπεζα έχει θεσπίσει ένα ισχυρό σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου για την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής της, τη συστηματική παρακολούθηση και αντιμετώπιση των αναλαμβανομένων κινδύνων, τη συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της, τη διαφύλαξη των περιουσιακών της στοιχείων και τη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων της. Ο σκοπός του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να βοηθήσει τον Όμιλο να επιτύχει τους στόχους του, συμβάλλοντας με το έργο του στην συστηματική αξιολόγηση και βελτίωση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, της αποτελεσματικότητας της Διαχείρισης των Κινδύνων και των διαδικασιών Εταιρικής Διακυβερνήσεως.

Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελείται από ένα σύνολο αναβαθμιζόμενων ελεγκτικών μηχανισμών και λεπτομερώς καταγεγραμμένων διαδικασιών που, σε συνεχή και διαρκή βάση, αξιολογούνται και καλύπτουν κάθε δραστηριότητα - συναλλαγή και συντελούν στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία της Τραπέζης. Ενσωματώνουν δικλείδες ασφαλείας στις διαδικασίες για τη διενέργεια των οικονομικών πράξεων και πραγματοποιούν προληπτικούς ελέγχους για την αποτροπή τυχόν λαθών και παρατυπιών που προκύπτουν και οδηγούν σε ζημιογόνο απάτη.

Ουσιαστικό και καθοριστικό ρόλο στην αποκάλυψη της τραπεζικής απάτης διαδραματίζει η συνεισφορά του Εσωτερικού Ελέγχου στο τραπεζικό σύστημα, μέσω εφαρμογής διαδικασιών ελέγχου για τη μείωση αυτών των φαινομένων. Οι παρατυπίες που ενδεχομένως εμφανίζονται και επιδρούν στον κίνδυνο της Τραπέζης εμφανίζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμβαίνουν σε τομείς που είναι απόρροια ελλείψεως ισχυρών δικλίδων ασφαλείας και προληπτικών ελέγχων. Από την εμπειρία διαπιστώνεται ότι οι δράστες της απάτης έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά - στοιχεία, που συμβάλλουν στην πραγμάτωσή της και που είναι εφικτό να εντοπιστούν με την εισαγωγή κατάλληλων μηχανισμών αποτροπής.

Κίνητρο για την επιλογή της παρούσας πτυχιακής αποτελεί η επεξεργασία των περιπτώσεων απάτης στα Τραπεζικά Ιδρύματα της χώρας, μέσω κωδικοποίησης των γεγονότων απάτης και της ανθρώπινης συμπεριφοράς των δραστών της. Αρχικά περιγράφεται και αναλύεται ο Εσωτερικός Έλεγχος, ως κλάδος της Ελεγκτικής επιστήμης, μέσα από τις γενικές αρχές και τους σκοπούς του και παρατίθεται η επίδραση του στην τραπεζική απάτη. Στη συνέχεια, γίνεται αναλυτική περιγραφή της έννοιας της απάτης, χρησιμοποιούνται βιβλιογραφικά στοιχεία και έρευνες επί του αντικείμενου που στοχεύουν στην παράθεση των περιπτώσεων που εντοπίζονται συχνότερα, στην ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και στον τρόπο που αυτή εκδηλώνεται υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Η παράθεση και η ανάλυση της ερευνητικής μεθοδολογίας στοχεύουν στην εξοικείωση με το αντικείμενο της απάτης και στη διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων από την ανάλυση των εμπειρικών αποτελεσμάτων της. Χρησιμοποιείται συγκεκριμένη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον τομέα των καταθέσεων των Τραπεζών της χώρας, κατά το Β' εξάμηνο του 2013, σε συνδυασμό με την άντληση στοιχείων από δημοσιευμένες έρευνες των ελεγκτικών εταιριών KPMG International Cooperative και Deloitte Global Services Limited. Τα αποτελέσματα των ανωτέρω σε συνδυασμό με τις καλές πρακτικές αποσκοπούν στη βελτίωση του πλαισίου και των πρακτικών πρόληψης κατά της απάτης που εφαρμόζονται στην τραπεζική καθημερινότητα.

Εν συντομία, παρατίθενται τα βασικά χαρακτηριστικά της θεματολογίας που θα αναπτυχθεί στις επόμενες ενότητες. Ειδικότερα, στο κεφάλαιο 2 γίνεται αναφορά στον Εσωτερικό Έλεγχο, στο ρυθμιστικό πλαίσιο που τον διέπει, στη διάρθρωσή – οργανωτική δομή του, καθώς και στους κανόνες και στις πρακτικές, που απευθύνονται σε όλους τους Ελεγκτές. Αναλύεται το πλαίσιο εποπτείας που ασκεί και του ασκείται, περιγράφονται οι μορφές - τύποι κινδύνων που εντοπίζονται και διαχειρίζονται εσωτερικά, καθώς και η οργάνωση, δομή και λειτουργία των εμπλεκόμενων μερών. Στο

κεφάλαιο 3 διευκρινίζεται ο ορισμός της απάτης, αναλύεται η αποτελεσματική προσέγγιση διαχειρίσεώς της και αναλύεται ο ρόλος και η ευθύνη του Εσωτερικού Ελεγκτή σε αυτήν, σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα. Αναλύονται οι παράγοντες απάτης, τα είδη και οι συνήθεις μορφές της, με παράθεση των σχετικών σημείων κινδύνου (red flags) και περιγράφονται οι συμπεριφορές των δραστών της απάτης, όπως αυτά προκύπτουν από την ενδελεχή έρευνα και την εμπειρία των εμπλεκόμενων υπαλλήλων. Στο τελευταίο κεφάλαιο, (4^ο), γίνεται προσπάθεια για την εμπειρική προσέγγιση της περιγραφής των δραστών, με παράθεση έρευνας περιπτώσεων απάτης στον τομέα των καταθέσεων στα εγχώρια Τραπεζικά Ιδρύματα, κατά το Β' εξάμηνο του 2013. Ο σχετικός σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας θα προσθέσει αξία στη βελτίωση των αδυναμιών που εντοπίζονται, μέσω προτάσεων για υιοθέτηση καλών πρακτικών, προσαρμοσμένων στην ελληνική κουλτούρα και καθημερινότητα.

Κεφάλαιο 2: Εσωτερικός Έλεγχος

Όταν άρχισε να εφαρμόζεται για πρώτη φορά ο Εσωτερικός Έλεγχος στις Τράπεζες, είχε διαφορετική μορφή από αυτή που εμφανίζει σήμερα. Αρχικά, ο Εσωτερικός Ελεγκτής ήταν υπεύθυνος για την επίβλεψη του έργου της Διοίκησης, χωρίς ωστόσο να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες. Όμως, οι οικονομικές μεγεθύνσεις των Τραπεζών οδήγησαν στην καθιέρωση μορφών διοικήσεως, οι οποίες διακρίνονται και για τον συμβουλευτικό τους χαρακτήρα. Ειδικότερα, η ενσωμάτωση των ανωτέρω στοχεύει στη διασαύρωση των στόχων με τις στρατηγικές της Τραπέζης, στην επίτευξη των επιθυμητών αποδόσεων, στον υπολογισμό των αποκλίσεων, στη γνωστοποίηση των απαραίτητων διορθωτικών ενεργειών και στην πιστοποίηση της αξιοπιστίας των οικονομικών αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται. Συνεπώς, καθίσταται σαφές ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος κρίνεται ολοένα και πιο αναγκαίος. Με το σύνολο των προσφερόμενων υπηρεσιών του, ο Εσωτερικός Έλεγχος διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις αδυναμίες της Τραπέζης και ρυθμίζει τα γεγονότα ώστε να αποδίδουν θετικά αποτέλεσμα. Στο παρόν κεφάλαιο περιγράφεται, μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, η ιστορική εξέλιξη του Εσωτερικού Ελέγχου, καταγράφεται η προσπάθεια εννοιολογικής προσεγγίσεως του και αναλύεται το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του (Κώδικας Δεοντολογίας, Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα, Θέσεις, Πρακτικές Συμβουλές, Πρακτικές Οδηγίες καθώς και Πιστοποίηση). Στη συνέχεια αναφέρονται οι βασικές αρχές και τα κριτήρια αξιολογήσεως της οργανωτικής δομής του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, περιγράφεται το ρυθμιστικό και κανονιστικό πλαίσιο του Τραπεζικού συστήματος και αναλύονται τα όργανα Διοικήσεως του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στην Τράπεζα, όπως το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.), οι Επιτροπές Διοικητικού Συμβουλίου και Διοικήσεως, η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης και η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων. Εν συνεχεία, παρατίθενται τα είδη και η διαχείριση των επιχειρησιακών κινδύνων στο Τραπεζικό Ίδρυμα, η οργάνωση, δομή και λειτουργία των εμπλεκόμενων μερών και οι μέθοδοι λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου ως προς τη διαχείριση τους. Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου, αναφέρεται η επίδραση των δραστηριοτήτων ελέγχου στο σύστημα του Εσωτερικού Ελέγχου.

2.1. Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1.1. Ιστορικά: Πορεία μέσα στο χρόνο

Ο Εσωτερικός Έλεγχος συνδέεται ιστορικά με κάθε λογιστική εκδήλωση. Δεν είναι γνωστή η ακριβής ημερομηνία που δημιουργήθηκε η ανάγκη του ελέγχου και εμφανίστηκε η πρώτη λογιστική γραφή. Ωστόσο, από την ιστορική παρατήρηση προκύπτει ότι η ανταλλαγή των αγαθών μεταξύ των ανθρώπων, πράξη που χαρακτηρίζεται από έλεγχο για την διασφάλιση της αξιοπιστίας εκάστοτε συναλλαγής, θέτει τις πρώτες βάσεις για την λογιστική καταγραφή. Τα πρώτα αριθμητικά συστήματα και οι πρώτες γραπτές λέξεις αναπτύχθηκαν ως σύμβολα για την παρακολούθηση των εμπορευμάτων που προέρχονταν από τη συλλογή των φόρων και το εμπόριο. Από το 4.000 π.Χ., οι ιστορικοί πιστεύουν ότι υπήρξε μια τυπική τήρηση αρχείων και στη Μέση Ανατολή εντοπίζεται, για πρώτη φορά, συστηματική παρακολούθηση των θεμάτων καταγραφής των εισπράξεων, των εκταμιεύσεων και της εισπράξεως των φόρων ώστε να περιορίζονται οι ανησυχίες των πολιτών. Συγκεκριμένα, η ανικανότητα ορισμένων υπαλλήλων, που ήταν επιρρεπείς στα λάθη καθώς και οι διεφθαρμένοι υπάλληλοι, που είχαν κίνητρα να διαπράξουν την απάτη σε κάθε ευκαιρία προκαλούσαν ανησυχία στην Κυβέρνηση (Ramammorti, 2003, σελ. 3-5). Οι ενδείξεις των πρώτων ελέγχων παρατηρούνται στη Βαβυλωνία, την Αίγυπτο, την Ελλάδα και τη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία, οι οποίες είχαν αναπτύξει ένα λεπτομερές σύστημα ελέγχων και επαληθεύσεων.

Από την επισκόπηση της Ιστορίας προκύπτει ότι η αρχαία Αίγυπτος είναι η ουσιαστική γενέτειρα της Ελεγκτικής. Εντοπίστηκαν πινακίδες χρονολογημένες από την νεολιθική εποχή, που εμφανίζουν διαφορετικούς λογαριασμούς. Από τα ιστορικά ευρήματα, προκύπτει ότι στην εν λόγω περιοχή γίνονταν λογιστικές εγγραφές χωρίς αριθμούς και γράμματα, χρησιμοποιώντας διάφορα σύμβολα, όπως γραμμές και σημεία σε δένδρα, πλάκες, πίνακες και ξύλα με σκοπό να εκφράσουν τις λογιστικές πράξεις. Στην Αρχαία Αίγυπτο θεσπίστηκε το αξίωμα των «Επιστατών» για τον έλεγχο της συγκομιδής των σιτηρών και της αποδόσεως των φόρων. Ο έλεγχος της συγκομιδής των σιτηρών ήταν πρωταρχικής σημασίας καθώς τα δημητριακά αποτελούσαν την κυριότερη φορολογήσιμη ύλη και την σπουδαιότερη πηγή εσόδων του Αιγυπτιακού κράτους. Οι πάπυροι του Ζήνωνος καταγράφουν την εφαρμογή ελέγχων για την αιγυπτιακή περιουσία του Έλληνα ηγεμόνα Πτολεμαίου Φιλάδελφου II 2.500 χρόνια πριν, ενώ οι Έλληνες και Ρωμαίοι αρχαίοι συγγραφείς όπως ο Αριστοφάνης και ο Καίσαρας, κάνουν αναφορά στα κείμενά τους σε λογιστές, ελεγκτές και στον έλεγχο των λογαριασμών

(Cangemi, Singleton, 2003, σελ. 13-14). Ωστόσο, οι ελεγκτικές δραστηριότητες της αρχαίας Ελλάδας μοιάζουν περισσότερο με τη σημερινή μορφή ελέγχου (Lee, Azham, 2008). Ο Πλάτωνας στα έργα του «Νόμοι» και «Πολιτεία» αναφέρει ότι: «δεν πρέπει να έχουμε κριτή ή ανώτατο λειτουργό ο οποίος να κρίνει ή να κυβερνά, χωρίς να αποδίδει λογαριασμό, είναι δε αναγκαίο, για να κριθούν οι λογαριασμοί, να δημιουργηθούν ανώτατοι ειδικοί λειτουργοί, οι οποίοι χρειάζεται να είναι προικισμένοι με όλα τα είδη των αρετών και τότε η πόλη θα κάμει προόδους» (Γκόνης, 1993, σελ. 43-49). Στην Αρχαία Αθήνα, από το 300 π.Χ. εντοπίζεται ένα σύστημα ελέγχου των Δημοσίων Οικονομικών. Ο Αριστοφάνης στις Νεφέλες κατηγορεί τον Περικλή για έλλειψη αποδεικτικών στην αιτιολόγηση της δαπάνης δέκα ταλάντων και από τον Πλούταρχο πληροφορούμαστε ότι ο Φειδίας κατηγορήθηκε για υπεξαίρεση χρυσού στη δημιουργία του χρυσελεφάντινου αγάλματος της Αθηνάς Παλλάδος.

Στη Ρωμαϊκή εποχή, ο έλεγχος του Fiscus (δημοσίου θησαυροφυλακίου) είχε ανατεθεί στους υπάτους και στους ταμίες, οι δε λογαριασμοί υποβάλλονταν για έλεγχο στη Σύγκλητο. Στην Ιταλία του 16^{ου} αιώνα, δημιουργήθηκε η πρώτη ένωση επαγγελματιών ελεγκτών, στη Γαλλία του 17^{ου} αιώνα, εφαρμόζονταν άριστα τα συστήματα των λογιστικών ελέγχων και στη Σκοτία, την ίδια εποχή, εμφανίζονται οι πρώτοι επαγγελματίες λογιστές. Στην Αγγλία του 19^{ου} αιώνα, με τη βιομηχανική επανάσταση να εξελίσσεται και να αφήνει περιθώρια εκδήλωσης κλίματος κερδοφορίας, δημιουργήθηκε ο θεσμός των ορκωτών λογιστών. Γι' αυτό και πατρίδα της σύγχρονης Ελεγκτικής θεωρείται η Αγγλία. Στην Ελλάδα, η σύσταση του Σώματος Ορκωτών Λογιστών (Σ.Ο.Λ), (Ν.Δ. 3329/55) πραγματοποιήθηκε το 1956.

2.1.2. Προσεγγίσεις ορισμού Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Εσωτερικός Έλεγχος (internal audit) αποτελεί έναν δημοφιλή τομέα, που ενδιαφέρει τους ερευνητές και μελετητές τα τελευταία χρόνια. Η σημαντικότητά του επιβεβαιώνεται από το μεγάλο όγκο της σχετικής διεθνούς αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας, ενώ η ανάγκη εντοπισμού ενός αξιόπιστου εννοιολογικού πλαισίου, οδήγησε τους μελετητές στην υιοθέτηση ενός ικανού αριθμού εναλλακτικών προσεγγίσεων. Ενδεικτικό της σημασίας του, για την βιωσιμότητα και συνέχιση των οικονομικών μονάδων, αποτελεί το πλήθος των ορισμών που του έχουν αποδοθεί από ερευνητές και μελετητές, σε παγκόσμια κλίμακα. Στα πλαίσια των ανωτέρω, παρατίθενται ερμηνείες από διαφορές πηγές, που προσδίδουν ποικιλομορφία στην προσέγγισή του όρου.

Η λέξη «έλεγχος» (audit) προέρχεται από το λατινικό ρήμα «audire» που σημαίνει «ακούω» (Lee, Azham, 2008). Ο έλεγχος (audit) μπορεί να οριστεί ως «μια προσπάθεια αντικειμενικής σύγκρισης των εργασιών που εκτελούνται (ή των αποδείξεων των εργασιών που εκτελούνται) έναντι μίας δέσμης κριτηρίων προκειμένου να εξακριβωθεί η αντιστοιχία ανάμεσα στις εκτελούμενες εργασίες και τα κριτήρια, να σχηματιστεί μια άποψη σε σχέση με το βαθμό αυτής της αντιστοιχίας και να κοινοποιησει αυτά τα ευρήματα στα κατάλληλα άτομα» (Churchill, Teitelbaum, 1967, σελ. 420). Μια άλλη άποψη θεωρεί ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί ένα σημαντικό και κρίσιμο σημείο στην επιτυχία κάθε οργανισμού, (ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα), αν και διακρίνονται βασικές διαφορές σε αυτούς τους δύο τομείς (Coupland, 1993, σελ. 3-13). Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Ένωση Λογιστικής (American Accounting Association) ο έλεγχος ορίζεται ως «η συγκέντρωση και αξιολόγηση στοιχείων και δεδομένων με σκοπό την έκδοση γνώμης από έναν ανεξάρτητο και κάτοχο των απαιτούμενων προσόντων επαγγελματία, σχετικά με το κατά πόσο οι ελεγχόμενες πληροφορίες ή δεδομένα έχουν παραχθεί σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια. Ο ορισμός αυτός καλύπτει όχι μόνο τον έλεγχο των ιστορικών λογιστικών καταστάσεων, αλλά κάθε μορφής ελέγχου» (American Accounting Association, 1971, όπως αναφέρεται στο σχετικό απόσπασμα Καραμάνη, 2008, σελ. 49). Οι Jensen και Meckling (1976, σελ. 305-360), παρατήρησαν ότι ο έλεγχος είναι ένας τύπος παρακολούθησης της δραστηριότητας που προσδίδει αξία στην επιχείρηση. Κατά τον Bagget (1984, σελ. 227-233), δεν υπάρχει ένας σαφής ορισμός του καλού Εσωτερικού Ελέγχου, γιατί αποτελεί μέρος του ευρύτερου λογιστικού συστήματος και ενδυναμώνει την αξιόπιστη λειτουργία του λογιστικού συστήματος. Ο ιστορικός Richard Brown (1905, όπως αναφέρεται σε σχετικό απόσπασμα στους Mautz και Sharaf, 1961) παρατηρεί ότι «Η προέλευση των ελέγχου ανάγεται σε χρόνους ελάχιστα πιο απομακρυσμένους από εκείνους της Λογιστικής. Στην αρχή κάθε πολιτισμού που επέφερε την ανάγκη ενός ανθρώπου να εμπιστευτεί σε κάποιο βαθμό την περιουσία του σε κάποιον άλλον, η σκοπιμότητα κάποιου είδους ελέγχου για την αξιοπιστία του τελευταίου, θα γίνει εμφανής». Αρκετά χρόνια αργότερα, η ASOBAC (Committee on Basic Auditing Concepts, 1973), όρισε τον Εσωτερικό Έλεγχο ως «μια συστηματική διαδικασία αντικειμενικής αξιολόγησης των στοιχείων για την εξακρίβωση του βαθμού συσχέτισης μεταξύ καθιερωμένων κριτηρίων με τα πραγματικά αποτελέσματα της επιχείρησης». Μία εξίσου σημαντική Επιτροπή, η APC (Auditing Practices Committee, 1980), τονίζει τη σημασία της νομοθεσίας και ορίζει τον Εσωτερικό Έλεγχο ως «μια ανεξάρτητη εξέταση και γνωμοδότηση από έναν διορισμένο, από την επιχείρηση, ελεγκτή για τα οικονομικά στοιχεία της, σύμφωνα με το εκάστοτε ισχύον νομικό καθεστώς». Το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών

(2008) όρισε τον Εσωτερικό Έλεγχο ως «μία ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, επαρκώς σχεδιασμένη και οργανωμένη, που μέσω των τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεων, αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (λειτουργίες- εφαρμογή διαδικασιών)». Η ιδιωτική πρωτοβουλία των Η.Π.Α., C.O.S.O. (The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) ορίζει τον Εσωτερικό Έλεγχο «ως μια διαδικασία σχεδιασμένη και επηρεασμένη από αυτούς που είναι επιφορτισμένοι με την διακυβέρνηση, τη διοίκηση και άλλο προσωπικό, για να παρέχει λογική διασφάλιση σχετικά με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών καθώς και τη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς». Οι Mautz και Sharaf περιγράφουν τον έλεγχο ως αναλυτικό, κριτικό, ερευνητικό εργαλείο και θεωρούν ότι υπάρχουν αξιώματα στο χώρο της Λογιστικής και του ελέγχου, χωρίς την ύπαρξη των οποίων «όχι μόνο δεν θα μπορούσαμε να καταλήξουμε σε συμπεράσματα για την Ελεγκτική, αλλά αντιθέτως είναι βασικά εάν η Ελεγκτική θέλει να έχει κύρος, να επιλύει τα προβλήματά της και να ανταπεξέρχεται στις εσωτερικές και εξωτερικές κριτικές που δέχεται» (1961, σελ. 48-49).

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors- IIA's), παρατίθενται τα εξής: «Ο Εσωτερικός Έλεγχος (internal audit) ορίζεται μια ανεξάρτητη, αντικειμενική διασφάλιση και συμβουλευτική δραστηριότητα με γνώμονα την προσθήκη αξίας και βελτίωσης των λειτουργιών του Οργανισμού. Βοηθά τον Οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, προσφέροντας μια συστηματική και πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων, τον έλεγχο των διαδικασιών του Εσωτερικού Ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης». Αποτελεί μια ανεξάρτητη δραστηριότητα για την αξιολόγηση των λογιστικών, οικονομικών και άλλων λειτουργιών παροχής υπηρεσιών στον Οργανισμό. Πρόκειται για ένα διαχειριστικό έλεγχο (managerial control) που λειτουργεί μετρώντας και αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα των λοιπών ελέγχων (controls). Η Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία θέτει το πλαίσιο λειτουργίας του ελέγχου στα Τραπεζικά Ιδρύματα, ορίζει τον Εσωτερικό Έλεγχο ως ένα σύνολο ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών που καλύπτει, σε συνεχή βάση, κάθε δραστηριότητα του Τραπεζικού Ιδρύματος και συντελεί στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία του. Ειδικότερα, αποβλέπει στη διασφάλιση των ακόλουθων στόχων, ήτοι:

- τη συνεπή υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής με αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων,
- την αναγνώριση και αντιμετώπιση των πάσης φύσεως κινδύνων που

εντοπίζονται, συμπεριλαμβανομένου και του λειτουργικού κινδύνου,

- τη διασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των στοιχείων και πληροφοριών που απαιτούνται για τον ακριβή και έγκαιρο προσδιορισμό της χρηματοοικονομικής κατάστασης του Πιστωτικού Ιδρύματος και την παραγωγή αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων,
- τη συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του, λαμβάνοντας υπ' όψη τους εσωτερικούς κανονισμούς και τους κανόνες δεοντολογίας,
- την πρόληψη και αποφυγή λανθασμένων ενεργειών και παρατυπιών που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τη φήμη και τα συμφέροντα του Πιστωτικού Ιδρύματος, των μετόχων και των συναλλασσόμενων,
- την ασφαλή διακίνηση, επεξεργασία και αποθήκευση των κρίσιμων επιχειρησιακών πληροφοριών.

2.2. Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου

Εκτός από το προαναφερόμενο πλαίσιο της Τραπεζής Ελλάδος, κάθε Οργανισμός καλείται να συμμορφωθεί με τους διεθνείς κανόνες που ισχύουν και διέπουν τις εργασίες των Εσωτερικών Ελεγκτών. Συγκεκριμένα, ο Εσωτερικός Έλεγχος διεξάγεται σε διάφορα τμήματα εντός του Τραπεζικού Ιδρύματος, που έχουν διαφορετική κουλτούρα, δομή και οργάνωση. Η πολυπλοκότητα αυτή καθιστά αναγκαία τη συμμόρφωση με αποδεκτούς κανόνες και πρακτικές, που απευθύνονται σε όλους τους Ελεγκτές και ορίζει τις βασικές αρχές του Εσωτερικού Ελέγχου. Το Πλαίσιο Διεθνών Επαγγελματικών Προτύπων (International Professional Practices Framework - IPPF) είναι το εννοιολογικό πλαίσιο που οργανώνει επίσημα τις οδηγίες που εκδίδονται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών και αποτελείται από υποχρεωτικές οδηγίες και προτεινόμενες κατευθυντήριες γραμμές. Ειδικότερα, περιλαμβάνει τις οδηγίες για τον καθορισμό της έννοιας του Εσωτερικού Ελέγχου (όπως αναφέρθηκε αναλυτικά στην προηγούμενη ενότητα), τον Κώδικα Δεοντολογίας (Code of Ethics), τα Διεθνή Πρότυπα (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing - Standards), καθώς και τις προτεινόμενες Κατευθυντήριες Γραμμές, ήτοι τις θέσεις του Ινστιτούτου (Position Papers), τις Πρακτικές Συμβουλές (Practice Advisories) και τις Πρακτικές Οδηγίες του (Practice Guides). Επιπροσθέτως, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές οφείλουν να φροντίζουν για την Πιστοποίηση (Πιστοποιητικό στον Εσωτερικό Έλεγχο – CIA, CICA) και την συνεχή επαγγελματική εκπαίδευσή τους (Διεθνές Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών -IAA).

2.2.1. Κώδικας Δεοντολογίας

Σκοπός του Κώδικα Δεοντολογίας (Code of Ethics) είναι η προώθηση της κουλτούρας «περί του δέοντος» στο επάγγελμα του Εσωτερικού Ελεγκτή. Ορίζει τις αρχές και τις προσδοκίες που διέπουν τη συμπεριφορά των ατόμων κατά τη διεξαγωγή του Εσωτερικού Ελέγχου. Περιγράφει τις ελάχιστες απαιτήσεις για τη συμπεριφορά των προσδοκιών και όχι συγκεκριμένες δραστηριότητες. Σύμφωνα με το Διεθνές Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA), ο Κώδικας Δεοντολογίας αναφέρεται και εξειδικεύει τους κανόνες συμπεριφοράς των Εσωτερικών Ελεγκτών ως πρόσωπα και επαγγελματίες που σχετίζονται με την ακεραιότητα του χαρακτήρα τους, την αντικειμενικότητα των εκτιμήσεων τους στη λήψη αποφάσεων, την επάρκεια των γνώσεων τους, την εμπιστευτικότητα και τη μη δημοσίευση πληροφοριών - εμπιστευτικότητα που οφείλουν να επιδεικνύουν κατά την εκτέλεση του έργου τους.

2.2.2. Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα

Τα Πρότυπα (Standards) είναι ένα πλαίσιο αρχών για την εκτέλεση και την προώθηση του Εσωτερικού Ελέγχου. Οριοθετούν τις βασικές αρχές που αντιπροσωπεύουν την πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου. Παρέχουν ένα πλαίσιο για την εκτέλεση και την προώθηση της προστιθέμενης αξίας του Εσωτερικού Ελέγχου. Καθιερώνουν τα στοιχεία για την αξιολόγηση των επιδόσεων του και μεριμνούν για τη βελτίωση των οργανωτικών διαδικασιών και εργασιών. Επιπλέον, μπορούν να χαρακτηριστούν ως υποχρεωτικές απαιτήσεις και αναφέρονται σε θέματα χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων που πρέπει να διέπουν τη συγκεκριμένη λειτουργία, όπως το σκοπό, τις αρμοδιότητες και την ευθύνη του Εσωτερικού Ελέγχου, τα θέματα ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας, την επάρκεια των γνώσεων, τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια καθώς και το πρόγραμμα ποιοτικής διασφάλισης και συνεχούς βελτιώσεως. Τα ανωτέρω είναι διεθνώς αποδεκτά και αναφέρονται τόσο σε οργανωτικό όσο και σε ατομικό επίπεδο. Είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη οι ερμηνείες τους, για την κατανόηση και εφαρμογή των Προτύπων.

2.2.3. Θέσεις, Πρακτικές Συμβουλές και Πρακτικές Οδηγίες

Οι Θέσεις του Ινστιτούτου (Position Papers) παρέχουν ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών στα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με την κατανόηση σημαντικών ζητημάτων διακυβέρνησης, κινδύνου, ελέγχου και οριοθετούν σχετικούς ρόλους και αρμοδιότητες. Οι Πρακτικές Συμβουλές (Practice Advisories) παρέχουν, έγκαιρα και περιεκτικά, προσεγγίσεις, μεθοδολογία και εκτιμήσεις στους Εσωτερικούς Ελεγκτές, εφαρμόζοντας

τον Κώδικα Δεοντολογίας και τα Πρότυπα. Επιπλέον, προωθούν επαρκείς πρακτικές, χωρίς να παρέχουν λεπτομέρειες για τις διαδικασίες. Οι Πρακτικές Οδηγίες (Practice Guides) είναι μια άλλη μορφή καθοδήγησης που παρέχεται από το Ινστιτούτο προς τους Εσωτερικούς Ελεγκτές, ενσωματώνοντας τα Πρότυπα στην πράξη. Παρέχουν λεπτομερή καθοδήγηση στη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου και περιλαμβάνουν λεπτομερείς διαδικασίες, εργαλεία, τεχνικές, προγράμματα και βήμα - βήμα προσέγγιση.

2.2.4. Πιστοποίηση – Συνεχής εκπαίδευση

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

2.3. Βασικές αρχές και κριτήρια αξιολογήσεως της οργανωτικής δομής του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Control System), νοείται ως ένα οργανωμένο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών που υιοθετεί ο εκάστοτε Οργανισμός, με σκοπό την εφαρμογή και την τήρηση αρχών και πολιτικών, για τη διασφάλιση των συμφερόντων του. Είναι ένα οργανωτικό σχέδιο, σε όλες τις προεκτάσεις του. Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι μια ζωντανή λειτουργία που μεταφέρει όλα τα μηνύματα, εντολές και αντιδράσεις προς τη Διοίκηση και προς όλα τα ιεραρχικά επίπεδα που ασκούν Διοίκηση (Παπαστάθης, 2003). Οι Bower και Schlosser

(1965, σελ. 338-344) υποστήριξαν ότι το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου στοχεύει στη βελτίωση της αξιοπιστίας των οικονομικών πληροφοριών, συμβάλλοντας στη διασφάλιση των συμφερόντων της εταιρίας και των μετόχων. Παρότι ένα σύστημα οικονομικής πληροφόρησης μπορεί να υπάρξει χωρίς σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, εντούτοις ενδυναμώνεται από την ύπαρξη του. Οι Whittington και Adams (1985, σελ. 310-319) αναφέρουν ότι ένα σύστημα στο οποίο δεν περιγράφονται οι ελεγκτικές διαδικασίες ή παρατηρείται έλλειψη συμμορφώσεως με το ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, συνιστά ένα αδύναμο σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Κατά τους Cook και Wincle, το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι κάτι σαν το νευρικό σύστημα του ανθρώπινου οργανισμού, που διακλαδώνεται μέσα στην επιχείρηση μεταφέροντας εντολές και αντιδράσεις από και προς τη Διοίκηση. Συνδέεται άμεσα με την οργανωτική δομή και τους γενικούς κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης (Δρογαλάς, Φωτιάδης, Σουμπενιώτης, 2005). Η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο διακρίνεται για την πληρότητα, το μέγεθος και την έκταση του εντός της επιχείρησης, καθορίζεται από τις δραστηριότητες, την πολυπλοκότητα του αντικειμένου εκμετάλλευσης και συναλλαγών, την εκπαίδευση και την εξειδίκευση του Προσωπικού, καθώς και από μια σειρά άλλων παραγόντων. Η ύπαρξη ενός οργανωμένου συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου παρέχει τα εχέγγυα στη Διοίκηση, μέσω των ασφαλιστικών δικλίδων που παρέχει, συμβάλλοντας αποτελεσματικά στην εύρυθμη λειτουργία και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (Παπαστάθης, 2003).

Σύμφωνα με το πλαίσιο που θέτει η Τράπεζα της Ελλάδος για την οργανωτική δομή του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, κάθε Πιστωτικό Ίδρυμα διαθέτει καταγεγραμμένη, τεκμηριωμένη και εγκεκριμένη από το Διοικητικό Συμβούλιο, Επιχειρησιακή Στρατηγική, με χρονικό ορίζοντα τουλάχιστον ενός έτους. Στο κείμενο της εμπεριέχονται σαφείς στόχοι, τόσο για το Πιστωτικό Ίδρυμα όσο και για τον Όμιλο, του οποίου είναι επικεφαλής, εστιάζοντας στα κάτωθι:

- καταγραφή και ιεράρχηση των άμεσων και μελλοντικών επιχειρησιακών στόχων,
- διαφανής διάρθρωση και επαρκής τεκμηρίωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, κατάλληλες αναφορές που θα καθιστούν δυνατή την κατανόηση της δομής του Πιστωτικού Ιδρύματος και του Ομίλου συνολικά, τον Έλεγχο από τις αρμόδιες Εποπτικές Αρχές, καθώς και την υλοποίηση της υιοθετηθείσας πολιτικής διαχείρισης κινδύνων (σε επίπεδο Ομίλου),
- προϋπολογισμός για το είδος και τον όγκο των δραστηριοτήτων, καθώς και τα

προβλεπόμενα οικονομικά αποτελέσματα,

- αποδεκτά όρια και το είδος των κινδύνων που πρόκειται να αναληφθούν, οι παραδοχές με βάση τις οποίες εκτιμώνται καθώς και ο τρόπος κάλυψης τους από τα διαθέσιμα ίδια κεφάλαια.

Η εφαρμογή της ενιαίας πολιτικής και των αποτελεσματικών διαδικασιών ελέγχου, εναρμονισμένες με τις βέλτιστες ελεγκτικές πρακτικές, τα Πρότυπα και το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο ελέγχεται μέσω καταρτίσεων του ετησίου προγράμματος ελέγχων (περιοδικών, έκτακτων). Για την ορθή λειτουργία του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, κρίνεται αναγκαία η πλήρης κάλυψη του συνόλου των δραστηριοτήτων και των συναλλαγών του Πιστωτικού Ιδρύματος, παρέχοντας τις υπηρεσίες ελέγχου σε όλες τις δραστηριότητες καθώς και στις εργασίες που ανατίθεται σε εξωτερικές Μονάδες (outsourcing). Για την αποτελεσματικότητα του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, η επάρκεια του ελέγχεται μέσω της συνεπούς εφαρμογής των διαδικασιών, των ποσοτικών - ποιοτικών επιπτώσεων από παραβιάσεις των κανόνων και λάθη, καθώς και της υπάρξεως μηχανισμών αναθεωρήσεώς τους και σχετικής προσαρμογής τους ως προς το εύρος, τον όγκο, τους κινδύνους και την πολυπλοκότητα των εργασιών της Τραπεζής. Για την εν λόγω διασφάλιση, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η αναλυτική περιγραφή κάθε δραστηριότητας και ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων και ορίων ευθύνης κάθε εμπλεκόμενης Μονάδας και Επιτροπής. Ειδικότερα, απαιτείται η αναλυτική καταγραφή των διαδικασιών διεξαγωγής κάθε εργασίας, ενσωματώνοντας όλους τους κανονισμούς διεξαγωγής των εργασιών και τους μηχανισμούς ελέγχου διασφάλισης της νομιμότητας της Τραπεζής. Τα ανωτέρω πραγματοποιούνται με προϋπόθεση την εμπλοκή (άμεση ή έμμεση) δύο τουλάχιστον λειτουργών του Πιστωτικού Ιδρύματος σε κάθε δραστηριότητα (four - eyes principle). Η Τράπεζα της Ελλάδος θεωρεί ιδιαίτερα χρήσιμη την ανάπτυξη μεθόδων αυτό - αξιολόγησης, με υιοθέτηση καταγεγραμμένων κριτηρίων (με τη σύμφωνη διαβεβαίωση της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου) και την παροχή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοικητικών πληροφοριών «MIS» προς τη Διοίκηση και προς τις εμπλεκόμενες Μονάδες.

2.4. Ρυθμιστικό πλαίσιο του Τραπεζικού συστήματος

Μία από τις κύριες δραστηριότητες της κεντρικής Τραπεζής (εν προκειμένω, Τράπεζα της Ελλάδος) είναι η ρύθμιση, η εποπτεία και ο έλεγχος των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, προκειμένου να διατηρηθεί η σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος και η ελαχιστοποίηση των ζημιών που προκαλούνται από την απάτη, προστατεύοντας τους μετόχους, τα κεφάλαια των καταθετών και τη διατήρηση μιας καλής εικόνας του

τραπεζικού κλάδου στη χώρα. Επίσης, μια άλλη σημαντική δραστηριότητα που εκτελείται από τον τραπεζικό τομέα είναι το σύστημα πληρωμών που περιλαμβάνει τις διεθνείς και τοπικές πληρωμές για αγαθά και υπηρεσίες. Κατά συνέπεια, οι κεντρικές τράπεζες θέτουν όριο στα ποσά που μεταφέρονται. Συνεπώς, στην προσπάθεια της να εξασφαλίσει και να διατηρήσει την ανοδική της πορεία, να διαχειριστεί ομαλά ενδεχόμενους κινδύνους αλλά και να διαφυλάξει τα συμφέροντα των μετόχων και επενδυτών, η Τράπεζα έχει υιοθετήσει ένα ενδεδειγμένο πλαίσιο αρχών, ρυθμίσεων, κανόνων και εσωτερικών διαδικασιών, σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του ισχύοντος Νόμου περί εταιρικής διακυβέρνησης (Ν.3016/2002). Η εταιρική διακυβέρνηση περιλαμβάνει ένα σύστημα αρχών και πρακτικών επί του οποίου οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται η Τράπεζα, ώστε να διαφυλάσσονται και να ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με αυτήν καθώς και να προωθείται η εταιρική αναγνώριση και φήμη. Για να διασφαλίζονται τα ανωτέρω, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη ενός επαρκούς συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (σχετικοί Ν.3016/2002, 3693/2008 και 3884/2010).

Σε διεθνές επίπεδο, έχουν δημοσιευτεί πράξεις που ορίζουν τις αρχές λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου που εφαρμόζεται στις Τράπεζες, ήτοι:

- Σύμφωνα με την πράξη Sarbane – Oxley Act (404), ενισχύεται ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου, ως ελεγκτικού μηχανισμού, σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες των Τραπεζών και ενισχύεται η συμβολή του στην αξιολόγηση των επιμέρους κινδύνων.
- Η Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία καθορίζει τις γενικά τις κατευθυντήριες γραμμές για τις εποπτικές αρχές των Τραπεζών και ειδικά την επάρκεια του αποτελεσματικού συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σε αυτές (Βασιλεία I, II και III). Σύμφωνα με το πλαίσιο της «Βασιλεία I», στόχος των Πιστωτικών Ιδρυμάτων είναι η αντιμετώπιση του πιστωτικού κινδύνου μέσω της θέσπισης ελάχιστων κεφαλαιακών απαιτήσεων, στη «Βασιλεία II» η απεικόνιση των αναλαμβανομένων κινδύνων και η σύνδεσή τους με τις κεφαλαιακές τους απαιτήσεις, ενώ στο πλαίσιο «Βασιλεία III», παρουσιάζονται τα κανονιστικά πρότυπα που αφορούν την κεφαλαιακή επάρκεια και τη ρευστότητα τους.

Στο πλαίσιο της ρυθμιστικής παρέμβασης στα συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου των Τραπεζικών Ιδρυμάτων, η Τράπεζα της Ελλάδος ορίζει τις βασικές αρχές λειτουργίας τους καθώς και τα κριτήρια αξιολόγησης τους. Η Διεύθυνση Εποπτείας Πιστωτικού Συστήματος της Τράπεζας της Ελλάδος είναι επιφορτισμένη με την άσκηση της προληπτικής εποπτείας των Τραπεζών, η οποία στοχεύει στη διασφάλιση της

σταθερότητας και της εύρυθμης λειτουργίας του εγχώριου χρηματοπιστωτικού συστήματος. Το θεσμικό πλαίσιο για την άσκηση της εποπτείας έχει διαμορφωθεί από την ενσωμάτωση της σχετικής κοινοτικής νομοθεσίας, η οποία με τη σειρά της είναι συμβατή με τις αρχές της Βασιλείας II. Συγκεκριμένα, η σχετική νομοθεσία και οι Πράξεις του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος συνιστούν το πλαίσιο της εποπτείας, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και τα επιμέρους θέματα που σχετίζονται με την πρόληψη για τη νομιμοποίηση των εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας¹.

Ειδικότερα, ο Νόμος 3601/2007, όπως ισχύει, και οι σχετικές Πράξεις του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος σχετικά με το πλαίσιο εποπτείας της «Βασιλεία II», αποτελούν ενσωμάτωση στην ελληνική έννομη τάξη των αντίστοιχων Οδηγιών του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής². Η σχετική ενσωμάτωση των τροποποιήσεων, όπως συμπεριλαμβάνονται στο σχετικό Νόμο (Ν.4021/2011), συνίσταται στα κάτωθι σημαντικά σημεία:

- καθιερώνεται ο θεσμός του «Σώματος Εποπτών»,
- καθιερώνεται η υποχρέωση υιοθέτησης των κατευθυντήριων γραμμών και συστάσεων της Ευρωπαϊκής Τραπεζικής Αρχής, με γνώμονα τη σύγκλιση των εποπτικών μέσων και μεθόδων σε ευρωπαϊκό επίπεδο και με υποχρεωτική συμμετοχή της Τράπεζας της Ελλάδος σε αυτές,
- καθορίζεται το πλαίσιο συνεργασίας των αρμόδιων εποπτικών αρχών στη λήψη αποφάσεων σε περιπτώσεις Τραπεζών με παρουσία σε περισσότερες από μία χώρες.

Οι λοιπές διατάξεις της Οδηγίας στοχεύουν στην καθιέρωση ενός νέου κανονιστικού πλαισίου για τις Τράπεζες και την ενδυνάμωση της σταθερότητας του διεθνούς συστήματος. Συγκεκριμένα, εκδόθηκαν νεότερες διατάξεις με στόχο την αποτελεσματική διασφάλιση της χρηματοοικονομικής σταθερότητας, οι οποίες αφορούν: α) στον ορισμό των Ιδίων Κεφαλαίων και στον καθορισμό του επιπέδου για τα Τραπεζικά Ιδρύματα, β) στην εφαρμογή της Τυποποιημένης Προσέγγισης, της

¹ Ο Νόμος 3601/2007 (όπως τροποποιήθηκε από τους 3693/2008, 3862/2010, 4002/2011 και 4021/2011) και οι Πράξεις Διοικητή 2630/2010, 2588/2007, 2589/2007, 2590/2007, 2646/2011, 2592/2007, 2645/2011, 2594/2007, 2595/2007, 2635/2010 συνιστούν το πλαίσιο εποπτείας (Βασιλεία II). Επιπλέον, στο θεσμικό εποπτικό πλαίσιο περιλαμβάνονται και οι Πράξεις Διοικητή, 2577/2006, 2595/2007 και 2597/2007 που αφορούν τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και οι αποφάσεις 281/17.03.2009, 285/6/9.7.2009 και 290/12/11.11.2009 της Επιτροπής Τραπεζικών και Πιστωτικών Θεμάτων.

² 2006/48/EK, 2006/49/EK και 2007/64/EK, 2009/111/EK (CRD II) και 2010/76/EE (CRD III) του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου και των Οδηγιών 2009/27/EK και 2009/83/EK της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Προσέγγισης Εσωτερικών Διαβαθμίσεων και του λειτουργικού κινδύνου, γ) στη δημοσιοποίηση στοιχείων (Πυλώνας III), δ) στην τιτλοποίηση, ε) στους κινδύνους αγοράς και αντισυμβαλλομένου, και στ) στα μεγάλα χρηματοδοτικά ανοίγματα³, ζ) στο ηλεκτρονικό χρήμα και η) στην υποχρεωτική υποβολή στοιχείων προς την Τράπεζα της Ελλάδος για «συνδεδεμένα μέρη - πρόσωπα με ειδική σχέση με την Τράπεζα, το Δημόσιο και που ανήκουν σε ειδικές κατηγορίες» (σχετική ΠΔ/ΤΕ 2651/20.1.2012).

Στα πλαίσια εφαρμογής των ανωτέρω, η Τράπεζα της Ελλάδος προχώρησε στην υιοθέτηση, μέσω σχετικών Πράξεων, των αρχών λειτουργίας και των κριτηρίων αξιολογήσεως της δομής και οργάνωσης του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου των Τραπεζών, σύμφωνα με τις τρέχουσες συνθήκες (σχετική ΠΔ/ΤΕ 2577/9.3.2006). Συγκεκριμένα, οι βασικότερες προσαρμογές που πραγματοποιούνται αφορούν κυρίως τα κάτωθι, τα οποία αναλύονται στις επόμενες ενότητες της πτυχιακής εργασίας:

- την υποχρεωτική σύσταση ανεξάρτητης υπηρεσιακής Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων σε όλα τα Πιστωτικά Ιδρύματα για την αποτελεσματική παρακολούθηση όλες των κινδύνων, συμπεριλαμβανομένου και του λειτουργικού. Επιπλέον, ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων κάθε Πιστωτικού Ιδρύματος, καθιερώνεται η υποχρέωση σύστασης Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων,
- την υποχρεωτική σύσταση Μονάδας Κανονιστικής Συμμορφώσεως, η οποία καλύπτει τα θέματα συμμόρφωσης του Πιστωτικού Ιδρύματος με το ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, με ιδιαίτερη αναφορά στα θέματα της πρόληψης και καταστολής της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και χρηματοδότησης της τρομοκρατίας,
- την υποχρέωση του Διοικητικού Συμβουλίου να διαθέτει γνώση και εμπειρία για τις κύριες δραστηριότητες του Πιστωτικού Ιδρύματος, ώστε να έχει τη δυνατότητα άσκησης εποπτείας επί του συνόλου των λειτουργιών του,
- την ενίσχυση της σημασίας της διασφάλισης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες, καθώς και της διαφάνειας των συναλλαγών.

2.5. Όργανα Διοικήσεως του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στην Τράπεζα

Ανεξάρτητα από την οργανωτική διάρθρωση του, κάθε Πιστωτικό Ίδρυμα καλείται να ενσωματώσει συγκεκριμένα όργανα διοικητικής διαχείρισης στο εσωτερικό του, όπως

³ ΠΔ/ΤΕ 2630-2631-2632-2633-2634-2635/29.10.2010

αυτά ορίζονται στο συγκεκριμένο ρυθμιστικό πλαίσιο που θέτει η Τράπεζα της Ελλάδος και αναφέρθηκε αναλυτικά στην προηγούμενη ενότητα. Κατωτέρω περιγράφονται αναλυτικά τα εν λόγω όργανα με σαφείς και καθορισμένους ρόλους και αρμοδιότητες.

2.5.1. Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.)

Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) της Τράπεζας είναι ο θεματοφύλακας των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης. Υποχρέωση και καθήκον όλων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου είναι η διαρκής επιδίωξη ενισχύσεως της οικονομικής αξίας και αποδοτικότητας του Τραπεζικού Ιδρύματος. Οφείλει να διαθέτει, ως σύνολο, επαρκείς γνώσεις και εμπειρία τουλάχιστον για τις σημαντικότερες δραστηριότητες της Τραπεζής, ώστε να έχει τη δυνατότητα άσκησης εποπτείας επί του συνόλου των λειτουργιών είτε άμεσα είτε μέσω των υποχρεωτικών Επιτροπών που θεσμοθετούνται. Για την αποφυγή περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων, η Τράπεζα της Ελλάδος κρίνει σκόπιμο τα Πιστωτικά Ιδρύματα να υιοθετούν τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές και αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης που αφορούν, κυρίως, το διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, συμπεριλαμβανομένου του διαχωρισμού των αρμοδιοτήτων του Προέδρου από τις εκτελεστικές αρμοδιότητες του Διευθύνοντος Συμβούλου. Η Διοίκηση, το ανώτατο διοικητικό όργανο με εκτελεστικές αρμοδιότητες, ευθύνεται για την υλοποίηση της εγκεκριμένης από το Διοικητικό Συμβούλιο επιχειρησιακής στρατηγικής.

2.5.2. Επιτροπές Διοικητικού Συμβουλίου και Διοικήσεως

Ανάλογα με το μέγεθος της Τραπεζής και την πολυπλοκότητα των εργασιών της, το Διοικητικό Συμβούλιο εκτελεί το έργο του με την συνδρομή των σχετικών Επιτροπών Διοικητικού Συμβουλίου και Διοικήσεως, οι οποίες είναι υπεύθυνες για τις αρμοδιότητες του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Το Διοικητικό Συμβούλιο διατηρεί την τελική ευθύνη για τις εν λόγω αρμοδιότητες, ορίζει τον Πρόεδρο των Επιτροπών από τα μέλη του και καθορίζει τη συχνότητα της περιοδικής εναλλαγής των μελών τους. Οι σχετικές αποφάσεις καταγράφονται στα πρακτικά του Διοικητικού Συμβουλίου. Υφίστανται συγκεκριμένα κριτήρια – περιορισμοί, που καθιστούν την ίδρυση των κάτωθι Επιτροπών υποχρεωτική. Ειδικότερα, συστήνεται υποχρεωτικά Επιτροπή Ελέγχου, εφόσον οι Τράπεζες έχουν εισαγάγει τις μετοχές τους σε οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά ή διατηρούν θυγατρικές εταιρίες ή υποκαταστήματα στο εξωτερικό ή το ενεργητικό τους υπερβαίνει το ποσό των 100 εκατ. Ευρώ. και Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων, σε περίπτωση που πληρείται μία από τις ανωτέρω προϋποθέσεις και το

ενεργητικό του Πιστωτικού Ιδρύματος υπερβαίνει το ποσό των δέκα δισ. Ευρώ. Σε περιπτώσεις που δεν πληρούνται οι ως άνω προϋποθέσεις, τα Τραπεζικά Ιδρύματα αποφασίζουν, στα πλαίσια της αποτελεσματικότητάς τους, να συστήσουν αντίστοιχα όργανα, με σχετική γνωστοποίηση στην Τράπεζα της Ελλάδος. Ενδεικτικά, αναφέρονται η Εκτελεστική Επιτροπή σε επίπεδο Διοίκησης, η Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων, η Επιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού Παθητικού και η Επιτροπή Αμοιβών.

2.5.3. Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου

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

Ειδικότερα, διενεργεί ελέγχους για την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπεζής και των Εταιριών του Ομίλου, σύμφωνα με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο. Αξιολογεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της πολιτικής, των διαδικασιών και των ελεγκτικών μηχανισμών που καλύπτουν κάθε δραστηριότητα της Τραπεζής. Ελέγχει την τήρηση της πολιτικής και των διαδικασιών αποτελεσματικής λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής του Ομίλου. Όταν συντρέχουν ειδικές περιπτώσεις, κατά τις οποίες υπάρχουν ενδείξεις ότι βλάπτονται τα συμφέροντα του Ομίλου, διενεργούνται ειδικοί έλεγχοι, με σκοπό τη διεξοδική εξέταση του θέματος και την εξακρίβωση της έκτασης της τυχόν ζημίας. Η Μονάδα ενημερώνει εγγράφως τη Διοίκηση, το Διοικητικό Συμβούλιο (μέσω της Επιτροπής Ελέγχου) και τις αρμόδιες υπηρεσίες του Ομίλου για τις διαπιστώσεις από τους διενεργηθέντες ελέγχους και υποβάλλει προτάσεις για βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών και πρακτικών του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Επιπροσθέτως, παρακολουθείται η αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών (κατασταλτικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί και ασφαλιστικές δικλείδες - controls), στις οποίες προβαίνουν οι ελεγχόμενες Μονάδες, για την αντιμετώπιση των παρατηρήσεων που καταγράφονται

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

2.5.4. Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης, είναι υπεύθυνη για την συμμόρφωση της Τράπεζας και των εταιριών του Ομίλου με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο που σχετίζεται με την πρόληψη και καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας. Διοικητικά είναι ανεξάρτητη, διασφαλίζει την αποτροπή της σύγκρουσης συμφερόντων κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων της και έχει τη δυνατότητα απρόσκοπτης πρόσβασης σε όλα τα στοιχεία και πληροφορίες που είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση της αποστολής της. Συντονίζει το έργο των υπευθύνων κανονιστικής συμμόρφωσης (compliance officers) του Ομίλου. Αναφέρεται, για τα θέματα αρμοδιότητάς της, στη Διοίκηση και υποβάλλει αναφορές, τουλάχιστον ετησίως, για θέματα της αρμοδιότητάς της στο Διοικητικό Συμβούλιο. Υπόκειται στο έλεγχο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου ως προς την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της.

2.5.5. Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων

Η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων, είναι υπεύθυνη για την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων στην Τράπεζα και στις εταιρίες του Ομίλου. Διοικητικά είναι ανεξάρτητη από Μονάδες με εκτελεστικές αρμοδιότητες ή την πραγματοποίηση των συναλλαγών και αξιοποιεί επαρκώς την ανάλυση των κινδύνων που διενεργούνται. Ευθύνεται για το σχεδιασμό, εξειδίκευση και υλοποίηση της πολιτικής σε θέματα διαχείρισης κινδύνων και κεφαλαιακής επάρκειας, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις που ορίζει το Διοικητικό Συμβούλιο. Χρησιμοποιεί τις κατάλληλες μεθόδους για τη διαχείριση των κινδύνων που αναλαμβάνει ή στους οποίους μπορεί να εκτεθεί το Πιστωτικό Ίδρυμα, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης υποδειγμάτων (models), καθορίζοντας κριτήρια έγκαιρου εντοπισμού κινδύνων (early warning system) σε ατομικά και συνολικά χαρτοφυλάκια. Διενεργεί ετησίως δοκιμές

προσομοίωσης καταστάσεων κρίσης (stress tests) με σενάρια προσαρμοσμένα στη φύση των δραστηριοτήτων του Πιστωτικού Ιδρύματος ή/και κατόπιν οδηγιών της Τράπεζας της Ελλάδος. Αναφέρεται, για τα θέματα αρμοδιότητάς της, στη Διοίκηση και στο Διοικητικό Συμβούλιο, μέσω της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων και υπόκειται στον έλεγχο της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.

2.6. Διαχείριση κινδύνων στο Τραπεζικό Ίδρυμα

Το σημαντικότερο τμήμα της εποπτείας στα Τραπεζικά Ιδρύματα αποτελεί η διαχείριση των κινδύνων που ενέχει η Τράπεζα και καλείται να αντιμετωπίσει μέσα από τις λειτουργίες της. Ειδικότερα, ο κίνδυνος μπορεί να ορισθεί ως ο συνδυασμός της πιθανότητας ενός γεγονότος και των συνεπειών του (ISO-IEC Guide 73). Ενέχεται σε οποιοδήποτε ενδεχόμενο μπορεί να εμποδίσει την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της Τραπεζής. Σε όλους τους τύπους των δραστηριοτήτων, υπάρχει το ενδεχόμενο ορισμένα γεγονότα και συνέπειες να αποτελούν ευκαιρίες προς όφελος (upside) ή απειλές (downside) της επιτυχίας. Οι Τράπεζες δραστηριοποιούνται σε ένα πολύπλοκο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, με αυξανόμενους κινδύνους. Η περαιτέρω επέκτασή τους σε περιοχές εκτός συνόρων με τη δημιουργία Ομίλων, η λειτουργία τους σε ανοικτές αγορές χρήματος και κεφαλαίου χωρίς περιορισμούς, καθώς και η συνεχώς αναπτυσσόμενη επενδυτική Τραπεζική που παρατηρείται, καθιστούν τις Τράπεζες ευάλωτες στους κινδύνους που καλούνται να αντιμετωπίσουν. Η Διοίκηση του Τραπεζικού Ιδρύματος επιδιώκει από τον Εσωτερικό Ελεγκτή τη διασφάλιση της αποτελεσματικής διαχείρισης των κινδύνων και την αποτελεσματική λειτουργία του υφισταμένου συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Πλέον, το επάγγελμα του Εσωτερικού Ελεγκτή έχει ωριμάσει αρκετά και υπάρχει αναγνώριση της προσφοράς του στην Τράπεζα και στην προσθήκη αξίας στις επιμέρους λειτουργίες της.

2.6.1. Είδη επιχειρησιακών κινδύνων που αντιμετωπίζει το Τραπεζικό Ίδρυμα

Στο πλαίσιο αυτό, οι Τράπεζες ενσωματώνουν στην Επιχειρησιακή Στρατηγική τους, στοιχεία αναφορικά με: 1) την ανάληψη, την παρακολούθηση και τη διαχείριση των κινδύνων καθώς και τη διάκριση των συναλλαγών και των πελατών, κατά επίπεδο κινδύνου (όπως χώρα, επάγγελμα, δραστηριότητα), 2) τον καθορισμό των αποδεκτών ανωτάτων ορίων ανάληψης κινδύνου συνολικά και ανά είδος κινδύνου και 3) τη θέσπιση ορίων παύσης ζημιολόγων δραστηριοτήτων ή άλλων διορθωτικών ενεργειών, που κοινοποιούνται έγκαιρα και εγγράφως, με τη μορφή εξειδικευμένων στόχων, όπου

απαιτείται, σε όλα τα εντεταλμένα όργανα που εμπλέκονται στις διαδικασίες των κινδύνων (ανάληψης, παρακολούθησης, αντιστάθμισης και μείωσης). Κατά την καθημερινή λειτουργία του εκάστοτε Τραπεζικού Ιδρύματος, αναλαμβάνονται καθημερινά επίπεδα κινδύνου, που είναι αντικείμενο ελέγχου και περαιτέρω διερευνήσεως από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές. Σκοπός είναι η απόκτηση κατανόησης των εννοιών και των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στο εσωτερικό των Τραπεζών εις βάθος, προκειμένου να είναι εφικτός ο ποσοτικός και ποιοτικός έλεγχος τους, με περαιτέρω ενημέρωση των αποτελεσμάτων του προς τη Διοίκηση και τις Εποπτικές Αρχές. Παρατίθενται κατωτέρω αναλυτικά οι τομείς κινδύνου που ενδέχεται να εκτεθεί η Τράπεζα. (Mark, 1996, Oldfield and Santomero, 1997)

- Κίνδυνος αγοράς: Ο κίνδυνος αγοράς αντικατοπτρίζει την έκθεση της Τραπέζης σε μεταβολές στις αγοραίες τιμές των στοιχείων του ενεργητικού της (επιτόκια και τιμές). Η μέθοδος υπολογισμού του βασίζεται στην έννοια της αξίας σε κίνδυνο, ήτοι της μεταβλητότητας (πιθανή απώλεια από δυσμενείς μεταβολές) της αξίας των τίτλων που διατηρεί στο χαρτοφυλάκιό του ένα Τραπεζικό Ίδρυμα. Η συγκεκριμένη κατηγορία επηρεάζεται άμεσα από το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον. Οι κίνδυνοι αγοράς που επηρεάζουν το καθαρό εισόδημα της Τράπεζας διακρίνονται σε κίνδυνο επιτοκίου, σε συναλλαγματικό κίνδυνο και κίνδυνο που σχετίζεται με αγοραπωλησία μετοχικών και ομολογιακών τίτλων (κίνδυνος Equity).
- Πιστωτικός Κίνδυνος: Ο πιστωτικός κίνδυνος καταγράφει την ενδεχόμενη ζημία - πιθανότητα που προκύπτει από την προσωρινή ή μόνιμη αδυναμία αποπληρωμής των υποχρεώσεων του αντισυμβαλλομένου στην Τράπεζα, με συνέπεια τη μείωση της αξίας των στοιχείων ενεργητικού αυτής. Δεδομένου ότι οι χορηγήσεις είναι το μεγαλύτερο τμήμα των εργασιών μιας Τράπεζας, ο έλεγχος της ποιότητας του χαρτοφυλακίου χορηγήσεων αποτελεί ένα παράγοντα υψίστης προτεραιότητας. Εκτός από των ανωτέρω, η Τράπεζα αναλύει τα χρηματοδοτικά της ανοίγματά, τη ρευστοποίηση των εξασφαλίσεων σε υποχρεώσεις που έχουν αθετηθεί, σύμφωνα με τον κίνδυνο της χώρας (λαμβάνοντας υπόψη τυχόν πολιτικές αναταραχές) και τον κίνδυνο συγκέντρωσης (λαμβάνοντας υπόψη την έκθεση σε συγκεκριμένους κλάδους και τομείς).
- Κίνδυνος Ρευστότητας: Ο κίνδυνος ρευστότητας υφίσταται όταν η Τράπεζα αντιμετωπίζει βραχυπρόθεσμα έλλειψη ρευστών διαθεσίμων για την κάλυψη των ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεών της ή αδυναμία άντλησης της απαιτούμενης ρευστότητας για τη χρηματοδότηση των επιχειρησιακών της στόχων. Η συγκεκριμένη μορφή κινδύνου αποτέλεσε ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά της

πρόσφατης χρηματοπιστωτικής κρίσης, με το ουσιαστικό «κλείσιμο» των αγορών χρηματοδότησης των Τραπεζών.

- Λειτουργικός κίνδυνος: Ο λειτουργικός κίνδυνος αφορά τις πιθανές απώλειες λόγω της ανεπάρκειας των συστημάτων και των εσωτερικών ελέγχων του Τραπεζικού Ιδρύματος, των ανθρώπινων σφαλμάτων, των μηχανογραφικών σφαλμάτων και των αποτυχιών της διοίκησης. Στην συγκεκριμένη κατηγορία υπάγονται και οι περιπτώσεις πιθανής απώλειας από περιπτώσεις απάτης και από εξωτερικούς αστάθμητους παράγοντες.
- Νομικός κίνδυνος: Ο νομικός κίνδυνος αναφέρεται στην πιθανότητα αλλαγής του νομικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία των Τραπεζών ή σε περιπτώσεις που δεν παρέχεται ικανοποιητική νομική προστασία και οι εμπλεκόμενοι δραστηριοποιούνται σε περιοχές με διαφορετικά νομικά συστήματα.
- Κίνδυνος Συμμορφώσεως: Ο κίνδυνος Συμμορφώσεως αναφέρεται σε νομικές και εποπτικές κυρώσεις, οικονομική ζημιά ή ζημιά στη φήμη που μπορεί να υποστεί μια Τράπεζα ως αποτέλεσμα της αποτυχίας της να συμμορφωθεί με τους νόμους, τις οδηγίες των εποπτικών αρχών, τους κανόνες αυτορρύθμισης και τον κώδικα δεοντολογίας.
- Κίνδυνος Συστημάτων Πληροφορικής: Ο κίνδυνος αυτής της κατηγορίας σχετίζεται με την αδυναμία των συστημάτων πληροφορικής να ικανοποιήσουν τις υποστηρικτικές ανάγκες της Τραπεζής, ως προς την απόδοση, την αποτελεσματικότητα και την ασφάλεια.
- Λοιπές κατηγορίες κινδύνου: Στις λοιπές κατηγορίες κινδύνου υπάγεται ο πολιτικός κίνδυνος, που αφορά το ενδεχόμενο πολιτικών παρεμβάσεων στη λειτουργία της Τράπεζας, ο κίνδυνος χρέους, που αποτελεί μορφή χρηματοπιστωτικού κινδύνου που προέρχεται από την εκτενή έκθεση μιας Τράπεζας σε δανεισμό συγκεκριμένου κράτους και ο κίνδυνος αξιοπιστίας και φήμης.

2.6.2. Οργάνωση, δομή και λειτουργία εμπλεκόμενων μερών στη διαχείριση κινδύνων

Για την αντιμετώπιση των κινδύνων που επισημαίνονται στην προηγούμενη ενότητα, οι Τράπεζες χρειάζεται να εξασφαλίζουν την ύπαρξη συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, σύμφωνα με τους ισχύοντες νόμους και κανόνες. Αποστολή του Εσωτερικού Ελεγκτή είναι να ελέγχει τη συμμόρφωση με τους υπάρχοντες νόμους, κανονισμούς πολιτικές και διαδικασίες, την επίτευξη των καθορισμένων στόχων και σκοπών του Τραπεζικού Ιδρύματος, την αξιοπιστία και ακεραιότητα των πληροφοριών, την αποδοτική και αποτελεσματική χρήση των πόρων καθώς και την ασφαλή φύλαξη των περιουσιακών

στοιχείων, όπως ορίζει το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικό Ελεγκτών. Σύμφωνα με την επιτροπή COSO (1992), αναφέρονται περιγραφικά οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου ως προς τη δομή και λειτουργία τους καθώς και την προσθήκη αξίας στην επιχείρηση. Ειδικότερα, το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου στο Τραπεζικό Ίδρυμα στοχεύει στα εξής:

- υλοποίηση της στρατηγικής και αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων,
- αποτελεσματική παρακολούθηση και διαχείριση των κινδύνων που αναλαμβάνει η επιχείρηση καθώς και προστασία των περιουσιακών της στοιχείων,
- εξασφάλιση της πληρότητας και αξιοπιστίας των στοιχείων και πληροφοριών που απαιτούνται για τον ακριβή και έγκαιρο προσδιορισμό των οικονομικών καταστάσεων,
- συμμόρφωση με το εκάστοτε ισχύον θεσμικό πλαίσιο που διέπει την λειτουργία καθώς και τους πάσης φύσεως εσωτερικούς κανονισμούς που θεσπίζονται.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος καλείται να αξιολογήσει τον καθορισμό των περιοχών ελέγχου, ώστε να δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στις περιοχές υψηλού κινδύνου σε σχέση με αυτές του χαμηλού κινδύνου (risk based audit). Συγκεκριμένα, οι επιχειρηματικοί στόχοι απειλούνται από εσωτερικούς και από εξωτερικούς κινδύνους οι οποίοι εάν δεν διαχειρίζονται επαρκώς, μπορεί να οδηγήσουν σε σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση, λειτουργία και βιωσιμότητα της Τραπέζης. Κατά συνέπεια, η σπουδαιότητα των επιχειρηματικών κινδύνων πρέπει να εξετάζεται σε όλα τα επίπεδα της Τραπέζης και να παρακολουθείται σε συνεχή βάση. Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι θα πρέπει να συσχετίζονται με τις αιτίες που τους δημιουργούν, έτσι ώστε να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα τα οποία θα τους περιορίσουν σε ένα αποδεκτό επίπεδο. Οι δραστηριότητες της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου μπορούν να συνδράμουν στα κάτωθι στοιχεία:

- αναγνώριση των επιχειρηματικών κινδύνων,
- αναγνώριση των κύριων αιτίων που δημιουργούν τους επιχειρηματικούς κινδύνους,
- εκτίμηση του αποτελέσματος των κύριων αιτιών και ειδικότερα σε αυτές που μπορεί να οδηγήσουν σε αρνητικές επιπτώσεις, αν δεν αντιμετωπιστούν επαρκώς.

Προκειμένου ο Εσωτερικός Ελεγκτής να είναι αποτελεσματικός στην άσκηση των καθηκόντων του, χρειάζεται να διαθέτει ένα σύνολο χαρακτηριστικών και

συμπεριφορών. Ειδικότερα, αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού Εσωτερικού Ελεγκτή, πρέπει να είναι ανεξάρτητος και αντικειμενικός, δυναμικός και ευέλικτος, με επαγγελματική δεοντολογία και επικεντρωμένος στους κινδύνους του Οργανισμού. Να διαθέτει γνώσεις επί των διαδικασιών του Οργανισμού και του κλάδου στον οποίο ανήκει, ενεργώντας με ειλικρίνεια, σταθερότητα και διορατικότητα. Να διακρίνεται για τον καταλυτικό ρόλο του στις ενδοεταιρικές αλλαγές, να αντιλαμβάνεται και να χρησιμοποιεί με ικανότητα τις νέες τεχνολογίες, να διαθέτει καλή προφορική και γραπτή επικοινωνία και να είναι ευθυγραμμισμένος με τους εταιρικούς στόχους και τις προσδοκίες της Διοίκησης και της Επιτροπής Ελέγχου. Ένας Εσωτερικός Ελεγκτής χρειάζεται να αποκτήσει πλήρη κατανόηση όλων των περιοχών κινδύνου που υφίστανται – εσωτερικά και εξωτερικά - καθώς και να πραγματοποιεί τους αναγκαίους ελέγχους, ανάλογα με τις εργασίες, τη φύση και την στρατηγική του Τραπεζικού Ιδρύματος. Για την επίτευξη της κατανόησης αυτής, χρειάζεται να προβεί στις κάτωθι ενέργειες, οι οποίες θα συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία του και στην ορθή εκτέλεση των καθηκόντων του, ήτοι:

- Οργανωτικοί Έλεγχοι: Ο Εσωτερικός Ελεγκτής πραγματοποιεί ενδελεχή έλεγχο στις αρχές που διέπουν το εσωτερικό του Οργανισμού, ως προς την ιεραρχία. Ως προς το Διοικητικό Συμβούλιο, ο Ελεγκτής επιβεβαιώνει τον κανονισμό λειτουργίας του και το χρονικό όριο που υφίσταται για την ενημέρωση του Διοικητικού Συμβουλίου, μέσω των τακτικών εκθέσεων, στις οποίες αναφέρονται ξεκάθαρα η μέτρηση της επιχειρηματικής απόδοσης και οι βασικοί τομείς του κινδύνου.
- Έλεγχοι Διαχείρισης: Ο Εσωτερικός Ελεγκτής ελέγχει την κατανομή των εργασιών (οριζόντια και κάθετα), την σαφή ανάθεση των αρμοδιοτήτων διαχείρισης και αρχών που εμπριέχουν, τις πλήρως τεκμηριωμένες διαδικασίες για καθημερινή λειτουργία της και την επάρκεια σε επίπεδο στελέχωσης. Επιβεβαιώνει την ύπαρξη καταγεγραμμένων πολιτικών και ορίων για όλους τους τύπους των αναλαμβανόμενων κινδύνων, με τακτική παρακολούθηση τους από τη Διοίκηση.
- Ρυθμιστικά Θέματα: Στις αρμοδιότητες του Εσωτερικού Ελεγκτή υπάγεται η επιβεβαίωση σύνταξης και δημοσιεύσεως των σχετικών εκθέσεων – καταστάσεων, με ακρίβεια και εγκυρότητα, που οφείλει να πραγματοποιεί η Τράπεζα. Επιπρόσθετα, ελέγχει και παρεμβαίνει, όπου θεωρεί ότι απαιτείται, στην τήρηση του κανονιστικού πλαισίου και των Προτύπων.

2.6.3. Μέθοδοι λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων

Μέσω ενδελεχούς ανασκόπησης της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, καθίσταται σαφές ότι η αλληλεξάρτηση του Εσωτερικού Ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνου ελκύει το ενδιαφέρον των ερευνητών και επιστημόνων. Η Διαχείριση Κινδύνου, αναγνωρίζεται σε ότι σχετίζεται με αμφότερες τις θετικές και τις αρνητικές πλευρές του κινδύνου (Κυριαζόγλου, Συγκούνα, 2007, σελ. 3). Αποτελεί μία συνεχή και αναπτυσσόμενη διεργασία, η οποία προσεγγίζει μεθοδικά όλους τους κινδύνους, ακολουθεί τη στρατηγική του Οργανισμού και ενσωματώνεται στην κουλτούρα της επιχείρησης (Roy, 2007). Σε αυτά τα πλαίσια, ο Εσωτερικός Έλεγχος οφείλει να χρησιμοποιεί μοντέλα ελέγχου βασισμένα στην διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου για να εξασφαλίσει ότι έχει δοθεί η απαραίτητη ελεγκτική προσοχή στις περιοχές με τον υψηλότερο κίνδυνο. Ως εκ τούτου, ο Εσωτερικός Έλεγχος, όπως υποστηρίζουν οι Δρογαλάς, Παντελίδης, Τσακπινίδου, Κεσίση (2011, σελ. 316-328), εφαρμόζοντας τα μοντέλα ανάλυσης κινδύνων, συμβάλλει καθοριστικά στην αποτελεσματική τους διαχείριση και προσθέτει αξία (add value) στην επιχείρηση. Οι Colbert και Alderman (1995, σελ. 38-44) διερεύνησαν τις επιμέρους μεθόδους και τεχνικές με σκοπό την αποδοτικότερη διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές. Τα αποτελέσματα της έρευνας τόνισαν ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές χρησιμοποιούν είτε «την προσέγγιση με γνώμονα τις διαδικασίες», είτε «την προσέγγιση του κινδύνου». Ο Εσωτερικός Ελεγκτής οφείλει να εξετάσει τους συναφείς κινδύνους σε σχέση με τον ελεγχόμενο τομέα δραστηριοτήτων. Παρότι είναι εύκολο να χρησιμοποιούνται παρόμοιες διαδικασίες, «η προσέγγιση με γνώμονα τις διαδικασίες» δεν είναι σε θέση να αποκαλύψει τις περιοχές με τον μεγαλύτερο κίνδυνο. Η «προσέγγιση του κινδύνου» εξασφαλίζει ότι ο Εσωτερικός Ελεγκτής θα δώσει την απαραίτητη προσοχή στις περιοχές που εμφανίζουν τον υψηλότερο κίνδυνο και θα εφαρμόσει τον αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο έλεγχο. Σε σχετική μελέτη τους οι Selim και McNamee (1999), σελ. 147-155) ερεύνησαν τον τρόπο λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου, σε σχέση με την διαχείριση κινδύνου, και με τη χρήση των εργαλείων και των τεχνικών που θα τον καταστήσουν αποδοτικό. Βασικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν η ανάγκη αλληλεξάρτησης μεταξύ της διαχείρισης κινδύνων και του Εσωτερικού Ελέγχου. Κλειδί για την επιτυχία της εν λόγω συσχέτισης είναι η ύπαρξη ενός Εσωτερικού Ελεγκτή με κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες, ικανό να ανταποκριθεί στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Επίσης, από τα ευρήματα προέκυψε ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος θα διευρύνει τις προοπτικές και δυνατότητες του Εσωτερικού Ελέγχου, ώστε να συμπεριλάβει όλες τις τεχνικές διαχείρισης των επιχειρησιακών κινδύνων.

Με παρόμοιο αντικείμενο ασχολήθηκαν οι Crawford και Stein (2002, σελ. 119-131). Ειδικότερα, το αντικείμενο μελέτης τους ήταν τέσσερις οργανισμοί του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα του Ηνωμένου Βασιλείου το πρώτο τρίμηνο του 2001. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές ερωτήθηκαν για τις πολιτικές διαχείρισης κινδύνων στους Οργανισμούς τους και για τις αρμοδιότητες που τους είχαν ανατεθεί. Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας έδειξαν ότι οι υποδομές είναι σε θέση να διαμορφώσουν ένα υγιές σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, συμπεριλαμβανομένου και αυτού της διαχείρισης κινδύνου. Το βασικό συμπέρασμα της έρευνας είναι η άποψη ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρειάζονται το ανθρώπινο δυναμικό που θα μπορέσει να ανταποκριθεί επαρκώς στον έλεγχο και στην αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων. Το ουσιώδες πρόβλημα που προέκυψε από τα αποτελέσματα είναι ότι ο ρόλος των Εσωτερικών Ελεγκτών συχνά δεν είναι επαρκώς προσδιορισμένος με αποτέλεσμα να υπάρχουν κενά στις περιοχές ευθύνης και στις αντίστοιχες αρμοδιότητες που απορρέουν από αυτές. Συναφής ήταν και η μελέτη των Fukukawa, Mock, Wright (2006, σελ. 41-65), που εξέτασαν τον βαθμό προσαρμογής του σχεδιασμού του Εσωτερικού Ελέγχου στον κίνδυνο. Για τους σκοπούς της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ιστορικά στοιχεία από 235 πελάτες μιας ελεγκτικής εταιρείας στην Ιαπωνία. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι παρόλο που ο σχεδιασμός του ελέγχου βασίζεται στην συνεχή εναλλαγή της αξιολόγησης πολλών μεταβλητών κινδύνου, η σύνδεση μεταξύ των κινδύνων και των προγραμμάτων ελέγχου είναι μέτρια. Επιπρόσθετα, παρότι ο εγγενής κίνδυνος και ο κίνδυνος ελέγχου έχουν θετική σχέση με διάφορες επιμέρους αξιολογήσεις κινδύνου, διαπιστώθηκε ότι έχουν περιορισμένη επίδραση στον σχεδιασμό ελέγχου.

Η διαχείριση του κινδύνου, αναμφίβολα αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα της στρατηγικής διαχείρισης ενός Οργανισμού. Ο αντικειμενικός σκοπός της μελέτης της Fernandez - Laviada (2007, σελ. 143-155) ήταν η παροχή μιας παγκόσμιας προοπτικής για την διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου από την πλευρά του Εσωτερικού Ελέγχου. Ειδικότερα, η έρευνα αποκάλυψε ότι ένα αποτελεσματικό πλαίσιο διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου θα βελτιώσει και θα ενισχύσει τον ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου. Επιπλέον τόνισε την ανάγκη αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς όλων των εμπλεκόμενων μερών με τον Εσωτερικό Έλεγχο, γεγονός που θα συνεισφέρει στη δημιουργία μιας ισχυρής κουλτούρας, η οποία θα ενισχύσει το πλαίσιο διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου. Πρόσφατα, ο Gupta (2011, σελ. 121-139) εξέτασε τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις της Ινδίας διαχειρίζονται τους κινδύνους και τους λόγους της υιοθέτησης μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης διαχείρισης του επιχειρησιακού κινδύνου. Η μελέτη αποκάλυψε ότι από τις 74 επιχειρήσεις, μόνο οι 20 επιχειρήσεις είχαν πλήρη επίγνωση των διαφορετικών ειδών κινδύνων που

αντιμετωπίζουν. Επιπλέον από τις 20 ανωτέρω επιχειρήσεις, μόνο οι έξι υιοθετούν επαγγελματικές πρακτικές διαχείρισης του κινδύνου. Πολλές εταιρείες στην έννοια του κινδύνου συμπεριλαμβάνουν μόνο τους λειτουργικούς κίνδυνους, παραγνωρίζοντας τα άλλα είδη κινδύνων που ενδέχεται να είναι εξίσου σημαντικά. Ως εκ τούτου, η «προσέγγιση για την αξιολόγηση του κινδύνου» χρειάζεται μια δραστική αλλαγή. Η διαχείριση των κινδύνων αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα της στρατηγικής ενός οργανισμού. Η περαιτέρω κατηγοριοποίηση των κινδύνων που εντοπίζονται στο εσωτερικό κάθε επιχείρησης κρίνεται επιβεβλημένη για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση τους. Οι Fukukawa, Mock, και Wright (2011) μέσω της στατιστικής τεχνικής της παραγοντικής ανάλυσης εξέτασαν τον τρόπο με τον οποίο οι μεμονωμένοι κίνδυνοι κατηγοριοποιούνται σε ευρύτερους παράγοντες κινδύνου. Βασικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν ο εντοπισμός ομάδων κινδύνου, οι οποίοι σχετίζονται με τον προγραμματισμό του ελέγχου.

Στην Ελλάδα, οι Κουτούπης και Τσάμης (2008) μέσω βιβλιογραφικής έρευνας και μελέτης περιπτώσεων προσπάθησαν να αναλύσουν την κατάσταση των ελληνικών Τραπεζών, αναφορικά με την εφαρμογή της «risk – based» προσέγγισης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι παρά το γεγονός ότι η σύσταση Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου επιβάλλεται από τον ελληνικό Νόμο, οι περισσότεροι κανονισμοί αγνοούνται στην πλειοψηφία τους από τα ελληνικά Τραπεζικά Ιδρύματα, ενώ τηρούνται κάποιες ελάχιστες απαιτήσεις, της Τραπεζικής της Ελλάδος. Ειδικότερα, η έρευνα τόνισε ότι η προσέγγιση ελέγχου που εφαρμόζεται βάσει της διαχείρισης και του υπολογισμού του κινδύνου (risk – based approach) αποτελούσε άγνωστη ιδέα, παρόλο που οι περισσότερες ελληνικές Τράπεζες θεωρούσαν ότι την εφαρμόζαν. Τέλος, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι ελληνικές Τράπεζες υιοθετούν μια ενδιάμεση προσέγγιση ελέγχου που λαμβάνει υπόψη τους κινδύνους, χωρίς όμως να τους καταγράφει και χωρίς να τους συνδέει με αντίστοιχη εκτίμηση κινδύνων. Εξίσου σημαντικό συμπέρασμα είναι η άποψη των Παντελίδη, Δρογαλά, Βίτσιου, Κεσίση (2011, σελ. 273-283) ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος με την εφαρμογή σύγχρονων μοντέλων ελέγχου και αξιολογήσεως των κινδύνων, αποτελεί καθοριστικής σημασίας παράγοντα για τον περιορισμό της τραπεζικής απάτης και την απρόσκοπτη λειτουργία των Τραπεζικών Ιδρυμάτων.

Σύμφωνα με τον Beasley, ιδιαίτερα σημαντική για τη Διοίκηση είναι η πληροφόρηση σχετικά με τους κινδύνους του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, η οποία εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό με την υιοθέτηση πλαισίου διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων (2005, σελ. 521-531). Η δομημένη προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων, όπως αυτή

καθορίζεται από το πλαίσιο, μπορεί να υποστηρίξει αποτελεσματικά την οργάνωση του συστήματος και την εφαρμογή των διαδικασιών του Εσωτερικού Ελέγχου. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ύπαρξη κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων εντός του Οργανισμού συμβάλλει στην εφαρμογή σχετικών διαδικασιών, καθώς το Προσωπικό αντιλαμβάνεται ότι η αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινδύνων είναι ευθύνη όλων. Χρειάζεται να υπάρχει σαφής καθορισμός και αποδοχή όλων των κινδύνων και των επιπτώσεών τους, των σημείων ελέγχου και των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων (Casson, 2010). Κατά τον Sumners (2010), η Διοίκηση σε ανώτατο επίπεδο ορισμένες φορές δε διαθέτει επαρκής πληροφόρηση για τους κινδύνους σε επίπεδο καθημερινών λειτουργιών, ειδικά όταν αναφέρονται σε διαδικασίες που δεν είναι οικονομικής φύσης, ή δεν έχουν άμεσο αντίκτυπο στις οικονομικές καταστάσεις. Με την εφαρμογή διαδικασιών Εσωτερικού Ελέγχου, αναγνωρίζονται οι κίνδυνοι που ενδεχομένως να αντιμετωπίσει η εταιρεία, πραγματοποιείται ανάλυση των κινδύνων, ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση τους, ενώ παράλληλα παρέχεται η δυνατότητα για σχετική πληροφόρηση στη Διοίκηση. Οι Sarens, De Beelde και Everaert υποστηρίζουν ότι ο Εσωτερικός Ελεγκτής έρχεται σε άμεση επαφή με τους εργαζομένους, αποκτά γνώση σχετικά με τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες και τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν και είναι σε θέση να σχηματίσει μια καλή εικόνα αναφορικά με το συνολικό περιβάλλον ελέγχου της εταιρείας και τους κινδύνους που καλείται να αντιμετωπίσει. Αξίζει να σημειωθεί ότι η καλή επικοινωνία είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας σε αυτή τη διαδικασία. Στη συνέχεια, ο Εσωτερικός Ελεγκτής έχοντας αποκτήσει τη σχετική γνώση, επικοινωνεί με τη Διοίκηση και παρέχει πληροφορίες σχετικά με κινδύνους, διαδικασίες και σημεία ελέγχου, ώστε να υπάρξει αποτελεσματικότερη διαχείριση των κινδύνων (2009, σελ. 90-106).

2.7. Η επίδραση των δραστηριοτήτων ελέγχου στο σύστημα του Εσωτερικού Ελέγχου

Υιοθετώντας τις βασικές αρχές και οδηγίες που ορίζουν τόσο η Τράπεζα της Ελλάδος όσο και τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα, η έρευνα συνεχίζεται με την επίδραση που έχουν οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου στα συστήματα του. Η αναγνώριση των επιχειρηματικών κινδύνων που έχουν ήδη αναφερθεί στις προηγούμενες ενότητες, μπορεί να διενεργείται με την συμμετοχή των ανωτάτων Στελεχών του Τραπεζικού Ιδρύματος, υπό την καθοδήγηση των στελεχών της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου. Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζει η Τράπεζα αποτυπώνονται και ιεραρχούνται σε σχετικούς χάρτες κινδύνων ανάλογα με την σπουδαιότητά τους (impact) και την πιθανότητα εμφάνισής τους (likelihood). Αναγνωρίζονται επιμέρους οι

δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως πρωτεύουσες και δευτερεύουσες και σχετίζεται με την «Αξιολόγηση της επάρκειας του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου». Ο Εσωτερικός Έλεγχος προβαίνει στην καταγραφή, κατανόηση και αξιολόγηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με την μεθοδολογία COSO (1992). Συγκεκριμένα ακολουθούνται οι εξής ενέργειες για κάθε ένα από τα πέντε συστατικά του μοντέλου COSO:

Περιβάλλον ελέγχου: Πραγματοποιούνται συνεντεύξεις με τα αρμόδια Στελέχη της Τραπέζης με σκοπό την αξιολόγηση του περιβάλλοντος ελέγχου βάσει χρήσης συγκεκριμένων ερωτηματολογίων. Συγκεκριμένα, εξετάζονται στοιχεία που αφορούν τα εξής:

- τη λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου και των επιτροπών που υπάγονται σε αυτό,
 - τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας (ως προς το κανονιστικό και ρυθμιστικό πλαίσιο),
 - τα οργανογράμματα και οι γραμμές επικοινωνίας,
 - τα όρια ευθύνης και δικαιοδοσίας των διαφόρων βαθμίδων διοίκησης,
 - τις πολιτικές και πρακτικές του Προσωπικού,
 - τον Κώδικα Δεοντολογίας,
 - τις περιγραφές θέσεων εργασίας και αρμοδιοτήτων.
-
- Αξιολόγηση κινδύνων: Διενεργούνται συνεντεύξεις με τα αρμόδια Στελέχη σχετικά με τους βασικούς στόχους της Τραπέζης, τους σημαντικούς κινδύνους που απορρέουν από αυτούς, την στρατηγική διαχείρισης των κινδύνων και την γενικότερη κουλτούρα διαχείρισης κινδύνων. Η εργασία των υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου καλύπτει τόσο το γενικό επίπεδο του οργανισμού (entity level), όσο και το επίπεδο των διαφόρων επιμέρους δραστηριοτήτων του (activity level). Εξετάζεται η ύπαρξη μηχανισμών προσδιορισμού, αξιολόγησης και διαχείρισης των επιχειρησιακών κινδύνων, η συχνότητα έμφασής τους και οι πιθανές επιπτώσεις τους στην υλοποίηση των στόχων της Τραπέζης, καθώς και ο μηχανισμός επαναπροσδιορισμού των κινδύνων αυτών, ως αντίδραση στις συνεχόμενες αλλαγές στην νομοθεσία, στην οικονομία (change management).
 - Σημεία ελέγχου – Διαδικασίες: Στο στάδιο αυτό επιλέγονται συγκεκριμένες λειτουργίες (αρχικά υψηλού και σε δεύτερη προτεραιότητα χαμηλού κινδύνου) λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα των προηγούμενων σταδίων. Για τις λειτουργίες που επιλέγονται, εξετάζονται οι διαδικασίες που έχουν υιοθετηθεί με σκοπό την

αντιμετώπιση των σχετικών κινδύνων. Παραλαμβάνονται για κάθε λειτουργία τα σχετικά εγχειρίδια και πολιτικές (εγχειρίδια διαδικασιών και σχετικές εγκύκλιες οδηγίες), ενώ παράλληλα πραγματοποιούνται συνεντεύξεις με όλα τα αρμόδια Στελέχη, ώστε να υπάρξει πλήρης κατανόηση των σημείων ελέγχου που έχουν εισαχθεί σε εκάστοτε λειτουργία. Στη συνέχεια πραγματοποιούνται, όπου κρίνεται απαραίτητο, περιορισμένοι έλεγχοι επιβεβαίωσης (walk through tests) της επάρκειας του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και διαγνώσεως των επιχειρησιακών κινδύνων.

- Πληροφόρηση & επικοινωνία: Εξετάζεται η ύπαρξη ενός αξιόπιστου συστήματος έγκαιρης επικοινωνίας και διοχέτευσης πληροφοριών, το οποίο συμβάλλει αποτελεσματικά στην εύρυθμη λειτουργία τους και στην διαδικασία ελέγχου και λήψεως αποφάσεων. Καταγράφονται οι διάφορες αναφορές (reports), προωθούνται στα διάφορα επίπεδα διοίκησης και αξιολογείται η επάρκεια των πληροφοριών που περιέχονται σ' αυτές. Στο στάδιο αυτό καλύπτεται λεπτομερώς η οργάνωση και λειτουργία των δραστηριοτήτων οργάνωσης και πληροφορικής.
- Παρακολούθηση: Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται αξιολόγηση της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης, με σκοπό την διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας της. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να εξετάζεται η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου ως προς τα κάτωθι στοιχεία:
 - αποστολή και στόχο,
 - οργάνωση και ανεξαρτησία,
 - ανθρώπινο δυναμικό (κατάρτιση, εκπαίδευση και αξιολόγηση),
 - συνεργασία με την υπηρεσία παρακολούθησης κινδύνων (όπου υφίσταται),
 - βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο πλάνο ελέγχου,
 - μεθοδολογία (σχεδιασμός ελέγχου, χρήση τεχνολογίας, εκτέλεση ελέγχου, σύνταξη αναφορών προς τη διοίκηση, παρακολούθηση υλοποίησης προτάσεων).

Σε αυτό το στάδιο, αξιολογείται η επάρκεια του υφισταμένου συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου για τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του Τραπέζης (με εντοπισμό πιθανών κινδύνων που δεν καλύπτονται από τις παρούσες πρακτικές) και η δυνατότητα περαιτέρω βελτίωσης του υφιστάμενου συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Κεφάλαιο 3: Τραπεζική απάτη

Το περιβάλλον λειτουργίας των σύγχρονων Τραπεζικών Ιδρυμάτων εμπεριέχει μεταξύ των άλλων και τον κίνδυνο της απάτης, έναν κίνδυνο ιδιαίτερα καθοριστικό όταν προκύπτει, τον οποίο η Διοίκηση καλείται να αντιμετωπίσει. Η απάτη αποτελεί τη μεγαλύτερη απειλή για τη φήμη και την ευημερία του Τραπεζικού Ιδρύματος. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται έντονο το φαινόμενο, όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν, ορισμένα άτομα να ενεργούν με γνώμονα το προσωπικό τους όφελος, εις βάρος των συμφερόντων της Τραπεζής και να διαπράττουν απάτη. Αρωγός στην προσπάθειά περιορισμού αυτών των περιστατικών είναι το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου για την πρόληψη της απάτης, καθώς και οι λειτουργοί του Εσωτερικού Ελέγχου που καλούνται με εξειδικευμένες γνώσεις και τεχνικές να διερευνήσουν τα περιστατικά της απάτης. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο της πτυχιακής εργασίας αναλύεται η συνολική προσέγγιση της απάτης στο εσωτερικό της Τραπεζής. Ειδικότερα, αναφέρεται ο ορισμός, τα είδη και οι συνήθεις μορφές της απάτης, πραγματοποιείται επισκόπηση της εγχώριας και ξένης βιβλιογραφίας για την ερμηνεία της, αναλύονται οι παράγοντες, οι ενδείξεις – σημεία κινδύνου καθώς και το προφίλ του δράστη της. Επίσης, περιγράφεται ο ρόλος και η ευθύνη του Εσωτερικού Ελεγκτή στην απάτη, μέσω των βασικών στόχων (πρόληψη, ανίχνευση, απάντηση), του τρόπου εντοπισμού, των σχετικών διαδικασιών διερεύνησης, καθώς των ελεγκτικών μηχανισμών πρόληψης αυτής. Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου περιγράφονται οι μελλοντικές τάσεις που προβλέπεται ότι θα επιδράσουν στις τραπεζικές απάτες σε βάθος χρόνου.

3.1. Ορισμός – Μορφές απάτης

Η απάτη, σύμφωνα με Adeniji (2004, σελ. 354) και ICAN (2006, σελ. 206), αποτελεί μια εσκεμμένη πράξη από ένα ή περισσότερα άτομα, τα διευθυντικά Στελέχη, τους υπαλλήλους ή τα τρίτα μέρη, η οποία οδηγεί σε παραπλάνηση των οικονομικών καταστάσεων. Απάτη μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως η σκόπιμη διαστρέβλωση, η απόκρυψη ή παράλειψη της αλήθειας με σκοπό την εξαπάτηση / χειραγώγηση ενός ατόμου ή ενός Οργανισμού η οποία περιλαμβάνει, την υπεξαίρεση, κατάχρηση, κλοπή ή οποιαδήποτε προσπάθεια απόκτησης ενός περιουσιακού στοιχείου του Οργανισμού με παράνομο τρόπο (Adeduro, 1998 και Bostley, Drover, 1972). Σύμφωνα με τους Brink και Witt (1982), η απάτη είναι μια διαρκής απειλή για την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και θα αποτελεί πάντα μια σημαντική ανησυχία για τον Οργανισμό. Οι Aderibigbe και Dada (2007) ορίζουν την απάτη ως μια εσκεμμένη εξαπάτηση, η οποία σχεδιάζεται και εκτελείται με την πρόθεση να στερήσει από έναν

άλλο πρόσωπο την ιδιοκτησία ή τα δικαιώματα του, με άμεσα ή έμμεσα τρόπο, ανεξάρτητα από το αν ο δράστης επωφελείται από τις πράξεις του / της .Οι Weirich και Reinstein (2000, όπως παρατίθεται από τους Allynne, Howard, 2005, σελ. 284-303), ορίζουν την απάτη ως «η εσκεμμένη παραπλάνηση, εξαπάτηση και κλοπή». Μερικοί τύποι της απάτης περιλαμβάνουν τη δημιουργία πλασματικών πιστωτών, τον εντοπισμό «φαντασμάτων» στην κατάσταση μισθοδοσίας, την παραποίηση των πωλήσεις, τα αποθέματα που δεν δηλώνονται. Ο Pollick (2006) ορίζει την απάτη ως «μία σκόπιμη διαστρέβλωση, η οποία προκαλεί ζημιές, συνήθως οικονομικές απώλειες». Ο Albrecht (1995, όπως παρατίθεται στην Allynne, Howard, 2005, σελ. 287) αναγνωρίζει την απάτη όταν εντοπίζονται σε περιπτώσεις υπεξαίρεσεως από τους εργαζόμενους, διαχειρίσεως των επενδύσεων, απάτες σε προμηθευτές / πελάτες, και σε λοιπές περιπτώσεις. Η απάτη περιλαμβάνει πολύπλοκες οικονομικές συναλλαγές που πραγματοποιούνται από ανώτερα Στελέχη που διακρίνονται από εξειδικευμένες γνώσεις και εγκληματική πρόθεση (Pollick, 2006). Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται έντονα το φαινόμενο, εργαζόμενοι, υπό περιπτώσεις και όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν, να ενεργούν με γνώμονα το προσωπικό τους όφελος και εις βάρος των συμφερόντων του Τραπεζικού Ιδρύματος, διαπράττοντας απάτη. Σύμφωνα με το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, ο επίσημος ορισμός της τραπεζικής απάτης είναι η σκόπιμη κακή χρήση ή εσφαλμένη εφαρμογή, ως προς τους νόμους, τους κανόνες και τις αρχές των πόρων / περιουσιακών στοιχείων. Ο κίνδυνος απάτης αποτελεί κατηγορία κινδύνου, που αφορά παρατυπίες, παράνομες πράξεις ή παραποίηση δεδομένων με κοινό χαρακτηριστικό το δόλο, καθώς και τις ενέργειες οι οποίες ορίζονται νομικά ή είναι κοινώς γνωστές ως διαφθορά. Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ λάθους και απάτης στηρίζεται στο εάν το λάθος είναι εκούσιο ή ακούσιο. Η απάτη είναι μια ευρεία νομική έννοια που συνήθως αναφέρεται σε σκόπιμη πράξη, ανάρμοστη συμπεριφορά, σε παραβιάσεις των Νόμων/ κανονισμών/ των εσωτερικών πολιτικών, στην απόκρυψη ουσιωδών γεγονότων, στη συνεργία των προσδοκιών της αγοράς και της ηθικής συμπεριφοράς των Τραπεζών. Σε αυτά εμπíπτουν, η υπονόμηση της εμπιστοσύνης του κοινού και η αρνητική επίδραση στη φήμη και ακεραιότητα της. Για πρακτικούς λόγους, ως απάτη μπορεί να οριστεί η εξαπάτηση με πρόθεση την απόκτηση πλεονεκτήματος, η σκόπιμη αποφυγή μιας υποχρέωσης, ή η πρόκληση κάποιας απώλειας σε ένα άλλο συμβαλλόμενο μέρος. Αυτό συχνότερα εμφανίζεται στα πλαίσια μιας σχέσης με έναν πελάτη ή έναν συνάδελφο, σε ατομική ή σε καλά οργανωμένη βάση (ACFE, 2010). Οι περιπτώσεις απάτης στην Τράπεζα συνήθως διακρίνονται σε περιπτώσεις κατάχρασης που βασίζεται κυρίως σε μεθόδους εξαπάτησης και εκμετάλλευσης εμπιστοσύνης παρά στην απειλή ή χρήση βίας. Οι περιπτώσεις ποικίλλουν και συχνά διαφοροποιούνται. Κάθε απάτη διακρίνεται από

κίνητρο, ευκαιρία και διαδικασία εξορθολογισμού και αποτελείται από τρία στοιχεία: α) κλοπή ως πράξη, η οποία περιλαμβάνει τη λήψη μετρητών, την απογραφή, τις πληροφορίες, ή άλλα περιουσιακά στοιχεία με μη αυτόματο τρόπο, μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή ή από τηλέφωνο, β) απόκρυψη που περιλαμβάνει τα μέτρα που λαμβάνονται από τους δράστες για την απόκρυψη της απάτης από τους άλλους και γ) μετατροπή, η οποία περιλαμβάνει την πώληση ή τη μετατροπή των κλεμμένων περιουσιακών στοιχείων σε μετρητά.

Το άτομο που διαπράττει απάτη γνωρίζει ότι οι ενέργειές του μπορεί να οδηγήσουν σε άμεσο ή έμμεσο όφελος, για το οποίο όμως δεν έχει ανάλογη εξουσιοδότηση, από το ίδιο ή άλλο πρόσωπο (φυσικό / νομικό). Συνεπώς, η απάτη προϋποθέτει και συνδέεται με την ύπαρξη συγκεκριμένης προθέσεως, σε εσωτερικό και εξωτερικό επίπεδο. Πολλοί συγγραφείς αναφέρουν ότι υπάρχουν απεριόριστες μορφές απάτης. Στην πραγματικότητα, αυτό εξαρτάται από τον τρόπο σκέψης των ανθρώπων και την συμπεριφορά που εκδηλώνουν. Όλοι οι τύποι της απάτης εκδηλώνονται μέσω των υπαλλήλων που εργάζονται στο εσωτερικό του Οργανισμού ή από την παράνομη οργάνωση εκτός της επιχειρήσεως. Ειδικότερα, αναλύονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα κάθε κατηγορίας:

- Εσωτερική απάτη: αναφέρεται σε πράξεις καταδολιεύσεως, υπεξαίρεσεως περιουσιακών στοιχείων, κανονιστικών / νομοθετικών διατάξεων και διαδικασιών της Τραπέζης, στις οποίες εμπλέκεται τουλάχιστον ένας λειτουργός, με στόχο το προσωπικό όφελος. Παραδείγματα εσωτερικής απάτης:
 - Κλοπή ή υπεξαίρεση και κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων.
 - Παραποίηση γεγονότων, συναλλαγών, οικονομικών καταστάσεων και δεδομένων.
 - Μη εξουσιοδοτημένη ή παράνομη χρήση εμπιστευτικών ή ιδιοκτησιακών πληροφοριών για προσωπικό όφελος.
 - Απάτη με ηλεκτρονικά μέσα, μη εξουσιοδοτημένη χρήση συστημάτων και υποδομών.
 - Σκόπιμη παραποίηση ή επιλογή μη κατάλληλης απεικόνισεως και αποτιμήσεως συναλλαγών, περιουσιακών στοιχείων, υποχρεώσεων και εσόδων, με αποτέλεσμα την μη αξιόπιστη χρηματοοικονομική πληροφόρηση.
 - Δημιουργία εικονικών πελατών ή χρήση στοιχείων πελατών για την έκδοση τραπεζικών προϊόντων (δάνεια, κάρτες).
 - Παραποίηση συμβάσεων.
 - Παραποίηση ή πλαστογράφηση μέσων πληρωμής.

- Εξωτερική απάτη: αναφέρεται σε πράξεις καταδολιεύσεως, υπεξαίρεσεως περιουσιακών στοιχείων ή καταστρατηγήσεως της νομοθεσίας που διαπράττονται από τρίτους. Παραδείγματα εξωτερικής απάτης:
 - Κλοπή ή υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων, ληστεία και διάρρηξη.
 - Πλαστοπροσωπία.
 - Πλαστογραφία ή σκόπιμη παραποίηση γεγονότων, συναλλαγών, δεδομένων ή μέσων πληρωμής.
 - Απάτη με ηλεκτρονικά μέσα όπως ηλεκτρονική παγίδευση ενός ATM (ATM skimming), υποκλοπή δεδομένων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (phishing), εκτέλεση συναλλαγών ηλεκτρονικής τραπεζικής χωρίς τη μεσολάβηση του πελάτη-συνδρομητή (e-banking fraud) και γενικά μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση και παράνομη χρήση ή καταστροφή των δικτύων πληροφορικής, των συστημάτων και των μηχανογραφικών εφαρμογών.
 - Μη εξουσιοδοτημένη χρήση, καταστροφή και αντιγραφή των εταιρικών πληροφοριών από τρίτους, ήτοι συνεργάτες, προμηθευτές ή συμβούλους.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, η απάτη παρουσιάζεται ως ιδιαίτερα αυξανόμενο φαινόμενο τα τελευταία χρόνια. Οι περιπτώσεις απάτης έχουν αυξηθεί σημαντικά ως συνέπεια της ταχείας ανάπτυξης στις τεχνολογίες της Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ICT). Παρά την εξέλιξη των ηλεκτρονικών πληρωμών και την ευρεία χρήση των τεχνικών προστασίας από παραποίηση (anti-hacking), το ανθρώπινο στοιχείο εξακολουθεί να παραμένει ισχυρός παράγοντας στα συστήματα απάτης και οι απατεώνες έχουν προσαρμόσει τις δυνατότητές τους στην ανάπτυξη νέων στρατηγικών.

3.2. Βιβλιογραφική επισκόπηση

Ο τραπεζικός τομέας σε κάθε χώρα διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στην αύξηση του επιπέδου της οικονομικής δραστηριότητας. Ως ενδιάμεσοι στους προμηθευτές και στους χρήστες των κεφαλαίων, βρίσκονται οι Τράπεζες, οι οποίες καθορίζουν τον παλμό της οικονομίας. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η ικανότητα ή η αδυναμία των τραπεζών να εκπληρώνουν με επιτυχία το ρόλο τους ως μεσάζοντες, αποτέλεσε το κεντρικό θέμα των περιπτώσεων της οικονομικής κρίσης που γνωρίζουμε μέχρι σήμερα. Ο Diamond (1984) αναφέρει ότι ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των τραπεζικών δραστηριοτήτων είναι να παρακολουθούν τη δραστηριότητα των δανειοληπτών για λογαριασμό των καταθετών. Σε αυτή την ειδική σχέση με τους καταθέτες και τους δανειολήπτες, οι

Τράπεζες πρέπει να εξασφαλίσουν την εμπιστοσύνη των πολυάριθμων πελατών τους. Αν και αυτό απαιτεί ασφαλείς και υγιείς τραπεζικές πρακτικές, συχνά παρατηρούνται πτωχεύσεις των Τραπεζών σε διάφορες χώρες. Η αποτυχία των Τραπεζών να εκπληρώσουν ικανοποιητικά το ρόλο τους προκύπτει από τα διάφορα είδη κινδύνων που εκτίθενται και δεν διαχειρίζονται ορθά. Ένας από αυτούς τους κινδύνους που γίνεται ολοένα και περισσότερο πηγή ανησυχίας είναι, ο τραπεζικός κίνδυνος που συνδέεται με την απάτη. Απάτη, που σημαίνει κυριολεκτικά μια συνειδητή και εσκεμμένη ενέργεια από ένα άτομο ή ομάδα ατόμων με την πρόθεση να αλλοιωθεί η αλήθεια ή η πραγματικότητα για ιδιοτελείς προσωπικό κέρδος και αποτελεί πραγματική απειλή για ολόκληρο τον τραπεζικό κλάδο. Είναι πράγματι ανησυχητικό το γεγονός ότι ενώ οι Τράπεζες προσπαθούν να ακολουθήσουν τις απαιτήσεις των νομισματικών αρχών για ανακεφαλαιοποίηση και τήρηση των καθορισμένων ελάχιστων προτύπων, οι δράστες της απάτης είναι πανταχού παρόντες. Επίσης, το πιο ανησυχητικό είναι η αύξηση του αριθμού των εργαζομένων που συμμετέχουν στην απάτη, καθώς και η δυσκολία ανίχνευσης της, ενθαρρύνουν μέρος του Προσωπικού να οδηγηθεί στην πραγματοποίηση της (Onibudo, 2007). Σύμφωνα με σχετικό δημοσίευμα του NDIC, περίπου 1.914 υπάλληλοι διάφορων Τραπεζών συμμετείχαν σε τραπεζικές απάτες μεταξύ των ετών 1994 και 1996. Η έκθεση διαπίστωσε επίσης ότι οι απάτες συνέβαλαν στην αποτυχία των περισσότερων Τραπεζών της δεκαετίας του 1990 (Udegbunam, 1998). Εξίσου ανησυχητική είναι η αύξηση του αριθμού των κορυφαίων στελεχών που είτε έχουν κατηγορηθεί ή κατηγορούνται για συμμετοχή σε τραπεζικές απάτες. Μια ακόμη μελέτη, η οποία πραγματοποιήθηκε στην Ολλανδία παρουσιάζει τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας στις περιπτώσεις της εταιρικής απάτης αναφορικά με το χάσμα προσδοκιών ελέγχου και το ρόλο του ελεγκτή. Ο σκοπός της μελέτης είναι να αξιολογήσει τη σημασία της ανεπάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο της εταιρικής απάτης, παρέχοντας στοιχεία για την διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του ελέγχου και της σχέσης τους με την απόδοση. Για να διακρίνει τα στοιχεία αυτής της ανεπάρκειας, η μελέτη διαπίστωσε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. μέτοχοι, πιστωτές) συχνά αμφιβάλλουν σχετικά με το ρόλο των ελεγκτών (Hassink, Bollen, Meuwissen, Vries, 2009, σελ. 85-100). Με βάση τα ανωτέρω στοιχεία και δεδομένα, ο κύριος σκοπός αυτής της πτυχιακής εργασίας είναι να διαπιστωθεί η φύση και τα αίτια της τραπεζικής απάτης καθώς και να παρατεθούν οι λύσεις που θα συμβάλουν στη μείωση της έξαρσης του φαινομένου.

Η ασφάλεια είναι θεμελιώδες και ολοένα πιο σημαντικό ζήτημα στη σημερινή τραπεζική πραγματικότητα (Kanniainen, 2010, σελ. 433-444). Κατά τα τελευταία λίγα χρόνια, ο αριθμός περιστατικών απάτης που διαπράττονται από τρίτους έχει αυξηθεί σημαντικά,

με αποτέλεσμα η πρόληψη της απάτης έχει γίνει βασικό μέλημα για τις τράπεζες, τους πελάτες και τους υπεύθυνους για τη χάραξη πολιτικής (Sullivan, 2010, σελ. 101-133). Όπως η τραπεζική απάτη θα μπορούσε να επηρεάσει σημαντικά τη σχέση ποιότητας και αφοσίωσης των πελατών, η πρόληψη της απάτης και η αποτελεσματική αποφυγή της είναι ένα σημαντικό θέμα για την ακαδημαϊκή έρευνα. Η τραπεζική απάτη βλάπτει τόσο τις Τράπεζες όσο και τους πελάτες τους. Οι Τράπεζες επιβαρύνονται με σημαντικό λειτουργικό κόστος και σημαντική απώλεια πελατών (Gates, Jacob, 2009, σελ. 7-15), ενώ οι πελάτες των Τραπεζών βιώνουν απώλεια σε χρόνο και συναίσθημα. Ο πελάτης πρέπει να ανιχνεύει τις δόλιες συναλλαγές, να τις γνωστοποιεί στην Τράπεζά του, να κλειδώνει και να προβαίνει σε επανέκδοση ή εκ νέου άνοιγμα της κάρτας ή του λογαριασμού, διεκδικώντας την απώλεια του (Douglass, Malphrus, 2009, σελ. 43-49). Στην περίπτωση περιστατικού απάτης, το θύμα μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη των πελατών της Τραπέζης περί ασφάλειας και προστασίας που του παρέχει η δεύτερη. Ως εκ τούτου, η απάτη μπορεί να καταστρέψει τη σχέση Τραπέζης-πελάτη, λόγω του κλονισμού της εμπιστοσύνης (Krummeck, 2000, σελ. 268-272), καθώς και της αυξημένης δυσaréσκειας στην παροχή υπηρεσιών (Varela-Neira, 2010, σελ. 45-68). Αυτό, με τη σειρά του, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εμπιστοσύνη των πελατών και να οδηγήσει σε μεταβαλλόμενη συμπεριφορά (Rauyguen, Miller, 2007, σελ. 21-31), βλάπτοντας τη φήμη των Τραπεζών και εμποδίζοντας την προσέλκυση νέων (Buchanan, 2010, σελ. 58-60). Η πρόληψη της απάτης ενδεχομένως να συνεπάγεται με ευκαιρίες για τις Τράπεζες να ενισχύσουν τις σχέσεις με πελάτες τους. Τους παρέχει τη δυνατότητα να εξασφαλίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών τους, μέσω των υπηρεσιών που προσφέρουν (Guardian Analytics, 2011). Πράγματι, το σχετικό αίσθημα ασφάλειας μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό μέσο για τη διατήρηση της πελατείας και την προσέλκυση νέας (Behram, 2005, σελ 12). Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το κλειδί, δημιουργώντας ένα κοινό πλαίσιο αξιών μεταξύ της ίδιας και των πελατών της, που προϋποθέτει την ασφάλεια (Asif, Sargeant, 2000, σελ. 299-317). Αυτό το συναίσθημα της ασφάλειας που ενδέχεται να βελτιώνει την ποιότητα των πελατειακών σχέσεων και την αφοσίωση των πελατών, είναι το κλειδί επιτυχίας στην άκρως ανταγωνιστική τραπεζική βιομηχανία (Alexander, Colgate, 2000, σελ. 938-953). Η ύπαρξη κινδύνου οδηγεί σε εμφάνιση ευκαιριών που οδηγούν σε οικονομικές απάτες. Με άλλα λόγια, όπου υπάρχει κίνδυνος, εμφανίζονται και ευκαιρίες απάτης, και ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των δραστών, ποικίλει και το είδος τους. Οποιαδήποτε παράνομη πράξη που χαρακτηρίζεται από την εξαπάτηση, απόκρυψη ή παραβίαση της εμπιστοσύνης διαθέτει τις κατάλληλες προοπτικές εξελίξεως σε απάτη. Οι πράξεις αυτές δεν εξαρτώνται από την απειλή βίας και στοχεύουν στην εξασφάλιση οφέλους, σε προσωπικό ή επιχειρηματικό επίπεδο. Ο όρος απάτη αναφέρεται: α) στον χειρισμό,

νόθευση ή αλλοίωση των καταχωρίσεων ή των αποδεικτικών στοιχείων, β) στη μη σωστή παρουσίαση των στοιχείων του ενεργητικού, γ) στην απόκρυψη ή παράλειψη αναφοράς των επιπτώσεων των παραπάνω καταχωρίσεων ή αποδεικτικών στοιχείων δ) στην καταχώριση συναλλαγών χωρίς ουσία και ε) στην κακή εφαρμογή των αρχών και προτύπων της Λογιστικής. Τα όρια της απάτης και του λάθους είναι δυσδιάκριτα, ώστε να μην μπορούμε στην πράξη να ισχυριστούμε ξεκάθαρα, πιο από τα δύο ισχύει (Σπάθης, 2002, σελ. 1286-1294). Η μελέτη των Graham και Bedard (2003, σελ. 55-70) ερεύνησε τους παράγοντες του κινδύνου εξαπάτησης των Εσωτερικών Ελεγκτών. Ζητήθηκε από πέντε Εσωτερικούς Ελεγκτές να αναγνωρίσουν συγκεκριμένους παράγοντες κινδύνου εξαπάτησης ενός πελάτη τους, να αξιολογήσουν το επίπεδο του κινδύνου και να σχεδιάσουν δοκιμές ελέγχου προς αντιμετώπιση των συνεπειών. Βασικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν η ύπαρξη διαφορών στον προσδιορισμό των κινδύνων απάτης και της αξιολόγησης του κινδύνου τους. Συγκεκριμένα, από την μία πλευρά οι Εσωτερικοί Ελεγκτές αναγνωρίζουν λιγότερους παράγοντες κινδύνου από ότι οι Διευθυντές - συνεργάτες, ενώ από την άλλη πλευρά οι Ελεγκτές τείνουν να αξιολογούν τον κίνδυνο απάτης υψηλότερα από τους Διευθυντές - συνεργάτες. Σύμφωνα με τους Kreutzfeldt και Wallace (1986, σελ. 20-42), το ένα τρίτο των οικονομικών σφαλμάτων οφείλονται σε προσωπικά προβλήματα, όπως για παράδειγμα οι νέοι ή άπειροι Υπάλληλοι, ανικανότητα ή αμέλεια και επομένως θα πρέπει να υφίσταται ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου για να εντοπίζει τα σφάλματα αυτά. Μια άλλη θεωρία (Almutairi, 2000) υποστηρίζει ότι συνήθως οι αδυναμίες που προέρχονται από ανεπαρκή μέτρα, οδηγούν σε απάτη και σπατάλη. Για το λόγο αυτό, ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει όχι μόνο να είναι διαρκής, αλλά και να υπόκειται σε συνεχή αξιολόγηση.

Οι Bierstaker, Brody, Pacini, (2006, σελ. 520-535) μελέτησαν τον εντοπισμό και την καταστολή της απάτης εκ μέρους των Εσωτερικών Ελεγκτών. Τα αποτελέσματα της έρευνας φανέρωσαν ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές συνήθως αντιμετωπίζουν κάθε περιστατικό απάτης μεμονωμένα, χωρίς να υπάρχει μια γενικότερη πολιτική για την διαχείριση τους. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Vanasco (1998, σελ. 4-71) εξέτασε τον τρόπο αντιμετώπισης της τραπεζικής απάτης από την πλευρά του Εσωτερικού Ελεγκτή. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, ο Εσωτερικός Ελεγκτής όταν αντιληφθεί την απάτη, συλλέγει τις απαραίτητες πληροφορίες για τις συνθήκες και παραμέτρους κάτω από τις οποίες αυτή πραγματοποιήθηκε, ώστε να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη εικόνα του συμβάντος. Κατά αυτόν τον τρόπο, μειώνεται η πιθανότητα εμφάνισης φαινομένων τραπεζικής απάτης στο μέλλον. Ειδικότερα, σχετική αναφορά για τη συμβολή του Εσωτερικού Ελέγχου στον περιορισμό της απάτης εις βάρος των Τραπεζών γίνεται στη

σχετική βιβλιογραφία, που αναφέρει τρόπους εντοπισμού και περιορισμού της μέσω των ελέγχων που πραγματοποιεί και των συστάσεων - δικλίδων ασφαλείας που προτείνει. Ακολουθώντας την ανωτέρω προσέγγιση, ο τρόπος διεκπεραίωσης των τραπεζικών συναλλαγών συνεχώς διαφοροποιείται ώστε να γίνεται περισσότερο πολύπλοκος εξαιτίας των νέων δικλίδων ασφαλείας που συνεχώς ενσωματώνονται στην καθημερινή λειτουργία των Τραπεζών και στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση της πιθανότητας πραγμάτωσης απάτης εις βάρος τους. (Karagiorgos, 2010). Οι Tsalavoutas και Evans (2010, σελ. 814-842) μελέτησαν τη συνεργασία των εσωτερικών και εξωτερικών Ελεγκτών των Τραπεζών ως μέσο για τη μείωση των φαινομένων της τραπεζικής απάτης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η έλλειψη αποτελεσματικού εσωτερικού και εξωτερικού Ελέγχου, οδηγεί σε παραποιημένες οικονομικές καταστάσεις, οι οποίες αποβαίνουν εις βάρος των Τραπεζών. Για αυτό το λόγο, όσον αφορά την απάτη, ο Εσωτερικός Ελεγκτής χρειάζεται να αξιολογεί το πλαίσιο ελέγχου, να προσδιορίζει τις ενδείξεις τραπεζικής απάτης, να εντοπίζει τις αδυναμίες που θα μπορούσαν να διευκολύνουν στην εκδήλωσή της, να διενεργεί έρευνες και ελέγχους και να επικοινωνεί με τη Διοίκηση, όταν εντοπίζει αντίστοιχα τέτοιες περιπτώσεις. Αναφορικά με τις Τράπεζες, η τραπεζική απάτη δύναται να εντοπιστεί τόσο σε κατώτερα όσο και σε ανώτερα κλιμάκια ευθύνης. Επιπρόσθετα, ο μη εντοπισμός της τραπεζικής απάτης οδηγεί σε τεράστιες οικονομικές απώλειες στο εσωτερικό της Τράπεζας, ενώ από την άλλη πλευρά ο εντοπισμός και δημοσίευση της απάτης επιφέρει ανεπανόρθωτο πλήγμα στη φήμη της, εκτός Τραπεζής. Βασική προτεραιότητα της Τραπεζής αποτελεί η διαχείριση του κινδύνου της απάτης, η οποία προέρχεται από εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες, όπως πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες ή άλλους αντισυμβαλλόμενους. Η εφαρμογή επιμέρους ενεργειών στοχεύει στην ύπαρξη κατάλληλης οργανωτικής δομής και διαδικασιών για την πρόληψη, τον εντοπισμό και τη διερεύνηση περιστατικών απάτης. Οι επιπτώσεις μπορεί να είναι πολύ σοβαρές για την οικονομική κατάσταση της εταιρείας αλλά και για την εικόνα και τη φήμη της, όταν οι ενδείξεις απάτης επιβεβαιώνονται: οι ανεπαρκείς διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, ο ελλιπής καθορισμός των επιχειρησιακών υπεύθυνων για κάθε σημείο ελέγχου και η έλλειψη προστασίας έναντι κακόβουλων ενεργειών (KPMG, Forensic, 2010). Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να υποστηρίξει αποτελεσματικά την πρόληψη, τον έγκαιρο εντοπισμό και την εξάλειψη της απάτης. Σύμφωνα με σχετική έρευνα (KPMG, Forensic, 2006), ως αποτελεσματικοί τρόποι εντοπισμού απάτης αποδεικνύονται η αποτελεσματική λειτουργία των σημείων ελέγχου και η ειδοποίηση από εργαζόμενους της εταιρείας, οι οποίοι αντιλαμβάνονται την κακόβουλη ενέργεια.

3.3. Παράγοντες της απάτης – Σημεία κινδύνου (red flags)

Οι ανθρώπινες πτυχές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην απάτη. Ο ανθρώπινος παράγοντας έχει καθοριστικό ρόλο στην απάτη, στην ανίχνευση και στην πρόληψή της. Απάτη διαπράττει όποιος, με σκοπό να αποκομίσει ο ίδιος ή άλλος παράνομο περιουσιακό όφελος, βλάπτει ξένη περιουσία, πείθοντας κάποιον σε πράξη, παράλειψη ή ανοχή, με την εν γνώσει παράσταση ψευδών γεγονότων ως αληθινών ή την αθέμιτη παρασιώπηση αληθινών γεγονότων. Η απάτη αποτελεί τη σκόπιμη ενέργεια ενός ή περισσότερων ατόμων (μέλη Διοίκησης, Υπάλληλοι, τρίτα μέρη) με σκοπό την παραπλάνηση των λοιπών μερών και την αποκόμιση παράνομου οφέλους (Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα - ISA 240 - www.ifac.org). Αποτελεί μια σημαντική απειλή για τα Τραπεζικά Ιδρύματα, που υπέστησαν συνέπειες, με μεγάλες απώλειες. Η δόλια συμπεριφορά είναι συχνά απόρροια της προσωπικής απληστίας του Υπαλλήλου. Στην πράξη, τα άτομα μπορούν να γίνουν απατεώνες και να εκμεταλλευτούν τις περιστάσεις, όταν καταλάβουν την αδυναμία του συστήματος και να τα χρησιμοποιήσουν προς όφελός τους. Το μαθηματικό μοντέλο για να περιγράψει αυτή την προσέγγιση βασίζεται σε ακραίες τιμές, ήτοι συναλλαγές και συμπεριφορές που αποκλίνουν από τη συνήθη τραπεζική πρακτική. Αυτή η προσέγγιση προϋποθέτει ότι υπάρχει ένας επιστημονικός τρόπος να κάνει διάκριση μεταξύ «καλών» και «κακών» πράξεων σε μία Τράπεζα και ότι οι άνθρωποι έχουν εξορθολογιστική επίγνωση των συνεπειών, οι οποίες απορρέουν από τις επιλογές τους. Για να περιοριστεί η πιθανότητα εμφάνισης περιπτώσεων απάτης στο εσωτερικό του Τραπεζικού Ιδρύματος, λαμβάνονται μέτρα για την πρόληψη, που αποθαρρύνουν τις δραστηριότητες αυτές, βελτιώνοντας συνάμα τις διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου.

Οι περισσότεροι δράστες της απάτης παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που μπορεί να ομαδοποιηθούν και να χρησιμεύουν ως προειδοποιητικά σημάδια των ενεργειών τους. Αυτά τα σημεία κινδύνου (red flags), όπως ονομάζονται, δεν μπορούν να προσδιοριστούν από τις παραδοσιακές διαδικασίες και τα ευρήματα ελέγχων. Ένα σημείο κινδύνου είναι μια ένδειξη πιθανής απάτης ή διαφθοράς. Υπάρχει μια ποικιλία από σημεία κινδύνου που εμφανίζονται στην Τράπεζα. Αρκετά από αυτά είναι πιο ασαφή σε σχέση με άλλα. Συνήθως, είναι ένα σημάδι ότι χρειάζεται να εξετασθεί προσεκτικότερα. Αυτός ο επιπρόσθετος έλεγχος θα μπορούσε να περιλαμβάνει επιπλέον έγγραφα, πληροφορίες ή τον συσχετισμό του και με άλλα σημεία κινδύνου. Στην πράξη αποτελεί ένα σύνολο περιστάσεων ασυνήθιστο ως προς τη φύση του ή που διαφέρει από τη συνήθη πρακτική. Είναι ένα σημάδι εκτός των συνηθισμένων και χρειάζεται να διερευνηθεί περαιτέρω. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι ένα σημείο κινδύνου είναι είτε ένοχο είτε αθώο – μπορεί απλά να είναι ένα πιθανό

προειδοποιητικό σημάδι προς πρόσθετη διερεύνηση (www.Worldbank.org). Μελέτες περιπτώσεων απάτης στα Τραπεζικά Ιδρύματα μαρτυρούν ότι τα σημεία κινδύνου υφίστανται αλλά είτε δεν αναγνωρίζονται είτε αναγνωρίζονται αλλά δεν προβαίνει κανείς σε περαιτέρω ενέργειες. Μόλις εντοπιστεί ένα τέτοιο σημάδι, οι Ελεγκτές αναλαμβάνουν δράση για να ερευνήσουν την κατάσταση και να καθορίσουν εάν πρόκειται για πιθανή απάτη. Ο εντοπισμός αυτών των περιπτώσεων θα πρέπει να οδηγεί στη λήψη κατάλληλων μέτρων. Ωστόσο, μερικές φορές ένα λάθος είναι απλά ένα σφάλμα που δεν οδηγεί σε απάτη και ο Εσωτερικός Ελεγκτής καλείται να αναγνωρίζει τη διαφορά. Σε κάθε περίπτωση, ο Εσωτερικός Ελεγκτής οφείλει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει τα σημεία κινδύνου γιατί μαρτυρούν την πιθανότητα εμφάνισης της απάτης. Οι δραστηριότητες του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου επωφελούνται από την αυτή την εμπειρία, καθώς ενισχύεται η διαίσθηση και εμπλουτίζεται η ικανότητα των Εσωτερικών Ελεγκτών. Η αρχική ανίχνευση ενός συστήματος απάτης είναι συχνά η πιο κρίσιμη στιγμή στη διαδικασία της εξέτασης της. Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται γρήγορα για τη συλλογή αποδείξεων, τον μετριασμό των ζημιών και την εκτέλεση της έρευνας με τους διαθέσιμους μηχανισμούς. Οι ακόλουθες αλλαγές στη συμπεριφορά μπορεί να αποτελέσουν περιπτώσεις κόκκινης σημαίας, ένα προειδοποιητικό σημάδι ότι η απάτη μπορεί να συμβαίνει και χρειάζεται να διερευνηθεί περαιτέρω. Ενδεικτικά, αναφέρονται οι πιο συχνά εμφανιζόμενες περιπτώσεις σημείων κινδύνου στα Τραπεζικά Ιδρύματα.

- Ο τρόπος ζωής του υπαλλήλου αλλάζει. Κινεί ασυνήθιστα μεγάλα χρηματικά ποσά στους λογαριασμούς του. Αγοράζει ακριβά αυτοκίνητα, κοσμήματα, σπίνια, ρούχα που δεν δικαιολογούνται από τα εισοδήματά του.
- Έχει προσωπικά προβλήματα που τον επηρεάζουν (διαζύγιο, χωρισμός, θάνατος αγαπημένου προσώπου).
- Εμφανίζει σημαντικά προβλήματα υπερδανεισμού, που δεν μπορεί να εξυπηρετηθεί από τα υφιστάμενα εισοδήματά του.
- Δανείζεται χρήματα από τους συναδέλφους του.
- Αλλάζει η συμπεριφορά του. Αυτό μπορεί να είναι μια ένδειξη εμπλοκής του με ναρκωτικά, αλκοόλ, τυχερά παιχνίδια ή ο φόβος - ανασφάλειά του ότι θα χάσει την εργασία του.
- Αρνείται να λείψει από την εργασία του με δικαιολογίες για να μην ανιχνευτεί η απάτη – δεν λαμβάνει τις ημέρες τις κανονικής του αδείας, με αποτέλεσμα να εμφανίζει υπόλοιπα αρκετών ημερών αδείας.
- Εμφανίζεται απρόθυμος να παρέχει τις ζητούμενες πληροφορίες στους Ελεγκτές και συχνά αντιδρά έντονα και αδικαιολόγητα επιθετικά στην επικοινωνία μαζί

τους.

- Παρουσιάζει σημαντική έλλειψη σεβασμού για τους ρυθμιστικούς φορείς.
- Εντοπίζει ότι υπάρχει ένα αδύναμο περιβάλλον εσωτερικού ελέγχου, με συναδέλφους που είναι χαλαροί ή άπειροι στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Προβαίνει στη λήψη πρωτοβουλιών, εκτός προβλεπόμενων διαδικασιών και εγκυκλίων και εκτός αρμοδιοτήτων του.
- Πραγματοποιεί συχνές κινήσεις σε τραπεζικούς λογαριασμούς του, οι οποίες δεν προκύπτουν από την δραστηριότητα ή το εισόδημά του.
- Βιώνει υπερβολική πίεση μέσα στην Τράπεζα για την επίτευξη των στόχων που του έχουν τεθεί.

Η διαδικασία ανίχνευσης της απάτης, φαίνεται ως προϊόν της αλληλεπίδραση μεταξύ διαφόρων ενδείξεων και παραγόντων. Σύμφωνα με στοιχεία έκθεσης της εταιρίας Deloitte Global Services Limited (2012), παρουσιάζονται τα βασικά συμπεράσματα που σχετίζονται με τα Τραπεζικά Ιδρύματα. Η έρευνα διεξήχθη σε διάστημα τριών μηνών από τον Νοεμβρίου του 2011 έως τον Ιανουάριο του 2012 και συγκεντρώθηκαν ευρήματα σχετικά με τις απόψεις των ατόμων που είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση του κινδύνου απάτης στις Τράπεζες. Ένα συντριπτικό ποσοστό (93%) των ερωτηθέντων ανέφερε την αύξηση των περιστατικών απάτης στον Τραπεζικό κλάδο κατά τη διάρκεια του προηγούμενου έτους (έτος 2011). Εξ αυτών, το 75% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι παρατηρείται αύξηση των περιστατικών απάτης, τουλάχιστον κατά 5% σε σύγκριση με το τελευταίο χρόνο. Η ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας αναφορικά με τα περιστατικά απάτης που συμβαίνουν οδηγεί στο συμπέρασμα ότι σχεδόν ένας στους δύο υπαλλήλους είχε αντιμετωπίσει περισσότερα από 50 περιστατικά απάτης (οποιασδήποτε μορφής) εντός του Ιδρύματος κατά το τελευταίο έτος. Ομοίως, ένας στους τέσσερις υπαλλήλους είχε γίνει μάρτυρας σε τουλάχιστον 100+ περιστατικά απάτης κατά το τελευταίο έτος. Οι Τράπεζες με υψηλότερο μέγεθος στοιχείων Ενεργητικού, φαίνεται να έχουν έρθει αντιμέτωπες με περισσότερα περιστατικά απάτης. Περισσότερο από το ήμισυ των ερωτηθέντων θεωρούν ότι οι Τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να ανακτήσουν λιγότερο από το 25% των ζημιών τους σε περισσότερες από τις μισές των περιπτώσεων απάτης. Η απόκρυψη στοιχείων, η τεκμηρίωση και η ανεπάρκεια των εξασφαλίσεων είναι τα είδη των περιστατικών απάτης που φαίνεται να έχουν ταξινομηθεί σε «υψηλό» και «πολύ υψηλό» επίπεδο κινδύνου, για όλους τους τομείς των Τραπεζικών εργασιών. Περίπου το 73% των ερωτηθέντων ανέφερε την έλλειψη εποπτείας από τα ανώτερα - σε ιεραρχία - Στελέχη, την ανεπάρκεια δικλιδών ασφαλείας και την πίεση για την επίτευξη των στόχων, ως τους σημαντικότερους

λόγους που ενισχύουν την αύξηση των περιστατικών απάτης. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι το 37% των ερωτηθέντων, επισήμανε την έλλειψη μηχανισμών για τον εντοπισμό των «σημείων κινδύνου» (red flags). Επίσης, το ήμισυ των ερωτηθέντων δήλωσε ότι έχει εφαρμόσει μια πολιτική πρόληψης απάτης και ένα συντριπτικό 73% αυτών των περιπτώσεων είναι απόλυτα ικανοποιημένο με την εφαρμογή της. Η ανάλυση των απαντήσεων για τους τελευταίους δείχνει ότι μόνο το 50% εξ αυτών υποστηρίζει ότι οι απάτες ανιχνεύονται με τεχνολογικά μέσα. Αυτό μπορεί ενδεχομένως να οφείλεται ότι οι Τράπεζες χρησιμοποιούν το υπάρχον σύστημα παρακολούθησης των συναλλαγών ή έχουν εφαρμόσει περιορισμένα τη λύση ανίχνευση της απάτης σε ορισμένους τομείς των τραπεζικών εργασιών τους. Συνεπώς, αυτό θέτει υπό αμφισβήτηση την επάρκεια των συγκεκριμένων λύσεων για την ανίχνευση της απάτης στο σύνολο των τραπεζικών εργασιών. Ένα συντριπτικό 77% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι έχει υποστεί περιστατικά απάτης στον τομέα της Λιανικής Τραπεζικής. Η άλλη σημαντική περιοχή φαίνεται να είναι η Τραπεζική των Επιχειρήσεων, όπως υποδεικνύεται από το 57% των ερωτηθέντων. Παρόλα αυτά, μόνο το 33% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι έχει βιώσει απάτες στον τομέα του δανεισμού των φυσικών προσώπων (στεγαστικά/καταναλωτικά δάνεια), επενδυτικής Τραπεζικής και διαδικασίες λειτουργίας (π.χ. διαχείριση χρήματος) οι οποίες εμφανίζονται να είναι λιγότερο επιρρεπείς σε απάτες, κατά τους ερωτηθέντες.

3.4. Προφίλ του δράστη της απάτης

Εκτός των στοιχείων που ήδη έχουν αναφερθεί ανωτέρω, χρειάζεται να γίνει προσπάθεια ανάλυσης του ψυχολογικού προφίλ του δράστη και του τρόπου σκέψης του, παράγοντες που συμβάλλουν στην πραγματοποίηση της απάτης. Στο συνέδριο για την πρόληψη της απάτης (Fraud Prevention Forum 2013), που πραγματοποιήθηκε υπό την αιγίδα του Ελληνικού Συμβουλίου Εταιρικής Διακυβέρνησης (Ε.Σ.Ε.Δ.), παρουσιάστηκαν εκτενώς τα στοιχεία για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του δράστη (Ratley, 2013). Συγκεκριμένα, δέκα κοινά κρίσιμα λάθη σκέψης που συχνά κάνουν οι δράστες της απάτης και περιλαμβάνουν:

- Εξορθολογισμός (Rationalization): αντιπροσωπεύει την δικαιολογία που εμφανίζεται στη συμπεριφορά του δράστη: «Αυτό που κάνω είναι εντάξει, επειδή ...». Για τους περισσότερους απατεώνες χρειάζεται να περάσει αρκετός χρόνος σκέψης για να θεωρήσουν τους εαυτούς τους παραβάτες και ως εκ τούτου εκλογικεύουν τη συμπεριφορά τους και διατηρούν την καλή εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους.
- Άμεση ικανοποίηση (Instant gratification): Αυτό που χαρακτηρίζει τον δράστη είναι η έντονη επιθυμία για πλούτο χωρίς να διαθέτει την υπομονή (ή και τη δυνατότητα) να

τον αποκτήσει νόμιμα και τίμια. Στην ουσία, αποτελεί στάση ζωής και άποψη για άμεση πρόσβαση σε ό,τι θέλει. Η απάτη μπορεί να είναι το μέσο για να ικανοποιήσει αυτή την επιθυμία, χωρίς να χρειάζεται να περιμένει πολύ.

- Αδιαφορία για τις Αρχές (Disregard for authority): Όταν κάποιος δεν έχει σεβασμό για την εξουσία ή πιστεύει ότι οι κανόνες είναι υπερβολικοί, έχει τη δυνατότητα να περιφρονεί τις Αρχές, την ιεραρχία και τους κανόνες που αυτές θέτουν.
- Υπερβολική αισιοδοξία (Being overly optimistic): Η αίσθηση που νοιώθει το άτομο ότι είναι άτρωτος και έχει την ικανότητα να πετυχαίνει κάθε εγχείρημα του, θεωρώντας ότι είναι πιο έξυπνος ή μπορεί να «ξεφεύγει» από τα δύσκολα σημεία πετυχημένα. Εάν η πρώτη του απάτη είναι επιτυχής, ο απατεώνας μπορεί να αισθανθεί καλά και να τονωθεί η αυτοπεποίθηση και η πίστη του στις ικανότητές του, γεγονός που μπορεί να τον οδηγήσει να θέλει να δοκιμάσει μεγαλύτερα εγκλήματα.
- Αίσθηση ότι «ο κόσμος μου χρωστάει κάτι» (Sense of entitlement): Τα Στελέχη πείθουν τους εαυτούς τους ότι έχουν το δικαίωμα να ζουν ένα συγκεκριμένο τρόπο ζωής, λόγω της θέσης τους. Οι νεότεροι εργαζόμενοι πείθουν τους εαυτούς τους ότι δικαιούνται την ίδια τρόπο ζωής όπως παλαιότερα ή με τους ιεραρχικά ανώτερους συναδέλφους τους. Συχνά, πιστεύουν ότι οι νόμοι και περιορισμοί προορίζονται για άλλους και ότι ο σκοπός αγιάζει τα μέσα που χρησιμοποιούν.
- Έλλειψη τύψεων (Lack of remorse): Η αδιαφορία που εντοπίζεται για τις συνέπειες των πράξεων του, ακόμα και όταν γνωρίζει ότι έχει κάνει κάτι λάθος, που προκάλεσε βλάβη σε άλλους. Ο δράστης νοιώθει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του να είναι πιο σημαντικές από οτιδήποτε άλλο και ως εκ τούτου, δεν νοιώθει λύπη ή τύψεις. Θεωρεί ότι η ανταμοιβή που δέχεται είναι σημαντικότερη από τον τρόπο με τον οποίον αποκτήθηκε.
- Κοινές πιέσεις προς αντιμετώπιση (Peer or financial pressure): Οι εργαζόμενοι έχουν να επιτύχουν μη ρεαλιστικούς στόχους σε εργασία, πέρα από τις δυνατότητές τους, εμφανίζουν υψηλό δανεισμό και χρέη, αντιμετωπίζουν προσωπικές οικονομικές απώλειες, απροσδόκητες οικονομικές ανάγκες, κατάχρηση απαγορευμένων ουσιών και εθισμό σε τυχερά παιχνίδια.
- Ανεπαρκής φόβος για την πιθανή τιμωρία (Inadequate fear of punishment): Μερικοί απατεώνες δεν έχουν το φόβο της τιμωρίας που είναι κοινός για τα περισσότερα άτομα: Δεν φοβούνται τις ποινές που θα εκτίσουν (απόλυση, φυλάκιση), γιατί πιστεύουν ότι η τιμωρία τους θα είναι «ήπια / ελαφριά».
- Εγωισμός / ναρκισσισμός (Egoism / narcissism): Ο δράστης της απάτης έχει την ιδέα ότι η διάπραξη απάτης είναι μια πρόκληση, που στοχεύει στην κατανίκηση του συστήματος. Αυτό οδηγεί σε συμπεριφορές που χαρακτηρίζονται από αλαζονεία,

ναρκισσισμό και υπερεκτίμηση του εαυτού του. Συχνά, ο δράστης νομίζει ότι είναι πιο έξυπνος από τους άλλους και έτσι δεν θα πιαστεί. Στον εν λόγω παράγοντα συμβάλλει η γνώση των συστημάτων και η πρότερη εμπειρία.

- Εξάπλωση της βλάβης (Diffusion of harm): Παρουσιάζει την πεποίθηση ότι η ζημία που προκλήθηκε έχει εξαπλωθεί σε μεγάλη έκταση και έτσι κανείς δεν υποφέρει πραγματικά. Η απάτη σε βάρος μιας εταιρείας βλάπτει στην ουσία τον οργανισμό και όχι το άτομο. Η δημοσίευση της απάτης και των συνεπειών της ελαχιστοποιεί τη σοβαρότητα του εγκλήματος.

Μια άλλη μελέτη, αυτή της εταιρίας KPMG International Cooperative (2011), αναφορικά με το προφίλ του δράστη της απάτης, (συμπεριλαμβανομένου του επιπέδου της εργασίας, της ηλικίας, του φύλου, του μορφωτικού επιπέδου και της συμπεριφοράς που χαρακτηρίζεται από τα σημάδια ελέγχου), εντοπίζει τα κοινά χαρακτηριστικά και τις γενικές τάσεις που παρουσιάζονται διαχρονικά. Επιπλέον, από την έρευνα προκύπτει ότι πολλοί από τους δράστες εργάζονταν για αρκετά χρόνια στο ίδιο Τραπεζικό Ίδρυμα πριν από τη διάπραξη της απάτης. Αυτό καταδεικνύει ότι για την άπληστη και δόλια συμπεριφορά που εντοπίζεται υπάρχουν και άλλοι παράγοντες όπως η οικονομική στενότητα, οι ανησυχίες και δυσαρέσκεια από την εργασία, που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην απόφαση διάπραξης της. Τα αποτελέσματα της έρευνας περιγράφουν τον δράστη της απάτης: Άνδρας, 36 έως 45 ετών, ο οποίος διαπράττει απάτη κατά του εργοδότη του. Κατέχει μια ανώτερη διοικητική θέση, εργάζεται στην εταιρεία για περισσότερα από δέκα χρόνια και λειτουργεί σε συνεργία / συνεργασία με άλλο δράστη. Παρατίθεται η κατανομή των Υπαλλήλων και βασίζεται σε τρία επίπεδα ιεραρχίας των εργαζομένων: περίπου το 42% των περιπτώσεων ήταν Υπάλληλοι, το 58% ήταν Στελέχη, εκ των οποίων το 18% άνηκε στη Διοίκηση. Δύο ή περισσότερα άτομα συνωμοτούν για να διαπράξουν απάτη σε βάρος ενός Οργανισμού, με ιδιαίτερα επιβλαβές αποτέλεσμα, ιδιαίτερα όταν οι συνδυασμένες προσπάθειες των δραστών μπορέσουν να υπερνικήσουν ή να παρακάμψουν τους ελέγχους. Από τα αποτελέσματα της έρευνας, προκύπτει ότι οι άνδρες τείνουν να αντιπροσωπεύουν περίπου τα δύο τρίτα όλων των περιπτώσεων απάτης. Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα ευρήματα της έκθεσης, είναι το γεγονός ότι οι άνδρες τείνουν να προκαλούν απώλειες κατά δύο φορές μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες που προκαλούν οι γυναίκες. Τα άτομα που έχουν εργαστεί σε έναν Οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα, απολαμβάνουν συχνά μεγαλύτερη εμπιστοσύνη από τους συναδέλφους τους, γεγονός που μπορεί να σημαίνει λιγότερο έλεγχο στις ενέργειές τους. Η εμπειρία τους μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο οδηγεί σε επιτυχή διεξαγωγή της απάτης. Περίπου το 42% των δραστών είχε από ένα έως πέντε

χρόνια εργασιακή προϋπηρεσία στον Οργανισμό και λιγότερο από το 6% των δραστών είχε διαπράξει απάτη μέσα στον πρώτο χρόνο εργασίας τους. Οι επαγγελματικές απώλειες της απάτης τείνουν να αυξάνονται με βάση τον χρόνο παραμονής τους στον Οργανισμό. Οι δράστες με περισσότερα από δέκα χρόνια υπηρεσίας προκάλεσαν μέση απώλεια περισσότερη από το διπλάσιο της μέσης απώλειας που προκλήθηκε από δράστες με προϋπηρεσία από ένα έως πέντε έτη και σχεδόν δέκα φορές μεγαλύτερη από τη μέση τιμή της ζημίας που προκλήθηκε από εργαζόμενους με λιγότερο από ένα έτος θητείας. Με βάση το επίπεδο εκπαίδευσής τους, περίπου το 54% των δραστών είχε τουλάχιστον ανώτατη εκπαίδευση (πτυχίο πανεπιστημίου και άνω). Ιστορικά, οι μελέτες αποδεικνύουν ότι οι δράστες με τα υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης τείνουν να προκαλούν μεγαλύτερες απώλειες. Γενικά οι πιο μορφωμένοι απασχολούνται σε υψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας εντός του Οργανισμού και διαθέτουν καλύτερη τεχνική ικανότητα για να κατασκευάσουν συστήματα απάτης. Το ποσοστό της συμπαιγνίας (που ορίζεται ως δύο ή περισσότερους δράστες που ασχολούνται από κοινού με την απάτη) υπήρξε αρκετά υψηλό με ποσοστά που κυμαίνονται από 36% έως 42%. Σχέδια που αφορούν συμπαιγνία έχουν επίσης επανειλημμένα οδηγήσει σε μεγαλύτερες απώλειες από εκείνες που αφορούν περιπτώσεις με μεμονωμένο δράστη. Η μέση απώλεια σε συστήματα συμπαιγνίας στην συγκεκριμένη έρευνα ήταν μεγαλύτερη από δύο φορές το μέγεθος της ζημίας ενός μόνο δράστη. Σε συνέχεια των στοιχείων έρευνας της εταιρίας Deloitte Global Services Limited (2012) που αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, ποσοστό 37% των συμμετεχόντων δήλωσε τη συμμετοχή ενός εργαζόμενου στην πραγματοποίηση της απάτης, ενώ το 63% αυτών των υποθέσεων αφορούσε σε περισσότερους από έναν εργαζόμενο κατά την εκτέλεση της. Παρά το γεγονός ότι οι Τράπεζες δεν έχουν αντιμετωπίσει υψηλά επίπεδα συμπαιγνίας, εύλογα προκύπτει το συμπέρασμα, ως απόρροια των δύο ερευνών περί αυξήσεως αυτής στα περιστατικά απάτης. Δεδομένου ότι οι Τραπεζικοί Υπάλληλοι βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της καταπολέμησης της απάτης, είναι σημαντικό να γνωρίζουν τις υποχρεώσεις τους μέσω της σχετικής επιμόρφωσης τους επί των εργασιών του τομέα απασχόλησης τους. Συγκεκριμένα, ιδιαίτερα σημαντική είναι η περιοδική κατάρτιση για συγκεκριμένους τομείς των δραστηριοτήτων τους, στους οποίους περιλαμβάνονται πιθανά σενάρια απάτης, ώστε να είναι εφικτή η πρόβλεψη τους, όταν διακρίνονται τα πρώτα σημάδια εκδήλωσης.

3.5. Ο ρόλος και η ευθύνη του Εσωτερικού Ελεγκτή για την απάτη

Το κόστος της επαγγελματικής απάτης μπορεί να είναι έντονα επιζήμιο. Η διαχείριση του κινδύνου, που απορρέει από τη λειτουργία της Τράπεζας, χρειάζεται να αξιολογεί διαρκώς τους μηχανισμούς οργάνωσης της και τις υφιστάμενες μεθόδους πρόληψης της απάτης, καθώς και να σχεδιάζει την συνεχή εξέλιξη τους. Ο προσδιορισμός του συνολικού κόστους της επαγγελματικής απάτης συμβάλει σημαντικά στην κατανόηση του προβλήματος. Δυστυχώς, η απόκτηση μιας ολοκληρωμένης μεθόδου μέτρησης των δημοσιονομικών επιπτώσεων της απάτης είναι δύσκολο να επιτευχθεί. Εκ φύσεως, η απάτη περιλαμβάνει εγγενώς την προσπάθεια συγκαλύψεως της, που την καθιστά δύσκολα ανιχνεύσιμη και εμποδίζει την μέτρηση της. Συνεπώς, κάθε προσπάθεια ποσοτικοποίησής του κόστους της απάτης είναι, στην καλύτερη περίπτωση, απλή εκτίμηση. Την κύρια ευθύνη για την πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης έχει η Διοίκηση και εκείνοι που είναι επιφορτισμένοι με την ευθύνη της διακυβέρνησης. Στο εσωτερικού του Τραπεζικού Ιδρύματος, υφίσταται ένα σύνολο διεργασιών και ελέγχου που στοχεύει στον εντοπισμό των ενδεχόμενων σεναρίων απάτης και αναγνώριση των επικίνδυνων πρακτικών τους. Οι σχετικές υπηρεσίες έχουν αναπτύξει δείκτες κινδύνου που σχετίζονται με διάφορους τομείς, για την ενίσχυση τους σε περιπτώσεις που η πιθανότητα εμφάνισης απάτης είναι υψηλότερη. Το μηχανογραφικό σύστημα της Τράπεζας, ακολουθεί την πολιτική «γνώριζε τον πελάτη σου» (Know Your Customer), μέσω της ανάπτυξης του προγράμματος ελέγχου που παρακολουθεί τη συχνότητα της απάτης επί του συνολικού αριθμού των συναλλαγών, ελέγχει συγκεκριμένα κριτήρια στις ταμειακές ροές και αναλύει το προφίλ των πελατών. Ο Εσωτερικός Ελεγκτής χρειάζεται να διαθέτει επαρκείς γνώσεις για να αξιολογήσει τον κίνδυνο της απάτης, όπως αυτή προκύπτει κατά τη διαδικασία της ανίχνευσης και διερεύνησής της. Η ικανότητα του ανεξάρτητου Ελεγκτή να εντοπίσει την απάτη εξαρτάται από παράγοντες όπως η επιδεξιότητα του αυτοργού, η συχνότητα και η έκταση της παραποίησης, ο βαθμός της συνομωσίας, το σχετικό μέγεθος εξατομικευμένων ποσών που έχουν παραποιηθεί, καθώς και ο βαθμός εμπειρίας των ατόμων που εμπλέκονται. Σκοπός από τα ανωτέρω είναι ο συσχετισμός των περιπτώσεων μέσω κωδικοποίησης της σχέσης αιτίου / αιτιατού, ο εντοπισμός ύποπτων συμπεριφορών και παράνομων συναλλαγών που οδηγούν στον εντοπισμό των δραστών. Μια άλλη σημαντική πτυχή που εξετάζει την ανίχνευση της απάτης είναι η σημασιολογική ανάλυση, η δημιουργία δηλαδή ενός καλά δομημένου συστήματος ελέγχου, όπου ο δράστης πραγματοποιεί συνδέσεις με σαφήνεια και λεπτομέρεια.

Ο Εσωτερικός Ελεγκτής παρακολουθεί συνεχώς τις δραστηριότητες σε διάφορους τομείς, προκειμένου να ανακαλύψει ασυνήθιστα φαινόμενα και ύποπτες συναλλαγές

που παρατηρούνται στη λειτουργία της Τράπεζας. Η απόφαση για την διερεύνηση σε ενδείξεις απάτης και στη λήψη περιοριστικών ή διορθωτικών μέτρων, γίνεται μετά από ανάλυση του κόστους των μέτρων και ωφέλειας από την αποτροπή της ζημιάς. Αντίστοιχα, η απόφαση για την άσκηση δίωξης σε μια συγκεκριμένη περίπτωση απάτης γίνεται μετά από την ανάλυση κόστους: διώκονται μόνο οι περιπτώσεις απάτης των οποίων το συνολικό κόστος είναι μεγαλύτερο από την ζημία. Οι δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελεγκτή ταξινομούνται σε δύο ομάδες με βάση τη διαδικασία ανίχνευσης της απάτης, εκ των προτέρων και εκ των υστέρων, με σχετική αναφορά στον κατωτέρω πίνακα. Για την πρόληψη της απάτης, ο Εσωτερικός Ελεγκτής παρακολουθεί εκ των προτέρων, όλες τις δραστηριότητες στα διάφορα Καταστήματα και Διευθύνσεις της Τράπεζας, χαρτογραφώντας συστηματικά και αποτελεσματικά τους κινδύνους, προσφέροντας συμβουλές σχετικά με τις νέες διαδικασίες στους Διευθυντές των Καταστημάτων και την ενημέρωσή τους για τους νέους τομείς κινδύνου που αποκαλύπτονται. Η εκ των υστέρων δραστηριότητα συνίσταται στην αποστολή Εσωτερικών Ελεγκτών στους τομείς που έχει διαπραχθεί η απάτη, υποστηρίζοντας την αξιολόγηση του κινδύνου και τη διαχείριση της απάτης, με σχετική κλαδική έρευνα. Με την ολοκλήρωση των διαδικασιών, συντάσσεται έκθεση, με αξιολόγηση των διαδικασιών και της διαχείρισης των κινδύνων απάτης. Οι έλεγχοι που πραγματοποιούνται είναι δύο τύπων, τακτικοί και ειδικοί. Οι τακτικοί ή συνήθεις έλεγχοι περιλαμβάνουν ένα σύνολο διαδικασιών ελέγχου και σχετίζονται με τον έλεγχο της εφαρμογής των νόμων, κανόνων και διεθνών Προτύπων (αναλύονται σε προηγούμενη ενότητα), ενώ οι ειδικοί ή στοχευμένοι απευθύνονται ειδικά προς μία συγκεκριμένη πιθανολογούμενη πράξη, ένα συγκεκριμένο πελάτη ή μια συγκεκριμένη περιοχή κινδύνου (Σχοινιωτάκης, Συλλιγάρδος, 2010).

Κάθε διαδικασία ή λειτουργία της Τραπεζής, στην οποία συμμετέχει ο ανθρώπινος παράγοντας εκτίθεται στον κίνδυνο απάτης. Η διαχείριση του περιλαμβάνει τον περιορισμό των παραγόντων που επηρεάζουν τη διάπραξη απάτης (π.χ. ευκαιρία, κίνητρο, εκλογίκευση της παράνομης ενέργειας) και τον περιορισμό των συνεπειών (π.χ. οικονομικές συνέπειες, επιπτώσεις στη φήμη και πελατεία). Συχνά, η σύγκρουση συμφερόντων, είναι ο κύριος παράγοντας που συμβάλλει στην επιτυχία της απάτης. Σε τέτοιες περιπτώσεις, τα εργαλεία ανίχνευσης της απάτης δεν είναι πάντα αποτελεσματικά για τον εντοπισμό της, δεδομένου ότι τα συστήματα απάτης συχνά ξεπερνούν τα υφιστάμενα επίπεδα ελέγχου, υλοποιώντας την πρακτική «ο διενεργών την απάτη βρίσκεται ένα επίπεδο / βήμα μπροστά». Συχνά, καθοριστικό παράγοντα σε περίπτωση εξιχνίασης απάτης διαδραματίζει η επαγγελματική εμπειρία του Εσωτερικού Ελεγκτή. Για τη μείωση του κινδύνου και των επιπτώσεων από περιστατικά απάτης, η

Τράπεζα έχει αναπτύξει πολιτικές, διαδικασίες, εσωτερικά σημεία ελέγχου καθώς και σχετικά προγράμματα εκπαίδευσης και ενημερώσεως του Προσωπικού. Επίσης, έχει αναπτύξει πολιτική ασφαλίσεως έναντι συγκεκριμένων τύπων κινδύνου η οποία αξιολογείται σε ετήσια βάση. Ειδικότερα, οι Μονάδες της Τραπέζης φροντίζουν για την έγκαιρη αναγνώριση και αξιολόγηση κινδύνων απάτης που σχετίζονται με τις δραστηριότητες τους (π.χ. σε προϊόντα, πελάτες, συνεργάτες, προμηθευτές ή άλλους αντισυμβαλλομένους), την υλοποίηση κατάλληλων μηχανισμών ελέγχου και τη λήψη άμεσων μέτρων για τον περιορισμό αυτών των κινδύνων. Μεριμνούν για την άμεση αναφορά περιστατικών που ενδέχεται να οδηγήσουν σε περιπτώσεις απάτης και επιδιώκουν για τη συνεχή ενημέρωση του Προσωπικού σε θέματα διαχειρίσεως του κινδύνου, στις πηγές και στους τρόπους με τους οποίους ο κίνδυνος αυτός μπορεί να εκδηλωθεί σε περιοχές αρμοδιότητάς τους. Ως εκ τούτου, το Προσωπικό χρειάζεται να κατανοεί και να ακολουθεί με συνέπεια, τις εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες, να εφαρμόζει τον Κώδικα Δεοντολογίας, να επιδεικνύει έντιμη και ηθική συμπεριφορά, να αντιλαμβάνεται τον τρόπο με τον οποίο παραλείψεις και αποκλίσεις από τις δέουσες πρακτικές και εσωτερικές διαδικασίες μπορούν να δημιουργούν τις προϋποθέσεις για εκδήλωση περιστατικών απάτης και να διευκολύνει το έργο των εμπλεκόμενων Μονάδων, οι οποίες χειρίζονται τα εν λόγω περιστατικά. Με γνώμονα τον τραπεζικό κίνδυνο της απάτης, μια αποτελεσματική προσέγγιση διαχείρισης του περιλαμβάνει στοιχεία ελέγχου, στοχεύοντας στα κάτωθι σημεία:

- Πρόληψη (prevention): Μείωση το κινδύνου της απάτης και της ανάρμοστης συμπεριφοράς από την εμφάνιση της.
- Ανίχνευση (detection): Ανακάλυψη της απάτης, της ανάρμοστης συμπεριφοράς και της παράβασης καθήκοντος, τη χρονική στιγμή που συμβαίνει.
- Απάντηση (response): Λήψη διορθωτικών μέτρων και επανόρθωση της ζημίας που προκλήθηκε λόγω απάτης ή ανάρμοστης συμπεριφοράς (KPMG International Cooperative, 2006).

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

αντίστοιχης προσέγγισης δύναται να υλοποιηθεί, λαμβάνοντας υπόψη παραμέτρους, ήτοι:

- Εκτίμηση των κινδύνων: Εκτίμηση των αναγκών της Τράπεζας με βάση το είδος της απάτης και της ανάρμοστης συμπεριφοράς που εντοπίζεται. Προσδιορισμός του εύρους της ανάλυσης, του προφίλ της τρέχουσας κατάστασης της διαχείρισης των κινδύνων απάτης, της βελτίωσης και του καθορισμού των αναγκαίων μέτρων αποκατάστασης.
- Σχεδιασμός: Ανάπτυξη ενός ευρύτερου προγράμματος που περιλαμβάνει ελέγχους για την πρόληψη, την ανίχνευση και την αντιμετώπιση περιστατικών απάτης ή ανάρμοστης συμπεριφοράς.
- Εφαρμογή: Ανάπτυξη στρατηγικής για την εφαρμογή των νέων ελέγχων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της Τράπεζας, την οργάνωση και ανάθεση ευθύνης για παρακολούθηση και καθοδήγηση της συνολικής προσπάθειας από ανώτερο Στέλεχος, που διακρίνεται από απαιτούμενο επίπεδο της εξουσίας, ικανοτήτων και γνώσεων.
- Αξιολόγηση: Εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων ελέγχων σε σύγκριση με το ισχύον νομικό και κανονιστικό πλαίσιο, καθώς και τις πρακτικές που επηρεάζουν την λειτουργία του Τραπεζικού Ιδρύματος (Νεγκάκης, Ταχυνάκης, 2013).

3.6. Βασικοί τρόποι εντοπισμού της απάτης - Διαδικασίες διερεύνησης

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για τους οποίους η απάτη συμβαίνει είναι επειδή οι δομές οργάνωσης και το σύστημα Ελέγχου του Τραπεζικού Ιδρύματος δίνουν στον «πιθανό» δράστη την ευκαιρία να διαπράξει την απάτη. Αναγκαίος θεωρείται ο σχεδιασμός και η υλοποίηση περιβάλλοντος Ελέγχου που αποτρέπει, εντοπίζει και αποτρέπει την δόλια συμπεριφορά του Υπαλλήλου μεμονωμένα ή σε συμπαιγνία με την ανωτέρα Διοίκηση. Στο συγκεκριμένο πλαίσιο ελέγχου, όπως περιγράφεται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, υπάρχουν πέντε βασικοί τρόποι εντοπισμού της απάτης που οι Τράπεζες μπορούν να εφαρμόσουν:

- Πρόληψη: Εμπλοκή της Διοίκησης στη διαδικασία του ελέγχου
Στα Τραπεζικά Ιδρύματα με πολλούς εργαζομένους, υπάρχει αυξανόμενη ανάγκη για την ύπαρξη Διοικητικού Συμβουλίου ή άλλου διοικητικού οργάνου που διασφαλίζει ότι οι πρακτικές διακυβέρνησης έχουν προσανατολισμό προς τη διαχείριση του κινδύνου της απάτης. Η ανώτατη Διοίκηση εφαρμόζει πολιτικές που ενθαρρύνουν τη δεοντολογική συμπεριφορά. Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες για το Προσωπικό σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης που εμπλέκονται στη διαχείριση του

κινδύνου απάτης, χρειάζεται να ορίζεται με σαφήνεια. Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει τη δικαιοδοσία να διορίζει το Στέλεχος που θα είναι υπεύθυνο για τις προσπάθειες καταπολέμησης της απάτης, με κοινοποίηση σχετικής εκθέσεως ευρημάτων στο Διοικητικό Συμβούλιο. Από τις ισχυρότερες πολιτικές κατά της απάτης αποτελεί η επικοινωνία της Διοίκησης της Τραπέζης με τους εργαζομένους σε όλα επίπεδα και λειτουργίες της.

- Πρόληψη: Διεξαγωγή λεπτομερής εκτιμήσεως του κινδύνου της απάτης - Συνειδητοποίηση της απάτης

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

- Αποτροπή από τον εντοπισμό: Προώθηση των μεθόδων για την αποτελεσματική αναφορά των ύποπτων ή ακατάλληλων δραστηριοτήτων - Πολιτικές και διαδικασίες καταπολέμησης της απάτης

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

- Πρόληψη και αποτροπή: η καταπολέμηση της απάτης αποτελεί πολιτική που χρήζει κατάλληλης εκπαίδευσης - Αποτελεσματική επικοινωνία & εκπαίδευση

Ο κίνδυνος της απάτης δεν μπορεί να εξαλειφθεί – υφίσταται πάντα κίνδυνος στο λειτουργικό περιβάλλον της Τράπεζας. Ως εκ τούτου, ενέργειες για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου αυτού περιλαμβάνουν την προώθηση και την ανάπτυξη μιας ισχυρής ηθικής κουλτούρας και εμπιστοσύνης, ως μέρος του ευρύτερου προγράμματος καταπολέμησης της απάτης. Δεν είναι ασυνήθιστο να

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

- Διερεύνηση απάτης από τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου: Οφέλη εναντίον κινδύνων
Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου φροντίζει για την αναλυτική διερεύνηση της απάτης, εντοπίζοντας τα βασικά της σημεία. Ως εκ τούτου, ο Οργανισμός αποκομίζει οφέλη όπως η οικονομική αποδοτικότητα, η αυξημένη αποτελεσματικότητα, η κατανόηση του βαθύτερου προβλήματος που οδήγησε στην απάτη και η σύσταση των διορθωτικών ενεργειών. Από την άλλη πλευρά, η εις βάθος διερεύνηση της απάτης από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές εγκυμονεί κινδύνους και ενδεχομένως να δημιουργήσει διστακτικότητα στους εμπλεκόμενους, ανεπιθύμητα αποτελέσματα, συμπεριφορές και πρακτικές καθώς και να οδηγήσει τις εμπλεκόμενες Μονάδες σε σύγχυση ως προς το ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου.
- Αποτροπή κατά τον εντοπισμό: Απάντηση στους ισχυρισμούς της απάτης – Αξιολόγηση της απάτης και καταπολέμηση της διαφθοράς
Ανεξάρτητα από το μέγεθος της απάτης ή του δράστη που συμμετέχει, η Τράπεζα χρειάζεται να εξετάσει με τεκμηριωμένη πολιτική τον τρόπο διερεύνησης και επίλυσής της. Περιλαμβάνει συνήθως τις διαδικασίες για τη τεκμηρίωση και την συγκέντρωση των αποδεικτικών στοιχείων. Οι εκτιμήσεις του κινδύνου απάτης, συχνά πραγματοποιούνται από ανεξάρτητους Δικηγόρους, Ορκωτούς Ελεγκτές και άλλους τρίτους ειδικούς συνεργάτες.

Οι διαδικασίες περαιτέρω διερεύνησης ξεκινούν από τον εντοπισμό και την καταγραφή περιστατικών, για τα οποία υπάρχουν βάσιμες υπόνοιες απάτης. Διαφοροποιούνται αναλόγως της κατηγορίας του περιστατικού και της αρμόδιας Μονάδας που αναλαμβάνει τη διαδικασία. Σε κάθε περίπτωση, οι εμπλεκόμενες Μονάδες διασφαλίζουν την ύπαρξη ενός πλαισίου διαδικασιών για την αξιολόγηση και επαλήθευση των στοιχείων τους, την αρχική εκτίμηση της πιθανής ζημίας, την ενημέρωση αρμοδίων Μονάδων για τη λήψη αποφάσεων, τη διενέργεια νομικών ενεργειών (όπου απαιτείται) και τη διαχείριση - φύλαξη των στοιχείων. Ειδικότερα, οι βασικές αρχές που διέπουν τις ανωτέρω διαδικασίες έχουν τα κάτωθι στοιχεία:

- Άμεση χρονική ανταπόκριση και ενημέρωση: Η διερεύνηση πραγματοποιείται

εντός εύλογου χρονικού διαστήματος, ώστε να περιορίζονται οι αρνητικές συνέπειες και να κατοχυρώνεται η δυνατότητα νομικών ή ασφαλιστικών διεκδικήσεων.

- αντικειμενικότητα: Η διερεύνηση πραγματοποιείται με κριτήριο τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας των Μονάδων που μετέχουν στη διερεύνηση της συγκεκριμένης υποθέσεως, ώστε οι Λειτουργοί να μην δέχονται επιρροές ή πιέσεις στο έργο τους και να διενεργούν τη διερεύνηση αντικειμενικά.
- εμπιστευτικότητα και φύλαξη αποδείξεων – στοιχείων τεκμηριώσεως: Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που συγκεντρώνονται κατά τη διερεύνηση παραμένουν εμπιστευτικά και κοινοποιούνται σε περιορισμένο αριθμό αποδεκτών. Διαβαθμίζονται καταλλήλως και φυλάσσονται με ασφάλεια ώστε να είναι διαθέσιμα σε κάθε περίπτωση (π.χ. έναρξη νομικών ενεργειών).
- νομική κατοχύρωση και συμμόρφωση: Κατά διαδικασία της επιμέρους διερευνήσεως, αξιολογείται άμεσα η ανάγκη συμμετοχής των δικηγόρων της Τραπεζής προς διασφάλιση της νομιμότητας των στοιχείων που συγκεντρώνονται. Επίσης, ενδέχεται να τους ανατεθεί η διαχείριση της επικοινωνίας με λοιπά εξωτερικά μέρη. Σε κάθε περίπτωση, ο έλεγχος νομικών Συμβούλων στηρίζεται σε θέματα συμβατότητας και νομιμότητας των ενεργειών και των μέτρων που εφαρμόζονται, αναφορικά με τους τοπικούς νόμους και το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο (Graham, Bedard, 2003).

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

- Συστήματα υπεξαίρεσης (Asset misappropriation schemes), στην οποία εμπίπτουν οι υπεξαιρέσεις των υπαλλήλων ή κακή χρήση των πόρων της Τράπεζας (π.χ. κλοπή μετρητών, ψευδή συστήματα χρέωσης ή υπέρογκες χρεώσεις εξόδων).
- Συστήματα διαφθοράς (Corruption schemes), στην οποία εμπίπτουν οι απάτες που προέρχονται από κακή χρήση των προσβάσεων που έχει ο εργαζόμενος, με

τρόπο που παραβιάζει τη δέσμευση του για ορθή λειτουργία της Τραπέζης και αποσκοπεί στο προσωπικό του όφελος άμεσα ή έμμεσα (π.χ. δωροδοκία ή συγκρούσεις συμφερόντων).

- Συστήματα χρηματοοικονομικής απάτης (Financial statement fraud schemes), στην οποία ο υπάλληλος προκαλεί εσκεμμένα μια ανακρίβεια ή παράλειψη των πληροφοριών των οικονομικών καταστάσεων (π.χ. καταγραφή πλασματικών εσόδων, τεχνητή διόγκωση των παρεχόμενων στοιχείων του ενεργητικού).

Σύμφωνα με την έρευνα της KPMG International Cooperative (2011), σκοπός της Διοίκησης είναι να δημιουργήσει ένα σαφές και αξιόπιστο πειθαρχικό σύστημα. Η σχεδιασμένη πειθαρχική διαδικασία που παρέχει κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τις κυρώσεις, αναλόγως της φύσης του αδικήματος, θα βοηθήσει στην διακήρυξη του μηνύματος (εσωτερικά και εξωτερικά) και θα βοηθήσει στην πρόληψη / μείωση των πράξεων αμέλειας. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, πάνω από το 50% θεωρεί ότι ο μέσος χρόνος που απαιτείται για να ανακαλυφθεί ένα περιστατικό απάτης είναι περισσότερο από έξι μήνες, εκ των οποίων το 23% δήλωσε ότι είναι μεγαλύτερος από ένα έτος. Η έγκαιρη ανίχνευση των περιστατικών απάτης, θα βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό στον περιορισμό των απωλειών και τη βελτίωση των διαδικασιών. Επιπλέον, γίνεται επιμέρους ανάλυση των στοιχείων της έρευνας αναφορικά με τον τρόπο ανίχνευσης των περιστατικών απάτης. Ποσοστό 43,3% δήλωσε ότι η ανίχνευση πραγματοποιήθηκε μέσα από συμβουλευτικές εργασίες του Τραπεζικού Ιδρύματος και ακολουθούν οι εργασίες ελέγχου (εσωτερικού και εξωτερικού) με συνολικό ποσοστό 17,7%, ενώ 14,6% θεωρεί ότι η ανίχνευση των περιστατικών απάτης πραγματοποιείται μέσω των διαδικασιών ανασκόπησης των εργασιών της Τραπέζης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας της Deloitte Global Services Limited (2012), προκύπτει ότι η πλειοψηφία των περιστατικών εξακολουθούν να ανιχνεύονται μέσω του μηχανισμού καταγγελιών. Ποσοστό 63% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι οι απάτες εντοπίστηκαν μέσω ανώνυμων καταγγελιών ή τυχαία και ποσοστό 37% μέσα από έναν εσωτερικό μηχανισμό (whistleblower). Ποσοστό 53% δήλωσε ότι η απάτη είχε εντοπιστεί από τις διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου. Ωστόσο, ανησυχητικό σημάδι είναι ότι το 20% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι εξακολουθεί να θεωρεί ότι η απάτη ανιχνεύεται τυχαία. Η έλλειψη εποπτείας από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη για τις παρεκκλίσεις από την υπάρχουσα διαδικασία έχει αναγνωριστεί ως ένας από τους σημαντικότερους λόγους για την αύξηση των περιστατικών απάτης. Ακόμα κι αν το 37% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι οι απάτες εντοπίστηκαν μέσω του μηχανισμού του Πληροφοριοδότη (whistleblower), ο αριθμός των περιπτώσεων απάτης που ανακαλύφθηκε από ανώνυμες καταγγελίες είναι περισσότερο από 43%. Αυτό θα μπορούσε ενδεχομένως

να οφείλεται στο γεγονός ότι είτε ο πρώτος μηχανισμός είναι πιθανόν να μην εφαρμόζεται πλήρως είτε οι καταγγέλλοντες δεν έχουν εξοικειωθεί με τη διαδικασία της καταγγελίας. Υπό το πρίσμα των ανωτέρω, η κατανόηση των λόγων που οδηγούν τους ανθρώπους στην διάπραξη της απάτης είναι ένα σημαντικό κλειδί για την εξάλειψή της. Τα αποτελεσματικά μέτρα πρόληψης περιλαμβάνουν τη βελτίωση των ελέγχων και την εφαρμογή των συστημάτων που είναι σε θέση να διοχετεύσουν τις πληροφορίες άμεσα στους Εσωτερικούς Ελεγκτές. Λόγω της σοβαρότητας του προβλήματος, η απάτη ορίζεται ως ένα πρόβλημα με οικονομικό αντίκτυπο και ως κοινωνικό φαινόμενο που σχετίζεται με ευρύτερη εγκληματική δραστηριότητα. Το 77% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι η απάτη αποτέλεσε προϊόν εντοπισμού από τη διεξαγωγή εσωτερικής έρευνας και το 63% ανέφερε ότι οι εν λόγω απάτες υπόκεινται στην επιβολή κυρώσεων του νόμου. Οι ερωτηθέντες δήλωσαν επίσης ότι το 10% των περιπτώσεων απάτης κατέληξε σε παραίτηση του δράστη από την εργασία του, ενώ 20% των περιπτώσεων διευθετήθηκε μέσω διαπραγματεύσεων.

3.7. Μηχανισμοί πρόληψης - Μέτρα κατά της απάτης – Μελλοντικές τάσεις

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

- επιβεβαιώσεις συναλλαγών με πελάτες ή λοιπούς αντισυμβαλλομένους (confirmations),
- συμφωνίες δεδομένων, λογαριασμών, λογιστικών στοιχείων ή άλλων συναφών στοιχείων σε εσωτερική βάση ή με αξιοποίηση δεδομένων που παρέχονται από εξωτερικές πηγές (internal and external reconciliations),
- αναφορές εξαιρέσεων (exception reports),
- απογραφές και καταμετρήσεις στοιχείων (physical inspections/counts) και συστηματική παρακολούθηση και ανάλυση δεδομένων, χρήση εφαρμογών κατά της απάτης (anti-fraud),
- διαδικασίες επαληθεύσεως στοιχείων (verification and validation),

- αναγγελία γεγονότων λειτουργικού κινδύνου και ασφαλείας πληροφοριών,
- έλεγχος ασφαλείας συστημάτων και υποδομών (Laviada, 2007).

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

- Διαχωρισμός καθηκόντων: Αφορά στην υποχρέωση των εμπλεκόμενων Μονάδων να μεριμνούν ώστε ο ίδιος λειτουργός να μην είναι αποκλειστικά υπεύθυνος για τη λήψη, εκτέλεση, έλεγχο καθώς και τη συμφωνία (όπου αυτή προβλέπεται) των συναλλαγών ή άλλων σχετικών πράξεων, που χαρακτηρίζονται κρίσιμες ή χρήζουν αυξημένης προσοχής. Σε ειδικές περιπτώσεις, υιοθετούνται εναλλακτικές δικλείδες ασφαλείας.
- Όρια ευθύνης και εγκριτικές ευχέρειες: Αφορά στην ύπαρξη συγκεκριμένων ορίων ευθύνης και ευχερειών για την εκτέλεση και έγκριση των πράξεων ή αναφορών της Μονάδας, με σχετική καταγραφή τους σε επιμέρους οδηγίες.
- Συστήματα φυσικής ασφαλείας: Αφορά στην ύπαρξη συστημάτων ασφαλείας (οι κάμερες ασφαλείας, οι πόρτες ασφαλείας, τα συστήματα συναγερμού κ.λπ.), ώστε να εξασφαλίζεται η ελεγχόμενη πρόσβαση στις εγκαταστάσεις της Τραπέζης και να μειώνεται ο κίνδυνος εξωτερικών κακόβουλων ενεργειών.
- Υλοποίηση και εφαρμογή μηχανισμών ασφαλείας: Αφορά στην υλοποίηση μηχανισμών ασφαλείας με σκοπό τη μείωση του κινδύνου από πιθανή διαρροή πληροφοριών και μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση.
- Περιορισμός και διαχείριση προσβάσεων στα πληροφοριακά συστήματα (Access control/system rights): Αφορά στην ύπαρξη συγκεκριμένης πολιτικής προσβάσεων των λειτουργών της Τραπέζης στα πληροφοριακά συστήματα της, ώστε να διασφαλίζονται οι αρμοδιότητες - επιχειρησιακοί ρόλοι του κάθε λειτουργού με τις δυνατότητες πρόσβασής τους.
- Αξιολόγηση πελατών, συνεργατών, προμηθευτών και λοιπών αντισυμβαλλομένων: Αφορά στην ύπαρξη μεθόδων και προτύπων αξιολόγησης των αντισυμβαλλομένων και επεκτείνεται σε θέματα αποτροπής εκδήλωσης της απάτης. Η προσέγγιση διαφοροποιείται ανά αντισυμβαλλόμενο, ενώ για συγκεκριμένες περιπτώσεις υιοθετούνται περισσότερα του ενός επίπεδα ελέγχου.

Κατά την καθημερινή λειτουργία του Τραπεζικού Ιδρύματος, ο Εσωτερικός Ελεγκτής επικεντρώνεται στην συμπεριφορά των Υπαλλήλων και στο τρόπο ζωής τους. Οι δραστηριότητες της ομάδας των Εσωτερικών Ελεγκτών στηρίζεται στην ερμηνεία των παρατηρήσεων τους καθώς και στην προσπάθειά τους να συνδέσουν συμπεριφορές με ύποπτες πρακτικές και πληροφορίες που ενδεχομένως να οδηγήσουν σε πιθανή απώλεια. Ο κίνδυνος για την πραγματοποίηση λάθους εκτιμήσεως κατά τη διάρκεια του Ελέγχου μπορεί να έχει επικίνδυνες συνέπειες για την εικόνα της Τράπεζας και την φήμη της. Η ερμηνεία ενός γεγονότος εξαρτάται από το γνωστικό υπόβαθρο και την εμπειρία του Εσωτερικού Ελεγκτή. Στα πλαίσια των ανωτέρω, παρατίθενται πιθανά μέτρα πρόληψης κατά της απάτης που θα μπορούσαν να αποφέρουν οφέλη στις Τράπεζες, κατά την εφαρμογή τους. Τα σχετικά στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν στο δείγμα ερωτηθέντων της έρευνας που διεξήγαγε η Deloitte Global Services Limited (2012):

- διαλογή των πελατών από τις αρνητικές λίστες,
- αυξημένη δέουσα επιμέλεια του Υπαλλήλου προς τον τρίτο (συνήθως, πελάτες),
- κατάρτιση για την ευαισθητοποίηση κατά της απάτης,
- εφαρμογή των πληροφοριών που παρέχονται από πληροφοριοδότη,
- εφαρμογή ανίχνευσης κατά της απάτης – παρουσίαση πιθανής λύσης,
- περιοδική εκτίμηση του κινδύνου της απάτης,
- σύσταση ειδικών μεθόδων ανίχνευσης της απάτης,
- ανάπτυξη στρατηγικής και πολιτικών για την καταπολέμηση της απάτης.

Εν συνεχεία, στην προσπάθεια να προβλεφθούν οι μελλοντικές τάσεις στις περιπτώσεις απάτης στα Τραπεζικά Ιδρύματα, χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα της έρευνας της εταιρίας Deloitte Global Services Limited (2012). Η έρευνα επικεντρώθηκε στην πρόβλεψη των συμμετεχόντων για τις τάσεις – περιπτώσεις απάτης που θεωρούν ότι θα συμβούν μελλοντικά καθώς και στις περιοχές που ενδεχομένως να εμφανίζονται πιο επιρρεπείς σε απάτες. Ειδικότερα, ποσοστό 83% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι τα περιστατικά απάτης θα αυξηθούν, εκ των οποίων το 64% αυτών να προβλέπει ότι η αύξηση θα κυμανθεί μεταξύ 6-25%. Ένα συντριπτικό 96% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι η Λιανική Τραπεζική θα συνεχίσει να είναι πιο ευάλωτη στην απάτη, ενώ παράλληλα οι περιπτώσεις απάτης στην Τραπεζική των Επιχειρήσεων θα μειωθούν. Ποσοστό 83% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι το κόστος των μέτρων καταπολέμησης της απάτης θα αυξηθούν κατά τα επόμενα δύο χρόνια με την εφαρμογή των μεθόδων για την ανίχνευση της. Η περιοδική αξιολόγηση των κινδύνων και η ειδική επιμόρφωση του Προσωπικού σε θέματα πρόληψης ενισχύουν την αύξηση του κόστους. Ποσοστό άνω από 83% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι τα περιστατικά απάτης θα αυξάνονται τα

επόμενα χρόνια, εκ των οποίων περισσότερο από το 64% ανέφερε ότι οι απάτες θα αυξηθούν περισσότερο από 6%. Μόνο το 17% θεωρεί ότι τα περιστατικά της απάτης θα παραμείνουν στα ίδια επίπεδα. Συνεπώς, η αύξηση των περιστατικών απάτης θα μπορούσε να θεωρηθεί ανησυχητική. Ένα συντριπτικό 96% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι η Λιανική Τραπεζική θα είναι πιο επιρρεπής σε απάτες και ακολουθεί η Τραπεζική των Επιχειρήσεων με ποσοστό 48%. Λόγω των υφιστάμενων οικονομικών συνθηκών, οι Τράπεζες ενδεχομένως να σχεδιάσουν να αναπτύξουν το χαρτοφυλάκιο των περιουσιακών στοιχείων της Λιανικής Τραπεζικής και των δανείων των φυσικών προσώπων, με γνώμονα τον περιορισμό του ανοίγματος μεταξύ οφειλών και αξιών εξασφαλίσεων, που τις διασφαλίζουν. Από τα αποτελέσματα της έρευνας, προκύπτει ότι οι Τράπεζες πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους στην ενίσχυση των μηχανισμών πρόληψης της απάτης στις εργασίες προς τους ιδιώτες και να περιορίσουν τις ενδεχόμενες απώλειες τους.

Κεφάλαιο 4: Εμπειρική προσέγγιση – Μεθοδολογία έρευνας

Η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο την επιμέρους ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των δραστών, όπως εντοπίζονται στα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα ελληνικά Τραπεζικά Ιδρύματα το Β΄ εξάμηνο του 2013. Μελετήθηκαν 18 περιπτώσεις που πραγματοποιήθηκαν στο ανωτέρω χρονικό διάστημα, τα στοιχεία των οποίων γνωστοποιήθηκαν από τους συμμετέχοντες με τη βοήθεια του εργαλείου της έρευνας, του ερωτηματολογίου και της απαντήσεως σε ερωτήσεις κλίμακας αξιολόγησης, οι οποίες εξετάστηκαν ως προς τη σπουδαιότητά τους (Παράρτημα). Ειδικότερα, στο κεφάλαιο αυτό θα προσδιορισθεί αρχικά η πηγή των πληροφοριών που χρησιμοποιήθηκε για ερευνητικούς σκοπούς και οδήγησε στην εξαγωγή των συμπερασμάτων, σε συνδυασμό με τη σύγκριση των αποτελεσμάτων των λοιπών ερευνών που αναφέρονται σε προηγούμενες ενότητες της εργασίας. Περιγράφεται η τεχνική του δείγματος ευκολίας που επιλέχθηκε, αναλύεται το περιεχόμενο της έρευνας που διεξήχθη και περιγράφεται η μεθοδολογία για την ανάλυση των περιπτώσεων και την δημοσίευση των αποτελεσμάτων της. Η συνεισφορά της εργασίας αυτής έγκειται στην αξιοποίηση της μεθοδολογίας και των αποτελεσμάτων προηγούμενων μελετών στον τομέα της τραπεζικής απάτης (αντίστοιχες έρευνες έχουν αναφερθεί σε επιμέρους ενότητες προηγούμενων παραγράφων), με τη διεξαγωγή στατιστικής αξιολόγησης που προσθέτει εγκυρότητα και δίνει κατεύθυνση στα ευρήματα.

4.1. Δείγμα έρευνας

Πριν ξεκινήσει η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων, επιλέχθηκε το δείγμα ευκολίας από το συνολικό πληθυσμό, ώστε επ΄ αυτού να στηριχθεί η έρευνα. Λόγω του ότι η εν λόγω έρευνα αφορά την εμπειρική προσέγγιση της απάτης (μορφή αυτής και περιγραφή του δράστη της) στα Τραπεζικά Ιδρύματα, αποφασίσθηκε να εξεταστεί από την οπτική γωνία των Τραπεζικών Ιδρυμάτων της χώρας για συγκεκριμένη χρονική περίοδο και σε συγκεκριμένο τμήμα των παρεχόμενων τραπεζικών υπηρεσιών. Η συλλογή των στοιχείων έγινε από τις Τράπεζες που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο και αφορούν περιπτώσεις τραπεζικής απάτης κατά το Β΄ εξάμηνο του 2013 στον τομέα των καταθέσεων. Κριτήριο για τη συλλογή τους είναι η περιγραφή περιστατικών που εντοπίστηκαν τη συγκεκριμένη περίοδο και παραθέτουν τα στοιχεία των δραστών που διέπραξαν την απάτη στο εσωτερικό των Τραπεζών Ιδρυμάτων, όπως αυτά παρατηρούνται και ομαδοποιούνται στις επιμέρους κατηγορίες. Τα στοιχεία της έρευνας συλλέχθηκαν από τις συστημικές ελληνικές Τράπεζες, μέσω της περιγραφής

τους από υπαλλήλους που εργάζονται σε αυτές. Στη συγκεκριμένη περίπτωση χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία μη πιθανότητας που ορίζεται ως η συλλογή στοιχείων της κατηγορίας με κριτήριο τη διευκόλυνση του ερευνητή και αναφέρεται στην πραγματοποίηση της απάτης στις εργασίες των καταθέσεων, για συγκεκριμένη χρονική περίοδο, ήτοι κατά το Β΄ εξάμηνο του 2013 - όπως αυτά γνωστοποιήθηκαν κατά δήλωση του προσωπικού που εργάζεται στα ανωτέρω Τραπεζικά Ιδρύματα για τους ερευνητικούς σκοπούς της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας.

4.2. Σκοπός της Έρευνας

Στόχος της έρευνας που διεξήχθη, είναι να ομαδοποιηθούν τα χαρακτηριστικά των διενεργούντων της απάτης με ανάδειξη των στοιχείων που ορίζουν το «προφίλ του δράστη» (γενικά και ειδικά) και να τυποποιηθούν τα σημεία κινδύνου (red flags) συμπεριφοράς. Ειδικότερα, αναφορικά με τα προφίλ του δράστη, γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας σε γενική βάση, παραθέτοντας το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων του, καθώς και σε επιμέρους, με ανάλυση ανά κατηγορία εκάστοτε συγκεκριμένου χαρακτηριστικού γνωρίσματος, ως απαραίτητη προϋπόθεση.

4.3. Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιασθούν τα αποτελέσματα των στοιχείων του δείγματος ελέγχου, όπως αυτά διατέθηκαν για ερευνητικούς σκοπούς. Συγκεκριμένα, από το δείγμα ευκολίας που χρησιμοποιήθηκε για τον έλεγχο και την έρευνα 18 περιπτώσεων απάτης που πραγματοποιήθηκαν στον τομέα των καταθέσεων κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2013 στα Τραπεζικά Ιδρύματα (όπως παρατίθενται από τους ερωτηθέντες – εργαζομένους σε αυτά), προέκυψαν τα κάτωθι αποτελέσματα. Τα στοιχεία περιγράφουν τον δράστη με τα βασικά χαρακτηριστικά: Άνδρας, ηλικίας 36-45 ετών, είναι τουλάχιστον ανώτερο Στέλεχος, εργάζεται στον Οργανισμό από 13-25 έτη, έχει πανεπιστημιακή εκπαίδευση και διαπράττει την απάτη με συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου. Ειδικότερα, τα αποτελέσματα της έρευνας επικυρώνουν την άποψη τόσο των λοιπών μελετών που αναφέρονται στο θεωρητικό μέρος της πτυχιακής όσο και των κοινωνιολογικών προσεγγίσεων που αναφέρουν ότι ο ανδρικός πληθυσμός επιφορτίζεται με το βάρος της επιτυχίας και κοινωνικής ανέλιξης που καλείται να εκπληρώσει. Η κοινωνία ορίζει τον άνδρα ως υπεύθυνο για την διαβίωση της οικογενείας, αρμόδιο για την επιτυχία σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο, αποκομίζοντας κοινωνική καταξίωση και οικονομικές απολαβές. Μέσω της

ψυχολογικής προσεγγίσεως και αναλύσεως, η ηλικιακή ομάδα που καταδεικνύουν τα αποτελέσματα της έρευνας εύλογα μπορεί να αιτιολογηθεί. Στην ηλικία των 36 – 45 ετών, ο άνθρωπος διανύει την πιο παραγωγική του ηλικία τόσο σε εργασιακό όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Εμφανίζεται κατασταλαγμένος στις απόψεις και τα «θέλω» του και ως εκ τούτου, αυτό συνάδει με την γενικότερη διάθεση του για εκπλήρωση των στόχων του. Ενδεχόμενη καθυστέρηση στην ολοκλήρωση των στόχων του ή αδυναμία εκπλήρωσης τους, μπορεί να τον επηρεάσει άμεσα. Αυτό το ψυχολογικό βάρος είναι ικανό να τον οδηγήσει σε πίεση, κρίση ταυτότητας και υπερπήδηση των οποιονδήποτε κανόνων και φραγμών, αναστέλλοντας με αυτόν τον τρόπο τις αξίες του περί Ηθικής και οδηγώντας τον σε πράξη απάτης. Η απόκτηση πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και η απόκτηση μεταπτυχιακών και διδακτορικών γνώσεων, συμβάλλει στην διεύρυνση των οριζόντων του ανθρώπου και στην περαιτέρω ανέλκυση του στην επαγγελματική ιεραρχία και την ανώτερη Διοίκηση. Οι εξειδικευμένες γνώσεις και σπουδές αποτελούν συχνά εφαλτήριο για την αναρρίχηση του στις ιεραρχικά ανώτερες θέσεις του Τραπεζικού Ιδρύματος. Με αυτόν τον τρόπο, διακρίνεται η σύνδεση μεταξύ μορφωτικού επιπέδου και θέσεως εντός του Τραπεζικού Ιδρύματος. Η εξειδίκευση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε γνώση επί ιδιαίτερων δραστηριοτήτων και λειτουργιών που κατέχουν λίγοι και μπορούν να ελέγξουν ακόμα λιγότεροι. Ως εκ τούτου, η μη ύπαρξη αντίστοιχης γνώσης από τους ιεραρχικά ανώτερους και η μη θέσπιση, συχνά από άγνοια του γνωστικού αντικείμενου, αντίστοιχων δικλείδων ασφαλείας αποτελεί σημείο που θα μπορούσε να οδηγήσει σε εκδήλωση απάτης. Η πολύχρονη παρουσία στον ίδιο Οργανισμό συχνά διακρίνεται για την επιτυχή αξιολόγηση του υπαλλήλου. Η παραμονή για αρκετά έτη στον ίδιο εργοδότη (εν προκειμένω 13-25 έτη) συνοδεύεται από εμπιστοσύνη και δημιουργία δεσμών εντός της Τραπεζής. Στα πρώτα χρόνια εργασίας, ο υπάλληλος καλείται να αποδείξει τις γνώσεις και ικανότητες του που θα τον οδηγήσουν στην τήρηση της εργασίας του. Με το πέρασμα της δοκιμαστικής αυτής περιόδου, ο εργοδότης «νοιώθει» ότι γνωρίζει τον υπάλληλο του και χαλαρώνει. Ως αποτέλεσμα των ανωτέρω, περιορίζεται το πλαίσιο ελέγχου και αυξάνονται οι πιθανότητες για τον δράστη της απάτης να μη γίνουν εύκολα αντιληπτές οι πράξεις του. Εύλογη καθίσταται η συμμετοχή τρίτου προσώπου στην εκτέλεση της απάτης, καθώς το γεγονός αυτό συμβάλλει στην προσεκτικότερη πραγματοποίηση, στην ύπαρξη περισσότερων πηγών πληροφοριών (σε σχέση με τη μη ύπαρξη συμπαιγνίας) και στον συνδυασμό των γνώσεων και ικανοτήτων τους.

Από την χρήση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των δραστών, οδηγούμαστε σε συμπεράσματα που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για το σχεδιασμό των δικλείδων ασφαλείας, μέσω κωδικοποιήσεως και δημιουργίας

«επικίνδυνων» ομάδων στα Τραπεζικά Ιδρύματα, με σχετική ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων της εν λόγω έρευνας. Επί της ουσίας διαπιστώνεται ότι σε κάθε μεταβλητή που επιλέγεται, επιδρά σημαντικά στη λήψη αποτελεσμάτων και οδηγεί σε σημαντικά συμπεράσματα. Η επιμέρους ανάλυση παρατίθεται κατωτέρω, με κατηγοριοποίηση των ειδικών χαρακτηριστικών ανά ενότητα - χαρακτηριστικό.

Φύλλο δράστη

Η πρώτη μεταβλητή που επιλέγεται για εξέταση είναι το φύλο. Υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ φύλου και εξοικείωσης με τις πολιτικές και τις διαδικασίες των Τραπεζών, την υποβολή εκθέσεων της απάτης, την ευαισθητοποίηση στους κανονισμούς και, τέλος, τη σημασία της πληροφορίας και της επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι Τράπεζες.

- Εάν ο δράστης είναι γυναίκα, τότε έχει ηλικία 41-45 ετών, είναι τουλάχιστον ανώτερο Στέλεχος, δεν προκύπτει αποτέλεσμα για έτη εργασίας του στον Οργανισμό, έχει τουλάχιστον πανεπιστημιακή εκπαίδευση και διαπράττει την απάτη χωρίς συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου.
- Εάν ο δράστης είναι άνδρας, τότε έχει ηλικία 36-45 ετών, είναι τουλάχιστον ανώτερο Στέλεχος, εργάζεται στον Οργανισμό από 13-25 έτη, έχει τουλάχιστον πανεπιστημιακή εκπαίδευση και διαπράττει την απάτη με τη συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου (αντίστοιχα με τα χαρακτηριστικά του περιγράφονται στην προηγούμενη παράγραφο του κεφαλαίου).

Ηλικία δράστη

Ακολουθεί η μεταβλητή της ηλικίας. Υπάρχει στατιστικά σχέση μεταξύ της ηλικίας και της εξοικείωσης της απάτης με τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, που σχετίζονται εν συνεχεία με την ευαισθητοποίηση στην απάτη, τη διαθεσιμότητα των γραπτών οδηγιών και διαδικασιών για τη χρήση του περιουσιακού στοιχείου, τα είδη της απάτης και του ελέγχου που διενεργούνται. Οι εργαζόμενοι με χρόνια προϋπηρεσίας είναι πιο εξοικειωμένοι με τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, πραγματοποιούν απάτες συχνότερα, παρότι το σύνολο των ελληνικών Τραπεζών έχει θεσπίσει γραπτές πολιτικές και διαδικασίες για την πρόληψη και διαχείρισή τους.

- Εάν ο δράστης είναι 36-40 ετών, τότε είναι άνδρας, είναι τουλάχιστον ανώτερο Στέλεχος, εργάζεται στον Οργανισμό από 13-25 έτη, έχει τουλάχιστον πανεπιστημιακή εκπαίδευση και διαπράττει την απάτη με τη συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου.
- Εάν ο δράστης είναι 41-45 ετών, τότε είναι γυναίκα, είναι τουλάχιστον Στέλεχος,

εργάζεται στον Οργανισμό από 8-18 έτη, έχει τουλάχιστον πανεπιστημιακή εκπαίδευση και διαπράττει την απάτη με τη συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου.

- Εάν ο δράστης είναι 46-50 ετών, τότε είναι άνδρας, είναι τουλάχιστον Στέλεχος, δεν προκύπτει αποτέλεσμα για τα έτη εργασίας στον Οργανισμό, έχει πανεπιστημιακή εκπαίδευση και διαπράττει την απάτη με τη συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου.
- Εάν ο δράστης είναι 51-55 ετών, δεν προκύπτει αποτέλεσμα για το φύλλο του και τα έτη εργασίας του στον Οργανισμό, είναι τουλάχιστον ανώτερο Στέλεχος, έχει τουλάχιστον πανεπιστημιακή εκπαίδευση και διαπράττει την απάτη χωρίς τη συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου.

Θέση δράστη

Η επόμενη μεταβλητή που χρησιμοποιείται είναι η θέση του εργαζομένου στο Τραπεζικό Ίδρυμα. Υπάρχει σχέση μεταξύ της θέσης που κατέχει ο δράστης εντός της Τραπέζης και της απάτης, της εξοικείωσης με τους μηχανισμούς λειτουργίας καθώς και των αποτελεσματικών διαδικασιών για την ανακάλυψη της.

- Εάν ο δράστης είναι κλητήρας, τότε είναι γυναίκα, έχει ηλικία 41-45 ετών, εργάζεται στον Οργανισμό από 8-12 έτη, έχει βασική εκπαίδευση και διαπράττει την απάτη με τη συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου.
- Εάν ο δράστης είναι υπάλληλος, δεν προκύπτει αποτέλεσμα για το φύλλο του και την ύπαρξη (ή μη) συμπαιγνίας, έχει ηλικία 31-40 ετών, εργάζεται στον Οργανισμό από 8-18 έτη και έχει μέση εκπαίδευση.
- Εάν ο δράστης είναι Στέλεχος, τότε είναι άνδρας, έχει ηλικία 41-50 ετών, δεν προκύπτει αποτέλεσμα για τα έτη εργασίας του στον Οργανισμό, έχει τουλάχιστον πανεπιστημιακή εκπαίδευση και διαπράττει την απάτη με τη συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου.
- Εάν ο δράστης είναι ανώτερο Στέλεχος - Διευθυντής, τότε είναι άνδρας, έχει ηλικία 36-45 ετών, εργάζεται στον Οργανισμό από 13-25 έτη, έχει τουλάχιστον πανεπιστημιακή εκπαίδευση και διαπράττει την απάτη με τη συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου.

Έτη εργασίας στην Τράπεζα

Σημαντική μεταβλητή που λαμβάνεται υπ' όψη στην έρευνα είναι τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι με χρόνια προϋπηρεσίας, είναι εξοικειωμένοι με τις πολιτικές και τις διαδικασίες των Τραπεζών, καταγγέλλουν τα στοιχεία που επιφέρουν ζημίες - ως αποτέλεσμα εκδήλωσης της απάτης,

συνειδητοποιούν την πολιτική για την καταπολέμησή της, κατανοούν τη διαθεσιμότητα της γραπτής πολιτικής και των διαδικασιών σχετικά με τη χρήση των περιουσιακών στοιχείων, γνωρίζουν την ύπαρξη του μηχανισμού «πληροφοριοδότη» (whistle – blowing) για την αναφορά της απάτης, έχουν γνώση για τα είδη της απάτης και τα είδη ελέγχου που χρησιμοποιούν οι Τράπεζες για την αντιμετώπισή τους.

- Εάν ο δράστης εργάζεται στην Τράπεζα 8-12 έτη, τότε είναι γυναίκα, έχει ηλικία 41-45 ετών, δεν προκύπτει συμπέρασμα για τη θέση εργασίας και το μορφωτικό του επίπεδο και διαπράττει την απάτη χωρίς τη συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου.
- Εάν ο δράστης εργάζεται στην Τράπεζα 13-18 έτη, τότε είναι άνδρας, έχει ηλικία 36-40 ετών, είναι τουλάχιστον Στέλεχος, έχει τουλάχιστον πανεπιστημιακή εκπαίδευση και διαπράττει την απάτη με τη συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου.
- Εάν ο δράστης εργάζεται στην Τράπεζα 19-25 έτη, τότε είναι γυναίκα, δεν προκύπτει συμπέρασμα για την ηλικία του, είναι τουλάχιστον ανώτερο Στέλεχος, έχει τουλάχιστον πανεπιστημιακή εκπαίδευση και διαπράττει την απάτη με τη συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου.
- Εάν ο δράστης εργάζεται στην Τράπεζα 26-32 έτη, τότε είναι άνδρας, έχει ηλικία 46-50 ετών, είναι Στέλεχος, έχει πανεπιστημιακή εκπαίδευση και διαπράττει την απάτη με τη συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου.
- Εάν ο δράστης εργάζεται στην Τράπεζα τουλάχιστον 33 έτη, τότε είναι άνδρας, έχει ηλικία 51-55 ετών, είναι τουλάχιστον ανώτερο Στέλεχος, έχει πανεπιστημιακή εκπαίδευση και διαπράττει την απάτη χωρίς τη συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου.

Μορφωτικό επίπεδο δράστη

Η άλλη μεταβλητή που χρησιμοποιείται σε αυτή την έρευνα είναι η εκπαίδευση. Υπάρχει σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και απάτης, της εξοικείωσης με τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, καθώς και των αποτελεσματικών διαδικασιών για την ανακάλυψη της.

- Εάν ο δράστης έχει βασική εκπαίδευση, τότε είναι γυναίκα, έχει ηλικία 41-45 ετών, δεν προκύπτει συμπέρασμα για τη θέση και τα έτη εργασίας του στον Οργανισμό και διαπράττει την απάτη με τη συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου.
- Εάν ο δράστης έχει πανεπιστημιακή εκπαίδευση, τότε είναι άνδρας, έχει ηλικία 36-45 ετών, είναι τουλάχιστον Στέλεχος, εργάζεται στον Οργανισμό από 13-18 έτη και διαπράττει την απάτη με τη συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου.
- Εάν ο δράστης έχει μεταπτυχιακό δίπλωμα, τότε είναι γυναίκα, έχει ηλικία 41-45 ετών, είναι τουλάχιστον Στέλεχος, εργάζεται στον Οργανισμό από 19-25 έτη και διαπράττει την απάτη χωρίς τη συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου.

Συμπαιγνία κατά την εκτέλεση της απάτης

Τελευταία σημαντική μεταβλητή είναι η συμπαιγνία ή μη των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που αποφασίζουν να διαπράξουν την απάτη, εκμεταλλευόμενοι τις συνθήκες που επικρατούν στην εργασία τους, προχωρούν στην υλοποίηση της με τη βοήθεια ή μη τρίτων προσώπων.

- Εάν ο δράστης διαπράττει την απάτη με συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου, τότε είναι άνδρας, ηλικίας 36-45 ετών, είναι τουλάχιστον Στέλεχος, εργάζεται στον Οργανισμό 13-25 έτη και έχει τουλάχιστον πανεπιστημιακή εκπαίδευση.
- Εάν ο δράστης διαπράττει την απάτη χωρίς τη συμπαιγνία άλλου υπαλλήλου, τότε είναι γυναίκα, έχει ηλικία 36-45 ετών, είναι ανώτερο Στέλεχος – Διευθύντρια, εργάζεται στον Οργανισμό από 13-25 έτη και έχει τουλάχιστον πανεπιστημιακή εκπαίδευση.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, προκύπτει ότι τα σημεία κινδύνου που αναφέρθηκαν στην αντίστοιχη ενότητα της πτυχιακής εργασίας, αποτελούν ένδειξη απάτης που χρήζει περαιτέρω διερευνήσεως για την ενσωμάτωση τους στις δικλείδες ασφαλείας που υιοθετεί το Τραπεζικό Ίδρυμα. Η παρατήρηση των συγκεκριμένων συμπεριφορών μπορεί να χαρακτηριστεί ως σημάδι που χρήζει περαιτέρω διερεύνηση και έλεγχου, καθώς μπορεί να αποτελεί εν δυνάμει περίπτωση απάτης. Η ενσωμάτωση τους σε μηχανισμούς πρόληψης και ελέγχου θα μπορούσε να συμβάλλει στον ουσιαστικό τρόπο αντιμετώπισης και περιορισμού μελλοντικών περιπτώσεων. Ειδικότερα, διαπιστώνεται ότι από το σύνολο των «red flags», όπως αυτές αναλύονται στη εγχώρια και διεθνή βιβλιογραφία, οι περισσότερες εξ αυτών ενέχουν τουλάχιστον μέσο κίνδυνο. Μοναδική περίπτωση που το σημείο ελέγχου δεν επηρεάζει στο μέγιστο και συνεπώς δεν αποτελεί από μόνο του αξιόπιστο σημείο συναγερμού για ιδιαίτερη προσοχή είναι αυτό που σχετίζεται με συμπεριφορά δανεισμού χρημάτων από συναδέλφους. Το αποτέλεσμα της έρευνας ωστόσο δεν αναιρεί τη σπουδαιότητά του, καθώς ο εντοπισμός του μπορεί να αποτελέσει την αρχή για περαιτέρω διερεύνηση και πιθανότητα εντοπισμού ενδεχόμενης απάτης και για αυτό το λόγο, δεν μεταβάλλει την ισχύ του. Στον κατωτέρω πίνακα, παρατίθενται τα σχετικά αποτελέσματα της έρευνας για την πιθανότητα εμφάνισης και επίδρασης των σημείων κινδύνου, όπως έχουν αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα, στην πραγματοποίηση της απάτης για τις περιπτώσεις που εξετάστηκαν:

Σημεία Κινδύνου – Red Flags	ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	ΧΑΜΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	ΜΕΣΑΙΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	ΥΨΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ
	Ποσοστό επί τοις εκατό				
αλλαγή στον τρόπο ζωής (μεγάλα χρηματικά ποσά, ακριβά αυτοκίνητα, ρούχα)	6%	5%	22%	56%	11%
προσωπικά προβλήματα (διαζύγιο, θάνατος αγαπημένου προσώπου)	11%	11%	11%	50%	17%
υπερδανεισμός	6%	6%	17%	43%	28%
δανεισμός χρημάτων από συναδέλφους	22%	28%	5%	28%	17%
έντονη αλλαγή συμπεριφοράς (πιθανή εμπλοκή με ναρκωτικά, αλκοόλ, τυχερά παιχνίδια)	-	22%	28%	39%	11%
άρνηση για λήψη αδείας και απομάκρυνση από την εργασία	-	6%	17%	23%	44%
απροθυμία για παροχή πληροφοριών στους Ελεγκτές	17%	11%	28%	39%	5%
έλλειψη σεβασμού για τους ρυθμιστικούς φορείς	19%	19%	13%	49%	-
αδύναμο περιβάλλον Εσωτερικού Ελέγχου	-	-	13%	56%	31%
λήψη πρωτοβουλιών, εκτός προβλεπόμενων, στη θέση εργασίας, αρμοδιοτήτων	12%	18%	11%	47%	12%
συχνές κινήσεις σε τραπεζικούς λογαριασμούς που δεν συνάδουν με το εισόδημά	5%	6%	11%	50%	28%
η υπερβολική πίεση για την επίτευξη των στόχων της Τραπέζης	-	27%	11%	56%	6%

4.4. Συμπεράσματα έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη για περιπτώσεις απάτης στον τομέα των καταθέσεων κατά το Β΄ εξάμηνο του 2013 στα Τραπεζικά Ιδρύματα της χώρας, περιγράφουν τον δράστη της απάτης, επιβεβαιώνοντας παράλληλα τις διαπιστωμένες, μέσω αντίστοιχων ερευνών και παρατηρήσεως, «red flags». Ο εντοπισμός του μέσου δράστη της τραπεζικής απάτης, με παράθεση των χαρακτηριστικών του και των στοιχείων στη συμπεριφορά που αντιστοιχούν στα σημεία κινδύνου, συμβάλλει στον σχεδιασμό της αντιμετώπισης ή/και πρόληψης σχετικών περιπτώσεων. Επιπροσθέτως, ο εμπλουτισμός του μηχανισμού αυτού με επιμέρους κριτήρια και περιπτώσεις, όπως περιγράφονται στην προηγούμενη ενότητα, ανά κυρίαρχο χαρακτηριστικό, ουσιαστικά μπορεί να επιδράσει στη διαδικασία του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και στη διαχείριση της απάτης. Συνεπώς, η ύπαρξη προσωπικού με τα ανωτέρω στοιχεία συμβάλλει στη δημιουργία μίας ομάδας «επικίνδυνων» εργαζομένων, που απαιτούν την ιδιαίτερη προσοχή και τον έλεγχο των συμπεριφορών και κινήσεων τους καθώς και των επιμέρους υποομάδων με χαρακτηριστικά που παρατίθενται στα ανωτέρω αποτελέσματα, ώστε να αποτρέπονται οι περιπτώσεις απάτης που οδηγούν σε ενδεχόμενη απώλεια για το Τραπεζικό Ίδρυμα.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα πτυχιακής εργασίας

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται συνοπτικά τα συμπεράσματα της πτυχιακής εργασίας, όπως προκύπτουν από την ανασκόπηση των σχετικών ερευνών. Ακολουθούν κάποιες επισημάνσεις – βελτιώσεις και προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση σχετικά με τη βελτίωση του εσωτερικού ελέγχου των Τραπεζών, με επιμέρους ανάλυση των περιπτώσεων απάτης και την πρόληψη – αποτροπή τους. Από την ανασκόπηση και επεξεργασία των στοιχείων των ερευνών που προηγήθηκε σε σχετικά κεφάλαια, εύκολα θα μπορούσε κανείς να αναφερθεί σε κάποια συμπεράσματα για τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας του συστήματος του Εσωτερικού Ελέγχου στον Τραπεζικό τομέα, καθώς πρόκειται για χαρακτηριστικά και ιδιότητες που σχετίζονται με αυτόν. Συνεπώς, για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου στις Τράπεζες διαπιστώνεται ότι είναι προτιμότερο να επιλέγεται το σύστημα ελέγχου που λαμβάνει υπόψη τον κίνδυνο σε κάθε τομέα και προσαρμόζεται αναλόγως της διακυμάνσεως του. Αυτό επιβάλλεται από το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο και τα διεθνή Πρότυπα. Ένα σημαντικό ακόμα βήμα για την περαιτέρω βελτίωση των υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελεγκτή είναι να συμμορφωθεί με τα διεθνή Πρότυπα Εσωτερικών Ελεγκτών και να πεισθεί η Διοίκηση της Τραπέζης ότι η ενσωμάτωση αυτή προσθέτει αξία στον μηχανισμό λειτουργίας της. Η συνεχής ανανέωση των επαγγελματικών Προτύπων κρίνεται αναγκαία για την ανταπόκριση των δεξιοτήτων και γνώσεων των Εσωτερικών Ελεγκτών στις τρέχουσες εξελίξεις. Η συμπληρωματική σχέση και η συνεχής συνεργασία των δομών και δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου, μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητάς του.

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον με αυξανόμενες απαιτήσεις, το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου καλείται να ανταποκριθεί σε καινούριες προκλήσεις, προβαίνοντας σε σημαντικές αλλαγές, μέσω επισκοπήσεως της αποτελεσματικότητας της υφιστάμενης δομής τους. Σκοπός του είναι η ουσιαστική συνεισφορά του στην ποιοτική αναβάθμιση του συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης και στην εξασφάλιση των μετόχων και των φορέων – ενδιαφερομένων που έχουν έννομο συμφέρον (stakeholders). Η διαρκής αξιολόγηση των επιχειρηματικών κινδύνων, οι σαφείς αναφορές για τα πορίσματα ελέγχου, η αποφυγή όσο το δυνατόν περισσότερο της σύγκρουσης των ρόλων των εργαζομένων και η επένδυση σε εκπαίδευση για ποιοτική διασφάλιση - αναγνώριση των «red flags» είναι κάποια χαρακτηριστικά παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών για την καλή λειτουργία του συστήματος του Εσωτερικού Ελέγχου της Τραπέζης. Λόγω της εκθέσεως των Τραπεζικών Ιδρυμάτων στην απάτη

και στους κινδύνους που υφίστανται, οι Εσωτερικοί Ελεγκτές χρειάζεται να είναι στην πρώτη γραμμή, σε συνεργασία με τη Διοίκηση για τον εντοπισμό των επικίνδυνων σημείων και την εφαρμογή των στρατηγικών περιορισμού του κινδύνου που οδηγεί σε ζημιογόνα γεγονότα. Η πρόσφατα παγκόσμια οικονομική κρίση αποκάλυψε τη μεγάλη ζημιά που προκλήθηκε από την έλλειψη διαφάνειας στο Τραπεζικό χώρο και την ασθενή εφαρμογή των μέτρων εταιρικής διακυβέρνησης στις Τράπεζες.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι η ερμηνεία του εκάστοτε σημείου κινδύνου, συνοψίζοντας τις πληροφορίες που προέρχονται από διάφορες και συχνά αντικρουόμενες πηγές. Οι Τράπεζες έχουν ένα τεράστιο όγκο δεδομένων και εμπειρία στον τομέα της απάτης, αλλά δεν τα αξιοποιούν αποτελεσματικά, δεδομένου ότι το μεγαλύτερο μέρος της γνώσης αυτής παραμένει αδόμητη. Από αυτή τη σκοπιά, ο Εσωτερικός Έλεγχος καλείται να εντοπίσει και να περιορίσει τις απάτες εις βάρος των Τραπεζών μέσω των ελέγχων που πραγματοποιεί και των δικλίδων ασφαλείας που προτείνει. Ακολουθώντας την ανωτέρω προσέγγιση, ο τρόπος διεκπεραίωσης των τραπεζικών συναλλαγών συνεχώς διαφοροποιείται ώστε να γίνεται περισσότερο πολύπλοκος εξαιτίας των νέων μέτρων ασφαλείας, που ενσωματώνονται στην καθημερινή λειτουργία των Τραπεζών. Σκοπός τους είναι η ελαχιστοποίηση της πιθανότητας απάτης εις βάρος τους, η υιοθέτηση και εφαρμογή αποτελεσματικών και σύγχρονων μεθόδων Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και εποπτείας σε όλους τους τομείς και δραστηριότητες. Η ανάπτυξη ενός προγράμματος ευρείας κλίμακας για τη διαχείριση των κινδύνων απάτης είναι ένα σημαντικό εγχείρημα. Η αξιολόγηση της υφιστάμενης διαδικασίας διαχείρισης του κινδύνου απάτης, μέσω των υφιστάμενων ελέγχων είναι ένα αρχικό στάδιο. Στη συνέχεια, ο Οργανισμός χρειάζεται να καθορίσει την επιθυμητή μελλοντική του κατάσταση, να εντοπίσει τα κενά του σημεία για την καταπολέμηση της απάτης, να προσδιορίσει την κατάλληλη συμμόρφωση του με το ισχύον νομοθετικό- κανονιστικό πλαίσιο και να περιφρουρήσει τα περιουσιακά του στοιχεία, συμπεριλαμβανομένης της φήμης του.

Κεφάλαιο 6: Βιβλιογραφία

Ελληνική

Γκόνης Α., Η Ιστορία του Ελληνικού Ελεγκτικού Συνεδρίου σε ιστορική εξέλιξι του θεσμού των Ελεγκτικών Συνεδρίων Ελλάδος και Γαλλίας, πρακτικά διημέρου συζητήσεων αφιερωμένου στην ιστορική εξέλιξη του θεσμού των Ελεγκτικών Συνεδρίων Ελλάδος και Γαλλίας, Εθνικό Τυπογραφείο, 1993.

Γκόρτσος Χρ., Η διεθνής κρίση, η κρίση στην ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα»: Ενότητα Ζ': «Βασιλεία III»: η αναθεώρηση του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου της Επιτροπής της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία με στόχο την ενδυνάμωση της σταθερότητας του διεθνούς τραπεζικού συστήματος, απόσπασμα από την σχετική Παρουσίαση Συλλογικού Τόμου της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, 2011.

Δρογαλάς Γ., Παντελίδης, Π., Τσακπινίδου Αικ., Κεσίση Ε., Επισκόπηση Ερευνών: Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Κινδύνου, Τ.Ε.Ι. Σερρών, 2011.

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

Καραμάνης Κ., Σύγχρονη Ελεγκτική: Θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα, Εκδόσεις Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2008

Καζαντζής Χρ., Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος: Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων, Εκδόσεις Business Plus A.E., 2006.

Κυριαζόγλου Γ.Χ., Συγκούνα Ε., Πρότυπο διαχείρισης κινδύνου, The Institute of Risk Management, Ιούνιος 2007

Νεγκάκης Χ., Ταχυνάκης Π., Σύγχρονα θέματα ελεγκτικής και εσωτερικού ελέγχου - Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου, Διπλογραφία, 2013.

Παντελίδης Π., Δρογαλάς Γ., Βίτσιου Θ., Κεσίση Ε., Τραπεζική Απάτη, Τ.Ε.Ι. Σερρών, 2011.

Παπαστάθης Π., Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις, Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του, Εκδόσεις ΟΠΑΠ, Αθήνα, 2003.

Σπάθης Θ.Χ., Εμπειρική διερεύνηση της παραποίησης οικονομικών καταστάσεων, Λογιστής, τεύχος 570, 2002.

Σχοινιωτάκης Ν., Συλλιγάρδος Γ., Διαχείριση τραπεζικών και χρηματοοικονομικών: Θεωρία και Εφαρμογές 2010.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ξενόγλωσση

Adeduro, A., An investigation into frauds in banks (unpublished thesis) University of Lagos, 1988.

Adeniji, A., Auditing and Investigation, Value Analysis Publishers, 2004.

Aderibigbe, P., Dada, S. O., Microauditing Principles, ICAN Students Journal, Vol 11 No 1, Jan/March, 2007.

Alexander, N., Colgate, M., Retail financial services: transaction to relationship marketing, European Journal of Marketing, Vol. 34 No. 8, 2000.

Alleyne, P., Howard, M., An exploratory study of auditors' responsibility for fraud detection in Barbados, Managerial Auditing Journal, 2005.

Almutairi, Y., Enforcing Budgetary and Legal Compliance in the Government Sector: An Assessment of Preauditing in the State of Kuwait, unpublished Doctoral thesis, Florida Atlantic University, USA, August 2000.

American Accounting Association, A statement of basic Auditing concepts - Studies in accounting research (6) Committee on basic Auditing concepts, 1973.

Asif, S., Sargeant, A., Modelling internal communications in the financial services sector, European Journal of Marketing, Vol. 34 Nos 3/4, pp. 299-317, 2000.

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), Report to the nations on occupational fraud and abuse, Global Fraud Study, 2012.

Baggett, W., Internal control: Insight from a General Systems Theory Perspective, Journal of Accounting, Auditing and Finance, (8), 1984.

Bailey, A., Gramling, A., Ramamoorti, S., Internal Auditing: History, Evolution, and Prospects in: Research Opportunities in Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003.

Bartu, H., Talan, S., Hebb, G., Springer, C., Fraud, banking crisis, and regulatory

enforcement: Evidence from micro-level transactions data, Science+Business Media, Inc. 2006.

Beasley, M., Clune, R., Hermanson, D., Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation, Journal of Accounting and Public Policy, Volume 24, Issue 6, November-December 2005.

Behram, D., Fraud management as tool to attract new customers, American Banker, Vol. 170 No. 38, pp. 12, 2005.

Bierstaker, J., Brody, R., Pacini C., Accountants' perceptions regarding fraud detection and prevention methods, Managerial Auditing Journal, 21(5), 2006.

Bostley, R.W.B., Dover, C.B., Sheldon's practice and law of banking, 10th edition, Macdonald and Evans, 1972.

Bougen, P., Young, J., Organizing and Regulating as Rhizomatic Lines: Bank Fraud and Auditing Organization, DOI: 10.1177/135050840073003, 2000.

Bower, J.B. and Schlosser, R.E., Internal Control-its true nature, The Accounting Review, (40), 1965.

Brink, V.Z., Witt, H., Internal Auditing, John Wiley & Sons, 1982.

Buchanan, R., Banks on Guard, Latin Trade, Vol. 18 No. 5, 2010

Cangemi, M., Singleton, T., Managing the Audit Function: A Corporate Audit Department Procedures Guide, 3rd Edition. New Jersey: J. Wiley & Sons, 2003.

Casson, J., Risk governance – the internal auditor's role in ensuring a seamless approach, Internal Audit Conference/Internal Auditors-The architects of a new risk and transparency culture, September 2010.

Chan, M., Achieving audit uniformity out of diversity: a case study of an international bank, Managerial Auditing Journal, 10 (4), 1995.

Churchill, N.C., Teitelbaum, L.N., Auditing and Managerial Control – A Hypothesis, in:

Alexis, M. & Wilson, C.Z.. Organizational Decision Making, Englewood C. N.J.: Prentice Hall, 1967.

Colbert, J., Alderman, C., A risk – driven approach to the internal audit, Managerial Auditing Journal, 10(2), 1995.

Coupland, D., The internal auditor's role in public service orientation, Managerial Auditing Journal, Vol. 8, No (1), 1993.

Crawford, M., W. Stein, Auditing Risk Management: Fine in Theory but who can do it in Practice?, International Journal of Auditing, 6, 2002.

Diamond, D. W., Financial Intermediation and Delegated Monitoring, Review of Economic Statistics, Volume 51, Number 10, 1984.

DiNapoli, T.P., Red Flags for Fraud, State of New York

Douglass, D.B., An examination of the fraud liability shift in consumer card-based payment systems, Economic Perspectives, Vol. 33 No. 1, pp. 43-9, 2009

Fernandez - Laviada, A, Internal audit function role in operational risk management, Journal of Financial Regulation and Compliance, 15(2), 2007.

Flint, D., Philosophy and Principles of Auditing: An Introduction, MacMillan Education LTD, 1988.

Fukukawa, H., Mock, T., Wright, A., Audit Programs and Audit Risk: A Study of Japanese Practice, International Journal of Auditing, 10, 2006.

Fukukawa, H., Mock, T., Wright, A., Client Risk Factors and Audit Resource Allocation Decisions, A Journal of Accounting, Finance and Business study, 47(1), 2011.

Gates, T., Jacob, K., Payments fraud: perception versus reality – a conference summary, Economic Perspectives, Vol. 33 No. 1, pp. 7-15, 2009.

Glenn Sumners E., Internal Audit Risk Assessment, Seminar, Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, September 2010.

Gourav Vallabh Sharma, Risk Based Internal Audit in Banks, Chartered Accountant, April 2004.

Graham, L., Bedard, J., Fraud Risk and Audit Planning, International Journal of Auditing, 7, 2003.

Gupta, P., Risk management in Indian companies: EWRM concerns and issues, The Journal of Risk Finance, 12(2), 2011.

Hassink, H., Bollen, L., Meuwissen, R., Vries M, Journal of International Accounting, Auditing and Taxation 18, Corporate fraud and the audit expectations gap: A study among business managers, Vries, 2009.

ICAN, Financial Reporting and Audit Practice, VI Publishing Ltd, 2006.

Idolor, E.J., African Journal of Accounting, Economics, Finance and Banking Research Vol. 6. No. 6, University of Benin, Nigeria, 2006.

Jensen, M.C., Meckling, W.H., Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure, Journal of Financial Economics, Vol. 3, No (4), 1976.

Kanniainen, L., Alternatives for banks to offer secure mobile payments, International Journal of Bank Marketing, Vol. 28 No. 5, 2010.

Koutoupis, A.G., Tsamis, A., Risk based internal auditing within Greek banks: a case study approach, Springer Science + Business Media, LLC, 2008.

KPMG, Forensic, Fraud Risk Management: Developing a strategy for Prevention, Detection and Response, 2010.

KPMG, Forensic, Fraud Survey 2006.

KPMG, Forensic, India Fraud Survey Report, 2010.

KPMG, Forensic, Who is the typical fraudster?, 2010.

Kreutzfeldt, R., Wallace, W.A., Error characteristics in Audit Populations: Their profile and relationship to environmental factors, *Auditing Journal of Practice and Theory*, (6), 1986.

Krummeck, S., The role of ethics in fraud prevention: a practitioner's perspective, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 9 No. 4, 2000.

Lee, T., *Corporate Audit Theory*, London: Chapman & Hall, 1993.

Lee, T., Azham, Md., The evolution of auditing: An analysis of the historical development. A., *Journal of Modern Accounting and Auditing*, Vol. 4, No (12) (serial no 43), Dec. 2008.

Lindow; P, Race, J., Beyond traditional audit techniques, *Journal of Accountancy*; 194, 1; ABI/INFORM Global, Jul 2002.

Mark, R., Innovative Strategies and Techniques for Pricing Contingent Credit Risk, included in Klein R. & Lederman J., *Derivatives Risk and Responsibility*, Irwin, USA, 1996.

Mautz, R., Sharaf, H., *The Philosophy of Auditing*, American Accounting Association. Monograph No (6), 1961.

Oldfield, G., Santomero, A., *The Place of Risk Management in Financial Institutions*, Wharton Financial Institutions Center, 1997.

Olufemi A., The challenge for audit & control under universal banking: A role re – definition By ACA, ACITN, AMNIM, AIMC, 2002.

Onibudo, A.T., *Bank Frauds Problems and Solutions - Unpublished B.Sc. Research Project*, University of Benin, Nigeria, 2007.

Pantelidis, P., Drogalas, G., Vitsiou, Th., Kesis, E., *Internal Audit and Bank Fraud*, Dept. Of Business Administration, T.E.I. of Serres.

Ratley, J., *Understanding the Mindset of the Fraudster*, Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), 2013.

Rauyruen, P., Miller, K., Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty, *Journal of Business Research*, Vol. 60 No. 1, 2007.

Ricchiute, D.N., *Auditing Concepts and Standards*, Southwestern Publishing, Co, Ohio, 1982.

Rossiter, C., Top 10 Priorities for Internal Audit in a Changing Environment, *Bank Accounting & Finance* August – September 2007.

Rafat, S., Al-Weshah, Gh., Al-Nsour, M., Al-Hiyari, A., Alternative Internal Audit Structures and Perceived Effectiveness of Internal Audit in Fraud Prevention: Evidence from Jordanian Banking Industry, *Abstract: Canadian Social Science* Vol. 7, No. 3, 2011.

Sarens, G., De Beelde, I., Everaert, P., Internal audit: A comfort provider to the audit committee, *The British Accounting Review*, Volume 41, Issue 2, June 2009.

Sullivan, R.J., The changing nature of U.S. card payment fraud: industry and public policy options, *Economic Review*, Vol. 95 No. 2, pp. 101-33, 2010.

Selim, G., McNamee, D., Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change?, *International Journal of Auditing*, 3(2), 1999.

Tate, D., *Fraud Detection & Prevention, Helping Audit Committees, CEOs, CFOs, Controllers And Boards Navigate The Uncertainty And Add Shareholder Value*, Attorney at Law Certified Public Accountant Mediator, Arbitrator and Consultant (<http://davidtate.us>).

Tsalavoutas, I., Evans, L., Transition to IFRS in Greece: financial statement effects and auditor size, *Managerial Auditing Journal*, 25(8), 2010.

Udegbonam, R.I., Bank Failure in Nigeria since Deregulation: Underlying Causes and Implication for Policy, *Benin Journal of Social Sciences*, Volume 6 & 8, Number 1 & 2, 1998.

Vanasco, R., Fraud auditing, *Managerial Auditing Journal*, 13(1), 1998.

Varela-Neira, C., Va'zquez Casielles, R., Iglesias, V., Lack of preferential treatment: effects on dissatisfaction after a service failure, *Journal of Service Management*, Vol. 21 No. 1, 2010.

Whittington, O., Adams, S., Temporary Breakdowns of Internal Control: implications for external and internal auditors, *Journal of Accounting, Auditing and Finance* (8), 1985.

Woods M., Humphrey, Ch., Dowd, K., Liu Yu-Lin, Crunch Time for Bank Audits? Questions of Practice and the Scope for Dialogue, A slightly earlier version of this article is published in *Managerial Auditing Journal*, Vol.24, No.2, 2009.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Χρήσιμοι Σύνδεσμοι:

Πρόσβαση σε σχετικές ιστοσελίδες στο Διαδίκτυο

Το Διαδίκτυο περιέχει πολύ χρήσιμες πληροφορίες, καθώς και πηγές που σχετίζονται με τον Εσωτερικό Έλεγχο. Αρκετές ιστοσελίδες παρέχουν σημαντικό μέρος της Διεθνούς Βιβλιογραφίας σχετικά με τον Εσωτερικό Έλεγχο.

www.Aaahq.org

www.AccountancyAge.com

www.acfe.com

www.aicpa.com

www.auditnet.org

www.bankofgreece.gr/Pages/default.aspx

www.coso.org/main.htm

www.deloitte.com

www.fraudpreventionforum.net/en/

<http://info.guardiananalytics.com/2011-TrustStudy-Download.htm>

www.hiia.gr/

www.ifac.org/

www.internalaudit.net/

www.isaca.org

www.kpmg.com

www.nettally.com/rmac/AuditBestPrac

www.pwc.com

www.theiia.org

www.wisegeek.com/what-is-fraud.htm,

www.worldbank.org/

Κατάλογος εγγράφων από Τράπεζα της Ελλάδος

Νόμος 3016 / 2002: «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις,» (ΦΕΚ 110/17.05.2002), όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26 του νόμου 3091/2002 (ΦΕΚ, 330/24.12.2002) (Άρθρα 1- 11).

ΕΤΠΘ 258/14/2004: Καθορισμός του πλαισίου που διέπει τις συναλλαγές των πιστωτικών ιδρυμάτων με τα πρόσωπα με τα οποία διατηρούν "ειδική σχέση".

Πράξη Διοικητή 2577/9.3.2006: Πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και σχετικές αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων

Πράξη Διοικητή 2595/20.8.2007: Καθορισμός των κριτηρίων που πρέπει να διέπουν τη Διαδικασία Αξιολόγησης Επάρκειας Εσωτερικού Κεφαλαίου (ΔΑΕΕΚ) των πιστωτικών ιδρυμάτων και της Διαδικασίας Εποπτικής Αξιολόγησης (ΔΕΑ) από την Τράπεζα της Ελλάδος.

Εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους (outsourcing): Πράξη Διοικητή 2597/31.10.2007: «Τροποποίηση και συμπλήρωση της ΠΔ/ΤΕ 2577/2006, σχετικά με το 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».

Φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων των πελατών - Πράξη Διοικητή 2597/31.10.2007: «Τροποποίηση και συμπλήρωση της ΠΔ/ΤΕ 2577/2006, σχετικά με το 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».

Αρχές ασφαλούς και αποτελεσματικής λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής στο πλαίσιο της διαχείρισης του Λειτουργικού Κινδύνου από τα πιστωτικά ιδρύματα - Περιεχόμενο της έκθεσης αξιολόγησης του ΣΕΕ από ανεξάρτητους εξωτερικούς ελεγκτές Το εν λόγω Παράρτημα έχει καταργηθεί και οι διατάξεις του έχουν αντικατασταθεί από τις αποφάσεις ΕΤΠΘ 281/17.03.2009 και την ΕΤΠΘ 285/6/9.7.2009.

Κεφάλαιο 7: Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Το παρόν ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθεί για την πτυχιακή εργασία του μεταπτυχιακού προγράμματος «Executive MBA» του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Θέμα «Εσωτερικός Έλεγχος και μορφές απάτης στις Ελληνικές Τράπεζες». Σκοπός είναι η περιγραφή των χαρακτηριστικών του δράστη που πραγματοποίησε απάτη στον τομέα των καταθέσεων κατά το Β' εξάμηνο 2013.

Το συγκεκριμένο έντυπο αξιολόγησης στοχεύει στη συλλογή πρωτογενούς υλικού για την περαιτέρω ποσοτικοποίηση των δεδομένων, έτσι ώστε έπειτα από την επεξεργασία τους να προκύψουν ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα επιτρέψουν την εξαγωγή συμπερασμάτων για τα χαρακτηριστικά του δράστη της απάτης στα Τραπεζικά Ιδρύματα καθώς και την αξιολόγηση της επίδρασης των σημείων κινδύνου που εντοπίζονται στην ανθρώπινη συμπεριφορά του δράστη.

Τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για κανένα άλλο σκοπό. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας.

Μέρος Α'

Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου παρακαλώ σημειώστε X στο αντίστοιχο πεδίο απαντήσεώς σας:

1. Σύμφωνα με το περιστατικό που περιγράφετε, καταγράψτε το φύλο του δράστη που πραγματοποίησε απάτη στο εσωτερικό της Τράπεζας σας:

Άνδρας

Γυναίκα

2. Επιλέξτε την ηλικία του δράστη που πραγματοποίησε την απάτη στο εσωτερικό της Τράπεζας σας:

18-24

25-30

31-35

36-40

41-45

46-50

51-55

55+

3. Επιλέξτε τη θέση του δράστη που πραγματοποίησε την απάτη που περιγράφετε στο εσωτερικό της Τράπεζας σας:

Κλητήρας

Υπάλληλος

Στέλεχος

Ανώτερο Στέλεχος-Διευθυντής

Μέλος Διοίκησης

4. Καταγράψτε την προϋπηρεσία του δράστη που πραγματοποίησε την απάτη στο εσωτερικό της Τράπεζας σας:

0-3

4-7

8-12

3-18

19-25

25-32

33+

5. Καταγράψτε το μορφωτικό επίπεδο του δράστη που πραγματοποίησε την απάτη στο εσωτερικό της Τράπεζας σας:

Βασική Εκπαίδευση

Μέση Εκπαίδευση

Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι.

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

6. Καταγράψτε, εφόσον υφίσταται, συμπαιγνία – συνεργασία με τρίτο πρόσωπο του δράστη που πραγματοποίησε την απάτη στο εσωτερικό της Τράπεζας σας:

Ύπαρξη συμπαιγνίας;

Ναι

Όχι

Αν ναι, πόσα άτομα:

1

2-3

4-5

6+

Μέρος Β´

Αξιολογήστε τις κάτωθι περιπτώσεις που θεωρούνται ενδείξεις απάτης (red flags) – τυποποίηση συμπεριφοράς των δραστών που εντοπίστηκε στο περιστατικό απάτης που περιγράφεται:

Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου παρακαλώ χρησιμοποιήστε την ακόλουθη Βαθμολογική Κλίμακα και σημειώστε Χ στο αντίστοιχο πεδίο απαντήσεώς σας:

1. Αλλαγή τρόπου ζωής (μεγάλα χρηματικά ποσά, ακριβά αυτοκίνητα, ρούχα)

Πολύ χαμηλός κίνδυνος	Χαμηλός κίνδυνος	Μεσαίος κίνδυνος	Υψηλός κίνδυνος	Πολύ υψηλός κίνδυνος
1	2	3	4	5

2. Προσωπικά προβλήματα που επηρεάζουν το δράστη (διαζύγιο, θάνατος αγαπημένου προσώπου)

Πολύ χαμηλός κίνδυνος	Χαμηλός κίνδυνος	Μεσαίος κίνδυνος	Υψηλός κίνδυνος	Πολύ υψηλός κίνδυνος
1	2	3	4	5

3. Εμφάνιση προβλήματος υπερδανεισμού

Πολύ χαμηλός κίνδυνος	Χαμηλός κίνδυνος	Μεσαίος κίνδυνος	Υψηλός κίνδυνος	Πολύ υψηλός κίνδυνος
1	2	3	4	5

4. Δανεισμός χρημάτων από συναδέλφους

Πολύ χαμηλός κίνδυνος	Χαμηλός κίνδυνος	Μεσαίος κίνδυνος	Υψηλός κίνδυνος	Πολύ υψηλός κίνδυνος
1	2	3	4	5

5. Αλλαγή συμπεριφοράς (πιθανή εμπλοκή με ναρκωτικά, αλκοόλ, τυχερά παιχνίδια)

Πολύ χαμηλός κίνδυνος	Χαμηλός κίνδυνος	Μεσαίος κίνδυνος	Υψηλός κίνδυνος	Πολύ υψηλός κίνδυνος
1	2	3	4	5

6. Άρνηση για λήψη αδειάς και απομάκρυνση από την εργασία του

Πολύ χαμηλός κίνδυνος	Χαμηλός κίνδυνος	Μεσαίος κίνδυνος	Υψηλός κίνδυνος	Πολύ υψηλός κίνδυνος
1	2	3	4	5

7. Απροθυμία για παροχή πληροφοριών στους Ελεγκτές και πιθανή επιθετικότητα

Πολύ χαμηλός κίνδυνος	Χαμηλός κίνδυνος	Μεσαίος κίνδυνος	Υψηλός κίνδυνος	Πολύ υψηλός κίνδυνος
1	2	3	4	5

8. Έλλειψη σεβασμού για τους ρυθμιστικούς φορείς

Πολύ χαμηλός κίνδυνος	Χαμηλός κίνδυνος	Μεσαίος κίνδυνος	Υψηλός κίνδυνος	Πολύ υψηλός κίνδυνος
1	2	3	4	5

9. Αδύναμο περιβάλλον εσωτερικού ελέγχου

Πολύ χαμηλός κίνδυνος	Χαμηλός κίνδυνος	Μεσαίος κίνδυνος	Υψηλός κίνδυνος	Πολύ υψηλός κίνδυνος
1	2	3	4	5

10. Λήψη πρωτοβουλιών, εκτός αρμοδιοτήτων του

Πολύ χαμηλός κίνδυνος	Χαμηλός κίνδυνος	Μεσαίος κίνδυνος	Υψηλός κίνδυνος	Πολύ υψηλός κίνδυνος
1	2	3	4	5

11. Συχνές κινήσεις σε τραπεζικούς λογαριασμούς, οι οποίες δεν συνάδουν με το εισόδημά του

Πολύ χαμηλός κίνδυνος	Χαμηλός κίνδυνος	Μεσαίος κίνδυνος	Υψηλός κίνδυνος	Πολύ υψηλός κίνδυνος
1	2	3	4	5

12. Υπερβολική πίεση για την επίτευξη των στόχων της Τραπέζης

Πολύ χαμηλός κίνδυνος	Χαμηλός κίνδυνος	Μεσαίος κίνδυνος	Υψηλός κίνδυνος	Πολύ υψηλός κίνδυνος
1	2	3	4	5

Πανεπιστήμιο Πειραιώς