



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΕΦΑΛΑΙΑΓΟΡΑΣ  
Ν.Π.Δ.Δ.

*Σε συνεργασία με:*

το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών,  
το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών,  
το ΣΜΕΧΑ και την Ένωση Θεσμικών Επενδυτών

## ΠΡΑΚΤΙΚΑ

### *ΗΜΕΡΙΔΑΣ ΜΕ ΘΕΜΑ:*

*«Εσωτερικός Έλεγχος και Κανονιστική Συμμόρφωση  
Εταιριών»*

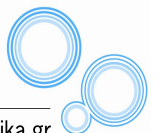
**ΔΕΥΤΕΡΑ 19 ΜΑΪΟΥ 2008**



**ΠΑΠΑΘΑΝΑΣΙΟΥ Α. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Α.Ε.**

Παροχής Υπηρεσιών & Εφαρμογών Υψηλής Τεχνολογίας Εικόνας και Ήχου

Σοφωμού 46 - 10682 Αθήνα - Τηλ: 210 3805459 - 210 3838597 - Fax: 210 3847446 - e-mail: [praktika@praktika.gr](mailto:praktika@praktika.gr)



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΗΜΕΡΙΔΑΣ .....</b>	<b>2</b>
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>4</b>
<b>1. ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ - ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΗΜΕΡΙΔΑΣ .....</b>	<b>5</b>
1.01 Γ. Χαραλάμπους: .....	5
1.02 Α. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ: .....	7
1.03 Π. ΚΑΒΟΥΡΟΠΟΥΛΟΣ:.....	8
1.04 Χ. ΜΕΡΤΖΑΝΗΣ:.....	12
1.05 Α. ΣΤΑΥΡΟΥ .....	17
<b>2. «ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ» .....</b>	<b>22</b>
2.01 Α. Γαβριηλίδης: .....	22
2.02 Μ. ΔΙΑΜΑΝΤΟΠΟΥΛΟΥ: Η εφαρμογή του ν.3606/2007 και τα προβλήματα που προέκυψαν .....	23
2.03 Ε. ΜΑΤΘΑΙΟΥ: Η παρουσίαση των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς των διαμεσολαβητών επενδυτικών υπηρεσιών. ....	25
2.04 Η. ΛΑΝΗ: Διαχείριση σύγκρουσης συμφερόντων .....	33
2.05 Ερωτήσεις.....	40
<b>3. «ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ» .....</b>	<b>53</b>
3.01 Σ. ΠΑΝΤΖΟΠΟΥΛΟΣ: Εισαγωγή .....	53
3.02 Κ. ΚΑΡΑΜΑΝΗΣ: Σύστημα εσωτερικών δικλίδων και σύγχρονες αντιλήψεις.....	55
3.03 Θ. ΣΤΕΦΑΝΙΔΗΣ: Αρχές οργάνωσης και λειτουργίας της ομάδας κανονιστικής συμμόρφωσης .....	63
3.04 Ε. ΠΟΘΗΤΟΥ: Αρχές Οργάνωσης Λειτουργίας και Αναφοράς Τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου .....	73
3.05 Ι. ΓΟΥΣΙΟΣ: Ο ρόλος της εποπτείας επί των εποπτευομένων.....	80
3.06 Ερωτήσεις.....	87
<b>4.«ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ» .....</b>	<b>101</b>
4.01 Β. Καζάς: Εισαγωγή.....	101
4.02 Γ. ΜΠΑΝΑΒΑΣ: Η Πληροφορική ως εργαλείο του Εσωτερικού Ελέγχου και της Συμμόρφωσης.....	102
4.03 Ν. ΠΕΝΘΕΡΟΥΔΑΚΗΣ: Η συμβολή της πληροφορικής στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου .....	110
4.04 Μ. ΜΠΑΚΟΥΡΗΣ: Στην καινούργια εποχή που λειτουργούν οι επιχειρήσεις ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ πιο δύσκολος .....	116
4.05 ΧΡ. ΚΛΑΔΟΥΧΟΣ: Μηχανισμοί πρόληψης νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες .....	124
4.06 ΧΡ. ΚΑΛΤΣΩΝΗΣ: Πληροφορική τεχνολογία από την σκοπιά του εσωτερικού ελεγκτή πληροφοριακών συστημάτων .....	132
4.07 Ερωτήσεις.....	139
<b>5. ΗΘΙΚΗ, ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....</b>	<b>142</b>
5.01 Γ. ΚΟΝΤΟΣ: Εισαγωγή .....	142
5.02 Ξ. ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ: Θεωρητική εισαγωγή στην επιχειρηματική ηθική, την εταιρική διακυβέρνηση και την εταιρική κοινωνική ευθύνη.....	143
5.03 Κ. ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΔΗΣ: Η σημαντικότητα των προτύπων εσωτερικού ελέγχου .....	148
5.04 Κ. ΚΥΡΙΤΣΗΣ και Γ. ΠΕΛΕΚΑΝΑΚΗΣ: Συνεχής επαγγελματική εκπαίδευση .....	156
<b>6. ΣΥΝΟΨΗ – ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.....</b>	<b>165</b>

**ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΕΦΑΛΑΙΑΓΟΡΑΣ**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**  
**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ**  
**ΣΜΕΧΑ**  
**ΕΝΩΣΗ ΘΕΣΜΙΚΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΩΝ**

**ΗΜΕΡΙΔΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:**  
**«Εσωτερικός έλεγχος και συμμόρφωση»**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΗΜΕΡΙΔΑΣ**

**Γενική εισαγωγή**

***Συντονιστής:*** Γιάγκος Χαραλάμπους (Α' Αντιπρόεδρος, Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς)

***Εισηγητές:*** Παναγιώτης Καβουρόπουλος (Γεν. Διευθυντής - Ένωση Θεσμικών Επενδυτών), Χαρίλαος Μερτζάνης (Δ/ντής Μελετών, Πιστοποίησης και Μηχανοργάνωσης – Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς), Αλέξανδρος Σταύρου (Στέλεχος – Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς)

**Νομοθετικό και Θεσμικό πλαίσιο**

***Συντονιστής:*** Αναστάσιος Γαβριηλίδης (Β' Αντιπρόεδρος, Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς).

***Εισηγητές:*** Μαρία Διαμαντοπούλου (Δ/ντρια Χορήγησης Αδειών & Εποπτείας Φορέων Κεφαλαιαγοράς – Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς), Εύη Ματθαίου (Δικηγόρος, Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς), Ηλιάνα Λάνη (Νομικός- Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς)

**Διάλειμμα για καφέ**

**Οργάνωση, Λειτουργία και Αναφορές Τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και Συμμόρφωσης**

***Συντονιστής:*** Στέφανος Παντζόπουλος (Ορκωτός Ελεγκτής, Μέλος Δ.Σ. – Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος)

***Εισηγητές:*** Κώστας Καραμάνης (Καθηγητής – Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών), Θάνος Στεφανίδης (Head of Compliance and Audit and Area Compliance Officer for Greece – HSBC), Ειρήνη Ποθητού (Διευθύντρια Εσωτερικού Ελέγχου – Εθνική Π & Κ ΑΧΕ), Ιωάννης Γούσιος (Μέλος Δ.Σ. – Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς)

**Διάλειμμα για φαγητό (προσφορά WIND – ΣΜΕΧΑ)**

**Πληροφορική Τεχνολογία**

***Συντονιστής:*** Βασίλης Καζάς, (Διευθύνων Σύμβουλος – Grant Thornton)

***Εισηγητές:*** Γεώργιος Μπανάβας (Στέλεχος – Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς), Νίκος Πενθερουδάκης (Διευθύνων Σύμβουλος – Broker systems), Μιχαήλ Μπακούρης (Business Unit Manager – Profile), Χρίστος Κλαδούχος (Διευθύνων Σύμβουλος – Compro) – Χρήστος Καλτσώνης (Ελεγκτής Μηχανογραφικών συστημάτων – KPMG)

**Ηθική, Δεοντολογία και Συνεχής Εκπαίδευση**

***Συντονιστής:*** Γεώργιος Κόντος, (Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών, ALPHA BANK)

***Εισηγητές:*** Ξενοφών Αυλωνίτης (Δ/ντής Δημοσίων Εγγραφών & Εποπτείας Εισηγμένων – Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς), Κωνσταντίνος Τριανταφυλλίδης (Πρόεδρος Δ.Σ. – Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών), Κωνσταντίνος Κυρίσης (Executive Director – Globaltraining), Γεώργιος Πελεκανάκης (Managing Director – PPS).

**Σύνοψη - Ερωτήσεις και Απαντήσεις**

***Συντονιστής:*** Σπύρος Καπράλος (Πρόεδρος – Χρηματιστήριο Αθηνών)

***Πάνελ:*** Αλέξιος Πιλάβιος (Πρόεδρος – Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς), Γιάγκος Χαραλάμπους (Α' Αντιπρόεδρος – Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς), Αριστείδης Ξενόφος (Πρόεδρος – ΕΘΕ), Αλέξανδρος Μωραϊτάκης (Πρόεδρος – ΣΜΕΧΑ), Σπυρίδων Μπονάτος (Πρόεδρος – ΣΕΔΥΚΑ)

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία όπου η τεχνογνωσία αλλάζει με μεγαλύτερη ταχύτητα από την απόκτηση της γνώσης, σε μια οικονομία η οποία αναπτύσσεται και διασυνδέεται με όλες τις χώρες στις πέντε ηπείρους οι επιχειρηματίες που θέλουν να πετύχουν πρέπει να διέπονται από το πνεύμα των αλλαγών και αυτό απαιτεί χρόνο για στρατηγικό σχεδιασμό που ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες εναλλαγές της αγοράς μέσα στην οποία ενεργούν, προγραμματισμό και έλεγχο των λειτουργιών της επιχείρησης που διοικούν. Τα προαναφερόμενα σημαίνουν ότι ο προγραμματισμός του χρόνου των μελών της Διοίκησης είναι σημαντικός.

Για να επιτευχθεί ο προαναφερόμενος στόχος της Διοίκησης απαιτείται όπως η Εταιρεία επενδύσει σε μια αποτελεσματική οργανωτική δομή, σε συστήματα και διαδικασίες όπου οι δικλίδες ελέγχου ενεργούν έγκαιρα και αποτελεσματικά και η Διοίκηση έχει μια πλήρη εικόνα της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών της Εταιρείας την οποία διοικούν.

Διάφοροι μηχανισμοί και οργανωτικά σχήματα ελέγχου έχουν χρησιμοποιηθεί ανάλογα με τις οικονομικές και επιχειρηματικές συνθήκες. Οι τρέχουσες και συχνά μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές συνθήκες ωθούν σε πολλές αλλαγές στις λειτουργίες

Πρόσθετα, η τεχνολογία έχει καταργήσει τα παγκόσμια εμπόδια και έχει κάνει τις επικοινωνίες άμεσες. Έχει επίσης ελαττώσει τα πολλαπλά στάδια εκτέλεσης των διαδικασιών. Παράδειγμα η ανάληψη μετρητών από μία τράπεζα περιελάμβανε τρία ξεχωριστά στάδια. Ένας υπάλληλος εξέδιδε το ένταλμα, δεύτερος υπάλληλος ενέκρινε το ένταλμα και τρίτος υπάλληλος ο ταμίας κατάβαλε το ποσό. Το τρίπτυχο αυτό οργανωτικό σχήμα παρείχε άμεσες δικλίδες εσωτερικού ελέγχου. Σήμερα η διαδικασία αυτή εκτελείται από ένα υπάλληλο τον Ταμία ή αν το ποσό αναλαμβάνεται μέσω ATM εκτελείται αυτόματα από το ίδιο το άτομο που ενεργεί την ανάληψη. Η αυτοματοποίηση των συναλλαγών αύξησε τους κινδύνους και μείωσε του άμεσους προσωπικούς ελέγχους και ελεγκτικές δικλίδες. Για αυτό απαιτούνται νέες προσεγγίσεις και οργανωτικά σχήματα ελέγχου.

Οι συντονιστές και εισηγητές με τις πρακτικές τους συμβουλές και εισηγήσεις μας καθοδηγούν στο πώς πρέπει να ενεργήσουμε και τι πρέπει να προσέξουμε. Για την γνώση αυτή που μας δίνουν αφιλοκερδώς τους ευχαριστούμε.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλουμε σε όλους εσάς που βοηθήσατε στην επιτυχία της ημερίδας.

**Γιάγκος Χαραλάμπους**

**Αντιπρόεδρος της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.**

## **1. Γενική Εισαγωγή - Σκοπός της Ημερίδας**

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ: Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ**

**1.01 Γ. Χαράλαμπος:** Η ώρα είναι ακριβώς 9:30. Συνεπείς με το πρόγραμμα αρχίζουμε. Εκ μέρους των οργανωτών σας καλωσορίζω στη σημερινή ημερίδα και σας ευχαριστώ για τον πολύτιμο χρόνο που επενδύετε για αν ακούσετε τις διάφορες εισηγήσεις που θα σας παρουσιάσουμε. Ευελπιστώ ότι και εσείς θα συμμετάσχετε ενεργά με τις παρεμβάσεις σας και τα τυχόν ερωτήματα σας κατά τη διάρκεια της ημερίδας.

Πριν προχωρήσω να σας ενημερώσω για τα επιμέρους θέματα της ημερίδας. Θέλω να ευχαριστήσω τους χορηγούς μας, δηλαδή τη Διοίκηση της Εθνικής για το φανταστικό αυτό χώρο, την «ΗΜΕΡΗΣΙΑ» και τη «ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ» για την άνευ χρέωσης διαφήμιση της ημερίδας. Το ρόλο για την οικονομική στήριξη της ημερίδας μας ανέλαβε ο κ. Αλέξανδρος Μωραϊτάκης και γι' αυτό θα του χαρίσουμε και ένα τρίλεπτο να πει μετά τα δικά του που θέλει να πει, τον οποίο by the way ευχαριστούμε.

Με πληροφόρησε ότι οι εταιρείες WIND, αλλά επίσης και το ΣΜΕΧΑ είναι οι οντότητες που ανέλαβαν με τις χορηγίες τους να έχουμε σήμερα τα γευστικά εδέσματα που θα γευτείτε στα διάφορα διαλείμματα μας και την καταβολή των αμοιβών των διαφόρων υπηρεσιών που χρησιμοποιούμε για την ημερίδα.

Είμαι επίσης βέβαιος ότι θα θέλετε μαζί μου να εκφράσουμε ένα μεγάλο στους συντονιστές και εισηγητές που επένδυσαν αρκετό από τον πολύτιμο τους χρόνο χωρίς να αμειφθούν για να μας ετοιμάσουν και να μας παρουσιάσουν τα θέματα κατά τις πρωινές και απογευματινές συνεδρίες. Δεν ακούω χειροκρότημα γι' αυτούς. Έτσι μπράβο.

Ευχαριστώ επίσης το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών που αποδέχτηκαν την πρόσκληση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και που εκπροσωπούνται στην ημερίδα μας από τον Καθηγητή κ. Καραμάνο και από τον Πρόεδρο του Ινστιτούτου κ. Τριανταφυλλίδη.

Τα θέματα που θα μα παρουσιάσουν βασίζονται στον άξονα του κύριου τίτλου της ημερίδας που είναι ο εσωτερικός έλεγχος και συμμόρφωση. Σημειώνω με έμφαση ότι θα λεχθεί σε αυτή την ημερίδα είναι προσωπικές απόψεις των συντονιστών, των εισηγητών και των συνέδρων και δεν δεσμεύουν την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς που

έχει τα θεσμικά της όργανα, ούτε τις εταιρείες ή τα νομικά πρόσωπα που εκπροσωπούν οι παρευρισκόμενοι.

Η δική μου πρόθεση δεν είναι να εισέλθω στα θέματα που θα σας παρουσιάσουν οι εισηγητές μας, όμως θέλω λίγο να ευλογήσω τα γένια της Οργανωτικής Επιτροπής και να σας πω ότι ο εσωτερικός έλεγχος και η κανονιστική συμμόρφωση από την πρακτική του σκοπιά είναι μαζί μας εδώ και αρκετά χρόνια πολύ πριν θεσμοθετηθούν αρχικά από το νόμο 3016/2002.

Οι δυο αυτές λειτουργίες αποτελούν ανεξάρτητες αντικειμενικές διαβεβαιωτικές συμβουλευτικές δραστηριότητες, όπως ορίζονται από τα πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών.

Πρέπει επίσης να γνωρίζετε ότι πρόθεση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς εδώ και αρκετό καιρό ήταν να οργανώσουμε μια τέτοια ημερίδα.

Επειδή όμως θέλουμε να είμαστε και ακριβοδίκαιοι και διαφανείς στο τι λέμε και στο τι ενεργούμε, σας ενημερώνω ότι γενεσιουργός αιτία εκτέλεσης αυτής της ημερίδας σε αυτό το χρονικό πλαίσιο ήταν οι συνεχείς οχλήσεις, δηλαδή η μουρμούρα των φορέων της αγοράς και ειδικότερα του Προέδρου του ΣΜΕΧΑ του κ. Αλέξανδρου Μωραϊτάκη και του Γενικού Διευθυντού της Ένωσης Θεσμικών κ. Παναγιώτη Καβουρόπουλου που έγιναν δεκτά ως λογικά αιτήματα από τον Πρόεδρο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς κ. Πιλάβιο.

Λαμβάνοντας υπόψη τους επιχειρηματικούς κινδύνους και τις τάσεις που επικρατούν στην αγορά, ταυτόχρονα με την εξεύρεση συντονιστών και εισηγητών έκανα μια γρήγορη έρευνα τόσο στη βιβλιογραφία όσο και στο Διαδίκτυο για να καταλήξουμε ως Οργανωτική Επιτροπή στις κύριες ενότητες των θεμάτων που θα σας παρουσιάσουμε.

Από την προκειμένη έρευνα όπως και από ανταλλαγή απόψεων με φορείς της αγοράς, προσωπικά δημιούργησα πιθανότατα μια λανθασμένη εικόνα, ότι η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου και συμμόρφωσης κρίνεται από ορισμένους φορείς της αγοράς, κατά τον ίδιο τρόπο που όλοι κρίνουμε την αναγκαιότητα ασφαλιστήριου συμβολαίου ζωής που ναι μεν το θεωρούμε αναγκαίο, αλλά στη σειρά προτεραιοτήτων μας το μεταθέτουμε για το μέλλον πολλές φορές πολύ αργά.

Το πρόβλημα αυτό της μετάθεσης της απόφασης μας για να εξασφαλίσουμε ένα καλό ασφαλιστήριο συμβόλαιο ζωής, όπως και μια αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου και κανονιστικής συμμόρφωσης, καθώς και τη διαχείριση κινδύνων,

περιπλέκεται ακόμα περισσότερο όταν ενεργούμε σε ένα νέο επιχειρηματικό και νομοθετικό περιβάλλον, δηλαδή αυτό της «MiFID».

Όπως οι περισσότεροι από εσάς γνωρίζετε το ισχύον περιβάλλον της «MiFID» δημιουργήθηκε από πρωτοβουλίες της Ε.Ε., οι οποίες ξεκίνησαν πριν από μερικά χρόνια και έχουν ως στόχο την ενοποίηση της ευρωπαϊκής χρηματιστηριακής αγοράς.

Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς ανταποκρίθηκε στο νέο αυτό περιβάλλον και σήμερα οι επιχειρήσεις του χρηματιστηριακού χώρου λειτουργούν με τις διατάξεις του Νόμου 3606 που οδήγησα στην κατάρτιση και ψήφιση από το Διοικητικό Συμβούλιο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 8 άμεσων αποφάσεων και 3 έμμεσων αποφάσεων.

Είμαι βέβαιος ότι η επιλογή των θεμάτων και οι εισηγήσεις που θα ακούσετε θα ανταποκριθούν στις προσδοκίες σας. Αν όχι, καλό είναι κάποιος να μου κάνει ένα σινιάλο για να φύγω νωρίς.

Για να διασφαλίσω όμως ότι θα καλύψουν το τυχόν αυτό γεγονός και να ανταποκριθούμε στις αδυναμίες μη αντίληψης των απαιτήσεων σας ή για τυχόν κενά που δεν θα καλυφθούν στις διάφορες ενότητες στον προγραμματισμό της ημερίδας ζήτησα και αφιερώσαμε την τελευταία 6<sup>η</sup> ενότητα χρόνο για να απαντήσουν στις ερωτήσεις σας όπου μπορούν οι Πρόεδροι όλων των φορέων που επηρεάζονται ή επηρεάζουν από τις πρόσφατες αλλαγές της νομοθεσίας.

Έχουμε ακόμη προγραμματίσει αν ο χρόνος μας το επιτρέψει για μια γρήγορη σύνοψη, σκονάκι, στα θέματα που θα έχουν καλύψει οι εισηγητές σας,. Αυτά, κυρίες και κύριοι. Παρακαλώ τον αγαπητό κ. Μωραϊτάκη να μας πει σε 3 λεπτά τι θέλει να μας πει.

**1.02 Α. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Καλημέρα σας. Κύριοι Αντιπρόεδροι, κυρίες και κύριοι, ο ΣΜΕΧΑ υποστηρίζει αυτή την εκδήλωση, ακούσατε τον κ. Χαραλάμπους τι είπε και την υποστηρίζουμε με κάθε τρόπο και θα έχουμε και τα πρακτικά, δεν το είπαμε αυτό, τα οποία τα μαγνητοφωνούμε και θα τα προσφέρουμε σε όλους όσους ενδιαφέρονται, και αυτοί που είναι σε αυτή τη σημερινή ημερίδα και σε αυτούς που δεν είναι, ώστε να τα ακούσουν.

Γιατί το θέμα της ποιοτικής αναβάθμισης των στελεχών της Κεφαλαιαγοράς είναι θέμα που μας ενδιαφέρει όλους, δεδομένου ότι προβλέπεται τα επόμενα χρόνια να υπάρξει και πολύ μεγαλύτερη κινητικότητα. Επομένως μπορεί κάποιος να είναι σήμερα σε μια Τράπεζα, σε μια εταιρεία εισηγμένη ή σε ένα αμοιβαίο κεφάλαιο, αλλά μπορεί μετά να μετακινηθεί σε κάποιο άλλο Οργανισμό που συμμετέχει στην αγορά.

Θέλω να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον κ. Χαραλάμπους, τον κ. Γαβριηλίδη και όλη τη Οργανωτική Επιτροπή γιατί ανταποκρίθηκαν και τον κ. Πιλάβιο και θέλω πω ότι η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς τους τελευταίους 24 μήνες, έτσι εγώ θεωρώ, ότι συνεργάζεται στενά μαζί μας και είμαστε μαζί και όχι εναντίον.

Θυμάμαι κάποτε μας κάνανε μια παρουσίαση από το Λουξεμβούργο και μας είπαν ότι εμείς λέει με την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς συνεργαζόμαστε, βρίσκουμε λύσεις. Πράγματι έχουμε φτάσει σε αυτό το επίπεδο και γι' αυτό ευχαριστούμε πάρα - πάρα πολύ.

Δεν έχω τίποτα περισσότερο να πω επειδή θα μιλήσω και μετά, οπότε εύχομαι καλή ημερίδα. Ευχαριστώ.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Παρακαλώ τον κ. Καβουρόπουλο.

**1.03 Π. ΚΑΒΟΥΡΟΠΟΥΛΟΣ:** Καλή σας μέρα. Κυρίες και κύριοι, η διάρκεια της ομιλίας μου θα είναι 6 λεπτά γιατί ξέρω ότι δεν αρέσει να ασχολούμεθα πάρα πολύ με θέματα τα οποία όλοι γνωρίζουμε. Εδώ θέλουμε να κάνουμε παρατηρήσεις και συμπεράσματα και να κάνουμε και υποδείξεις και αυτό είναι το θέμα της ομιλίας μου σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο.

Χαίρομαι ιδιαίτερα διότι συμμετέχω σε αυτή την εκδήλωση που υποδηλώνει τη σημασία που αποδίδουν στο θεσμό του εσωτερικού ελέγχου η Κεφαλαιαγορά και οι εποπτευόμενοι από αυτήν φορείς. Από καιρό όλοι πιστεύαμε στην Επιτροπή ότι κάτι πρέπει να κάνουμε να δείξουμε πανηγυρικά το ενδιαφέρον μας γι' αυτόν τον πολύ σημαντικό για τη λειτουργία των επιχειρήσεων θεσμό.

Εκ μέρους του Διοικητικού Συμβουλίου της Ενώσεως Θεσμικών Επενδυτών αλλά και εγώ προσωπικά θέλω να συγχαρώ τον Αντιπρόεδρο της Επιτροπής κ. Χαραλάμπους, ο οποίος υλοποίησε κατά τον καλύτερο τρόπο αυτό που όλοι από καιρό επιθυμούσαμε, μάλλον από χρόνια επιθυμούσαμε. Είμαι βέβαιος ότι η ημερίδα θα αποτελέσει ένα βήμα για την αναβάθμιση του θεσμού και ότι στο μέλλον με αφορμή τα συμπεράσματα που θα προκύψουν τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι εσωτερικοί ελεγκταί και η εποπτική αρχή θα δουν υπό τελείως διαφορετικό πρίσμα το σημαντικό αυτό θεσμό.

Σημαντικό, διότι αν λειτουργούσε όπως θα έπρεπε να λειτουργεί ελάχιστες υποθέσεις θα έρχονταν ενώπιον της Επιτροπής για την επιβολή κυρώσεων. Έτσι η πρόληψη θα λειτουργούσε σε βάρος της καταστολής των παραβάσεων και η Επιτροπή θα είχε να ασχοληθεί με τα σοβαρότερα καθήκοντα της, που είναι η εξασφάλιση της

διαφάνειας της αγοράς και η καταστολή των περιπτώσεων καταχρηστικών ενεργειών των παραγόντων της αγοράς.

Παράλληλα θα υπήρχε και μια άλλη θετική επίδραση, αφού τα διοικητικά δικαστήρια θα απηλλάσσοντο από το βάρος της αντιμετώπισης υποθέσεων ήσσονος σημασίας. Στα 9 χρόνια που παρακολουθώ το θέμα το συμπέρασμα που έχω συναγάγει είναι ότι οι εποπτευόμενοι φορείς δεν θέλουν στη συντριπτική του μερίδα να δουν τον εσωτερικό έλεγχο ως θεσμό που διαφυλάσσει το κύρος και τα συμφέροντα της επιχειρήσεως και να του αποδώσουν τη δέουσα αξία.

Ενώ θα έπρεπε ο εσωτερικός έλεγχος να είναι μια κορυφαία υπηρεσία, είναι συνήθως μια υπηρεσία η οποία υπάρχει γιατί επιβάλλεται από τη νομοθεσία να υπάρχει, με αποτέλεσμα να μη μπορεί να επιτελέσει το έργο που της έχει ανατεθεί.

Είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς ότι αν η επιχείρηση δεν αξιολογεί στο βαθμό που πρέπει το έργο και τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου, και τα λοιπά στελέχη της επιχειρήσεως θα επιδεικνύουν την ίδια συμπεριφορά, με αποτέλεσμα να μη συνεργάζονται μαζί της και να μη διευκολύνουν τον εσωτερικό ελεγκτή στο έργο του.

Αλλά και η επιλογή των προσώπων που αναλαμβάνουν αυτό το σημαντικό έργο, δείχνει ως επί το πλείστον τη στάση της επιχειρήσεως σε ένα είδος θεσμού.

Ο υπεύθυνος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι πρόσωπο που έχει τα προσόντα και τις γνώσεις για να παρακολουθήσει και να ελέγξει το σύνολο των λειτουργιών της επιχειρήσεως και πρέπει να πλαισιώνεται απ συνεργάτες με γνώσεις και εμπειρία, όπως επίσης να υποστηρίζεται από προγράμματα και τεχνικά μέσα για να επιτελέσει με επιτυχία το έργο του.

Συμβαίνει όμως αυτό στη σημερινή πραγματικότητα ή μήπως οι εταιρείες δεν επιλέγουν τα απολύτως κατάλληλα πρόσωπα και δεν αξιολογούν τις παρατηρήσεις τους όπως επίσης δεν εφαρμόζουν και τις υποδείξεις που τους υποβάλουν.

Η εμπειρία μας στην Επιτροπή έχει οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι ένας καλά οργανωμένος εσωτερικός έλεγχος προφυλάσσει την επιχείρηση από δυσάρεστες καταστάσεις σχετικά με την εσωτερική της λειτουργία και την έκθεση της σε παραβατικές καταστάσεις.

Πρέπει επίσης νομίζω να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις είναι εκτεθειμένες σε κινδύνους αγωγών, οι οποίοι θα απεφεύγοντο εάν εφαρμόζοντο οι υποδείξεις των εσωτερικών ελεγκτών και οι επιχειρήσεις δεν καταγγέλλοντο από τους πελάτες στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για τυπικές παραβάσεις με αποτέλεσμα την επιβολή διοικητικών προστίμων.

Ας μη μας διαφύγει το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια η προσοχή του κοινοτικού νομοθέτη και των εθνικών νομοθεσιών έχει στραφεί ολοκληρωτικά προς την πλευρά της προστασίας της διαφάνειας της αγοράς και της προστασίας των επενδυτών και ότι οι διαδικασίες «MiFID» εκθέτουν τους φορείς σε κινδύνους αγωγών πέραν των επαπειλούμενων διοικητικών ποινών από την εποπτική αρχή.

Πρέπει λοιπόν οι επιχειρήσεις να δώσουν ιδιαίτερο βάρος στον εσωτερικό έλεγχο και να συνειδητοποιήσουν ότι η καλή οργάνωση του είναι μια πάρα πολύ σημαντική επένδυση.

Η παρατήρηση όμως θα ήταν ατελής αν δεν κάνουμε κριτική και προς την πλευρά των εσωτερικών ελεγκτών. Συνειδητοποιούν άραγε οι ελεγκτές τη σημασία του λειτουργήματος και τις ευθύνες που αναλαμβάνουν έναντι τη εταιρείας τους; Επιδεικνύουν σθένος και αποφασιστικότητα στην άσκηση των καθηκόντων τους σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας και ευθύνης της εταιρείας;

Συνειδητοποιούν τον κίνδυνο να τους αποδοθούν ευθύνες για παραλείψεις που έχουν εκθέσει την εταιρεία σε κινδύνους αγωγών και παραβάσεων έναντι των εποπτικών αλλά και των δικαστικών αρχών;

Αντιλαμβάνονται ότι η αρμοδιότητα τους εκτείνεται στο σύνολο της λειτουργίας της εταιρείας και ότι περιλαμβάνει τον έλεγχο του συνόλου των εφαρμοζομένων διαδικασιών της. Θα αναφερθώ εδώ στην εντυπωσιακή έκταση των υποχρεώσεων του εσωτερικού ελεγκτή στη λειτουργία μιας εταιρείας διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων, για να αντιληφθούμε όλοι μας το σημαντικό έργο που ανατίθεται στον εσωτερικό ελεγκτή.

Σημειώνω επιπλέον ότι στους ΟΣΕΚΑ, ο εσωτερικός ελεγκτής έχει την ευθύνη για τήρηση διαδικασιών που εξασφαλίζουν τα συμφέροντα χιλιάδων πολιτών, οι οποίοι έχουν εμπιστευτεί τις οικονομίες τους σε ένα θεσμό που σύμφωνα με τις νομοθετικές ρυθμίσεις πρέπει να εγγυάται τον ύψιστο βαθμό ασφαλείας των συμφερόντων τους.

Ας δούμε λοιπόν τις αρμοδιότητες ενός εσωτερικού ελεγκτή μιας ΑΕΔΑΚ, διευρυμένου σκοπού με τη «MiFID», παραθέτοντας για την οικονομία του χρόνου απλώς τις σχετικές περιγραφικές διαφάνειες. Δεν θα σας αναλύσω, θα τις δείτε, θα τις δείτε και στην ομιλία μου.

Η πρώτη διαφάνεια αναφέρεται στην αποστολή και στον σκοπό που εξυπηρετεί ο εσωτερικός ελεγκτής. Η δεύτερη διαφάνεια περιγράφει τις σχέσεις αναφοράς που έχει ο εσωτερικός ελεγκτής έναντι του Διοικητικού Συμβουλίου και του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας.

Η τρίτη, η τέταρτη και η πέμπτη διαφάνεια περιγράφουν λεπτομερώς έναν τρομερά μεγάλο αριθμό αρμοδιοτήτων που έχει κατά την άσκηση των καθηκόντων του ο εσωτερικός ελεγκτής. Η επόμενη διαφάνεια είναι πάρα πολύ σημαντική γιατί περιγράφει το σύνολο των διοικητικών και άλλων μονάδων της εταιρείας οι οποίες υπόκεινται στον εσωτερικό έλεγχο. Από τον Γενικό Διευθυντή μέχρι το Τμήμα Γραμματείας.

Τελειώνοντας την εισήγηση, θέλω να προτρέψω όλους όσους συμμετέχουν στη σημερινή ημερίδα να εκτελούν το έργο τους με μεγάλη σχολαστικότητα. Κανείς δεν πρέπει να εφησυχάζει γιατί δεν ήρθε ο έλεγχος της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς. Κάποτε θα έρθει και θα κάνει τις διαπιστώσεις του και όλοι θα ρίξουν την ευθύνη για τις επισημάνσεις του ελέγχου της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς στον εσωτερικό ελεγκτή. Αυτό είναι άδικο, είναι όμως δυστυχώς πραγματικότητα.

Θέλω να προτρέψω τις Ενώσεις των φορέων, τον ΣΜΕΧΑ, τη δική μας Ένωση, τον ΣΕΔΥΚΑ, την Ένωση των Εισηγμένων Εταιρειών να ενημερώνουν τα μέλη τους για τις περιπτώσεις παραβάσεων που αντιμετωπίζει το Διοικητικό Συμβούλιο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς χωρίς φυσικά να αναφέρουν τις εταιρείες που τιμωρούνται, ώστε οι εσωτερικοί ελεγκτές να λαμβάνουν γνώση και να επιδεικνύουν ιδιαίτερη προσοχή ώστε να μην εφαρμόζονται και στις εταιρείες τους οι παρόμοιες παραβατικές πρακτικές.

Πρέπει να σημειώσω ότι εμείς στην Ένωση Θεσμικών Επενδυτών παγίως ακολουθούμε αυτή την πρακτική η οποία είχε σαν αποτέλεσμα τον σημαντικό περιορισμό παραβατικών συμπεριφορών των εταιρειών μας.

Επειδή όμως η ημερίδα θα είναι χρήσιμη αν γίνουν και διάφορες προτάσεις, εγώ θα ήθελα να προτείνω στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς στο Διοικητικό Συμβούλιο της οποίας συμμετέχω και θα υποστηρίξω αυτή την πρόταση, να καθιερωθεί στην ιστοσελίδα της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς η αναγραφή παραβατικών διατάξεων και επιβαλλομένων ποινών χωρίς φυσικά να αναφέρεται το ύψος των προστίμων και χωρίς επίσης να αναφέρονται οι τιμωρούμενες υπηρεσίες.

Έτσι ο καθένας μας θα μπορεί να βλέπει που στοχεύει η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και ποιες είναι οι παραβάσεις που ο ίδιος πρέπει να αποφεύγει. Ευχαριστώ πάρα πολύ.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστούμε τον κ. Καβουρόπουλο, ο οποίος μας ανέφερε για τη σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου και ευχαριστούμε επίσης για την πρόταση του την οποία είμαι βέβαιος ότι θα το μελετήσουμε στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς.

Ακολουθεί ο κ. Μερτζάνης, ο οποίος θα σας παρουσιάσει την λογική εποπτείας των εταιρειών χρηματοπιστωτικής διαμεσολάβησης.

**1.04 X. ΜΕΡΤΖΑΝΗΣ:** Κυρίες και κύριοι, καλησπέρα σας και καλώς ήρθατε στην ημερίδα μας. Για οικονομία του χρόνου μπαίνω κατ' ευθείαν στο ζήτημα. Το βασικό θέμα το οποίο πολύ συνοπτικά θα προσπαθήσω να αναπτύξω είναι η λογική εποπτείας των εταιρειών χρηματοπιστωτικής μεσολάβησης και ο εσωτερικός έλεγχος.

Αυτό που πραγματικά ενδιαφέρει να δείξω ως μια εισαγωγική ομιλία είναι ότι οι νέες πολιτικές εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων συνιστούν στο πλαίσιο των νέων ευρωπαϊκών οδηγιών μια νέα προσέγγιση η οποία φέρνει αλλαγές και διαφοροποιείται σημαντικά από τις προηγούμενες προσεγγίσεις που ακολουθούνταν για εποπτικούς σκοπούς. Βεβαίως αυτή η νέα προσέγγιση θέτει προκλήσεις και για τις εποπτικές αρχές, για εσάς και για όλους τους φορείς της αγοράς.

Ο στόχος αυτός θα καταστεί κάπως σαφέστερος, αναλύοντας λίγο περισσότερο, σκιαγραφώντας μάλλον, 3-4 βασικά ζητήματα. Αυτά είναι η έννοια της ρύθμισης σταθμιζόμενης έναντι κινδύνου, 'risk based regulation', μια καινούρια έννοια που εισάγεται με τις νέες κανονιστικές ρυθμίσεις, τα βασικά είδη κινδύνου που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες, κάποιους στόχους και διαφορές μεταξύ των εταιρειών και της εποπτικής αρχής και τέλος κάποιες βασικές κατευθύνσεις πολιτικής εσωτερικού ελέγχου.

Οι γενικοί στόχοι πολιτικής των εποπτικών αρχών σε όλες τις μεγάλες και ανεπτυγμένες αγορές είναι γενικά οι ακόλουθοι:

*Προστασία των επενδυτών*, κυρίως όσον αφορά τη διασφάλιση περιουσιακών στοιχείων, ζητήματα ενημέρωσης και αποζημίωσης, η ενίσχυση της διαφάνειας και της εμπιστοσύνης των συναλλασσομένων στην αγορά, *η ενίσχυση της δυνατότητας των επενδυτών να κατανοούν τις λειτουργίες στην αγορά*, δηλαδή υπάρχει και μια σημαντική εκπαιδευτική διάσταση στους στόχους των εποπτικών αρχών και βεβαίως *η καταστολή του οικονομικού εγκλήματος και η αποτροπή πρακτικών κατάχρησης της αγοράς*.

Τέλος, *η αποτροπή συστημικού κινδύνου*, ο οποίος είναι ένας πολυδιάστατος στόχος, αποτελεί έναν στόχο εποπτικής πολιτικής, αλλά όχι μόνο των εποπτικών αρχών, αλλά κυρίως και των κεντρικών τραπεζών. Ο βασικός τρόπος με τον οποίο οι στόχοι αυτοί γίνεται δυνατόν να επιτευχθούν είναι μέσω της εισαγωγής εξωτερικών ρυθμίσεων.

Η εισαγωγή εξωτερικών ρυθμίσεων εκ μέρους της Πολιτείας και των εποπτικών αρχών εμφανίζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Αυτά τα χαρακτηριστικά

αλλάζουν σε κάποιο βαθμό στο πλαίσιο των νέων κανονιστικών οδηγιών και των νέων κανόνων που εισάγονται σε όλο το δυτικό ανεπτυγμένο κόσμο.

Κατ' αρχήν, σύμφωνα με τη διεθνή πρακτική και το πνεύμα των ευρωπαϊκών κανόνων, οι εξωτερικές ρυθμίσεις σταθμίζονται από τους κινδύνους τους οποίους αφορούν και συνοδεύονται βεβαίως από την εφαρμογή ενός σαφώς προσδιορισμένου συστήματος διαχείρισης κινδύνων εντός των εταιρειών αυτών.

Είναι σημαντικό εδώ να γίνει σαφές ότι οι νέες ιδέες περί διαχείρισης κινδύνου και εσωτερικού ελέγχου αφορούν κυρίως τους οργανισμούς χρηματοπιστωτικής διαμεσολάβησης και όχι τόσο και γενικότερα τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες.

Βεβαίως στο βαθμό που ειδικά τα πιστωτικά ιδρύματα και όλες οι εταιρείες του χρηματοπιστωτικού τομέα αποτελούν τόσο εταιρείες χρηματοπιστωτικής διαμεσολάβησης όσο και εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες, είναι προφανές ότι αυτό τις αφορά ακόμα παραπάνω.

Επιπλέον η ρύθμιση χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά. Είναι σταθμιζόμενη, έχει προληπτικό χαρακτήρα, και έχει θεματικό χαρακτήρα. Ειδικότερα οι τρεις αυτές έννοιες έχουν ως εξής: η έννοια του κινδύνου χοντρά-χοντρά μπορεί να πει κανείς ότι περιλαμβάνει δυο βασικά ζητήματα.

Πρώτον, την αδυναμία εκπλήρωσης χρηματοοικονομικών και άλλων υποχρεώσεων των εποπτευόμενων εταιρειών, και δεύτερον την υιοθέτηση πρακτικών διακυβέρνησης, επιχειρηματικής δραστηριότητας και συμπεριφοράς αμφιβόλου ποιότητας και αποτελεσματικότητας.

Η έννοια της στάθμισης έναντι κινδύνου σημαίνει, και αυτό είναι το σημαντικό εδώ σήμερα, την πρακτική ενσωμάτωσης και ανάλυσης επιπτώσεων των κινδύνων αυτών από το ίδιο το όργανο λήψης αποφάσεων της εταιρείας, είτε είναι το Διοικητικό της Συμβούλιο, είτε κάποια επιτροπή ελέγχου ή κάποιο άλλο όργανο, με στόχο την εκτίμηση της έκτασης και της ποιότητας της απαιτούμενης εσωτερικής επίβλεψης.

Αμέσως διαπιστώνεται ότι ένα σημαντικό κομμάτι της ευθύνης συμμόρφωσης μεταφέρεται στις ίδιες τις εταιρείες προκειμένου να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις.

Σκοπός της στάθμισης ρυθμίσεων έναντι κινδύνου είναι η αριστοποίηση απόδοσης των περιορισμένων πόρων που διαθέτει η εποπτική αρχή, δηλαδή η εξοικονόμηση πόρων για έλεγχο εταιρειών οι οποίες αποδεδειγμένα διαθέτουν αποτελεσματικά συστήματα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου.

Οι νέες ρυθμίσεις έχουν προληπτικό και θεματικό χαρακτήρα. Η πρόληψη αποτελεί βασικό μέτρο εποπτείας στη σύγχρονη διεθνή πρακτική και έχει στόχο την έγκαιρη διαχείριση προβλημάτων ή ατασθαλιών πριν ή κατά τη διάρκεια της εμφάνισής τους και όχι μετά. Είναι δηλαδή μια *ex ante* ρύθμιση και όχι μια *ex post*.

Ο θεματικός χαρακτήρας της ρύθμισης αποβλέπει κυρίως στο να διασφαλίσει ότι η μεταχείριση των εταιρειών γίνεται με διαβαθμιζόμενο και κατά το δυνατόν ισότιμο τρόπο.

Τα μέσα παρέμβασης της εποπτικής αρχής με σκοπό την επίτευξη των εποπτικών αυτών στόχων συνήθως περιλαμβάνουν διαγνωστικά εργαλεία, ελεγκτικά εργαλεία, εποπτικά εργαλεία και θεραπευτικά εργαλεία. Απλά κάθε ένα από αυτά τα εργαλεία σε κάθε στάδιο παρέμβασης σημαίνουν τα ακόλουθα.

Κατά τη διάγνωση προβλημάτων και ελλείψεων συνήθως οι εποπτικές αρχές παρακολουθούν τις εποπτευόμενες εταιρείες ως οργανισμούς προσέχοντας τη χρηματοοικονομική τους κυρίως φερεγγυότητα.

Κατά το δεύτερο στάδιο της άσκησης ελέγχου οι εποπτικές αρχές εξετάζουν πράξεις και ενέργειες των εταιρειών παρεμβαίνοντας στη λειτουργία τους όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Κατά το τρίτο στάδιο της λήψης προληπτικών μέτρων, το οποίο ενίοτε ενεργοποιείται ταυτοχρόνως με το στάδιο άσκησης ελέγχου, διακρίνονται ο σημαντικοί κίνδυνοι και λαμβάνονται μέτρα και ενέργειες περιορισμού των αρνητικών συνεπειών που τυχόν προκύπτουν από συγκεκριμένες αθέμιτες πρακτικές.

Και κατά το τελευταίο στάδιο της θεραπείας που απορρέει συνήθως από την αποτυχία του τρίτου σταδίου, λαμβάνει χώρα άμεση παρέμβαση με κυρώσεις, με στόχο την επαναφορά της απαιτούμενης για την ομαλότητα της τάξης πραγμάτων.

Η νέα προσέγγιση που σε σημαντικό βαθμό εισάγουν οι νέοι ευρωπαϊκοί κανόνες αλλά όχι μόνο, όπως θα δούμε σε λίγο αυτό αποτελεί ένα διεθνές φαινόμενο, έχουν τον εξής διπλό στόχο.

Κατ' αρχήν να δώσουν τη δυνατότητα στις ίδιες τις εταιρείες με ευέλικτο τρόπο να προσαρμοστούν, να συμμορφωθούν προς αυτά τα οποία πρέπει να συμμορφωθούν και να κάνουν οι ίδιες οι εταιρείες αποτελεσματικότερη χρήση συγκριτικών τους πλεονεκτημάτων. Και κατά δεύτερο λόγο, να απελευθερωθούν ελεγκτικοί πόροι της εποπτικής αρχής. Ειδικά με δεδομένο το γεγονός ότι ο αριθμός των εταιρειών χρηματοπιστωτικής διαμεσολάβησης αυξάνεται σημαντικότερα διεθνώς, τόσο σε μέγεθος αλλά όσο κυρίως και σε διαφοροποίηση και σε πολυπλοκότητα εργασιών.

Προϋποθέσεις επίτευξης στόχων. Οι εταιρείες δεν θα υποχρεούνται να εκπληρούν δεδομένες, προκαθορισμένες, ελάχιστες απαιτήσεις και οι εποπτικές αρχές δεν θα χρειάζεται να πιέζουν τις εταιρείες να τηρούν δεδομένη οργάνωση που δεν εγγυάται αποτελεσματικότητα στόχων.

Αυτό τι σημαίνει; Αν ο στόχος συμμόρφωσης είναι συγκεκριμένος, μερικές εταιρείες μπορούν να επιτύχουν το στόχο αυτόν μέσω μιας προσέγγισης κατά τον α' τρόπο. Άλλες εταιρείες θα μπορούν να τον προσεγγίσουν κατά τον β' τρόπο. Εκείνο που είναι σημαντικό, είναι να αποδεικνύουν ότι μπορούν να επιτύχουν τον στόχο της συμμόρφωσης και μπορούν να το κάνουν αυτό αποτελεσματικά. Αυτό θα πρέπει να το αποδείξουν τόσο στους πελάτες τους, όσο κυρίως και στην εποπτική αρχή.

Η νέα προσέγγιση αποτίμησης κινδύνου των εταιρειών στηρίζεται στη θέσπιση ενός γενικού πλαισίου και κατευθύνσεων συμμόρφωσης, βεβαίως αρκετά προσδιορισμένων, επιτρέποντας κάθε εταιρεία να επιλέγει μόνη της τα εργαλεία και τα μέσα επίτευξης του γενικού αυτού στόχου, αλλά βεβαίως με τον κατάλληλο τρόπο.

Στη διαφάνεια αυτή αναφέρω τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες χρηματοπιστωτικής διαμεσολάβησης. Είμαι σίγουρος ότι είστε αρκετά εξοικειωμένοι με αυτούς, ωστόσο ο στόχος μου στην παράθεση αυτή είναι η έμφαση που πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι πρέπει πλέον να σκέφτεστε κατά την άσκηση των εργασιών σας, κυρίως στα ζητήματα διαχείρισης κινδύνου και εσωτερικού ελέγχου με όρους, όπως λένε, 'κινδύνου'.

Οι βασικοί κίνδυνοι είναι ο πιστωτικός κίνδυνος, που αναφέρεται σε προβλήματα εκκαθάρισης και διακανονισμού όταν το αντισυμβαλλόμενο μέρος μιας συναλλαγής δεν ικανοποιεί την υποχρέωση του, ο κίνδυνος πελάτη, που αναφέρεται στην πιθανότητα μη εκπλήρωσης χρηματικών υποχρεώσεων του πελάτη έναντι της εταιρείας, ο κίνδυνος της αγοράς, που αναφέρεται στην αρνητική επίδραση επί της τρέχουσας αξίας επενδύσεων από μεταβολές ονομαστικών επιτοκίων συναλλαγματικών ισοτιμιών και τιμών εμπορευμάτων, ο κίνδυνος ρευστότητας, που αναφέρεται στην αδυναμία εκπλήρωσης τρεχόντων χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων από τις ΕΠΕΥ, ο λειτουργικός κίνδυνος, μια πολύ μεγάλη νέα καινοτομία που περιλαμβάνει πάρα πολλά επιμέρους ζητήματα, που αναφέρεται στην αναποτελεσματική ή αποτυχημένη λειτουργία εσωτερικών διαδικασιών και συστημάτων ή και ανθρώπινου παράγοντα και λοιποί κίνδυνοι.

Για τον περιορισμό των κινδύνων αυτών οι εποπτικές αρχές συνήθως έχουν λάβει σε όλο το διεθνή κόσμο σαφείς αρμοδιότητες εποπτείας και παρέμβασης. Έχουν

θεσπίσει υποχρεώσεις των εταιρειών για σύνταξη εκθέσεων και αναφορών, με στόχο την αποτελεσματικότητα της εφαρμοζόμενης από αυτές πολιτικής. Και βεβαίως έχουν καθορίσει μέτρα και διαδικασίες κυρωτικής παρέμβασης.

Οι νέες ευρωπαϊκές οδηγίες MIFID και CAD III διέπονται από τις παραπάνω προϋποθέσεις. Αλλά, όπως θα δούμε, οι διατάξεις των παραπάνω Οδηγιών δεν κάνουν τίποτα άλλο παρά να ακολουθούν τις κατευθύνσεις της Επιτροπής της Βασιλείας και της IOSCO στα ζητήματα αυτά.

Ποιες είναι οι κατευθύνσεις αυτές; Το διεθνές θεσμικό πλαίσιο όπως διαμορφώνεται σήμερα, αναφορικά με τις εταιρείες χρηματοπιστωτικής διαμεσολάβησης βασίζεται σε τρία βασικά κείμενα αρχών. Το πρώτο είναι το *Framework for internal control systems in banking organizations* από την Basel Committee and Banking Supervision. Το δεύτερο, που αφορά τουλάχιστον εμάς ιδιαίτερα, είναι τα *Objectives and Principles of Security Regulations* της IOSCO και όσον αφορά στις ασφαλιστικές εταιρείες είναι το *A New Framework for Insurance Supervision* της IAIS.

Όλα αυτά τα κείμενα προτύπων περιλαμβάνουν γενικές υποχρεώσεις, βασικές εκ των οποίων είναι οι ακόλουθες: σαφείς διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και ευθυνών μεταξύ στελεχών, διαχωρισμός συγκεκριμένων λειτουργιών μεταξύ εκτελεστικών στελεχών, συνέπεια και συμβατότητα μεταξύ εσωτερικών διαδικασιών, διασφάλιση περιουσιακών στοιχείων πελατών και αποτελεσματικής λειτουργίας εσωτερικής παρακολούθησης (το βλέπετε σχεδόν σε όλα τα κανονιστικά κείμενα).

Αυτές οι γενικές αρχές συνήθως λαμβάνουν την ακόμα πιο συγκεκριμένη μορφή του συστήματος διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου, η οποία περιλαμβάνει 4 βασικές παραμέτρους: Πρώτον, καθορισμός του εύρους και των διαδικασιών παρέμβασης και ελέγχου για τη διαχείριση κινδύνου από τις ίδιες τις εποπτικές αρχές. Δεύτερον, άσκηση εποπτείας από το ίδιο το Διοικητικό Συμβούλιο και τα ανώτερα στελέχη διασαφηνίζοντας το ρόλο καθενός. Τρίτον, εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες περιορισμού κινδύνου, διασαφηνίζοντας πολιτικές και διαδικασίες διαχείρισης, περιορισμούς ανάληψης κινδύνου, με χαρακτηριστικά νεοεκδιδόμενων χρηματοπιστωτικών μέσων και υπηρεσιών, και μέτρηση παρακολούθησης και αναφορά κινδύνου, που αναφέρεται κυρίως στα ζητήματα της συγκεκριμένης αποτίμησης του κινδύνου. Και βεβαίως τέταρτον, αυτό που μας αφορά άμεσα σήμερα, συστήματα εσωτερικού ελέγχου, τα οποία οφείλουν να περιλάβουν διασάφηση των τεχνικών εσωτερικού ελέγχου, των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, την διαδικασία

συμμόρφωσης εταιρειών και βεβαίως ένα contingency planning, δηλαδή ένα προγραμματισμό συνεχούς παροχής υπηρεσιών και επιχειρηματικής συνέχειας.

Πιο συγκεκριμένα, πάλι με βάση της γενικές κατευθύνσεις και αρχές του διεθνούς θεσμικού πλαισίου, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ενσωματώνει αρχές ελέγχου και αρχές διαχείρισης κινδύνου. Όχι συγκεκριμένες διατάξεις, αλλά γενικές αρχές. Αυτό αποτελεί τμήμα της νέας εποπτικής προσέγγισης.

Ειδικό ενδιαφέρον έχει η πρόβλεψη θέσπισης εσωτερικών διαδικασιών. Χρειάζεται συγκεκριμένη εφαρμογή ανάλογα με την οργανωτική δομή, το μέγεθος και τη διαφοροποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και βεβαίως σχετίζεται και λαμβάνει συγκεκριμένη μορφή ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας, το επίπεδο κινδύνου και την έκταση συμμετοχής.

Σε γενικές γραμμές, και εδώ τελειώνω, οι αρχές και τα χαρακτηριστικά ελέγχου περιλαμβάνουν τα ακόλουθα ζητήματα: ορισμός και ευθύνη μελών, ζητήματα αξιολόγησης, ζητήματα outsourcing, πολιτική διαχείρισης και ορισμένα άλλα ζητήματα, τα οποία οι συνάδελφοι που θα ακολουθήσουν θα τα αναπτύξουν με περισσότερη λεπτομέρεια. Εδώ τελειώνω, σας ευχαριστώ πολύ.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστούμε τον κ. Μερτζάνη, ο οποίος σε γενικές γραμμές μας έχει δώσει μια ιστορική διαδρομή θα έλεγα και γενικές αρχές για το θέμα του εσωτερικού ελέγχου. Ακολουθεί ο κ. Αλέξανδρος Σταύρου, ο οποίος θα μας μιλήσει για το νέο πλαίσιο κεφαλαιακής επάρκειας.

**1.05 Α. ΣΤΑΥΡΟΥ:** Γεια σας. Θα αναφερθώ εν συντομία στις πρόσθετες απαιτήσεις της οργάνωσης και διαδικασίας που έχουν προκύψει με το νέο πλαίσιο κεφαλαιακής επάρκειας.

Το νέο πλαίσιο κεφαλαιακής επάρκειας εισήχθη στην ελληνική νομοθεσία με τον Ν. 3601/2007, σε ενσωμάτωση Οδηγιών της Ε.Ε. Κατ' αρχάς ο Ν. 3601 και οι αποφάσεις της Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς που έχουν δοθεί κατ' εξουσιοδότηση του νόμου αυτού, θέτουν τυποποιημένους κανόνες για τον υπολογισμό του ελάχιστου ύψους των ιδίων κεφαλαίων που οφείλουν να διατηρούν οι ΕΠΕΥ.

Αυτοί οι τυποποιημένοι κανόνες συνθέτουν τον πυλώνα 1 του νέου πλαισίου κεφαλαιακής επάρκειας. Είναι όμως κοινή αποδοχή ότι αυτοί οι τυποποιημένοι κανόνες σε καμία περίπτωση δεν επαρκούν για να εκτιμηθεί ακριβώς και επακριβώς ο κίνδυνος στον οποίον είναι εκτεθειμένες οι ΕΠΕΥ σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες και το περιβάλλον λειτουργίας τους.

Γι' αυτό και ο ίδιος ο νόμος στο άρθρο 73 έχει θέσει την υποχρέωση στις ΕΠΕΥ να διαθέτουν αξιόπιστες και αποτελεσματικές διαδικασίες ώστε να διατηρούν τα ίδια κεφάλαια τους σε τέτοιο ύψος που θεωρούν οι ίδιες κατάλληλο για να καλύψουν τους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένες. Και μάλιστα αυτές οι διαδικασίες υπόκεινται σε συνεχή και τακτική επανεξέταση ώστε να παραμείνουν πλήρεις και αναλογικές προς τη χρήση, το επίπεδο και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων τους.

Αυτές οι διαδικασίες για την διατήρηση των ιδίων κεφαλαίων τους συνθέτουν τον πυλώνα 2 του νέου πλαισίου κεφαλαιακής επάρκειας. Αυτές όμως οι διαδικασίες δεν είναι αποκομμένες, αλλά αποτελούν ουσιαστικά αναπόσπαστο μέρος του πλαισίου διακυβέρνησης της εταιρείας. Γι' αυτό ο ίδιος ο νόμος ο 3601 έρχεται και θέτει τις ελάχιστες προϋποθέσεις ενός άρτιου και αποτελεσματικού συστήματος διακυβέρνησης.

Και μάλιστα το οποίο πρέπει κατ' ελάχιστον να περιλαμβάνει σαφή οργανωτική διάρθρωση, ευκρινείς και συνεπείς κανόνες ευθύνης, αποτελεσματικές διαδικασίες εντοπισμού, διαχείρισης, παρακολούθησης και αναφοράς των κινδύνων, τους οποίους ενδέχεται να αναλάβει η ΔΕΗ και σε αυτό ειδικά το σημείο κυρίως έρχεται να συνδέσει το πυλώνα 2 με το πλαίσιο διακυβέρνησης της εταιρείας και επίσης να περιλαμβάνει επαρκείς μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου σε κατάλληλες διοικητικές κανονιστικές διαδικασίες.

Αυτές οι διαδικασίες τώρα είναι λεπτομερείς και πάντα ανάλογα με το μέγεθος, την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων στις ΕΠΕΥ και φυσικά πρέπει να καλύπτουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες από αυτήν.

Αυτές τώρα οι γενικές προβλέψεις του νόμου για διαδικασίες διαχείρισης κεφαλαίου, εξειδικεύτηκαν με την απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 8459/27.12.2007 η οποία έθετε την υποχρέωση στις ΕΠΕΥ να διαθέτουν εσωτερική Διαδικασία Αξιολόγησης της Κεφαλαιακής τους Επάρκειας, τη λεγόμενη ΔΑΚΕ. Ας δούμε εν συντομία τα χαρακτηριστικά αυτής της ΔΑΚΕ.

Κατ' αρχάς η ΔΑΚΕ είναι υποχρεωτική. Δηλαδή κάθε ΕΠΕΥ πρέπει να διαθέτει εσωτερική διαδικασία αξιολόγησης κεφαλαιακής επάρκειας.

Για τη ΔΑΚΕ είναι υπεύθυνη η ΕΠΕΥ. Δηλαδή κάθε ΕΠΕΥ είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της ΔΑΚΕ στο πλαίσιο της οποίας καθορίζει στόχους ως προς τις κεφαλαιακές της απαιτήσεις ανάλογους με τους κινδύνους που αναλαμβάνει. Δηλαδή η ΔΑΚΕ πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες και στις συνθήκες

λειτουργίας της ΕΠΕΥ και να αντανακλά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά κινδύνου της ΕΠΕΥ.

Η ΔΑΚΕ πρέπει να είναι λεπτομερώς καταγεγραμμένη και επαρκώς τεκμηριωμένη. Πρέπει να είναι ακόμα και επίκαιρη. Δηλαδή οποιαδήποτε αλλαγή στρατηγική, επιχειρηματικό σχέδιο, περιβάλλον λειτουργίας της ή σε άλλους παράγοντες που έχουν αποτέλεσμα την δημιουργία νέων κινδύνων πρέπει να λαμβάνονται άμεσα υπόψη και να οδηγούν στην τροποποίηση της ΔΑΚΕ. Αυτονόητο είναι ότι η ΔΑΚΕ εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Όπως προαναφέρθηκε, η ΔΑΚΕ αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του πλαισίου διακυβέρνησης και των κανονισμών λειτουργίας της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα στην ΕΠΕΥ να εκτιμά σε συνεχή βάση τον κίνδυνο που αναλαμβάνει σε συνδυασμό με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, να κατανέμει τα κεφάλαια της ανά επιχειρηματική μονάδα και δραστηριότητα, να προσαρμόζει ανάλογα την πιστοληπτική πολιτική της και γενικότερα να συνδυάζει όλες τις επιχειρηματικές αποφάσεις με τη ΔΑΚΕ.

Η ΔΑΚΕ επίσης πρέπει να συνδυάζεται με πολιτική επίτευξης στόχων όσον αφορά το ύψος των κεφαλαίων, να ορίζει σαφές χρονοδιάγραμμα στόχων, να ορίζει τους τρόπους μελλοντικής άντλησης κεφαλαίων και να ορίζει τρόπους αντιμετώπισης εκτάκτων καταστάσεων. Το Διοικητικό Συμβούλιο και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν τακτικές αναφορές όσον αφορά τη ΔΑΚΕ, τουλάχιστον μια φορά το χρόνο και μέσω των εκθέσεων αυτών να επιβεβαιώνεται ότι τα κεφάλαια της εταιρείας επαρκούν για να καλύψουν τους κινδύνους τους οποίους είχε αναλάβει.

Ας δούμε τώρα εν συντομία τους κινδύνους που οφείλει να καλύπτει η ΔΑΚΕ. Κατ' αρχάς η ΔΑΚΕ πρέπει να καλύπτει τους κινδύνους που προβλέπει ως τον πυλώνα 1 μέσω τυποποιημένων κανόνων, δηλαδή τον πιστωτικό κίνδυνο, τον λειτουργικό κίνδυνο και τον κίνδυνο αγοράς. Πρέπει να καλύπτει όμως και όλους τους κινδύνους που δεν αναφέρονται στον πυλώνα 1 του νέου πλαισίου κεφαλαιακής επάρκειας, δηλαδή δεν υπάρχουν τυποποιημένοι κανόνες, αλλά στους οποίους η ΕΠΕΥ ενδέχεται να εκτεθεί όπως ο κίνδυνος κανονιστικής συμμόρφωσης, ο κίνδυνος φήμης, ο κίνδυνος ρευστότητας και ο κίνδυνος συγκέντρωσης.

Η ΔΑΚΕ επίσης πρέπει να καλύπτει τους εξωτερικούς σε σχέση με την ΑΕΠΕΥ παράγοντες κινδύνου, όπως οι πρόσθετοι κίνδυνοι που μπορούν να προκύψουν από το θεσμικό, οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον. Ας κάνουμε μια μικρή αναφορά στις κατηγορίες κινδύνου που πρέπει να αντιμετωπίζονται από τη ΔΑΚΕ όπως

προβλέπονται στην απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και κυρίως τα τεχνικά κριτήρια για την οργάνωση και αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών.

Κατ' αρχάς ο πιστωτικός κίνδυνος και ο κίνδυνος αντισυμβαλλόμενου. Πρόκειται για κινδύνους οι οποίοι αντιμετωπίζονται στον πυλώνα 1 του νέου πλαισίου, εδώ όμως τίθεται επιπρόσθετα η υποχρέωση η παροχή πιστώσεων να βασίζεται σε έμπειρα και σαφώς προσδιορισμένα κριτήρια.

Επίσης πρέπει να αξιοποιούνται αποτελεσματικά συστήματα για τη διαχείριση και τον έλεγχο σε συνεχή βάση των ανοιγμάτων που είναι εκτεθειμένα σε πιστωτικό κίνδυνο και επίσης είναι απαραίτητη να υπάρχει και επαρκής διαφοροποίηση των πιστώσεων.

Ο υπολειπόμενος κίνδυνος, δηλαδή ο κίνδυνος να αποδειχθούν οι αναγνωρισμένες τεχνικές μείωσης που χρησιμοποιεί η ΑΕΠΕΥ λιγότερο αναποτελεσματικές απ' ότι αναμενόταν, πρέπει και αυτές να αντιμετωπίζονται και να ελέγχονται με γραπτώς τεκμηριωμένες πολιτικές και διαδικασίες.

Ο κίνδυνος συγκέντρωσης. Και ο κίνδυνος συγκέντρωσης έναντι πελατών ή ομάδας συγκεκριμένων πελατών, και εδώ πρέπει να αντιμετωπίζεται και να ελέγχεται με γραπτώς τεκμηριωμένες διαδικασίες. Ο κίνδυνος της αγοράς. Πρόκειται για κίνδυνο που αντιμετωπίζεται στον πυλώνα 1. Και εδώ όμως απαιτούνται διαδικασίες για την ακριβή μέτρηση του κινδύνου.

Λειτουργικός κίνδυνος. Εδώ επιπρόσθετα τίθεται η απαίτηση να καταρτούνται σχέδια αντιμετώπισης επειγουσών καταστάσεων και συνέχιση λειτουργίας που διασφαλίζουν την ικανότητα της ΑΕΠΕΥ να συνεχίσει τη λειτουργία της και να περιορίζει τις ζημιές σε περίπτωση σοβαρής διαταραχής της δραστηριότητας της. Επίσης πρέπει να εφαρμόζονται πολιτικές και διαδικασίες αξιολόγησης της ασφαλούς και αποτελεσματικής λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων.

Κίνδυνος ρευστότητας. Και εδώ πρέπει να εφαρμόζονται πολιτικές και διαδικασίες για τιμές της διαχείρισης των καθαρών αναγκών σε χρηματοδότηση και επίσης πρέπει να καταρτίζονται σχέδια εκτάκτου ανάγκης για αντιμετώπιση των πλαισίων ρευστότητας. Κίνδυνος κεφαλαίων. Και εδώ απαιτούνται πολιτικές διαδικασίες για τον έλεγχο του ύψους, της διάρθρωσης, της σταθερότητας και της διατηρησιμότητας των ιδίων κεφαλαίων και της δυνατότητας άντλησης περισσότερων κεφαλαίων.

Τέλος, ο κίνδυνος κερδοφορίας. Πρέπει να εφαρμόζονται πολιτικές και διαδικασίες για τον έλεγχο και την αξιολόγηση του επιπέδου και της δομής των λειτουργικών εσόδων και των κερδών της ΑΕΠΕΥ. Όπως είναι αυτονόητο, η ΔΑΚΕ

υπόκειται στον έλεγχο και στην αξιολόγηση από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς μέσω της διαδικασίας προοπτικής εξέτασης και αξιολόγησης που προβλέπεται στην ίδια απόφαση που προαναφέρθηκε.

Το αντικείμενο της διαδικασίας προοπτικής εξέτασης και αξιολόγησης κυρίως στο σύνολο αποτελεί συμμόρφωση της ΑΕΠΕΥ προς το σύνολο των υποχρεώσεων που απορρέουν από το Νόμο 3601 όπως εξειδικεύονται από τις αποφάσεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς. Όσον αφορά τη ΔΑΚΕ, αυτή αξιολογείται ως προς την τήρηση επαρκών κεφαλαίων και ως προς την τήρηση διαδικασιών. Και επίσης αξιολογείται σε συνδυασμό με το πλαίσιο διακυβέρνησης της εταιρείας.

Και φυσικά, τέλος, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς μπορεί να επιβάλει εποπτικά μέτρα, μεταξύ άλλων μπορεί να απαιτήσει την τήρηση ιδίων κεφαλαίων καθ' υπέρβαση του ελάχιστου ύψους που ορίζεται από τις αποφάσεις της και τη βελτίωση των στρατηγικών πολιτικών συστημάτων και διαδικασιών που εφαρμόζονται με βάση τον πυλώνα 2, δηλαδή τις διαδικασίες διατήρησης κεφαλαίων, αλλά και το πλαίσιο διακυβέρνησης της εταιρείας.

Αυτά εν συντομία για τις πρόσθετες απαιτήσεις όσον αφορά το νέο πλαίσιο κεφαλαιακής επάρκειας.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστούμε τον κ. Σταύρου, ο οποίος μας μίλησε για τους κινδύνους για την κεφαλαιακή επάρκεια, που είναι πάρα πολύ σημαντικό όταν εξετάζεται από τη σκοπιά του εσωτερικού ελέγχου.

Τώρα μπαίνουμε στη δεύτερη ενότητα που είναι νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο. Μπορούμε να πάρουμε μια ή δυο ερωτήσεις. Έχετε ερωτήσεις ή να προχωρήσουμε; Φαίνεται ότι οι προσπάθειες μας έχουν ευχαριστήσει τους συνέδρους.

Προχωράμε στην επόμενη ενότητα. Συντονιστής είναι ο κ. Αναστάσιος Γαβριηλίδης και λαμβάνει το ρόλο πλέον του συντονιστού.

## **2. «Νομοθετικό και Θεσμικό πλαίσιο»**

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ: Α. ΓΑΒΡΙΗΛΙΔΗΣ**

**2.01 Α. Γαβριηλίδης:** Θα μου δώσετε ένα δευτερόλεπτο. Όσο λοιπόν προσπαθούμε να λύσουμε αυτό το τεχνικό θέμα να ευχαριστήσω και εγώ τους διοργανωτές. Ο κ. Χαραλάμπους για άλλη μια φορά κατάφερε να μας οργανώσει, να μας μαζέψει γι' αυτό το συνέδριο. Να ευχαριστήσω εσάς που μας δίνετε τον πολύτιμο χρόνο σας για να έρθετε εδώ πέρα να ακούσετε αυτά τα οποία έχουμε να σας πούμε.

Θα προσπαθήσουμε να μη σας κουράσουμε και να επικεντρωθούμε σε θέματα πρακτικού ενδιαφέροντος. Όπως και ο κ. Χαραλάμπους, απλώς να επισημάνω ότι οι παρουσίες εδώ πέρα των στελεχών μας και όλων των ανθρώπων της αγοράς που συμμετέχουν είναι οι προσωπικές τους απόψεις. Δηλαδή σε καμία περίπτωση κάποιος από εσάς -είμαστε όλοι επαγγελματίες- δεν θα μπορεί να έρθει μεθαύριο και να πει «το είχε πει ο κ. Γαβριηλίδης αυτό, το κάναμε, γιατί έρχεστε και θεωρείτε ότι δεν ενεργήσαμε προσεκτικά ή έρχεστε να μας βάλετε πρόστιμο;»

Ό,τι λέμε εδώ πέρα το λέμε με το χέρι στην καρδιά, αξιοποιώντας την εμπειρία μας, αξιοποιώντας τη γνώση που έχουμε παρακολουθώντας τα θεσμικά ευρωπαϊκά όργανα στα οποία συμμετέχουμε και σας δίνουμε πραγματικά την καλύτερη ειλικρινή μας άποψη. Όμως, όπως είπε και ο κ. Χαραλάμπους, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς έχει θεσμικά όργανα δια των οποίων παίρνει και τις αποφάσεις της.

Το θέμα λοιπόν της σημερινής ημερίδας, η κανονιστική συμμόρφωση και ο εσωτερικός έλεγχος, είναι κάτι το οποίο σίγουρα δεν είναι καινούριο, προϋπήρχε, όπως και πολλά πράγματα τα οποία εισάγει η MiFID, όμως η σημασία της πλέον στο καινούριο απελευθερωμένο πλαίσιο παροχής επενδυτικών υπηρεσιών είναι φυσικά πολύ μεγαλύτερη.

Ομολογώ -και εσείς θα συμφωνήσετε σε αυτό- αν κάναμε μια τέτοια ημερίδα πριν από 4-5 χρόνια, πριν από 2 χρόνια, θα είχαμε τη μισή συμμετοχή και ομολογώ όσοι θα συμμετείχαν θα ήταν κυρίως οι ίδιοι οι χρηματιστές. Ενώ τώρα με χαρά βλέπω ότι έχουμε πολλούς εξειδικευμένους ανθρώπους, που οι ίδιοι είναι υπεύθυνοι για τον εσωτερικό έλεγχο και την κανονιστική συμμόρφωση.

Η δουλειά σας είναι εξαιρετικά σημαντική και πάρα πολύ ενδιαφέρουσα, με την έννοια ότι μετά τον διευθύνοντα σύμβουλο και τον Γενικό Διευθυντή εσείς είσατε που έχετε μια συνολική εποπτεία της λειτουργίας της εταιρείας. Τι κάνει, ποιες είναι οι υποχρεώσεις της, πώς συμμορφώνεται. Βέβαια με αυτή τη θέση έρχονται και αυξημένες ευθύνες. Δηλαδή μετά την ευθύνη των προσώπων που διευθύνουν την επιχείρηση,

έρχεται η δικιά σας ευθύνη να παρακολουθείτε, να ειδοποιείτε και να επισημαίνετε τα προβλήματα.

Καμιά φορά αυτό ακούγεται σαν γραφειοκρατικό. Ότι δηλαδή «μα τι θέλεις, εμείς κάνουμε τη δουλειά μας, γιατί θέλεις να τα γράφουμε κιόλας;» Δυστυχώς ένα πολύ μεγάλο μέρος της δουλειάς σας είναι ακριβώς αυτή η καταγραφή, δηλαδή να φαίνεται ότι οι διαδικασίες ακολουθούνται και όταν χρειάζεται αυτές οι διαδικασίες προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και διορθώνονται. Άρα λοιπόν ναι γραφειοκρατία, αλλά δυστυχώς είναι το όνομα του παιχνιδιού τώρα στο καινούριο αποκεντρωμένο πλαίσιο.

Χωρίς να καθυστερώ λοιπόν δίνω το λόγο στο βαρύ πυροβολικό της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, δεν είναι σωστό βέβαια απευθυνόμενος σε μια κυρία να λέω ότι είναι το βαρύ πυροβολικό, αλλά η κα Διαμαντοπούλου είναι η Διευθύντρια της αρμόδιας Διεύθυνσης, η οποία θα μας μιλήσει για αυτό. Αν μέχρι τώρα είχαμε τα ορεκτικά, τώρα είναι το πρώτο κύριο πιάτο. Ο νόμος και το θεσμικό πλαίσιο. Κυρία Διαμαντοπούλου.

## **2.02 Μ. ΔΙΑΜΑΝΤΟΠΟΥΛΟΥ: Η εφαρμογή του ν.3606/2007 και τα προβλήματα που προέκυψαν**

Εκ μέρους της Διεύθυνσης Χορήγησης Αδειών και Εποπτείας Φορέων Κεφαλαιαγοράς θα ήθελα να σας καλωσορίσω στην ημερίδα. Έχει περάσει αρκετό διάστημα από την εφαρμογή του Ν. 3606/2007 και από την επικοινωνία που είχαμε με τις εταιρείες έχουν προκύψει διάφορα θέματα, τα οποία ευελπιστούμε να αναπτύξουμε σήμερα.

Με την ενσωμάτωση της κοινοτικής οδηγίας MiFID στην ελληνική νομοθεσία καταργήθηκαν πολλές από τις αποφάσεις που ρύθμιζαν αναλυτικά τον τρόπο λειτουργίας των εταιρειών. Ο Ν. 3606/2007 περιέχει πλέον γενικές αρχές και κανόνες για τη λειτουργία των εταιρειών. Σύμφωνα με το πνεύμα της MiFID οι ΕΠΕΥ θεωρούνται πλέον ώριμες να εφαρμόσουν τους δικούς τους κανόνες λειτουργίας, οι οποίοι όμως σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να στηρίζονται σε γενικές αρχές που θεσπίζει η Οδηγία και να έχουν σαν στόχο την προστασία των επενδυτών και γενικότερα της Κεφαλαιαγοράς.

Οι εταιρείες θα πρέπει να διαθέτουν εξειδικευμένες διαδικασίες λειτουργίας, οι οποίες θα πρέπει να είναι σύμφωνες με τη νομοθεσία, να καλύπτουν όλες τις υπηρεσίες και δραστηριότητες τους, να τις γνωρίσουν όλα τα καλυπτόμενα πρόσωπα τα οποία οφείλουν να τις εφαρμόζουν, να είναι επαρκείς για το μέγεθος και αποτελεσματικές και να αποδεικνύεται ότι εφαρμόζονται.

Όμως οι εταιρείες κρίνεται σκόπιμο να συνεχίσουν να εφαρμόζουν και διαδικασίες που ορίζονταν από παλιότερες αποφάσεις οι οποίες καταργήθηκαν.

Ενδεικτικά αναφέρονται οι αποφάσεις 16/262/6.2.2003, που ρύθμιζε αναλυτικά τον τρόπο παροχής επενδυτικής υπηρεσίας, διαχείρισης χαρτοφυλακίων επενδυτών, η απόφαση 3/356/26.10.2005, που ρύθμιζε τον τρόπο λήψης και καταγραφής των εντολών, η απόφαση 2/306/22.6.2004 που ρύθμιζε τον τρόπο τήρησης κεφαλαίων πελατών. Οι αποφάσεις αυτές περιείχαν κανόνες λειτουργίας και προήλθαν από την ανάγκη πρόληψης και αντιμετώπισης προβλημάτων που κατά καιρούς είχαν ανακύψει στην ελληνική κεφαλαιαγορά και στόχο έχουν την προστασία των επενδυτών.

Μια επιπλέον υποχρέωση που εισάγεται από τη νέα νομοθεσία είναι η υποχρέωση όπως αναφέρθηκε ήδη, υιοθέτησης λειτουργιών και μηχανισμών για την κανονιστική συμμόρφωση, τη διαχείριση κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο. Αντικείμενο της λειτουργίας της κανονιστικής συμμόρφωσης είναι ο έλεγχος και η αξιολόγηση της συμμόρφωσης της εταιρείας με το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο.

Η αξιολόγηση αυτή θα πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και οι εταιρείες οφείλουν να ορίζουν κάποιον υπεύθυνο που να υποβάλει εγγράφως εκθέσεις στη Διοίκηση αναφορικά με τη συμμόρφωση της εταιρείας. Αντικείμενο της λειτουργίας διαχείριση κινδύνων είναι η αξιολόγηση των κινδύνων στους οποίους εκτίθεται η εταιρεία κατά την παροχή επενδυτικών υπηρεσιών και δραστηριοτήτων.

Να αναφερθεί ότι οι εταιρείες οφείλουν να έχουν υπηρεσία, λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων, όταν παρέχουν υπηρεσίες όπως η αναδοχή, η διαχείριση χαρτοφυλακίων ή η παροχή πιστώσεων. Επίσης όταν δραστηριοποιούνται στη διαπραγμάτευση για ίδιο λογαριασμό. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι κατά την παροχή πιστώσεων οι εταιρείες οφείλουν να έχουν λειτουργίες διαχείρισης κινδύνων ως προς τον ορισμό του ύψους των πιστώσεων που θα δίνεται, το όριο των πιστώσεων, τα στοιχεία που θα έχει το χαρτοφυλάκιο ασφάλειας, καθώς και τη στάθμισή τους.

Αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου είναι ο καθορισμός κατάλληλων και αποτελεσματικών μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου και παρακολούθησης της εφαρμογής τους. Σε κάθε περίπτωση οι υπεύθυνοι και των τριών λειτουργιών οφείλουν να υποβάλουν αναφορές στη Διοίκηση της εταιρείας και προτάσεις.

Συνοψίζοντας, οι εταιρείες οφείλουν να διαθέτουν κανονισμό λειτουργίας, ο οποίος θα πρέπει να εξυπηρετεί ουσιαστικά και πραγματικά τη λειτουργία της εταιρείας. Οι εταιρείες θα πρέπει να έχουν ουσιαστικό και αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο.

Και τέλος θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι οι κανόνες λειτουργίας και οι εκθέσεις των υπεύθυνων κανονιστικής συμμόρφωσης, διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι άμεσα διαθέσιμες όταν ζητηθούν από την

Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς αφού αποτελούν βασικά στοιχεία για την αξιολόγηση της οργανωτικής επάρκειας της εταιρείας. Ευχαριστώ πολύ

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστούμε πολύ την κα Διαμαντοπούλου. Συγκράτησα ένα πράγμα το οποίο θέλω να επαναλάβω. Ότι οι παλιές αποφάσεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς που ρύθμιζαν τα της λειτουργίας των ΕΠΕΥ καταργήθηκαν όχι επειδή ήταν λανθασμένες ή επειδή ήταν σε αντίθεση με το νέο πλαίσιο, αλλά καταργήθηκαν ακριβώς για να δώσουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να οργανωθούν με έναν τρόπο που ταιριάζει καλύτερα στο μέγεθος τους και στους κινδύνους που αναλαμβάνουν.

Εάν όμως η εταιρεία σας, εσείς, δεν είσατε απολύτως σίγουροι για τον διαφορετικό τρόπο ή για το νέο τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της εταιρείας, η πολύ θερμή συμβουλή της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς είναι να εξακολουθήσετε να εφαρμόζετε τις δοκιμασμένες συνταγές που προέβλεπαν αυτές οι αποφάσεις. Δηλαδή, αυτές οι αποφάσεις πράγματι δίνουν έναν τρόπο λειτουργίας ο οποίος είναι δοκιμασμένος. Οποιαδήποτε διαφοροποίηση από αυτό θα πρέπει να γίνει μόνο κατόπιν μετά πολύ προσεκτικής σκέψης.

Και σίγουρα, όπως είπε η κα Διαμαντοπούλου, ο εσωτερικός κανονισμός σίγουρα δεν είναι ένα κείμενο το οποίο πρέπει να μαζεύει σκόνη σε ένα ράφι, θα πρέπει να ταιριάζει και να ανταποκρίνεται στις συνθήκες της εταιρείας, αλλά κυρίως θα πρέπει να τον ξέρουν τα στελέχη των επιχειρήσεων, τα στελέχη και οι υπάλληλοι. Δηλαδή ο κανονισμός δεν είναι κάτι που πρέπει να το ξέρετε μόνο εσείς. Είναι κάτι που ο κάθε υπάλληλος για το συγκεκριμένο κομμάτι, τη δουλειά την οποία κάνει, θα πρέπει να γνωρίζει απέξω τις διαδικασίες που θα πρέπει να εφαρμόζει. Και αυτό κατ' αρχήν είναι και δικιά σας δουλειά να το διαπιστώνετε.

Μετά από αυτό προχωράμε στην κα Εύη Ματθαίου, η οποία είναι δικηγόρος της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς. Αν και μου έρχεται να πω για το βαρύ πυροβολικό δεν θα πω τίποτα γιατί ως συνάδελφος πρέπει να δείξω κάποιο professional courtesy. Κυρία Ματθαίου.

### **2.03 Ε. ΜΑΤΘΑΙΟΥ: Η παρουσίαση των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς των διαμεσολαβητών επενδυτικών υπηρεσιών.**

Ευχαριστώ. Θέμα της δικής μου εισήγησης σήμερα είναι η παρουσίαση των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς των διαμεσολαβητών επενδυτικών υπηρεσιών, δηλαδή των ΕΠΕΥ, των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, αλλά και των εταιρειών επενδυτικής διαμεσολάβησης σύμφωνα με το Ν. 3606/2007 και την απόφαση 1/452/1.11.2007 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.

Οι βασικοί κανόνες του νέου θεσμικού πλαισίου αφορούν κυρίως σε θέματα πληροφόρησης που πρέπει να παρέχεται από την ΕΠΕΥ και το πιστωτικό ίδρυμα προς τον επενδυτή, στην πληροφόρηση που πρέπει να αντλείται από τον επενδυτή. σε κανόνες βέλτιστης εκτέλεσης, σε κανόνες εκτέλεσης εντολών και τέλος στην τήρηση αρχείων σχετικά με τις υπηρεσίες που παρέχονται και τον τρόπο με τον οποίο παρέχονται.

Δεν σκοπεύω να αναλύσω όλους τους κανόνες επαγγελματικής συμπεριφοράς, αυτό θα χρειαζόταν μερικές ώρες. Στο επόμενο τέταρτο θα προσπαθήσω να επικεντρώσω σε δυο βασικές ενότητες, σε αυτές που αφορούν κυρίως στην πληροφόρηση που πρέπει να αντλεί η ΕΠΕΥ από τον πελάτη και στα θέματα της βέλτιστης εκτέλεσης.

Πριν όμως προχωρήσω στην ανάλυση των συγκεκριμένων κανόνων και υποχρεώσεων που θέτει το νέο θεσμικό πλαίσιο στις ΕΠΕΥ, θα ήθελα να αναφερθώ στη σημασία της τήρησης των κανόνων από τις ΕΠΕΥ και τις συνέπειες της παράβασης τους, θέμα στο οποίο ήδη αναφέρθηκαν κατά τις εισηγήσεις τους και ο κ. Καβουρόπουλος και ο κ. Μερτζάνης.

Να σημειώσουμε κατ' αρχήν ότι η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς δεν είναι η μόνη αρμόδια Αρχή που είναι επιφορτισμένη με την ερμηνεία των κανόνων του δικαίου της Κεφαλαιαγοράς. Αλλά και τα πολιτικά δικαστήρια όταν κρίνουν ιδιωτικές διαφορές μπορούν να προσδιορίζουν και αυτά το επίπεδο επιμέλειας των ΕΠΕΥ και μάλιστα αυτοτελώς λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των συνθηκών που επέδρασαν στη διαμόρφωση των σχέσεων μεταξύ ΕΠΕΥ και πελάτη, που τελικά μπορεί να οδηγήσει σε επέκταση αλλά και σε περιορισμό του αντίστοιχου κανόνα συμπεριφοράς.

Συστηματικά οι κανόνες επαγγελματικής συμπεριφοράς εντάσσονται στο δημόσιο δίκαιο. Αυτό σημαίνει κατ' αρχήν ότι ο επενδυτής δεν δικαιούται να επιδιώξει δικαστικά τη συμμόρφωση της ΕΠΕΥ, της εταιρείας, με τις επιταγές ή τις απαγορεύσεις που περιέχονται στους κανόνες συμπεριφοράς, αφού οι σχετικοί κανόνες δεν συνδέονται με την σύμβαση παροχής επενδυτικών υπηρεσιών ούτε με την υπό ευρεία ενοχική σχέση που υφίσταται ανάμεσα στην εταιρεία και στον πελάτη.

Εντούτοις, επιδρούν καθοριστικά στην ποιότητα της παροχής των επενδυτικών υπηρεσιών και στην εκπλήρωση των συμβατικών υποχρεώσεων των ΕΠΕΥ απέναντι στους πελάτες τους. Όπως ήδη ανέφερα κατά νομική κυριολεξία οι κανόνες συμπεριφοράς δεν εισάγουν συμβατικού χαρακτήρα υποχρεώσεις των ΕΠΕΥ

έναντι των πελατών τους και επομένως η παραβίαση τους καταρχήν δεν επιδρά στη θεμελίωση της ενδοσυμβατικής ευθύνης των ΕΠΕΥ.

Η παράβαση όμως κανόνων συμπεριφοράς μπορεί να θεμελιώσει ενδοσυμβατική ευθύνη απέναντι στον πελάτη εφ' όσον ο κανόνας αυτός έχει ενσωματωθεί στη μεταξύ τους σύμβαση. Αλλά ακόμα και όταν δεν είναι αυτή η περίπτωση, όταν δηλαδή δεν περιλαμβάνεται ο κανόνας στη σχετική σύμβαση, η διαπίστωση της παράβασης των κανόνων αυτών μπορεί να θεμελιώσει το στοιχείο του παράνομου στο πλαίσιο αξίωσης αποζημίωσης των επενδυτών κατά της ΕΠΕΥ.

Με δεδομένο λοιπόν ότι οι κανόνες αυτοί συμπροσδιορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών της ΕΠΕΥ, η τήρηση τους δεν μπορεί παρά να λαμβάνεται υπόψη από τον δικαστή που κρίνει συγκεκριμένη περίπτωση ως λόγος απαλλακτικός της ευθύνης της εταιρείας έναντι του αντισυμβαλλόμενου όταν ο τελευταίος επικαλείται πλημμελή εκπλήρωση των συμβατικών της υποχρεώσεων, παραδείγματος χάρη ότι χορήγησε ακατάλληλη συμβουλή.

Η κατανόηση λοιπόν της σημασίας της θέσπισης και τήρησης των κανόνων αυτών αποτελεί την αφετηρία για την καλύτερη ρύθμιση και τον αυτοπροσδιορισμό των εταιρειών. Και μετά την παρένθεση αυτή, επανέρχομαι στους συγκεκριμένους κανόνες επαγγελματικής συμπεριφοράς που πρέπει οι εταιρείες να θεσπίζουν και να τηρούν καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας τους και της σχέσης τους με τον πελάτη.

Κατ' αρχήν το νέο θεσμικό πλαίσιο υποχρεώνει τις εταιρείες να έχουν μια διαδικασία συλλογής πληροφόρησης και αξιολόγησης της για κάθε τύπο υπηρεσίας. Έτσι λοιπόν ανάλογα με την υπηρεσία που παρέχεται στον πελάτη θα πρέπει η εταιρεία να συλλέγει και να αξιολογεί τη σχετική πληροφόρηση. Διαφοροποιείται η πληροφόρηση που πρέπει να αντλείται ανάλογα με το αν παρέχεται επενδυτική συμβουλή, διαχείριση χαρτοφυλακίου, λήψη και διαβίβαση εντολών ή εκτέλεση εντολών.

Είναι προφανές ότι όταν ΕΠΕΥ παρέχει στον πελάτη επενδυτική υπηρεσία διαχείρισης χαρτοφυλακίου ή επενδυτικές συμβουλές, ο πελάτης επαφίεται στην εταιρεία για τις επενδυτικές του αποφάσεις περισσότερο από ότι σε μια απλή συναλλαγή εκτέλεσης μιας εντολής. Η εταιρεία λοιπόν πρέπει να κατανοήσει και να αξιολογήσει τους επενδυτικούς στόχους, την οικονομική κατάσταση, την πείρα και τη γνώση πριν από κάθε προτεινόμενη επένδυση ή ενέργεια.

Πρέπει λοιπόν η συλλογή της κατάλληλης πληροφόρησης να γίνεται πάντα πριν από την παροχή προκειμένου με βάση αυτή την πληροφόρηση η ΕΠΕΥ να

χορηγήσει τις προσωπικές της τάσεις ή να λάβει τις κατάλληλες επενδυτικές αποφάσεις για τον πελάτη της.

Όταν μιλάμε για τους επενδυτικούς στόχους πώς γίνεται αυτή η αξιολόγηση. Η εταιρεία θα πρέπει να παίρνει σχετικές πληροφορίες που αφορούν στο χρονικό ορίζοντα της επένδυσης, αν είναι βραχυπρόθεσμος, μεσοπρόθεσμος, μακροπρόθεσμος και στο ανοιχτό επίπεδο του ρίσκου που είναι διατεθειμένος να αναλάβει ο πελάτης. Αν δηλαδή στόχος του είναι η αποφυγή οποιουδήποτε κινδύνου και η διατήρηση του κεφαλαίου του ή η ανάληψη κινδύνου με σκοπό την απόκτηση κέρδους.

Όσον αφορά την αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης, η εταιρεία θα πρέπει να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις πηγές και το ύψος του τακτικού εισοδήματος του επενδυτή, πληροφορίες σχετικά με την ακίνητη περιουσία του, αλλά και τα λοιπά περιουσιακά του στοιχεία.

Καθώς επίσης και πληροφορίες σχετικά με τις υποχρεώσεις που έχει αναλάβει, αν ο πολίτης έχει ήδη ένα στεγαστικό δάνειο το οποίο πρέπει να πληρώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα ή έχει παιδιά τα οποία πρόκειται να σπουδάσουν. Όλες αυτές λοιπόν οι πληροφορίες είναι πληροφορίες οι οποίες είναι βασικές προκειμένου να αξιολογηθεί η οικονομική κατάσταση.

Το τελευταίο σημείο αφορά στην πείρα και τη γνώση του πελάτη, όπου εδώ η εταιρεία θα πρέπει να αξιολογήσει τον πελάτη της ανάλογα με τους τύπους προϊόντων και υπηρεσιών με τους οποίους είναι εξοικειωμένος, τη φύση, τον όγκο και τη συχνότητα των προηγούμενων συναλλαγών, καθώς επίσης και το μορφωτικό του επίπεδο και το επάγγελμα του.

Εδώ να πούμε ότι το τεστ αυτό αφορά μόνο τον ιδιώτη πελάτη, γιατί ο επαγγελματίας θεωρείται ότι έχει την πείρα και τη γνώση, άρα η εταιρεία στο πλαίσιο της αξιολόγησης της καταλληλότητας θα προβεί στην αξιολόγηση των επενδυτικών στόχων και της οικονομικής κατάστασης για τον επαγγελματία.

Πριν προχωρήσω σ' αυτό, σε περίπτωση που ο πελάτης δεν δώσει όλες τις πληροφορίες ή δώσει ελλιπείς πληροφορίες η εταιρεία δεν μπορεί να προχωρήσει στην παροχή της ζητούμενης επενδυτικής υπηρεσίας.

Το δεύτερο τεστ αφορά στις εταιρείες όταν παρέχουν την υπηρεσία λήψης και διαβίβασης εντολών και εκτέλεσης εντολών. Στην περίπτωση αυτή οι εταιρείες οφείλουν να αξιολογούν μόνο την πείρα και τη γνώση του πελάτη προκειμένου να κατανοήσει τους κινδύνους που έχει το προϊόν.

Σκοπός εδώ δεν είναι να σταματήσει η συναλλαγή. Αν λοιπόν κρίνει η εταιρεία ότι το προϊόν δεν είναι συμβατό με τον συγκεκριμένο πελάτη και τους τύπους των προϊόντων που είναι εξοικειωμένος θα τον ενημερώσει και στη συνέχεια εφ' όσον ο πελάτης επιλέξει η εταιρεία μπορεί να συνεχίσει να ολοκληρώσει τη συναλλαγή, βέβαια πάντα με την ευθύνη του πελάτη και η εταιρεία θα πρέπει να έχει οπωσδήποτε καταγράψει όλη τη διαδικασία έτσι ώστε να μπορεί να το αντικρούσει σε περίπτωση αμφισβήτησης από τον πελάτη.

Ακόμα παραπέρα οι εταιρείες όταν παρέχουν μόνο εκτέλεση ή λήψη και διαβίβαση εντολών, μπορούν να προβούν στη σχετική εκτέλεση χωρίς καν να ζητήσουν πληροφόρηση από τον πελάτη υπό προϋποθέσεις.

Όταν η συγκεκριμένη μετοχή αφορά μετοχές εισηγμένες σε οργανωμένη αγορά ή σε μερίδια οργανισμών συλλογικών επενδύσεων, σε μη πολύπλοκα δηλαδή χρηματοπιστωτικά μέσα, όταν παρέχεται κατόπιν πρωτοβουλίας του πελάτη και τέλος ο πελάτης έχει ενημερωθεί ότι η εταιρεία δεν υποχρεούται να αξιολογήσει τη συμβατότητα. Και οι τρεις προϋποθέσεις θα πρέπει να υπάρχουν σωρευτικά.

Και έρχομαι στη δεύτερη θεματική ενότητα των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς που αφορά στη βέλτιστη εκτέλεση. Η έννοια της βέλτιστης εκτέλεσης δεν ήταν άγνωστη στην ελληνική έννομη τάξη πριν από τη MiFID.

Ως υποχρέωση προβλεπόταν στην παράγραφο 9.2. του κώδικα δεοντολογίας των ΕΠΕΥ, όπου προβλεπόταν ότι η ΕΠΕΥ θα επιδιώκουν την εξασφάλιση της καλύτερης διαθέσιμης τιμής στην αγορά κατά την υλοποίηση εντολής του πελάτη.

Η έννοια αυτή όμως της βέλτιστης εκτέλεσης με το νέο θεσμικό πλαίσιο εμπλουτίζεται και επαναπροσδιορίζεται μέσα σε ένα περιβάλλον πολλαπλών τόπων εκτέλεσης. Η νομική βάση λοιπόν της έννοιας της βέλτιστης εκτέλεσης σήμερα είναι το άρθρο 27 του Ν. 3606/2007, καθώς επίσης και τα άρθρα 21 και 23 της απόφασης 1/452/1.11.2007 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.

Ο βασικός στόχος των συγκεκριμένων διατάξεων είναι να θέσουν την υποχρέωση στις ΕΠΕΥ να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα έτσι ώστε να επιτυγχάνουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τον πελάτη.

Οι διατάξεις αυτές όμως δεν υποχρεώνουν την ΕΠΕΥ να διασφαλίζει τις καλύτερες συνθήκες εκτέλεσης της εντολής πελάτη σε απόλυτες τιμές, αλλά κυρίως στην καταβολή κάθε εύλογης προσπάθειας για την επίτευξη του οικείου στόχου, λαμβανομένων υπόψη των συνθηκών της αγοράς. Πρόκειται λοιπόν για μια υποχρέωση

παροχής μέσω και όχι υποχρέωση επίτευξης συγκεκριμένου αποτελέσματος σε απόλυτες τιμές.

Οι παράγοντες που καθορίζουν την βέλτιστη εκτέλεση είναι το κόστος, η ταχύτητα εκτέλεσης της συναλλαγής, η πιθανότητα εκτέλεσης και διακανονισμού, το μέγεθος και η φύση της εντολής ή και οποιοσδήποτε άλλος παράγοντας αφορά την εκτέλεση της συναλλαγής.

Στο πλαίσιο της αυτορύθμισης και της βασικής αρχής ότι οι ΕΠΕΥ καθορίζουν τους κανόνες λειτουργίας τους, οι ΕΠΕΥ πρέπει να καταρτίζουν και να εφαρμόζουν πολιτική εκτέλεσης εντολών που να τους επιτρέπει να επιτυγχάνουν το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα για τις εντολές των πελατών τους βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων.

Ποια είναι τα κριτήρια αυτά; Ποια μπορούν να θεωρηθούν κριτήρια βέλτιστης εκτέλεσης; Κατ' αρχήν τα χαρακτηριστικά του πελάτη. Αν ο πελάτης είναι ιδιώτης ή επαγγελματίας. Η πολιτική διαφοροποιείται ανάλογα με την κατηγορία του πελάτη. Και θα δούμε στη συνέχεια τι σημαίνει βέλτιστη εκτέλεση για τον ιδιώτη πελάτη. Τα χαρακτηριστικά της εντολής του πελάτη, τα χαρακτηριστικά των χρηματοπιστωτικών μέσων.

Επίσης η πολιτική βέλτιστης εκτέλεσης διαφοροποιείται ανάλογα με το εάν είναι over the counters συναλλαγή ή συναλλαγή που εκτελείται σε συγκεκριμένο τόπο εκτέλεσης ή αν αφορά παράγωγο ή μετοχή. Επίσης κριτήριο βέλτιστης εκτέλεσης είναι και τα χαρακτηριστικά των τόπων εκτέλεσης. Σύμφωνα πάντα με τη νομοθεσία η πολιτική της βέλτιστης εκτέλεσης πρέπει να έχει και ένα ελάχιστο περιεχόμενο, κυρίως στοιχεία σχετικά με τους τόπους εκτέλεσης και του παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των τόπων εκτέλεσης από τις εταιρείες και τουλάχιστον τους τόπους όπου συστηματικά η ΕΠΕΥ μπορεί να επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την εκτέλεση των εντολών.

Εξαίρεση στον κανόνα της βέλτιστης εκτέλεσης αποτελεί η εκτέλεση εντολών με συγκεκριμένες οδηγίες πελάτη, όπου η συγκεκριμένη εκτέλεση όταν ακολουθούνται οι οδηγίες του πελάτη θεωρείται εκπλήρωση της υποχρέωσης βέλτιστης εκτέλεσης, η εταιρεία δεν χρειάζεται να ακολουθήσει τη δική της πολιτική.

Οι εταιρείες οφείλουν να ενημερώνουν τους πελάτες τους για την πολιτική βέλτιστης εκτέλεσης και απαιτείται προηγούμενη συναίνεση του πελάτη πριν από την εκτέλεση της συναλλαγής η οποία μπορεί να είναι και σιωπηρή. Όταν ο πελάτης δίνει την εντολή θεωρείται ότι έχει συναινέσει στην πολιτική βέλτιστης εκτέλεσης.

Προηγούμενη όμως ρητή συναίνεση απαιτείται αν εκτελούνται αγορές εκτός οργανωμένων αγορών ή πολυμερών μηχανισμών διαπραγμάτευσης.

Εκτός από την υποχρέωση της θέσπισης πολιτικής βέλτιστης εκτέλεσης, πολύ βασική, σημαντική υποχρέωση είναι η επανεξέταση και ο έλεγχος της πολιτικής εκτέλεσης των εντολών. Οι ΕΠΕΥ λοιπόν οφείλουν να εξετάζουν κάθε χρόνο την πολιτική εκτέλεσης των εντολών που εφαρμόζουν καθώς και τις ρυθμίσεις που ακολουθούν σχετικά με την εκτέλεση των εντολών και επίσης οφείλουν να ελέγχουν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών προκειμένου να εντοπίσουν και να διορθώσουν τυχόν ατέλειες.

Εδώ είναι διπλός ο έλεγχος. Είναι έλεγχος τόσο συμμόρφωσης (compliance) της εταιρείας ως προς τους τόπους και τους κανόνες εκτέλεσης που η ίδια έχει θεσπίσει, αλλά είναι και ένας έλεγχος σε δεύτερο επίπεδο της αποτελεσματικότητας της θέσπισης των διαδικασιών των συγκεκριμένων όπου στην περίπτωση αυτή η εταιρεία θα πρέπει να συγκρίνει παρόμοιες συναλλαγές στους τόπους εκτέλεσης που χρησιμοποιεί σε σχέση με άλλους τόπους.

Βέβαια να ξεκαθαρίσω ότι εδώ η συγκεκριμένη σύγκριση δεν αφορά στην ποιότητα της βέλτιστης εκτέλεσης που παρέχεται στον πελάτη, η οποία πάντα θα πρέπει να είναι σύμφωνη με την πολιτική της εταιρείας. Η σύγκριση της βέλτιστης εκτέλεσης της εταιρείας με άλλους τόπους που μπορεί να έχουν άλλες ΕΠΕΥ, αφορά στη βέλτιστη της ποιότητας της παροχής της επενδυτικής υπηρεσίας.

Η μεθοδολογία τώρα του ελέγχου αποτελεί απόφαση της εταιρείας. Οι ίδιες οι εταιρείες είναι αυτές που θα αποφασίσουν και θα προσδιορίσουν τις διαδικασίες ελέγχου. Σε μια έρευνα που έκανε η FSA, η βρετανική εποπτική αρχή, ο σχετικός έλεγχος διενεργείται από τις εποπτευόμενες εταιρείες από καθημερινή βάση μέχρι μια φορά ανά τρίμηνο.

Η περιοδικότητα λοιπόν του ελέγχου θα πρέπει να αντανακλά τον όγκο και τη συχνότητα των δραστηριοτήτων της ΕΠΕΥ έτσι ώστε να μπορούν να διαπιστωθούν οι περιπτώσεις που χρειάζονται μεγαλύτερη εξέταση.

Τελειώνοντας την παρουσίαση των κανόνων βέλτιστης εκτέλεσης, θα ήθελα να πω ότι οι κανόνες αυτοί εφαρμόζονται και στην περίπτωση των εταιρειών που παρέχουν διαχείριση χαρτοφυλακίου ή λήψη και διαβίβαση εντολών. Εδώ όμως είναι περιορισμένη η υποχρέωση θέσπισης πολιτικής βέλτιστης εκτέλεσης. Ουσιαστικά δεν ζητάει η νομοθεσία από τις εταιρείες να κάνουν διπλό έλεγχο βέλτιστης εκτέλεσης. Αλλά ουσιαστικά όταν οι εταιρείες επιλέγουν τόπο εκτέλεσης, δηλαδή την ΕΠΕΥ στις οποίες

διαβιβάζεται η εντολή, ουσιαστικά αποδέχονται την πολιτική βέλτιστης εκτέλεσης που έχουν θεσπίσει οι εταιρείες που εκτελούν τις εντολές.

Συνοψίζοντας, η προσέγγιση που ακολουθεί ο Ν. 3606/2007 όπως έχουμε ήδη πει, σχεδόν όλοι έχετε ακούσει από όλους τους εισηγητές, είναι κατ' αρχήν η επιβολή υποχρέωσης στις εταιρείες να θεσπίζουν κανόνες και να παρακολουθούν τους κανόνες αυτούς. Σε αντίθεση με το προηγούμενο θεσμικό πλαίσιο που έθετε πολύ συγκεκριμένους κανόνες.

Η θέσπιση και τήρηση των κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς από τις εταιρείες δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μια γραφειοκρατική άσκηση με αυξημένο κόστος όπως έχει υποστηριχθεί από πολλούς στο παρελθόν, αλλά ως δικλείδα ασφάλειας για την εύρυθμη λειτουργία τους και ως ασπίδα προστασίας έναντι αξιώσεων επενδυτών. Ευχαριστώ.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστούμε πολύ την κα Ματθαίου για τις πολύ σημαντικές και πρακτικές συμβουλές που μας έδωσε, καθώς κυρίως για το τελευταίο σχόλιο που ουσιαστικά με ανακάλεσε στην τάξη.

Πράγματι, οι κανόνες λειτουργίας δεν είναι μια στείρα γραφειοκρατική εργασία την οποία είσαστε καταδικασμένοι να κάνετε, αλλά έχει να κάνει με την επίτευξη του αποτελέσματος των επιχειρήσεων για τις οποίες δουλεύετε, δηλαδή με τη διασφάλιση των συμφερόντων των πελατών σας και άρα με το να τους έχετε ικανοποιημένους, να διασφαλίζετε τα δικαιώματά τους και την ομαλή λειτουργία της αγοράς, έτσι ικανοποιημένοι πελάτες, κέρδη για τις εταιρείες. Έτσι τουλάχιστον λέει η θεωρία.

Περνάμε τώρα στον τελευταίο ομιλητή αυτού του πάνελ, την κα Λάνη, η οποία είναι νομικός της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και εκτός των άλλων είναι και τα μάτια και τα αυτιά της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς στα ευρωπαϊκά φόρα στα οποία συμμετέχουμε.

Όπως ξέρετε, το νέο νομικό πλαίσιο όπως μας είπε και η κα Ματθαίου το οποίο έχει τεθεί σε εφαρμογή, δεν είναι ένα πλαίσιο το οποίο έχει λεπτομερείς υποχρεώσεις, δεν θέτει λεπτομερείς και συγκεκριμένους κανόνες με τους οποίους όλοι ανεξαιρέτως πρέπει να συμμορφώνονται, αλλά περισσότερο επιδιώκει την επίτευξη αποτελεσμάτων, την προστασία των συμφερόντων των επενδυτών για παράδειγμα.

Άρα στη διαδικασία εξειδίκευσης και ερμηνείας αυτών των αφηρημένων γενικών αρχών το πρώτο πράγμα το οποίο κοιτάμε είναι πώς ερμηνεύουν και πώς εφαρμόζουν οι άλλες ευρωπαϊκές εποπτικές αρχές που αντιμετωπίζουν τα ίδια προβλήματα με εμάς, πώς ερμηνεύουν λοιπόν αυτές τις γενικές αρχές. Ένας λόγος παραπάνω να το κάνουμε αυτό, επειδή η δικιά μας η αγορά όπως όλοι ξέρουμε δεν είναι

τόσο πολύ μεγάλη ώστε να μπορεί να διαφοροποιηθεί και να συνεχίσει να προσελκύει τους επενδυτές.

Η αγορά μας είναι μια ανοιχτή αγορά, σε πολύ μεγάλο βαθμό στηριζόμαστε στα κεφάλαια που μας έρχονται από το εξωτερικό και αυτό, προκειμένου δηλαδή να διασφαλίσουμε ότι αυτό θα συνεχίσει να γίνεται στο μέλλον, προσπαθούμε κάθε φορά να μη βάζουμε ειδικές προϋποθέσεις, πρόσθετες προϋποθέσεις στους συμμετέχοντες στην αγορά, Έλληνες και ξένους.

Οι Έλληνες επενδυτές δεν έχουν ειδικές ανάγκες, διαφορετικές από τους άλλους Ευρωπαίους επενδυτές, άρα δεν υπάρχει και λόγος να έχουμε ειδικούς ξεχωριστούς κανόνες από άλλες αγορές, οι οποίες το μόνο το οποίο καταφέρνουν στο τέλος της ημέρας είναι να δημιουργούν περαιτέρω κόστος για τις εταιρείες σας και στο τέλος να αποτρέπουν και τη συμμετοχή ξένων επενδυτών και ξένων επιχειρήσεων.

Η κα Λάνη έχει το λόγο.

#### **2.04 Η. ΛΑΝΗ: Διαχείριση σύγκρουσης συμφερόντων**

Ευχαριστώ πολύ. Βαρύς ο ρόλος μου. Καλημέρα και από μένα. Στα επόμενα 15 περίπου λεπτά θα σας παρουσιάσω το θέμα της διαχείρισης συγκρούσεως συμφερόντων.

Είναι ένα θέμα που το θεωρώ σημαντικό, γιατί πρώτον μπορεί να ανακύψει κατά την παροχή οποιασδήποτε επενδυτικής υπηρεσίας. Δεύτερον, γιατί σήμερα περιπτώσεις συγκρούσεως συμφερόντων εμφανίζονται όλο και πιο συχνά είτε εξαιτίας των πολλαπλών δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει μια εταιρεία, είτε εξαιτίας των συνεργιών που αναπτύσσονται εντός του Ομίλου στο οποίο πιθανώς είναι ενταγμένη η εταιρεία.

Και τρίτον και το πιο σημαντικό για μένα είναι γιατί η σωστή διαχείριση της συγκρούσεως συμφερόντων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ορθή λειτουργία της εταιρείας. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι η ρύθμιση θεμάτων που αφορούν τη σύγκρουση συμφερόντων απασχόλησε την Ε.Ε. σε πάρα πολλές Οδηγίες αρχής γενομένης με την ISD, με την Οδηγία “UCITS”, σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό με την Οδηγία για την κατάχρηση αγοράς.

Βέβαια με τη MiFID συναντάμε ένα πιο ολοκληρωμένο ρυθμιστικό πλαίσιο που εκτός των ειδικών επιμέρους διατάξεων θέματα συγκρούσεως συμφερόντων απαντώνται και σε επιμέρους θέματα, όπως είναι το best executions, οι αντιπαροχές και οι προσωπικές συναλλαγές. Αλλά ας προχωρήσω καλύτερα στην παρουσίαση μου.

Οι θεματικές ενότητες τις οποίες θα παρουσιάσω είναι αυτές που εμφανίζονται. Στην πρώτη ενότητα θα γίνει ένας περιορισμένος προσδιορισμός της έννοιας «συγκρούσεις συμφερόντων», στη δεύτερη ενότητα θα μιλήσουμε για την πολιτική συγκρούσεως συμφερόντων. Τρίτη ενότητα, σύγκρουση συμφερόντων κατά την παροχή επενδυτικών υπηρεσιών, ενώ στην τέταρτη ενότητα θα γίνει η παρουσίαση ενός case study στην οποία θα προσπαθήσω να εφαρμόσω τη θεωρία που θα αναπτυχθεί στις προηγούμενες τρεις ενότητες σε ένα πιο πρακτικό θέμα.

Η σύγκρουση συμφερόντων ανακύπτει όταν τα συμφέροντα ενός χρηματοοικονομικού διαμεσολαβητή είναι ασυμβίβαστα ή αντίθετα με τα συμφέροντα ενός πελάτη κατά την παροχή επενδυτικής υπηρεσίας. Δεν αρκεί η αποκόμιση μόνο πιθανού οφέλους από την εταιρεία, αλλά και η διαπίστωση πιθανής βλάβης του πελάτη.

Οι τρεις βασικοί άξονες με τους οποίους οι εταιρείες καλούνται να συμμορφωθούν, είναι ο προσδιορισμός των υφιστάμενων περιπτώσεων και η τήρηση αποτελεσματικών διαδικασιών για την πρόληψη και διαχείριση των συγκρούσεων. Οι διαφορετικές περιπτώσεις που μπορεί να ανακύψουν σε συγκρούσεις συμφερόντων είναι είτε από σχέσεις μεταξύ πελάτη με ΕΠΕΥ είτε καλυπτόμενου προσώπου και πελάτη, είτε μεταξύ δυο πελατών στο πλαίσιο παροχής επενδυτικών υπηρεσιών από την ΕΠΕΥ και μεταξύ τρίτου παρόχου και πελάτη. Όπως προκύπτει ευκρινώς και από το τοπογραφικό διάγραμμα, πυρήνας όλων των συγκρούσεων είναι πάντα ο πελάτης.

Η εφαρμογή του Ν. 3606/2007 έφερε μια σειρά ρυθμίσεων και υποχρεώσεων που οφείλουν να τηρούν οι εταιρείες αναφορικά με τις συγκρούσεις συμφερόντων. Έτσι κάποιες από τις τυπικές ενέργειες που οφείλουν να λάβουν είναι η τήρηση αρχείου συγκρούσεως συμφερόντων όπου θα καταγράφονται και οι περιπτώσεις που έχουν ήδη διαπιστωθεί.

Και εδώ θα ήθελα να κάνω μια παρέμβαση στο σχόλιο που έκανε ο κ. Γαβριηλίδης το πόσο σημαντικό είναι στο εξωτερικό η καταγραφή των περιπτώσεων. Σε μια συνάντηση που είχε δημιουργηθεί πρόσφατα στο πλαίσιο της "CESR" πολύ μεγάλος όμιλος μας είχε αναφέρει ότι έχει καταγράψει μέχρι στιγμής 157 περιπτώσεις συγκρούσεων συμφερόντων με αυξητικές τάσεις.

Επίσης θα πρέπει να τηρούν διαδικασίες και μέτρα ως προς τον προσδιορισμό και τη διαχείριση συγκρούσεως συμφερόντων. Όπως θα έχετε ήδη καταλάβει πρέπει να μπουνε κάποιοι πρόσθετοι όροι στις συμβάσεις των πελατών και γενικά στα έγγραφα που έχετε αυτή τη στιγμή με τους πελάτες σας, καθώς και να τηρείται αρχείο προσωπικών συναλλαγών.

Θεωρώ ότι η τήρηση αυτού του αρχείου εμπίπτει στην έννοια της αποφυγής σύγκρουσης συμφερόντων. Οι περιπτώσεις κατά τις οποίες μπορούν να ανακύψουν συγκρούσεις συμφερόντων, πιθανώς να αφορούν επί το πλείστον μεγάλες επιχειρήσεις ή ομίλους. Εντούτοις και σε μια πολύ μικρή εταιρεία μπορεί να ανακύψουν θέματα.

Έτσι κάθε εταιρεία οφείλει να διαθέτει πολιτική στην οποία θα περιγράφει τις διαδικασίες που λαμβάνει προκειμένου να προσδιορίσει, να εντοπίσει και να διαχειριστεί συγκρούσεις συμφερόντων.

Επιπρόσθετα, παρόλο που η ύπαρξη συγκρούσεως συμφερόντων είναι σε κάποια μοντέλα επιχειρήσεων έμφυτη, το γεγονός αυτό δεν σημαίνει ότι η εποπτική αρχή θα πρέπει να αποδεχτεί εκ των προτέρων τις εν λόγω συγκρούσεις ως κάτι αναπόφευκτο. Στο πνεύμα αυτό η Οδηγία MiFID αναγνωρίζει ότι δεν είναι δυνατόν να αποφευχθούν ολοκληρωτικά οι συγκρούσεις και προβλέπει την υιοθέτηση εναλλακτικών μέτρων για την αποτελεσματική διαχείριση τους.

Έτσι, κάποια από τα εναλλακτικά μέτρα που θα μπορούσε να λάβει η εταιρεία είναι να προσδιορίσει επακριβώς για ποιες περιπτώσεις αφορά. Να εφαρμόσει αποτελεσματικές διαδικασίες, να γνωστοποιήσει το πρόβλημα στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, να αρνηθεί την παροχή της υπηρεσίας και τέλος να γνωστοποιήσει στον πελάτη την ύπαρξη της σύγκρουσης συμφερόντων.

Σε κάθε περίπτωση η γνωστοποίηση στον πελάτη δεν απαλλάσσει την εταιρεία από την υποχρέωση να προσδιορίσει και να διαχειριστεί τη σύγκρουση. Ενδεικτική είναι η στάση της FSA, η οποία αναφέρει ότι δεν επιτρέπεται η υπέρμετρη χρήση της γνωστοποίησης χωρίς να ληφθούν υπόψη οι τρόποι διαχείρισης της σύγκρουσης. Η γνωστοποίηση δεν θα πρέπει να θεωρείται ως μέθοδος διαχείρισης της σύγκρουσης, αλλά μάλλον ως έσχατη λύση.

Στην περίπτωση του ιδιώτη πελάτη αναμένεται από τις εταιρείες μια πιο λεπτομερής γνωστοποίηση σε σύγκρουση με έναν επαγγελματία. Σε όλες όμως τις περιπτώσεις και ανεξαρτήτως κατηγοριοποίησης η γνωστοποίηση θα πρέπει να παρέχει σαφείς και μη παραπλανητικές επεξηγήσεις.

Κάποιες ενδεικτικές τώρα διαδικασίες τις οποίες θα οφείλει να ακολουθεί μια εταιρεία. Ο βαθμός ανεξαρτησίας των τμημάτων. Σε κάθε περίπτωση έχει σχέση με το μέγεθος και τις δραστηριότητες της εταιρείας και του Ομίλου που ανήκει, καθώς και τη σοβαρότητα του κινδύνου ζημίας των συμφερόντων των πελατών.

Μια άλλη βασική διαδικασία είναι η τήρηση φραγμάτων στην πληροφόρηση, τα γνωστά chinese walls, που είναι σχεδιασμένα να περιορίζουν την ροή των

πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων. Ο σκοπός των chinese walls είναι να επιτρέψει τα στελέχη της ΑΕΠΕΥ και τα καλυπτόμενα πρόσωπα να παρέχουν τις υπηρεσίες για λογαριασμό των πελατών τους χωρίς να επηρεάζονται από άλλους είδους πληροφόρηση την οποία τυχόν προσλαμβάνουν μέσα στην εταιρεία. Στην ίδια λογική είναι και ο έλεγχος των εμπιστευτικών πληροφοριών.

Ενώ μια άλλη διαδικασία που εφαρμόζεται είναι η δημιουργία ενός ελεγχόμενου χώρου, ενός control room, στο οποίο συγκεντρώνονται όλες οι ουσιώδεις πληροφορίες προκειμένου να προσδιοριστούν και να διαχειριστούν πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων.

Επίσης άλλη διαδικασία είναι ο προσδιορισμός και η διαχείριση των συμμετοχών των καλυπτόμενων προσώπων καθώς και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων τους εκτός της εταιρείας. Επίσης σαφές είναι ότι θα πρέπει να τηρούνται επαρκώς τα αρχεία ανά υπηρεσία και δραστηριότητα που έχει διαπιστωθεί η σύγκρουση. Και σε κάθε περίπτωση να υπάρχει ένας περιοδικός έλεγχος.

Πηγαίνουμε τώρα ως προς την έρευνα στον τομέα των επενδύσεων. Οι οικονομικοί αναλυτές παίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στο οικοσύστημα της πληροφόρησης που τροφοδοτεί τον τομέα της κεφαλαιαγοράς. Η ανάλυση θεωρείται ίσως σημαντικότερη πηγή πρόκλησης συγκρούσεως συμφερόντων.

Σε έρευνα που διενεργήθηκε για λογαριασμό της ΕΠΙΣΕΥ και σε δείγμα 63 εταιρειών, στο ερώτημα πόσο σημαντική θεωρείτε την παραγωγή και διάθεση χρηματοοικονομικής ανάλυσης ως πιθανή πηγή προνομιακής πληροφόρησης, ένα ποσοστό της τάξεως του 71% τη θεωρεί σημαντική, ενώ μόλις ένα ποσοστό της τάξεως του 9% τη θεωρεί αδιάφορη.

Για το λόγο αυτό αρκετές εταιρείες προβλέπουν ότι κανείς υπάλληλος πέραν των αναλυτών δεν γνωρίζει το χρόνο της δημοσίευσης ή και το αντικείμενο της ανάλυσης, ενώ προβλέπουν την ταυτόχρονη διανομή της ανάλυσης τόσο στα στελέχη της επιχείρησης όσο και στο επενδυτικό κοινό.

Ο αναλυτής επομένως διαμορφώνει την πρωτογενή πληροφόρηση σε τέτοια μορφή ώστε να μπορεί να γίνει εύληπτη είτε από τον πελάτη που θα τη χρησιμοποιήσει για να λάβει τις επενδυτικές του αποφάσεις είτε από τις εταιρείες που θα τη χρησιμοποιήσουν στις υπηρεσίες ανάλυσης, συμβουλών, καθώς και στη διαφημιστική τους επικοινωνία.

Ως εκ τούτου, ένας βασικός στόχος είναι η διατήρηση της αντικειμενικότητας και ανεξαρτησίας του αναλυτή κατά το στάδιο της εκπόνησης μια ανάλυσης. Έτσι

τίθενται περιορισμοί στον αναλυτή ως προς τη συμμετοχή του σε άλλες επενδυτικές δραστηριότητες.

Οι αποδοχές του αναλυτή δεν θα πρέπει να συνδέονται με συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας, θα μπορούσαν ενδεχομένως να συνδεθούν με το συνολικό τζίρο της εταιρείας ή με τα συνολικά αποτελέσματα που περιλαμβάνει και άλλες υπηρεσίες πλέον της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Ενώ σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να υπάρχουν δικλίδες ασφαλείας ως προς την παροχή ή τη λήψη αντιπαροχών.

Φυσικά όπως είπα και στην αρχή συγκρούσεις συμφερόντων μπορεί να ανακύψουν κατά την παροχή οποιασδήποτε υπηρεσίας. Οι βασικές όμως υπηρεσίες στις οποίες απαντιούνται συνήθως συγκρούσεις είναι η διαπραγμάτευση για ίδιο λογαριασμό όπου μπορεί μια εταιρεία να διαπραγματεύεται για τον εαυτό της όταν ταυτόχρονα έχει πληροφόρηση για μελλοντικές συναλλαγές πελατών της σε σχέση με τη συγκεκριμένη μετοχή.

Στη διαχείριση χαρτοφυλακίου όπου εμφανίζεται το φαινόμενο «churning», το οποίο εμφανίζεται όταν συνδέεται η αμοιβή του διαχειριστή με τις συναλλαγές που πραγματοποιούνται στο συγκεκριμένο χαρτοφυλάκιο. Έτσι έχουν εμφανιστεί πολλές περιπτώσεις όπου η αποτίμηση του χαρτοφυλακίου είναι πολύ μικρή εξαιτίας επουσιωδών συναλλαγών που γίνονται στο χαρτοφυλάκιο αυτό.

Μια άλλη περίπτωση σύγκρουσης συμφερόντων που θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο της διαχείρισης χαρτοφυλακίου είναι η γνώση πραγματοποίησης μιας συναλλαγής σε ένα συγκεκριμένο χαρτοφυλάκιο το οποίο μπορεί να αποτελέσει το έναυσμα για front running σε κάποια άλλα χαρτοφυλάκια.

Φυσικά επενδυτικές συμβουλές και corporate finance, τα οποία θα τα αναφέρουμε και στο case study που ακολουθεί, προσωπικές συναλλαγές, πολύ σημαντική περίπτωση. Δεν είναι τυχαίο ότι πολλές εταιρείες ορίζουν κάποιο χρονικό διάστημα, ένα window training, το οποίο το ορίζει η Διοίκηση και απαγορεύει το προσωπικό σε ένα συγκεκριμένο τμήμα να διενεργήσει κάποιες συναλλαγές γιατί θα μπορούσε να έχει κάποια προνομιακή πληροφόρηση.

Αλλά ακόμα και στην εκτέλεση, θα μπορούσαμε να συναντήσουμε περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων. Μία χαρακτηριστική περίπτωση που απαντάται είναι όταν η εταιρεία προτιμάει να εκτελέσει τη συναλλαγή σε τόπους που έχει η ίδια πρόσβαση εις βάρος του πελάτη, ενώ θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει κάποιον άλλο διαμεσολαβητή, προκειμένου να αποφέρει στην ίδια μεγαλύτερο όφελος.

Πηγαίνουμε τώρα στο case study. Τα δεδομένα είναι τα ακόλουθα:

Μια ΕΠΕΥ παρέχει το σύνολο των υπηρεσιών, μεταξύ των οποίων την εκτέλεση, τη διαχείριση, αναδοχή, τοποθέτηση, επενδυτικές συμβουλές και corporate finance σε εισηγμένες εταιρείες.

Η εισηγμένη εταιρεία Β επιθυμεί να αυξήσει το μετοχικό της κεφάλαιο μέσω δημόσιας εγγραφής. Η Α έχει οριστεί ως σύμβουλος της Β. Τα τμήματα των συμβουλών και της διαχείρισης χαρτοφυλακίων πελατών της Α, δηλώνουν ενδιαφέρον για συμμετοχή πελατών τους στη δημόσια εγγραφή.

Τα διευθυντικά στελέχη της ΑΕΠΕΥ αναγνωρίζουν την πιθανότητα ότι μπορεί να προκύψουν συγκρούσεις συμφερόντων. Υπό το πρίσμα αυτό αποφασίζουν να αξιολογήσουν την επάρκεια των υφιστάμενων διαδικασιών.

Έτσι, αποφασίζουν ότι πρέπει να προσδιοριστούν και να διαχωριστούν τα τμήματα από τα οποία μπορούν να ανακύψουν συγκρούσεις. Αξιολογούν τα υφιστάμενα chinese walls και τις διαδικασίες για τις προσωπικές συναλλαγές.

Θέματα που αφορούν τη δίκαιη μεταχείριση των πελατών είναι: συμμετέχουν εκπρόσωποι από κάθε εμπλεκόμενο τμήμα στις συναντήσεις προκειμένου να υπάρχει μια ασφαλής ροή πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων. Τίθενται περιορισμοί στην πρόσβαση κοινών αρχείων και βάσεων δεδομένων και στην ίδια λογική τίθενται περιορισμοί στη φυσική πρόσβαση των τμημάτων, καθώς και στην πρόσβαση σε ευαίσθητες πληροφορίες.

Γίνεται ειδική εποπτεία στα πρόσωπα που βρίσκονται εκτός των chinese walls, δηλαδή πάνω από τα chinese walls. Δημιουργείται ένα ελεγχόμενο περιβάλλον, ένα control room, στο οποίο θα έρχονται σε επαφή τα τμήματα.

Αναπτύσσονται μηχανισμοί για τον έλεγχο και την αναφορά ρωγμών στις διαδικασίες των chinese walls, ενώ διασφαλίζεται ότι όλο το προσωπικό γνωρίζει τις διαδικασίες. Αυτό τώρα πως μπορεί να επιτευχθεί. Γίνεται ανασκόπηση των διαδικασιών ως προς τον τρόπο που αδειοδοτούνται τα πρόσωπα που βρίσκονται πάνω από τα chinese walls, δηλαδή το δικαίωμα να έχουν πρόσβαση σε όλα τα επίπεδα.

Μειώνεται ο αριθμός των προσώπων που συμμετέχουν σε διάφορες Επιτροπές, με σκοπό να μειωθεί ο αριθμός των προσώπων που πιθανώς θα εκτεθούν σε συγκρούσεις. Οι αρμοδιότητες προσδιορίζονται επακριβώς ανά τμήμα και κατανέμονται με ανεξάρτητες οργανωσιακές δομές που προβλέπουν την υποβολή αναφορών ανά τμήμα απευθείας στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη.

Οι συναντήσεις μεταξύ των τμημάτων καταγράφονται και τα αρχεία αυτά ελέγχονται σε περιοδική βάση από την υπηρεσία της κανονιστικής συμμόρφωσης.

Γίνεται διανομή της νέας πολιτικής ως προς τα chinese walls στο προσωπικό και γίνεται δειγματοληπτικός έλεγχος ότι το προσωπικό εφαρμόζει τις εν λόγω διαδικασίες, ενώ καθίσταται υποχρεωτική η προηγούμενη έγκριση για προσωπικές συναλλαγές στη μετοχή της εταιρείας B, ενώ γίνεται έλεγχος όλων των προσωπικών συναλλαγών.

Η εταιρεία αποφασίζει να συμμετέχουν πελάτες της στη δημόσια εγγραφή της A, και για το λόγο αυτό εξετάζει κάποια πράγματα. Αξιολογεί τον κίνδυνο που μπορεί να ανακύψει στην περίπτωση που δεν επιτευχθεί ο στόχος της εταιρείας B και οι υπεύθυνοι των τμημάτων συμβουλών και διαχείρισης δεχτούν πιέσεις ώστε να προωθήσουν τη μετοχή της B στους πελάτες συμβουλών και διαχείρισης.

Ελέγχει τον καταμερισμό των μετοχών της εταιρείας B μεταξύ των πελατών της και μεταξύ των πελατών άλλων ΕΠΕΥ. Επίσης ελέγχει και αξιολογεί τον καταμερισμό των μετοχών της B, μεταξύ των πελατών της διαχείρισης χαρτοφυλακίου και της παροχής επενδυτικών συμβουλών. Και πάλι αξιολογεί την επάρκεια των διαδικασιών.

Κατά τη διαδικασία της τοποθέτησης τώρα, πρώτο και κύριο, όπως είπε και η κα Μαθαίου, ελέγχουμε την καταλληλότητα των πελατών. Γνωστοποιούμε στους πελάτες τις συγκρούσεις που έχουν ανακύψει. Διασφαλίζεται ότι οι υπεύθυνοι των τμημάτων δεν έχουν οικονομικό όφελος σε περίπτωση επιτυχούς δημόσιας εγγραφής.

Ελέγχεται το κατά πόσο το προσωπικό εφαρμόζει τις διαδικασίες, ενώ αφού ολοκληρωθεί η τοποθέτηση προχωρεί σε ένα review process, σε ένα πρόγραμμα επαναξιολόγησης, στο οποίο σε δείγμα πελατών εξετάζει: την καταλληλότητα της συμμετοχής στο χαρτοφυλάκιο των πελατών σύμφωνα με το επενδυτικό τους προφίλ, τους στόχους τους και την υφιστάμενη σύνθεση του χαρτοφυλακίου τους. Τη γνώση και την αφομοίωση των διαδικασιών από το προσωπικό, καθώς και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων διαχείρισης για τη διασφάλιση της δίκαιης κατανομής.

Καταλήγοντας, θα ήθελα να πω ότι το σημαντικό κλειδί για τη διαχείριση συγκρούσεων συμφερόντων είναι οι αποτελεσματικές διαδικασίες. Αυτό πώς μπορεί να επιτευχθεί. Με τη συνεχή αξιολόγηση των εσωτερικών διαδικασιών και με την άμεση προσαρμογή τους σε τυχόν αλλαγές των υφιστάμενων συνθηκών.

Η πολιτική της διαχείρισης συγκρούσεων συμφερόντων είναι ένας ζωντανός οργανισμός, ο οποίος πρέπει συνέχεια να ελέγχεται και να τροποποιείται.

Η σωστή διαχείριση συγκρούσεων βρίσκεται στον πυρήνα της διατήρησης της εύρυθμης λειτουργίας της κεφαλαιαγοράς και δεν θα ήθελα να ξεχνάμε ότι η αδυναμία διαχείρισης συγκρούσεως συμφερόντων μπορεί να προκαλέσει την απώλεια της εμπιστοσύνης του επενδυτικού κοινού έναντι της εταιρείας, να προκαλέσει την απώλεια

της φήμης της που μπορεί να έχει χτίσει μέσα από χρόνια, και μακροπρόθεσμα να προκαλέσει και απώλεια κερδών της.

Σας ευχαριστώ πολύ.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστούμε πολύ την κα Λάνη. Άρα νομίζω μετά από την παρουσίαση της είναι προφανές ότι η δουλειά η δικιά σας είναι πάρα πολύ ζωντανή. Δηλαδή δεν είναι μια στείρα παρακολούθηση διαδικασιών, αλλά πρέπει να είσαστε ενήμεροι για την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας, για τις δουλειές τις οποίες αναλαμβάνει και πώς μπορεί να διασφαλιστεί ότι πράγματι οι διαδικασίες είναι επαρκείς, οι διαδικασίες είναι γνωστές στους ανθρώπους που πρέπει να είναι, αν εφαρμόζονται να αποδεικνύεται να γίνονται έλεγχοι, spot checks, ότι πράγματι εφαρμόζονται και φυσικά να προσαρμόζονται όπου απαιτείται.

Έχουμε νομίζω λίγο χρόνο για ερωτήσεις. Παρακαλώ το κοινό. Ο κ. Μωραϊτάκης.

## 2.05 Ερωτήσεις

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Την κα Λάνη θέλω να ρωτήσω και όλη την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Είπατε για το θέμα αυτών που ξεπερνάνε τα chinese walls. Εγώ πιστεύω ότι εκεί είναι το βασικό πρόβλημα και αντί να πάμε σε υποδεέστερες υπηρεσίες πρέπει να πάμε εκεί.

Δεν είναι δυνατόν σήμερα με χιλιάδες υπαλλήλους που έχει ένας Όμιλος, δεκάδες χιλιάδες, δεν είναι δυνατόν να υπάρχει ένα πρόσωπο το οποίο να είναι υπεύθυνο δανείων, ταυτόχρονα χρηματιστηριακών συναλλαγών και ταυτόχρονα αμοιβαίων κεφαλαίων ή επενδυτικών εταιρειών. Είναι προφανής η σύγκρουση συμφερόντων.

Και είναι προφανώς ότι δεν μπορεί ο άνθρωπος, όποιος και να είναι, ο Θεός, δεν μπορεί να είναι σε θέση να αποφύγει τη σύγκρουση συμφερόντων. Διότι εφ' όσον είναι ο υπεύθυνος δανείων έχει κάθε λόγο να παρακολουθεί τις εταιρείες και πολύ καλά κάνει, να μαθαίνει έγκαιρα και έγκυρα όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες. Ο αναλυτής είναι αστείο, οι γνώσεις του δεν φτάνουν στα επίπεδα που φτάνει ο υπεύθυνος δανείων.

Εφ' όσον λοιπόν μάθει κάτι, καλό ή κακό, εφ' όσον είναι υπεύθυνος των χρηματιστηριακών συναλλαγών και των αμοιβαίων κεφαλαίων πρέπει να πουλήσει για το συμφέρον των αμοιβαίων κεφαλαίων και πόσο μάλλον όταν το bonus, όλα αυτά, συσχετίζονται, επομένως δεν είναι δυνατόν να υπάρξει μη σύγκρουση συμφερόντων και μη αν θέλετε και παραβατική σύγκρουση συμφερόντων, η οποία ενοχλεί και όλη την

αγορά, δεν ενοχλεί μόνο τους πελάτες τους συγκεκριμένους, ενοχλεί όλη την αγορά. Εμάς μας ενοχλεί. Και δημιουργεί πολλαπλές παραβατικές συνθήκες.

Εγώ νομίζω ότι οι μεγάλοι Όμιλοι, οι οποίοι έχουν και τις δυνατότητες, τους χιλιάδες υπαλλήλους, τα χιλιάδες στελέχη και ικανότατα στελέχη, μπορούν να πάρουν αυτοτελή τα διάφορα τμήματα. Δεν καταλαβαίνω γιατί πρέπει να είναι το Νο 1, 2 και ειδικά το 2, γιατί εντάξει κάποιος θα είναι ο πρώτος.

Εγώ βλέπω στο εξωτερικό ο Άκερμαν έχει τελείως ξεχωριστή οργάνωση. Έχει διαφορετικές Τράπεζες, τόσο πολύ που είναι τελείως ξεχωριστές οντότητες. Πρέπει λοιπόν αυτό να το ελέγξετε, να το επιβλέψετε, διότι ξεκινάει από εκεί το πρόβλημα των παραβατικών συμπεριφορών. Κατά τα άλλα η παρουσίαση σας εδώ ήταν εξαιρετική, πράγματι πάρα πολύ καλή, έτσι πρέπει να γίνεται και πιστεύω ότι έτσι γίνεται. Αλλά στους μεγάλους Ομίλους από τους οποίους ξεκινάει το πρόβλημα πρέπει να ελεγχθούν. Αυτό ήθελα να πω και θέλω και τα σχόλια σας.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Πριν απαντήσετε, πρέπει να πω ότι σε κάθε κάθισμα υπάρχει μικρόφωνο, οπότε παρακαλώ για τις ερωτήσεις σας παίρνετε το μικρόφωνο για να μπορεί να καταγράφεται και αυτό που λέτε. Ευχαριστώ.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Να ευχαριστήσουμε για το ερώτημα. Η αλήθεια είναι ότι οι εταιρείες που συμμετέχουν εδώ πέρα δεν έχουν οι περισσότερες τέτοιο πρόβλημα, καθότι η σημερινή ημερίδα απευθύνεται σε ΕΠΕΥ οι οποίες όπως όλοι ξέρουμε δεν χορηγούν δάνεια. Αυτό είναι ένα γενικότερο σχόλιο για τη λειτουργία της αγοράς που αφορά και την αδελφή επόπτρια της Τραπεζής της Ελλάδος, το οποίο φυσικά είναι γνωστό και σίγουρα λαμβάνεται υπόψη κατά την εποπτεία που ασκείται.

Εγώ για να είμαι ειλικρινής επειδή καμία φορά όλα αυτά τα θέματα φαίνεται ότι είναι πολύ τυποποιημένα ή ένα αναγκαίο κακό, έχω να θέσω ένα ερώτημα. Ένα θέμα που σας έχει προβληματίσει όλους, έχει προβληματίσει μάλλον τις εταιρείες σας που αφορά την ενημέρωση εκτέλεσης συναλλαγών, την επιβεβαίωση εκτέλεσης συναλλαγής, τα πινακίδια. Και εδώ πέρα πράγματι έγινε ένα ολόκληρο θέμα, μια συζήτηση πότε πρέπει να αποστέλλεται το επιπλέον κόστος που επιβαρύνει τις εταιρείες και τους πελάτες εν τέλει.

Ένα ερώτημα όμως το οποίο κανένας δεν έκανε, είναι: τα πινακίδια πράγματι έχουν την πληροφόρηση την οποία θα έπρεπε να έχουν βάσει της MiFID; Δηλαδή πράγματι ο επενδυτής πληροφορείται ακριβώς για τις χρεώσεις ο οποίος τον επιβαρύνουν; Ή, μήπως πρέπει να παραπλανηθεί κάπου; Αυτό δεν το έχω δει σε πολλές εταιρείες να γίνεται. Δηλαδή από όσο γνωρίζω για να γίνω λίγο σαφέστερος τα

περισσότερα πινακίδια, τα περισσότερα επιβεβαιωτικά εκτέλεσης εντολών εμφανίζουν ακόμα μια γραμμή που λέγεται μεταβιβαστικά. Τι είναι αυτά τα μεταβιβαστικά;

Δηλαδή ο πελάτης ευλόγως θεωρεί ότι αυτό είναι ένα έξοδο το οποίο αποκερδαίνει ποιος; Το Χρηματιστήριο; Έτσι είναι; Αν είναι έτσι, φυσικά δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα. Αλλά μήπως είναι κάτι το οποίο θα έπρεπε να βεβαιωθείτε ότι πράγματι η πληροφόρηση που παίρνει ο επενδυτής είναι ακριβής; Άλλη ερώτηση;

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Είναι σημαντικό να το ακούσουν όλοι. Οι χρηματιστηριακές εταιρείες βάζουν στο πινακίδιο τα 6 bases points μεταβιβαστικά. Είναι γεγονός ότι τα 2,5 παίρνει το Χρηματιστήριο και τα 3,5 επιστρέφονται στη χρηματιστηριακή εταιρεία. Αναφέρεται όμως αυτό στο πακέτο της MiFID ότι από τα 6 τα 3,5 επιστρέφονται πίσω.

Και επίσης τα μεταβιβαστικά αντιπροσωπεύουν ευρύτερα την εκκαθάριση των συναλλαγών, τον κίνδυνο που υπάρχει, διότι είναι γεγονός ότι εδώ σε αντίθεση με την πραγματικότητα οι χρηματιστηριακές εταιρείες έχουν τον κίνδυνο της εκκαθάρισης, ενώ μεταθέτουν την εκκαθάριση στις Τράπεζες θεματοφύλακες. Και ως εκ τούτου αν αναφέρεται στο πακέτο της MiFID είναι εντάξει, αν δεν αναφέρεται τότε σαφέστατα υπάρχει πρόβλημα. Ευχαριστώ.

**Θ. ΣΤΕΦΑΝΙΔΗΣ:** Κύριε Γαβριηλίδη, θα ήθελα λίγο να γυρίσω σε αυτό που είπε ο κ. Μωραϊτάκης σχετικά με το θέμα του ανθρώπου ο οποίος κάθεται και έχει την πληροφορία ενώ ανήκει σε τρία διαφορετικά τμήματα. Θα ήθελα να σας πω ότι δεν υπάρχει κάτι το οποίο να αποκλείει αυτή την πιθανότητα κ. Μωραϊτάκη, ούτε αυτή τη δυνατότητα.

Πάντοτε υπάρχει κάποιος who is sitting above the walls. Το θέμα είναι αν η επιχείρηση, η Τράπεζα ή η ΕΠΕΥ έχει θεσμοθετημένες διαδικασίες -και εκεί είναι και ο ρόλος και του compliance και του εσωτερικού ελέγχου- να μπορεί να ελέγχει ότι αυτές οι διαδικασίες αυτές στην πράξη τηρούνται.

Δηλαδή με άλλα λόγια ότι αυτός ο άνθρωπος ο οποίος is sitting above the walls, the chinese walls, έχει αναθέσει σε επιμέρους Διευθυντές των επιμέρους τμημάτων όπου υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων αυτά τα οποία πρέπει να κάνουν, τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να τα κάνουν, πώς θα αποφευχθεί η διάχυση της πληροφορίας από το ένα στο άλλο και αυτά να ελέγχονται σε συνεχή βάση και από το compliance και από το internal audit.

Ευχαριστώ πολύ.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Να πω ότι η απάντηση έχει δοθεί από τον κ. Θάνο Στεφανίδη, Head of Compliance and Audit, Area and Compliance of HSBC.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Ο κ. Μωραϊτάκης διαφωνεί με αυτή την άποψη και πιστεύει ότι δεν μπορεί στην πράξη να γίνεται και είναι αστείο και υπάρχουν περιπτώσεις στο παρελθόν, δεν θα ήθελα να αναφερθούν τώρα και στο μέλλον δεν θα πρέπει να υπάρξουν. Και όπου υπάρξουν θα πέσει βαρύς ο πέλεκυς είτε από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, είναι βέβαιο αυτό, ή από την Τράπεζα της Ελλάδος είτε και από τα δικαστήρια. Ευχαριστώ.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Εμείς ευχαριστούμε.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Κύριε Αντιπρόεδρε, θα ήθελα να παρακαλέσω να μην υπάρξει μονόλογος μεταξύ του συντονιστή και ενός συνέδρου.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Όχι-όχι. Εμείς να ευχαριστήσουμε. Απλώς θέλω να επανέλθω σε κάτι που ειπώθηκε προηγουμένως για να μη δοθούν λανθασμένες εντυπώσεις. Κύριο μέλημα μας και κύριο μέλημα σας είναι η με ειλικρίνεια προστασία των συμφερόντων και επενδυτών και ενημέρωση τους.

Άρα, το να έχει γραφτεί κάπου, σε κάποιο χαρτί, το οποίο έχει σταλεί σε κάποιον επενδυτή, ότι ξέρεις από αυτά τα μεταβιβαστικά ένα μέρος το κρατάει εταιρεία η χρηματιστηριακή και ένα μέρος πηγαίνει για την εκκαθάριση στο Χρηματιστήριο, ενδεχομένως να μη διασφαλίζει την επαρκή πληροφόρηση του πελάτη.

Είναι ξεκάθαρο ότι οι εταιρείες μπορούν να χρεώνουν για τις διάφορες υπηρεσίες που παρέχουν στον πελάτη, όπως επίσης ξεκάθαρο είναι ότι ο πελάτης θα πρέπει να ενημερώνεται ακριβώς για το τι πληρώνει και το ποιος ωφελείται από τα χρήματα που πληρώνει.

Άρα αν πράγματι είναι έτσι, θεωρώ ότι είναι πολύ ασφαλέστερο για να μην αντιμετωπίσουν οι εταιρείες προβλήματα στο πινακίδιο να φαίνεται ως μεταβιβαστικά υπέρ τρίτου, της εταιρείας που κάνει την εκκαθάριση των συναλλαγών, το ποσό το οποίο πράγματι πηγαίνει στην τσέπη αυτής της εταιρείας και το υπόλοιπο ποσό το οποίο είναι προμήθεια της χρηματιστηριακής εταιρείας να αναφέρεται ως τέτοιο.

Μπορεί να είναι προμήθεια για την εκτέλεση της συναλλαγής, μπορεί να είναι προμήθεια για την εκκαθάριση και τον διακανονισμό της. Όπως και να έχει το πράγμα όμως είναι προμήθεια της ΕΠΕΥ. Άρα θα έπρεπε για να είμαστε και ειλικρινείς με τον πελάτη να το αναφέρουμε έτσι.

**Π. ΚΑΒΟΥΡΟΠΟΥΛΟΣ:** Κύριε Γαβριηλίδη, θέλω να γίνει σαφές επειδή σήμερα στην ημερίδα μας απασχολούν δυο έννοιες, εσωτερικός έλεγχος και κανονιστική συμμόρφωση, για μένα έχει ιδιαίτερη σημασία να διευκρινιστεί αν ο εσωτερικός ελεγκτής επικαλύπτει, έχει στην αρμοδιότητα του, και τον έλεγχο του υπευθύνου κανονιστικής

συμμόρφωσης. Είναι δυο παράλληλες ή δυο επάλληλες έννοιες; Γιατί εδώ με τη MiFID έχουν βγει ένα σωρό αρμοδιότητες.

Ο εσωτερικός ελεγκτής κατά τη γνώμη μου πρέπει να καλύπτει τα πάντα. από τον πρώτο μέχρι τον τελευταίο βαθμό αρμοδιότητας και δικαιοδοσίας. Αλλά θα ήθελα να γίνει σαφές στους συναδέλφους που παρακολουθούν την ημερίδα γιατί στο μέλλον μπορεί να δημιουργηθούν φραγμοί και να πουν «εσύ τι ήρθες να με ελέγξεις, εγώ είμαι αρμόδιος για την κανονιστική συμμόρφωση.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Θα μου επιτρέψετε να απαντήσω εγώ αυτή την ερώτηση γιατί το έχω θέσει σαν ερώτημα σε αρχές του εξωτερικού. Η απάντηση που έχω πάρει είναι η εξής. Οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τρεις ξεχωριστές Υπηρεσίες.

Είναι τρεις ξεχωριστές Υπηρεσίες και μεταξύ τους οι υπηρεσίες αυτές συνεργάζονται. Η κάθε Υπηρεσία έχει το δικό της αντικείμενο εργασίας και θα μας μιλήσει πιστεύω στην επόμενη ενότητα, θα μας τα εξηγήσει ο κ. Στεφανίδης, περιμένετε, για να ακούσουμε και τις απόψεις του κ. Στεφανίδη. Επόμενη ερώτηση. Η απάντηση είναι τρεις ξεχωριστές λειτουργίες. Σε ποια πρότυπα αναφέραστε;

**Γ. ΔΙΑΚΟΥΒΑΚΗΣ:** Τα πρότυπα του εσωτερικού ελέγχου δεν συμφωνούν με αυτό το οποίο λέτε. Υπάρχουν τρεις διαφορετικές οντότητες, ωστόσο όλες υπόκεινται κάτω από την εποπτεία του εσωτερικού ελέγχου.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Σας λέω τι γίνεται στην πράξη στο εξωτερικό.

**Γ. ΔΙΑΚΟΥΒΑΚΗΣ:** Στην πράξη στο εξωτερικό γίνονται αυτά.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Εντάξει, έχετε την άποψη σας. Πέστε το όνομα σας, σας παρακαλώ για να το διευκρινίσουμε στη συνέχεια.

**Γ. ΔΙΑΚΟΥΒΑΚΗΣ:** Διακουβάκης Γιώργος από Millennium.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Ευχαριστώ πολύ. Επόμενη ερώτηση. Δεν έχουμε καμιά ερώτηση;

**Α. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Για τη βέλτιστη εκτέλεση να ρωτήσω. Πόσο αποφασιστικός είναι ο παράγων της χαμηλής προμήθειας για ένα αμοιβαίο κεφάλαιο μια επενδυτική εταιρεία; Δηλαδή βλέπουμε ότι δίνουν σε εταιρείες του Ομίλου με μια άλφα προμήθεια. Αν υπάρχει στην αγορά A/2 υπάρχει θέμα για την εταιρεία αμοιβαίων κεφαλαίων ή εταιρεία επενδυτικών;

**Ε. ΜΑΤΘΑΙΟΥ:** Κατ' αρχήν όπως είπα και κατά τη διάρκεια της εισήγησης μου, η υποχρέωση της θέσπισης πολιτικής βέλτιστης εκτέλεσης είναι υποχρέωση της εταιρείας που εκτελεί την συναλλαγή. Και είναι μια υποχρέωση να λάβει τα μέτρα προκειμένου να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τον πελάτη.

Και βέβαια το κόστος της συναλλαγής μέσα στο οποίο κόστος συμπεριλαμβάνεται και η προμήθεια την οποία χρεώνει η εταιρεία, είναι στοιχείο το οποίο συνυπολογίζεται προκειμένου να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα. Άρα η προμήθεια που χρεώνει η εταιρεία συνυπολογίζεται προκειμένου να βρεθεί το τελικό κόστος που θα βαρύνει την τελική συναλλαγή.

Αυτό που θέτετε εσείς είναι ένα άλλο θέμα διαφορετικό από αυτό που αναφέραμε πριν. Είναι το θέμα της πολιτικής βέλτιστης εκτέλεσης της εταιρείας διαχείρισης.

Εδώ η εταιρεία που κάνει τη διαχείριση των αμοιβαίων κεφαλαίων, η ΑΕΔΑΚ, όταν διαχειρίζεται ο ΣΕΚΑ, δεν έχει τέτοια υποχρέωση θέσπισης πολιτικής βέλτιστης εκτέλεσης, τουλάχιστον με βάση τις συγκεκριμένες διατάξεις και τη MiFID. Έχει υποχρέωση όταν κάνει διαχείριση χαρτοφυλακίου για λογαριασμό ατομικών χαρτοφυλακίων. Αλλά είναι δυο διαφορετικά πράγματα το πώς θα επιλέξει η ΑΕΔΑΚ την εταιρεία με την οποία θα συνεργαστεί. Δεν εφαρμόζονται οι συγκεκριμένοι κανόνες.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** (μιλάει μακριά από το μικρόφωνο)

**E. ΜΑΤΘΑΙΟΥ:** Αυτό είναι πάρα πολύ ωραίο ερώτημα και χαίρομαι πάρα πολύ που το θέτετε.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Μπορείτε να το επαναλάβετε το ερώτημα; Γιατί έχω να πει να χρησιμοποιείτε το μικρόφωνο αλλιώς δεν θα εγγραφούν αυτά τα οποία λέτε.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Ναι. Λέω στην περίπτωση που μια χρηματιστηριακή εταιρεία έχει ένα τμήμα διαχείρισης χαρτοφυλακίων και χρεώνει μια προμήθεια A ενώ στην αγορά θα μπορούσε να βρει A/2.

**E. ΜΑΤΘΑΙΟΥ:** Είπα και πριν ότι οι εταιρείες θα πρέπει να ακολουθούν την πολιτική βέλτιστης εκτέλεσης που έχουν θεσπίσει. Άρα ουσιαστικά η υποχρέωση της εταιρείας εξαντλείται όταν εκτελεί την εντολή με βάση τις πολιτικές που έχει ήδη καθορίσει. Το τι γίνεται έξω από αυτό, είναι ένα θέμα που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη όταν επανεξετάζει, όταν επαναξιολογεί την πολιτική βέλτιστης εκτέλεσης. Δεν ξέρω αν γίνεται σαφές.

Αυτό έχει σημασία όταν η εταιρεία θα έρθει να αξιολογήσει την πολιτικής της βέλτιστης εκτέλεσης, όχι όμως και για την επίτευξη της βέλτιστης εκτέλεσης, η οποία θα πρέπει να περιορίζεται στην παρακολούθηση ουσιαστικά των κανόνων που ήδη έχει θέσει, στη συμμόρφωση με τους κανόνες που έχει ήδη θέσει. Το τι κάνει δηλαδή η άλλη ΕΠΕΥ δεν ενδιαφέρει ούτε την εταιρεία σε αυτό το σημείο ούτε τον επενδυτή. Γιατί ο επενδυτής έχει αποδεχτεί την πολιτική της εταιρείας.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Παρακαλώ αν έχετε ερώτημα θέστε το.

**κ. ΚΑΡΕΚΛΑΚΗΣ:** Ήθελα να πω στην κυρία ότι φυσικά ενδιαφέρει τον επενδυτή. Διότι άμα πάτε ας πούμε στη Γερμανία κάθε εταιρεία έχει τις δικές της προμήθειες. Άλλη 1,2%, άλλη 1,5%, άλλη 0,5%. Ο επενδυτής είναι εκείνος ο οποίος θα ψάξει να βρει εκείνη την εταιρεία που έχει τη χαμηλότερη προμήθεια. Ευχαριστώ πολύ.

**Ε. ΜΑΤΘΑΙΟΥ:** Είπα και πριν ότι όταν έχει επιλέξει ο επενδυτής να συνεργάζεται με μια εταιρεία, έχει αποδεχθεί και την πολιτική βέλτιστης εκτέλεσης. Αν βρει εταιρεία που του παρέχει χαμηλότερη προμήθεια, μπορεί να φύγει και να πάει στην εταιρεία που του παρέχει τη χαμηλότερη. Δεν σημαίνει όμως ότι η εταιρεία έχει παραβεί κάποια υποχρέωση της.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Έχουμε τελειώσει τις πρώτες δυο ενότητες. Έχει γίνει μια γενική εισαγωγή και μετά μας μιλήσανε για το νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο. Μας αναφέρανε για τους κινδύνους, για την κεφαλαιακή επάρκεια, το θεσμικό κανονισμό, τις βέλτιστες πρακτικές στη σύγκρουση συμφερόντων. Μια και είμαστε στον Μάη θα σας πω τι έχει πει ο Λάρι Σμο, Πρόεδρος της "FUNNY MONEY". Ότι η αλήθεια είναι ότι δεν υπάρχει καθόλου σεβασμός για τον έλεγχο. Ειλικρινά, εάν το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου υπό συζήτηση χρησιμοποιεί την προσέγγιση του χθες στην επιχείρηση του σήμερα, δεν έχει οδηγήσει την ανώτατη Διοίκηση και το Συμβούλιο στο να επικεντρωθούν στους κορυφαίους 5 ή 10 κινδύνους, δεν έχει ωθήσει τη Διοίκηση στο να ποσοτικοποιήσει αυτούς τους κινδύνους και δεν έχει επιτύχει να αναπτύξει εξουσιοδοτημένους περιορισμούς για την αντιμετώπιση του κινδύνου, τότε δεν αξίζει καθόλου σεβασμό. Ευχαριστώ.

Έχουμε μπροστά μας 15 λεπτά για καφέ. Παρακαλώ 15 λεπτά. Είμαστε στην ώρα μας. Ευχαριστώ.

## ΔΙΑΛΕΙΜΜΑ



### **3. «Αρχές Οργάνωσης, Λειτουργία και Αναφορές Τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και Συμμόρφωσης»**

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ: Σ. ΠΑΝΤΖΟΠΟΥΛΟΣ**

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Κυρίες και κύριοι, μπαίνουμε στην τρίτη ενότητα η οποία αφορά αρχές οργάνωσης, λειτουργία και αναφορές τμημάτων εσωτερικού ελέγχου και συμμόρφωσης. Συντονιστής στην οντότητα αυτή είναι ο κ. Στέφανος Παντζόπουλος. Πολλοί από εσάς τον γνωρίζετε. Δυο λόγια να πω. Είναι ο Παρθενώνας του ελεγκτικού επαγγέλματος. Ήταν ο senior partner της Arthur Anderson, έχει ασχοληθεί με θέματα εσωτερικού ελέγχου και σήμερα υπό την ιδιότητα του ως μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Εθνικής Τράπεζας έχει τον σπουδαίο αυτό ρόλο του Audit Committee.

Κύριε Παντζόπουλε.

#### **3.01 Σ. ΠΑΝΤΖΟΠΟΥΛΟΣ: Εισαγωγή**

Κυρίες και κύριοι, καλημέρα σας. Κύριε Χαραλάμπους, ευχαριστώ πάρα πολύ για τα πολύ καλά σου λόγια. Ευχαριστώ επίσης την Οργανωτική Επιτροπή για την τιμή που μου έκανε να συντονίσω αυτή την ενότητα και όλους εσάς που διαθέσατε το χρόνο σας για να μας παρακολουθήσετε. Θα πω λίγα πράγματα για τον εσωτερικό έλεγχο πριν δώσω το λόγο στους ομιλητές.

Ο εσωτερικός έλεγχος ουσιαστικά είναι μια λειτουργική ανάγκη των επιχειρήσεων για τη φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων, την προστασία των επενδυτών μετόχων, αλλά και της ίδιας της Διοίκησης. Φροντίζει για την καλή φήμη και το κύρος της επιχείρησης. Ιδιαίτερα σήμερα που η ανταγωνιστικότητα και η κερδοφορία αποτελούν βασικό στόχο των Διοικήσεων.

Οι Διοικήσεις πρέπει να κάνουν καλύτερη χρήση των ελεγκτών και να στηρίζουν τη δραστηριότητα τους μέσα στην επιχείρηση για να μπορούν και αυτοί με γνώμονα την ανεξαρτησία να επιτελούν το δύσκολο έργο τους. Ο εσωτερικός ελεγκτής εχέμυθος και ηθικά άμεμπτος, πρέπει να επιτελεί το έργο του χωρίς πιέσεις και παρεμβάσεις.

Βέβαια επίσης θα πρέπει να τονιστεί ότι πρέπει να είναι μια ομάδα ανθρώπων πολύ καλά επιλεγμένη, πρέπει να έχει ιδιαίτερα ο επικεφαλής αλλά και οι άλλοι γνώση του κλάδου στον οποίον δραστηριοποιείται η επιχείρηση, απαραίτητο

στοιχείο, καθώς και των ιδιαιτεροτήτων του κλάδου. Να γνωρίζει τη λειτουργία της αγοράς για να μην είναι ανασταλτικός.

Πρέπει να έχει στην ομάδα του άτομα με επαρκή κατάρτιση σε θέματα διεθνών λογιστικών προτύπων, φορολογίας και μηχανογράφησης.

Πρέπει να είναι ο ίδιος και η ομάδα του αξιόπιστοι, αντικειμενικοί και ακριβείς στις παρατηρήσεις τους, τις οποίες πρέπει να ταξινομεί ανάλογα με τη σπουδαιότητα τους. Χωρίς παρατηρήσεις δεν έχουμε την ίδια σπουδαιότητα. Προτεραιότητα πρέπει να δίνεται σε αυτές που ενδεχομένως να δημιουργούν κίνδυνο στη ομαλή λειτουργία της εταιρείας.

Η γραμμή αναφοράς του πρέπει να είναι η Επιτροπή Ελέγχου και αν δεν υπάρχει Επιτροπή Ελέγχου το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας και ο διευθύνων σύμβουλος, από τους οποίους και αξιολογείται. Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου αποπέμπεται μόνο κατόπιν εντολής του Δ.Σ.

Ήθελα να πω επίσης ότι για να λειτουργήσει επαρκώς μια καλοστημένη ομάδα εσωτερικού ελέγχου εγώ θεωρώ ότι βασικός παράγοντας είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Εδώ δεν παίρνουμε περισσεύματα. Δηλαδή δυναμικό που δεν εκπληρώνει ικανοποιητικά υποχρεώσεις του σε άλλους τομείς να τους μεταφέρουμε στον εσωτερικό έλεγχο, έχει γίνει αυτό κατ' επανάληψη σε πολλές εταιρείες, πρέπει να μην ακολουθείται αυτή η πολιτική, αλλά να γίνεται πολύ καλή επιλογή των ανθρώπων που θα δουλέψουν στον εσωτερικό έλεγχο.

Στην επιλογή λαμβάνεται απόλυτα υπόψη η μόρφωση, η εμπειρία, η προσωπικότητα, η φιλοδοξία, εργατικότητα, ήθος κλπ. Και του δίνεις ως κίνητρο την πολύ καλή εκπαίδευση που θα πάρει δουλεύοντας σε αυτό το χώρο. Δηλαδή μετά από μια θητεία 5-6 ετών πάρα πολλοί άνθρωποι που δούλεψαν στον εσωτερικό έλεγχο βρήκαν αξιόλογες θέσεις στην αγορά σε άλλα πόστα. Πρέπει να του δίνεις τη δυνατότητα να εκπαιδεύεται συνεχώς και καλά και να αμείβεται σωστά.

Με αυτά τα λίγα νομίζω ότι περιγράψω τα κύρια σημεία που μας ενδιαφέρουν για να δούμε τον εσωτερικό έλεγχο να ανταποκρίνεται στις υψηλές ανάγκες της επιχείρησης όπως είναι σήμερα. Στη συνέχεια, στη διάθεση σας είμαστε βέβαια, θα δώσω το λόγο στον καθηγητή τον κ. Καραμάνη, ο οποίος θα μας πει για το διαχωρισμό μεταξύ συστήματος και υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Σας ευχαριστώ.

### **3.02 Κ. ΚΑΡΑΜΑΝΗΣ: Σύστημα εσωτερικών δικλείδων και σύγχρονες αντιλήψεις**

Καλή σας μέρα. Θα ήθελα κατ' αρχήν να ευχαριστήσω την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και τον κ. Χαραλάμπους για την τιμή που μου έκαναν να εισηγηθώ σε εσάς, ένα εκλεκτό ακροατήριο, ένα πολύ σημαντικό θέμα. Ο τίτλος της παρουσίασης μου είναι: «Σύστημα εσωτερικών δικλείδων, σύγχρονες αντιλήψεις». Και με τον όρο αυτό, «σύστημα εσωτερικών δικλείδων», αποδίδω στα ελληνικά τον αγγλικό όρο internal control system σε αντιπαράβολή με το internal audit.

Η παρουσίασή μου χωρίζεται σε τρία κομμάτια, σε τρία θέματα. Στην αρχή θα δώσω τον ορισμό των εσωτερικών δικλείδων και θα εξηγήσω ποιος είναι ο σκοπός.

Στη συνέχεια, στο δεύτερο μέρος, θα αναλύσω την ανατομία του συστήματος αυτού και θα κλείσω με μια σύντομη αναφορά στους περιορισμούς των δικλείδων, αλλά και στη σημασία τους. Και θα δώσω τρία τρανταχτά παραδείγματα όπου αδυναμίες εσωτερικών δικλείδων κατέληξαν σε εκπληκτικών διαστάσεων σκάνδαλα σε παγκόσμιο αλλά και σε ελληνικό επίπεδο.

Η παρουσίαση μου στηρίζεται στο αλφαβητάρι των εσωτερικών διοικητικών δικλείδων, στο "COSO Report". Committee of Sponsoring Organizations, των Ηνωμένων Πολιτειών.

Αρχικά εκδόθηκε η έκθεση Integrated Framework to 1992. Την ίδια χρονιά εκδόθηκε ένα εργαλείο αξιολόγησης αυτών των δικλείδων και φυσικά παρακολουθώντας τις τάσεις και τις εξελίξεις στη διοίκηση των επιχειρήσεων το 2004 άλλαξε, δόθηκε μια καινούρια έμφαση στον τρόπο διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων και στο ρόλο που οι εσωτερικές δικλείδες καλούνται να παίξουν για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Τι ορίζουμε λοιπόν σαν σύστημα εσωτερικών δικλείδων. Το σύστημα εσωτερικών διοικητικών δικλείδων είναι μια διαδικασία, η οποία σχεδιάζεται και τίθεται σε εφαρμογή από την ανώτατη Διοίκηση. Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η παροχή εύλογης και όχι απόλυτης εξασφάλισης αναφορικά με την επίτευξη τριών στόχων.

Ποιοι είναι αυτοί οι στόχοι. Οι στόχοι αυτοί είναι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των λειτουργιών, η αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και φυσικά των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και τέλος η συμμόρφωση –να η συνάφεια με το θέμα της σημερινής ημερίδας- η συμμόρφωση με εφαρμοστέους κανόνες. Εφαρμοστέους κανόνες που επιβάλλονται είτε εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση είτε από εποπτικές ρυθμιστικές Αρχές.

Αναλυτικότερα, αυτό το σύστημα των εσωτερικών δικλείδων αποτελεί το εργαλείο με το οποίο αυτοί που ασκούν τη Διοίκηση κατευθύνουν τις λειτουργίες της για την επίτευξη ορισμένων στόχων και τη διαχείριση φυσικά των επιχειρηματικών κινδύνων που απειλούν την επίτευξη αυτών των στόχων. Από τι αποτελείται. Αποτελείται από μια σειρά μέτρων, από πολιτικές, από αξίες, από βήματα, μηχανισμούς, από τον τρόπο οργάνωσης της ίδιας της επιχείρησης, από την κουλτούρα που η ανώτατη Διοίκηση έχει προσπαθήσει να καλλιεργήσει, να δημιουργήσει μέσα στον ίδιο τον Οργανισμό.

Αυτό το σύστημα λοιπόν διατρέχει το σύνολο των επιχειρηματικών λειτουργιών και είναι ενσωματωμένο σε αυτές τις λειτουργίες, δεν είναι κάτι το οποίο έρχεται και κάθεται από πάνω, αλλά μέσα στην οργάνωση μιας λειτουργίας, παραδείγματος χάρη προμήθειες, πωλήσεις, παραγωγή, προσωπικό.

Έχουμε χτίσει δικλείδες που θα μας δώσουν τη απαιτούμενη διασφάλιση. Αυτές οι δικλείδες -και εδώ είναι η διαφορά με τον εσωτερικό έλεγχο (internal audit), λειτουργούν εκ των προτέρων, ex ante και όχι εκ των υστέρων, ex post, όπως λειτουργεί ο εσωτερικός έλεγχος. Να περάσουμε τώρα στην ανάλυση των στόχων αυτού του συστήματος.

Σε ότι αφορά τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση ο στόχος των δικλείδων είναι να επιτύχουν τέτοια πληροφόρηση που να μην εμπεριέχει ουσιώδη σφάλματα. Σε ότι αφορά τη συμμόρφωση, προφανώς ο στόχος είναι να μην παρεκκλίνει η επιχείρηση από αυτές τις διατάξεις, τις ρυθμίσεις, τους κανονισμούς. Σε ότι αφορά τις λειτουργίες της επιχείρησης ο στόχος είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Με ποιο τρόπο; Με την προστασία των περιουσιακών στοιχείων, του ενεργητικού δηλαδή και με την αποφυγή αναίτιας, χωρίς όφελος δηλαδή, δημιουργίας υποχρεώσεων.

Π.χ. αν από αμέλεια δεν εξοφλήσουμε μια υποχρέωση σε μια συγκεκριμένη προθεσμία και αυτό επιβάλλει σημαντικό πρόστιμο στην επιχείρηση, αυτό είναι προφανώς αδυναμία του συστήματος των εσωτερικών δικλείδων που δεν φρόντισαν να σημάνουν συναγερμό ώστε να εξοφληθεί αυτή η υποχρέωση έγκαιρα.

Να δούμε έγκαιρα τι είναι εσωτερικός έλεγχος ώστε να γίνει απόλυτα καθαρή η διάκριση αυτών των δυο εννοιών. Ο εσωτερικός έλεγχος λοιπόν, internal audit, είναι μια δραστηριότητα η οποία θεσπίζεται μέσα στην επιχείρηση, στην οικονομική μονάδα, στην οντότητα και σκοπό έχει μεταξύ των άλλων την εξέταση, την αξιολόγηση και την παρακολούθηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών δικλείδων. Αυτός ο ορισμός δίνεται στο γλωσσάριο των διεθνών ελεγκτικών προτύπων.

Ποιοι διενεργούν τον εσωτερικό έλεγχο. Κατά κανόνα υπάλληλοι της επιχείρησης, οι εσωτερικοί ελεγκτές (internal auditors), σαν μέρος των καθημερινών των δραστηριοτήτων, των καθημερινών τους καθηκόντων. Μπορεί βεβαίως η Διοίκηση να δώσει εντολή στους εσωτερικούς ελεγκτές για να διενεργήσουν συγκεκριμένους εσωτερικούς ελέγχους. Νομίζουμε πάντως ότι ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών είναι να προστατεύουν την ανώτατη Διοίκηση ότι οι εντολές και οδηγίες της οδηγούνται κατά γράμμα.

Τέλος, στη διεθνή πρακτική συνηθίζεται μερικές φορές αυτός ο εσωτερικός έλεγχος να εκχωρείται σε τρίτους ειδικούς, outsourcing. Αυτό βέβαια μπορεί να υπόκειται σε περιορισμούς από χώρα σε χώρα ανάλογα με την εθνική νομοθεσία.

Μια άλλη πτυχή που αξίζει να τη φωτίσουμε είναι η σχέση μεταξύ δικλείδων και εξωτερικών ελεγκτών. Σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα, συγκεκριμένα το 3.15, ο εξωτερικός ελεγκτής οφείλει να αποκτήσει επαρκή κατανόηση της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της, καθώς και του συστήματος διοικητικών δικλείδων, επιχείρηση – περιβάλλον – σύστημα δικλείδων, έτσι ώστε να ταυτοποιήσει και να αξιολογήσει τους κινδύνους που ελλοχεύουν για σημαντικά σφάλματα στις οικονομικές καταστάσεις και να σχεδιάσει περαιτέρω τις κατάλληλες ελεγκτικές διαδικασίες.

Μια τελευταία εξέλιξη, της τελευταίας πενταετίας. Μετά την ίδρυση του PCAOB στις Ηνωμένες Πολιτείες ο εξωτερικός ελεγκτής, στις Ηνωμένες Πολιτείες μόνο προς το παρόν, οφείλει πέραν της αξιολόγησης να εκφράσει και άποψη στην έκθεση ελέγχου του περί της επάρκειας αυτού του συστήματος εσωτερικών δικλείδων.

Είναι ένα θέμα το οποίο έχει προκαλέσει αρκετή συζήτηση. Το ελεγκτικό επάγγελμα διεθνώς αναλογιζόμενο τις ευθύνες που συνεπάγεται μια τέτοια έκφραση γνώμης ίσως κάπου είναι διστακτικό. Εν πάση περιπτώσει στις Ηνωμένες Πολιτείες αυτό είναι μια πραγματικότητα.

Τώρα, ποια πρόσωπα επηρεάζουν αυτές τις δικλείδες. Μπορούμε να τα ταξινομήσουμε σε δυο ομάδες, εσωτερικά και εξωτερικά ως προς την επιχείρηση.

Σε ότι αφορά τα εσωτερικά πρόσωπα προφανώς η εκτελεστική Διοίκηση, τα όργανα διακυβέρνησης, το Διοικητικό Συμβούλιο ή αντίστοιχο όργανο, η ομάδα εσωτερικού ελέγχου, η Επιτροπή Ελέγχου, το Audit Committee αλλά και κάθε μέλος του προσωπικού. Σε όλη την ιεραρχία της επιχείρησης. Από το πιο χαμηλό μέχρι το πιο υψηλό επίπεδο.

Στα εξωτερικά πρόσωπα η νομοθετική και εκτελεστική εξουσία, οι εποπτικοί φορείς και ο εξωτερικός ελεγκτής ο οποίος δεν επιβάλλει φυσικά, απλά αξιολογεί και ενδεχομένως εισηγείται βελτιώσεις στη Διοίκηση της επιχείρησης.

Έτσι κλείσαμε την πρώτη ενότητα της παρουσίασης μου. Στη δεύτερη ενότητα θα εξηγήσω σε μεγαλύτερο βάθος την ανατομία αυτού του συστήματος.

Ακολουθώντας το “COSO Report” διακρίνουμε πέντε επιμέρους συστατικά στοιχεία (building blocks), που λένε οι Αγγλοσάξονες. Το πρώτο, που αποτελεί τη βάση του όλου οικοδομήματος, είναι το περιβάλλον των δικλείδων, το control environment. (β) η αξιολόγηση των κινδύνων και των επιπτώσεων τους, (γ) δραστηριότητες δικλείδων, (δ) πληροφόρηση και (ε) επικοινωνία και παρακολούθηση.

Στην επόμενη διαφάνεια θέλω να δείξουμε αυτή τη δομή γραφικά. Όπως βλέπετε η βάση είναι το περιβάλλον των δικλείδων. Πάνω εδώ έρχεται και κάθετα το υπόλοιπο οικοδόμημα. Αξιολόγηση των δικλείδων και επιπτώσεων τους είναι το πρώτο βήμα, οι δραστηριότητες δικλείδων, η λειτουργία τους ουσιαστικά και στην κορυφή η παρακολούθηση. Όλα αυτά συνδέονται μεταξύ τους με την πληροφόρηση και επικοινωνία. Όλα αυτά φυσικά θα τα εξηγήσω συνοπτικά σε λίγο.

Στην επόμενη διαφάνεια παρουσιάζουμε μια άλλη οπτική αυτού του συστήματος. Στην πρόσθια επιφάνεια αυτού του κύβου διακρίνουμε τα 5 συστατικά στοιχεία όπως τα παρουσίασα μέχρι τώρα. Στην οριζόντια βλέπουμε ότι αυτό το σύστημα των δικλείδων αφορά και τις λειτουργίες της επιχείρησης (πωλήσεις, προμήθειες, παραγωγή κ.ο.κ.), τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση πάνω στα αποτελέσματα αυτών των λειτουργιών και τρίτον τη συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς.

Στην πλάγια πλευρά αυτού του κύβου βλέπουμε ότι το σύστημα των δικλείδων αφορά ολόκληρο τον Όμιλο αλλά και κάθε οργανική μονάδα του Ομίλου. Τμήμα, θυγατρική ή και μονάδα.

Να συζητήσουμε τώρα λεπτομερέστερα ένα προς ένα αυτά τα 5 συστατικά στοιχεία. Το περιβάλλον του συστήματος των δικλείδων είναι η βάση. Αναφέρεται αυτό το συστατικό στους κανόνες συμπεριφοράς και λειτουργίας καθώς και στην επίγνωση της σημασίας αυτών των κανόνων εκ μέρους της ανώτατης Διοίκησης. Δημιουργεί αυτό το περιβάλλον των δικλείδων το όλο κλίμα, την κουλτούρα, δημιουργεί συνθήκες πειθαρχίας και καλής λειτουργίας. Εκπέμπει, αυτό που συχνά λέγεται, τον τόνο στην κορυφή. Σχετίζεται τόσο με τη λειτουργία της εκτελεστικής διοίκησης όσο και με τη

λειτουργία της διακυβέρνησης, δηλαδή Διοικητικό Συμβούλιο, Επιτροπή Ελέγχου και άλλες Επιτροπές.

Συστατικά του στοιχεία είναι η στάση και η αντίληψη της Διοίκησης, οι κανόνες λειτουργίας, κουλτούρα, αξίες, ακεραιότητα για παράδειγμα, δεοντολογία, αξιοκρατία, διαφάνεια, πολιτική και κανόνες ανθρώπινων πόρων. Κανόνες για την εκχώρηση αρμοδιότητας στην ανάθεση ευθύνης. Ο οργανωτικός τύπος της επιχείρησης. Αν είναι συγκεντρωτικός τύπος, αν είναι αποκεντρωτική η δομή της επιχείρησης, αριθμός θυγατρικών κ.ο.κ.

Τι πρέπει να προσέχουμε ιδιαίτερα σε ένα σύστημα εσωτερικών δικλείδων και κυρίως σε ότι αφορά το περιβάλλον αυτών των δικλείδων. Πολύ συχνά έχουν δημιουργηθεί κίνητρα μέσα στην επιχείρηση που αντιστρατεύονται διακηρυγμένους στόχους, αξίες, ή και την ίδια την λειτουργία των δικλείδων. Για παράδειγμα αν είμαι Διευθυντής Πωλήσεων μιας επιχείρησης, και εγώ ο ίδιος έχω την αρμοδιότητα να αξιολογώ την πιστοληπτική ικανότητα πελατών και αμείβομαι και με ένα bonus επί του ύψους των πωλήσεων, αντιλαμβάνεστε ότι έχω κάθε λόγο να φαίνομαι επιεικής στην αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας των υποψήφιων πελατών.

Δεύτερο στοιχείο είναι η λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου και της Επιτροπής Ελέγχου. Είναι κεφαλαιώδους σημασίας αυτοί οι θεσμοί εταιρικής διακυβέρνησης να μην είναι μόνο στα χαρτιά, αλλά να έχουν ουσιαστικό ρόλο. Να είναι ανεξάρτητα από την εκτελεστική εξουσία την οποία πρέπει να εποπτεύουν, να υπάρχει απρόσκοπτη ροή πληροφόρησης μεταξύ των δυο αυτών οργάνων Διοίκησης και να υπάρχει ουσιαστική άσκηση αρμοδιοτήτων.

Το δεύτερο συστατικό, η αξιολόγηση κινδύνων και επιπτώσεων. Τι εννοούμε εδώ; Πρώτα - πρώτα ταυτοποίηση, αξιολόγηση και μέτρηση των κινδύνων. Ποιοι είναι οι κίνδυνοι που απειλούν την πορεία της επιχείρησης στην επίτευξη των στόχων. Ποια μέτρα είναι τα κατάλληλα που πρέπει να ληφθούν, ώστε να αντιμετωπιστούν αυτοί οι κίνδυνοι.

Οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να αναλύονται ώστε να είναι σαφείς και κατανοητοί σε όλο το προσωπικό. Πρώτα - πρώτα να είναι ξεκάθαρος ποιος είναι ο υπέρτατος στόχος της επιχείρησης. Ποιοι είναι οι στόχοι των επιμέρους δραστηριοτήτων (προμήθειες, πωλήσεις κ.ο.κ.). Και ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας αυτών των δραστηριοτήτων και των στόχων που έχουν τεθεί. Οι στόχοι πάντως συναρτώνται σε τρεις κατηγορίες. Λειτουργίες, χρηματοοικονομική πληροφόρηση και συμμόρφωση.

Δραστηριότητες δικλείδων. Το τρίτο συστατικό. Είναι όλες αυτές οι ενέργειες, οι πολιτικές, οι διαδικασίες, οι μηχανισμοί, τα μέτρα που παίρνει η Διοίκηση, που αποσκοπούν στο να διασφαλίσουν ότι οι οδηγίες και οι αποφάσεις της εκτελούνται κατά γράμμα σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. Και φυσικά αυτό διαλαμβάνει και την κατάρτιση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και τη λειτουργία των δικλείδων.

Οι δικλείδες μπορούν να ταξινομηθούν κατ' είδος αλλά και ιεραρχικά. Κατ' είδος η ταξινόμηση είναι σε λειτουργίες, πληροφόρηση, συμμόρφωση, η ιεραρχική ταξινόμηση των δικλείδων αφορά τις δικλείδες της ανώτατης Διοίκησης και τις δικλείδες των επιμέρους διαδικασιών της επιχείρησης που με τη σειρά τους διακρίνονται σε γενικές και δικλείδες εφαρμογών.

Θα περάσω γρήγορα αυτή και την επόμενη διαφάνεια για να μπούμε σε πιο σημαντικά θέματα. Μόνο να πω ότι ένα σημαντικό κομμάτι αυτών των δικλείδων είναι η ανασκόπηση της πορείας και των επιδόσεων. Δηλαδή η ανώτατη Διοίκηση σε τακτά χρονικά διαστήματα πρέπει να παρακολουθεί την πορεία της επιχείρησης. Και εκδηλώνονται αυτές οι δικλείδες πολλές φορές με την άμεση διεύθυνση δραστηριοτήτων.

Σε ότι αφορά τις δικλείδες διαδικασιών έχουμε γενικές δικλείδες και δικλείδες εφαρμογής. Δεν χρειάζεται νομίζω να πω τίποτα περισσότερο πάνω σε αυτό. Να μπούμε στην παρουσίαση του τέταρτου συστατικού το σύστημα πληροφόρησης και επικοινωνίας. Ποιος είναι ο ρόλος αυτού του συστατικού στοιχείου των δικλείδων.

Αυτό το σύστημα, αγαπητοί συνάδελφοι, ταυτοποιεί, καταγράφει, επεξεργάζεται και γνωστοποιεί στα αρμόδια πρόσωπα εντός και εκτός της επιχείρησης χρηματοοικονομικές αλλά και μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες και δεδομένα στην κατάλληλη μορφή και έγκαιρα για τη λήψη αποφάσεων και τη διεύθυνση της επιχείρησης. Πως ρέει αυτή η πληροφόρηση. Κατ' αρχήν από τα κατώτερα προς τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια. Οριζόντια στα διάφορα αρμόδια τμήματα, αλλά και από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια προς τη βάση της επιχείρησης.

Κομμάτι αυτού του πληροφοριακού συστήματος φυσικά είναι και το λογιστικό σύστημα της επιχείρησης που δεν υπάρχει λόγος να μπούμε σε λεπτομέρειες.

Ποιο το ζητούμενο από αυτό το σύστημα πληροφόρησης και επικοινωνίας. Καταρχήν να διασφαλίσει ότι δημιουργείται αυτό που λέμε ελεγκτική αλυσίδα, audit trail, δηλαδή η δυνατότητα εκ των υστέρων διενέργειας ελέγχου να δημιουργούνται εκείνα τα δεδομένα, τα στοιχεία για τις συναλλαγές και τα γεγονότα που συμβαίνουν, ώστε να μπορεί κάποιος εκ των υστέρων, ο εσωτερικός ή ο εξωτερικός ελεγκτής ή κάποια

αρμόδια εποπτική ρυθμιστική Αρχή να ελέγξει με την έννοια του Audit τις συναλλαγές αυτές.

Δεύτερον, η διασφάλιση λογοδοσίας και υπευθυνότητας και για τη Διοίκηση και για το προσωπικό. Η διαφάνεια στη λειτουργία της επιχείρησης. Η διευκρίνιση ρόλων και αρμοδιοτήτων. Η δημιουργία διαύλων επικοινωνίας μεταξύ αφ' ενός μεν ιεραρχικών κλιμακίων, αφ' ετέρου μεταξύ εκτελεστικής Διοίκησης και Επιτροπών διακυβέρνησης. Αυτά είναι απλά βασικά πράγματα, αλλά η έλλειψη αυτών των απλών δικλείδων θεωρείται ότι είναι η αιτία μιας σειράς μεγάλων οικονομικών σκανδάλων.

Τέλος, παρακολούθηση του όλου συστήματος. Εδώ έχουμε την ανάγκη περιοδικής αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και της πληρότητας των δικλείδων. Γιατί χρειάζεται αυτή η περιοδική παρακολούθηση. Γιατί συχνά τα πράγματα δεν λειτουργούν στην πράξη όπως έχουν σχεδιαστεί.

Μπορεί να υπάρχει αδράνεια, εφησυχασμός, στην προσπάθεια να περικόψουμε τις δαπάνες μπορεί να περιορίσουμε τα ποσά που διαθέτουμε για τη λειτουργία αυτών των δικλείδων, να μην εκπαιδεύουμε το προσωπικό μας κ.ο.κ. Άλλες φορές το περιβάλλον εξελίσσεται ταχύτατα, ώστε δικλείδες που ήταν state of the art που λένε οι Εγγλέζοι, δηλαδή το καλύτερο δυνατό φέτος του χρόνου να είναι ανεπαρκείς στην αντιμετώπιση των νέων συνθηκών.

Και έρχομαι στο τελευταίο μέρος της παρουσίασης μου. Περιορισμοί και σημασία των δικλείδων. Τόνισα από την αρχή ότι δεν υπάρχουν δικλείδες που να παρέχουν απόλυτη διασφάλιση. Υπάρχουν λάθη στον σχεδιασμό ή στην εφαρμογή των δικλείδων. Υπάρχει παραβίαση δικλείδων από την Διοίκηση για αθέμιτους σκοπούς. Τράπεζα Κρήτης για παράδειγμα.

Υπάρχει συμπαιγνία για τη διενέργεια απάτης μεταξύ υπαλλήλων και πελατών, μεταξύ υπαλλήλων και προμηθευτών, υπαλλήλων - Διοίκησης - πελατών, υπαλλήλων - Διοίκησης - προμηθευτών. Και τέλος, υπάρχουν περιορισμοί του κόστους οφέλους. Οι δικλείδες κοστίζουν. Το ζητούμενο είναι αυτό το κόστος λειτουργίας τους να μην ξεπερνά το αναμενόμενο όφελος.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι περιορισμοί δικλείδων της ανώτατης Διοίκησης. Συχνά η ανώτατη Διοίκηση αποτυγχάνει στο να επικοινωνήσει τους στόχους, τις αρχές, τις αξίες και τους κανόνες. Ή, αυτές τις αξίες και τους κανόνες που διακηρύσσει, αποτυγχάνει να τις εφαρμόσει η ίδια.

Πολλές φορές δημιουργούνται δικλείδες με εσφαλμένες υποθέσεις για τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις καθυστερούν

στην προσαρμογή των δικλείδων στις εξελίξεις του περιβάλλοντος. Άλλες φορές οι δικλείδες δεν λειτουργούν αποτελεσματικά, η Διοίκηση αδυνατεί να αξιολογήσει σωστά κάποια πρόδρομα φαινόμενα.

Τονίζω και πάλι ότι η έννοια των δικλείδων είναι μια ευρεία έννοια και αναφέρεται στην αντιμετώπιση κάθε επιχειρηματικού κινδύνου. Άρα αυτό να το έχουμε υπόψη μας όταν αξιολογούμε αυτά τα σημεία.

Τώρα, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπάρχει ένα ιδιαίτερο θέμα για την ανάπτυξη ενός άρτιου, πλήρους συστήματος εσωτερικών δικλείδων. Εύλογα εδώ το θέμα του κόστους οφέλους είναι στην επικαιρότητα. Το μέγεθος της επιχείρησης πολλές φορές είναι μικρό, δεν μπορεί να σηκώσει αυτό το πλήρες σύστημα, η οργανωτική δομή πολλές φορές είναι τέτοια που κάνει να περιττεύουν κάποιοι δικλείδες.

Άλλοι παράγοντες που πρέπει να λάβουμε υπόψη είναι η ποικιλία και η πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων, η μέθοδος επεξεργασίας πληροφοριών, το νομοθετικό κανονιστικό πλαίσιο κλπ. Επίσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνήθως υπάρχει λιγότερη τυπικότητα και λιγότερη τεκμηρίωση.

Θα κλείσω όπως σας υποσχέθηκα στην αρχή με τρεις τρανταχτές περιπτώσεις μεγάλων σκανδάλων οικονομικών, τα οποία εκ των υστέρων αποδείχτηκε ότι οφείλονται σε αδυναμία εσωτερικών δικλείδων.

Στην αρχή της δεκαετίας του '90 το παγκόσμιο οικονομικό σύστημα συνταράχτηκε από την υπόθεση της "BARINGS BANK". Μια Τράπεζα με ιστορία 233 ετών όπου ένας trader, ο Nick Leason, ένας Εγγλέζος που δούλευε στη Σιγκαπούρη και έπαιζε σε παράγωγα, έπαιζε και έχανε και όσο έχανε τόσο πιο πολύ έπαιζε με την ελπίδα να καλύψει τις ζημιές, δεν έκλεψε, δεν υπήρχε θέμα κλοπής, παραβίαζε τους υφιστάμενους κανόνες εσωτερικών δικλείδων.

Το τελικό αποτέλεσμα, η Τράπεζα ζημιώθηκε με 1,3 δις δολάρια και οδηγήθηκε σε κλείσιμο. Η ιστορία του Nick Leason και της "BARINGS BANK" έγινε βιβλίο και έγινε και κινηματογραφικό έργο.

Δεύτερη περίπτωση, εντελώς πρόσφατη, πάλι από το διεθνές περιβάλλον, ο Κεβγέλ και η "SOCIÉTÉ GENERAL" το 2008. Πάλι παράγωγα στα futures, ο Κεβγέλ έπαιζε και έχανε. Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον το γεγονός ότι ο Κεβγέλ πριν γίνει trader στην Τράπεζα είχε δουλέψει στο security control της Τράπεζας. Δηλαδή ήξερε πολύ καλά πώς αυτό το σύστημα των δικλείδων λειτουργεί. Και επειδή ακριβώς ήξερε πώς λειτουργεί το σύστημα, ήξερε πώς να το αποφεύγει όταν έγινε ο ίδιος trader.

Τα κέρδη ανά μετοχή της Τράπεζας μειώθηκαν κατά 15%, μειώθηκε η κεφαλαιακή της επάρκεια κάτω του ορίου του 8% και κάποιοι διεθνείς πιστοληπτικοί οργανισμοί μείωσαν το σχετικό rating. Τι φταίει; Αδυναμία εσωτερικών δικλείδων και η δυνατότητα που είχε ο Κεβγέλ να κρύβει όπως και ο Nick Leason τις ζημιές.

Τέλος, να έρθω στα καθ' ημάς. ETBA Finance 2005. Η εταιρεία ζημιώθηκε κατά 12 εκ. €. Αν δεν κάνω λάθος το σύνολο του ενεργητικού της ήταν περίπου 15 εκ. €. Τι φταίει; Και πάλι αδυναμίες των εσωτερικών δικλείδων με συμπαιγνία οικονομικών στελεχών. Αυτά είχα να σας πω και να σας ευχαριστήσω θερμά για την προσοχή σας.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστούμε κ. Καραμάνη. Νομίζω ότι μας περιγράψατε αρκετά καθαρά το θέμα των δικλείδων σε σχέση με τον εσωτερικό έλεγχο. Νομίζω ότι γίνεται κατανοητό το πόσο μεγάλη και ευρεία είναι η ευθύνη του εσωτερικού ελέγχου πλέον μέσα στις επιχειρήσεις και στη κοινωνία γενικότερα. Τα παραδείγματα που μας φέρανε ήταν αρκετά σημαντικά.

Και πάλι θα πάμε στο ίδιο σημείο να πούμε ότι η ουσιαστικότερη εργασία του εσωτερικού ελεγκτή είναι να διαπιστώσει εάν οι υπάρχουσες εγκεκριμένες διαδικασίες από τη Διοίκηση είναι επαρκείς. Είναι πολύ βασικό. Και αν κατά δεύτερο λόγο αν αυτές εφαρμόζονται. Έτσι θα μπορέσουμε να δούμε τι συμπληρώσεις χρειάζονται και το πόσο περισσότερο πρέπει να πειθαρχήσει όλη η επιχείρηση στους κανόνες αυτούς. Ευχαριστώ πολύ.

Ο κ. Στεφανίδης, στέλεχος της HSBC, θα μας μιλήσει για τις αρχές οργάνωσης και λειτουργίας της ομάδας κανονιστικής συμμόρφωσης.

### **3.03 Θ. ΣΤΕΦΑΝΙΔΗΣ: Αρχές οργάνωσης και λειτουργίας της ομάδας κανονιστικής συμμόρφωσης**

Κυρίες και κύριοι, θέλω και εγώ με τη σειρά μου να ευχαριστήσω την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και ιδιαίτερα τους 2 Αντιπροέδρους της, τον κ. Χαραλάμπους και τον κ. Γαβριηλίδη για την τιμή που μου έκαναν να με καλέσουν να μιλήσω σήμερα στην ημερίδα αυτή.

Θα μιλήσω για τις αρχές οργάνωσης και λειτουργίας της μονάδας κανονιστικής συμμόρφωσης και με αυτή την έννοια θα καλύψω βέβαια τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η HSBC στην Ελλάδα, αλλά θα καλύψω επίσης και τον τρόπο που κατά την άποψη μου πρέπει να λειτουργεί μια κανονιστικής συμμόρφωση σε έναν οποιονδήποτε Όμιλο.

Θα κάνω χρήση του Power Point, παρ' όλο που εγώ είμαι από τους ανθρώπους που πιστεύω ότι το Power Point is the killing of any presentation, γιατί

πιστεύω ότι θα πρέπει η προσοχή συνήθως να εστιάζεται στον ομιλητή και όχι στις διαφάνειες. Κατανοώ όμως την ανάγκη της σύγχρονης τεχνολογίας και θα τη σεβαστώ.

Ένας παλιός μου σύμβουλος, μέντορας μου στην πραγματικότητα, σε θέματα ειδικότερα εισηγήσεων, μου έλεγε ότι μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι εισηγητές, ιδιαίτερα όταν έχουν ενώπιον τους ένα τόσο μεγάλο κοινό, που τόσο ατομικά, αλλά ακόμη περισσότερο σωρευτικά, έχει να επιδείξει έναν τεράστιο πλούτο γνώσεων και εμπειριών, είναι να μπορέσουν να δείξουν ότι γνωρίζουν πολύ περισσότερα απ' όσα πραγματικά γνωρίζουν. Θα δω λοιπόν αν θα τα καταφέρω.

Η έννοια της κανονιστικής συμμόρφωσης, του compliance όπως λέμε στην αγγλοσαξονική, είναι σχετικά νέα στην ελληνική πραγματικότητα. Η δε λειτουργία του θεσμού είναι ακόμη νεότερη.

Θυμάμαι το 1993 όταν έκλεισε ένας πρώτος κύκλος καριέρας στην Τράπεζα της Ελλάδος μετά από 17 χρόνια στη Διεύθυνση Εποπτείας Τραπεζών και ξεκίνησα στην HSBC, βρήκα εκεί για πρώτη φορά, δεν το γνώριζα από πριν, έναν υπεύθυνο κανονιστικής συμμόρφωσης (compliance officer), ο οποίος βέβαια δεν είχε καμία σχέση όσον αφορά τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες με αυτό που σήμερα απαιτεί το κανονιστικό πλαίσιο, αλλά εν πάση περιπτώσει ήταν μια αρχή και μια πρώτη έκπληξη για μένα. Είχε και αυτός κάποιες αρμοδιότητες και κάποιες βέβαια ευθύνες.

Ωστόσο στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό τομέα το compliance τότε ήταν κάτι όχι ιδιαίτερα γνωστό. Σήμερα βέβαια με την πράξη του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας 2577/2005 και με την απόφαση 2/452/2007 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, οι επόπτες μας έχουν επιβάλει την κανονιστική συμμόρφωση ως θεσμό και καθόρισαν τους βασικούς όρους και προϋποθέσεις που θα πρέπει να διέπουν την λειτουργία της σχετικής Διεύθυνσης.

Η κανονιστική συμμόρφωση είναι ένας από τους πυλώνες του συστήματος ασφαλιστικών δικλείδων που μας μίλησε προηγούμενα ο κ. Καραμάνης γι' αυτό.

Και θέλω να τον ευχαριστήσω γιατί είναι πραγματικά μια εκπληκτική παρουσίαση στα ελληνικά αυτού που όλοι εμείς που διαβάζουμε αγγλοσαξονικά βιβλία ξέρουμε σαν system of internal controls και πολλές φορές το συγχέουμε με το internal audit.

Για πρώτη φορά άκουσα έναν πολύ ωραίο όρο, το σύστημα εσωτερικών δικλείδων που στηρίζει το οικοδόμημα της επιχείρησης και στηρίζεται και αυτό το σύστημα με τη σειρά του στις διάφορες λειτουργίες, μια από τις οποίες είναι και η κανονιστική συμμόρφωση.

Στη συνέχεια θα αναφερθώ σύντομα στα βασικά θέματα που αφορούν την οργάνωση και λειτουργία της κανονιστικής συμμόρφωσης όπως αυτά προβλέπονται από τους τοπικούς κανόνες, αλλά και ιδιαίτερα όπως αυτά αντιμετωπίζονται στην πράξη και από τον Όμιλο στον οποίο εργάζομαι. Πιστεύω ότι υπήρξε πρωτοπόρος και νομίζω ότι εξακολουθεί να είναι σημαιοφόρος σήμερα με πάρα πολλούς άλλους Ομίλους άλλωστε και στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, στο εν προκειμένω θέμα.

Ποιο είναι το πεδίο εφαρμογής των αρμοδιοτήτων της κανονιστικής συμμόρφωσης; Το πεδίο εφαρμογής των αρμοδιοτήτων της μονάδας κανονιστικής συμμόρφωσης είναι πολύ ευρύτερο και πολύ πιο σύνθετο από ότι νομίζουμε. Πριν από όλα υπάρχει μια άποψη η οποία επικρατεί και την έχω ακούσει σε όλα τα fora που μπορείτε να φανταστείτε, ότι η κανονιστική συμμόρφωση, το compliance, έχει να κάνει με το το ξέπλυμα βρώμικου χρήματος (money laundering) και με τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας. Δεν είναι έτσι.

Το πεδίο εφαρμογής είναι πολύ ευρύτερο. Το αντικείμενο ενασχόλησης της μονάδας καλύπτει εξίσου και θέματα, όπως π.χ. τη διαφάνεια των συναλλαγών, η προστασία του καταναλωτή, η προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, η διασφάλιση του τραπεζικού απορρήτου και της εχεμύθειας, η εφαρμογή των κωδικών δεοντολογίας, η εφαρμογή των απαιτήσεων του νομοθετικού πλαισίου που αφορά τις αγορές χρηματοπιστωτικών μέσων, το γνωστό σε όλους μας MiFID, Markets in Financial Instruments Directive, το οποίο εφαρμόστηκε και στην Ελλάδα όπως άλλωστε και στο μεγαλύτερο μέρος της Ευρώπης από το Νοέμβριο του 2007.

Και είναι μια πρόκληση για όλους εμάς και τους εσωτερικούς ελεγκτές και τους ανθρώπους του compliance, της κανονιστικής συμμόρφωσης, να επιβεβαιώσουμε στο 2008 ότι όλα εφαρμόζονται στην πράξη όπως προβλέπονται. Γιατί άλλο να λέμε να εφαρμόζουμε κάτι στα λόγια και άλλο να αποδεικνύεται στην πράξη αυτό. Η αποτροπή μεθόδων χειραγώγησης της αγοράς, η καταλληλότητα επενδυτικών συμβουλών και πωλήσεων, αυτό που λέμε δηλαδή suitability of sales και suitability of advice.

Επιπροσθέτως λαμβάνονται υπόψη του κανονιστικού κινδύνου, η μονάδα αξιολογεί και προσυπογράφει επιχειρηματικές δραστηριότητες, όπως παραδείγματος χάρη νέα προϊόντα και υπηρεσίες, διαφημιστική προβολή των προϊόντων και υπηρεσιών, μεθόδους και διαδικασίες πωλήσεων, νέες εφαρμογές συστημάτων, δημιουργία νέων όρων συναλλαγών ή τροποποίηση τους. Εδώ θα ήθελα να σας πω ένα - δυο πολύ μικρά παραδείγματα.

Επί παραδείγματι, όταν πρόκειται μια επιχείρηση, ένα ίδρυμα, μια Τράπεζα να βγάλει ένα καινούριο προϊόν στην αγορά, θα πρέπει αυτό -και να προβλέπεται από τις εσωτερικές διαδικασίες του- ότι θα πρέπει εκτός των άλλων φορέων μέσα στην επιχείρηση να περάσει και από την κανονιστική συμμόρφωση, η οποία θα μελετήσει το business case του συγκεκριμένου προϊόντος, θα αξιολογήσει αν όλα όσα θα γίνουν και ο τρόπος με τον οποίο θα προσφερθεί αυτό στον πελάτη είναι σύμφωνα με το κανονιστικό πλαίσιο και βέβαια με την υπογραφή της θα επιβεβαιώσει ότι από άποψη συμφωνίας, συμμόρφωσης με το κανονιστικό πλαίσιο, δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα.

Το ίδιο συμβαίνει φέρ' ειπείν με μια διαφημιστική προβολή. Θα περάσει από τη συμμόρφωση (compliance) για να δει τη συμμόρφωση (compliance) κατά πόσο η διαφημιστική προβολή είναι σύμφωνα με τους εν προκειμένω νόμους. Είναι η διαφήμιση συνεπής, είναι ακριβής; Μήπως είναι παραπλανητική; Μήπως μιμείται, το οποίο επίσης απαγορεύεται από το νόμο την διαφήμιση ενός ανταγωνιστή;

Περιλαμβάνει όλες εκείνες τις πληροφορίες που θα ήθελε να ξέρει ο καταναλωτής; Και όταν λέω όλες, εννοώ και εκείνες που συνήθως γράφονται με φιλά γράμματα γιατί θα θέλαμε ο καταναλωτής να μη τις προσέξει; Επίσης η κανονιστική συμμόρφωση μεριμνά για την έγκαιρη και ικανοποιητική διευθέτηση των παραπόνων των πελατών.

Ποια είναι τώρα η οργανωτική δομή μιας μονάδας κανονιστικής συμμόρφωσης. Είναι πολύ σημαντικό, έχει κεφαλαιώδη σημασία, η μονάδα να είναι διοικητικά ανεξάρτητη, να είναι αυτόνομη. Υπό την έννοια ότι υπάγεται κατ' ευθείαν στην ανωτάτη Διοίκηση. Όποια είναι αυτή, ανάλογα με τη νομική μορφή της εταιρείας. Είτε είναι αυτός ο διευθύνων σύμβουλος, είτε είναι ο Πρόεδρος του Δ.Σ., είτε είναι για εμάς τις ξένες Τράπεζες ο Chief Executive Officer, ο C.E.O.

Επίσης, η μονάδα αυτή θα πρέπει να υποβάλει αναφορές στο πρόσωπο βέβαια στο οποίο υπάγεται κατά περίπτωση. Αν βέβαια αυτό είναι ένα πολυμελές Όργανο όπως ένα Διοικητικό Συμβούλιο, θα υποβάλει τις αναφορές της στο Διοικητικό Συμβούλιο. Έχει τη δυνατότητα φυσικά της απρόσκοπτης φυσικά πρόσβασης όπως και οι ελεγκτές (auditors) σε όλα τα στοιχεία και πληροφορίες που είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση της αποστολής της.

Δεν υπάρχει δυνατότητα στο compliance όπως και στο audit να του στερηθεί η δυνατότητα να καταφύγει σε οποιαδήποτε στοιχεία δεδομένα, είτε αυτά είναι σε μορφή hard copy, είτε είναι ηλεκτρονικά, για να μπορέσει να κάνει τη ζωή της ευκολότερη, το έργο της αποτελεσματικότερο και δεν είναι δυνατόν να στερηθεί την δυνατότητα να

μιλάει με όλους τους λειτουργούς της επιχείρησης, της Τράπεζας, για να αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν.

Υπόκειται -και εδώ θα απαντήσω σε ένα θέμα το οποίο ετέθη προηγούμενα από κάποιο συνάδελφο της Millennium- υπόκειται φυσικά το compliance στον έλεγχο του audit. Είναι ξεκάθαρο αυτό παγκοσμίως και το ίδιο συμβαίνει και στην HSBC. Η μονάδα κανονιστικής συμμόρφωσης ελέγχεται από τον εσωτερικό έλεγχο (internal audit) της Τράπεζας, του Ομίλου, οτιδήποτε.

Εκείνο όμως που πρέπει να ξεκαθαρίσουμε γιατί έχει πολύ μεγάλη σημασία είναι το εξής. Τι είδους έλεγχο έχει; Υπόκειται σε έλεγχο όσον αφορά την οργανωτική της δομή, τις γραμμές αναφοράς της, την ύπαρξη και την καταλληλότητα διαδικασιών και αν αυτές οι διαδικασίες ακολουθούνται στην πράξη.

Δεν μπορεί να ελεγχθεί η κανονιστική συμμόρφωση, όπως δεν θα μπορούσε να ελεγχθεί και ένα νομικό τμήμα (legal department) μιας Τράπεζας, γι' αυτή τούτη την έκφραση της γνώμης της. Γιατί όπως θα σας πω στη συνέχεια μια από τις αρμοδιότητες της κανονιστικής συμμόρφωσης είναι να συμβουλεύει τη Διοίκηση. Δεν μπορεί λοιπόν να ελεγχθεί γιατί συμβούλευσε αυτό και όχι το άλλο. Σε αυτό είναι εντελώς ελεύθερη. Και βέβαια κρίνεται γι' αυτό.

Οι αρμοδιότητες -και φτάνουμε σε αυτό που μόλις τώρα είπα- των στελεχών της μονάδας κανονιστικής συμμόρφωσης είναι να επικουρούν τη Διοίκηση στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του ρυθμιστικού πλαισίου στο οποίο η επιχείρηση λειτουργεί. Παρέχουν οδηγίες, συμβουλές και προτάσεις προς τη Διοίκηση και τις άλλες Διευθύνσεις για την εφαρμογή του ισχύοντος ρυθμιστικού πλαισίου.

Υπό την έννοια και αυτό είναι κάτι παρεξηγημένο και όχι πολύ γνωστό, οι compliance officers όπως λέμε τους λειτουργούς της κανονιστικής συμμόρφωσης, είναι ουσιαστικά advisors, είναι σύμβουλοι. Σε αυτή τη δουλειά είναι όπου κυρίως τους ζητιέται να επικουρούν τη Διοίκηση. Να τη συμβουλεύουν όχι μόνο σύμφωνα με το γράμμα αλλά και με το πνεύμα των κανονισμών και των νόμων τι πρέπει να κάνουν κατά περίπτωση ώστε να περιορίζουν τον λεγόμενο κανονιστικό κίνδυνο, το compliance risk ή αλλιώς reputational risk.

Επίσης εκπονούν ένα ετήσιο πλάνο εργασιών, το annual compliance plan, που περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τις προγραμματισμένες δραστηριότητες των στελεχών της μονάδας που σκοπό έχουν την, μέσω προγραμματισμένων επισκοπήσεων, που εμείς το ονομάζουμε compliance monitoring reviews, να εξασφαλίζουν την έγκαιρη,

πλήρη και διαρκή συμμόρφωση των εταιρειών του Ομίλου προς το εκάστοτε ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο.

Το ετήσιο σχέδιο συμμόρφωσης (annual compliance plan) περιλαμβάνει επίσης τις προγραμματισμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες των εταιρειών του Ομίλου, το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan), για τις οποίες θα απαιτηθεί η συμβολή των στελεχών της μονάδας. Αν δεν ξέρουμε το business plan της επιχείρησης για τον επόμενο χρόνο, δεν είναι δυνατόν εμείς οι διευθυντές και τα στελέχη συμμόρφωσης (compliance managers & officers) να φτιάξουμε το ετήσιο σχέδιο συμμόρφωσης (annual compliance plan), δηλαδή να φτιάξουμε ένα πλάνο πάνω στο οποίο θα δουλέψουμε του χρόνου. Πρέπει να ξέρουμε πού θα ανοιχτεί, πού θα δραστηριοποιηθεί, τι νέα προϊόντα και υπηρεσίες θα έχει η επιχείρηση για να μπορέσουμε να φτιάξουμε αντίστοιχα το πλάνο μας.

Οι compliance officers επίσης διενεργούν τακτικές «planned» δηλαδή και έκτακτες, «ad hoc» δηλαδή, επισκοπήσεις, αυτό που πριν σας είπα compliance monitoring reviews, με σκοπό την επιβεβαίωση του επιπέδου της συμμόρφωσης των Διευθύνσεων των εταιρειών της επιχείρησης στην οποία εργάζονται ως προς τις απαιτήσεις του εκάστοτε ισχύοντος ρυθμιστικού πλαισίου.

Οι επισκοπήσεις μπορεί να είναι επιτόπιες, «on the field» όπως λέμε, ή μπορεί να είναι από το γραφείο μας, «from the office». Με βάση βέβαια συστημάτων πληροφοριών που μας δίνουν εξ αποστάσεως εκείνες τις πληροφορίες που χρειαζόμαστε για να μπορέσουμε να κάνουμε κάποιους από τους ελέγχους μας. Και εξαρτώνται βέβαια μεταξύ των άλλων αυτές οι επισκοπήσεις από τη φύση των εργασιών της κάθε Διεύθυνσης, το βαθμό του κινδύνου συμμόρφωσης που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Επίσης οι διευθυντές και τα στελέχη συμμόρφωσης (compliance managers & officers) εκδίδουν τακτικές ή έκτακτες εκθέσεις επισκόπησης συμμόρφωσης, τις λεγόμενες εκθέσεις επισκόπησης συμμόρφωσης (compliance review reports) προς τη Διοίκηση, σχετικά με θέματα που χρήζουν άμεσης προσοχής εκ μέρους της, προτείνοντας βέβαια και διορθωτικές ενέργειες όπου αυτό απαιτείται.

Ενημερώνουν άμεσα την τοπική Διοίκηση και στην περίπτωση Ομίλων και την κεντρική Διοίκηση της κανονιστικής συμμόρφωσης του Ομίλου για θέματα τα οποία έχουν να κάνουν με οποιαδήποτε σημαντικά ζητήματα. Εμείς, δε, στην HSBC, έχουμε και ένα σύστημα ηλεκτρονικό για να εξασφαλίζουμε τη ζωντανή άμεση πληροφόρηση όλων των φορέων που πρέπει να γνωρίζουν εσωτερικά μέσα τον Όμιλο.

Είναι ένα σύστημα το οποίο το ονομάζουμε IRIS, έχει ελληνικό όνομα. Ουσιαστικά είναι τα αρχικά του Integrated Regulator Information System. Τι ενημερώνουμε με αυτό; Για μια σημαντική παράβαση του ρυθμιστικού πλαισίου, για τυχόν σημαντικές ελλείψεις που εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια των επισκοπήσεων, για υποθέσεις που εγείρουν σημαντικές υποψίες νομιμοποίησης από εγκληματικές δραστηριότητες ή για χρηματοδότηση της τρομοκρατίας.

Επίσης οι compliance officers οφείλουν και πρέπει να τηρούν άριστες σχέσεις με τις διοικητικές εποπτικές αρχές και τους ομολόγους τους των άλλων Τραπεζών. Γιατί έχει μεγάλη σημασία η ανταλλαγή πληροφοριών, τόσο με τις εποπτικές αρχές όσο και με τους συναδέλφους των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου μας. Τράπεζες, ΑΧΕΠΕΥ, ΕΠΕΥ κλπ.

Ο ρόλος τώρα της μονάδας κανονιστικής συμμόρφωσης στη διαχείριση και αξιολόγηση του κινδύνου. Έχει την ευθύνη να εντοπίζει τις περιοχές υψηλότερου κινδύνου συμμόρφωσης ώστε η Διοίκηση να εστιάσει την προσοχή της σε αυτές και να επιτευχθεί η έκθεση τους στους κινδύνους να είναι μέσα σε αποδεκτά επίπεδα.

Ο όλος της μονάδας επίσης είναι να διενεργεί όπως είπα επιτόπιες επισκοπήσεις, με βάση αποτελέσματα αξιολόγησης του κινδύνου. Είμαστε πια σε μια εποχή όπου οι επιχειρήσεις είναι μεγάλες, οι δραστηριότητες πολυποίκιλες, οι συναλλαγές τεράστιες σε αριθμό. Δεν μπορούμε να τα ελέγχουμε όλα. Άρα πρέπει να κάνουμε ένα δείγμα (sampling) όπως γίνεται και στον εσωτερικό έλεγχο (internal audit). Αυτό το sampling πρέπει να είναι με την προσέγγιση της διαχείρισης κινδύνου (on a risk based approach). Στο compliance έχουμε την αξιολόγηση συμμόρφωσης κινδύνων (compliance risk assessment). Γίνεται δηλαδή μια αξιολόγηση του κινδύνου του κανονιστικού και με βάση αυτή την αξιολόγηση θα επικεντρώσουμε στα σημαντικότερα θέματα.

Η αξιολόγηση είναι μια παραμετρική διαδικασία μέσα από μια φόρμουλα, η οποία λαμβάνει υπόψη της διάφορους παράγοντες. Δηλαδή αν συμβεί κάτι ποια θα είναι η επίπτωση αυτού που θα συμβεί. Πόση πιθανότητα έχει να συμβεί αυτό το κάτι και τι δικλείδες (controls) έχουμε ώστε αυτό το κάτι αν συμβεί να περιορίσουμε την επίπτωση του. Με βάση αυτό γίνεται μια αξιολόγηση του κινδύνου και επικεντρωνόμαστε στα σημαντικότερα θέματα.

Επίσης επιδιώκουμε την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση των εργασιών των εταιρειών του Ομίλου τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό μέσα στα πλαίσια κάποιας αμοιβαίας πληροφορίας και συνεργασίας και την ελαχίστη δυνατή επίπτωση

στην καθημερινή διεκπεραίωση των εργασιών αυτών. Αναλαμβάνουμε τέλος έναν ενεργό ρόλο στην αξιολόγηση του λειτουργικού κινδύνου (operational risk), με σκοπό να βοηθήσουμε και εμείς στην μείωση της έκθεσης της επιχείρησης σε ζημιές ή απάτες και τη διατήρηση της λειτουργικής ακεραιότητας της επιχείρησης μας.

Τώρα ο λόγος της κανονιστικής συμμόρφωσης στην εκπαίδευση του προσωπικού είναι επίσης σημαντικός και θέλω να πω ότι έχει την ευθύνη η κανονιστική συμμόρφωση να οργανώνει σε σαφώς προσδιορισμένα από πριν χρονικά διαστήματα εκπαιδευτικά σεμινάρια με θέμα την κανονιστική συμμόρφωση και θέματα επίσης που σχετίζονται με τη νομιμοποίηση εσόδων από μη νόμιμες συναλλαγές, από ξέπλυμα χρήματος.

Αποφασιστικοί παράγοντες στην αποτελεσματικότητα και κατά συνέπεια στην επιτυχία αυτής της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι φυσικά η επικαιροποίηση του υλικού, να έχουμε δηλαδή όλες τις τελευταίες εξελίξεις στο κανονιστικό πλαίσιο για να ενημερώσουμε τους λειτουργούς της κανονιστικής συμμόρφωσης αλλά και εκείνους που παρακολουθούν σεμινάρια, οι οποίοι είναι άνθρωποι είτε της μπροστινής γραμμής, είτε της πίσω γραμμής για το τι προβλέπουν οι κανονισμοί και οι νόμοι, από την άλλη μεριά με την ύπαρξη πρακτικών παραδειγμάτων, case studies όπως λέμε, που θα βοηθήσουν αυτούς που παρακολουθούν τα σεμινάρια να κατανοήσουν καλύτερα το αντικείμενο.

Η προσαρμογή του υλικού επίσης στο εκάστοτε κοινό έχει πολύ μεγάλη σημασία. Άλλα σεμινάρια κάνουμε στην μπροστινή γραμμή, άλλα σεμινάρια πρέπει να κάνουμε στη πίσω γραμμή. Άλλα σεμινάρια κάνουμε στους υπαλλήλους Τραπεζών, άλλα σεμινάρια κάνουμε στους υπαλλήλους ΑΧΕΠΕΥ. Γιατί είναι και το κανονιστικό πλαίσιο διαφορετικό και έχει και τις ιδιαιτερότητες τους. Επίσης άλλα σεμινάρια κάνουμε και οφείλουμε να κάνουμε και στα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης μας.

Σημασία επίσης στην εκπαίδευση έχει και η εναλλαγή των μεθόδων εκπαίδευσης. Υπάρχουν εκπαιδεύσεις οι οποίες γίνονται στην αίθουσα, υπάρχουν εκπαιδεύσεις οι οποίες γίνονται επιτοπίως στις διάφορες Διευθύνσεις ή καταστήματα που επισκέπτονται τον compliance officer, όπου λύνει επιτόπου διάφορες απορίες, υπάρχει βέβαια και το e-learning.

Στην HSBC τουλάχιστον το e-learning το ακολουθούμε όταν κάνουμε το λεγόμενο refresher training όχι το induction training, το πρώτο, της ένταξης ενός υπαλλήλου στην επιχείρηση, αλλά όταν θα πρέπει να υπενθυμίσουμε κάποια πράγματα στους υπαλλήλους μας ή να επικαιροποιήσουμε τις γνώσεις τους, τότε αυτό συνήθως γίνεται με e-learning.

Οι προκλήσεις τώρα της μονάδας κανονιστικής συμμόρφωσης είναι η παροχή ενεργούς και ουσιαστικής βοήθειας στην επίτευξη των επιχειρηματικών στρατηγικών σχεδίων της Διοίκησης της επιχείρησης μέσα σε ένα ολοένα πιο σύνθετο, συχνά μεταβαλλόμενο και απαιτητικό ρυθμιστικό περιβάλλον.

Επίσης η επίδειξη στην πράξη -και είναι πολύ σημαντικό αυτό που λέω για τους compliance officers- επιχειρηματικής αντίληψης εντός φυσικά πάντοτε των ορίων, των πλαισίων, του ρυθμιστικού πλαισίου. Με αυτόν εννοώ ότι πρέπει οι compliance officers να μην έχουν την ικανότητα να διαβάζουν μόνο το γράμμα του νόμου ή του κανονισμού αλλά και το πνεύμα του, για να μπορούν ουσιαστικά να συμβουλεύουν τη Διοίκηση τους. Η παροχή επίσης εξειδικευμένων συμβουλών σε νέους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι ένα άλλο σημείο στο οποίο καλούμεθα να βοηθήσουμε.

Η εστίαση στα υψηλού κανονιστικού κινδύνου σημαντικά θέματα με τη διενέργεια επιτόπιων επισκοπήσεων επίσης, με βάση την αξιολόγηση του κανονιστικού κινδύνου. Με τον τρόπο, δε, αυτό επιτυγχάνεται εκτός των άλλων και η καταπολέμηση της γραφειοκρατίας.

Και τέλος, η διερεύνηση μηχανογραφικών λύσεων και νέων εργαλείων παρακολούθησης για την υιοθέτηση μιας πιο αυτοματοποιημένης μεθοδολογίας, ανταποκρινόμενης στους ταχύτατους ρυθμούς της εποχής μας.

Η κανονιστική συμμόρφωση τώρα ως λειτουργία της επιχείρησης. Λόγω της σχετικά πρόσφατης θεσμοθέτησης κανονιστικής συμμόρφωσης θα απαιτηθεί εύλογα κάποιος χρόνος για να ωριμάσει στη σκέψη όλων μας, όλων των εμπλεκομένων εννοώ, η σημασία του ρόλου και της αποτελεσματικής και απρόσκοπτης λειτουργίας της κανονιστικής συμμόρφωσης και προς την κατεύθυνση αυτή ουσιαστικός είναι και πρέπει να είναι ο ρόλος και των τριών συνιστωσών του θεσμού.

Ποιων δηλαδή; Των εποπτικών Αρχών, των Διοικήσεων των επιχειρήσεων στις οποίες εργαζόμαστε και φυσικά εμάς των ιδίων, των compliance officers, των compliance managers. Οι πρώτες, οι εποπτικές αρχές δηλαδή, καλούνται με την ουσιαστική εποπτεία τους να σηματοδοτήσουν στις αγορές και στο ευρύτερο κοινό τη σημασία που αποδίδουν στο κοινό και να διαφυλάξουν έτσι το κύρος του.

Με τη σειρά τους και αυτές πρέπει να κοιτάνε όχι μόνο το γράμμα (letter), αλλά και το πνεύμα των κανονισμών (spirit of the regulation), κατανοώντας τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων τις οποίες εποπτεύουν. Επίσης πρέπει να κατανοούν τις ιδιαιτερότητες που υπάρχουν στην αγορά και τα complex της. Ένα σύγχρονο

παράδειγμα είναι αυτό που αντιμετωπίσαμε όλοι μας είτε σαν εσωτερικοί ελεγκτές (internal auditors) είτε σαν αξιωματούχοι συμμόρφωσης (compliance officers) με τις νέες διατάξεις που υπάρχουν στις εταιρείες που εποπτεύονται από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς αλλά και στις Τράπεζες που εποπτεύονται από την Τράπεζα Ελλάδος για το άνοιγμα νέων λογαριασμών.

Οι προκλήσεις εκεί ήταν πολύ μεγάλες γιατί το κοινό δεν γνώριζε τις υποχρεώσεις του και αντιδρούσε άσχημα θα έλεγα στις υποχρεώσεις οι οποίες επιβάλλονταν από το νέο θεσμικό πλαίσιο. Θα ήθελα να πω εδώ ότι οι εποπτικές αρχές (regulators) στην Ελλάδα αποδίδουν ισότιμο με τους άλλους κινδύνους ρόλο στην κανονιστική συμμόρφωση και περιμένουν από τις Διοικήσεις των εποπτευομένων επιχειρήσεων να πράξουν το ίδιο, αλλιώς το σύστημα θα χωλαίνει και στην περίπτωση αυτή ο κίνδυνος για ποινές επικρέμεται.

Εδώ θα ήθελα να σας πω το εξής: ότι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων για τις οποίες θα μιλήσω αμέσως τώρα για μισό μόνο λεπτό, ψάχνουν λίγο τη δυσκολία τους όσον αφορά το θέμα της κανονιστικής συμμόρφωσης.

Οι διοικήσεις των εποπτευομένων επιχειρήσεων οφείλουν να καταλάβουν ότι η αποτελεσματική εσωτερική λειτουργία της κανονιστικής συμμόρφωσης, της οποίας η αξία και η συμβολή στη νόμιμη επιχειρηματική δραστηριότητα έμπρακτα θα καταδεικνύεται στην καθημερινότητα της επιχείρησης είναι πολύ βασική.

Διότι με αυτό προφυλάσσεται το κύρος και η αξιοπιστία της επιχείρησης όπου αυτή δραστηριοποιείται, ενώ μακροπρόθεσμα και αυτό είναι πολύ σημαντικό, αν υπάρχει καλή συνεργασία συμμόρφωσης (compliance) με τη Διοίκηση της επιχείρησης, προφυλάσσεται η αξιοπιστία της, η φήμη της και τελικά και το σήμα (brand name) της.

Και επειδή είπα προηγούμενα ότι όλοι και άνθρωποι και επιχειρήσεις έχουμε την τάση, έχουμε το comfort zone όπως λέμε να ψάχνουμε για την ευκολία μας για τη βολή μας, θα σας πω ένα ανέκδοτο που είναι πολύ χαρακτηριστικό εν προκειμένω.

Κάποια στιγμή κάποιος άνθρωπος προχωρούσε ένα βράδυ στο δρόμο, ήταν αργά το βράδυ, δεν υπήρχε κίνηση, ερημιά στο δρόμο και βλέπει ξαφνικά έναν άνθρωπο ο οποίος έψαχνε. Του λέει «συγγνώμη, τι κάνετε εδώ;» Λέει, ψάχνω το πορτοφόλι μου». Λέει, «τι συνέβη, το χάσατε;» Λέει «ναι, μάλιστα το έχασα». «Και που το χάσατε;» λέει. Λέει, «στο δάσος». «Καλά» λέει «και το ψάχνετε εδώ στο δρόμο;» Λέει «μα εδώ έχει φως». Καταλαβαίνετε λοιπόν, έψαχνε εκεί όπου τον βόλευε.

Τέλος, εξίσου πολύ σημαντικός είναι ο ρόλος προς την κατεύθυνση της απρόσκοπτης λειτουργίας και της αισθητικής λειτουργίας της συμμόρφωσης

(compliance) που προκαλούνται να παίξουν και οι αξιωματούχοι συμμόρφωσης (compliance officers) οι ίδιοι. Γιατί θα μπορέσουν να το κάνουν αυτό αν δώσουν κύρος στη μονάδα στην οποία εργάζονται. Και για να δώσουν κύρος πρέπει να είναι πλήρως κατηρτισμένοι επί του εκάστοτε ισχύοντος ρυθμιστικού και κανονιστικού πλαισίου και επίσης να έχουν την εμπειρία των αγορών στις οποίες η επιχείρησή τους δραστηριοποιείται.

Και να επιδεικνύουν -και είναι πολύ βασικό αυτό που λέω- στην πράξη ικανότητες ανάλυσης και κρίσης, καθώς επίσης και επιχειρηματικής αντίληψης όταν καλούνται να συμβουλεύουν τη Διοίκηση τους και τα στελέχη της επιχείρησής τους σε θέματα αρμοδιοτήτων τους με σκοπό τον περιορισμό του κανονιστικού κινδύνου χωρίς όμως και σε καμία περίπτωση να εμποδίζουν την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησής τους. Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για το χρόνο σας και την προσοχή σας.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστούμε κ. Στεφανίδη για την εμπειριστατωμένη παρουσίαση του θέματος. Αν υπάρχουν ερωτήσεις στο τέλος θα τις δεχτούμε. Η κα Ειρήνη Ποθητού θα μας πει για τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, αρχές οργάνωσης και λειτουργίας.

### **3.04 Ε. ΠΟΘΗΤΟΥ: Αρχές Οργάνωσης Λειτουργίας και Αναφοράς Τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου**

Καλό μεσημέρι σε όλους, αλλά πριν ξεκινήσω την παρουσίαση μου θα ήθελα να ευχαριστήσω την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για την τιμή που μου έκανε να με προσκαλέσει ως εισηγήτρια σήμερα σε αυτή την πολύ ενδιαφέρουσα ημερίδα και για να μιλήσω για ένα τόσο σημαντικό θέμα.

Συνεχίζοντας και εγώ με τη σειρά μου την ανάπτυξη της ενότητας «Αρχές Οργάνωσης, Λειτουργία και Αναφορές Τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου» θα ήθελα να επικεντρώσω την παρουσίαση μου στις εταιρείες παροχής επενδυτικών υπηρεσιών. Και σε κάποιες στιγμές θα κάνω ακόμη πιο μεγάλη προσέγγιση σε χρηματιστηριακές.

Συνεχίζοντας θα ήθελα να αναφερθώ σύντομα στο θεσμικό περιβάλλον το οποίο επηρεάζει τον εσωτερικό έλεγχο και δεν είναι άλλο παρά από το πλαίσιο επαγγελματικής εφαρμογής έτσι όπως ορίζεται από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών.

Το πλαίσιο αυτό περιλαμβάνει τα διεθνή πρότυπα που αποτελούν τα κριτήρια με τα οποία αξιολογούνται οι λειτουργίες της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου, ο κώδικας δεοντολογίας ο οποίος προσπαθεί να προάγει μια κουλτούρα ηθικής στο επάγγελμα και οι συμβουλευτικές οδηγίες που αντιπροσωπεύουν τις βέλτιστες πρακτικές οι οποίες βοηθούν στην εφαρμογή των προτύπων.

Λόγω του ότι όμως ο εσωτερικός έλεγχος δραστηριοποιείται διεθνώς και πολλές φορές σε ποικίλα περιβάλλοντα και σε οργανισμούς που αλλάζουν σε δομή, σε μέγεθος, αλλά και σε νομικό πλαίσιο, οι διαφοροποιήσεις αυτές είναι αρκετά σημαντικές ώστε να επηρεάσουν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου.

Έτσι και στην Ελλάδα το ισχυρό νομικό και κανονιστικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε νωρίτερα από τους προηγούμενους ομιλητές μας, επιβάλλει μια σειρά από απαιτήσεις που καλείται η ΕΠΕΥ να εφαρμόσει.

Αλλά πριν προχωρήσουμε σε μια πιο ενδελεχή παρουσίαση των απαιτήσεων που πηγάζουν από το νομικό πλαίσιο δεν θα παραλείψω να σας παρουσιάσω τον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου κατά το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών και να το συνδέσω με τις πρόσφατες θεσμικές αλλαγές που έλαβαν χώρα σχετικά πρόσφατα. Και αναφέρομαι στην MiFID, στη Βασιλεία II, στη Νομιμοποίηση Εσόδων από Εγκληματικές Δραστηριότητες και Χρηματοδότηση Τρομοκρατίας, στο Νόμο περί Κατάχρηση Αγοράς.

Όλες αυτές, θεωρώ κατά τη γνώμη μου, όλες αυτές οι θεσμικές αλλαγές, επιβάλουν έναν νέο τρόπο λειτουργίας που καλείται μια ΕΠΕΥ να εφαρμόσει προκειμένου να ισχυροποιήσει και εκείνη με τη σειρά της τα συστήματα ελέγχου της. Δεν θα αναφερθώ όμως πώς έχει θεσμοθετηθεί η μέχρι τώρα λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, αλλά θέλω να αναφερθώ στις πρόσφατες αναφορές περί εσωτερικού ελέγχου και αναφέρομαι στην απόφαση 2.452 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς της 1.11.2007, που μιλάει για τις οργανωτικές απαιτήσεις.

Αναφέρει: Η ΑΕΠΕΥ θεσπίζει και διατηρεί Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου ανεξάρτητη από τις άλλες λειτουργίες και δραστηριότητες. Πράγματι, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου πρέπει να υποβάλει αναφορά σε τέτοιο επίπεδο ιεραρχίας μέσα στον Οργανισμό, ώστε να εξασφαλίζει και να επιτρέπει στη λειτουργία να ανταποκρίνεται στις ευθύνες της. Φυσικά, ιδανικά ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο αλλά και λειτουργικά στον διευθύνοντα σύμβουλο του Οργανισμού.

Συνεχίζοντας στην ίδια απόφαση, αναφέρεται ότι: Η ΑΕΠΕΥ θεσπίζει και διατηρεί αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, η οποία είναι αρμόδια για τη θέσπιση και εφαρμογή προγράμματος, για τη διατύπωση συστάσεων με βάση τα αποτελέσματα των εργασιών, την εξακρίβωση της συμμόρφωσης με τις συστάσεις αυτές, καθώς και την υποβολή γραπτών εκθέσεων για θέματα εσωτερικού ελέγχου. Σε κάθε μια από αυτές τις αναφορές θα ήθελα να επικεντρώσω την παρουσίαση μου και θα

αρχίσω με την πρώτη απαίτηση, η οποία αφορά την υλοποίηση ενός προγράμματος ελέγχου, με άλλα λόγια στον τρόπο που ένας εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να σχεδιάσει το έργο του.

Λαμβάνοντας υπόψη το φάσμα και την πολυπλοκότητα των επενδυτικών υπηρεσιών, πώς θα πρέπει ένας εσωτερικός ελεγκτής να μεθοδεύσει το έργο του; Θα πρέπει να ελέγξει όλες τις λειτουργίες του Οργανισμού ή κάποιες από αυτές; Και αν επιλέξει να ελέγξει κάποιες από αυτές ποιες θα είναι αυτές; Απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα θα δώσει η υλοποίηση ενός πλάνου ελέγχου το οποίο θα πρέπει να είναι ολοκληρωμένο, τεκμηριωμένο σε προτεραιότητες οι οποίες θα προκύψουν από μία εκτίμηση κινδύνων. Σε καμία περίπτωση όμως εδώ δεν πρέπει να γίνει παραδοχή ότι η διαχείριση κινδύνων αποτελεί ευθύνη του εσωτερικού ελέγχου.

Αδιαμφισβήτητα η διαχείριση κινδύνων αποτελεί ευθύνη της Διοίκησης. Παρ' όλα αυτά εδώ ο εσωτερικός ελεγκτής ή οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορεί να λειτουργήσουν συμβουλευτικά, ώστε να μπορέσουν να ενισχύσουν τον Οργανισμό στην αναγνώριση, αξιολόγηση, καθώς και στην υλοποίηση κάποιων μεθοδολογιών διαχείρισης κινδύνων ώστε να βοηθήσουν και αυτοί από την πλευρά τους να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι αυτοί.

Συνιστάται φυσικά ότι το σύνολο των ελέγχων να αξιολογείται τουλάχιστον σε ετήσια βάση, έτσι ώστε να αντικατοπτρίζει τις κατευθύνσεις και τις στρατηγικές της κάθε εταιρείας.

Ανέφερα εκτίμηση κινδύνων, αλλά πριν προχωρήσω στο πώς υλοποιείται η εκτίμηση αυτή θα ήθελα να αναφερθώ στην έννοια κίνδυνος. Τι είναι κίνδυνος; Κίνδυνος είναι κάθε γεγονός που θα μπορούσε να εμποδίσει έναν Οργανισμό να επιτύχει το σκοπό του. Ένα πρόβλημα είναι βέβαιο. Ένας κίνδυνος όμως είναι ένα μελλοντικό γεγονός που μπορεί να συμβεί αλλά μπορεί και να μη συμβεί.

Η έννοια κίνδυνος χρησιμοποιήθηκε για να μπορέσει κάποιος να εκφράσει την ανησυχία του σε πιθανά αρνητικά μελλοντικά γεγονότα. Επειδή το μέλλον είναι άγνωστο κάποια γεγονότα μπορεί να έχουν σημαντική επίπτωση στους στόχους μιας εταιρείας. Γι' αυτό και ένας κίνδυνος θα πρέπει να εκτιμηθεί, ο κάθε κίνδυνος κάθε εταιρείας, θα πρέπει να εκτιμηθεί σε δυο διαστάσεις και σε δυο καταστάσεις.

Οι πρώτες δυο καταστάσεις είναι ο εγγενής και ο υπολειπόμενος κίνδυνος. Λέγοντας εγγενής τι λέμε; Ότι είναι ο κίνδυνος που υφίσταται σε κάθε λειτουργία μιας εταιρείας χωρίς να λαμβάνει κανείς υπόψη του τα μέτρα απομείωσής τους. Θα

μπορούσε να υποστηρίξει κανείς ότι ο εγγενής κίνδυνος είναι το χειρότερο σενάριο που θα μπορούσε να συμβεί. Εδώ θα ήθελα να δώσω ένα παράδειγμα.

Στη διαδικασία τήρησης του ταμείου η κλοπή ή η απώλεια χρημάτων ή η μη ορθή καταχώρηση των χρηματικών κινήσεων αποτελούν παραδείγματα εγγενών κινδύνων στη διαδικασία αυτή. Σε μια ΕΠΕΥ η μη συμμόρφωση της με το υπάρχον κανονιστικό πλαίσιο ή η αναποτελεσματική επίλυση αναγκών του πελάτη αποτελούν επιπρόσθετα παραδείγματα εγγενών κινδύνων.

Από την άλλη έχουμε τον υπολειπόμενο κίνδυνο. Ποιος είναι αυτός; Είναι ο εναπομείνονας κίνδυνος. Είναι ο κίνδυνος δηλαδή που κάποιος θα λάβει υπόψη του τις ενέργειες της Διοίκησης ώστε να περιορίσει και την επίδραση αλλά και την πιθανότητα εμφάνισης του. Η διαφορά αυτών των δυο καταστάσεων μας βγάζει την αποτελεσματικότητα των μέσων διαχείρισης κινδύνων που έχει μια εταιρεία.

Ξεκινώντας όμως τη διαδικασία αναγνώρισης των κινδύνων, θα πρέπει να ζητηθεί η συμβολή των στελεχών του Οργανισμού. Υπάρχουν κάποιες μέθοδοι συλλογής στοιχείων που διευκολύνουν τη διαδικασία αναγνώρισης των κινδύνων. Και αυτές είναι τα εργαστήρια αναγνώρισης και αξιολόγησης, είναι τα λεγόμενα workshops όπως όλοι θα έχετε ακούσει.

Τα εργαστήρια αυτά είναι μέσο συλλογής πληροφοριών από ομάδες εργαζομένων οι οποίοι εμπλέκονται ενεργά στην περιοχή που αξιολογούνται. Στο ίδιο αποτέλεσμα φυσικά μπορεί κανείς να φτάσει και μέσω συνεντεύξεων. Αλλά είναι μια χρονοβόρα διαδικασία από την προηγούμενη.

Τέλος, τα ερωτηματολόγια είναι και αυτά ένα μέσο συλλογής πληροφοριών, αλλά θα πρέπει να είναι πολύ καλογραμμένα και καλά δομημένα ώστε να φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Τα εργαλεία που κανείς μπορεί να χρησιμοποιήσει για την ολοκλήρωση της εκτίμησης των κινδύνων θα ήθελα να τα αναφέρω σε δυο πλαίσια, στο πλαίσιο αναγνώρισης αλλά και στο πλαίσιο αξιολόγησης κινδύνων.

Για την καταγραφή των κινδύνων θα πρέπει να ολοκληρωθεί πρώτα η καταγραφή όλων των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών μιας εταιρείας. Κατόπιν για κάθε ένα κίνδυνο χωριστά θα πρέπει να καταγραφούν οι ακόλουθες πληροφορίες.

Ποιος είναι ο υπεύθυνος της λειτουργίας, θα πρέπει να καταγραφεί ποιος είναι ο εγγενής κίνδυνος της δραστηριότητας, τα λεγόμενα controls, δηλαδή τα μέσα που έχει εφαρμόσει μια εταιρεία ώστε να μειώσει τον κίνδυνο, τον υπολειπόμενο κίνδυνο όπως είπαμε, καθώς και η διαφορά των δυο αυτών καταστάσεων θα μας δώσει την

αποτελεσματικότητα των μέσων διαχείρισης κινδύνου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές αναμένεται να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις σημαντικές εκθέσεις σε κινδύνους κατά την εκτέλεση των συνηθισμένων τους καθηκόντων. Γι' αυτό και η συμβολή τους σε αυτή τη διαδικασία είναι πάρα πολύ σημαντική.

Συχνά ακούμε διάφορες κατηγορίες κινδύνων σε διάφορες λειτουργίες μιας ΑΧΕΠΕΥ. Όλοι μας έχουμε ακούσει ότι αυτή η λειτουργία έχει λειτουργικό κίνδυνο ή κίνδυνο από τη μη συμμόρφωση από το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο ή έχει στρατηγικό κίνδυνο ή κίνδυνο απάτης. Οι γενικές κατηγορίες κινδύνων δεν επαρκούν. Ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να έχει μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση και να συγκεκριμενοποιήσει τους κινδύνους που απορρέουν από αυτές τις γενικές κατηγορίες.

Στην επόμενη διαφάνεια έχω προσπαθήσει να δώσω ένα παράδειγμα καταγραφής συγκεκριμένων κινδύνων που αφορούν κάποιες από τις λειτουργίες μιας χρηματιστηριακής. Για παράδειγμα στη λειτουργία ανοίγματος και διαχείρισης λογαριασμού ένας μεγάλος κίνδυνος είναι να ανοίξουμε λογαριασμό σε πελάτη χωρίς τη συγκέντρωση των απαιτούμενων νομιμοποιητικών εγγράφων που πιστοποιούν την ταυτότητα του και βοηθούν στην αξιολόγηση του.

Στην εξυπηρέτηση και ενημέρωση πελατών είναι η αναποτελεσματική επίλυση παραπόνων πελατών με αποτέλεσμα τη συστηματική απώλεια των πελατών. Η μη έγκαιρη αποστολή ενημέρωσης στους πελάτες ως επιβεβαίωση των συναλλαγών τους, η διακοπή εργασιών λόγω μη διαθεσιμότητας πληροφοριακών συστημάτων ή δεδομένων, η χρήση προνομιακής πληροφόρησης για ίδιο όφελος και τέλος η χειραγώγηση αγοράς.

Μετά την αναγνώριση που θα γίνει με τον τρόπο που μόλις είπαμε περνάμε στο στάδιο της αξιολόγησης. Όλοι μας έχουμε κάποια γνώμη για το πώς εκτιμάμε τον κίνδυνο, την πιθανότητα εμφάνισης του ή την οικονομική επίδραση του. Για φανταστείτε όμως όλοι να κάναμε κάποιες μετρήσεις της αρεσκείας μας χωρίς να ακολουθούμε μια κοινή μεθοδολογία. Δεν θα είχαμε κανένα αποτέλεσμα. Γι' αυτό καλό θα είναι να θεσπίσουμε μια ομοιόμορφη κλίμακα για κάθε διάσταση. Επίσης η συσχέτιση βαθμίδας με αριθμούς δίνει τη δυνατότητα τέλεσης ποικίλων υπολογισμών επί των αξιολογήσεων. Ενδεικτικά στους δυο παρακάτω πίνακες έχει αποτυπωθεί σε τριτοβάθμια κλίμακα η συσχέτιση συχνότητας εμφάνισης και οικονομικού αντίκτυπου του κινδύνου με κατηγορίες σημαντικότητας.

Στην επόμενη διαφάνεια είμαστε σε θέση να δούμε πώς προκύπτει ο βαθμός σημαντικότητας ενός κινδύνου. Αν παρατηρήσουμε το συγκεκριμένο διάγραμμα όπου

στο έναν άξονα έχω βάλει την πιθανότητα εμφάνισης και στον άλλον την οικονομική επίδραση, εύκολα κανείς μπορεί να προχωρήσει στην ιεράρχηση κινδύνων.

Για παράδειγμα όσο μεγαλύτερη είναι η επίδραση και η πιθανότητα εμφάνισης, τόσο υψηλότερος είναι ο κίνδυνος για τον Οργανισμό. Περιπτώσεις 6 και 9 στο διάγραμμα ή οι κόκκινες σκιαγραφήσεις. Αφού ολοκληρωθεί η αξιολόγηση των κινδύνων, ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να αξιολογήσει και ο ίδιος τους κινδύνους αυτούς. Φυσικά απορρέει αυτή η γνώμη του από τη συνολική γνώμη που έχει για κάποια λειτουργία, αλλά καθώς και από τα παλαιότερα ευρήματα που έχει εντοπίσει.

Σε αυτή τη φάση όμως καταλυτικό ρόλο μπορεί να παίξει και η γνώμη της ανώτατης Διοίκησης. Και για ποιο λόγο; Γιατί μπορεί να υποδείξει κάποιες περιοχές που χρήζουν ιδιαίτερης προτεραιότητας και δεν έχουν επισημανθεί. Όταν η διαδικασία αυτή ολοκληρωθεί, θα έχει δημιουργηθεί ένας ολοκληρωμένος χάρτης ο οποίος θα αντικατοπτρίζει τη γενική εικόνα του Οργανισμού.

Στη συνέχεια ο εσωτερικός ελεγκτής είναι σε θέση να ομαδοποιήσει τους κινδύνους και να ετοιμάσει το πλάνο του για το επόμενο έτος, λαμβάνοντας υπόψη και τους διαθέσιμους ελεγκτικούς πόρους. Στο πλάνο του θα πρέπει να εντάξει όλες τις περιοχές υψηλού κινδύνου. Και από τις περιοχές μεσαίου και χαμηλού κινδύνου, θα πρέπει να ενσωματώσει για έλεγχο περιοχές είτε που δεν έχουν ελεγχθεί μέχρι σήμερα είτε που έχουν πάρα πολλά χρόνια περάσει από την τελευταία ημερομηνία ελέγχου.

Η επόμενη φάση μετά την ολοκλήρωση του πλάνου ελέγχων είναι η διεξαγωγή ελεγκτικών έργων. Στη συγκεκριμένη φάση οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν, να αναλύουν, να αξιολογούν και να συλλέγουν όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι σημαντικές. Ενώ ταυτόχρονα ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να τηρεί κάποιες διαδικασίες εποπτείας για την παροχή κατάλληλης καθοδήγησης. αλλά και για την αποτελεσματική και έγκαιρη ολοκλήρωση αυτών των έργων.

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να επιλέξει και να χρησιμοποιήσει από το μεγάλο όγκο πληροφοριών στον οποίον είναι εκτεθειμένος μόνο εκείνες τις πληροφορίες οι οποίες είναι σημαντικές για το έργο του, αλλά και εξυπηρετούν τους αντικειμενικούς σκοπούς του.

Πέρα βέβαια από τις όποιες τεχνικές πρακτικές, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να έχει αυτιά και μάτια ορθάνοιχτα για να μην παραλείψει να εκτιμήσει και να αξιολογήσει ασυνήθιστα γεγονότα, παραδείγματος χάρη, κάποιες αλλαγές στις

οργανωτικές δομές , αλλαγές σε διαδικασίες, αλλαγές σε μηχανογραφικά συστήματα, ασυνήθιστες συναλλαγές.

Μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου αφού ολοκληρώσει το ελεγκτικό της έργο θα πρέπει να προχωρήσει στην κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της μέσω μιας έκδοσης ελέγχου. Οι εκθέσεις ελέγχου είναι πιθανόν να διαφέρουν σε περιεχόμενο ή σε δομή, αλλά κατ' ελάχιστον θα πρέπει να περιλαμβάνουν τους αντικειμενικούς σκοπούς, το πλαίσιο εργασιών, καθώς και τα αποτελέσματα του ελέγχου.

Στα περιεχόμενα της έκθεσης ελέγχου σημαντική θέση κατέχει και η γνώμη των ελεγχόμενων πλευρών, οι οποίες είναι πάντα συσχετισμένες με τα συμπεράσματα ,τις γνώμες και τις εισηγήσεις του εσωτερικού ελέγχου.

Τέλος, ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου οφείλει να κοινοποιεί τα αποτελέσματα του ελέγχου του τόσο στους υπευθύνους των υπό εξέταση δραστηριοτήτων που είναι σε θέση να αναλάβουν διορθωτικές ενέργειες, αλλά όσο και στην ανώτατη Διοίκηση η οποία θα διασφαλίσει ότι αυτές οι ενέργειες θα υλοποιηθούν.

Έχοντας όμως διεξάγει το ελεγκτικό του έργο ένας εσωτερικός ελεγκτής ή μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου και έχοντας κοινοποιήσει τα αποτελέσματα του ελέγχου της, έχει ολοκληρώσει το έργο της; Η απάντηση είναι όχι. Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να καθιερώσει και να διατηρεί ένα σύστημα παρακολούθησης των αποτελεσμάτων που κοινοποιούνται στη Διοίκηση.

Καλή πρακτική αποτελεί η συνάντηση και η ανοιχτή συζήτηση με τις ελεγχόμενες πλευρές καθώς και με τη Διοίκηση για τη λήψη των θετικών ενεργειών. Βάσει των ενεργειών αυτών ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να καθιερώσει μια διαδικασία επανελέγχου για να μπορέσει να διαπιστώσει αν όλες αυτές οι ενέργειες που αποφασίστηκαν υλοποιήθηκαν σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα.

Για να μπορέσει όμως ένας εσωτερικός ελεγκτής ο οποίος δουλεύει σε μια χρηματοπιστωτική ή σε μια ΕΠΕΥ, θα πρέπει να έχει μια επαγγελματική επάρκεια. Και θα ήθελα να αναφέρω κάποιες από τις γνώσεις που θα πρέπει να διαθέτει. Επαρκείς γνώσεις επί των χρηματοπιστωτικών μέσων καθώς και των κινδύνων που απορρέουν από τη διαπραγμάτευση αυτών, υψηλή επαγγελματική κατάρτιση σε σχέση με το πλαίσιο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή μεθοδολογία, πρακτικές, πρότυπα και ενημέρωση για τις εξελίξεις στο νομικό και στο κανονιστικό πλαίσιο.

Αίσθηση της αγοράς, δεξιότητες και ικανότητες. Και όταν λέμε δεξιότητες και ικανότητες, πολύ καλή γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών, ευχέρεια στον προφορικό και στον γραπτό λόγο, άρτια επικοινωνιακή πρακτική, ικανότητα στο να εντοπίζει

προβλήματα είναι κάποιες από αυτές. Τέλος, θεωρώ επίσης απαραίτητες τις διάφορες επαγγελματικές πιστοποιήσεις που υπάρχουν στον εσωτερικό έλεγχο. Θα αναφέρω ενδεικτικά το CIA, Certified Internal Auditor και κάποιες άλλες συναφείς πιστοποιήσεις, το CCSA, Control Self Assessment και το CFSA, Certified Financial Auditor.

Κλείνοντας, θα ήθελα να τονίσω για να το αντιληφθούμε όλοι ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν αποτελεί μια λειτουργία που έχει προκύψει λόγω κάποιων θεσμικών απαιτήσεων. Αποτελεί μια λειτουργία η οποία είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ορθής λειτουργίας ενός Οργανισμού.

Ελπίζω στο εγγύς μέλλον να εκλείψουν τα φαινόμενα που κατά καιρούς έχουν παρατηρηθεί στις ελληνικές επιχειρήσεις και αναφέρομαι δηλαδή στο να βαπτίζονται κάποιοι από τη Διοίκηση εσωτερικοί ελεγκτές ενώ επιτελούν ένα σωρό άλλες εργασίες εκτός από ελεγκτικές.

Πρέπει να ενισχυθεί η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα πρώτον από εμάς τους ίδιους τους ελεγκτές με συνεχή προσπάθεια και εκπαίδευση και σε δεύτερο χρόνο να πείσουμε τις επιχειρήσεις για την πολύτιμη συνεισφορά μας γιατί θεωρώ ότι ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί επένδυση στο μέλλον. Σας ευχαριστώ πολύ όλους για την προσοχή σας.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστούμε κα Ποθητού. Περνάμε στον τελευταίο ομιλητή της ενότητας μας τον κ. Γούσιο, ο οποίος είναι μέλος του Δ.Σ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και θα μας μιλήσει για τον ρόλο των εποπτικών αρχών θυμίζω.

### **3.05 I. ΓΟΥΣΙΟΣ: Ο ρόλος της εποπτείας επί των εποπτευομένων**

Καλό μεσημέρι και από την πλευρά μου. Κι εγώ θα ήθελα με τη σειρά μου να ευχαριστήσω την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για την τιμή. Τελευταίο και όμως πολύ σημαντικό (Last but not least) θα έλεγα ο ρόλος της εποπτείας επί των εποπτευομένων.

Προερχόμενος προσωπικά από το τραπεζικό κομμάτι, δουλεύω στην Τράπεζα της Ελλάδος, θα κάνω μερικές αναφορές και μερικούς παραλληλισμούς μεταξύ της Κεφαλαιαγοράς και της Τραπέζης Ελλάδος. Τη συμπάθεια σας αν τις βρείτε μη σχετικές, πιθανότατα όμως να βοηθήσουν, γιατί από πλευράς συγκρισιμότητας νομίζω ότι θα έχουμε κάποια θετικά στοιχεία.

Από την Τράπεζα της Ελλάδος ειρήσθω εν παρόδω δανείστηκα και τον κίονα, δωρικός, στο άκρο της διαφάνειας. Κατά την εκτίμηση μου θα μπορούσε να παριστά το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου, λιτό, χωρίς πολλές φιοριτούρες και αποτελεσματικό όπως ο δωρικός κίονας της διαφάνειας αυτής.

Για να δούμε εν τάχει και επιγραμματικά τι δουλειά κάνει η εποπτεύουσα Αρχή. Σχηματικά. Έχει μερικούς γενικούς στόχους. Την ομαλή λειτουργία της αγοράς, την προστασία του καταναλωτή, τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα. Μερικούς ειδικότερους. Κεφαλαιακή επάρκεια, τον τρόπο διεξαγωγής των δραστηριοτήτων, δημοσιοποίηση των πληροφοριών.

Ελέγχουμε ποιους; Τις μονάδες που δραστηριοποιούνται μέσα σε μια δεδομένη χώρα, σε ένα ορισμένο χώρο. Τι κάνουν αυτοί; Αναλαμβάνουν κινδύνους. Τι κινδύνους αναλαμβάνουν; Είπαν οι συνάδελφοι οι προλαλήσαντες νωρίτερα, πιστωτικό, επιτοκιακό, ρευστότητας. Οι κίνδυνοι διαφοροποιούνται από ίδρυμα σε ίδρυμα.

Εντελώς σχηματικά και χωρίς να δώσουμε μεγάλη βαρύτητα να σας βάλω λίγο πολύ στην εικόνα. Χονδρικά το 90% των συνολικώς απασχολούμενων κεφαλαίων έχει να κάνει με τις Τράπεζες. Το μεγαλύτερο κομμάτι από το υπόλοιπο έχει να κάνει με τις ασφαλιστικές εταιρείες και ένα μικρότερο ακόμα κομμάτι έχει να κάνει με τον χρηματιστηριακό κλάδο.

Οι κίνδυνοι όμως διαφοροποιούνται. Τελείως διαφορετικοί. Πάρτε για παράδειγμα τη ρευστότητα. Που είναι πρόβλημα η ρευστότητα σήμερα; Στο χρηματοπιστωτικό, στο χρηματικό, στις Τράπεζες κυρίως. Οι Τράπεζες δυσκολεύονται να βρουν χώρο, αγοραστές, επενδυτές να τοποθετήσουν τα προϊόντα τους, να μπορέσουν να κάνουν χρηματοδότηση (funding) στο «αστερσάιντ», στο μέγλωμα δηλαδή, στη διεύρυνση των εργασιών τους.

Αντίθετα στο κομμάτι της κεφαλαιαγοράς δεν έχουμε τέτοιου είδους προβληματισμούς. Έχουμε όμως άλλους προβληματισμούς αναφορικά με το λειτουργικό κομμάτι. Οι λειτουργικοί κίνδυνοι στο χρηματιστηριακό κομμάτι φαίνεται να είναι υψηλότεροι έναντι αυτών, επί παραδείγματι της Τράπεζας.

Ούτως ή άλλως όμως αυτοί που λαμβάνουν αποφάσεις καλούνται τι να κάνουν; Τέσσερα πραγματάκια. Να τους προσδιορίσουμε τους κινδύνους, να πάρουμε τίτλους. Πόσους; Να τους μετρήσουν, δεύτερη παράμετρος, κρίσιμη. Να τους παρακολουθήσουν και κυρίως να τους διαχειρίζονται όλους μαζί. Αυτά τα τέσσερα πραγματάκια εναπόκεινται που; Σε αυτούς οι οποίοι παίρνουν τις αποφάσεις, το εκτελεστικό κομμάτι.

Και εδώ στην Ελλάδα, ας κάνουμε έναν παραλληλισμό, δεν έχουμε τη θέση του γερμανικού θεσμικού πλαισίου που έχει δυο ανεξάρτητα bodies, δυο ανεξάρτητες γραμμές αναφοράς, supervisor body και management body. Το management body που

παίρνει τους κινδύνους, supervisor body που ελέγχει. Εδώ το θεσμικό μας πλαίσιο επέλεξε τι; Chinese walls χαμηλά.

Αλλά εδώ ισχύει αυτό που λέμε «the chinese walls don't go up to the sky». Κάπου πρέπει να συναντηθεί η πληροφόρηση και κάπου πρέπει να συμπλακεί. Που συνεμπλέκεται; Σε επίπεδο Διοικητικού Συμβουλίου. Άρα λοιπόν έχουμε δυο ανεξάρτητα κανάλια ροής πληροφορίας τα οποία συμπλέκονται στο ανώτατο επίπεδο. Σε επίπεδο Διοικητικού Συμβουλίου. Και εκεί προνοεί ορθά το δικό μας θεσμικό πλαίσιο ότι θα πρέπει να έχουμε τι; Μια ευρεία γκάμα ικανοτήτων από πλευράς αυτών που εκπροσωπούνται στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Εδώ, θα πούμε και στη συνέχεια, μπαίνει η αρχή της αναλογικότητας. Σε ένα τραπεζικό Όμιλο ο οποίος έχει Χ δισεκατομμύρια και Υ χιλιάδες εργαζομένων είναι εύκολο να απαιτήσεις να έχει κάποιον ο οποίος θα καταλαβαίνει από αποτιμήσεις, κάποιον ο οποίος θα καταλαβαίνει από controls, κάποιον ο οποίος θα καταλαβαίνει από Πληροφορική, κάποιος ο οποίος θα καταλαβαίνει από τους νομικούς κινδύνους.

Σε μια μικρότερη μονάδα είναι πιο δύσκολο. Μπορεί να το πεις ως ευχολόγιο, πιο δύσκολα όμως μπορεί να το επιβάλεις. Κάνοντας αυτόν τον παραλληλισμό μπορούμε να πούμε ότι η Τράπεζα της Ελλάδος έχει επιβάλει στα τραπεζικά ιδρύματα να έχουν τέτοια γκάμα, τέτοια σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου που να μπορεί να διαχειριστεί τους κινδύνους, δηλαδή να καταλάβει τους κινδύνους.

Τον κίνδυνο τον αναλαμβάνει το Διοικητικό Συμβούλιο, τον αναλαμβάνει και τον εκτελεί το κομμάτι που παρακολουθεί τους κινδύνους. Θες όμως και κάποιους να τους μετράνε. Ποιοι είναι αυτοί που τους μετράνε; Αυτοί στο κομμάτι, supervisor είπαμε στο γερμανικό σύστημα, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Τα φρένα σαν να λέμε.

Και επειδή και αυτοί καλούνται να τοποθετηθούν επί των ιδίων πραγμάτων και αυτοί πρέπει να ξέρουν να προσδιορίσουν τους κινδύνους, να τους μετρήσουν, να καταλαβαίνουν να τους μετρήσουν, να τους αποτυπώσουν και να τοποθετηθούν, να κάνουν μια έκθεση. Μια έκθεση η οποία θα είναι input από πλευράς των εποπτών. Για εμάς τι είναι; Είναι ένα εργαλείο. Για να πάρουμε να δούμε τι κατέγραψε ο καθένας.

Άρα λοιπόν τους κινδύνους τους μοντάρει το Διοικητικό Συμβούλιο, αυτοί είναι οι risk takers. Το «appetite» διαφοροποιείται από τον έναν στον άλλον. Αυτό που θες να δεις και στο management body αλλά και σε αυτούς οι οποίοι είναι τα φρένα είναι τι; Ότι πας εκεί που πας ως προϊόν ίδιας εσού βουλήσεως. Είσαι αυτό που λέμε policy maker. Δεν πας με τον εσμό που πας εκεί που σε πάνε.

Σήμερα βλέπετε τα δανειακά πορτοφόλια στις Τράπεζες που είναι λίγο πιο μεγάλα τα νούμερα. Όταν έχεις αύξηση στο δανειακό σου πορτοφόλι 30% και 40% έχεις τι; Έχεις μια ένδειξη ότι οι κίνδυνοι αυξάνονται. Άρα πρέπει να έχεις αναλογικά και τι; Αυξημένο, βελτιωμένο σύστημα που να σου παρακολουθεί τους κινδύνους ούτως ώστε να μπορεί να πιστοποιήσει αν κάτι χτυπήσει κάπου.

Ξανά για να το κλείσουμε αυτό. Άλλος αναλαμβάνει τους κινδύνους. Δεν είναι κακό να δεις κάποιον να πάει γρήγορα. Κακό είναι να δεις να μην έχει ποσοτικοποιήσει ενδεχόμενα προβλήματα τα οποία μπορεί να βρεθούν στο διάβα του χρόνου.

Και να φέρω ένα παράδειγμα όχι από την ελληνική αγορά, να φέρουμε από την ελβετική αγορά. Υπάρχουν εκεί δυο μεγάλοι παίκτες. Η UBS και η CREDIT SUISSE.

Αν θυμάστε πριν 5-6 μήνες είχαν εκλογές στην Ελβετία και το μότο του Λόχερ που βγήκε ήταν δυο άσπρα πρόβατα να κλωτσάνε έξω από μια ελβετική σημαία ένα μαύρο. 40 εκ. ήταν οι ζημιές της UBS και βρέθηκαν στην ανάγκη καταπίνοντας την όποια περηφάνια έμεινε βέβαια να δεχτούν αραβικά και σιγκαπουριανά κεφάλαια για να μπορέσουν να διατηρήσουν στη ζωή την UBS. Ανάλογα προβλήματα δεν είχε η CREDIT SUISSE. Πιο συντηρητική, μικρότερη σε ζημιές, πολύ μικρότερη η ανάγκη για capital injection.

Άρα ερχόμαστε. Εποπτεία, τι κάνουμε εμείς; Παίρνουμε τα ερεθίσματα. Ποια είναι τα ερεθίσματα; Τα ερεθίσματα είναι οι εκθέσεις που παίρνουμε από πλευράς των ελεγχομένων. Έχουμε κατ' αρχήν μερικές δικλείδες.

Ποιες είναι οι δικλείδες; Το θεσμικό πλαίσιο, κάθε θεσμικό πλαίσιο, αξιώνει αυτοί οι οποίοι αναλαμβάνουν αυτές τις θέσεις, τα φρένα σαν να λέμε, να έχουν κάποιες γνώσεις, να πάρουν ένα πράσινο φως από τη Διοίκηση, ένα πράσινο φως από την εποπτεύουσα Αρχή. Αυτά είναι τα τυπικά.

Τα ουσιαστικά ποια είναι; Για να δούμε παιδιά μια έκθεση. Τι αποτυπώνεται μέσα; Αναφέρθηκαν και οι προλαλήσαντες. Ποια είναι η σημαντικότητα των έργων; Τι βλέπει; Βλέπεις ότι έχεις μια περίπτωση όπου η Χ εταιρεία, η Χ ΑΧΕΠΕΥ, συμμετέχει στο 20% επί παραδείγματι των αγοραπωλησιών μιας μετοχής. Έχει γίνει έλεγχος από πλευράς του εσωτερικού ελεγκτή ή πήγαε και είδε trivial things, πράγματα τα οποία ουδεμία σχέση έχουν με το αντικείμενο, πήγαμε απλώς για να πάμε;

Μια ουσιαστική παράμετρος ποια είναι; Είναι το relative studying που λέμε, του εσωτερικού ελεγκτή μέσα στην όλη δομή του εποπτευόμενου συστήματος. Και εδώ πάλι δυστυχώς θα αναφερθούμε στην αρχή της αναλογικότητας.

Σε μια Τράπεζα που έχει πολλές θέσεις ευθύνης προσδοκάς -και ευτυχώς το έχουμε δει- η θέση ευθύνης των controllers να είναι ανάλογη των θέσεων ευθύνης αυτών που λαμβάνουν τους κινδύνους.

Δεν είναι ίδιες οι αμοιβές προς Θεού. Τα λεφτά θα τα φέρουν οι marketers, οι πωλητές. Δεν ζητάς όμως να δεις αβυσσαλέο χάσμα μεταξύ των αμοιβών του ενός και του άλλου. Γιατί οι αμοιβές αυτές είναι ότι μπαίνει ένα μήνα πίσω είτε είναι «μπόλουσες» είτε είναι οτιδήποτε. Ζητάς να δεις το relative study να είναι ανάλογο. Δυστυχώς στους πιο μικρού μεγέθους είναι λίγο πιο δύσκολο να γίνει αυτό.

Αλλά ούτως ή άλλως έχεις μια αποχρώσα ένδειξη αν και κατά πόσο η Διοίκηση κατανοεί την αναγκαιότητα να έχει κάποιον ο οποίος να μπορεί να έχει την ευχέρεια να γράψει σε ένα κομμάτι χαρτί αυτό που με δικαία χρήση νομίζει ότι θα πρέπει να αποτυπώσει αναφορικά με τους κινδύνους που αναλαμβάνει.

Παίρνουμε τη σημαντικότητα είπαμε του αντικειμένου ελέγχου. Για να αντιπαραβάλουμε το υλοποιηθέν έναντι του προγραμματισθέντος. Όπως και οι εποπτευόμενοι έτσι και η εποπτεύουσα Αρχή, η Τράπεζα Ελλάδος, η Κεφαλαιαγορά, κάνουν και αυτοί μια προτεραιοποίηση.

Τι έχουν; Έχουν μια μονάδα η οποία κάνει ελέγχους. Όσο πιο σωστά δουλεύει το σύστημα, όσο πιο ορθολογική είναι η αγορά, τόσο πιο πολύ οι γενικοί έλεγχοι υπερισχύουν έναντι των εκτάκτων.

Αν η αγορά είναι λίγο άναρχη, ουσιαστικά τι κάνεις; Τρέχεις πυροσβεστικά δεξιά και αριστερά να δεις πού θα σκάσει η φωτιά, να μπορέσουμε να προλάβουμε τα χειρότερα. Άρα έχουμε ένα κίνητρο και εμείς ως εποπτεύουσα αρχή και εσείς ως εποπτευόμενα -όταν θα έρθουμε στην παράμετρο του κόστους θα φανεί ξεκάθαρα- να δουλεύει σωστά ο εσωτερικός έλεγχος και μέσα και έξω και εσείς να έχετε ως εποπτευόμενα Διοίκηση σας σωστή πληροφόρηση και αυτή η πληροφόρηση η οποία είναι σωστή και ουσιαστική να περιέρχεται σε γνώση της εποπτείας, να μπορεί και αυτή να προτεραιοποιεί.

Μη ξεχνάμε από 1.1. ότι εντελώς ενδεικτικά που κατέστη ενεργή η Αρχή Εποπτείας των ιδιωτικών εταιρειών, αυτή είναι μια self-funded εταιρεία. Καλό είναι να ελέγχουμε τα κόστη μας ούτως ώστε να κοιμόμαστε και εμείς σχετικώς ήσυχoi.

Βλέπουμε μερικά irregularities στην αγορά. Περιέρχεται στη γνώση μας κάτι. Ως εποπτεύουσα Αρχή πρέπει να αντιδράσεις. Τι κάνεις; Ευκαίριο μιν είναι το εξής να ακολουθήσεις μια πολιτική cost benefit. Δηλαδή να προσπαθήσεις να προσδιορίσεις τι κόστη έχεις, τι οφέλη έχεις και από εκεί και πέρα να δεις, θα το υλοποιήσουμε έτσι, θα το

υλοποιήσουμε αλλιώς. Άρα μια πρώτη προσέγγιση του κόστους εποπτευόμενης μονάδας και στους καταναλωτές, είναι κάτι που πρέπει η εποπτεύουσα Αρχή πριν διαφοροποιήσει κάτι το οποίο είναι ουσίας να προσεγγίσει.

Τα οφέλη τόσο στους εποπτευόμενους όσο και στους καταναλωτές επίσης πρέπει να ποσοτικοποιηθούν. Πιο εύκολα το λες, πιο δύσκολα τα ποσοτικοποιείς, γενικές αρχές όμως μπορείς να πεις και μπορείς να τοποθετηθείς με μια εισηγητική έκθεση με μια παραγραφή και να καταλήγεις ότι είναι σκόπιμο να υλοποιήσουμε αυτό. Και τέλος, έχουμε και κόστος στην εποπτεύουσα Αρχή.

Είπαμε και νωρίτερα ότι άλλες εποπτεύουσες Αρχές είναι self-funded. Στην περίπτωση της Κεφαλαιαγοράς και της Τράπεζας της Ελλάδος δεν είναι, προς το παρόν δεν είναι, που σημαίνει ότι αν είναι μεγαλύτερα τα ευρήματα και είναι μεγαλύτερη η ανησυχία από πλευράς της εποπτεύουσας Αρχής αναφορικά με το τι συμβαίνει στην αγορά, αυξάνεται το κόστος της εποπτείας, με την έννοια ότι πρέπει τι να κάνεις; Να βγεις στην αγορά να ζητήσεις κόσμο να προσλάβεις για να αντιμετωπίσεις τους αυξημένους κινδύνους.

Τώρα οι αρχές για την αξιολόγηση των λαμβανομένων εποπτικών μέτρων. Εντελώς επιγραμματικά και εδώ. Πρέπει να είναι σαφείς, αποτελεσματικές, αναλογικές και διαφανείς. Και εδώ αυτά εμπίπτουν σε αυτό που λέμε high level principles. Ουσιαστικά τι είναι αυτό; Ή, θα βυζαντινολογήσει κανένας στο ένα άκρο της κατανομής και θα λέει εάν αυτό εκείνο, αν αυτό εκείνο, αν αυτό εκείνο, αν αυτό εκείνο ή θα πάει σε κάπως πιο φιλελεύθερη λογική που θα βγάλει αυτό που λέμε high level principles, αρχές για την ομαλή λειτουργία της αγοράς.

Αυτές τις αρχές βέβαια εύκολα τις λες, πιο δύσκολα τις ποσοτικοποιείς. Και ιδού είναι ένα από τα βασικά θα λέγαμε έργα όλων των εποπτικών μονάδων ή με αντικειμενικό κατά το δυνατόν τρόπο προσέγγιση όλων αυτών που λέμε εδώ πέρα. Τι θα επιβάλλεις στις εποπτευόμενες Αρχές; Λέμε αρχή της αναλογικότητας. Άμα έχεις 10 άτομα επί παραδείγματι απασχολούμενο προσωπικό, θα βάλεις ένα compliance υποχρεωτικό και έναν εσωτερικό ελεγκτή υποχρεωτικό ή είναι too much;

Τώρα στο έργο το οποίο επιτελούμε, μπλέκουν και άλλοι. Πάρτε παράδειγμα μια χρηματιστηριακή συναλλαγή. Έχει ένα κομμάτι που έχει σχέση με τους τίτλους, ένα κομμάτι που έχει σχέση με το χρηματικό. Το χρηματικό έχει σχέση με τις Τράπεζες. Τρεις εποπτικές Αρχές προς το παρόν στο χρηματοπιστωτικό τομέα στην Ελλάδα, άρα πρέπει να ανοίξει κανάλια επικοινωνίας. Με ποιους; Με τους εμπλεκόμενους.

Η Κεφαλαιαγορά συνεμπλέκεται πολύ περισσότερο με την Τράπεζα της Ελλάδος. Ευτυχήσαμε, έχουμε μνημόνιο συνεργασίας με την Κεφαλαιαγορά εδώ και πολλά χρόνια, δουλεύει καλά, μπορώ να σας διαβεβαιώσω αλλά και ενόψει και των αυξημένων αναγκών από πλευράς εποπτείας και για τη διευκόλυνση του έργου και τον περιορισμό της γραφειοκρατίας επειδή προς το παρόν δεν είναι εφικτός, επί παραδείγματι ο έλεγχος, κοινός έλεγχος, εκπροσώπων της Τραπεζής Ελλάδος και της Κεφαλαιαγοράς, βρισκόμαστε σε προχωρημένο στάδιο να βελτιώσουμε το υφιστάμενο μνημόνιο συνεργασίας ούτως ώστε να γλιτώσουμε χρόνο.

Ήδη είναι στα σκαριά και μνημόνιο συνεργασίας μεταξύ της Τράπεζας και της Επιτροπής Ασφαλιστικών Εταιριών και υποθέτω ότι θα ακολουθήσει και η Κεφαλαιαγορά με αντίστοιχο μνημόνιο σε κάποιο χρόνο.

Έχουμε όμως και διεθνείς αρχές. Όταν εντολές επί παραδείγματι σε μια χρηματιστηριακή συναλλαγή δίνονται από το εξωτερικό, αναπόφευκτα εμπλέκονται και ξένοι. Και εκεί πρέπει να ανοίξεις κανάλια επικοινωνίας και σε αυτό αποσκοπεί και η συμμετοχή στελεχών όλων των εποπτικών Αρχών σε διεθνή fora, σε διεθνείς ομάδες εργασίας και τέτοια.

Last but not least είναι αυτό που λέμε supervisory arbitrage. Όταν έχεις πλείονες της μιας εποπτικές Αρχές αυτό που θέλεις είναι να έχεις αυτό που λέμε level plain field, να μην διαφοροποιείς, να μην έχει ο ένας την αίσθηση ότι τίθεται σε δυσμενέστερη μοίρα έναντι κάποιου άλλου. Και υπό αυτό το πρίσμα και η δημοσιοποίηση των ποινών από πλευράς Τραπεζής Ελλάδος πρόσφατα για τις ποινές στη διαφάνεια.

Και για το ξέπλυμα χρήματος νομίζω ότι είναι ένα μέτρο προς τη σύγκλιση των εποπτικών αρχών, ούτως ώστε να μην υπάρχουν γκρίνιες ότι ο ένας είναι αυστηρότερος του άλλου. Δεν θα πάρω άλλο χρόνο γιατί ήδη πλησιάζουμε προς το τέλος. Να μας μένει και λίγος χρόνος να πάρουμε μερικές ερωτήσεις. Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστούμε κ. Γούσιο.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Έχουμε λίγο χρόνο για ερωτήσεις. Παρακαλώ ποιος έχει ερώτηση; Ο κ. Μωραϊτάκης.

### 3.06 Ερωτήσεις

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Συγχαρητήρια εδώ στο πάνελ. Ο κ. Παντζόπουλος δεν είναι μόνο ο Παρθενώνας, ο Πατριάρχης, είναι και δικός μου παλιός προϊστάμενος, είναι από τους λίγους που τον είχα προϊστάμενο γιατί συνήθως έχω άλλους πρώην υφισταμένους ή μαθητές οι οποίοι έχουν διακριθεί πολύ και χαίρομαι ιδιαίτερα.

Οι ομιλίες ήταν πάρα πολύ καλές. Ο κ. Στεφανίδης έκανε και πρακτική παρουσίαση. Προφανώς έχει τις περιπτώσεις της HSBC που είναι οργανωμένη. Ο καθηγητής κ. Καραμάνης θα ήθελα να τον παρακαλέσουμε αν μπορεί να μας βρει αυτή την ταινία και να τη χρηματοδοτήσουμε, να παίξουμε μια ταινία, και για όλους εδώ τους συμμετέχοντες, θα είχε ενδιαφέρον να δούμε αυτή την ταινία της Barings. Διότι βλέπετε και σε μεγάλους Οργανισμούς, μεγάλες Τράπεζες ότι και στις μεγάλες Τράπεζες έχουν συμβεί.

Και εδώ είναι το ενδιαφέρον πως αφού είναι τόσο μεγάλοι, αφού έχουν οργανωμένους, αφού έχουν τόσο εκπαιδευμένους που λέει η κα Ποθητού, με όλες τις πιστοποιήσεις κλπ. πως συμβαίνουν αυτά τα πράγματα.

Πριν ρωτήσω την κα Ποθητού και τον κ. Παντζόπουλο μαζί μια και είναι στην Εθνική, να πω και για τον κ. Γούσιο ο οποίος κάνει εξαιρετική δουλειά και οφείλω να πω ότι η παρουσία του στο Διοικητικό Συμβούλιο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς έχει βοηθήσει την καλύτερη συνεργασία, ότι οι ποινές χωρίς ονόματα και έτσι όπως είναι, είναι χάδια. Είναι πάντως ένα βήμα, έστω και έτσι όπως έγινε.

**I. ΓΟΥΣΙΟΣ:** Το βλέπω παρακινδυνευμένο να στέκεται κανένας εκεί, πιστέψτε με.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Πάντως δεν αναφέρονται ονόματα.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Δεν επιθυμώ, σε διαδικαστικά θέματα. Κύριε Μωραϊτάκη σας παρακαλώ.

**I. ΓΟΥΣΙΟΣ:** Όχι, αναφέρθηκαν.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Να φύγουμε από αυτό. Πάντως η ενιαία εποπτεία είναι κάτι που πρέπει να γίνει στην Ελλάδα. Εμείς το υποστηρίζουμε και πρέπει να το υποστηρίξουν όλοι οι φορείς και νομίζω ότι στα επόμενα 2-3 χρόνια πιστεύω ότι θα χαρούμε να δούμε την ενιαία εποπτεία. Έχω μια τέτοια προσδοκία.

Θέλω να ρωτήσω την κα Ποθητού η οποία έκανε μια πολύ ωραία παρουσίαση, εξαιρετική, να ρωτήσω κάτι πιο συγκεκριμένο όμως. Εσείς είσαστε

εσωτερικός ελεγκτής σε μια εταιρεία η οποία είναι market maker τύπου B στα παράγωγα. Δηλαδή παίρνετε εσείς θέσεις αγοράς και πώλησης.

Πως ελέγχετε -αυτή είναι η πρώτη ερώτηση- ότι αυτοί που κάνουν τα market making δεν βάζουν τα spreads, ξέρετε τι είναι τα spreads, κατά τέτοιο τρόπο, τα τιμές αγοράς και πώλησης, ώστε να ξέρουν τη γνώση των μεγάλων εντολών; Γιατί μια μεγάλη εταιρεία και αρκετές εταιρείες που έχουν αυτή τη δυνατότητα που έχουν μεγάλες ξένες εντολές ξέρουν περίπου πως θα κλείσει η μέρα. Ξέρουν λοιπόν βραχυπρόθεσμα πως θα κινηθεί η αγορά.

Ξέρουν λοιπόν, όποιος το ξέρει στην εταιρεία, ο ένας, ή οι δυο, ή οι τρεις ή και περισσότεροι, ξέρουν περίπου πως θα κινηθεί, συνήθως στατιστικά ξέρουν 9 στις 10 περιπτώσεις πως θα κλείσει η αγορά. Πώς ελέγχεται εσείς τι κάνει ο ειδικός διαπραγματευτής τύπου B; Κοιτάζετε τα spreads πως τα βάζει; Πως το ελέγχετε πρακτικά; Για πέστε μας αυτή την πρώτη ερώτηση.

**E. ΠΟΘΗΤΟΥ:** Κατ' αρχήν θα ήθελα να μιλήσω ειδικά για τη δικιά μας χρηματιστηριακή.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Μιλήστε αόριστα, πώς πρέπει να ελέγχεται.

**E. ΠΟΘΗΤΟΥ:** Ναι, γενικά.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Αόριστα, ναι.

**E. ΠΟΘΗΤΟΥ:** Θεωρώ όπως είχε πει και η προηγούμενη ομιλήτρια από το νομικό τμήμα της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, ότι καλό είναι να υπάρχουν και τα chinese walls. Δηλαδή ορισμένοι ειδικοί διαπραγματευτές θα πρέπει να είναι σε κάποιον χώρο τελείως ανεξάρτητο από τους υπόλοιπους traders, οπότε δεν μπορούν να έχουν τη γενική αίσθηση της αγοράς, αλλά μόνο αυτών των οποίων εκ των πραγμάτων κάνουν και των συναλλαγών που κάνουν. Το ένα είναι αυτό.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Δηλαδή ο γεωγραφικός χώρος είναι το κρίσιμο σημείο;

**E. ΠΟΘΗΤΟΥ:** Δεν είναι μόνο γεωγραφικός χώρος.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Είπατε ανεξάρτητο χώρο. Τι εννοείτε;

**E. ΠΟΘΗΤΟΥ:** Ανεξάρτητος χώρος ο γεωγραφικός ας το πούμε έμμεσα ότι μας δίνει ένα control που πρέπει να κάνει η κάθε εταιρεία ώστε να εξασφαλίζει ότι κάποια προνομιακή πληροφόρηση η οποία μπορεί να έρθει στα αυτιά ή σε γνώση κάποιων άλλων μελών στο trading να είναι τελείως ανεξάρτητοι αυτοί οι χώροι και γεωγραφικά αν θέλετε ώστε κάποιος να μη μπορεί να λαμβάνει αυτές τις πληροφορίες και δυο market making.

Από την άλλη, σαφώς θα πρέπει να υπάρχει ένα πολύ καλό risk management τμήμα σε μια μεγάλη χρηματιστηριακή, η οποία το πρώτο μέλημα, γιατί ο εσωτερικός

έλεγχος δεν είναι το first line of defense ας το πούμε, πρώτα πρέπει να έχει την εποπτεία από μέσα, δηλαδή ο διευθυντής πωλήσεων, ο οποίος να είναι υπεύθυνος ή ο οποίος διευθυντής στον όποιον αναφέρεται το τμήμα market making.

Σε δεύτερη φάση θα πρέπει να είναι ένα τμήμα διαχείρισης κινδύνων, το οποίο θα είναι υπεύθυνο να βλέπει θέσεις αλλά και πώς γίνονται όλα αυτά τα «spreads» και σε τρίτη φάση είναι ο εσωτερικός έλεγχος. Μην θεωρούμε όλοι και θεωρούμε ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι το τμήμα που πρέπει να τα κάνει όλα πολύ καλά.

Σε μια χρηματιστηριακή μην γελιόμαστε, είναι πλήθος των συναλλαγών που γίνονται κάθε ημέρα και δεν είναι μόνο το θέμα μας, οι συναλλαγές που γίνονται για σκοπούς market making.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Αν με συγχωρείτε, ίσως δεν καταλάβατε την ερώτηση. Η ερώτηση, μα κοίταξε είναι συγκεκριμένο το ερώτημα.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Κύριε Μωραϊτάκη υπάρχουν 350 άτομα εδώ. Παρακαλώ πάρα πολύ να δοθεί και η ευκαιρία σε άλλους να ρωτήσουν.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Μπορώ να σταματήσω αν δεν θέλουν ή αν η ερώτηση μας δυσκολεύει. Εγώ ρωτάω ως εξής. Υπάρχει ένας κίνδυνος για την εταιρεία, την οποία εταιρεία μεγάλος. Ο ειδικός διαπραγματευτής τύπου Β' μπορεί να κερδίζει από τη γνώση των μεγάλων εντολών. Επίσης, όχι η δική σας χρηματιστηριακή, άλλες χρηματιστηριακές υποστηρίζουν ότι επειδή είναι market makers έχουν τη δυνατότητα να δίνουν καλύτερες τιμές στον πελάτη. Στην πραγματικότητα είναι αντισυμβαλλόμενοι. Αυτά δημιουργούν ένα μεγάλο κίνδυνο για την εταιρεία. Πώς πρακτικά αυτό ελέγχει ο εσωτερικός έλεγχος. Αυτή είναι η συγκεκριμένη ερώτηση. Μπορεί να μας τη δώσει και γραπτά αργότερα αν ο χρόνος δεν επαρκεί, γιατί έχει ενδιαφέρον να απαντώνται αυτά, γιατί αυτά είναι τα πρακτικά θέματα και δεν είναι τα θεωρητικά.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Η απάντηση θα δοθεί τότε γραπτώς γιατί ο χρόνος μας περιορίζει. Επόμενος. Ο κ. Μερτζάνης, απ' ότι αντιλαμβάνομαι.

**Χ. ΜΕΡΤΖΑΝΗΣ:** Ευχαριστώ κ. Αντιπρόεδρε. Ονομάζομαι Μερτζάνης από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Ένα σχόλιο σχετικά με τη διάκριση μεταξύ 'internal audit function' και 'compliance function'. Νομίζω ότι η διάκριση αυτή δεν είναι τόσο σημαντική καθαυτή όσο είναι τρεις άλλες διακρίσεις, τις οποίες επιθυμώ να αποσαφηνίσω. Στο πλαίσιο οργάνωσης μιας υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου αλλά και των διαδικασιών, πρώτη σημαντική διάκριση είναι αυτή που αφορά την έννοια του κινδύνου. Ένα ζήτημα είναι μια εταιρεία να αναλάβει έναν κίνδυνο επιχειρηματικό, ο οποίος δεν θα αποφέρει τα ανάλογα οικονομικά αποτελέσματα, και άλλο ζήτημα είναι - και αυτό το δεύτερο αφορά

την εποπτική αρχή διεθνώς - κατά πόσο ο κίνδυνος αυτός που έχει αναλάβει η εταιρεία συνιστά κίνδυνο για τους ίδιους τους στόχους της εποπτικής αρχής, που είναι η προστασία των επενδυτών, η ομαλότητα στις αγορές και η χρηματοοικονομική φερεγγυότητα των εποπτευομένων εταιρειών. Εάν αυτή η διάκριση περί του κινδύνου είναι σαφής, βοηθάει πάρα πολύ.

Δεύτερη διάκριση πολύ σημαντική έχει να κάνει με τον εσωτερικό έλεγχο μεταξύ εισηγμένων σε χρηματιστήριο εταιρειών και εταιρειών χρηματοπιστωτικής διαμεσολάβησης. Αυτά είναι δύο διαφορετικά πράγματα. Στη μεν πρώτη περίπτωση (εισηγμένες εταιρίες) έχουμε προβλήματα καλής διακυβέρνησης (corporate governance) όπου απαιτούνται λύσεις διαφάνειας και λογοδοσίας σε χιλιάδες μετόχους διασπαρμένους σε όλο τον κόσμο. Στη δεύτερη περίπτωση έχουμε προβλήματα διαμεσολάβησης (Intermediation) - έχουμε μια εταιρία (ΕΠΕΥ, τράπεζα, ασφαλιστική εταιρεία) που παίρνει κεφάλαια, χρήματα, τα επενδύει, τα δανειοδοτεί, κλπ., όπου απαιτούνται λύσεις επίλυσης των συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ εταιριών και πελατών, μεταξύ πελατών, κλπ. Δηλαδή, στην πρώτη περίπτωση αναφερόμαστε σε ένα corporate governance πρόβλημα, στη δεύτερη περίπτωση αναφερόμαστε σε ένα conflict of interest πρόβλημα. Βεβαίως, οι τράπεζες, οι ασφαλιστικές εταιρείες και πλέον οι ΕΠΕΥ είναι ταυτοχρόνως τόσο εισηγμένες εταιρίες όσο και εταιρίες διαμεσολάβησης, και αναγκαστικά συνδυάζουν τις δύο ιδιότητες, αλλά και τα δύο είδη προβλήματος, και αυτό πρέπει να είναι σαφές.

Τρίτη διάκριση σημαντική έχει να κάνει αυτό μεταξύ της προληπτικής εποπτείας και της εποπτείας της συμπεριφοράς στην αγορά. Στην δε πρώτη περίπτωση είναι σχετικά εύκολο, ογκώδες μεν αλλά εύκολο δε, να οργανώσει κανείς internal audit function για τα θέματα πρόληψης που αφορούν τις ίδιες τις εταιρείες, όπως η φερεγγυότητά τους, η οργάνωσή τους, τα κτίριά τους, τα διοικητικά τους συμβούλια, τα πλοία τους, τα υποκαταστήματά τους, κλπ. Στη δεύτερη περίπτωση το ζήτημα είναι διαφορετικής τάξης και ο κίνδυνος δεν μετρείται προληπτικά, καθώς αυτός σχετίζεται με την 'συμπεριφορά' των εταιριών στην αγορά. Εκεί έχουμε τα προβλήματα κατάχρησης αγοράς. Η άλλη πλευρά είναι η ίδια η αγορά, και όχι η συγκεκριμένη εταιρεία.

Συνεπώς αυτές οι τρεις διακρίσεις βοηθούν στην αποσαφήνιση από τις εποπτευόμενες εταιρείες της καλύτερης αποτελεσματικότητας στην εσωτερική τους οργάνωση. Ευχαριστώ.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Κύριε Μερτζάνη δεν ήταν ερώτηση. Ερώτηση παρακαλώ. Ο κύριος. Το όνομά σας παρακαλώ.

**Π. ΜΠΟΓΙΑΝΟΣ:** Λέγομαι Μπογιάνος Προκόπης, προέρχομαι από τη Γενική Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου ΟΤΕ. Η ερώτησή μου απευθύνεται στον κ. Στεφανίδη και ήθελα να μου πει σε σχέση με την ελληνική πραγματικότητα, ποια είναι η τάση επικράτησης, επέκτασης, εφαρμογής παράλληλα με τον εσωτερικό έλεγχο της κανονιστικής συμμόρφωσης. Αν μπορεί η κανονιστική συμμόρφωση να πραγματοποιείται στην πράξη από τις δομημένες υπηρεσιακές λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου. Και το τρίτο αν μπορείτε, ποια πρέπει να είναι η γνώση και τα skills ενός complainer officers σε σχέση με τον εσωτερικό ελεγκτή. Σας ευχαριστώ.

**Θ. ΣΤΕΦΑΝΙΔΗΣ:** Δεν ξέρω αν θυμάμαι όλες σας τις ερωτήσεις αλλά έχω την αίσθηση ότι και τις τρεις λίγο πολύ τις κάλυψα κατά τη διάρκεια της παρουσιάσής μου. Όπως είπα η κανονιστική συμμόρφωση είναι ένας νέος θεσμός στην Ελλάδα και υπό την έννοια αυτή θα χρειαστεί κάποιος χρόνος για να ωριμάσει στις συνειδήσεις όλων μας, όλων των εμπλεκομένων μερών είτε αυτές είναι όπως είπα οι εποπτικές αρχές είτε είναι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων είτε είναι εμείς οι ίδιοι που είμαστε λειτουργοί της κανονιστικής συμμόρφωσης.

Εγώ πάντως είμαι πάρα πολύ αισιόδοξος γιατί γίνονται πάρα πολύ γρήγορα και αποτελεσματικά βήματα προς αυτή την κατεύθυνση κυρίως από τις εποπτικές αρχές, οι οποίες θέλουν να περάσουν τη σχετική κουλτούρα. Από την άλλη μεριά νομίζω ότι και η παρουσία κάποιων ξένων Ομίλων που έχουν επί πολλά χρόνια όπως ανέφερα τη σχετική εμπειρία συμβάλει υπό την έννοια ότι αν θέλετε βάζει κάπου τον πήχη, τον οποίο είναι υποχρεωμένοι λίγο πολύ όλοι να ακολουθήσουν.

Θεωρώ ότι θα περάσουν κάποια χρόνια για να ζήσει μέσα στη συνείδησή μας γερά η σημασία που παίζει η κανονιστική συμμόρφωση. Αν θυμάμαι καλά κλείνοντας την ομιλία μου είπα ότι έχει πολύ μεγάλη σημασία για τις Διοικήσεις των Τραπεζών να αντιληφθούν ότι αν έχουν βέβαια σωστές δομές και σωστούς ανθρώπους στην κανονιστική συμμόρφωση, μπορούν με τον τρόπο αυτό να προφυλάξουν το κύρος, την αξιοπιστία τους, που έχει μεγάλη σημασία για τους πελάτες.

Αν ο πελάτης εμπιστεύεται την Τράπεζα ή τη Χρηματιστηριακή με την οποία δουλεύει, γιατί ξέρει ότι υπάρχουν λειτουργίες και θεσμοί μέσα σε αυτή που θα τον προφυλάξουν από την κακοτοπιά αυξάνει αυτό την αξιοπιστία του στην επιχείρηση.

Όσον αφορά για τα skills και γι' αυτά αναφέρθηκα, σίγουρα θεωρώ ότι πρέπει να είναι άνθρωποι ενός επιπέδου με βαθιά γνώση και εννοώ όχι μόνο τυπικού, γιατί θεωρώ και τα τυπικά προσόντα είναι απαραίτητα, κάποιες σπουδές αλλά και κάποια ουσιαστικά προσόντα αλλά και κάποιες ικανότητες, που ίσως να τους χαρίζει η φύση.

Δηλαδή τη δυνατότητα να είναι κατά το δυνατόν αντικειμενικοί, να έχουν μια επιχειρηματική αντίληψη, μια κρίση, μια αναλυτική ικανότητα και σε κάθε περίπτωση βέβαια θα πρέπει να εκπαιδεύονται. Γιατί όπως όλα τα αντικείμενα, όχι μόνο στην κανονιστική συμμόρφωση, η εκπαίδευση δια βίου είναι το άλφα και το ωμέγα στην ανέλιξη των στελεχών μιας μονάδας.

Ευχαριστώ πολύ.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Επόμενη. Η κυρία Παυλάτου.

**κα ΠΑΥΛΑΤΟΥ:** Παυλάτου από Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Θα ήθελα να θέσω ένα ερώτημα στον κ. Θάνο Στεφανίδη. Όσον αφορά για τη διάκριση των λειτουργιών του Compliance και του Audit. Μας είπατε στην εισήγησή σας, ότι αυτές οι δύο λειτουργίες είναι ξεχωριστές και θα πρέπει να είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Ωστόσο μου δημιουργείται η απορία διαβάζοντας το πρόγραμμα εδώ, πώς αυτό συνάδει με τον τίτλο σας ως Head of Compliance and Audit and Area Compliance Officer for Greece for HSBC.

**Θ. ΣΤΕΦΑΝΙΔΗΣ:** Θα σας πω με ειλικρίνεια ότι αυτή την ερώτηση, ήταν η πρώτη που περίμενα να πάρω. Αργήσατε λίγο. Πριν από όλα θα ήθελα να διευκρινίσω ότι το θέμα αυτό έχει λυθεί ως όφειλε και να λυθεί μετά από σχετικό ερώτημα και την εποπτική μας αρχή εν προκειμένω από την Τράπεζα της Ελλάδος.

Ο ρόλος μου όσον αφορά το internal audit είναι καθαρά συντονιστικός σε πολύ υψηλό επίπεδο, μια και είμαι μέλος του executive committee της HSBC στην Ελλάδα. Έχω επομένως ένα συντονιστικό ρόλο για σκοπούς περισσότερο MI Reporting και καθορισμού του annual audit plan και μόνο των διαφόρων επιμέρους μονάδων των εταιρειών του Ομίλου στην Ελλάδα. Η HSBC στην Ελλάδα έχει τέσσερις εταιρείες, μια χρηματοπιστηριακή, μια διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, μια ασφαλιστική και μια Τράπεζα.

Υπό την έννοια αυτή επομένως εγώ έχω ένα συντονιστικό ρόλο στην καθεμιά από αυτές τις Διευθύνσεις που είπα, υπάρχει ανεξάρτητος διευθυντής, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση του όλου έργου και ο ρόλος μου είναι περισσότερο συντονιστικός και αναφοράς αν θέλετε στη Διοίκηση στο Λονδίνο κάποιων επιμέρους θεμάτων. Δεν παρεμβαίνω καθόλου στο έργο τους, όχι μόνο τύποις αλλά και ουσιαστικά να φανταστείτε ότι τα report τους τα μαθαίνω μόνο δια της κοινοποιήσεώς τους σε εμένα. Πιστεύω να σας απάντησα σε αυτό.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Έχουμε ακόμα χρόνο για μια ερώτηση και κλείνουμε. Ο κύριος Ιακωβάκης;

**Γ. ΙΑΚΩΒΑΚΗΣ:** Ιακωβάκης Γιώργος από Millenium. Μια ερώτηση προς εσάς κ. Χαραλάμπους. Στο παρελθόν γνωρίζω ότι το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών είχε κάνει μια πρόταση όσον αφορά την επαγγελματική κατάρτιση των εσωτερικών ελεγκτών εισηγμένων εταιρειών να είναι πιστοποιημένοι. Δεν έχει γίνει κάτι. Αυτό βέβαια γεννά κάποια ερωτήματα όσον αφορά την επαγγελματική επάρκεια των εσωτερικών ελεγκτών σε όλες αυτές τις εταιρείες. Πώς εσείς πιστοποιείτε ότι γνωρίζουν καλά τη δουλειά τους και την κάνουν καλά;

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Είναι ένα θέμα που θα ήθελα να το θέσετε στην τελευταία συνεδρία, που θα είναι και οι Πρόεδροι της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς κλπ. Η δική μου άποψη είναι η εξής. Υπάρχει μια τάση εδώ στην Ελλάδα περί πιστοποιήσεων. Πρέπει να σας αναφέρω ότι εγώ είμαι υπέρ των πιστοποιήσεων πλην όμως το επάγγελμα του ελεγκτού, ο οποίος στα αγγλικά είναι auditor ήταν να ακούει καλά πρώτα απ' όλα. Άρα για να ακούει καλά θέλει να έχει εκπαιδευτεί ανάλογα. Θα το δούμε όμως, θα το θέσουμε σαν ερώτημα όπως επίσης και το ερώτημα του κ. Μωραϊτάκη θα το θέσουμε σε αυτούς τους Προέδρους να μας απαντήσουν και οι ίδιοι. Θα τα απαντήσουμε το απόγευμα. Κύριε Μωραϊτάκη σας παρακαλώ, ο χρόνος είναι χρήμα.

**Γ. ΙΑΚΩΒΑΚΗΣ:** Θα μου επιτρέψετε να κάνω μια διαπίστωση σε κάτι το οποίο αναφέρθηκε προηγουμένως ο κ. Καραμάνης. Ο εσωτερικός έλεγχος είπατε ότι λειτουργεί εκ των υστέρων. Αυτό είναι κάτι το οποίο ίσχυε στο παρελθόν. Σήμερα οι απαιτήσεις από τον εσωτερικό ελεγκτή είναι πολύ περισσότερες και καλείται να εκπληρώσει το ρόλο του συμβούλου, συνεργάτη και να συμμετέχει ενεργά σε οποιαδήποτε απόφαση της Διοίκησης, όπως ακριβώς κάνει και ο compliance και ο risk officer.

Ή σε ένα δεύτερο. Ναι μεν στην Αμερική υποχρεούται ο εσωτερικός έλεγχος να γράφει κάποια αναφορά ετησίως για την επάρκεια του internal control system, το ίδιο υποχρεούται και βάση Βασιλείας II και της Τράπεζας της Ελλάδος 2577 πράξη διοικητού, ετησίως, δηλαδή πρέπει ο εσωτερικός έλεγχος να υποβάλει μια έκθεση όσον αφορά την επάρκεια του internal control system για τη διαχείριση κινδύνου και την κεφαλαιακή επάρκεια.

Ένα τελευταίο. Στα δύο παραδείγματα που μας δείξατε δεν αναφέραμε ότι ένα από τα σημαντικά αίτια, είναι η ανοχή της ανώτατης διοίκησης. Και οι δύο οι trader είχαν πει ότι τα κάνανε αυτά όλα γιατί δεν θέλανε να χάσουν το bonus, το οποίο έπαιρναν για τις ενέργειες, τις οποίες γνώριζε η ενότητα από τη Διοίκηση. Απλά στις συγκεκριμένες περιπτώσεις ήταν άτυχοι.

**Κ. ΚΑΡΑΜΑΝΗΣ:** Στο τελευταίο δεν έχω να προσθέσω τίποτε άλλο ούτε θα μπορούσα να αναφέρω όλες τις λεπτομέρειες των υποθέσεων. Στο πρώτο θέμα που αναφέρατε νομίζω ότι δεν έγινε κατανοητό αυτό που είπα. Ή δεν έγινε κατανοητό αυτό που εσείς είπατε. Ο εσωτερικός ελεγκτής ενεργεί πάντοτε εκ των υστέρων σε ότι αφορά την εκτέλεση των διαφόρων συναλλαγών της επιχείρησης.

Φυσικά και συμβουλεύει την ανώτατη διοίκηση για την εκπόνηση πολιτικής κ.ο.κ. αλλά σε καμιά περίπτωση ο εσωτερικός ελεγκτής με βάση τη διεθνή πρακτική, δεν αναμειγνύεται εκ των προτέρων, δεν ελέγχει εκ των προτέρων την εκτέλεση μιας πράξης. Αυτό είναι ελληνική πρωτοτυπία και ισχύει στο δημόσιο τομέα.

**Γ. ΙΑΚΩΒΑΚΗΣ:** Όχι συγνώμη. Ακόμα και τα διεθνή πρότυπα, είναι εδώ και η κα Ποθητού, η οποία ήταν μέλος του Ινστιτούτου, τα διεθνή πρότυπα λένε και το παρουσίασε, εσωτερικός ελεγκτής ο ρόλος του είναι να προσφέρει assurance και consulting services. Άρα προσφέρει assurance εκ των υστέρων και consulting services στην αρχή. Άρα σε οποιαδήποτε ενέργεια, η οποία θέλει να ξεκινήσει οποιοδήποτε έργο, οποιαδήποτε διαδικασία θέλει να βγάλει ο Οργανισμός, ζητάει τη συμβουλή και να συμμετέχει και ο εσωτερικός ελεγκτής ως ο καταλληλότερος, ως ο specialist που γνωρίζει καλύτερα τα θέματα internal controls.

Δεν καλείται να έρθει εκ των υστέρων να παίξει το ρόλο του αστυνομικού, να πει γιατί έκανες αυτό ενώ έπρεπε να κάνεις εκείνο. Πρέπει από πριν να συμμετέχει σε αυτές τις αποφάσεις.

**Κ. ΚΑΡΑΜΑΝΗΣ:** Είναι δύο διαφορετικά πράγματα πάντως. Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων για το τι πολιτική θα ακολουθήσουμε σε αυτό το θέμα. Είναι ξεχωριστό θέμα. Επιμένω σε όσα έχω πει. Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι auditor εκ των υστέρων. Δεν ελέγχει προληπτικά. Είναι άλλο το θέμα το εάν η ανώτατη διοίκηση, όταν θέλει να αναδιοργανώσει παράδειγμα μια διαδικασία, εάν θα ζητήσει τη γνώμη του, ξεχωριστό θέμα. Βεβαίως πρέπει να ρωτάει τη γνώμη του και βεβαίως ως ειδικός εσωτερικός, οφείλει να δώσει τη γνώμη του αλλά είναι διαφορετικά θέματα.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Να πω το εξής, συγνώμη. Στα πρότυπά σας αναφέρεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι ανεξάρτητες αντικειμενικές διαβεβαιωτικές και συμβουλευτικές δραστηριότητες που προσθέτουν αξία στις λεπτομέρειες ενός Οργανισμού. Αυτό λέει το πρότυπό σας. Άρα στην πρακτική θα το δούμε, μπορούμε να συζητήσουμε. Αυτό που έχει πολύ μεγάλη σημασία είναι πράγματι ότι ο εσωτερικός ελεγκτής δεν πρέπει να κάνει λειτουργικά θέματα. Δηλαδή, δεν μπορεί να είναι ο ταμίας και ο ελεγκτής του ταμείου.

Εντάξει; Αυτά είναι βασικά και διαμορφώνεται πράγματι μια ανεξάρτητη υπηρεσία ή ανεξάρτητη δραστηριότητα.

Ευχαριστώ πολύ.

**ΔΙΑΛΕΙΜΜΑ**

## 4.«Πληροφορική Τεχνολογία»

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ: ΒΑΣΙΛΗΣ ΚΑΖΑΣ**

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Ελπίζω να έχετε ξεκουραστεί λιγάκι. Συνήθως σε τέτοια συνέδρια μετά από το φαγητό κάνουν stretching. Δυστυχώς είχα ζητήσει να έρθει μια εδώ γυμνάστρια για να σας κάνει λίγο stretching, δεν τα κατάφερα. Ελπίζω το επόμενο συνέδριο που θα έχουμε να έχω τη γυμνάστρια εδώ.

Πρέπει να σας πω το εξής. Ένα από τα σημαντικότερα θέματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι το θέμα της γνώσης της πληροφορικής. Όσοι είναι της δικής μου ηλικίας δυστυχώς προβληματίζονται να χρησιμοποιήσουν την πληροφορική και όσοι είναι εξωτερικοί ή εσωτερικοί ελεγκτές, οι οποίοι θεωρούν ότι μπορούν να ενεργήσουν έναν έλεγχο γύρω στον υπολογιστή, round the computer, λανθάνονται γιατί μπορώ να σας πω ότι αν δεν έχετε μια γνώση της πληροφορικής δεν μπορείτε να ενεργήσετε ένα αποτελεσματικό έλεγχο εκτός αν έχετε το κατάλληλο προσωπικό που γνωρίζει αυτό το θέμα.

Άρα η αυξανόμενη εξάρτηση σε αυτοματοποιημένα επιχειρησιακά συστήματα και τεχνολογίες, οι Οργανισμοί απαιτούν εσωτερικούς ελεγκτές που έχουν μια βαθιά αντίληψη αυτών των λειτουργιών. Εδώ νομίζω ότι καταφέραμε να μαζέψουμε ίσως τους καταλληλότερους για τις χρηματιστηριακές εταιρείες και έχουμε σαν συντονιστή τον αγαπητό Βασίλη Καζά, διευθύνων σύμβουλος της Grant Thornton, ο οποίος θα έχει τον συντονισμό αυτής της συγκεκριμένης οντότητας της συνεδρίας.

Ευχαριστώ.

### 4.01 Β. Καζάς: Εισαγωγή

Καλησπέρα σας και από εμάς. Πριν ξεκινήσουμε θα ήθελα να σας διαβεβαιώσω από προσωπική εμπειρία ότι οι σχέσεις του κ. Αντιπροέδρου της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς με την πληροφορική είναι σε εξαιρετικά υψηλό επίπεδο και μακάρι όλοι να είχαμε την ίδια ζέση και το ίδιο ενδιαφέρον για τα καινούρια αντικείμενα.

Το πάνελ αποτελείται από εξαιρετικούς επιστήμονες. Το ξεκίνημα των εισηγήσεων θα γίνει από τον κ. Μπανάβα Γεώργιο. Είναι στέλεχος της Διεύθυνσης Παρακολούθησης και Ελέγχου Συναλλαγών της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς σε θέματα ανάλυσης, εγκαίρων ειδοποιήσεων και ελέγχου συναλλαγών.

Από τον Ιούνιο του 2006 είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που ασχολείται με τα θέματα πληροφορικής που απορρέουν από την ευρωπαϊκή νομοθεσία και τις ευρωπαϊκές εποπτικές αρχές. Παράλληλα έχει κύριο συμβουλευτικό ρόλο στο σχεδιασμό και υλοποίησης πληροφοριακής υποδομής της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς στο πλαίσιο της εφαρμογής ευρωπαϊκής οδηγίας για τη MiFID.

Είναι πτυχιούχος του Πολυτεχνείου από το τμήμα Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και κάτοχος διδακτορικού διπλώματος από το University του Πλύμουθ.

Ο κ. Μπανάβας έχει το λόγο.

#### **4.02 Γ. ΜΠΑΝΑΒΑΣ: Η Πληροφορική ως εργαλείο του Εσωτερικού Ελέγχου και της Συμμόρφωσης**

Καλησπέρα σας και από εμένα. Από το πλαίσιο μιας ημερίδας με θέμα «Εσωτερικός έλεγχος και Συμμόρφωση» δεν θα μπορούσε να μη γίνει αναφορά και στα θέματα πληροφορικής και στα συστήματά της. Γι' αυτό θα αναφερθώ στις βασικές αρχές λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής, στο πλαίσιο της διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου.

Επίσης στο σύντομο χρονικό διάστημα που διατίθεται θα προσπαθήσω να παρουσιάσω κάποιες βασικές συνιστώσες της πληροφορικής όπως αυτές απορρέουν από τις διατάξεις της MiFID.

Ας ξεκινήσουμε όμως με έναν ορισμό. Τι είναι σύστημα πληροφορικής; Σύστημα πληροφορικής είναι ένα οργανωμένο σύστημα από πέντε στοιχεία. Ανθρώπινο δυναμικό, λογισμικό, δεδομένα και διαδικασίες που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και με το περιβάλλον με σκοπό την παραγωγή και διαχείριση πληροφορίας για την υποστήριξη ανθρώπινων και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στα πλαίσια ενός Οργανισμού.

Στο πλαίσιο αυτής της αλληλεπίδρασης και έχοντας ως στόχο τόσο την επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου όσο και για τις υποχρεώσεις κανονιστικής συμμόρφωσης ενός Οργανισμού, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην ασφαλή και αποτελεσματική λειτουργία των συστημάτων πληροφορικής.

Οι βασικές αρχές για την ασφαλή και αποτελεσματική λειτουργία των συστημάτων αυτών, βασίζονται στην οργάνωση και διοίκηση, στην ανάπτυξη και προμήθεια, στη λειτουργία και υποστήριξη και στον έλεγχο.

Εδώ θα αναφερθώ στην πρώτη και τέταρτη αρχή και συγκεκριμένα θα μιλήσω για τη διακυβέρνηση της πληροφορικής το IT Governance, την οργάνωση της σχετικής υπηρεσιακής μονάδας, τη σχέση με τους εξωτερικούς συνεργάτες και τον έλεγχο των

πληροφοριακών συστημάτων στο πλαίσιο της αποτελεσματικής λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διακυβέρνησης της Πληροφορικής, η διακυβέρνηση της πληροφορικής είναι η ευθύνη της Διοίκησης της εταιρείας και περιλαμβάνει ηγετικές και οργανωτικές δομές και διαδικασίες που εξασφαλίζουν ότι η πληροφορική υποστηρίζει και επεκτείνει τη στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας.

Τέτοιες δομές και διαδικασίες είναι η στρατηγική πληροφορικής που μαζί με τη Συντονιστική Επιτροπή της διαμορφώνουν έγκαιρα την τεχνολογική υποδομή και για την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων της εταιρείας και την εναρμόνιση με το ισχύον θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι στη Συντονιστική Επιτροπή στο IT Steering Committee καλό θα είναι να προϊσταται στέλεχος της Διοίκησης που έχει γνώσεις πληροφορικής. Επιπρόσθετα, η εταιρεία πρέπει να διαθέτει πρότυπα και διαδικασίες τόσο για το σχεδιασμό ανάπτυξης και διαχείριση έργων πληροφορικής όσο και την καθημερινή τους λειτουργία και υποστήριξη και αυτά θα πρέπει να εφαρμόζονται από την αντίστοιχη συντονιστική ομάδα έργου.

Στόχος της ομάδας είναι η αποτελεσματική έκβαση του έργου που διασφαλίζεται από τη μεθοδολογία και τα εργαλεία παρακολούθησης, από το συντονισμό των απαιτούμενων ενεργειών, την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, την παρακολούθηση του κόστους, την εκπαίδευση του προσωπικού και άλλα.

Σημαντική επίσης είναι η οργάνωση των γεγονότων που δημιουργούν λειτουργικό κίνδυνο και προέρχονται από προβλήματα των πληροφοριακών συστημάτων, όπως η μη εξουσιοδοτημένη χρήση, η απάτη, η παραβίαση ασφάλειας, η μη διαθεσιμότητα των συστημάτων.

Η υπηρεσιακή μονάδα διαχείρισης ασφάλειας συμμόρφωσης και κινδύνων θα πρέπει να αξιολογεί τα γεγονότα αυτά, όπως έχουν καταγραφεί από τα συστήματα διαχείρισης διοικητικής πληροφόρησης.

Ποια είναι όμως τα πλεονεκτήματα της διακυβέρνησης της πληροφορικής; Στο πλαίσιο της οργάνωσης, επιγραμματικά το IT Governance προσθέτει αξία στον Οργανισμό, βοηθάει στην αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και αξιολογεί και διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους λειτουργικούς κινδύνους που απορρέουν από τα πληροφοριακά συστήματα.

Επίσης αναλαμβάνει να εφαρμόσει πιστά την πολιτική ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων του Οργανισμού και είναι σε θέση να μετρήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της.

Μέσω της διακυβέρνησης της πληροφορικής υλοποιούνται οι κατάλληλοι μηχανισμοί στο πλαίσιο του γενικότερου ελεγκτικού συστήματος. Επίσης στο πλαίσιο της οργάνωσης, ο Οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει εξειδικευμένη μονάδα πληροφορικής λειτουργικά και διοικητικά ανεξάρτητη από τους τελικούς χρήστες των συστημάτων.

Η συγκεκριμένη ομάδα θα πρέπει να διαθέτει οργανόγραμμα, στο οποίο απεικονίζονται οι επιχειρησιακές και οργανωτικές ανάγκες της μονάδας και περιγράφονται με σαφήνεια οι αρμοδιότητες των επιμέρους τμημάτων που την αποτελούν.

Στην οργανωτική δομή θα πρέπει επίσης να απεικονίζεται ο διαχωρισμός καθηκόντων προκειμένου να αποκλείεται η ύπαρξη ασυμβίβαστων ρόλων και να παρέχεται η δυνατότητα καταλογισμού ευθυνών και να αξιοποιούνται δυνατότητες του προσωπικού φυσικά.

Όταν η εταιρεία συνεργάζεται με εξωτερικούς συνεργάτες για θέματα πληροφορικής, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τους κινδύνους που απορρέουν από την έλλειψη ουσιαστικού ελέγχου στις προσφερόμενες υπηρεσίες, την απώλεια εσωτερικής τεχνογνωσίας, την αδιαφανή κοστολόγηση.

Ως προς τις διαδικασίες για την ανάθεση μέρους ή συνόλου υπηρεσιών πληροφορικής σε εξωτερικούς συνεργάτες, θα πρέπει να αξιολογούνται οι κίνδυνοι που απορρέουν από μια πιθανή συνεργασία, ο τρόπος επιλογής των εξωτερικών συνεργατών.

Επίσης η ανάθεση υλοποίησης σημαντικών πληροφοριακών συστημάτων σε τρίτους θα πρέπει να αιτιολογείται εγγράφως από τη Συντονιστική Επιτροπή Πληροφορικής προς τη Διοίκηση, η οποία θα παρέχει και την τελική έγκριση.

Ο εξωτερικός συνεργάτης θα πρέπει επίσης να αξιολογείται ως προς τα οικονομικά του στοιχεία, την οργανωτική και στελεχιακή του δομή, τις συνεργασίες του. Από τεχνικής άποψης η αξιοπιστία των συστημάτων θα πρέπει να αξιολογείται η καταλληλότητα της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται και η πληρότητα των διαδικασιών υποστήριξης.

Τέλος, ουσιαστική μέριμνα θα πρέπει να δίνεται στο συμβόλαιο συνεργασίας.

Η δεύτερη αρχή για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου των πληροφοριακών συστημάτων αφορά στην ελεγκτική τους. Ποια είναι η σημασία του ελέγχου των πληροφοριακών συστημάτων; Ο έλεγχος των πληροφοριακών συστημάτων στο πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου, μειώνει τον κίνδυνο απώλειας δεδομένων και εκτός των άλλων μπορεί να δημιουργήσει κινδύνους συμμόρφωσης.

Επίσης η μείωση του κόστους της αναποτελεσματικής χρήσης του πληροφοριακού συστήματος σε συνδυασμό με την εσφαλμένη λειτουργία του αποτελούν βασικό στόχο ελέγχου. Προβλήματα στην ασφάλεια λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων μπορούν τέλος να οδηγήσουν σε διαρροές εμπιστευτικών πληροφοριών και σε καταστρατήγηση προσωπικών δεδομένων. Αυτό μπορεί να εκθέσει την εταιρεία σε δημόσιες αρχές όπως η αρχή προστασίας προσωπικών δεδομένων.

Άμεσες συνέπειες της απουσίας ελέγχου των πληροφοριακών συστημάτων πιθανόν είναι η μη σωστή υποστήριξη των πελατών, η δυσφήμιση της εταιρείας, η αύξηση του λειτουργικού κινδύνου και φυσικά το κόστος μη κανονιστικής συμμόρφωσης.

Ο βασικός αλγόριθμος της ροής ελέγχου πληροφοριακών συστημάτων συνοψίζεται στους όρους αποκλίσεις, αιτίες, προτάσεις. Ο εντοπισμός των αποκλίσεων γίνεται σε συνάρτηση με τις προκαθορισμένες προδιαγραφές και τους στόχους λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων.

Αυτές οφείλονται στην κατ' εξοχήν ατελή σχεδίαση και υλοποίησή τους και ουσιαστικά δημιουργούν αποκλίσεις ανάμεσα στα προβλεπόμενα και τα πραγματικά αποτελέσματά τους.

Το δεύτερο στάδιο της ροής ελέγχου των πληροφοριακών συστημάτων αφορά στον εντοπισμό των αιτιών που προκαλούν τις αποκλίσεις. Τέτοιες αιτίες μπορεί να είναι λάθη στις ροές των δεδομένων, λάθη στον κώδικα, προβλήματα ασφάλειας ή ανθρώπινα λάθη εσκεμμένα ή μη. Η ροή ελέγχου ολοκληρώνεται με τη διατύπωση προτάσεων και τη λήψη μέτρων.

Σε συνέχεια των παραπάνω η ελεγκτική λειτουργία για τα πληροφοριακά συστήματα θα πρέπει να εστιάζεται στους κινδύνους που απορρέουν από την ανάπτυξη, ενσωμάτωση και λειτουργία τους. Για τους λόγους αυτούς παραθέτω μερικές από τις γενικές αρχές της υπηρεσιακής μονάδας εσωτερικού ελέγχου και επιγραμματικά θα σας πω για το ελεγκτικό πρόγραμμα βασισμένο στην ανάλυση κινδύνων σε ιστορικά δεδομένα, στην παρακολούθηση της λειτουργίας, τη συμμετοχή στη φάση σχεδιασμού πληροφοριακών συστημάτων, στη μελέτη αξιολόγηση και εφαρμογή των διεθνών προτύπων και των μεθοδολογιών ελέγχου πληροφοριακών συστημάτων.

Ολοκληρώνοντας ο έλεγχος των πληροφοριακών συστημάτων θα πρέπει να συνοψίζεται στον καταστατικό χάρτη ελέγχου της εταιρείας, ο οποίος θα απεικονίζει τις αρμοδιότητες και τους στόχους της Διοίκησης και θα περιλαμβάνει συνεργασίες μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της εταιρείας.

Επίσης η θεσμοθετημένη Επιτροπή ελέγχου, το «Audit Committee» είναι αυτή που θα προσθέτει ποιότητα στον έλεγχο των πληροφοριακών συστημάτων και θα αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους ελεγκτικούς πόρους που διατίθενται για το σκοπό αυτό.

Στη συνέχεια θα προσπαθήσω να παρουσιάσω κάποιες συνιστώσες της πληροφορικής στο πλαίσιο εφαρμογής της MiFID. Στο αρχικό διάστημα εφαρμογής της οδηγίας φαίνεται ότι έχει αφεθεί στις ομάδες πληροφορικής να βρουν λύσεις χωρίς μεγάλο κόστος ώστε τα πληροφοριακά συστήματα να είναι συμβατά με τρόπο που και οι εταιρείες να είναι σε συμμόρφωση με τη νέα οδηγία.

Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι η σωστή λειτουργία αυτών των πληροφοριακών συστημάτων, είναι ιδιαίτερα σημαντική ως προς την κάλυψη των απαιτήσεων της οδηγίας. Η μη διαθεσιμότητα μιας εφαρμογής, η μη ορθή μορφή ενός μηνύματος ή η καθυστερημένη γνωστοποίηση μιας συναλλαγής, ενδεχομένως να προκαλέσουν προβλήματα στις αγορές ή και την παρέμβαση των εποπτικών αρχών, εφόσον κάτι τέτοιο γίνεται σε βάρος των πελατών τους.

Ως εκ τούτου ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου για τον έλεγχο των πληροφοριακών συστημάτων καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός. Τρεις από τους βασικούς άξονες της νέας οδηγίας άρρηκτα συνδεδεμένοι με την ανάπτυξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών λύσεων, είναι οι κανόνες συμπεριφοράς, «content of business», οι αγορές και η διαφάνεια, «markets and transparency» και οι οργανωτικές απαιτήσεις, «organization requirements».

Ο κατάλογος που αφορά στους κανόνες συμπεριφοράς ξεκινά από το διαχωρισμό των επενδυτών ως προς την παροχή συμβουλευτικών και άλλων υπηρεσιών, τη διαχείριση εντολών πελατών, τους κανόνες βέλτιστης εκτέλεσης μέχρι την ενημέρωση των πελατών και την παραγωγή αναφορών.

Ειδικότερα σημαντική είναι η πληροφοριακή οργάνωση των ΕΠΕΥ και των πιστωτικών ιδρυμάτων για την κατηγοριοποίηση των πελατών τους στις κατηγορίες των ιδιωτών, των επαγγελματιών και των επιλέξιμων αντισυμβαλλομένων.

Μέσω της οργάνωσης αυτής θα πρέπει επίσης να δίνει τη δυνατότητα αλλαγής της αρχικής κατηγοριοποίησης των πελατών. Για παράδειγμα ένας ιδιώτης

πελάτης μπορεί να ζητήσει την μεταχείριση των επαγγελματιών στο πλαίσιο της MiFID και ένας επαγγελματίας πελάτης μπορεί να αιτηθεί της προστασίας των ιδιωτών.

Οι πελάτες των εταιρειών πρέπει ενδεχομένως να ενημερώνονται επαρκώς σχετικά με το ρίσκο που αναλαμβάνουν, ζητώντας συγκεκριμένες επενδυτικές υπηρεσίες και προϊόντα. Η συγκεκριμένη ενημέρωση πρέπει να γίνεται σε συνδυασμό με την κατηγοριοποίησή τους και θα πρέπει να παρέχεται σε εύλογο χρονικό διάστημα και πριν την όποια επενδυτική απόφαση.

Κατά την παροχή των επενδυτικών συμβουλών και τη διαχείριση χαρτοφυλακίου οι ΕΠΕΥ θα πρέπει να μπορούν να διαχειριστούν στοιχεία πελατών τους σχετικά με την εμπειρία τους για συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες, την οικονομική τους κατάσταση και τους επενδυτικούς τους στόχους.

Έχοντας υπόψη ότι τα παραπάνω στοιχεία πρέπει να επεξεργάζονται δυναμικά, οι ΕΠΕΥ θα πρέπει να έχουν πληροφοριακή υποδομή για τη συλλογή και την ανάλυση των παραπάνω στοιχείων, ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζουν τους πελάτες τους.

Το άρθρο 21 της MiFID ορίζει τους κανόνες για τη βέλτιστη εκτέλεση, που αφορούν στην υποχρέωση των ΕΠΕΥ να ορίσουν διαδικασίες εκτέλεσης εντολών πελατών τους σε ότι αφορά την τιμή, το κόστος, την ταχύτητα εκτέλεσης και τη φάση του διακανονισμού.

Προς αυτή την κατεύθυνση οι ΕΠΕΥ θα πρέπει να θεσπίσουν πολιτική εκτέλεση εντολών και να έχουν τη δυνατότητα να δημοσιοποιούν τις σχετικές με τη βέλτιστη εκτέλεση της εντολής πληροφορίες στους πελάτες τους. Να ελέγχουν την αποτελεσματικότητα της πολιτικής εκτέλεσης εντολών και να την αναθεωρούν όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Να μπορούν επίσης να υποστηρίξουν ότι για κάθε συναλλαγή ακολουθήθηκε η βέλτιστη εκτέλεση ως προς την πολιτική και τις διαδικασίες που έχει θέσει η εταιρεία. Η χρήση των ολοκληρωμένων και διασυνδεδεμένων συστημάτων πληροφορικής στις συγκεκριμένες διαδικασίες κρίνεται κάτι παραπάνω από αναγκαία.

Η διαφάνεια στο πλαίσιο της MiFID συνοψίζεται σε αναλυτικές αρχές, που επιτρέπουν στους συμμετέχοντες στην αγορά να γνωρίζουν σε ποιες τιμές μπορούν να αγοράσουν και να πωλούν μετοχές, προσυναλλακτική διαφάνεια. Και σε ποια τιμή πουλήθηκαν και αγοράστηκαν μετοχές, δηλαδή τη μετασυναλλακτική διαφάνεια.

Οι διατάξεις για τη διαφάνεια αφορούν αποκλειστικά στις μετοχές που έχουν εισαχθεί προς διαπραγμάτευση στις οργανωμένες αγορές και εφαρμόζονται σε

συναλλαγές που εκτελούνται τόσο σε οργανωμένες αγορές οι πολυμερείς μηχανισμούς διαπραγμάτευσης ή από συστηματικούς εσωτερικοποιητές ή εκτός αυτών των τόπων εκτέλεσης.

Ειδικότερα οι οργανωμένες αγορές και οι πολυμερείς μηχανισμοί διαπραγμάτευσης στο πλαίσιο της συναλλακτικής διαφάνειας θα πρέπει επιπλέον να εξασφαλίζουν τη δημοσιοποίηση συναλλαγών που πραγματοποιούνται εκτός του βιβλίου εντολών και εκτός των κανονικών όρων διαπραγμάτευσης.

Οι ΕΠΕΥ και τα πιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να είναι σε θέση να αποφασίζουν αν κάποιο υποσύνολο των εργασιών τους εμπίπτει στον ορισμό του συστηματικού εσωτερικοποιητή και κατ' επέκταση δημιουργούνται αντίστοιχες υποχρεώσεις διαφάνειας.

Επίσης οι ΕΠΕΥ που εκτελούν συναλλαγές εκτός των οργανωμένων αγορών ή των πολυμερών μηχανισμών διαπραγμάτευσης, θα πρέπει να δημιουργήσουν πληροφοριακές υποδομές για την ηλεκτρονική δημοσιοποίηση των συναλλαγών και να θεσπίσουν διαδικασίες που θα εγγυώνται την ακρίβεια και το χρόνο δημοσιοποίησης των στοιχείων της συναλλαγής.

Τέλος για τη γνωστοποίηση συναλλαγών προς τις εποπτικές αρχές θέλω να πω ότι αυτή αποτελεί υποχρέωση των ΕΠΕΥ και των πιστωτικών ιδρυμάτων και είναι διαφορετική από τη δημοσιοποίηση συναλλαγών στο πλαίσιο της διαφάνειας. Η γνωστοποίηση συναλλαγών αφορά στην ενίσχυση του εποπτικού ρόλου της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και πρέπει να γίνεται ηλεκτρονικά μέσω συγκεκριμένης πληροφοριακής υποδομής.

Για τις οργανωτικές απαιτήσεις οι ΕΠΕΥ που εμπίπτουν στο πλαίσιο εφαρμογής της MiFID θα πρέπει να αναπροσαρμόζουν τις λειτουργίες συμμόρφωσης εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων ως προς τις διοικητικές και λογιστικές διαδικασίες τους, την αποφυγή συγκρούσεων συμφερόντων, την αδιάλειπτη λειτουργία τους και το απαραίτητο επίπεδο προστασίας του κεφαλαίου των επενδυτών. Στο πλαίσιο φυσικά των οργανωτικών απαιτήσεων της MiFID.

Οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου των ΕΠΕΥ στήνονται ανάλογα με το μέγεθος και τη φύση των εργασιών της εταιρείας και θα πρέπει να περιλαμβάνουν σχέδιο ελέγχου για την αποτελεσματικότητα και πληρότητα των πληροφοριακών συστημάτων και των διαδικασιών της εταιρείας. Κανόνες για το λόγο λειτουργίας και επιβεβαίωση για τη συμμόρφωση με τους κανόνες αυτούς και τέλος να περιλαμβάνουν

συνεχείς αναφορές προς τη διοίκηση της εταιρείας μέσω των συστημάτων διοικητικής πληροφόρησης.

Οι λειτουργίες διαχείρισης κινδύνων μεταξύ άλλων είναι ανεξάρτητες από τις υπόλοιπες λειτουργίες της ΕΠΕΥ και αφορούν σε κινδύνους που απορρέουν από το βαθμό συμμόρφωσης, την επιχειρηματική λειτουργία της εταιρείας και την αναποτελεσματικότητα των πληροφοριακών συστημάτων και των επιμέρους μηχανισμών.

Επιγραμματικά θα ήθελα να πω ότι η εφαρμογή των διατάξεων της MiFID απαιτεί από τις ΕΠΕΥ, από τα πιστωτικά ιδρύματα, από τις οργανωμένες αγορές, από τους πολυμερείς μηχανισμούς διαπραγμάτευσης να επανεξετάσουν τα πληροφοριακά συστήματα ως προς την ασφάλεια των πληροφοριών, ως προς τη διαχείριση κινδύνου, ως προς την παρακολούθηση της κανονιστικής συμμόρφωσης, τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, τη διαχείριση των δεδομένων και τη δημοσιοποίηση των πληροφοριών.

Κλείνοντας θα ήθελα να τονίσω ότι η αξία του ελέγχου των πληροφοριακών συστημάτων αναδεικνύεται από την πρόταση που φαίνεται και στη διαφάνεια ότι το να κάνεις λάθη είναι ανθρώπινο αλλά για να κάνεις τα πράγματα άνω κάτω χρειάζεται και ένας υπολογιστής.

Ευχαριστώ πολύ.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Να ευχαριστήσουμε πολύ τον κ. Μπανάβα για την εξαιρετική εισήγηση που μας έκανε. Δεν είναι τυχαίο ότι η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς επιτελεί ένα πολύ σημαντικό έργο και έχει αναβαθμίσει το ρόλο της στο τελευταίο διάστημα και νομίζω σε μεγάλο βαθμό αυτό οφείλεται και στα εξαιρετικά στελέχη που έχει προσελκύσει και δουλεύουν για λογαριασμό της.

Η επόμενη εισήγηση θα γίνει από ένα από τα πιο γνωστά πρόσωπα στο χώρο της πληροφορικής στις χρηματιστηριακές εταιρείες, πρόκειται για τον κ. Νίκο Πενθερουδάκη. Είναι Πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας Broker system και από το 1988 ασχολείται συστηματικά με τα ζητήματα πληροφορικής στο χρηματιστηριακό χώρο. Πριν από αυτό είχε δουλέψει για πολλά χρόνια σαν στέλεχος σε ξένη Τράπεζα.

Ο κ. Πενθερουδάκης έχει το λόγο.

#### **4.03 Ν. ΠΕΝΘΕΡΟΥΔΑΚΗΣ: Η συμβολή της πληροφορικής στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου**

Κυρίες και κύριοι θέλω να ευχαριστήσω όλους εσάς που μας τιμήσατε με την παρουσία σας και επίσης να ευχαριστήσω τους οργανωτές, την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για την ευγενική πρόσκληση να μιλήσω στην εκδήλωση αυτή.

Θέμα της ομιλίας μου θα είναι η συμβολή της πληροφορικής στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου και επίσης σε ποιες δομές ή επίπεδα ενός σύγχρονου πληροφοριακού συστήματος έχουν πεδίο εφαρμογής οι διαδικασίες του προληπτικού αλλά και του καταστατικού εσωτερικού ελέγχου και πως αυτές μπορούν να υλοποιηθούν.

Μια μικρή αναδρομή στις εξελίξεις της πληροφορικής και εσωτερικού ελέγχου. Θα ήθελα καταρχήν να αναφερθώ περιληπτικά στην παράλληλη εξέλιξη του τομέα της εφαρμογής των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και αυτού της πληροφορικής, οι οποίοι και οι δύο τομείς γνώρισαν μεγάλη ανάπτυξη την τελευταία 20ετία.

Ο εσωτερικός έλεγχος μέχρι πρόσφατα όπως όλοι θυμόμαστε ασχολούταν κυρίως με ελέγχους λογιστικής φύσεως και σύνταξη εκθέσεων οικονομικού περιεχομένου προς τη γενική διεύθυνση, ο δε ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών ήταν ανέκαθεν παρεξηγημένος, διότι ταυτιζόταν με αυτό του κατασκόπου κάθε οργανισμού, δεν ήταν αρεστός ούτε στους εργαζόμενους ούτε και στη διοίκηση.

Τα τελευταία χρόνια η κατάσταση αυτή άρχισε σταδιακά να διαφοροποιείται. Οι περισσότερες εταιρείες και οργανισμοί κατανόησαν τη σημασία της εφαρμογής των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου, η ύπαρξη των οποίων μετεξελίχθηκε από αναγκαίο κακό σε ένα χρήσιμο εργαλείο και γενικά σε μια αναγκαία λειτουργία της σύγχρονης διοίκησης (management) και απαραίτητος σύμβουλος σε όλα τα ιεραρχικά του επίπεδα.

Έγινε επίσης αντιληπτό και αναγνωρίζεται από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων ο σημαντικός ρόλος που παίζει η πληροφορική στη σωστή έγκυρη και έγκαιρη διαχείριση πληροφοριών καθώς επίσης και στην αποτελεσματική διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής κάθε σύγχρονης εταιρείας.

Το πάντρεμα της πληροφορικής και του εσωτερικού ελέγχου είχε σαν αναγκαία συνθήκη για το πέραςμα μιας επιχείρησης από το παραδοσιακό οικογενειακό πλέγμα εσωτερικών σχέσεων και διοίκησης στο σύγχρονο πολυμετοχικό και επαγγελματικά διοικούμενο μοντέλο που είναι η βιώσιμη ανταγωνιστική επιχείρηση.

Δεν είναι τυχαίο αυτό που διαβάζουμε σε έγκυρα οικονομικά έντυπα του εξωτερικού ότι το 2,5 με 5% του ετησίου προϋπολογισμού των μεγάλων εταιρειών και οργανισμών διατίθεται ή πρέπει να διατίθεται για την οργάνωση της διαχείρισης της Πληροφορικής (IT Management) και του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit). Καθώς επίσης ότι και οι δύο αυτές διευθύνσεις, τα οργανογράμματα των εταιρειών αυτών υπάγονται κατευθείαν στο ανώτερο επίπεδο διοίκησης.

Ο ανταγωνισμός, το σύγχρονο management, τα νέα προϊόντα και οι διαδικασίες έκαναν τις περισσότερες εταιρείες να αναζητήσουν πληροφοριακά συστήματα όχι μόνο για τη διεκπεραίωση των καθημερινών τους συναλλαγών αλλά κυρίως για την εσωτερική ευταξία και οργάνωσή τους.

Μηχανογραφικά συστήματα διαχείρισης πληροφοριών, τα οποία να συνεισφέρουν στην εσωτερική ευταξία, στην αποτελεσματική οργάνωση, στην ελεγκτική διαδικασία και στη διαφάνεια της λειτουργίας τους εξυπηρετώντας ταυτόχρονα την ανταγωνιστικότητα των ιδίων των επιχειρήσεων, την ομαλότητα στη λειτουργία της αγοράς, τη θωράκιση των συμφερόντων της επιχείρησης, των μετόχων αλλά και τη διαφύλαξη των εργαζομένων.

Όλοι αντιλαμβανόμαστε ότι ο έλεγχος, η πληρότητα, η πιστότητα των πληροφοριών καθώς επίσης και ο τρόπος μετάδοσης των δεδομένων πρέπει να στηρίζονται και να ελέγχονται αποκλειστικά από ένα αξιόπιστο κεντρικό μηχανογραφικό σύστημα.

Ας δούμε ενδεικτικά τη δομή ενός σύγχρονου πληροφοριακού συστήματος ή όπως αλλιώς συνηθίζεται να ονομάζεται ERP Enterprise Resource Planning, από τα δεκάδες που υπάρχουν σήμερα στην ελληνική αγορά με διάφορα ονόματα, κάθε κατασκευαστής δίνει το δικό του όνομα, που όλες οι επιχειρήσεις μικρές ή μεγάλες χρησιμοποιούν σε πλήρη ή μερική ανάπτυξη ανάλογα με το μέγεθος και τις εξειδικευμένες ανάγκες της καθεμιάς.

Μια γρήγορη ματιά μπορούμε να δούμε πως υπάρχουν δομημένα τα προϊόντα που η εταιρεία διαχειρίζεται, προϊόντα όχι marketing αλλά προϊόντα εσωτερικά, πως είναι οργανωμένα η φύλαξη δεδομένων, που υπάρχει η επιχειρησιακή λογική και πως επικοινωνεί με τον έξω κόσμο με διάφορα interface.

Πώς όμως τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να βοηθήσουν στη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου. Υπάρχει ένα περιβάλλον ελέγχου και υπάρχουν τυποποιημένες διαδικασίες που είναι ενσωματωμένες στο ίδιο το πληροφοριακό σύστημα.

Αξιολόγηση κινδύνων. Έγκαιρη επισήμανση αποκλίσεων, πληροφόρηση της διοίκησης και ένα αποτελεσματικό «work load» το οποίο αναλύει το μέγεθος και τις επιπτώσεις των κινδύνων.

Οι δραστηριότητες του ελέγχου. Ο κατασκευαστής ενός πληροφοριακού συστήματος πρέπει και οφείλει να εγγυάται το σωστό σχεδιασμό του για την παρακολούθηση των διαδικασιών. Οι παράμετροι ελέγχονται από τη διοίκηση της επιχείρησης, οι διαδικασίες μεταβολής των παραμέτρων απαιτούν την έγκριση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, τα διάφορα φορτία (loads) παρέχουν πληροφόρηση για το εάν οι διαδικασίες εκτελούνται κανονικά, δηλαδή χρόνος, συχνότητα, εμβέλεια παραδοτέα κόστος.

Οι κανόνες που διέπουν τις διαδικασίες είναι καθολικοί, αδιαμφισβήτητοι, ενσωματωμένοι στο σύστημα, προσπελάσιμοι ως πληροφορία σε κάθε εμπλεκόμενο και προσπελάσιμη για μεταβολές μόνο σε εξουσιοδοτημένα άτομα και δεν απαιτούνται έντυποι κανονισμοί και διαδικασίες γραπτές. Επομένως είναι αποτελεσματικοί.

Τα πληροφορικά συστήματα παράγουν αναφορές με λειτουργικά και οικονομικά στοιχεία σύμφωνα με κείμενους νόμους και κανονισμούς. Υπάρχει ειδική τεχνολογία υπόμνησης και ενημέρωσης μέσω e-mail και οι διαδικασίες, τα δικαιώματα, οι υποχρεώσεις των στελεχών είναι φυλαγμένα στη βάση, ελεγχόμενα και διασφαλίζουν ότι πληροφορίες παρέχονται οπότε θα πρέπει και σε όσους πρέπει μόνο.

Ανεξάρτητα όμως από την επιμέρους οργάνωση της κάθε εταιρείας, μπορούμε να διαχωρίσουμε σε τρεις κυρίως τομείς το σύνολο των δραστηριοτήτων της. Το front office το middle office και το back office. Η λειτουργία του front office πρέπει να είναι εντελώς ανεξάρτητη από τις υπόλοιπες μονάδες οι οποίες ασχολούνται με τη διεκπεραίωση των συναλλαγών.

Παρόλο που είναι η επιφάνεια εργασίας όλων των χρηστών και η πρόσβαση στα δεδομένα επιτυγχάνεται μέσω του επιπέδου αυτού, εντούτοις το front office δεν λαμβάνει μέρος στην εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου.

Εδώ όμως η παρατηρητικότητα, η συνθετική σκέψη και η αξιολόγηση καταστάσεων ή υπόπτων κινήσεων και περιστατικών από τους χρήστες του front office όπως ταμίες, dealers, traders, εξυπηρέτηση πελατών, έχει μεγάλη σημασία στην προληπτική εφαρμογή των διαδικασιών.

Το back office του οποίου η εύρυθμη και ανεξάρτητη λειτουργία αποτελεί βασικό παράγοντα διασφάλισης των συναλλαγών και των συμφερόντων κάθε

επιχείρησης. Ο βασικός ρόλος του back office εκτός της υποστήριξης διεκπεραίωσης συναλλαγών είναι και ελεγκτικός.

Στις πληροφορίες και τα στοιχεία των συναλλαγών που αποθηκεύονται στο back office στηρίζονται όλοι οι καταστατικοί έλεγχοι, δηλαδή αυτοί που διενεργούνται από τους εσωτερικούς ελεγκτές και αποβλέπουν στην εφαρμογή των διαδικασιών, στην καταστολή εκουσίων ή ακουσίων λαθών, απατών, κλοπών κακής ποιότητας υπηρεσιών προϊόντων μετά την εκτέλεση συναλλαγής. Δηλαδή εκ των υστέρων επιβεβαίωση εφαρμογής διαδικασιών συναλλαγών και γεγονότων.

Σε ένα πληροφοριακό σύστημα ως middle office, στο middle office μπορούν να εφαρμοστούν προληπτικά διαδικασίες ελέγχου και μπορεί να θεωρήσουμε ότι το middle office αποτελείται από τα παρακάτω τρία υποσυστήματα.

Η πρόσβαση χρηστών, το γνωστό security, η καταγραφή γεγονότων συμβάντων audit trail και η διαχείριση κινδύνων risk management. Στο επίπεδο αυτό έχουν εφαρμογή όλοι οι προληπτικοί έλεγχοι και οι οποίοι έχουν την έννοια της πρόνοιας δηλαδή δημιουργίας μηχανισμών και συστημάτων που να εμποδίζουν ανεπιθύμητες μελλοντικές καταστάσεις όπως για παράδειγμα την πρόσβαση σε μη εξουσιοδοτημένους χρήστες, την καταχώρηση κάποιας ελεγχόμενης συναλλαγής, την προειδοποίηση για συνθήκες της αγοράς, καθώς και απαιτούνται συνεργασία ή βοήθεια από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, προκειμένου να τεθούν αυτές οι δικλείδες ασφαλείας.

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί σημαντικό παράγοντα εύρυθμης λειτουργίας όλων των προαναφερόμενων χώρων, ο οποίος ελέγχει την τήρηση των ελεγκτικών διαδικασιών και την επάρκεια συστημάτων ενώ παράλληλα υποβάλλει προτάσεις για βελτίωσή τους.

Ο ρόλος του risk management είναι η καλύτερη διαχείριση των κινδύνων που αναλαμβάνουν οι εταιρείες και οι αρμοδιότητές του ποικίλλουν ανάλογα με τη δομή, το μέγεθος κάθε εταιρείας αλλά γενικά οι κυριότερες αρμοδιότητες είναι ο καθορισμός πολιτικής και διαχείρισης κινδύνων, ο σχεδιασμός στη δομή των ορίων που αφορούν τους αναλαμβανόμενους κινδύνους, επανεξέταση νέων προϊόντων, επανεξέταση μοντέλων διαχείρισης και τέλος υποβολή αναφορών για ενημέρωση στη διοίκηση.

Είναι γεγονός ότι ένα αξιόπιστο και ανεξάρτητο middle office παίζει ίσως το σημαντικότερο ρόλο στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων για προσδιορισμό, διαχείριση, μέτρηση και κοστολόγηση των κινδύνων που αναλαμβάνουν καθώς και την ύπαρξη οργάνωσης, επάρκειας και αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών.

Η ανάγκη αυτή γίνεται καθημερινά ιδιαίτερα έντονη με την εξέλιξη της χρήσης σύγχρονης τεχνολογίας και με την πολυπλοκότητα και την αμεσότητα εκτέλεσης των συναλλαγών. Επειδή η εξειδίκευση της εταιρείας της Broker system την οποία αντιπροσωπεύω είναι κατασκευή λογισμικού στον ευρύτερο χρηματοοικονομικό και τραπεζικό χώρο, θα δούμε ένα παράδειγμα της πολυπλοκότητας μιας εκτέλεσης χρηματιστηριακής συναλλαγής και τις δυσκολίες που ο εσωτερικός έλεγχος καλείται να αντιμετωπίσει στο στάδιο της εφαρμογής προληπτικών διαδικασιών.

Ένα μικρό παράδειγμα απλό πως γίνεται σήμερα μια συναλλαγή. Από το front office μπορεί να είναι πελάτες brokers traders, φεύγει μια εντολή προς εκτέλεση, φτάνει στο middle office, θεωρητικό κομμάτι middle office, το οποίο υπάρχει η πρόσβαση του χρήστη security, υπάρχει καταγραφή το τι έγινε και υπάρχει και αναπτυγμένο το risk management, ώστε να επιτρέψει την προώθηση ή την απόρριψη της συγκεκριμένης εντολής. Π.χ. αν δεν έχω υπόλοιπο χρεογράφων δεν πουλάω, αν η αγοραστική μου δύναμη δεν μου επαρκεί με όλες τις σταθμίσεις που έχει ορίσει ο διαχειριστής του συστήματος, δεν μου επιτρέπει να προχωρήσει η εντολή.

Στη συνέχεια προωθείται προς εκτέλεση σε κάποιο χρηματιστήριο εκτέλεσης συναλλαγών, εδώ έχουμε το ΟΑΣΙΣ, στο εξωτερικό υπάρχει, κάθε χρηματιστήριο έχει το δικό του σύστημα. Κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης, όταν μια εντολή εκτελεστεί ολικώς ή μερικώς η πληροφόρηση επανέρχεται πίσω στο front end άρα πληροφόρηση του πελάτη και συγχρόνως υπάρχει η on line ενημέρωση των πελατών με σταθερό μέσο όπως προβλέπει η οδηγία MiFID.

Στο τέλος της ημέρας από το χρηματιστήριο εκτέλεσης συναλλαγών ενημερώνονται το κεντρικό αποθετήριο και η Τράπεζα εκκαθάρισης. Από το middle office με τα στοιχεία που συντηρεί ενημερώνεται το back office για να προβεί στην εκκαθάριση των συναλλαγών. Τα δύο αυτά συστήματα συμφωνούν μεταξύ τους και εφόσον όλα βαίνουν καλώς τότε ενημερώνεται το λογιστήριο και οι αναφορές τόσο της διοίκησης όσο και του εσωτερικού ελέγχου.

Πολύ γρήγορα θα δούμε πόσο πολύπλοκη γίνεται αυτή η συναλλαγή, όταν πρόκειται για άδεια συννοριακή. Δεν θα μείνω πολύ σε αυτό, είναι από το group Giomanini που επιλέχθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση το 2001 να προβεί στην οργάνωση όλων των κεφαλαιαγορών της Ευρώπης.

Κλείνοντας την ομιλία μου θέλω για άλλη μια φορά να επισημάνω τη σημασία ενός μηχανογραφικού σύγχρονου και ελεγχόμενου εσωτερικού συστήματος διαχείρισης, όλων αυτών των πληροφοριών και να παρατηρήσω ότι ο εντεινόμενος ανταγωνισμός

παράλληλα με τη συνεχή ανάπτυξη της τεχνολογίας ωθεί τις σύγχρονες επιχειρήσεις στην εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και συμμόρφωσης με σημαντική επέκταση και χρήση της πληροφορικής.

Οι έλεγχοι συστημάτων πληροφορικής επικεντρώνονται στη διασφάλιση της ασφάλειας της εμπιστευτικότητας, της ακεραιότητας, της διαθεσιμότητας των πληροφοριών. Η αυξανόμενη εξάρτηση των συγχρόνων επιχειρήσεων στις λογισμικές και υλισμικές εφαρμογές καθιστούν την πιο πάνω διασφάλιση ζωτικής σημασίας αφού σχεδόν όλες οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται με βάση την ηλεκτρονική επεξεργασία διαφόρων δεδομένων.

Η ανάπτυξη νέων εργασιών για την κάλυψη αναγκών της πελατείας είναι γενικά θετική εξέλιξη. Θα πρέπει όμως η μεγέθυνση και η διαφοροποίηση των εργασιών των επιχειρήσεων να συμβαδίζει απαραίτητως με την αναγκαία αναβάθμιση τόσο της υποδομής των μηχανογραφικών συστημάτων όσο και των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου για την εσωτερική ευταξία και οργάνωσή τους.

Ένα συνεχώς βελτιούμενο σύστημα διαχείρισης πληροφοριών είναι βασικό στοιχείο υποδομής και η συνεχής προσπάθεια για την αναβάθμισή του ώστε να διατηρεί την επάρκεια και την αποτελεσματικότητά του αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχή ανάπτυξη των επιχειρήσεων μέσα σε ένα διαρκώς εντεινόμενο ανταγωνιστικό πεδίο.

Ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι ευχάριστος, είναι όμως χρήσιμος. Σας ευχαριστώ πολύ.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Να ευχαριστήσουμε και εμείς τον κ. Πενθερουδάκη για την εξαιρετική εισήγηση. Το επόμενο θέμα που θα αναπτυχθεί αφορά τον τρόπο που οι νέες τεχνολογίες μπορούν να συμβάλλουν στη λειτουργία ενός σύγχρονου εσωτερικού ελέγχου.

Την παρουσίαση θα κάνει ο κ. Μιχάλης Μπακούρης. Είναι ηλεκτρολόγος μηχανικός, μηχανικός υπολογιστών στο Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο. Ξεκίνησε την καριέρα του εργαζόμενος στα ελληνικά και ευρωπαϊκά έργα πληροφορικής και από το 1998 ανέλαβε τις διευθύνσεις leasing securities insurance, όπως και των ευρωπαϊκών έργων και της εταιρικής οργάνωσης μεγάλων IT εταιρειών.

Από το 2006 έχει αναλάβει τη διεύθυνση του Capital Market Business Unit της εταιρείας Profile και έχει την ευθύνη προϊόντων έργων και υπηρεσιών σε Ελλάδα και εξωτερικό στο χώρο της διαχείρισης επενδύσεων.

Ο κ. Μπακούρης είναι διδάκτορας του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου και πιστοποιημένος επιθεωρητής συστημάτων διαχείρισης ποιότητας.

#### **4.04 Μ. ΜΠΑΚΟΥΡΗΣ: Στην καινούργια εποχή που λειτουργούν οι επιχειρήσεις ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ πιο δύσκολος**

Καλησπέρα κι από εμένα. Έχουμε μπει σε μια καινούρια εποχή και η καινούρια αυτή εποχή όπως έχουν αναφέρει όλοι οι πολύ πιο ειδικοί ομιλητές στο θέμα της νομοθεσίας χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι το περιβάλλον που λειτουργούν όλες οι εταιρείες και άρα το περιβάλλον στο οποίο έρχεται να εργαστεί και να δώσει το αποτέλεσμά του ο εσωτερικός ελεγκτής είναι πολύ πιο πολύπλοκο.

Έχουμε διασυνοριακές συναλλαγές, έχουμε επαφές με πολύ περισσότερα συστήματα, έχουμε συναλλαγές και δεν αναφερόμαι μόνο στα trades αλλά αναφερόμαι σε οποιαδήποτε τύπου συναλλαγή των επιχειρήσεων έχει σήμερα μια επιχείρηση να κάνει, οι οποίες είναι πολύ πιο σύνθετες και γι' αυτό το λόγο η νομοθεσία σε πάρα πολλά σημεία είναι πολύ πιο ευέλικτη.

Αυτό τι έχει σαν αποτέλεσμα; Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα μεγάλο μέρος αν θέλετε της ευθύνης για τη λεπτομέρεια να έχει περάσει πια στην επιχείρηση. Η επιχείρηση πρέπει, βασιζόμενη πάντα στον νόμο να εξειδικεύσει, να έχει το δικό της σύστημα, βάσει του οποίου θα λειτουργεί και κατά συνέπεια εκεί που στο παρελθόν ο εσωτερικός έλεγχος ερχόταν να πιστοποιήσει την τήρηση του νόμου, σήμερα πρέπει να κάνει και αυτό αλλά πρέπει πολύ πιο ειδικά να πιστοποιήσει ότι η εταιρεία, οποιουδήποτε τύπου εταιρεία λειτουργεί με βάση τον νόμο και το σύστημά της.

Ο έλεγχος δηλαδή γίνεται πια έναντι ενός συστήματος, το οποίο πρέπει να είναι σωστά προδιαγεγραμμένο, πρέπει να είναι σωστά και ορθά προσδιορισμένο και το οποίο πρέπει να τηρείται. Αυτό δημιουργεί καινούριες ανάγκες, δημιουργεί καινούριες ανάγκες το κανονιστικό πλαίσιο που προβλέπει για τον νέο τρόπο λειτουργίας και δημιουργεί καινούριες ανάγκες για τις επιχειρήσεις και για τον εσωτερικό έλεγχο προφανώς.

Η πρώτη από αυτές είναι ότι κάθε εταιρεία πρέπει να έχει ένα σύστημα. Όπως εξηγήθηκε προηγουμένως η έννοια είναι ευρύτερη ενός μηχανογραφικού συστήματος, είναι πάντα ένα μηχανογραφικό σύστημα ή τις περισσότερες φορές και θα δούμε γιατί, αλλά είναι και ένα σύνολο από διαδικασίες και δεδομένα που πλαισιώνουν αυτό και εγγυώνται την ορθή και αποτελεσματική λειτουργία της εταιρείας.

Το δεύτερο στοιχείο είναι αυτό που είπαμε ότι πρέπει μάλλον να υπάρχει πάντα και αυτό είναι η αυτοματοποίηση και η ολοκλήρωση των διαδικασιών με ένα

μηχανογραφικό σύστημα, ένα σύστημα που έχει γίνει προφανές απ' όλους τους προλαλήσαντες ότι πρέπει να είναι ολοκληρωμένο, για να μπορεί να σας δώσει δεδομένα από όλο το εύρος της δραστηριότητας της εταιρείας και πρέπει να είναι και αυτόματο, έτσι ώστε να έχουμε όσο το δυνατόν λιγότερες ανθρώπινες παρεμβάσεις, οι οποίες πάντα είναι αν θέλετε, πηγές ή βάζουν μέσα την μεγαλύτερη πιθανότητα σφάλματος.

Και φυσικά το τρίτο και εξίσου σημαντικό με τα δύο προηγούμενα, είναι ότι πρέπει εμείς που πάμε να ελέγξουμε το σύστημα, εμείς που πάμε να βοηθήσουμε τη διοίκηση να εκτελέσει πολύ πιο αποτελεσματικά το έργο της, πρέπει να είμαστε εκπαιδευμένοι σε όλα αυτά που απαιτούνταν έως σήμερα αλλά και στα παραπάνω. Πρέπει να έχουμε αντίληψη και για το τι σημαίνει σύστημα και πρέπει να έχουμε αντίληψη και για το τι σημαίνει μηχανογραφικό ή μηχανογραφημένο σύστημα.

Προέρχομαι από το χώρο μηχανογράφησης εταιρειών στο χρηματοπιστωτικό χώρο και κατά συνέπεια θα δείξω με μερικά παραδείγματα βασισμένος στις ανάγκες που εισάγει η MiFID το πώς και γιατί χρειαζόμαστε ή και τι χρειαζόμαστε αν θέλετε μέσα στο καινούριο πλαίσιο λειτουργίας μας σαν ελεγκτές έτσι ώστε να μπορούμε να κάνουμε τη δουλειά μας καλύτερα.

Τρεις άξονες, τους αναφέραμε προηγουμένως που εισάγονται μέσα στο νέο κανονιστικό πλαίσιο με τη MiFID είναι η απαίτηση να κατηγοριοποιούμε τους πελάτες μας, να τους ξέρουμε καλύτερα και εδώ όπως θα δούμε δεν αρκεί μόνο αυτό που λέει ο νόμος, ιδιότης, επαγγελματίας, επιλέξιμος αντισυμβαλλόμενος, αυτό είναι το ντε φάκτο σημείο που ξεκινάμε όλοι, απαιτούνται και περισσότερα πράγματα, ίσως όχι από τον νόμο αλλά από τον ανταγωνισμό, από την αγορά και από τις συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργούμε.

Ο δεύτερος μεγάλος άξονας είναι αφού ξέρουμε τον πελάτη και προφανώς πρέπει να ξέρουμε και τις υπηρεσίες που δίνουμε σε αυτούς, να φροντίσουμε να δίνουμε κατάλληλες και συμβατές υπηρεσίες σε κάθε κατηγορία πελατών μας με βάση την πολιτική που έχουμε. Και το τρίτο είναι να εκτελούμε βέλτιστα τις υπηρεσίες αυτές.

Και στις τρεις περιπτώσεις το νομοθετικό πλαίσιο είναι πολύ ευρύ γιατί σκεφτείτε ότι εκεί που μέχρι χτες πιθανώς το πεδίο δραστηριότητάς μας ή δραστηριοποίησής μας είναι η Ελλάδα ή η οποιαδήποτε μεμονωμένη χώρα, σήμερα έχει διευρυνθεί, αναφέρεται σε όλες τις χώρες της Ευρώπης τουλάχιστον και αντίστοιχα παραδείγματα έχουμε και υπερατλαντικά προφανώς, άρα ο νόμος είναι αρκετά γενικός και είναι ευθύνη πέρα από τις εποπτικές αρχές και της εταιρείας, να τον εξειδικεύσει.

Πώς θα τον εξειδικεύσει; Ορίζοντας μια σαφή πολιτική βάσει της οποίας δραστηριοποιείται και έχοντας ένα σαφέστατο σχεδιασμό τόσο των διαδικασιών για να εκτελέσει τις εργασίες της όσο και των δεδομένων που απαιτούνται έτσι ώστε να λειτουργεί και να παρέχει υπηρεσίες στους πελάτες της.

Η ευρύτητα αν θέλετε σε έναν χρηματοπιστωτικό οργανισμό στις υπηρεσίες που προσφέρει αλλά και ο μεγάλος όγκος έχουν σαν συνέπεια να χρειαζόμαστε και μηχανογραφικό σύστημα, το οποίο βέβαια θα στηριχθεί στα δύο προηγούμενα, γιατί ως γνωστόν μηχανογραφώντας το χάος προκύπτει μηχανογραφημένο χάος και πολύ εύστοχα ειπώθηκε αυτό είναι χειρότερο, θέλουμε εργαλεία τόσο για τη λειτουργία της εταιρείας και όπως θα δούμε στη συνέχεια για να ελέγξουμε και εμείς σαν εσωτερικοί ελεγκτές το πώς εκτελείται ή πώς έχει εκτελεστεί μια διαδικασία.

Παράδειγμα πρώτο και ίσως πιο απλό. Στην κατηγοριοποίηση πελατών, η οποία βάσει νόμου έχει τρεις κατηγορίες, θα μπορούσε κανείς να πει ότι αρκούμαι σε αυτό. Το ανταγωνιστικό αν θέλετε περιβάλλον τόσο από την Ελλάδα όσο και από το εξωτερικό πολύ σύντομα όπως διαπιστώνουμε όλοι, θα επεκταθεί σε περαιτέρω κατηγοριοποιήσεις της πελατειακής μας βάσης έτσι ώστε να στοχεύουμε με διαφορετικά προϊόντα, να κινηθούμε προς αυτούς.

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να χρειάζομαι ένα σύστημα στο οποίο θα καταγράψω όχι μόνο την κατηγοριοποίηση, όχι μόνο την εξέλιξη της κατηγοριοποίησης αυτής, γιατί στη σύγχρονη εποχή τίποτε δεν μένει σταθερό, ο ίδιος πελάτης μπορεί να εξελιχθεί, η πολιτική της εταιρείας μπορεί να εξελιχθεί άρα θέλω να ξέρω το πώς κατηγοριοποιώ τους πελάτες μου ή τους υποψήφιους πελάτες μου σε βάθος χρόνου αλλά θα πρέπει να ξέρω και γιατί τους κατηγοριοποιώ και αν θέλετε εδώ αρχίζει και ένα καινούριο στοιχείο να εισέρχεται στη λειτουργία μας, το οποίο είναι ότι τα στοιχεία που εμείς σαν εσωτερικοί ελεγκτές χρειαζόμαστε για να ελέγξουμε μια δραστηριότητα, είναι τα ίδια αυτά στοιχεία, που άλλα τμήματα της εταιρείας θα αξιοποιήσουν σαν εργαλεία marketing και προώθησης των υπηρεσιών μας.

Είναι τυπικό πια σε συστήματα που μας βοηθάνε σε αυτή τη λογική να έχουν ανεπτυγμένα εργαλεία profiling, δηλαδή να καταγράφουν τις απαιτήσεις, τις ανάγκες, τις προτιμήσεις, στατιστικά στοιχεία για το πελατολόγιό μας, οι περισσότεροι από εμάς πιθανότατα έχουμε συμπληρώσει τέτοια σε οποιαδήποτε τράπεζα πηγαίνουμε ή σε οποιαδήποτε χρηματιστηριακή και είναι απαραίτητο να κρατούνται στοιχεία της επαφής μας με τον πελάτη. Εξ ου και η ανάγκη για την ύπαρξη CRM Customer Relationship

Marketing συστημάτων, που τα βλέπουμε είτε ως αυτόνομα συστήματα είτε ως μέρη γενικότερα ERP συστημάτων να κάνουν την εμφάνισή τους.

Γιατί θέλουμε διαδικασίες και συστήματα; Γιατί πρέπει να έχουμε πολιτικές δηλωμένες κάπου, πρέπει να έχουμε κάποιο σύστημα να μας βοηθάει να τις τηρούμε αυτές και σκεφτείτε ότι τυπικά οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι από τα άτομα ευρύτερης ή ευρύτερης αντίληψης αλλά υπάρχουν και στελέχη στον Οργανισμό με διαφορετικού τύπου εκπαίδευση, με πολύ πιο μικρό πεδίο δράσης άρα αυτοί πρέπει να βοηθούνται πολύ περισσότερο.

Πέρα από την καταγραφή όπως είπαμε χρειαζόμαστε και την αιτιολόγηση και το ιστορικό profile σε αυτή την περίπτωση. Άρα πρέπει να έχω όλα τα στοιχεία σε όλα τα στάδια της διαδικασίας κατηγοριοποίησης. Πρέπει να έχω και την αιτιολόγηση, γιατί, πως προκύπτει η συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση.

Αυτό σκεφτείτε ότι σε πολύ μεγάλους όγκους πελατών ή πολύ μεγάλες περιπτώσεις αναλυτικού profiling χρειάζονται οπωσδήποτε έναν μηχανογραφικό τρόπο να το επεξεργαζόμαστε για να προκύπτουν και τα προφίλ. Χρειαζόμαστε τη δυνατότητα να αλλάζουμε τις κατηγορίες όπως αλλάζει ο πελάτης ή η πολιτική της εταιρείας μας.

Χρειαζόμαστε σύστημα γιατί θέλουμε να ξέρουμε το πώς αλλάζει και πότε αλλάζει και πολύ περισσότερο όπως προαναφέρθηκε και προηγουμένως θέλουμε να μπορούμε να πηγαίνουμε πίσω στο παρελθόν και να ελέγχουμε τη συμβατότητα, το compliance του οργανισμού μας με το τι ίσχυε τότε που έγινε μια επαφή, που δόθηκε μια υπηρεσία στον πελάτη και όχι με το τι ισχύει σήμερα.

Άρα αυτό πρέπει να είναι καταγεγραμμένο και να υπάρχει. Αυτό είναι πολύ σημαντικό σαν στοιχείο, γιατί συνήθως αποστεριόρι ερχόμαστε να ελέγξουμε τα συστήματά μας και τις διαδικασίες μας. Και βέβαια θα πρέπει να έχουμε τη δυνατότητα και εδώ είναι ένα από τα πολλά σημεία που ο εσωτερικός έλεγχος πια ακουμπάει αν θέλετε και την ανάπτυξη της εταιρείας, πρέπει να έχουμε τη δυνατότητα με βάση τα στοιχεία που έχουμε στη διάθεσή μας να επανακατηγοριοποιήσουμε ή να προτείνουμε πράγματα και βελτιώσεις του συστήματος.

Λίγο πιο σύνθετο παράδειγμα και ακόμη είμαστε στα απλά, εμένα σχεδόν με πιάνει το κεφάλι μου βλέποντας το σχήμα. Συμβατότητα καταλληλότητα. Κάπως πρέπει να εξασφαλίσουμε ότι οι υπηρεσίες που παρέχουμε είναι συμβατές και κατάλληλες με τον πελάτη. Ποιος θα το κάνει αυτό; Ο νόμος δεν το κάνει, δεν είναι η λογική του να το κάνει, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς δεν θα το κάνει γιατί δεν θα σας πει εσάς σε ποιο

πελατολόγιο θα πουλήσετε, ποια υπηρεσία θα δώσετε. Θα θέσει τις αρχές και το γενικό πλαίσιο, πράγμα που πολύ επιτυχημένα έχει κάνει.

Είναι πια στην κάθε εταιρεία να στοχεύσει και να εξασφαλίσει μέσα σε αυτές τις αρχές, μέσα στο πνεύμα του νόμου, να εξασφαλίσει ότι αυτό που παρέχει είναι συμβατό και κατάλληλο.

Άρα πρέπει να χρησιμοποιήσει όλα τα στοιχεία του profiling, πρέπει να ορίσει σαφέστατα τις υπηρεσίες της έτσι ώστε να γίνουν κατανοητές και στο πελατολόγιο που θα επιλέξει τον κίνδυνο ή το επίπεδο του κινδύνου και θα πρέπει φυσικά μέσα από ένα σύστημα πέρα από το operational από το λειτουργικό κομμάτι, στο οποίο στηρίζεται η εταιρεία κάθε ημέρα, θα πρέπει να μπορεί να αποδείξει και να ελέγξει και να προτείνει και βελτιώσεις σε επίπεδο εσωτερικού ελέγχου.

Μέσα από όλες αυτές τις ανάγκες αν θέλετε, διαπιστώνουμε και πάλι ότι έχουμε ανάγκη για ταχύτητα, έχουμε ανάγκη να αντιμετωπίσουμε πολύπλοκους αλγόριθμους. Σκεφτείτε ένα παράδειγμα, ότι ένα συγκεκριμένο «ρέπο» από μια συγκεκριμένη χώρα, θα πρέπει κάποιος πολύ γρήγορα και να αποφασίζει αλλά και μετά να αποδεικνύει ότι τήρησε τις διαδικασίες του για το αν είναι συμβατό με κάποιον πελάτη ή όχι. Αυτό μπορεί να είναι απλό αλλά μπορεί και σίγουρα στην πορεία και μέσα στο πλαίσιο του ανταγωνισμού θα γίνει και πάρα πολύ σύνθετο.

Θα έχουμε περισσότερες κατηγορίες προϊόντων, θα έχουμε περισσότερες κατηγορίες πελατών, θα έχουμε περισσότερα αν θέλετε και πιο σύνθετα πρότυπα χαρτοφυλάκια που θα ταιριάζουν ή δεν θα ταιριάζουν υπηρεσίες με πελάτες και άρα εκεί θα πρέπει και να μπορούμε και να λειτουργούμε άρα θέλουμε σύστημα πέρα της πολιτικής και θα πρέπει να μπορούμε και να ελέγξουμε, γιατί σκεφτείτε τι θα γίνει όταν εγώ τρία χρόνια μετά ή δύο χρόνια μετά, θα πρέπει να αντιμετωπίσω τον πελάτη μου για να μη φτάσω στις αρχές, γιατί ο στόχος είναι να μπορώ να εξηγήσω στον πελάτη σε πρώτη φάση και στην εταιρεία προφανώς.

Άλλο στοιχείο; Ο όγκος. Έχουμε πια δεδομένα τα οποία σε όγκο είναι δραματικά υψηλότερα από αυτά που είχαμε στο παρελθόν. Η αιτιολόγηση των αποφάσεων, το σύστημά μας παίρνει μια απόφαση κάθε στιγμή. Κάθε στιγμή όπως είδαμε πριν παίρνει μια εντολή, πηγαίνει κάπου, κάποιος αποφασίζει, αυτός ο κάποιος δεν μπορεί να είναι άνθρωπος, πρέπει να είναι σύστημα, γιατί οι εντολές είναι τόσες πολλές και τόσο σύνθετες και οι αλγόριθμοι όπως είδαμε τόσο πολύπλοκοι, που πρέπει να είναι αυτόματο.

Και δεν φτάνει να παίρνονται οι αποφάσεις, πρέπει να κρατείται και το στοιχείο του πως και γιατί πάρθηκε μια τέτοια απόφαση, γιατί; Γιατί αλλιώς ο εσωτερικός έλεγχος, η εταιρεία δεν μπορεί να την αιτιολογήσει ούτε καν τρεις μέρες μετά.

Το τρεις μέρες μετά είναι αυτό που εμείς λέμε past auditing και reporting, πάρα πολύ σημαντικό όπως προαναφέρθηκε το να καταγράφονται τα πάντα και να έχω τη δυνατότητα όχι μόνο να τα καταγράψω αλλά να μπορεί να τα δει και ένας εσωτερικός ελεγκτής για να μη φτάσουμε ακόμη στους εξωτερικούς ελεγκτές.

Εδώ πια το είχα χάσει, γιατί είναι πολύ πολύπλοκο. Ακόμη, τώρα κάνουμε τα πρώτα μας βήματα στην Ελλάδα, βέλτιστη εκτέλεση. Εδώ η ανάγκη για σύστημα είναι αν θέλετε επιτακτικότερη σε επίπεδο λειτουργίας αλλά ας μη το δούμε εμείς από αυτή την πλευρά, να το δούμε από την πλευρά του ελέγχου.

Στη βέλτιστη εκτέλεση, η οποία προϋποθέτει ότι είμαστε συνδεδεμένοι με πάρα πολλές αγορές, που είναι το ένα κόκκινο κουτάκι, γιατί οι αγορές είναι πολύ έντονες και μας δίνουν δεδομένα συνέχεια. Είμαστε ενωμένοι ή έχουμε δώσει εργαλεία σε πάρα πολλούς πελάτες να δίνουν εντολές γι' αυτές τις αγορές. Όλα αυτά περνάνε όπως είδαμε από ένα κεντρικό σημείο που παίρνονται χίλιες δύο αποφάσεις, με ένα πολύ σύνθετο τρόπο, ποια είναι η βέλτιστη εκτέλεση.

Απλό είναι να πει κανείς είναι η χαμηλότερη τιμή, οι χαμηλότερες προμήθειες και τα χαμηλότερα έξοδα ώστε να έχουμε το χαμηλότερο κόστος. Αλλά αυτό είναι για τους απλούς πελάτες. Για τους πιο επαγγελματίες πελάτες αρχίζουν και μπαίνουν όροι μέσα όπως είναι η πιθανότητα εκτέλεσης, η ταχύτητα εκτέλεσης. Όλα αυτά κάποιος πρέπει να τα ποσοτικοποιήσει με βάση την πολιτική της εταιρείας, κάποιος θα πρέπει να τα ελέγχει συνέχεια και κάποιος θα πρέπει να μπορεί κάποιο χρόνο μετά, όποιο χρόνο μετά, να τα αιτιολογήσει.

Και βέβαια πάλι οι λόγοι είναι ταχύτητα, είναι πολυπλοκότητα, είναι όγκος πολύ μεγάλος, είναι η ανάγκη κάθε απόφαση να μπορεί να αιτιολογηθεί και όχι να αιτιολογηθεί προφορικά, θα πρέπει να μπορεί να αιτιολογηθεί μηχανογραφικά, αυτόματα.

Να μπορεί να ελεγχθεί και βέβαια θα πρέπει να μπορεί να ελεγχθεί με αυτά που ίσχυαν όταν δόθηκε ή όταν πάρθηκε η απόφαση, όχι με βάση αυτά που ισχύουν σήμερα γιατί μπορεί να έχουν αλλάξει. Ο επενδυτής έχει γίνει πολύ πιο έμπειρος αλλά τότε μπορεί να ήταν πολύ πιο άπειρος.

Συνοψίζουμε τις νέες προκλήσεις, οι οποίες είναι πραγματικά πολλές, στην ανάγκη για αυστηρή καταγραφή και εδώ είναι σαφές ότι αυτός που θα πρέπει να ελέγξει

την εφαρμογή, θα πρέπει να έχει αντίληψη για το πώς καταγράφω και τι έχω καταγράψει προφανώς.

Η πολυπλοκότητα είναι κάτι εμφανέστατο θεωρούμε σε ότι αφορά τα δεδομένα αλλά κυριότερα σε ότι αφορά τις διαδικασίες, οι οποίες πάντα θα υπάρχουν και στο χαρτί, πάντα θα υπάρχει το άσπρο βιβλίο, πάντα θα υπάρχει το operations manual αλλά κάπου πρέπει να είναι κωδικοποιημένο.

Πρέπει να έχουμε σαφέστατο ορισμό για το τι μετράμε και για το τι πρέπει, είναι το δεδομένο που κρατάμε. Είμαι σίγουρος ότι όλοι έχετε έρθει σε μια θέση, όπου πρέπει να ερμηνεύσετε κάποιο μέγεθος, το οποίο σήμερα είναι 3,2 και αύριο είναι 3,25 ή η μια πλευρά το θεωρεί έτσι η άλλη το θεωρεί αλλιώς.

Είναι πολύ σημαντικό να μπορώ να ξέρω και όταν λέω να ξέρω, να υπάρχει κοινή γνώση και κοινή αντίληψη και μέσα στην εταιρεία και εκτός εταιρείας προς τρίτους, προς τον πελάτη μου σίγουρα προς τις αρχές οπωσδήποτε, το τι είναι αυτό που έχουμε μετρήσει και έχουμε καταγράψει.

Και εδώ πάλι στην εποχή μας χρειαζόμαστε έναν μηχανισμό να το κάνουμε αυτό αυτόματα και να είναι και σταθερό. Πολύ μεγάλος όγκος και από πάρα πολλές πηγές. Μέχρι πριν από μερικά χρόνια οι αγοραπωλησίες στο χρηματοπιστωτικό χώρο γινόντουσαν στην Ελλάδα και κατ' εξαίρεση για κάποιους πολύ μεγάλους πελάτες στο εξωτερικό. Πολύ σύντομα αν όχι και από τώρα, αυτό έχει αλλάξει άρδην.

Δίνουμε εντολές σίγουρα στην Κύπρο είναι τετριμμένο, εντολές χρηματαγορών στο εξωτερικό και όσο πάει θα έχουμε τους πολυμερείς μηχανισμούς διαπραγμάτευσης, θα έχουμε τη δυνατότητα εσωτερικοποίησης οπότε εκεί τα δεδομένα μας έρχονται από πάρα πολλά σημεία. Και θα πρέπει να μπορούμε να τα διαχειριστούμε και να τα ελέγξουμε.

Και βέβαια κάτι άλλο που είναι εμφανέστατο στη σημερινή εποχή και όσο πηγαίνει βλέπουμε ότι επιταχύνεται, είναι η τεκμηρίωση της εξέλιξης. Πώς εξελίσσεται ο πελάτης μου, πώς εξελίσσεται η υπηρεσία που παρέχω στους πελάτες μου, πώς εξελίσσεται η λογική του compliance που έχω θέσει. Γιατί; Γιατί το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούμε, όλες οι επιχειρήσεις, γίνεται όλο και πιο γρήγορα μεταβαλλόμενο και αυτό δεν φαίνεται να αλλάξει πουθενά.

Και βέβαια, πάντα σταθερό στοιχείο είναι η ανάγκη της ιστορικότητας. Θα πρέπει να μπορώ να ελέγχω έναντι του συστήματος που είχα τη στιγμή για την οποία ελέγχω. Το σύστημα το σημερινό δεν έχει καμιά σημασία όταν εγώ ελέγχω για κάτι που

έγινε πριν από ένα χρόνο. Θα πρέπει να έχω όλα τα στοιχεία, όλες τις διαδικασίες, όλη τη δυνατότητα να ελέγξω σαν να ήμουν τότε εκεί.

Για να τα αντιμετωπίσω αυτά σαν εσωτερικός έλεγχος πρέπει πια περισσότερο από ποτέ να συμμετέχω και να κατανοώ το σχεδιασμό, το σχεδιασμό του συστήματος, όχι κατ' ανάγκη του μηχανογραφικού συστήματος ούτε κατ' ανάγκη στη λεπτομέρειά του, άρα πρέπει να ξέρω τι είναι αυτό έναντι του οποίου ελέγχω.

Το ξέρουμε πάρα πολύ καλά μέχρι σήμερα γιατί ξέρουμε πάρα πολύ καλά τον νόμο. Σήμερα πια αυτό αλλάζει γιατί δίπλα στον νόμο έχω τις εξειδικεύσεις της πολιτικής, έχω τις εξειδικεύσεις της επιλογής ή των επιλογών που κάνει η εταιρεία στην οποία δραστηριοποιούμαι και η εταιρεία την οποία ελέγχω.

Για να το κάνω αυτό, θέλω ένα σύστημα και μάλιστα όσο πιο ολοκληρωμένο είναι, τόσο το καλύτερο. Γιατί αυτό; Γιατί με πολλά συστήματα θα πρέπει να ανατρέξω σε πάρα πολλά σημεία. Θα πρέπει να έχω φροντίσει όχι σαν εσωτερικός έλεγχος αλλά σαν εταιρεία αυτά να συνεργάζονται άψογα μεταξύ τους, κάτι που είναι αρκετά δύσκολο όπως προαναφέρθηκε.

Κανένα σύστημα δεν είναι αν θέλετε άμοιρο σφαλμάτων, σκεφτείτε όταν έχω και πολλά μαζί. Πρέπει να έχω εξειδικευμένα εργαλεία. Εργαλεία για τους ίδιους λόγους που έχω για τη λειτουργία μου ως εταιρεία, για τους ίδιους ακριβώς λόγους πρέπει να έχω και είναι καλό να έχω, εργαλεία για τον έλεγχο αυτών των συστημάτων και μάλιστα για σπάντα ελέγχους.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως όλα τα συστήματα που σέβονται τον εαυτό τους έχουν έτοιμες αναφορές μηχανισμού ελέγχου των αποτελεσμάτων τους αλλά στο σύνθετο περιβάλλον που ερχόμαστε να εκτελέσουμε ελέγχους, είναι πάρα πολύ σύνηθες να πρέπει εκείνη τη στιγμή να κάνω συνδυασμό δεδομένων που κανένας πιο πριν δεν είχε σκεφτεί. Γιατί; Γιατί όταν φτιάχτηκε το σύστημά μου ή η έκδοσή μου ή η πολιτική της εταιρείας μου, δεν είχε προβλεφτεί μια περίπτωση, η οποία προέκυψε τώρα. Άρα θα πρέπει να έχω ισχυρά εργαλεία ελέγχου συνδυαστικά.

Νέα γνωστικά αντικείμενα σε ότι αφορά διαδικασίες τυποποίησης είτε εγώ, είτε μέσα στην ομάδα μου, νέα γνωστικά, απαιτήσεις για νέα γνωστικά αντικείμενα σε ότι αφορά τη διαχείριση του κινδύνου, υπάρχουν πολλές πιστοποιήσεις που τις συναντάμε όλο και πιο συχνά και τη δυνατότητα να έχω άποψη για την τεχνολογία.

Αυτό μας δίνει αντίστοιχα ένα μεγαλύτερο και πιο ενεργό ρόλο στην αποτελεσματικότερη διοίκηση της εταιρείας και στη βελτίωση της επιχείρησης και όχι μόνο στην εξασφάλιση. Και αυτός είναι ένας νέος άξονας για τον εσωτερικό έλεγχο.

Ευχαριστώ.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστούμε πολύ τον κ. Μπακούρη. Να παρακαλέσω τους επόμενους εισηγητές να είναι μέσα στα όρια που έχουμε προκαθορίσει για να δοθεί η δυνατότητα να υπάρξουν και ερωτήσεις.

Το επόμενο θέμα αφορά τον εντοπισμό παρακολούθησης και αναφορά ύποπτων συναλλαγών κοινώς αυτό το οποίο λέμε ξέπλυμα βρώμικου χρήματος. Η παρουσίαση θα γίνει από τον κ. Χρίστο Κλαδούχο, ο οποίος είναι ηλεκτρολόγος μηχανικός. Ζήτησα ένα μικρό βιογραφικό από τον κ. Κλαδούχο, μου απάντησε ότι οι μηχανικοί παρουσιάζονται μέσα από το έργο τους, νομίζω ότι πρέπει να σεβαστούμε την επιθυμία και να τον καλέσω στο βήμα.

#### **4.05 ΧΡ. ΚΛΑΔΟΥΧΟΣ: Μηχανισμοί πρόληψης νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες**

Καλησπέρα σε όλους και από εμένα. Οφείλω να σας πω ότι δεν έχω μεγάλη εμπειρία, έχω πολλά χρόνια να μιλήσω σε τόσο μεγάλο ακροατήριο οπότε θα ζητήσω από εσάς την επιείκεια.

Λαμβάνοντας υπόψη τη σειρά με την οποία ομιλώ σήμερα και αφού ευχαριστήσω και την Επιτροπή που με κάλεσε για να μπορέσουμε να παρουσιάσουμε ένα θέμα το οποίο έχει ασχοληθεί η εταιρεία μας, γιατί και εμείς ασχολούμαστε με τη χρηματιστηριακή αγορά και επειδή είμαι βέβαιος πλέον ότι όλοι οι προλαλήσαντες έχουν καλύψει πάρα πολύ μεγάλο κομμάτι τόσο από τους νόμους όσο και την οργάνωση των πληροφοριακών συστημάτων και των διαδικασιών αλλά και όλων εκείνων των στοιχείων, τα οποία οδηγούν κάποιους μηχανικούς να υλοποιήσουν λογισμικό που τελικά ο εσωτερικός έλεγχος θα χρησιμοποιήσει, διότι είναι σημαντικό τελικά να μπορούμε να δούμε μια λύση ή να σχεδιάζουμε λύσεις για τους ανθρώπους, τους οποίους αναφερόμαστε.

Επέλεξα ένα θέμα, το οποίο έχει να κάνει με τον μηχανισμό πρόληψης νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσε να το αντιμετωπίσει ένα πληροφοριακό σύστημα για να μπορέσει να βοηθήσει τον εσωτερικό έλεγχο να κάνει σωστά τη δουλειά του.

Ο σκοπός βέβαια όπως θα δούμε στην πορεία, ο στόχος μας ήταν περισσότερο να βοηθήσουμε την οργάνωση και τη διαδικασία, την οποία πρέπει κάποιος να ακολουθήσει για να μπορέσει να παρακολουθήσει μια διαδικασία ολόκληρη, έναν ολόκληρο νόμο, ο οποίος είναι και πολύπλοκος αλλά και αφορά αρκετά στοιχεία, τα οποία κάποιος πρέπει να παρακολουθεί.

Ένα βασικό εργαλείο όπως και οι προηγούμενοι ανέφεραν ομιλητές, είναι των ελεγκτικών μηχανισμών των υπόχρεων εταιρειών, είναι το back office λογισμικό το οποίο χρησιμοποιεί, όπου ήδη υπάρχει ενσωματωμένη πληροφορία για τον κάθε επενδυτή.

Βέβαια καθημερινά καινούρια στοιχεία από τη συναλλακτική του δραστηριότητα προστίθενται και διαμορφώνουν νέα εικόνα. Ο εντοπισμός των ύποπτων συναλλαγών αποτελεί ένα σύστημα ουσιαστικά, το οποίο καθημερινά μια ολόκληρη ομάδα ατόμων μέσα σε μια χρηματιστηριακή εταιρεία, πρέπει να παρακολουθεί και να ελέγχει.

Να λάβετε υπόψη σας όπως έχει ήδη αναφερθεί, όλα τα πληροφοριακά συστήματα για να καλύψουν και τις προδιαγραφές του audit και την πληρότητα των δεδομένων και των υπηρεσιών και οτιδήποτε άλλο χρειάζεται, είναι ένας πολύ μεγάλος βαθμός πολυπλοκότητας, οπότε είναι αναγκαίο πολλές φορές κάποιος να λάβει υπόψη του όλα τα δεδομένα για να μπορέσει να παράξει αναφορές ή ένα σύστημα που θα οργανώνει το οποίο να είναι επιτυχημένο.

Βάσει των διαδικασιών, οι οποίες θα έπρεπε να εισέλθουν για να μπορέσουμε να παρακολουθήσουμε τέτοιες συναλλαγές, θα έπρεπε να κατηγοριοποιήσουμε τους επενδυτές. Υπάρχουν κατηγορίες, οι οποίες αναφέρονται και στον νόμο υψηλού μέτρου ή χαμηλού κινδύνου, όμως θα έπρεπε να λάβουμε υπόψη μας τον χώρο τον οποίο βρισκόμαστε και πώς μπορεί να εξελιχθεί, άρα θα έπρεπε να είναι κάτι το οποίο να είναι παραμετροποιήσιμο.

Επίσης επιβάλλεται η συλλογή και επιβεβαίωση βασικών στοιχείων του επενδυτή, όπως να έχουμε πιστοποιήσει τη διεύθυνσή του, να έχουμε έναν έγκυρο αριθμό δελτίου ταυτότητας, να γνωρίζουμε οπωσδήποτε το ΑΦΜ. Επίσης εδώ το πρόβλημα είναι πώς επιβεβαιώνουμε τα στοιχεία, τα οποία μας έχει στείλει κάποιος επενδυτής, όπου και εκεί πέρα είναι ένα πλήρως παραμετρικό σύστημα.

Έχει φέρει κάποιος ένα λογαριασμό του ΟΤΕ, έχει φέρει ένα αντίγραφο πιστοποιημένο της ταυτότητάς του, πρέπει όλα αυτά τα στοιχεία να είναι στη διάθεση του εσωτερικού ελεγκτή, να τα έχει ταξινομήσει και να μπορεί γρήγορα να βρει ποια στοιχεία κρατάει για έναν επενδυτή.

Πρέπει να γνωρίζουμε την οικονομική κατάσταση επενδυτή πέραν των πληροφοριών των οποίων έχει ήδη το σύστημά μας. Δηλαδή ένας επενδυτής μπορεί να έχει ένα χαρτοφυλάκιο, γνωρίζουμε ποια είναι η κατάστασή του βάσει του χαρτοφυλακίου, γιατί τον έχουμε τέσσερα πέντε χρόνια, έχει κάνει κάποιες συναλλαγές.

Πρέπει όμως να γνωρίζουμε και επιπλέον στοιχεία για την οικονομική του κατάσταση. Επίσης πρέπει όλη αυτή η διαδικασία, επειδή δεν πρόκειται να γίνει από ένα άτομο και το σωστό είναι να μη γίνεται από ένα άτομο, να υπάρχει ένας μηχανισμός, όπου η ομάδα να μπορεί να ενημερώνει η μια την άλλη με όλα τα βήματα, τα οποία έχουν γίνει για να παρακολουθήσουμε τις συναλλαγές ενός επενδυτή.

Άρα είναι αναγκαίο να υπάρχει μια ηλεκτρονική καταγραφή των απαιτούμενων ενεργειών ανά επενδυτή έτσι ώστε να παίρνονται και τα κατάλληλα μέτρα. Δηλαδή μέτρα δέουσας επιμέλειας, εσωτερική αναφορά και τελικά αν αποφασιστεί να γίνει και μια αναφορά προς την αντίστοιχη αρχή όπως είναι η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για τις χρηματιστηριακές.

Θα προσπαθήσω να σας δείξω, πολλές φορές μια εικόνα λέει πολύ περισσότερα πράγματα από αυτά τα οποία μπορούν να πουν οι πολλές κουβέντες και θεωρώ ότι έχει περάσει αρκετή ώρα που ακούτε, οπότε θα προσπαθήσω να δούμε πως μπορούμε να οργανώσουμε μια τέτοια δομή.

Ξαναλέω πάλι ότι ο στόχος είναι ο εντοπισμός οποιονδήποτε συναλλαγών μπορεί να είναι ύποπτες. Δεύτερο κομμάτι είναι η καταχώρηση αναφορών και ιστορική παρακολούθηση των αναφορών που θα γίνουν για εκείνους τους επενδυτές που θεωρούμε εμείς ότι μπορεί να είναι ύποπτη η συναλλαγή τους και μέσα σε όλο αυτό το πλέγμα, να βοηθήσουμε να δημιουργηθεί και ένα προφίλ, ένα ολοκληρωμένο προφίλ των επενδυτών για να μπορούμε ανά πάσα στιγμή ανατρέχοντας σε αυτό να αξιολογούμε και τα αποτελέσματα του συστήματος, αυτό που μας παράγει το σύστημα.

Βλέπετε τώρα μια οθόνη όπου ουσιαστικά χωρίζεται σε δύο τμήματα. Εδώ πέρα είναι η βασική οθόνη όπου κάποιος έχοντας κάνει και θα δούμε στη συνέχεια πως γίνονται οι αναφορές και η παραγωγή των δεδομένων όπου κάποιος έχει καταχωρήσει έναν επενδυτή. Έχει καταχωρήσει έναν επενδυτή, έχει κάνει κάποια καταχώρηση για δεύτερη, τρίτη, τέταρτη φορά. Το κάτω κομμάτι μας δείχνει ιστορική αναφορά, η οποία έχει γίνει για το συγκεκριμένο επενδυτή και ταυτόχρονα γνωρίζουμε ότι βρίσκεται σε μια κατηγορία όπως την έχουμε ονομάσει υψηλού κινδύνου.

Οι ενέργειες που έχουν γίνει είναι μια εσωτερική αναφορά. Τι σημαίνει εσωτερική αναφορά; Τον εντοπίσαμε και κάναμε μια εσωτερική αναφορά, κάποιος υπάλληλος, ο οποίος έχει αναλάβει να ελέγχει κάποιες συναλλαγές, κάνει μια εσωτερική αναφορά μέσα στο σύστημα, το οποίο αυτόματα κρατάει όλο το ιστορικό, έτσι ώστε όταν ο υπεύθυνος του τμήματος μπει μέσα ανά ημέρα μπορεί να ξέρει ποιους επενδυτές έχουμε εντοπίσει για ύποπτες συναλλαγές, ποιους επενδυτές πρέπει να ελέγξει και

ταυτόχρονα μια οθόνη του δείχνει σε ποια κατηγορία είναι ο συγκεκριμένος επενδυτής και μπορεί πολύ εύκολα να εντοπίσει όλα τα υπόλοιπα οικονομικά στοιχεία που έχουμε στη διάθεσή μας γι' αυτόν.

Εάν δεν υπάρχουν οικονομικά υπόλοιπα στοιχεία γι' αυτόν, τότε πολύ απλά πρέπει να κάνει τη δουλειά του. Να πάρει δηλαδή τα ανάλογα μέτρα. Να επικοινωνήσει με τον επενδυτή, να ζητήσει να του φέρει επιπλέον στοιχεία, να μπορέσει να ελέγξει αν η συγκεκριμένη συναλλαγή, είναι μια συναλλαγή, η οποία είναι ύποπτη ή όχι.

Και υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που μπορεί να έχουμε κινήσεις από επενδυτές όπου π.χ. η φορολογική τους δήλωση δεν δείχνει ότι θα μπορούσαν να κάνουν αυτές τις κινήσεις γιατί δεν έχουμε όλα τα στοιχεία που αφορά την παρουσία τους.

Συνεχίζοντας, είχα αναφέρει πριν, ότι πολλές φορές είναι σημαντικό να γνωρίζουμε με ποιο τρόπο έχουμε πιστοποιήσει στοιχεία, τα οποία μας έχει φέρει ο επενδυτής. Οι πηγές επιβεβαίωσης είναι σημαντικές πηγές επιβεβαίωσης και μπορούμε να αναφέρουμε ότι είναι και ένα κομμάτι σημαντικό του profiling που κάνουμε για τον πελάτη. Δεν είναι σπάνια οι πηγές επιβεβαίωσης. Μπορούμε να έχουμε αυτή τη στιγμή ορισμένες, οι οποίες αναφέρονται σαν τυπικές αλλά στην πορεία αυτές μπορούν να εξελιχθούν.

Άρα πρέπει να βοηθήσουμε την εταιρεία που χρησιμοποιεί το πληροφοριακό σύστημα, πρέπει να βοηθήσουμε τον εσωτερικό ελεγκτή, να μπορεί ανά πάσα στιγμή να προσθέσει πηγές επιβεβαίωσης που μπορεί να μην είναι απλά ένας λογαριασμός, μπορεί να είναι κάτι άλλο, το οποίο θα προκύψει.

Με αυτό τον τρόπο κάνουμε ένα σύστημα, το οποίο φτιάχνεται σιγά – σιγά πάνω στον εσωτερικό ελεγκτή και κατά συνέπεια βοηθάει την ίδια την εταιρεία να παρακολουθεί καλύτερα τους πελάτες της και να κάνει καλύτερους ελέγχους.

Παραδείγματος χάρη εδώ πέρα έχω μια οθόνη που βλέπουμε τα στοιχεία του επενδυτή, βλέπουμε τι στοιχεία επιβεβαιωμένα έχουμε από αυτόν. Ανά πάσα στιγμή που κάποιος επιβεβαιώσει επιπλέον στοιχεία ή αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο έχουμε επιβεβαιώσει κάποια στοιχεία, το σύστημα ενημερώνεται και προβάλλεται στην οθόνη.

Δηλαδή κάποια στιγμή όταν δεν ήταν αναγκαίο, δεν χρειαζόταν να έχουμε για όλους τους πελάτες π.χ. να ξέρουμε ακριβώς με επιβεβαιωμένο στοιχείο τη διεύθυνσή τους. Τώρα μπορούμε να το γνωρίζουμε. Κάποια στιγμή αυτό έχει γίνει με έναν λογαριασμό της ΔΕΗ, αύριο αλλάζει, είναι αναγκαίο να γίνει π.χ. οπωσδήποτε με τη φορολογική δήλωση, μπαίνουμε στον συγκεκριμένο επενδυτή, το αλλάζουμε και

τηρούμε πλέον το στοιχείο, με το οποίο έχουμε επιβεβαιώσει ένα βασικό χαρακτηριστικό του πελάτη, ότι υφίσταται, υπάρχει, μένει εκεί, μπορώ να επικοινωνήσω μαζί του.

Ερχόμαστε σε ένα πολύ σημαντικό κομμάτι τώρα. Πώς εντοπίζονται π.χ. οι ύποπτες συναλλαγές. Εδώ πέρα όπως πολύ σωστά αναφέρθηκε πριν δεν θα έρθει κάποιος να σου πει ότι σώνει και καλά αυτή είναι ύποπτη συναλλαγή ή η άλλη δεν είναι ύποπτη συναλλαγή.

Υπάρχουν όμως ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές, τις οποίες κάποιος πρέπει να τις κατανοήσει, θα πρέπει να τις υλοποιήσει τεχνικά, να καταγράψει όλες εκείνες τις διαδικασίες, οι οποίες είναι αναγκαίες, έτσι ώστε να γίνει ένα data analysis μέσα στην εναλλακτική συμπεριφορά του επενδυτή και να μπορέσει να αποφασίσει, να μπορέσει δηλαδή το σύστημα να του παράγει τέτοια δεδομένα έτσι ώστε να αρχίσει να κάνει τη δουλειά του, να ελέγχει δηλαδή επενδυτές, οι οποίοι παρουσιάζουν ενδεχομένως, πάντοτε το ενδεχομένως, ύποπτη συμπεριφορά.

Υπάρχουν πλήθος αναφορών που μπορεί να φτιάξει κάποιος. Όταν λέμε πλήθος εννοούμε μπορούμε να πάρουμε τυποποιημένες, μπορούμε να πούμε για αγορές και πωλήσεις που ξεπερνάνε κάθε μέρα τις 15.000 ευρώ ή έλεγχος στοιχείων επενδυτών, ποιοι δεν μας έχουν απαντήσει.

Μπορούμε να δούμε επίσης, να κάνουμε έλεγχο συναλλαγών, όπου εκεί ορίζουμε ένα σύνολο, μια ομάδα συναλλαγών τις οποίες ελέγχουμε για έναν επενδυτή. Δηλαδή μπορούμε να πάρουμε και τις αγορές, μπορούμε να πάρουμε και τις πωλήσεις, μπορούμε να πάρουμε καταθέσεις χρημάτων, μπορούμε να πάρουμε αναλήψεις χρημάτων, μπορούμε να κάνουμε παραλαβές τίτλων και αυτό για ποιο λόγο;

Όπως θα δείτε το δεξί κομμάτι, μπορούμε ανά πάσα στιγμή να το τρέχουμε από ημερομηνίες σε ως ημερομηνίες και ταυτόχρονα η κάθε ομάδα ελέγχου μέσα στη χρηματιστηριακή εταιρεία να αρχίζει να παίζει με τις παραμέτρους, για ποιο λόγο; Διότι αποκτά την εμπειρία σιγά – σιγά και μπορεί να γνωρίζει που πρέπει να κινηθεί μέσα σε όλο αυτό το κομμάτι, ποια συναλλαγή μπορεί να είναι πραγματικά ύποπτη, μια συναλλαγή η οποία δεν είναι πραγματικά ύποπτη.

Για παράδειγμα αν με ρωτήσετε και εμένα οι αγορές πωλήσεις που γίνονται κάθε ημέρα στο χρηματιστήριο για συναλλαγές πάνω από 15.000 ευρώ θα σου βγάλει σε μια χρηματιστηριακή εταιρεία πάρα πολλούς επενδυτές, οι οποίοι κάνουν intraday ή ασχολούνται συστηματικά με το χρηματιστήριο. Αυτές δεν είναι κατ' ανάγκη ύποπτες συναλλαγές. Πρέπει να συμβαίνουν και άλλα πράγματα, τα οποία ο σωστός ελεγκτής πρέπει να λάβει υπόψη του.

Για παράδειγμα έχω, για να με βοηθάει περισσότερο και να τα θυμάμαι και εγώ δηλαδή, γι' αυτό. Υπάρχει εδώ πέρα μια ομάδα από αναφορές, τις οποίες εμείς έχουμε υλοποιήσει μέσα στο σύστημα, αυτό που πρέπει να πω είναι το εξής. Εάν κατασκευάζει κάποιος ένα πληροφοριακό σύστημα, όπου έχει κάνει κάποιους μηχανισμούς, κάποιες διαδικασίες πακτωμένες μέσα στο σύστημα, δηλαδή δεν μπορεί κάποιος εύκολα να τις επεκτείνει ή να τις παραμετροποιήσει με καινούριες ιδέες.

Είμαστε μια εταιρεία που κατασκευάζει λογισμικό και ερχόμαστε σε επαφή καθημερινά με ανθρώπους, οι οποίοι είναι ιδιαίτερα κατηρητημένοι πάνω στη δουλειά τους, σκέπτονται, που είναι πάρα πολύ σημαντικό και κρίνουν. Συνεπώς καινούριες ιδέες και καινούριοι έλεγχοι έρχονται στην επιφάνεια και προσπαθούμε αυτούς με εύκολο τρόπο, δηλαδή έχουμε φτιάξει εκείνες τις υποδομές που πολύ εύκολα μπορούν να μπουν μέσα στο σύστημα χωρίς καν να χρειαστεί να αλλαχτεί αυτό το οποίο βλέπουν μπροστά τους.

Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι και είναι ένα κομμάτι, το οποίο το τηρήσαμε ευλαβικά για το συγκεκριμένο σύστημα, γιατί ήταν σίγουρο ότι όσο καλοί και να είμαστε στο να προσπαθήσουμε να ερμηνεύσουμε ορισμένες σπάνταρ λογικές αναζήτησης, σίγουρα δεν θα μπορούσαμε να φτάσουμε στο βάθος που μπορεί να φτάσει ένας πεπειραμένος ελεγκτής.

Αυτό που κάναμε όμως και είναι σημαντικό είναι το εξής. Δημιουργήσαμε μια διαδικασία, την οποία εμείς την ονομάζουμε Inteli Spy το οποίο τι κάνει; Μπορεί να συνδυάσει ταυτόχρονα τέσσερις έως επτά διαφορετικές αναφορές. Δηλαδή μπορεί κάποιος να ελέγχει συναλλακτικά αγορές πωλήσεις ή χρηματικές συναλλαγές που είναι κάτω από τα 15.000 ευρώ αλλά ταυτόχρονα γίνονται 6-7 φορές το μήνα.

Μπορεί να δει επίσης μεταβολές σημαντικές στο τζίρο που κάνει ένας επενδυτής συγκρίνοντας πάλι παραμετρικά χρονικά διαστήματα, ένα τρίμηνο με ένα εξάμηνο πριν και ταυτόχρονα να διαλέξει μόνο εκείνους τους πελάτες, που ανάλογα με τη δική μας παραμετρική, δηλαδή όχι τη δική μας, του εσωτερικού ελεγκτή, ανάλογα με τη δική του παραμετροποίηση, να φέρει μόνο εκείνους τους επενδυτές, που καλύπτουν περισσότερες ή και όλες αυτές τις συνθήκες. Πράγμα το οποίο σημαίνει ότι ψάχνουμε να βρούμε εδώ πέρα την τομή ή την ένωση συνόλων, τα οποία μεταξύ τους μπορεί να είναι διαφορετικά.

Αυτό γίνεται για ένα σημαντικό λόγο. Ο σημαντικός λόγος είναι ότι είναι ένα πλήθος των δεδομένων, τα οποία μπορεί κάποιος να επεξεργαστεί και όσο περισσότερα πράγματα, όσο πιο έξυπνο κάνουμε ένα σύστημα, τόσο περισσότερο βοηθάμε τον

άνθρωπο που θα κάνει τη δουλειά του και ταυτόχρονα δίνουμε σε αυτόν περισσότερη εμπιστοσύνη.

Αυτή τη στιγμή τα πληροφοριακά συστήματα είναι σίγουρα ένα εργαλείο, το οποίο οι περισσότεροι το εμπιστεύονται μέχρι ένα βαθμό, δεν το εμπιστεύονται απόλυτα και δεν το εμπιστεύονται απόλυτα γιατί θα έπρεπε να το εμπιστεύονται απόλυτα μόνο αν το λογισμικό το έγραφε ο Θεός, ο οποίος είναι αλάνθαστος. Οι άνθρωποι κάνουν λάθη και μέσα σε ένα λογισμικό υπάρχουν λάθη, με την έννοια όχι του λάθους μόνο στενά αλλά με την έννοια ότι υπάρχουν κενά. Δεν έχουμε εντοπίσει ακριβώς ορισμένα στοιχεία, για να το κάνουμε πλήρες.

Εξελίσσεται ένα τέτοιο σύστημα και πάντοτε προσπαθούμε μέσα από την αλληλεπίδραση να αποκτήσει ο χρήστης περισσότερη εμπιστοσύνη στο σύστημα, λαμβάνοντας υπόψη όλες εκείνες τις εμπειρίες, τις οποίες έχουμε αποκομίσει με την πάροδο του χρόνου.

Για παράδειγμα εδώ πέρα είναι μια οθόνη, δεν ξέρω αν τη βλέπετε καθαρά, όπου έχουμε χρησιμοποιήσει τέσσερις αναφορές μαζί και εδώ πέρα τι έχει γίνει ουσιαστικά. Έχουμε εντοπίσει έναν πελάτη, ο οποίος κάνει συστηματική απόκρυψη έτσι όπως τη λέμε εμείς, δηλαδή κάνει πάρα πολλές συναλλαγές, περισσότερες των τριών τεσσάρων συναλλαγών καταθέσεων για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και ταυτόχρονα έχει πολύ μεγάλη αύξηση στο τζίρο του σε σχέση με τη σύγκριση των χρονικών διαστημάτων που εμείς έχουμε πει στο σύστημα να ψάχνει.

Οπότε τι θα έπρεπε να κάνει κάποιος. Καταρχήν οι προηγούμενες αναφορές μπορεί να τρέχουν αυτόματα από το σύστημα, δηλαδή μπορεί να ορίσουμε να τρέχουν στις 12 η ώρα το βράδυ και να παράγουν τα αποτελέσματά του, να μπορεί κάποιος να τα βρίσκει έτοιμα το πρωί αν και δεν αργούν τόσο πολύ.

Μπαίνει μέσα ένας από τους χειριστές της ομάδας και τι κάνει; Βλέπει ότι έχω πέντε επενδυτές, τους οποίους εγώ πρέπει να τους αναφέρω στον ανώτερό μου, να πάρω δηλαδή τα μέτρα δέουσας επιμέλειας, γιατί κάτι μου μυρίζει εδώ πέρα. Τι κάνει ουσιαστικά; Μπαίνει μέσα στο σύστημα, πηγαίνει στο προφίλ του επενδυτή, καταχωρεί τον κωδικό του γράφει ένα σχόλιο ότι στις 13/5/2008 έχει πολύ μεγάλη μεταβολή του ημερήσιου τζίρου κατά 285% παράδειγμα οπότε έχω κάνει κάποιες ενέργειες προσωπικής επικοινωνίας για να κάνω έναν οικονομικό έλεγχο, δικαιολογείται αυτό το πράγμα; Άλλαξε τίποτε στην οικονομική του κατάσταση;

Το καταχωρεί μέσα στο σύστημα, φυλάσσεται και ταυτόχρονα το κάτω κομμάτι, γι' αυτόν που θα μπει μετά να ελέγξει τι διαδικασίες έχουν γίνει μέσα στο

σύστημα, υπάρχει όπως βλέπετε έναν αριθμό 1 από 3, τρεις διαφορετικές ιστορικές αναφορές για τον συγκεκριμένο πελάτη που αρχίζουν, όσες περισσότερες αναφορές έχει ένας πελάτης μέσα στο σύστημα, δείχνει ότι μπορεί να είναι ύποπτος και κάποια στιγμή θα πρέπει να αναφερθεί.

Άρα με μια μόνο κίνηση ουσιαστικά τι κάνουμε; Φτιάχνουμε μια ομάδα να μπορεί να λειτουργεί και στον έλεγχο των δεδομένων και στην καταχώρηση όλων εκείνων των στοιχείων, τα οποία ουσιαστικά τι κάνουν; Περιγράφουν με κάποιον τρόπο συγκεκριμένο και με την εξέλιξη αυτός ο τρόπος θα γίνεται ακόμη καλύτερος με τη συνεργασία των μελών της ομάδας, του τι συμβαίνει και από εκεί και πέρα έχουμε όλη την ιστορική ενημέρωση, η οποία θα βοηθήσει να παρακολουθούμε ανά πάσα στιγμή το τι ενέργειες έχουν γίνει για κάποιον επενδυτή.

Ολοκληρώνοντας θα ήθελα να πω ότι η συγκεκριμένη λειτουργικότητα, την οποία έχουμε αναπτύξει, ήταν εν πάση περιπτώσει ένα πρακτικό παράδειγμα, έχει πάει ένα βήμα πιο πέρα στο σκεπτικό μας για κάτι άλλο. Ποιο είναι αυτό; Ο χαρακτηρισμός ενός επενδυτή, για διάφορους λόγους, αυτή τη στιγμή μιλάμε για το ξέπλυμα χρήματος, μπορεί μεθαύριο να μιλήσουμε για τους επενδυτές, ανάλογα με τη συμπεριφορά τους που έχουν ως προς την εντολοδοσία ή οτιδήποτε άλλο.

Προσπαθούμε να δημιουργήσουμε τις κατηγορίες όπως στη συγκεκριμένη περίπτωση έχουμε χαρακτηρισμούς για το αν ένας πελάτης είναι υψηλού κινδύνου ή μεσαίου κινδύνου ή χαμηλού κινδύνου, αυτόματα μέσα στο λογισμικό έχουμε πάει ένα βήμα πιο πέρα και δημιουργούμε δυναμικές ομάδες.

Δηλαδή, από τη στιγμή που κάποιος καταχωρήσει έναν επενδυτή μαζί με τα κλειδιά που τον συνοδεύουν ότι αυτός είναι υψηλού κινδύνου ή μεσαίου κινδύνου, δημιουργείται αυτόματα μέσα στο σύστημα μια δυναμική ομάδα. Τι σημαίνει δυναμική ομάδα; Σημαίνει ότι δεν χρειάζεται να κάνει κάποιος χρήστης κάτι άλλο, ενημερώνεται αυτόματα με τις μεταβολές που γίνεται στην κατάσταση ενός επενδυτή.

Σε οποιαδήποτε αναφορά του λογισμικού, όπου δηλαδή μπορεί κάποιος να πάρει δεδομένα, αναφορές για τα χρηματικά υπόλοιπα, για τις εντολές που έχουν γίνει σήμερα στο σύστημα, για τις απαγορεύσεις των εντολών, για τα υπερήμερα υπόλοιπα κλπ. μπορεί κάποιος να μπει, να ζητήσει την ομάδα μόνο του υψηλού κινδύνου και να του φέρει τις συναλλαγές ή τα υπόλοιπα ή οτιδήποτε άλλο μόνο των συγκεκριμένων επενδυτών.

Αυτό διευκολύνει πάρα πολύ τον εσωτερικό ελεγκτή, διευκολύνει πάρα πολύ τη διοίκηση, διότι επιβεβαιώνει ότι κάποιος ελέγχει καθημερινά και κάνει μια συγκεκριμένη δουλειά και ταυτόχρονα έχει την ασφάλεια ότι το σύστημα λειτουργεί.

Σας ευχαριστώ.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστούμε και εμείς. Η τελευταία εισήγηση νομίζω ότι έχει εξαιρετικό ενδιαφέρον. Αφορά πως βλέπει ο εξωτερικός ελεγκτής τα θέματα της τεχνολογίας.

Την παρουσίαση θα κάνει ο κ. Χρήστος Καλτσώνης που είναι manager στο τμήμα Risk Advisor Services IT Advisory μιας από τις μεγαλύτερες ελεγκτικές εταιρείες της χώρας μας της KPMG. Ο κ. Καλτσώνης είναι κάτοχος του επαγγελματικού τίτλου «ΣΙΖΑ». Διαθέτει 7 χρόνια εργασιακής εμπειρίας στον ευρύτερο χώρο του ελέγχου πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης κινδύνων και ασφάλειας πληροφοριακών συστημάτων.

Συμμετέχει κάθε χρόνο σε πάνω από 100 ανάλογα έργα και έχει συμμετάσχει σε έργα συμμόρφωσης ΟΠΣ 404 ως ελεγκτής και ως σύμβουλος. Διαθέτει επίσης σημαντική εμπειρία σε ανάλυση και επαναυπολογισμό δεδομένων.

#### **4.06 ΧΡ. ΚΑΛΤΣΩΝΗΣ: Πληροφορική τεχνολογία από την σκοπιά του εσωτερικού ελεγκτή πληροφοριακών συστημάτων**

Καλησπέρα σας και από εμένα. Θα ήθελα να προσεγγίσω και να αναδείξω με την παρουσίασή μου και εγώ την πληροφορική τεχνολογία από μια άλλη σκοπιά, από τη σκοπιά του εξωτερικού ελεγκτή πληροφοριακών συστημάτων.

Αρχικά θα ήθελα να θέσω το γενικότερο πλαίσιο των επιχειρήσεων και πληροφοριακών συστημάτων που πρέπει να έχει στο μυαλό του ένας εξωτερικός ελεγκτής και στη συνέχεια θα αναδείξω την ανάγκη για αποτελεσματική διακυβέρνηση των πληροφοριακών συστημάτων.

Στην τελευταία ενότητα θα αναφερθώ στις περιοχές ελέγχου και στον τρόπο που διεξάγουμε τον έλεγχο των πληροφοριακών συστημάτων. Υπάρχουν γενικότερα πολλές πιέσεις, οι οποίες επιβάλλουν έναν διαρκώς πιο επισταμένο και αυστηρό έλεγχο στα πληροφοριακά συστήματα. Οι πιέσεις αυτές προέρχονται κυρίως από τα διάφορα οικονομικά σκάνδαλα, απάτες που έχουν βάσει την τεχνολογία, τα οποία έρχονται στο φως της δημοσιότητας καθημερινά και πληθαίνουν.

Επίσης κάποιοι άλλοι κίνδυνοι ενδογενείς στην πληροφορική, διάφορα τεχνολογικά προβλήματα και ας μην ξεχνάμε και τις ποικίλες καταστροφές, οι οποίες συμβαίνουν σε μικρότερη ή μεγαλύτερη έκταση, εσκεμμένες ή μη.

Κάποια άλλη πίεση προέρχεται σίγουρα όπως ανέπτυξαν σε προηγούμενες θεματικές ενότητες οι συνομιλητές μου από το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο και θα ήθελα να μείνω, να σκιαγραφήσω το χώρο των πληροφοριακών συστημάτων, το περιβάλλον των πληροφοριακών συστημάτων στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Όλοι γνωρίζουμε ότι υπάρχουν ένα σωρό συστήματα και οι συνομιλητές μου κατέστησαν σαφές πόσο πολύπλοκα είναι τα συστήματα αυτά, πόσες αλληλεπιδράσεις υπάρχουν και μεταφοράς δεδομένων από το ένα σύστημα στο άλλο, κάτι το οποίο καθιστά τον έλεγχο και από την πλευρά των επιχειρήσεων, δηλαδή κατά πόσο μπορεί να βασιστεί σε αυτά αλλά και από την πλευρά του ελεγκτή, καθιστά αυτό τον έλεγχο ιδιαίτερα δύσκολο.

Από την άλλη πλευρά έχουμε τα καινούρια έργα, τα οποία αναπτύσσονται, αναλογιστείτε στις εταιρείες σας πόσα έργα πληροφορικής μικρότερα ή μεγαλύτερα αφορούν hardware, software, αναπτύσσονται παράλληλα και υπάρχει κάποια αδυναμία στο να ελέγξει πως προχωρούν όλα αυτά τα έργα, αν γίνεται ιδανική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και αν τελικά τα προσδοκώμενα οφέλη, είναι αυτά τα οποία πραγματικά περιμένανε σε σχέση με το πραγματικό κόστος των έργων που φαίνεται μετά από αρκετό καιρό.

Όλη αυτή την αβεβαιότητα και αδυναμία πλήρους ελέγχου έρχεται να καλύψει αυτό που ανέφερε ο κ. Μπανάβας η διακυβέρνηση των πληροφοριακών συστημάτων. Δεν θα μείνω πολύ για να μην υπάρχει κάποια επικάλυψη και να είμαι πιο σύντομος στην παρουσίαση, απλά θα ήθελα να πω ότι και η διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων πρέπει να είναι σε πλήρη ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, να δίνει value στην εταιρεία, να διαχειρίζεται πλήρως όλους τους κινδύνους, να αξιοποιεί με το βέλτιστο δυνατό τρόπο τους πόρους, τους διαθέσιμους πόρους και να δίνει τη δυνατότητα να ελέγχονται, να ελέγχεται και η υφιστάμενη υποδομή, συστήματα, εφαρμογές αλλά και τα καινούρια έργα με δείκτες απόδοσης.

Προκειμένου να επιτευχθεί αυτή η διακυβέρνηση, η αποτελεσματική διακυβέρνηση των πληροφοριακών συστημάτων έχουν αναπτυχθεί διάφορα πρότυπα. Τα πιο σημαντικά είναι αυτά που φαίνονται στο slide είναι το Val IT, Comptit, ISO, IDEAL, αφήνω λίγο τελευταίο το COSO, τα πρότυπα αυτά έχουν να κάνουν με τη διακυβέρνηση και τη διαχείριση ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων, πώς μπορεί να οργανωθεί ένα τμήμα πληροφορικής και τεχνολογίας.

Υπάρχει, αξίζει να πούμε σημαντική επικάλυψη αλλά προσεγγίζουν το ίδιο θέμα από διαφορετική οπτική γωνία. Κάποια ασχολούνται αποκλειστικά με τη

διακυβέρνηση, κάποια με το, ποιοι είναι οι στόχοι (objectives) τα οποία θέλουμε να επιτύχουμε, κάποια άλλα με τον τρόπο που θα υλοποιήσουμε κάποιους μηχανισμούς ασφαλείας για τον καλύτερο έλεγχο των πληροφοριακών συστημάτων και της πληροφορικής γενικότερα σε μια εταιρεία.

Σε αυτή τη διαφάνεια (slide) θα ήθελα να σταθώ διότι δείχνει τη φιλοσοφία του εξωτερικού ελεγκτή, του εξωτερικού ελεγκτή συγκεκριμένα πληροφοριακών συστημάτων. Από τη μια μεριά έχει τους διάφορους κινδύνους της πληροφορικής, οι οποίοι είναι γνωστοί, το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο, προς το οποίο πρέπει να υπάρχει συμμόρφωση.

Υπάρχει η ιδιαιτερότητα, πρέπει να κατανοούμε βαθιά την ιδιαιτερότητα του περιβάλλοντος των πληροφοριακών συστημάτων που είναι ιδιαίτερα περίπλοκο και έχοντας αυτά υπόψη πρέπει να διασφαλίσουμε, διότι αυτός είναι ο απώτερος στόχος, να προσφέρουμε στη διοίκηση, στους μετόχους, στους επενδυτές και γενικότερα σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, την κατάλληλη εξασφάλιση, αυτό που λέμε assurance comfort, ότι όλα πάνε καλά με την πληροφορική και τελικά ικανοποιούνται οι επιχειρησιακοί και εταιρικοί στόχοι.

Για να το επιτύχουμε αυτό, αυτό που περιμένουμε να δούμε σε κάποια επιχείρηση, είναι μια αποτελεσματική διακυβέρνηση, είναι μια αποτελεσματική διαχείριση όλων των τεχνολογικών κινδύνων και πολύ σημαντικό είναι να δούμε μια λίστα από εσωτερικούς μηχανισμούς ελέγχου, οι οποίοι να είναι το κατά δύναμη αυτοματοποιημένοι, έτσι ώστε να αποφεύγεται ο ανθρώπινος παράγοντας που είναι ίσως ο πιο αδύναμος κρίκος στις επιχειρησιακές διαδικασίες και εξαιτίας αυτού έχουμε όλες τις υπόλοιπες συνέπειες.

Και αυτό που κοιτάζουμε αν οι εσωτερικοί αυτοί μηχανισμοί ελέγχου είναι preventive όπως λέμε, δηλαδή προλαμβάνουν τους κινδύνους, τους μειώνουν και τους εξαλείφουν εάν είναι αυτό εφικτό. Με τον τρόπο αυτό μόνο μπορούμε να επιτύχουμε αυτό που λέμε continues audit, να υπάρχουν εσωτερικοί μηχανισμοί ασφάλειας μέσα στις διαδικασίες του Οργανισμού, άνθρωποι που να παρακολουθούν αυτούς τους μηχανισμούς ασφάλειας και να επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα που είναι οι εταιρικοί, οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Επειδή δίνουμε ιδιαίτερη έμφαση στην ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων εστιάζουμε την προσοχή μας στους εσωτερικούς μηχανισμούς ελέγχου και προσέχουμε εάν καλύπτουν τις τρεις βασικές αρχές ασφάλειας. Στα διάφορα πρότυπα που ανέφερα στο προηγούμενο slide, ενδέχεται να δείτε και άλλες βασικές αρχές αλλά

συνοψίζοντας αυτές εδώ τις τρεις που είναι με τα αρχικά CIA, που είναι η εμπιστευτικότητα, δηλαδή προσέχουμε εάν τα controls εξασφαλίζουν ότι μόνο συγκεκριμένοι άνθρωποι, εξουσιοδοτημένοι άνθρωποι έχουν πρόσβαση σε συγκεκριμένους πληροφοριακούς πόρους και δεδομένα, ακεραιότητα, το οποίο σημαίνει ότι η πληροφορία πρέπει να είναι ακριβής, πλήρης, να είναι αξιόπιστη και μη έγκυρες και μη εξουσιοδοτημένες αλλαγές δεν πρέπει να πραγματοποιούνται και η τελευταία αρχή είναι η διαθεσιμότητα, το οποίο σημαίνει ότι τα δεδομένα και τα πληροφοριακά συστήματα πρέπει να είναι πάντα στη διάθεση των τελικών χρηστών ανάλογα με τις εκάστοτε επιχειρησιακές ανάγκες.

Αν βρούμε όλο αυτό το πλαίσιο που περιγράψω δίνουμε την κατάλληλη ελεγκτική ασφαλιστική βεβαιότητα (assurance comfort) στη Διοίκηση. Συνοπτικά στη διαφάνεια (slide) αυτή εμφανίζονται όλες οι περιοχές που ελέγχουμε, μερικές από τις οποίες θα αναπτύξω σε επόμενες διαφάνειες. Το πιο σημαντικό, όπως ανέφεραν και οι συνομιλητές μου στις προηγούμενες θεματικές ενότητες, είναι η αξιολόγηση κινδύνων. Εδώ δεν μιλάμε μόνο για την αξιολόγηση κινδύνων σε εταιρικό επίπεδο αλλά και στα πληροφοριακά συστήματα ιδιαίτερα.

Το δεύτερο πράγμα που κοιτάζουμε είναι αν υπάρχει καταγραφή πληροφοριακών πόρων αν έχει γίνει κατάλληλη διαβάθμιση των πληροφοριών, τις οποίες τελικά πρέπει να προστατέψουμε κατάλληλα, ελέγχουμε την τοπολογία του δικτύου και το λογικό διάγραμμα ροής δεδομένων, δείγμα των οποίων είδατε προηγουμένως και κοιτάζουμε να δούμε αν υπάρχουν σε διάφορα σημεία οι απαραίτητες δικλείδες ασφαλείας.

Ελέγχουμε, όπως επίσης προαναφέρθηκε σε εταιρικό επίπεδο, αλλά εμείς κοιτάζουμε και στο χώρο της πληροφορικής, την οργάνωση της πληροφορικής, το οργανόγραμμα, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες. Εξετάζουμε αν υπάρχει ο απαραίτητος διαχωρισμός αρμοδιοτήτων. Εξετάζουμε επίσης τις πολιτικές και διαδικασίες ασφαλείας πληροφοριακών συστημάτων, να δούμε αν είναι το κατάλληλο πλαίσιο λειτουργίας σε έναν Οργανισμό και προχωρούμε στη συνέχεια στις γενικές δικλείδες ασφάλειας πληροφοριακών συστημάτων, τις οποίες προσεγγίζουμε σε πέντε επίπεδα. Και λέγονται γενικές δικλείδες διότι εφαρμόζονται σε περισσότερο από ένα συστήματα.

Οι γενικές δικλείδες εξετάζονται σε πέντε επίπεδα. Η πρώτη είναι η φυσική και η λογική πρόσβαση, η δεύτερη έχει να κάνει με τη διαχείριση των αλλαγών, πώς γίνονται οι αλλαγές σε αυτά τα συστήματα και στις εφαρμογές. Η τρίτη έχει να κάνει με τη

διαδικασία ανάπτυξης και απόκτησης λογισμικού και υλικού εξοπλισμού (hardware). Η τέταρτη έχει να κάνει με τις καθημερινές λειτουργίες, αυτό που αποκαλούμε operations, και η πέμπτη έχει να κάνει με μια ιδιαίτερη περιοχή, τις εφαρμογές των τελικών χρηστών που εδώ πέρα όπως θα εξηγήσουμε παρακάτω δεν εννοούμε τις εφαρμογές όλων των τελικών χρηστών, θα το εξηγήσω λίγο παρακάτω.

Πέραν από τις γενικές δικλίδες ασφαλείας έχουμε ιδιαίτερα προγράμματα ελέγχου, τα οποία αφορούν συγκεκριμένα συστήματα. Αφορούν τη δικτυακή υποδομή, λειτουργικά συστήματα, είναι εξειδικευμένα πάνω σε αυτά, εξειδικευμένα σε βάση δεδομένων ή και ERP συστήματα ακόμη.

Περνάμε στην επόμενη κατηγορία, η οποία είναι τα λεγόμενα application controls, είναι δηλαδή μηχανισμοί ελέγχου σε επίπεδο εφαρμογής, πραγματοποιούμε ανάλογα με την εφαρμογή κυρίως σε ERP συστήματα, πραγματοποιούμε και εκεί πέρα τους απαραίτητους ελέγχους, οι οποίοι γίνονται κατά βάση με αυτοματοποιημένα εργαλεία, με επαναϋπολογισμούς, συμφωνίες από διάφορες πηγές, με τη χρήση των εργαλείων που λέμε «cuts» και θα αναλύσουμε επίσης παρακάτω.

Δεν θα σταθώ πολύ εδώ πέρα, αναφέρθηκε από τους προηγούμενους ομιλητές, σημαντική είναι η αξιολόγηση κινδύνων, απλά θέλω να μείνω μόνο στο τελευταίο σημείο, πρέπει η επιχείρηση να ζυγίσει το κόστος και τα πραγματικά οφέλη για την υλοποίηση ενός κοντρόλ, για την ανάπτυξη ενός έργου πληροφορικής, για την τοποθέτηση ενός καινούριου λογισμικού (software) γενικότερα.

Οι περιοχές που ανέφερα συνοπτικά πιο πριν μπορούν να αναλυθούν εδώ στη διαχείριση φυσικής και λογικής πρόσβασης ελέγχου με τη φυσική πρόσβαση ελέγχου, πως γίνεται η διαχείριση χρηστών και λογικών προσβάσεων πως γίνεται η ταυτοποίηση και η αυθεντικοποίηση, πως γίνεται η διαχείριση των ιδιαίτερων λογαριασμών, των λεγόμενων administrators super user στα συστήματα που ουσιαστικά μπορούν να κάνουν τα πάντα. Πώς γίνεται, πολύ σημαντική κατηγορία είναι η παρακολούθηση των monitoring όλων των προσβάσεων και των ενεργειών των χρηστών.

Στη διαχείριση αλλαγών ελέγχουμε αν όλες οι αλλαγές είναι εξουσιοδοτημένες, αν γίνονται οι απαραίτητες δοκιμές αν υπάρχουν οι εγκρίσεις για τη μεταφορά στο λεγόμενο παραγωγικό περιβάλλον, πώς γίνεται η αλλαγή στις παραμέτρους ασφαλείας των συστημάτων, πάρα πολύ σημαντικό και υπάρχει τέλος και μια περιοχή που είναι οι κατεπείγουσες αλλαγές, όταν δεν μπορεί να ακολουθηθεί η

κανονική διαδικασία, τι γίνεται σε αυτές τις περιπτώσεις και πώς γίνεται εκ των υστέρων ο έλεγχος.

Στη διαδικασία ανάπτυξης και απόκτησης λογισμικού ελέγχουμε όλα τα στάδια, τα οποία ακολουθούνται είτε για την ανάπτυξη είτε για την απόκτηση λογισμικού ή hardware και βλέπουμε αν έχουν ακολουθηθεί όλες εκείνες οι ενέργειες, οι οποίες εξασφαλίζουν ότι δεν έχουν γίνει κάποια λάθη, ικανοποιούν τις απαιτήσεις των τελικών χρηστών και της επιχείρησης και γενικότερα δεν θέτουν σε κίνδυνο την εταιρεία ή τα υπόλοιπα συστήματα, με τα οποία πρέπει να συνεργαστούν αυτές οι καινούριες εφαρμογές.

Στην περιοχή των καθημερινών λειτουργιών τα operations, ίσως το πιο σημαντικό είναι η λήψη και ο έλεγχος αντιγράφων ασφαλείας και το «DRP», το λεγόμενο σχέδιο ανάκαμψης από καταστροφή και το πώς γίνεται η διαχείριση προβλημάτων και περιστατικών ασφαλείας, όποτε αυτά ανακύπτουν στις επιχειρήσεις.

Στην τελευταία κατηγορία αναφερόμαστε στις τελικές εφαρμογές, δηλαδή στις εφαρμογές των τελικών χρηστών, κυρίως της Οικονομικής Διεύθυνσης. Δηλαδή είναι τα excel εκείνα και access βάσεις δεδομένων, οι οποίες χρησιμοποιούνται στην τελική έκθεση, στις οικονομικές καταστάσεις και ειδικά σε αυτά τα excel και access βάσεις δεδομένων πρέπει να υπάρχουν ιδιαίτερα controls διότι συνήθως βρίσκονται κάπου τοπικά σε κάποιον υπολογιστή, γίνονται διάφορα πράγματα, ίσως ξεφεύγουν, ίσως γίνονται λάθη και πρέπει να ελεγχθούν με ιδιαίτερο τρόπο.

Αναφορικά με τα ειδικά προγράμματα ελέγχου που τρέχουμε, θα ήθελα να πω, ότι υπάρχει μια λίστα controls, τα οποία ελέγχουμε σε firewalls, routers, στο domain, στο active directory πιο συγκεκριμένα σε λειτουργικά συστήματα, διάφορες εκδόσεις του Unix Windows, σε βάσεις δεδομένων τις πιο γνωστές Oracle, .... Server, στα ERP συστήματα είτε ελέγχουμε το κομμάτι της ασφάλειας των ERP συστημάτων ή επιμέρους Modules, FICO συγκεκριμένα για το SAP.

Και στο τέλος θα ήθελα να πω ότι για να γίνει ο έλεγχος των δικλείδων ασφαλείας σε επίπεδο εφαρμογής, που είναι αρκετά δύσκολα, διότι ανάλογο με το κάθε σύστημα υπάρχει ιδιαιτερότητα, σε συνεργασία με τους οικονομικούς εξωτερικούς μας ελεγκτές, οι οποίοι γνωρίζουν το κάθε industry ιδιαίτερα, ακολουθούμε μια σειρά πάλι από controls. Συγκεκριμένα για το industry και διεκπεραιώνουμε όπως θα αναφέρω και πιο κάτω με ειδικά εργαλεία τους ελέγχους, με βάση τους επαναυπολογισμούς και τις συμφωνίες από διάφορα συστήματα.

Τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούμε, πηγαίνω απευθείας στην τελευταία ενότητα, είναι, ίσως τα έχετε ακούσει οι περισσότεροι, το λεγόμενο Idea SQL και για πολύ μεγάλους όγκους δεδομένων χρησιμοποιούμε την SQL.

Θα ήθελα να τονίσω εδώ πέρα ότι γενικά ο έλεγχος δεν γίνεται σε όλη του την έκταση παίρνοντας όλες τις συναλλαγές, όλους τους χρήστες, όλες τις προσβάσεις, γίνεται δειγματοληπτικά. Ανάλογα με το αν ο έλεγχος είναι αυτοματοποιημένος ή χειροκίνητος, ανάλογα με τη σημαντικότητα του συστήματος, ανάλογα με το πόσο συχνά εκτελείται ο έλεγχος, παίρνουμε το κατάλληλο δείγμα και με τα κατάλληλα εργαλεία διεκπεραιώνουμε τον έλεγχο.

Κλείνοντας θα ήθελα να επισημάνω τα βασικά σημεία της παρουσίασης, αυτά τα οποία περιμένει ένας εξωτερικός ελεγκτής να δει, είναι η διακυβέρνηση, η αποτελεσματική διακυβέρνηση των πληροφοριακών συστημάτων και έργων πληροφορικής, είναι η αποτελεσματική διαχείριση των τεχνολογικών κινδύνων, είναι ένα σύνολο εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου, το κατά δύναμην αυτοματοποιημένοι και preventive για να προλαμβάνουν τους οποιοσδήποτε κινδύνους και τέλος δίνουμε ιδιαίτερη έμφαση στην εμπιστευτικότητα, ακεραιότητα και διαθεσιμότητα των πληροφοριακών πόρων.

Σας ευχαριστώ πολύ.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Ένα δύσκολο θέμα, το θέμα της πληροφορικής και της μοντέρνας τεχνολογίας. Σαν εσωτερικοί ελεγκτές καλείστε σήμερα να πάρετε μια γεύση γι' αυτά τα θέματα, αυτή ήταν η έννοια της παρουσίασης αυτής της οντότητας. Είναι πάρα πολύ σημαντικό όμως να ξέρετε ότι θα πρέπει σαν εσωτερικοί ελεγκτές εάν δεν έχετε τις ικανότητες να ελέγξετε ένα σύστημα, το οποίο σύστημα πρέπει να γίνεται ενδεδειγμένος έλεγχος τακτικά, πρέπει να καλέσετε έναν εξειδικευμένο σύμβουλο για να σας βοηθήσει στο έργο σας.

Ότι και να πούμε για συστήματα και έχουμε λίγο χρόνο για ερωτήσεις πάνω στα θέματα αυτά της τεχνολογίας, θέλω να ακολουθήσουμε μια άλλη οντότητα που είναι πάρα πολύ σημαντική και είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και θα μιλήσουμε για την ηθική για τη δεοντολογία και για τη συνεχή εκπαίδευση.

Ερωτήσεις αν έχετε επί του θέματος της πληροφορικής τεχνολογίας. Ακούμε.

#### 4.07 Ερωτήσεις

**Θ. ΣΤΕΦΑΝΙΔΗΣ:** Από την HSBC. Θα ήθελα να κάνω μια ερώτηση συγκεκριμένα στον κ. Κλαδούχο, ο οποίος μας έκανε μια παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο ένα σύστημα, το σύστημα που εκείνοι έχουν αναπτύξει στην εταιρεία τους μπορεί να βοηθήσει στη διαπίστωση τυχόν νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες.

Θα ήθελα να σας ρωτήσω, κάνοντας την εξής πριν από όλα μικρή εισήγηση. Σε μια χώρα στην οποία η φοροδιαφυγή έχει γίνει λίγο πολύ ένα εθνικό σπορ και αυτό βέβαια δεν αφορά εμάς τους ανθρώπους που πληρωνόμαστε με ένα μισθό, που είναι πολύ δύσκολο αλλά ίσως κάποιους άλλους και όπου επίσης κατά κάποιο τρόπο είναι και θεσμοθετημένη η φοροδιαφυγή αυτή, υπό την έννοια φερ' ειπείν όλοι γνωρίζουμε τη διαφορά που υπάρχει μεταξύ εμπορικής αξίας μιας ακίνητης περιουσίας και της αντικειμενικής αξίας.

Πώς ένα σύστημα σαν το δικό σας, το οποίο βασίζεται στην πληροφορία, την οποία θα πάρει μέσα του και εσείς οι ίδιοι, οι ΙΤΤ άνθρωποι λέτε ότι garbage in, garbage out, αν δεν του δώσεις σωστή πληροφορία του συστήματος, λάθος δεδομένα θα σου βγάλει και όπου είναι δεδομένο, είναι ορισμός της παράνομης ύποπτης συναλλαγής, είναι εκείνη που βρίσκεται σε προφανή δυσαναλογία ή δυσαρμονία με τη γνωστή σε μας που παρακολουθούμε μια συναλλαγή, συναλλακτική δραστηριότητα, πρακτική συνήθεια αλλά και πάνω απ' όλα την περιουσία και τα εισοδήματα ενός ανθρώπου που συναλλάσσεται με την εταιρεία μας, πώς είναι δυνατόν όταν δεν έχουμε θεσμοθετημένο τρόπο παρακολούθησης του πόθεν έσχες, στις περιουσίες των πολιτών και του εισοδήματος των πολιτών, να έχουμε ένα σύστημα που να μας βοηθήσει δίνοντάς μας την πραγματική εικόνα της περιουσίας τους και του εισοδήματός του ώστε να κρίνουμε εμείς αν είναι σε προφανή δυσαναλογία οι συναλλαγές του με αυτά που εμείς γνωρίζουμε με βάση αντικειμενικά στοιχεία.

Ευχαριστώ.

**ΧΡ. ΚΛΑΔΟΥΧΟΣ:** Δεν ξέρω αν είμαι εγώ κατάλληλος για να απαντήσω σε αυτή την ερώτηση, με έχει προβληματίσει και εμένα για να σας πω την αλήθεια. Το σύστημα ελέγχει τις συναλλαγές και τις ελέγχει σωστά. Υπάρχουν πάρα πολλά πράγματα τα οποία μπορεί να ελέγξει κάποιος και να του δείξουν ενδεχόμενη όπως είπα και εγώ παραβατική συμπεριφορά.

Το αν υπάρχει θεσμοθετημένο το γεγονός αυτή τη στιγμή ότι πρέπει να παρακολουθούμε τα οικονομικά στοιχεία πλήρως που έχει ένας επενδυτής, αυτό είναι

ένα ερώτημα, το οποίο πρέπει να απευθυνθεί προς την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Εμείς υλοποιήσαμε ένα σύστημα με δεδομένο ότι ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να ελέγχει τις συναλλαγές. Εάν κάποιες συναλλαγές από αυτές έχουν ενδεχόμενη παραβατική συμπεριφορά, μπορεί να ζητήσει επιπλέον δεδομένα από τον επενδυτή.

Εάν τα επιπλέον δεδομένα, τα οποία θα πάρει και σύμφωνα βέβαια με τους κανόνες της αρχής προστασίας προσωπικών δεδομένων θα τηρηθούν μέσα στη χρηματιστηριακή εταιρεία για να μην κάνουμε μια αναφορά προς την αρμόδια αρχή, τότε νομίζω ότι είναι μια σωστή συμπεριφορά του επενδυτή με τη χρηματιστηριακή εταιρεία, με την Τράπεζα, με την οποία συνεργάζεται που βγάζει και τον έναν και τον άλλον από μια δύσκολη θέση.

Άλλωστε δεν είναι υποχρεωμένος νομίζω και αν θυμάμαι καλά ο εσωτερικός ελεγκτής, όλες τις συναλλαγές, οι οποίες ενδεχομένως είναι ύποπτες να τις αναφέρει προς την αρχή. Πρέπει όμως να έχει τη διαδικασία που θα τις εντοπίζει και τη διαδικασία και αυτός θα είναι και ο στόχος ουσιαστικά της εφαρμογής και τη διαδικασία που θα δείχνει ότι έχουν ληφθεί τα μέτρα εκείνα, τα οποία θα διασφαλίσουν και την εταιρεία και ενδεχομένως και τον επενδυτή.

Συνεπώς νομίζω ότι αν μπορώ να απαντήσω και να πάρω θέση στο ερώτημά σας είναι το εξής ότι εμείς προσπαθούμε να δημιουργήσουμε μια ολοκληρωμένη διαδικασία που να στηρίζεται σε κάποιους κανόνες για να βοηθήσουμε την εταιρεία να δουλεύει και να ακολουθεί κάποιες σωστές διαδικασίες. Από εκεί και πέρα το πόσο καλά θα κάνει τη δουλειά της εξαρτάται και από τον νόμο και τα δικαιώματα, τα οποία τις δίνει.

Δεν είμαι υπέρ ότι πρέπει όλοι οι πελάτες μιας χρηματιστηριακής εταιρείας και εγώ συναλλάσσομαι με το χρηματιστήριο, δεν είπα ότι πρέπει να πάω να καταθέσω σώνει και καλά τη φορολογική μου δήλωση. Μπορώ όμως αν μου ζητήσουν και δουν κάποια παραβατική συμπεριφορά, να μου ζητήσουν αυτά τα δεδομένα και να τα προσκομίσω, γιατί δεν έχω τίποτε να κρύψω. Αν έχω κάτι να κρύψω είναι άλλο θέμα. Πάντως σε κάθε περίπτωση θα έχετε κάνει τη δουλειά σας νομίζω.

Ευχαριστώ.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Άλλη ερώτηση; Δεν έχουμε άλλη ερώτηση; Καταρχήν πρέπει να πω, να προσθέσω σε αυτά το εξής. Η γενική ιδέα της MiFID είναι ότι εγώ σε εμπιστεύομαι, εσύ ως επιχειρηματίας προσπάθησε να οργανωθείς με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε εάν σου τύχει ο έλεγχος να μπορείς να αποδείξεις ότι ενεργείς με βέλτιστες πρακτικές.

Αυτή είναι η ιδέα (concept) της MiFID, το οποίο είναι ένα αγγλοσαξονικό concept, λέει απλά εγώ σε εμπιστεύομαι, κάνε τις απαιτούμενες λειτουργίες, οργανώσου με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε όταν θα έρθω εγώ να σε ελέγξω, να μπορέσεις να μου αποδείξεις ότι έχεις αποτελεσματικό έλεγχο και αποτελεσματικά μέσα λειτουργίας της επιχείρησής σου. Αυτό λέει, τίποτε άλλο.

Και οι Άγγλοι έχουν καταλήξει σε αυτό το θέμα με εμπειρική βάση. Άρχισαν ως οι πιο μεγάλοι γραφειοκράτες και είδαν ότι η γραφειοκρατία δεν οδηγεί ουσιαστικά σε μια βέλτιστη διοίκηση.

Το επόμενο πάνελ παρακαλώ, να έρθουν πάνω. Δεν θα έχουμε διακοπή, συγνώμη αν κουραστήκατε να σας πω ένα ανέκδοτο για να ξεκουραστείτε αλλά θα προσπαθήσουμε να είμαστε στο επόμενο πάνελ που θα μιλήσουμε για την ηθική, δεοντολογία και συνεχή εκπαίδευση.

## 5. Ηθική, Δεοντολογία και Συνεχής Εκπαίδευση

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ: Γ. ΚΟΝΤΟΣ**

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Ο συντονιστής μας είναι ο κ. Γεώργιος Κόντος, Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών της Alpha Bank, ο οποίος θα έχει την καλοσύνη να εισάγει τους ομιλητές σε αυτή την οντότητα.

### 5.01 Γ. ΚΟΝΤΟΣ: Εισαγωγή

Κύριε Χαραλάμπους με βάλατε σε ένα δύσκολο θέμα, δεν ξέρω γιατί, τι σας έχω κάνει, εγώ δεν κατέχω πάρα πολύ, δεν έχω ασχοληθεί με θέματα εσωτερικού ελέγχου, φαντάζομαι εδώ όλοι μαζί να προσπαθήσουμε να απαντήσουμε σε κάποια βασικά ερωτήματα, τα οποία έχουν σχέση με πάρα πολύ σοβαρά θέματα και ελπίζω κ. Χαραλάμπους να μην το βάλατε τελευταίο εξεπίτηδες το θέμα αυτό.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Τουναντίον, τελευταίο έχω αφήσει τους Προέδρους.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Πράγματι αυτή η τελευταία ενότητα θα καλύψει ένα πάρα πολύ σοβαρό θέμα που έχει σχέση με την ηθική δεοντολογία και τη συνεχή εκπαίδευση. Το τι μπορούμε να πούμε πάνω σε αυτό το θέμα είναι πράγματι πάρα πολλά, δυστυχώς ο χρόνος είναι πάρα πολύ περιορισμένος, τα θέματα είναι ιδιαίτερα δύσκολα, θα χρειαζόταν δηλαδή πάρα πολύς χρόνος για να αναπτυχθούν πάρα πολύ σοβαρές έννοιες, οι οποίες, ιδίως στο θέμα της ηθικής έχει απασχολήσει και την πρακτική αλλά κυρίως τη φιλοσοφία από των αρχαίων χρόνων.

Όπως ξέρετε τα θέματα ηθικής έχουν απασχολήσει τους αρχαίους μας κλασικούς, τον Πλάτωνα και τον Αριστοτέλη, ιδίως τον Πλάτωνα στην πολιτεία, ο οποίος ασχολείται πάρα πολύ με τα θέματα αυτά, δηλαδή προσπαθεί να απαντήσει σε προαιώνια ερωτήματα που έχουν σχέση με το ηθικό γεγονός, τον ηθικό βίο και το πώς ένας άνθρωπος μπορεί πράγματι να οδηγηθεί προς αυτό το οποίο αποκαλούσαν οι αρχαίοι τέλος.

Βεβαίως εμείς δεν έχουμε χρόνο όπως σας είπα να αναπτύξουμε όλα αυτά τα σοβαρά θέματα. Εμείς θα δούμε τις πρακτικές προεκτάσεις, δηλαδή το πώς οι ανθρώπινες κοινωνίες είδαν τα θέματα της ηθικής και τα ενσωμάτωσαν σε κανόνες δεοντολογίας και πώς αυτές οι κοινωνίες εννοούν στο πρακτικό μέρος να εφαρμόζονται αυτά τα πράγματα.

Σε αυτά τα ερωτήματα θα μας απαντήσουν πάρα πολύ καλοί συνάδελφοι, οι οποίοι έχουν και σχετική εμπειρία στα θέματα και θα αναφέρω επειδή δεν έχουμε μεγάλο χρόνο πρώτον, τον κ. Ξενοφώντα Αυλωνίτη, ο οποίος είναι διευθυντής δημοσίων εγγραφών και εποπτείας εισηγμένων εταιρειών στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, έχει πάρα πολύ μεγάλη εμπειρία στα σχετικά θέματα, τα οποία είναι και τα πιο λεπτά θέματα, τα οποία απασχολούν τον κόσμο των επιχειρήσεων και ο οποίος θα ανοίξει πρώτος και αυτός το πάνελ των ομιλητών.

Κύριε Αυλωνίτη σας παρακαλώ.

### **5.02 Ξ. ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ: Θεωρητική εισαγωγή στην επιχειρηματική ηθική, την εταιρική διακυβέρνηση και την εταιρική κοινωνική ευθύνη.**

Καλησπέρα σας. Σκέφτηκα ότι επειδή έχουμε άλλους τρεις συναδέλφους, οι οποίοι έχουν περισσότερες εμπειρίες από την αγορά να κάνω μια γρήγορη θεωρητική περισσότερο εισαγωγή γι' αυτά τα θέματα που θα μιλήσουμε, δηλαδή για την επιχειρηματική ηθική, την εταιρική διακυβέρνηση και την εταιρική κοινωνική ευθύνη και στη συνέχεια να μπούμε στα πιο εμπειρικά θέματα.

Όπως είπε και ο κύριος συντονιστής, τα τελευταία χρόνια αυτές οι έννοιες συμμετέχουν όλο και περισσότερο στο λεξιλόγιό μας. Άλλωστε η ιδέα της ηθικής και της κοινωνικής ευθύνης συναντώνται από πάρα πολύ παλιά. Για παράδειγμα θα μπορούσε κάποιος να θεωρήσει ότι η προσφορά των μεγάλων εθνικών ευεργετών είναι απόδειξη της μακρόχρονης ύπαρξης σε επιχειρηματικούς κύκλους του αισθήματος οφειλής προς το κοινωνικό σύνολο.

Προσπαθώντας να ορίσουμε την επιχειρηματική ηθική, θα καταλήγαμε στο συμπέρασμα ότι εννοούμε την ενασχόληση και την αντιμετώπιση της επιχείρησης απέναντι στο εταιρικό της περιβάλλον και στην κοινωνία ώστε να προάγεται παράλληλα με το επιχειρηματικό κέρδος, το κοινωνικό συμφέρον, η πρόοδος και η δημιουργικότητα.

Η επιχειρηματική ηθική είναι και αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ επενδυτών και εταιρειών. Είναι γεγονός ότι έχει πλέον δημιουργηθεί μια νέα κατηγορία επενδυτών, αυτή των κοινωνικά ευαίσθητων επενδυτών, οι οποίοι προκειμένου να καταλήξουν στην τελική επενδυτική επιλογή τους, λαμβάνουν υπόψη πέρα της κερδοφορίας της εταιρείας και άλλους παράγοντες όπως η εταιρική διακυβέρνηση, η κοινωνική μέριμνα της εταιρείας στο χώρο εργασίας, στις τοπικές κοινωνίες και στο περιβάλλον, ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα, η τήρηση των νόμων κλπ.

Στο περιβάλλον αυτό οι εταιρείες οφείλουν να υιοθετούν αποδεκτή συναλλακτική συμπεριφορά στην αγορά και να είναι υπεύθυνες όχι μόνο έναντι των

μετόχων αλλά και των πελατών, προμηθευτών, εργαζομένων και της κοινωνίας στο σύνολο. Αυτοί όλοι ονομάζονται stakeholders.

Μελέτες αποδεικνύουν ότι τέτοια συμπεριφορά μεταφράζεται σε μεγαλύτερη αξιοπιστία, σε προτιμολόγηση από τους μετόχους των εταιρειών που έχουν αντιληφθεί την αξία της άσκησης εταιρικού κοινωνικού έργου και επομένως σε υψηλότερη χρηματιστηριακή αξία.

Ειδικά για τη χώρα μας κατά τα τελευταία χρόνια φαίνεται οι επιχειρήσεις να συνδέονται αν και με κάποια σχετική χρονική υστέρηση ολοένα και περισσότερο με αυτές τις έννοιες. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, ο τρόπος κατανομής των διαθέσιμων οικονομικών πόρων σε παγκόσμια κλίμακα, οι νέες τεχνολογίες και η πολυπλοκότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, στο οποίο δραστηριοποιούνται οι εταιρείες, συνιστούν παράγοντες που έχουν αφήσει τις έξυπνες επιχειρήσεις να αντιληφθούν ότι επιστρέφοντας στην κοινωνία ένα μέρος του οικονομικού αποτελέσματος που επιτυγχάνουν, κερδίζουν έδαφος στη συνείδηση όλων των κοινωνικών εταίρων.

Από την Ελλάδα θα ήθελα να αναφέρω κάποιες προσπάθειες που έχουν γίνει επιγραμματικά. Η μη κυβερνητική οργάνωση Διεθνής Διαφάνεια, της οποίας σκοπός είναι η πρόληψη, η επισήμανση και η καταπολέμηση σε διεθνές και εθνικό επίπεδο της διαφθοράς σε όλα τα πιθανά πλέγματα σχέσεων, το Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής, που προσπαθεί να προαγάγει την έννοια του ηθικώς επιχειρείν και το ελληνικό δίκτυο για την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Η έννοια αυτή της επιχειρηματικής ηθικής, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης. Στις βιβλιογραφικές αναφορές υπάρχει μια σχεδόν καθολική συμφωνία ότι η ηθική ξεκινά από τη διοίκηση εταιρείας και διαχέεται σε όλες τις δραστηριότητές της.

Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την εταιρική διακυβέρνηση, δεν θα την ορίσω, νομίζω ότι είναι πολύ κοντά στον ορισμό που δώσαμε για την ηθική και να σημειώσω σε αυτό το κομμάτι, γιατί έχει συζητηθεί αρκετές φορές στη χώρα μας, ότι αν και στο εξωτερικό η εταιρική διακυβέρνηση κατά βάση δεν διέπεται από κανόνες υποχρεωτικής εφαρμογής, στη χώρα μας ήδη από το 2002 έχει θεσπιστεί ο σχετικός νόμος, ο 3016, που πρέπει να εφαρμόζουν οι εισηγμένες τουλάχιστον εταιρείες. Σημειώνω ότι πολλές εταιρείες του ευρύτερου δημόσιου τομέα έχουν οικειοθελώς αποδεχτεί και εφαρμόζουν τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης εδώ και δύο – τρία χρόνια.

Όσον αφορά τις βασικές διατάξεις αυτού του νόμου, πάλι επιγραμματικά να αναφέρω τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα των μελών του Δ.Σ. όπου απαγορεύονται σε αυτά να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρείας, ορίζεται και ίσως αυτό είναι το πιο σημαντικό κομμάτι ο διαχωρισμός των μελών του Δ.Σ. σε εκτελεστικά, μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα εκτελεστικά με τα τελευταία προφανώς να έχουν σαν στόχευση την προάσπιση των συμφερόντων των μετόχων μειοψηφίας, τη θέσπιση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας, τη λειτουργία ανεξάρτητου εσωτερικού ελέγχου, για την οποία θα μας μιλήσουν οι επόμενοι ομιλητές στη συνέχεια και τη γνωστοποίηση των μεταβολών στα αντληθέντα κεφάλαια.

Να σημειώσω εδώ ότι ειδικά για το κομμάτι του εσωτερικού ελέγχου πρόκειται να υπάρξει μια σημαντική συμπλήρωση με την ενσωμάτωση στην ελληνική νομοθεσία της 8<sup>ης</sup> οδηγίας για τους υποχρεωτικούς ελέγχους των ορκωτών ελεγκτών, η οποία τους επόμενους μήνες θα πρέπει να έχει γίνει νόμος του κράτους.

Μελέτη αναφορικά με το επίπεδο υιοθέτησης των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης που έγινε από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών σε συνεργασία με τη Grant Thornton καταλήγει στο συμπέρασμα ότι μολονότι οι εταιρείες σημειώνουν εμφανή πρόοδο σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια στους τομείς αυτούς, έχουν να καλύψουν αρκετό έδαφος.

Σταχυολογώντας τα τρία σημαντικότερα σημεία της έρευνας σημειώνουμε ότι μόνο τρεις στις 10 εισηγμένες εταιρείες δηλώνουν ότι έχουν υιοθετήσει πλήρως τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, αυτά είναι στοιχεία του 2006. Τα ανεξάρτητα μέλη ικανοποιούν πλήρως τα κριτήρια ανεξαρτησίας του 3016 στα 2/3 των περιπτώσεων και τα συμφέροντα των μετόχων μειοψηφίας προστατεύονται ικανοποιητικά μέσω άμεσης εκπροσώπησης σε Δ.Σ. μόλις 3 από τις 10 περιπτώσεις.

Τελευταίο άφησα το κομμάτι για την εταιρική κοινωνική ευθύνη σημειώνοντας ότι η οικονομική ανάπτυξη και η συνεχώς αυξανόμενη πίεση για μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος επέφεραν την υπερχρησιμοποίηση των οικονομικών πόρων τα τελευταία χρόνια που με τη σειρά της αυτή η υπερχρησιμοποίηση επέδρασε αρνητικά τόσο στο περιβάλλον όσο και στην κοινωνία.

Με στόχο την προστασία της κοινωνίας και της φύσης ταυτόχρονα με τη διατήρηση φυσικά του ρυθμού οικονομικής ανάπτυξης προέκυψε η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Πράγματι μια επιχείρηση είναι εταιρικός πολίτης και όπως γνωρίζετε οι πολίτες έχουν όχι μόνο δικαιώματα αλλά και υποχρεώσεις.

Επομένως στην περίπτωση της επιχείρησης το δικαίωμα να αποκομίζει όφελος μέσω της εκμετάλλευσης ανθρώπινων και φυσικών πόρων, ισορροπεί, πρέπει να ισορροπεί με την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τους τρόπους αυτούς με τρόπο που να υιοθετεί μια τριπλή επιδίωξη. Την οικονομική περιβαλλοντική και κοινωνική διατηρησιμότητα, αυτό που λέμε στα αγγλικά sustainability.

Αυτή η συζήτηση συνιστά ένα από τα καυτά θέματα της εποχής μας μεταξύ των επιχειρήσεων, των διαχειριστών κεφαλαίων και των σχεδιαστών χρηματιστηριακών δεικτών. Αυξανόμενες αποδείξεις αποτελούν οι αρχές των Ηνωμένων Εθνών για τις άμεσες επενδύσεις σε σχέση με την επενδυτική ευθύνη, η αυξανόμενη ζήτηση των δεικτών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και η προτίμηση των μεγάλων επενδυτών όπου του Κάλπερς στη χρήση των δεικτών αυτών, για να καθορίσουν αν και μόνο αν θα εξετάσουν την επένδυση σε μια εταιρεία.

Επίσης ο Dow Jones και ο Φούτσι τρέχουν δείκτες κοινωνικής διατηρησιμότητας και διάφοροι επενδυτές που επενδύουν από χώρες που δεν μεριμνούν για συναφή θέματα όπως είναι το Σουδάν. Η σημασία επίσης της ετήσιας έκθεσης κοινωνικής ευθύνης είναι τέτοια, που εταιρείες είναι δυνατόν να τεθούν εκτός του δείκτη κοινωνικής ευθύνης αν δεν έχουν προβεί στην έκδοσή τους. Για παράδειγμα υπάρχει ο δείκτης FTSE for good.

Στην Ελλάδα αυτή τη στιγμή έχουμε μετρήσει 12 περιπτώσεις εισηγμένων εταιρειών που έχουν καταγράψει τέτοιες εκθέσεις. Όλες αυτές οι ενέργειες αν και ιδωμένες από διαφορετικές οπτικές γωνίες αποσκοπούν στην υποστήριξη της προαναφερόμενης τριπλής επιδίωξης και όχι αποκλειστικά στην οικονομική απόδοση.

Κάτι τέτοιο φυσικά, ένα τέτοιο έργο αποδεικνύεται εξαιρετικά δύσκολο. Οι επιχειρήσεις φαίνεται να αγωνίζονται να πείσουν τους μετόχους τους για τα οφέλη των πρακτικών αυτής της τριπλής επιδίωξης. Για κάποιους λόγους ενώ οι άνθρωποι είναι προετοιμασμένη να δεχτούν ότι μια επιχείρηση δεν πρέπει για παράδειγμα να μολύνει την ατμόσφαιρα ή να χρησιμοποιεί παιδική εργασία για να μειώσει το κόστος της, φαίνεται να έχουν αμνησία όταν έρχεται η στιγμή να συμμετάσχουν τουλάχιστον ή έστω και σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο, να μοιραστούν και να συμμετάσχουν στις οικονομικές επιπτώσεις της κοινωνικής συμπεριφοράς μιας εταιρείας.

Η αλλαγή συμπεριφοράς απαιτεί προσπάθεια και ορισμένες φορές κοστίζει ακριβώς όπως για να αναπτυχθεί οποιοδήποτε πρόγραμμα χρειάζεται επενδύσεις και συχνά υπάρχει ένα βραχυπρόθεσμο κόστος αλλά τα μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη θεωρώ ότι αξίζουν. Πέντε χρόνια πριν κανείς δεν σκεφτόταν

σοβαρά τις προκλήσεις της παγκόσμιας αύξησης της θερμοκρασίας λόγω του φαινομένου του θερμοκηπίου, επειδή οι σκεπτικιστές δεν ήταν ακόμη σίγουροι ότι υπήρχε πρόβλημα.

Σήμερα η ιστορία είναι διαφορετική και σχεδόν ο καθένας αναμένει να δει τις επιχειρήσεις να επενδύουν σε έρευνα και ανάπτυξη στην πράσινη τεχνολογία και δεν προβληματίζεται βλέποντας τα σχετικά έξοδα να βαρύνουν τις οικονομικές καταστάσεις των εταιρειών. Αναγνωρίζει ωστόσο ότι σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα όλοι μας θα αισθανθούμε τα οφέλη από την εταιρική κοινωνική δράση.

Ευχαριστώ.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστούμε πάρα πολύ τον κ. Αυλωνίτη. Ο κ. Αυλωνίτης μας είπε με δύο απλά λόγια το πώς εννοούμε σήμερα, δηλαδή οι κοινωνίες του σήμερα να ενσωματώνονται στη δεοντολογία κανόνες ηθικής. Οι κανόνες ηθικής όπως ξέρετε και οι κανόνες δεοντολογίας αλλάζουν κάθε φορά καθώς οι κοινωνίες, οι οικονομίες επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες όπως είναι οι πολιτισμικοί παράγοντες ή οι πολιτικοί παράγοντες οι εξελίξεις οι οικονομικές και θα αναφερθώ ειδικότερα στο θέμα της εταιρικής διακυβέρνησης, το οποίο είναι πάρα πολύ πρόσφατο. Δηλαδή πριν από δέκα χρόνια δεν μιλούσαμε για εταιρική διακυβέρνηση ούτε μιλούσαμε αυτή τη στιγμή για θέματα ευαισθητοποίησης όσον αφορά το περιβάλλον.

Άρα όλα αυτά τα θέματα, το πώς τα θέματα ηθικής μετατρέπονται σε κανόνες δεοντολογίας εξαρτάται σε ποιο επίπεδο βρίσκονται οι κοινωνίες από άποψη εξέλιξης. Άρα όσο πιο πολύ ευαισθητοποιούμεθα σε θέματα ηθικής όπως τα συναλάμβαναν οι αρχαίοι τόσο πιο πολύ βρισκόμαστε κοντά στους κανόνες της ηθικής και εκπληρούμε αυτό το οποίο επιθυμούσαν και οι αρχαίοι κλασικοί.

Ευχαριστώ.

Ο κ. Κωνσταντίνος Τριανταφυλλίδης θα συνεχίσει για το ίδιο θέμα βεβαίως. Έχει 20ετή εμπειρία στα θέματα εξωτερικών και εσωτερικών ελέγχων, έχει διατελέσει ως Πρόεδρος του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών τα τελευταία 6 χρόνια, δηλαδή από το 2002 έως το 2008. Είναι κάτοχος των πιστοποιητικών των επαγγελματικών πιστοποιητικών CIA, CFS, CCSA και CEF. Σήμερα εργάζεται στο Compliance Office της Εμπορικής Τράπεζας και είναι διευθυντής εσωτερικού ελέγχου στην εταιρεία ΕΜΠΟΡΙΚΗ LIFE, θυγατρική της Εμπορικής Τράπεζας.

Κύριε Τριανταφυλλίδη σας παρακαλώ.

### **5.03 Κ. ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΔΗΣ: Η σημαντικότητα των προτύπων εσωτερικού ελέγχου**

Καλησπέρα σε όλους. Νομίζω ότι όσο πλησιάζει ο χρόνος να τελειώσει η ημερίδα θα υπάρχει και η ειδική κούραση αρκετά σε όλη τη μέρα. Δεν ήμουν από το πρωί να ξέρω αν έχω καλυφθεί για το θέμα μου αλλά θα πρέπει να σας πω ότι χρονομέτρησα το λόγο μου και δεν νομίζω να υπερβαίνει τα 10 λεπτά. Οπότε λίγο υπομονή για 10 λεπτά μέχρι να τελειώσω.

Να σας πω ότι θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον κ. Χαραλάμπους για τη σημερινή ημερίδα. Νομίζω ήταν μια πάρα πολύ καλή ιδέα, η οποία στήθηκε πάρα πολύ γρήγορα και πρωτοβουλίες σαν και αυτές βοηθάνε ιδιαίτερα το επάγγελμα των εσωτερικών ελεγκτών, γιατί είναι ένα επάγγελμα, το οποίο έχει πολλές δυσκολίες, τις οποίες θα δούμε στη συνέχεια.

Το θέμα που θα σας μιλήσω εγώ και ήταν αν θέλετε η πρωτοβουλία και η συνεννόηση με τον κ. Χαραλάμπους, είναι κάτι πολύ απλό, κάτι πολύ βασικό. Είναι τα πρότυπα, πως κάνουμε τους ελέγχους. Όλοι δηλώνουμε εσωτερικοί ελεγκτές, όλοι έχουμε κάποια εταιρεία, όλοι έχουμε κάποια τεχνογνωσία. Ερχόμαστε όμως στα πολύ βασικά. Τι λέει το ίδιο το επάγγελμα να κάνουμε, τι λένε τα διεθνή πρότυπα να κάνουμε και κάποιους τρόπους για τους συναδέλφους που δεν τα εφαρμόζουν τα πρότυπα, γιατί αντιλαμβάνομαι ότι έχω να κάνω με μεγάλο ακροατήριο εσωτερικών ελεγκτών, πώς θα μπορούσαν να υιοθετήσουν τα πρότυπα στη δουλειά τους.

Σκοπός της σημερινής παρουσίασης είναι να δούμε γιατί τα πρότυπα, τα διεθνή πρότυπα κατά τον εσωτερικό έλεγχο είναι σημαντικά, είναι ιδιαίτερα σημαντικά, ποιος είναι ο σκοπός τους και δέκα βήματα, δέκα προτάσεις για την επιτυχή εφαρμογή τους.

Γιατί είναι τα πρότυπα σημαντικά; Τα πρότυπα είναι σημαντικά γιατί είναι η κοινή βάση των εσωτερικών ελεγκτών σε όλο τον κόσμο, είναι η κοινή γλώσσα. Τα χρησιμοποιούν ανεξαρτήτως νομοθεσίας, ανεξαρτήτως υποχρεωτικής ή όχι εφαρμογής του ελέγχου, ορίζουν το επάγγελμα, όλες οι προβλέψεις των προτύπων στοιχειοθετούν και βάζουν το απαραίτητο προφίλ για το επάγγελμα και είναι ένα στοιχείο από τα τέσσερα στοιχεία του πλαισίου επαγγελματικής εφαρμογής, το πλαίσιο επαγγελματικής εφαρμογής είναι αυτό το βιβλίο που θα ήταν στην είσοδο, από τη θέση και από τη θέση του φορέα θα πρέπει να το προβάλλω ξέρετε και λίγο αλλά είναι απαραίτητο, πιστέψτε με ότι είναι το ευαγγέλιο, είναι το άλφα των εσωτερικών ελεγκτών. Σας προτείνω φεύγοντας να ελαφρύνετε και τη γραμματέα που είναι έξω γιατί έχει ιδιαίτερο βάρος και να προμηθευτείτε το βιβλίο, το οποίο διατίθεται και σε προνομιακή τιμή.

Το πλαίσιο επαγγελματικής εφαρμογής πέρα από τα πρότυπα έχει τον κώδικα δεοντολογίας και ένα μεγάλο αριθμό συμβουλευτικών οδηγιών που βοηθούν τον εσωτερικό ελεγκτή να εφαρμόσει τα πρότυπα, να τα κατανοήσει και να τα εφαρμόσει στη δουλειά του.

Ο σκοπός των προτύπων είναι να περιγράψουν τις βασικές αρχές για την άσκηση του εσωτερικού ελέγχου, να παρέχουν ένα ευρύ πλαίσιο, από το οποίο προκύπτουν οι προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου και λέω προστιθέμενη αξία γιατί ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου, δεν τον έχω βάλει στις διαφάνειες, λέει ότι η δουλειά του εσωτερικού ελεγκτή πρέπει να προσθέτει αξία. Δεν πρέπει να είναι εκεί επειδή την προβλέπει το οργανόγραμμα, επειδή την προβλέπει ο 3016.

Το αποτέλεσμα της έκθεσής του πρέπει να προσθέτει κάποια αξία στην επιχείρηση. Αποτελούν τη βάση για την αξιολόγηση της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου και όταν λέω τη βάση, διεθνώς όλες οι ιδιωτικές εταιρείες, όλοι οι φορείς που κάνουν αξιολόγηση των μονάδων εσωτερικού ελέγχου, το σημείο αναφοράς είναι τα διεθνή πρότυπα και προωθούν τις βελτιωμένες οργανωτικές διαδικασίες και λειτουργίες στο έργο των εσωτερικών ελεγκτών.

Τα πρότυπα αναφέρονται, τα λέω πολύ συνοπτικά, δεν διαβάζω τα νούμερα, στον σκοπό, τη δικαιοδοσία και την ευθύνη της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και όχι των εσωτερικών ελεγκτών αυτών καθ' αυτών, στην ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα που πρέπει να έχουν οι εσωτερικοί ελεγκτές και πώς αυτό επιτυγχάνεται, στην επαγγελματική επάρκεια και στη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια που πρέπει να δείχνει επικεφαλής ή υπεύθυνος εσωτερικού ελέγχου μέσα στις εταιρείες.

Στο πρόγραμμα διασφάλιση και βελτίωση ποιότητας που σημαίνει στην αξιολόγηση που προβλέπουν τα διεθνή πρότυπα να υφίστανται όλοι οι εσωτερικοί ελεγκτές στη δουλειά τους, μιλάμε για έλεγχο του ελεγκτή ουσιαστικά που το προβλέπουν τα πρότυπα και να πω σε αυτό το σημείο, αν οποιοσδήποτε ελεγκτής γράφει στις εκθέσεις του ότι ακολουθεί τα διεθνή πρότυπα ή το διατείνεται, πρέπει να έχει τουλάχιστον περάσει μια αξιολόγηση της μονάδας του για να μπορεί να χρησιμοποιεί αυτό τον όρο. Αλλιώς δεν μπορεί να τον χρησιμοποιεί.

Τη διαχείριση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, τη φύση των εργασιών τι ελέγχει, πώς σχεδιάζει το έργο του, πώς διεξάγει το έργο του, που κοινοποιεί και πώς τα αποτελέσματα του ελέγχου, τα ευρήματά του, την παρακολούθηση της προόδου υλοποίησης των παρατηρήσεών του, το λεγόμενο follow up και ένα πολύ

σημαντικό βήμα τελευταίο, το πρότυπο 2600 που είναι η επίλυση της αποδοχής κινδύνου από τη διοίκηση, κατά πόσο η διοίκηση είναι ενήμερη για τους κινδύνους που έχει και τι κάνει η ίδια η διοίκηση για τους κινδύνους που έχει.

Ερχόμαστε στα βήματα, θα δείτε πολύ συχνά να έχω το κόκκινο πλαίσιο, προσπάθησα να αντιγράψω λίγο το βιβλίο και να δω που προέρχονται αυτές οι προτάσεις, οι οποίες βάζω στην οθόνη.

Προτάσεις για την εφαρμογή των προτύπων. Ευθυγραμμιστείτε άμεσα με τους βασικούς μετόχους της επιχείρησης, μιλάω υποτίθεται σε εσωτερικούς ελεγκτές και σε αυτούς αναφέρομαι. Οι ελεγκτές πρέπει να ευθυγραμμίζονται άμεσα με τους βασικούς συμμετόχους, όταν λέμε συμμετόχους είναι ο αγγλικός όρος stakeholders ή τους έχοντες έννομο συμφέρον με την επιχείρηση, που σε αυτούς περιλαμβάνονται και οι υπάλληλοι της επιχείρησης, χτίστε δυνατές σχέσεις με την Επιτροπή ελέγχου και τους βασικούς συμμετόχους της επιχείρησης, πρότυπο 1000 και πρότυπο 1100.

Καλές πρακτικές στο κομμάτι αυτό είναι να υπάρχουν στενές σχέσεις με την Επιτροπή ελέγχου, ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να είναι η βασική πηγή και ο σύμβουλος της Επιτροπής ελέγχου, πρέπει να είναι αυτός που εκπαιδεύει την Επιτροπή Ελέγχου για τις αρμοδιότητές της ή συνεργάζεται στενά με αυτήν, ετοιμάζει την ατζέντα και προτείνει να ετοιμάσετε την ατζέντα και εσείς, να στέλνετε προπαρασκευαστικό υλικό, περιεκτικό και με μεστό νόημα ώστε να μπορούν και αυτοί να κάνουν παράλληλα τη δουλειά τους.

Σκεφτείτε ότι εσείς εργάζεστε full time, οι Επιτροπές ελέγχου δεν είναι πλήρους απασχόλησης, έρχονται για κάποιες ώρες, για κάποιες μέρες αλλά θέλουν κάποια προπαρασκευή. Επίσης προτείνω να βοηθήσετε τον επικεφαλής της Επιτροπής ελέγχου να προετοιμαστεί για κάθε συνάντηση, πριν από κάθε συνάντηση αν θέλετε να προχωρήσετε και τα θέματα του ελέγχου.

Δεύτερο βήμα. Αναπτύξτε κατάλληλους πόρους. Είναι σημαντικό, ακούστηκε και πριν να έχετε τους κατάλληλους πόρους σε σχέση με τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρησή σας και συνεχώς να προσελκύετε και να αναπτύσσετε τους κατάλληλους πόρους. Όταν λέμε κατάλληλους πόρους, μιλάμε για προσωπικό, εξειδικευμένο προσωπικό, μιλάμε για λογισμικά, μιλάμε για τεχνολογία που πρέπει να έχει κάθε ελεγκτής.

Καλές πρακτικές. Στελεχωστε τα τμήματα με ειδικούς, αυτή είναι η πρόταση, περισσότερους ειδικούς από εκπαιδευόμενους, φτιάξτε ένα καλό περιβάλλον εργασίας σαν επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου, που σημαίνει κάντε ενδιαφέρουσες αναθέσεις

εργασίας, πρωτοτυπήστε σε αναθέσεις εργασίας, πρέπει και ο ελεγκτής να αισθάνεται δημιουργικά από τη δουλειά του. Πρέπει να αναπτύξετε δημιουργικότητα και να ενθαρρύνετε και να την επιβραβεύσετε όταν αυτή υπάρχει από τα τμήματα, από τους συμμετέχοντες.

Να αφήσετε τους υπαλλήλους, τους υπόλοιπους ελεγκτές να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και όταν λέμε λήψη των αποφάσεων ποια έργα θα γίνουν, ποια έργα προτείνουν οι ίδιοι να γίνουν σε κάποιες περιπτώσεις, να δημιουργήσετε ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, ένα περιβάλλον εργασίας, το οποίο θα στηρίξετε σε μια ανάπτυξη ενός μοντέλου δεξιοτήτων. Που σημαίνει κάθε θέση θα πρέπει να έχει ένα συγκεκριμένο μοντέλο δεξιοτήτων, θα πρέπει να προβλέπει πιστοποιήσεις, θα πρέπει να προβλέπει μίνιμουμ εκπαίδευση, μίνιμουμ παραμονή, μίνιμουμ δραστηριότητες που πρέπει να κάνουν οι εσωτερικοί ελεγκτές.

Τρίτο βήμα, προς τους εσωτερικούς ελεγκτές. Συνεχίστε να βελτιώνεστε. Ετοιμάστε προληπτικά ένα εσωτερικό πρόγραμμα αξιολόγησης της ποιότητας και εφαρμόστε στην πράξη το γράμμα και το πνεύμα των προτύπων για την εξωτερική αξιολόγηση και βελτίωσης της ποιότητας.

Τι σημαίνει αυτό; Μην φοβάστε την αξιολόγηση, προκαλέστε την. Εισηγηθείτε να αξιολογηθείτε, εισηγηθείτε στη διοίκηση να φέρει ένα σύμβουλο να σας αξιολογήσει. Βέβαια εδώ τίθεται ένα πολύ σημαντικό θέμα, ποιος είναι αυτός που σε αξιολογεί. Εισηγηθείτε να αξιολογηθείτε, το προβλέπουν και τα πρότυπα, ουσιαστικά θα συμφωνείτε με τα πρότυπα και διαλέξτε έναν αξιολογητή κατάλληλο για την περίπτωση σας.

Αξιολογήσεις σήμερα στην ελληνική αγορά κάνουν όλες οι εταιρείες συμβούλων, αξιολογήσεις κάνει και το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. Το λέω απλώς για να υπάρχει σαν σκέψη και σαν μνεία. Παραδώστε αξία. Δουλεύουμε και όπως είπαμε πριν ο ορισμός μας λέει ότι ο εσωτερικός έλεγχος με τη δουλειά του πρέπει να προσφέρει αξία, όχι απλώς να γίνεται ένας έλεγχος για τον έλεγχο, να γίνεται ένα copy paste των προηγούμενων ευρημάτων.

Προτείνω να κατανοήσετε τι έχει αξία για τους σημαντικούς συμμετόχους της επιχείρησης και να παραδώσετε αξία, μέσα από τις καθημερινές λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου, να αξιολογήσετε τον εαυτό σας από αυτή την αξία την οποία προσφέρετε και να ενημερώσετε μετά τους επικεφαλής σας για την αξία που έχετε παραδώσει.

Δεν ξέρω αν είναι σαφές το βήμα αλλά δείτε πραγματικά τι χρειάζονται όλοι αυτοί οι πελάτες του ελέγχου και προσφέρετέ τους. Καλές πρακτικές, οπωσδήποτε πρέπει να συντάσσεται πρόγραμμα ελέγχων, αρκετά προκαταβολικά να εγκρίνετε, να υπάρχουν τριμηνιαίες και ετήσιες εκθέσεις στην Επιτροπή Ελέγχου.

Να λάβετε υπόψη σας το δυνατό περισσότερο τις προτάσεις των πελατών του ελέγχου που σημαίνει υπάρχουν τεχνικές, να τους βάλετε στο παιχνίδι, υπάρχουν τεχνικές να κάνετε ελέγχους με βάση τους κινδύνους που σημαίνει όλοι οι συμμετέχοντες, όλοι και η διοίκηση της εταιρείας μπορεί να μπει στη διαδικασία αξιολόγησης των κινδύνων, ποιοι είναι οι μεγαλύτεροι και φυσικά να κάνουμε έλεγχο στους μεγαλύτερους κινδύνους.

Υπάρχει μια τεχνική, στην ελληνική αγορά υπάρχει και ειδική πιστοποίηση το control self assessment, το οποίο προτείνεται να έχουν οι ελεγκτές που μπαίνουν σε αυτή τη διαδικασία. Υπάρχουν δηλαδή τα εργαλεία και προτείνουμε να τα τολμήσετε, να τα εφαρμόσετε στην καθημερινή σας ρουτίνα.

Να δώσετε έμφαση σε νέες κατευθύνσεις, στις βελτιώσεις των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου και στα οφέλη του Οργανισμού, τα οποία κανείς άλλος δεν μπορεί να προσφέρει μέσα στην εταιρεία. Για παράδειγμα, αν στην εταιρεία σας δεν γίνεται αποτίμηση κινδύνων, τολμήστε να την κάνετε εσείς έχοντας στο σκεπτικό σας και στο μυαλό σας αυτή η αποτίμηση κινδύνων από τη σκοπιά του ελεγκτή να είναι η βάση για τη σύνταξη του προγράμματος ελέγχων.

Άρα είναι μια υπηρεσία που την προσφέρετε χωρίς να συζητείται και πιστέψτε με ότι θα εκτιμηθεί ιδιαίτερα αν προσφέρετε ένα χάρτη κινδύνων στην εταιρεία ζωγραφισμένο ότι οι κίνδυνοι είναι αυτοί, βρίσκονται σε αυτό το σημείο και ένα κατάλογο κινδύνων. Θα αρχίζουν πλέον να σκέφτονται σαν και εσάς, σαν τους ελεγκτές, θα κάνετε πιο εύκολη τη δουλειά σας και στο μεταξύ βέβαια θα εφαρμόζετε και τα πρότυπα.

Διευθύνετε τον εσωτερικό έλεγχο με στρατηγικό τρόπο. Αναρωτηθείτε πώς κάνατε τη διαχείριση του τμήματός σας, της μονάδας, της υπηρεσίας σας, έχει πολλά ονόματα ανάλογα με το πόσο μεγάλη είναι η μονάδα σας. Βεβαιωθείτε ότι ασχολείστε με τα σημαντικότερα στρατηγικά θέματα και έχετε μια θέση στο τραπέζι. Είναι πολύ σημαντικό αυτό που σας λέω. Δεν μπορεί η εταιρεία να σκέπτεται να κάνει μια επέκταση σε μια ξένη χώρα στα Βαλκάνια και η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου να έχει ένα πρόγραμμα, το οποίο δεν είναι προσαρμοσμένο, ένα πρόγραμμα το οποίο έχει μείνει τρία χρόνια πίσω και δεν έχει λάβει υπόψη του αυτή τη νέα διαδικασία.

Αν θέλετε να έχετε στρατηγική προσέγγιση, πρέπει οπωσδήποτε να λάβετε υπόψη σας και αυτή την παράμετρο. Μετά δείτε αν ο εσωτερικός έλεγχος εντοπίζει τους βασικούς στρατηγικούς κινδύνους του Οργανισμού, μην αφήνετε τους βασικούς κινδύνους ακάλυπτους, βρείτε έναν τρόπο να «τακτοποιήσετε» τους κινδύνους πριν πραγματικά προκύψουν. Και όταν λέω «τακτοποιήστε» δεν έχετε την ευθύνη εσείς να λύνετε τους κινδύνους, δεν έχει ο ελεγκτής την αποκλειστική ευθύνη, έχει όμως την ευθύνη να τους αναφέρει τους κινδύνους αυτούς και να λέει στη Διοίκηση ότι υπάρχει και αυτό από την άποψή του.

Έκτον. Προληπτικά αξιολογήστε τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και εταιρικής διακυβέρνησης του Οργανισμού σας και μάλιστα επειδή είναι το πάνελ για θέματα ηθικής, υπάρχουν μια σειρά συγκεκριμένων βημάτων που ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να ακολουθήσει για να ελέγξει αν θέλετε το επίπεδο ηθικής μέσα στον Οργανισμό σειρά συγκεκριμένων βημάτων που προτείνονται από τα διεθνή πρότυπα και τα οποία μην νομίζετε ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολα, είναι πρακτικά θέματα που μπορεί να τεκμηριώσει και να στοιχειοθετήσει άποψη ο εσωτερικός ελεγκτής.

Βοηθήστε τον Οργανισμό σας να κατανοήσει τις διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης και να δει πόσο ώριμος είναι ο ίδιος σε αυτές τις διαδικασίες. Αν δεν το κάνετε εσείς, ενδεχομένως δεν υπάρχει κανείς άλλος να το κάνει. Έχετε θετική επίδραση στον Οργανισμό, σε όλα τα θέματα που εξελίσσονται με ταχύτητα. MiFID για παράδειγμα, ακούστηκε πολύ στην αίθουσα αυτή. Τι κάνει ο εσωτερικός ελεγκτής; Έχει κάποιο ρόλο; Είναι ένα θέμα που εξελίσσεται. Πρέπει να γίνουν κάποιες παρασκευαστικές ενέργειες; Τι κάνει η Τράπεζα, τι κάνει η εταιρεία, πού βρίσκεται;

Αγωνισθείτε για τελειότητα, εφαρμόστε καινοτομία στη διαδικασία εσωτερικού ελέγχου, χρησιμοποιήστε τη δύναμη της τεχνολογίας και τις καλύτερες πρακτικές ελέγχου προς όφελος του Οργανισμού σας. Αυτή είναι η άποψή μου και αν θέλετε η προσωπική μου - να μοιραστώ - κοσμοθεωρία. Δεν έχει αξία να μαθαίνουμε γνώσεις, να αποστηθίζουμε βιβλία, να βλέπουμε καλές πρακτικές, πρέπει όλες αυτές τις πρακτικές να τολμούμε κάποια στιγμή να τις εισηγηθούμε ή να τις δοκιμάσουμε και στην πράξη. Είτε αφορούν λογισμικά συστήματα είτε αφορούν υπηρεσίες που δεν μπορούμε εμείς να προσφέρουμε και μπορούμε να τις πάρουμε, πρέπει να τις δοκιμάσουμε και να εφαρμόσουμε οτιδήποτε καινοτόμο που θα μας βοηθήσει να γίνουμε πιο σημαντικοί και πιο ουσιαστικοί στη δουλειά μας.

Προς το τέλος, κάντε τα λόγια σας να μετρούν, επικοινωνήστε ενεργά. Δίπλα σε κάθε διαφάνεια αναφέρω συγκεκριμένα πιο πρότυπο το προβλέπει και εξηγώ τι

σημαίνει το συγκεκριμένο πρότυπο στην πράξη. Επικοινωνήστε ενεργά ώστε να εκπαιδεύσετε τους κύριους συμμετόχους όπως Επιτροπές ελέγχου για σημαντικά θέματα, όπως οι κίνδυνοι και οι ενέργειες που χρειάζονται για την αποφυγή των κινδύνων ή για τον περιορισμό των κινδύνων.

Αναπτύξτε μια διαδικασία συνεχούς επικοινωνίας με τη Διοίκηση και κρατήστε την ενήμερη για τις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, τη στάση της αγοράς και το περιβάλλον των κινδύνων. Τι θέλω να πω εδώ. Δεν το περιμένουν από μας, δεν περιμένουν από έναν ελεγκτή να τους πει σε έναν άλλον φορέα που είναι ομοειδής σαν και εμάς προέκυψε αυτός ο κίνδυνος. Θα το εκτιμήσουν ιδιαίτερα αν πάρουν την πληροφορία από μας, αν πάρουν την ενημέρωση από μας.

Τέλος λύστε τα προβλήματα, βεβαιωθείτε ότι η διοίκηση δίνει σημασία στα θέματα ελέγχου και ότι η εκτελεστική διοίκηση και η Επιτροπή ελέγχου ενημερώνονται για τις διορθωτικές ενέργειες της διοίκησης, επανεξετάστε και επιβεβαιωθείτε ότι τα θέματα επιλύονται χωρίς να υπάρχει ανάγκη να ανακυκλώνεται τα ίδια θέματα που δεν είχατε επισημάνει στο παρελθόν επαρκώς, το λεγόμενο follow up. Μην το ξεχνάτε ποτέ.

Και δέκατον, κατά την άποψή μου είναι το πιο σημαντικό θέμα, να λέτε τα πράγματα με το όνομά τους. Όταν πιστεύετε ότι ο Οργανισμός σας, η επιχείρησή σας αντιμετωπίζει έναν «ανεπίτρεπτο» κίνδυνο ή κάποιες ενέργειες δεν είναι σωστές ΜΙΛΗΣΤΕ. Αξιολογήστε σωστά τα πραγματικά προβλήματα και κάντε ξεκάθαρο ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει φωνή και επιθυμεί να τη χρησιμοποιήσει ανεξαρτήτως επιπτώσεων.

Θα μου πείτε, μπορεί να χάσω τη δουλειά μου, μπορεί να χάσω τη θέση μου, την καριέρα μου. Ενδεχομένως ναι αλλά αυτή είναι η δουλειά και η δουλειά είναι δύσκολη. Η δουλειά μας είναι να μιλάμε, να λέμε την άποψή μας γιατί γι' αυτό μας έχει βάλει η επιχείρηση στη θέση που μας έχει βάλει.

Κλείνοντας να πω ότι τα πρότυπα είναι το σημείο αναφοράς και καθοδήγησης όλων των εσωτερικών ελεγκτών, είναι μια σταθερή πηγή όταν οι μεταβλητές τριγύρω συνεχώς αλλάζουν και σαν ενιαίο σύνολο, τονίζω το ενιαίο σύνολο, γιατί δεν μπορούμε επιλεκτικά να διαλέγουμε ποιο πρότυπο θέλουμε, ποιο πρότυπο μας ταιριάζει, ποιο πρότυπο μας εξυπηρετεί, είναι οι παράγοντες που είναι απαραίτητοι για την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου όπως αυτός θα πρέπει να εφαρμόζεται.

Αυτά είχα να σας πω. Να ευχαριστήσω θερμά πάλι τον κ. Χαραλάμπους. Να πω σε αυτό το σημείο ότι περιμένουμε κ. Χαραλάμπους σαν επαγγελματίας του χώρου και παρεμβάσεις από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ο Πρόεδρος είναι εδώ.

**Κ. ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΔΗΣ:** Μα γι' αυτό το λέω, επειδή το ξέρω ότι είναι παρών. Η υιοθέτηση των προτύπων είναι πλέον ώριμη να γίνει και στις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Να πούμε η υιοθέτηση των προτύπων έχει γίνει από τον τραπεζικό τομέα των διεθνών προτύπων, είναι ώριμη, θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις, θα βοηθήσει την εθνική οικονομία, θα ενισχύσει τη σταθερότητα της οικονομίας όταν οι επιχειρήσεις λειτουργούν σωστά και έχουν υιοθετήσει καλύτερες πρακτικές.

Αυτά είχα να σας πω. Ευχαριστώ.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστούμε πάρα πολύ τον κ. Τριανταφυλλίδη. Μας μίλησε για τα πρότυπα τα ελεγκτικά, τα οποία πρέπει να διέπουν τον εσωτερικό έλεγχο. Είναι σαν αυτό που λέμε τα διεθνή λογιστικά πρότυπα όπως και όταν εφαρμόζουμε τα διεθνή λογιστικά πρότυπα εννοούμε να εφαρμόζονται στο σύνολό τους και δεν μπορούν να κάνουν αποσπασματική εφαρμογή, γιατί τότε δεν τα εφαρμόζουμε. Το ίδιο ισχύει και για τα ελεγκτικά πρότυπα.

Εγώ δυο κουβέντες θα σας πω επειδή έχω ζήσει μια μεγάλη περίοδο στην οποία έχει γίνει μεγάλος μετασχηματισμός όσον αφορά την ουσία του εσωτερικού ελέγχου, θα χωρίσω την εποχή, τουλάχιστον στις Τράπεζες, συγνώμη για την αποσπασματική αναφορά, μέχρι το 1994 η Ελλάδα δεν είχε απελευθερωθεί ακόμη, δηλαδή το σύστημά της δεν είχε απελευθερωθεί.

Από το 1994 αρχίζουν σταδιακά να απελευθερώνονται βασικά πράγματα, όπως είναι αυτή τη στιγμή το συνάλλαγμα, η ανάληψη επιτοκιακού κινδύνου, η ανάληψη συναλλαγματικού κινδύνου και ο εσωτερικός ελεγκτής ιδίως οι παλιοί βρέθηκαν προ μιας νέας πραγματικότητας, την οποία δεν μπορούσαν να αντιληφθούν.

Δηλαδή, παρουσιάστηκαν νέοι κίνδυνοι, αυτό το οποίο είπε ο κ. Τριανταφυλλίδης, δηλαδή έχουμε αυτή τη στιγμή μετασχηματισμό των κινδύνων. Οι παλιοί ελεγκτές δεν είχαν τις κεραίες, δεν είχαν ευαισθητοποιηθεί να πιάσουν το καινούριο περιβάλλον, το οποίο διαμορφώνεται στις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να παραμείνουν στα παλιά πρότυπα, με συγχωρείτε, αυτά τα οποία γνωρίσαμε μέχρι τότε, να περιορίζονται μόνο στο αν κάποιος αυτή τη στιγμή έχει κλέψει από το ταμείο ή αν αυτή τη στιγμή έχει κάνει κάποια παρατυπία όσον αφορά τους εσωτερικούς κανονισμούς.

Τα πράγματα δυστυχώς έχουν αλλάξει πάρα πολύ. Αυτό το οποίο απαιτείται για τον εσωτερικό έλεγχο πρέπει να είναι σε συνεχή εγρήγορση, να παρακολουθεί τις

μεταβολές οι οποίες γίνονται στο περιβάλλον γιατί αν δεν τις παρακολουθεί δεν μπορεί να είναι καλός ελεγκτής, όπως δεν μπορεί να είναι και καλός λογιστής.

Δεν μπορεί π.χ. σήμερα να λέμε ότι είναι ένας καλός λογιστής ή ένας καλός εσωτερικός ελεγκτής άμα δεν ξέρει παράγωγα. Πώς μπορεί να κάνει έλεγχο; Δεν μπορώ να το καταλάβω. Πώς μπορεί να κάνει έλεγχο πώς είναι οργανωμένο το πληροφοριακό σύστημα; Δηλαδή να πάει να ελέγξει ξέρω εγώ μια επιχείρηση, να πάει να ελέγξει μια Τράπεζα και να μην ξέρει πως λειτουργεί το πληροφοριακό σύστημα, πως λειτουργούν οι πλατφόρμες, πώς θα κάνει τον έλεγχο; Δεν πρέπει να ξέρει τι μέθοδο συναλλαγών τους τηρεί; Δεν πρέπει να ξέρει αυτή τη στιγμή πόσο αποτιμεί το συνάλλαγμα; Δεν πρέπει να ξέρει τι κινδύνους παίρνει η επιχείρηση;

Ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει συνεχώς να βρίσκεται σε μια εγρήγορση και έρχομαι στο επόμενο θέμα της συνεχούς εκπαίδευσης. Δηλαδή ότι ο καλός ελεγκτής και ο καλός λογιστής, δεν το διακρίνω αυτό, θα πρέπει συνεχώς να βρίσκονται σε μια φάση εγρήγορσης, να παρακολουθούν τα τεκταινόμενα, το τι γίνεται στην αγορά και συνεχώς να διαβάζουν και να ενημερώνονται, διαφορετικά δεν θα γίνουν απλά καλοί ελεγκτές. Θα γίνουν ελεγκτές αλλά όχι καλοί ελεγκτές.

Το επόμενο θέμα, το οποίο έχει σχέση με τα θέματα της συνεχούς εκπαίδευσης θα μας το αναπτύξουν δύο ειδικοί στο χώρο, ο κ. Κυρίτσης, τον οποίο γνωρίζω από χρόνια και ο οποίος είναι Γενικός Διευθυντής της Globaltraining, με μεγάλη εμπειρία στα σχετικά θέματα εκπαίδευσης και ο κ. Γεώργιος Πελεκανάκης Διευθύνων σύμβουλος της ΠΕΛΕΚΑΝΑΚΗΣ PROFESSIONAL SERVICES.

Και οι δύο είναι πάρα πολύ ειδικευμένοι στο χώρο τους και θα τους παρακαλούσαμε πολύ να μας αναπτύξουν αυτό το πολύ λεπτό θέμα της συνεχούς εκπαίδευσης.

#### **5.04 Κ. ΚΥΡΙΤΣΗΣ και Γ. ΠΕΛΕΚΑΝΑΚΗΣ: Συνεχής επαγγελματική εκπαίδευση**

Καλησπέρα σε όλους σας. Έχω καλά νέα για σας καταρχήν. Οι δύο τελευταίοι ομιλητές που καθόντουσαν στο πάνελ δεν θα είναι δύο ξεχωριστές εισηγήσεις, έχουμε συγχωνεύσει τις ομιλίες μας, οπότε αυτό σημαίνει οικονομία χρόνου για σας, αντιλαμβανόμενοι την κούραση που είναι λογικό να έχει καταβάλλει τους περισσότερους.

Το θέμα που έχουμε να συζητήσουμε νομίζω ότι είναι καίριο. Ήδη έχουν γίνει αναφορές για τη σημαντικότητα που έχει η συνεχής επαγγελματική κατάρτιση θα πω και θα εξηγήσω στη συνέχεια για ποιο λόγο είναι σημαντική και γιατί είναι διαφορετική από

τη συνεχόμενη εκπαίδευση. Και πριν μπω στην καθ' αυτό κουβέντα, νομίζω ότι είναι χρήσιμο να αναφερθούμε σε μερικά γεγονότα.

Είναι γεγονός ότι υπάρχει κορεσμός ακαδημαϊκών πτυχίων. Διάβαζα τελευταία στατιστικά 65.000 άνθρωποι στην Ελλάδα, τώρα που μιλάμε κάνουν μεταπτυχιακά προγράμματα. 20.000 από αυτούς φεύγουν στο εξωτερικό για να επενδύσουν στα ακαδημαϊκά τους προσόντα. Μου φαίνεται ότι πλέον η ακαδημαϊκή εκπαίδευση, η ακαδημαϊκή επάρκεια προσόντων, αποτελεί μόνο μια αναγκαία και σε καμιά περίπτωση ικανή συνθήκη για να δώσει σε έναν επαγγελματία ότι χρειάζεται για να κάνει μια επιτυχή σταδιοδρομία. Και αυτό το αντιλαμβάνονται φυσικά και οι επιχειρήσεις.

Γεγονός είναι επίσης και η ταχύτητα των αλλαγών. Ακούστηκε αρκετές φορές στην ημερίδα μας. Η αγορά αλλάζει, οι επιχειρήσεις συγχωνεύονται, ο ανταγωνισμός εντείνεται, ανταγωνισμός και μεταξύ των επιχειρήσεων και μεταξύ των στελεχών. Υπάρχει ανάγκη διαφοροποίησης για να μπορέσουμε να επιβιώσουμε σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον και κατά συνέπεια υπάρχει και μια έντονη ανάγκη, όχι απλά να λέμε ότι παρέχουμε ποιότητα, όχι μόνο απλά να λέμε ότι προσθέτουμε αξία αλλά να υπάρχει κατά το δυνατόν ένας μηχανισμός, ο οποίος να μπορεί να πιστοποιήσει ότι όντως παρέχουμε ποιοτικές υπηρεσίες. Και αναφέρομαι τόσο σε επίπεδο εταιρικών μονάδων, επιχειρήσεων όσο και επίπεδο επαγγελματιών, μεμονωμένων ανθρώπων, οι οποίοι παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε επιχειρήσεις.

Και εάν προσπαθήσω να βάλω κάτω από μια κοινή ομπρέλα όλες αυτές τις αλλαγές που έχουν γίνει, νομίζω ότι το κομμάτι των επαγγελματικών πιστοποιήσεων είναι αυτό το οποίο μπορεί να ικανοποιήσει όλες τις αλλαγές που έχουν συμβεί και να δώσει τις δυνατότητες εκείνες να ανταποκριθούμε σε όλες τις προκλήσεις.

Νομίζω αφού ανοίγω την κουβέντα των επαγγελματικών πιστοποιήσεων ότι ο Ντίνος είναι ο πλέον κατάλληλος για να μας δώσει κάποια στοιχεία αναφορικά με τις επαγγελματικές πιστοποιήσεις, οι οποίες υπάρχουν.

**Κ. ΚΥΡΙΤΣΗΣ:** Ευχαριστώ πάρα πολύ και από εμένα, ευχαριστώ τον κ. Χαραλάμπους εγώ και ο Γιώργος, κάτι που ξέχασε ο Γιώργος να αναφέρει πριν, να ευχαριστήσουμε τους ανθρώπους που μας κάλεσαν. Να μιλήσω για τις πιστοποιήσεις και τη διαφορά με τα ακαδημαϊκά πτυχία. Εγώ μιλάω, ως σύμβουλος εκπαίδευσης, μιλάω πάρα πολύ με γονείς οπότε δεν μιλάω μόνο σε άτομα τα οποία ασχολούνται με τον έλεγχο τον εσωτερικό ή τον εξωτερικό αλλά αν κάποιος έχει παιδιά είναι καλό να ακούσουν αυτά που έχω να πω, θεωρώ ότι είναι αρκετά χρήσιμα.

Βάλαμε τον όρο διαπιστεύσεις πάνω – πάνω αν και κάποτε έλεγα εκπαίδευση και έλεγα ότι η εκπαίδευση χωρίζεται σε δύο μεγάλους πυλώνες. Ο ένας πυλώνας ήταν η ακαδημαϊκή εκπαίδευση και ο άλλος πυλώνας η επαγγελματική. Την επαγγελματική δεν τη γνωρίζαμε στην Ελλάδα πριν από 10-15 χρόνια. Να πω έτσι και ένα αστείο, έλεγε σε ένα γονιό πριν από 12-13 χρόνια να κάνει το ACCA ή το CIA και έλεγε τι είναι αυτά που μου λες, το παιδί μου θα κάνει Master. Και η απάντηση είναι όχι ότι είμαι ενάντια στο Master και εγώ πήρα το Master και πάρα πολύς κόσμος έχει πάρει το Master και είναι και μια χαρά αλλά αν θέλει κάποιος να κάνει μια καριέρα πραγματικά professional όπως λέμε μέσα στο αντικείμενο της δουλειάς του, καλό θα είναι να δει και να μάθει πώς μπορεί να πιστοποιηθεί στο χώρο του, γιατί αυτό πραγματικά είναι το διαβατήριο για να κάνει κάποιος κάτι καλύτερο στο χώρο.

Άρα με ένα απλοϊκό σχήμα βλέπουμε αριστερά τις επαγγελματικές πιστοποιήσεις αν θέλετε ή διαπιστεύσεις και δεξιά τις ακαδημαϊκές. Η δεξιά πλευρά είναι αυτή που λέμε στην Ελλάδα Bachelor, Master και διδακτορικό, που είναι το κλασικό sequence που έχει ένας Έλληνας γονιός, να κάνει το παιδί μου ένα πτυχίο, να κάνει και ένα μεταπτυχιακό, πολλές φορές δεν μας νοιάζει και τι να είναι αλλά πρέπει να γίνει, εγώ αυτό ακούω καθημερινά και το γράφω και στα βιβλία μου και μετά πιθανότατα να κάνει και ένα διδακτορικό, το οποίο είναι τραγικό λάθος, γιατί το διδακτορικό είναι για να διδάξει κάποιος ή για να κάνει έρευνες, όχι για να γίνει καλός στη δουλειά του. Αυτό είναι κάτι το οποίο δεν το ξέραμε δυστυχώς στη χώρα μας, το μαθαίνουμε σιγά – σιγά.

Δεν τα ισοπεδώνω όλα, απλά κατά 80% ισχύει αυτό όσον αφορά το διδακτορικό κομμάτι. Η αριστερή πλευρά είναι η επαγγελματική εκπαίδευση. Στο εξωτερικό στην Αγγλία ή στην Αμερική που ξέρω πολύ καλά γιατί έχω ζήσει και 20 χρόνια στο εξωτερικό, θυμάμαι κάποιος όταν τελείωνε το πρώτο πτυχίο πήγαινε και έκανε ένα certification όπως το έλεγε, ήταν certified public accountant ή certified financial analyst και βλέπω εδώ πέρα τον κ. Μωραϊτάκη, ο οποίος είναι από τους πρώτους ανθρώπους που είχε κάνει και μεγάλο αγώνα για το CFA, θέλω να το αναφέρω και αυτό, πριν από πάρα πολλά χρόνια, όπως ο κ. Καβουρόπουλος πριν από περίπου 8 χρόνια μαζί που είχαμε συζητήσει και το πώς θα μπορούσαμε να προωθήσουμε αυτά στην αγορά. Γιατί πραγματικά έχουν μια διαφορά και θα σας πω και ποιες διαφορές είναι αυτές.

Η επαγγελματική πλευρά έχει δύο υποενοότητες. Η μια είναι οι βεβαιώσεις, οι οποίες είναι λίγο πιο υποδεέστερου χαρακτήρα, είναι ένα certification αν θέλετε, ένα certificate attendance, πολλές φορές στα διεθνή πρότυπα ή ξέρω εγώ σε κάποιο certification το οποίο έχει να κάνει με κάποια console measures.

Και η άλλη πλευρά που είναι οι πιστοποιήσεις, που είναι αυτές που δίνουν τα σώματα αν θέλετε, το Association of Internal Auditors, το Association of Accountants. Σε κάθε χώρο αν θέλετε, σε κάθε industry υπάρχουν και πάρα πολλά associations. Αυτή είναι μια πολύ απλοϊκή μορφή βέβαια διαφοροποίησης των δύο προγραμμάτων αν θέλετε ή των δύο πυλώνων εκπαίδευσης.

Εγώ λέω πολλές φορές τώρα τελευταία ότι τα πτυχία τα ακαδημαϊκά δυστυχώς έχουν ημερομηνία λήξης όπως είναι το γάλα, διότι πολύ απλά εάν κάποιος δεν ανανεώνει τη γνώση του, πολύ γρήγορα αυτά που έμαθε πριν από 5, 10, 15, 20 χρόνια δεν ισχύουν. Κρατάει όμως τον τίτλο στην κάρτα του, όπως εγώ και ο Γιώργος τα βάλουμε εσκεμμένα στο πρώτο slide, γιατί μαθαίνουμε ακόμα και σπουδάζουμε ακόμη με τον Γιώργο και δεν το κάνουμε για να δείξουμε ότι έχουμε 5, 6, 7, 10, το κάνουμε γιατί θα πάρουμε και ενδέκατο και δωδέκατο γιατί για να μπορούμε να μιλάμε και να λέμε αυτά που λέμε με τον τρόπο που τα λέμε, πρέπει να μαθαίνουμε συνέχεια.

Και θέλω να δείξω δίπλα στην επόμενη διαφάνεια κάποια παραδείγματα. Το CIA το ξέρετε όλοι είναι Certified Internal Auditor. Το ACCA που είναι νομίζω ο κ. Χαραλάμπους είναι και πιστοποιημένος, ACCA από τα παλιά, αρκετά χρόνια πριν, δεν θέλω να πω την ηλικία, δεν θα πω τίποτε. Το CAF για το Front Examiner, το CPA, Certified Public Accountants που έχει να κάνει με τη λογιστική, το CFA κλπ. κλπ. για να μην σας κουράζω κ. Μωραϊτάκη. Είμαι όσο γρήγορος μπορώ, επιτρέψτε μου.

Τέλος πάντων, αυτό που θέλω να πω στο θέμα των πιστοποιήσεων, είναι ότι όλα αυτά τα προγράμματα, δύο πράγματα θα πω μόνο, ότι έχουν ενσωματώσει μέσα στο πρόγραμμά τους πάρα πολλά από αυτά που είπε ο κ. Κόντος πριν, ότι έχουν μέσα και accounting και internal auditing και θέματα πληροφοριακών συστημάτων και business management γιατί όλα αυτά εμπλέκονται γενικότερα στη δουλειά ενός εσωτερικού ελεγκτή.

Αυτά, για να προχωρήσουμε παρακάτω.

**Γ. ΠΕΛΕΚΑΝΑΚΗΣ:** Και να πούμε δυο κουβέντες για τις ομοιότητες και διαφορές όλων αυτών των πιστοποιήσεων που στην προηγούμενη διαφάνεια είδατε. Προσπαθώντας να τη ζυγίσουμε, η πλάστιγγα έγειρε δραματικά προς την πλευρά των ομοιοτήτων. Γιατί πράγματι όλες αυτές οι πιστοποιήσεις παρέχουν έναν κώδικα αρχών, δίνουν κατευθυντήριες αρχές στα μέλη τους, αναπτύσσουν κώδικα δεοντολογίας και ηθικής, τα οποία πρέπει τα μέλη να ακολουθούν, οι φέροντες στην πιστοποίηση πρέπει να ακολουθούν, δίνουν υποστήριξη στα μέλη και φροντίζουν να τα στηρίζουν στην παροχή των καλύτερων δυνατών υπηρεσιών και φυσικά τους βάζουν και μια ασφαλιστική

δικλείδα πολύ σημαντική, η οποία θα αποτελέσει και το βασικό θέμα της υπόλοιπης κουβέντας μας, βάζουν τη δικλείδα του continuing professional development.

Αυτή είναι ίσως η σημαντικότερη ασφαλιστική δικλείδα των πιστοποιήσεων, γιατί εγγυάται ότι ακριβώς η γνώση που είχε ο κάτοχος όταν πήρε την πιστοποίηση, θα συνεχίσει στο διηνεκές να είναι επίκαιρη. Και όταν μιλάμε για ένα περιβάλλον, το οποίο αλλάζει ταχύτατα, το να καταφέρνω να έχω επικαιροποιημένη τη γνώση μου, ίσως να είναι το άλφα και το ωμέγα για να μπορεί να έχει αξία και η πιστοποίηση που έχω.

**Κ. ΚΥΡΙΤΣΗΣ:** Τρεις μεγάλες διαφορές υπάρχουν μεταξύ ακαδημαϊκών και επαγγελματικών προγραμμάτων. Πρώτον, για να πάρει κανείς ακαδημαϊκό τίτλο σπουδών δεν χρειάζεται να εργαστεί, το ξέρετε αυτό. Μπορεί κάποιος να κάνει διδακτορικό χωρίς να έχει εργαστεί ούτε μια μέρα στους περισσότερους τομείς αν θέλετε της ακαδημαϊκής εκπαίδευσης, στο 95%.

Η δεύτερη διαφορά είναι ότι όλες οι εξετάσεις είναι ίδιες. Εάν κάποιος κάνει το CIA στην Ελλάδα, διαγωνίζεται στα ίδια exams που έχουν και στην Αμερική, στη Σιγκαπούρη, στη Ζιμπάουε, οπουδήποτε δίδεται. Τρίτη διαφορά είναι ότι για να συνεχίσει κανείς να έχει τον τίτλο, πρέπει να έχει και μόρια εκπαιδευτικά, τα οποία λέγονται continuing professional development credits CPD και στέκομαι μόνο στην τελευταία λέξη, επειδή ξέρετε πολύ καλά αγγλικά όλοι σας, το θέμα του development. Δεν αναφέρει training.

Η λέξη training στο human resources δεν έχει να κάνει με το development. Το training είναι ad hoc, γίνεται μια φορά συγκεκριμένα για κάποιο συγκεκριμένο ζήτημα. Το development έχει να κάνει με την ανάπτυξη των στελεχών και εκεί είναι η βασική ουσία του πράγματος εκτός του ότι βέβαια σε κάνει και πολύ πιο επαγγελματία για να είσαι μέσα στα πράγματα και ανανεωμένος, επικαιροποιημένος, όπως είπε και ο Γιώργος.

**Γ. ΠΕΛΕΚΑΝΑΚΗΣ:** Ντίνο σε ευχαριστώ. Νομίζω ότι πλέον είναι σαφές ότι έχουμε μια διαφορετική διαδικασία, η διαδικασία της εκπαίδευσης και διαφορετική διαδικασία, η διαδικασία της κατάρτισης. Εάν συνεργαστεί και η τεχνολογία και προχωρήσουμε τα slide, θα μπορέσουμε να δούμε ότι τα βασικά στοιχεία, τα οποία χαρακτηρίζουν τη διαδικασία του CPD, γιατί πρόκειται για μια διαδικασία, είναι ότι καταρχήν δεν προβλέπει διαφοροποιήσεις αναφορικά με την ηλικία ή την επαγγελματική προϋπηρεσία του φέροντα την πιστοποίηση.

Όταν πριν από 10 χρόνια πήρα την πιστοποίηση του CIA σε μια νεαρή σχετικά ηλικία δεν μου είπε κανένας ότι επειδή είσαι πιο νεαρός ή έχεις λιγότερη προϋπηρεσία θα κάνεις παραπάνω πράγματα σε σχέση με έναν άλλον που είναι πιο

έμπειρος. Άρα μιλάμε για μια διαδικασία, η οποία δεν αναγνωρίζει διαφορετικά επίπεδα ηλικίας και επαγγελματικής προϋπηρεσίας και ζητάει την ίδια δυνατότητα εξέλιξης των στελεχών, οι οποίοι φέρνουν τη συγκεκριμένη πιστοποίηση.

Η ευθύνη. Ποιος ευθύνεται για την συνεχή επαγγελματική του κατάρτιση; Τυπικά και θα έλεγα και ουσιαστικά, η ευθύνη ανήκει στον φέροντα την πιστοποίηση, στον εργαζόμενο, στον επαγγελματία. Αυτός έχει την πρωταρχική ευθύνη. Βέβαια και η επιχείρηση όπως θα δείξουμε και λίγο παρακάτω δεν είναι τελείως απαθής σε αυτή τη διαδικασία. Έχει τεράστιο συμφέρον να είναι τα στελέχη της συνεχώς βελτιούμενα, να καταρτίζονται συνεχώς στις νέες εξελίξεις και τις αλλαγές άρα νομίζω ότι μπορούμε κάλλιστα να πούμε ότι ευθύνη μεν στον κάτοχο, συμφέρον όμως και στους δύο, όπως θα δείξουμε αμέσως παρακάτω.

Πολλά πράγματα, έγιναν μικρές αναφορές προηγουμένως, δεν πρέπει να τα περιμένουμε από τα πρότυπα και τις επαγγελματικές οργανώσεις και την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς θα έλεγα εγώ, θεωρώντας ότι αυτοί οι μηχανισμοί είναι κατασταλτικοί μηχανικοί, οι οποίοι εάν δεν κάνουμε κάτι, θα έρθουν να μας βάλουν ένα πρόστιμο, θα έρθουν να μας τιμωρήσουν.

Πρώτα απ' όλα πρέπει εμείς οι ίδιοι επαγγελματίες να φροντίζουμε να έχουμε μια συνεχή επαγγελματική κατάρτιση. Βέβαια όλες οι πιστοποιήσεις στον μηχανισμό των CPD που διαθέτουν προβλέπουν και δειγματοληπτικό έλεγχο σε ορισμένους επαγγελματίες, προκειμένου αυτοί να μπορέσουν να βεβαιώσουν ότι αυτά τα οποία ισχυρίστηκαν ότι έκαναν για να εξελιχθούν επαγγελματικά και να συνεχίσουν να είναι ικανοί στο μέλλον, πράγματι ισχύουν και πράγματι έχουν λάβει χώρα.

Νομίζω όμως ότι στο σημείο αυτό είναι αρκετά χρήσιμο, ξέρω ότι μέσα στην αίθουσα έχουμε και εσωτερικούς ελεγκτές αλλά και στελέχη επιχειρήσεων, να διακρίνουμε λίγο πιο ευδιάκριτα ποια είναι τα οφέλη για τις επιχειρήσεις και ποια είναι τα οφέλη για τους εσωτερικούς ελεγκτές.

**Κ. ΚΥΡΙΤΣΗΣ:** Να το πούμε και γρήγορα για να μην σας τρώμε το χρόνο. Απλά να σταθώ μόνο σε δύο πράγματα εδώ. Σίγουρα υπάρχει όφελος όπως καταλαβαίνετε στο θέμα της γνώσης για τα ουσιαστικά προσόντα. Εκεί που θα σταθώ περισσότερο, γιατί ο καθένας μπορεί να το διαβάσει αυτό το slide, είναι ότι όταν υπάρχει ένα association πίσω μας, μας ενημερώνει το ίδιο το association. Μπαίνουμε στο site με ένα ειδικό κωδικό, μας στέλνουν news letter, μας ενημερώνουν για τις νέες εξελίξεις, μας λένε που να ψάξουμε και τι χρειάζεται για να μπορούμε να είμαστε up to date για να πάμε καλά στη δουλειά μας.

Αυτό για μένα είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για τον εργαζόμενο εκτός του ότι είναι ένα διεθνές διαβατήριο είτε το κάνεις εδώ είτε κάπου αλλού, ισχύει παγκόσμια, άρα είναι σαν να έχει κανείς ένα διαβατήριο για να εργαστεί οπουδήποτε. Τα υπόλοιπα νομίζω ότι είναι πάρα πολύ σωστά και λογικά αλλά τα δύο αυτά πράγματα εγώ πάντα θεωρώ ότι είναι πιο σημαντικά από τα υπόλοιπα.

**Γ. ΠΕΛΕΚΑΝΑΚΗΣ:** Έχεις απόλυτο δίκιο Ντίνο. Και για την επιχείρηση τα πράγματα είναι εξίσου σαφή. Αποκτά ένα σύστημα να αξιολογεί τα στελέχη της με ένα τρόπο, ο οποίος είναι ο ίδιος σε όλο τον κόσμο. Αποκτούμε μια βάση αξιολόγησης, η οποία μπορεί να μας ανοίξει την πόρτα σε στελέχη από ολόκληρο τον κόσμο.

Έχουμε τη δυνατότητα να διατηρούμε ποιοτικότερους ανθρώπους, νομίζω ότι έχουμε σαφώς περάσει στην εποχή της ποιότητας και όχι της ποσότητας και φυσικά αν όλα αυτά τα οποία συζητάμε μέχρις αυτό το σημείο λειτουργήσουν σωστά, είναι μαθηματικά βέβαιο ότι οι επιχειρήσεις θα επιβοηθηθούν σημαντικά στην επίτευξη των στόχων τους.

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία για την επιτυχή λειτουργία των επιχειρήσεων. Αν φροντίσουμε να έχουμε την καλύτερη ποιότητα των επαγγελματιών στις τάξεις μας, θα αυξήσουμε δραματικά και την πιθανότητα να πετύχουμε τους στόχους μας.

Κλείνοντας, νομίζω ότι παρά τη βραχύτητα της παρουσίασης τα οφέλη τα οποία έχουν να λάβουν τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι εργαζόμενοι οι επαγγελματίες είναι πάρα πολλά. Αυτό που χρειάζεται είναι να τα αναγνωρίσουμε, να αναλάβουμε τις ευθύνες μας ως επαγγελματίες. Εγώ είμαι επαγγελματίας και αυτό το κομμάτι κοιτάζω πρώτα. Προσπαθώ πρώτα να έχω την αυλή του σπιτιού μου καλά οργανωμένη, με εύφορο χώμα, με σωστή οργάνωση για να έχει μια ωραία άποψη και μετά θα απευθυνθώ στο δήμο της πόλης που μένω για να βάλει φώτα στους δρόμους, για να φτιάξει την πλατεία.

Μην έχουμε πάντα σαν μόνιμη επωδó να κάνει κάτι ο εποπτικός φορέας, να βάλει ένα πρόστιμο, να επιβάλλει με κάποιον τρόπο αυτά τα οποία πρέπει να γίνουν. Ας δώσουμε βάρος και στη δική μας συμμετοχή, στη δική μας ευθύνη να πάρουμε εμείς στα χέρια μας την κατάσταση σαν επαγγελματίες, να βρούμε όλα εκείνα τα στοιχεία, τα οποία θα μας κάνουν καλύτερους, να αποκτήσουμε εμείς μεγαλύτερη αξία.

Άκουσα τους προηγούμενους ομιλητές που μίλησαν για προσθήκη αξίας στις επιχειρήσεις. Δεν μπορώ να φανταστώ πως κάποιος επαγγελματίας θα προσθέσει αξία αν δεν έχει ο ίδιος πρώτα αξία. Και βέβαια το θέμα της δια βίου μάθησης αντιλαμβάνομαι

ότι κάποιους μπορεί να τους ενοχλεί, να φαίνεται ένα επαχθές καθήκον, το οποίο έχουμε να αναλάβουμε, δεν θα πω αν είναι καλό ή κακό, πάντως είναι εδώ και δεν πρόκειται να αλλάξει.

Έχουμε την περίπτωση της συμπαθής τάξης των κρεοπωλών, οι οποίοι για όσους δεν το γνωρίζουν μέσα στο καλοκαίρι του 2008 θα πάρει πιστοποίηση. Θα έχουμε πιστοποιημένους κρεοπώλες και διαβάζοντας τις σχετικές διατάξεις, της Κοινής Υπουργικής Απόφασης και της υλοποίησής τους στον κλάδο των κρεοπωλών, διαπίστωσα ότι ακόμα λέει και όποιος ήταν κρεοπώλης πριν το 1992, δηλαδή 16 χρόνια προϋπηρεσίας στο αντικείμενο, δεν θα εξαιρεθεί των διαδικασιών πιστοποίησης, απλά λέει θα τον απαλλάξουμε από τις εξετάσεις. Θα παρακολουθήσει μόνο ένα σεμινάριο και θα πιστοποιηθεί. Οι υπόλοιποι, οι μετά το '92 θα δώσουν εξετάσεις, για να δούμε αν κόβουν καλά το κρέας.

Δεν θέλω προς Θεού να υποβαθμίσω τη συμπαθή τάξη των κρεοπωλών αλλά νομίζω ότι όλοι όσοι είναι σε αυτή την αίθουσα θα αισθάνονται πολύ εντονότερη την ανάγκη να πιστοποιήσουν ότι κάνουν καλά τη δουλειά τους και ότι είναι δια βίου εξελισσόμενοι.

Να ευχαριστήσω σε αυτό το σημείο την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για την τιμή και τη χαρά που μας έδωσε να μοιραστούμε τη σκέψη μας μαζί σας και νομίζω ότι μπορούμε να προχωρήσουμε στο επόμενο πάνελ.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστούμε τους δύο τελευταίους ομιλητές, οι οποίοι μας μίλησαν για τα θέματα, τα οποία πράγματι στη χώρα μας δεν ήταν πολύ οικεία. Το θέμα δηλαδή της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Είχα την ευκαιρία το 1998 και να μου το συγχωρήσει εδώ ο κ. Χαραλάμπους να δώσω έναν έπαινο στην Globaltraining η οποία ήρθε στην Ελλάδα το 1998, δεν είχε η Ελλάδα καθόλου γνώση γι' αυτά τα θέματα. Έχει προσφέρει πάρα πολύ μεγάλες υπηρεσίες εδώ στη χώρα διότι δεν είχαμε καμιά ιδέα για την επαγγελματική εκπαίδευση, απολύτως καμιά ιδέα.

Η Κύπρος ήταν αρκετά μπροστά σε αυτά τα θέματα και βοήθησε πάρα πολύ και τους ευχαριστούμε και ευχόμαστε καλή επιτυχία.

**ΟΜΙΛΗΤΗΣ:** Το 1989 έκαναν εξετάσεις στην Ελληνοαμερικανική Ένωση και πήραν πιστοποίηση του Series 3. Επομένως από το 1989 έχουμε και έχουμε δώσει επανειλημμένως πιστοποίηση στο Series 3 στο Series 7. Ίσως δεν το έχετε υπόψη σας. Και το SFA έκανε η Globaltraining.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Κοιτάξτε για το ACCA, επιτρέψτε μου μια προσωπική μαρτυρία, ψάχναμε το 1990 να βρούμε ανθρώπους να μας μιλήσουν για διεθνή λογιστικά πρότυπα

και για ενοποιημένους ισολογισμούς πηγαίναμε στα Πανεπιστήμια και κανένας δεν μας μίλησε και μας μίλησαν αυτοί οι άνθρωποι. Έχω προσωπική εμπειρία, το ACCA κανένας δεν το ήξερε, το CFA κανένας δεν το ήξερε. Ήταν ισχυρά επαγγελματικά διπλώματα, συγνώμη η Ελλάδα είχε επηρεαστεί σφόδρα από τη λεγόμενη γαλλογερμανοϊταλική σχολή στη λογιστική, η οποία επέφερε πολλά δεινά.

Ευχαριστώ.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Πρέπει να πω ότι ο κ. Κόντος είναι και συγγραφέας ενός από τα πιο καλά βιβλία και αξίζει τον κόπο να διαβάσετε αυτό το βιβλίο, το έχει εκδώσει πρόσφατα. Ευχαριστούμε πάρα πολύ.

Τώρα είναι η ώρα των Προέδρων. Έχουμε πολλές ερωτήσεις κ. Μωραϊτάκη για να απαντήσετε. Κύριε Πιλάβιε παρακαλώ. Κύριε Καπράλο.

## 6. Σύνοψη – Ερωτήσεις και Απαντήσεις

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ: ΣΠΥΡΟΣ ΚΑΠΡΑΛΟΣ**

### **Σ. ΚΑΠΡΑΛΟΣ: Εισαγωγή**

Κυρίες και κύριοι καλησπέρα. Παρακολούθησα όλο το προηγούμενο και λίγο από το προ-προηγούμενο πάνελ. Όλοι λέγανε ότι είμαστε κουρασμένοι και γι' αυτό δεν θα μιλήσουν πολύ αλλά τελικά είμαστε αυτή τη στιγμή περίπου 45 λεπτά καθυστερημένοι. Γι' αυτό ένα πράγμα θα σας υποσχεθώ ότι 6.00 η ώρα ακριβώς θα το έχουμε διαλύσει. Άρα ένα τέταρτο λιγότερο από ότι θα είχαμε στη διάθεσή μας για να απαντήσει το πάνελ στις ερωτήσεις.

Δεύτερον, αισθάνομαι σαν εσωτερικός ελεγκτής γιατί έχω τη χαρά μια από τις σπάνιες φορές να ελέγχω όλους αυτούς εδώ τους Προέδρους και αυτό θα μου δώσει ιδιαίτερη χαρά, γιατί πρώτα απ' όλα θα βάλουμε μια διαδικασία και όταν θα κάνετε τις ερωτήσεις σας θα μπορώ να τις απευθύνω στο πάνελ, θα έχει μάξιμουμ τρία λεπτά για να απαντήσει στην ερώτηση ή αν θέλει κάποιος άλλος να προσθέσει κάτι, θα έχει δύο λεπτά για να απαντήσει και εκεί θα σταματάει αυτό το πράγμα.

Δεν θα κάνω αυτό που ήθελα να κάνω, να συνοψίσω αυτά που ελέχθησαν σήμερα. Δεύτερον, δεν θα παρουσιάσω τους συμμετέχοντες και τις περγαμηνές τους γιατί όλοι τις ξέρετε. Απλώς να σας πω πολύ γρήγορα εξ αριστερών μου και πιο πέρα έχουμε τον κ. Αλέξη Πιλάβιο, τον Πρόεδρο της Ελληνικής Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, τον κ. Άρη Ξενόφο, που είναι ο Πρόεδρος της Ένωσης Θεσμικών Επενδυτών, τον κύριο, γνωστό βεβαίως και από τις παρεμβάσεις του, κ. Μωραϊτάκη, ο οποίος είναι ο Πρόεδρος του ΣΜΕΧΑ, και τον κ. Μπονάτο, ο οποίος είναι ο Πρόεδρος του ΣΕΔΥΚΑ.

Αυτά και είμαστε στη διάθεσή σας για τις ερωτήσεις σας. Παρακαλώ.

**ΣΥΝΕΔΡΟΣ:** Να ρωτήσω κάτι. Στο νόμο περί εταιρικής διακυβέρνησης αναφέρεται ότι ο εσωτερικός ελεγκτής θα εποπτεύεται από τα μη εκτελεστικά μέλη. Αντίθετα στους κανόνες συμπεριφοράς περί ΕΠΕΥ, ΑΕΔΑΚ κλπ. συνάγεται ότι εποπτεύεται από το Συμβούλιο ως σύνολο. Νομίζετε ότι υπάρχει κάποια αντίφαση σε αυτό;

**Α. ΠΙΛΑΒΙΟΣ:** Μπορείτε να επαναλάβετε; Λέτε ότι στον νόμο για τους κανόνες συμπεριφοράς, για τους θεσμικούς, αυτό λέτε ότι υπάρχει διαφοροποίηση σε σχέση με τον 3016, αυτό λέτε;

**ΣΥΝΕΔΡΟΣ:** Κατά τη γνώμη μου ναι. Ο ν.3016 προβλέπει εποπτεία τουλάχιστον από τρία μη εκτελεστικά μέλη ενώ από τους κανόνες...

**Α. ΠΙΛΑΒΙΟΣ:** Ο 3016 αφορά τις εισηγμένες εταιρείες.

**ΣΥΝΕΔΡΟΣ:** Ναι.

**Α. ΠΙΛΑΒΙΟΣ:** Οι άλλες δεν είναι εισηγμένες εταιρείες.

**ΣΥΝΕΔΡΟΣ:** Αφορά και θυγατρικές που ελέγχει το δημόσιο, ο ν. 3016 με τον μετέπειτα νόμο.

**Α. ΠΙΛΑΒΙΟΣ:** Ο ν.3016 έγινε με την έννοια των εισηγμένων εταιρειών, ο άλλος είναι κάτι διαφορετικό, δεν μπορεί να ισχύουν ακριβώς τα ίδια και για τους δύο.

**ΣΥΝΕΔΡΟΣ:** Απλώς με τον μετέπειτα νόμο τον 34 δεν θυμάμαι, ο ν.3016 ισχύει και για θυγατρικές εισηγμένων εταιρειών.

**Α. ΠΙΛΑΒΙΟΣ:** Δεν το θυμάμαι αυτό. Ο κ. Αυλωνίτης να μας το πει. Είναι έτσι;

**κ. ΑΥΛΩΝΙΤΗΣ:** (μιλάει μακριά από το μικρόφωνο)

**Α. ΠΙΛΑΒΙΟΣ:** Είναι δύο ξεχωριστά πράγματα, γιατί τα συγχέετε; Τέλος πάντων.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Τέλος πάντων, επόμενη.

**Α. ΞΕΝΟΦΟΣ:** Εγώ απλώς, κ. Καπράλο αν μου επιτρέπεται, απλώς θα έλεγα ότι στο κομμάτι των εταιρειών διαχείρισεως επειδή το αντικείμενο είναι ιδιαίτερα σύνθετο και η εποπτεία την οποία υφιστάμεθα είναι αρκετά σφικτή, θα έλεγα ότι καλύπτεται σε ένα πολύ σημαντικό βαθμό η ανάγκη, η ελεγκτική ανάγκη από έναν ανεξάρτητο φορέα, από ένα πλαίσιο δράσης που να διασφαλίζει σωστά το έργο μας και ίσως αυτό είναι και το πνεύμα του νομοθέτη να αναθέτει στο Δ.Σ. και όχι σε κάποιον τρίτο γιατί ήδη το πλαίσιο από μόνο του εξυπηρετεί αυτή την ανάγκη της ανεξαρτησίας, της αυστηρότητας και της σωστής δράσης. Ίσως σε μια εισηγμένη εταιρεία, επειδή δεν υπάρχει, υπάρχει σίγουρα εποπτικό όργανο και στις εισηγμένες εταιρείες αλλά στο αντικείμενο αυτό καθ' αυτό, γιατί εμείς εποπτευόμαστε όπως καταλαβαίνετε σε πολύ μεγάλη ανάλυση και λεπτομέρεια σε αυτό που καθημερινά κάνουμε, ίσως αυτό επειδή προϋπάρχει σε μας, ίσως αυτή η ανάγκη να χαλαρώνει έναν τρίτο φορέα, ανεξάρτητου φορέα ελέγχου, που ίσως σε μια εισηγμένη εταιρεία να χαρακτηρίζεται.

**Γ. ΜΑΡΙΝΟΣ:** Θα επαναλάβω μια ερώτηση που είχε γίνει νωρίτερα και μας είχε ζητηθεί να τη θέσουμε σε εσάς. Όλη μέρα ακούμε σήμερα για το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή στις εταιρείες. Πριν από λίγο ακούσαμε και την αξία που προσφέρει σε αυτό μια επαγγελματική πιστοποίηση. Γιατί δεν έχετε ζητήσει οι

εισηγμένες εταιρείες να έχουν πιστοποιημένους εσωτερικούς ελεγκτές, όπως ζητάτε να έχουν πιστοποιημένους άλλους επαγγελματίες.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ο κ. Μωραϊτάκης.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Κοιτάξτε με το θέμα των πιστοποιήσεων τυχαίνει να ήμουν εξ αυτών, ο οποίος ήμουν υπέρμαχος των πιστοποιήσεων και όπως είπα προηγουμένως το 1989 είτε το ξέρουν κάποιοι είτε δεν το ξέρουν, δόθηκαν για πρώτη φορά εξετάσεις από ιδιώτες εδώ στην Ελληνοαμερικανική Ένωση και ελήφθη για πρώτη φορά ο επαγγελματικός τίτλος πιστοποίηση σε παράγωγα «Series 3». Στη συνέχεια έγιναν και άλλες εξετάσεις και για «Series 7» και για «Series 3» κλπ.

Και πραγματικά είχα επίσης σεμινάρια προσωπικά και κάναμε σεμινάρια για τον τίτλο του ειδικού διαπραγματευτή στα παράγωγα. Η εμπειρία ποια είναι, ότι στο τέλος αυτοπεριοριζόμαστε με τόσες πολλές πιστοποιήσεις. Είναι πάρα πολλές οι πιστοποιήσεις. Εμείς εδώ κάναμε και τις πιστοποιήσεις να είναι πολλές ενώ στην Αμερική που ξέρω είναι δύο οι πιστοποιήσεις, μια σε χρεόγραφα, μια σε παράγωγα και φτάσαμε σε μια κατάσταση που πραγματικά οι μικρές εταιρείες υποφέρουν.

Καλές είναι οι πιστοποιήσεις αλλά εδώ υπάρχουν οι πιστοποιήσεις, εδώ υπάρχουν οι πιστοποιήσεις οι ελληνικές, όλα αυτά που άκουσα είναι σημαντικά αλλά δεν είναι απαραίτητα. Υπάρχουν οι πιστοποιήσεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, είναι πιστοποιήσεις με εξετάσεις, είναι σοβαρές πιστοποιήσεις, πολύ καλές εξετάσεις με ερωτήσεις πολλαπλών ερωτήσεων και θέσεις κλπ. επομένως υπάρχουν.

Τώρα εάν δεν υπάρχουν πιστοποιήσεις...

**Γ. ΜΑΡΙΝΟΣ:** Συγνώμη. Στον εσωτερικό έλεγχο δεν υπάρχει, δεν ζητείται πιστοποίηση.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Κοιτάξτε να μην υπάρχει. Εσείς μιλάτε για τις εισηγμένες εταιρείες όχι για όλες τις εταιρείες, γιατί και στις χρηματιστηριακές εταιρείες δεν υπάρχουν πιστοποιημένοι εσωτερικοί ελεγκτές αλλά εν πάση περιπτώσει δεν νομίζω εγώ προσωπικά ότι είναι απαραίτητο τελικά ότι είναι όλοι πιστοποιημένοι και σε όλα κλπ. Γιατί στο τέλος μην νομίσετε, οι πιστοποιήσεις θα αρχίσουν να δίνονται έτσι. Αυτή είναι η άποψή μου και αυτό το λέω μετά από εμπειρία που είχα και εμπειρία πιστοποιήσεων και υποστήριξη των πιστοποιήσεων που βγάλαμε και μετά από τόσες πιστοποιήσεις.

**Γ. ΜΑΡΙΝΟΣ:** Δηλαδή υποβαθμίζετε το ρόλο της πιστοποίησης ή το ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή;

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Κοιτάξτε ο εσωτερικός ελεγκτής είναι κάποιος, ο οποίος συνήθως εργάζεται δύο χρόνια σε μια ελεγκτική εταιρεία και μετά μετακινείται. Και αναλόγως της

σημασίας της συγκεκριμένης δραστηριότητας μπορεί να δουλέψει δύο χρόνια, τέσσερα, πέντε σε μια ελεγκτική εταιρεία και μαθαίνει εκεί θαυμάσια. Οι ελεγκτικές εταιρείες έχουν ένα τμήμα εκπαιδευτικό πανεπιστημιακού και πρακτικού επιπέδου. Εγώ έχω δουλέψει σε ελεγκτική εταιρεία και πραγματικά ήταν ευτυχία και γνώση μοναδική. Επομένως φτάνει αυτό. Και άλλο να έχουμε εξετάσεις; Εξετάσεις επί εξετάσεων; Συνεχώς εξετάσεις; Αυτή είναι η άποψή μου. Δεν το υποβαθμίζω, ίσα – ίσα είναι πολύ σημαντικός ο ρόλος, ιδιαίτερα σημαντικός αρκεί πραγματικά να έχουν τις γνώσεις οι εσωτερικοί ελεγκτές.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Αυτό που λέει ο κ. Μωραϊτάκης είναι, με άλλα λόγια είναι ότι μπορεί κάποιος έχοντας κάποια πιστοποίηση, εργαζόμενος σε μια εταιρεία σαν εσωτερικός ελεγκτής, χωρίς να έχει συγκεκριμένη πιστοποίηση ο ελεγκτής στην εταιρεία, να κάνει πολύ καλά τη δουλειά του και η πείρα έχει αποδείξει ότι κάποιος που έχει περάσει και από ελεγκτική εταιρεία ή έχει κάποιες πιστοποιήσεις, έχει περάσει από ένα περιβάλλον, όπου υπάρχει πειθαρχία, ασφαλώς θα κάνει καλύτερη τη δουλειά του από κάποιον άλλον ελεγκτή.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Κύριε Πρόεδρε, ο κ. Παντζόπουλος είναι εκπληκτικός και είναι αρχηγός του εσωτερικού ελέγχου στην Εθνική Τράπεζα. Ο αντίστοιχος της Eurobank είναι ο κύριος.....

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Κύριε Μωραϊτάκη δεν έχω και τρόπο να σας κλείσω το μικρόφωνο.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Για ρώτησε έχει καμιά πιστοποίηση;

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Θα ήθελα όμως, είχε ζητήσει εδώ πέρα που κάθεται και ο Πρόεδρος της Ένωσης των εισηγμένων εταιρειών κ. Δράκος να πει κάτι για το συγκεκριμένο θέμα.

**κ. ΔΡΑΚΟΣ:** Κύριε Πρόεδρε, οι εισηγμένες εταιρείες είχαν εσωτερικό έλεγχο πριν γίνει ο ν.3016. Οι δε μεγάλες εισηγμένες εταιρείες, μάλλον μπορούν να διδάξουν παρά να διδαχτούν από τις πιστοποιήσεις τις οποίες υπάρχουν. Μόνο ένα παράδειγμα θα δώσω σχετικό αποδεικνύοντας αυτό, είναι ότι όταν κάναμε την έρευνα τι παραπάνω κοστίζει για να είναι κανένας εισηγμένος στο Χρηματιστήριο από το να μην είναι, οι μικροί όλοι βάλανε μέσα και τον εσωτερικό έλεγχο σαν μέρος του παραπάνω κόστους του χρηματιστηρίου, οι μεγάλοι μας είπαν όλοι με μια κουβέντα ότι αν δεν υπήρχε εντός ή εκτός χρηματιστηρίου, πάντοτε θα είχαμε εσωτερικό έλεγχο.

**Θ. ΣΤΕΦΑΝΙΔΗΣ:** Θα σας κάνω μια ερώτηση, η οποία έχει να κάνει και με το τραπεζικό κομμάτι και με το κομμάτι το οποίο εποπτεύει η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Η Τράπεζα Ελλάδος στην απόφασή της, στην πράξη Διοικητή 2577/2006 προβλέπει για την εσωτερική λειτουργία, την οργάνωση και τις γραμμές αναφοράς και την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών.

Επίσης στην ίδια απόφαση προβλέπει για την οργάνωση, λειτουργία, γραμμές αναφοράς και την ανεξαρτησία που πρέπει να υπάρχει για το compliance, δηλαδή για την κανονιστική συμμόρφωση των Τραπεζών. Αντίστοιχα η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς έχει την απόφαση 2/452 αν θυμάμαι καλά ή 457/2007 όπου προβλέπει για την οργάνωση, λειτουργία, γραμμές αναφοράς και ανεξαρτησίας των εσωτερικών ελεγκτών, δεν κάνει όμως το ίδιο για την κανονιστική συμμόρφωση.

Ξέρω ότι αυτό έγινε γιατί δεν προβλέπεται από τη σχετική ντιρεκτίβα, η οποία ουσιαστικά μεταφέρθηκε στην ελληνική πραγματικότητα. Παρά ταύτα θεωρώ ότι είναι αναγκαίο να γίνει κάτι αντίστοιχο και για την κανονιστική συμμόρφωση στις εταιρείες που εποπτεύουν την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Υπάρχει τέτοια πρόθεση από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς; Ευχαριστώ.

**A. ΠΙΛΑΒΙΟΣ:** Δεν το έχουμε εξετάσει αυτό το πρόβλημα, δεν μας έχει, τουλάχιστον εμένα προσωπικά δεν με έχει απασχολήσει αλλά μια και το λέτε θα το μελετήσουμε.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Υπάρχει Πρόεδρε, υπάρχει στο άρθρο 6 της απόφασης 2/452/1.11.2007 κανονιστικής συμμόρφωσης, συγκεκριμένα θεσμικό πλαίσιο. Δεν λέει για τις γραμμές αναφοράς, γιατί οι γραμμές αναφοράς είναι κάτι το οποίο προσδιορίζει αλλά αναφέρει συγκεκριμένα για την κανονιστική συμμόρφωση.

**ΧΡ. ΝΤΕΛΟΣ:** Από την Εμπορική Τράπεζα. Για το προηγούμενο θέμα που μιλούσαμε για τις πιστοποιήσεις. Ήδη στον «ΙΖΑΚΑ» που ασχολείται με τον έλεγχο συστημάτων πληροφορικής προ δύο μηνών περίπου ανακοινώθηκε μια απόφαση του Υπουργείου Αμύνης των Ηνωμένων Πολιτειών ότι όλοι οι κατασκευαστές και υποκατασκευαστές τους πρέπει να έχουν επιθεωρητές, ελεγκτές εσωτερικούς οι οποίοι θα έχουν την πιστοποίηση του CISA.

Επίσης σε πολλά άλλα, έχω ακούσει, δεν είμαι σίγουρος αν ισχύει ότι κάποιες κεντρικές τράπεζες ευρωπαϊκών κρατών έχουν αρχίσει να ζητούν από τους εσωτερικούς ελεγκτές επίσης να έχουν αναγκαστικά πιστοποίηση ειδικά δεν γίνονται δεκτοί οι έλεγχοί τους. Είναι ως μη γενόμενοι εκτός αν αντικατασταθούν από εξωτερικούς ελεγκτές.

Ωστόσο πρέπει να πω ότι έχουν αρχίσει και οι πρώτες ενδείξεις ότι σε κάποιες πιστοποιήσεις έχουν αρχίσει να χαλαρώνουν δυστυχώς το επίπεδο που είναι αναγκαίο, να κατεβάζουν το επίπεδο εξετάσεων.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Θέλω μόνο ένα πράγμα να πω που δεν το είπα πριν, ότι αυτές οι πιστοποιήσεις ξεκίνησαν από την Αμερική και ξεκίνησαν από την Αμερική διότι εκεί μπορεί να γίνει κάποιος χρηματιστηριακός σύμβουλος με ένα απολυτήριο λυκείου.

Εδώ μην ξεχνάτε ότι ζητάμε πτυχίο, μεταπτυχιακό, σε κάποια μάλιστα λέει ότι ο αναλυτής θα δίνει εξετάσεις αν έχει μεταπτυχιακό σε δύο χρόνια, αν δεν έχει μεταπτυχιακό σε τρία χρόνια. Αυτά δεν υπάρχουν στην Αμερική. Στην Αμερική μπορεί ένας δάσκαλος, ένας στρατιωτικός να γίνει οτιδήποτε δίνοντας αυτές τις εξετάσεις και έτσι υπάρχει κινητικότητα εργασίας.

Το ίδιο είναι και το αγγλικό σύστημα και είναι το αγγλοσαξονικό. Επομένως εμείς που ακολουθούμε στην παιδία τη γαλλική κουλτούρα και την ευρωπαϊκή ζητάμε πτυχίο και μεταπτυχιακό τίτλο και ως εκ τούτου οι πιστοποιήσεις είναι λιγότερο αναγκαίες και παρόλα αυτά υπάρχουν οι πιστοποιήσεις εδώ και δίδονται εξετάσεις ενώ δεν υπάρχουν ούτε στη Γερμανία ούτε στην Ελβετία.

**ΧΡ. ΝΤΕΛΟΣ:** Συμφωνώ ότι έχει και θετικά και αρνητικά. Απλούστατα Πρόεδρε για μια απόφαση η οποία εμπεριέχει δεκάδες χιλιάδες υποχρεωτικών πιστοποιήσεων οπότε καταλαβαίνετε τι θα γίνει.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστούμε για την παρέμβαση. Ένα από τα πράγματα που ακούσαμε προηγουμένως ήταν ότι καταρχάς στα διπλώματα μπορεί να φτάσεις και να είσαι ακαδημαϊκός χωρίς να έχει εργαστεί. Άρα αυτό ήταν ένα ακόμη επάγγελμα που μάθαμε πέρα των πολιτικών που μπορεί να φτάσουν κάπου χωρίς να έχουν εργαστεί.

Το δεύτερο που μου έκανε εμένα προσωπικά εντύπωση και νομίζω ήταν από τα θέματα που θα ήθελε να θέσει και ο κ. Μπονάτος αν μπορούσε σε όλους εμάς, αφορά αυτό που είπατε το νούμερο 10 από τις εντολές που είχατε.

Δηλαδή, ο εσωτερικός ελεγκτής τον παροτρύνετε να μιλάει, να λέει την πραγματική κατάσταση του τι βρίσκει. Είναι πολύ δύσκολη η θέση του πολλές φορές γιατί πρέπει να μιλήσει σε ποιους. Στον Πρόεδρο, στον διευθύνοντα σύμβουλο, την Επιτροπή, η οποία τον έχει προσλάβει στην εταιρεία. Επομένως τι πρέπει να κάνει σε αυτές τις περιπτώσεις και αυτή η ερώτηση απευθύνεται από εμένα σε όλο το πάνελ. Τι θα συμβουλευάτε εσείς να κάνει;

Ο κ. Μπονάτος θα ξεκινήσει.

**ΣΠ. ΜΠΟΝΑΤΟΣ:** Ο εσωτερικός ελεγκτής έχει μια αυτόνομη υπηρεσία εντός της επιχειρήσεως και υπάγεται αναφέρεται στο Δ.Σ. Δεν έχει δικαίωμα να αναφέρει τα πορίσματα ελέγχου του ούτε καν στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και αυτό είναι ένα θέμα να το δούμε ή στον εισαγγελέα. Δεν ξέρουμε αν, πρέπει να αναφέρεται στο Δ.Σ. Και γιατί στο Δ.Σ.; Διότι το Δ.Σ. έχει στελέχη, τα οποία δεν λαμβάνουν γνώση των καθημερινών πράξεων που γίνονται μέσα στην εταιρεία αλλά έχουν ευθύνη.

Το μάτι του Δ.Σ. όχι των εκτελεστικών μελών, είναι ο εσωτερικός ελεγκτής, ο οποίος βέβαια πιστεύω εγώ ότι τα προσόντα του πρέπει να είναι πολύ υψηλά. Πρέπει να είναι στο ίδιο επίπεδο που είναι του διευθύνοντος συμβούλου ή του Προέδρου διότι πρέπει να γνωρίζει και τη νομοθεσία περί κεφαλαιαγοράς και αυτά που έχουν σχέση με τον οικονομικό έλεγχο, την εργατική νομοθεσία. Γενικά πρέπει να επεκτείνεται σε όλο το φάσμα των εργασιών μιας ανωνύμου εταιρείας.

Βέβαια θα θυμόμαστε όλοι από τον προηγούμενο κώδικα δεοντολογίας που σήμερα δεν υπάρχει αλλά βέβαια έχει αντικατασταθεί από αποφάσεις αυτές του Νοεμβρίου του 2007, δεν αναφέρεται μόνο στα θέματα της κεφαλαιαγοράς.

Επομένως πρέπει να υποβάλλει τις εκθέσεις του στο Δ.Σ. με προτάσεις και το Δ.Σ. πρέπει να τις εξετάζει και να αναφέρεται στο τι μέτρα πρέπει να ληφθούν. Δεν ξέρω αν σε αυτό που θέλετε να απαντήσω...

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Εντάξει, ευχαριστούμε. Εσείς κ. Μωραϊτάκη τι θα συμβουλευάτε τον εσωτερικό ελεγκτή μιας χρηματιστηριακής εταιρείας, που όταν βλέπει ότι δεν ακολουθούνται καλά οι κανόνες λειτουργίας της εταιρείας και ο Πρόεδρος, ιδιοκτήτης, μεγαλομέτοχος της χρηματιστηριακής κάνει πράγματα..

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Εγώ έχω και πιστεύω και το Δ.Σ. του ΣΜΕΧΑ έχουμε μια πρωτοποριακή άποψη, την οποία την έχουμε διατυπώσει, βέβαια δεν την έχουμε κατευθύνει, θα την κατευθύνουμε ακόμη περισσότερο μετά από κάποιες συζητήσεις που θέλω να κάνω.

Εμείς πιστεύουμε ότι ο εσωτερικός ελεγκτής είναι υποχρεωμένος να ριπορτάρει όλη την αλήθεια και πιστεύω ότι πρέπει να είναι συνδεδεμένος και με την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Για μένα πρέπει να είναι το μάτι της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, δεν είναι η χρηματιστηριακή εταιρεία ούτε η Τράπεζα ούτε η ΕΠΕΥ, δεν είναι κανενός. Εντάξει, κάποιιοι μέτοχοι βάλανε τα λεφτά για να έχουν αποτέλεσμα αλλά εκεί βρίσκονται τα κεφάλαια των επενδυτών, βρίσκεται ο μόχθος μιας ζωής, βρίσκεται η αξιοπιστία της αγοράς και πρέπει και είναι υποχρεωμένος ο εσωτερικός ελεγκτής να αποκαλύπτει στο Δ.Σ. και περαιτέρω αν υπάρξει κάτι. Περιπτώσεις τύπου «Γένεσις» ευτυχώς δεν έχουμε δει για πολλά χρόνια αλλά δεν πρέπει να ξαναδούμε με τίποτε.

Ως εκ τούτου αυτή είναι η άποψή μου και είναι πολύ ριζοσπαστική προς την αυστηρή κατεύθυνση.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ο κ. Ξενόφος, πριν μας πείτε κ. Καβουρόπουλε, ο κ. Ξενόφος θα μας πει τι θα συμβούλευε τον εσωτερικό ελεγκτή μιας εταιρείας, μιας ΑΕΔΑΚ όταν δεν

ακολουθούνται οι εντολές της επενδυτικής επιτροπής και δεν ακολουθούνται διαδικασίες σωστά.

**A. ΞΕΝΟΦΟΣ:** Καταρχήν δεν νομίζω κανείς ότι θα διαφωνήσει, ότι η υποχρέωση του εσωτερικού ελεγκτή φυσικά είναι να αναφέρει οτιδήποτε παρατηρεί στο Δ.Σ. Αυτό το ευαίσθητο θέμα το οποίο θίγεται κατά πόσο θα έχει την ευχέρεια να το κάνει και σε επίπεδο διευθύνοντος συμβούλου, γενικού διευθυντή μιας εταιρείας διαχείρισης, νομίζω ότι αυτό επαφίεται στην εταιρεία και στο μοντέλο που κάθε εταιρεία διαχείρισης ουσιαστικά έχει αναπτύξει.

Προσωπικά θεωρώ ότι ο εσωτερικός ελεγκτής σίγουρα έχει μια μορφή κρίσης στο γίνεσθαι της εταιρείας και σίγουρα όταν κρίνεσαι δημιουργείς άμυνες απέναντί του αλλά εκείνο το στοιχείο, το οποίο θα κάνει τη διαφορά είναι στο βαθμό που ένας μάνατζερ, ένας διευθύνων σύμβουλος, ένας γενικός διευθυντής θα βάλει τον εσωτερικό ελεγκτή συμμετοχο στο γίνεσθαι της εταιρείας και πιστεύω ότι προς αυτή την κατεύθυνση κανείς πρέπει να λειτουργεί, να τον εμπλέκει στις αλλαγές που γίνονται, να τον εμπλέκει στην ανάπτυξη της εταιρείας ώστε εκ των προτέρων να μπορούν να δοθούν οι κατάλληλες δομές.

Θα έλεγα επίσης ότι ένας τρόπος κανείς επίσης να ανεξαρτητοποιήσει και να αντιμετωπίσει και αυτή την ευαίσθητη πτυχή που θίξατε προηγουμένως ίσως είναι και να χρησιμοποιήσω ένα μοντέλο, πχ. εμείς στη Eurobank αυτό που έχουμε ακολουθήσει είναι ο Οργανισμός να έχει έναν ανεξάρτητο ελεγκτή, ο οποίος είναι μέσα στην εταιρεία αλλά είναι με σύμβαση δανεισμού από την Τράπεζα, δεν ενοχλείται καθόλου, δεν απειλείται καθόλου όσον αφορά την εργασιακή του σχέση, το οποίο είναι παράλογο, είναι πλήρως ανεξάρτητος, συνεργάζεται φυσικά μαζί μου και φυσικά αναφέρεται στο Δ.Σ. και έχει την πολυτέλεια να μπορεί όντας ανεξάρτητος 100% να μπορεί να συμμετέχει με έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο στο γίνεσθαι.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστώ πολύ. Πριν δώσω το λόγο στον Πρόεδρο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, ο κ. Καβουρόπουλος ζητάει απεγνωσμένα τον λόγο.

**Π. ΚΑΒΟΥΡΟΠΟΥΛΟΣ:** Μου προκαλεί κατάπληξη το εξής γεγονός. Όλη η ημερίδα απέδειξε περίτρανα ότι ο εσωτερικός ελεγκτής πλέον έχει τόσες πολλές αρμοδιότητες και πρέπει να ξέρει τόσα πολλά πράγματα από ηλεκτρονικούς υπολογιστές, διεθνή λογιστικά πρότυπα, όλη τη νομοθεσία κλπ. πώς είναι δυνατόν να δεχτούμε ότι αυτό το πρόσωπο δεν πρέπει να είναι πιστοποιημένο. Όταν είναι πιστοποιημένα πρόσωπα ήσσονος αρμοδιότητας, όπως είναι λήψη και διαβίβαση εντολών και άλλες αρμοδιότητες, τις οποίες δεν θέλω να υποτιμήσω αλλά πρέπει σοβαρότατα να μας απασχολήσει αυτό

το πρόβλημα κ. Πιλάβιε στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, διότι από τις διαδικασίες που βλέπουμε είναι ότι ο εσωτερικός ελεγκτής είναι ο βασικότερος παράγων για τη λειτουργία της νομοθεσίας ώστε να μην μας έρχονται υποθέσεις στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς.

Μπορεί αυτό να δημιουργήσει προβλήματα στις εταιρείες ότι θα πρέπει να έχουν ακόμη μια πιστοποίηση και ίσως να πρέπει να πληρώσουν περισσότερο τον εσωτερικό ελεγκτή αλλά ο εσωτερικός ελεγκτής ο καημένος κάνει τόσα πολλά πράγματα, είναι εκτεθειμένος σε τόσους πολλούς κινδύνους, ώστε και πιστοποιημένος είναι και καλύτερα να πληρώνεται. Και διερωτώμαι πώς ο Αλέξανδρος Μωραϊτάκης αρνείται αυτή την αναγκαιότητα. Ευχαριστώ πολύ.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Πόσοι πιστοποιήθηκαν από τις Τράπεζες χωρίς να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις; Φέρε μου εδώ μερικούς να τους εξετάσω εγώ. Τι συζητάμε τώρα; Το πρωί είδες ότι κάνανε διαλέξεις και δεν ξέρανε στοιχειώδη πράγματα. Θα έχουμε στο τέλος πιστοποιημένους διότι πρέπει να αναγνωριστεί η προηγούμενη υπηρεσία και για δέκα, είκοσι χρόνια θα είναι πιστοποιημένοι λόγω προϋπηρεσίας. Μακάρι να είναι έτσι όπως τα λένε. Στην πράξη αυτό που λες δεν εφαρμόζεται.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ο κ. Πιλάβιος να απαντήσει και μετά θα έχετε το λόγο.

**A. ΠΙΛΑΒΙΟΣ:** Κοιτάξτε να δείτε. Εγώ όπως ξέρετε είμαι πάρα πολλά χρόνια, δουλεύω στο χώρο, πριν αναλάβω την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς δούλεψα κάπου 25 χρόνια στο χώρο κυρίως των αμοιβαίων κεφαλαίων και των εταιρειών επενδύσεων χαρτοφυλακίου. Αυτό το οποίο μπορώ να πω από τη δική μου εμπειρία, είναι ότι εάν μιλάμε για έναν εσωτερικό ελεγκτή σε μια ΑΕΔΑΚ σίγουρα οι γνώσεις, τις οποίες απαιτεί αυτή η δουλειά είναι πολλές.

Να σας δώσω μερικά παραδείγματα. Δομημένα προϊόντα, παράγωγα. Όλα αυτά τα πράγματα πρέπει να τα ελέγχει, ομόλογα σύνθετα, πως τα λένε. Όλη αυτή η ιστορία άμα δεν καταλαβαίνει αυτά τα προϊόντα, το να ελέγχει απλώς αν μια μετοχή ξεπέρασε το 10% του συνολικού χαρτοφυλακίου, αυτό μπορεί να το κάνει και ένας μαθητής του δημοτικού σχολείου, να κάνει μια διαίρεση ή με τον υπολογιστή του.

Από την άλλη μεριά οφείλω να πω ότι σε μια χρηματιστηριακή εταιρεία, η οποία απλώς κάνει λήψη και διαβίβαση εντολών, φυσικά το επίπεδο των γνώσεων και τίποτε παραπάνω, το επίπεδο των γνώσεων που πρέπει να έχει ένας εσωτερικός ελεγκτής δεν πρέπει να είναι και τίποτε το σπουδαίο. Πρέπει να υπάρχει ένα check list να ελέγχει κάποια ελάχιστα πράγματα, τα οποία κάθε μέρα θα κάνει και θα ξανακάνει. Έτσι είναι.

Εάν η χρηματιστηριακή εταιρεία κάνει και άλλες δουλειές, οπωσδήποτε το επίπεδο των γνώσεων που θα χρειαστεί γι' αυτή τη δουλειά μεγαλώνει, είναι αυτονόητο. Τώρα, από εκεί και πέρα κατά πόσο χρειάζεται μια πιστοποίηση ή όχι, αυτό νομίζω ότι πρέπει να το κρίνει η ίδια η εταιρεία, η οποία τον απασχολεί. Αν δηλαδή η εταιρεία αυτή είναι μεγάλη, κάνει σύνθετες δουλειές, νομίζω ότι είναι καλό για την ίδια την εταιρεία να προσλάβει έναν άνθρωπο που έχει ή κάποιες σπουδές ή κάποιες πιστοποιήσεις, πέστε το όπως θέλετε, πάντως ότι κάνει γι' αυτή τη δουλειά.

Αυτή είναι η εμπειρία μου από το χώρο σας είπα τον χρηματιστηριακό, θεσμικό, τον οποίο τον έχω ζήσει τόσα πολλά χρόνια. Ομολογώ ότι αυτά που βλέπω τώρα, δηλαδή σε επίπεδο ΑΕΔΑΚ τώρα για να πει κανείς, για να νιώθει η Διοίκηση ασφαλής ότι υπάρχει έλεγχος πραγματικά εσωτερικός, σίγουρα δεν είμαι βέβαιος αν τα άτομα τα οποία κάνουν σήμερα αυτή τη δουλειά είναι όλα επαρκώς κατηρητημένα. Ενδεχομένως όχι και σαφώς θα πρέπει οι διοικήσεις να λάβουν τα μέτρα ώστε να τους εκπαιδεύσουν περισσότερο ώστε να μπορούν να παρακολουθούν όπως είπαμε σε όλο το συνέδριο τις εξελίξεις.

Γιατί παλιά εμείς ξέραμε μόνο τα ομόλογα του δημοσίου, αυτά ξέραμε. Τώρα, υπάρχουν χίλια δύο άλλα ομόλογα, μπορούν να καταλάβουν πώς αποτιμούνται τα παράγωγα, τα σύνθετα, τα προϊόντα τα οποία εμπεριέχουν παράγωγα ομόλογα όλα αυτά μαζί, όλα αυτά τα πράγματα μπορούν να τα καταλάβουν; Αυτά είναι ερωτηματικά τα οποία, φυσικά οι διοικήσεις είναι οι πιο καλύτερες για να τα αντιμετωπίσουν.

Αυτά ήθελα να πω. Τώρα όσον αφορά τις εισηγμένες εταιρείες, εκεί ο εσωτερικός έλεγχος και εκεί νομίζω παίζει από εταιρεία σε εταιρεία. Το επίπεδο δηλαδή του εσωτερικού ελεγκτή διαφέρει. Οι ανάγκες που έχει μια μικρή εταιρεία από μια μεγάλη, μια εταιρεία που κάνει σύνθετα πράγματα από μια εταιρεία που κάνει πιο απλά πράγματα διαφέρει. Άρα δεν μπορούμε να τυποποιήσουμε τα πάντα στη ζωή και να πούμε πρέπει να έχουμε ένα πιστοποιημένο ελεγκτή. Σε άλλες περιπτώσεις χρειάζεται, σε άλλες περιπτώσεις δεν χρειάζεται. Αυτή είναι η προσωπική μου γνώμη.

Ευχαριστώ.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστώ πολύ κ. Πρόεδρε. Παίρνοντας σαν αφετηρία αυτά που είπε και ο Πρόεδρος της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς ακριβώς ανάλογα με το πόσο σύνθετη είναι η δουλειά της εταιρείας, ανάλογα πρέπει να είναι και τα προσόντα των εσωτερικών ελεγκτών ώστε να μπορέσει να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους και να προφυλάξουν την εταιρεία από διάφορα πράγματα.

Αυτό το οποίο έχει σημασία όμως, είναι ότι καλείται κάθε φορά η εκάστοτε διοίκηση εταιρείας να αποφασίσει για το επίπεδο εσωτερικού ελέγχου που πρέπει να έχει. Η πείρα δείχνει ότι επενδύοντας σωστά, γιατί είναι επένδυση να επενδύσεις τον εσωτερικό έλεγχο, μπορείς να γλιτώσεις πάρα πολλά πράγματα.

Γι' αυτό ακριβώς παρόλο που είναι κόστος όπως μας είπε ο κ. Δράκος, παρόλο που μερικοί παραπονούνται ότι τους έχει μεγαλώσει το κόστος, όχι για το να είναι στο χρηματιστήριο, γενικότερα, πιστεύω ότι επενδύοντας σωστά μια εταιρεία μπορεί να κερδίσει έχοντας σωστό εσωτερικό έλεγχο.

Θα δώσουμε το λόγο πίσω και μετά στην κα Σαρρή.

**Κ. ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΙΔΗΣ:** Ήμουν στο προηγούμενο πάνελ από το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. Θα ήθελα να κάνω μια αποκατάσταση της αλήθειας όσον αφορά την πιστοποίηση των εσωτερικών ελεγκτών και όχι όσες άλλες ακούστηκαν. Συγκεκριμένα το CIA Certified Internal Auditor σε καμιά περίπτωση δεν είναι ένα χαρτί, το οποίο δίδεται με αυτή την ευκολία όπως άφησε να εννοηθεί. Ένα διεθνές χαρτί, το οποίο πιστέψτε με ξεπερνάει σε διαδικασίες ασφάλειας και επιπέδου κάθε άλλες εξετάσεις που ενδεχομένως θα τις ζήλευε και το ελληνικό δημόσιο να τις έχει. Ένα το κρατούμενο.

Δεύτερον. Νομίζω ότι είναι πραγματικά πρακτικά δύσκολο να υιοθετήσουμε παρότι είναι εκλεκτική η πρόταση την υιοθέτηση του CIA για όλους τους εσωτερικούς ελεγκτές των εισηγμένων εταιρειών ενδεχομένως για έναν απλούστατο λόγο. Οι πιστοποιήσεις στην Ελλάδα για τους εσωτερικούς ελεγκτές άρχισαν το 2000 και μετά από 8 χρόνια μόνο 200 ελεγκτές τα κατάφεραν παρότι χιλιάδες κάθισαν στο θρανίο και διαγωνίστηκαν. Αυτό δείχνει την αξία και τη δυσκολία του χαρτιού και όχι μόνο να το πάρεις αλλά και να το διατηρήσεις.

Έρχομαι να αποκαταστήσω ότι αν η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς το σκεφτόταν κάτι τέτοιο, αφενός θα ήταν εκπληκτικό γιατί θα βρισκανε αμέσως καλές δουλειές όλοι οι πιστοποιημένοι αλλά θα είναι πρακτικά αδύνατον να στελεχωθούν όλες οι επιχειρήσεις.

Επίσης να πω ότι οι εποπτικές αρχές και σε αυτό περιλαμβάνω και το χρηματιστήριο Αθηνών και την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, θα πρέπει να σκεφτούν άλλη μια φορά να φτιάξουν το περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων και όχι να κάνουν όπως ακούστηκε και αυτή η άποψη τον εσωτερικό ελεγκτή καταδότη και υπάλληλο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς. Λυπάμαι αλλά αν εφαρμοστεί κάτι τέτοιο καίτε το ρόλο του, χαλάτε το προφίλ ενός επαγγελματία που η δουλειά του είναι να προσφέρει αξία και όχι να καρφώνεις τον εποπτικό φορέα. Δεν είναι πλέον υπάλληλος αυτός, δεν ξέρω πόσο

μπορεί να συνεργαστεί, δεν ξέρω τι αξία μπορεί να προσθέτει, δεν ξέρω αν καλείται να εργαστεί σε μια τέτοια θέση ξέρετε.

Και τέλος μια παρέμβαση για αποκατάσταση της αλήθειας, ο εσωτερικός ελεγκτής δεν δουλεύει με ένα απλό check list, αν υιοθετηθούν τα διεθνή πρότυπα, τότε θα καταλάβουν και οι ελληνικές επιχειρήσεις τι οφέλη μπορούν να αντλήσουν από ένα επάγγελμα που όλοι το έχουν εξαιρετικά παρεξηγημένο στο μυαλό τους.

Αυτά ήθελα να πω και ευχαριστώ.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστούμε για την παρέμβασή σας, ειδικά όσον αφορά την πιστοποίηση. Βεβαίως δεν μας πείσατε ότι επειδή είναι δύσκολη, τη συγκρίνατε με κάποια πιστοποίηση του δημοσίου, δεν νομίζω ότι κάτι τέτοιο δίνει ισχύ αλλά από την άλλη μεριά επίσης να σας πω ότι το χρηματιστήριο πια με τους νέους ρόλους όπως έχουν αλλάξει στη σύγχρονη νομοθεσία, δεν είναι πια εποπτικός οργανισμός, δεν εποπτεύεται το ίδιο από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς.

Πάντως ήταν πολύ χρήσιμες οι παρεμβάσεις σας, ο κ. Μωραϊτάκης δεν κρατιέται.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Δυο λεπτά γιατί πρέπει να απαντήσω. Εννόησε ο κύριος ότι μίλησα για καταδότη. Κοιτάξτε το να είναι κανείς στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς υπάλληλος δεν είναι υποτιμητικό, ξέρετε πόσοι προσπαθούν να πάνε και δεν το καταφέρνουν. Επομένως το να είναι στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς υπάλληλος είναι μάλλον τιμητικό και μακάρι όλοι οι εσωτερικοί ελεγκτές που βρίσκονται εδώ και σας χειροκροτήσανε, να πηγαίνανε στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, θα το θέλανε οι ίδιοι. Δεν είπε κανείς για καταδότη. Έχετε υπόψη σας το νόμο περί ξεπλύματος χρήματος, τον έχετε;

**K. ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΔΗΣ:** Βεβαίως.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Ξέρετε τις υποχρεώσεις που έχει η εταιρεία; Αυτό το θεωρείτε κατάδοση;

**K. ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΔΗΣ:** Όχι βεβαίως.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Θεωρείτε κατάδοση το να γίνεται μια παρανομία και να μην το πει ο εσωτερικός ελεγκτής; Δεν καταλαβαίνω, πραγματικά, δηλαδή εκπλήσσομαι.

**K. ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΔΗΣ:** Νομίζω ότι δεν έγινα αντιληπτός κ. Μωραϊτάκη.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Παρακαλώ κ. Τριανταφυλλίδη και κ. Μωραϊτάκη. Να το σταματήσουμε εδώ πέρα. Τα περί καταδόσεων και όλα αυτά να τα σταματήσουμε.

**A. ΜΩΡΑΪΤΑΚΗΣ:** Όχι πρέπει να ανακαλέσει. Γιατί τι καταδότης; Είπε κανείς για καταδότη;

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Κυρία Σαρρή.

**κα ΣΑΡΡΗ:** Να καλύψω και τον κ. Πρόεδρο του ΣΜΕΧΑ εγώ με αυτό με το καταδότη. Πρώτα απ' όλα αυτό που με ενοχλεί είναι ότι μετά από μια τόσο ωραία ημερίδα, φεύγω με το συμπέρασμα ότι αυτό που μας έμεινε είναι αν θα πιστοποιηθούν ή όχι οι ελεγκτές. Ο σκοπός της ημερίδας δεν ήταν η πιστοποίηση ή μη. Αυτή τη στιγμή θέλαμε να δούμε κάποιους κανόνες που υπάρχουν από τη MiFID και από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, να δούμε πως μπορούμε να τις εφαρμόσουμε στις εταιρείες μας. Είναι σαφές ότι καμιά Διοίκηση εταιρείας ΑΠΕΥ όπως είναι και η δική μας παρόλο που κάνουν κάποιες περιορισμένες δραστηριότητες, δεν θα βάλει σε αυτή τη θέση ένα πρόσωπο, το οποίο δεν έχει ικανότητες. Εκεί θα διαφωνήσω και με τον κ. Πιλάβιο.

Βάζουμε όλοι κάποια πρόσωπα που έχουν πάρα πολλές ικανότητες, έχουν περάσει από όλες τις θέσεις της εταιρείας για να μπορούν να κάνουν και αυτό τον έλεγχο για να είμαστε και εμείς καλυμμένοι. Εδώ θα πω ότι ο κ. Μωραϊτάκης είπε, έδωσε μια έμφαση, εγώ έτσι το εξέλαβα στο θέμα του να μπορεί να αναφερθεί ακόμη και στην Επιτροπή, όχι ότι θα είναι ο δικός μας ο ελεγκτής υπάλληλος της Επιτροπής ούτε ότι θα είναι καταδότης αλλά για να δώσει μια έμφαση ότι θα πρέπει να μπορεί να μιλάει. Αυτό που είπαν και τα παιδιά από τη Global ότι να έχει το λόγο του να πει ακριβώς τι έχει δει μέσα σε μια εταιρεία και να μη φοβάται ότι ο μέτοχος, ο κύριος μέτοχος, οι οικογενειακές επιχειρήσεις όπως είμαστε πολλές του χώρου, δεν θα τον αφήσουν να μιλήσει και θα συνεχίσουμε να λειτουργούμε λάθος.

Θέλω να πω ότι αυτή η ημερίδα ήταν υπέροχη αλλά δεν μπορώ εγώ να φύγω με το μόνο σκεπτικό ότι πιστοποίηση ή μη. Πρέπει να δούμε την ουσία της ημερίδας και όχι το αν θα πιστοποιηθούν ή όχι αυτά τα άτομα. Εγώ βεβαίως διαφωνώ.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Γι' αυτό σταματήσαμε και τον διάλογο που πήγε να εξελιχθεί εδώ πέρα.

**κα ΣΑΡΡΗ:** Αλλού χειροκροτούμε, αλλού επιβραβεύουμε, δεν είναι η πιστοποίηση το θέμα, έχουμε τόσες πιστοποιήσεις. Κάντε άλλη μια, δεν είναι εκεί το θέμα, είναι τελείως διαφορετική η δουλειά του εσωτερικού ελεγκτή από τους ελεγκτές ορκωτούς, κάπως έτσι το βλέπω το θέμα, έχει ξεφύγει. Αυτό ήθελα να πω. Ευχαριστώ.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ευχαριστούμε πολύ. Ο κ. Μπονάτος.

**ΣΠ. ΜΠΟΝΑΤΟΣ:** Ο εσωτερικός ελεγκτής δεν είναι σε καμιά περίπτωση καταδότης όμως η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς όταν έρχεται να μας κάνει ελέγχους ζητάει, μόλις μπαίνει μέσα τον φάκελο, που έχει τις εκθέσεις του. Δεύτερον, επειδή επιτρέπεται τώρα, τουλάχιστον για τις δικές μας εταιρείες να έχουμε εξωτερικό ελεγκτή, δηλαδή μπορούμε να κάνουμε μια σύμβαση με έναν εξαιρετικό ελεγκτή, αυτός δεν μπορεί να είναι νομικό

πρόσωπο και θέλω τον κ. Γαβριηλίδη να το επιβεβαιώσει ή όχι αυτό που λέω αλλά τουλάχιστον απ' ότι εγώ γνωρίζω δεν μπορεί να είναι, ο συμβαλλόμενος με την εταιρεία μας, νομικό πρόσωπο. Θα πρέπει να είναι φυσικό πρόσωπο.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Μάλιστα. Ο κ. Παντζόπουλος θέλει να κάνει μια παρέμβαση.

**ΣΤ. ΠΑΝΤΖΟΠΟΥΛΟΣ:** Ίσως θα πρέπει να θυμηθούμε ότι ο εσωτερικός ελεγκτής προτείνεται από την Επιτροπή Ελέγχου στο Δ.Σ. και δεν επιλέγεται από τον διευθύνοντα σύμβουλο. Συνεπώς εδώ έχουμε μια προστατευτική διαδικασία.

**Α. ΠΙΛΑΒΙΟΣ:** Για τις εισηγμένες εταιρείες.

**ΣΤ. ΠΑΝΤΖΟΠΟΥΛΟΣ:** Για τις μεγάλες επιχειρήσεις, μιλώ γι' αυτές.

**Α. ΠΙΛΑΒΙΟΣ:** Οι εταιρείες οι χρηματιστηριακές δεν είναι σαν τις εισηγμένες.

**ΣΤ. ΠΑΝΤΖΟΠΟΥΛΟΣ:** Το ξέρω αλλά για τις μεγάλες τουλάχιστον αναφέρομαι.

**Α. ΠΙΛΑΒΙΟΣ:** Ούτε έχουν Επιτροπή ελέγχου, τέτοια πράγματα δεν έχουν, το αντιλαμβάνεσαι.

**ΣΤ. ΠΑΝΤΖΟΠΟΥΛΟΣ:** Όσον αφορά για το θέμα της πιστοποίησης νομίζω ότι καλό είναι να είναι πιστοποιημένος αλλά δεν είναι απαραίτητο. Αυτό που έχει σημασία είναι να έχει τις γνώσεις, να έχει το ήθος, να έχει την ικανότητα να κάνει τη δουλειά του. Ευχαριστώ.

**Α. ΓΑΒΡΙΗΛΙΔΗΣ:** Αν μου επιτρέψετε, η απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς που ορίζει τα του εσωτερικού ελέγχου, δεν περιορίζει κατά πόσο θα μπορούσε να γίνει ανάθεση σε νομικό ή φυσικό πρόσωπο. Όμως για λόγους ασφάλειας σε περίπτωση που η ανάθεση γίνει σε νομικό πρόσωπο, θα πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένο φυσικό πρόσωπο που αναλαμβάνει και την ευθύνη. Δηλαδή δεν θα μπορεί να γίνει ανάθεση στην εταιρεία Χ, Ψ, Ω. Θα μπορεί να συμβληθεί αυτή η εταιρεία αλλά θα πρέπει κάποιον συγκεκριμένο φυσικό πρόσωπο να αναλάβει και τις ευθύνες της εφαρμογής των υποχρεώσεων που έχει η εταιρεία.

**ΣΠ. ΜΠΟΝΑΤΟΣ:** Εννοούμε το ίδιο πράγμα.

**κ. ΔΡΑΚΟΣ:** Να αλλάξω θέμα Πρόεδρε. Νομίζω ότι όσα είπατε εσείς και ο κ. Πιλάβιος για την πιστοποίηση είναι αρκετά. Το μόνο το οποίο θα προσέθετα σε αυτό, είναι ότι οι εισηγμένες δεν ορρωδούν προ του κόστους αλλά δεν μπορεί να υπάρξει μια πιστοποίηση που να είναι για τη μεγαλύτερη τράπεζα και για τη μικρότερη εισηγμένη να κάνει και να λέει ότι αυτός είναι κατάλληλος. Αυτό δεν είναι δυνατόν. Θα πρέπει να περάσουμε όλοι μας τη ζωή να σχεδιάζουμε το πιστοποιητικό αυτό που θα κάνει και για την μεγαλύτερη τράπεζα και για τη μικρότερη εισηγμένη.

Ήθελα όμως να αλλάξω θέμα, ήθελα να αλλάξω θέμα γιατί το πρώτο εντυπωσιάστηκε από την παρουσίαση δύο στελεχών της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς του κ. Σταύρου, ο οποίος μίλησε εκτενώς για τη ΕΔΑΚΕ, που οφείλω να ομολογήσω ότι δεν τον είχα ξανακούσει και της κα Λάνη, που μας έδωσε ένα «key study» του πως θα έπρεπε να δουλεύει ένας εσωτερικός ελεγκτής.

Εντυπωσιάστηκε πολύ από την έκταση των θεμάτων, από την έκταση των γνώσεων που χρειάζεται να υπάρχουν. Όπως σωστά είπε ο κ. Καβουρόπουλος πρέπει να είναι στις πολύ μεγάλες εταιρείες πανεπιστημόνες και στις πολύ μικρότερες να πετύχουν αυτό που έχει πετύχει ο κ. Μπονάτος, να την αναθέσουν έξω τη δουλειά.

Ήθελα να ρωτήσω δύο πράγματα. Το πρώτο είναι εάν έχουμε ποτέ σκεφτεί τον όγκο της εργασίας την οποία ζητάμε με τις διάφορες γραφειοκρατικές αντιλήψεις που έχουμε και το δεύτερο είναι εάν όταν κάνουμε μια Επιτροπή κατά της γραφειοκρατίας όπως έγινε πρόσφατα στην Ελλάδα, αν είναι λογικό να μετέχουν μόνο γραφειοκράτες σε αυτή την Επιτροπή.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Το δεύτερο απαντήθηκε από την αίθουσα, από γέλιο που άκουσα. Για το πρώτο θέλει ο κ. Χαραλάμπους να απαντήσει.

**Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ:** Εγώ πρέπει να πω το εξής. Καταρχήν οι επιχειρήσεις και οι διοικήσεις των επιχειρήσεων είναι αυτές οι οποίες αποφασίζουν τα άτομα που θα προσλάβουν και τα άτομα που θα αμειθθούν από αυτές τις επιχειρήσεις. Αυτό όταν έρχεται ο νόμος και λέει ότι η διοίκηση έχει την υποχρέωση απέναντι των μετόχων αυτό πρέπει να το λάβουν σοβαρά υπόψη.

Το δεύτερο, αν μου επιτραπεί για το Institute το Internal Auditor να πω δυο λόγια, από τη δική μου εμπειρία. Όταν ήρθαμε εμείς το 1970 στην Ελλάδα πρέπει να πω ότι οι charter accountants ήταν όλοι 7. Σήμερα μπορώ να σας πω ότι οι certified και οι charter accountants είναι περίπου 650.

Αυτό σημαίνει το εξής. Εάν δώσεις στη δουλειά σου αξία σε αυτή την επιχείρηση δεν χρειάζεται να έχεις και πιστοποίηση. Αυτό έχει πολύ μεγάλη σημασία. Το μόνο είναι ότι εσείς σαν Ινστιτούτο πρέπει οπωσδήποτε να δώσετε μεγαλύτερη έμφαση στα θέματα επικοινωνίας, μου άρεσε πάρα πολύ το ότι έχετε πάρει την πρωτοβουλία, έχετε μεταφράσει τα πρότυπα που ισχύουν στο εξωτερικό και αυτή η προσπάθεια σιγά – σιγά θα αναγνωριστεί από τις επιχειρήσεις που θα σας χρησιμοποιήσουν.

Το άλλο, να πω και μια συμβουλή στον αγαπητό κ. Μωραϊτάκη. Αυτό που δεν έχουμε καταλάβει στην Ελλάδα, είναι πόσο είναι το κόστος του κ. Μωραϊτάκη και πόσο είναι το κόστος του κυρίου Χ εσωτερικού ελεγκτού. Είναι αναγκαίο ο κ. Μωραϊτάκης να

έχει το χρόνο για τη στρατηγική και το σχεδιασμό των λειτουργιών της επιχείρησής του και να αφήνει τα άλλα θέματα καθημερινής λειτουργίας σε ανθρώπους ικανούς, γιατί έτσι μπορεί να μεγαλώσει μια επιχείρηση.

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ:** Ο κ. Μωραϊτάκης πάλι καλείται να απαντήσει σε κάτι που δεν κατάλαβε. Επομένως επειδή δεν θα απαντήσει ο κ. Μωραϊτάκης και επειδή όπως ακούσαμε και από τα προηγούμενα πάνελ είμαστε όλοι κουρασμένοι και επειδή βλέπω πολλούς να κοιτάζουν τα ρολόγια τους, θα ήθελα σε αυτό το σημείο να ευχαριστήσω όλους για την παρουσία σας εδώ πέρα, να ευχαριστήσω τους οργανωτές και ιδιαίτερα τον κ. Χαραλάμπους για την προσπάθεια που έγινε για να γίνει μια ημερίδα τόσο ενδιαφέρουσα, που κράτησε το ενδιαφέρον και έχουμε τόσους πολλούς ανθρώπους εδώ πέρα στις 6 το απόγευμα και ελπίζουμε να γίνουν και άλλες ανάλογες ημερίδες για το συμφέρον και των επιχειρήσεων αλλά και της ελληνικής κεφαλαιαγοράς γενικότερα. Θα ήθελα να το κλείσουμε. Ευχαριστώ.

#### **ΛΗΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ**