

Εφαρμογή αρχών λειτουργίας ΣΕΕ σε επίπεδο τραπεζικού ομίλου

της ΔΕΣΠΟΙΝΑΣ ΑΝΔΡΕΑΔΟΥ

Audit Director, Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής, EFG Eurobank Ergasias

Νέες ρυθμίσεις - νέες διαστάσεις

Μετά από ένα μακροχρόνιο και εκτεταμένο διάλογο με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της χώρας, η Πράξη Διοικητή 2577/9.3.2006 της Τράπεζας της Ελλάδος, με ένα πλέγμα νέων ρυθμίσεων που λαμβάνουν υπόψη τις σημαντικές εξελίξεις στον εγχώριο και διεθνή τραπεζικό κλάδο, επικαιροποιεί και αναβαθμίζει ουσιαστικά τις, οριζόμενες από την ΠΔ 2438/98, αρχές λειτουργίας των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ), δίνοντας, σε αρκετές περιπτώσεις, νέα διάσταση στην εφαρμογή και εποπτεία τους. Μία από τις σημαντικές νέες αυτές διαστάσεις αφορά την εισαγωγή των εννοιών του *Ομίλου του πιστωτικού ιδρύματος* και της *επικεφαλής του Ομίλου* μητρικής τράπεζας, καθώς και στις σχετικές με αυτές ρυθμίσεις και πλαίσιο λειτουργίας.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι στην προηγούμενη Πράξη Διοικητή 2438/98, παρότι ετίθετο η αναγκαιότητα, τα πιστωτικά ιδρύματα να εξασφαλίζουν ότι οι αρχές λειτουργίας των ΣΕΕ εφαρμόζονται και από τις θυγατρικές τους επιχειρήσεις, δε γινόταν μεγαλύτερη εμβάθυνση στο εύρος αλλά και τον τρόπο που θα μπορούσε αυτό να επιτευχθεί. Επίσης οι αναφορές στη σύσταση, τα καθήκοντα και τις αρχές λειτουργίας των Μονάδων Διαχείρισης Κινδύνων και Εσωτερικής Επιθεώρησης δεν έδιναν σαφή εικόνα για τις υποχρεώσεις τήρησης αυτών από τις λοιπές χρηματοπιστωτικές εταιρείες των τραπεζικών ομίλων.

Η νέα Πράξη ορίζει την υποχρέωση για την εφαρμογή των αρχών του ΣΕΕ από το σύνολο των θυγατρικών των τραπεζών, επιχειρήσεων χρηματοπιστωτικού χαρακτήρα, με ευθύνη του επικεφαλής του ομίλου πιστωτικού ιδρύματος (εφεξής, «μητρική τράπεζα»). Βάσει αυτής της αρχής, κάθε οργανισμός οφείλει να διασφαλίζει τη συνοχή των μηχανισμών ελέγχου για τον όμιλό του και να φροντίζει για την προσαρμογή των σχετικών αναλυτικών διατάξεων στο εύρος και τη δραστηριότητα των εταιρειών του, καθώς και στις ιδιαιτερότητες των χωρών/αγορών που αυτές δραστηριοποιούνται.

Βασικοί άξονες για την επιτυχή υλοποίηση των παραπάνω είναι η αναβάθμιση των Λειτουργιών Διαχείρισης Κινδύνων, Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Εσωτερικής Επιθεώρησης τόσο στο επίπεδο της μητρικής τράπεζας όσο και σε αυτό του ομίλου. Η νέα Πράξη ωθεί στην ενσωμάτωση στη στρατηγική του ομίλου, των θεμάτων οργάνωσης και λειτουργίας των τριών αυτών κεντρικών Μονάδων, με στόχο την επίτευξη, στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό, της συμβατότητας, επάρκειας και αποτελεσματικότητας των συστημάτων και διαδικασιών, της κεντρικής διαχείρισης κινδύνων, της επάρκειας των διαδικασιών για την παραγωγή και διάθεση πληροφοριών (συμπεριλαμβανομένων αυτών που απαιτούνται στα πλαίσια του Συμφώνου της Βασιλείας II), καθώς και της συμμόρφωσης του οργανισμού με το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο της χώρας.

Οι τρεις αυτές Μονάδες, σε επίπεδο μητρικής τράπεζας, αναμένεται να αναλάβουν συντονιστικό και εποπτικό ρόλο στην οργάνωση και λειτουργία, βάσει όμοιων προτύπων, των αντίστοιχων μονάδων των θυγατρικών εσωτερικού και εξωτερικού. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Μονάδες της μητρικής τράπεζας καλούνται να αξιολογούν την αποδοτικότητα των αντίστοιχων μονάδων των θυγατρικών και να συμμετέχουν/εκφέρουν άποψη στην επιλογή των επικεφαλής τους.

Βάσει του ιδίου σκεπτικού, ζητείται από τις τράπεζες να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα ώστε οι ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις των θυγατρικών εταιρειών που δεν ανήκουν στο χρηματοπιστωτικό τομέα να παράγονται με τρόπο που δε θα υποθάλλει την επίτευξη των στόχων της Πράξης.

Ως συνέπεια των ανωτέρω, οι Διοικητικές Επιτροπές της μητρικής τράπεζας καθώς και οι Επιτροπές Ελέγχου αναμένεται – κάτι που ήδη γίνεται από τους μεγάλους χρηματοπιστωτικούς ομίλους της χώρας – να αξιολογούν την επάρκεια των ΣΕΕ και σε επίπεδο ομίλου.

Τέλος τα πιστωτικά ιδρύματα οφείλουν μέχρι τη λήξη του εξαμήνου έκαστου έτους να υποβάλλουν στην Τράπεζα της Ελλάδος τις εκθέσεις αξιολόγησης που, εφεξής, είναι υπεύθυνες να συντάσσουν ετησίως οι Μονάδες της μητρικής τράπεζας ως ακολούθως:

- του ΣΕΕ, η Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης,
- της διαχείρισης κινδύνων, η επικεφαλής Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων και
- των θεμάτων αρμοδιότητάς της, η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

Για την ενσωμάτωση των θυγατρικών εταιρειών των ομίλων στη στρατηγική για το ΣΕΕ της μητρικής τράπεζας έχει δοθεί μεταβατική περίοδος μέχρι τις 30.9.2006.

Οφέλη - προκλήσεις

Οι νέες ρυθμίσεις που αφορούν τις αρχές λειτουργίας των ΣΕΕ σε επίπεδο ομίλου, με συντονιστικό ρόλο αυτόν της μητρικής τράπεζας και των Λειτουργιών της Διαχείρισης Κινδύνων, Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Εσωτερικής Επιθεώρησης, οδηγούν αναμφίβολα τους χρηματοπιστωτικούς ομίλους στην υιοθέτηση/υλοποίηση βέλτιστων πρακτικών διαχείρισης και εποπτείας που με τη σειρά τους ενισχύουν και διευκολύνουν την εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, όπως αυτή θεσπίστηκε νομοθετικά με το Νόμο 3016/2002. Οι βαρυστικές ωφέλειες από την εφαρμογή αυτών των ρυθμίσεων έχουν ως ακολούθως:

- Επιτυγχάνεται η προσαρμογή των διαδικασιών, συστημάτων, μηχανισμών εποπτείας και διαχείρισης στα σημερινά δεδομένα μεγέθους, δομής, πολυπλοκότητας, εύρους δραστηριοτήτων και risk profile των χρηματοπιστωτικών ομίλων. Η εφαρμογή τόσο των αρχών των ΣΕΕ όσο και αυτών της εταιρικής διακυβέρνησης σε κάθε μέλος του ομίλου, σε όποια γεωγραφική ζώνη και εάν δραστηριοποιείται, θα είναι σε άμεση συνάρτηση με τις προσδοκίες των εποπτικών-ρυθμιστικών αρχών και το υφιστάμενο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο.
- Ο συντονιστικός, εποπτικός ρόλος της μητρικής τράπεζας, που αποτελεί γραμμή αναφοράς για όλες τις θυγατρικές εταιρείες, διασφαλίζει την ενσωμάτωση των θεμάτων ΣΕΕ στη στρατηγική του ομίλου και την καθιέρωση κοινών, όπου είναι εφικτό, διαδικασιών, πολιτικών και λοιπών δικλείδων ασφαλείας στις επιμέρους θυγατρικές εταιρείες. Καλύτερη εποπτεία και συντονισμός σημαίνει βελτιωμένη λειτουργικότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.
- Τυποποιείται αριθμός δραστηριοτήτων και τακτικών αναφορών σε όλες τις εταιρείες του ομίλου, γεγονός που διευκολύνει την επικοινωνία και διάχυση των πληροφοριών και επιτρέπει την καλύτερη διαχείριση των ανθρωπίνων αλλά και οικονομικών πόρων (επίτευξη οικονομικών κλίμακας).
- Επάρκεια και τυποποίηση σε θέματα εκπαίδευσης.
- Η αναβάθμιση των Λειτουργιών Διαχείρισης Κινδύνων, Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Εσωτερικής Επιθεώρησης της μητρικής τράπεζας και ο συντονιστικός ρόλος τους σε θέματα ομίλου (σε αυτές αναφέρονται οι αντίστοιχες μονάδες των θυγατρικών) καλλιεργούν μια κουλτούρα εταιρικής ακεραιότητας και υπευθυνότητας, η οποία έχει άμεση σχέση με τη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων και τον αποτελεσματικό συγχρονισμό των ανθρωπίνων πόρων, διαδικασιών και τεχνολογικών δυνατοτήτων για την υποστήριξη και επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Πολλά από τα θετικά στοιχεία που αναφέρθηκαν αφορούν τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την υιοθέτηση ενός συγκεντρωτικού (centralized) μοντέλου εποπτείας και συντονισμού δραστηριοτήτων, όπως αυτό υποδεικνύεται από την αναγκαιότητα κεντρικής εποπτείας από τη μητρική τράπεζα του ομίλου, της εφαρμογής των αρχών ΣΕΕ από τις θυγατρικές αλλά και το συντονιστικό ρόλο που οφείλουν να διαδραματίσουν οι Μονάδες Διαχείρισης Κινδύνων, Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Εσωτερικής Επιθεώρησης στις αντίστοιχες λειτουργίες των λοιπών εταιρειών του ομίλου. Δε θα πρέπει όμως να παραβλεφθούν και αντιμετωπιστούν εγκαίρως οι πιθανοί κίνδυνοι τριβών, σύγχυσης και επικαλύψεων που μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή ενός τέτοιου μοντέλου. Είναι πιθανό σε περιπτώσεις πολύπλοκων δομών ομίλων (κυρίως αυτών με μεγάλο αριθμό θυγατρικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό), η πρακτικότερη και καλύτερη λύση να είναι η υιοθέτηση ενός συνδυασμού συγκεντρωτικού και αποκεντροποιημένου (decentralized) μοντέλου, αφού αυτό μπορεί να παράσχει τη δυνατότητα μεγαλύτερης ευελιξίας στο χειρισμό θεμάτων εταιρειών με διαφορετικές δραστηριότητες και κουλτούρες. Συνοπτικά θα πρέπει να επισημανθούν τα κάτωθι πλεονεκτήματα μιας τέτοιας λύσης:

- Η προσαρμογή στις ιδιαίτερες συνθήκες των αγορών που δραστηριοποιούνται οι θυγατρικές, διατηρώντας ταυτόχρονα τις βασικές αρχές λειτουργίας των ΣΕΕ.
- Η εκ του σύνεγγυς εποπτεία των διαδικασιών, συστημάτων, δραστηριοτήτων.
- Η μη αποδυνάμωση του ρόλου των επικεφαλής στελεχών των θυγατρικών, αφού η καίρια συμμετοχή τους από θέση ευθύνης στην επίτευξη των στόχων θα συνεχίσει να λειτουργεί ως κίνητρο για βελτιστοποίηση της απόδοσης.

Επιπροσθέτως, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί ώστε ο συντονιστικός και παρεμβατικός ρόλος της μητρικής τράπεζας να μην προκαταλαμβάνει ή μειώνει τις ευθύνες εταιρικής διακυβέρνησης και εποπτείας των θυγατρικών. Οι όποιες επικαλύψεις σε δομές και δραστηριότητες ενδέχεται να προκύψουν στο μεταβατικό στάδιο εφαρμογής του πλαισίου ρυθμίσεων της νέας Πράξης, μπορούν και θα πρέπει να αποφευχθούν με τις απαιτούμενες ενέργειες ενοποίησης (integration) διαδικασιών και συγχρονισμού/συντονισμού ενεργειών.

Στις περιπτώσεις που οι δομές, γραμμές αναφοράς της μητρικής τράπεζας διαφέρουν σημαντικά από αυτές των θυγατρικών υπάρχει και ο κίνδυνος να δημιουργηθούν κενά ως προς τις αρμοδιότητες καθώς και στους τομείς ανάληψης/απόδοσης ευθυνών (accountability). Και αυτά τα θέματα, τα οποία αποτελούν πρόκληση και για τις εποπτικές αρχές, θα πρέπει να εντοπιστούν και αντιμετωπιστούν εξαρχής από τα πιστωτικά ιδρύματα.

Δεδομένης της αλληλεπίδρασης των τριών βασικών Λειτουργιών – Διαχείρισης Κινδύνων, Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Εσωτερικής Επιθεώρησης – σημαντικό επίσης είναι να διασφαλιστεί από τις Διοικήσεις των τραπεζών ότι όλοι οι απαιτούμενοι ρόλοι και αρμοδιότητες είναι επαρκώς οριοθετημένοι και σαφώς ορισμένοι.

Ένα ακόμη γενικό θέμα που θα πρέπει οι μητρικές τράπεζες να εξετάσουν με πολύ προσοχή αφορά στο πώς θα εποπτεύουν/συντονίζουν τις θυγατρικές εκείνες που δεν υπόκεινται στο πεδίο εφαρμογής της Πράξης, δεδομένου ότι και σε αυτές τις περιπτώσεις, για θέματα αρμοδιοτήτων μονάδων κανονιστικής συμμόρφωσης, υπάρχει υποχρέωση ενημέρωσης της Τράπεζας της Ελλάδος.

Για τις τρεις βασικές Λειτουργίες (Μονάδες Διαχείρισης Κινδύνων, Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Εσωτερικής Επιθεώρησης) της μητρικής τράπεζας, τα κύρια θέματα που ανακύπτουν σε σχέση με το διευρυμένο, σε επίπεδο ομίλου, συντονιστικό ρόλο τους, έχουν συνοπτικά για την κάθε μία ως εξής:

Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων

- Η ανάγκη για μια ολιστική προσέγγιση αξιολόγησης και μέτρησης κινδύνων, εμβαθύνοντας στη διερεύνηση των συσχετισμών μεταξύ διαφορετικών τύπων δραστηριοτήτων και κινδύνων αγορών. Αυτό προϋποθέτει το σχεδιασμό επαρκών διαδικασιών για τον εντοπισμό όλων των σημαντικών κινδύνων των εταιρειών του ομίλου.
- Η μέριμνα για την ανάπτυξη εσωτερικών συστημάτων μέτρησης και διαχείρισης κινδύνων για όλες τις εταιρείες του ομίλου.
- Η οργάνωση, στα ίδια πρότυπα, αντίστοιχων Μονάδων Διαχείρισης Κινδύνου στις μεγάλες θυγατρικές του εσωτερικού και του εξωτερικού και θέσπιση πλαισίου τακτικών αναφορών αυτών.
- Η διασφάλιση της παραγωγής και διάθεσης της σχετικής με τους κύριους κινδύνους πληροφορίας (συμπεριλαμβανομένης της σχετικής με τους λειτουργικούς κινδύνους των εταιρειών του ομίλου, όπως απαιτείται από τις διατάξεις του Συμφώνου της Βασιλείας II).

Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης

- Ο συντονισμός, όπως προβλέπεται και από την τροποποίηση, συμπλήρωση και αντικατάσταση των διατάξεων του Ν. 2331/1995 που επήλθε το Νοέμβριο του 2005, για την εξασφάλιση της τήρησης των σχετικών με την πρόληψη και καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες διατάξεων από τις επιμέρους εταιρείες του ομίλου είναι ευθύνη του επικεφαλής της αρμόδιας Μονάδας της μη-

τρικής τράπεζας. Απαιτείται συνεργασία με τα αντίστοιχα στελέχη των θυγατρικών, ανταλλαγή πληροφοριών, υποβολή αναφορών στο Φορέα ακόμη και για περιπτώσεις των επιμέρους εταιρειών.

- Η, κατά το δυνατόν, τυποποίηση των μεθόδων για τον εντοπισμό και αναφορά παραβάσεων του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου, εσωτερικών κανονισμών/πολιτικών καθώς και του κώδικα δεοντολογίας του προσωπικού.
- Η αναγκαιότητα να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο που θα σχεδιαστούν και λειτουργήσουν οι παραπάνω διαδικασίες και μηχανισμοί ώστε να ληφθούν υπόψη τα κάτωθι:
 - Το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, σε ό,τι αφορά την αναφορά υπόπτων για ξέπλυμα χρήματος συναλλαγών στις χώρες που δραστηριοποιούνται οι θυγατρικές, και
 - τα ισχύοντα για την άρση τραπεζικού απορρήτου και την προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης

- Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω, η δόμηση στα ίδια πρότυπα των θυγατρικών του εσωτερικού και εξωτερικού και ο συντονισμός από τη Μονάδα της μητρικής τράπεζας.
- Η θέσπιση/τυποποίηση των τακτικών αναφορών.
- Η αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο οι εταιρείες του ομίλου χρησιμοποιούν σωστά τους διαθέσιμους πόρους για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
- Η παρακολούθηση και ετήσια αξιολόγηση επάρκειας και αποτελεσματικότητας των ΣΕΕ του Ομίλου και η υποβολή σχετικής έκθεσης στην ΤτΕ.

Προοπτική - επόμενα βήματα

Είναι γεγονός ότι η νέα Πράξη Διοικητή βελτιώνει σημαντικά το υφιστάμενο πλαίσιο αρχών λειτουργίας των ΣΕΕ, αφού λαμβάνει υπόψη και συνάδει με τις εξελίξεις στην τραπεζική αγορά, που χαρακτηρίζεται από την πολυσχιδή δραστηριότητα των χρηματοπιστωτικών ομίλων σε όλο και μεγαλύτερες γεωγραφικές ζώνες, με την ανάλογη έκθεση σε αυξημένους κινδύνους απρόβλεπτων ζημιών και φήμης.

Η σωστή εφαρμογή από τις μπτρικές τράπεζες των ρυθμίσεων για την κεντρική εποπτεία της επάρκειας των ΣΕΕ και αναβάθμιση των Λειτουργιών Διαχείρισης Κινδύνων, Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Εσωτερικής Επιθεώρησης, στα πρότυπα των κορυφαίων παγκοσμίως χρηματοπιστωτικών ομίλων, εκτιμάται ότι θα βελτιώσει τη σχέση/συνεργασία των οργανισμών με τις εποπτικές αρχές και την αξιοπιστία, διαφάνεια και περιεκτικότητα των δημοσιευόμενων πληροφοριών και αναφορών.

Σε πολλές περιπτώσεις οι τραπεζικοί όμιλοι της χώρας έχουν κάνει ήδη σημαντικά βήματα και έχουν υιοθετήσει πολλές από τις ρυθμίσεις που αναφέρονται στη νέα Πράξη. Σε άλλες, πιθανότατα να χρειαστούν σοβαρές και χρονοβόρες προσπάθειες από την πλευρά τόσο των μπτρικών/συντονιστών τραπεζών όσο και των θυγατρικών τους, προκειμένου να υλοποιηθούν οι απαραίτητες δομές/διαδικασίες.

Η Τράπεζα της Ελλάδος καθώς και τα αρμόδια κατά περίπτωση Όργανα της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών αναμένεται ότι θα σταθούν αρωγοί αυτών των προσπαθειών και θα παρέχουν την απαραίτητη καθοδήγηση για τη διαμόρφωση των απαιτούμενων μηχανισμών ελέγχου και την ενσωμάτωση αυτών σε ένα ισχυρό μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης. Στο ίδιο πνεύμα, οι τραπεζικοί οργανισμοί θα πρέπει να επιζητήσουν τον ανοικτό διάλογο με τους ανωτέρω φορείς ώστε να βελτιώσουν την κατανόσή τους και να εμβαθύνουν στις νέες προκλήσεις.

Συνεχής θα πρέπει να είναι και η εστίαση των τραπεζών στη διασφάλιση του βέλτιστου μείγματος δεξιοτήτων και ικανοτήτων (μέσω ενός broad-based training μοντέλου) στις τρεις ζωτικές και καθοριστικές για την επίτευξη των στόχων της Πράξης, Λειτουργίες Διαχείρισης Κινδύνων, Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Εσωτερικής Επιθεώρησης.

Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί, ότι οι τράπεζες θα πρέπει να δουν την όλη διαδικασία και το σχεδιασμό της προσαρμογής τους στις ρυθμίσεις της νέας Πράξης όχι στα στενά πλαίσια μιας συμμόρφωσης σε κανόνες που επιβάλλει η αρμόδια εποπτική αρχή, αλλά μέσα από το πρίσμα της προστιθέμενης αξίας που θα προκύψει από μια ουσιαστική αξιοποίηση των ρυθμίσεων αυτών. Η ενσωμάτωσή τους στις βασικές δομές και αρχές λειτουργίας των χρηματο-

πιστωτικών ομίλων μπορεί αναμφισβήτητα να βοηθήσει στην επίτευξη σημαντικών μακροπρόθεσμων οφελών, όπως:

- η βελτίωση της αποτελεσματικότητας με αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των παραγωγικών πόρων,
- η μεγαλύτερη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων,
- η επαύξηση της αξίας και φήμης του ομίλου, και
- η συνεισφορά στην επίτευξη των λοιπών στρατηγικών στόχων του.

