

Η ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

ΙΩΑΝΝΗ Α. ΦΙΛΟΥ*

A. Εισαγωγή

Η ανάλυση των κινδύνων σαν μια προσπάθεια εκτιμήσεως του περιβάλλοντος λειτουργίας των επιχειρήσεων και παροχής της βάσεως για να καταρτιστεί το πρόγραμμα ελέγχου, είναι μια πρακτική η οποία ανάγεται στα πρώτα χρόνια επαγγελματικής κατοχύρωσης των ελεγκτών και της τυποποίησης αρκετών θεμάτων και σημείων που αφορούν τον έλεγχο. Τα τελευταία χρόνια όμως, στο θέμα της ανάλυσης κινδύνων δίνεται ολοένα και περισσότερη βαρύτητα από τους ελεγκτές (εσωτερικούς και εξωτερικούς). Οι μεγάλες διεθνείς ελεγκτικές εταιρείες, η φιλοσοφία και προσέγγιση των οποίων έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη διενέργεια του έργου των εσωτερικών ελεγκτών, θεωρούν άκρως απαραίτητο βήμα σε οποιοδήποτε έλεγχο, και ιδιαίτερα σε ελέγχους που διενεργούνται για πρώτη φορά, την εκτίμηση των κινδύνων των ελεγχόμενων μονάδων και δραστηριοτήτων. Επίσης, στις νεότερες εκδόσεις συγγραμμάτων περί εσωτερικού ελέγχου (όπως π.χ. στο εγχειρίδιο Bank's Internal Audit Manual – BIAM – του Ciliberti, το οποίο προτείνεται από το Αμερικανικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών για τη διενέργεια εσωτερικού ελέγχου τραπεζών) αφιερώνονται ειδικά κεφάλαια στο θέμα της εκτίμησης των κινδύνων, γεγονός που αποτελεί επίσης απόδειξη της ανερχόμενης σπουδαιό-

τητας και της ευρύτερης χρησιμοποίησης της εκτίμησης κινδύνων ως σημαντικού εργαλείου για τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου.

Στο παρόν άρθρο γίνεται αρχικά μια αναγκαία αναφορά (α) στον εσωτερικό έλεγχο για να δοθεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η ανάπτυξη και εφαρμογή τεχνικών εκτίμησης κινδύνων και (β) στους κινδύνους από πλευράς ελέγχου, με συνοπτική αναφορά καθενός επιμέρους κινδύνου. Στη συνέχεια παρουσιάζονται δύο συστήματα εκτίμησης κινδύνων, το ένα είναι γενικό και το άλλο ειδικό, σε επίπεδο μονάδων, ενώ παρατίθεται και παράδειγμα του ειδικού συστήματος, με αριθμητικά δεδομένα. Τέλος γίνεται αναφορά στην αξιοποίηση των ευρημάτων της εργασίας εκτίμησης κινδύνων και σχολιάζονται κάποιες σημαντικές παράμετροι που αφορούν τις τεχνικές εκτίμησης κινδύνων.

B. Ο εσωτερικός έλεγχος στις τράπεζες

Στην έννοια του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνονται δύο όροι, αφενός ο όρος 'Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου' που ισοδυναμεί με τον αγγλικό όρο 'internal controls' (και κάθε 'control' μπορεί να αναφέρεται ως 'μέτρο ελέγχου') και αφετέρου ο όρος 'Διενέργεια Εσωτερικού Ελέγχου' που ισοδυναμεί με τον αγγλικό όρο 'internal audit'. Ο πρώτος όρος αναφέρεται στην εν γένει οργάνωση και λειτουργία της τράπεζας (ή οποιασδήποτε επιχείρησης), ενώ ο δεύτερος όρος στη λειτουργία της Διεύ-

* Ο Ι. Α. Φίλος διδάσκει Ελεγκτική και Εσωτερικό Έλεγχο στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, είναι εσωτερικός ελεγκτής του Ταμείου Εγγύησης Καταθέσεων και πιστοποιημένος εσωτερικός ελεγκτής (CIA).

θυσης Εσωτερικού Ελέγχου (ή Επιθεώρησης ή όπως αλλιώς ενδεχομένως ονομάζεται).

Ως πιο σημαντικοί από τους *στόχους του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου* (ΣΕΕ) μπορούν να αναφερθούν η προστασία των περιουσιακών στοιχείων της τράπεζας, η τήρηση των εγκεκριμένων πολιτικών, των διαδικασιών και των εντολών της διοίκησης σε κάθε τμήμα και σε κάθε δραστηριότητα της τράπεζας, η συμμόρφωση προς τους νόμους, τους περιορισμούς και κανόνες που επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον της τράπεζας, η ακρίβεια και αξιοπιστία των λογιστικών και άλλων πληροφοριών και η αξιολόγηση της λειτουργίας και των αποτελεσμάτων της τράπεζας.

Το βασικότερο σημείο στην οργάνωση του ΣΕΕ μιας τράπεζας είναι η επιλογή και η χρησιμοποίηση των κατάλληλων *μέτρων ελέγχου*, κάποια από τα οποία μπορεί να έχουν πιο γενική μορφή (υπό την έννοια ότι έχουν εφαρμογή σε όλες τις επιχειρήσεις) και κάποια μπορεί να είναι εξειδικευμένα. Στα γενικά μέτρα ελέγχου εντάσσονται μεταξύ άλλων η ύπαρξη αξιόπιστων, έγκαιρων και επαρκών προϋπολογισμών (budgeting) και αναφορών (reporting), η απασχόληση επαρκούς και αποδοτικού προσωπικού και η λειτουργία υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Στα εξειδικευμένα μέτρα ελέγχου στην περίπωση τραπεζικών επιχειρήσεων, εντάσσονται μεταξύ άλλων η καθιέρωση ορίων συναλλαγών, συμπεριλαμβανομένων των ανώτατων ορίων συναλλαγών, η σύνταξη εκθέσεων πιστοληπτικής ικανότητας προκειμένου περί αξιολογήσεως χορηγήσεων κ.λπ. Σημειωτέον ότι υπάρχουν προληπτικά, εντοπιστικά και διορθωτικά μέτρα ελέγχου.

Ως πιο σημαντικοί από τους *στόχους της Διενέργειας Εσωτερικού Ελέγχου* (ΔΕΕ) μπορούν να αναφερθούν η προληπτική συμμετοχή στην αξιολόγηση και ανάπτυξη διαδικασιών και συστημάτων, η διερεύνηση (εκ των προτέρων αξιολόγηση και εκ των υστέρων έλεγχος) αν τα μέτρα ελέγχου είναι τα κατάλληλα και λειτουργούν ικανοποιητικά, και η έκφραση γνώμης για την αντιμετώπιση των κινδύνων.

Η εργασία των εσωτερικών ελεγκτών εκτείνε-

ται σε όλα τα είδη ελέγχου, όπως και αν αναφέρονται: οικονομικοί έλεγχοι (που περιλαμβάνουν τις διαδικασίες που αφορούν την ασφάλεια του ενεργητικού και της περιουσίας της τράπεζας και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και λοιπών οικονομικών στοιχείων), λειτουργικοί ή διαδικαστικοί έλεγχοι (που περιλαμβάνουν το πλαίσιο και τις διαδικασίες ελέγχου συμμόρφωσης προς τις πολιτικές και τις διαδικασίες λειτουργίας της τράπεζας), διοικητικοί έλεγχοι (που περιλαμβάνουν το οργανωτικό πλαίσιο και τις διαδικασίες που έχουν σχέση με τη λήψη διοικητικών αποφάσεων, τη συμμεμόρφωση προς αυτές και την αξιολόγησή τους), διαχειριστικοί έλεγχοι (που είναι συνδυασμός των δύο πρώτων εκ των ανωτέρω ειδών), έλεγχοι της μηχανογράφησης, έλεγχοι απάτης κ.λπ.

Για να υπάρχουν τα μέγιστα οφέλη από την εργασία των εσωτερικών ελεγκτών, πρέπει αφενός να έχουν οι ελεγκτές την απαραίτητη εξουσία, ανεξαρτησία και στήριξη από τη διοίκηση και αφετέρου η εργασία τους να προγραμματίζεται, να διενεργείται επιστημονικά και να ελέγχεται. Πρώτιστης σημασίας είναι και ο καθορισμός του εύρους του ελέγχου (έτσι ώστε να καλύπτονται ελεγκτικά όλες οι δραστηριότητες της τράπεζας, για όλο το χρόνο λειτουργίας της και για όλα τα επίπεδα εργαζομένων) και ο κατάλληλος διαχωρισμός του ελεγκτικού χρόνου μεταξύ των ελεγκτέων δραστηριοτήτων και η επιλογή των κατάλληλων ελεγκτικών βημάτων, έτσι ώστε να επιτευχθεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο κάλυψης ή αντιμετώπισης των υφιστάμενων κινδύνων, ισορροπημένα διαχωρισμένων μεταξύ των δραστηριοτήτων που ελέγχονται.

Γ. Οι κίνδυνοι από πλευράς εσωτερικού ελέγχου

Ο κίνδυνος του ελέγχου, η πιθανότητα δηλαδή να καταλήξει ο ελεγκτής, μετά την ολοκλήρωση της εργασίας του, σε λανθασμένα συμπεράσματα σχετικά με την ορθότητα των στοιχείων που έλεγξε, είναι

συνδυασμός δύο επιμέρους κινδύνων: (α) του κινδύνου ύπαρξης-εμφάνισης του σφάλματος (occurrence risk) και (β) του κινδύνου μη ανακάλυψης του σφάλματος (detection risk).

(α) Ο πρώτος κίνδυνος, ο κίνδυνος εμφάνισης του σφάλματος χωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους κινδύνους, στον έμφυτο κίνδυνο (inherent risk) και στον κίνδυνο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (control risk), όπου:

➤ **Ο έμφυτος κίνδυνος** είναι ο κίνδυνος ότι ένα στοιχείο μπορεί να είναι λανθασμένο λόγω της φύσης του. Για παράδειγμα, τα διαθέσιμα μιας τράπεζας έχουν σημαντικό έμφυτο κίνδυνο λόγω των πολυάριθμων στοιχείων που συναποτελούν τα διαθέσιμα της εταιρείας, των πολυάριθμων και διαφορετικής φύσεως συναλλαγών, των σύνθετων σε αρκετές περιπτώσεις υπολογισμών και των πιθανοτήτων φυσικής απώλειας των διαθεσίμων. Αντιθέτως, ένα γήπεδο (πάγιο στοιχείο) της τράπεζας έχει μικρό βαθμό έμφυτου κινδύνου, λόγω των λίγων συναλλαγών, της μεγάλης κατ' είδος αξίας του παγίου (λαμβάνομένου μάλιστα υπόψη ότι σημαντικής αξίας στοιχεία τεκμηριώνονται σωστότερα) και των ουσιαστικά ανύπαρκτων πιθανοτήτων φυσικής απώλειας.

➤ **Ο κίνδυνος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου** είναι ο κίνδυνος ότι το σύστημα οργάνωσης και εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας μπορεί να μην προλάβει τα σφάλματα, κυρίως επειδή δεν έχουν ενσωματωθεί επαρκή και κατάλληλα μέτρα ελέγχου. Για να εκτιμηθεί ο κίνδυνος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει προηγουμένως να γίνουν κατανοητοί οι στόχοι του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας σε κάθε μια δραστηριότητα και να μελετηθούν οι ακολουθούμενες διαδικασίες και οι διασφαλίσεις που αυτές εμπεριέχουν.

(β) Ο δεύτερος κίνδυνος, **ο κίνδυνος μη ανακάλυψης του σφάλματος** χωρίζεται επίσης σε δύο επιμέρους κινδύνους, στον κίνδυνο δειγματοληψίας (sampling risk) και στο μη δειγματοληπτικό κίνδυνο (non-sampling risk), όπου:

➤ **ο κίνδυνος δειγματοληψίας** είναι ο κίνδυνος ότι το δείγμα το οποίο επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή

του ελέγχου δεν είναι το κατάλληλο ή, παρά το γεγονός ότι το δείγμα είναι κατάλληλο, το σφάλμα υπήρχε στον πληθυσμό που εξαιρέθηκε από το δείγμα, και

➤ **ο μη δειγματοληπτικός κίνδυνος** είναι ο κίνδυνος να μην εντοπιστεί από τον ελεγκτή το σφάλμα, παρά το γεγονός ότι το σφάλμα βρισκόταν μέσα στο δείγμα που επιλέχθηκε. Ένας τέτοιος κίνδυνος μπορεί να είναι η αποτυχία του ελεγκτή να αναγνωρίσει ένα σφάλμα το οποίο υπάρχει στα δεδομένα και στα στοιχεία που εξετάζει ή ακόμη και η χρησιμοποίηση από τον ελεγκτή ακατάλληλων για την περίπτωση ελεγκτικών διαδικασιών.

Δεδομένου ότι σκοπός του ελέγχου είναι η διαβεβαίωση, σε κάποιο αποδεκτό επίπεδο, ότι το τελικό αποτέλεσμα του ελέγχου δεν περιέχει ουσιώδη σφάλματα, για να επιτευχθεί αυτή η διαβεβαίωση στο αποδεκτό επίπεδο, πρέπει να περιοριστεί το άθροισμα των δύο ειδών κινδύνων (κίνδυνος ύπαρξης-εμφάνισης του σφάλματος και κίνδυνος μη ανακάλυψης του σφάλματος) σε κάποιο αποδεκτό βαθμό.

Η ποιότητα του ΣΕΕ είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους κινδύνους, αφού:

➤ όταν υπάρχει αδύναμο σύστημα εσωτερικού ελέγχου, τότε είναι μεγάλος ο εκτιμώμενος κίνδυνος ύπαρξης-εμφάνισης του σφάλματος. Σε αυτή την περίπτωση, πρέπει ο επιτρεπόμενος κίνδυνος μη ανακάλυψης του σφάλματος να είναι μικρός, έτσι ώστε συνεκτιμώμενος με τον κίνδυνο ύπαρξης-εμφάνισης του σφάλματος να κρατούν το συνολικό κίνδυνο σε κάποιο μικρό, αποδεκτό βαθμό. Κατ' επέκταση, για να επιτευχθεί μικρός βαθμός κινδύνου μη ανακάλυψης του σφάλματος, πρέπει να είναι μεγάλη η έκταση των ελεγκτικών διαδικασιών οι οποίες θα πρέπει να ακολουθηθούν και περαιτέρω μεγαλύτερο το κόστος του ελέγχου, ενώ

➤ απεναντίας, όταν υπάρχει ισχυρό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, τότε είναι μικρός ο εκτιμώμενος κίνδυνος ύπαρξης-εμφάνισης του σφάλματος. Σε αυτή την περίπτωση, μπορεί ο επιτρεπόμενος κίνδυνος μη ανακάλυψης του σφάλματος να είναι μεγάλος, έτσι ώστε συνεκτιμώμενος με τον κίνδυνο

ύπαρξης-εμφάνισης του σφάλματος να κρατούν το συνολικό κίνδυνο σε κάποιο μικρό, αποδεκτό βαθμό. Κατ' επέκταση, με επιτρεπόμενο μεγάλο βαθμό κινδύνου μη ανακάλυψης του σφάλματος, μπορεί να είναι περιορισμένη η έκταση των ελεγκτικών διαδικασιών οι οποίες θα πρέπει να ακολουθηθούν.

Οι μέθοδοι ανάλυσης των κινδύνων οι οποίες έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται στην πράξη στοχεύουν και στη μείωση του κόστους του εσωτερικού ελέγχου. Η αναμενόμενη αυτή μείωση έρχεται από την αύξηση της αποτελεσματικότητας του ελέγχου μέσω της χρησιμοποίησης των κατάλληλων ελεγκτικών διαδικασιών, από τον περιορισμό του χρόνου ελέγχου μέσω της αποφυγής ελεγκτικών διαδικασιών οι οποίες δεν είναι κατάλληλες και από τον αμεσότερο και ευχερέστερο εντοπισμό σημείων όπου είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν ισχυρά μέτρα εσωτερικού ελέγχου.

4. Συστήματα εκτίμησης κινδύνων στον προγραμματισμό των εργασιών της ΔΕΕ

Κατωτέρω παρουσιάζονται δύο συστήματα εκτίμησης κινδύνων. Το ένα είναι γενικό (για τη συνολική εκτίμηση των κινδύνων, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις δραστηριότητες της τράπεζας) και το άλλο είναι ειδικό και αφορά τις εργασίες των καταστημάτων.

Σύμφωνα με το *Σύστημα συνολικής εκτίμησης των κινδύνων*, ο εσωτερικός ελεγκτής, μπορεί να ακολουθήσει πέντε στάδια, ως εξής:

1. Διαιρεί τις τραπεζικές εργασίες σε περιοχές δραστηριοτήτων (το BIAM παρέχει μια διαίρεση των δραστηριοτήτων σε δραστηριότητες διοίκησης – θέματα προσωπικού, εξόδων, παγίων – δραστηριότητες δανειοδοτήσεως, δραστηριότητες επενδύσεων, διαχείριση για λογαριασμό τρίτων/λοιπές τραπεζικές δραστηριότητες, χρηματοοικονομικές δραστηριότητες και δραστηριότητες συναλλαγών και λειτουργίας).
2. Εντοπίζει τους στόχους του εσωτερικού ελέγχου για κάθε μια από τις περιοχές αυτές. Ο

εντοπισμός των στόχων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι ουσιαστικότερος, επειδή οι στόχοι αυτοί αποτελούν στη συνέχεια το κριτήριο αξιολόγησης στο έργο της διαδικασίας εκτίμησης των κινδύνων.

3. Αναλύει τον κάθε στόχο με βάση επιμέρους σημεία-μέτρα ελέγχου (αν ισχύουν ή λειτουργούν αυτά τα σημεία, σημαίνει ότι ικανοποιείται ο στόχος) επιβεβαιώνοντας την ύπαρξή τους στην τράπεζα και αξιολογώντας το βαθμό αποτελεσματικότητάς τους. Η εργασία αυτή γίνεται με τη χρησιμοποίηση καταστάσεων επαλήθευσης (checklists).
4. Εκτιμά τα πιθανά σφάλματα στα οποία θα καταλήξει ο έλεγχος, αν δεν ισχύουν τα επιμέρους σημεία-μέτρα ελέγχου. Σημαντική εργασία είναι η κατηγοριοποίηση των σφαλμάτων, σε επίπεδα σημαντικότητας, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα να γίνονται σχετικές βαθμολογήσεις.
5. Αξιολογεί συνολικά τους κινδύνους για να καταλήξει στην προσέγγιση του ελέγχου. Το τελευταίο αυτό στάδιο, της τελικής ανάλυσης, περιλαμβάνει και επιμέρους ενέργειες όπως της εκτίμησης του μηχανογραφικού περιβάλλοντος, της περιληπτικής αναφοράς των ευρημάτων που ανέκυψαν κατά τη συμπλήρωση των καταστάσεων επαλήθευσης (checklists), της εκτίμησης της πιθανότητας σφάλματος και τελικά του καθορισμού των ελεγκτικών διαδικασιών, οι οποίες πρέπει να εφαρμοστούν για να ανευρεθούν τα σφάλματα στο βαθμό που θεωρείται αναγκαίο.

Όπου οι ισχύουσες πολιτικές και διαδικασίες είναι ισχυρές και αποτελεσματικές, οι σχετικές ελεγκτικές διαδικασίες μπορούν να ελαττωθούν ή ακόμη και να μην εφαρμοστούν. Όπου όμως υπάρχει αδυναμία στις ισχύουσες πολιτικές και διαδικασίες πρέπει οι σχετικές ελεγκτικές διαδικασίες να εφαρμοστούν.

Το *Σύστημα εκτίμησης κινδύνων σε επίπεδο μονάδων*, χρησιμοποιείται σε παραλλαγές σχετικά με την πρακτική εφαρμογή του. Μπορεί πάντως να ολοκληρώνεται σε τέσσερα στάδια, ως εξής:

1. Στο πρώτο στάδιο γίνεται ο καθορισμός των παραγόντων κινδύνου (risk factors) δηλαδή μέτρων με βάση τα οποία μετρώνται οι κίνδυνοι στους οποίους εκτίθεται η συγκεκριμένη δραστηριότητα. Ως τέτοιοι παράγοντες μπορεί να ληφθούν, μεταξύ άλλων, το ύψος των συναλλαγών, το μέγεθος του απασχολούμενου προσωπικού, η ποιότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στη συγκεκριμένη δραστηριότητα (π.χ. η σχέση με τη σοβαρότητα προηγούμενων ευρημάτων) και ο χρόνος που μεσολάβησε από τον προηγούμενο έλεγχο.
2. Στο δεύτερο στάδιο γίνεται ο καθορισμός του βαθμού σημαντικότητας κάθε παράγοντα κινδύνου. Ένας τρόπος είναι με ποσοστιαία κατανομή της σημαντικότητας μεταξύ όλων των παραγόντων κινδύνου που επιλέχθηκαν στο πρώτο στάδιο (π.χ. σημαντικότητα 20%, 50%, 25% και 5% για τους παράγοντες α, β, γ και δ αντίστοιχα).
3. Στο τρίτο στάδιο βαθμολογείται κάθε δραστηριότητα ή τμήμα ξεχωριστά για κάθε παράγοντα κινδύνου, με βάση μια κλίμακα βαθμολογίας (έστω από το 1 έως το 9). Για παράδειγμα, ως προς τον πρώτο παράγοντα κινδύνου που επιλέχθηκε στο πρώτο στάδιο ανωτέρω, μια δραστηριότητα που έχει μέγεθος ημερήσιων συναλλαγών 50 ανά υπάλληλο μπορεί να βαθμολογηθεί με 1 ή 2, ενώ μια δραστηριότητα που έχει μέγεθος ημερήσιων συναλλαγών 500 ανά υπάλληλο μπορεί να βαθμολογηθεί με 9. Επίσης, ως προς τον τρίτο παράγοντα κινδύνου που επιλέχθηκε στο πρώτο στάδιο ανωτέρω, μια δραστηριότητα που έχει ικανοποιητικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να βαθμολογηθεί με 1, ενώ μια δραστηριότητα που έχει αδύναμο σύστημα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να βαθμολογηθεί με 8 ή 9.
4. Στο τέταρτο στάδιο ταξινομούνται οι διάφορες δραστηριότητες ή τμήματα, ανάλογα με το συνολικό βαθμό κινδύνου που περιλαμβάνουν. Για να γίνει αυτό, για κάθε δραστηριότητα πολλαπλασιάζεται η βαθμολογία που δόθηκε σε παράγοντα

κινδύνου στη δραστηριότητα αυτή (τρίτο στάδιο) με το βαθμό σημαντικότητας κάθε παράγοντα κινδύνου (δεύτερο στάδιο). Αφού αυτό γίνει για κάθε παράγοντα κινδύνου στη συγκεκριμένη δραστηριότητα, στη συνέχεια τα επιμέρους γινόμενα αθροίζονται. Το άθροισμα στο οποίο καταλήγει ο ελεγκτής είναι ο σχετικός βαθμός κινδύνου της συγκεκριμένης δραστηριότητας.

Με την ίδια λογική μπορούν να εξεταστούν, να βαθμολογηθούν και να ταξινομηθούν και οι επιμέρους δραστηριότητες κάθε τμήματος, ανάλογα με το βαθμό κινδύνου που περιλαμβάνουν.

Για καλύτερη κατανόηση των ανωτέρω παρατίθεται στη συνέχεια παράδειγμα του ειδικού συστήματος, με αριθμητικά δεδομένα, όπου:

- υπάρχουν 4 παράγοντες (1, 2, 3, 4) με ξεχωριστούς βαθμούς σημαντικότητας και βαρύτητας (ίσης με 20%, 40%, 10% και 30% αντίστοιχα)
- δίνονται οι κλίμακες βαθμού κινδύνου (με ελάχιστο κίνδυνο ίσο με 0 και μέγιστο ίσο με 4)
- δίνονται και οι απόλυτοι αριθμοί των αξιολογούμενων στοιχείων (όπως παρουσιάζονται στη στήλη (1) κάθε παράγοντα στον πίνακα της επόμενης σελίδας).

Η χρησιμοποίηση παραγόντων με συνδυασμένα στοιχεία θεωρείται ως θετική συνεισφορά στην ανάπτυξη αποτελεσματικότερου συστήματος εκτίμησης κινδύνων. Μπορεί δηλαδή να θεωρηθεί ως καλύτερος παράγοντας η 'σχέση του αριθμού προσωπικού ως προς το σύνολο των επεξεργαζόμενων στοιχείων ή των χειριζόμενων υποθέσεων' από τον παράγοντα 'αριθμός προσωπικού'. Παρομοίως μπορεί να θεωρηθεί ως καλύτερος παράγοντας η 'σχέση του αριθμού των εσφαλμένων περιπτώσεων ως προς το σύνολο των περιπτώσεων' από τον παράγοντα 'αριθμός των εσφαλμένων περιπτώσεων'.

Αν το μοντέλο που αναπτύσσεται την πρώτη φορά διαπιστωθεί ότι μπορεί να βελτιωθεί περαιτέρω, η σχετική βελτίωση πρέπει να γίνει την επόμενη φορά που θα ξαναχρησιμοποιηθεί, πάνω όμως στον ίδιο βασικό κορμό, σε συμφωνία πάντοτε με τη φιλοσοφία της ακολουθούμενης προσέγγισης.

ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΝΑΔΩΝ

	Παράγοντας 1			Παράγοντας 2			Παράγοντας 3			Παράγοντας 4			Σύνολο κινδύνου	Κατάταξη
	20%			40%			10%			30%				
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)		
Κλίμακες														
	0-10	0		0-2	0		0-5	0		0-5	0			
	11-30	1		3-4	1		6-20	1		6-8	1			
	31-50	2		5-8	2		21-70	2		9-12	2			
	51-80	3		9-15	3		71-120	3		13-20	3			
	81-	4		16-	4		121-	4		21-	4			
Βαθμολόγηση(*)														
Μονάδα														
1	20	1	0,2	8	2	0,8	150	4	0,4	2	0	0	1,4	6
2	40	2	0,4	15	3	1,2	110	3	0,3	2	0	0	1,9	5
3	50	2	0,4	4	1	0,4	70	2	0,2	5	0	0	1	9
4	30	1	0,2	2	0	0	5	0	0	12	2	0,6	0,8	10
5	80	3	0,6	20	4	1,6	10	1	0,1	20	3	0,9	3,2	1
6	100	4	0,8	13	3	1,2	8	0	0	8	1	0,3	2,3	3
7	10	0	0	12	3	1,2	120	3	0,3	30	4	1,2	2,7	2
8	20	1	0,2	1	0	0	200	4	0,4	10	2	0,6	1,2	7
9	30	1	0,2	8	2	0,8	20	1	0,1	5	0	0	1,1	8
10	50	2	0,4	20	4	1,6	10	1	0,1	3	0	0	2,1	4

(*) Η βαθμολόγηση για κάθε μονάδα (στήλη 2) γίνεται με βάση την κλίμακα του συγκεκριμένου παράγοντα.
 Η στήλη (3) προκύπτει πολλαπλασιάζοντας τη βαθμολόγηση της στήλης (2) με το συντελεστή βαρύτητας κάθε παράγοντα.
 Η στήλη (4) προκύπτει αθροίζοντας τα ποσά που αναφέρονται στη στήλη (3) κάθε παράγοντα.

Ε. Εφαρμογή ευρημάτων εργασίας εκτίμησης κινδύνων και σχολιασμοί

Μετά την ολοκλήρωση της εργασίας που αναφέρεται στα ανωτέρω στάδια, επιμερίζεται το διαθέσιμο ελεγκτικό προσωπικό και ο διαθέσιμος ελεγκτικός χρόνος στις διάφορες δραστηριότητες και τμήματα ανάλογα με το συνολικό βαθμό κινδύνου που περικλείουν. Σχετικά πάντως με το αποδεκτό επίπεδο κινδύνου και τη σχέση του με το μέγεθος της μονάδας ελέγχου, υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις:

➤ η πρώτη προσέγγιση ξεκινά με βάση τη διαθεσιμότητα του ελεγκτικού χρόνου και του ελεγκτικού προσωπικού και στοχεύει στον κατάλληλο διαχωρισμό τους στις δραστηριότητες και τα τμήματα που πρόκειται να ελεγχθούν, με βάση τα αποτελέσματα της εργασίας εκτίμησης κινδύνων που έχει προηγηθεί, ώστε να ολοκληρωθεί ο έλεγχος μέσα στο δεδομένο χρόνο, ενώ

➤ η δεύτερη προσέγγιση ξεκινά με βάση το αποδεκτό επίπεδο κινδύνου και στοχεύει στην ελεγκτική κάλυψη όλων των δραστηριοτήτων όπου ο σχετικός κίνδυνος έχει εκτιμηθεί ως υψηλότερος του αποδεκτού επιπέδου. Το σύνολο των απαιτούμενων ελεγκτικών διαδικασιών για κάλυψη όλων των δραστηριοτήτων υψηλού κινδύνου είναι η βάση για τη σύνταξη του προγράμματος ελέγχου, από όπου θα υπολογιστεί ο απαιτούμενος για τη διενέργεια του ελέγχου χρόνος. Ο απαιτούμενος αυτός χρόνος καθορίζει περαιτέρω και τις ανάγκες για ικανοποιητική στελέχωση της διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου.

Σημειώνεται ότι στην απόφαση για τον καθορισμό του αποδεκτού επιπέδου κινδύνου μπορεί να συμμετέχει και η διοίκηση, όμως πρέπει οπωσδήποτε να είναι σύμφωνη η γνώμη του Διευθυντή Ελέγχου. Σε επόμενες περιόδους, ύστερα από αιτιολογημένη απόφαση, μπορεί να τροποποιηθεί το αποδεκτό επίπεδο κινδύνου.

Στο παράδειγμα που αναπτύχθηκε στην παράγραφο Δ, αν εφαρμοστεί η πρώτη προσέγγιση μπορεί να ελεγχθούν οι δραστηριότητες που έχουν συνολικό κίνδυνο μεγαλύτερο από 2 (οπότε θα ελεγχθούν

οι μονάδες 5, 6, 7 και 10) ή από 2,5 (οπότε θα ελεγχθούν οι μονάδες 5 και 7). Το αν δηλαδή η μονάδα 6 ή/και 10 θα ελεγχθεί, θα εξαρτηθεί από την επάρκεια του δεδομένου ήδη ελεγκτικού προσωπικού.

Αν όμως εφαρμοστεί η δεύτερη προσέγγιση, και έχει ήδη καθοριστεί ως επίπεδο αποδεκτού κινδύνου το επίπεδο 2, τότε οι μονάδες 6 και 10 θα ελεγχθούν οπωσδήποτε, ανεξάρτητα αν αυτό σημαίνει ακόμη και πρόσληψη νέου προσωπικού ή ανάθεση μέρους της ελεγκτικής εργασίας σε εξωτερικό συνεργάτη.

Σημειώνεται επίσης ότι μπορεί να γίνει επιλογή κάποιων μόνο δραστηριοτήτων ή τμημάτων των επιλεγόμενων μονάδων, όμως αυτή η επιλογή απαιτεί εκτίμηση κινδύνων σε πιο αναλυτικό επίπεδο.

Τέλος, μπορεί να γίνει και επιλογή τυχαίου δείγματος από τις θεωρούμενες ως λιγότερο ή μη επικίνδυνες μονάδες (δηλαδή τις μονάδες 1, 2, 3, 4 και 8 στο παράδειγμα της παραγράφου Δ), με το σκεπτικό της κάλυψης όλου του πληθυσμού, δεδομένης και της προληπτικής σημασίας του ελέγχου.

Το βάθος στο οποίο θα καταλήξει ο έλεγχος γίνεται μερικές φορές αντικείμενο συνεξέτασης αφενός του αποτελέσματος της εργασίας εκτίμησης κινδύνων και αφετέρου των ακολουθούμενων **μεθόδων δειγματοληψίας** και των επιλεγόμενων προς έλεγχο δειγμάτων. Όπως είναι γνωστό, οι εσωτερικοί – όπως και οι εξωτερικοί – ελεγκτές καταφεύγουν αναγκαστικά σε τεχνικές δειγματοληψίας, καθότι χρονικοί περιορισμοί και δεσμεύσεις κόστους καθιστούν αδύνατη την εξέταση ολόκληρων των ελεγχόμενων πληθυσμών. Τα ερωτηματικά που αντιμετωπίζει ο εσωτερικός ελεγκτής στη δειγματοληψία είναι ποια μέθοδο δειγματοληψίας να ακολουθήσει, ποιο μέγεθος δείγματος πρέπει να χρησιμοποιηθεί, με ποιον τρόπο να επιλεγούν οι μονάδες του δείγματος και πώς να αξιολογηθούν και να τεκμηριωθούν τα αποτελέσματα της δειγματοληψίας σε σχέση με τους σκοπούς των ελεγκτικών διαδικασιών. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται αρκετές μέθοδοι δειγματοληψίας, όμως οι δύο βασικές κατηγορίες, οι οποίες αναγνωρίζονται από

όλους είναι η κατά κρίση δειγματοληψία (directed sampling) και η στατιστική ή τυχαία δειγματοληψία (statistical or random sampling).

Η τεκμηρίωση των εργασιών περί ανάλυσης κινδύνων αφενός και περί αιτιολόγησης των επιλεγόμενων δειγμάτων αποτελεί ταυτόχρονα και αιτιολόγηση για μη επίρριψη ευθυνών στον εσωτερικό ελεγκτή, περί μη ελέγχου, όταν μη ελεγχθείσες μονάδες του πληθυσμού είναι παράτυπες ή περιέχουν σφάλματα.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάπτυξη των συστημάτων εκτίμησης κινδύνων, όπως και κάθε ενέργεια των ελεγκτών, πρέπει να διενεργείται με τρόπο που να διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα των εργασιών αυτών, προλαμβάνοντας σφάλματα που μπορεί να γίνουν από έλλειψη τεκμηρίωσης, από εσφαλμένους υπολογισμούς, από χρήση ανακριβών στοιχείων, από ανάθεση έργου σε μη έμπειρο προσωπικό και από άλλες αιτίες. Για το σκοπό αυτό πρέπει να είναι σε εφαρμογή, μέσα στην υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, ένα **πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας** που να παρέχει τη λογική εξασφάλιση ότι η ελεγκτική εργασία είναι σύμφωνη με τα πρότυπα και το καταστατικό της υπηρεσίας και να περιλαμβάνει τουλάχιστον επίβλεψη της εργασίας, εσωτερική επισκόπηση και εξωτερική επισκόπηση. Το τελευταίο από τα μέτρα αυτά, η διενέργεια εξωτερικών επισκοπήσεων (από κατάλληλα, ανεξάρτητα άτομα, τα οποία δεν έχουν σύγκρουση συμφερόντων στην έκφραση αντικειμενικής γνώμης) αποτελεί αυξανόμενη πρακτική, που συνιστάται να διενεργείται κάθε τρία χρόνια, ενώ υπάρχουν περιπτώσεις όπου δικαιολογείται διαφορετικό χρονικό διάστημα μεσολάβησης μεταξύ δύο εξωτερικών επισκοπήσεων.

Τέλος, μάλλον πρέπει να γίνει δεκτό από τους περισσότερους συγγραφείς δέχονται, ότι δηλαδή η μέτρηση του απόλυτου κινδύνου είναι πολύ δύσκολη έως αδύνατη υπόθεση και οποιεσδήποτε προσπάθειες αυτοματοποιημένης προσέγγισης της μέτρησης αυτής δεν παρέχουν πάντοτε καλύτερα αποτελέσματα από τη συνετή κρίση ενός έμπειρου

εσωτερικού ελεγκτή, αφού και τα αυτοματοποιημένα μοντέλα χρειάζονται πολύ καλή κρίση του εσωτερικού ελεγκτή (του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου κατά προτίμηση) και στην επιλογή των παραγόντων κινδύνου και στον καθορισμό βαθμού σημαντικότητας σε κάθε έναν και στη βαθμολόγηση κάθε δραστηριότητας ή τμήματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

S. Pickett, John Wiley & Sons Inc, 2001. Internal control: a manager's journey.

M. Cangemi, T. Singleton, John Wiley & Sons Inc, 2003. Managing the Audit Function.

Ciliberti, IIA 2000. Bank's Internal Audit Manual.

Κ. Καραμάνης, Πανεπιστημιακές σημειώσεις, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2002. Εισαγωγή στη θεωρία και πρακτική της σύγχρονης ελεγκτικής.

Ι. Φίλος, Διδακτορική Διατριβή, Αθήνα 2000. Ο εσωτερικός έλεγχος των εμπορικών τραπεζών στην Ελλάδα.

Ι. Φίλος, Δελτίον ΕΕΤ, αρ. 25-26, Β'-Γ' τρίμηνο 2001, σελ. 116-121. Κανονισμός (Εσωτερικής) Λειτουργίας Τραπεζών και λοιπών εταιρειών.

