

## Περιεχόμενα

Μήνυμα Προέδρου ΕΙΕΕ .....	1
Συνέντευξη.....	2
Ετήσιο Συνέδριο ΕΙΕΕ 2014 .....	5
Compliance Hub.....	12
Εκπαίδευση .....	15
Διαβάσαμε .....	16
Εκδηλώσεις .....	18

## Αγαπητοί συνάδελφοι, μέλη και φίλοι του ΕΙΕΕ,

Την Τρίτη 21 Οκτωβρίου 2014, το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΕΙΕΕ) διοργάνωσε για δεύτερη χρονιά, το Ετήσιο Συνέδριό του, στο Μέγαρο Μουσικής Αθηνών, με κεντρικό θέμα τον Εσωτερικό Έλεγχο, τις εξελίξεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον, τους αναδυόμενους κινδύνους και τον τρόπο που αυτοί επηρεάζουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων.

Στο Συνέδριο συμμετείχαν περισσότερα από 450 στελέχη τόσο από το χρηματοοικονομικό και τραπεζικό τομέα, όσο και από τη βιομηχανία, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων όπως ο Εσωτερικός Έλεγχος, η Διαχείριση Κινδύνων, η Κανονιστική Συμμόρφωση και γενικότερα η Εταιρική Διακυβέρνηση.

Οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να ακούσουν τις απόψεις υψηλόβαθμων εκτελεστικών μελών Διοικητικών Συμβουλίων μεγάλων επιχειρήσεων, μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών Επιτροπών Ελέγχου και επικεφαλής Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου από το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Βασική επιδίωξη του συνεδρίου ήταν να δώσει τη δυνατότητα στους φίλους και στα μέλη του ΕΙΕΕ να ενημερωθούν και να ανταλλάξουν απόψεις σχετικά με το ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου στο νέο περιβάλλον που διαμορφώθηκε μετά τη βαθιά οικονομική κρίση των προηγούμενων ετών.

Σε σύγκριση με πέρυσι, και παρά τη δύσκολη οικονομική συγκυρία, είχαμε μια αύξηση της τάξεως άνω του 50% στις αιτήσεις συμμετοχής, κάτι που αποδεικνύει την εμπιστοσύνη και τη στήριξή σας στο Ινστιτούτο.

Δεσμευόμαστε την επόμενη χρονιά, που θα γιορτάσουμε και τα 30 χρόνια παρουσίας του Ινστιτούτου στην Ελλάδα, να διοργανώσουμε ένα συνέδριο διεθνών προδιαγραφών που θα αναδείξει ακόμη περισσότερο το επάγγελμα του Εσωτερικού Ελεγκτή στη χώρα μας.

Εκ μέρους των μελών του ΔΣ σας ευχαριστώ για τη στήριξή σας και σας καλώ να συνεχίσετε να δείχνετε με ενεργό πάντα τρόπο το ενδιαφέρον σας για το Ινστιτούτο.

Με εκτίμηση,  
**Γ. Καλορίτης**  
*Πρόεδρος του ΕΙΕΕ*

## Συντελεστές έκδοσης:

Βαλαντάσης Παναγιώτης  
Μέλος ΔΣ – Συντονιστής Επιτροπής  
Δημοσίων Σχέσεων  
Δούνης Νίκος  
Συντονιστής Έκδοσης Newsletter  
Γεώργα Ελένη  
Κόκκα Έφη  
Σολομών Μάκης  
Φραγκουλόπουλος Γιάννης  
Χατζηστάμου Γιώργος



## Κωνσταντίνος Οθωναίος

*Director NBG GROUP - Internal Audit*

Η Εθνική Τράπεζα εδώ και 170 χρόνια έχει καθοριστική συνεισφορά στην οικονομική ζωή της Ελλάδας αλλά και δυναμική παρουσία στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο. Πείτε μας λίγα λόγια την σταδιοδρομία σας στην Εθνική Τράπεζα και πως σας βόηθησε με τα σημερινά καθήκοντα σας;

Κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας μου στην Εθνική Τράπεζα είχα την τύχη να συμμετέχω σε μερικά εξαιρετικά ενδιαφέροντα έργα.

Στα τέλη της δεκαετίας του 80 και μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 90, εποχή της απελευθέρωσης του τραπεζικού συστήματος και ανοίγματος της ελληνικής κεφαλαιαγοράς σε ξένους επενδυτές, συμμετέχω στη δημιουργία της Διεύθυνσης Εξυπηρέτησης Ξένων Θεσμικών Επενδυτών και στη συνέχεια αναλαμβάνω συντονιστικό ρόλο σε εισαγωγές εταιρειών στο Χ.Α.Α.

Κατόπιν, στα τέλη της δεκαετίας του 90, ως Υποδιευθυντής στη Διεύθυνση Εποπτείας Εταιρειών Ομίλου Εσωτερικού συμμετέχω στο έργο εξορθολογισμού της δομής του Ομίλου που περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την συγχώνευση εταιρειών με ίδιο ή παρόμοιο αντικείμενο, την ίδρυση και ανάπτυξη νέων αλλά και την πώληση εταιριών που δεν ανήκουν στον χρηματοπιστωτικό τομέα. Είναι η εποχή που ο Όμιλος της ΕΤΕ στο εσωτερικό παίρνει σε μεγάλο βαθμό τη μορφή που έχει σήμερα.

Στη δεκαετία του 2000, ως Διευθυντής Δικτύου Εξωτερικού, συμμετέχω σε ορισμένες πολύ σημαντικές συναλλαγές οι οποίες πραγματοποιούνται στο πλαίσιο της αλλαγής της διεθνούς στρατηγικής της Τράπεζας με επικέντρωση της παρουσίας της στα Βαλκάνια και την Νοτιοανα-

**Ιούνιος 2009** Διευθυντής στη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας και του Ομίλου με αρμοδιότητα την εποπτεία του Τομέα Μεθοδολογίας, Ποιοτικού Ελέγχου και Εποπτείας Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου.

**Αύγουστος 2002** Διευθυντής της Διεύθυνσης Δικτύου Εξωτερικού με αρμοδιότητα την εποπτεία των θυγατρικών του Ομίλου σε Βόρειο Αμερική, Δυτική Ευρώπη, Τουρκία και Νότιο Αφρική.

**Μάρτιος 2000** Υποδιευθυντής της Διεύθυνσης Εποπτείας Εταιρειών Ομίλου Εσωτερικού.

**Σεπτέμβριος 1992** Διεύθυνση Επενδύσεων και Κεφαλαιαγοράς, Στέλεχος του Τομέα Εισαγωγής Εταιρειών στο Χ.Α.

**Οκτώβριος 1989** Διεύθυνση Επενδύσεων και Κεφαλαιαγοράς, Στέλεχος του Τομέα Εξυπηρέτησης Ξένων Θεσμικών Επενδυτών

**Απρίλιος 1981** Πρόσληψη στην Εθνική Τράπεζα

τολική Μεσόγειο. Χαρακτηριστικά αναφέρω την πώληση δύο θυγατρικών τραπεζών στη βόρειο Αμερική, την εξαγορά της Finansbank στην Τουρκία και της Vojvodanska Banka στη Σερβία.

Τέλος, από το 2009, ως επικεφαλής του Τομέα

Μεθοδολογίας, Ποιοτικού Ελέγχου και Εποπτείας Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου, συμμετέχω στην προσπάθεια αναβάθμισης και ομογενοποίησης των υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου σε επίπεδο Ομίλου.

Νομίζω ότι το πιο σημαντικό πράγμα που κουβαλάει κανείς όταν μετακινείται από την πρώτη γραμμή στον Εσωτερικό Έλεγχο, πέραν φυσικά των όποιων γνώσεων και εμπειριών έχει αποκτήσει, είναι ότι μπορεί πιο εύκολα να μπαίνει στα παπούτσια των ελεγχομένων αλλά και να έχει μια πολύ καλή αίσθηση του τι περιμένει η ανώτατη Διοίκηση από αυτόν. Μπορεί πιο εύκολα να λειτουργεί ταυτόχρονα ως Εσωτερικός Ελεγκτής αλλά και ως σύμβουλος. Πάντα έχει στο μυαλό του ότι από τον έλεγχο πρέπει να προκύπτουν ρεαλιστικές και εφαρμόσιμες προτάσεις που προσθέτουν αξία στον οργανισμό.

#### **Ποια είναι η καθημερινότητα ενός Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου που ασχολείται με την εποπτεία και τον συντονισμό 14 Internal Audit Units της Εθνικής Τράπεζας;**

Κατά πρώτον πολύ διάβασμα, κυρίως reviewing, αφού οι εποπτικές απαιτήσεις σε reporting αυξάνονται τα τελευταία χρόνια με γεωμετρική πρόοδο. Επίσης, συνεχείς επαφές με συνεργάτες, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, με στόχο τον αρτιότερο συντονισμό του ελεγκτικού έργου και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου σε επίπεδο Ομίλου. Φυσικά δεν μπορείς να αποφύγεις και κάποια απρόβλεπτα θέματα τα οποία πολλές φορές χρειάζονται άμεση αντιμετώπιση.

#### **Πόσο εύκολος ή δύσκολος είναι ο συντονισμός και η εποπτεία τόσων πολλών ατόμων με διαφορετική κουλτούρα; Τι εμπειρίες έχετε αποκομίσει από τα ταξίδια σας;**

Το έργο αρχικά φαίνεται δύσκολο. Όμως τα πάντα είναι θέμα οργάνωσης, συνέχειας και συνέπειας σε σχέση με την επίτευξη του στόχου. Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει μια πολύ μεγάλη προσπάθεια σε επίπεδο Ομίλου με σκοπό την υιοθέτηση κοινών αρχών και την εφαρμογή ενιαίων πολιτικών. Σ' αυτό το θέμα στον Εσωτερικό Έλεγχο μπορούμε νομίζω να υπερηφανευόμαστε ότι είμαστε πρωτοπόροι. Ήδη, από το 2006 έχουμε εφαρμόσει κοινή μεθοδολογία και διαθέτουμε ένα κοινό εργαλείο (μηχανογραφικό σύστημα) ελέγχου για όλο τον Όμιλο. Με συχνές επισκέψεις και συνεχή εκπαίδευση προσπαθούμε και σε μεγάλο βαθμό έχουμε καταφέρει να μιλάμε πλέον την ίδια γλώσσα με όλους τους συναδέλφους μας στο εξωτερικό και να έχουμε καταστήσει τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγ-

*“Νομίζω ότι το πιο σημαντικό πράγμα που κουβαλάει κανείς όταν μετακινείται από την πρώτη γραμμή στον Εσωτερικό Έλεγχο, είναι ότι έχει μια πολύ καλή αίσθηση του τι περιμένει η ανώτατη Διοίκηση από αυτόν.”*

χου αρωγό των προσπαθειών των Διοικήσεων των θυγατρικών στην επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων. Φυσικά σημαντικό ρόλο σ' αυτή μας την προσπάθεια έχει παίξει το γεγονός ότι βασιζόμαστε στις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές και τους κανόνες του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Επίσης, έχουμε να κάνουμε με καταρτισμένους επαγγελματίες οι οποίοι διακρίνονται για τη φιλομάθειά τους, την πειθαρχία τους και το σεβασμό τους στις αξίες και τις αρχές του επαγγέλματος του εσωτερικού ελεγκτή.

Οι εμπειρίες μου από τις κατά τόπους επισκέψεις μου είναι στη συντριπτική τους πλειοψηφία ιδιαίτερα θετικές. Έρχομαι σε επαφή με νέους ταλαντούχους ανθρώπους που δείχνουν μεγάλο ζήλο για προσωπική επιτυχία και επαγγελματική ανέλιξη μέσω της επιτυχούς άσκησης των καθηκόντων τους.

#### **Ποια είναι η χρησιμότητα των τεχνολογικών εργαλείων/συστημάτων, για την διενέργεια του έργου σας; Συγκριτικά με το παρελθόν υπάρχουν περισσότερες επιλογές τεχνολογικών εργαλείων που διευκολύνουν/ απλοποιούν την ελεγκτική εργασία. Θα θέλατε να μας πείτε τι θεωρείται ότι έχετε καταφέρει με την βοήθεια της τεχνολογίας, και αν υπάρχει κάτι που χρήζει βελτιώσεων;**

Πράγματι τα τεχνολογικά εργαλεία που υπάρχουν σήμερα αλλά και οι διεθνείς κανόνες άσκησης του επαγγέλματος διευκολύνουν πολύ το έργο μας. Μας βοηθούν στο να ομιλούμε μια κοινή γλώσσα, να επεξεργαζόμαστε με ταχύτητα μεγάλους όγκους δεδομένων, να έχουμε άμεση πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο σε ελέγχους που πραγματοποιούνται σε διάφορες χώρες και διάφορες εταιρείες του Ομίλου. Εν τέλει μας βοηθούν να οργανώνουμε καλύτερα τη δουλειά μας και να είμαστε πιο ευέλικτοι και αποτελεσματικοί. Από την άλλη μη ξεχνάμε ότι ο κόσμος γύρω μας γίνεται ολοένα και πιο σύνθετος, ολοένα και πιο αβέβαιος. Οι κανονιστικές απαιτήσεις

αυξάνονται καθημερινά. Συνεπώς θα έλεγα ότι η ανάγκη για συνεχή βελτίωση σε όλα τα επίπεδα είναι περισσότερο επιτακτική από ποτέ.

**Τι θα συμβουλευάτε έναν νέο άνθρωπο που επιθυμεί να εργαστεί στον Εσωτερικό Έλεγχο; Ποια πιστεύετε ότι πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά ενός νέου εσωτερικού ελεγκτή προκειμένου να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του και να εξελιχθεί;**

Καταρχάς το προφανές. Να αγαπήσει αυτό που κάνει. Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι ένα δύσκολο και απαιτητικό επάγγελμα. Δεν έχει ρουτίνα. Πρέπει κανείς συνεχώς να εμπλουτίζει τις γνώσεις του προκειμένου να είναι, ει δυνατόν, μπροστά από τις εξελίξεις. Δεν μπορείς να ασκείς αποτελεσματικό έλεγχο διαφορετικά. Βασικά προσόντα είναι η περιέργεια, η φιλομάθεια, η αναλυτική και συνθετική σκέψη πολλές φορές έξω από τα καθιερωμένα, η οργανωτική ικανότητα, η προσαρμοστικότητα, η δυνατότητα καλής επικοινωνίας και βέβαια να έχει κανείς αυτό που λέμε τσαγανό. Τα οφέλη είναι πάρα πολλά. Το πιο σημαντικό είναι ότι μπορεί κάποιος να αποκτήσει σχετικά γρήγορα μια σφαιρική γνώση του αντικειμένου και να μάθει να εργάζεται και να συνεργάζεται αποτελεσματικά κάτω από συνθήκες μεγάλης πίεσης. Άλλωστε, δεν

“*Έρχομαι σε επαφή με νέους ταλαντούχους ανθρώπους που δείχνουν μεγάλο ζήλο για προσωπική επιτυχία και επαγγελματική ανέλιξη.*”

είναι τυχαίο ότι σε πολλές επιχειρήσεις, όπως και στον Όμιλο της ΕΤΕ, ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί διαχρονικά φυτώριο παραγωγής νέων επιτυχημένων στελεχών.

**Τέλος και μια προσωπική ερώτηση. Τι είναι αυτό που πήρατε από τον Εσωτερικό Έλεγχο και το εφαρμόσατε στην προσωπική και οικογενειακή σας ζωή;**

Θα έλεγα μεγαλύτερο αυτοέλεγχο, πειθαρχία και πιο αντικειμενική κρίση στην αξιολόγηση διαφόρων καταστάσεων.

*\*Η συνέντευξη εκφράζει προσωπικές και μόνο απόψεις του γράφοντος.*

## ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ CIA

Η πιστοποίηση “Certified Internal Auditor – CIA” είναι η μόνη παγκοσμίως αποδεκτή πιστοποίηση για τους Εσωτερικούς Ελεγκτές και παραμένει το πρότυπο βάσει του οποίου αποδεικνύεται η ικανότητα και ο επαγγελματισμός στο πεδίο του Εσωτερικού Ελέγχου. Από την εισαγωγή του προγράμματος το 1973, έδωσε την δυνατότητα και την ευκαιρία στους Εσωτερικούς Ελεγκτές σε παγκόσμιο επίπεδο να επικοινωνήσουν την ικανότητά τους να συνεισφέρουν ως “παίκτες – κλειδιά” στην επιτυχία των οργανισμών που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους.

Από το 2000, το Ε.Ι.Ε.Ε. είναι ο μοναδικός επίσημα διαπιστευμένος φορέας στην Ελλάδα για τη διενέργεια και στη χώρα μας των εξετάσεων για τίτλους πιστοποίησης “Certified Internal Auditor – CIA”. Οι προϋποθέσεις για τη συμμετοχή στις εξετάσεις είναι:

- Ο υποψήφιος να είναι μέλος του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Ε.Ι.Ε.Ε.).
- Οι υποψήφιοι απαιτείται να υποβάλλουν για την συμμετοχή τους στις εξετάσεις, την αίτηση συμμετοχής, character reference form, αντίγραφο πτυχίου και το experience verification form με την ολοκλήρωση των εξετάσεων για την απόκτηση του πιστοποιητικού.
- Για να αποκτήσετε την πιστοποίηση θα πρέπει να έχετε προϋπηρεσία 2 χρόνια στον Εσωτερικό Έλεγχο ή στον εξωτερικό Έλεγχο, internal control, compliance, quality assurance.

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις εξετάσεις (περιεχόμενο, τρόπος διεξαγωγής, εγγραφής για συμμετοχή κλπ) μπορείτε να επικοινωνείτε με την Γραμματεία του Ε.Ι.Ε.Ε. (210-82.59.504).



# Ο Εσωτερικός Έλεγχος στο Επίκεντρο των Εξελίξεων

Με ιδιαίτερη επιτυχία διοργανώθηκε για δεύτερη συνεχή χρονιά από το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΕΙΕΕ) Συνέδριο με κεντρικό θέμα «Ο Εσωτερικός Έλεγχος στο Επίκεντρο των Εξελίξεων».



Το Συνέδριο ξεκίνησε με το καλωσόρισμα του Προέδρου του ΕΙΕΕ και Γεωργίου Καλορίτη, ο οποίος ευχαρίστησε τους ομιλητές που με ευχαρίστηση ανταποκρίθηκαν στην πρόσκληση του ΕΙΕΕ να μεταφέ-

ρουν την εμπειρία τους σε ότι έχει να κάνει με τον Εσωτερικό Έλεγχο, και από την άλλη τους χορηγούς\*, τους υποστηρικτές και τους εθελοντές του ΕΙΕΕ χωρίς τους οποίους δεν θα ήταν δυνατή η διοργάνωση του Συνεδρίου.



Ο Πρόεδρος και Εκτελεστικός Διευθυντής του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, Richard Chambers, απεύθυνε βιντεοσκοπημένο μήνυμα στο οποίο επεσήμανε τη πρόοδο

που έχει γίνει το τελευταίο χρονικό διάστημα στο ΕΙΕΕ κυρίως ως προς την ενημέρωση για το ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου στους σύγχρονους οργανισμούς.



Ο Διευθύνων Σύμβουλος της Εθνικής Τράπεζας κος Αλέξανδρος Τουρκολιάς έκανε μία σύντομη αναφορά στους λόγους που μας έφεραν στην οικονομική κρίση και τους όρους κάτω από τους οποί-

ους μπορεί να ανοίξουν νέοι ορίζοντες για την εθνική οικονομία. Αναφέρθηκε στην ανάγκη για ένα νέο παραγωγικό μοντέλο που σαν άξονές του θα έχει τη διαφάνεια, την αξιοκρατία, την υψηλή παραγωγικότητα, λιγότερο προστατευτισμό αλλά και περισσότερη συμμετοχή. Αναφερόμενος, δε στη σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου ο κ.Τουρκολιάς, επισήμανε ότι οι τράπεζες στη χώρα μας έχουν διαχρονικά αναπτύξει προηγμένα συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου που αναπροσαρμόζονται συνεχώς στις νέες απαιτήσεις. Για την Εθνική Τράπεζα ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί διαχρονικά την πυξίδα για την δραστηριότητά της, είτε χαρακτηριστικά.



Το θεματικό άξονα του Συνεδρίου που αναφερόταν στη **Γνώμη των Γενικών Διευθυντών** για τον Εσωτερικό Έλεγχο άνοιξε με την παρουσίασή του ο κ. Εμμανουήλ Μαρκάκης Διευθυντής του

τμήματος Παροχής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Κινδύνου της KPMG στην Αθήνα, ο οποίος αναφέρθηκε στις προσδοκίες των Γενικών Διευθυντών από τον Εσωτερικό Έλεγχο και του Εσωτερικού Ελέγχου από τις Διοικήσεις των οργανισμών. Ιδιαίτερη μνεία, μάλιστα, έκανε και σε δύο άρθρα που έχει ανεβάσει στο blog του ο R. Chambers, που αναφέρονται στα πέντε πράγματα που έχουν στο μυαλό τους οι Γενικοί Διευθυντές και τα μέλη των Ελεγκτικών Επιτροπών για το Εσωτερικό Έλεγχο (το δεύτερο μπορείτε να το βρείτε στο τεύχος 14 του Ενημερωτικού μας Φυλλαδίου).

Ο κ. Γιώργος Ραουνάς, επικεφαλής του τομέα Επιχειρηματικής Διακυβέρνησης της KPMG στην Ελλάδα συντόνισε την πολύ ενδιαφέρουσα συζήτηση που έγινε με τους εκπροσώπους Διοικήσεων οργανισμών και εν προκειμένω τους κκ. Ανδρέα Αθανασόπουλο, Αντιπρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο Dixons South-East Europe, κκ. Χαράλαμπο Μαζαράκη, Γενικό Διευθυντή Χρηματοοικονομικών θεμάτων ομίλου ΟΤΕ και κκ. Σπύρο Μαυρόγαλο, Διευθύνων Σύμβουλο Εθνικής Ασφαλιστικής. Μεταξύ άλλων επισημάνθηκαν:

- ✓ Η σημαντικότητα της παρακολούθησης του λειτουργικού κινδύνου και η σύνδεσή του αφενός με τον πιστωτικό κίνδυνο και τη νοοτροπία του «να το αφήσεις να το λύσει ο επόμενος», αφετέρου με την προστασία των εταιρικών πληροφοριακών δεδομένων,
- ✓ Το κόστος της κανονιστικής συμμόρφωσης των οργανισμών ειδικά στη δύσκολη οικονομική συγκυρία που βιώνουμε, αλλά και το πιθανό ανυπολόγιστο κόστος της ΜΗ συμμόρφωσης που καθιστά αναγκαίο οι Εσωτερικοί Ελεγκτές να δρουν προληπτικά και όχι εκ των υστέρων
- ✓ Οι διακριτοί ρόλοι της Διοίκησης και του Εσωτερικού Ελέγχου που θα πρέπει να έχουν ανοικτή επικοινωνία, να συνεργάζονται αρμονικά για τον κοινό στόχο της αντιμετώπισης των εταιρικών κινδύνων και του χτισίματος μιας εταιρικής κουλτούρας και όχι να είναι «δύο ξένοι στην ίδια πόλη».
- ✓ Η εισαγωγή δεικτών (KPIs) για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητάς των εργασιών του Εσωτερικού Ελέγχου που θα συμβάλει στη διαδικασία εξέλιξης των Εσωτερικών Ελεγκτών.
- ✓ Η υψηλή αποτελεσματικότητα των Εσωτερικών Ελεγκτών όταν αυτοί αναλαμβάνουν διοικητικά πόστα, αν και ορισμένες φορές υστερούν στο «σημείο D», δηλαδή στη λήψη αποφάσεων τις οποίες οι Διοικήσεις των οργανισμών είναι υποχρεωμένες να παίρνουν συνεχώς.





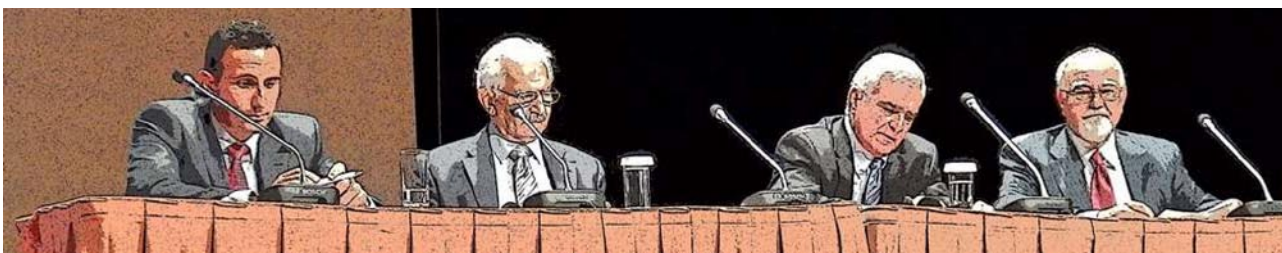
Στη δεύτερη ενότητα του Συνεδρίου συζητήθηκαν **οι απόψεις και οι προσδοκίες των Επιτροπών Ελέγχου**. Ο κ. Κώστας Περρής Partner της PwC παρουσίασε τα αποτελέσματα διεθνούς μελέτης της PwC όπου

τα 2/3 των μελών Επιτροπών Ελέγχου ήταν ευχαριστημένα με την απόδοση των Εσωτερικών Ελεγκτών. Ο κ. Περρής συντόνισε το πάνελ όπου συμμετείχαν ο κ. Κων/νος Κοτσιλίνης Σύμβουλος Επιτροπής Ελέγχου ΕΤΕ, ο κ. Σπυρίδων Λορεντζιάδης, Πρόεδρος της Επιτροπής Ελέγχου της Eurobank και ο Dr. Νικόλαος Τραυλός Πρόεδρος της Επιτροπής Ελέγχου του Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών. Τα σημαντικότερα σημεία των επισημάνσεων τους αφορούσαν:

- ✓ Το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο, καθώς και τον σκοπό και τις αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου που είναι η συμβολή στην επίτευξη των εταιρικών στόχων και η παρα-

κολούθηση της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και των σχετικών με αυτήν ελέγχων των Ορκωτών Ελεγκτών-Λογιστών.

- ✓ Τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές που είναι ο οδηγός για τη λειτουργία των Επιτροπών Ελέγχου.
- ✓ Την ανάγκη να ξεφύγει ο Εσωτερικός Έλεγχος από τις υπηρεσίες διασφάλισης και να εστιαστεί σταδιακά σε ένα συμβουλευτικό ρόλο, συμβάλλοντας στη διαδικασία εξεύρεσης λύσεων στα διάφορα εταιρικά θέματα που προκύπτουν.
- ✓ Την ανάγκη να ενημερώνονται οι Επιτροπές Ελέγχου, πέραν των χρηματοοικονομικών θεμάτων και για άλλα θέματα που αφορούν λειτουργικούς κινδύνους, την Υγιεινή, το Περιβάλλον, το Προσωπικό κλπ.



Στην τρίτη ενότητα παρουσιάστηκαν από τον κ. Γεώργιο Τριβυζά Senior Manager της Deloitte οι τελευταίες εξελίξεις στο χώρο. Η κα Αλήθεια Διακάτου Partner της Deloitte συντόνισε μια πολύ ενδιαφέρουσα

**συζήτηση γύρω από τις βέλτιστες πρακτικές Εσωτερικού Ελέγχου** ανάμεσα σε τέσσερις επικεφαλές Εσωτερικού Ελέγχου, δύο από τον ιδιωτικό τομέα - την κα Δέσποινα Ανδρεάδου και την κα Μαρία Ροντογιάννη Επικεφαλές των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου των ομίλων Eurobank και ΟΤΕ αντίστοιχα και δύο από τον Δημόσιο Τομέα, την κα Κατερίνα Μπαχταλιά, Ειδική Σύμβουλο Γεν. Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων και τον κ. Σταύρο Ευαγγελάτο, Γενικό Επιθεωρητή Υπουργείου Υγείας. Τα σημαντικότερα σημεία των επισημάνσεων τους αφορούσαν:

- ✓ Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που οδηγεί σε βραχυπρόθεσμα πλάνα ελέγχου (μικρότερα του έτους).
- ✓ Τη διαρκή εξέλιξη της ελληνικής οικονομίας σε θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης τα τελευταία 15 χρόνια αλλά και τον ελλοχεύοντα κίνδυνο, λόγω ύφεσης, για πισωγυρίσματα.
- ✓ Την κατάκτηση του σεβασμού όλων των εμπλεκόμενων φορέων όταν οι υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου προσθέτουν αξία.
- ✓ Τα αργά αλλά σταθερά βήματα προόδου στο Δημόσιο Τομέα με την υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών Εσωτερικού Ελέγχου.
- ✓ Τους κινδύνους για το επάγγελμα του Εσωτερικού Ελέγχου από την εξέλιξη της τεχνολογίας και την υιοθέτηση global continuous auditing tools.



Τις ανωτέρω παρουσιάσεις και συζητήσεις συμπλήρωσαν οι κάτωθι παρουσιάσεις:



• Του Δρ. Μηνά Κουλισιάνη, Διευθυντικού Στελέχους του Συμβουλευτικού τμήματος της IBM, που παρουσίασε την ανάγκη για ολοκληρωμένες λύσεις για την αποτελεσματική παρακολούθηση των Συστημάτων Διαχείρισης Κινδύνων και Συμμόρφωσης, χρησιμοποιώντας μία κοινή γλώσσα που ανταποκρίνεται στις λειτουργικές ανάγκες κάθε είδους οργανισμού.



• Του κ. David Porter, επικεφαλής της μονάδας καταπολέμησης της απάτης της SAS που με τη παρουσίασή του ανέφερε ότι ο μεγαλύτερος κίνδυνος για οικονομικές απάτες προέρχεται από εσωτερικούς κινδύνους (πχ από υπαλλήλους που έχουν πέσει θύματα πλεκτάνης), για τους οποίους οι οργανισμοί οφείλουν να ενημερώσουν το προσωπικό τους και να εγκαταστήσουν εξειδικευμένες εφαρμογές πληροφορικής που θα παρακολουθούν συμπεριφορές και θα εντοπίζουν παράξενες αποκλίσεις από τις «νόρμες» συνδυάζοντας στοιχεία από διάφορα συστήματα.



• Της συνεργάτιδας του IIA και Kelly Quin η οποία, αφού μας υπενθύμισε την ιστορία, την εξέλιξη και τη διεθνή αναγνωρισιμότητα της επαγγελματικής πιστοποίησης CIA, παρουσίασε

με περιεκτικό τρόπο την ύλη, τις απαιτήσεις προετοιμασίας και τέλος ένα εγχειρίδιο προετοιμασίας για τις σχετικές εξετάσεις, ειδικά σχεδιασμένο και ανεπτυγμένο για αυτό το σκοπό από το IIA.



• Του κ. Γεώργιου Κεραμμούδα, μέλους του ΔΣ του ΕΙΕΕ, υπεύθυνου για τα θέματα εκπαίδευσης, που εν συντομία παρουσίασε τον τρόπο με τον οποίο καταρτίζεται κάθε χρόνο το Ετήσιο Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα του ΕΙΕΕ, υπενθυμίζοντας ότι σύντομα θα ξεκινήσει για τέταρτο συνεχόμενο έτος το Μακροχρόνιο Σεμινάριο Βασικής Εκπαίδευσης στον Εσωτερικό Έλεγχο στο οποίο διδάσκουν κατάλληλα καταρτισμένοι και πολύπειροι συνεργάτες του ΕΙΕΕ.



Τέλος, αφού έκανε μια σύνοψη του συνεδρίου, ο Αντιπρόεδρος του ΕΙΕΕ κ. Γεώργιος Πελεκανιάκης, ευχαρίστησε τους ομιλητές και συμμετέχοντες και, υπενθυμίζοντας στο ακροατήριο ότι το 2015 το ΕΙΕΕ θα εορτάσει τα 30 χρόνια λειτουργίας του, ανανέωσε το ραντεβού για το Συνέδριο του επόμενου έτους.

*Σημειώνεται ότι όλες οι παρουσιάσεις του συνεδρίου βρίσκονται στην περιοχή μελών της ιστοσελίδας, όπου όλοι οι συνάδελφοι έχουν πρόσβαση με χρήση των προσωπικών κωδικών τους.*

Το ΕΙΕΕ εκφράζει θερμές ευχαριστίες στα μέλη και φίλους του που βοήθησαν εθελοντικά, με κέφι και ενθουσιασμό, στην επιτυχή οργάνωση του συνεδρίου: Σπύρο Ανδρουτσόπουλο, Κώστα Βαρνάκα, Γιώργο Βαχρατίδη, Μαριάνθη Κοσμοπούλου, Άννα Ματθαίου, Μαρούλα Μαυρογιαννοπούλου, Ελένη Νάτσιου, Βίκυ Νικήτα, Ζώη Σόμπολο και Ειρήνη Χριστοφή.

\*ΧΟΡΗΓΟΙ:

Deloitte

IBM

KPMG

pwc

SAS  
THE POWER TO ANALYZE

TeamMate®

Με την υποστήριξη:

ACCA

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ  
ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ecotypia

Hellenic Association  
of Certified Financial  
Executives

ISACA  
Worldwide

S&B  
S&B Θεωρητικό Οργανό Α.Ε.  
S&B Γραφείο Μελετών Σ.Α.





Οι χορηγοί του Συνεδρίου



Οι εθελοντές του Συνεδρίου

## Ετήσιο Συνέδριο ΕΙΕΕ 2014: Παραλειπόμενα

### 1. Έρευνα Ικανοποίησης συμμετεχόντων στο συνέδριο

Φέτος για πρώτη φορά αποστάλθηκε ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης (αξιολόγησης) των συμμετεχόντων για το Συνέδριο του ΕΙΕΕ. Το ερωτηματολόγιο επανασχεδιάστηκε από την αρχή με σκοπό να εστιάζεται στα θέματα τα οποία απασχολούν τους συμμετέχοντες και το βαθμό ικανοποίησης για αυτά (*Importance Performance Analysis*)<sup>1</sup>. Η ηλεκτρονική έκδοση του ερωτηματολογίου επέτρεψε στο ΕΙΕΕ να έχει πολύ γρήγορα συγκεντρωμένα και αναλυμένα τα στοιχεία καθώς στη συντριπτική τους πλειονότητα οι απαντήσεις στάλθηκαν μέσα σε τρεις (3) ημέρες.

Οι συμμετέχοντες ήταν πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι, με ποσοστά που αγγίζουν ή υπερβαίνουν το 80%, συνολικά για το Συνέδριο, τη θεματολογία του, και τη σχέση κόστους-αξίας (value for money), όπως φαίνεται και από το ιστόγραμμα που παρατίθεται. Ιδιαίτερα θετικά κρίθηκε τόσο ο χώρος όσο και η προσβασιμότητα στο χώρο διεξαγωγής του συνεδρίου.

Επιγραμματικά παραθέτουμε ορισμένα σχόλια:

*“Θεωρώ ότι η επιτυχία του συνεδρίου οφείλεται, πέρα από το χώρο που προσδίδει κύρος και έχει πολύ εύκολη πρόσβαση (δίπλα στο μετρό) είναι ότι είναι “compact” μέσα σε μία ημέρα συγκεντρωμένα τόσα θέματα με πολύ ενδιαφέρον τρόπο.”*

*“Κατά την άποψη μου το συνέδριο ήταν πολύ καλύτερο από πέρσι, με ενδιαφέρουσα θεματολογία και χωρίς να κουράσει.”*

*“The most successful HIIA event, containing the most relevant/ important topics. I am looking forward the 3rd Conference!”*

*“Συμμετείχαν στελέχη με εμπειρία, που γνώριζαν πολύ καλά τα θέματα που ανέπτυξαν, με ουσιαστική και ρεαλιστική προσέγγιση.”*

*“Συνεχίστε με τον ίδιο τρόπο τη συνεχή βελτίωση του ΕΙΕΕ!!!”*

Βέβαια δεν έλειψαν και κάποια σχόλια που αποτελούν για το ΕΙΕΕ αφορμή για βελτίωση. Στη συντριπτική πλειονότητα οι απαντήσαντες θεωρούν αφορμή για να συμμετάσχουν στο συνέδριο την ενημέρωση για τρέχοντα θέματα και το networking. Η ικανοποίηση για το τελευταίο

ήταν ανάλογη με το επίπεδο σημαντικότητας που προσδόθηκε, αλλά σε επίπεδο κάλυψης των τρεχόντων θεμάτων φαίνεται πως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης.

Στα επιμέρους σχόλια προς βελτίωση επιγραμματικά σημειώνουμε:

- Έλλειψη πρωινού καφέ: Η οργανωτική επιτροπή ήθελε να εξασφαλίσει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, ιδιαίτερα στην αρχή του συνεδρίου που ήταν προσκεκλημένα υψηλά πρόσωπα και έκρινε ότι η παροχή πρωινού καφέ θα μπορούσε να δημιουργήσει καθυστερήσεις.
- Δυνατότητα πληρωμής με πιστωτική κάρτα (on-line).
- Ανεπάρκεια υλικού συνεδρίου (δεν έφτασε για όλους τους συμμετέχοντες).
- Δυνατότητα έκδοσης απόδειξη πληρωμής κατά την εγγραφή).
- Περισσότερος χρόνος για ερωτήσεις / να δίνεται ο λόγος σε όλους όσους θέλουν να ρωτήσουν κάτι.
- Ευκολότερη τιμολόγηση για όσους συμμετέχοντες έρχονται από το εξωτερικό.

### 2. Δημοσιότητα Συνεδρίου

Με αφορμή τη παρουσία του Διευθύνοντα Συμβούλου της Εθνικής Τράπεζας κ. Τουρκολιά, το συνέδριο είχε εκτενή κάλυψη από τα μέσα, στα οποία και γινόταν και σαφής αναφορά και στο ΕΙΕΕ:

<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/870841/aisiodoksos-o-al-tourkolia-gia-ta-stress-tests>

<http://newpost.gr/post/392607/toyrkolia-aisiodoksia-gia-ta-stress-test-ths-ethnikhs>

<http://news.in.gr/economy/article/?aid=1231357361>

<http://www.skai.gr/news/finance/article/268028/aisiodoxia-tourkolia-gia-ta-test-adohis/>

<http://www.matrix24.gr/2014/10/al-tourkolia-ethniki-trapeza-diatheti-ischiri-refstotita/>

<http://www.fortunegreece.com/article/tourkolia-mporoume-na-kimomaste-isichienopsistress-tests/>

1. Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.



*Φωτογραφικά στιγμιότυπα του Συνεδρίου*





## Τρίπτυχο Governance, Risk Management and Compliance (GRC): Μεγιστοποίηση της Αξίας για τον Οργανισμό

Οι εταιρείες σήμερα εξαρτώνται ολοένα και περισσότερο από το τρίπτυχο GRC (Governance, Risk management and Compliance) προκειμένου να εξασφαλίσουν αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.

Ωστόσο, στο υφιστάμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από ολοένα και περισσότερες προκλήσεις, η λειτουργία GRC για τους περισσότερους μεγάλους Οργανισμούς πασχίζει να φέρει την προσδοκώμενη αξία τόσο κατά την εκπλήρωση των δραστηριοτήτων του όσο και ως προς την εξοικονόμηση πόρων.

Η εμπειρία μας στην επιτυχημένη εφαρμογή συμβουλευτικών υπηρεσιών στην ευρεία βάση των πελατών μας, μας επιτρέπει να αναγνωρίσουμε τους παρακάτω άξονες ως τους πιο σημαντικούς για το μετασχηματισμό του GRC πλαισίου το οποίο μεγιστοποιεί την αξία για τον Οργανισμό<sup>1</sup>.

- Ολιστική προσέγγιση για τη διαχείριση κινδύνων
- Απλοποίηση των διαδικασιών που σχετίζονται με GRC
- Υιοθέτηση GRC τεχνολογιών

### Ολιστική Προσέγγιση για τη Διαχείριση Κινδύνων

Παραδοσιακά, ο πρωταρχικός στόχος του Πλαισίου GRC ήταν να εστιάσει σε διαδικασίες συμμόρφωσης που άπτονται των οικονομικών στοιχείων και του ευρύτερου κανονιστικού πλαισίου οι οποίες (ανάλογα και με το μέγεθος και τον τύπο του Οργανισμού) αποτελούσαν κυρίως ευθύνη του Εσωτερικού Ελέγχου, της Κανονιστικής Συμμόρφωσης ή της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων (Enterprise Risk Management, ERM).

Πριν ακόμα κάθε Οργανισμός ευθυγραμμίσει τις προαναφερθείσες λειτουργίες ώστε να δημιουργηθούν οι συνθήκες για ένα αποδοτικό Πλαίσιο GRC πρέπει πρώτα να κατανοήσει με σαφήνεια τους τύπους των κινδύνων που αντιμετωπίζει. Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων Robert Kaplan και Anette Mikes<sup>2</sup> καθορίζει

τρεις διακριτές κατηγορίες κινδύνων και δυνητικών τρόπων διαχείρισής τους:

- **Κίνδυνοι που μπορεί να προληφθούν** - Χρηματοοικονομικοί και λειτουργικοί κίνδυνοι τους οποίους ο Οργανισμός προσπαθεί να εξαλείψει, αποφύγει, μετριάσει, ή να μεταφέρει με έναν πιο οικονομικά αποδοτικό τρόπο. Οι επιπτώσεις που θα προκληθούν από την εμφάνιση κινδύνων αυτής της κατηγορίας αφορούν οικονομικά πρόστιμα και αρνητική επίπτωση στη φήμη του Οργανισμού.

- **Στρατηγικοί κίνδυνοι** – Απορρέουν από τις στρατηγικές αποφάσεις της ανώτερης Διοίκησης (για παράδειγμα ανάπτυξη μέσω εξαγωγών, επέκταση σε αναδυόμενες αγορές, κ.ά.). Η λειτουργία μιας επιχείρησης συνδέεται με την ανάληψη κινδύνου. Ωστόσο, ο Οργανισμός επιδιώκει να επωφεληθεί από την ανοδική δυναμική των κινδύνων, αποφεύγοντας παράλληλα την αρνητική επίπτωση αυτών. Συνεπώς, η εξάλειψη αυτών των κινδύνων ή η μεταφορά τους ουσιαστικά δεν αποτελεί επιλογή.

- **Εξωτερικοί κίνδυνοι** – Οι οποίοι είναι έξω από τον έλεγχο του οργανισμού (φυσικές καταστροφές, μακροοικονομικοί παράγοντες, κ.ά.). Η ορθή αντιμετώπιση τέτοιου είδους κινδύνων είναι ο περιορισμός στην έκθεσή τους, εφόσον συμβεί ένα τέτοιο γεγονός.

Εφόσον ο Οργανισμός κατανοήσει τους τύπους των κινδύνων που αντιμετωπίζει έχει τη δυνατότητα να τους διαχειριστεί επαρκώς σχεδιάζοντας τον τρόπο απόκρισης σε κάθε τέτοιο τύπο κινδύνου καθώς και τις αντίστοιχες δικλείδες ασφαλείας. Όταν αυτό υλοποιηθεί, ο Οργανισμός θα πρέπει να ευθυγραμμίζει τις λειτουργίες του με τους στρατηγικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει καθώς και τα κριτήρια μέτρησης της απόδοσής του συνθέτοντας μια ολιστική προσέγγιση η οποία μπορεί να βελτιστοποιήσει την επενδυτική του στρατηγική, την κατανομή κεφαλαίων καθώς επίσης τον εντοπισμό περιοχών προς βελτίωση.

### Απλοποίηση των Διαδικασιών που Σχετίζονται με GRC

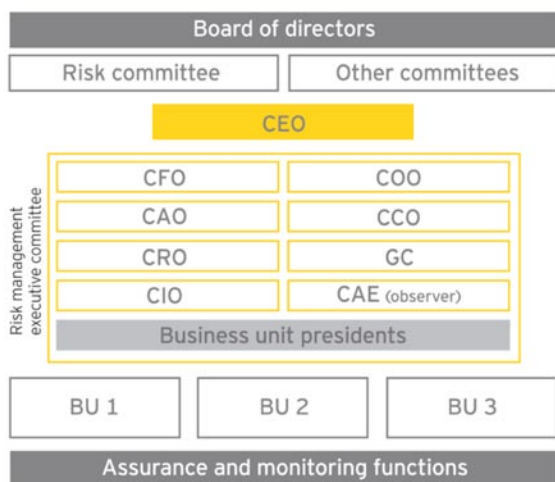
Οι Οργανισμοί εξακολουθούν να επενδύουν

σε νέες τεχνικές όπως, advanced analytics και τεχνολογίες GRC, προκειμένου να βελτιώσουν τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων (χρηματοοικονομικών, λειτουργικών και κινδύνων συμμόρφωσης). Ωστόσο, για τη διαχείριση στρατηγικών κινδύνων οι περισσότεροι Οργανισμοί εξακολουθούν να λειτουργούν με βάση τα παραδοσιακά ERM μοντέλα για τα οποία συχνά παρατηρούμε ότι δεν έχουν ευθυγραμμιστεί με την τρέχουσα επιχειρησιακή στρατηγική καθώς και την αποδεκτή έκθεση στον κίνδυνο από τον Οργανισμό. Με την ευθυγράμμιση των πολλαπλών λειτουργιών που σχετίζονται με τη διαχείριση στρατηγικών κινδύνων και κινδύνων που μπορούν να προληφθούν καθώς και με την τυποποίηση βασικών στοιχείων των σχετικών διαδικασιών η λήψη αποφάσεων θα καταστεί πιο γρήγορη, περισσότερο αποτελεσματική καθώς επίσης θα συμβάλει στην αποφυγή άσκοπων δαπανών.

Οι ακόλουθες βασικές συνιστώσες της στρατηγικής για τη Διαχείριση Κινδύνων είναι ζωτικής σημασίας:

### 1. Μοντέλο Διακυβέρνησης για τη διαχείριση κινδύνων σε όλο το εύρος του Οργανισμού

Ένα από τα σημαντικότερα βήματα είναι η διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου μοντέλου Διακυβέρνησης Διαχείρισης Κινδύνων σε όλο το εύρος του Οργανισμού το οποίο έχει την υποστήριξη της ανώτατης Διοίκησης, καθώς επίσης καθορίζει την ιδιοκτησία (ownership) και λογοδοσία (accountability)



### 2. Διακριτές λειτουργίες που επικεντρώνονται στη στρατηγική για τους κινδύνους, τον προσδιορισμό, την αξιολόγηση και τη διακυβέρνηση τους

Προκειμένου να είναι αποτελεσματική, η Διακυβέρνηση για τη διαχείριση των Κινδύνων σε όλο το εύρος του Οργανισμού πρέπει να φέρει τα παρακάτω δομικά στοιχεία:

- Στρατηγική διαχείρισης κινδύνων στην οποία καθορίζονται το Όραμα και η ανεκτή έκθεση στον κίνδυνο
- Διαδικασία για τον προσδιορισμό των Κινδύνων
- Αξιολόγηση των Κινδύνων
- Διακυβέρνηση ως προς τους Κινδύνους (Risk Governance)

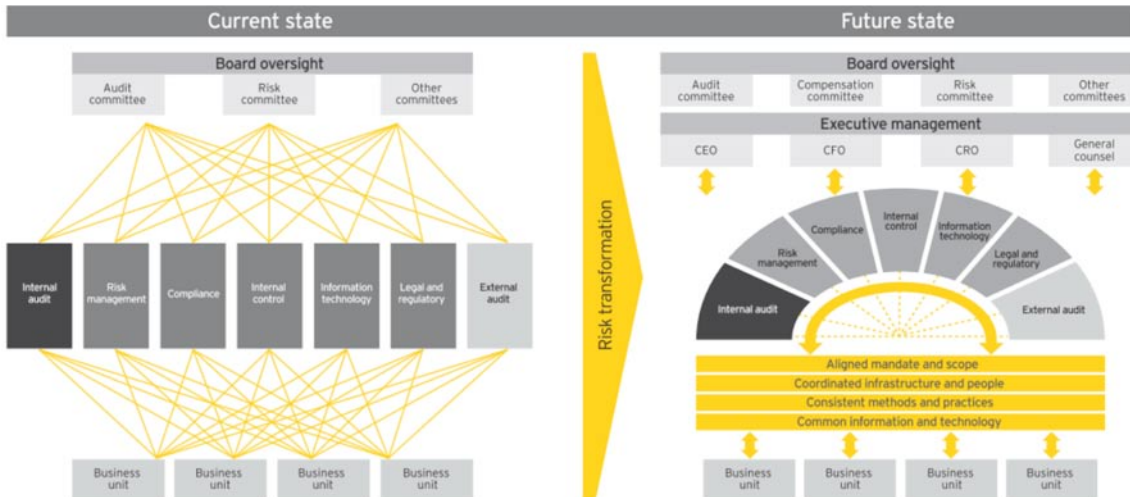
### 3. Σύγκλιση των λειτουργιών και δραστηριοτήτων GRC

Οργανισμοί που συγκλίνουν τις λειτουργίες τους που σχετίζονται με GRC μπορούν εύκολα να τεκμηριώσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων τους ως προς τη συμμόρφωση σε όλο το εύρος του Οργανισμού. Η ενοποίηση και η τυποποίηση των δραστηριοτήτων τους στα πλαίσια του Εσωτερικού Ελέγχου, της Κανονιστικής Συμμόρφωσης, του ERM μειώνει το κόστος, ενισχύει τις αλληλεπιδράσεις και μεγιστοποιεί την αξία των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνου.

#### Εναγκαλισμός Τεχνολογιών GRC

Οι λύσεις τεχνολογιών GRC είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση των διαδικασιών GRC παρέχοντας μία και μόνο γλώσσα για τη διαχείριση κινδύνων συμβάλλοντας παράλληλα στη συνοχή και την ολοκλήρωση αυτών των διαδικασιών. Ωστόσο, οι περισσότεροι Οργανισμοί εξακολουθούν να μην εκμεταλλεύονται όλες τις δυνατότητες των τεχνολογιών GRC. Παραδοσιακά, οι Οργανισμοί απέκτησαν εργαλεία λογισμικού GRC ως μια γρήγορη απόκριση σε ένα άμεσο σχετικό αίτημα (για παράδειγμα υλοποίηση ενός πλαισίου παρακολούθησης διαχωρισμού καθηκόντων ως απόκριση σε ένα εύρημα ελέγχου). Ως αποτέλεσμα, ευρύτερες εφαρμογές των τεχνολογιών GRC καθώς επίσης ανάλυση για την αποδοτικότητα της αρχικής επένδυσης δεν λήφθησαν υπόψη έχοντας ως αποτέλεσμα τον περιορισμό των απαιτήσεων και τη συνολική αξία τους.

Κορυφαίοι Οργανισμοί έχουν αναγνωρίσει αυτή την ευκαιρία ως μια στρατηγική επιταγή που επιτρέπει το μετασχηματισμό του Πλαισίου GRC δια μέσου κατάλληλων τεχνολογικών λύσεων. Ως αποτέλεσμα βελτιστοποίησαν την εκτέλεση των διαδικασιών τους μέσω των παρακάτω:



- Αυτοματοποίηση και τυποποίηση των διαδικασιών και των δικλείδων ασφαλείας
- Ενσωμάτωση και διατήρηση μίας ενιαίας έκδοσης των δεδομένων κινδύνου και δικλείδων ασφαλείας
- Διαχείριση μέσα από μία ολιστική εικόνα για τους Κινδύνους και των εκθέσεων συμμόρφωσης
- Δημιουργία δυναμικών, «έξυπνων» αναφορών σε πραγματικό χρόνο
- Ανάλυση των δεικτών κινδύνου και της λήψης αποφάσεων με γνώμονα τις εξαιρέσεις
- Κλιμάκωση μέσα από διαφορετικά επίπεδα της οργάνωσης μέσω της ροής εργασίας

### Ανάλυση Δράσης

Από όλα όσα αναφέραμε παραπάνω πιστεύουμε πως εφόσον η απάντηση σε οποιαδήποτε από τις ερωτήσεις που ακολουθούν είναι αρνη-

τική, είναι καιρός να αναλάβετε δράση:

- Διαθέτετε μια ολοκληρωμένη στρατηγική για τη διαχείριση κινδύνων;
- Η στρατηγική σας για τη διαχείριση των κινδύνων αναφέρεται και αντιμετωπίζει τις τρεις κύριες κατηγορίες κινδύνων (κίνδυνοι που μπορούν να προληφθούν, στρατηγικοί και εξωτερικοί κίνδυνοι);
- Η ανώτερη Διοίκηση είναι πεπεισμένη ότι είναι γενικώς κατανοητό στον Οργανισμό το πλαίσιο κινδύνων και η αποδεκτή έκθεση στον κίνδυνο;
- Έχετε γνώση για τους κινδύνους τους οποίους διαχειρίζεται ο Οργανισμός;
- Η διαχείριση των κινδύνων και οι δραστηριότητες για τη συμμόρφωση εντός του Οργανισμού είναι οι βέλτιστες;
- Έχετε αξιοποιήσει αποτελεσματικά την τεχνολογία GRC για να στηρίξει το πρόγραμμά GRC σας;



1. "Improve your business performance: transform your governance, risk and compliance program", [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-improve-your-business-performance/\\$FILE/EY-transform-your-grc-program.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-improve-your-business-performance/$FILE/EY-transform-your-grc-program.pdf)
2. Robert Kaplan and Anette Mikes, "Managing Risks: A New Framework", Harvard Business Review, <http://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework/ar/1>, June 2012

## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ Νοέμβριος - Δεκέμβριος 2014

α/α	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΗΜΕΡΕΣ	ΠΡΩΪ ή ΑΠΟΓΕΥΜΑ	ΗΜ/ΝΙΑ	ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ	€/ΑΤΟΜΟ
1	Εισαγωγή στον Έλεγχο Πληροφοριακών Συστημάτων (IT Audit)	Εξειδικευμένα Θέματα Μακροχρονίου Προγράμματος		Απόγευμα	17 & 19/11	Σωτηρίου Ε.	100
2	Έλεγχος Απάτης	Εξειδικευμένα Θέματα Μακροχρονίου Προγράμματος		Πρωινό	22/11	Πελεκανάκης Γ.	150
3	Αποτελεσματικές Συσκέψεις	Εξειδικευμένα Θέματα Μακροχρονίου Προγράμματος		Απόγευμα	24 & 26/11	Νομικός Χ.	100
4	Πιστωτικός Κίνδυνος (credit risk) η σύγχρονη απειλή για τα Πιστωτικά Ιδρύματα και τις επιχειρήσεις. Διαδικασίες αποτελεσματικού ελέγχου και διαχείρισής του	Χρηματο/κός Κύκλος		Απόγευμα	25 & 27/11	Τζανετάκος Θ.	100
5	Telecom Fraud / Η απάτη στις τηλεπικοινωνίες	Εξειδικευμένα Θέματα	νέο	Πρωινό	2/12	Χαλκιάπουλος Χ.	150
6	Εσωτερικός Έλεγχος σε Εμπορικές - Βιομηχανικές και Τεχνικές εταιρείες	Εξειδικευμένα Θέματα	νέο	Απόγευμα	5 & 9/12	Παπαστάθης Π.	100
7	Κανονιστική Συμμόρφωση	Εξειδικευμένα Θέματα	νέο	Απόγευμα	11 & 12/12	Δημητριάδης Α. / Νικολάου Ι.	100
8	Έσωτερικός Έλεγχος σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις	Εξειδικευμένα Θέματα	νέο	Πρωινό	16/12	Καπιζιώνης Ε./ Πάικος Ν.	150
9	Αξιολόγηση Ποιότητας Εσωτερικού Ελέγχου (QAR)	Εξειδικευμένα Θέματα Μακροχρονίου Προγράμματος		Πρωινό	20/12	Τριανταφυλλίδης Κ.	150

Τα κόστη συμμετοχής λόγω της οικονομικής κρίσης παρέμειναν τα ίδια σε σχέση με την προηγούμενη χρήση. Δηλαδή τα πρωινά σεμινάρια (8 ώρες) κοστολογούνται στα 150 € και τα απογευματινά (4 ώρες) στα 75 € ανά άτομο. Στα διήμερα σεμινάρια οι τιμές διαμορφώνονται σε 250 € και 100 €, αντίστοιχα. Για τους φοιτητές ή άνεργους παρέχεται έκπτωση 20%, ενώ για τα μη μέλη το κόστος προσαυξάνεται κατά 30 €. Επίσης στις εταιρείες παρέχεται ειδική έκπτωση, ανάλογα με τον αριθμό των συμμετεχόντων ανά σεμινάριο, που ορίζεται σε 10% για άνω των 2 ατόμων, σε 15 % άνω των 4 και 20 % άνω των 6 ατόμων.

Νέο  
σεμινάριο

Επιμέρους ενότητα, ανήκει στο Μακροχρόνιο Πρόγραμμα Βασικής Εκπαίδευσης στον Εσωτερικό Έλεγχο. Οι εισηγητές: Γ. Πελεκανάκης & Κ. Τριανταφυλλίδης συμμετέχουν χωρίς αμοιβή ως μέλη του ΔΣ.



Με ιδιαίτερη χαρά το ΕΙΕΕ σας πληροφορεί ότι εξέδωσε το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής μεταφρασμένο στα Ελληνικά. Η πλήρως αναθεωρημένη έως 1η Ιανουαρίου 2013 έκδοση, περιλαμβάνει τον Ορισμό του Εσωτερικού Ελέγχου, τον Κώδικα Δεοντολογίας, τα Πρότυπα και τις σχετικές Συμβουλευτικές Οδηγίες. Το βιβλίο, που ελπίζουμε να αποδειχθεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τους ασκούντες τον Εσωτερικό Έλεγχο, είναι πλέον διαθέσιμο προς πώληση από το ΕΙΕΕ σε κάθε ενδιαφερόμενο προς € 10 για τα μέλη και € 15 για τα μη μέλη.

## Solvency II και Εσωτερικός Έλεγχος

Στον ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Ινστιτούτων Εσωτερικών Ελεγκτών (European Confederation of Institutes of Internal Auditing – ECIIA) διαβάσαμε την οδηγία της Ομοσπονδίας σχετικά με τον Εσωτερικό Έλεγχο και το Solvency II το ευρωπαϊκό πλαίσιο λειτουργίας των ασφαλιστικών και αντασφαλιστικών εταιριών.

### Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου

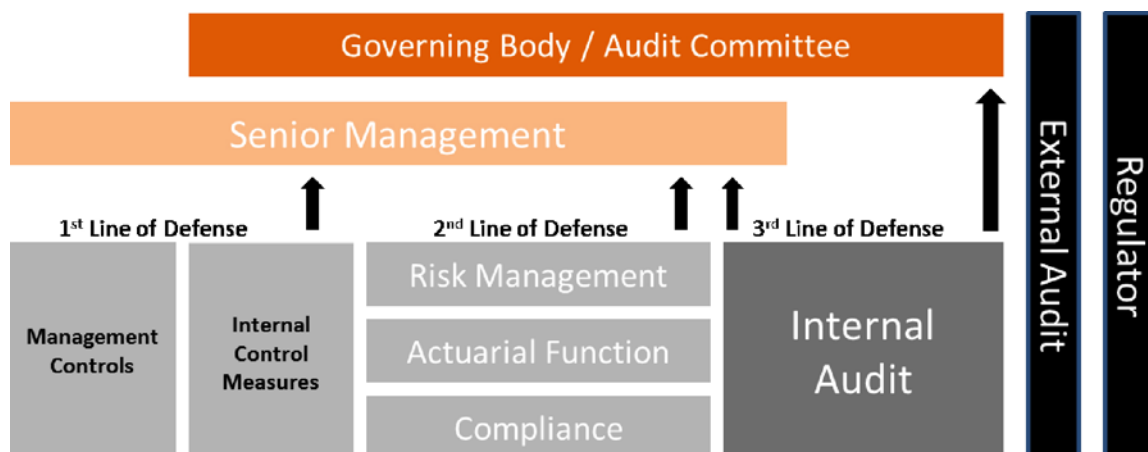
Είναι γεγονός, ότι στα πλαίσια του Solvency II (SII), η ΕΕ έχει αναγνωρίσει τον σημαντικό ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου στο σύστημα διακυβέρνησης των ασφαλιστικών εταιριών. Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στο υψηλό επίπεδο της ανεξαρτησίας της Λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο την ξεχωρίζει με σαφήνεια από τις άλλες λειτουργίες διακυβέρνησης ενός οργανισμού. Το υψηλό επίπεδο ανεξαρτησίας είναι βασικός παράγοντας για τον Εσωτερικό Έλεγχο προκειμένου να παίξει τον πρωταρχικό του ρόλο ως λειτουργία διασφάλισης για λογαριασμό του Διοικητικού Συμβουλίου της ασφαλιστικής επιχείρησης. Ο ορισμός της θέσης, του ρόλου και των καθηκόντων του Εσωτερικού Ελέγχου στην οδηγία Solvency II ευθυγραμμίζονται πλήρως με τα πρότυπα του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA Standards) και τις γενικά αποδεκτές βέλτιστες πρακτικές του επαγγέλματος. Έτσι το Solvency II σε επίπεδο αρχών δεν οδηγεί σε κάποια πραγματική αλλαγή στο ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου.

Ωστόσο, είναι επίσης γεγονός ότι το Solvency II οδηγεί σε ορισμένες μείζονες προκλήσεις για

τον Εσωτερικό Έλεγχο, οι οποίες είναι οι εξής:

- Η ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου: για το SII είναι πολύ σημαντική η θέση του Εσωτερικού Ελέγχου μέσα στον οργανισμό της ασφαλιστικής επιχείρησης, αν είναι να εκπληρώσει το ρόλο του ως ανεξάρτητη λειτουργία διασφάλισης για το Διοικητικό Συμβούλιο. Για να είναι σε θέση να ενεργεί ανεξάρτητα ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να έχει άμεση und απεριόριστη πρόσβαση στο Διοικητικό Συμβούλιο, τα μέλη του οποίου θα πρέπει να λαμβάνουν, ως ελάχιστο, μια περίληψη των εκθέσεων Εσωτερικού Ελέγχου αλλά και να έχουν πρόσβαση σε όλες τις εκθέσεις ελέγχου. Ο επικεφαλής της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να αναφέρεται λειτουργικά στο Διοικητικό Συμβούλιο και διοικητικά στον Διευθύνοντα Σύμβουλο.
- Η συνεργασία με τις άλλες λειτουργίες διακυβέρνησης: η πρόκληση εδώ είναι το πώς θα διαχωριστούν σαφώς τα καθήκοντα των διαφόρων λειτουργιών διακυβέρνησης ώστε να αποφευχθεί, αφενός, η επικάλυψη και η επανάληψη των εργασιών, ενώ, από την άλλη πλευρά, να διασφαλισθεί μια ολοκληρωμένη κάλυψη όλων των κινδύνων από αυτές τις λειτουργίες.

Το μοντέλο των 3 Γραμμών Άμυνας, θα βοηθήσει τις ασφαλιστικές εταιρίες να δομήσουν το Σύστημα Διακυβέρνησης τους με συνέπεια καθορίζοντας ευκρινώς τα καθήκοντα του Εσωτερικού Ελέγχου ως την 3η Γραμμή Άμυνας σε σχέση με τις άλλες λειτουργίες διακυβέρνησης που αποτελούν την 2η Γραμμή Άμυνας.





## Οι απαιτήσεις του Solvency II για τον Εσωτερικό Έλεγχο

Εξετάζοντας τις απαιτήσεις που τίθενται για τον Εσωτερικό Έλεγχο, όπως ορίζονται στις κατευθυντήριες γραμμές του Solvency II, μπορεί κανείς να δει ότι οι απαιτήσεις αυτές είναι απολύτως σύμφωνες με αυτές που καθορίζονται από το ίδιο το επάγγελμα. Αν και τα διεθνή πρότυπα (IIA Standards) αποτελούνται από ένα πολύ πιο λεπτομερές σύνολο κατευθυντήριων γραμμών και απαιτήσεων, οι βασικές αρχές είναι οι ίδιες. Για την εκτίμηση της επάρκειας της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου στην ασφαλιστική επιχείρηση στο πλαίσιο του Solvency II, συμπεριλαμβανομένης και της απαίτησης για την «καταλληλότητα και αξιοπιστία» (fit and proper), τα διεθνή πρότυπα (IIA Standards) είναι το τέλειο σημείο αναφοράς.

Σύμφωνα με το πλαίσιο του Solvency II, οι τομείς στους οποίους θα πρέπει να επικεντρωθεί ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι οι εξής:

- Οι συνιστώσες του συστήματος διακυβέρνησης
- Η λειτουργία και το σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων
- Η λειτουργία Συμμόρφωσης
- Η Αναλογιστική λειτουργία
- Η διαδικασία για το σχεδιασμό και την εφαρμογή μοντέλων κινδύνου
- Η Αντασφαλιστική λειτουργία
- Η διαδικασία αξιολόγησης των ιδίων κινδύνων (Own Risk Self-Assessment - ORSA) και τα αποτελέσματά αυτής

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να τονιστεί ότι η εφαρμογή του Solvency II (οι πολιτικές, τα μοντέλα, οι εκθέσεις, τα όρια φερεγγυότητας, κ.λπ.) δεν είναι αποστολή του Εσωτερικού Ελέγχου. Η λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου δεν θα πρέπει να συμμετάσχει στο σχεδιασμό ή την επικύρωση της διαδικασίας του μοντέλου και στη διαδικασία αξιολόγησης των ιδίων κινδύνων (ORSA), ούτε θα εκτελέσει εκ νέου τον υπολογισμό των περιθωρίων φερεγγυότητας ή θα κάνει ποσοτικές εκτιμήσεις της ανάληψης κινδύνων.

### Συμπέρασμα

Εν κατακλείδι, οι απαιτήσεις που ορίζονται στο Solvency II ως προς την εργασία, τη δομή και την οργάνωση του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου δεν είναι κάτι νέο αφού ακολουθούν τις κατευθυντήριες γραμμές που έχουν ήδη καθοριστεί από το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA) για το επάγγελμα. Ωστόσο, το Solvency II αποτελεί μια πρόκληση για το επάγγελμα καθώς για πολλές ασφαλιστικές εταιρίες υπάρχει ακόμη πολύς δρόμος που πρέπει να διανύσουν προκειμένου να συμμορφωθούν πλήρως με το νέο πλαίσιο και τα ισχύοντα διεθνή πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου (IIA Standards).

Περισσότερες πληροφορίες για το θέμα μπορείτε να βρείτε [εδώ](#).

Σήμερα, η ταχεία ανάπτυξη και οι αλλαγές στον τομέα του Εσωτερικού Ελέγχου απαιτούν ένα νέο τύπο ηγέτη - κάποιον που να οδηγεί μία ομάδα Ελέγχου με υψηλή απόδοση, παρέχοντας παράλληλα αξία με συνέπεια στην αντιμετώπιση των αναγκών των ενδιαφερομένων μερών, των κινδύνων και των προσδοκιών μιας εξελισσόμενης αγοράς.

Σε αυτά τα πλαίσια αναπτύχθηκε το QIAL. Πρόκειται για μια νέα πιστοποίηση που απευθύνεται σε επίδοξους ηγέτες, έμπειρους επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου αλλά ακόμη και σε στελέχη που είναι νέα στη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου. Είναι η κατάλληλη πιστοποίηση για το επόμενο στάδιο στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας σας.

Εστιάζει στις ικανότητες ηγεσίας των επικεφαλής Εσωτερικών Ελεγκτών σε βασικούς τομείς όπως:

διοίκηση του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου,

χάραξη στρατηγικής και οργανωτικής απόδοσης,

παροχή τεκμηριωμένης γνώμης και κατάκτηση γνώσης,

υποστηρίζοντας την καινοτομία, την αλλαγή και την προάσπιση της ηθικής και της κοινωνικής ευθύνης.

Δείτε το σχετικό ενημερωτικό βίντεο [εδώ](#).



## Controlling and Auditing: Δύο συμπληρωματικοί ρόλοι

Με επιτυχία, αν και νωρίς, ξεκίνησε ο φετινός κύκλος των απογευματινών ενημερωτικών εκδηλώσεων (περίοδος 2014 - 15). Πιο συγκεκριμένα την Πέμπτη 25 Σεπτεμβρίου ενημερωθήκαμε για το «Controlling and Auditing: Δύο συμπληρωματικοί ρόλοι» από τις κυρίες Χριστίνα Αττεσλή, Διευθύντρια Εταιρικού Ελέγχου (Corporate Controller) στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών και Κική Αβαρλή, Διευθύντρια Εσωτερικού Ελέγχου (Group Internal Audit Director) του Ομίλου Kosmocar.

Η κα Αττεσλή παρουσίασε το εύρος των δραστηριοτήτων για τις οποίες είναι υπεύθυνη η μονάδα της και που περιλαμβάνουν τη Αξιολόγηση Εταιρικών Κινδύνων, το Σχέδιο Επιχειρηματικής Συνέχειας, τη συμμετοχή σε επιτροπές αξιολόγησης κομβικών διαγωνισμών και φυσικά τη παρακολούθηση σε θέματα ελέγχου δαπανών και αποτελεσματικότητας των ασφαλιστικών δικλείδων του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σε συνεργασία με τους Business

Controllers των Επιχειρηματικών Μονάδων του Αερολιμένα. Επίσης αναφέρθηκε στη πολυποικιλη σχέση με τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου του Αερολιμένα σε θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Η κα Αβαρλή έχοντας σημαντική εμπειρία ως Controller σε μεγάλους ομίλους τόνισε ότι μέσα από την περιγραφή του εύρους των δραστηριοτήτων που περιέγραψε η κα Αττεσλή, βλέπει την σύγχρονη μετεξέλιξη των μονάδων οικονομικού ελέγχου (financial controlling). Ακολούθησε συζήτηση για τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες στις σχέσεις των δύο αυτών μονάδων. Στην εκδήλωση παρευρέθηκαν συνολικά 56 μέλη και φίλοι του ΕΙΕΕ. Όπως και πέρυσι, τη περίοδο 2014-15 οι θεματικές βραδιές έλαβαν χώρα σε αίθουσα του Χρηματιστηρίου Αθηνών σε συνεργασία με το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ) οι οποίοι ήταν και οι υποστηρικτές της εκδήλωσης και τους οποίους το ΕΙΕΕ θερμά ευχαριστεί.



Σημειώνουμε ότι οι θεματικές βραδιές είναι μία σημαντική ευκαιρία για τα μέλη του ΕΙΕΕ να γνωρίσουν καινούργια και ενδιαφέροντα θέματα και να ανταλλάξουν απόψεις γύρω από αυτά και ιδιαίτερα για τα πιστοποιημένα μέλη του ΕΙΕΕ να αποκτήσουν δωρεάν CPE's.

### ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ

α/α	ΘΕΜΑ	ΗΜΕΡ/ΝΙΑ	ΟΜΙΛΗΤΗΣ
1	Quality Assessment of the Audit Activity	4/11/2014	Τριανταφυλλίδης
2	Incident / Problem Management (Call Center, Held Desk, Service Desk)	14/11/2014	Ζέτπος
3	Ερμηνεία ενός Practice Advisory	8/12/2014	Πελεκανάκης