

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ  
ΣΥΣΤΗΜΑ»**

**ΜΑΡΙΑΝΘΗ Π. ΣΤΑΥΡΙΝΟΥ**

**ΥΠΟΒΛΗΘΕΙΣΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**2006**

# ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

**«Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ  
ΣΥΣΤΗΜΑ»**

**ΜΑΡΙΑΝΘΗ Π. ΣΤΑΥΡΙΝΟΥ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΥΧΟΣ ΧΗΜΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ  
ΕΘΝΙΚΟΥ ΜΕΤΣΟΒΙΟΥ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟΥ**

**ΥΠΟΒΛΗΘΕΙΣΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**2006**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....		I	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	<b>1</b>	<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	
	1.1	Η σημασία της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.....	1
	1.2	Σκοπός της ερευνητικής εργασίας.....	4
	1.3	Δομή και περιεχόμενο της ερευνητικής εργασίας.....	4
		<i>Βιβλιογραφία.....</i>	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	<b>2</b>	<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ</b>	
	2.1	Ορισμός του εσωτερικού ελέγχου.....	7
	2.2	Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου.....	11
	2.3	Ιστορική εξέλιξη του εσωτερικού ελέγχου.....	14
	2.4	Αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου.....	17
		<i>Βιβλιογραφία.....</i>	18
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	<b>3</b>	<b>Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ</b>	
	3.1	Γενική Θεώρηση.....	20
	3.2	Νομισματικός έλεγχος.....	21
	3.3	Έλεγχος λογιστικών καταστάσεων.....	22
	3.4	Κώδικας Δεοντολογίας.....	25
		<i>Βιβλιογραφία.....</i>	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	<b>4</b>	<b>Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ</b>	
	4.1	Αποστολή.....	30
	4.2	Η θέση της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου στην Τράπεζα.....	31
	4.3	Οργάνωση και διοίκηση της Διεύθυνσης.....	32
	4.4	Κύρια Καθήκοντα Διεύθυνσης Εσωτερικού ελέγχου.....	33
	4.5	Αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου.....	34
	4.6	Κανονισμός λειτουργίας της Διεύθυνσης.....	36
	4.7	Προγραμματισμός εφαρμογής των ευθυνών του τμήματος.....	38
	4.8	Πολιτικές και διαδικασίες στη Διεύθυνση.....	41
	4.9	Ο χώρος εργασίας της Διεύθυνσης.....	41
	4.10	Το αρχείο της Διεύθυνσης.....	42
	4.11	Οι σχέσεις με τους εξωτερικούς ελεγκτές.....	43
		<i>Βιβλιογραφία.....</i>	47
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	<b>5</b>	<b>ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ</b>	
	5.1	Η κατάλληλη στελέχωση ως επιδίωξη.....	50
	5.2	Προσόντα και πρότυπα του εσωτερικού ελεγκτή.....	51
	5.3	Διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών.....	55
	5.4	Γνώσεις και δεξιότητες των ελεγκτών.....	55
	5.5	Εκπαίδευση και αξιολόγηση των ελεγκτών.....	58
	5.6	Δέουσα επαγγελματική επιμέλεια.....	60
	5.7	Εσωτερικοί ελεγκτές: Ανεξάρτητοι και Αντικειμενικοί.....	64
	5.8	Η εποπτεία των στελεχών.....	69
		<i>Βιβλιογραφία.....</i>	70

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	<b>6</b>	<b>ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ</b>	
	6.1	Αρχική εξέταση και αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού έλεγχου.....	74
	6.2	Αξιοπιστία και Αριότητα Πληροφοριών.....	76
	6.3	Συμμόρφωση προς πολιτικές, διαδικασίες και κανονισμούς .....	76
	6.4	Διασφάλιση περιουσιακών στοιχείων.....	77
	6.5	Οικονομική και Αποτελεσματική Χρήση Πόρων.....	77
	6.6	Επίτευξη καθιερωμένων αντικειμενικών σκοπών και επιδιώξεων για λειτουργίες ή προγράμματα.....	78
		<i>Βιβλιογραφία.....</i>	80
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	<b>7</b>	<b>ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ</b>	
	7.1	Εκτίμηση Ελεγκτικών Αναγκών.....	83
	7.2	Κατάρτιση Ελεγκτικού Χρονοδιαγράμματος.....	83
	7.3	Διενέργεια του Εσωτερικού Ελέγχου.....	84
	7.3.1	Έλεγχοι Λειτουργιών.....	85
	7.3.2	Κατασταλτικοί Έλεγχοι Υπηρεσιακών Μονάδων.....	86
	7.3.3	Εξειδικευμένοι Έλεγχοι.....	88
	7.3.3.1	Έλεγχοι Συστημάτων Πληροφορικής.....	88
	7.3.3.1.1	Έλεγχοι Συστημάτων Πληροφορικής εκτός κεντρικών ελέγχων – ελέγχων γραφείου.....	88
	7.3.3.1.2	Έλεγχοι Συστημάτων Πληροφορικής: κεντρικοί έλεγχοι - έλεγχοι γραφείου.....	89
	7.4	Συνεχής Παρακολούθηση Ευρημάτων Ελέγχου (follow up).....	91
	7.5	Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης.....	93
		<i>Βιβλιογραφία.....</i>	95
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	<b>8</b>	<b>Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ</b>	
	8.1	Οι Βασικές Κατηγορίες Συστημάτων Ελέγχου.....	98
	8.2	Η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε κάποια εκ των σημαντικής βαρύτητας τμήματα των Τραπεζών.....	103
	8.2.1	Ταμείο.....	103
	8.2.2	Χορηγήσεις - Πιστοδοτήσεις.....	107
	8.2.3	Πάγιος εξοπλισμός - Αποσβέσεις.....	112
		<i>Βιβλιογραφία.....</i>	120
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	<b>9</b>	<b>Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ (AUDIT COMMITTEE)</b>	
	9.1	Αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου.....	123
	9.2	Βασικές Αρχές για την Επιτροπή Ελέγχου.....	124
	9.3	Η σχέση του Εσωτερικού Ελέγχου με την Επιτροπή Ελέγχου.....	128
		<i>Βιβλιογραφία.....</i>	128
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	<b>10</b>	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....</b>	131
		<i>Βιβλιογραφία.....</i>	139
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>			140

# Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Μαριάνθη Π. Σταυρινού

Σημαντικοί όροι: Εσωτερικός έλεγχος, κώδικας δεοντολογίας, Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, τράπεζα, καθήκοντα, αρμοδιότητες, πολιτικές και διαδικασίες, ανεξαρτησία, αντικειμενικότητα, Επιτροπή Ελέγχου

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία περιγράφει τη λειτουργία του Εσωτερικού ελέγχου και τη σημασία αυτού στις σύγχρονες επιχειρήσεις αλλά και ειδικότερα στον τραπεζικό τομέα, με βάση κυρίως την Ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, αλλά χρησιμοποιώντας και το Διαδίκτυο και εγχειρίδια και παρατηρήσεις σε καταστήματα τράπεζας δραστηριοποιούμενης στη χώρα μας.

Ύστερα από την παράθεση του ορισμού, του σκοπού αλλά και της αναγκαιότητας της ύπαρξης του εσωτερικού ελέγχου, αναφέρονται στην εργασία οι κανόνες δεοντολογίας που πρέπει να τηρούνται από τους εσωτερικούς ελεγκτές κατά την επιτέλεση των καθηκόντων τους. Περνώντας, στη συνέχεια, ειδικότερα στις τράπεζες, περιγράφεται η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου σε αυτές (οργάνωση, διοίκηση, καθήκοντα, αρμοδιότητες, πολιτικές, διαδικασίες κλπ.) καθώς και η στελέχωση αυτής (προσόντα και πρότυπα του εσωτερικού ελεγκτή, γνώσεις και δεξιότητες των ελεγκτών, εκπαίδευση και αξιολόγησή τους αλλά και εποπτεία τους) με ιδιαίτερη προσοχή να δίνεται στο θέμα της ανεξαρτησίας και της αντικειμενικότητας των στελεχών – ελεγκτών.

Δεν παραλείπεται η αναφορά στο πλαίσιο εργασίας των ελεγκτών στις τράπεζες (συμμόρφωση προς πολιτικές, διαδικασίες και κανονισμούς, οικονομική και αποτελεσματική χρήση πόρων κλπ.), ενώ περιγράφονται στη συνέχεια τα στάδια εργασίας του εσωτερικού ελέγχου στα πιστωτικά αυτά ιδρύματα. Έτσι, δίδεται βαρύτητα στην κατάρτιση του ελεγκτικού χρονοδιαγράμματος, στους ελέγχους λειτουργιών και τους κατασταλτικούς ελέγχους των υπηρεσιακών μονάδων αλλά και στη συνεχή παρακολούθηση των ευρημάτων του κάθε ελέγχου μέσω του ετήσιου προγράμματος δράσης.

Στα τελευταία κεφάλαια της εργασίας, παρατίθενται προγράμματα ελέγχου σε ενδεικτικά τμήματα ενός τραπεζικού καταστήματος, όπως το ταμείο και οι χορηγήσεις, ενώ περιγράφεται και η σημαντική λειτουργία της Επιτροπής Ελέγχου. Βασικό συμπέρασμα, τέλος, της εργασίας είναι ότι, με στήριγμα τον εσωτερικό έλεγχο και τον επιστημονικό τρόπο προσέγγισης των υπό διαπραγμάτευση θεμάτων, κάθε τράπεζα αξιολογεί την εφαρμογή των εσωτερικών της διαδικασιών, επισημαίνει τις λειτουργικές της αδυναμίες και προβαίνει στις απαραίτητες βελτιώσεις. Έτσι, αποτρέπει παρενέργειες στον τρόπο διοίκησης, που μπορούν να οδηγήσουν ακόμα και σε κοινωνική, πολιτική και οικονομική αναταραχή. Έτσι, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου κρίνεται ως απαραίτητη και ιδιαίτερα κρίσιμη για τον κάθε πιστωτικό οργανισμό.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Η σημασία της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου για τις σύγχρονες επιχειρήσεις

Οι σημερινές επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται σε ένα ιδιαίτερα σύνθετο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, που ενέχει σοβαρούς κινδύνους. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να προέρχονται από τον ίδιο τους τον ανταγωνισμό, το οικονομικό και επιχειρησιακό περιβάλλον, την πιθανή επιχειρησιακή αποτυχία των πελατών τους, τις καινοτομίες που οι ίδιες αναλαμβάνουν και προωθούν, τις αποφάσεις των οργάνων ρυθμιστικού παρεμβατισμού και τις πολλές αβεβαιότητες, που πολλές φορές είναι συνυφασμένες με τις συνήθειες δραστηριοτήτες τους. Υπάρχουν βέβαια και κίνδυνοι που σχετίζονται με λάθη και ανώμαλες καταστάσεις, ηθελημένες ή αθέλητες, της ίδιας της επιχείρησης.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων, προκειμένου να τις θωρακίσουν από ηθελημένες ή αθέλητες πράξεις, ενέργειες και συμπεριφορές, βλαπτικές και επιζήμιες των επιχειρησιακών τους συμφερόντων, υιοθετούν και αναπτύσσουν κατάλληλα συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου (System of Internal Control) μπορεί γενικά να οριστεί ως το σύνολο των επιχειρησιακών εκείνων δράσεων (1) προστασίας των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, (2) διασφάλισης και ελέγχου της ακρίβειας της αξιοπιστίας των λογιστικών της στοιχείων, (3) προώθησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων της και (4) ενθάρρυνσης της πιστής τήρησης και εφαρμογής των επιχειρησιακών της πολιτικών.

Η μεγάλη σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου αναγνωρίστηκε από το Νομοθετικό Σώμα των ΗΠΑ το 1977, όταν, με τη ψήφιση σχετικού διατάγματος, όλες οι επιχειρήσεις που υπόκεινται στη δικαιοδοσία της Αμερικάνικης Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (SEC Securities and Exchange Commission) είναι υποχρεωμένες να διαθέτουν ένα επαρκές σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Οι επιχειρήσεις που δε συμμορφώνονται με την ως άνω επιταγή απειλούνται με πρόστιμα και πιθανή φυλάκιση των νομίμων εκπροσώπων τους.

Το 1987 η Εθνική Επιτροπή Απατηλών Χρηματοοικονομικών Εκθέσεων των ΗΠΑ καταλήγει σε μία πρόταση σύμφωνα με την οποία όλες οι ανώνυμες εταιρείες θα πρέπει να διαθέτουν εσωτερικούς ελέγχους, οι οποίοι θα πρέπει να διασφαλίζουν την πρόληψη απατηλών χρηματοοικονομικών εκθέσεων ή τον έγκαιρο εντοπισμό τους.

Τα καθ' ύλην αρμόδια όργανα της Ελληνικής Κεφαλαιαγοράς (Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς & Δ.Σ. ΧΑΑ) απαιτούν από τις επιχειρήσεις, που επιθυμούν την εισαγωγή των μετοχών τους στο ΧΑΑ, να διαθέτουν αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο. Παρά, όμως, τη μεγάλη σημασία του εσωτερικού ελέγχου τόσο για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων και την ευημερία των επιχειρήσεων όσο και για την προστασία των συμφερόντων όλων των παραγόντων της αγοράς, η γενικότερη ερευνητική προσπάθεια στη χώρα μας είναι σχετικά περιορισμένη στον τομέα αυτό. Ιδιαίτερα, μάλιστα, σε ό,τι αφορά τις σύγχρονες εξελίξεις στο χώρο του εσωτερικού ελέγχου, όπως είναι για παράδειγμα η ανάθεση μικρού ή μεγάλου τμήματος της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς παροχείς (outsourcing) με μεγάλη εξειδίκευση, κύρος και εμπειρία.

Αξιοσημείωτη είναι μία ενδεικτική έρευνα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (1996) των ΗΠΑ, καθώς αποκάλυψε ότι το 21,5% των Αμερικανικών επιχειρήσεων του δείγματος και το 31,5% των αντίστοιχων επιχειρήσεων του Καναδά άρχισαν να αναθέτουν ένα μέρος του έργου του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς παροχείς αντιστοιχών υπηρεσιών (outsourcing). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη συμμετοχή των επικεφαλής των διευθύνσεων εσωτερικού ελέγχου και αποκάλυψε μεταξύ άλλων τους βασικούς λόγους που ωθούν τις επιχειρήσεις να αναθέτουν σε εξωτερικούς εξειδικευμένους παροχείς ένα τμήμα του έργου της ιδιαίτερα σημαντικής αυτής λειτουργίας τους.

Οι τράπεζες συμπεριλαμβάνονται στις επιχειρήσεις που, αποβλέποντας στην εξάλειψη οποιασδήποτε μορφής κακοδιαχείρισης, ο εσωτερικός έλεγχος έχει πια καθιερωθεί ως αναγκαίος. Σε αυτό συνέβαλλε και το γεγονός ότι οι διοικήσεις τους αναγκάζονται πια συχνά να αναλαμβάνουν και να διαχειρίζονται μεγαλύτερους από τους συνήθεις επιχειρηματικούς κινδύνους, να δημιουργούν ακόμα καταλληλότερες συνθήκες για την επίτευξη των αντικειμενικών τους στόχων, να διαχειρίζονται άριστα τα διαθέσιμα σε αυτές μέσα και πόρους αλλά και να τα αναπτύσσουν, καθώς και να περιορίζουν τις αλόγιστες σπατάλες τους. Και αυτό διότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να λειτουργήσει τόσο ως «σύμβουλος» όσο και, κυρίως, ως «συνεργάτης» στο δύσκολο έργο κάθε διοίκησης για την εύρυθμη λειτουργία της και την αντικειμενική αξιολόγηση του συστήματος οργάνωσής της, καθώς και το μέγιστο περιορισμό των πιθανών αρνητικών (πέραν των θετικών) επιπτώσεων της ανάληψης και διαχείρισης των επιχειρηματικών της κινδύνων.



## **1.2 Σκοπός της ερευνητικής εργασίας**

Αντικειμενικός σκοπός της ερευνητικής εργασίας είναι η αποτύπωση και αναλυτική παρουσίαση των μηχανισμών Εσωτερικού Ελέγχου στις τράπεζες, καθώς και ο σχεδιασμός και η λειτουργία ενός σύγχρονου συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στα πιστωτικά αυτά ιδρύματα.

## **1.3 Δομή και περιεχόμενο της ερευνητικής εργασίας**

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου διαφέρουν σημαντικά από τράπεζα σε τράπεζα, όπως και γενικότερα από επιχείρηση σε επιχείρηση. Κάθε σύστημα σχεδιάζεται με βάση τις ειδικές οργανωτικές και λειτουργικές ανάγκες του κάθε οργανισμού και τους αντικειμενικούς του στόχους, επηρεάζεται, δε, από το μέγεθός του, την οργανωτική του διάρθρωση, την πολυσυνθετότητά του, αλλά και την ποιότητα και την εκπαίδευση του προσωπικού του. Πάντως, ο «χρυσός κανόνας» για την πρόταση ενός συστήματος, μηχανισμού, τεχνικής ή διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου παραμένει ένας: το κόστος του συστήματος δεν πρέπει να υπερβαίνει τις αναμενόμενες ωφέλειές του.

Η παρούσα ερευνητική εργασία περιλαμβάνει τις παρακάτω βασικές ενότητες:

- § Έννοια και σκοπός του εσωτερικού ελέγχου σε γενικότερο επίπεδο.
- § Γενική θεώρηση του εσωτερικού ελέγχου στο τραπεζικό σύστημα.
- § Παρουσίαση της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου στις τράπεζες: η αποστολή της, η οργάνωση και λειτουργία της, οι αρμοδιότητές της, οι πολιτικές και οι διαδικασίες σε αυτήν.
- § Η στελέχωση της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου στις τράπεζες: τα προσόντα και τα πρότυπα του εσωτερικού ελεγκτή, οι γνώσεις, οι

δεξιότητες, η εκπαίδευση και η αξιολόγησή τους, καθώς και η εποπτεία τους.

- § Το πλαίσιο εργασίας του εσωτερικού ελέγχου στις Τράπεζες
- § Τα στάδια εργασίας του εσωτερικού ελέγχου στις Τράπεζες: η κατάρτιση του ελεγκτικού χρονοδιαγράμματος, η διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου ανά τις κατηγορίες αυτού, η συνεχής παρακολούθηση των ευρημάτων του ελέγχου (follow up), καθώς και η κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος δράσης της Διεύθυνσης.
- § Παρουσίαση των βασικών κατηγοριών συστημάτων ελέγχου, καθώς και της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου σε κάποια εκ των σημαντικής βαρύτητας τμήματα των Τραπεζών.
- § Παρουσίαση της Επιτροπής Ελέγχου (Audit Committee): αρμοδιότητες, βασικές αρχές της και σχέσεις της με τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου.

## **Βιβλιογραφία**

1. Biggs, Stanley F., W.R. Knechel, N.R. Walker, W.A. Wallace, and J.J. Willingham, Analytical Procedures - Auditing Practice, Research, and Education, New York, NY: AICPA, 1995.
2. Ratliff, R. L. and K. F. Reding, Introduction to Auditing: Logic, Principles and Techniques, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2002.
3. Brink, V.Z. and H.N. Witt, Modern Internal Auditing, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1982.
4. Ramamoorti, S., "Internal Auditing: History, Evolution and Prospects", Research Opportunities in Internal Auditing, edited by A.D. Bailey, A.A.

Gramling, and S. Ramamoorti, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003.

5. Whittington, O.R. and K. Pany, Principles of Auditing, 12th Ed., Boston, MA: Irwin McGraw Hill, 1998.
6. Collins L. – Valin G., Internal Auditing, Dalloz 1979.
7. Walter Meigs W. - Larsen E. - Meigs R., Ελεγκτική, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1984.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

#### 2.1 Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο επαγγελματικός σύλλογος των εσωτερικών ελεγκτών των ΗΠΑ, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors - IIA), δίνει στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου (Internal Audit Function) τον παρακάτω ορισμό (1978): «ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μία ανεξάρτητη λειτουργία εκτίμησης, η οποία, εγκαθίσταται μέσα στον οργανισμό για να εξετάσει και να αξιολογήσει όλες τις δραστηριότητες ως προσφερόμενη υπηρεσία στην επιχείρηση»

Ο όρος «έλεγχος» από τη μία πλευρά μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ορθότητα των λογιστικών πράξεων ή για τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και από την άλλη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εξέταση και την εκτίμηση των δραστηριοτήτων της Ανώτατης Διοίκησης. Επιπλέον, ο όρος «εσωτερικός» αναφέρεται στην ελεγκτική εργασία, η οποία πραγματοποιείται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό από το προσωπικό του, διαχωρίζοντας τον κατ' αυτόν τον τρόπο από κάθε ελεγκτική εργασία που πραγματοποιείται από εξωτερικούς ορκωτούς ελεγκτές ή από άλλα μέρη που δεν ανήκουν στην επιχείρηση.

Στον παραπάνω ορισμό του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών περιλαμβάνονται συγκεκριμένοι όροι, οι οποίοι αποσαφηνίζονται σύμφωνα με την έννοια, το περιεχόμενο και το σκοπό της λειτουργίας του εσωτερικού

ελέγχου. Έτσι:

- Ο όρος «ανεξάρτητη» χαρακτηρίζει την ελεγκτική εργασία που είναι ελεύθερη από περιορισμούς, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν το σκοπό και την αποτελεσματικότητα του ελέγχου ή σε μεταγενέστερο στάδιο να αλλοιώσουν την έκθεση ελέγχου, που περιλαμβάνει τα συμπεράσματα και τις παρατηρήσεις των ελεγκτών.
- Ο όρος της «εκτίμησης» επιβεβαιώνει την προσπάθεια που κάνουν οι εσωτερικοί ελεγκτές να αξιολογήσουν τις λειτουργίες της επιχείρησης κατά την εξαγωγή των συμπερασμάτων τους.
- Ο εσωτερικός έλεγχος «εγκαθίσταται» στον οργανισμό ως μία σημαντική λειτουργία, γεγονός που επιβεβαιώνει το δημιουργικό του ρόλο.
- Οι όροι της «εξέτασης» και της «αξιολόγησης» περιγράφουν τη δράση του εσωτερικού ελέγχου πρώτα ως δράση αναζήτησης και εξεύρεσης πληροφοριών και στη συνέχεια ως δράση κρίσης και αξιολόγησης των δραστηριοτήτων.
- Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία λειτουργία η οποία «εκτείνεται» και «εφαρμόζεται» σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Το τελικό προϊόν του εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί ως βοηθητική και ενισχυτική «υπηρεσία» για τον οργανισμό ή την επιχείρηση.

Το Ινστιτούτο των Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ έδωσε με το πέρασμα του χρόνου έναν πληρέστερο και αναλυτικότερο ορισμό στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, που έχει ως εξής: «Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει δράσεις, οι οποίες υιοθετούνται από τη διοίκηση για να σχεδιαστεί, να οργανωθεί και να κατευθυνθεί η απόδοση ικανοποιητικών πράξεων, που σκοπό έχουν να παρέχουν επαρκή ασφάλεια ότι οι παρακάτω

στόχοι θα επιτευχθούν: α) επίτευξη συγκεκριμένων στόχων για λειτουργίες και προγράμματα της επιχείρησης, β) οικονομική και επαρκή χρήση των πόρων, γ) προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, δ) αξιοπιστία και ακεραιότητα των πληροφοριών, ε) συμμόρφωση με πολιτικές, πλάνα, διαδικασίες, νόμους και κανονισμούς».

Η ευρύτητα, ωστόσο, της έννοιας του εσωτερικού ελέγχου καθιστά αναγκαίο τον προσδιορισμό του, ώστε να γίνει κατανοητός ο ρόλος της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου όπως έχει επαναπροσδιορισθεί αρκετές φορές μέχρι σήμερα. Έτσι, στη συνέχεια παρατίθενται τρεις επιπλέον ορισμοί για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου από διαφορετικές πηγές, οι οποίοι δίνουν μία ελαφρώς διαφοροποιημένη διάσταση στην έννοια του εσωτερικού ελέγχου:

**Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών ΗΠΑ (AICPA - American Institute of Certified Public Accountants)**

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αποτελείται από το πρόγραμμα και όλες τις συντονισμένες μεθόδους και μετρήσεις, που είναι προσαρμοσμένες στην επιχείρηση, ώστε να προστατεύονται τα περιουσιακά της στοιχεία, να ελέγχεται η ακρίβεια και η αξιοπιστία των λογιστικών δεδομένων, να προωθείται η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και να ενθαρρύνεται η υποστήριξη των διοικητικών πολιτικών της επιχείρησης.

Ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με την AICPA χρονολογείται περίπου στο 1949 και αναγνωρίζει ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου εκτείνεται πέρα από τα θέματα που σχετίζονται άμεσα με τις χρηματοοικονομικές λειτουργίες της επιχείρησης και συμπεριλαμβάνει τον

έλεγχου του προϋπολογισμού, τις πρότυπες δαπάνες, τις περιοδικές αναφορές λειτουργίας της επιχείρησης και τις στατιστικές αναλύσεις.

### **Basle Committee on Banking Supervision**

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία διαδικασία που εκτελείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, την Ανώτατη Διοίκηση και το προσωπικό όλων των επιπέδων. Δεν είναι απλώς μία διαδικασία ή πολιτική που εκτελείται σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο, αλλά είναι συνεχής και εκτείνεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Ιστορικά, η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου ήταν ένας μηχανισμός για τη μείωση φαινομένων απάτης, κατάχρησης και σφαλμάτων, αλλά με το πέρασμα του χρόνου έγινε πιο εκτεταμένη, συμπεριλαμβάνοντας όλους τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί.

### **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)**

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία λειτουργία που πραγματοποιείται με τη συμμετοχή του Διοικητικού Συμβουλίου, της Διοίκησης και του υπολοίπου προσωπικού και είναι σχεδιασμένη να παρέχει επαρκή ασφάλεια για την επίτευξη των παρακάτω στόχων: i) αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών, όπως απόδοση και κερδοφορία από την επίτευξη των στόχων, προστασία πόρων κλπ., ii) αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών, και iii) συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς.

Ο όρος του εσωτερικού ελέγχου (Internal Audit) υιοθετήθηκε από τους Αγγλοσάξονες και αναφέρεται στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου (Internal Audit Function). Οι εσωτερικοί ελεγκτές αντιλαμβάνονται, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, την αλληλοσυσχέτιση μεταξύ των διάφορων τύπων

ελέγχου, τη μεγάλη σημασία που έχει για την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του δικού τους έργου το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, καθώς και τη δυνατότητα που παρέχει το σύστημα αυτό για την καλύτερη εκτέλεση των επιμέρους ελέγχων στο σύνολο της επιχείρησης. Μέσα από τη συνολική έννοια του ελέγχου, οι εσωτερικοί ελεγκτές εξετάζουν και αξιολογούν όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης και παρέχουν την καλύτερη δυνατή υπηρεσία στον οργανισμό.

## **2.2 Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου**

Αντικειμενικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή υψηλού και ταυτόχρονα εξειδικευμένου επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση κάθε οργανισμού, η αξιολόγηση των συστημάτων στα οποία στηρίζει ο οργανισμός τη λειτουργία του, με πρώτο απ' όλα το ίδιο το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, καθώς επίσης και η βοήθεια προς όλα τα μέλη για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους, μέσω επιστημονικών αναλύσεων και παροχής σχετικών συμβουλών, με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Ειδικότερα, ο εσωτερικός έλεγχος:

- § Εξετάζει την ύπαρξη συστήματος οργάνωσης, αλλά και της επάρκειας αυτού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, καθώς και την ύπαρξη των διαδικασιών και των απαραίτητων εξουσιοδοτήσεων για τη σωστή θεμελίωση των σχέσεων συνεργασίας και των συναλλαγών με τρίτους.
- § Συχνά επιβεβαιώνει και αντικειμενικά πιστοποιεί τη λειτουργία της επιχείρησης, συγκρίνει δε τους αρχικά δηλωμένους στόχους με το αποτέλεσμα.



- § Παρατηρεί την τήρηση της πολιτικής προσλήψεων, προαγωγών, αξιολογήσεων και αξιοποιήσεως του δυναμικού και γενικότερα των διαδικασιών του τμήματος προσωπικού, καθώς και την τήρηση της νομοθεσίας και των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς, όπως και της απονομής ευθυνών και επιβραβεύσεων.
- § Επεξεργάζεται αν καταμετράται η απόδοση του management σε όλες τις βαθμίδες, εκτός αυτής της διοίκησης, προσδοκώντας τη σωστή διαχείριση των παραγωγικών μέσων και πόρων.
- § Εκτιμά την αποτελεσματικότητα των προτύπων που θέτει κάθε φορά η διοίκηση του οργανισμού και αξιολογεί την πολιτική που υπαγορεύει τα πρότυπα αυτά.
- § Εξετάζει τη συστηματική παρακολούθηση και εκτίμηση του επιχειρηματικού κινδύνου, όπως και το αν αυτός διαχειρίζεται σωστά και αποτελεσματικά.
- § Αξιολογεί τη συμμόρφωση των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης, καθώς και τους κανόνες λειτουργίας και τις παρεχόμενες εξουσιοδοτήσεις.
- § Διαπιστώνει κατά πόσο οι υπηρεσίες και τα τμήματα του οργανισμού έχουν σαφή αντίληψη των αρμοδιοτήτων αλλά και της αποστολής τους, αν είναι άρτια στελεχωμένες, όπως και αν αξιοποιείται κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό.
- § Αξιολογεί την απόδοση των επενδύσεων βάσει του αρχικού σχεδιασμού αυτών.
- § Εκτιμά το συνολικό αλλά και το επιμέρους κόστος των τμημάτων, ενώ το συγκρίνει με το προϋπολογισθέν, σχετίζοντάς το και με το αντίστοιχο όφελος.

- § Εντοπίζει τις επικερδείς και μη δραστηριότητες, μέσω αναλόγων αναλύσεων, ενώ εντοπίζει και τα σημεία που επιδέχονται βελτίωση με άμεσα αποτελέσματα.
- § Εξετάζει τον τρόπο και την αποτελεσματικότητα της εποπτείας που ασκείται από τα στελέχη όλων των επιπέδων.
- § Αξιολογεί την προσπάθεια για αποφυγή ατασθαλιών, απόκρυψης στοιχείων, προσπορισμό οικονομικών οφειλών, αποφυγή καταχρήσεων, φθορών και κλοπών, καθώς και το βαθμό ενδιαφέροντος των εργαζομένων και των ιθυνόντων.
- § Ελέγχει την πληρότητα, ακρίβεια και αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και βιβλίων.
- § Εξετάζει το βαθμό συνεργασίας της διοίκησης με τρίτους και γενικότερα με το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Ταυτόχρονα, δεν παραβλέπει τη δυναμική του περιβάλλοντος αυτού όπως και τα μέτρα που αναγκάζεται η επιχείρηση να λάβει όχι μόνο για την επιβίωσή της αλλά και για την επιβολή της ως κυρίαρχη στο χώρο αυτό. Από την άλλη, δε, πλευρά, μετρά την εικόνα της επιχείρησης στην αγορά – ανταγωνισμό, όπως και την αντίστοιχη εικόνα του καταναλωτικού κοινού προς αυτήν και τα προϊόντα της, καθώς και την παρουσίαση από τους ίδιους τους εργαζόμενους σε αυτήν.
- § Βαθμολογεί τη διαδικασία τήρησης των προδιαγραφών του ποιοτικού ελέγχου, κατά πόσο δηλαδή ανταποκρίνονται οι υπηρεσίες και η παραγωγική δυνατότητα στα καθορισμένα και θεσπισμένα standards.
- § Εξετάζει, επίσης, την αξιοποίηση και την αποδοτικότητα των μέσων παραγωγής, τα προγράμματα παραγωγής και τη συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τη διάθεση των προϊόντων καθώς και το ύψος

αλλά και τη διαχείριση των αποθεμάτων. Παράλληλα, βλέπει εάν τηρείται η προσδιορισθείσα πολιτική πωλήσεων και εισπράξεων όπως και η αντίστοιχη διαχείρισης διαθεσίμων, οι όροι τόσο του δανεισμού όσο και των λοιπών υποχρεώσεων καθώς και η πληρωμή αυτών.

§ Αξιολογεί τον τρόπο συνεργασίας και επικοινωνίας των εργαζομένων τόσο εντός των τμημάτων που απαρτίζονται από αυτούς όσο και στο σύνολό τους γενικότερα. Διαβλέπει, έτσι, τις όποιες αδυναμίες και προβλήματα μεταξύ του προσωπικού, που συνήθως οδηγούν σε δυσάρεστα αποτελέσματα, και εισηγείται σχετικώς προς τη διοίκηση για τη βελτίωση των αδυναμιών αυτών.

### **2.3 Ιστορική εξέλιξη του εσωτερικού ελέγχου**

Οι πρώτες αναθέσεις εσωτερικού ελέγχου απέβλεπαν στο να ικανοποιήσουν πολύ βασικές και ξεκάθαρες επιχειρησιακές ανάγκες. Η διοίκηση κάθε οργανισμού χρησιμοποίησε τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου για να διαπιστώσει αν τα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού αυτού προστατεύονταν με σωστό τρόπο, αν οι εταιρικές διαδικασίες και οι πολιτικές ήταν συμβατές μεταξύ τους και αν οι χρηματοοικονομικές εγγραφές πραγματοποιούνταν με ακρίβεια. Επίσης, δινόταν μεγάλη έμφαση στην ανίχνευση φαινομένων απάτης (fraud), καθώς και στη διατήρηση της καλής κατάστασης της επιχείρησης. Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείτο ως προέκταση της δουλειάς των εξωτερικών ελεγκτών.

Ο εσωτερικός ελεγκτής είχε ένα περιορισμένο ρόλο μέσα στην επιχείρηση, με σχετικά μικρή ευθύνη στο ευρύτερο διοικητικό πεδίο του οργανισμού. Ο

βασικός του ρόλος ήταν να ελέγχει την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών στοιχείων και να αναλαμβάνει το ρόλο «αστυνόμευσης» παρά ο ρόλος του συναδέλφου εκείνου που βοηθά στην επαρκή βελτίωση των επιχειρησιακών επιδόσεων. Μια παρόμοια εικόνα υπάρχει ακόμα και σήμερα για τους σύγχρονους εσωτερικούς ελεγκτές, αν και ο τρόπος δράσης τους έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά από το παρελθόν, ενώ έχει διευρυνθεί και η αποστολή τους.

Με το πέρασμα του χρόνου, η αύξηση της έντασης και της πολυπλοκότητας των επιχειρησιακών λειτουργιών, καθώς και η αύξηση των διοικητικών προβλημάτων οδήγησαν την ανώτατη διοίκηση κάθε οργανισμού στην ανάγκη της καλύτερης αξιοποίησης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Μέσα, άλλωστε, σε πολλές από τις επιχειρήσεις υπήρχαν ήδη άτομα τα οποία είχαν τις κατάλληλες εμπειρίες προκειμένου να χρησιμοποιηθούν σ' αυτή τη λειτουργία, χωρίς να αυξηθεί το επιχειρησιακό κόστος. Οι εσωτερικοί ελεγκτές επωφελήθηκαν αυτών των ευκαιριών και αφ' ενός καθιέρωσαν νέους τύπους υπηρεσιών, αφ' ετέρου, όμως, σταδιακά ανέλαβαν και ευρύτερες και περισσότερο διοικητικές υπευθυνότητες. Επειδή, δε, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ήταν αρχικά προσανατολισμένη προς τη λογιστική, οι νέες τάσεις εμφανίστηκαν πρώτα στα τμήματα λογιστικής και χρηματοοικονομικών. Με την πάροδο, όμως, του χρόνου οι εργασίες του εσωτερικού ελέγχου επεκτάθηκαν και σε πολλές μη χρηματοοικονομικές περιοχές της επιχείρησης.

Το 1942 ιδρύθηκε στη Νέα Υόρκη το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors - IIA) το οποίο σχηματίστηκε από ανθρώπους που έφεραν τον τίτλο του «εσωτερικού ελεγκτή» στις επιχειρήσεις που εργάζονταν

και οι οποίοι ήθελαν να μοιραστούν κοινές εμπειρίες και γνώσεις στο νέο αυτό επάγγελμα. Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον απαίτησε μεγαλύτερη εμπλοκή του Διοικητικού Συμβουλίου και της Επιτροπής Ελέγχου (Audit Committee), ένα πιο ενεργητικό ρόλο των μετόχων και μεγαλύτερη ανεξαρτησία των Ορκωτών Λογιστών (εξωτερικοί ελεγκτές), με άμεση συνέπεια την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών των εσωτερικών ελεγκτών. Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ διευρύνθηκε, έτσι, σε μία διεθνή οργάνωση με πάνω από 60.000 μέλη και 200 τοπικά γραφεία παγκοσμίως, ενώ ταυτόχρονα αναγνωρίστηκε η σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου από τους εξωτερικούς ελεγκτές.

Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος καλύπτει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Στους περισσότερους οργανισμούς, σήμερα, ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι πλέον μία δραστηριότητα εξαρτημένη από την προσωπικότητα του ελεγκτή, παρόλο που ο ρόλος αυτού είναι σημαντικός στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Σε κάποιους άλλους, ωστόσο, οργανισμούς, ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί σε επίπεδο ρουτίνας, ενώ σε άλλες περιπτώσεις περιορίζεται αποκλειστικά στις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες. Όλα αυτά είναι, βέβαια, εξαιρέσεις, που δεν αντικατοπτρίζουν τις δυνατότητες του σύγχρονου εσωτερικού ελέγχου, παρά μόνο την έλλειψη δυναμικών ενεργειών σε όλο τον οργανισμό.

Σήμερα, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές του σε όλες τις επιχειρησιακές περιοχές των οργανισμών και έχει καθιερωθεί ως ένα σεβαστό τμήμα της ανώτατης διοίκησης. Σ' ένα αυξανόμενο βαθμό, ο σύγχρονος εσωτερικός ελεγκτής υπηρετεί το Διοικητικό

Συμβούλιο του οργανισμού στον οποίο ανήκει, μέσω της Επιτροπής Ελέγχου (Audit Committee). Έτσι, ενώ κάποτε ο εσωτερικός ελεγκτής ήταν ανύπαρκτος, με μικρή επικοινωνία και σύνδεση με την Επιτροπή Ελέγχου, σήμερα, σε πολλούς οργανισμούς, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου έχει ενεργητικό ρόλο αλλά και επικοινωνία με την Επιτροπή Ελέγχου. Πολύ περισσότερο, η απομάκρυνση των εσωτερικών ελεγκτών από την καθαρά λογιστική και χρηματοοικονομική φύση του ελέγχου αλλά και η αποτυχία τους να ασχοληθούν σε βάθος με κρίσιμες χρηματοοικονομικές λειτουργίες έδωσε την ευκαιρία στις ελεγκτικές εταιρίες να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου με τη μορφή outsourcing.

#### **2.4 Αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου**

Πρακτικά, οι διοικήσεις των οργανισμών δεν έχουν την άμεση και αντικειμενική πληροφόρηση που χρειάζεται για να εξακριβώσουν αν λειτουργούν οι κατάλληλες ασφαλιστικές δικλίδες σε όλους τους τομείς της επιχείρησής τους. Σε αυτό το σημείο, ο Εσωτερικός Έλεγχος, με τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες που προσφέρει ως σύμβουλος, γίνεται όλο και πιο αναγκαίος και χρήσιμος. Με την ανάλογη, δε, υποστήριξη από τη διοίκηση μπορεί να συμβάλλει αποτελεσματικά στον εντοπισμό των αφανών και ουσιαστών προβλημάτων και, κατ' επέκταση, στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι, λοιπόν, προφανής από τις ατέλειες και τις αδυναμίες που διακρίνουν τον ίδιο τον άνθρωπο. Επειδή, μάλιστα, το ξερίζωμα των αδυναμιών αυτών (κλοπές, απάτες, ατασθαλίες κλπ.) είναι αδύνατον να επιτευχθεί, όσα μέσα και να επιστρατευθούν, το μόνο που

απομένει είναι η καταπολέμησή τους από τον εσωτερικό έλεγχο, για να περιορισθούν κατά το δυνατόν περισσότερο.

## **Βιβλιογραφία**

1. Collins L. – Valin G., Internal Auditing, Dalloz 1979.
2. Walter Meigs W. - Larsen E. - Meigs R., Ελεγκτική, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1984.
3. Γρηγοράκος Θ., Γενικές Αρχές Ελεγκτικής, ΣΟΛ, Αθήνα 1989.
4. American Accounting Association, A Statement of Basic Auditing Concepts, Sarasota, FL: American Accounting Association, 1973.
5. Weingardt, Jenny, “Internal Audit – Options and Alternatives”, CFODirectNetwork PricewaterhouseCoopers, 2001.
6. American Institute of Certified Public Accountants and Canadian Institute of Chartered Accountants (AICPA/CICA), Continuous Auditing, Toronto, Ontario: The Canadian Institute of Chartered Accountants, 1999.
7. Παπαστάθης Παντελής, «Εσωτερικός Έλεγχος», Οικονομικά Χρονικά, τ. 128, Ιούλιος – Αύγουστος 2004.
8. Ratliff, R.L. and K.F. Reding, Introduction to Auditing: Logic, Principles, and Techniques, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2002.
9. «Εσωτερικός Έλεγχος: γιατί, πως και πότε», ΤΑ ΝΕΑ, Ανοιχτό MBA, τ. 29, 22/8/2005.
10. Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου, Αθήνα 2001.
11. Σ.Ο.Λ., Νομοθεσία Σώματος Ορκωτών Λογιστών, Αθήνα 1989.

12. Τριανταφυλλίδης Κ., Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικός Έλεγχος στις Ελληνικές Επιχειρήσεις, παρουσίαση στο Ε.Β.Ε.Θ., Φεβρουάριος 2000.
13. Birkett, W.P., M.R. Barbera, B.S. Leithhead, M. Lower and P.J. Roebuck, Competency Framework for Internal Auditing (CFIA), (Three volumes), Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1999.
14. Whittington, O.R. and K. Pany, Principles of Auditing, 12th Ed., Boston, MA: Irwin McGraw Hill, 1998.
15. Witt Brink, Modern Internal Auditing, Appraising Operations and Controls, 4th Ed., Ronald, 1998.
16. Τράπεζα της Ελλάδος, Απόφαση 2438/6-8-1999, παρ. 2 & 3.
17. Παπάς Α, Ελεγκτική, Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα 1990.
18. Κάντζος Κ., Ελεγκτική, Θεωρία και Πρακτική, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα - Πειραιάς 1995.
19. Ramamoorti, S., "Internal Auditing: History, Evolution and Prospects", Research Opportunities in Internal Auditing, edited by A.D. Bailey, A.A. Gramling, and S. Ramamoorti, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003.
20. Σ.Ο.Λ., Λογιστικά και Ελεγκτικά Πρότυπα, Αθήνα 1988.
21. Παπαστάθης Παντελής, Εγχειρίδιο Προγραμμάτων Εσωτερικού Ελέγχου, Αθήνα 1989, 1995.
22. The Institute of Internal Auditors, Florida, Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Code of Ethics, 1987.
23. Krogstad, J., A.J. Ridley and L.E. Rittenberg, "Where we 're Going", Internal Auditor, Oct. 1999.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

#### 3.1 Γενική Θεώρηση

Το τραπεζικό σύστημα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες της οικονομίας κάθε χώρας, διέπεται δε από συγκεκριμένους κανόνες. Εξέχουσα θέση στο αντίστοιχο ελληνικό σύστημα κατέχει η Τράπεζα της Ελλάδος, στην οποία έχει ανατεθεί ο έλεγχος και η εποπτεία όλων των εμπορικών τραπεζών και πιστωτικών ιδρυμάτων που δραστηριοποιούνται και λειτουργούν στη χώρα μας. Οι διαδικασίες με τις οποίες η Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ) ελέγχει και εποπτεύει τις Εμπορικές Τράπεζες καθορίζονται νομοθετικά, ενώ ο έλεγχος και η εποπτεία των εμπορικών τραπεζών και των πιστωτικών ιδρυμάτων διενεργούνται μέσα από τις αντίστοιχες δραστηριότητες του Σώματος Ορκωτών Λογιστών (Σ.Ο.Λ.) και του ειδικού τμήματος της ΤτΕ, του τμήματος Γενικής Επιθεωρήσεως Τραπεζών.

Οι δυσκολίες του ελέγχου είναι αρκετά μεγάλες λόγω του σχετικά μεγάλου αριθμού των εμπορικών τραπεζών αλλά και του τεράστιου όγκου των πραγματοποιούμενων συναλλαγών. Γίνεται, δε, σε δύο διαφορετικά επίπεδα:

- α) Στο επίπεδο της νομισματικής πολιτικής, με την έννοια της γενικότερης στάσης της εκάστοτε κυβέρνησης απέναντι στις συναλλαγές (προσφορά – ζήτηση χρήματος).
- β) Στο επίπεδο του ελέγχου των λογιστικών καταστάσεων (ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως, πίνακας διανομής κερδών και

προσάρτημα, κεφαλαιακή επάρκεια κλπ.).

### **3.2 Νομισματικός έλεγχος**

Στην Ελλάδα, η ΤτΕ είναι αυτή που καθορίζει την ποσότητα χρήματος που τίθεται σε κυκλοφορία. Το ανωτέρω, δε, προνόμιο, σε συνδυασμό με τους νόμους που διέπουν το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα, παρέχει σ' αυτήν το δικαίωμα ελέγχου των δραστηριοτήτων των εμπορικών τραπεζών.

Έτσι, για παράδειγμα, η ΤτΕ καθορίζει το ύψος των «υποχρεωτικών διαθεσίμων», του ποσού δηλαδή που οι εμπορικές τράπεζες είναι νομοθετικά υποχρεωμένες να διατηρούν στην ΤτΕ και εξάγεται, ως ποσοστό επί του ύψους των ρευστών που οι εμπορικές τράπεζες διαθέτουν με τη μορφή καταθέσεων όψεως. Είναι ευνόητο, λοιπόν, ότι η ΤτΕ μπορεί να αυξομειώσει - ανάλογα με την πολιτική που ασκεί - το ποσοστό αυτό και ανάλογα να μεταβάλλει τις δυνατότητες των εμπορικών τραπεζών για επενδύσεις, δανειοδοτήσεις και γενικότερα για κερδοσκοπικούς σκοπούς. Μια τέτοια μεταβολή, δε, μπορεί να έχει συνέπειες όχι μόνο στον τραπεζικό τομέα αλλά και στη γενικότερη οικονομική πραγματικότητα στη χώρα μας. Για παράδειγμα, μια αύξηση του ποσοστού των υποχρεωτικών διαθεσίμων από την πλευρά της ΤτΕ σημαίνει μεγαλύτερη διακράτηση μετρητών σ' αυτήν και ταυτόχρονη μείωση των δανειοδοτήσεων και όλων των χορηγήσεων από τις εμπορικές τράπεζες προς τον εξωτραπεζικό τομέα (κοινό και επιχειρήσεις). Αντίθετα αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει μια μείωση του ποσοστού των υποχρεωτικών διαθεσίμων των εμπορικών τραπεζών στην ΤτΕ. Θα πρέπει να σημειωθεί, βέβαια, ότι οι παραπάνω καταθέσεις των εμπορικών τραπεζών στην ΤτΕ δεν είναι κατ'

ανάγκη έντοκες αλλά μπορεί να είναι και άτοκες. Το γεγονός αυτό δύναται να καταστήσει ακόμα πιο ασφυκτικό τον έλεγχο της ΤτΕ, διότι, σε μία τέτοια περίπτωση οι εμπορικές τράπεζες θα είναι υποχρεωμένες να πληρώνουν στους πελάτες τους το επιτόκιο αγοράς, τη στιγμή που αυτές δεν θα το εισπράττουν από την ΤτΕ για το μέρος των καταθέσεών τους σε αυτήν.

Η προαναφερθείσα πολιτική των υποχρεωτικών διαθεσίμων που ασκεί η ΤτΕ αποτελεί τη σημαντικότερη μορφή ελέγχου αυτής προς τις εμπορικές τράπεζες, όχι όμως και τη μοναδική. Υπάρχουν και άλλοι μηχανισμοί, όπως η πολιτική του προεξοφλητικού τόκου και αυτή της ανοιχτής αγοράς, οι οποίοι αποτελούν μέσα της ΤτΕ για την άσκηση του εν λόγω ελέγχου. Όμως, για διάφορους λόγους, οι μηχανισμοί αυτοί είτε δεν χρησιμοποιούνται από την ΤτΕ (προεξ. τόκος) είτε δεν είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν, επειδή δεν υπάρχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις (ανοιχτή αγορά). Δεν πρέπει, παράλληλα, να αγνοείται το γεγονός ότι η ΤτΕ έχει τη δυνατότητα να εκδώσει χρήμα, και να ανταποκριθεί έτσι σε τυχόν αυξημένες υποχρεώσεις της, ενώ, αντίθετα, οι εμπορικές τράπεζες πρέπει να κινούνται εντός ορισμένων ορίων, ώστε να μην αντιμετωπίσουν προβλήματα επάρκειας κεφαλαίων και γενικότερα προβλήματα φερεγγυότητας.

### **3.3 Έλεγχος λογιστικών καταστάσεων**

Ο έλεγχος, που ασκείται στις λογιστικές καταστάσεις (ισολογισμός και αποτελέσματα χρήσεως) κάθε εμπορικής τράπεζας, περιλαμβάνει δύο στάδια:

- § Τον έλεγχο των λογιστικών καταστάσεων από μέλη του Σ.Ο.Λ. (Σώμα Ορκωτών Λογιστών) και

§ Τον έλεγχο των λογιστικών καταστάσεων από την ίδια την ΤτΕ, μέσω του ειδικού τμήματος που διαθέτει.

Ο έλεγχος του ΣΟΛ ονομάζεται τακτικός και αφορά όχι μόνο τα κεντρικά καταστήματα των εμπορικών τραπεζών αλλά και τα υποκαταστήματα αυτών. Σύμφωνα με την Ελληνική νομοθεσία, όλες οι ανώνυμες εταιρείες υπόκεινται σε έλεγχο από το ΣΟΛ. Επομένως, στον ανωτέρω έλεγχο υπόκεινται και οι εμπορικές τράπεζες αφού έχουν τη μορφή ΑΕ.

Κατά τη διάρκεια της ελεγκτικής διαδικασίας, οι υπάλληλοι της υπό έλεγχο εμπορικής τράπεζας είναι υποχρεωμένοι να προσκομίσουν οποιοδήποτε στοιχείο ή πληροφορία τους ζητηθεί από τα μέλη του ΣΟΛ που ασκούν τον έλεγχο. Επίσης, οι ορκωτοί λογιστές - ελεγκτές έχουν το δικαίωμα, αλλά και την υποχρέωση, να ελέγξουν κάθε λογαριασμό και κάθε στοιχείο που κρίνουν απαραίτητο, ώστε το πόρισμά τους να είναι όσο το δυνατόν πιο διαφωτιστικό αναφορικά με το τι απεικονίζουν οι λογιστικές καταστάσεις. Μετά την περάτωση του ελέγχου, οι ορκωτοί εκδίδουν την αναλυτική τους έκθεση και το πιστοποιητικό ελέγχου, στο οποίο εμπεριέχονται οι βασικότερες παρατηρήσεις τους και το οποίο συνοδεύει τις λογιστικές καταστάσεις της ελεγχθείσας εμπορικής τράπεζας σε κάθε δημοσίευσή τους.

Όσον αφορά τον έλεγχο από την ΤτΕ, μέσω του τμήματος γενικής επιθεωρήσεως τραπεζών που αυτή διαθέτει, αυτός χαρακτηρίζεται άμεσος και στα πλαίσιά του ελέγχονται λεπτομερέστερα τα παραπάνω στοιχεία. Έτσι, βασικό σημείο του ελέγχου είναι ο λογαριασμός των διαθεσίμων, για να διαπιστωθεί η κατάσταση στην οποία βρίσκεται η τράπεζα από πλευράς ρευστότητας - ικανότητας πληρωμών, καθώς και ο αντίστοιχος των

χορηγήσεων προς το κοινό και τις επιχειρήσεις και το ύψος αυτού, για να διαπιστωθεί κατά πόσο το συγκεκριμένο πιστωτικό ίδρυμα λειτουργεί με βάση τις εκάστοτε διατάξεις της Νομισματικής Επιτροπής. Ελέγχεται, επίσης, η κατάσταση των παγίων, καθώς και οι αποσβέσεις που έχουν πραγματοποιηθεί στα πάγια αυτά, και εξάγονται συμπεράσματα για την πιστωτική πολιτική που ακολουθείται, αφού τα ακίνητα μπορεί να προέρχονται από κατασχέσεις πελατών που δεν εξόφλησαν τις υποχρεώσεις τους προς την εξεταζόμενη τράπεζα.

Λεπτομερής έλεγχος γίνεται, επιπλέον:

- § στις «Συμμετοχές» (όσον αφορά τον τρόπο που έχουν επενδυθεί τα κεφάλαιά της τράπεζας σε άλλες επιχειρήσεις),
- § στους «Λογαριασμούς τάξεως» (για ενδεχόμενες ατασθαλίες),
- § στις «Προβλέψεις» (ειδικά για επισφάλειες),
- § στις «Υποχρεώσεις», ώστε να μπορεί να ελεγχθεί αργότερα – συναρτήσει και των καταθέσεων των πελατών της - η αποδοτικότητα της τράπεζας,
- § στα υπόλοιπα στοιχεία του ισολογισμού.

Αναφορικά με την κατάσταση των αποτελεσμάτων της κάθε χρήσεως και τον πίνακα διανομής των κερδών αυτής, οι ελεγκτές της ΤτΕ ελέγχουν αν όλα τα αναφερόμενα σ' αυτήν κονδύλια (αποδοχές προσωπικού, εισφορές, έξοδα, αμοιβές, φόροι, αποσβέσεις κλπ.), και το τελικό αποτέλεσμα, ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Επίσης, από τον πίνακα διανομής, ελέγχεται αν παρακρατούνται από την υπό έλεγχο τράπεζα διάφορα ποσά ως αποθεματικά (τακτικά, έκτακτα, ειδικά), σύμφωνα με τα όσα ορίζει η νομοθεσία περί ανωνύμων εταιρειών. Σημειώνεται, επιπλέον, ότι οι εμπορικές τράπεζες, στα

πλαίσια του ελέγχου στον οποίο υπόκεινται, είναι υποχρεωμένες να ενημερώνουν τακτικά (δύο φορές το χρόνο) την ΤτΕ για τους μετόχους τους (με μετοχές περισσότερες του 10% του μετοχικού κεφαλαίου), καθώς και για τις συμμετοχές σε άλλες ΑΕ.

Όλα τα στοιχεία που προκύπτουν από τη συγκέντρωση και τη μελέτη των αποτελεσμάτων χρήσεως όλων των εμπορικών τραπεζών και των υπολοίπων πιστωτικών ιδρυμάτων αποτελούν τη βάση για το συγκριτικό έλεγχο που ασκεί η ΤτΕ. Καθώς, δε, υπάρχει η νομοθετημένη υποχρέωση για ενημέρωση της ΤτΕ σχετικά με την οικονομική δραστηριότητα των ιδρυμάτων αυτών δύο φορές το χρόνο (Ιούνιο και Δεκέμβριο), μέσω της αποστολής επίσημων εγγράφων, η ΤτΕ μπορεί να διασταυρώσει, μέσω του ελέγχου της, και να διαπιστώσει κατά πόσο το αποτέλεσμα χρήσεως που παρουσιάζει κάθε πιστωτικό ίδρυμα ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα αλλά και τους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένο το ίδρυμα αυτό.

### **3.4 Κώδικας Δεοντολογίας**

Αυτός ο κώδικας ισχύει τόσο για τα άτομα που παρέχουν υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου εντός των τραπεζών όσο και για τα νομικά και φυσικά πρόσωπα που ελέγχουν με τη σειρά τους τα πιστωτικά ιδρύματα. Απαρτίζεται, δε, από τις ακόλουθες αρχές και κανόνες συμπεριφοράς, που αναμένεται να εφαρμόζονται και να υπερασπίζονται από οιονδήποτε εσωτερικό ελεγκτή:

ο Ακεραιότητα: Εδραιώνει την εμπιστοσύνη παρέχοντας έτσι τη βάση για στήριξη της κρίσης των ελεγκτών. Οι ελεγκτές, λοιπόν, οφείλουν να εκτελούν την εργασία τους με εντιμότητα, επιμέλεια και υπευθυνότητα,

καθώς και να τηρούν τους νόμους και να προβαίνουν στις κοινοποιήσεις που απαιτούνται από τη νομοθεσία και το επάγγελμα. Δεν πρέπει να εμπλέκονται, συνειδητά ως μέρη, σε οποιαδήποτε παράνομη δραστηριότητα, ούτε σε πράξεις ατιμωτικές για το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή ή για τον οργανισμό τους. Ταυτόχρονα, πρέπει να σέβονται και να συμβάλλουν στους νόμιμους και ηθικούς αντικειμενικούς σκοπούς της τράπεζας.

ο Αντικειμενικότητα: Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να επιδεικνύουν το υψηλότερο δυνατό επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για τη δραστηριότητα ή τη διαδικασία που εξετάζεται. Να προβαίνουν, παράλληλα, σε ισορροπημένη εκτίμηση όλων των σχετικών περιπτώσεων και να μην επηρεάζονται αδικαιολόγητα από όποια συμφέροντα, δικά τους ή άλλων, κατά το σχηματισμό των κρίσεών τους. Προκειμένου, λοιπόν, να τηρήσουν τις αρχές αυτές οφείλουν να μη συμμετέχουν σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ή σχέση που ενδέχεται να βλάψει ή να θεωρείται ότι βλάπτει την απροκατάληπτη εκτίμησή τους. Επιπλέον, να μην κοινοποιούν όλες τις σημαντικές πληροφορίες που τους γνωστοποιούνται και ενδέχεται να παραποιήσουν, εάν κοινοποιηθούν, την έκθεση των υπό επανέλεγχο δραστηριοτήτων.

ο Εμπιστευτικότητα: Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν και να μην κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει αντίθετη νομική ή επαγγελματική υποχρέωση. Για αυτό οφείλουν να είναι συνετοί στη χρήση και την προστασία των πληροφοριών που αποκτούν κατά τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων τους.

ο Επάρκεια: Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν και να χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που χρειάζονται για τη σωστή παροχή των υπηρεσιών του ελέγχου τους. Για αυτό, οφείλουν να ασχολούνται μόνο με εκείνες τις υπηρεσίες για τις οποίες διαθέτουν τις αναγκαίες γνώσεις, καθώς και να βελτιώνουν συνεχώς την επάρκειά τους και την αποτελεσματικότητα και ποιότητα των υπηρεσιών αυτών. Επιπλέον, δε, αυτές οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι σύμφωνες με τα κατοχυρωμένα και πιστοποιημένα πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου.

## **Βιβλιογραφία**

1. Chang Stanley Y., Morris Roselyn E., “Avoiding Fraud and Irregularities in Financial Institutions: A control – oriented approach”, Managerial Auditing Journal, vol. 8, 1993.
2. The Institute of Internal Auditors, Definition of Internal Auditing, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1999b.
3. Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου, Αθήνα 2001.
4. American Accounting Association, A Statement of Basic Auditing Concepts, Sarasota, FL: American Accounting Association, 1973.
5. The Institute of Internal Auditors, Florida, Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Code of Ethics, 1987.
6. Andrew D. Bailey Jr., Audrey A. Gramling, Sridhar Ramamoorti, Research Opportunities in Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2002 – 2004.
7. Παπαστάθης Παντελής, Εγχειρίδιο Προγραμμάτων Εσωτερικού Ελέγχου,



- Αθήνα 1989, 1995.
8. Hendrey, D., "IT Audit Renewal", Internal Auditor, April 1999.
  9. Γρηγοράκος Θ., Γενικές Αρχές Ελεγκτικής, ΣΟΛ, Αθήνα 1989.
  10. Κυριακού Τ. Μάριος, «Τα νέα Ελληνικά Ελεγκτικά Πρότυπα», Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 15/05/2005.
  11. Σ.Ο.Λ., Νομοθεσία Σώματος Ορκωτών Λογιστών, Αθήνα 1989.
  12. Τριανταφυλλίδης Κ., Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικός Έλεγχος στις Ελληνικές Επιχειρήσεις, παρουσίαση στο Ε.Β.Ε.Θ., Φεβρουάριος 2000.
  13. Bowrin, A.R., "Review and Synthesis of Audit Structure Literature", Journal of Accounting Literature, 17: 1998.
  14. Weingardt, Jenny, "Internal Audit – Options and Alternatives", CFODirectNetwork PricewaterhouseCoopers, 2001.
  15. Whittington, O.R. and K. Pany, Principles of Auditing, 12th Ed., Boston, MA: Irwin McGraw Hill, 1998.
  16. Τράπεζα της Ελλάδος, Απόφαση 2438/6-8-1999, παρ. 2 & 3.
  17. Παπαστάθης Παντελής, «Εσωτερικός Έλεγχος», Οικονομικά Χρονικά, τ. 131, Φεβρουάριος – Απρίλιος 2005.
  18. Maher, Michael W. and R. Ramanan, "Does Internal Auditing Improve Managerial Performance?", Management Accounting, March 1988.
  19. Flint D., Philosophy and Principles of Auditing, London 1988.
  20. Σ.Ο.Λ., Λογιστικά και Ελεγκτικά Πρότυπα, Αθήνα 1988.
  21. Σ.Ο.Λ., Διεθνές Ελεγκτικές Οδηγίες, Αθήνα 1989.
  22. Stamp E. - Moonitz M., International Auditing, N. York 1978.
  23. Code of Ethics and International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland, 2004.

24. Παπαστάθης Παντελής, «Εσωτερικός Έλεγχος», Οικονομικά Χρονικά, τ. 128, Ιούλιος – Αύγουστος 2004.
25. Κάντζος Κ. , Ελεγκτική, Θεωρία και Πρακτική, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα - Πειραιάς 1995.
26. Πρωτοψάλτης Ν., Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, Έκδοση ΣΟΛ ΑΕ, Αθήνα 2001.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

#### 4.1 Αποστολή

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

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

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

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

#### **4.2 Η θέση της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου στην Τράπεζα**

Σε ποιο οργανωτικό επίπεδο θα πρέπει να βρίσκεται το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου, εξαρτάται, κυρίως, από το οργανωτικό πλαίσιο του πιστωτικού οργανισμού, που είναι συνάρτηση του μεγέθους του. Έτσι, καθώς σε κάθε σχεδόν τράπεζα προβλέπονται θέσεις επιπέδου διευθύνσεων ή γενικών διευθύνσεων, για την κάλυψη των αντίστοιχων αναγκών, ανάλογη θέση, επιπέδου διεύθυνσης, θα πρέπει να προβλέπεται και για τον εσωτερικό έλεγχο. Αυτό επιβάλλεται για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος.

Όσο πιο ψηλά, δε, στην ιεραρχία βρίσκεται το συγκεκριμένο τμήμα, τόσο μεγαλύτερη οντότητα και κύρος έχει. Η ένταξή του στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα του παρέχει τη δυνατότητα να προσφέρει ανάλογες υπηρεσίες υψηλού επιπέδου: να στέκεται στο ύψος των περιστάσεων, να είναι υπολογίσιμος από τις ελεγχόμενες μονάδες αλλά και περισσότερο χρήσιμος στην εφαρμογή των στρατηγικών και πολιτικών της τράπεζας. Η ένταξή του σε υψηλό επίπεδο τον καθιστά, επίσης, περισσότερο αποδεκτό ως συμβουλευτικό όργανο, ενώ παράλληλα του παρέχει και μεγαλύτερη υποστήριξη από τη διοίκηση. Για τους λόγους αυτούς, και όχι μόνο, πρέπει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου, για την απρόσκοπτη λειτουργία του, να κατέχει μια θέση ισάξια των υψηλόβαθμων διευθύνσεων στην επιχείρηση. Ο βαθμός, δε, της εξουσίας του προσδιορίζεται, θεωρητικά και πρακτικά, από τη θέση που κατέχει μέσα στον οργανισμό.

### **4.3 Οργάνωση και διοίκηση της Διεύθυνσης**

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

Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου είναι, λοιπόν, υπεύθυνος για τη σωστή διοίκηση της υπηρεσίας, αποσκοπώντας στα παρακάτω:

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

Έχει, ωστόσο, και την αρμοδιότητα να καθιερώνει νέα συμβατά πρότυπα και διαδικασίες, που να διασφαλίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών του τμήματος,

καθώς και να παρέχει γραπτές διαδικασίες για την καθοδήγηση των στελεχών αυτού. Επίσης, να συνεργάζεται και, όπου και όταν απαιτείται, να συντονίζει τις εργασίες των εξωτερικών συνεργατών, να διενεργεί τακτικές αξιολογήσεις στο έργο τους και να ενημερώνει τη Διοίκηση για την πρόοδο των εργασιών τους. Τέλος, ευθύνη του επικεφαλής της διεύθυνσης είναι να μεριμνά για τη συζήτηση των πορισμάτων με τη Διοίκηση και με τους επικεφαλής των εμπλεκόμενων τμημάτων, την παρακολούθηση εφαρμογής των αποφάσεων που προκύπτουν από τις συζητήσεις αυτές και τη σχετική ενημέρωση της Διοίκησης για την υλοποίησή τους.

#### **4.4 Κύρια Καθήκοντα Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου**

Τα κύρια καθήκοντα της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου είναι:

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

διέπει τη λειτουργία της.

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

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

§ Η διενέργεια ειδικών ερευνών, όπου απαιτείται.

#### **4.5 Αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου**

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου είναι:

§ Ο προσδιορισμός των ελεγκτικών αναγκών της Τράπεζας και η κατάρτιση ελεγκτικού χρονοδιαγράμματος, καθώς και η περιοδική αναθεώρηση των ελεγκτικών αυτών αναγκών.

§ Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου σε όλα τα ελεγκτικά συστήματα και τις διαδικασίες της Τράπεζας, καθώς και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της επάρκειάς τους.

§ Η επιβεβαίωση της εγκυρότητας των πληροφοριών και των στοιχείων μέσα από έλεγχο των μηχανογραφικών συστημάτων.

§ Ο έλεγχος των συστημάτων πληροφορικής.

- § Ο έλεγχος της συμμόρφωσης όλων των υπηρεσιών της Τράπεζας με τους ισχύοντες νόμους και τις ισχύουσες διατάξεις.
- § Ο έλεγχος για την προστασία της περιουσίας της Τράπεζας έναντι απωλειών ή καταχρήσεων.
- § Η διαπίστωση της οικονομικής και αποτελεσματικής εκμετάλλευσης των περιουσιακών στοιχείων της Τράπεζας, με υποβολή και οικονομική αξιολόγηση σχετικών προτάσεων για περιορισμό του κόστους.
- § Η αξιολόγηση της πιστοδοτικής πολιτικής και του τρόπου εφαρμογής της, καθώς και η αξιολόγηση της ταξινόμησης των πιστοδοτήσεων με βάση την κατηγορία πιστωτικού κινδύνου αλλά και η σύνταξη και η υποβολή έκθεσης εκτίμησής τους, κατά τα προβλεπόμενα από την 2438/98 Π.Δ.Τ.Ε.
- § Η σύνταξη εκθέσεων με περιεχόμενο τα ευρήματα του ελέγχου και η υποβολή προτάσεων βελτίωσης στην Επιτροπή Ελέγχου και τη Διοίκηση της Τράπεζας.
- § Η διενέργεια κατασταλτικών ελέγχων σε όλες τις υπηρεσίες της Τράπεζας.
- § Η διενέργεια ειδικών ελέγχων και ελέγχων ποιότητας, αλλά και η διερεύνηση ειδικών θεμάτων.
- § Η συμβουλευτική συμμετοχή στην ανάπτυξη νέων διαδικασιών και συστημάτων, με στόχο την καθιέρωση αποτελεσματικών συστημάτων ελέγχου.
- § Η περιοδική αξιολόγηση του συνολικού περιβάλλοντος ελέγχου της Τράπεζας, με βάση τις εκθέσεις των πραγματοποιηθέντων έργων.
- § Η επικοινωνία με τους εξωτερικούς ελεγκτές για το συντονισμό του ελεγκτικού τους έργου.
- § Η τήρηση αρχείου φακέλων των έργων εσωτερικού ελέγχου.
- § Η διενέργεια ελέγχων σε θυγατρικές και μετοχικού ενδιαφέροντος για την



Τράπεζα εταιρείες, καθώς και η αξιολόγηση του έργου και των υπηρεσιών Εσωτερικού τους Ελέγχου.

§ Η διενέργεια των ελέγχων που απαιτούνται στα πλαίσια εφαρμογής του εκάστοτε ισχύοντος θεσμικού πλαισίου περί εταιρικής διακυβέρνησης (π.χ. Νόμος 3016/02, Απόφαση Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 5/204/2000 κλπ.).

#### **4.6 Κανονισμός Λειτουργίας της Διεύθυνσης**

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

Ο Κανονισμός αυτός, μεταξύ των άλλων, για να τύχει της αποδοχής όλων, να είναι εφαρμόσιμος και να μην επιδέχεται αμφισβητήσεις, πρέπει να προσδιορίζει με σαφήνεια το σκοπό του τμήματος, καθώς και τα καθήκοντά του. Επίσης, θα πρέπει να προσδιορίζει την πολιτική της τράπεζας για τον εσωτερικό έλεγχο, το πλαίσιο των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου, το οργανόγραμμα και τη θέση του τμήματος μέσα στον οργανισμό αλλά και την εποπτεία του. Επιπλέον, είναι αναγκαίο να περιγράφει τις αρμοδιότητες, τις υποχρεώσεις, το σκοπό, τις επιδιώξεις και τις ευθύνες της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, όπως και τον τρόπο στελέχωσης, την περιγραφή των καθηκόντων των στελεχών, καθώς και τις διαδικασίες της λειτουργίας της. Όλα

αυτά θα πρέπει να περιγράφονται και να συντάσσονται με όσο το δυνατόν πιο σύντομο, απλό και λιτό τρόπο.

Στον Κανονισμό Λειτουργίας τονίζεται, ιδιαιτέρως, η διαφύλαξη του κύρους των ελεγκτών από τυχόν αστική ή ποινική δίωξη σε βάρος τους από τους ελεγχόμενους, για πράξεις που ανάγονται στα πλαίσια λειτουργίας του τμήματος. Ανάλογη αναφορά γίνεται και στους κανόνες λειτουργίας του τμήματος, έτσι όπως αυτοί απορρέουν από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, όταν η τράπεζα είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο. Επίσης, λόγος γίνεται για τη διαδικασία ελέγχου, από την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου, την έγκρισή του από τη διοίκηση, τη διαδικασία διενέργειας των ελέγχων και την ενημέρωση του ελεγχόμενου τμήματος για τα ευρήματα, έως την υποβολή του πορίσματος στη Διοίκηση - Επιτροπή Ελέγχου, τους συμμετέχοντες στη συζήτηση της έκθεσης, την παρακολούθηση της υλοποίησης των αποφάσεων που απορρέουν από τη συζήτηση του πορίσματος και τη σχετική ενημέρωση της Διοίκησης για την εφαρμογή αυτών.

Παράλληλα, στον Κανονισμό αποτυπώνεται ο κώδικας δεοντολογίας των εσωτερικών ελεγκτών, καθώς και ο τρόπος επικοινωνίας αυτών, εντός και εκτός τράπεζας, στα πλαίσια των ελεγκτικών δραστηριοτήτων. Πρέπει, δε, να αποσαφηνίζεται ότι ο έλεγχος δεν καταγράφει και δεν εκδίδει διαδικασίες, όπως επίσης οδηγίες, διατάξεις και εντολές. Επιπλέον, πρέπει να επισημαίνεται ότι οι ελεγκτές δεν έχουν δικαιοδοσία ή ευθύνη για τις δραστηριότητες που ελέγχουν, αν κάτι δε λειτουργεί σωστά. Παράλληλα, στον Κανονισμό πρέπει να γίνεται ρητή αναφορά για τη συμμετοχή του διευθυντή του τμήματος στις συνεδριάσεις των συμβουλίων της διεύθυνσης, για την πλήρη πρόσβαση των ελεγκτών σε

αρχεία προσωπικού, περιουσιακών στοιχείων, καθώς και σε κάθε στοιχείο που χρήζει ελεγκτικής διερεύνησης.

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

#### **4.7 Προγραμματισμός εφαρμογής των ευθυνών του τμήματος**

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

Οι επιδιώξεις του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να μπορούν να πραγματοποιούνται μέσα στα συγκεκριμένα λειτουργικά προγράμματα και προϋπολογισμούς και πρέπει να είναι μετρήσιμες στη μεγαλύτερη δυνατή έκταση. Επίσης, πρέπει να συνοδεύονται από συγκεκριμένα κριτήρια μέτρησης και καθορισμένες ημερομηνίες επίτευξης του κάθε στόχου. Από την άλλη πλευρά, τα προγράμματα της εργασίας ελέγχου πρέπει να συμπεριλαμβάνουν τόσο το ποιες δραστηριότητες πρέπει να ελέγχονται, όσο και το πότε αυτές θα ελέγχονται, αλλά και τον εκτιμώμενο χρόνο που απαιτείται. Στην καθιέρωση, δε, των προτεραιοτήτων στα προγράμματα (schedules) της εργασίας ελέγχου πρέπει να λαμβάνονται υπόψη: (α) η ημερομηνία και τα αποτελέσματα του

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

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

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

•τις γενικότερες οργανωτικές, λειτουργικές, τεχνολογικές ή οικονομικές μεταβολές.

Η εκτίμηση του κινδύνου είναι μια συστηματική διαδικασία εκτίμησης και ενοποίησης επαγγελματικών κρίσεων σχετικά με πιθανές δυσμενείς συνθήκες και/ή γεγονότα. Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου έχει τη δικαιοδοσία να σταθμίζει τους παράγοντες κινδύνου ώστε να εκφράζει τη σχετική τους σπουδαιότητα. Η στάθμιση, δε, αυτή των παραπάνω παραγόντων απεικονίζει την κρίση του, όσον αφορά το σχετικό αντίκτυπο που μπορεί να έχουν αυτοί στην επιλογή μιας δραστηριότητας για έλεγχο. Σημειώνεται ότι η διαδικασία εκτίμησης του κινδύνου πρέπει να προσφέρει ένα μέσον οργάνωσης και ενοποίησης των επαγγελματικών κρίσεων για την ανάπτυξη του προγράμματος της εργασίας ελέγχου. Έτσι, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει γενικότερα να καθορίζει υψηλότερες προτεραιότητες ελέγχου στις δραστηριότητες με τους υψηλότερους κινδύνους. Ενσωματώνοντας, μάλιστα, πληροφορίες από διάφορες πηγές (όπως συζητήσεις μεταξύ της Διοίκησης και των στελεχών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, συζητήσεις με εξωτερικούς ελεγκτές, αναλύσεις οικονομικών και λειτουργικών δεδομένων, κλαδικές ή οικονομικές τάσεις), μπορεί να βοηθηθεί σημαντικά στη διαδικασία εκτίμησης του εκάστου κινδύνου.

Τέλος, η διαδικασία εκτίμησης του κινδύνου πρέπει να είναι τακτική (ετησίως τουλάχιστον). Πρέπει, ωστόσο, να διενεργείται και περιοδική εκτίμηση του αποτελέσματος που έχουν οι οποιοσδήποτε σημαντικές αλλαγές έχουν συμβεί αφότου προετοιμάστηκε το πρόγραμμα της εργασίας ελέγχου στον κατάλογο των ελεγκτέων δραστηριοτήτων ή των σχετικών παραγόντων κινδύνου. Τέτοια

εκτίμηση βοηθά, συνήθως, το διευθυντή εσωτερικού ελέγχου στην πραγματοποίηση των κατάλληλων προσαρμογών στις προτεραιότητες του ελέγχου και στο πρόγραμμα της εργασίας, ειδικά σε περιόδους ευμετάβλητων συνθηκών.

#### **4.8 Πολιτικές και διαδικασίες στη Διεύθυνση**

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

#### **4.9 Ο χώρος εργασίας της Διεύθυνσης**

Ο χώρος εργασίας της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου στις τράπεζες, αλλά και γενικότερα στις επιχειρήσεις, και η οργάνωση αυτής είναι καθοριστικής

σημασίας για την απόδοση των ελεγκτών. Ο εσωτερικός έλεγχος, ως προέκταση της Διοίκησης και της φύσης του αντικειμένου, θα πρέπει να στεγάζεται πλησίον της Διοίκησης, λόγω της άμεσης συνεργασίας, για την εξασφάλιση ήρεμου περιβάλλοντος και προς αποφυγή πολλών δοσοληψιών, όσο γίνεται, με τους ελεγχόμενους.

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

#### **4.10 Το αρχείο της Διεύθυνσης**

Το αρχείο της Διεύθυνσης, λόγω της σοβαρότητας των θεμάτων που διαχειρίζονται οι ελεγκτές, απαιτεί σωστή οργάνωση, επιμέλεια και διασφάλιση. Σε αυτό φυλάσσονται οι εκθέσεις, τα προγράμματα εσωτερικού ελέγχου αλλά και οι μόνιμοι φάκελοι. Βρίσκεται, δε, πάντα στο γραφείο του διευθυντή του τμήματος, ο οποίος έχει και την ευθύνη για τη φύλαξη.

Οι εκθέσεις, όπως και οι μόνιμοι φάκελοι, πρέπει να τοποθετούνται σε ερμάρια πυρασφάλειας καθώς περιέχουν και στοιχεία απαραίτητα για τη λειτουργία του τμήματος (καταστατικό της εταιρείας, διαδικασίες, λογιστικό σχέδιο, ισολογισμούς και διάφορες νομοθετικές διατάξεις). Επιπλέον, για τη διασφάλιση των οποιωνδήποτε μελλοντικών πληροφοριών και ερωτημάτων, όλα τα χαρτιά,

ακόμα και τα ασήμαντα, πρέπει να καταστρέφονται με ειδικό μηχάνημα - καταστροφέα από τους ίδιους τους ελεγκτές. Αυτονόητο θεωρείται το ότι, για τη διασφάλιση των πληροφοριών και του κύρους του ελέγχου, τα γραφεία της διεύθυνσης μετά το πέρας της εργασίας πρέπει να κλειδώνονται.

#### **4.11 Οι σχέσεις με τους εξωτερικούς ελεγκτές**

Καθώς στο στελεχιακό δυναμικό της Διεύθυνσης του Εσωτερικού Ελέγχου θα αναφερθούμε εξ' ολοκλήρου στο επόμενο κεφάλαιο, θα πρέπει να σημειωθεί, στο τέλος, και η σημαντική προσπάθεια που οφείλει να ασκεί ο διευθυντής του τμήματος για το συντονισμό του εσωτερικού με τον εξωτερικό έλεγχο που ασκείται στις τράπεζες.

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



Κατά το συντονισμό της εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών της τράπεζας με εκείνη των εξωτερικών της ελεγκτών, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διασφαλίζει ότι η εργασία που θα εκτελείται από τους εσωτερικούς ελεγκτές δεν αναπαράγει (επαναλαμβάνει) την εργασία των εξωτερικών ελεγκτών, την οποία, άλλωστε, μπορεί να χρησιμοποιεί ως βάση. Στο βαθμό, μάλιστα, που το επιτρέπουν οι επαγγελματικές και οργανωτικές τους ευθύνες από την υποχρέωση της υποβολής της τελικής έκθεσης, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να ενεργούν με τρόπο που να λαμβάνει υπόψη το μέγιστο συντονισμό και την αποδοτικότητα του ελέγχου τους. Επιπλέον, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να διενεργεί τακτικές αξιολογήσεις του συντονισμού μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, αξιολογήσεις που μπορεί να περιλαμβάνουν επίσης εκτιμήσεις συνολικής αποδοτικότητας εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένου και του συνολικού κόστους του ελέγχου.

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

Επανερχόμενοι στο συντονισμό των προσπαθειών του ελέγχου, αυτός εμπεριέχει κατ' αρχήν τις απαραίτητες περιοδικές συναντήσεις για συζήτηση

ζητημάτων αμοιβαίου ενδιαφέροντος. Οι προγραμματισμένες δραστηριότητες του ελέγχου τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών ελεγκτών πρέπει να συζητούνται, σε προγραμματισμένες συναντήσεις, ώστε να διασφαλίζεται ο συντονισμός της κάλυψης του ελέγχου αλλά και η αποδοτική και έγκαιρη ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων αυτών και να προσδιορίζεται το κατά πόσο οι διαπιστώσεις από τη μέχρι τότε επιτελεσθείσα εργασία απαιτούν προσαρμογή του πλαισίου της προγραμματισμένης εργασίας. Από την άλλη πλευρά, η άμεση, απεριόριστη και άνετη πρόσβαση στα μεταξύ των δύο μερών, σχετικά με τον έλεγχο, προγράμματα και επίσημα έγγραφα είναι πολύτιμη, ιδιαίτερα προκειμένου να ικανοποιούνται οι εσωτερικοί ελεγκτές για την ορθότητα του σκοπού του ελέγχου τους. Τέτοια πρόσβαση συνοδεύεται, βέβαια, από την ευθύνη των εσωτερικών ελεγκτών της τράπεζας για τήρηση της εμπιστευτικότητας των συγκεκριμένων προγραμμάτων και επίσημων εγγράφων. Παρομοίως, πρέπει να παραχωρείται πρόσβαση στα προγράμματα και τα επίσημα έγγραφα των εσωτερικών ελεγκτών, προκειμένου να ικανοποιούνται οι εξωτερικοί ελεγκτές για την αντίστοιχη ορθότητα του σκοπού του εξωτερικού ελέγχου.

Επιπλέον, οι εκθέσεις του εσωτερικού ελέγχου, οι αντιδράσεις της διοίκησης του ιδρύματος στις συγκεκριμένες εκθέσεις αλλά και οι επακόλουθοι επανέλεγχοι συνεχούς παρακολούθησης του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι στη συνεχή διάθεση των εξωτερικών ελεγκτών, καθώς δύνανται να τους βοηθήσουν να προσδιορίζουν και να προσαρμόζουν καταλλήλως το πλαίσιο εργασίας τους. Βέβαια, και οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν πρόσβαση στις επιστολές μεταξύ της Διοίκησης και των εξωτερικών ελεγκτών, καθώς ζητήματα που συζητούνται σε επιστολές της Διοίκησης τους βοηθούν

στον προγραμματισμό των τομέων στους οποίους θα πρέπει να δώσουν έμφαση σε μελλοντική τους εργασία. Μετά, δε, τον επανέλεγχο των επιστολών της Διοίκησης και την έναρξη οποιασδήποτε τυχόν απαραίτητης διορθωτικής ενέργειας από τα μέλη αυτής, ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εξασφαλίζει ότι έχει επιτελεστεί σωστά τόσο η συνεχής παρακολούθηση όσο και η διορθωτική αυτή ενέργεια.

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

## **Βιβλιογραφία**

1. Church, B.K., J.J. McMillan and A. Schneider, "Factors Affecting Internal Auditors' Consideration of Fraudulent Financial Reporting During Analytical Procedures", Auditing: A Journal of Practice & Theory, March 2001.
2. O' Regan, David, Auditing International Entities: A Practical Guide to Risk, Objectives, and Reporting, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2001.
3. Ratliff, R.L. and K.F. Reding, Introduction to Auditing: Logic, Principles, and Techniques, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2002.
4. American Accounting Association, A Statement of Basic Auditing Concepts, Sarasota, FL: American Accounting Association, 1973.
5. Peat, Marwick, Mitchell & Co., Research Opportunities in Auditing, 1st ed., New York, NY: Peat, Marwick, and Mitchell & Co., 1976.
6. Basle Committee on Banking Supervision, Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations, Basle, September 1998.
7. Παναγιωτίδης Χ., Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, Εκδόσεις Ν. Σάκκουλα, Αθήνα 1995.
8. Kastun Ray, Procurement Audit Issues, September 2003.
9. PricewaterhouseCoopers, "The Changing Role of Internal Audit", Mortgage Lending Update, 2001.
10. Αισιόπουλος Κ., Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου στο Διαχειριστικό και Λογιστικό Τομέα των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1980.
11. Παπαστάθης Παντελής, Εγχειρίδιο Προγραμμάτων Εσωτερικού Ελέγχου, Αθήνα 1989, 1995.

12. Πρωτοψάλτης Ν., Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, Έκδοση ΣΟΛ ΑΕ, Αθήνα 2001.
13. Chambers A., Internal Auditing, London 1983.
14. Practical Considerations Regarding Internal Auditing Expressing an Opinion on Internal Control, The Institute of Internal Auditors, June 2005.
15. Prawitt, D. F., “Managing the Internal Audit Function”, Research Opportunities in Internal Auditing, edited by A.D. Bailey, A.A. Gramling, and S. Ramamoorti, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003.
16. Παπαστάθης Παντελής, Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) στις επιχειρήσεις – οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του (Α΄ και Β΄ Τόμος), Αθήνα 2003.
17. Κυριακού Τ. Μάριος, «Τα νέα Ελληνικά Ελεγκτικά Πρότυπα», Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 15/05/2005.
18. Mautz, R.K., Fundamentals of Auditing, 2nd Ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 1964.
19. Internal Auditing in Europe, Position paper, European Confederation of Institutes of Internal Auditing, February 2005.
20. Παπαστάθης Παντελής, Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου από παραδόσεις σε σεμινάρια, Αθήνα 2001.
21. Παπαστάθης Παντελής, «Εσωτερικός Έλεγχος», Οικονομικά Χρονικά, τ. 131, Φεβρουάριος – Απρίλιος 2005.
22. Mautz, Robert K., P. Tiesson and R.H. Colson, Internal Auditing: Directions and Opportunities, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1984.
23. Hubbard, Larry D., “Audit Planning”, Internal Auditor, 57 (4): 2000.

24. Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου, Αθήνα 2001.
25. ATE Bank, Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, Κανονισμός Λειτουργίας, Σεπτέμβριος 2004.
26. Παπάς Α, Ελεγκτική, Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα 1990.
27. Ψαθάς Α. - Χριστοδούλου Π., «Ανταποκρίνεται στις προκλήσεις ο Εσωτερικός Έλεγχος; Πώς αντιδρά ο Εσωτερικός Έλεγχος σε αυτές τις προκλήσεις;», Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 06/01/2005.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

#### **5.1 Η κατάλληλη στελέχωση ως επιδίωξη**

Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα και την καλή λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου σε μία τράπεζα είναι η κατάλληλη στελέχωσή του από ικανούς και επαγγελματίες εσωτερικούς ελεγκτές, η οποία επιτυγχάνεται με την εφαρμογή αυστηρών επαγγελματικών κριτηρίων κατά τη διαδικασία της επιλογής τους. Η στελέχωση αυτή μπορεί να επιτευχθεί από το υπάρχον προσωπικό της τράπεζας, αρκεί αυτό να πληρεί τα απαιτούμενα προσόντα ενός ελεγκτή (όπως παρατίθενται παρακάτω). Αν καθίσταται αδύνατη η επιλογή μέσα από τον οργανισμό, τότε πρέπει να γίνεται εκτός αυτού.

Η κατάλληλη στελέχωση του τμήματος δεν πρέπει να είναι μόνο επιδίωξη του επικεφαλής του τμήματος. Το μέλημα αυτό πρέπει να το έχει βασικά η ίδια η διοίκηση, καθώς ο εσωτερικός ελεγκτής αποτελεί το έμπιστο πρόσωπο, το εργαλείο - αναπόσπαστο μέρος της διοίκησης, που με την επαγγελματική του κατάρτιση και τις εξειδικευμένες γνώσεις του συμβάλλει σημαντικά στην εφαρμογή των πολιτικών που έχουν επιλεγεί για τη σωστή και γρήγορη επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Συνεπώς, η διαδικασία επιλογής των ελεγκτών πρέπει να είναι πολύ προσεκτική, αφού πρόκειται περί επιλογής συμβούλων. Επιπλέον, πρέπει να είναι αυστηρή, με κύριο άξονα την επαγγελματική κατάρτιση, ενώ ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δίδεται στην προσωπικότητα, το χαρακτήρα, την ικανότητα συνεργασίας, επικοινωνίας και

προσαρμογής σε νέα δεδομένα, την ανησυχία και το διαρκές ενδιαφέρον για συνεχή μάθηση και επιμόρφωση γύρω από τις εξελίξεις του τραπεζικού, του επιχειρησιακού αλλά και των εκτός αυτών χώρων.

Κατά τη διαδικασία της επιλογής του εσωτερικού ελεγκτή, και προκειμένου να είναι αυτός ανεπηρέαστος και αφοσιωμένος στην αποστολή του, θα πρέπει να λαμβάνονται ως βασική προϋπόθεση και μια σειρά από πρόσθετες παροχές, όπως για παράδειγμα οι υψηλές αμοιβές που απαιτεί το συγκεκριμένο επάγγελμα όπως επίσης και η αναγνώριση του υψηλού επιπέδου έργου που παρέχει. Ο εσωτερικός ελεγκτής για να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων και να είναι αντάξιος της αποστολής που η τράπεζα του αναθέτει θα πρέπει να διαθέτει το ανάστημα εκείνο που να του δίνει τη δυνατότητα να τοποθετείται με άνεση σε κάθε ανώτερο επίπεδο αλλά και να διακρίνεται για τα αυξημένα επαγγελματικά του προσόντα, καθώς και για τα πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς που εφαρμόζει.

## **5.2 Προσόντα και πρότυπα του εσωτερικού ελεγκτή**

Ενδεικτικά, ως πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς και προσόντα ενός εσωτερικού ελεγκτή τραπεζικής θα μπορούσαν να αναφερθούν τα κάτωθι:

- Ανώτατη πανεπιστημιακή εκπαίδευση, οικονομικού στη βάση της περιεχομένου, οικονομική σκέψη, καθώς και οργανωτικό και διοικητικό πνεύμα. Ο ελεγκτής πρέπει να σκέπτεται επιχειρηματικά, να αντιλαμβάνεται τον επιχειρηματικό κίνδυνο και να προτείνει, αλλά και να συμβουλεύει, κατάλληλους τρόπους διαχείρισης του κινδύνου αυτού, κατά τον πλέον άριστο τρόπο. Να έχει την αίσθηση του κόστους - οφέλους, όπως επίσης και



της σημασίας που έχει η σωστή διαχείριση των κεφαλαίων και γενικά των διαθέσιμων πόρων και μέσων, που όλα μαζί, και όχι μόνο, συνθέτουν την προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία και την πρόοδο της τράπεζας.

- Πλήρης επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση, απόκτηση εξειδικευμένων και υψηλών προδιαγραφών γνώσεων μέσω διαρκούς εκπαίδευσης.
- Ευχέρεια χρήσης των σύγχρονων μέσων εργασίας και ικανότητα εφαρμογής των προτύπων, τεχνικών, μεθόδων και διαδικασιών που απαιτούνται στην εκτέλεση των ελέγχων.
- Πολύχρονη και ποικίλη εμπειρία διαφόρων κλάδων και αντικειμένων, αν είναι δυνατόν στον τομέα της ελεγκτικής.
- Ικανότητα αξιολόγησης, εκτίμησης και κριτικής των συστημάτων λειτουργίας του οργανισμού και, ιδιαιτέρως, μη κριτικής των ελεγχομένων.
- Να κατανοεί πολύπλοκα δεδομένα, να αναλύει σε βάθος πολυσύνθετα προβλήματα και να καταλήγει εύκολα σε συμπεράσματα.
- Να είναι ψυχολόγος, να έχει, δηλαδή, και το προσόν του ψυχολόγου και της διαίσθησης, ώστε τόσο κατά την κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου, όσο και πριν την έναρξη των επί μέρους ελέγχων, να είναι σίγουρος ότι η διενέργεια του ελέγχου δεν θα αποβεί άσκοπη.
- Ικανότητα ανάλυσης των ευρημάτων, των γεγονότων και των διάφορων καταστάσεων, όπως και δυνατότητα συνθέσεως αυτών και ερμηνεία των αιτίων που τις προκαλούν. Επιπλέον, να κατανοεί πλήρως τα μεγέθη και να τα εκφράζει σε αξία, ιδιαίτερα εκείνα που κρίνουν το μέλλον της τράπεζας.
- Σύμφωνα με την κρίση του, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να είναι προσεκτικός σε κάθε θέμα, ειδικά σε περιπτώσεις κατάχρησης. Να καταλογίζει αντικειμενικά τις ευθύνες προς όλες τις κατευθύνσεις που

αναλογούν, τόσο προς τα κατώτερα όσο και προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και στελέχη.

- Να διαθέτει ευρεία αντίληψη, ώστε οι εκτιμήσεις του να είναι απολύτως τεκμηριωμένες και τα πορίσματα των εκθέσεών του να μην επιδέχονται αμφισβητήσεις και να μη γίνονται πεδίο αντιπαράθεσης μεταξύ των εμπλεκομένων.
- Να διακρίνεται για την άμεση προσαρμογή του σε νέα δεδομένα, ιδιαίτερα στους κανόνες και τις πολιτικές που θεσπίζονται κάθε φορά στον εσωτερικό της τράπεζας χώρο.
- Να διακρίνεται για τη συνέπεια και τη σταθερότητά του, να έχει σιγουριά και αυτοπεποίθηση στον εαυτό του, ειδικά στο έργο και στα συμπεράσματα - πορίσματα στα οποία καταλήγει.
- Προθυμία για συνεργασία με όλους τους ελεγχόμενους.
- Να είναι φιλικός, ευγενικός και απλός, υπομονετικός, ειλικρινής και δίκαιος και το κυριότερο, αντικειμενικός.
- Να διακρίνεται για την ευχέρεια στην έκφραση και στη διατύπωση, τόσο στο γραπτό όσο και στον προφορικό λόγο, όπως επίσης να διακρίνεται στη γραπτή και προφορική επικοινωνία με τους ελεγχόμενους.
- Να είναι ανεξάρτητος και ανεπηρέαστος στη σκέψη του, να διακρίνεται για το θάρρος της έκφρασης της γνώμης του και, κυρίως, να έχει την ικανότητα να πείθει με την ορθότητα των σκέψεων και των απόψεών του. Κατ' αυτόν τον τρόπο, θα μπορέσει να αποκλείσει συμβιβαστικές λύσεις με τους ελεγχόμενους ή τρίτους, λύσεις που θα μπορούσαν να βλάψουν το συμφέρον της τράπεζας και να θέσουν σε κίνδυνο το κύρος της.
- Να έχει δομημένο, ακέραιο και κρυστάλλινο χαρακτήρα, εργατικότητα, υπομονή, επιμονή και επιμέλεια, ενώ, παράλληλα, να είναι εχέμυθος, ευθύς,

τίμιος, ειλικρινής, ηθικός και υπεύθυνος.

- Να αποδεικνύει λεπτότητα, διπλωματικότητα και διακριτικότητα στις επαφές του, τόσο πριν όσο και κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την εργασία του, ταυτοχρόνως, δε, να έχει την ικανότητα για ευέλικτες ενέργειες, ανάλογα με τις εκάστοτε περιστάσεις και περιπτώσεις, για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.
- Να μην αποκρύπτει ποτέ την αλήθεια, ακόμα και αν υποστεί πιέσεις, όπως και να αντιστέκεται στα διάφορα γεγονότα και πειρασμούς που διαδραματίζονται γύρω του.
- Να μην κοινοποιεί τα ευρήματα του, αλλά και τις όποιες εμπιστευτικές πληροφορίες που λαμβάνει ή βρίσκει προς όφελος τρίτων, πόσο δε να μη δημοσιεύει τα πορίσματα του ελέγχου του, καθώς κάτι τέτοιο ξεφεύγει όχι μόνο των αρμοδιοτήτων του αλλά και της επαγγελματικής του δεοντολογίας.
- Να έχει την ικανότητα ανάπτυξης επαγγελματικών σχέσεων, αποφεύγοντας όμως τις μεγάλες οικειότητες, καθώς εγκυμονεί πάντα ο κίνδυνος τα πορίσματα των εκθέσεων, λόγω της οικειότητας, να μην καταστούν εντελώς αντικειμενικά. Επιπλέον, δε, η ανάπτυξη υπέρμετρων φιλικών σχέσεων αμφισβητεί το ίδιο το κύρος του ελέγχου αλλά και της τράπεζας.
- Να διακρίνεται από ευστροφία πνεύματος με αναπτυγμένη τόσο την κριτική του όσο και την αντίληψή του, αλλά και να είναι άτομο ανήσυχο από τη φύση του, με πολλά επαγγελματικά και εξωεπαγγελματικά ενδιαφέροντα.
- Να έχει έφεση στο να αυτοσχεδιάζει, αναλόγως των περιστάσεων, και να επινοεί διαρκώς νέες ιδέες, μεθόδους και τεχνικές για την καλύτερη προσέγγιση των εμφανιζόμενων πολύπλοκων καταστάσεων.
- Να μην συμμετέχει ποτέ, εν γνώσει του, σε παράνομη δραστηριότητα, η οποία μπορεί να βλάψει τα συμφέροντα της τράπεζας στην οποία υπηρετεί.

- Τέλος, ο εσωτερικός ελεγκτής δεν πρέπει να ξεχνά πως είναι ο "σύμβουλος της διοίκησης" και το αυριανό στέλεχος που θα καλύψει μια θέση "κλειδί" μέσα στην τράπεζα. Ανάλογη, βεβαίως, αντίληψη θα πρέπει να διακατέχει και τη Διοίκηση του οργανισμού για τον εσωτερικό ελεγκτή.

### **5.3 Διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών**

Μεταξύ των στελεχών της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου μιας τράπεζας πρέπει να υπάρχει σαφής διαχωρισμός καθηκόντων και ευθυνών, σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας σε αυτήν. Ειδικά σε θέματα που άπτονται κρίσιμων τομέων της τράπεζας, όπως τα περιουσιακά στοιχεία, τα διαθέσιμα, το συνολικό χαρτοφυλάκιο, καθώς και τα «ζωτικής» σημασίας άλλα τμήματα, τα καθήκοντα και οι ευθύνες πρέπει να είναι αυστηρά προσδιορισμένα. Επίσης, κανένα άτομο δεν πρέπει να έχει την αποκλειστική γνώση και εξουσία για οποιαδήποτε σημαντική λειτουργία ή συναλλαγή. Οι σημαντικές αυτές εργασίες δεν επιτρέπεται να ολοκληρώνονται από έναν και μόνο υπάλληλο, αντιθέτως μάλιστα, η εργασία κάθε υπαλλήλου πρέπει να συμπληρώνεται, οπωσδήποτε, από την εργασία τουλάχιστον ενός άλλου και να ελέγχεται από κάποιον τρίτο.

### **5.4 Γνώσεις και δεξιότητες των ελεγκτών**

Η κλασική ερώτηση που τίθεται αρκετές φορές από τους ελεγχόμενους και όχι μόνο, για διάφορους αντικειμενικούς και μη λόγους, είναι το κατά πόσο οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν την απαραίτητη επαγγελματική κατάρτιση και τις εξειδικευμένες γνώσεις, ώστε να ανταποκρίνονται, με την προσδοκώμενη επιτυχία, σε όλα τα αντικείμενα ελέγχου που παρουσιάζουν ελεγκτικό ενδιαφέρον. Για να ανταποκριθεί, λοιπόν, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου μιας

τράπεζας σε όλες τις δραστηριότητες που χρήζουν ελεγκτικής διερεύνησης θα πρέπει το στελεχιακό του δυναμικό να διακρίνεται για την επάρκεια των γνώσεών του. Αυτό σημαίνει ότι ο επικεφαλής του τμήματος ελέγχου θα πρέπει να καθιερώνει σε διαρκή βάση κατάλληλα κριτήρια εκπαίδευσης, καθώς επίσης, θα πρέπει να ορίζει κάθε φορά εκείνα τα άτομα, που κατέχουν τις απαραίτητες και εξειδικευμένες γνώσεις, για να φέρουν σε πέρας το ελεγκτικό έργο.

Ο εσωτερικός ελεγκτής σε ένα πιστωτικό ίδρυμα δεν είναι παντογνώστης, είναι όμως σίγουρα ένα αναβαθμισμένο στέλεχος - επαγγελματίας, που διαθέτει ένα οπλοστάσιο γνώσεων και εμπειριών. Αυτές, σε συνδυασμό με τις τεχνικές που χρησιμοποιεί αλλά και με τις υπάρχουσες διαδικασίες που διέπουν τις λειτουργίες, του παρέχουν τη δυνατότητα να φέρει εις πέρας και με αποτελεσματικό τρόπο το έργο που αναλαμβάνει, με τις όποιες ιδιαιτερότητες και αυξημένες απαιτήσεις αυτό έχει. Ωστόσο, καλό είναι να υπάρχει εξειδίκευση και στους ελεγκτές για το κάθε αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται, πράγμα δύσκολο όμως, λόγω του αυξημένου, κατ' αυτόν τον τρόπο, κόστους λειτουργίας του τμήματός τους. Τούτο μπορεί να είναι επιτρεπτό και να εμφανίζεται μόνον όταν η Τράπεζα είναι μεγάλου μεγέθους.

Έτσι, στις αντίθετες - δύσκολες αλλά περισσότερες - περιπτώσεις, θα πρέπει να επικρατεί η συλλογικότητα του τμήματος, με αυτό να σημαίνει ότι τα στελέχη του τμήματος θα πρέπει, τουλάχιστον, να κατέχουν συλλογικά την απαιτούμενη εκείνη γνώση, ώστε να αντιμετωπίζονται οι περιπτώσεις αυτές. Εάν, δε, εξαντληθούν όλες οι δυνατότητες του τμήματος και δεν είναι εφικτός ο έλεγχος, τότε, ο διευθυντής του τμήματος σε συνεννόηση με τη Διοίκηση της τράπεζας, οφείλει να ζητήσει τη συνδρομή πρόσθετου ατόμου από άλλο τμήμα, που να

είναι γνώστης του αντικειμένου και που, παράλληλα όμως, να μην είναι και ελεγχόμενος. Κάτω, λοιπόν, από την καθοδήγηση του διευθυντή του τμήματος το άτομο αυτό θα προσφέρει τις υπηρεσίες του για όσο διάστημα χρειάζεται. Εάν, ακόμα περισσότερο, δεν υπάρχει ούτε αυτή η δυνατότητα ανευρέσεως του παραπάνω ατόμου μέσα από την ίδια την τράπεζα, τότε με την έγκριση πάντα της Διοίκησης αυτής, πρέπει να ζητείται η συνδρομή από εξωτερικό σύμβουλο με τα απαραίτητα προσόντα, ο οποίος και θα προβεί στη διενέργεια του ελέγχου, πάντα κάτω από την καθοδήγηση του επικεφαλής της διεύθυνσης.

Θα πρέπει, ωστόσο, να επισημανθεί ότι και στις δύο προαναφερθείσες περιπτώσεις, όταν καλούνται να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, είτε στέλεχος από το εσωτερικό της τράπεζας είτε εξωτερικός σύμβουλος, ο επικεφαλής του τμήματος οφείλει να μεριμνήσει, ώστε κατά τη διενέργεια του ελέγχου να συμμετέχει και ένας εσωτερικός ελεγκτής για απόκτηση εμπειρίας σε εξειδικευμένα θέματα. Έτσι, στον επόμενο έλεγχο, όταν θα επαναληφθεί, δεν θα είναι απαραίτητη η κάλυψη της θέσης από άτομο εκτός του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, που θα επιβάρυνε αυτό με ένα επιπλέον κόστος.

Πέραν των παραπάνω γενικότερων σχολίων επί των γνώσεων και της εξειδίκευσης των εσωτερικών ελεγκτών, κάθε ένας από αυτούς θα πρέπει, πιο συγκεκριμένα, να κατέχει δεξιότητες όπως:

§ επάρκεια γνώσεων και ικανότητα χρήσης αυτών στην εφαρμογή προτύπων, διαδικασιών και τεχνικών εσωτερικού ελέγχου για την επιτέλεση του ελέγχου, ακόμα και χωρίς εκτεταμένη προσφυγή σε σχετική τεχνική έρευνα και βοήθεια.

§ επάρκεια γνώσεων σε λογιστικά πρότυπα και τεχνικές που εφαρμόζονται

- από ελεγκτές που εργάζονται ευρέως, με οικονομικά αρχεία και εκθέσεις.
- § αντίληψη τόσο των γενικότερων διοικητικών αρχών όσο και των αρχών της τράπεζας για αναγνώριση και αξιολόγηση της σημαντικότητας και της σοβαρότητας των παρεκκλίσεων από τους κανόνες καλής επιχειρησιακής λειτουργίας αυτής. Αντίληψη σημαίνει και ικανότητα εφαρμογής της ευρείας γνώσης αλλά και αναγνώριση των όποιων σοβαρών παρεκκλίσεων όπως και εφαρμογή της απαραίτητης διερεύνησης για κατάληξη σε λογικά συμπεράσματα.
  - § ικανότητα αξιολόγησης των θεμελιωδών αρχών - θεμάτων, όπως π.χ. λογιστική, οικονομικά, εμπορική νομοθεσία, φορολογία, χρηματοοικονομικά, ποσοτικές μέθοδοι και μηχανογραφημένα συστήματα πληροφοριών.
  - § ικανότητα αναγνώρισης της ύπαρξης προβλημάτων ή δυνητικών προβλημάτων και προσδιορισμού της περαιτέρω διερεύνησης που πρέπει να αναληφθεί ή της βοήθειας που πρέπει να ζητηθεί να ληφθεί.

## **5.5 Εκπαίδευση και αξιολόγηση των ελεγκτών**

Η απόδοση της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου είναι συνάρτηση και του βαθμού εκπαίδευσης των στελεχών της, για αυτό ο προϊστάμενός τους θα πρέπει να θέτει σε άμεση, αν όχι πρώτη και βασική, προτεραιότητα την εκπαίδευσή τους. Η εκπαίδευση, λόγω κυρίως της δυσκολίας του αντικειμένου και των σοβαρών θεμάτων που χειρίζονται οι ελεγκτές, θα πρέπει να είναι συνεχής, οι δε ελεγκτές είναι οι βασικοί υπεύθυνοι για τη «δια βίου» συνέχισή της προκειμένου να διατηρήσουν την επαγγελματική τους επάρκεια και την τεχνική τους ικανότητα. Έτσι, πρέπει να ενημερώνονται διαρκώς για βελτιώσεις και πρόσφατες εξελίξεις σε πρότυπα, διαδικασίες και τεχνικές εσωτερικού

ελέγχου, ενώ ωφέλιμη μπορεί να αποβεί και η συμμετοχή τους σε επαγγελματικούς συλλόγους, μέσω της ιδιότητας του μέλους, καθώς και η παρακολούθηση συνεδρίων, σεμιναρίων, μαθημάτων σχολών και εσωτερικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή ακόμα και η συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα. Ιδιαίτερη, τέλος, έμφαση, για προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, θα πρέπει να δίδεται και στην καθημερινή εκπαίδευση των ελεγκτών, αυτή δηλαδή που λαμβάνει χώρα κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

Από την άλλη πλευρά, ένα από τα κύρια μελήματα του διευθυντή του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι και η αξιολόγηση των ελεγκτών – στελεχών του. Για να είναι, λοιπόν, αυτή αντικειμενική και αποτελεσματική θα πρέπει να λαμβάνει χώρα σε όλη τη διάρκεια του έτους και όχι μια μόνο φορά, στο τέλος αυτού. Θα πρέπει, επιπλέον, να γίνεται μετά από την ολοκλήρωση κάθε ελέγχου, όπως επίσης κάθε μήνα και σωρευτικά στο τέλος του χρόνου, όταν θα διαμορφώνεται η τελική γνώμη για κάθε ελεγκτή. Εξ' άλλου, η αξιολόγηση καθ' όλη τη διάρκεια του έτους παρέχει τη δυνατότητα να επισημανθούν άμεσα οι αδυναμίες των ελεγκτών και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα στον κατάλληλο χρόνο, όπως η εκπαίδευση αλλά και οι ανάλογες καθοδηγήσεις για τη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρουν. Αντίθετα, αν οι επισημάνσεις αυτές γίνουν στο τέλος του έτους, πολύ πιθανόν να μην έχουν μεγάλο νόημα, γιατί γίνονται εκ των υστέρων. Η συνεχής αξιολόγηση, βέβαια, είναι μεν επίπονη, αλλά είναι πιο ρεαλιστική και αποτελεσματική, εν αντιθέσει με αυτή που γίνεται εφάπαξ στο τέλος του κάθε έτους. Τότε, ο επικεφαλής του τμήματος δεν μπορεί θεωρητικά να είναι τόσο αντικειμενικός, καθώς θυμάται δυσκολότερα γεγονότα, θετικά ή αρνητικά, που συνέβησαν κατά τη διάρκεια ολόκληρης της προηγούμενης



χρονικής περιόδου.

## **5.6 Δέουσα επαγγελματική επιμέλεια**

Με δεδομένο το υψηλό επίπεδο γνώσεων τους αλλά και της εκπαίδευσής τους, και προκειμένου για την καλύτερη αξιολόγησή τους και όχι μόνο, οι εσωτερικοί ελεγκτές των τραπεζών πρέπει να ασκούν τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια κατά την διενέργεια των ελέγχων τους. Με βάση την επιμέλεια και την ικανότητά τους, λοιπόν, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να βρίσκονται σε επιφυλακή για την πιθανότητα σκόπιμων παρανομιών, σφαλμάτων και παραλείψεων, ανικανότητας, σπατάλης, αναποτελεσματικότητας και συγκρούσεων συμφερόντων. Πρέπει, επίσης, να βρίσκονται σε επιφυλακή για τις συνθήκες και τις δραστηριότητες εκείνες όπου είναι πάρα πολύ πιθανό να συμβούν παρατυπίες. Ακόμη, πρέπει να εξακριβώνουν τους ανεπαρκείς ελέγχους και να εισηγούνται τις κατάλληλες βελτιώσεις για την προώθηση της συμμόρφωσης με τις αποδεκτές διαδικασίες και πρακτικές.

Ο όρος «απάτη» περιλαμβάνει μια σειρά παρατυπιών και παράνομων πράξεων, που χαρακτηρίζονται από σκόπιμη εξαπάτηση, και που μπορούν να διαπραχθούν για όφελος ή προς ζημιά του οργανισμού και από άτομα εκτός ή και εντός της τράπεζας. Ειδικά για την απάτη που σκοπό έχει να ωφελήσει τον οργανισμό, γενικά επιφέρει αυτό το αποτέλεσμα με αξιοποίηση ενός άδικου ή ανέντιμου πλεονεκτήματος, το οποίο μπορεί επίσης να εξαπατήσει ένα έξωθεν συμβαλλόμενο μέρος. Οι δράστες, δε, τέτοιων δόλων επωφελούνται συνήθως έμμεσα, αφού το προσωπικό όφελος προκύπτει όταν η τράπεζα υποβοηθείται από την όλη πράξη. Συγκεκριμένα παραδείγματα αποτελούν η πώληση ή

εκχώρηση ενός παραπονημένου ή πλαστού περιουσιακού στοιχείου, ανάρμοστες πληρωμές (παράνομες πολιτικές συνεισφορές, δωροδοκίες και συναλλαγές με κρατικούς υπαλλήλους ή πελάτες κλπ.), η σκόπιμα ανακριβής απεικόνιση ή αξιολόγηση συναλλαγών (αλλά και στοιχείων περιουσιακών στοιχείων, παθητικού ή εισοδήματος), η εσκεμμένη παράλειψη καταγραφής ή αποκάλυψης σημαντικών πληροφοριών για τη βελτίωση της οικονομικής εικόνας του οργανισμού προς τα έξωθεν συμβαλλόμενα μέρη, η φορολογική απάτη κλπ.

Πιο συνήθης, ίσως, είναι η διαπραχθείσα απάτη προς ζημιά του οργανισμού, που είναι όμως προς το άμεσο ή έμμεσο όφελος ενός υπαλλήλου, έξωθεν ατόμου ή, πολύ σπάνια, άλλης τράπεζας. Συγκεκριμένα παραδείγματα, εδώ, αποτελούν η αποδοχή δωροδοκίας ή ανταποδοτικής πληρωμής που θεωρείται δωροδοκία, η παροχέτευση σε υπάλληλο ή ξένο άτομο μιας δυνητικά επωφελούς συναλλαγής (η οποία κανονικά θα παρήγαγε κέρδη για την τράπεζα), η κατάχρηση (με τα τυπικά χαρακτηριστικά του σφετερισμού χρημάτων ή περιουσίας και την παραποίηση των οικονομικών αρχείων για τη συγκάλυψη της πράξης, καθιστώντας έτσι δύσκολη την αποκάλυψη), οι αξιώσεις που υποβλήθηκαν για υπηρεσίες ή αγαθά, που στην πραγματικότητα όμως δεν παρασχέθηκαν στην τράπεζα κλπ. Η αποτροπή, ωστόσο, της απάτης, σε οποιαδήποτε μορφή αυτής, συνίσταται στις πράξεις εκείνες που λαμβάνονται για την παρεμπόδιση της διάπραξης αυτής και τον περιορισμό της έκθεσης σε κίνδυνο. Ο κυριότερος, δε, μηχανισμός αποτροπής είναι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι υπεύθυνοι για τη συμβολή στην αποτροπή της

απάτης, εξετάζοντας και αξιολογώντας την επάρκεια αλλά και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ανάλογα με την έκταση της δυνητικής έκθεσης σε κίνδυνο στους διάφορους τομείς των λειτουργιών της τράπεζας. Για την εκτέλεση του συγκεκριμένου καθήκοντος, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει, ανάμεσα σε άλλα, να προσδιορίζουν εάν το οργανωτικό περιβάλλον του οργανισμού ενθαρρύνει τη σκοπιμότητα των συστημάτων ελέγχου, εάν έχουν τεθεί ρεαλιστικοί οργανωτικοί στόχοι και αντικειμενικοί σκοποί, καθώς και αν υφίστανται γραπτές πολιτικές που να περιγράφουν τις απαγορευμένες δραστηριότητες και την ενέργεια που απαιτείται να ληφθεί οποτεδήποτε ανακαλύπτονται παραβιάσεις. Μερικές φορές, δε, κρίνεται απαραίτητο για τους εσωτερικούς ελεγκτές να προσδιορίζουν και εάν έχουν αναπτυχθεί πολιτικές, πρακτικές, διαδικασίες, εκθέσεις και άλλοι μηχανισμοί για την καλύτερη παρακολούθηση των δραστηριοτήτων και τη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της τράπεζας, όπως και εάν τα εσωτερικά κανάλια επικοινωνίας στον οργανισμό εφοδιάζουν τη Διοίκηση αυτού με επαρκείς και αξιόπιστες πληροφορίες.

Όταν ένας εσωτερικός ελεγκτής υποπτεύεται παρανομία πρέπει να ενημερώνονται οι αρμόδιες αρχές της τράπεζας, μπορεί και ο ίδιος όμως να εισηγείται οποιαδήποτε διερεύνηση θεωρεί απαραίτητη για την περίπτωση, ενώ οπωσδήποτε πρέπει να διενεργεί και συνεχή παρακολούθηση για να βεβαιώνεται ότι έχουν εκπληρωθεί οι ευθύνες του τμήματος στο οποίο ανήκει. Κατά τη διεξαγωγή, δε, των διερευνήσεων της απάτης, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εκτιμούν το πιθανό επίπεδο και την έκταση της συνυπαιτιότητας στην απάτη στα πλαίσια του οργανισμού, για να διασφαλίσουν τη φήμη τους για το ότι αποφεύγουν να δίνουν πληροφορίες ή ότι αποκτούν παραπλανητικές

πληροφορίες από άτομα που ενδέχεται να έχουν εμπλακεί. Επιπλέον, με δεδομένη την κατοχή των απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και εξειδίκευσης για την αποτελεσματική επιτέλεση της διερεύνησης, οι ελεγκτές πρέπει να προγραμματίζουν τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν στην προσπάθεια για εξακρίβωση τόσο των δραστών, αλλά και της έκτασης της απάτης, των τεχνικών που χρησιμοποιήθηκαν και του σκοπού της απάτης καθώς και να συντονίζουν τις δραστηριότητες με τα διοικητικά στελέχη της τράπεζας, το νομικό της σύμβουλο και άλλους ειδικούς, καθ' όλη την πορεία της διερεύνησης.

Μόλις ολοκληρωθεί μια διερεύνηση απάτης, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αξιολογούν τα γεγονότα που γνωρίζουν, προκειμένου να προσδιορίσουν εάν εφαρμόζονται σωστά ή πρέπει να ισχυροποιηθούν τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Έτσι, θα μειωθεί η μελλοντική τους τρωτότητα, αλλά, παράλληλα, θα ωθηθούν να προγραμματίσουν κατάλληλα τεστ ελέγχου ώστε να συμβάλλουν στην αποκάλυψη της ύπαρξης παρόμοιων ειδών απάτης και στο μέλλον. Επιπλέον, η αξιολόγηση των γεγονότων θα συμβάλλει στην εκπλήρωση του καθήκοντος του εσωτερικού ελεγκτή για διατήρηση επαρκούς γνώσης περί την απάτη και, συνεπώς, δυνατότητας προσδιορισμού μελλοντικών ενδείξεων αυτής. Κρίνεται, δε, απαραίτητη και η σύνταξη έκθεσης για την απάτη, η οποία να αποτελείται από τις διάφορες προφορικές ή γραπτές, προσωρινές ή τελικές, ανακοινώσεις προς τη Διοίκηση της τράπεζας, σχετικά με την κατάσταση και τα αποτελέσματα των διενεργημένων διερευνήσεων.

Στα πλαίσια, πάντως, της άσκησης της δέουσας επαγγελματικής επιμέλειας, όταν η ύπαρξη σημαντικής απάτης έχει αποδειχθεί με λογική βεβαιότητα, η

Ανώτατη Διοίκηση και το Συμβούλιο πρέπει να ειδοποιούνται αμέσως από τους ελεγκτές. Πόσο περισσότερο, μάλλον, όταν τα αποτελέσματα της διερεύνησής τους ενδέχεται να αποκαλύπτουν ότι η απάτη είχε μια προγενέστερα άγνωστη σημαντική δυσμενή επίδραση στην οικονομική θέση και στα αποτελέσματα των εργασιών της τράπεζας, για ένα ή περισσότερα χρόνια, για τα οποία έχουν ήδη δημοσιευθεί και οικονομικές καταστάσεις.

Σε γενικότερο πλαίσιο, η άσκηση δέουσας επαγγελματικής επιμέλειας σημαίνει χρήση λογικής ικανότητας και κρίσης στην επιτέλεση του ελέγχου. Γι' αυτό, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να εξετάζει τόσο την έκταση της εργασίας ελέγχου, όσο και τη σχετική ουσιαστικότητα ή σοβαρότητα των ζητημάτων στα οποία εφαρμόζονται οι διαδικασίες του ελέγχου. Επιπλέον, πρέπει να εξετάζει την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, όπως αυτά αναλύθηκαν παραπάνω, καθώς και το κόστος του ελέγχου σχετικά με τα δυνητικά οφέλη αυτού. Απαραίτητη είναι, επίσης, η αξιολόγηση των καθιερωμένων λειτουργικών προτύπων και ο προσδιορισμός του κατά πόσον αυτά τα πρότυπα είναι αποδεκτά και εάν τηρούνται. Ειδικά, δε, αν τέτοια πρότυπα είναι ασαφή, θα πρέπει να αναζητούνται έγκυρες και σαφείς ερμηνείες. Εάν, μάλιστα, απαιτείται από τους εσωτερικούς ελεγκτές να ερμηνεύουν ή να επιλέγουν αυτοί τα κατάλληλα λειτουργικά πρότυπα, αυτοί θα πρέπει να επιδιώκουν τη συμφωνία με τους ελεγχόμενους για τα πρότυπα που χρειάζονται για τη μέτρηση της λειτουργικής εργασιακής απόδοσης.

### **5.7 Εσωτερικοί ελεγκτές: Ανεξάρτητοι και Αντικειμενικοί**

Η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι θέμα μια σειράς

ουσιαστικών παραμέτρων που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τη Διοίκηση του κάθε πιστωτικού ιδρύματος. Μια από αυτές τις παραμέτρους, κατά πολλούς η πιο βασική, είναι η "ανεξαρτησία", που σημαίνει ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν. Επιπλέον, πρέπει να έχουν πλήρη, ελεύθερη και ανεμπόδιστη πρόσβαση σε όλες τις δραστηριότητες της τράπεζας, τα αρχεία της, τα περιουσιακά της στοιχεία και το ανθρώπινο δυναμικό της. Μπορούν δε να θεωρηθούν οι ελεγκτές ανεξάρτητοι μόνον όταν έχουν τη δυνατότητα και εκτελούν την εργασία τους ελεύθεροι, απαλλαγμένοι από κάθε είδους παρεμβάσεις. Αυτό, δε, επιτυγχάνεται όταν τους παρέχεται η ανάλογη υποστήριξη από το Διοικητικό Συμβούλιο της τράπεζας. Επίσης, ανεξαρτησία σημαίνει στήριξη για την επάρκεια της λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και απαίτηση για αναβαθμισμένες υπηρεσίες αυτού.

Η ανεξαρτησία, στην προκειμένη περίπτωση, ταυτίζεται με την υπαγωγή του εσωτερικού ελέγχου σε ανώτατο ιεραρχικό επίπεδο π.χ. στο Διευθύνοντα Σύμβουλο της τράπεζας ή στην Επιτροπή Ελέγχου αυτής. Η ένταξη αυτή του προσδίδει κύρος, αντικειμενικότητα και αποτελεσματικότητα στο έργο του. Αντίθετα, με την υπαγωγή του π.χ. στη διεύθυνση τεχνικών ή οικονομικών υπηρεσιών ή οποιασδήποτε άλλη διεύθυνση, δεν είναι εφικτό για το τμήμα να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Και αυτό γιατί η ίδια η διεύθυνση θα είναι τότε ελεγκτής και ελεγχόμενος, που σημαίνει ότι ο ελεγκτής θα ελέγχει τον προϊστάμενό του (κάτι αδύνατον) και κατά συνέπεια ο έλεγχος θα καθίσταται ελλιπής και αναποτελεσματικός. Η θέση, μάλιστα, ορισμένων, που θέλουν το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου κάτω από την ευθύνη της διεύθυνσής τους αντί την αντίστοιχη της Διοικήσεως της τράπεζας, είναι πλέον ξεπερασμένη,

οφείλεται είτε σε σκοπιμότητα, είτε σε άγνοια, σε βαθμό που να θεωρείται και επικίνδυνη.

Το οργανωτικό καθεστώς του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι επαρκές, ώστε να επιτρέπει την πραγματοποίηση των ελεγκτικών καθηκόντων των στελεχών του. Γι' αυτό, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν την υποστήριξη της Ανώτερης Διοίκησης και του Συμβουλίου της τράπεζας, ώστε να μπορούν να επιτυγχάνουν την ομαλή συνεργασία των ελεγχόμενων και να πραγματοποιούν την εργασία τους ελεύθεροι από κάθε παρέμβαση. Ιδιαίτερα ο διευθυντής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι υπεύθυνος έναντι ενός ατόμου του οργανισμού, με επαρκή την εξουσία του για προώθηση της ανεξαρτησίας και διασφάλιση της πλήρους κάλυψης του ελέγχου, αλλά και για επαρκή εξέταση των εκθέσεων ελέγχου και σωστό συντονισμό των κατάλληλων ενεργειών αναφορικά με τις συστάσεις του ελέγχου.

Επιπλέον, ο διευθυντής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να έχει άμεση επικοινωνία με το Συμβούλιο της τράπεζας, καθώς η τακτική επικοινωνία με αυτό βοηθά στην εξασφάλιση της ανεξαρτησίας και παρέχει τον κατάλληλο και ασφαλή τρόπο αλληλοενημέρωσης σε ζητήματα αμοιβαίου ενδιαφέροντος. Και αυτή η άμεση επικοινωνία υπάρχει όταν ο επικεφαλής της εν λόγω διεύθυνσης παρακολουθεί και συμμετέχει τακτικά σε εκείνες τις συνεδριάσεις του Συμβουλίου της τράπεζας που έχουν σχέση με τις ευθύνες εποπτείας του Συμβουλίου για τον έλεγχο, τη χρηματοοικονομική έκθεση, την οργανωτική διοίκηση αλλά και τα συστήματα ελέγχου. Η παρουσία του επικεφαλής στις συγκεκριμένες συνεδριάσεις και η παρουσίαση γραπτών ή/και προφορικών εκθέσεων εξασφαλίζει την ανταλλαγή πληροφοριών όσον αφορά τα

προγράμματα και τις δραστηριότητες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο σκοπός, η δικαιοδοσία και η ευθύνη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι προσδιορισμένα σε επίσημο έγγραφο (όπως το καταστατικό) της τράπεζας, που να τυγχάνει της έγκρισης της Ανώτατης Διοίκησής της, καθώς επίσης και της αποδοχής του Διοικητικού της Συμβουλίου. Στο καταστατικό, δε, αυτό πρέπει να καθιερώνεται η θέση του τμήματος μέσα στον οργανισμό, να εγκρίνεται η άνευ εμποδίων πρόσβαση σε αρχεία, προσωπικό και φυσικά περιουσιακά στοιχεία, αναφορικά με την επιτέλεση των ανατιθέμενων ελέγχων, καθώς και να προσδιορίζεται το πλαίσιο των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου. Ο διευθυντής, λοιπόν, του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί κατά διαστήματα το εάν ο σκοπός, η δικαιοδοσία και η ευθύνη συνεχίζουν να είναι επαρκή, σύμφωνα με τον προσδιορισμό τους στο παραπάνω καταστατικό, για να παρέχουν τη δυνατότητα στους εσωτερικούς ελεγκτές να πραγματοποιούν, με την απαραίτητη ανεξαρτησία, τους αντικειμενικούς σκοπούς τους.

Η ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών αποτελεί και τη βάση για την αντικειμενικότητά τους κατά την άσκηση του έργου τους. Άλλωστε, η αντικειμενικότητα είναι μια ανεξάρτητη διανοητική στάση και οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν πρέπει να υποτάσσουν την κρίση τους, πάνω στα ζητήματα του ελέγχου τους, στην κρίση άλλων. Η αντικειμενικότητα απαιτεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές να επιτελούν ελέγχους με τέτοιον τρόπο, ώστε να πιστεύουν ειλικρινά στο προϊόν της εργασίας τους και να μην κάνουν σοβαρούς συμβιβασμούς ως προς την ποιότητα αυτού. Στα πλαίσια αυτά, λοιπόν, και οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν πρέπει να διορίζονται σε εργασίες στις οποίες



αισθάνονται ανίκανοι να εκφράσουν τις αντικειμενικές επαγγελματικές τους απόψεις.

Έτσι, η ανάθεση εργασιών στα στελέχη πρέπει να γίνεται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να αποφεύγονται οι ενδεχόμενες και οι πραγματικές συγκρούσεις συμφερόντων και προκαταλήψεων. Ο διευθυντής θα πρέπει να λαμβάνει κατά διαστήματα από τα στελέχη του ελέγχου πληροφορίες σχετικά με δυνητικές συγκρούσεις συμφερόντων και προκαταλήψεων, ενώ και οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να αναφέρουν στο διευθυντή τους τυχόν περιπτώσεις κατά τις οποίες υπάρχει ή ενδέχεται να εξαχθεί ως λογικό συμπέρασμα μία τέτοια σύγκρουση. Εν τέλει, ο επικεφαλής του τμήματος οφείλει στη συνέχεια να κάνει εκ νέου κατανομή αυτών των ελεγκτών. Άλλωστε, οι αναθέσεις εργασίας στους εσωτερικούς ελεγκτές πρέπει να εναλλάσσονται περιοδικώς, οποτεδήποτε αυτό είναι εφικτό.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν πρέπει να θεωρούν δεδομένες τις λειτουργικές τους ευθύνες. Εάν, όμως, περιστασιακά η Ανώτατη Διοίκηση της τράπεζας τους κατευθύνει στην επιτέλεση εξωελεγκτικών εργασιών, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι αυτοί δεν λειτουργούν τότε ως εσωτερικοί ελεγκτές. Επιπλέον, θεωρείται ότι κλονίζεται η αντικειμενικότητά τους όταν τους ανατίθεται η διενέργεια ελέγχου σε οποιαδήποτε δραστηριότητα για την οποία είχαν πρότερη δικαιοδοσία ή ευθύνη. Σε άτομα, δε, που προσωρινά απασχολήθηκαν ή μετατέθηκαν στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου δεν πρέπει να ανατίθεται έλεγχος επί εκείνων των δραστηριοτήτων που επιτέλεσαν στο παρελθόν, μέχρι να παρέλθει ένα εύλογο χρονικό διάστημα. Τέτοιες αναθέσεις θεωρούνται ότι κλονίζουν την αντικειμενικότητα και θα έπρεπε να λαμβάνονται υπόψη κατά την

εποπτεία της εργασίας ελέγχου και κατά την υποβολή της έκθεσης ελέγχου. Επίσης, τα αποτελέσματα της εργασίας εσωτερικού ελέγχου πρέπει να επανελέγχονται, προτού επιδοθεί η σχετική έκθεση, ώστε να διασφαλιστεί η λογική διαβεβαίωση ότι η εργασία επιτελέστηκε αντικειμενικά.

Τέλος, πρέπει να τονιστεί ότι η αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών θεωρείται ότι δεν επηρεάζεται δυσμενώς όταν ο ελεγκτής εισηγείται πρότυπα εσωτερικού ελέγχου για τα συστήματα αυτού ή διενεργεί επανέλεγχο των διαδικασιών αυτού, πριν αυτές τεθούν σε εφαρμογή. Άλλωστε, ο σχεδιασμός, η εγκατάσταση, ο προσχεδιασμός των διαδικασιών και η λειτουργία των συστημάτων δεν είναι λειτουργίες ελέγχου.

### **5.8 Η εποπτεία των στελεχών**

Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρέχει τη διαβεβαίωση ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι εποπτεύονται σωστά, ο διευθυντής δε του τμήματος είναι ο υπεύθυνος για την παροχή της κατάλληλης εποπτείας, μια συνεχούς διαδικασίας, που ξεκινά με τον προγραμματισμό και τελειώνει με το πόρισμα της ανατεθείσης εργασίας ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα, η εποπτεία περιλαμβάνει:

- § την παροχή των κατάλληλων οδηγιών στους υφιστάμενους κατά την έγκριση του προγράμματος ελέγχου και την έναρξή του,
- § τη βεβαίωση ότι υλοποιείται το εγκεκριμένο πρόγραμμα ελέγχου, εκτός εάν ταυτόχρονα δικαιολογούνται και επιτρέπονται παρεκκλίσεις σε αυτό,
- § τον προσδιορισμό ότι τα έγγραφα του ελέγχου υποστηρίζουν επαρκώς τις διαπιστώσεις,

§ τα πορίσματα και τις εκθέσεις του ελέγχου, καθώς και  
§ την επιβεβαίωση ότι οι εκθέσεις ελέγχου είναι ακριβείς, αντικειμενικές, σαφείς, συνοπτικές, εποικοδομητικές και έγκαιρες όπως και ότι έχουν τελικά εκπληρωθεί οι αντικειμενικοί σκοποί του ελέγχου.

Η κατάλληλη απόδειξη εποπτείας πρέπει να τεκμηριώνεται και να διατηρείται ενώ η απαιτούμενη έκταση της εποπτείας εξαρτάται τόσο από την επάρκεια των γνώσεων των εσωτερικών ελεγκτών όσο και από τη δυσκολία της ανατεθείσης εργασίας ελέγχου. Πάντως, όλες οι εργασίες ελέγχου, είτε επιτελούνται από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου είτε για το τμήμα αυτό, παραμένουν στην ευθύνη του διευθυντή της συγκεκριμένης διεύθυνσης της τράπεζας, στον οποίο η επαρκής εποπτεία προσφέρει και την κατάλληλη υποδομή για μεταγενέστερους εσωτερικούς και εξωτερικούς επανέλεγχους. Παράλληλα, βέβαια, η συστηματική επιτήρηση και επιθεώρηση της εργασίας των στελεχών και των εργαζομένων, κατά το στάδιο της εκτέλεσης αυτής, δίνει τη δυνατότητα για άμεση διορθωτική παρέμβαση, όπου απαιτείται, για την τήρηση και την κατανόηση των διαδικασιών αλλά και για την εξασφάλιση και τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων.

### **Βιβλιογραφία**

1. Developing the Audit Function: Job description for a senior auditor, March 2002, <http://www.theiia.org>
2. Ψαθάς Α. - Χριστοδούλου Π., «Ανταποκρίνεται στις προκλήσεις ο Εσωτερικός Έλεγχος; Πώς αντιδρά ο Εσωτερικός Έλεγχος σε αυτές τις προκλήσεις;», Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 06/01/2005.

3. Emporiki Bank, Έκθεση για την εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Αθήνα 2004.
4. American Accounting Association, A Statement of Basic Auditing Concepts, Sarasota, FL: American Accounting Association, 1973.
5. Ruud, T.F., “The Internal Audit Function: An Integral Part of Organizational Governance”, Research Opportunities in Internal Auditing, edited by A.D. Bailey, A.A. Gramling, and S. Ramamoorti, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003.
6. Biggs, Stanley F., W.R. Knechel, N.R. Walker, W.A. Wallace and J.J. Willingham, Analytical Procedures - Auditing Practice, Research, and Education, New York, NY: AICPA, 1995.
7. Παναγιωτίδης Χ., Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, Εκδόσεις Ν. Σάκκουλα, Αθήνα 1995.
8. Dussaulx P., Ο Εσωτερικός Έλεγχος των Επιχειρήσεων, Εκδοτικός Οίκος Πάμισος, Αθήνα 1978.
9. Winograd, B.N., J.S. Gerson and B.L. Berlin, “Audit Practices of PricewaterhouseCoopers”, Auditing: A Journal of Practice & Theory, Fall 2000.
10. Τζώρτζη Ευγενία - Βαμβακάρης Εμμανουήλ, «Η αντικειμενικότητα των εκθέσεων ελέγχου διασφαλίζει τον ελεγκτή», Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 29/8/2004.
11. Παπαστάθης Παντελής, «Εσωτερικός Έλεγχος», Οικονομικά Χρονικά, τ. 131, Φεβρουάριος – Απρίλιος 2005.
12. Παπαστάθης Παντελής, Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου, Αθήνα 1995.
13. Committee of Sponsoring Organizations, A Framework for Internal Control, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2003.

14. Sawyer, L.B. and M.A. Dittenhofer, Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing, 4th Ed., Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1996.
15. Watanagase Tarisa, Banking supervision and external audits, Speech at the Regional Meeting of SEANZA Forum of Banking Supervisors, Madrid, September 2004.
16. Παπαστάθης Παντελής, «Εσωτερικός Έλεγχος», Οικονομικά Χρονικά, τ. 132, Μάϊος - Ιούλιος 2005.
17. Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου, Αθήνα 2001.
18. Federation Des Experts Comptables Europeens (FEE), Statutory Audit Independence and Objectivity: Common Core of Principles for the Guidance of the European Profession Initial Recommendations, July 1998.
19. DeZoort, F.T., R.W. Houston and M.F. Peters, "The Impact of Internal Auditor Role and Compensation on External Auditors' Planning Judgments and Decisions", Contemporary Accounting Research, Summer 2001.
20. Παπαστάθης Παντελής, «Εσωτερικός Έλεγχος», Οικονομικά Χρονικά, τ. 129, Νοέμβριος 2004 – Ιανουάριος 2005.
21. Παπαστάθης Παντελής, «Εσωτερικός Έλεγχος», Οικονομικά Χρονικά, τ. 128, Ιούλιος – Αύγουστος 2004.
22. Felix, W.L., A.A. Gramling and M.J. Maletta, Coordinating Total Audit Coverage: The Relationship Between Internal and External Auditors, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1998.

23. DeZoort, F.T., R.W. Houston and M.F. Peters, "Incentive-based Compensation for Internal Auditors", Internal Auditor, June 2000.
24. Γρηγοράκος Θ., Γενικές Αρχές Ελεγκτικής, ΣΟΛ, Αθήνα 1989.
25. Τζώρτζη Ευγενία - Βαμβακάρης Εμμανουήλ, «Εσωτερικοί ελεγκτές: οι αθόρυβοι, πολύτιμοι συνεργάτες», Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 29/8/2004.
26. Παπάς Α, Ελεγκτική, Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα 1990.
27. Τριανταφυλλίδης Κ., Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικός Έλεγχος στις Ελληνικές Επιχειρήσεις, παρουσίαση στο Ε.Β.Ε.Θ., Φεβρουάριος 2000.
28. Παπαστάθης Παντελής, Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) στις επιχειρήσεις – οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του (Α΄ και Β΄ Τόμος), Αθήνα 2003.
29. Rittenberg, L.E. and M. Covalleski, The Outsourcing Dilemma: What's Best for Internal Auditing, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1997.
30. Σ.Ο.Λ., Λογιστικά και Ελεγκτικά Πρότυπα, Αθήνα 1988.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

#### **6.1 Αρχική εξέταση και αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού έλεγχου**

Το πλαίσιο εργασίας του εσωτερικού ελέγχου στις Τράπεζες περιλαμβάνει την εξέταση και την αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού έλεγχου του οργανισμού, καθώς και της ποιότητας της εργασιακής απόδοσης κατά την επιτέλεση των ανατεθειμένων καθηκόντων. Ωστόσο, η Ανώτατη Διοίκηση και το Συμβούλιο της κάθε Τράπεζας είναι τα αρμόδια όργανα για να παρέχουν τις γενικές κατευθύνσεις όσον αφορά το πλαίσιο εργασίας και τις δραστηριότητες που θα ελεγχθούν. Ο σκοπός της εξέτασης, δε, της επάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι για να διαπιστώσει εάν το καθιερωμένο σύστημα παρέχει τη λογική διαβεβαίωση ότι οι αντικειμενικοί σκοποί και οι επιδιώξεις του οργανισμού θα εκπληρωθούν τόσο ουσιαστικά όσο και οικονομικά.

Οι επιδιώξεις είναι συγκεκριμένοι αντικειμενικοί σκοποί και μπορεί να αναφέρονται και ως λειτουργικοί ή προγραμματικοί αντικειμενικοί σκοποί, λειτουργικά πρότυπα, επίπεδα εργασιακής απόδοσης, στόχοι ή αναμενόμενα αποτελέσματα. Πρέπει να είναι προσδιορισμένες, σαφώς καθορισμένες, μετρήσιμες, εφικτές και σύμφωνες με τους καθιερωμένους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού, ενώ πρέπει να αναγνωρίζουν ρητά τους κινδύνους που σχετίζονται με τη μη επίτευξη των αντικειμενικών αυτών σκοπών.

Πρέπει, επιπλέον, όταν πραγματοποιούνται ενέργειες οικονομικά αποδοτικές, να παρέχεται λογική διαβεβαίωση για τον περιορισμό των παρεκκλίσεων σε ένα ανεκτό επίπεδο. Αυτό συνεπάγεται, για παράδειγμα, ότι τα ουσιαστικά σφάλματα και οι εσφαλμένες ή παράνομες πράξεις θα αποτρέπονται ή θα ανακαλύπτονται και θα διορθώνονται σε έγκαιρο χρονικό διάστημα από τους υπαλλήλους, στην κανονική πορεία επιτέλεσης των ανατεθειμένων καθηκόντων τους. Η σχέση κόστους - οφέλους πρέπει, επίσης, να εξετάζεται από τη Διοίκηση κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού των συστημάτων, η δε δυνητική ζημιά που σχετίζεται με τυχόν έκθεση σε κίνδυνο ή ακόμα και με τον ίδιο τον κίνδυνο πρέπει να σταθμίζεται έναντι του κόστους για το σχετικό έλεγχο.

Από την άλλη πλευρά, η αποτελεσματική εργασιακή απόδοση είναι αυτή που επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς σκοπούς και επιδιώξεις, τόσο με τρόπο ακριβή και έγκαιρο όσο και με ταυτόχρονη ελάχιστη χρήση πόρων. Η οικονομική απόδοση, δε, επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς σκοπούς και επιδιώξεις με κόστος ανάλογο του αναλαμβανόμενου κινδύνου. Ο όρος "αποτελεσματικός", λοιπόν, εμπεριέχει τόσο την έννοια της οικονομικής όσο και της εργασιακής απόδοσης.

Στα πλαίσια του προγραμματισμού και της οργάνωσης – διεύθυνσης από τη Διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού χρησιμοποιούνται εργαλεία όπως οργανογράμματα, διαγράμματα ροής, αρχεία, εκθέσεις για τη ροή των δεδομένων και των ευθυνών στην επιτέλεση των δραστηριοτήτων, γραμμές πληροφόρησης, πρότυπα εργασιακής απόδοσης κλπ. Άλλες δραστηριότητες, δε, παρέχουν την πρόσθετη βεβαίωση για τη σύμφωνη λειτουργία των συστημάτων με την αρχικώς προγραμματισθείσα. Τέτοιες δραστηριότητες είναι



η έγκριση και παρακολούθηση της απόδοσης, η περιοδική σύγκριση της πραγματικής με την προγραμματισμένη απόδοση αλλά και η κατάλληλη τεκμηρίωση. Με όλα αυτά, η διοίκηση εξασφαλίζει ότι οι αντικειμενικοί σκοποί και οι επιδιώξεις της παραμένουν οι κατάλληλες και ότι τα συστήματά της παραμένουν επίκαιρα, τροποποιώντας τα ενίοτε για να προσαρμόσει σε αυτά τις όποιες αλλαγές σε εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες.

## **6.2 Αξιοπιστία και Αρτιότητα Πληροφοριών**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διενεργούν επανέλεγχο της αξιοπιστίας και της αρτιότητας των οικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών που λαμβάνουν, καθώς και των μέσων που χρησιμοποιούνται για την εξακρίβωση, μέτρηση, ταξινόμηση και υποβολή έκθεσης τέτοιων πληροφοριών. Πρέπει, πιο συγκεκριμένα, να εξετάζουν τα συστήματα πληροφοριών και να διαπιστώνουν τόσο αν τα οικονομικά και λειτουργικά αρχεία και οι εκθέσεις περιέχουν ακριβείς, αξιόπιστες, έγκαιρες, πλήρεις και χρήσιμες πληροφορίες όσο και αν οι εσωτερικοί έλεγχοι καταχωρίσεων και υποβολών εκθέσεων είναι επαρκείς και αποτελεσματικοί.

## **6.3 Συμμόρφωση προς πολιτικές, διαδικασίες και κανονισμούς**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διενεργούν επανέλεγχο των καθιερωμένων συστημάτων για να διασφαλίσουν ότι τα ελεγχόμενα τμήματα έχουν συμμορφωθεί στις πολιτικές, τα προγράμματα, τις διαδικασίες, τους νόμους και τις διατάξεις εκείνες που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη λειτουργία του τραπεζικού οργανισμού. Ταυτόχρονα, δε, με τη Διοίκηση του οργανισμού που είναι υπεύθυνη για την καθιέρωση των συστημάτων που σχεδιάστηκαν για την

εξασφάλιση της συμμόρφωσης στις απαιτήσεις της, οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι υπεύθυνοι για τον προσδιορισμό της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των συστημάτων και της συμφωνίας των υπό έλεγχο δραστηριοτήτων με τις παραπάνω απαιτήσεις.

#### **6.4 Διασφάλιση περιουσιακών στοιχείων**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διενεργούν επανέλεγχο του τρόπου διασφάλισης των περιουσιακών στοιχείων και να επαληθεύουν την ύπαρξη των στοιχείων αυτών. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να διενεργούν επανέλεγχο του τρόπου που χρησιμοποιήθηκε για τη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων από ποικίλα είδη απωλειών, όπως για παράδειγμα εκείνες που απορρέουν από κλοπή, φωτιά, ανάρμοστες ή παράνομες δραστηριότητες και έκθεση σε κινδύνους. Εννοείται ότι, κατά την επαλήθευση της ύπαρξης των περιουσιακών στοιχείων, πρέπει να χρησιμοποιούν τις κατάλληλες διαδικασίες ελέγχου.

#### **6.5 Οικονομική και Αποτελεσματική Χρήση Πόρων**

Η διοίκηση του εκάστοτε πιστωτικού ιδρύματος είναι η υπεύθυνη για τον καθορισμό των λειτουργικών προτύπων για τη μέτρηση της οικονομικής και αποτελεσματικής χρήσης πόρων κάθε δραστηριότητας. Και σε αυτό το τελευταίο σημείο είναι που «επεμβαίνουν» οι εσωτερικοί ελεγκτές όντες υπεύθυνοι να προσδιορίσουν:

- Εάν έχουν πραγματικά καθιερωθεί τα παραπάνω λειτουργικά πρότυπα μέτρησης της οικονομίας και της αποτελεσματικότητας,
- Εάν τα παραπάνω λειτουργικά πρότυπα έχουν κατανοηθεί και εκπληρωθεί,
- Εάν έχουν προσδιοριστεί, αναλυθεί και ανακοινωθεί στους αρμόδιους

τυχόν παραβιάσεις των λειτουργικών αυτών προτύπων, για τη λήψη στη συνέχεια των απαραίτητων διορθωτικών ενεργειών,

- Εάν, τελικά, έχει γίνει κάποια διορθωτική ενέργεια.

Στον προσδιορισμό, δε, των παραπάνω ενεργειών, οι εσωτερικοί ελεγκτές συνήθως αναγνωρίζουν καταστάσεις όπως η ανεπαρκής χρήση εγκαταστάσεων, η μη παραγωγική εργασία, οι αδικαιολόγητες ως προς το κόστος τους διαδικασίες, η υπερβολική ή ανεπαρκής στελέχωση του οργανισμού κλπ.

## **6.6 Επίτευξη καθιερωμένων αντικειμενικών σκοπών και επιδιώξεων για λειτουργίες ή προγράμματα**

Η Διοίκηση του εκάστοτε πιστωτικού ιδρύματος είναι η υπεύθυνη για την καθιέρωση αντικειμενικών λειτουργικών - προγραμματικών σκοπών και επιδιώξεων, την ανάπτυξη και υλοποίηση διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και την ολοκλήρωση των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Από την πλευρά τους, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξακριβώνουν το κατά πόσον τέτοιοι σκοποί και επιδιώξεις συμφωνούν με τους αντίστοιχους του οργανισμού και εάν αυτοί εκπληρώνονται. Σημειώνεται ότι με τον όρο "λειτουργίες" αναφέρονται οι επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες της κάθε τράπεζας για την προσφορά μιας υπηρεσίας, Τέτοιες δραστηριότητες μπορεί να συμπεριλαμβάνουν, εκτός των άλλων, μάρκετινγκ, πωλήσεις, παραγωγή, αγορά, ανθρώπινους πόρους, οικονομικά και λογιστική αλλά και κρατική βοήθεια. Για τα αποτελέσματα, δε, των λειτουργιών, αλλά και την αποτίμηση αυτών, μπορεί να χρησιμοποιούνται προϋπολογισμοί, χρονοδιαγράμματα ή διαγράμματα παραγωγής, καθώς και λειτουργικά προγράμματα. Σημειώνεται ότι με τον όρο «προγράμματα»

αναφέρονται οι δραστηριότητες ειδικού σκοπού της κάθε τράπεζας, όπως η αύξηση του κεφαλαίου της, η πώληση μιας εγκατάστασης, οι εκστρατείες της για ανεύρεση πόρων, όπως και οι εκστρατείες για την ομαλή και αποδοτική εισαγωγή κάποιου νέου προϊόντος ή υπηρεσίας, οι δαπάνες κεφαλαίου και οι κρατικές δωρεές ειδικού σκοπού.

Παράλληλα, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξακριβώνουν εάν έχουν καθιερωθεί τα κριτήρια με τα οποία προσδιορίζεται εάν έχουν επιτευχθεί οι παραπάνω αντικειμενικοί σκοποί και επιδιώξεις. Στην περίπτωση καθιέρωσης των κριτηρίων αυτών, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να τα χρησιμοποιούν σαν βάση αξιολόγησης, εάν αυτά θεωρούνται βέβαια επαρκή. Εάν η Διοίκηση δεν έχει καθιερώσει κριτήρια ή εάν τα καθιερωμένα κριτήρια, κατά την κρίση των εσωτερικών ελεγκτών, δεν επαρκούν, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να το αναφέρουν στα κατάλληλα επίπεδα της Διοίκησης. Ακόμη, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να εισηγούνται κατάλληλους τρόπους ενεργειών, ανάλογα με την περίπτωση, ή ακόμα και εναλλακτικές πηγές κριτηρίων όπως αποδεκτά βιομηχανικά πρότυπα, πρότυπα που αναπτύχθηκαν από επαγγέλματα ή σωματεία αλλά και πρότυπα μέσα από νομοθετικές και κυβερνητικές διατάξεις.

Στο τέλος, και μετά τη χρησιμοποίηση των όποιων κριτηρίων έχουν επιλεγεί, οι εσωτερικοί ελεγκτές εκδίδουν μια έκθεση σχετικά με την επίτευξη ή μη των σκοπών και των επιδιώξεων, την οποία και πρέπει να ανακοινώνουν στα κατάλληλα επίπεδα της Διοίκησης. Η έκθεση πρέπει να δηλώνει τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν από τους ελεγκτές και να αποκαλύπτει την ανυπαρξία ή ανεπάρκεια τυχόν άλλων απαραίτητων κριτηρίων. Εάν, δε, οι εσωτερικοί ελεγκτές διατύπωσαν δικά τους κριτήρια, η έκθεσή τους πρέπει να το δηλώνει

καθαρά και στη συνέχεια να παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου. Αυτό, πάντως, που πρέπει να γίνει αντιληπτό στην κάθε Διοίκηση είναι το ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να προσφέρουν σημαντική βοήθεια στους διευθυντές, που αναπτύσσουν αντικειμενικούς σκοπούς, επιδιώξεις και συστήματα, προσδιορίζοντας εάν οι υποκείμενες υποθέσεις είναι οι κατάλληλες, αν χρησιμοποιούνται ακριβείς, επίκαιρες και σχετικές πληροφορίες και αν έχουν ενσωματωθεί οι κατάλληλοι μηχανισμοί ελέγχου.

### **Βιβλιογραφία**

1. Chapman, C. and U. Anderson, Implementing the Professional Practices Framework, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2002.
2. Peat, Marwick, Mitchell & Co., Research Opportunities in Auditing, 1st ed., New York, NY: Peat, Marwick, and Mitchell & Co., 1976.
3. The Institute of Internal Auditors (IIA), A Vision for the Future: Professional Practices Framework for Internal Auditing, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1999.
4. American Accounting Association, A Statement of Basic Auditing Concepts, Sarasota, FL: American Accounting Association, 1973.
5. Reeve, John T., Internal Auditing, [In Cashin, J.A., Neuwirth, P.D., and Levy, J.F. (eds.), *Cashin's Handbook for Auditors*], 2nd Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986.
6. American Institute of Certified Public Accountants and Canadian Institute of Chartered Accountants (AICPA/CICA), Continuous Auditing, Toronto, Ontario: The Canadian Institute of Chartered Accountants, 1999.

7. Γρηγοράκος Θ., Γενικές Αρχές Ελεγκτικής, ΣΟΛ, Αθήνα 1989.
8. Hamilton A., Διοικητική Ελεγκτική (Management Audit), Κριτήριο Εκδοτική και Συμβουλευτική Ε.Π.Ε., Αθήνα 1997.
9. Stoner, James A.F. and F.M. Werner, Internal Audit and Innovation, Morristown, NJ: Financial Executives Research Foundation, 1995.
10. Walter Meigs W. - Larsen E. - Meigs R., Ελεγκτική, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1984.
11. Παπαστάθης Παντελής, Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου από παραδόσεις σε σεμινάρια, Αθήνα 2001.
12. Σ.Ο.Λ., Ελεγκτικές Οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Ελεγκτών, Αθήνα 1989.
13. Chang Stanley Y., Morris Roselyn E., "Avoiding Fraud and Irregularities in Financial Institutions: A control – oriented approach", Managerial Auditing Journal, vol. 8, 1993.
14. Rittenberg, L.E. and B.J. Schwieger, Auditing Concepts for a Changing Environment, 2nd Ed., Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1997.
15. State of California, Department Of Finance, Office Of State Audits And Evaluations, Trust Audit Guide, 2001 ed.
16. Παπαστάθης Παντελής, Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) στις επιχειρήσεις – οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του (Α΄ και Β΄ Τόμος), Αθήνα 2003.
17. Witt Brink, Modern Internal Auditing, Appraising Operations and Controls, 4th Ed., Ronald, 1998.
18. Mautz, Robert K., P. Tiesson and R.H. Colson, Internal Auditing: Directions and Opportunities, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1984.

19. Church, B.K., J.J. McMillan, and A. Schneider, "Factors Affecting Internal Auditors' Consideration of Fraudulent Financial Reporting During Analytical Procedures", Auditing: A Journal of Practice & Theory, March 2001.
20. Παναγιωτίδης Χ., Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, Εκδόσεις Ν. Σάκκουλα, Αθήνα 1995.
21. Κάντζος Κ., Ελεγκτική, Θεωρία και Πρακτική, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα - Πειραιάς 1995.
22. O' Regan, David, Auditing International Entities: A Practical Guide to Risk, Objectives, and Reporting, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2001.
23. Choksi Vipul K., Bank Branch Audit, Chembur Chartered Accountants' Study Circle, April 2001.
24. Watanagase Tarisa, Banking supervision and external audits, Speech at the Regional Meeting of SEANZA Forum of Banking Supervisors, Madrid, September 2004.
25. The Institute of Internal Auditors, 21st Century Audit Management — Opportunities and Challenges, Pleier & Associates, 2000.
26. Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου, Αθήνα 2001.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

### **ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

#### **7.1 Εκτίμηση Ελεγκτικών Αναγκών**

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

#### **7.2 Κατάρτιση Ελεγκτικού Χρονοδιαγράμματος**

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

- § Τη συνολική εκτίμηση του κινδύνου κάθε συστήματος - λειτουργίας.
- § Τις προτεραιότητες που καθορίζει η Διοίκηση της Τράπεζας.
- § Τις δυσλειτουργίες ή τα προβλήματα σε συστήματα - λειτουργίες, που γνωστοποιούνται στη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου από οποιαδήποτε



θεσμοθετημένη αρχή ή μονάδα της Τράπεζας (Διοίκηση, Επιτροπή Ελέγχου, ελεγκτές Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, υπηρεσίες και προσωπικό της Τράπεζας) ή/και από καταγγελίες - παράπονα πελατών, μέσα ενημέρωσης κλπ.

§ Τους πόρους σε ανθρώπινο δυναμικό και μέσα, που έχει στη διάθεσή της η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου.

§ Τα στοιχεία που παρέχει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού για τη συνταξιοδότηση των Διευθυντών των Μονάδων.

Η χρονική διάρκεια της ολοκλήρωσης των έργων του εσωτερικού ελέγχου είναι συνάρτηση του μεγέθους των υπό έλεγχο λειτουργιών, του όγκου εργασιών των μονάδων και του βαθμού συμμόρφωσής τους προς τις οδηγίες της Τράπεζας (σύμφωνα με το σύστημα παρακολούθησης της επικινδυνότητας των μονάδων που αναπτύσσει η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου), καθώς και των ανθρωπίνων πόρων της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας. Στο ελεγκτικό χρονοδιάγραμμα προσδιορίζονται, επιπλέον, τα ελεγκτικά έργα που θα πραγματοποιηθούν τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα, η διάρκεια και ο ακριβής χρόνος πραγματοποίησής τους και οι ομάδες ελέγχου στις οποίες θα ανατεθεί η εκτέλεσή τους.

### **7.3 Διενέργεια του Εσωτερικού Ελέγχου**

Η διενέργεια του Εσωτερικού Ελέγχου πραγματοποιείται με βάση τη μεθοδολογία της ανάλυσης κινδύνων. Έτσι, πιο συγκεκριμένα, ακολουθείται η παρακάτω διαδικασία:

### 7.3.1 Έλεγχοι Λειτουργιών

Οι έλεγχοι των λειτουργιών διενεργούνται με βάση τη μεθοδολογία που (πρέπει να) περιγράφεται αναλυτικά στο εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου της Διεύθυνσης και που επιγραμματικά περιλαμβάνει τις ακόλουθες φάσεις:

#### Α΄ Φάση: Καθορισμός του ελεγκτικού έργου

- § Έκδοση της απόφασης - εντολής για διενέργεια εσωτερικού ελέγχου.
- § Καθορισμός του αντικειμένου του ελέγχου, καθώς και του χρονοδιαγράμματος υλοποίησης του ελεγκτικού έργου.
- § Καθορισμός της ομάδας των ελεγκτών που θα αναλάβει τη διεκπεραίωση του ελεγκτικού έργου.
- § Διερευνητικές επαφές με τις εμπλεκόμενες υπηρεσίες στην υπό έλεγχο περιοχή, καθώς και λεπτομερής κατάρτιση των όρων αναφοράς ελέγχου.

#### Β΄ Φάση: Σχεδιασμός και ανάπτυξη του προγράμματος ελέγχου

- § Αναλυτική επισκόπηση και περιγραφή των υπό έλεγχο διαδικασιών και εντοπισμός των πιθανών κινδύνων.
- § Αντιστοίχιση των πιθανών κινδύνων με τις ελεγκτικές διαδικασίες πρόληψης ή καταστολής των κινδύνων αυτών.
- § Κατάρτιση του προγράμματος εκτέλεσης του ελέγχου.

#### Γ΄ Φάση: Εκτέλεση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του ελέγχου

- § Εκτέλεση του προγράμματος ελέγχου.
- § Καταγραφή και ιεράρχηση των ευρημάτων του ελέγχου.
- § Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από τη διενέργεια του ελέγχου.

#### Δ΄ Φάση: Ολοκλήρωση του ελέγχου

- § Σύνταξη του προσχεδίου της έκθεσης εσωτερικού ελέγχου.
- § Οριστικοποίηση του σχεδίου της έκθεσης.
- § Συνεργασία της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου με τους αρμόδιους διευθυντές για συμφωνία ως προς τον καθορισμό των ενεργειών εκείνων που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των προτάσεων του Εσωτερικού Ελέγχου.
- § Παράδοση της έκθεσης, τόσο της τελικής όσο και της συνοπτικής (executive summary), στην Επιτροπή Ελέγχου και στη Διοίκηση της Τράπεζας.

#### **7.3.2 Κατασταλτικοί Έλεγχοι Υπηρεσιακών Μονάδων**

Οι κατασταλτικοί έλεγχοι των υπηρεσιακών μονάδων της Τράπεζας διενεργούνται με βάση τη μεθοδολογία που (πρέπει να) περιγράφεται αναλυτικά στο εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου της Διεύθυνσης και που επιγραμματικά περιλαμβάνει τις ακόλουθες φάσεις:

#### Α΄ Φάση: Καθορισμός και προετοιμασία του ελεγκτικού έργου

- § Έκδοση της απόφασης - εντολής για τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου, στην οποία προσδιορίζονται οι περιοχές ελέγχου, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του ελεγκτικού έργου, η ομάδα ελέγχου, καθώς και ο προϊστάμενος αυτής.
- § Άντληση όλων των απαραίτητων για τον έλεγχο στοιχείων από την πληροφοριακή υποδομή της Διεύθυνσης, από τα αρχεία προηγούμενων ελέγχων και άλλων διοικητικών στοιχείων των μονάδων.
- § Επεξεργασία των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν και προετοιμασία του

προγράμματος ελέγχου.

- § Κατανομή του έργου στους ελεγκτές της ομάδας, με ευθύνη του προϊσταμένου της ομάδας ελέγχου.

#### Β΄ Φάση: Εκτέλεση του ελεγκτικού έργου

- § Μετάβαση στην υπό έλεγχο μονάδα και ενημέρωση του Διευθυντή αυτής και της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου για την έναρξη της εκτέλεσης του έργου.
- § Εκτέλεση του προγράμματος ελέγχου.
- § Καταγραφή και ιεράρχηση των ευρημάτων του ελέγχου.
- § Επισκόπηση του σχεδίου της τελικής έκθεσης του ελέγχου από τον προϊστάμενο της ομάδας ελέγχου.
- § Συζήτηση με το Διευθυντή της μονάδας επί του σχεδίου της τελικής έκθεσης και συνεργασία μαζί του για συμφωνία ως προς τον καθορισμό των ενεργειών εκείνων που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των προτάσεων του Εσωτερικού Ελέγχου.
- § Οριστικοποίηση της έκθεσης του ελέγχου και παράδοσή της στην ελεγχόμενη υπηρεσιακή μονάδα.

#### Γ΄ Φάση: Ολοκλήρωση του ελεγκτικού έργου

- § Ενημέρωση της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου για τα αποτελέσματα του ελέγχου.
- § Σύνταξη και υποβολή της συνοπτικής έκθεσης ελέγχου προς τη Διοίκηση και την Επιτροπή Ελέγχου.
- § Σύνταξη και υποβολή των φύλλων αξιολόγησης της μονάδας που ελέγχθηκε.

### **7.3.3 Εξειδικευμένοι Έλεγχοι**

Στους εξειδικευμένους ελέγχους ακολουθείται η διαδικασία που περιγράφηκε παραπάνω όσον αφορά τους ελέγχους λειτουργιών, ενώ, ειδικά στις θυγατρικές εταιρείες της κάθε Τράπεζας, διενεργούνται έλεγχοι διοικητικοί, διαχειριστικοί και οικονομικοί. Επιπλέον, αξιολογείται το Σύστημα Εσωτερικού τους Ελέγχου.

#### **7.3.3.1 Έλεγχοι Συστημάτων Πληροφορικής**

Οι έλεγχοι των συστημάτων πληροφορικής της Τράπεζας διενεργούνται με βάση τη μεθοδολογία που (πρέπει να) περιγράφεται αναλυτικά στο εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου της Διεύθυνσης. Επιγραμματικά, δε, και τόσο στους ελέγχους που διενεργούνται σε κεντρικό επίπεδο και τους ελέγχους γραφείου όσο και στους ελέγχους που διενεργούνται εκτός κεντρικού επιπέδου, περιλαμβάνονται οι ακόλουθες φάσεις:

##### **7.3.3.1.1 Έλεγχοι Συστημάτων Πληροφορικής εκτός κεντρικών ελέγχων – ελέγχων γραφείου**

###### **Α΄ Φάση: Καθορισμός του ελεγκτικού έργου**

- § Καθορισμός του αντικειμένου του ελέγχου, του χρονοδιαγράμματος υλοποίησης του ελεγκτικού έργου, καθώς και της ομάδας των ελεγκτών που θα αναλάβουν τη διεκπεραίωση του ελεγκτικού έργου.
- § Έκδοση της απόφασης - εντολής για τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου, με βάση το εγκεκριμένο ελεγκτικό χρονοδιάγραμμα.
- § Διερευνητικές επαφές με τις εμπλεκόμενες υπηρεσίες στην υπό έλεγχο περιοχή των συστημάτων πληροφορικής.

#### Β΄ Φάση: Σχεδιασμός και ανάπτυξη του προγράμματος ελέγχου

- § Αναλυτική επισκόπηση και περιγραφή της υπό έλεγχο περιοχής των πληροφοριακών συστημάτων και εντοπισμός των πιθανών κινδύνων.
- § Επισκόπηση της διασύνδεσης των πιθανών κινδύνων με τις ελεγκτικές διαδικασίες και τους μηχανισμούς πρόληψης ή καταστολής των κινδύνων αυτών.
- § Κατάρτιση του προγράμματος εκτέλεσης του ελέγχου.

#### Γ΄ Φάση: Εκτέλεση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του ελέγχου

- § Εκτέλεση του προγράμματος ελέγχου.
- § Καταγραφή και ιεράρχηση των ευρημάτων του ελέγχου.
- § Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από τη διενέργεια του ελέγχου.

#### Δ΄ Φάση: Ολοκλήρωση του ελέγχου

- § Σύνταξη του προσχεδίου της έκθεσης εσωτερικού ελέγχου.
- § Συνεργασία της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου με τους αρμόδιους Διευθυντές για συμφωνία ως προς τον καθορισμό των ενεργειών εκείνων που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των προτάσεων του Εσωτερικού Ελέγχου.
- § Οριστικοποίηση του σχεδίου της έκθεσης.
- § Παράδοση της τελικής έκθεσης στη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου.

### **7.3.3.1.2 Έλεγχοι Συστημάτων Πληροφορικής: κεντρικοί**

#### **έλεγχοι - έλεγχοι γραφείου**

Οι κεντρικοί έλεγχοι αφορούν ένα πλαίσιο ελέγχων, που διενεργούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα σε κεντρικό επίπεδο, μέσω ανάλυσης των δεδομένων που υπάρχουν στα μηχανογραφικά αρχεία της Τράπεζας, και με

στόχο την επεξεργασία όλων των συναλλαγών που πραγματοποιούνται από το δίκτυο της Τράπεζας, τον εντοπισμό επισφαλών περιπτώσεων, ακούσιων ή εκούσιων, τη διερεύνηση και την τακτοποίησή τους. Για τέτοιου είδους ελέγχους δεν απαιτείται η έκδοση ειδικής διαταγής ελέγχου από τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, αφού πρόκειται για συνεχείς, επαναλαμβανόμενους και συνεχώς επεκτεινόμενους ελέγχους. Επιγραμματικά, δε, περιλαμβάνουν τις ακόλουθες φάσεις:

#### Α΄ Φάση: Καθορισμός των περιοχών των ελέγχων

- § Καθορισμός των περιοχών του ελέγχου και εντοπισμός του είδους των συναλλαγών που πρόκειται να ελεγχθούν.
- § Αξιολόγηση και προτεραιοποίηση των ελεγκτέων συναλλαγών με βάση βαθμό επικινδυνότητάς των.

#### Β΄ Φάση: Ανάπτυξη των ελεγκτικών μηχανισμών

- § Καθορισμός των απαραίτητων δεδομένων και ανάπτυξη των κατάλληλων μηχανογραφικών προγραμμάτων για τον εντοπισμό των επισφαλών συναλλαγών.
- § Έλεγχος των μηχανογραφικών προγραμμάτων όσον αφορά την ορθότητα των εξαγόμενων από αυτά στοιχείων.
- § Καθορισμός της συχνότητας εκτέλεσης του ελέγχου.

#### Γ΄ Φάση: Εκτέλεση των κεντρικών ελέγχων

- § Εκτέλεση των ελεγκτικών μηχανογραφικών προγραμμάτων.
- § Επεξεργασία των εντοπιζόμενων επισφαλών συναλλαγών και επικοινωνία με το δίκτυο της Τράπεζας για τη διερεύνηση και την τακτοποίησή τους.
- § Ενημέρωση των κεντρικών διευθύνσεων με στόχο την ενσωμάτωση

- περαιτέρω ασφαλιστικών δικλίδων στις μηχανογραφικές εφαρμογές.
- § Καταγραφή των αποτελεσμάτων του ελέγχου.
  - § Παρακολούθηση της πορείας τακτοποίησης των εκκρεμών περιπτώσεων.
  - § Ενημέρωση, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου για τα αποτελέσματα των διεξαγόμενων κεντρικών ελέγχων.
  - § Επαναξιολόγηση και επαναπροσδιορισμός, όπου απαιτείται, των περιοχών ελέγχου και των χρονοδιαγραμμάτων εκτέλεσης των κεντρικών ελέγχων.

#### **7.4 Συνεχής Παρακολούθηση Ευρημάτων Ελέγχου (follow up)**

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

Με τη συνεχή παρακολούθηση, οι εσωτερικοί ελεγκτές προσδιορίζουν την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και την επικαιρότητα των ενεργειών που έλαβαν χώρα από τη Διοίκηση του οργανισμού, σε συνέχεια της τελικής τους έκθεσης. Από την άλλη πλευρά, βέβαια, η Διοίκηση είναι η υπεύθυνη για να αποφασίσει την κατάλληλη ενέργεια που θα επιτελέσει ανταποκρινόμενη στις αναφερθείσες διαπιστώσεις του ελέγχου και ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου



ο υπεύθυνος για την αξιολόγηση κάθε τέτοιας ενέργειας της Διοίκησης για την έγκαιρη επίλυση των θεμάτων αυτών, όπως είναι και ο αρμόδιος για τον προσδιορισμό του είδους, του χρονικού υπολογισμού και της έκτασης της συνεχούς παρακολούθησης.

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

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

- την αποστολή των διαπιστώσεων της έκθεσης ελέγχου προς τα κατάλληλα επίπεδα διοίκησης, που είναι υπεύθυνα για την επιτέλεση των διορθωτικών ενεργειών,
- την, είτε κατά τη διάρκεια του ελέγχου ή σε μια λογική χρονική περίοδο μετά την έκδοση της έκθεσης, αποδοχή και αξιολόγηση των απαντήσεων της Διοίκησης στις διαπιστώσεις του ελέγχου, απαντήσεις που είναι

περισσότερο χρήσιμες εάν παρέχουν επαρκείς πληροφορίες για την αξιολόγηση της επάρκειας και της εγκυρότητας της κάθε διορθωτικής ενέργειας,

- την αποδοχή περιοδικών ενημερώσεων από τη Διοίκηση της τράπεζας, προκειμένου να γίνεται αξιολόγηση της κατάστασης των προσπαθειών της Διοίκησης για τη διόρθωση των, προηγουμένως αναφερθεισών σε έκθεση, καταστάσεων,
- την αποδοχή και αξιολόγηση εκθέσεων από άλλες οργανωτικές ομάδες, στις οποίες ανατέθηκε ως ευθύνη ένα είδος συνεχούς παρακολούθησης,
- την υποβολή έκθεσης στην Ανώτατη Διοίκηση της τράπεζας σχετικά με την κατάσταση των αντιδράσεων στις διαπιστώσεις του ελέγχου.

### **7.5 Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης**

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

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

Το πρόγραμμα δράσης περιλαμβάνει, επίσης, τους στόχους που επιδιώκεται

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

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

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου γνωστοποιεί στους ελεγκτές τα έργα που έχει προγραμματίσει να τους αναθέσει μέσα στο έτος, με βάση το καταρτισθέν ετήσιο πρόγραμμα. Έπειτα, το πρόγραμμα δράσης οριστικοποιείται από το Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου, με βάση το σχετικό σχέδιο που καταρτίζει το τμήμα προγραμματισμού ελεγκτικού έργου, μετά και από την υποβολή των

προτάσεων από τους προϊστάμενους των Υποδιευθύνσεων. Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου είναι, άλλωστε, και αυτός που συνήθως παρουσιάζει το ετήσιο πρόγραμμα δράσης στην Επιτροπή Ελέγχου προς έγκριση, καθώς και τα στοιχεία τα σχετικά με το εύρος, τη διαδικασία και τις ελεγκτικές μεθόδους που θα ακολουθηθούν για την υλοποίησή του, σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας της Τράπεζας. Το οριστικοποιημένο πρόγραμμα και ο αντίστοιχος προϋπολογισμός υποβάλλονται, τέλος, στη συνέχεια για έγκριση στη Διοίκηση.

Μετά τη σχετική έγκριση, ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου είναι ο υπεύθυνος για την υλοποίηση του προγράμματος και την ενημέρωση της Επιτροπής Ελέγχου και της Διοίκησης της Τράπεζας για την πορεία εκτέλεσής του (ανά ημερολογιακό τρίμηνο, συνήθως). Στο τέλος του κάθε έτους, δε, υποβάλλεται επίσης απολογιστική έκθεση, στην οποία περιλαμβάνεται και εισήγηση του Διευθυντή για την καταβολή ειδικής αμοιβής (bonus) στο προσωπικό της Διεύθυνσης.

### **Βιβλιογραφία**

1. Guidance Task Force, A Vision for the Future: Professional Practices Framework for Internal Auditing, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1999.
2. Hendrey, D., "IT Audit Renewal", Internal Auditor, April 1999.
3. The Institute of Internal Auditors, Practice Advisories, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2001a.
4. American Accounting Association, A Statement of Basic Auditing Concepts, Sarasota, FL: American Accounting Association, 1973.

5. Hermanson, D.R., M.C. Hill and D.M Ivancevich, "Information Technology - Related Activities of Internal Auditors", Journal of Information Systems, (Supplement) 2000.
6. Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA), Electronic Audit Evidence, Toronto, Ontario: The Canadian Institute of Chartered Accountants, 2003b.
7. ATE Bank, Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, Κανονισμός Λειτουργίας, Σεπτέμβριος 2004.
8. Hamilton A., Institute incorporated, Internal Auditing: Key to Financial and Operations Improvement, U.S.A. 1984.
9. State of California, Department Of Finance, Office Of State Audits And Evaluations, Bank Draft System Audit Guide, 2001 ed.
10. The Institute of Internal Auditors, Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2001b.
11. Αισιόπουλος Κ., Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου στο Διαχειριστικό και Λογιστικό Τομέα των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1980.
12. Σ.Ο.Λ., Διεθνές Ελεγκτικές Οδηγίες, Αθήνα 1989.
13. Cashin J., Handbook for Auditors, McGraw – Hill, New York, 1971.
14. Sawyer, Lawrence, The Practice of Modern Internal Auditing: Appraising Operations for Management, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1973.
15. Schilder Arnold, Dynamics in accounting and auditing in relation to banking supervision, Speech at the Plenary Session of the International Conference of Banking Supervisors, Madrid, September 2004.
16. Παπαστάθης Παντελής, Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου, Αθήνα 1995.

17. Watanagase Tarisa, Banking supervision and external audits, Speech at the Regional Meeting of SEANZA Forum of Banking Supervisors, Madrid, September 2004.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

#### 8.1 Οι Βασικές Κατηγορίες Συστημάτων Ελέγχου

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει ένα σύνολο συστημάτων και υποσυστημάτων ελέγχων, που είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει αποτελεσματικά μία Τράπεζα. Οι βασικές κατηγορίες συστημάτων ελέγχου (controls), σύμφωνα με τις δραστηριότητές τους, είναι οι εξής:

Γενικοί Έλεγχοι: Είναι τα συστήματα ελέγχου (controls) που καλύπτουν αρκετές εφαρμογές. Μεταφορικά θα μπορούσαμε να τα αποκαλέσουμε «συστήματα ομπρέλα», όπως η πρόσβαση σε πληροφορίες που μπορεί να αναφέρεται γενικά στα μηχανογραφικά συστήματα ελέγχου (όπου απαιτείται κωδικός εισόδου - password) αλλά και σε χειρόγραφα γενικά συστήματα ελέγχου (όπου υπάρχουν φυσικοί περιορισμοί).

Έλεγχοι Εφαρμογής (ειδικοί έλεγχοι): Είναι τα συστήματα ελέγχου που αφορούν συγκεκριμένη εφαρμογή, όπως η λήψη πρόσθετης εξασφάλισης σε επέκταση της πίστωσης σε πελάτη ο οποίος εμφανίζει ήδη προβλήματα κάλυψης της υφιστάμενης πίστωσής του. Το σύστημα ελέγχου μπορεί να εφαρμόζεται μέσω του μηχανογραφικού συστήματος της Τράπεζας ή χειρόγραφα.

Έλεγχοι Αποτροπής - Προληπτικοί Έλεγχοι: Είναι τα συστήματα ελέγχου που στοχεύουν στην αποτροπή λαθών και εφαρμόζονται σε κάθε συναλλαγή.

Έτσι, για παράδειγμα, οι λογαριασμοί στους οποίους καταχωρούνται οι επιταγές ελέγχονται με βάση έναν πίνακα που περιέχει τους κωδικούς των λογαριασμών. Ανάλογα συστήματα εφαρμόζονται στη φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της Τράπεζας, στην έγκριση παραστατικών (voucher approval requirements) πριν τη συμπλήρωση επιταγών και στην επεξεργασία για την είσοδο στα δεδομένα των πληροφοριακών συστημάτων της Τράπεζας. Σημειώνεται ότι, λόγω της φύσης των συστημάτων πρόληψης – αποτροπής, πολλές φορές αυτά μπορεί να θεωρηθούν ως συστήματα ελέγχου εφαρμογής.

Έλεγχοι ανίχνευσης λαθών (καταστολής): Στόχος των ανιχνευτικών συστημάτων ελέγχου είναι η ανίχνευση του οποιουδήποτε λάθους πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της κάθε διαδικασίας. Στις περισσότερες περιπτώσεις, το είδος αυτό των συστημάτων εφαρμόζεται προκειμένου να παρακολουθήσουμε την αξιοπιστία του κάθε εκάστου συστήματος, πχ. η συμφωνία του Ταμείου και η παρακολούθηση της τακτοποίησης των εκκρεμοτήτων είναι ένα παράδειγμα ανιχνευτικού συστήματος ελέγχου.

Χειρόγραφοι Έλεγχοι: Συστήματα ελέγχου που ασκούνται χειρόγραφα από τη διεύθυνση ή το υπόλοιπο προσωπικό, όπως είναι σε μία επιχείρηση η απογραφή των αποθεμάτων της και η συμφωνία τους με τα υπόλοιπα που εμφανίζονται στα λογιστικά της βιβλία.

Διορθωτικοί Έλεγχοι: Έλεγχοι ή διαδικασίες ελέγχου που χρησιμοποιούνται για τη διόρθωση σφαλμάτων, τα οποία ανιχνεύονται μέσα από τους ελέγχους.



Χειροκίνητοι Έλεγχοι: Οι χειροκίνητοι έλεγχοι σχετίζονται με χειροκίνητες δραστηριότητες, όπως η καταμέτρηση σε μία επιχείρηση με βάση την απογραφή και η σύγκριση με τη διαρκή απογραφή.

Έλεγχοι Πληροφοριακών Συστημάτων: Αυτοί οι έλεγχοι επιβεβαιώνουν την ακρίβεια και την αποτελεσματικότητα των πληροφοριακών συστημάτων. Η γενική κατηγοριοποίηση αυτών των ελέγχων είναι η εξής:

✓ Γενικοί Έλεγχοι: ονομάζονται έτσι γιατί σχετίζονται με το περιβάλλον των πληροφοριακών συστημάτων και η δράση τους επιδρά στο μεγαλύτερο, αν όχι σε όλο, μέρος των συστημάτων αυτών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι:

§ Η οργανωτική δομή των πληροφοριακών συστημάτων (Organizational structure of IS organization).

§ Οι έλεγχοι προγραμματισμού (programming controls).

§ Οι έλεγχοι εξοπλισμού (equipment controls).

§ Τα πρότυπα ανάπτυξης συστήματος τεκμηρίωσης (system development documentation standards).

§ Οι έλεγχοι λειτουργιών κεντρικών δεδομένων (data center operations control).

§ Οι έλεγχοι αρχειοθέτησης δεδομένων (data file control ή library control).

§ Οι έλεγχοι ασφάλειας δεδομένων (data security controls)

✓ Έλεγχοι Συστήματος Εφαρμογών: ονομάζονται έτσι γιατί σχετίζονται με μία μόνο εφαρμογή και διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, αναλόγως με την επεξεργασία που εκτελούν:

§ Έλεγχοι εισόδου: επεξεργάζονται την ακρίβεια των δεδομένων και αν είναι αυτά εγκεκριμένα ως προς την προέλευση τους.

§ Έλεγχοι επεξεργασίας: ελέγχεται ο τρόπος επεξεργασίας της εφαρμογής και ειδικότερα η ακρίβεια της επεξεργασίας αυτής.

✓ Έλεγχος εξόδου: Επιβεβαιώνει ότι η έξοδος από τα συστήματα είναι ελεγχόμενη.

Ενδεικτικά, αναφέρονται ακολούθως παραδείγματα διαφόρων επιμέρους συστημάτων ελέγχων απ' όλη τη λειτουργία μιας Τράπεζας:

§ Εγκεκριμένο οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη και σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας καθώς και διάκριση των λειτουργιών σε κύριες και δευτερεύουσες. Μέσα από το σύστημα "οργανόγραμμα" πρέπει να προσδιορίζεται με σαφήνεια η περιοχή ευθύνης ανά τομέα και ανά τμήμα.

§ Οργανωτικό πλαίσιο περιγραφής των καθηκόντων και των διαδικασιών. Επιπλέον, περιγραφή των καθηκόντων ανά τμήμα και ανάπτυξη των διαδικασιών, έτσι ώστε να καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες των ιεραρχικών επιπέδων.

§ Αποτύπωση των στρατηγικών σχεδιασμών και στόχων και της πολιτικής υλοποίησης αυτών, βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και τρόπου δράσης, ώστε να επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα.

§ Μακροχρόνιος και βραχυχρόνιος προγραμματισμός δράσης σε πλήρη ανάπτυξη και ανά δραστηριότητα, με αντίστοιχο απολογισμό και επισήμανση των αποκλίσεων, καθώς και αιτιολόγηση αυτών.

§ Διαδικασίες εισπράξεων και διαχείριση αυτών. Επίσης, διαχείριση των ίδιων και ξένων κεφαλαίων.

- § Διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών, ομολόγων.
- § Συστήματα πληροφόρησης και αξιόπιστο σύστημα "M.I.S." με ευρύτητα επιχειρησιακού πνεύματος, που να συμβάλλει στην αναβάθμιση των επιδιωκόμενων στόχων.
- § Σύστημα εξουσιοδότησης για εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε συγκεκριμένα στελέχη (διευθυντές και προϊστάμενους) για την εύρυθμη εσωτερική λειτουργία της Τράπεζας, καθώς και το χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησής της έναντι τρίτων.
- § Διαδικασίες καθορισμού εξουσιοδοτήσεων ορίων εγκρίσεως δαπανών.
- § Αξιόπιστο και σωστά οργανωμένο μηχανογραφημένο σύστημα, που να παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση και να διασφαλίζει τα αρχεία.
- § Πολιτική χορήγησης δανείων για επενδύσεις και κεφαλαίου κινήσεως, ως επίσης και αποπληρωμή αυτών.
- § Πολιτική πρόσληψης προσωπικού, μισθοδοσίας, κοινωνικών παροχών, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίησης και γενικότερα σωστής διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού.
- § Διαχείριση, λειτουργία και αποδοτικότητα του μηχανολογικού εξοπλισμού και των παγίων περιουσιακών στοιχείων.
- § Ασφάλεια του προσωπικού και των περιουσιακών στοιχείων, όπου προσδιορίζονται με σαφήνεια τα μέσα και οι τρόποι προστασίας αυτών.
- § Συστήματα ISO, έλεγχος διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας υπηρεσιών.
- § Σύστημα περιβαλλοντικής προστασίας (EMAS - Environmental Management Auditing Systems), προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες συνέπειες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σύμφωνα με τις περιβαλλοντολογικές προδιαγραφές ISO 14001.

ς Λοιπές δραστηριότητες που έχει ο οργανισμός και επιχειρούν να εξασφαλίσουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών κα επιδιώξεών του.

## **8.2 Η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε κάποια εκ των σημαντικής βαρύτητας τμήματα των Τραπεζών**

### **8.2.1 Ταμείο**

Κατά τον έλεγχο του ταμείου ενός τραπεζικού καταστήματος, κύριοι στόχοι των ελεγκτών είναι να προσδιορίσουν αν οι ταμειακές συναλλαγές γίνονται σύμφωνα με τις εκάστοτε καθιερωμένες διαδικασίες της τράπεζας αλλά και να μελετήσουν και να αξιολογήσουν τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, τις σχετικές με τις προαναφερθείσες συναλλαγές. Αφού περιγράψουν τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου που αφορούν το ταμείο σ' ένα φύλλο εργασίας, οι ελεγκτές διενεργούν έλεγχο διαδικασιών, εξετάζουν δηλαδή αν σε μεμονωμένες ταμειακές συναλλαγές και στα σχετικά λογιστικά βιβλία εφαρμόστηκαν οι καθιερωμένες διαδικασίες ελέγχου. Το μέγεθος των δειγμάτων και οι κατηγορίες του υλικού που θα επιλεγούν για τους ελέγχους αυτούς καθορίζονται ανάλογα με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζεται στις διάφορες φάσεις των ταμειακών εισπράξεων και των ταμειακών πληρωμών. Τα αποτελέσματα, δε, των ελέγχων αυτών δίνουν στους ελεγκτές μια βάση για να αξιολογήσουν την εγκυρότητα των καταχωρημένων ταμειακών συναλλαγών, την ορθότητα των μεθόδων που εφαρμόζονται για το χειρισμό και την καταχώρηση των συναλλαγών αυτών και τη γενική αξιοπιστία των λογιστικών καταστίχων του καταστήματος.

Ένας κύριος λόγος που επιβάλλει τον εκτεταμένο έλεγχο του ταμείου είναι ότι το ταμείο είναι το πιο ρευστό απ' όλα τα περιουσιακά στοιχεία και προκαλεί το μεγαλύτερο πειρασμό για κλοπή, απάτη και κατάχρηση. Ο σχετικός κίνδυνος καταχρήσεων είναι υψηλός στην περίπτωση των ρευστών περιουσιακών στοιχείων και οι ελεγκτές έχουν την τάση να αντιδρούν σε τέτοιες περιπτώσεις με εντατικότερο έλεγχο. Σε ορισμένες ελεγκτικές εργασίες, η τράπεζα μπορεί να έχει συγκεκριμένους λόγους να υποψιάζεται ότι ένας υπάλληλός της έχει κάνει κατάχρηση και να ζητήσει από τους ελεγκτές να εντείνουν τον έλεγχο των ταμειακών συναλλαγών. Στις σπάνιες περιπτώσεις όπου οι ελεγκτές βρίσκουν ενδείξεις ότι κάποιος υπάλληλος έχει διαπράξει μικροαπάτη, αφού εξακριβώσουν ότι η απάτη αυτή δεν μπορεί να έχει ουσιώδη περαιτέρω επίδραση σε οικονομικές εκθέσεις της τράπεζας κλπ., θα πρέπει να συζητήσουν το θέμα με τους ανωτέρους τους και τη Διοίκηση του οργανισμού, πριν προχωρήσουν σε λεπτομερέστερη έρευνα.

Ανάμεσα σε άλλες διαδικασίες, οι ελεγκτές πρέπει να διαπιστώνουν κατά πόσο τα ημερήσια ρευστά διαθέσιμα διατηρούνται σε επαρκή, αλλά όχι υπερβολικά επίπεδα, με την κατά το δυνατό σωστή πρόβλεψη των ταμειακών εισπράξεων και πληρωμών που αναμένονται βάσει της κανονικής δραστηριότητας του καταστήματος. Άλλοι, καθολικής εφαρμογής, κανόνες για τη διαμόρφωση υγιούς εσωτερικού ελέγχου του ταμείου είναι:

- § Ο χειρισμός του ταμείου πρέπει να είναι ξεχωριστός από την τήρηση των λογιστικών βιβλίων του καταστήματος,
- § Η είσπραξη ρευστών πρέπει να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο συγκεντρωτική,
- § Σε περιπτώσεις άδειας ή απουσίας του κεντρικού ταμιά πρέπει να γίνεται

ενυπόγραφη παράδοση / παραλαβή ταμείου, καθώς με τη συγκεκριμένη πρακτική είναι σχεδόν απίθανη η αμφισβήτηση της ορθότητας από τον λειτουργό που παραλαμβάνει το ταμείο, σε περιπτώσεις ύπαρξης διαφοράς. Κατά την παράδοση, δε, των ταμείων σε αντικαταστάτη, η καταμέτρηση πρέπει να γίνεται τόσο από το άτομο που παραδίδει όσο και από το άτομο που παραλαμβάνει, και ακόμα καλύτερα να γίνεται καταμέτρηση ταμείου, παρουσία του προϊσταμένου εξυπηρέτησης και του λειτουργού που αντικαθιστά τον ταμιά, ο οποίος και θα πρέπει να υπογράφει για το «καλώς έχειν» και την παραλαβή του ταμείου.

- § Οι εγγραφές των ταμειακών συναλλαγών (αναλήψεων – καταθέσεων) πρέπει να γίνονται αμέσως, σε περιπτώσεις μάλιστα συναλλαγών με μετρητά να γίνεται και ανάλυση των μετρητών στα ταμειακά παραστατικά. Κάτι τέτοιο συμβάλλει στην ορθή καταγραφή των ταμειακών πράξεων, διευκολύνοντας παράλληλα τον εντοπισμό πιθανών ταμειακών διαφορών.
- § Πρέπει να προτρέπονται οι πελάτες να παίρνουν τις αποδείξεις των συναλλαγών τους, καθώς και να τηρούνται οι διατάξεις των Νομισματικών Αρχών και του Υπουργείου Οικονομικών (αναγραφή ΑΦΜ πελάτη για συναλλαγές άνω ορισμένου ποσού κλπ.), που σε αντίθετη περίπτωση καθιστά πιθανή την επιβολή κυρώσεων.
- § Σε περιπτώσεις μεταφοράς ποσών μεταξύ λογαριασμών του ίδιου πελάτη, με σκοπό την πληρωμή δόσεων δανείων ή την κάλυψη επιταγών, πρέπει να υπάρχει πάντα αντίστοιχη έγγραφη εξουσιοδότηση, όπως πρέπει και να λαμβάνονται πάντα έγγραφες οδηγίες από τους πελάτες στις περιπτώσεις χρέωσης των λογαριασμών τους, προς αποφυγή όποιων παρεξηγήσεων ή αμφισβητήσεων.

Παρατίθεται παρακάτω ένα ενδεικτικό πρόγραμμα ελέγχου το οποίο δείχνει τις γενικές κατευθύνσεις της εργασίας που έχουν να κάνουν οι ελεγκτές για τη σωστή λειτουργία του ταμείου σε μία τράπεζα. Την επιλογή, βέβαια, των καταλληλότερων διαδικασιών που θα εφαρμοστούν σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση θα την υπαγορεύσει η φύση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που ισχύει στο κάθε πιστωτικό ίδρυμα, καθώς και οι λοιπές συνθήκες της εργασίας σε αυτό (εντατικοποίηση εργασίας, πλήθος πελατείας κλπ.):

- Περιγραφή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του ταμείου: κατά τον έλεγχο στις «μικρές» τράπεζες, οι ελεγκτές μπορούν να περιγράψουν εγγράφως το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζεται, βασιζόμενοι και στις πληροφορίες από τις διοικητικές διαδικασίες, τους υπαλλήλους αλλά και τις δικές τους παρατηρήσεις. Για τις «μεγάλες», ωστόσο, τράπεζες (με το μεγάλο όγκο εργασιών και πελατών) η περιγραφή του συστήματος γίνεται συνήθως μ' ένα διάγραμμα ροής διαδικασιών ή βάσει ερωτηματολογίων, που ζητούν οι ελεγκτές να συμπληρώσουν οι υπάλληλοι, σχετικά με την πιστή τήρηση των αρμοδιοτήτων των εκτελεστικών στελεχών και άλλα βασικά στοιχεία λειτουργίας.
- Παρακολούθηση της πορείας ενός δείγματος από κάθε βασική κατηγορία ταμειακών συναλλαγών μέσα στο σύστημα.
- Επαλήθευση των ταμειακών συναλλαγών που αφορούν έναν ή περισσότερους επιλεγμένους λογαριασμούς δαπανών (πχ. «Διάφορες Δαπάνες», «Δαπάνες Προωθήσεως Πωλήσεων» κλπ.)
- Ενδεικτική έρευνα των επιταγών που προσκομίστηκαν προς πληρωμή (ως προς την παρουσία επί αυτών όλων των απαραίτητων στοιχείων, τη σωστή οπισθογράφηση κλπ.)
- Έρευνα επιταγών με τις οποίες κατατίθενται ή πληρώνονται μεγάλα ή

ασυνήθιστα ποσά (για την περίπτωση ξεπλύματος χρήματος).

- Αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του ταμείου: όταν οι ελεγκτές τελειώσουν τις προαναφερθείσες διαδικασίες, θα πρέπει να αξιολογήσουν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζεται για τις ταμειακές συναλλαγές. Στην αξιολόγηση αυτή περιγράφονται οι αδυναμίες και οι ασυνήθιστες αυστηρότητες του συστήματος, οι σχετικές επεκτάσεις ή οι περιορισμοί των διαδικασιών ελέγχου και τελικά διατυπώνονται και οι κατάλληλες συστάσεις.

### **8.2.2 Χορηγήσεις - Πιστοδοτήσεις**

Ο έλεγχος στο τμήμα χορηγήσεων – πιστοδοτήσεων κάθε καταστήματος ή μεγάλης διεύθυνσης αποτελεί ίσως το σημαντικότερο από πλευράς βαρύτητας κομμάτι του τμήματος εσωτερικού ελέγχου μιας τράπεζας. Και αυτό διότι το που, σε ποιον και γιατί δανείζει το κάθε πιστωτικό ίδρυμα τα χρήματα που αυτό διαθέτει (που εκτός των ιδίων κεφαλαίων του είναι και κεφάλαια των πελατών του) κρίνεται εσωτερικά συνήθως ως πολύ πιο σοβαρό ζήτημα από το πώς γίνονται οι καταθέσεις των πελατών και οι λοιπές τραπεζικές εργασίες.

Σημειώνεται, κατ' αρχήν, ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές, ως λειτουργοί ενός τμήματος, ανεξάρτητου των εγκριτικών κλιμακίων της τράπεζας, διεξάγουν και αυτοί με τη σειρά τους έναν έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων της κάθε χρηματοδοτούμενης εταιρείας, σε μικρότερη έκταση από τον αντίστοιχο των τμημάτων πιστοδοτήσεων της τράπεζας. Με την ανάλυση αυτή παραθέτουν και αυτοί (προς τη Διοίκηση του οργανισμού) μία πιο «ανεξάρτητη» άποψη για την κάθε εταιρεία, με πιο πρόσφατα ίσως οικονομικά στοιχεία, αξιολογώντας



σίγουρα πιο επίκαιρα και ίσως και με πιο καθαρή «ματιά» τη βιωσιμότητά της, τα επενδυτικά της σχέδια και τη γενικότερη κατάστασή της. Σε μικρό, δε, βαθμό, η άποψη αυτή ίσως μπορεί να θεωρηθεί και ως «έλεγχος και αξιολόγηση» των αποφάσεων του αρμόδιου εγκριτικού κλιμακίου, για παράδειγμα όσον αφορά το αν η ελεγχόμενη χρηματοδοτούμενη εταιρεία έπρεπε να είχε αποφευχθεί, δεδομένου ότι η οικονομική της κατάσταση ήταν τέτοια που δε συνηγορούσε σε έγκριση και λήψη δανειοδότησης.

Ως οι πλέον βασικότεροι τομείς των διαδικασιών χορηγήσεων, στους οποίους πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία από τους ελεγκτές, αναφέρονται:

§ Η εκτίμηση της εισπραξιμότητας της οφειλής της κάθε εταιρείας στην τράπεζα (ειδικά σε περιπτώσεις ύπαρξης σοβαρών προβλημάτων ρευστότητας, εμφάνισης σωρείας δυσμενών στοιχείων από το διαχειριστή - ιδιοκτήτη της εταιρείας, αλλά και μη σωστής συναλλακτικής του συμπεριφοράς κλπ.).

§ Η τήρηση των ορίων εγκρίσεων πιστοδοτήσεων του έκαστου εγκριτικού κλιμακίου και η ύπαρξη τυχόν υπερβάσεων αυτών, με πιθανές χρηματοδοτήσεις συγγενών ή θυγατρικών επιχειρήσεων, που αυξάνουν το συνολικό πιστωτικό κίνδυνο.

§ Η πληρωμή των απαραίτητων ασφαλιστηρίων σε ενυπόθηκα ακίνητα ή/και η ανανέωση αυτών σε περίπτωση λήξεώς τους.

§ Η τήρηση των όρων της κάθε εγκεκριμένης χρηματοδότησης: αν υπάρχουν προβλήματα στη λειτουργία της, αν έχει σημειωθεί μείωση ή και εξόφληση των οφειλών των πιστούχων οι χρηματοδοτήσεις των οποίων είχαν κριθεί υψηλής επικινδυνότητας, όπως και αν έχει ομαλοποιηθεί η λειτουργία των λογαριασμών με προηγούμενη χρήση υποσχετικών επιστολών

προσκόμισης καλυμμάτων, αν έχει εγκαίρως επισημανθεί η όποια δυσμενής εξέλιξη της χρηματοδοτικής σχέσης (με την τελική κατάληξη σε εμπλοκή) κλπ. Πάντα, δε, τονίζεται ότι βασική προτεραιότητα του κάθε τραπεζικού καταστήματος πρέπει να είναι η εντατικοποίηση της προσπάθειας για λειτουργία των ορίων χρηματοδότησης με βάση τις ληφθείσες εγκρίσεις, ώστε να επιτυγχάνεται η επιδιωκόμενη μείωση του αναληφθέντος πιστωτικού κινδύνου.

§ Αν διαπιστώνεται έλλειμμα καλυμμάτων στις χρηματοδοτήσεις στις οποίες αυτά θεωρούνται απαραίτητα ή αν, στο εντελώς αντίθετο άκρο, διαπιστώνεται υπέρβαση της εγκεκριμένης διασποράς σε ληφθέντα αξιόγραφα (και αντιστοίχως, αν παρόμοιες διαπιστώσεις προηγούμενων ελέγχων έχουν εκλείψει, αν όχι βελτιωθεί).

§ Η ύπαρξη επιστρεφόμενων επιταγών στους λογαριασμούς χορηγήσεων των εταιρειών ή/και η λήψη επιταγών προς αντικατάσταση άλλων των ιδίων εκδοτών, φαινόμενα δηλαδή που αφ' ενός μεν δημιουργούν προβλήματα στην ομαλή λειτουργία των ορίων χρηματοδοτήσεων και αφ' ετέρου αντιβαίνουν στην τραπεζική πρακτική.

§ Αν ασκείται προσεκτικός έλεγχος από τους αρμόδιους λειτουργούς της εμπορικότητας και της φερεγγυότητας των προσκομιζόμενων σε ενέχυρο επιταγών, ειδικά, δε, σε επιταγές που έχουν ληφθεί εξ' οπισθογραφήσεως από συγγενείς επιχειρήσεις, αν δικαιολογείται από το είδος δραστηριότητας της κάθε επιχείρησης η αναλόγου ύψους εμπορική σχέση. Επιπλέον, και σχετικά με τις προσκομισθείσες επιταγές σε ενέχυρο, αν στο σύνολό τους προέρχονται από εκδότες που αναφέρονται ως πελάτες στο αναλυτικό ισοζύγιο πελατών της έκαστης πιστούχου εταιρείας, ενώ αν ζητηθούν σχετικά τιμολόγια για το σύνολό τους, αυτά θα πρέπει να φέρουν και

ημερομηνίες ανάλογες με αυτές των ενεχύρων.

§ Συμπληρωματικά, στις περιπτώσεις των αντικαταστάσεων – επιστροφών επιταγών, θα πρέπει να ελέγχεται αν υπάρχει και αν λαμβάνεται αποδεικτικό παραλαβής της επιταγής από τον πιστούχο. Στις περιπτώσεις, δε, ενεχυριάσεων τιμολογίων, θα πρέπει να εξετάζεται αν γίνονται οι σχετικές επιδόσεις στις υπόχρεες προς πληρωμή υπηρεσίες – πελάτες των χρηματοδοτούμενων επιχειρήσεων και παράλληλα αν προσκομίζονται και οι σχετικές συμβάσεις έργου, προκειμένου να διαπιστώνεται το εκχωρητέο ή μη της απαίτησης.

§ Ο σχολαστικός έλεγχος των στοιχείων των επιταγών που λαμβάνονται προς ενεχυρίαση: αν είναι οπισθογραφημένες από τον πιστούχο (και κατά συνέπεια σε περίπτωση μη πληρωμής διεκδικήσιμες), αν οι περιπτώσεις επιταγών με διορθωμένα στοιχεία (ημερομηνία, ποσό) φέρουν μονογραφές των εκδοτών στις διορθώσεις, ως ένδειξη αποδοχής τους, αν υπάρχει άτακτη οπισθογράφιση σε επιταγή που είχε προσκομιστεί από πελάτη ως ενέχυρο (στις οπισθογραφήσεις πρέπει να ελέγχεται η κανονικότητα της συνέχειας των υπογραφών όπως ορίζει ο νόμος, διότι αλλιώς είναι πιθανή η μη πληρωμή της), αν υπάρχει διαφορά μεταξύ του ποσού αριθμητικώς και ολογράφως και αν έχουν συμπληρωθεί όλα τα τυπικά στοιχεία κλπ.

§ Η παρακολούθηση όλων των αξιών (επιστραφεισών επιταγών, ληξιπρόθεσμων επιταγών που είχαν προσκομιστεί ως ενέχυρο) που βρίσκονται στο κάθε τραπεζικό κατάστημα στους αντίστοιχους λογαριασμούς τάξεως.

§ Σε συνέχεια της μη πληρωμής της ενεχυριασθείσας επιταγής, αν έχει συνταχθεί το σχετικό έντυπο διαμαρτύρησης – αναγγελίας, καθώς σε περίπτωση ελέγχου από τις νομισματικές αρχές είναι πιθανή η επιβολή

προστίμου για την καθυστερημένη ενημέρωση των άλλων τραπεζών (το κάθε τραπεζικό κατάστημα οφείλει να ενημερώνει άμεσα τις πληρώτριες Τράπεζες για την τύχη των επιταγών πελατών τους, που επιστρέφονται ως απλήρωτες, ειδικά στις περιπτώσεις σφράγισης).

§ Αν το εφαρμοζόμενο επιτόκιο χρηματοδότησης είναι αυτό που ορίζεται από τις σχετικές υπογεγραμμένες συμβάσεις μεταξύ της τράπεζας και της χρηματοδοτούμενης επιχείρησης. Δεδομένου, δε, ότι κάτι αντίθετο μπορεί να ανεγείρει ενστάσεις από τον πελάτη, το κατάστημα πρέπει να προβαίνει άμεσα στην υπογραφή πρόσθετης πράξης αύξησης επιτοκίου με την αρμόζουσα ημερομηνία (ημερομηνία από την οποία ξεκίνησε να ισχύει το αυξημένο επιτόκιο).

§ Αν εισπράττονται κανονικά οι αναλογούσες προμήθειες από τις κάθε λογής παρεχόμενες υπηρεσίες προς την πιστούχο επιχείρηση, καθώς και αν κρατούνται αντίγραφα είσπραξης των παραπάνω εξόδων.

§ Αν οι υποχρεωτικά προσκομισθείσες ασφαλιστικές ενημερότητες είναι σε πρωτότυπη μορφή ή σε τηλεμοιότυπο (fax), κάτι που συνήθως εφαρμόζεται χάριν ταχύτητας και καλύτερης εξυπηρέτησης.

§ Αν έχουν ληφθεί πρόσφατα «καλώς έχουν» των λογαριασμών των χρηματοδοτούμενων εταιρειών (η λήψη τους είναι απαραίτητη σε περιπτώσεις διεκδίκησης της οφειλής με ένδικα μέσα).

§ Αν, για χρηματοδοτήσεις προς εταιρείες με σκοπό την αγορά οικοπέδου, την ανέγερση πολυκατοικίας και άλλες ανάλογες περιπτώσεις, υπάρχει πιστοποίηση των εργασιών που έχουν αναφερθεί ως περατωμένες (ιδιαίτερα, δε, αν στις σχετικές εγκρίσεις αναφερόταν ότι οι εκταμιεύσεις θα πραγματοποιούνταν με βάση τις σχετικές πιστοποιήσεις).

Επιπλέον, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία από τους ελεγκτές, και σε θέματα νομικής φύσεως όπως:

- § Αν οι υπογεγραμμένες από τις πιστούχους συμβάσεις φέρουν υπογραφές ατόμων που πραγματικά εκπροσωπούσαν τις εταιρείες τη χρονική στιγμή της κάθε χρηματοδότησης. Σε περιπτώσεις, δε, παροχής εγγυήσεων προς τις πιστούχους από συγγενείς επιχειρήσεις, αν υπάρχουν οι σχετικές γνωματεύσεις που να επιτρέπουν κάτι τέτοιο.
- § Αν έχουν αρθεί οι προσημειώσεις, που είχαν εγγραφεί προς εξασφάλιση χρηματοδοτήσεων, στις περιπτώσεις ολικής εξόφλησης των χρηματοδοτήσεων αυτών.
- § Αν υφίστανται εκκρεμότητες ως προς τον ορισμό αντικλήτου στις συμβάσεις των εταιρειών με την τράπεζα.
- § Αν όλες οι πρόσθετες πράξεις είναι υπογεγραμμένες από τα οριζόμενα άτομα (φορείς, εγγυητές), καθώς και αν υπάρχουν, όπου είναι απαραίτητο, οι σχετικές βεβαιώσεις του γνησίου της υπογραφής τους.
- § Αν έχουν προσκομιστεί όλα τα ελλείποντα έγγραφα, σύμφωνα με τη νομιμοποίηση της κάθε εταιρείας στην τράπεζα που τη χρηματοδοτεί.
- § Αν οι πράξεις ενεχυρίασης λογαριασμών έχουν υπογραφεί από όλους τους δικαιούχους του λογαριασμού αυτού, καθώς, ειδικά στις ενεχυριάσεις καταθέσεων, πρέπει να συναινούν όλοι οι δικαιούχοι του λογαριασμού και να υπογράψουν τη σχετική πράξη ενεχυρίασης.

### **8.2.3 Πάγιος εξοπλισμός - Αποσβέσεις**

Κατά τον έλεγχο του πάγιου εξοπλισμού (δηλαδή των ακινήτων, των μηχανημάτων και του λοιπού εξοπλισμού) της τράπεζας, αντικειμενικός σκοπός

των ελεγκτών είναι να εξακριβώσουν:

- i) την ύπαρξη και την κυριότητα των ιδιόκτητων καταστημάτων, κτιρίων και λοιπών ακινήτων που έχει η τράπεζα στην κατοχή της,
- ii) την ορθότητα των μεθόδων αποτιμώσεως που εφαρμόζονται,
- iii) το εύλογο των αποσβέσεων,
- iv) την ορθότητα των καταχωρημένων εσόδων, κερδών και ζημιών, που έχουν προκύψει από τα πάγια περιουσιακά στοιχεία κλπ.

Κύριος σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στους λογαριασμούς των μηχανημάτων και των εξοπλισμών είναι να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη απόδοση των κεφαλαίων που έχουν επενδυθεί στα πάγια αυτά περιουσιακά στοιχεία. Σε πολλές τράπεζες, τα ποσά που επενδύονται σε μηχανήματα και εξοπλισμούς αποτελούν σημαντικό ποσοστό του συνολικού ενεργητικού, ενώ και οι δαπάνες συντηρήσεως, αναδιατάξεως και αποσβέσεως των περιουσιακών αυτών στοιχείων αποτελούν σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα των αποτελεσμάτων χρήσεως. Το μέγεθος και μόνο των σχετικών ποσών κάνει απαραίτητη την εφαρμογή καλά μελετημένων συστημάτων εσωτερικού ελέγχου για να είναι δυνατή η σύνταξη αξιόπιστων οικονομικών εκθέσεων. Και αυτό διότι τα σφάλματα στον υπολογισμό των κερδών μπορεί να είναι σημαντικά αν μερικά πάγια στοιχεία του ενεργητικού έχουν εκποιηθεί ως άχρηστα, χωρίς το κόστος τους να έχει μηδενιστεί στους αντίστοιχους λογαριασμούς, ή αν η διάκριση μεταξύ κεφαλαιακών και λειτουργικών δαπανών δεν τηρείται με συνέπεια.

Η επιτυχής χρησιμοποίηση του προϋπολογισμού στις Τράπεζες, ως μέσο εσωτερικού ελέγχου, προϋποθέτει ότι υπάρχουν τα κατάλληλα αξιόπιστα και

λεπτομερή λογιστικά συστήματα, καθώς η λεπτομερής γνώση των ειδών, των ποσοτήτων και της καταστάσεως του υπάρχοντος εξοπλισμού είναι απαραίτητη για τη σωστή πρόβλεψη των αναγκών για αντικαταστάσεις και τυχόν προσθήκες. Αν, δε, οι ελεγκτές μπορούν να εξακριβώσουν ότι οι αγορές ή οι κατασκευές των κτιρίων και των μηχανημάτων έγιναν σύμφωνα με τον εγκεκριμένο προϋπολογισμό και ότι οι δαπάνες που χρειάστηκαν να γίνουν, ενώ δεν είχαν προβλεφτεί, έγιναν μόνο αφού εγκρίθηκαν από το αρμόδιο ανώτερο στέλεχος, τότε μπορούν να περιορίσουν τους συνηθισμένους ελέγχους στα νέα πάγια περιουσιακά στοιχεία, που αποκτήθηκαν στη διάρκεια της κάθε νέας χρήσεως.

Άλλα σημαντικά μέσα εσωτερικού ελέγχου, εκτός του προϋπολογισμού, που εφαρμόζονται για τα μηχανήματα και τον εξοπλισμό των τραπεζών είναι τα ακόλουθα:

§ Το αναλυτικό καθολικό, που αποτελείται από ιδιαίτερο κατάστιχο για κάθε μονάδα παγίου περιουσιακού στοιχείου. Ένα επαρκές καθολικό για τα μηχανήματα και τους εξοπλισμούς, που συνήθως τηρείται σε μαγνητοταινίες ή σε διάτρητες καρτέλες, διευκολύνει την εργασία των ελεγκτών όταν κάνουν την ανάλυση των προσθηκών και των απομακρύνσεων, όταν επαληθεύουν τις αποσβέσεις και τις δαπάνες συντηρήσεως ή όταν συγκρίνουν τις εγκεκριμένες και πραγματοποιηθείσες δαπάνες.

§ Ένα σύστημα διαθέσεως πιστώσεως, σύμφωνα με το οποίο κάθε απόκτηση παγίου περιουσιακού στοιχείου (κτιρίων και μηχανημάτων), είτε αγοράζεται, είτε ενοικιάζεται, είτε κατασκευάζεται/ανακαινίζεται από την ίδια την τράπεζα πρέπει προηγουμένως να έχει εγκριθεί από το αρμόδιο εκτελεστικό στέλεχος.

§ Μία διαδικασία απολογισμού, που να εξασφαλίζει ότι κάθε απόκλιση μεταξύ των εγκεκριμένων και των πραγματοποιηθεισών δαπανών διαπιστώνεται και αναλύεται αμέσως.

§ Ένας εγκεκριμένος γραπτός κανονισμός, που να καθιερώνει την πολιτική της τράπεζας ως προς το ποια θεωρείται δαπάνη κεφαλαίου και ποια λειτουργική δαπάνη. Κανονικά, θα πρέπει να καθορίζεται το ελάχιστο χρηματικό ποσό που θα θεωρείται ως δαπάνη κεφαλαίου, ενώ κάθε μικρότερο ποσό θα θεωρείται αυτόματα ως κόστος αντικριζόμενο από τα τρέχοντα έσοδα.

§ Ένας κανονισμός προμηθειών, σύμφωνα με τον οποίο όλες οι αγορές εγκαταστάσεων, μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού πρέπει να γίνονται από τη διεύθυνση αγορών και να περνούν από τις τυπικές διαδικασίες παραλαβής, επιθεώρησης και πληρωμής.

§ Οι διαδικασίες απομακρύνσεως των περιουσιακών στοιχείων, όπου θα αναφέρονται και οι λόγοι της απομακρύνσεως και θα υπάρχει και η σχετική έγκριση.

Συνήθως, οι διαδικασίες, που εφαρμόζονται στους περισσότερους ελέγχους στις τράπεζες για την επαλήθευση των ακινήτων, των μηχανημάτων και του λοιπού εξοπλισμού είναι:

- Η εξακρίβωση της κυριότητας των ακινήτων, των μηχανημάτων και του λοιπού εξοπλισμού,
- Η επαλήθευση των νέων περιουσιακών στοιχείων, που αποκτήθηκαν στη διάρκεια της οικονομικής χρήσεως,
- Η φυσική επιθεώρηση των σημαντικών προσθηκών και η εξέταση της ύπαρξης ή μη ανάγκης να γίνει πλήρης απογραφή των μηχανημάτων και



του λοιπού εξοπλισμού,

- Η διενέργεια αναλύσεων στους λογαριασμούς δαπανών για επισκευές και συντήρηση,
- Η επαλήθευση των απομακρύνσεων παγίων στοιχείων στη διάρκεια της εκάστης χρήσεως,
- Η έρευνα της κατάστασης των παγίων στοιχείων που δεν χρησιμοποιούνται,
- Η συνοπτική ανάλυση των μεταβολών των ιδιόκτητων παγίων περιουσιακών στοιχείων στη διάρκεια της κάθε χρήσεως,
- Η θεώρηση των εσόδων από εκμίσθωση, κυρίως των γηπέδων και των κτιρίων και, σε μικρότερο βαθμό, των μηχανημάτων,
- Η διαπίστωση της σωστής παρουσιάσεως των παγίων στοιχείων στον ισολογισμό του οργανισμού.

Σχετικά με τα παραπάνω αναφερθέντα, για να εξακριβώσουν οι ελεγκτές αν τα πάγια περιουσιακά στοιχεία ανήκουν στην κυριότητα της τράπεζας εξετάζουν διάφορα έγγραφα, όπως τα συμβόλαια αγοράς, τις βεβαιώσεις φόρου ιδιοκτησίας, τα συμβόλαια πυρασφάλειας κλπ. Ακόμα, πάντως, και το γεγονός ότι δεν πληρώνονται ενοίκια για τα πάγια στοιχεία, που χρησιμοποιεί ο οργανισμός, αποτελεί απόδειξη ότι αυτά ανήκουν στην κυριότητά του. Από την άλλη πλευρά, η κυριότητα επιβατηγών και φορτηγών αυτοκινήτων διαπιστώνεται εύκολα αν οι ελεγκτές ανατρέξουν στα πιστοποιητικά τίτλων και στην άδεια κυκλοφορίας των οχημάτων αυτών.

Όσον αφορά την επαλήθευση των προσθηκών, που έγιναν κατά τη διάρκεια της κάθε χρήσεως στους λογαριασμούς των παγίων περιουσιακών στοιχείων της τράπεζας, η έκτασή της σχετίζεται άμεσα με την παρακολούθηση των

δαπανών για ακίνητα, μηχανήματα και λοιπό εξοπλισμό. Μάλιστα, δύναται να περιλαμβάνει μέχρι και ανάλυση των λογαριασμών του γενικού καθολικού και παρακολούθηση των διαδοχικών εγγράφων από τους λογαριασμούς αυτούς στα ημερολόγια, αλλά και των αρχικών αποδεικτικών εγγράφων, όπως είναι οι συμβάσεις, οι εντολές κατασκευής, τα τιμολόγια και οι εγκρίσεις των διευθυντών. Σε ειδικότερα, δε, στάδια του ελέγχου εξετάζεται η έγκριση για όλες τις σημαντικές προσθήκες παγίων στοιχείων, είτε αγοράστηκαν είτε κατασκευάστηκαν, θεωρείται η πρόοδος των έργων που εκτελέστηκαν κατά τη διάρκεια της χρήσεως και εξετάζονται οι σχετικές εντολές εργασίας, είτε αυτές έχουν τελειώσει είτε συνεχίζονται. Παρακολουθείται, ακόμα, η μεταφορά των κονδυλίων από τον αρχικό λογαριασμό τους στους λογαριασμούς παγίων στοιχείων του ενεργητικού και διαπιστώνεται η σωστή τους ταξινόμηση, ενώ εξακριβώνεται και ότι όλες οι περατωμένες εργασίες έχουν μεταφερθεί στους αντίστοιχους λογαριασμούς. Επιπλέον, διενεργείται δειγματοληπτικός έλεγχος της αγοράς των μηχανημάτων και του λοιπού εξοπλισμού, με εξέταση των τιμολογίων, των συμβάσεων και των άλλων σχετικών αποδεικτικών εγγράφων αλλά και των εκπτώσεων που δόθηκαν. Τέλος, ερευνάται σε όλες τις περιπτώσεις το πραγματικό κόστος απόκτησης των περιουσιακών στοιχείων και αν αυτό ήταν μεγαλύτερο από το εγκεκριμένο ποσό, ενώ εξακριβώνεται και αν ελέγχθηκαν και εγκρίθηκαν οι όποιες υπερβάσεις από τα αρμοδία όργανα της τράπεζας.

Σχετικά, τώρα, με τις αναλύσεις των λογαριασμών δαπανών για επισκευές και συντήρηση, βασικός σκοπός των ελεγκτών είναι να διαπιστώσουν μήπως στους λογαριασμούς έχουν καταχωρηθεί δαπάνες που θα έπρεπε να είχαν κεφαλαιοποιηθεί, σύμφωνα με τους κανονισμούς της τράπεζας. Οι ελεγκτές,

λοιπόν, προσέχουν αν εφαρμόζεται με συνέπεια η πολιτική της τράπεζας, όπως και αν τηρούνται οι γενικά παραδεκτές λογιστικές αρχές. Για να διαπιστώσουν, δε, ότι οι λογαριασμοί αυτοί περιέχουν μόνο δαπάνες επισκευών και συντηρήσεως, οι ελεγκτές πρέπει να ανατρέχουν στις γραπτές εγκρίσεις, βάσει των οποίων έγιναν οι σημαντικότερες δαπάνες. Η ορθότητα των σχετικών ποσών μπορεί, επιπλέον, να επαληθευτεί με εξέταση των τιμολογίων των προμηθευτών αλλά και των αιτήσεων χορηγήσεως των διαφόρων υλικών.

Όσον αφορά, δε, την επαλήθευση των απομακρύνσεων των παγίων στοιχείων στη διάρκεια της κάθε χρήσεως, κύριος σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι να διαπιστωθεί μήπως οι αντικαταστάσεις, πωλήσεις, διαλύσεις ή αχρηστεύσεις των στοιχείων αυτών δεν έχουν καταχωρηθεί σωστά στα λογιστικά κατάστιχα της τράπεζας. Άλλωστε, σχεδόν σε κάθε γενική απογραφή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού, οπουδήποτε, ανακαλύπτεται ότι λείπουν διάφορα είδη, που εκπονήθηκαν ή εγκαταλείφθηκαν, χωρίς να καταχωρηθεί στους λογαριασμούς η αντίστοιχη μεταβολή. Δεν είναι, άλλωστε, ασυνήθιστες οι περιπτώσεις όπου το αρμόδιο στέλεχος δίνει εντολή να «πουληθεί» ένα στοιχείο (υπολογιστής, εκτυπωτής, γραφεία, καρέκλες κλπ.) ως «παλιοσίδερο», χωρίς να συνειδητοποιεί ότι αυτή η πράξη ενδιαφέρει το λογιστήριο του οργανισμού. Οι εσωτερικοί ελεγκτές, λοιπόν, πρέπει να εφαρμόζουν ειδικές διαδικασίες, προκειμένου να ανακαλύψουν τέτοιες ακαταχώρητες απομακρύνσεις, όπως:

- Να εξετάζουν τις σημαντικές προσθήκες μηχανημάτων και εξοπλισμού, μήπως οι νέες μονάδες ανταλλάχτηκαν ή αντικατέστησαν παλαιές,
- Να αναλύουν το λογαριασμό «Διάφορα έσοδα», μήπως εκεί έχουν καταχωρηθεί εισπράξεις από την πώληση μηχανημάτων και εξοπλισμού,

- Να εξετάζουν τις εντολές απομακρύνσεως ή άλλα σχετικά έγγραφα, για να εξακριβώσουν αν υπάρχουν οι εγκρίσεις από τα αρμόδια εκτελεστικά όργανα της τράπεζας,
- Να εξετάζουν τις μειώσεις των ασφαλίσεων, για να διαπιστώσουν μήπως οφείλονται σε απομακρύνσεις μηχανημάτων και εξοπλισμού.

Περνώντας, τέλος, στις αποσβέσεις των παγίων στοιχείων της τράπεζας, οι διάφορες εναλλακτικές μέθοδοι υπολογισμού αυτών είναι ανάμεσα στις τεχνικές γνώσεις, που πρέπει να έχει κατανοήσει πλήρως ο ελεγκτής. Και αυτό διότι, εξετάζοντας τους συντελεστές αποσβέσεως, οι ελεγκτές πρέπει να δύνανται να εξακριβώσουν αν είναι εύλογη η εκτίμηση της λειτουργικής ζωής των παγίων περιουσιακών στοιχείων. Κύριοι σκοποί, λοιπόν, των ελεγκτών κατά τη θεώρηση των μεθόδων και των ποσών των αποσβέσεων είναι να διαπιστώσουν αν η εφαρμοζόμενη μέθοδος αποσβέσεων είναι εύλογη, αν η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται με συνέπεια, καθώς και αν οι υπολογισμοί, που απαιτούνται από την εφαρμοζόμενη μέθοδο, εκτελέστηκαν σωστά. Έτσι, με βάση την πολιτική αποσβέσεων που καθορίζεται στις εγκυκλίους της τράπεζας, οι ελεγκτές, μεταξύ άλλων, συντάσσουν μια συνοπτική ανάλυση των σωρευτικών αποσβέσεων, ανά τις βασικές κατηγορίες των παγίων στοιχείων του οργανισμού, επαληθεύουν τις κρατήσεις για αποσβέσεις, ενώ προβαίνουν και σε επαλήθευση των μειώσεων των σωρευτικών αποσβέσεων, λόγω της απομακρύνσεως κάποιων εκ των παγίων περιουσιακών στοιχείων της τράπεζας.

## **Βιβλιογραφία**

1. Cashin J., Handbook for Auditors, McGraw – Hill, New York, 1971.
2. Mautz, Robert K., P. Tiesson and R.H. Colson, Internal Auditing: Directions and Opportunities, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1984.
3. Stamp E. - Moonitz M., International Auditing, N. York 1978.
4. American Accounting Association, A Statement of Basic Auditing Concepts, Sarasota, FL: American Accounting Association, 1973.
5. McCollum, T. and D. Salierno, “Choosing the Right Tools”, Internal Auditor, August 2003.
6. American Institute of Certified Public Accountants and Canadian Institute of Chartered Accountants (AICPA/CICA), Continuous Auditing, Toronto, Ontario: The Canadian Institute of Chartered Accountants, 1999.
7. ATE Bank, Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, Κανονισμός Λειτουργίας, Σεπτέμβριος 2004.
8. Flesher, D.L., Internal Auditing: Standards and Practices, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1996.
9. Schilder Arnold, Dynamics in accounting and auditing in relation to banking supervision, Speech at the Plenary Session of the International Conference of Banking Supervisors, Madrid, September 2004.
10. The Institute of Internal Auditors, Practice Advisories, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2001a.
11. Ελληνική Τράπεζα ΛΤΔ, Παρατηρήσεις Εσωτερικού Ελέγχου καταστήματος 004, Μάρτιος 2002.
12. Παπαστάθης Παντελής, Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου από παραδόσεις σε σεμινάρια, Αθήνα 2001.

13. Birkett, W.P., M.R. Barbera, B.S. Leithhead, M. Lower and P.J. Roebuck, Competency Framework for Internal Auditing (CFIA), (Three volumes), Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1999.
14. Moeller, R. and H.N. Witt, Brink's Modern Internal Auditing, 5th Ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999.
15. Sawyer, L.B. and M.A. Dittenhofer, Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing, 4th Ed., Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1996.
16. Ελληνική Τράπεζα ΛΤΔ, Παρατηρήσεις Εσωτερικού Ελέγχου καταστήματος 004, Σεπτέμβριος 2004.
17. Watanagase Tarisa, Banking supervision and external audits, Speech at the Regional Meeting of SEANZA Forum of Banking Supervisors, Madrid, September 2004.
18. Landmark National Bank, Internal Audit Compliance – Cash and Negotiable Items, May 2001.
19. Collins L. – Valin G., Internal Auditing, Dalloz 1979.
20. Ελληνική Τράπεζα ΛΤΔ, Παρατηρήσεις Εσωτερικού Ελέγχου καταστήματος 004, Μάιος 2003.
21. Ελληνική Τράπεζα ΛΤΔ, Παρατηρήσεις Εσωτερικού Ελέγχου καταστήματος 004, Απρίλιος 2001.
22. Mautz, R.K., Fundamentals of Auditing, 2nd Ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 1964.
23. Choksi Vipul K., Bank Branch Audit, Chembur Chartered Accountants' Study Circle, April 2001.

24. The Institute of Internal Auditors, Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2001b.
25. State of California, Department Of Finance, Office Of State Audits And Evaluations, Bank Draft System Audit Guide, 2001 ed.
26. Γρηγοράκος Θ., Γενικές Αρχές Ελεγκτικής, ΣΟΛ, Αθήνα 1989.
27. Πρωτοψάλτης Ν., Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, Έκδοση ΣΟΛ ΑΕ, Αθήνα 2001.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9**

### **Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ (AUDIT COMMITTEE)**

#### **9.1 Αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου**

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

- ✓ Είναι αρμόδια για θέματα σχετικά με την επάρκεια της λειτουργίας της οργανωτικής δομής του οργανισμού, την αξιολόγηση της εφαρμογής των διαδικασιών εντός αυτού, μέσω των αρμόδιων σχετικών μηχανισμών, καθώς, επίσης, και για θέματα ελέγχων, που αφορούν τη στρατηγική και την πολιτική της Τράπεζας.
- ✓ Ευθύνεται για τη θέσπιση του κανονισμού οργάνωσης της Τράπεζας και την εφαρμογή των αποφάσεων της Διοίκησης αυτής.
- ✓ Είναι η αρμόδια για να επανεξετάζει, κατά τακτά χρονικά διαστήματα, την υφιστάμενη οργάνωση και τις δραστηριότητες της Τράπεζας και για να διαπιστώνει την επάρκεια ή μη της οργάνωσής της, σε ενδεχόμενη δε απόκλιση από την εγκεκριμένη από τη Διοίκηση πολιτική οφείλει να επισημαίνει τις αδυναμίες και να υποδεικνύει τη λήψη των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων.
- ✓ Εποπτεύει, παράλληλα με τη Διοίκηση ή το Διευθύνοντα Σύμβουλο, τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και βρίσκεται σε διαρκή επαφή μαζί της,



ώστε να διασφαλίζονται οι κατάλληλες συνθήκες άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου.

- ✓ Συνεργάζεται άμεσα με το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου για την οριστική διαμόρφωση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου, καθώς και σε θέματα στρατηγικής σημασίας, που διακρίνονται για τους υψηλούς επιχειρηματικούς τους κινδύνους.
- ✓ Φέρει την ευθύνη των τελικών πορισμάτων και αναφορών, που συντάσσει η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, και επί τούτου συζητά τις εισηγήσεις της Διεύθυνσης με τα εμπλεκόμενα τμήματα της Τράπεζας και τις προωθεί για να τύχουν της ανάλογης εφαρμογής, με ταυτόχρονη, όμως, συνεχή παρακολούθηση.
- ✓ Τέλος, μεριμνά για τη συμμετοχή του επικεφαλής του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου σε συζητήσεις με τη Διοίκηση για θέματα ζωτικής σημασίας, καθώς και σε συναντήσεις (meetings) όπου λαμβάνονται οι σχετικές, με βάση τις εισηγήσεις του ελέγχου, αποφάσεις.

## **9.2 Βασικές Αρχές για την Επιτροπή Ελέγχου**

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

- 1) Αναγνώριση από το Διοικητικό Συμβούλιο της συμβολής της Επιτροπής Ελέγχου στη λειτουργία του οργανισμού.
- 2) Το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να εγγυάται ότι η Επιτροπή Ελέγχου αποτελείται από τα σωστά άτομα για να παρέχει ανεξάρτητη και αντικειμενική εποπτεία.
- 3) Το Διοικητικό Συμβούλιο και η Επιτροπή Ελέγχου είναι εξουσιοδοτημένοι

να εξετάζουν αν η Ανώτατη Διοίκηση του οργανισμού επιμένει στην αντικειμενικότητα και την αμεροληψία των χρηματοοικονομικών εκθέσεων.

- 4) Η Επιτροπή Ελέγχου δύναται και πρέπει να εφαρμόζει διαδικασίες με τις οποίες να υποστηρίζεται η κατανόηση και η παρατήρηση α) του ειδικού της ρόλου, σε σχέση με τους ειδικούς ρόλους των άλλων συμμετεχόντων στη διαδικασία κατάρτισης των χρηματοοικονομικών αναφορών, β) της εμφάνισης των σημαντικότερων κινδύνων στις χρηματοοικονομικές εκθέσεις, γ) της αποτελεσματικότητας των ελέγχων των χρηματοοικονομικών εκθέσεων και δ) της ανεξαρτησίας, της ευθύνης και της αποτελεσματικότητας ή μη του εξωτερικού ορκωτού ελεγκτή.

Πιο αναλυτικά, σε σχέση με τις παραπάνω βασικές αρχές, οι οργανωτικές και λειτουργικές προσεγγίσεις που ακολουθεί η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να είναι σύμφωνες με τις ιδιαίτερες οργανωτικές δομές του οργανισμού στον οποίο η Επιτροπή δραστηριοποιείται. Επιπροσθέτως, το περιεχόμενο των ευθυνών, που ανατίθενται στην Επιτροπή από το Διοικητικό Συμβούλιο του οργανισμού, πρέπει να είναι σαφές και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και την κουλτούρα τόσο του Συμβουλίου όσο και του οργανισμού γενικότερα. Η βασική ευθύνη της Επιτροπής αφορά την επίβλεψη της διαδικασίας κατάρτισης των χρηματοοικονομικών εκθέσεων του οργανισμού, την ευθύνη της οποίας έχει η Διοίκηση αυτού, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων και των ελέγχων που αναφέρονται σ' αυτή τη διαδικασία. Η ευθύνη, ωστόσο, της Επιτροπής συχνά επεκτείνεται και στην επίβλεψη και των ρόλων των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, καθώς και στις επιμέρους ευθύνες των διαφόρων μερών που εμπλέκονται στη γενικότερη διαδικασία κατάρτισης των χρηματοοικονομικών εκθέσεων.

Εν προκειμένω, και για την προαναφερθείσα επίβλεψη και ανάληψη ευθυνών από την Επιτροπή Ελέγχου, το Διοικητικό Συμβούλιο του οργανισμού πρέπει να εγγυάται ότι τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου είναι ανεξάρτητα, έχουν καλές χρηματοοικονομικές γνώσεις, καθώς και ότι έχουν όλα τα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για ένα «χρήσιμο» μέλος της Επιτροπής. Ένα μέλος, λοιπόν, της Επιτροπής Ελέγχου είναι «χρήσιμο», όταν είναι καλά πληροφορημένο, προσεκτικό αλλά και αποτελεσματικός επόπτης της διαδικασίας κατάρτισης των χρηματοοικονομικών εκθέσεων. Επίσης, όταν έχει μία γενικότερη αντίληψη της οικονομικής κατάστασης του οργανισμού, της λειτουργίας του και των χρηματοοικονομικών κινδύνων που αντιμετωπίζει, αλλά και όταν έχει ευρύτερη ενημέρωση της αλληλοσυσχέτισης των επιχειρησιακών λειτουργιών και των χρηματοοικονομικών αναφορών. Επιπλέον, το κάθε μέλος της Επιτροπής Ελέγχου οφείλει να κατανοεί τη διαφορά ανάμεσα στην εποπτεία της λειτουργίας της Επιτροπής από τη λειτουργία της διαδικασίας των αποφάσεων της Διοίκησης, αλλά και να έχει την ικανότητα να διατυπώνει σημαντικές ερωτήσεις σχετικά με τη διαδικασία κατάρτισης των χρηματοοικονομικών εκθέσεων. Όμως, το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του κάθε μέλους της Επιτροπής πρέπει να είναι η θέλησή του για αντίσταση στις θέσεις της Διοίκησης, όταν αυτό είναι απαραίτητο και όταν αυτό προσδιορίζει τα συμφέροντα του οργανισμού.

Καθώς, λοιπόν, η Επιτροπή Ελέγχου ελέγχει και εξισορροπεί τη δράση της Διοίκησης, αποτελεί ουσιαστικά το «φύλακα» της διατήρησης της αξιοπιστίας των χρηματοοικονομικών εκθέσεων. Στο ίδιο, όμως, πλαίσιο και η Διοίκηση πρέπει να δείχνει αποφασιστική επιμονή τόσο στην ακρίβεια των χρηματοοικονομικών εκθέσεων όσο και στη μη παραποίηση των

χρηματοοικονομικών καταστάσεων, αλλά και στη γενικότερη ειλικρίνειά της ως πρωταρχικό της στοιχείο.

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

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

Τονίζεται, ακόμα, ότι, όταν δημιουργείται η Επιτροπή Ελέγχου και τοποθετείται στην οργανωτική δομή του οργανισμού, το Διοικητικό Συμβούλιο μεταβιβάζει τη

γνώση, που σχετίζεται με τη διαδικασία σύνταξης των χρηματοοικονομικών εκθέσεων στην Επιτροπή. Έτσι, η Επιτροπή καθίσταται, πλέον, υπεύθυνη για τους ενδεχόμενους κινδύνους, που εμφανίζονται στις χρηματοοικονομικές εκθέσεις (συμπεριλαμβανομένων και των κινδύνων για απάτη), αλλά και για τους ελέγχους σχετικά με τους κινδύνους αυτούς. Γι' αυτό, η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να αντιλαμβάνεται τους κινδύνους που προκύπτουν για την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών, αλλά και να κατανοεί τους ελέγχους που σχετίζονται με τη διαδικασία αυτή και τους οποίους έχει καθιερώσει η Διοίκηση.

### **9.3 Η σχέση του Εσωτερικού Ελέγχου με την Επιτροπή Ελέγχου**

Η Επιτροπή Ελέγχου (Audit Committee) αποτελεί ένα ολοκληρωμένο τμήμα του γενικότερου περιβάλλοντος του ελέγχου σε έναν οργανισμό. Είναι αναγκαίο, λοιπόν, τόσο η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου όσο και η Επιτροπή Ελέγχου να αναπτύσσουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και αξιοπιστία, καθώς και να διαχωρίζονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες τους. Αυτό θα μπορούσε, μάλιστα, να αποφέρει μία καλύτερη συνεργασία και μεταξύ των δύο πλευρών και του εξωτερικού ορκωτού ελεγκτή, όπως και μία καλύτερη ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων τους.

### **Βιβλιογραφία**

1. Andrew D. Bailey Jr., Audrey A. Gramling, Sridhar Ramamoorti, Research Opportunities in Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2002

2. Carcello, J.V. and T.L. Neal, "Audit Committee Composition and Auditor Reporting", The Accounting Review, 75 (October): 2000.
3. DeZoort, F.T., D.R. Hermanson, D.S. Archambeault and S. Reed, "Audit Committee Effectiveness: A Synthesis of the Empirical Audit Committee Literature", Journal of Accounting Literature (Forthcoming): 2002.
4. "Effectiveness: A Synthesis of the Empirical Audit Committee Literature", Journal of Accounting Literature, 2002.
5. Carcello, J.V., D.R. Hermanson and T.L. Neal, "Disclosures in Audit Committee Charters and Reports", Accounting Horizons, December 2002.
6. Abbott, L.J., Y. Park and S. Parker, "The Effects of Audit Committee Activity and Independence on Corporate Fraud", Managerial Finance 26: 2000.
7. McMullen, D.A., "Audit Committee Performance: An Investigation of the Consequences Associated with Audit Committees", Auditing: A Journal of Practice & Theory, 15 (Spring): 1996.
8. Bishop, W.G. III, D.R. Hermanson, P.D. Lapidus and L.E. Rittenberg, "The Year of the Audit Committee", Internal Auditor, April 2000.
9. Guidance Task Force, A Vision for the Future: Professional Practices Framework for Internal Auditing, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1999.
10. Stamp E. - Moonitz M., International Auditing, N. York 1978.
11. McMullen, D.A. and K. Raghunandan, "Enhancing Audit Committee Effectiveness", Journal of Accountancy, 1996.
12. American Accounting Association, A Statement of Basic Auditing Concepts, Sarasota, FL: American Accounting Association, 1973.
13. Chambers A., Internal Auditing, London 1983.

14. Παπαστάθης Παντελής, Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) στις επιχειρήσεις – οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του (Α΄ και Β΄ Τόμος), Αθήνα 2003.
15. Wild, J.J., “The Audit Committee and Earnings Quality”, Journal of Accounting, Auditing & Finance 11: 1996.
16. Mautz, R.K., Fundamentals of Auditing, 2nd Ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 1964.
17. Bowrin, A.R., “Review and Synthesis of Audit Structure Literature”, Journal of Accounting Literature, 17: 1998.
18. Birkett, W.P., M.R. Barbera, B.S. Leithhead, M. Lower and P.J. Roebuck, Competency Framework for Internal Auditing (CFIA), (Three volumes), Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1999.
19. Sawyer, Lawrence, The Practice of Modern Internal Auditing: Appraising Operations for Management, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1973.
20. PricewaterhouseCoopers, Audit Committee Effectiveness – What Works Best, 2nd Edition, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2000.
21. Brink, V.Z. and H.N. Witt, Modern Internal Auditing, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1982.
22. Γρηγοράκος Θ., Γενικές Αρχές Ελεγκτικής, ΣΟΛ, Αθήνα 1989.
23. Hamilton A., Διοικητική Ελεγκτική (Management Audit), Κριτήριο Εκδοτική και Συμβουλευτική Ε.Π.Ε., Αθήνα 1997.
24. Flint D., Philosophy and Principles of Auditing, London 1988.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ**

Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, οι παγκόσμιες ανακατατάξεις που παρατηρούνται στον κλάδο των τραπεζών, όπως και σε όλους σχεδόν τους κλάδους των επιχειρήσεων, αλλά και η ανάπτυξη των πιστωτικών αυτών ιδρυμάτων, όλο και δυσκολεύουν το έργο των Διοικήσεών τους. Οι διοικούντες, στην όλη αυτή αναδιοργάνωση της παγκόσμιας έκρηξης, αδυνατούν, εκ των πραγμάτων, από μόνοι τους να έχουν την κατάλληλη πληροφόρηση και υποστήριξη που απαιτείται για την άμεση λήψη των απαραίτητων και κατάλληλων επιχειρηματικών αποφάσεων. Το κενό αυτό, οι Διοικήσεις προσπαθούν να το καλύψουν με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε διάφορα επίπεδα διοίκησης. Πρωτεύοντα ρόλο στην ανάληψη των αρμοδιοτήτων για την παροχή της διοικητικής πληροφόρησης και υποστήριξης, και μάλιστα σε θέματα που απαιτείται υψηλού επιπέδου γνώση και κρίση, αλλά και σε θέματα διοικητικού και όχι μόνο ελέγχου, καλείται να διαδραματίσει η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της κάθε τράπεζας και τα στελέχη της.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι οι σύμβουλοι που σχεδιάζουν και εκτελούν ελέγχους, που αφορούν την εφαρμογή των αποφάσεων της Διοίκησης της τράπεζας, των άμεσα σχετιζόμενων με τη στρατηγική, την πολιτική και το μέλλον του οργανισμού. Είναι τα πρόσωπα που διακρίνονται για το ήθος, το χαρακτήρα, την εξειδικευμένη επιστημονική τους κατάρτιση, την κριτική σκέψη, τη διοικητική ικανότητα, το θάρρος της γνώμης τους, το διερευνητικό πνεύμα και την ειλικρίνειά τους. Είναι τα στελέχη που εκφράζουν την Ανώτατη Διοίκηση της τράπεζας, που ζουν τον παλμό της, που αφουγκράζονται τα προβλήματα



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

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά γνωρίσματα είναι και οι λόγοι που όλες οι Διοικήσεις των τραπεζών σήμερα θεωρούν τους εσωτερικούς ελεγκτές συμβούλους τους. Πιο συγκεκριμένα, είναι εκείνοι που συντελούν στην εξασφάλιση και τη διασφάλιση, όσον είναι δυνατόν, της άριστης και αποτελεσματικής διοίκησης, της σωστής οργανωτικής δομής, της σωστής διαχείρισης και διαφύλαξης των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού, της σωστής αξιολόγησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του, με απώτερο στόχο τη μεγιστοποίηση των οικονομικών του μεγεθών και αποτελεσμάτων, για τα οποία άλλωστε η κάθε Διοίκηση είναι υπόλογη έναντι των μετόχων της τράπεζας. Η αποδοχή, μάλιστα, του κάθε εσωτερικού ελεγκτή ως συμβούλου δεν περιορίζει το έργο του σε στενά ελεγκτικά όρια. Αντιθέτως, του παρέχει τη δυνατότητα να προσφέρει υψηλού επιπέδου ελεγκτικές υπηρεσίες, αξιοποιώντας, έτσι, η Διοίκηση, εποικοδομητικά τις γνώσεις και τις εμπειρίες του. Στο πνεύμα αυτό της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνεται και η, απαραίτητη αν όχι επιτακτική κατά πολλούς, συμμετοχή του διευθυντή του τμήματος εσωτερικού ελέγχου στα συμβούλια των ανωτάτων

στελεχών της τράπεζας. Η συμμετοχή του, πιστεύεται, βοηθά στην ανταλλαγή απόψεων, στην ενημέρωσή του για τη στρατηγική και την πολιτική του ιδρύματος, ώστε το καθετί που ελέγχεται να συμπλέει με το πνεύμα της Διοίκησης και τους γενικότερους στόχους της τράπεζας.

Επιπλέον, δε, οι Διοικήσεις των τραπεζών πρέπει να δίδουν ιδιαίτερη βαρύτητα στο ότι, από τη φύση του αντικειμένου του εσωτερικού ελέγχου, και λόγω της ευρύτητας των θεμάτων και των εμπειριών που διαρκώς αποκομίζονται μέσω της συνεχούς διερεύνησης, παρέχεται η δυνατότητα να αναπτύσσονται και να δημιουργούνται ικανά στελέχη, και μάλιστα υψηλών προδιαγραφών. Από τα στελέχη αυτά, τα πιο χαρισματικά θα είναι στη διάθεση της Διοίκησης, για να καλύψει μελλοντικά υψηλές διοικητικές θέσεις, με αυξημένες ευθύνες. Οι ικανότητες που διαθέτουν οι σημερινοί ελεγκτές, σε ένα καλά οργανωμένο τμήμα τραπεζής, ίσως είναι ισάξιες, αν όχι ανώτερες με αυτές που διαθέτουν οι εξωτερικοί σύμβουλοι. Προφανές είναι, λοιπόν, πως η αναγνώριση του έργου του εσωτερικού ελεγκτή και η αποδοχή αυτού ως συμβούλου από τη Διοίκηση της τράπεζας, της παρέχει τα εχέγγυα για λήψη υψηλού επιπέδου αποφάσεων, με σημαντικά ανταγωνιστικά και άλλα οφέλη. Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι, με την ενσωμάτωση των εσωτερικών ελεγκτών σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, ως σύμβουλοι της Διοίκησης σε όλα τα θέματα, περιορίζεται το κόστος από την απασχόληση εξωτερικών συμβούλων, καθώς οι εσωτερικοί ελεγκτές κοστίζουν λιγότερο στην τράπεζα.

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

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

Για αυτό, οι εσωτερικοί ελεγκτές της κάθε τράπεζας θα πρέπει πάντα να έχουν κατά νου ότι δεν ασκούν εξουσία επί των ελεγχόμενων, δεν υποκαθιστούν τους επιτελείς των ελεγχόμενων τμημάτων, δίνοντας εντολές σε αυτούς, και οπωσδήποτε δεν προσπαθούν να επιβληθούν και να κυριαρχήσουν. Αντιθέτως, οφείλουν να αποσκοπούν στο να ελέγχουν τις λειτουργίες και το κατά πόσο αυτές εφαρμόζονται αποτελεσματικά, να προτείνουν λύσεις, όπου διαπιστώνονται αδυναμίες, παρέχοντας, κατ' αυτό τον τρόπο στους ελεγχόμενους, πολύτιμες υπηρεσίες, προκειμένου να γίνουν περισσότερο παραγωγικοί στο έργο τους. Το καλό, λοιπόν, εργασιακό κλίμα μεταξύ ελεγκτών και ελεγχόμενων είναι απαραίτητο για την επίτευξη των στόχων, που

και για τα δύο μέρη είναι τελικά κοινοί. Η αρμονική συνύπαρξη των δύο μερών, και ιδιαίτερα η αποδοχή των ελεγκτών, απαιτεί την ορθή κατανόηση από τους ελεγχόμενους της έννοιας του εσωτερικού ελέγχου. Απαιτείται, ακόμα, άψογη επαγγελματική συμπεριφορά από την πλευρά των ελεγκτών, αλλά ταυτόχρονα προϋποτίθεται και η εξασφάλιση θετικής στάσης από τους ελεγχόμενους, και ιδιαίτερα τους επικεφαλής αυτών. Επίσης, στην πολιτική εκπαίδευσης του προσωπικού θα πρέπει να εντάσσεται και η επιμόρφωση για τον έλεγχο, τουλάχιστον σε επίπεδο στελεχών. Έτσι, και σε συνδυασμό με την ανάλογη μόρφωση, πολιτική και στήριξη του ελέγχου από τη Διοίκηση της τράπεζας, θα δύναται να δημιουργηθεί και η κατάλληλη ελεγκτική κουλτούρα.

Όσον αφορά τις εκατέρωθεν συμπεριφορές, οι ελεγκτές, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, πρέπει να ενθουμούνται για τους ελεγχόμενους ότι είναι και αυτοί συνάδελφοι, με τα ίδια πιθανόν εργασιακά προβλήματα, και εργάζονται για τον ίδιο σκοπό, αλλά και ότι έχουν καλύτερη γνώση του αντικειμένου και μάλιστα σε βάθος. Οι ελεγκτές πρέπει, παράλληλα, να αξιολογούν περισσότερο τα εφαρμοζόμενα συστήματα παρά τους ανθρώπους - πρόσωπα, αποφεύγοντας την κριτική επί των ελεγχόμενων. Η καθημερινή, δε, παρουσία των εσωτερικών ελεγκτών στους χώρους εργασίας της τράπεζας συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία κλίματος αποδοχής και καλής συνεργασίας, αλλά και στην εδραίωση του πνεύματος πρόληψης του ελέγχου. Δεν πρέπει, ταυτόχρονα, να αγνοείται ότι οι ελεγχόμενοι θα πρέπει, όσο γίνεται, να έχουν γνώση των πορισμάτων του ελέγχου, στο βαθμό βέβαια που τους αφορά.

Από την άλλη πλευρά, ανάλογη συμπεριφορά με αυτή των ελεγκτών πρέπει να επιδεικνύουν και οι ελεγχόμενοι. Θα πρέπει να κατανοούν και να αποδέχονται

ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι το εργαλείο που συμβάλλει στην πιο αποτελεσματική διεκπεραίωση της εργασίας τους. Μάλιστα, ως εργαλείο, τους δίνει την ευκαιρία να ενημερώνουν απ' ευθείας τη Διοίκηση της τράπεζας για τα προβλήματα που για διάφορους λόγους χρονίζουν και που, δίχως τη συμβολή του ελέγχου, δε γίνονται γνωστά και δε βρίσκουν ίσως ποτέ τη λύση τους. Επίσης, θα πρέπει να κατανοούν την ελεγκτική διαδικασία, το ελεγκτικό πνεύμα και τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι ελεγκτές, αλλά και ότι κάθε στοιχείο μετράται για τον εσωτερικό έλεγχο στη βάση του κόστους και του οφέλους για τον οργανισμό. Αυτό τίθεται ως προϋπόθεση σε κάθε έλεγχο, ώστε να συνάδει με την πολιτική άσκησης της Διοίκησης και το μέλλον της τράπεζας.

Τα προαναφερθέντα στοιχεία, τόσο για τον εσωτερικό ελεγκτή ως οντότητα μέσα στον κάθε τραπεζικό οργανισμό αλλά και για τις σχέσεις μεταξύ ελεγκτών και ελεγχομένων, θεωρώ ότι είναι καθοριστικά για τη διαμόρφωση του γενικότερου πλαισίου λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και του ρόλου που διαδραματίζει στα πιστωτικά αυτά ιδρύματα. Ρόλος που είναι ιδιαίτερα σημαντικός, σήμερα που οι τράπεζες αντιμετωπίζουν καθημερινά νέες προκλήσεις και κινδύνους και, κυρίως, τη μεγάλη ένταση του ανταγωνισμού, που με τη σειρά του δημιουργεί την ανάγκη επανασχεδιασμού της στρατηγικής τους (μέσα από συγχωνεύσεις ή γενικότερες πολιτικές περιορισμού του κόστους). Μέσα σε αυτό το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ο εσωτερικός έλεγχος αναδεικνύεται σε ένα από τα σημαντικά κλειδιά για την τελική επιτυχία των στόχων και των σκοπών ενός οργανισμού. Άλλωστε, όπως ορίζεται και από τα International Standards, «ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μία ανεξάρτητη, αντικειμενική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες μίας επιχείρησης», εν

προκειμένω των τραπεζών. Πρόκειται για μία αυστηρή διαδικασία, που στοχεύει στο να εκπληρώσει με τον καλύτερο τρόπο τους σκοπούς της Διοίκησης της κάθε τράπεζας, αποτιμώντας και βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των κινδύνων (risk management), των ελέγχων (controls) και των διαδικασιών διοίκησης του κάθε οργανισμού (governance).

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

Από κοινωνικής πλευράς, κάθε τραπεζικός οργανισμός δεν μπορεί να είναι αποκομμένος από την κοινωνία της οποίας είναι ένα αναπόσπαστο μέρος. Από τα πρώτα κιόλας στάδια του σχεδιασμού του οφείλει (θεωρητικά τουλάχιστον) να λαμβάνει ως βασική παράμετρο τις κοινωνικές ομάδες και τις κοινωνικές συνήθειες αυτών. Στο κοινωνικό αυτό σύνολο, άλλωστε, βασίζεται, τόσο για την ανεύρεση εργατικού δυναμικού όσο και για τη διάθεση των προϊόντων του και την άντληση οικονομικών πόρων, μέσω της παροχής των υπηρεσιών του. Για να πετύχει, λοιπόν, στην αποστολή του, πρέπει, μεταξύ των άλλων, να καλύπτει τις απαιτήσεις του κοινωνικού συνόλου και, συγχρόνως, να είναι συνεπής έναντι των οικονομικών υποχρεώσεων που απορρέουν από τους

νόμους της πολιτείας. Έτσι, με στήριγμα τον εσωτερικό έλεγχο και τον επιστημονικό τρόπο προσέγγισης των υπό διαπραγμάτευση θεμάτων, κάθε τράπεζα αξιολογεί την εφαρμογή των εσωτερικών της διαδικασιών, επισημαίνει τις λειτουργικές της αδυναμίες και προβαίνει στις απαραίτητες βελτιώσεις λειτουργίας των συστημάτων της. Με αυτόν τον τρόπο, αποτρέπει παρενέργειες στον τρόπο διοίκησης, οι οποίες μερικές φορές μπορεί να οδηγήσουν ακόμα και σε κοινωνική, πολιτική και οικονομική αναταραχή (αύξηση ανεργίας, απώλεια απαιτήσεων προμηθευτών και μετόχων, απώλεια εσόδων από τους δημόσιους φορείς, αρνητική συμβολή στην αύξηση του εθνικού εισοδήματος κλπ).

Ο εσωτερικός έλεγχος, λοιπόν, ως σύγχρονο εργαλείο διοίκησης των τραπεζικών ιδρυμάτων, με την αξιολόγηση των εσωτερικών διαδικασιών, την επισήμανση των αδυναμιών λειτουργίας και την παροχή συμβουλών για λήψη συγκεκριμένων διοικητικών μέτρων, προς όφελος των τραπεζών αλλά και των εργαζομένων – κοινωνικών ομάδων, συμβάλλει σημαντικά στον περιορισμό του επιχειρηματικού κινδύνου. Παράλληλα, όμως, η ενεργός αυτή συμμετοχή και η εν γένει συμπεριφορά του τονίζουν και την κοινωνική διάσταση και προσφορά, που με παρρησία και διακριτικότητα δίνει. Έτσι, η «παρουσία» και η λειτουργία του κρίνεται ως απαραίτητη και ιδιαίτερος κρίσιμη για τον κάθε πιστωτικό οργανισμό.

Αναφορικά, τέλος, με θέματα – προτάσεις που θα μπορούσαν να εξεταστούν σε περαιτέρω έρευνα, βαρύτητα πιστεύω ότι πρέπει να δοθεί στην επίδραση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας στον εσωτερικό έλεγχο, καθώς αυτά συνδέονται άμεσα με παραμέτρους όπως η καλή φήμη και η διατήρηση της

πελατείας του κάθε οργανισμού, καθώς και στο βαθμό αναγκαιότητας των τραπεζών για τον καταρτισμό νέων και αυστηρότερων κριτηρίων στην αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας των πελατών τους, ώστε να είναι διασφαλισμένες έναντι του πιστωτικού κινδύνου. Αν συνδυαστεί, δε, το παραπάνω με τη νέα Οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την κεφαλαιακή επάρκεια των πιστωτικών ιδρυμάτων και το αντίστοιχο πλαίσιο της Βασιλείας II, δύναται να ερευνηθεί η σκοπιμότητα ή μη της περαιτέρω ενίσχυσης του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και των βασικών λειτουργιών του στους οργανισμούς αυτούς.

### **Βιβλιογραφία**

1. American Accounting Association, A Statement of Basic Auditing Concepts, Sarasota, FL: American Accounting Association, 1973.
2. American Institute of Certified Public Accountants and Canadian Institute of Chartered Accountants (AICPA/CICA), Continuous Auditing, Toronto, Ontario: The Canadian Institute of Chartered Accountants, 1999.
3. Andrew D. Bailey Jr., Audrey A. Gramling, Sridhar Ramamoorti, Research Opportunities in Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2002 – 2004.
4. ATE Bank, Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, Κανονισμός Λειτουργίας, Σεπτέμβριος 2004.
5. Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου, Αθήνα 2001.
6. Παπαστάθης Παντελής, Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) στις επιχειρήσεις – οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του (Α΄ και Β΄ Τόμος), Αθήνα 2003.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. «Εσωτερικός Έλεγχος: γιατί, πως και πότε», ΤΑ ΝΕΑ, Ανοιχτό MBA, τ. 29, 22/8/2005.
2. ΑΤΕ Bank, Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, Κανονισμός Λειτουργίας, Σεπτέμβριος 2004.
3. Εμπορική Bank, Έκθεση για την εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Αθήνα 2004.
4. Αισιόπουλος Κ., Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου στο Διαχειριστικό και Λογιστικό Τομέα των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1980.
5. Γρηγοράκος Θ., Γενικές Αρχές Ελεγκτικής, ΣΟΛ, Αθήνα 1989.
6. Ελληνική Τράπεζα ΛΤΔ, Παρατηρήσεις Εσωτερικού Ελέγχου καταστήματος 004, Απρίλιος 2001.
7. Ελληνική Τράπεζα ΛΤΔ, Παρατηρήσεις Εσωτερικού Ελέγχου καταστήματος 004, Μάιος 2003.
8. Ελληνική Τράπεζα ΛΤΔ, Παρατηρήσεις Εσωτερικού Ελέγχου καταστήματος 004, Μάρτιος 2002.
9. Ελληνική Τράπεζα ΛΤΔ, Παρατηρήσεις Εσωτερικού Ελέγχου καταστήματος 004, Σεπτέμβριος 2004.
10. Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου, Αθήνα 2001.
11. Κάντζος Κ., Ελεγκτική, Θεωρία και Πρακτική, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα - Πειραιάς 1995.
12. Κυριακού Τ. Μάριος, «Τα νέα Ελληνικά Ελεγκτικά Πρότυπα», Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 15/05/2005.
13. Παναγιωτίδης Χ., Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου, Εκδόσεις Ν. Σάκκουλα, Αθήνα 1995.

14. Παπάς Α, Ελεγκτική, Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα 1990.
15. Παπαστάθης Παντελής, «Εσωτερικός Έλεγχος», Οικονομικά Χρονικά, τ. 128, Ιούλιος – Αύγουστος 2004
16. Παπαστάθης Παντελής, «Εσωτερικός Έλεγχος», Οικονομικά Χρονικά, τ. 129, Νοέμβριος 2004 – Ιανουάριος 2005.
17. Παπαστάθης Παντελής, «Εσωτερικός Έλεγχος», Οικονομικά Χρονικά, τ. 131, Φεβρουάριος – Απρίλιος 2005.
18. Παπαστάθης Παντελής, «Εσωτερικός Έλεγχος», Οικονομικά Χρονικά, τ. 132, Μάιος - Ιούλιος 2005.
19. Παπαστάθης Παντελής, Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου από παραδόσεις σε σεμινάρια, Αθήνα 2001.
20. Παπαστάθης Παντελής, Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου, Αθήνα 1995.
21. Παπαστάθης Παντελής, Εγχειρίδιο Προγραμμάτων Εσωτερικού Ελέγχου, Αθήνα 1989, 1995.
22. Παπαστάθης Παντελής, Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) στις επιχειρήσεις – οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του (Α΄ και Β΄ Τόμος), Αθήνα 2003.
23. Πρωτοψάλτης Ν., Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, Έκδοση ΣΟΛ ΑΕ, Αθήνα 2001.
24. Σ.Ο.Λ., Διεθνές Ελεγκτικές Οδηγίες, Αθήνα 1989.
25. Σ.Ο.Λ., Ελεγκτικές Οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Ελεγκτών, Αθήνα 1989.
26. Σ.Ο.Λ., Λογιστικά και Ελεγκτικά Πρότυπα, Αθήνα 1988.
27. Σ.Ο.Λ., Νομοθεσία Σώματος Ορκωτών Λογιστών, Αθήνα 1989.
28. Τζώρτζη Ευγενία - Βαμβακάρης Εμμανουήλ, «Εσωτερικοί ελεγκτές: οι αθόρυβοι, πολύτιμοι συνεργάτες», Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 29/8/2004.

29. Τζώρτζη Ευγενία - Βαμβακάρης Εμμανουήλ, «Η αντικειμενικότητα των εκθέσεων ελέγχου διασφαλίζει τον ελεγκτή», Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 29/8/2004.
30. Τράπεζα της Ελλάδος, Απόφαση 2438/6-8-1999, παρ. 2 & 3.
31. Τριανταφυλλίδης Κ., Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εσωτερικός Έλεγχος στις Ελληνικές Επιχειρήσεις, παρουσίαση στο Ε.Β.Ε.Θ., Φεβρουάριος 2000.
32. Ψαθάς Α. - Χριστοδούλου Π., «Ανταποκρίνεται στις προκλήσεις ο Εσωτερικός Έλεγχος; Πώς αντιδρά ο Εσωτερικός Έλεγχος σε αυτές τις προκλήσεις;», Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 06/01/2005.

### ΞΕΝΗ

1. "Effectiveness: A Synthesis of the Empirical Audit Committee Literature", Journal of Accounting Literature, 2002.
2. Abbott, L.J., Y. Park and S. Parker, "The Effects of Audit Committee Activity and Independence on Corporate Fraud", Managerial Finance 26: 2000.
3. American Accounting Association, A Statement of Basic Auditing Concepts, Sarasota, FL: American Accounting Association, 1973.
4. American Institute of Certified Public Accountants and Canadian Institute of Chartered Accountants (AICPA/CICA), Continuous Auditing, Toronto, Ontario: The Canadian Institute of Chartered Accountants, 1999.
5. Andrew D. Bailey Jr., Audrey A. Gramling, Sridhar Ramamoorti, Research Opportunities in Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2002 – 2004.
6. Basle Committee on Banking Supervision, Framework for Internal

Control Systems in Banking Organisations, Basle, September 1998.

7. Biggs, Stanley F., W.R. Knechel, N.R. Walker, W.A. Wallace and J.J. Willingham, Analytical Procedures - Auditing Practice, Research, and Education, New York, NY: AICPA, 1995.
8. Birkett, W.P., M.R. Barbera, B.S. Leithhead, M. Lower and P.J. Roebuck, Competency Framework for Internal Auditing (CFIA), (Three volumes), Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1999.
9. Bishop, W.G. III, D.R. Hermanson, P.D. Lapidés and L.E. Rittenberg, "The Year of the Audit Committee", Internal Auditor, April 2000.
10. Bonner, Sarah E., B.L. Lewis and G. Marchant, "Determinants of Auditor Expertise", Journal of Accounting Research, 28: 1990.
11. Bou-Raad, G. and C. Capitanio, "The Implications of Computer Hacking on the Internal Audit Function: A Banking Industry Study", Internal Auditing, May/June 1999.
12. Bowrin, A.R., "Review and Synthesis of Audit Structure Literature", Journal of Accounting Literature, 17: 1998.
13. Brink, V.Z. and H.N. Witt, Modern Internal Auditing, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1982.
14. Brune Christina, "Embracing internal controls", Internal Auditor, June 2004.
15. Brune Christina, Internal Auditing: Increasing Reliability, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2004.
16. Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA), Electronic Audit Evidence, Toronto, Ontario: The Canadian Institute of Chartered Accountants, 2003b.

17. Carcello, J.V. and T.L. Neal, "Audit Committee Composition and Auditor Reporting", The Accounting Review, 75 (October): 2000.
18. Carcello, J.V., D.R. Hermanson and T.L. Neal, "Disclosures in Audit Committee Charters and Reports", Accounting Horizons, December 2002.
19. Cashin J., Handbook for Auditors, McGraw – Hill, New York, 1971.
20. Chambers A., Internal Auditing, London 1983.
21. Chang Stanley Y., Morris Roselyn E., "Avoiding Fraud and Irregularities in Financial Institutions: A control – oriented approach", Managerial Auditing Journal, vol. 8, 1993.
22. Chapman, C. and U. Anderson, Implementing the Professional Practices Framework, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2002.
23. Choksi Vipul K., Bank Branch Audit, Chembur Chartered Accountants' Study Circle, April 2001.
24. Church, B.K., J.J. McMillan and A. Schneider, "Factors Affecting Internal Auditors' Consideration of Fraudulent Financial Reporting During Analytical Procedures", Auditing: A Journal of Practice & Theory, March 2001.
25. Code of Ethics and International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland, 2004.
26. Collins L. – Valin G., Internal Auditing, Dalloz 1979.
27. Committee of Sponsoring Organizations, A Framework for Internal Control, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2003.
28. Developing the Audit Function: Job description for a senior auditor,

March 2002, <http://www.theiia.org>

29. DeZoort, F.T., D.R. Hermanson, D.S. Archambeault and S. Reed, "Audit Committee Effectiveness: A Synthesis of the Empirical Audit Committee Literature", Journal of Accounting Literature, 2002.
30. DeZoort, F.T., R.W. Houston and M.F. Peters, "Incentive-based Compensation for Internal Auditors", Internal Auditor, June 2000.
31. DeZoort, F.T., R.W. Houston and M.F. Peters, "The Impact of Internal Auditor Role and Compensation on External Auditors' Planning Judgments and Decisions", Contemporary Accounting Research, Summer 2001.
32. Dussaulx P., Ο Εσωτερικός Έλεγχος των Επιχειρήσεων, Εκδοτικός Οίκος Πάμισος, Αθήνα 1978.
33. Federal Financial Institutions Examination Council, Audit IT Examination Handbook, August 2003.
34. Federation Des Experts Comptables Europeens (FEE), Statutory Audit Independence and Objectivity: Common Core of Principles for the Guidance of the European Profession Initial Recommendations, July 1998.
35. Felix, W.L., A.A. Gramling and M.J. Maletta, Coordinating Total Audit Coverage: The Relationship Between Internal and External Auditors, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1998.
36. Flesher, D.L., Internal Auditing: Standards and Practices, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1996.
37. Flint D., Philosophy and Principles of Auditing, London 1988.
38. GAO, Government Auditing Standards Amendment No. 3:

- Independence, Comptroller General of the United States, January 2002.
39. Geiger, M., J. Lowe and K. Pany, "Outsourced Internal Audit Services and the Perception of Auditor Independence", CPA Journal, April 2002.
40. Guidance Task Force, A Vision for the Future: Professional Practices Framework for Internal Auditing, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1999.
41. Hamilton A., Institute incorporated, Internal Auditing: Key to Financial and Operations Improvement, U.S.A. 1984.
42. Hamilton A., Διοικητική Ελεγκτική (Management Audit), Κριτήριο Εκδοτική και Συμβουλευτική Ε.Π.Ε., Αθήνα 1997.
43. Hendrey, D., "IT Audit Renewal", Internal Auditor, April 1999.
44. Hermanson, D.R., M.C. Hill and D.M Ivancevich, "Information Technology-Related Activities of Internal Auditors", Journal of Information Systems, (Supplement) 2000.
45. Hubbard, Larry D., "Audit Planning", Internal Auditor, 57 (4): 2000.
46. Internal Audit Reporting Relationships: Serving Two Masters, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2003.
47. Internal Auditing in Europe, Position paper, European Confederation of Institutes of Internal Auditing, February 2005.
48. Internal Auditing's Role, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, May 2004.
49. Kastuv Ray, Procurement Audit Issues, September 2003.
50. Krogstad, J., A.J. Ridley and L.E. Rittenberg, "Where We're Going", Internal Auditor, Oct. 1999.
51. Landmark National Bank, Internal Audit Compliance – Cash and Negotiable Items, May 2001.

52. Launois S., Ο Ελεγκτής και ο Σύμβουλος της Επιχείρησης, Εκδοτικός Οίκος Πάμισος, Αθήνα 1978.
53. Lemon, W.M. and K.W. Tatum, "Internal Auditing's Systematic, Disciplined Process", Research Opportunities in Internal Auditing, edited by A.D. Bailey, A.A. Gramling and S. Ramamoorti, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003.
54. Lindow, P. and J. Race, "Beyond Traditional Audit Techniques", The Journal of Accountancy, July 2002.
55. Maher, Michael W. and R. Ramanan, "Does Internal Auditing Improve Managerial Performance?", Management Accounting, March 1988.
56. Mautz, R.K., Fundamentals of Auditing, 2nd Ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 1964.
57. Mautz, Robert K., P. Tiesson and R.H. Colson, Internal Auditing: Directions and Opportunities, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1984.
58. McCollum, T. and D. Salierno, "Choosing the Right Tools", Internal Auditor, August 2003.
59. McMullen, D.A., "Audit Committee Performance: An Investigation of the Consequences Associated with Audit Committees", Auditing: A Journal of Practice & Theory, 15 (Spring): 1996.
60. McMullen, D.A. and K. Raghunandan, "Enhancing Audit Committee Effectiveness", Journal of Accountancy, 1996.
61. Moeller, R. and H.N. Witt, Brink's Modern Internal Auditing, 5th Ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999.
62. Morgan Ch. – Patient M., Auditing Investment Business, Butterworths, London, 1989.



63. O' Regan, David, Auditing International Entities: A Practical Guide to Risk, Objectives, and Reporting, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2001.
64. Peat, Marwick, Mitchell & Co., Research Opportunities in Auditing, 1st ed., New York, NY: Peat, Marwick, and Mitchell & Co., 1976.
65. Practical Considerations Regarding Internal Auditing Expressing an Opinion on Internal Control, The Institute of Internal Auditors, June 2005.
66. Prawitt, D.F., "Managing the Internal Audit Function", Research Opportunities in Internal Auditing, edited by A.D. Bailey, A.A. Gramling, and S. Ramamoorti, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003.
67. PricewaterhouseCoopers, "The Changing Role of Internal Audit", Mortgage Lending Update, 2001.
68. PricewaterhouseCoopers, Audit Committee Effectiveness – What Works Best, 2nd Edition, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2000.
69. Ramamoorti, S., "Internal Auditing: History, Evolution and Prospects", Research Opportunities in Internal Auditing, edited by A.D. Bailey, A.A. Gramling and S. Ramamoorti, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003.
70. Ratliff, R.L. and K.F. Reding, Introduction to Auditing: Logic, Principles, and Techniques, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2002.
71. Reeve, John T., Internal Auditing, [In Cashin, J.A., Neuwirth, P.D., and Levy, J.F. (eds.), Cashin's Handbook for Auditors], 2nd Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986.

72. Rittenberg, L.E. and B.J. Schwieger, Auditing Concepts for a Changing Environment, 2nd Ed., Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1997.
73. Rittenberg, L.E. and M. Covalleski, The Outsourcing Dilemma: What's Best for Internal Auditing, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1997.
74. Ruud, T. F., "The Internal Audit Function: An Integral Part of Organizational Governance", Research Opportunities in Internal Auditing, edited by A.D. Bailey, A.A. Gramling and S. Ramamoorti, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003.
75. Sawyer, L.B. and M.A. Dittenhofer, Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing, 4th Ed., Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1996.
76. Sawyer, Lawrence, The Practice of Modern Internal Auditing: Appraising Operations for Management, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1973.
77. Schilder Arnold, Dynamics in accounting and auditing in relation to banking supervision, Speech at the Plenary Session of the International Conference of Banking Supervisors, Madrid, September 2004.
78. Stamp E. - Moonitz M., International Auditing, N. York 1978.
79. State of California, Department Of Finance, Office Of State Audits And Evaluations, Bank Draft System Audit Guide, 2001 ed.
80. State of California, Department Of Finance, Office Of State Audits And Evaluations, Trust Audit Guide, 2001 ed.
81. Stoner, James A.F. and F.M. Werner, Internal Audit and Innovation, Morristown, NJ: Financial Executives Research Foundation, 1995.

82. The Bankers Automated Clearing System, Corporate Audit Work Programme, November 2003.
83. The Institute of Internal Auditors (IIA), A Vision for the Future: Professional Practices Framework for Internal Auditing, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1999.
84. The Institute of Internal Auditors, 21st Century Audit Management — Opportunities and Challenges, Pleier & Associates, 2000.
85. The Institute of Internal Auditors, Definition of Internal Auditing, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1999b.
86. The Institute of Internal Auditors, Florida, Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Code of Ethics, 1987.
87. The Institute of Internal Auditors, Independence and Objectivity: A Framework for Internal Auditors, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2001.
88. The Institute of Internal Auditors, Practice Advisories, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2001a.
89. The Institute of Internal Auditors, Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2001b.
90. Vanasco Rocco R., "Fraud Auditing", Managerial Auditing Journal, vol. 13, 1998.
91. Walter Meigs W. - Larsen E. - Meigs R., Ελεγκτική, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1984.
92. Watanagase Tarisa, Banking supervision and external audits, Speech at the Regional Meeting of SEANZA Forum of Banking Supervisors, Madrid, September 2004.

93. Weingardt, Jenny, "Internal Audit – Options and Alternatives", CFODirectNetwork PricewaterhouseCoopers, 2001.
94. Whittington, O.R. and K. Pany, Principles of Auditing, 12th Ed., Boston, MA: Irwin McGraw Hill, 1998.
95. Wild, J.J., "The Audit Committee and Earnings Quality", Journal of Accounting, Auditing & Finance 11: 1996.
96. Winograd, B.N., J.S. Gerson and B.L. Berlin, "Audit Practices of PricewaterhouseCoopers", Auditing: A Journal of Practice & Theory, Fall 2000.
97. Witt Brink, Modern Internal Auditing, Appraising Operations and Controls, 4th Ed., Ronald, 1998.

#### **INTERNET**

1. AuditNet: Audit Work Programs, <http://www.auditnet.org/asapind.htm>
2. <http://www.theia.org>
3. <http://www.iaa.org.uk>