

Κατευθύνσεις και προοπτικές που τίθενται για τις Μονάδες Εσωτερικής Επιθεώρησης των πιστωτικών ιδρυμάτων στο πλαίσιο της ΠΔ/ΤΕ 2577/9.3.2006*

ΤΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ Ι. ΠΑΣΧΑ
Γενικού Επιθεωρητή της ΕΤΕ

Γενικά

Πρόσφατα, η Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ) εξέδωσε την ΠΔ/ΤΕ 2577/9.3.2006, η οποία φέρει τον τίτλο «Πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και σχετικές αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων».

Η εν λόγω ΠΔ/ΤΕ ενσωματώνει, σε σημαντικό βαθμό, τις υφιστάμενες βέλτιστες πρακτικές και τις νέες κατευθύνσεις αναφορικά με την οργάνωση και τη λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) στα πιστωτικά ιδρύματα που δραστηριοποιούνται είτε αποκλειστικά στην Ελλάδα, είτε διεθνώς, με έδρα την Ελλάδα, και λειτουργούν είτε ως αυτόνομες εταιρείες είτε ως μητρικές ενός (χρηματοπιστωτικού) ομίλου εταιρειών. Επιπλέον, ενσωματώνει τις πρόσφατες οδηγίες σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, που περιγράφονται στα σχετικά κείμενα Νόμων και Αποφάσεων των αρμοδίων Εποπτικών Αρχών και αφορούν εταιρείες εισηγμένες στο ΧΑ. Εφεξής, οι οργανισμοί, τους οποίους αφορά η νέα ΠΔ/ΤΕ, θα αναφέρονται ως χρηματοπιστωτικοί όμιλοι.

* Η σύνταξη του παρόντος κειμένου έγινε με τη συνεργασία του Ειδικού Συνεργάτη της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου - Επιθεώρησης της ΕΤΕ, κ. Νικολάου Κουτρούλη.

Με την ενσωμάτωση των ανωτέρω, η νέα ΠΔ/ΤΕ αποσκοπεί στην ενίσχυση του υφιστάμενου πλαισίου πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών στους υπόψη ομίλους, το οποίο αφορά θέματα οργάνωσης και λειτουργίας των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης, διαχείρισης των αναλαμβανομένων κινδύνων και διενέργειας των εσωτερικών ελέγχων, καθώς και θέματα αλληλεπίδρασης μεταξύ των εν λόγω μηχανισμών. Στο πλαίσιο αυτό, η νέα ΠΔ/ΤΕ καθορίζει, με σαφήνεια: α) τους στόχους που, μέσω ενός επαρκούς και αποτελεσματικού ΣΕΕ, επιτυγχάνει ένας χρηματοπιστωτικός όμιλος, β) τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου, της Διοίκησης, αλλά και των βασικών επιτροπών των εν λόγω ανώτατων οργάνων εποπτείας και διοίκησης, αναφορικά με την ανάπτυξη ενός επαρκούς και αποτελεσματικού ΣΕΕ, σε επίπεδο χρηματοπιστωτικού ομίλου, γ) τις βασικές αρχές οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, περιλαμβανομένων και των δραστηριοτήτων υποστήριξής τους, προκειμένου να επιτυγχάνεται η ασφαλής και εύρυθμη λειτουργία τους και δ) τις βασικές αρχές οργάνωσης και λειτουργίας των ανεξάρτητων μονάδων που είναι επιφορτισμένες με τη διενέργεια εσωτερικών ελέγχων (control functions), δηλαδή των Μονάδων Διαχείρισης Κινδύνων, Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Εσωτερικής Επιθεώρησης, στους χρηματοπιστωτικούς ομίλους, προκειμένου να εκπληρώνουν με αποτελεσματικότητα το έργο τους.

Επιπλέον, μέσω της προσέγγισης των ανωτέρω, βάσει ενός συνεκτικού πλαισίου βασικών αρχών και κατευθύνσεων, θεωρώ ότι η νέα ΠΔ/ΤΕ ανταποκρίνεται, επαρκώς, στις υφιστάμενες απαιτήσεις/ανάγκες των βασικών χρηστών της, δηλαδή των χρηματοπιστωτικών ομίλων και των αρμοδίων εποπτικών αρχών. Συγκεκριμένα, θεωρώ ότι η νέα ΠΔ/ΤΕ, διευκολύνει την έγκαιρη και αποτελεσματική προσαρμογή του πλαισίου πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών των χρηματοπιστωτικών ομίλων, στο εύρος και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων τους, προκειμένου να επιτυγχάνουν την αποδοτική και ασφαλή χρήση των διαθέσιμων παραγωγικών τους πόρων. Επιπλέον, επιτρέπει την ανάπτυξη κατάλληλης νοοτροπίας σε αυτούς, προκειμένου να επιτυγχάνουν, σε διαρκή βάση, την αποτελεσματική αυτορρύθμιση της οργάνωσης και λειτουργίας των δραστηριοτήτων τους, προς όφελος της ασφαλούς και εύρυθμης λειτουργίας του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Είναι σημαντικό, στο σημείο αυτό, να επισημάνω τα κύρια χαρακτηριστικά της νοοτροπίας, τα οποία, κατά την άποψή μου, η νέα ΠΔ/ΤΕ απαιτεί/προϋποθέτει/ενισχύει αναφορικά με την άσκηση, εσωτερικά στους χρηματοπιστωτικούς ομίλους, της εποπτείας και της διοίκησης των δραστηριοτήτων τους. Τα υπόψη χαρακτηριστικά αφορούν την προληπτική (proactively) μάλλον, παρά κατασταλτική/εκ των υστέρων (reactive) δράση των στελεχών και των συλλογικών οργάνων στους χρηματοπιστωτικούς ομίλους, τόσο ως προς την έγκαιρη αξιολόγηση των ευκαιριών (opportunities) που παρουσιάζονται και την αποδοτική εκμετάλλευσή τους, όσο και ως προς την αποτελεσματική αντιμετώπιση/διαχείριση των αναλαμβανομένων κινδύνων.

Θεωρώ ότι, στο πλαίσιο της ως άνω επιχειρηματικής, πλέον, νοοτροπίας εντάσσεται και η, ιδιαίτερα κατά την τελευταία δεκαετία, σταδιακή αποδόμηση της οργανωτικής και λειτουργικής διάρθρωσης των χρηματοπιστωτικών ομίλων, εσωτερικά και με ίδια πρωτοβουλία, βάσει της οποίας: α) δημιουργούνται επιχειρηματικές μονάδες (business lines), εντός του πιστωτικού ιδρύματος ή και εκτός αυτού (θυγατρικές), προκειμένου να παρακολουθούν διαρκώς και να ανταποκρίνονται έγκαιρα και με επάρκεια στις ιδιαίτερες ανάγκες της πελατείας, τόσο των υφισταμένων όσο και των συνεχώς διαμορφούμενων νέων αγορών και β) θεσμοθετούνται δραστηριότητες, που διατρέχουν ολόκληρο το χρηματοπιστωτικό όμιλο, προκειμένου να παρακολουθούνται συστηματικά και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά οι αναλαμβανόμενοι κίνδυνοι, τόσο σε επιμέρους/ατομική όσο και σε συνολική βάση.

Ο ρόλος της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου-Επιθεώρησης

Σε αυτό το νέο και συνεχώς μεταβαλλόμενο, οργανωτικό και λειτουργικό σχήμα των χρηματοπιστωτικών ομίλων και υπό το πρίσμα της νέας νοοτροπίας, η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου-Επιθεώρησης (ΜΕΕΕ) καλείται να διαμορφώνει ανεξάρτητη, αντικειμενική και τεκμηριωμένη άποψη, περί της επάρκειας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Αναφέρομαι, δηλαδή, στο υφιστάμενο πλαίσιο πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών που διέπει την οργάνωση και τη λειτουργία του ομίλου, σχετικά με την επίτευξη: 1) των στρατηγικών του στόχων, 2) της αποτελεσματικής και αποδοτικής παραγωγικής λειτουργίας του, περιλαμβανομένης της διαχείρισης των αναλαμβανόμενων κινδύνων, 3) της παραγωγής αξιόπιστης πληροφόρησης, που καλύπτει κάθε δραστηριότητα, και της έγκαιρης κοινοποίησής της τόσο εντός του οργανισμού όσο και προς τις αρμόδιες αρχές εκτός αυτού και 4) της συμμόρφωσης με το υφιστάμενο θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο.

Για την άποψη αυτή, ως γνωστό, η ΜΕΕΕ οφείλει να ενημερώνει το Διοικητικό Συμβούλιο και τη Διοίκηση του Ομίλου, διατυπώνοντας επιπλέον, και όπου κρίνει απαραίτητο, προτάσεις για τη βελτίωση του ΣΕΕ (assurance & consulting services).

Μέχρι σήμερα, και στο πλαίσιο της εκπλήρωσης, κυρίως, του ρόλου επιβεβαίωσης και διαβεβαίωσης (assurance activity), οι εσωτερικοί ελεγκτές/επιθεωρητές, βάσει της γενικά απο-

δεκτής ελεγκτικής μεθοδολογίας (risk assessment, audit plan, audit work, reporting), αξιολογούν την επάρκεια, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του ΣΕΕ σε επιμέρους τμήματα ή μονάδες του οργανισμού, ακολουθώντας την υφιστάμενη οργανωτική και λειτουργική διάρθρωση του οργανισμού. Επιπλέον, όταν καλούνται να υποβάλλουν αναφορές για το ΣΕΕ σε μια μονάδα ή σε μια εταιρεία του οργανισμού, ουσιαστικά συνθέτουν τις επιμέρους αξιολογήσεις των τμημάτων της μονάδας ή των μονάδων της εταιρείας. Αξίζει να επισημάνουμε ότι, εν πολλοίς, και οι ίδιες οι ΜΕΕΕ ακολουθούν, οργανωτικά, την ίδια διάρθρωση με εκείνη του οργανισμού, δημιουργώντας ομάδες/πυρήνες εξειδικευμένων εσωτερικών ελεγκτών/επιθεωρητών για τους ελέγχους των επιμέρους δραστηριοτήτων του οργανισμού.

Αν και η προσέγγιση αυτή είναι αποδεκτή και αναμενόμενη από τους «πελάτες» της ΜΕΕΕ, δηλαδή το Διοικητικό Συμβούλιο, τη Διοίκηση, την Επιτροπή Ελέγχου και τους επικεφαλής των Μονάδων του χρηματοπιστωτικού ομίλου, καθώς και τις Εποπτικές Αρχές και τους εξωτερικούς ελεγκτές, θεωρώ ότι αυτό είναι ένα μοντέλο που πρέπει, πλέον, να επανεξεταστεί, υπό το πρίσμα τόσο των διαλαμβανόμενων στη νέα ΠΔ/ΤΕ, όσο και της νέας επιχειρηματικής νοοτροπίας που προανέφερα. Συγκεκριμένα, θεωρώ ότι, ως συνέπεια των τελευταίων, έχουν δημιουργηθεί, πλέον, οι συνθήκες που, εν τέλει, θα συντελέσουν στη μείωση της σημαντικότητας του έργου της ΜΕΕΕ και της αξίας που αυτή προσθέτει στον οργανισμό, στο πλαίσιο που η ΜΕΕΕ θα εξακολουθεί να εκπληρώνει την αποστολή της, μέσω της ως άνω προσέγγισης. Οι συνθήκες αυτές αφορούν, αφενός την αναμενόμενη ενίσχυση των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου σε κάθε Μονάδα του οργανισμού και αφετέρου την αναμενόμενη ενίσχυση της ποιότητας του έργου που θα παράγουν προς τους ίδιους με την ΜΕΕΕ «πελάτες», οι, θεσμοθετημένες στην ΠΔ/ΤΕ, ανεξάρτητες Μονάδες (Διαχείρισης Κινδύνων και Κανονιστικής Συμμόρφωσης) που είναι επιφορτισμένες με τη συνεχή παρακολούθηση και διαχείριση των αναλαμβανόμενων κινδύνων από το χρηματοπιστωτικό όμιλο, δηλαδή του πιστωτικού κινδύνου, του κινδύνου αγοράς, του λειτουργικού κινδύνου και του κινδύνου συμμόρφωσης.

Ωστόσο, οφείλω να επισημάνω ότι, η αναμενόμενη ενίσχυση των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου σε κάθε Μονάδα, καθώς και η αναμενόμενη βελτίωση του παραγόμενου έργου από τις Μονάδες Διαχείρισης Κινδύνων και Κανονιστικής Συμμόρφωσης, ουδόλως αναιρούν την αξία και τη σημαντικότητα της ανεξάρτητης, αντικειμενικής και τεκμηριωμένης άποψης που ο εσωτερικός έλεγχος επικοινωνεί στους πελάτες τους, απλώς, όπως προανέφερα, συντελούν στη μείωσή της. Επιπλέον, αναγνωρίζω ότι, μέχρις ότου έλθει η στιγμή κατά την οποία οι ως άνω μηχανισμοί και Μονάδες θα εκπληρώνουν την αποστολή τους με επάρκεια, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, θα παρέλθει ικανό χρονικό διάστημα, εντός του οποίου η άποψη της ΜΕΕΕ, έστω και με την υφιστάμενη προσέγγιση, θα εξακολουθήσει να προσδίδει αξία στον οργανισμό και στους «πελάτες της». Σημειώνω, τέλος, ότι, ίσως τότε να έχουμε φθάσει στο ανώτατο επίπεδο ωρίμανσης (maturity) του ΣΕΕ στον οργανισμό, οπότε:

α) θα υφίσταται «καθολικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων» με παρακολούθησή του σε πραγματικό χρόνο (real-time monitoring) από τη Διοίκηση και ταυτόχρονη μέριμνα για τη συνεχή βελτίωσή του (enterprise-wide risk management) και β) θα υφίστανται αυτοματοποιημένες διαδικασίες για τη διενέργεια των ελέγχων, οι οποίες θα επιτρέπουν την έγκαιρη διεξαγωγή, κατάλληλης έκτασης και εύρους, ελέγχων, καθώς και την άμεση λήψη επαρκών και αποδοτικών, διορθωτικών μέτρων.

Νέες κατευθύνσεις για τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου-Επιθεώρησης

Παρά τις συνθήκες που διαμορφώνονται για το ρόλο της ΜΕΕΕ στον οργανισμό, βάσει των όσων προαναφέρθηκαν, θεωρώ ότι υπάρχουν περιθώρια ουσιαστικής ενίσχυσης του ρόλου της, καθώς και αύξησης της αξίας που αυτή προσδίδει στον οργανισμό και στους «πελάτες» της.

Στο πλαίσιο αυτό, η πρότασή μου αφορά την επανεξέταση της προσέγγισης που μέχρι σήμερα ακολουθείται από τη ΜΕΕΕ για την εκπλήρωση της αποστολής της. Συγκεκριμένα, η προσέγγιση που έχω υπόψη μου αφορά τη διαμόρφωση άποψης για την ποιότητα του ΣΕΕ, με συνθετικό χαρακτήρα σε επίπεδο δραστηριοτήτων που διατρέχουν τον Όμιλο, σε αντίθεση με την αποσυνθετική δομή, σε τμήματα/μονάδες/εταιρείες αλλά και σχετικά καθήκοντα και αρμοδιότητες, που επιβάλλει το σύγχρονο οργανωτικό και λειτουργικό σχήμα των χρηματοπιστωτικών ομίλων.

Μέσω της υπόψη προσέγγισης, καταρχήν, αποσυνθέτουμε το χρηματοπιστωτικό όμιλο σε σχετικές και συνεχόμενες δραστηριότητες/διαδικασίες, τόσο άμεσα επιχειρηματικές (front line) όσο και υποστηρικτικές (back office), οι οποίες συνθέτουν μια πλήρη δραστηριότητα στον οργανισμό, με συγκεκριμένη αποστολή (π.χ. η συνθετική δραστηριότητα που αφορά τη διάθεση προϊόντων λιανικής τραπεζικής, στις χώρες που δραστηριοποιείται ο Όμιλος). Αυτής της νέας «συνθετικής» δραστηριότητας αξιολογούμε πλέον το ΣΕΕ, βάσει της ήδη γνωστής ελεγκτικής διαδικασίας.

Ειδικότερα, με το πέρας της ελεγκτικής διαδικασίας, θα είμαστε σε θέση να προσφέρουμε στους «πελάτες» μας μια πλήρη και συστηματική άποψη, σε επίπεδο Ομίλου, για την ελεγχθείσα «συνθετική» δραστηριότητα, περί της επάρκειας, αποδοτικότητας και αποτελεσματι-

κότητας: α) του εσωτερικού περιβάλλοντος (internal environment), β) των πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών που αφορούν τη διαχείριση των αναλαμβανομένων κινδύνων (event identification, risk assessment, risk response), γ) τη λειτουργία των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών (control activities), δ) των πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών που αφορούν σε θέματα παραγωγής πληροφόρησης και λειτουργίας των διαύλων επικοινωνίας (information & communication) και ε) των μηχανισμών εσωτερικής παρακολούθησης και αξιολόγησης της εφαρμογής των πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών (monitoring).

Τη συνθετική αυτή άποψη, ο εσωτερικός έλεγχος είναι σε προνομακιά θέση να την παρέχει στους «πελάτες» του και αποτελεί επιθυμητό προϊόν για αυτούς.

Εν κατακλείδι, η προσέγγιση αυτή, κατά την άποψή μου, αποτελεί νέα και σημαντική πρόκληση για τη ΜΕΕΕ, στο πλαίσιο της νέας ΠΔ/ΤΕ, και απαιτεί τόσο την υιοθέτηση νέας οργανωτικής δομής από τη Μονάδα, σε επίπεδο Ομίλου, όσο και την ανάπτυξη νέας μεθοδολογίας, καθώς και νέας νοοτροπίας, για τους εσωτερικούς ελεγκτές/επιθεωρητές.