



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ»

Μεταπτυχιακή Εργασία

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΣΤΟΝ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΤΑ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

υπό

ΠΑΝΤΑΖΗ ΦΑΝΗ

Διπλωματούχου Οικονομολόγου Π.Θ., 2018

Επιβλέπων Καθηγητής: Κουτούπης Ανδρέας

Υπεβλήθη για την εκπλήρωση μέρους
των απαιτήσεων για την απόκτηση του
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

2023

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του Διατμηματικού Προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην «Λογιστική και Ελεγκτική» Τμήματα Οικονομικών Επιστημών-Χρηματοοικονομικής και Λογιστικής, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος 2023.

Εγκρίθηκε από τα Μέλη της Τριμελούς Εξεταστικής Επιτροπής:

**Πρώτος Εξεταστής
(Επιβλέπων)** Δρ. Ανδρέας Γ. Κουτούπης
Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Δεύτερος Εξεταστής Δρ. Μιχαήλ Νεραντζίδης
Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Τρίτος Εξεταστής Δρ. Αθανάσιος Φάσσας
Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό, με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου προς τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κουτούπη Ανδρέα, για την αμέριστη βοήθειά του στη κατανόηση του θέματος, τις καίριες υποδείξεις του και τη καθοδήγησή του κατά την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, καθώς και για την γενικότερη συνεργασία μας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά και την οικογένειά μου και συγκεκριμένα τους γονείς μου, Βασίλη και Ελένη, καθώς και την αδερφή μου Θεοδώρα για την αμέριστη συμπαράστασή τους και την υποστήριξη σε ολόκληρη την διάρκεια των σπουδών μου.

Πανταζή Φανή

Ιανουάριος 2023

Περίληψη

Σκοπός της εκπόνησης της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής εργασίας είναι η εκτενής ανάλυση της διαδικασίας και του ρόλου του Εσωτερικού Ελέγχου στα Τραπεζικά Ιδρύματα και γενικότερα στο Χρηματοπιστωτικό Σύστημα, ο οποίος είναι αρκετά ευρύς και η δραστηριότητά του δεν περιορίζεται μόνο σε οικονομικά δεδομένα, αλλά και ο προσδιορισμός των Λειτουργικών κινδύνων, που ενέχει το Χρηματοπιστωτικό Σύστημα. Επιπρόσθετα, θα μελετηθεί και θα αναλυθεί η σχέση μεταξύ του Εσωτερικού Ελέγχου και των Λειτουργικών Κινδύνων και ειδικότερα του Εσωτερικού Ελέγχου και της Τραπεζικής Απάτης. Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα εργασία θα αναλυθεί γενικότερα η σημασία των Λειτουργικών Κινδύνων για τα σύγχρονα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα, οι διάφοροι τύποι Λειτουργικών Κινδύνων που υπάρχουν, καθώς και οι αιτίες αλλά και οι συνέπειες αυτών και η περιγραφή των ενεργειών που απαιτούνται από τις Τράπεζες, ώστε να καταφέρουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές στη διεθνοποιημένη χρηματοοικονομική αγορά. Επιπλέον, αναλύεται η Γνωστοποίηση των γεγονότων Λειτουργικού Κινδύνου και ειδικότερα σε ποιο βαθμό πραγματοποιείται στις τράπεζες και ποιοι μπορεί να είναι οι καθοριστικοί παράγοντες που μπορεί να συμβάλλουν σε αυτή. Ακόμη, γίνεται εκτενής ανάλυση σχετικά με το ρόλο και τη διαδικασία της Διαχείρισης του Λειτουργικού Κινδύνου. Στη συνέχεια, σκιαγραφείται η διαδικασία και οι βασικές λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου στις Τράπεζες και συγκεκριμένα στην πρόληψη και την αντιμετώπιση της Τραπεζικής Απάτης. Τέλος, γίνεται παρουσίαση ενεργειών που θα έχουν σκοπό την ενίσχυση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και την ελαχιστοποίηση της εμφάνισης Λειτουργικών Κινδύνων.

Λέξεις Κλειδιά: Λειτουργικός Κίνδυνος, Τραπεζική Απάτη, Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου, Γνωστοποίηση Λειτουργικού Κινδύνου, Εσωτερικός Έλεγχος, Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

Abstract

The purpose of the preparation of this dissertation is the extensive analysis of the process and the role of Internal Audit in Banking Institutions and in general in the Financial System, which is quite broad and its activity is not limited only to financial data, but also the determination of the Operational risks involved in the Financial System. Additionally, the relationship between Internal Audit and Operational Risks and in particular Internal Audit and Bank Fraud will be studied and analyzed. More specifically, this work will analyze in general the importance of Operational Risks for modern financial institutions, the various types of Operational Risks that exist, as well as their causes and consequences and the description of the actions required by Banks, in order to manage to remain competitive in the internationalized financial market. In addition, the Disclosure of Operational Risk events is analyzed and in particular to what extent it is carried out in Banks and what may be the determining factors that may contribute to it. Furthermore, an extensive analysis is made regarding the role and process of Operational Risk Management. Then, the process and basic functions of Internal Audit in banks are outlined, specifically in preventing and dealing with Bank Fraud. Finally, there is a presentation of actions aimed at strengthening the Internal Control System and minimizing the appearance of Operational Risks.

Keywords: Operational Risk, Bank Fraud, Operational Risk Management, Operational Risk Disclosure, Internal Audit, Internal Control, Internal Control System

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
1.1. Θεωρητικό Υπόβαθρο.....	10
1.2. Οργάνωση Μεταπτυχιακής Εργασίας.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	14
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ.....	14
2.1. Οι διάφοροι ορισμοί του λειτουργικού κινδύνου και η εκτενής ανάλυσή του.....	14
2.2. Οι διαφορές του λειτουργικού κινδύνου με τον πιστωτικό κίνδυνο και τον κίνδυνο αγοράς.....	17
2.3. Οι κύριες πηγές του λειτουργικού κινδύνου.....	20
2.4. Αιτίες Λειτουργικού Κινδύνου.....	24
2.5. Ταξινόμηση των Λειτουργικών Κινδύνων με βάση τα διάφορα χαρακτηριστικά τους.....	25
2.6. Είδη Λειτουργικού Κινδύνου.....	27
2.6.1 Εσωτερική Απάτη.....	28
2.6.2 Εξωτερική Απάτη.....	31
2.6.3. Πρακτικές Απασχόλησης και Ασφάλεια στο Χώρο Εργασίας.....	32
2.6.4. Πελάτες, Προϊόντα και Επιχειρηματικές Πρακτικές.....	32
2.6.5. Εκτέλεση, Παράδοση και Διαχείριση Διαδικασιών.....	33
2.6.6. Ζημιές σε Φυσικά Περιουσιακά Στοιχεία.....	34
2.6.7. Διακοπή Λειτουργίας και Αστοχίες Συστήματος.....	35
2.7. Ο Λειτουργικός Κίνδυνος στον Τραπεζικό Τομέα.....	36
2.7.1. Εισαγωγή.....	36
2.7.2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	37
2.8. Ο ρόλος του λειτουργικού κινδύνου στην οικονομική κρίση.....	42
2.9. Λειτουργικός Κίνδυνος και Κεφαλαιακή Απαίτηση.....	43
2.10. Μέθοδοι Υπολογισμού Κεφαλαιακής Επιβάρυνσης του Λειτουργικού Κινδύνου στον Τραπεζικό Τομέα.....	45
2.10.1. Εισαγωγή.....	45
2.10.2. Η Ανάλυση και η Σύγκριση των τριών Προσεγγίσεων Μέτρησης του Λειτουργικού Κινδύνου.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	51
ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....	51
3.1. Θεωρητικό πλαίσιο Γνωστοποίησης Κινδύνου.....	51
3.2. Γνωστοποίηση Λειτουργικού Κινδύνου.....	53
3.2.1. Γνωστοποίηση Λειτουργικού Κινδύνου και Εταιρική Αξία (Operational Risk Disclosure and Corporate value).....	53
3.2.2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση σχετικά με το Βαθμό Γνωστοποίησης του Λειτουργικού Κινδύνου στις Τράπεζες και των Καθοριστικών Παραγόντων του.....	55

3.3. Μηχανισμοί Εταιρικής Διακυβέρνησης και Γνωστοποίηση Λειτουργικού Κινδύνου	63
3.4. Στρατηγικές Μετριασμού Λειτουργικού Κινδύνου	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	67
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (OPERATIONAL RISK MANAGEMENT)	67
4.1. Θεωρητικό Πλαίσιο	67
4.2. Στόχοι Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου.....	70
4.3. Διαδικασία Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου.....	71
4.4. Μοντέλο Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου.....	73
4.5. Η Διαχείριση του Λειτουργικού Κινδύνου στον Τραπεζικό Τομέα	76
4.5.1. Εισαγωγικά Στοιχεία.....	76
4.5.2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	79
4.6. Πρακτικές Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου.....	83
4.7. Διαχείριση Κινδύνων σε επίπεδο επιχείρησης (Enterprise-wide Risk Management-ERM) .	86
4.8. Αρχές Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου	87
4.9. Πρακτικές Βελτίωσης της Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου	89
4.10. Σπουδαιότητα της Διαχείρισης του Λειτουργικού Κινδύνου	90
4.11. Διαχείριση του Λειτουργικού Κινδύνου και Οικονομική Απόδοση.....	91
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	96
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	96
5.1. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Control System).....	96
5.2. Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με τη COSO	98
5.3. Στόχοι του Εσωτερικού Ελέγχου.....	101
5.4. Το Ολοκληρωμένο Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου COSO (COSO Internal Control Integrated Framework)	102
5.4.1. Τα πέντε στοιχεία του Εσωτερικού Ελέγχου με βάση τη COSO.....	103
5.4.2. Σχέση μεταξύ Αξιολόγησης Κινδύνου και Παρακολούθησης.....	109
5.5. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και Αναγνώριση Κινδύνων (Internal.....	110
Control System and Hazard Identification)	110
5.6. Εσωτερικός Λογιστικός Έλεγχος (Internal Audit)	114
5.6.1. Θεωρητικό Υπόβαθρο.....	114
5.6.2. Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit) σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΠΑ- Institute of Internal Auditors)	115
5.6.3. Ο Εσωτερικός Έλεγχος στις Τράπεζες.....	117
5.6.4. Οι κύριοι ρόλοι του Εσωτερικού Ελέγχου στις τράπεζες.....	120
5.7. Ψηφιακές Δυνατότητες του Εσωτερικού Ελέγχου	123
5.8. Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου.....	125
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	127

ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΑΠΑΤΗ	127
6.1. Ορισμός και Ανάλυση της Τραπεζικής Απάτης	127
6.2. Αιτίες της Τραπεζικής Απάτης	129
6.3. Είδη Τραπεζικής Απάτης	130
6.3.1. Απάτη με κάρτες (χρυστικές και πιστωτικές)	131
6.3.2. Απάτη με επιταγές	132
6.3.3. Ηλεκτρονική απάτη	133
6.3.4. Κλοπή ταυτότητας	133
6.3.5. Δόλια δάνεια	134
6.4. Οι επιδράσεις της Τραπεζικής Απάτης	135
6.5. Εσωτερικός έλεγχος και Τραπεζική Απάτη	136
6.5.1. Εννοιολογικό πλαίσιο	136
6.5.2. Η Σχέση ανάμεσα στον Εσωτερικό Έλεγχο και την Πρόληψη Απάτης	139
6.5.3. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση του ρόλου του Εσωτερικού Ελέγχου στην αντιμετώπιση της Τραπεζικής Απάτης	141
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	150
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	150
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	156
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	180

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Θεωρητικό Υπόβαθρο

Η σταθερότητα των τραπεζών παίζει σημαντικό ρόλο στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της οικονομίας. Η αποδυνάμωση του τραπεζικού συστήματος οποιασδήποτε χώρας αποτελεί απειλή για τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα τόσο στη συγκεκριμένη χώρα όσο και στο εξωτερικό. Στον σύγχρονο κόσμο ο ρόλος των τραπεζών υπερβαίνει το πλαίσιο των σχέσεων χρήματος και πιστώσεων. Η σύγχρονη τράπεζα αντιπροσωπεύει ένα σούπερ μάρκετ χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Είναι αδύνατο να φανταστεί κανείς κανονική, ορθολογική οργάνωση της οικονομικής δραστηριότητας χωρίς τράπεζες. Αυτός είναι δηλαδή ο λόγος για τον οποίο τα ιδρύματα τραπεζικής εποπτείας αντιμετωπίζουν τώρα το καθήκον να προωθήσουν την ενίσχυση της χρηματοοικονομικής υγείας του τραπεζικού συστήματος. Δηλαδή, γι' αυτό όλα τα μέρη θα πρέπει να ενδιαφέρονται για την επιτυχή διαχείριση από τις τράπεζες σήμερα και για την ικανότητα να ανταποκριθούν στις μελλοντικές προκλήσεις. Την ευθύνη για αυτό, πρώτα απ' όλα έχουν οι ίδιες οι τράπεζες, ωστόσο και τα ιδρύματα τραπεζικής εποπτείας πρέπει να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στο να παρέχουν στις τράπεζες τη δυνατότητα ισορροπημένης διαχείρισης και λογικής κεφαλαιοποίησης.

Οι τραπεζικές κρίσεις, που σημειώθηκαν τόσο σε οικονομίες σε μεταβατικό στάδιο όσο και σε αναπτυσσόμενες χώρες τα τελευταία 10 χρόνια, ενίσχυσαν την πεποίθηση για τη σημασία ενός σταθερού και καλά ρυθμισμένου τραπεζικού συστήματος. Ως εκ τούτου, έχει δοθεί αυξανόμενη προσοχή στη διασφάλιση της σταθερότητάς του και στην ανάλυση της ανάπτυξής του. Η σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος μπορεί να οριστεί ως η ικανότητά του να λειτουργεί σε βιώσιμη ισορροπία υπό διαφορετικές οικονομικές συνθήκες και να διασφαλίζει ότι το σύστημα δεν απαιτεί εγχύσεις εξωτερικών πόρων για τη διατήρηση των λειτουργιών του. Η ιστορία της ανάπτυξης των τραπεζικών συστημάτων δείχνει ότι απαιτείται ρύθμιση και διαχείριση για να επιτευχθεί αυτή η κατάσταση ποσοτικά και ποιοτικά.

Ωστόσο, τα τραπεζικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα γίνονται όλο και πιο πολύπλοκοι οργανισμοί όσον αφορά το μέγεθος και το εύρος, την παγκόσμια εμβέλεια και την πολυπλοκότητα των προϊόντων και της τεχνολογίας τους. Γίνεται λοιπόν σαφές πως οι τράπεζες έχουν βιώσει σημαντικές αλλαγές στα εισαγόμενα χρηματοοικονομικά προϊόντα και

υπηρεσίες προκειμένου να ικανοποιήσουν τις χρηματοοικονομικές απαιτήσεις του πραγματικού τομέα και να βρουν μια θέση στο αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας παγκόσμιας οικονομίας. Μαζί με αυτές τις αλλαγές αλλά και τις τεχνολογικές αλλαγές στον χρηματοπιστωτικό τομέα, πολλά νομικά βήματα που σχετίζονται με αυτόν τον τομέα και η ταχεία πρόοδος στις χρηματοπιστωτικές αγορές έχουν επηρεάσει σημαντικά τη λειτουργία των τραπεζών. Ως εκ τούτου, οι λειτουργικές δραστηριότητες των τραπεζών βρίσκονται σε συνεχή διαδικασία αλλαγής. Οι αλλαγές αυτές έχουν επηρεάσει σημαντικά τις επιχειρηματικές διαδικασίες των τραπεζών. Από αυτή την άποψη, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες είναι πώς να ελαχιστοποιήσουν τις αρνητικές επιπτώσεις που εμφανίζονται ως λειτουργικοί κίνδυνοι στις μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές διαδικασίες.

Οι λειτουργικοί κίνδυνοι στον τραπεζικό κλάδο αποτελούν αναμφισβήτητες πραγματικότητες του συγκεκριμένου σύγχρονου περιβάλλοντος και η σωστή αντιμετώπισή τους αποτελεί πλέον ανάγκη και προϋπόθεση για την αποτελεσματική συνολική διαδικασία διαχείρισης. Η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου φέρνει μια διπλή πρόκληση για τις τράπεζες. Αφενός η ανάγκη ευθυγράμμισης με τους κανονισμούς προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των ρυθμιστικών αρχών του συστήματος, αφετέρου μετατρέποντας αυτές τις απαιτήσεις σε επιχειρηματική ευκαιρία.

Τα γεγονότα λειτουργικού κινδύνου που επηρεάζουν τα τραπεζικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα τα τελευταία χρόνια οδήγησαν σε πίεση για αντίδραση από τους ενδιαφερόμενους του κλάδου και τους συμβουλευτικούς και εποπτικούς φορείς του πεδίου σχετικά με αυτό το θέμα, καθώς και την επανεξέταση του οράματος για τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου από τους παίκτες στον τραπεζικό τομέα. Η Επιτροπή Τραπεζικής Εποπτείας της Βασιλείας έκρινε επομένως ότι η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου έχει γίνει σημαντικό χαρακτηριστικό των ορθών πρακτικών διαχείρισης κινδύνου στις σύγχρονες χρηματοπιστωτικές αγορές. Οι πιο σημαντικοί τύποι λειτουργικού κινδύνου περιλαμβάνουν παραβιάσεις των εσωτερικών ελέγχων και των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτές οι αποκλίσεις μπορούν να οδηγήσουν σε οικονομικές απώλειες λόγω λάθους, απάτης ή μη έγκαιρης εκτέλεσης ή προκαλούν τα συμφέροντα της τράπεζας που μπορεί να διακυβευτούν με άλλο τρόπο, για παράδειγμα, από τους αντιπροσώπους της, το προσωπικό που εμπλέκεται στον δανεισμό ή προσωπικό άλλης κατηγορίας που υπερβαίνει τις εξουσίες του. Άλλες πτυχές του λειτουργικού κινδύνου περιλαμβάνουν μεγάλη αστοχία συστημάτων τεχνολογίας πληροφοριών ή επιπτώσεις από μεγάλα γεγονότα όπως πυρκαγιές ή άλλες φυσικές καταστροφές» (Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), 2001).

Επιπρόσθετα, η πρόσφατη παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, η οποία είχε τις ρίζες της στον τραπεζικό τομέα, ανέδειξε, εκτός από τα υφιστάμενα ρυθμιστικά κενά, την έλλειψη σωστών και αποτελεσματικών λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου εντός των τραπεζικών ιδρυμάτων για τον μετριασμό των αρνητικών επιπτώσεων που προκύπτουν. Η έκρηξη της πιστωτικής κρίσης και η επακόλουθη οικονομική ύφεση είχαν ως αποτέλεσμα τη δραματική αύξηση των τραπεζικών απατών σε όλο τον κόσμο, γεγονός που ενίσχυσε την ανάγκη για εφαρμογή τεχνικών εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη συνεχή διατήρηση και αξιολόγηση των πολιτικών εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης κινδύνων και διακυβέρνησης μιας τράπεζας, προσθέτοντας έτσι αξία και βοηθώντας στην επίτευξη των στόχων της διοίκησης. Από τα προαναφερθέντα καθίσταται σαφές ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι ο βασικός παράγοντας για την αντιμετώπιση των λειτουργικών κινδύνων και ειδικότερα κάθε τραπεζικής απάτης και η σημασία του στη λειτουργία των σύγχρονων πολύπλοκων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων θεωρείται δεδομένη, παρά το γεγονός ότι συχνά δεν αξιοποιείται σωστά.

Ο στόχος αυτής της εργασίας είναι να διερευνήσει εκτενώς την έννοια του λειτουργικού κινδύνου και τις κοινές πρακτικές και το πλαίσιο για τα εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου, καθώς και του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στον προσδιορισμό του λειτουργικού κινδύνου στα τραπεζικά ιδρύματα και να συζητήσει την ικανότητα και τους περιορισμούς κάθε διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την ανάλυση της παρούσας εργασίας είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση και η βιβλιογραφία σχετικά με το θεματικό πλαίσιο της συλλέχτηκε από τις ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες ProQuest, Scopus, Google Scholar, Elsevier Science Direct και Emerald-insight. Ανασκάφηκαν οι πιο κατάλληλες εργασίες που ασχολούνται με το λειτουργικό κίνδυνο, τον εσωτερικό έλεγχο, τη γνωστοποίηση του λειτουργικού κινδύνου, καθώς και τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου, αλλά και εργασίες σχετικές με την τραπεζική απάτη. Επιπρόσθετα, οι εργασίες κατηγοριοποιήθηκαν σε πίνακες ακολουθώντας το πρότυπο του άρθρου «Corporate Governance and COVID 19: A Literature Review» από τους Koutoupis et al. 2021, που βρίσκονται στο παράρτημα της εργασίας, με βάση κάποια κριτήρια, τα οποία είναι ο αριθμός των χωρών που καλύπτουν στη μελέτη τους, το ακαδημαϊκό πεδίο στο οποίο ανήκουν με βάση την εφημερίδα στην οποία δημοσιεύονται, την τοποθεσία ή την περιοχή της έρευνάς τους, τον αριθμό των μελετών ανά χώρα με βάση το σύστημα MSCI-Classification, τη μέθοδο ανάλυσης που χρησιμοποίησαν στη μελέτη τους, καθώς και με βάση το θεματικό τους περιεχόμενο.

Τέλος, δημιουργήθηκαν δύο πίνακες με τις μελλοντικές προτάσεις των μελετών και ταξινομήθηκαν με βάση το αν ανήκουν ή όχι στην κατάταξη ABS.

Τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία προσπαθούν να απαντηθούν στη συγκεκριμένη εργασία είναι:

- 1) Σε τι βαθμό γνωστοποιούνται οι λειτουργικοί κίνδυνοι στις ετήσιες εκθέσεις των τραπεζών;
- 2) Ποια είναι η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στον προσδιορισμό των λειτουργικών κινδύνων στα τραπεζικά ιδρύματα και συγκεκριμένα στην τραπεζική απάτη;

1.2. Οργάνωση Μεταπτυχιακής Εργασίας

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία χωρίζεται σε 7 κεφάλαια. Στο Κεφάλαιο 1 βρίσκεται η εισαγωγή, στο Κεφάλαιο 2 αναλύεται εκτενώς η έννοια του λειτουργικού κινδύνου, οι κύριες πηγές του, οι αιτίες του, τα χαρακτηριστικά του, τα διάφορα είδη του, οι μέθοδοι υπολογισμού του και γενικότερα ότι σχετίζεται με την παρουσία του στα τραπεζικά ιδρύματα. Στη συνέχεια, στο Κεφάλαιο 3 αναλύεται η έννοια της γνωστοποίησης του κινδύνου και ειδικότερα η γνωστοποίηση του λειτουργικού κινδύνου στις τράπεζες. Στο Κεφάλαιο 4 γίνεται εκτενής ανάλυση σχετικά με τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου και τη διαδικασία της, των πρακτικών της, των στόχων της και τον ρόλο της στις τράπεζες. Τέλος, παρουσιάζονται εκτενώς οι στρατηγικές μετριασμού του λειτουργικού κινδύνου, που εφαρμόζονται στα τραπεζικά ιδρύματα. Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζεται η έννοια του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, όπως και ο ρόλος που διαδραματίζει ο εσωτερικός έλεγχος στα τραπεζικά ιδρύματα όσον αφορά τους λειτουργικούς κινδύνους. Στο Κεφάλαιο 6 αναλύεται η έννοια της τραπεζικής απάτης, οι αιτίες που την προκαλούν, καθώς και διάφορα είδη της αλλά οι επιδράσεις που επιφέρει στις τράπεζες, και τέλος περιγράφεται ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην πρόληψη, καθώς και στην αντιμετώπισή της. Τέλος, στο Κεφάλαιο 7 βρίσκονται τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

2.1. Οι διάφοροι ορισμοί του λειτουργικού κινδύνου και η εκτενής ανάλυσή του

Οι ορισμοί του λειτουργικού κινδύνου πηγαίνουν από τους ευρύτερους που τον περιγράφουν ως όλους τους κινδύνους που δεν προέρχονται από τον κίνδυνο αγοράς ή τον πιστωτικό κίνδυνο έως τον πιο χρησιμοποιούμενο ορισμό της Βασιλείας II. Ο λειτουργικός κίνδυνος κέρδισε τη φήμη ως ξεχωριστή κατηγορία κινδύνου στα μέσα έως τα τέλη της δεκαετίας του 1990, μετά από γεγονότα όπως η περίπτωση του Nicholas Leeson, του «απατεώνα» εμπόρου, που συχνά πιστώνεται με την κατάργηση της τράπεζας Barings. Αρχικά, είχε οριστεί ως κάθε είδος μη μετρήσιμου κινδύνου που αντιμετωπίζουν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Ωστόσο τα τελευταία χρόνια, η περαιτέρω ανάλυση οδήγησε στην εξέλιξη, καθώς και στη βελτίωση του ορισμού του λειτουργικού κινδύνου. Λίγο αργότερα, τα πρότυπα της Βασιλείας II εισήγαγαν τις απαιτήσεις κεφαλαίου λειτουργικού κινδύνου, με τον λειτουργικό κίνδυνο να ορίζεται από το έγγραφο εργασίας της Επιτροπής Τραπεζικής Εποπτείας της Βασιλείας ως «ο κίνδυνος απώλειας ή αλλιώς ζημιών που προκύπτει από ανεπαρκείς ή αποτυχημένες εσωτερικές διαδικασίες, ανθρώπους και συστήματα ή από εξωτερικά γεγονότα» (Basel Committee on Banking Supervision, 2006).¹

Αυτός ο ορισμός της Βασιλείας II (Basel II) αποκλείει τον στρατηγικό κίνδυνο²(απώλεια που σχετίζεται με αποτυχημένη στρατηγική κατεύθυνση) και τον κίνδυνο φήμης³(απώλεια λόγω μείωσης της φήμης μιας επιχείρησης), αλλά περιλαμβάνει τον νομικό κίνδυνο ή αλλιώς τον κίνδυνο που σχετίζεται με νομικές ενέργειες, ο οποίος προκύπτει από τη μη εφαρμογή ή

¹ Πριν από τη Βασιλεία II, οι ζημιές που προέρχονταν από λειτουργικούς κινδύνους έπρεπε να καλυφθούν από κεφαλαιακές προβλέψεις εκτός από τον πιστωτικό κίνδυνο και τον κίνδυνο αγοράς.

² Ο στρατηγικός κίνδυνος συνδέεται με την αποστολή και τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική και στοχεύει στους κύριους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την ικανότητα της εταιρείας να επιτύχει στρατηγικούς στόχους, μεταξύ των οποίων αναφέρουμε την οργανωτική δομή της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό, το μερίδιο αγοράς και τη φήμη. Είναι εγγενές σε οποιαδήποτε επιλογή αγορών, προϊόντων και γεωγραφιών που καθορίζουν τη στρατηγική της τράπεζας να περιλαμβάνουν ένα σύνθετο περιβάλλον και να εκφράζουν την πιθανότητα επιλογής της βέλτιστης στρατηγικής υπό τις περιστάσεις.

³ Ο κίνδυνος φήμης είναι ο κίνδυνος απώλειας ή αδυναμίας καταγραφής των εκτιμώμενων κερδών λόγω κακής δημοσιότητας που οδηγεί σε έλλειψη εμπιστοσύνης του κοινού στην ακεραιότητα του ιδρύματος. Μεταξύ των πηγών αυτού του κινδύνου μπορεί να περιλαμβάνονται: η μείωση της αξιολόγησης μετά από τεστ που πραγματοποιήθηκαν από εξειδικευμένους φορείς, οι αρνητικές φήμες που εκτοξεύθηκαν, η αναφορά κακών οικονομικών αποτελεσμάτων κ.λπ., η άμεση συνέπεια της πτώσης της χρηματιστηριακής αξίας των τραπεζικών μετοχών.

ελαττωματική εφαρμογή, από νομικές ή συμβατικές προβλέψεις ή επηρεάζει δυσμενώς τις δραστηριότητες της Τράπεζας. Επιδιώκει να αναγνωρίσει γιατί συνέβη μια απώλεια και στο ευρύτερο επίπεδο περιλαμβάνει την κατανομή κατά τέσσερις αιτίες: ανθρώπους, εσωτερικές διαδικασίες, συστήματα και εξωτερικούς παράγοντες. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο λειτουργικός κίνδυνος συνήθως αφορά μόνο τις ζημίες, άμεσες ή έμμεσες, σε αντίθεση με τον κίνδυνο αγοράς που λαμβάνει υπόψη και το ανοδικό κέρδος.

Ο λόγος για τον οποίο η Επιτροπή της Βασιλείας δεν περιλαμβάνει τον κίνδυνο φήμης στον ορισμό του λειτουργικού κινδύνου είναι το γεγονός ότι, αν και μπορεί να εντοπιστεί, οι συνέπειες φαίνεται να είναι πολύ διάχυτες και απαιτούνται συγκεκριμένα προϋπολογισμένα δεδομένα. Ενώ ο λειτουργικός κίνδυνος είναι πιθανό να συνδέεται με αιτιολογικούς παράγοντες και να εκτιμάται ότι είναι διακριτικός, και έτσι ο λειτουργικός κίνδυνος γίνεται περισσότερο γνωστός, αλλά δεν συμβαίνει αυτό όσον αφορά την υπεροχή της πληροφορίας και της τεχνολογίας.

Το Business Dictionary (2011) ορίζει τον λειτουργικό κίνδυνο ως την πιθανότητα ζημίας που προκύπτει από τις εσωτερικές ανεπάρκειες μιας επιχείρησης ή μια βλάβη στους ελέγχους, τις λειτουργίες ή τις διαδικασίες της. Οι ορισμοί του λειτουργικού κινδύνου έχουν χωριστεί ευρέως σε εκείνους που λένε ότι είναι "τα πάντα εκτός από τον κίνδυνο αγοράς και τον πιστωτικό κίνδυνο" και σε αυτούς που ισχυρίζονται ότι είναι "απώλειες λόγω αστοχιών στη λειτουργική διαδικασία". Η διαχείριση αυτών των κινδύνων απαιτεί έναν συνδυασμό ενός αποτελεσματικού πλαισίου εσωτερικού ελέγχου, κατάλληλων συστημάτων τεχνολογίας πληροφοριών, ακεραιότητας των εργαζομένων και βελτιωμένων λειτουργικών διαδικασιών (CBK, 2010). Μια σύντομη ανασκόπηση των πιο κοινών τύπων λειτουργικών κινδύνων ακολουθεί παρακάτω.

Μια σημαντική διάκριση είναι ότι ο ορισμός επικεντρώνεται στις πηγές των ζημιών, αλλά αυτό δεν εκφράζει τους κύριους παράγοντες κινδύνου που λειτουργούν στις περισσότερες εταιρείες και μπορεί να διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών. Κατανοούμε επίσης ότι αυτός ο ορισμός δεν προσπαθεί να προσεγγίσει τους κινδύνους που δεν περιλαμβάνονται ή δεν έχουν προσδιοριστεί ούτε στον ορισμό άλλων κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων αγοράς και πιστωτικών κινδύνων. Αλλά το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό αυτού του ορισμού είναι ότι εστιάζει στον αντίκτυπο των λειτουργικών απωλειών.

Οι λειτουργικοί κίνδυνοι εμφανίζονται μόλις η τράπεζα αρχίσει να χρησιμοποιεί τους εργαζομένους της ή και τα συστήματα που διαθέτει για διαδικασίες της ή όταν υπόκειται σε εξωτερικές επιδράσεις, και ως εκ τούτου έκαναν την εμφάνισή τους πολύ πριν τον πιστωτικό

κίνδυνο και τον κίνδυνο αγοράς που πολλοί πίστευαν ότι εμφανίστηκαν πρώτοι. Αρκετές έρευνες οι οποίες έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια αποδεικνύουν ότι οι λειτουργικοί κίνδυνοι αποτελούν μια σημαντική πηγή οικονομικών απωλειών στον τραπεζικό τομέα (Rippel and Terly, 2010). Με μια πιο προσεχτική ματιά μπορεί κάποιος να δει ότι πολλά από τα ζημιογόνα γεγονότα που καταγράφονται από τις τράπεζες και κατατάσσονται σε πιστωτικούς ή κινδύνους αγοράς στην ουσία σχετίζονται με τον λειτουργικό κίνδυνο.

Τα τελευταία χρόνια τα εξωτερικά αίτια που προκαλούν κινδύνους έχουν αυξηθεί τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο όσο και σε τοπικό επίπεδο σε περιπτώσεις σεισμών, πλημμυρών κτλ. Από τη φύση του, ο λειτουργικός κίνδυνος, είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με το σύνολο σχεδόν όλων των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Η ακριβής μορφή του και, ως εκ τούτου, και όλα τα μέτρα για τον έλεγχο και την μείωση του εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το προφίλ της τράπεζας.

Θεωρείται επίσης ότι ο λειτουργικός κίνδυνος προκύπτει από τη διενέργεια χρηματοοικονομικών συναλλαγών με πηγές σφαλμάτων, διαταραχές, ελλείψεις συστημάτων, εξοπλισμού, ατόμων, τεχνικών κ.λπ. ανεξάρτητα από τις σκόπιμες ενέργειες που πραγματοποιούνται από υπαλλήλους ή εκτός του ιδρύματος για απάτη. Ο λειτουργικός κίνδυνος έχει αντιμετωπιστεί ως κίνδυνος, αποκλεισμός επιχειρηματικού κινδύνου, ο οποίος προκύπτει από την ύπαρξη ανεπαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου, το οποίο λαμβάνει επίσης υπόψη καταστροφικά φυσικά γεγονότα και ανέντιμες ενέργειες εντός και εκτός του ιδρύματος.

Μια τελική αντιμετώπιση του λειτουργικού κινδύνου θεωρείται ότι πρόκειται για άμεση ή έμμεση ζημία που προκύπτει από τεχνολογικές διαδικασίες, ανεπαρκείς διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, τεχνολογικές διαταραχές, μη εξουσιοδοτημένες δραστηριότητες εργαζομένων ή εξωτερική επιρροή.

Η μέτρηση και η κατανόηση του λειτουργικού κινδύνου είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τις τράπεζες όσο και για τις δημόσιες αρχές. Ο λειτουργικός κίνδυνος αντιπροσωπεύει επί του παρόντος ένα σημαντικό μέρος των σταθμισμένων στοιχείων του ενεργητικού των τραπεζών, μόνο δεύτερος μετά τον πιστωτικό κίνδυνο.⁴ Οι ρυθμιστικές αρχές, οι κεντρικές τράπεζες και οι διεθνείς οργανισμοί, με τη σειρά τους, τοποθετούν την κατανόηση και τον μετριασμό του λειτουργικού κινδύνου και επιμέρους συνιστωσών, όπως ο διαδικτυακός κίνδυνος, ψηλά στην

⁴ Έως και το 40% των σταθμισμένων στοιχείων ενεργητικού μπορεί να αποδοθεί σε λειτουργικό κίνδυνο σε ορισμένες δικαιοδοσίες (Liao et al. (2018)).

ατζέντα τους. Παρά αυτή την εστίαση, η έλλειψη δεδομένων και ανάλυσης σχετικά με τον λειτουργικό κίνδυνο σημαίνει ότι οι συζητήσεις για το θέμα δεν διαθέτουν κατάλληλη εμπειρική βάση.

2.2. Οι διαφορές του λειτουργικού κινδύνου με τον πιστωτικό κίνδυνο και τον κίνδυνο αγοράς

Οι λειτουργικοί κίνδυνοι σχετίζονται άμεσα με τους άλλους τραπεζικούς κινδύνους και μάλιστα οι πιστωτικοί κίνδυνοι και οι κίνδυνοι αγοράς μπορεί να οδηγήσουν στην δημιουργία λειτουργικών κινδύνων (Herring, 2002). Μπορεί όμως να συμβεί και το αντίθετο, δηλαδή υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι λειτουργικοί κίνδυνοι να οδηγήσουν σε έκθεση της τράπεζας σε άλλους κινδύνους και κυρίως σε πιστωτικούς κινδύνους. Υπάρχουν σημαντικές εννοιολογικές διαφορές ανάμεσα στον λειτουργικό κίνδυνο και τον πιστωτικό κίνδυνο και τον κίνδυνο αγοράς, οι οποίες είναι οι εξής:

- Ο λειτουργικός κίνδυνος δεν περιλαμβάνει μια σαφή σχέση μεταξύ του κινδύνου και του εισοδήματος, δηλαδή υψηλότεροι λειτουργικοί κίνδυνοι, κατά κανόνα, δεν οδηγούν σε καλύτερες εισοδηματικές προοπτικές.
- Σε αντίθεση με άλλους τραπεζικούς κινδύνους, ένα σημαντικό μέρος του λειτουργικού κινδύνου βρίσκεται πλήρως ενσωματωμένο στο εσωτερικό των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και μόνο καθαρά για ανταγωνιστικούς λόγους οι τράπεζες θα στρέψουν την προσοχή τους σε τυχόν αδυναμίες.
- Στην περίπτωση του πιστωτικού κινδύνου και του κινδύνου αγοράς, οι παράγοντες κινδύνου, δηλαδή αυτοί που καθορίζουν τις περιστάσεις και τις δυνατότητες του κινδύνου, λόγω χάρη των υφιστάμενων χρηματοδοτικών ανοιγμάτων, μπορεί να είναι καλύτερα διαφοροποιημένοι σε σχέση με τους λειτουργικούς λόγω της σχετικά εκούσιας αποδοχής αυτών των κινδύνων. Είναι σχετικά εύκολο να μετρηθούν και ως εκ τούτου και να ελεγχθούν, αλλά παράλληλα είναι πιο δύσκολο να διαπιστωθεί η σχέση μεταξύ των παραγόντων κινδύνου και της πιθανότητας να προκληθούν μεγάλες ζημιές εξαιτίας του λειτουργικού κινδύνου.
- Τέλος, πολύ υψηλές λειτουργικές ζημιές δυνητικά απειλητικές για τη σταθερότητα του πιστωτικού ιδρύματος είναι σχετικά σπάνιες. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο κάποιος

σκεπτικισμός έχει διατυπωθεί σχετικά με τη στατιστική αξιοπιστία της επιχειρησιακής αξίας σε κίνδυνο (VaR) σε υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης.

Ο λειτουργικός κίνδυνος είναι θεμελιωδώς διαφορετικός από όλους τους άλλους τύπους κινδύνου, που αναλαμβάνει μια τράπεζα. Σύμφωνα με τον Cuyg (2012), ο οποίος διατέλεσε επικεφαλής του Γραφείου Ελέγχου Νομίματος των ΗΠΑ από το 2012 έως το 2017, "Ο κίνδυνος λειτουργικής αποτυχίας είναι ενσωματωμένος σε κάθε δραστηριότητα και προϊόν ενός ιδρύματος". Επιπρόσθετα, σε αντίθεση με τους συμβατικούς χρηματοοικονομικούς κινδύνους, όπως ο κίνδυνος αγοράς και ο πιστωτικός κίνδυνος, είναι πιο δύσκολο να μετρηθεί και να μοντελοποιηθεί και δεν εξαλείφεται άμεσα μέσω απλών προσαρμογών, καθώς δεν υπάρχει φυσικός τρόπος για την καθαρή εξάλειψη του λειτουργικού κινδύνου. Η διευθέτηση μιας αγωγής δεν εξαλείφει τον κίνδυνο. Μια λειτουργική ζημία παρέχει απλώς κάποιες ενδείξεις για το πόσο μεγάλος ήταν ο κίνδυνος, και αναμφισβήτητα πόσο μεγάλος θα μπορούσε να είναι στο μέλλον. Πόση ζημία θα μπορούσε να προκαλέσει ένας απατεώνας έμπορος; Κάθε νέο περιστατικό ρίχνει φως σε αυτό το ερώτημα. Πρέπει όμως κάθε τέτοιο περιστατικό να δείχνει απαραίτητα σε όλο και υψηλότερα επίπεδα κεφαλαίου; Μετά από κάθε σημαντική ζημία, υπάρχει μια αναπόφευκτη ώθηση για τη βελτίωση της διαχείρισης κινδύνου, για την κάλυψη ενός παρατηρήσιμου κενού, όχι μόνο στην τράπεζα που παραβιάζει αλλά και σε ολόκληρο τον κλάδο. Ωστόσο, εάν έχει «παρατηρηθεί» μια νέα μεγαλύτερη απώλεια σε δεδομένα, τα επαναβαθμονομημένα μοντέλα τείνουν να δημιουργούν μεγαλύτερους αριθμούς με αποτέλεσμα μεγαλύτερο απαιτούμενο κεφάλαιο, ανεξάρτητα από τα μέτρα μετριασμού που εφαρμόζονται ως αποτέλεσμα του συμβάντος. Καθώς τα μοντέλα πολλών ιδρυμάτων συνδέονται άμεσα με την εμπειρία απώλειας του κλάδου, αυτό ουσιαστικά οδήγησε σε ένα μονόδρομο κεφαλαιακό καθεστώς, πάντα ανοδικό, που προσφέρει ελάχιστα θετικά, μελλοντικά κίνητρα.

Κατά τη συγκέντρωση μεταξύ των τύπων κινδύνου σε οικονομικά (εσωτερικά) μοντέλα κεφαλαίου, το αποτέλεσμα τείνει να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο στον χαρακτηρισμό του λειτουργικού κινδύνου. Από τους τρεις τύπους κινδύνου έναντι των οποίων οι τράπεζες υποχρεούνται να διατηρούν εποπτικό κεφάλαιο – κίνδυνος αγοράς, πιστωτικός και λειτουργικός κίνδυνος – ο λειτουργικός κίνδυνος είναι ο πιο δύσκολος να μετρηθεί και να μοντελοποιηθεί και ο λιγότερο καλά κατανοητός. Ήταν ο τελευταίος τύπος κινδύνου που προστέθηκε στη διαδικασία υπολογισμού του εποπτικού κεφαλαίου, ο οποίος συμπεριλήφθηκε μόνο στη Βασιλεία II το 2003.

Ωστόσο, δεν θα μπορούσαν να υπάρχουν μοναδικές στρατηγικές που να εφαρμόζονται σε όλες τις τράπεζες, καθώς ο λειτουργικός κίνδυνος είναι συγκεκριμένος για τις τράπεζες, κάτι που απαιτεί κατανόηση των κύριων παραγόντων που δημιουργούν προφίλ λειτουργικού κινδύνου. Αναμφίβολα, ο λειτουργικός κίνδυνος υπάρχει σε όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι τράπεζες, σε όλες τις εσωτερικές διαδικασίες και θα μπορούσε να προκληθεί από όλους τους εργαζόμενους εντός της τράπεζας. Σε αντίθεση με άλλους επιχειρηματικούς κινδύνους, η τράπεζα εκτίθεται σε λειτουργικό κίνδυνο σε κάθε στιγμή και σε κάθε φάση οποιασδήποτε διαδικασίας από την αρχή μέχρι το τέλος της. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η περιοχή λειτουργικού κινδύνου είναι ευρύτερη από την περιοχή άλλων επιχειρηματικών κινδύνων. Οι κύριες διαφορές του λειτουργικού κινδύνου από τον πιστωτικό κίνδυνο και τον κίνδυνο αγοράς είναι:

- Η πλειονότητα των ζημιών είναι συγκεκριμένη για τη συγκεκριμένη τράπεζα.
- Η έκθεση σε υψηλότερο κίνδυνο δεν συνεπάγεται υψηλότερο κέρδος αλλά αντίστροφα.
- Η έκθεση σε λειτουργικό κίνδυνο δεν εξαρτάται από την αξία και τον όγκο των συναλλαγών ή το τραπεζικό χαρτοφυλάκιο, γεγονός που καθιστά τη διαφοροποίηση κακή τεχνική για τον μετριασμό του κινδύνου.
- Η ανάπτυξη εξελιγμένων μέσων αντιστάθμισης πιστωτικού κινδύνου και κινδύνου αγοράς συνέβαλε σε υψηλότερη έκθεση σε λειτουργικό κίνδυνο.
- Η έκθεση σε λειτουργικό κίνδυνο είναι εγγενής όχι μόνο για τις τράπεζες αλλά και για άλλους συμμετέχοντες στην αγορά.
- Οι τεχνικές μέτρησης και διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου είναι λιγότερο ανεπτυγμένες από ό,τι για τον πιστωτικό κίνδυνο και τον κίνδυνο αγοράς.

Η πολυδιάστατη φύση του λειτουργικού κινδύνου υπογραμμίζει την αναγκαιότητα συνεχών βελτιώσεων στις τεχνικές διαχείρισης κινδύνου, διότι επιτρέπει:

- Έγκαιρη ανίχνευση πιθανών προβλημάτων πριν την κλιμάκωσή τους. Με αυτόν τον τρόπο, είναι δυνατό όχι μόνο να μειωθούν οι απώλειες, αλλά και να εξοικονομηθούν πόροι που θα μπορούσαν να ανακατευθυνθούν στην αύξηση του όγκου των επιχειρήσεων.
- Αποτελεσματικότερη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, διότι η διοίκηση της τράπεζας είναι ενημερωμένη για τον επιχειρηματικό τομέα που φέρει τον υψηλότερο κίνδυνο.

- Βελτίωση της ποιότητας της κατανομής κεφαλαίων.
- Υψηλότερη κερδοφορία και σταθερότητα επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Πιο συνοπτικά, η βασική διαφορά του λειτουργικού κινδύνου από τους άλλους τραπεζικούς κινδύνους είναι ότι δεν προέρχεται από την προσπάθεια επίτευξης κερδών, αλλά είναι εγγενές χαρακτηριστικό της τραπεζικής δραστηριότητας και λειτουργίας. Ο λειτουργικός κίνδυνος είναι ασαφής ως κίνδυνος, καθώς είναι αρκετά δύσκολο να διακριθεί ανάμεσα στις κανονιστικές, τις συνήθειες αβεβαιότητες που έρχεται αντιμέτωπη μια τράπεζα κατά την καθημερινή λειτουργία της. Για παράδειγμα, ένας πελάτης μιας τράπεζας δεν εξοφλεί ένα δάνειο. Η περίπτωση αυτή είναι ένας κλασικός πιστωτικός κίνδυνος ή αποτελεί λάθος του υπαλλήλου της τράπεζας; Αν ο αρμόδιος υπάλληλος εγκρίνει ένα δάνειο αντίθετα με τις οδηγίες της τράπεζας, τότε ο κίνδυνος δεν είναι πιστωτικός, αλλά λειτουργικός. Η διοίκηση κάθε τράπεζας πρέπει να ορίσει με σαφήνεια τι θεωρεί λειτουργικό κίνδυνο, ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο βαθμός της εννοιολογικής ασάφειας.

Η ορθή διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τη διοίκηση και απαιτεί μεγάλη προσοχή, ώστε να υπάρχουν οι αναγκαίοι έλεγχοι του λειτουργικού κινδύνου και, παράλληλα να μην επηρεάζονται η απόδοση και η παραγωγικότητα. Ο λειτουργικός κίνδυνος επηρεάζει πολλούς σημαντικούς τομείς των χρηματοοικονομικών οργανισμών, τομείς όπως η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις των Εποπτικών Αρχών, η συγκράτηση των πελατών, η απόκτηση νέων πελατών και οι νομικές ευθύνες που έχουν αντίκτυπο στη διαθεσιμότητα κεφαλαίων και στα κέρδη.

2.3. Οι κύριες πηγές του λειτουργικού κινδύνου

Η έκθεση σε λειτουργικούς κινδύνους στις τράπεζες προέρχονται κατά κύριο λόγο από τις ακόλουθες κύριες πηγές (Izhar & Hassan, 2013) :

Άνθρωποι

Οι άνθρωποι αποτελούν την πιο δυναμική από όλες τις πηγές λειτουργικού κινδύνου, καθώς η πραγματική αιτία πολλών λειτουργικών απωλειών μπορεί να εντοπιστεί στην αποτυχία ανθρώπων. Ο κίνδυνος ανθρώπων αναφέρεται σε απώλειες που προέρχονται από γεγονότα όπως ανθρώπινα λάθη, απάτες, παραβιάσεις εσωτερικών κανόνων και διαδικασιών (μη εξουσιοδοτημένες συναλλαγές, συναλλαγές εμπιστευτικών πληροφοριών) και γενικότερα προβλήματα ανικανότητας και αμέλειας του ανθρώπινου δυναμικού του εκάστοτε

χρηματοπιστωτικού ιδρύματος (Akkizidis & Kumar, 2008). Μια άλλη πτυχή που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι εάν ο κίνδυνος απώλειας είναι σκόπιμος ή ακούσιος. Δυστυχώς, όπως υποστηρίζουν οι Akkizidis και Kumar (2008), το μεγαλύτερο ποσό ζημιών προέρχεται από σκόπιμες δραστηριότητες, όπως η απάτη και οι μη εξουσιοδοτημένες συναλλαγές.

Μια έλλειψη ειδικευμένων τραπεζιτών με τέτοιες απαιτήσεις που προαναφέρθηκαν, αναμφίβολα θα οδηγήσει σε υψηλότερο κίνδυνο ατόμων (Jackson-Moore, 2007). Με άλλα λόγια, το ανεπαρκώς εκπαιδευμένο προσωπικό ή το ανίκανο προσωπικό θα εκθέσουν άσκοπα τις τράπεζες σε λειτουργικό κίνδυνο. Ως απάντηση σε έναν πολύ απαιτητικό κλάδο, τα στελέχη των τραπεζών πρέπει να είναι σε θέση να σχεδιάζουν χρηματοοικονομικές καινοτομίες, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις διαφοροποιημένες ανάγκες των πελατών και να ταιριάζουν με το διαρκώς αυξανόμενο εύρος των συμβατικών τεχνικών, διαδικασιών και προϊόντων. Το πιο σημαντικό, παρά το γεγονός τέτοιων προκλήσεων, είναι ότι τα στελέχη των τραπεζών θα πρέπει να είναι σε θέση να συνάπτουν χρηματοοικονομικές συμβάσεις που δεν είναι απλώς νομικά άτοκες. Με άλλα λόγια, το εξειδικευμένο προσωπικό των τραπεζών θα διασφαλίσει ότι τα προϊόντα είναι αποτελεσματικά, καθώς και συμβατά με τα πρότυπα που έχουν ορίσει. Το ανειδίκευτο προσωπικό μπορεί να κάνει το προϊόν να είναι είτε ασύμβατο σύμφωνα με τα πρότυπα που έχουν οριστεί από την εκάστοτε τράπεζα είτε αναποτελεσματικό.

Στην τρέχουσα κατάσταση, γίνεται κατανοητό ότι ο κίνδυνος ανθρώπων μπορεί να συμβάλει σημαντικά στους λειτουργικούς κινδύνους. Ένας από τους λόγους είναι η έλλειψη ανθρώπων που είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι στην διεκπεραίωση σύγχρονων οικονομικών συναλλαγών, οι οποίες είναι πολύπλοκες και απαιτούν να είσαι καλός γνώστης του αντικειμένου.

Συστήματα

Οι λειτουργίες μιας τράπεζας υποστηρίζονται από πολλά διαφορετικά συστήματα και διαδικασίες, όπως είναι τα συστήματα πληροφορικής, συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τα συστήματα διαχείρισης πιστωτικού κινδύνου, κινδύνου αγοράς, ασφάλισης και ρευστότητας και ακόμη και τα συστήματα διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου. Τα συστήματα αυτά μπορεί να έχουν πολλά διαφορετικά συστατικά, το καθένα από τα οποία απαιτούν τη λειτουργία των διαφόρων διαδικασιών. Περίπλοκα ή κακώς σχεδιασμένα συστήματα και διαδικασίες μπορεί να οδηγήσουν σε λειτουργικές ζημιές, είτε επειδή είναι ακατάλληλα για το σκοπό αυτό, είτε επειδή δυσλειτουργούν. Ως αποτέλεσμα, η τράπεζα ενδέχεται να

αντιμετωπίσει ένα ευρύ φάσμα προβλημάτων, όπως απάτη και αποτυχία στην διασφάλιση της ασφάλειας των πληροφοριών.

Σε μια προηγμένη χρηματοπιστωτική βιομηχανία, οι λειτουργίες μιας τράπεζας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το τεχνολογικό της σύστημα. Η επιτυχία του εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την ικανότητά του να συγκεντρώνει όλο και πιο πλούσιες βάσεις δεδομένων και να λαμβάνει έγκαιρες αποφάσεις εν αναμονή των απαιτήσεων των πελατών και των αλλαγών του κλάδου. Η προηγμένη χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών (Information Technology-IT) έχει επίσης φέρει μια νέα πτυχή στον τρέχοντα ανταγωνισμό της τραπεζικής βιομηχανίας. Συχνά, η επιτυχία της τράπεζας καθορίζεται από την ικανότητα κεφαλαιοποίησης της χρήσης μιας τεχνολογίας πληροφοριών με διαφορετικούς τρόπους. Η αδυναμία να συμβαδίσει με την προηγμένη χρήση μιας τεχνολογίας πληροφοριών θα μπορούσε να οδηγήσει μια τράπεζα να μείνει πίσω από τους ανταγωνιστές της. Ως εκ τούτου, κάθε τράπεζα πρέπει να δεσμευτεί σε μια συνεχή διαδικασία αναβάθμισης, ενίσχυσης και δοκιμής της τεχνολογίας της, για να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις περίπλοκες απαιτήσεις πελατών, στις συνεχείς αλλαγές αγοράς και κανονιστικών ρυθμίσεων, καθώς και στις εξελισσόμενες εσωτερικές ανάγκες για διαχείριση πληροφοριών και γνώσης (Chorafas, 2004).

Ο Chorafas (2004) υποστηρίζει ότι η αποτυχία ανταπόκρισης στα παραπάνω προαπαιτούμενα θα μπορούσε να αυξήσει την έκθεση σε λειτουργικό κίνδυνο που σχετίζεται με την πληροφορική. Επιπλέον, η χρήση λογισμικού και συστημάτων τηλεπικοινωνιών που δεν είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες των τραπεζών θα μπορούσε επίσης να συμβάλει στον τεχνολογικό κίνδυνο, καθώς και σε πολλούς άλλους εσωτερικούς, όπως ανθρώπινο λάθος, εσωτερική απάτη μέσω χειραγώγησης λογισμικού (Chorafas, 2004), σφάλματα προγραμματισμού, σφάλματα πληροφορικής που προκαλούνται από νέες εφαρμογές, ασυμβατότητα με τα υπάρχοντα συστήματα, αποτυχίες του συστήματος να ανταποκριθεί στις επιχειρηματικές απαιτήσεις (Akkizidis and Kumar, 2008), εξωτερική απάτη από εισβολείς, απαξίωση σε εφαρμογές και μηχανήματα, ζητήματα αξιοπιστίας, κακή διαχείριση και επιπτώσεις φυσικών καταστροφών.

Είναι λοιπόν σαφές από την παραπάνω εξήγηση ότι η εκτεταμένη χρήση μιας τεχνολογίας πληροφοριών θα μπορούσε να αυξήσει τον λειτουργικό κίνδυνο, που σχετίζεται με την πληροφορική, σε αριθμό και σοβαρότητα που προέρχεται από εσωτερικά και εξωτερικά γεγονότα.

Ωστόσο, η υψηλή τεχνολογία επιτρέπει μια οπτικοποίηση, που μετατρέπει τους αριθμούς σε γραφήματα και εικόνες. Δυστυχώς, μόνο λίγα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν τη δυνατότητα να κεφαλαιοποιήσουν το καλύτερο που μπορεί να προσφέρει η τεχνολογία (Chorafas, 2004). Η δαπάνη μεγάλων χρηματικών ποσών στην τεχνολογία χωρίς την αντίστοιχη απόδοση επένδυσης (Return on Investment) αποτελεί επίσης ένδειξη λειτουργικού κινδύνου που σχετίζεται με την τεχνολογία.

Εσωτερικές Διαδικασίες

Είναι αυτονόητο ότι ο πιο δύσκολος παράγοντας του λειτουργικού κινδύνου βρίσκεται στις εσωτερικές διαδικασίες. Ο λειτουργικός κίνδυνος που είναι εγγενής στις εσωτερικές διαδικασίες είναι δύσκολο να διακριθεί από τους κινδύνους που προκύπτουν από τους ανθρώπους, επειδή στην πραγματικότητα τους δημιουργούν οι ίδιοι. Οι αποτυχίες και οι παραλείψεις που προέρχονται από τις εσωτερικές διαδικασίες μπορεί να είναι ακούσιες λόγω παρανόησης της ουσίας της διαδικασίας ή σκόπιμες με στόχο την απόκτηση μεγαλύτερου κέρδους εκθέτοντας το ίδρυμα σε υψηλότερους κινδύνους, που είναι αποτέλεσμα ηθικού κινδύνου.

Στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πραγματοποιούνται πολυάριθμες διαδικασίες για να παραδοθούν τα προϊόντα και οι δραστηριότητές τους στους πελάτες τους. Ο κίνδυνος διαδικασίας περιλαμβάνει τις ζημίες που προέρχονται από ανεπάρκειες στις εσωτερικές διαδικασίες και γενικότερα σε κάθε διαδικασία του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Παραδείγματα περιλαμβάνουν γεγονότα, όπως η παραβίαση της ασφάλειας του πληροφοριακού συστήματος λόγω ανεπαρκών ελέγχων (κίνδυνος ασφαλείας), σφάλματα κατά την εκτέλεση ή/και διακανονισμό τίτλων και συναλλαγών σε ξένο νόμισμα (λάθη συναλλαγών και διακανονισμού), ανεπαρκή λάθη τήρησης αρχείων, λογιστικών και φορολογικών σφαλμάτων, λανθασμένες τιμές και σφάλματα στις μετρήσεις κινδύνου λόγω προβλημάτων στα εσωτερικά μοντέλα και μεθοδολογίες (κίνδυνος μοντέλου) και παραβιάσεις της εντολής.

Εξωτερικά Γεγονότα

Αυτή η πηγή περιλαμβάνει όλες τις ζημίες που μπορεί να υποστεί ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα ως συνέπεια ενός ευρέος φάσματος εξωτερικών γεγονότων, που συνήθως δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο της διοίκησης. Αυτά περιλαμβάνουν γεγονότα όπως αλλαγές στο πολιτικό, ρυθμιστικό και νομικό περιβάλλον που επηρεάζουν αρνητικά την κερδοφορία του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, λειτουργικές αποτυχίες σε προμηθευτές ή δραστηριότητες που

ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες, εγκληματικές ενέργειες όπως κλοπές, βανδαλισμοί, ληστείες ή τρομοκρατικές ενέργειες και φυσικά γεγονότα όπως πυρκαγιά, σεισμός, πλημμύρες και άλλες φυσικές καταστροφές.

Τα εξωτερικά γεγονότα μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο σε μια τράπεζα. Οι τράπεζες θα πρέπει να γνωρίζουν ότι τόσο οι αναμενόμενες όσο και οι μη αναμενόμενες αλλαγές στις λειτουργίες τους μπορούν να γίνουν σημαντικές πηγές λειτουργικού κινδύνου. Έτσι, το κάθε τραπεζικό ίδρυμα θα πρέπει να λαμβάνει κατάλληλα μέτρα, σύμφωνα με τη φύση, την κλίμακα και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων του, για να εξασφαλίσει την συνέχεια της λειτουργίας του και να πληρεί τις κανονιστικές υποχρεώσεις του σε περίπτωση απρόβλεπτης διακοπής. Οι ρυθμίσεις αυτές θα πρέπει να ενημερώνονται τακτικά και να ελέγχονται έτσι ώστε διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά τους.

Οι τράπεζες θα πρέπει να εκτιμούν τον δυνητικό κίνδυνο να συμβούν τέτοια γεγονότα αλλά και να σχεδιάζουν συστήματα και διαδικασίες ανάκτησης των καταστραμμένων, με στόχο την εξασφάλιση της συνέχειας της δραστηριότητάς τους. Επομένως, το κόστος ζημιών από αυτούς τους κινδύνους θα πρέπει να αξιολογείται από την εκάστοτε τράπεζα και να επιλέγεται το κατάλληλο ασφαλιστικό πρόγραμμα.

2.4. Αιτίες Λειτουργικού Κινδύνου

Σύμφωνα με τους Radonić-Marković et al. (2014), ο λειτουργικός κίνδυνος προκύπτει από την ακόλουθη κατάσταση:

- 1) αυξανόμενη χρήση αυτοματοποιημένων τεχνολογιών που μπορεί να οδηγήσουν σε σφάλματα συστήματος, δεδομένης της αυξανόμενης εξάρτησης από την τεχνολογία και τα συστήματα πληροφοριών
- 2) ανάπτυξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν, που οδηγεί σε έναν πιθανό κίνδυνο που δεν είναι ακόμη πλήρως κατανοητός (π.χ. εσωτερική και εξωτερική κλοπή και ζητήματα ασφάλειας του συστήματος).
- 3) συγχωνεύσεις και εξαγορές, δηλαδή δημιουργία μιας μεγάλης επιχειρηματικής οντότητας που είναι δύσκολη η διαχείρισή της
- 4) χρήση εξελιγμένου προϊόντος για τη διαχείριση χρηματοοικονομικού κινδύνου

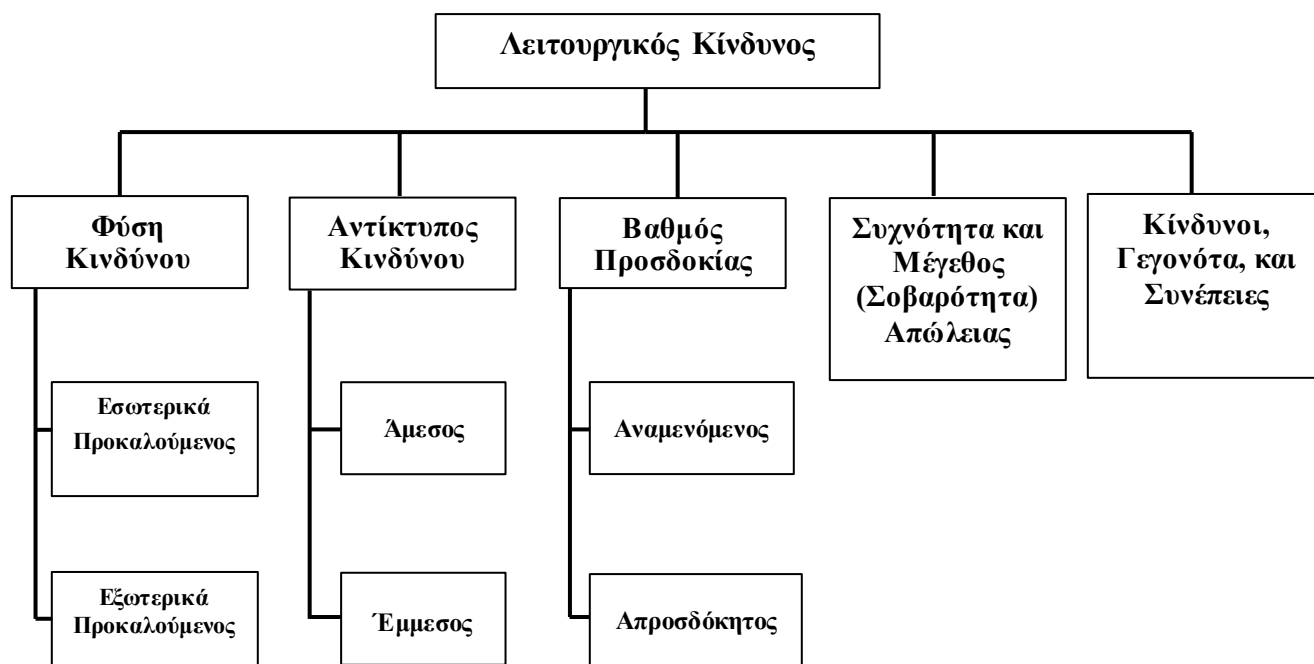
Αυτός ο τύπος κινδύνου σχετίζεται με την κατάσταση κατά την οποία μπορεί να προκύψει απώλεια ως αποτέλεσμα λανθασμένου χειρισμού της συναλλαγής και επεξεργασίας

πληροφοριών, καθώς και ως αποτέλεσμα απάτης και αστοχίας συστήματος. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο λειτουργικός κίνδυνος γίνεται εμφανής λόγω της αυξανόμενης χρήσης της τεχνολογίας πληροφοριών και του αυτοματισμού στις χρηματοοικονομικές επιχειρήσεις, της εισαγωγής σύνθετων τίτλων κ.λπ.. Γενικά, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι ο λειτουργικός κίνδυνος είναι αποτέλεσμα κακής λειτουργίας του συστήματος.

2.5. Ταξινόμηση των Λειτουργικών Κινδύνων με βάση τα διάφορα χαρακτηριστικά τους

Το ευρύ φάσμα του λειτουργικού κινδύνου έχει προφανώς δημιουργήσει δυσκολίες στην ανάλυση της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου. Επομένως, δεν είναι απλό να αναπτυχθεί ένα λειτουργικό σύστημα ταξινόμησης για αυτόν τον τύπο κινδύνου. Το παρακάτω σχήμα θα βοηθήσει στον προσδιορισμό της πηγής του λειτουργικού κινδύνου με βάση πέντε κατηγορίες, οι οποίες είναι (1) η φύση του κινδύνου, (2) ο αντίκτυπος του κινδύνου, (3) ο βαθμός προσδοκίας, (4) η συχνότητα και το μέγεθος (σοβαρότητα) της απώλειας και (5) οι κίνδυνοι, τα γεγονότα και οι συνέπειες (Izhar, 2010).

Σχήμα 1: Ταξινόμηση του Λειτουργικού Κινδύνου



Πηγή : Izhar (2010)

▪ **Η Φύση του Κινδύνου**

Η ταξινόμηση που καθορίζεται από την Επιτροπή Τραπεζικής Εποπτείας της Βασιλείας (BCBS), όπως συζητήθηκε από τον Izhar (2010), οι εσωτερικά προκαλούμενοι λειτουργικοί κίνδυνοι είναι οποιεσδήποτε επιδιωκόμενες ενέργειες για απάτη, υπεξαίρεση ιδιοκτησίας ή αποφυγή κανονισμών, νόμου ή εταιρικής πολιτικής. Αυτό περιλαμβάνει σκόπιμη εσφαλμένη αναφορά θέσεων, κλοπή εργαζομένων και συναλλαγές εμπιστευτικών πληροφοριών για λογαριασμό ενός υπαλλήλου (BCBS, 2002). Επιπλέον, η μη συμμόρφωση με τις αρχές που διέπουν την τράπεζα και η αδυναμία διατήρησης των καταπιστευματικών ευθυνών είναι ο λειτουργικός κίνδυνος που προέρχεται από τη διοίκηση της τράπεζας. Άλλοι εσωτερικοί κίνδυνοι μπορεί να προκύψουν από τον τεχνολογικό κίνδυνο λόγω των σφαλμάτων προγραμματισμού, της κατάρρευσης της τεχνολογίας πληροφοριών, που προκαλείται από νέα εφαρμογή ή της ασυμβατότητας συμβατικών χαρακτηριστικών και της τεχνολογίας που είναι εγκατεστημένη στο σύστημα (Akkizidis and Kumar, 2008).

Ο συγγραφέας υποστηρίζει περαιτέρω ότι μπορεί να προκύψουν εξωτερικά λειτουργικοί κίνδυνοι από περιστατικά όπως εξωτερική απάτη, κλοπή, πειρατεία υπολογιστών, αλλαγή ρυθμιστικού καθεστώτος και άλλοι παράγοντες που είναι πέρα από τον έλεγχο μιας τράπεζας. Πολλοί από τους εσωτερικούς λειτουργικούς κινδύνους μπορούν να αποφευχθούν με κατάλληλες πρακτικές εσωτερικής διαχείρισης. Για παράδειγμα, αυστηρότεροι έλεγχοι και διαχείριση του προσωπικού που μπορούν να βοηθήσουν στην αποφυγή ορισμένων σφαλμάτων εργαζομένων και εσωτερικής απάτης, καθώς και ένα βελτιωμένο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο που μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή ορισμένων τεχνολογικών αστοχιών. Ωστόσο, οι εξωτερικοί λειτουργικοί κίνδυνοι είναι μάλλον δύσκολο να αποφευχθούν.

▪ **Ο Αντίκτυπος του Κινδύνου**

Άμεσος κίνδυνος είναι κάθε κίνδυνος που οδηγεί σε ζημίες που προκύπτει άμεσα από τα σχετικά γεγονότα Izhar, (2010). Ο Izhar (2010) συζητά περαιτέρω ότι ο έμμεσος κίνδυνος είναι γενικά το κόστος ευκαιρίας και οι απώλειες που σχετίζονται με το κόστος επίλυσης ενός προβλήματος λειτουργικού κινδύνου.

▪ **Ο Βαθμός Προσδοκίας**

Ο συγγραφέας εξηγεί περαιτέρω ότι αναμένονται ορισμένες απώλειες λόγω λειτουργικών κινδύνων, ενώ κάποιες άλλες όχι. Οι αναμενόμενες απώλειες είναι γενικά αυτές που

συμβαίνουν σε τακτική βάση, όπως μικρά λάθη υπαλλήλων και μικρές απάτες με πιστωτικές κάρτες. Με άλλα λόγια, η αναμενόμενη απώλεια αναμένεται για την επόμενη χρονική περίοδο. Οι απροσδόκητες απώλειες είναι εκείνες οι απώλειες που γενικά δεν μπορούν να προβλεφθούν εύκολα, όπως οι φυσικές καταστροφές και η μεγάλης κλίμακας εσωτερική απάτη.

- **Η Συχνότητα και το Μέγεθος (Σοβαρότητα) της Απώλειας**

Σύμφωνα με τον Izhar (2010), οι αναμενόμενες απώλειες αναφέρονται γενικά σε απώλειες χαμηλής σοβαρότητας (ή μεγέθους) και υψηλής συχνότητας. Γενικεύοντας αυτή την ιδέα, οι λειτουργικές απώλειες μπορούν γενικά να ταξινομηθούν σε τέσσερις κύριες ομάδες:

1. Χαμηλή συχνότητα/χαμηλή σοβαρότητα
2. Υψηλή συχνότητα/χαμηλή σοβαρότητα
3. Υψηλή συχνότητα/υψηλή σοβαρότητα
4. Χαμηλή συχνότητα/υψηλή σοβαρότητα

- **Οι Κίνδυνοι, τα Γεγονότα και ο Τύπος Συνεπειών**

Αυτό που στην ουσία κάνει δελεαστική μια ανάλυση λειτουργικού κινδύνου είναι ότι επειδή το εύρος των λειτουργικών αστοχιών περιλαμβάνει κινδύνους, γεγονότα και συνέπειες. Οι κίνδυνοι, τα γεγονότα και οι απώλειες λειτουργικού κινδύνου συνδέονται συνήθως με αδυναμίες εσωτερικού ελέγχου ή έλλειψη συμμόρφωσης με τις υπάρχουσες εσωτερικές διαδικασίες. Μια τέτοια έλλειψη συμμόρφωσης μπορεί να βρεθεί σε όλους τους τομείς ενός ιδρύματος και προκαλείται κυρίως από συνδυασμένες ενέργειες ανθρώπων, τεχνολογικών συστημάτων, διαδικασιών και ορισμένων απρόβλεπτων γεγονότων. Όταν διατυπώνεται ένα συμβάν κινδύνου, θα μπορούσαν να εντοπιστούν οι αιτίες ή οι πηγές προέλευσης και, ως εκ τούτου, οι συνέπειες που θα συνέβαιναν θα μπορούσαν επίσης να εντοπιστούν. Οι συνέπειες που προκύπτουν εάν ο κίνδυνος πρόκειται να γίνει αποδεκτός, να αποφευχθεί ή να μετριαστεί πρέπει επίσης να γίνουν κατανοητές.

2.6. Είδη Λειτουργικού Κινδύνου

Ο λειτουργικός κίνδυνος μπορεί να χωριστεί σε εκείνες τις αναμενόμενες ζημιές και αυτές που είναι μη αναμενόμενες. Ο λειτουργικός κίνδυνος δεν είναι νέος κίνδυνος, αλλά αδιάσειστα στοιχεία δείχνουν ότι αυτός ο κίνδυνος είναι σημαντικός και ίσως αυξανόμενος, σχεδόν σε

κάθε καταστροφική απώλεια χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που έχει σημειωθεί τα τελευταία 20 χρόνια (Bloom & Galloway, 1999). Η Επιτροπή Τραπεζικής Εποπτείας της Βασιλείας έχει εντοπίσει και ορίζει επτά τύπους κατηγοριών λειτουργικού κινδύνου: την εσωτερική απάτη, την εξωτερική απάτη, τις πρακτικές απασχόλησης και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, τους πελάτες, προϊόντα και επιχειρηματικές πρακτικές, την εκτέλεση, παράδοση και διαχείριση διαδικασιών, τις ζημιές σε φυσικά περιουσιακά στοιχεία και την διακοπή και αστοχίες συστήματος, οι οποίοι αναλύονται στη συνέχεια.

2.6.1 Εσωτερική Απάτη

Η εσωτερική απάτη αποτελεί μη εξουσιοδοτημένη δραστηριότητα όπως απάτη ή κλοπή. Η εσωτερική απάτη αναφέρεται σε υπαιτιότητα της τράπεζας στις εργασιακές διαδικασίες, ανακριβείς λειτουργίες ή αποκάλυψη εμπιστευτικών πληροφοριών. Πρόκειται για αξιόποινη πράξη που αποσκοπεί στο όφελος του δράστη και αποσκοπεί στην πρόκληση ζημιάς. Τουλάχιστον ένας δράστης είναι υπάλληλος. Το παράδειγμα περιλαμβάνει, παραποίηση προσωπικών στοιχείων για προσωπικό όφελος, κλοπή τραπεζικών περιουσιακών στοιχείων και μη εξουσιοδοτημένη χρήση συστημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών για δόλιες δραστηριότητες.

Αναλυτικότερα, η εσωτερική απάτη οδηγεί στη δημιουργία εσωτερικών ζημιών από απάτη λόγω σκόπιμης μη συμμόρφωσης με τους εθνικούς κανόνες, την πολιτική της εταιρείας ή τους νόμους που εμπλέκουν τουλάχιστον έναν υπάλληλο της εταιρείας, που εκτελεί μη εξουσιοδοτημένες δραστηριότητες (προϊόντα από αμέλεια ή εκ προθέσεως, με τη μορφή μη αναφερόμενων συναλλαγών, μη εξουσιοδοτημένων λειτουργιών, μη καταχωρημένη κακή πίστη αναφοράς θέσεων, κ.λπ.), κλοπή ή απάτη (απάτη με πίστωση/κατάθεση χωρίς αξία, σύναψη συναλλαγών από δικούς τους εμπιστευτικούς παράγοντες, κλοπή, ληστεία, που αποδίδεται λανθασμένα σε ενεργητική καταστροφή περιουσίας, πλαστογραφία, απάτη κ.λπ.) εξαιρουμένων γεγονότων, όπως διακρίσεις ή παραβιάσεις των αρχών της διαφορετικότητας.

Πιο συνοπτικά, η εσωτερική απάτη αφορά απώλειες λόγω πράξεων που αποσκοπούν στην εξαπάτηση, την υπεξαίρεση περιουσίας ή την παράκαμψη κανονισμών, του νόμου ή της εταιρικής πολιτικής, στις οποίες εμπλέκεται τουλάχιστον ένα εσωτερικό μέρος. Παραδείγματα εσωτερικής απάτης αποτελούν η κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων, η κλοπή προσωπικών δεδομένων πελατών, η φοροδιαφυγή, η κλοπή εμπορικά ευαίσθητων πληροφοριών.

Ένα παράδειγμα οικονομικής απάτης είναι η υπεξαίρεση κεφαλαίων από οικονομικούς υπαλλήλους τραπεζών. Αυτό συνέβη στο σκάνδαλο της Daiwa Bank, Ltd., στο υποκατάστημά της στη Νέα Υόρκη, το 1995, στο οποίο ο Iguchi Toshihide, που κατείχε ταυτόχρονα τη θέση του εμπόρου ομολόγων και του επικεφαλής της διαπραγμάτευσης κρατικών ομολόγων, απάντησε μόνο στον εαυτό του. Οι ευθύνες του Toshihide δεν του επέτρεψαν ποτέ να κάνει περισσότερες από δύο ή τρεις ημέρες διακοπές και η μακρόχρονη παραμονή του στις θέσεις αυτές του εξασφάλισε ότι η τεχνογνωσία του σχετικά με τις ιδιοτροπίες της αγοράς κρατικών ομολόγων των ΗΠΑ δεν ανταποκρίνεται σε κανέναν άλλον. Το 1984 εκτίμησε εσφαλμένα τις μεταβολές των επιτοκίων και έκανε μια σχετικά μικρή ζημία (περίπου 150.000 δολάρια ΗΠΑ). Ντροπιασμένος, ο Toshihide απέκρυψε αυτές τις απώλειες και συνέχισε να το κάνει στη συνέχεια έως ότου οι μη αναφερόμενες απώλειές του έφτασαν τα 1,1 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ. Οι λογαριασμοί πελατών της Daiwa δέχθηκαν επιδρομές από τον Toshihide για να κρύψει αυτές τις απώλειες, πούλησε ομόλογα πελατών και πλαστογραφούσε έγγραφα για να δώσει την όψη της εξουσιοδότησης. Οι εσωτερικοί έλεγχοι και οι διαχειριστικοί έλεγχοι της Daiwa απέτυχαν να εντοπίσουν την απάτη. Μια επιθεώρηση του 1989 από τις τραπεζικές αρχές της πολιτείας της Νέας Υόρκης συνοδευόμενη από εξεταστή της Ομοσπονδιακής Τράπεζας, δεν βρήκε τίποτα, και δύο περαιτέρω επιθεωρήσεις, το 1992 από εξεταστές της Ομοσπονδιακής Τράπεζας της Νέας Υόρκης και το 1994 από ελεγκτές του Υπουργείου Οικονομικών της Ιαπωνίας επίσης δεν εντόπισε τίποτα. Οι Αμερικανοί εξεταστές διέταξαν τελικά την Daiwa να τερματίσει τη διπλή ιδιότητα του Toshihide ως επικεφαλής συναλλαγών και επικεφαλής διακανονισμών, οδηγώντας στην ομολογία του Toshihide στον Πρόεδρο της Daiwa Bank το 1996. Γνωρίζοντας ότι απέτυχαν να εποπτεύσουν σωστά τον Toshihide, η διοίκηση της Daiwa Bank αμφιταλαντεύτηκε και απέκρυψε τις πληροφορίες από τη Ομοσπονδιακή Τράπεζα. Τον Νοέμβριο του 1995 η Daiwa Bank κατέστη αφερέγγυα και κατηγορήθηκε για συνωμοσία για απόκρυψη ζημιών συναλλαγών και της επιβλήθηκε πρόστιμο 340 εκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ, το μεγαλύτερο ποινικό πρόστιμο, που είχε επιβληθεί ποτέ εκείνη την εποχή, το οποίο διατάχθηκαν να πληρώσουν έντεκα ανώτερα στελέχη της τράπεζας, καθώς δεν κατάφεραν να εποπτεύσουν το προσωπικό (Jorion, 2001; Tschoegl, 2005).

Ως απατεώνας έμπορος ορίζεται ένα άτομο που ενεργεί απερίσκεπτα και ανεξάρτητα από τους συναδέλφους του, συνήθως εις βάρος τόσο των πελατών όσο και του εργοδότη του εμπόρου. Οι απατεώνες έμποροι συνήθως εμπορεύονται επενδύσεις υψηλού κινδύνου, που προκαλούν σημαντικές ζημιές (συνήθως προηγούνται μεγάλα, αλλά μη βιώσιμα κέρδη). Πολλές τέτοιες ενέργειες εμπόρων έχουν οδηγήσει σε μεγάλες απώλειες, οι οποίες συχνά συσσωρεύονται λόγω

παρατεταμένης μεταμπίεσης. Ένα τέτοιο παράδειγμα εσωτερικής απάτης είναι αυτό που οδήγησε στην πτώση της Barings Bank (η παλαιότερη εμπορική τράπεζα του Ηνωμένου Βασιλείου) λόγω της κακής εσωτερικής επιτήρησης των εμπορικών δραστηριοτήτων της. Από το 1992 έως το 1994, ο έμπορος Nick Leeson έκανε μη εξουσιοδοτημένες κερδοσκοπικές συναλλαγές σε συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης και δικαιώματα προαίρεσης από τα γραφεία της Barings Bank στη Σιγκαπούρη που οδήγησαν σε ζημίες που στο τέλος του 1994 έφτασαν τα 208 εκατομμύρια £. Μπόρεσε να το κάνει επειδή ήταν υπεύθυνος τόσο για τις συναλλαγές όσο και για το back office που εγκαταστάθηκε στο γραφείο, ρόλοι που συνήθως μοιράζονταν μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων, επιτρέποντάς του να κρύψει τις απώλειές του σε έναν λογαριασμό σφάλματος. Όταν, στις αρχές του 1995, προσπάθησε να ανακτήσει τις απώλειές του στοιχηματίζοντας ότι το ιαπωνικό χρηματιστήριο δεν θα άλλαζε εν μία νυκτί, η καταστροφή χτύπησε καθώς ο σεισμός του Κόμπε κατέρρευσε τις ασιατικές αγορές. Τελικά, οι ζημίες πλησίασαν ένα ποσό που ήταν διπλάσιο από το διαθέσιμο κεφάλαιο συναλλαγών της Barings Bank και η τράπεζα κηρύχθηκε αφερέγγυα τον Φεβρουάριο του 1995. Ο ανεπαρκής διαχωρισμός των ευθυνών του front office και του back office που οδήγησε στην πτώση είναι παράδειγμα λειτουργικού λάθους. Άλλη περίπτωση λειτουργικής ζημίας που σημειώθηκε λόγω εσωτερικής απάτης αποτελούν οι δόλιες συναλλαγές, που πραγματοποιήθηκαν στην Allied Irish Bank, οι οποίες ανέρχονται σε 691 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, όταν ένας έμπορος παραποίησε τις τραπεζικές καταστάσεις, για να ανακτήσει τις ζημίες. Έτσι, η Irish Allied Bank παρέχει ένα παράδειγμα σφαλμάτων σε νομικά έγγραφα (Chernobai et al., 2007).

Ο κλάδος των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών έχει αγνοήσει σε μεγάλο βαθμό αυτήν την δυνητικά καταστροφική μορφή λειτουργικού κινδύνου και υπάρχουν πολύ λίγοι έλεγχοι για τη διαχείρισή του. Το 2008, ένας μοναχικός έμπορος, ο Jerome Kerviel, έχασε 7,2 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ σε μη εξουσιοδοτημένες συναλλαγές του European Index Future στη γαλλική τράπεζα Société Générale. Μόλις τρία χρόνια αργότερα, στις αρχές του 2011, η ελβετική τράπεζα UBS υπέστη ζημιά 2,3 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ από δόλιες συναλλαγές Delta 1 και χρηματιστηριακών κεφαλαίων (ETF) λόγω των ενεργειών ενός άλλου μοναχικού εμπόρου, του Kweku Adoboli. Από το 2002 επαναλαμβανόμενες περιπτώσεις απατεώνων συναλλαγών έχουν πλήξει τα μεγαλύτερα παγκόσμια χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Τα κενά της επιτήρησης συναλλαγών εκμεταλλεύτηκαν οι αδίστακτοι έμποροι σε πολλά από αυτά τα ιδρύματα (GARP Risk Professional, 2012).

2.6.2 Εξωτερική Απάτη

Η εξωτερική απάτη σχετίζεται με την παροχή λανθασμένων πληροφοριών από πελάτες (αντισυμβαλλόμενο), καθώς και με την προμελετημένη ενέργεια τρίτων για αθέμιτο όφελος από τη σχέση με την τράπεζα. Πιο συγκεκριμένα, η εξωτερική απάτη προκαλεί επιχειρηματικές ζημιές σε τρίτους με σκοπό απάτη, αποφυγή συμμόρφωσης ή απόκτηση αγαθών/αξιών, παραβιάσεις συστημάτων ασφαλείας (hacking από τρίτους, κλοπή πληροφοριών, ληστεία, πλαστογραφία ή πλαστοπροσωπία, διάρρηξη συστημάτων υπολογιστών, δεσμεύσεις του πιστωτικού ιδρύματος που προκύπτουν σε πλαστό ηλεκτρονικό χρήμα δόλια), κλοπή και απάτη (κλοπή, πλαστογραφία κ.λπ.).

Πιο συνοπτικά, η εξωτερική απάτη αφορά απώλειες λόγω πράξεων που αποσκοπούν στην εξαπάτηση, υπεξαίρεση περιουσίας ή καταστρατήγηση του νόμου από τρίτο άτομο, χωρίς τη βοήθεια του προσωπικού της τράπεζας. Ένα παράδειγμα είναι η κλοπή πιστωτικής κάρτας και η επακόλουθη χρήση της. Εξωτερική απάτη μπορεί να διαπραχθεί σε συμπαιγνία με το προσωπικό της εταιρείας και, ως εκ τούτου, σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να συνυπάρχουν εσωτερική και εξωτερική απάτη. Τις περισσότερες φορές, ωστόσο, η απάτη περιλαμβάνει ενέργειες που εκτελούνται ανεξάρτητα από τρίτους, εκτός του ιδρύματος, αλλά τα συστήματα ανίχνευσης απάτης έχουν χρησιμοποιηθεί με μεγάλη επίδραση στον μετριασμό του λειτουργικού κινδύνου (Bolance et al., 2012).

Παραδείγματα εξωτερικής απάτης αποτελούν οι λειτουργικές ζημιές ύψους 606 εκατομμυρίων USD στη Republic New York Corp. από την ενοχή της για απάτη σε σχέση με την εξαπάτηση Ιαπώνων πελατών από τη θυγατρική της Republic New York Securities Corporation, οι ζημιές σε φυσικά περιουσιακά στοιχεία, όπως συνέβη στη Τράπεζα της Νέας Υόρκης, η οποία υπέστη λειτουργικές ζημιές ύψους 140 εκατομμυρίων USD λόγω ζημιών σε εγκαταστάσεις που σχετίζονται με την 11η Σεπτεμβρίου 2001, η διακοπή λειτουργίας της επιχείρησης και οι αστοχίες συστήματος, όπως προέκυψε στη Solomon Brothers, η οποία υπέστη λειτουργικές ζημιές 303 εκατομμυρίων δολαρίων λόγω της αλλαγής στην τεχνολογία των υπολογιστών που οδήγησε σε ασυμβίβαστες ισορροπίες. Έτσι, η πιστωτική αναταραχή από το δεύτερο εξάμηνο του 2007 και μετά αύξησε περαιτέρω την προσοχή στη φήμη των τραπεζών.

Επιπρόσθετα, το σκάνδαλο Enron είναι ένα παράδειγμα κλοπής (Chernobai et al., 2007). Αυτή ήταν η μεγαλύτερη περίπτωση χρεοκοπίας στην ιστορία των ΗΠΑ (εξαιρουμένης της πιστωτικής κρίσης), με ζημιά 600 εκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ. Το εικονικό εισόδημα χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία εικονικού κεφαλαίου προκειμένου να χρηματοδοτηθούν

συμφωνίες υψηλού κινδύνου, που τελικά ήταν ασύμφορες. Αυτό μερικές φορές αναφέρεται ως σχήμα Ponzi (Berkowitz, 2012). Με αυτόν τον τρόπο ο κίνδυνος αποκρύπτονταν από τους ομολογιούχους και τους επενδυτές. Οι ερευνητές κατηγόρησαν αυτήν την αποτυχία σε έναν συνδυασμό ανεπαρκών λογιστικών αστοχιών και πληροφοριών διαχείρισης, όπου τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας υπερεκτιμήθηκαν με δόλο κατά 24 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ.

2.6.3. Πρακτικές Απασχόλησης και Ασφάλεια στο Χώρο Εργασίας

Οι πρακτικές απασχόλησης ή αλλιώς εργασίας και οι συνθήκες που σχετίζονται με τη στελέχωση και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας είναι απώλειες που προκύπτουν από ενέργειες αντίθετες με τη νομοθεσία και τις συμβάσεις όσον αφορά την απασχόληση, την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, όπου μπορούμε να αναφέρουμε τη σχέση εργασίας (απαιτήσεις αποζημίωσης προσωπικού, οργάνωση εργασίας και δραστηριότητες), το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον (κανόνες μη εργασιακής προστασίας, παραλείψεις, επιβράβευση εργαζομένων) και τέλος τη διαφορετικότητα και τις διακρίσεις (πολιτικές προώθησης που εισάγουν διακρίσεις).

Πιο συνοπτικά, αποτελούν απώλειες που προκύπτουν από πράξεις που δεν συνάδουν με τους νόμους ή τις συμφωνίες για την απασχόληση, την υγεία ή την ασφάλεια ή από πληρωμή αξιώσεων σωματικής βλάβης ή από γεγονότα διαφορετικότητας και διακρίσεων. Παράδειγμα αποτελεί η μη τήρηση πολιτικών ίσων ευκαιριών, όπως η θρησκεία, το φύλο, η ηλικία και η φυλή.

2.6.4. Πελάτες, Προϊόντα και Επιχειρηματικές Πρακτικές

Κίνδυνοι που προκύπτουν από σχέσεις με πελάτες, προϊόντα και επιχειρηματικές πρακτικές πελατών, που σχετίζονται με παραμέληση εκπλήρωσης επαγγελματικών υποχρεώσεων προς τους πελάτες ή τη φύση και το προϊόν που σχετίζεται με το σχεδιασμό, όπως η συμμόρφωση, η ολοκλήρωση και οι τιμές (κατάχρηση διαδικασιών, ψευδείς συμβάσεις, επιθετικές πωλήσεις, αλλαγή λογιστικών αρχείων, κατάχρηση εμπιστευτικών πληροφοριών που τηρούνται για πελάτες, ακατάλληλα δάνεια), ακατάλληλες πρακτικές αγοράς ή ακατάλληλη επιχειρηματική δραστηριότητα (ξέπλυμα χρήματος, αντιμονοπωλιακή νομοθεσία, ακατάλληλη διαπραγμάτευση, αγορά χειρισμού, δραστηριότητα χωρίς άδεια), απώλειες λόγω προϊόντος (πώληση μη εξουσιοδοτημένων προϊόντων, εσφαλμένη κατάχρηση από πελάτες προϊόντων και υπηρεσιών που σχετίζονται με την «ηλεκτρονική τραπεζική»), αξιοπιστία, βιωσιμότητα και διαφάνεια, επιλογή, χορηγία και έκθεση (όρια έκθεσης που ισχύουν για τον πελάτη, αποτυχία

πελάτη να διερευνήσει την εισαγωγή ψευδών στοιχείων εγγραφής, εσφαλμένη διαχείριση, καταχώριση ζημιών ή πρόσθετες δεσμεύσεις από πελάτες για ελαττωματική πρόσβαση στο σύστημα, ελλιπή νομικό έγγραφο), συμβουλευτικές δραστηριότητες (συζητήσεις σχετικά με τις επιδόσεις και δραστηριότητες παροχής συμβουλών).

Πιο συνοπτικά, είναι οι απώλειες που προκύπτουν από ακούσια ή εξ αμελείας αδυναμία εκπλήρωσης ή συμμόρφωσης επαγγελματικής υποχρέωσης προς συγκεκριμένο πελάτη, ακατάλληλη πρακτική της αγοράς, ακατάλληλο σχεδιασμό ενός προϊόντος και ελαττώματα προϊόντος. Περιλαμβάνει ρυθμιστικά πρόστιμα, καταγγελίες πελατών και παραβίαση του νόμου κατά της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες. Παραδείγματα αποτελούν ακατάλληλες επιχειρηματικές πρακτικές και πρακτικές αγοράς, ελαττώματα προϊόντος και εσφαλμένες συμβουλευτικές δραστηριότητες.

2.6.5. Εκτέλεση, Παράδοση και Διαχείριση Διαδικασιών

Απώλειες που προκύπτουν από αποτυχημένη επεξεργασία συναλλαγών ή διαχείριση διαδικασιών που προκύπτουν από σχέσεις με εμπορικούς αντισυμβαλλομένους και προμηθευτές και δεν συνεπάγονται καμία ενέργεια που αποσκοπεί στο να ωφεληθεί ή να προκληθεί ζημία σε οποιοδήποτε μέρος. Περιλαμβάνουν σφάλματα εισαγωγής δεδομένων, σφάλματα συστήματος στη συναλλαγές ή τις διαδικασίες, αναποτελεσματική τεκμηρίωση των διαδικασιών, αδυναμία παροχής ακριβών εξωτερικών αναφορών, αποτυχία διασφάλισης αποτελεσματικών εγγράφων συμβολαίου, ανακριβή αρχεία πελατών, ελλειψείς υποχρεωτικές αναφορές και κακές αποφάσεις διαχείρισης ή επίβλεψης.

Πιο συγκεκριμένα, το είδος αυτού του λειτουργικού κινδύνου αφορά την εκτέλεση, την παράδοση και την διαχείριση διαδικασίας, που προκύπτει λόγω κακής απορρόφησης και κακής εκτέλεσης συναλλαγών (σφάλματα επικοινωνίας ή εισαγωγής δεδομένων, σφάλματα συντήρησης ή λογισμικού, λήξη χαμένων προθεσμιών ή αποποίηση ευθυνών, λογιστικά σφάλματα, απώλεια διαχείρισης παράπλευρης ζημίας), παρακολούθηση και κακή αναφορά (λάθη στις απαιτήσεις αναφοράς, ανακριβείς αναφορές), ασυνεπείς πληροφορίες στους πελάτες, καταγραφή λανθασμένων δεδομένων εισόδου (ο πελάτης χωρίς άδεια, έλλειψη εγγράφων ή ελλιπή έγγραφα), διαχείριση λογαριασμού πελάτη (η διοίκηση έχει δεσμευτεί για ελαττωματική, μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση στους λογαριασμούς, καταγραφή των λάθος πελατών, που προκαλούν βαριά αμέλεια ή θέτουν σε κίνδυνο την απώλεια περιουσιακών στοιχείων των πελατών), εμπορικά μέρη (μη εκτέλεση συμβάσεων με πελάτες, συμβατικές

συζητήσεις μεταξύ πελατών, κακή απόδοση τρίτων που εμπλέκονται σε συναλλαγές, προμηθευτές και κατασκευαστές με τους οποίους σχετίζεται το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα (εξωτερική ανάθεση τραπεζικών εργασιών και δραστηριοτήτων, συζητήσεις μεταξύ παραγωγών), η απόκλιση από τα πρότυπα, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε κινδύνους που προκύπτουν από αλλαγές στη νομοθεσία ή τα ισχύοντα πρότυπα, που αποτελούν εξωτερική απάτη.

Απρόσεκτη νομική διατύπωση σε προϊόντα χρηματοοικονομικής προστασίας, ασφάλιση προστασίας πληρωμών, κόστισε στις τράπεζες του Ηνωμένου Βασιλείου 264 εκατομμύρια £ σε πληρωμές σε πελάτες το πρώτο εξάμηνο του 2011. Πάνω από 5 δισεκατομμύρια £ έχουν διατεθεί από τις τράπεζες του Ηνωμένου Βασιλείου για την κάλυψη πιθανών μελλοντικών πληρωμών αποζημιώσεων που σχετίζονται με την ασφάλιση προστασίας πληρωμών, αλλά οι τράπεζες του Καναδά, των ΗΠΑ, της Ιταλίας και του Χονγκ Κονγκ έχουν επίσης κατηγορηθεί για κατάχρηση της θέσης τους πουλώντας ακατάλληλα προϊόντα, πολύ περίπλοκα ή εξαιρετικά επικίνδυνα, σε μη εξειδικευμένους επενδυτές, όπως φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης.

2.6.6. Ζημιές σε Φυσικά Περιουσιακά Στοιχεία

Απώλειες που προκύπτουν από ζημιές σε φυσικά περιουσιακά στοιχεία είτε από φυσικές καταστροφές είτε από ανθρωπογενείς καταστροφές, ατυχήματα δηλαδή, που ενσωματώνονται σε ζημιά ή απώλεια υλικών περιουσιακών στοιχείων. Παράδειγμα αποτελούν οι καταστροφές κάθε είδους, όπως πυρκαγιές, σεισμοί, εκρήξεις, πλημμύρες, τυφώνες, αεροπορικά δυστυχήματα, ναυάγια, ελλείψεις τηλεπικοινωνιών και ρεύματος, τρομοκρατικές ενέργειες, βανδαλισμοί, τρομοκρατία ή άλλες εκδηλώσεις.

Συγκεκριμένα, παράδειγμα εξωτερικού γεγονότος ή αλλιώς γεγονότος μαύρου κύκνου αποτελούν οι εκτεταμένες απώλειες που σημειώθηκαν όταν τέσσερα εμπορικά αεροσκάφη κατασχέθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν για να συντρίψουν το Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου στη Νέα Υόρκη και το Πεντάγωνο στην Ουάσιγκτον τον Σεπτέμβριο του 2001. Η καταστροφή είχε ως αποτέλεσμα ζημιές δισεκατομμυρίων σε ασφαλισμένες περιουσίες, το μεγαλύτερο ασφαλιστικό χτύπημα στην ιστορία (Banham, 2002). Αυτό το γεγονός, το οποίο προκάλεσε σημαντικό παγκόσμιο οικονομικό και πολιτικό αντίκτυπο, παρέχει ένα συναρπαστικό παράδειγμα υλικών περιουσιακών στοιχείων, που πλήττονται από εξωτερικές αιτίες.

2.6.7. Διακοπή Λειτουργίας και Αστοχίες Συστήματος

Απώλειες που προκύπτουν από διακοπή εργασιών ή αστοχιών συστήματος, όπως σφάλματα υλικού, βλάβες λογισμικού, αστοχία τηλεπικοινωνιών και διακοπή ή διαταραχή παροχής υπηρεσιών κοινής ωφέλειας, που είναι πιθανό να προκαλέσουν διακοπή της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, οι απώλειες που προκαλούνται από μεταφορές και άλλες διαταραχές, όπως οι εξωτερικές απεργίες ή αποκλεισμοί, η διακοπή λόγω ανθρωπογενών κινδύνων και τέλος ο καιρός, μια φυσική καταστροφή ή η διαταραχή λόγω πανδημίας.

Η επιχειρηματική διακοπή και οι αστοχίες-αποτυχίες συστημάτων είναι κίνδυνοι που προκύπτουν από τη λειτουργία και κατ' επέκταση από τη μη διαθεσιμότητα συστημάτων (υλικό ή λογισμικό, ποιότητα δεδομένων, προβλήματα προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών, ιοί υπολογιστών, βλάβες εξαρτημάτων, προβλήματα τηλεπικοινωνιών, λογισμικού, σχεδιασμός, υλοποίηση και συντήρηση των βοηθητικών προγραμμάτων, υπερχρησιμοποίηση "e-banking", αποτυχία συστήματος).

Τα πληροφοριακά συστήματα (IT systems) χρησιμοποιούνται για την αύξηση της αποδοτικότητας, την απλοποίηση της εργασίας και τη βελτίωση του χειρισμού και της ροής δεδομένων. Αυτά τα συστήματα μερικές φορές αποτυγχάνουν και συνήθως οδηγούν σε υψηλές απώλειες που μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην εκάστοτε τράπεζα ή ακόμα και στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Ένα παράδειγμα διαταραχών των πληροφοριακών συστημάτων είναι ο ιός υπολογιστή MasterCard, που περιλάμβανε έναν ιό υπολογιστή που συλλαμβάνει δεδομένα πελατών για δόλιες δραστηριότητες (Chernobai, et al., 2007). Αυτή η απώλεια θα μπορούσε επίσης να χαρακτηριστεί ως εξωτερική απάτη. Τον Νοέμβριο του 2010, σημειώθηκε μια εκτεταμένη διακοπή του υπολογιστή, που επηρέασε τα συστήματα της σουηδικής τράπεζας Swedbank (συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων υποκαταστημάτων και καρτών, των ATM και του συστήματος διαδικτυακής τραπεζικής της). Μετά τη διακοπή, οι ομάδες κρίσεων και οι εφεδρικές ρουτίνες αντιγράφων ασφαλείας της τράπεζας ενεργοποιήθηκαν, οι πελάτες αποζημιώθηκαν και στη συνέχεια, η Swedbank έκανε μια διεξοδική ανασκόπηση, εντοπίζοντας και εφαρμόζοντας βελτιώσεις (Swedbank, 2010).

Σχήμα 2: Είδη Λειτουργικών Κινδύνων



2.7. Ο Λειτουργικός Κίνδυνος στον Τραπεζικό Τομέα

2.7.1. Εισαγωγή

Μέχρι τις απαιτήσεις της Βασιλείας II στα μέσα της δεκαετίας του 1990, ο λειτουργικός κίνδυνος ήταν σε μεγάλο βαθμό μια υπολειπόμενη κατηγορία για κινδύνους και αβεβαιότητες που ήταν δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν, να ασφαλιστούν και να διαχειριστούν με παραδοσιακούς τρόπους. Για το λόγο αυτό δεν μπορεί κανείς να βρει πολλές μελέτες που επικεντρώνονται κυρίως στον λειτουργικό κίνδυνο μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1990, αν και ο όρος «κίνδυνοι λειτουργίας» υπήρχε ήδη το 1991 ως γενική έννοια της Επιτροπής Οργανισμών Χορηγών της Επιτροπής Πορείας.

Ο λειτουργικός κίνδυνος υπάρχει γενικά σε κάθε γωνιά των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Συγκεκριμένα, ο εσωτερικός λειτουργικός κίνδυνος περιλαμβάνει κινδύνους που σχετίζονται με ανθρώπους, διαδικασίες και συστήματα, ενώ ο εξωτερικός λειτουργικός κίνδυνος περιλαμβάνει τις επιπτώσεις της πολιτικής, του νόμου, της κοινωνίας, της καταστροφής κ.λπ.. Η αδυναμία σύλληψης του λειτουργικού κινδύνου και στη συνέχεια η μη αποτελεσματική διαχείρισή του θα μπορούσε να προκαλέσει σοβαρές λειτουργικές απώλειες.

Οι ερευνητικές μελέτες για τον λειτουργικό κίνδυνο έχουν επικεντρωθεί σε δύο κύριες τάσεις. Η μία συζητά τη μέθοδο αξιολόγησης του λειτουργικού κινδύνου, συμπεριλαμβανομένων των εσωτερικών μοντέλων Basic Index, Standard και Advanced, που προτείνει η Βασιλεία II. Ωστόσο, πολλές μελέτες επισημαίνουν ότι εφόσον υπάρχει έλλειψη κατάλληλης βάσης δεδομένων, μπορούν να επικεντρωθούν μόνο στα θεωρητικά μέρη, τα οποία είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστούν σε πρακτικούς τομείς. Επειδή η αξιολόγηση του λειτουργικού κινδύνου είναι ακόμα ένα νέο αναπτυσσόμενο θέμα, οι περισσότερες εργασίες διεξάγουν μια θεωρητική διερεύνηση. Μια άλλη τάση επικεντρώνεται στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, όπως ο εντοπισμός, η αναγνώριση, η αξιολόγηση, η τακτική και ο έλεγχος του λειτουργικού κινδύνου, προκειμένου να ενισχυθεί η πλήρης ποιότητα των τραπεζών και η διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου. Θεωρητικά, η επιβεβαίωση του προφίλ κινδύνου, ο προσδιορισμός του κινδύνου και ο αντίκτυπος του στην κερδοφορία, η ποιότητα των κερδών και η σταθερότητά του, η βελτιστοποίηση κινδύνου-απόδοσης και η επικύρωση άλλων κρυφών παραγόντων είναι τα βασικά ζητήματα για την αξιολόγηση των επιχειρησιακών πληροφοριών.

2.7.2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Οι De Fontpouvelle et al. (2003) διαπίστωσαν ότι η κεφαλαιακή επιβάρυνση του λειτουργικού κινδύνου στο τραπεζικό σύστημα είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα του κινδύνου αγοράς και του πιστωτικού κινδύνου. Ο Jobst (2007) υποστήριξε ότι, για τις σύγχρονες τράπεζες, δεδομένου ότι η επιχείρηση είναι πιο περίπλοκη και η κλίμακα γίνεται μεγαλύτερη, η αρνητική επίδραση του λειτουργικού κινδύνου είναι πιο σοβαρή από αυτή των άλλων τύπων κινδύνου. Η βιβλιογραφία έχει επίσης βρει ότι οι διαφορετικές πληροφορίες ζημιών που συλλέγονται και οι διαφορετικές μέθοδοι μέτρησης που χρησιμοποιούνται οδηγούν σε αρκετά ασυνεπή συμπεράσματα.

Ο Martin (2009) υποστηρίζει ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι κρίσιμη για την επιτυχία του στη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου. Ο λειτουργικός κίνδυνος σύμφωνα με τον συγγραφέα έχει δύο αιτίες, μια πράξη του Θεού (πλημμύρα, σεισμός και ανεμοθύελλα) και μια ενός ατόμου. Οι άνθρωποι που βρίσκονται στο επίκεντρο της κουλτούρας ενός οργανισμού σχεδιάζουν και διατηρούν διαδικασίες και συστήματα και προκαλούν γεγονότα λειτουργικού κινδύνου είτε κάνοντας κάτι που δεν θα έπρεπε είτε μη κάνοντας κάτι που θα έπρεπε να κάνουν. Υποστηρίζει ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι κρίσιμη για την επιτυχία του στη διαχείριση λειτουργικών κινδύνων.

Ο Kamau (2010) σε μια μελέτη προσαρμογής της διαχείρισης κινδύνου από τις εμπορικές τράπεζες στην Κένυα, έδειξε ότι ο λειτουργικός κίνδυνος ήταν πολύ κρίσιμος και αποτελούσε το 44% των άλλων κινδύνων που εμφανίστηκαν στις εμπορικές τράπεζες, και αυτό οφείλεται στην υψηλή αύξηση της χρήσης αυτοματοποιημένης τεχνολογίας, στην έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και στην έλλειψη υποστήριξης διαχείρισης στους οργανισμούς, καθώς και στις εσωτερικές και εξωτερικές απάτες. Διαπίστωσε επίσης ότι η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την κερδοφορία, αναγκάζοντας έτσι τις τράπεζες να αλλάξουν την επενδυτική τους απόφαση. Ανέφερε επίσης ότι όταν οι εμπορικές τράπεζες αλλάζουν τις επενδυτικές τους αποφάσεις είναι επίσης πιθανό να μεταβληθούν ή να επηρεαστούν οι οικονομικές τους επιδόσεις λόγω των αλλαγών. Η μελέτη του κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ρυθμιστικές στρεβλώσεις έχουν σημαντική επίδραση στην αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία του τραπεζικού κλάδου.

Ο Macha (2010), στη μελέτη του για τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου στους χρηματοπιστωτικούς τομείς στην Τανζανία βρήκε ότι ανάμεσα σε 56 ενδιάμεσους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, μόνο 20 από αυτούς έχουν ασφάλιση έναντι του λειτουργικού κινδύνου. Σύμφωνα με την Bank of Tanzania, είναι μεγάλο ρίσκο και η πιθανότητα πτώχευσης της τράπεζας είναι πολύ υψηλή εάν η τράπεζα δεν εξασφαλίσει τα μετρητά ή τις περιουσίες της ασφαλίζοντάς τα. Η μελέτη έδειξε ότι παρόλο που υπάρχει ένας αριθμός κινδύνων λειτουργίας που σχετίζονται με τα μετρητά που αντιμετωπίζουν οι εμπορικές τράπεζες, η έλλειψη ακεραιότητας μεταξύ των μελών του προσωπικού και η φύση των εργασιών με τις οποίες ασχολούνται οι τραπεζικοί οργανισμοί είναι οι σημαντικότεροι κίνδυνοι λειτουργίας σε σύγκριση με τους κινδύνους μετρητών που αντιμετωπίζουν οι εμπορικές τράπεζες. Η μελέτη κατέδειξε περαιτέρω ότι οι πρακτικές διαχείρισης κινδύνου λειτουργίας ταμειακών διαθεσίμων είναι πολύ κρίσιμης σημασίας επιχειρηματική διαδικασία, λόγω της φύσης των εργασιών στις οποίες συμμετέχουν οι τράπεζες. Αυτό εξηγεί γιατί έχει γίνει τεράστια επένδυση για την εφαρμογή κατάλληλων πρακτικών διαχείρισης κινδύνου σε ολόκληρο τον κλάδο σε μια προσπάθεια για τη διασφάλιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των τραπεζών. Σε πολύ μεγάλο βαθμό, κάθε τράπεζα έχει δεσμευτεί στη χρήση κατευθυντήριων γραμμών των ρυθμιστικών αρχών, που παρέχουν το ελάχιστο όριο πρακτικών που πρέπει να χρησιμοποιούνται από όλες τις τράπεζες για τη διαχείριση των κινδύνων των συναλλαγών με μετρητά.

Ο Kwasi (2010) σχετικά με την αξιολόγηση βάσει κινδύνου της Eco bank Ghana limited αποκάλυψε ότι η τράπεζα διαθέτει επαρκή δομή διαχείρισης κινδύνου για τη διασφάλιση της

ορθής διαχείρισης των λειτουργικών κινδύνων, κάτι που μπορεί να υποστηριχθεί από το γεγονός ότι υπάρχει ισχυρή κουλτούρα κινδύνου στην τράπεζα, καθώς όλο το προσωπικό έχει επίγνωση των κινδύνων που ενυπάρχουν στις δραστηριότητές του και είναι πάντα σε επιφυλακή για την αποφυγή ή την ελαχιστοποίηση της επίπτωσης του κινδύνου. Αυτό κατέστη δυνατό μέσω της εκτεταμένης τακτικής εκπαίδευσης και κατάρτισης σε θέματα κινδύνου στην τράπεζα σε συνδυασμό με τον κεντρικό ρόλο που διαδραματίζει η συνειδητοποίηση κινδύνου στη βάση απόδοσης και στο σύστημα αποδοχών.

Οι Tanase και Serbu (2010) μέσα από τη μελέτη τους σχετικά με τον λειτουργικό κίνδυνο σε τράπεζες της Ρουμανίας προτείνουν ότι οι τράπεζες με τη βοήθεια των τεχνολογικών εξελίξεων μπόρεσαν να διαχειριστούν τον λειτουργικό κίνδυνο προσφέροντας καινοτόμα προϊόντα, όπως η ηλεκτρονική τραπεζική (e-banking), η οποία ήταν σε θέση να μειώσει σε μεγάλο βαθμό την έκθεσή τους σε λειτουργικό κίνδυνο ελαχιστοποιώντας την ανθρώπινη παρέμβαση στη συνολική τους διαδικασία.

Η Koomson (2011) στη μελέτη της για τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου στον τραπεζικό κλάδο της Γκάνας υποδεικνύει ότι η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου είναι πράγματι πολύ νέα στον τραπεζικό κλάδο της Γκάνας. Ωστόσο, οι τράπεζες έχουν συνειδητοποιήσει ότι υπάρχουν κίνδυνοι εγγενείς στις καθημερινές δραστηριότητές τους, οι οποίοι, όταν δεν διαχειρίζονται, θα έχουν ως αποτέλεσμα σημαντικές απώλειες (απώλεια πελατών, χρημάτων και φήμη). Ως αποτέλεσμα, ο κανονισμός της Τράπεζας της Γκάνα για τις τράπεζες να συμμορφώνονται πλήρως με την οδηγία της Βασιλείας II σχετικά με την αφαίρεση κεφαλαίων για την αντιμετώπιση λειτουργικών ζητημάτων όταν προκύπτουν και την παρόρμηση να παραμείνουν μπροστά από τους ανταγωνιστές σε αυτήν την εποχή αυξημένου ανταγωνισμού, κάνει τις τράπεζες να ενστερνίζονται σταδιακά τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου. Η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου αποτελεί ευθύνη για όλους στον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένου του διοικητικού συμβουλίου και ως εκ τούτου οι τράπεζες ευθυγραμμίζουν τις στρατηγικές και τους στόχους τους με τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου. Σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον οι τράπεζες συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας τους και πώς αυτοί μπορούν να τις βοηθήσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο. Υπάρχουν διάφορες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις τράπεζες (π.χ. προσωπικό, ισχύς δικτύου, πρωταρχική θέση στην εγχώρια αγορά, τεχνολογία, διαφοροποίηση προϊόντων, εικόνα και φήμη και εσωτερικές κατευθυντήριες γραμμές και πολιτική για τον λειτουργικό κίνδυνο). Αυτές οι πηγές διαδραματίζουν συλλογικό ρόλο διασφαλίζοντας ότι οι τράπεζες παραμένουν

μπροστά από τους ανταγωνιστές τους. Καθεμία από αυτές τις πηγές διαδραματίζει ρόλο στον λειτουργικό κίνδυνο και οι τράπεζες συνειδητοποιούν ότι πρέπει να ρίξουν μια κριτική ματιά σε καθεμία από αυτές αξιολογώντας τον ρόλο που διαδραματίζει η καθεμία στις καθημερινές δραστηριότητές της, ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι Embrechts & Hofert (2011) μελετώντας τα νομικά έγγραφα της Βασιλείας II σχετικά με το λειτουργικό κίνδυνο και τις τεχνικές, το παρατηρούμενο φάσμα πρακτικών και τα εποπτικά ζητήματα στη μοντελοποίηση του κινδύνου, καθώς και τις προτεινόμενες προσεγγίσεις για τη μέτρηση και τον ποσοτικό προσδιορισμό του λειτουργικού κινδύνου, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι εξακολουθούν να υπάρχουν δυσκολίες στην επαρκή σύλληψη αυτού του είδους κινδύνου. Συγκεκριμένα, μέσα από τη ανασκόπησή τους συνοψίζεται ότι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα στη μοντελοποίηση του λειτουργικού κινδύνου είναι η έλλειψη δεδομένων. Συχνά, επινοούνται εξελεγμένα μοντέλα για απώλειες λειτουργικού κινδύνου που φαίνονται ρεαλιστικά και μπορούν να βρεθούν στη βιβλιογραφία. Ωστόσο, ο ρόλος των στατιστικών είναι να ανακαλύψουν δεδομένων των πραγματικών δεδομένων, πόσο καλά μπορούν να προσαρμοστούν αυτά τα μοντέλα και να ελεγχθούν οι σιωπηρές υποθέσεις τους. Χωρίς επαρκή όγκο δεδομένων, αυτό δεν είναι δυνατό και επομένως εξακολουθεί να δημιουργεί προκλήσεις τόσο για τον ακαδημαϊκό κόσμο όσο και για τη βιομηχανία.

Ο Johnemark (2012) στη μελέτη του για τη μοντελοποίηση του λειτουργικού κινδύνου στη Σουηδία, επισημαίνει ότι η μοντελοποίηση του λειτουργικού κινδύνου φαίνεται στην αρχή πολύ εύκολη. Παίρνεις ένα δείγμα δεδομένων, προσαρμόζεις μια κατανομή συχνότητας και μια κατανομή σοβαρότητας και αρχίζεις να προσομοιώνεις τις απώλειες. Και ίσως για ορισμένα κελιά με πολλά σημεία δεδομένων είναι σχετικά εύκολο. Αλλά ο λειτουργικός κίνδυνος είναι μια τόσο ευρεία έννοια και η ανάπτυξη ενός μοντέλου που πρέπει να περιλαμβάνει όλους τους τύπους το καθιστά πολύ δύσκολο, ειδικά όταν έχεις λιγότερα δεδομένα σε ένα κελί από τα δάχτυλα που έχεις στα χέρια σου. Και ακόμα κι αν έχεις πολλά δεδομένα, μια και μόνο παρατήρηση μπορεί να έχει τεράστιο αντίκτυπο στο αποτέλεσμα. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες τεχνικές και μέθοδοι που έχουν αποδειχθεί ότι λειτουργούν καλά.

Οι Yao et al. (2013) ανέπτυξαν περαιτέρω ένα μοντέλο, με το όνομα Conditional Value-at-Risk (CVaR), βασισμένο στην τιμή κορυφής της θεωρίας ακραίων τιμών (EVT-Elevation Token Price) για τη μέτρηση του λειτουργικού κινδύνου. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι αν και η πιθανότητα τεράστιων ζημιών και καταστροφικών ζημιών είναι σχετικά χαμηλή και εξαιρετικά χαμηλή, αντίστοιχα, η λειτουργική απόδοση και η φήμη των τραπεζών θα

επηρεάζονταν σοβαρά αρνητικά εάν συμβεί κάτι τέτοιο. Ωστόσο, σύμφωνα με διάφορες ρυθμίσεις του διαστήματος εμπιστοσύνης, ο εκτιμώμενος λειτουργικός κίνδυνος από την EVT μερικές φορές δεν είναι καλύτερος από εκείνον με τη μέθοδο Standard ή Basic Index.

Σε αρκετές πρόσφατες μελέτες αναλύθηκε ο λειτουργικός κίνδυνος των τραπεζών και προσδιορίστηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτόν τον κίνδυνο ως αποτέλεσμα αυτής της ανάλυσης. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Bryce et al.(2013) και οι Rahman & Yazid (2015) τόνισαν ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου λειτουργικού κινδύνου και του επιπέδου ανώτερης εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων μιας τράπεζας, το οποίο οδηγεί στη διαπίστωση ότι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου ανώτερης εκπαίδευσης στους εργαζομένους της τράπεζας συμβάλλει στη μείωση του λειτουργικού κινδύνου. Επιπλέον, οι Moosa & Li (2013) και οι Halدار & Rao (2016) αναλύοντας επίσης τους παράγοντες που επηρεάζουν τον λειτουργικό κίνδυνο στις μελέτες τους σε τράπεζες της Αγγλίας και της Ινδίας αντίστοιχα, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η σοβαρότητα της απώλειας δεν εξαρτάται από το μέγεθος των επιχειρήσεων. Από την άλλη πλευρά, ο Willeson (2014) διαπίστωσε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του μεγέθους των τραπεζών και του λειτουργικού κινδύνου. Επιπρόσθετα, ο Sturm (2013) όρισε ότι ο λόγος του παθητικού προς τα περιουσιακά στοιχεία είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας του λειτουργικού κινδύνου για τις ευρωπαϊκές τράπεζες και κατ' επέκταση οι τράπεζες με υψηλό δείκτη παθητικού προς τα περιουσιακά στοιχεία έχουν περισσότερες λειτουργικές ζημιές από τις άλλες.

Οι Fadun και Oye (2021) εξέτασαν τους παράγοντες των λειτουργικών κινδύνων στις εμπορικές τράπεζες της Νιγηρίας και τον βαθμό στον οποίο κάθε παράγοντας συμβάλλει στον λειτουργικό κίνδυνο. Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα των υπευθύνων κινδύνου, τα πληροφοριακά συστήματα και οι εσωτερικές διαδικασίες είναι οι κύριοι παράγοντες των λειτουργικών ζημιών στις τράπεζες. Ωστόσο, οι εσωτερικές διαδικασίες αποτελούν τον κορυφαίο παράγοντα λειτουργικών ζημιών για τις τράπεζες, ακολουθούμενες από τα πληροφοριακά συστήματα και στη συνέχεια από τους υπεύθυνους κινδύνου (προσωπικό). Αυτή η μελέτη έχει δύο ομάδες επιπτώσεων για την πρακτική διαχείρισης των λειτουργικών κινδύνων. Η πρώτη συνορεύει με την ανάγκη της διοίκησης της τράπεζας να διασφαλίζει την τακτική επανεξέταση των κρίσιμων διαδικασιών στην τράπεζα και να ενισχύει τους ελέγχους γύρω από διαδικασίες που έχουν εντοπιστεί ως επιρρεπείς σε απάτη ή λάθη. Η δεύτερη περιλαμβάνει την ενσωμάτωση υποχρεωτικών εκπαιδεύσεων στα χρονοδιαγράμματα των υπαλλήλων κινδύνου, για τους αναδυόμενους κινδύνους με σκοπό να διευκολυνθεί ο αποτελεσματικός εντοπισμός των κινδύνων και να τους

δοθεί η δυνατότητα να προσφέρουν εύλογους μετριασμούς για την αντιμετώπιση των εντοπισμένων κενών. Για να ενισχυθεί επίσης ο έλεγχος των διαδικασιών, η διοίκηση θα πρέπει να επενδύσει σε ισχυρή υποδομή πληροφοριακών συστημάτων, που θα βοηθήσει στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών και στην ελαχιστοποίηση της χειρωνακτικής παρέμβασης και κατ' επέκταση στη μείωση του σχετικού κινδύνου σφαλμάτων και απάτης.

2.8. Ο ρόλος του λειτουργικού κινδύνου στην οικονομική κρίση

Στις μελέτες τους για την οικονομική κρίση, οι Andersen et al. (2012) και Cagan (2009) θέτουν ορισμένες σχετικές ερωτήσεις από την άποψη του λειτουργικού κινδύνου, και συγκεκριμένα:

- Γιατί χορηγήθηκαν δάνεια σε άτομα με περιορισμένη ικανότητα εξυπηρέτησης αυτών των δανείων, χωρίς κατάλληλη τεκμηρίωση εισοδήματος, περιουσίας ή εργασιακής κατάστασης;
- Γιατί οι τράπεζες επενδύσεων αγόρασαν εύκολα τέτοια δάνεια για τιτλοποίηση και περαιτέρω διανομή;
- Γιατί οι κατασκευασμένοι τίτλοι έλαβαν αξιολογήσεις επενδυτικής βαθμίδας ακόμη και όταν σημαντικά τμήματα των υπό τεκμηριωμένων δανείων sub-prime συμπεριλήφθηκαν στο υποκείμενο περιουσιακό στοιχείο;
- Πώς θα μπορούσαν οι ασφαλιστικές εταιρείες να εκδίδουν ανταλλαγές πιστωτικής αθέτησης δισεκατομμυρίων χωρίς να δεσμεύουν κεφάλαια για την κάλυψη πιθανών απαιτήσεων;

Σε μια προσπάθεια να απαντήσουν σε αυτά τα ερωτήματα, ο Andersen et al. (2012) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αποτυχία διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου στις τράπεζες και οι μεσίτες στεγαστικών δανείων οδήγησαν σε δάνεια με κακή τεκμηρίωση, που συνέβαλαν σε εσφαλμένη ή ελλιπή αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας των δανειοληπτών. Αυτή η έκθεση σε λειτουργικό κίνδυνο μεταφέρθηκε σε πιστωτικό κίνδυνο για τους ιδιοκτήτες CDO (Collateralized Debt Obligation).

Είναι σημαντική λοιπόν η διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου, διότι είναι πολύ πιθανό ο λειτουργικός κίνδυνος να οδηγήσει σε οικονομική κρίση ή, όπως συνέβη το 2008, να επιδεινώσει μια οικονομική κρίση μέσω της αλυσίδας εφοδιασμού. Επιπρόσθετα, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι υπήρχαν σοβαρές αποτυχίες στη διαχείριση του λειτουργικού

κινδύνου σε όλα τα μέρη της αλυσίδας εφοδιασμού, που εμπλέκονται στη δημιουργία και τη διανομή των τιτλοποιημένων περιουσιακών στοιχείων που είναι γνωστά ως CDO. Η απουσία διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, η απληστία, η έλλειψη ικανότητας και η αφελής πεποίθηση ότι η ιστορία του παρελθόντος είναι ο καλύτερος προγνωστικός παράγοντας για το μέλλον είναι όλα εκείνα τα συστατικά, που οδήγησαν σε μια οικονομική κρίση που δεν είχε παρατηρηθεί από τις αρχές της δεκαετίας του 1930 (Γερουσία των ΗΠΑ, 2011).

Η κρίση εξέθεσε ένα χρηματοπιστωτικό σύστημα με μια ειδική ικανότητα να κοινωνικοποιεί τις ζημιές, ενώ ιδιωτικοποιεί τα κέρδη. Αυτές οι συνθήκες κατέστησαν σαφές στην παγκόσμια πολιτική κοινότητα ότι έπρεπε να γίνουν αλλαγές στο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι πάντα υπήρχε έκθεση σε λειτουργικούς κινδύνους για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, «ωστόσο, υπάρχει σοβαρός λόγος να πιστεύουμε ότι η έκθεση σε λειτουργικούς κινδύνους στο μέλλον θα αυξηθεί. Ο λόγος είναι ότι τα συστήματα, τα χρηματοοικονομικά προϊόντα και οι λύσεις πληροφοριακών συστημάτων τείνουν να γίνονται όλο και πιο περίπλοκα και διασυνδεδεμένα, ειδικά εάν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αποφασίσουν να αναθέσουν σε τρίτους ζωτικά μέρη των υπηρεσιών τους» (Rose, 2009). Μερικές συστάσεις σχετικά με το πώς μπορεί να βελτιωθεί η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου παρέχονται παρακάτω.

2.9. Λειτουργικός Κίνδυνος και Κεφαλαιακή Απαίτηση

Μία από τις βασικές αρχές της τραπεζικής είναι ότι το κεφάλαιο πρέπει να καλύπτει κινδύνους, συμπεριλαμβανομένων των πιθανών κινδύνων. Ο λειτουργικός κίνδυνος προκύπτει από τη λειτουργία και τη διαχείριση των εμπορικών τραπεζών. Εκτός από τη λήψη αντιμέτρων για την άμυνα έναντι των ζημιών, οι εμπορικές τράπεζες μπορούν να απορροφήσουν μόνο αντιληπτούς λειτουργικούς κινδύνους. Επομένως, μετά την αξιολόγηση των λειτουργικών κινδύνων, το σχετικό κεφάλαιο θα πρέπει να εξαχθεί για την κάλυψη λειτουργικών κινδύνων, που αποτελεί βασικό σημείο της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου. Το τραπεζικό κεφάλαιο είναι ο πιο πολύτιμος πόρος και είναι δαπανηρό για τις τράπεζες να διατηρούν υψηλότερα κεφάλαια. Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης κεφαλαιακής απαίτησης, τόσο πιο περιορισμένη θα είναι η δυνατότητα δημιουργίας νομίματος, καθώς και οι πιθανότητες χρήσης χρηματοοικονομικής μόχλευσης και φορολογικής προτίμησης από τη χρηματοδότηση χρέους για αύξηση της Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων (ROE-Return on equity). Ως εκ τούτου, οι διευθυντές τραπεζών πρέπει να χρησιμοποιούν οικονομικό κεφάλαιο για την κάλυψη κινδύνων, καθώς και για την αύξηση των εσόδων.

Το εάν τα κεφαλαιουχικά περιουσιακά στοιχεία είναι εύλογα εξαρτάται από τις κανονιστικές απαιτήσεις κάθε χώρας ή από τις εσωτερικές πεποιθήσεις και τη μέτρηση των λειτουργικών κινδύνων από τη διοίκηση μιας εμπορικής τράπεζας. Οι Yao et al. (2013) μέσα από τη μελέτη τους έδειξαν ότι το κεφάλαιο που κατέχουν οι εμπορικές τράπεζες θα πρέπει να καλύπτει όλες τις μη τεράστιες ζημιές, ένα ποσοστό τεράστιων ζημιών και ένα ποσοστό καταστροφικών ζημιών, που αντιστοιχεί σε απροσδόκητες ζημιές λόγω λειτουργικού κινδύνου. Οι μη τεράστιες απώλειες μπορούν να ληφθούν από την Αξία σε Κίνδυνο (Value at Risk-VaR), ενώ οι τεράστιες και καταστροφικές απώλειες μπορούν να υπολογιστούν από την υπό Όρους Αξία σε Κίνδυνο (Conditional Value at Risk-CVaR), τα οποία και τα δύο αποτελούν σημαντικά μέτρα για τη διαχείρισή του, καθώς και για την κατανόησή του. Το VaR αντιστοιχεί στη μεγαλύτερη υποφερτή λειτουργική ζημία για μια εμπορική τράπεζα κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης περιόδου. Οι τεράστιες και καταστροφικές απώλειες είναι μέσες απώλειες που υπερβαίνουν το VaR. Επίσης, χρησιμοποίησαν CVaR με βάση τη μέθοδο της μέγιστης τιμής. Η πιθανότητα είναι σχετικά χαμηλή για τεράστιες απώλειες και εξαιρετικά χαμηλή για καταστροφικές απώλειες, οι οποίες μπορεί να συμβούν σε κλίμακα ετών, δεκαετιών ή και αιώνων. Ωστόσο, εάν συμβαίνουν πράγματι τέτοιες ζημιές, η λειτουργική απόδοση και η φήμη της εμπλεκόμενης τράπεζας θα πλήττονται σοβαρά. Οι καταστροφικές απώλειες μπορούν ακόμη και να απειλήσουν την ασφάλεια ολόκληρου του χρηματοπιστωτικού κλάδου και, ως εκ τούτου, να αποτελέσουν σημαντικό σοκ για την εθνική οικονομία. Ένα μεγάλο ποσοστό των παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών και οικονομικών κρίσεων πυροδοτείται από τους λειτουργικούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι εμπορικές τράπεζες.

Οι τράπεζες πρέπει να αξιολογούν τους εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους για να εφαρμόσουν ένα σχέδιο διαχείρισης κεφαλαίου και πρέπει να διατηρούν ένα επίπεδο κεφαλαίου σύμφωνα με τις συνθήκες κινδύνου τους. Αυτό απαιτεί επιτάχυνση της έρευνας και ανάπτυξης για εσωτερικά προγράμματα εκτίμησης κεφαλαίου, που βασίζονται στην αναγνώριση, τη μέτρηση, την επίβλεψη και τη διαχείριση των κινδύνων. Ειδικότερα, οι Yao et al. (2013) παρέχουν ένα μοντέλο μέτρησης λειτουργικών κινδύνων, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό των κεφαλαιακών απαιτήσεων και για την αξιολόγηση της καταλληλότητας του οικονομικού κεφαλαίου των εμπορικών τραπεζών, για τη λήψη αποφάσεων στη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου.

2.10. Μέθοδοι Υπολογισμού Κεφαλαιακής Επιβάρυνσης του Λειτουργικού Κινδύνου στον Τραπεζικό Τομέα

2.10.1. Εισαγωγή

Ο λειτουργικός κίνδυνος είναι ένας από τους σημαντικότερους κινδύνους στα οικονομικά της τραπεζικής. Όπως προαναφέρθηκε, ορίζεται για πρώτη φορά από την Επιτροπή Τραπεζικής Εποπτείας της Βασιλείας (2001) ως «ο κίνδυνος απώλειας που προκύπτει από ανεπαρκείς ή αποτυχημένες εσωτερικές διαδικασίες, ανθρώπους και συστήματα ή από εξωτερικά γεγονότα». Αυτός ο ορισμός έχει ενσωματωθεί στο New Bank Capital Accord (Basel Committee on Banking Supervision, 2006). Ο ορισμός της Επιτροπής της Βασιλείας ενσωματώνει τον νομικό κίνδυνο αλλά αποκλείει τους κινδύνους φήμης και στρατηγικούς κινδύνους.

Σύμφωνα με τη Συμφωνία Κεφαλαίου του 1988, δεν υπήρχαν κεφαλαιακά αποθέματα ασφαλείας για τέτοιου είδους κινδύνους. Μόνο με τη Νέα Συμφωνία Κεφαλαίου του 2006, η Επιτροπή της Βασιλείας αναγνωρίζει τη σημασία των λειτουργικών κινδύνων, εκτός από τους πιστωτικούς κινδύνους και τους κινδύνους αγοράς.

Η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου στον τραπεζικό τομέα έχει λάβει τεράστια σημασία τις τελευταίες δεκαετίες. Έχει γίνει ολοένα και πιο σημαντική η μέτρηση, η διαχείριση και η αξιολόγηση του αντίκτυπου του λειτουργικού κινδύνου στα οικονομικά της τραπεζικής. Τα γεγονότα λειτουργικού κινδύνου μπορεί να έχουν σημαντικές οικονομικές συνέπειες στον τραπεζικό τομέα, οι οποίες θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την επιχειρηματική συνέχεια. Όπως δήλωσε η Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία (2001) «η ανάπτυξη τραπεζικών πρακτικών όπως η τιτλοποίηση, η εξωτερική ανάθεση, οι εξειδικευμένες εργασίες επεξεργασίας και η εξάρτηση από την ταχέως εξελισσόμενη τεχνολογία και τα πολύπλοκα χρηματοοικονομικά προϊόντα και στρατηγικές υποδηλώνουν ότι αυτοί οι άλλοι κίνδυνοι είναι ολοένα και πιο σημαντικοί παράγοντες ώστε να αντικατοπτρίζονται σε αξιόπιστες κεφαλαιακές αξιολογήσεις τόσο από τις εποπτικές αρχές όσο και από τις τράπεζες».

Ο ορισμός βασίζεται στις υποκείμενες αιτίες του λειτουργικού κινδύνου. Εν συντομία, οι οδηγοί του λειτουργικού κινδύνου είναι: οι εσωτερικές διαδικασίες, οι άνθρωποι, τα συστήματα πληροφοριών και τα εξωτερικά συμβάντα. Ο λειτουργικός κίνδυνος προέρχεται από πολύ διαφορετικούς αιτιολογικούς παράγοντες (κίνδυνος γεγονότος) και είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τις δραστηριότητες των τραπεζών. Από οργανωτική άποψη, αυτού του είδους ο κίνδυνος

είναι διάχυτος, εγκάρσιος και παρόμοιος με έναν «καθαρό κίνδυνο». Ένας μεγαλύτερος κίνδυνος δεν συνδέεται με υψηλότερη αναμενόμενη απόδοση. Ο λειτουργικός κίνδυνος δεν λαμβάνεται ως αντάλλαγμα για μια αναμενόμενη ανταμοιβή, όπως οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι.

Εν συντομία, η εισαγωγή της Βασιλείας II είναι σημαντική όχι μόνο επειδή επιβάλλει ορισμένες μεθοδολογίες προτύπων για την αξιολόγηση των απαιτήσεων κεφαλαίου λειτουργικού κινδύνου στις τραπεζικές εργασίες, αλλά και επειδή προβλέπει ριζικές αλλαγές στις δομές και τις διαδικασίες διαχείρισης στον τραπεζικό τομέα. Η προληπτική διαχείριση λειτουργικού κινδύνου, η ισχυρή συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, η συνεχής ελεγκτική δραστηριότητα από την τράπεζα, ο Εσωτερικός Έλεγχος, η επαναλαμβανόμενη επανεξέταση των διαδικασιών διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου και τα καλά καθορισμένα συστήματα αναφοράς και πλαίσια ευθύνης σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων αποτελούν όλα αρχές για την αποτελεσματική εφαρμογή διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου στον τραπεζικό τομέα.

Είναι ζωτικής σημασίας οι τράπεζες να αναπτύξουν ένα αποτελεσματικό πλαίσιο διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου με το οποίο μπορούν να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι και η ανώτερη απόδοση. Για παράδειγμα, η επαρκής διαχείριση λειτουργικού κινδύνου μπορεί να επιταχύνει την ανάπτυξη νέων πρωτοβουλιών. Ταυτόχρονα, τα διεθνή πρότυπα επιβάλλουν μια νέα διάσταση. Μέσω της Συμφωνίας Κεφαλαίου, η Επιτροπή της Βασιλείας επέβαλε στις τράπεζες την υποχρέωση να διαθέσουν εποπτικά κεφάλαια για ανάπτυξη, η οποία καθορίζει το ελάχιστο επίπεδο απαιτούμενου κεφαλαίου για ρυθμιστικά μέτρα. Η Εποπτική Επιτροπή τονίζει την ανάγκη υπολογισμού του κεφαλαίου με βάση τις δικές της τεχνικές διαχείρισης κινδύνων στις τραπεζικές δραστηριότητες. Αυτό ενισχύει την πρακτική διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η Επιτροπή της Βασιλείας παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές που υποδεικνύουν τα προληπτικά μέτρα που πρέπει να λάβουν οι τράπεζες. Ταυτόχρονα, οι ρυθμιστικές κατευθυντήριες γραμμές για τα κράτη λαμβάνονται ως συστάσεις, τις οποίες η οικονομία πρέπει/μπορεί να ακολουθήσει. Ως εκ τούτου, η διαχείριση κινδύνου και κεφαλαίου αποτελεί τη βάση για τη βελτίωση της ανάπτυξης και της κερδοφορίας των τραπεζών ή των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Το ρυθμιστικό καθορισμένο ποσό του απαιτούμενου κεφαλαίου που πρέπει να διαθέτουν οι τράπεζες δεν θα πρέπει να θεωρείται ως απαίτηση, αλλά ως βάση για τη βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου. Οι τράπεζες επενδύουν σημαντικούς πόρους για τη βελτίωση των διαδικασιών εσωτερικού κινδύνου, της υποδομής δεδομένων και των αναλυτικών δυνατοτήτων τους.

2.10.2. Η Ανάλυση και η Σύγκριση των τριών Προσεγγίσεων Μέτρησης του Λειτουργικού Κινδύνου

Η Νέα Συμφωνία της Βασιλείας (Basel Committee on Banking Supervision, 2006) εισήγαγε κεφαλαιακή επιβάρυνση για τον λειτουργικό κίνδυνο στον τραπεζικό τομέα. Η Επιτροπή Τραπεζικής Εποπτείας της Βασιλείας καθόρισε μια ελάχιστη εποπτική κεφαλαιακή επιβάρυνση για τον λειτουργικό κίνδυνο βάσει του Πυλώνα 1. Έτσι λοιπόν, η Νέα Συμφωνία της Βασιλείας παρουσίασε τρεις μεθόδους για τον υπολογισμό των χρεώσεων κεφαλαίου λειτουργικού κινδύνου σε μια συνέχεια αυξανόμενης πολυπλοκότητας και ευαισθησίας στον κίνδυνο. Η διαθεσιμότητα διαφορετικών μεθοδολογιών στοχεύει στη διασφάλιση της αντιστοιχίας μεταξύ της πολυπλοκότητας των προσεγγίσεων και των βελτιώσεων των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου στον τραπεζικό τομέα (Gabbi et al., 2005; Hull, 2012).

Η βασική προσέγγιση για τη μέτρηση του λειτουργικού κινδύνου είναι η **Προσέγγιση του Βασικού Δείκτη (Basic Indicator Approach)**. Χρησιμοποιεί έναν μόνο δείκτη ως δείκτη για τη συνολική έκθεση σε λειτουργικό κίνδυνο. Η κεφαλαιακή απαίτηση της τράπεζας προσδιορίζεται με εφαρμογή συντελεστή 15% στο μέσο όρο του θετικού ετήσιου ακαθάριστου εισοδήματος των τελευταίων τριών ετών. Είναι μια εξαιρετικά εύκολη προσέγγιση για εφαρμογή σε όλες τις τράπεζες. Το ακαθάριστο εισόδημα μιας τράπεζας είναι το μόνο στοιχείο που λαμβάνεται υπόψη για την αξιολόγηση της κεφαλαιακής χρέωσης λειτουργικού κινδύνου.

Η δεύτερη προσέγγιση είναι η **Τυποποιημένη Προσέγγιση (Standardized Approach)**. Η κύρια διαφορά από την πρώτη προσέγγιση είναι ότι οι δραστηριότητες μιας τράπεζας χωρίζονται σε έναν αριθμό τυποποιημένων επιχειρηματικών μονάδων και επιχειρηματικών γραμμών. Για καθένα από αυτά συνδέεται ένας συντελεστής βήτα, ο οποίος στη συνέχεια πολλαπλασιάζεται με το μέσο ακαθάριστο εισόδημα των τελευταίων τριών ετών. Η απαίτηση κεφαλαίου λειτουργικού κινδύνου, που προκύπτει, λαμβάνεται στη συνέχεια ως άθροισμα κάθε επιχειρηματικής γραμμής. Οι διαφορές στους συντελεστές βήτα συνδέονται με τον διαφορετικό αντίκτυπο των λειτουργικών ζημιών στην εισοδηματική ικανότητα κάθε επιχειρηματικού κλάδου.

Σε κάθε επιχειρηματικό τομέα, η κεφαλαιακή επιβάρυνση υπολογίζεται πολλαπλασιάζοντας τον οικονομικό δείκτη μιας τράπεζας με έναν «παράγοντα βήτα». Αντιπροσωπεύει έναν χονδρικό δείκτη για τη σχέση μεταξύ της εμπειρίας απώλειας λειτουργικού κινδύνου του κλάδου για μια δεδομένη επιχειρηματική γραμμή και του γενικού χρηματοοικονομικού δείκτη που αντιπροσωπεύει τη δραστηριότητα των τραπεζών σε αυτόν τον επιχειρηματικό τομέα. Το ακαθάριστο εισόδημα χρησιμεύει ως κλίμακα έκθεσης σε λειτουργικό κίνδυνο σε κάθε επιχειρηματικό τομέα.

Η διαφοροποίηση μεταξύ των επιχειρηματικών γραμμών αντιπροσωπεύει ένα βήμα μπροστά σε σύγκριση με τη βασική προσέγγιση. Ωστόσο, η Τυποποιημένη Προσέγγιση επηρεάζεται επίσης από πολλές απλουστευτικές παραδοχές όπως ότι η ύπαρξη τέλει συσχέτισης μεταξύ των διαφορετικών γεγονότων ζημιών, οι πολιτικές μετριασμού παραμελούνται, τα ακραία γεγονότα δεν λαμβάνονται υπόψη και το ακαθάριστο εισόδημα κάθε επιχειρηματικής γραμμής είναι ένας κατά προσέγγιση αντιπρόσωπος της τράπεζας. Επιπλέον, δεν φαίνεται να ενθαρρύνει την ανάπτυξη κατάλληλων τεχνικών και στρατηγικών για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των λειτουργικών κινδύνων στον τραπεζικό τομέα.

Η τρίτη προσέγγιση είναι η **Προηγμένη Προσέγγιση Μέτρησης (Advanced Measurement Approach)**. Αυτή η προσέγγιση, σε σύγκριση με τις δύο προηγούμενες, είναι πολύ πιο περίπλοκη και απαιτεί ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα, όσον αφορά τις οργανωτικές απαιτήσεις, αποτελεσματικούς μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου και τεχνικές διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου. Η Προηγμένη Προσέγγιση Μέτρησης βασίζεται στην εκτίμηση της κατανομής συχνότητας απώλειας και σοβαρότητας απώλειας. Η εκτίμηση υποστηρίζεται από εσωτερικά και εξωτερικά ιστορικά δεδομένα. Αυτή η προσέγγιση στοχεύει στην ποσοτικοποίηση της έκθεσης σε λειτουργικό κίνδυνο, χωρίς τη χρήση οποιουδήποτε είδους αντιπροσώπου, και τη διαφοροποίησή της ανά επιχειρηματικό κλάδο. Αναγνωρίζει ότι ο λειτουργικός κίνδυνος είναι το αποτέλεσμα δύο παραγόντων, αυτού της πιθανότητας να συμβεί ένα συμβάν και των συνεπειών του δυσμενούς συμβάντος. Οι τράπεζες επιτρέπεται να εφαρμόζουν στρατηγικές μετριασμού του κινδύνου, να χρησιμοποιούν μηχανισμούς μεταφοράς κινδύνου και να αντισταθμίζουν την έκθεση σε κίνδυνο με ασφαλιστήρια συμβόλαια (Basel Committee on Banking Supervision, 2003). Η Προηγμένη Προσέγγιση Μέτρησης απαιτεί μεθοδολογίες Αξίας σε Κίνδυνο (Value at Risk) και πιο συγκεκριμένα Λειτουργικής Αξίας σε Κίνδυνο (Operational VaR) για την αξιολόγηση της λειτουργικής απροσδόκητης απώλειας, χρησιμοποιώντας επίπεδο εμπιστοσύνης 99,9% και χρονικό ορίζοντα 1 έτους (Basel Committee on Banking Supervision, 2006, 2011b).

Προκειμένου να εφαρμόσουν μια Προηγμένη Προσέγγιση Μέτρησης, οι τράπεζες πρέπει να κατηγοριοποιήσουν τους λειτουργικούς κινδύνους και τους επιχειρηματικούς τομείς, σύμφωνα με τους τύπους συμβάντων και τους επιχειρηματικούς τομείς που καθορίζονται από την Επιτροπή της Βασιλείας. Η κατηγοριοποίηση του λειτουργικού κινδύνου όπως αναλύθηκε εκτενώς και παραπάνω έχει ως εξής: εσωτερική απάτη, εξωτερική απάτη, πρακτικές απασχόλησης και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, πελάτες, προϊόντα και επιχειρηματικές πρακτικές, ζημιές σε φυσικά περιουσιακά στοιχεία, επιχειρησιακή διακοπή και αστοχίες συστήματος, εκτέλεση, παράδοση και διαχείριση διαδικασιών. Η κατηγοριοποίηση των επιχειρηματικών γραμμών είναι η

εξής: εταιρική χρηματοδότηση, εμπορία και πωλήσεις, λιανική τραπεζική, εμπορική τραπεζική, πληρωμή και διακανονισμός, υπηρεσίες πρακτορείου, διαχείριση περιουσιακών στοιχείων, μεσιτεία λιανικής. Οι τράπεζες πρέπει να εκτιμήσουν την έκθεσή τους σε κάθε συνδυασμό τύπου κινδύνου και επιχειρηματικής γραμμής. Στην ιδανική περίπτωση, αυτό θα οδηγήσει σε $7 \times 8 = 56$ μέτρα VaR που μπορούν να συνδυαστούν σε ένα συνολικό μέτρο VaR.

Η Προηγμένη Προσέγγιση Μέτρησης παρέχει κίνητρα στις τράπεζες να αναπτύξουν μεθοδολογίες και τεχνικές μέτρησης για την εσωτερική εκτίμηση του λειτουργικού κινδύνου και τον υπολογισμό των εποπτικών κεφαλαιακών απαιτήσεων. Η προηγμένη προσέγγιση μέτρησης είναι η πιο ευαίσθητη σε κινδύνους από τις προσεγγίσεις που αναπτύσσονται επί του παρόντος για σκοπούς εποπτικού κεφαλαίου. Ως κεφαλαιακές απαιτήσεις κινδύνου αγοράς, οι απαιτήσεις κεφαλαίου λειτουργικού κινδύνου βασίζονται σε εσωτερικά μοντέλα που αναπτύσσονται από τις τράπεζες. Αυτά τα μοντέλα υπόκεινται σε ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα. Χρησιμοποιούν εσωτερικά και εξωτερικά δεδομένα απωλειών (στοιχεία απώλειας βιομηχανίας).

Ωστόσο, πέρα από τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα, η Προηγμένη Προσέγγιση Μέτρησης επηρεάζεται από αρκετές ανησυχίες και επικρίσεις, όπως οι δυσκολίες μέτρησης του λειτουργικού κινδύνου, η πολυπλοκότητα των υπολογισμών και η μη κανονική κατανομή της συχνότητας και της σοβαρότητας των ζημιών (Resti & Sironi, 2007; Tutino et al., 2011, 2012).

Βασικό ζήτημα στην ανάπτυξη και εφαρμογή εποπτικών κεφαλαιακών απαιτήσεων και εσωτερικών προσεγγίσεων για τη μέτρηση του λειτουργικού κινδύνου είναι η συλλογή και ανάλυση δεδομένων ζημιών, καθώς και ο καθορισμός βιομηχανικών προτύπων για την κοινή χρήση δεδομένων ζημιών μεταξύ των τραπεζών. Οι τράπεζες πρέπει να αναπτύξουν προηγμένα συστήματα πληροφοριών για να υποστηρίξουν μια προσέγγιση εσωτερικής μέτρησης για τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου (Gabbi et al., 2005).

Οι τράπεζες ενθαρρύνονται να αναπτύξουν εξελιγμένες τεχνικές και πρακτικές για τη διαχείριση και την παρακολούθηση των λειτουργικών κινδύνων τους. Ο δημοσιονομικός κανονισμός που εκδόθηκε από την Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία στοχεύει όχι μόνο στο να διασφαλίσει ότι οι τράπεζες διαθέτουν επαρκή κεφάλαια για να υποστηρίξουν τους κινδύνους (Πυλώνας 1), αλλά και να διασφαλίσει ότι οι τράπεζες βελτιώνουν τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, τις μεθοδολογίες και τις πρακτικές για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου (Πυλώνας 2). Οι τράπεζες πρέπει να προσδιορίσουν και να ενισχύσουν πολιτικές και στρατηγικές που υποστηρίζουν την αξιολόγηση, παρακολούθηση και έλεγχο/μετριασμό του λειτουργικού κινδύνου και να δημιουργήσουν επαρκή

εσωτερικά συστήματα για τη μέτρηση, την παρακολούθηση και την αναφορά των ανοιγμάτων σε λειτουργικό κίνδυνο. Ο Πυλώνας 2 αναγνωρίζει ότι ο κίνδυνος που αντιμετωπίζει μια τράπεζα εξαρτάται από ποιοτικές πτυχές, όπως: οργανωτική δομή, συστήματα εσωτερικού ελέγχου και πρακτικές διαχείρισης κινδύνου.

Οι εποπτικές αρχές εξετάζουν και αξιολογούν την εσωτερική αξιολόγηση και τις στρατηγικές κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών, καθώς και την ικανότητά τους να παρακολουθούν και να διασφαλίζουν τη συμμόρφωσή τους με τις εποπτικές κεφαλαιακές απαιτήσεις. Εν συντομία, οι δείκτες κεφαλαίου δεν είναι πιο σημαντικοί από την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου στον τραπεζικό τομέα. Η ποιοτική ανάλυση του λειτουργικού κινδύνου στον τραπεζικό τομέα τίθεται στο επίκεντρο της διαδικασίας εσωτερικής αξιολόγησης κεφαλαιακής επάρκειας (ICAAP- Internal Capital Adequacy Assessment Process) και της διαδικασίας εποπτικής επανεξέτασης και αξιολόγησης (SREP- Supervisory Review and Evaluation Process). Υπάρχει ισχυρή διασύνδεση μεταξύ ICAAP και SREP στον τραπεζικό τομέα. Αναγνωρίζει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ του ποσού του εποπτικού κεφαλαίου που πρέπει να διατηρεί μια τράπεζα έναντι του λειτουργικού της κινδύνου και της ισχύος, της ευρωστίας και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου και εσωτερικού ελέγχου μιας τράπεζας. Από αυτή την άποψη, η ICAAP και η SREP είναι συμπληρωματικές στον τραπεζικό τομέα. Αποτελούν μέρος μιας ευρύτερης διαδικασίας εποπτικής επανεξέτασης που καλύπτεται από τον Πυλώνα 2.

Για να συμπληρώσει τις κεφαλαιακές απαιτήσεις και τη διαδικασία εποπτικής επανεξέτασης, η Επιτροπή της Βασιλείας ανέπτυξε ένα σύνολο απαιτήσεων γνωστοποίησης κινδύνου (Πυλώνας 3) που στοχεύει στην άρση των εμποδίων που εμποδίζουν την πειθαρχία της αγοράς και στην ενημέρωση της αγοράς σχετικά με την έκθεση σε κίνδυνο μιας τράπεζας. Ο Πυλώνας 3 παρέχει ένα πλαίσιο γνωστοποίησης που βασίζεται σε ποιοτικές και ποσοτικές απαιτήσεις γνωστοποίησης. Οι τράπεζες υποχρεούνται να αποκαλύπτουν το πεδίο εφαρμογής και την εφαρμογή του κανονισμού της Βασιλείας, τη φύση του κεφαλαίου που κατέχεται, τις ρυθμιστικές κεφαλαιακές απαιτήσεις, τους στόχους, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις δομές διαχείρισης κινδύνου, καθώς και τη φύση των ανοιγμάτων των τραπεζών σε κίνδυνο. Η πειθαρχία της αγοράς του Πυλώνα 3 αντιμετωπίζει τα ζητήματα της διαφάνειας στον τραπεζικό τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

3.1. Θεωρητικό πλαίσιο Γνωστοποίησης Κινδύνου

Η γνωστοποίηση θεωρείται βασικό μέσο σύνδεσης μεταξύ μιας εταιρείας και των μετόχων της. Σύμφωνα με τα «Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (IFRS)», η ετήσια εταιρική οικονομική έκθεση θα πρέπει να περιέχει οικονομικές καταστάσεις, υποσημειώσεις, ανάλυση διαχείρισης, έκθεση διαχείρισης και άλλες πληροφορίες που βοηθούν τους ενδιαφερόμενους να λάβουν αποφάσεις (Elzahar & Hussainey, 2012; Nahar et al., 2016).

Πρόσφατα, η γνωστοποίηση κινδύνων έχει λάβει περισσότερη προσοχή, καθώς έχει θεωρηθεί σημαντικό ζήτημα που απασχολεί την παγκόσμια επιχειρηματική κοινότητα και έχει λάβει μεγάλη προσοχή από τα ενδιαφερόμενα μέρη, επειδή είναι το κύριο εργαλείο για να γίνουν διαφανείς οι πληροφορίες κινδύνου στην ετήσια έκθεση της εκάστοτε τράπεζας και είναι απαραίτητο για τη βελτίωση της διαχείρισης κινδύνου της (Bravo, 2017; Ibrahim et al., 2019). Επιπλέον, σκάνδαλα σε μεγάλες εταιρείες (π.χ. Enron Corp. το 2001 και WorldCom Corp. το 2002), καθώς και οικονομικές κρίσεις, όπως η «Ασιατική χρηματοπιστωτική κρίση του 1997» και η «Παγκόσμια οικονομική κρίση του 2007-2008», έχουν προκαλέσει αστάθεια στις χρηματοπιστωτικές αγορές και έχουν οδηγήσει σε αυξημένο ενδιαφέρον για την αναφορά κινδύνου (Khlif & Hussainey, 2014). Σύμφωνα με τους Acharya και Richardson (2009), οι οικονομικές κρίσεις προκλήθηκαν από την ανεπαρκή διαφάνεια των οικονομικών εκθέσεων. Έτσι, η γνωστοποίηση κινδύνου είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της λειτουργίας των κεφαλαιαγορών (Deumes, 2008).

Η γνωστοποίηση κινδύνου ορίζεται ως «η δημοσίευση οποιασδήποτε ποσοτικής ή ποιοτικής πληροφορίας σχετικά με αβεβαιότητες ή κινδύνους που αντιμετωπίζει μια τράπεζα». Επομένως, η γνωστοποίηση κινδύνου θεωρείται επί του παρόντος ένας από τους πιο αξιόλογους τύπους γνωστοποίησης. Οι Ntim και Osei (2011) υποστήριξαν ότι η γνωστοποίηση κινδύνου μειώνει τα προβλήματα ασυμμετρίας πληροφοριών εστιάζοντας στους πιθανούς κινδύνους που σχετίζονται με τις επενδύσεις και τη χρηματοδότηση των τραπεζικών ιδρυμάτων. Επιπλέον, οι μη χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι (π.χ. πόλεμοι, φυσικές καταστροφές, αλλαγές στους κανονισμούς και πολιτική αστάθεια) και οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι (π.χ. επιτόκια, συναλλαγματικές ισοτιμίες και κίνδυνοι ρευστότητας) συμβάλλουν στην αστάθεια και την αβεβαιότητα στο επιχειρηματικό περιβάλλον και επηρεάζουν τη βιωσιμότητα του εταιρείας (Gjerald & Lyngstad, 2015; Khlif & Hussainey, 2014). Παρά αυτές τις επιπτώσεις,

υπάρχει έλλειψη ευαισθητοποίησης σχετικά με τη σημασία της γνωστοποίησης κινδύνου, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένη καθοδήγηση των ενδιαφερομένων στη λήψη επενδυτικών αποφάσεων. Επιπλέον, οι περισσότεροι επενδυτές εξαρτώνται μόνο από τις αποδόσεις που σχετίζονται με ένα καθορισμένο επενδυτικό έργο για να λάβουν αποφάσεις και να αγνοήσουν άλλους μη χρηματοοικονομικούς κινδύνους, οι οποίοι θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε τεράστιες απώλειες ή αποτυχίες για τους επενδυτές (Cabedo & Tirado, 2004; Khlif & Hussainey, 2014).

Προηγούμενες μελέτες αντιμετώπισαν τη γνωστοποίηση κινδύνων ως ένα ανανεωμένο φαινόμενο και εξακολουθεί να έχει σημαντικό ακαδημαϊκό ενδιαφέρον στις ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες λόγω της ανάγκης να ενισχυθεί η διαφάνεια των οικονομικών καταστάσεων. Επιπλέον, η αποκάλυψη κινδύνου βοηθά στον μετριασμό των συγκρούσεων μεταξύ των διευθυντών και των ενδιαφερομένων, οι οποίοι μπορούν να συνειδητοποιήσουν το επίπεδο κινδύνου της τράπεζας, να εισαγάγουν προτιμώμενες μελλοντικές πληροφορίες και να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη τους στις ετήσιες εκθέσεις (Abdullah et al., 2015; Bravo, 2017).

Οι επενδυτές σε όλο τον κόσμο έχουν ζητήσει από τις τράπεζες να βελτιώσουν τις αναφορές τους σχετικά με πληροφορίες χρηματοοικονομικού και μη χρηματοοικονομικού κινδύνου, οι οποίες με τη σειρά τους θα μπορούσαν να μειώσουν τον κίνδυνο επένδυσης στην τράπεζα παροχής στοιχείων και να βοηθήσουν τους επενδυτές να λάβουν επενδυτικές αποφάσεις και να ενισχύσουν την εταιρική αξία (Abdullah et al., 2015). Ο Miihkinen (2013) σημείωσε ότι η γνωστοποίηση πληροφοριών κινδύνου μετριάξει την ασυμμετρία πληροφοριών, η οποία αυξάνει την εταιρική αξία. Ωστόσο, πολλές τράπεζες, ιδιαίτερα εκείνες στις αναπτυσσόμενες χώρες, αρνούνται να αυξήσουν τη γνωστοποίηση πληροφοριών κινδύνου με το πρόσχημα ότι η γνωστοποίηση κινδύνου παραμένει εθελοντική στις περισσότερες χώρες και αυτές οι πληροφορίες συνήθως περιλαμβάνουν ευαίσθητες πληροφορίες και θέτουν σε κίνδυνο την επιχειρηματική και οικονομική τους κατάσταση. Κατά συνέπεια, η διαφωνία μεταξύ τραπεζών και επενδυτών σχετικά με τη γνωστοποίηση κινδύνων παρακίνησε την εξέταση της συσχέτισης μεταξύ γνωστοποίησης κινδύνου και εταιρικής αξίας στις αναπτυσσόμενες αγορές.

Η πλειονότητα των προηγούμενων εμπειρικών μελετών έχει ασχοληθεί με τον άμεσο αντίκτυπο της εκούσιας αποκάλυψης (δηλαδή των πληροφοριών κινδύνου) στην εταιρική αξία και έχουν δείξει ασαφή και αντικρουόμενα αποτελέσματα. Αυτά τα αντικρουόμενα ευρήματα παρακινούν μελλοντικές μελέτες να αναζητήσουν άλλες μεταβλητές μετριασμού που μπορεί να επηρεάσουν τις συμπεριφορές της διοίκησης και να επηρεάσουν τη σχέση μεταξύ

γνωστοποίησης κινδύνου και εταιρικής αξίας για να διερευνήσουν τη σχέση από πολλαπλές οπτικές γωνίες, ειδικά εκείνων που σχετίζονται με μέλη του διοικητικού συμβουλίου που είναι υπεύθυνα για γνωστοποιήσεις. Η σύνθεση των διοικητικών συμβουλίων (δηλαδή επίπεδο ανεξαρτησίας, μέγεθος, αριθμός συνεδριάσεων και ποικιλομορφία του διοικητικού συμβουλίου) μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων, να μειώσει την ασυμμετρία πληροφοριών μεταξύ των συμμετεχόντων στην αγορά και να μειώσει τους κινδύνους (Makhlouf et al., 2018). Προηγούμενη βιβλιογραφία είχε υποστηρίξει ότι οι ανεξάρτητοι διευθυντές είναι σε θέση να ενθαρρύνουν πρακτικές αποκάλυψης εάν είναι σε θέση να εκτελέσουν πραγματικά τον ρόλο τους (Ibrahim et al., 2019, Kiflee & Khan, 2019).

3.2. Γνωστοποίηση Λειτουργικού Κινδύνου

3.2.1. Γνωστοποίηση Λειτουργικού Κινδύνου και Εταιρική Αξία (Operational Risk Disclosure and Corporate value)

Προηγούμενες μελέτες, όπως αυτές των Abdullah et al. (2015), Elzahar και Hussainey (2012), ανέφεραν ότι η από κοινού εξέταση των θεωριών γνωστοποίησης είναι ένα βοηθητικό εργαλείο για την κατανόηση και την ερμηνεία των πρακτικών γνωστοποίησης στις τράπεζες. Το ενδιαφέρον για την έρευνα της αποκάλυψης κινδύνων πληροφοριών πηγάζει από την εστίαση στη «θεωρία αντιπροσώπων» και τη «θεωρία σηματοδότησης» ως τα κύρια θεωρητικά πλαίσια για τις μελέτες αποκάλυψης κινδύνου (Abdullah et al., 2015; Elzahar & Hussainey, 2012), όπου αυτές οι θεωρίες παρέχουν πλουσιότερες γνώσεις για οικοδόμηση του πλαισίου γνωστοποίησης κινδύνου και κάθε μία από αυτές τις θεωρίες συμπληρώνει την άλλη θεωρία. Η «θεωρία σηματοδότησης» εστιάζει στα κίνητρα των διευθυντών να ενθαρρύνουν τη διοίκηση να αποκαλύπτει περισσότερες πληροφορίες χρηματοοικονομικού κινδύνου στις ετήσιες εκθέσεις για να αποφύγει προβλήματα αντίθετης επιλογής και να εισάγει επαρκείς πληροφορίες για τη μετάδοση ορισμένων σημάτων για να βοηθήσει τους ενδιαφερόμενους και τους πιθανούς δικαιούχους (Dey et al., 2018). Η πλειοψηφία των προηγούμενων ερευνών έχει υιοθετήσει τη «θεωρία σηματοδότησης» για να διευκρινίσει γιατί οι εταιρείες αποκαλύπτουν εθελοντικές πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους. Οι Dey et al. (2018) υποστήριξαν ότι η γνωστοποίηση πληροφοριών κινδύνου θεωρείται ένδειξη της ισχύος των κεφαλαιαγορών και μετριάζει την ασυμμετρία πληροφοριών που εμφανίζεται μεταξύ των διευθυντών και των ενδιαφερομένων. Οι Elzahar και Hussainey (2012) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι τράπεζες έχουν ένα κίνητρο να αποκαλύπτουν περισσότερες πληροφορίες διαχείρισης κινδύνου στους ενδιαφερόμενους, εκτός από το να σηματοδοτούν ότι οι τράπεζες είναι κατάλληλες να

προστατεύσουν και να κάνουν αξία για τους επενδυτές και να μεγιστοποιήσουν την εταιρική αξία.

Σύμφωνα με τη «θεωρία του πρακτορείου», η γνωστοποίηση κινδύνου διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη μείωση των προβλημάτων και των συγκρούσεων αντιπροσώπων, ενώ οι διαχειριστές τείνουν να εισάγουν κατάλληλες πληροφορίες που θα είναι πολύτιμες για τους χρήστες για να διασφαλίσουν ότι ενεργούν προς το συμφέρον των ενδιαφερομένων. Επιπλέον, όταν η διοίκηση παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες κινδύνου σε επενδυτές και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, η ασυμμετρία πληροφοριών μειώνεται και η εταιρική αξία βελτιώνεται. Επιπλέον, η γνωστοποίηση κινδύνου παρέχει ένα περιβάλλον ευθυγράμμισης των συμφερόντων μεταξύ των ενδιαφερομένων και των μελών της διοίκησης και ευθυγράμμισης μεταξύ των συμφερόντων των διευθυντών και των συμφερόντων των πρακτόρων και, με τη σειρά της, ενισχύει την αξία μιας εταιρείας (Nahar et al., 2016).

Οι Abdullah et al. (2015) σημείωσαν ότι οι περισσότερες τράπεζες προσπάθησαν να αποκαλύψουν περισσότερες πληροφορίες εθελοντικά για να βελτιώσουν την εταιρική αξία και να μεγιστοποιήσουν την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων και των επενδυτών σχετικά με την απόδοση της τράπεζας. Η «υπόθεση αποτελεσματικής αγοράς» προτείνει ότι η αξία μιας εταιρείας πρέπει να εισάγει ευεργετικές πληροφορίες που ανακοινώνονται στους ενδιαφερόμενους (Elzahar & Hussainey, 2012). Ωστόσο, πολυάριθμες προηγούμενες μελέτες έχουν υπογραμμίσει την επίδραση της εθελοντικής γνωστοποίησης κινδύνου στην εταιρική αξία και κατέδειξαν ασαφή ευρήματα.

Οι Nahar et al. (2016) σημείωσαν ότι μια πιθανή εξήγηση για τα μικτά αποτελέσματα στην προηγούμενη βιβλιογραφία μπορεί να ήταν οι ασυνεπείς δείκτες που αναπτύχθηκαν από τους συγγραφείς για τη μέτρηση διαφορετικών παραγόντων. Με βάση δεδομένα από ένα δείγμα 395 εταιρειών της Μαλαισίας για το έτος 2011, οι Abdullah et al. (2015) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της γνωστοποίησης διαχείρισης κινδύνου και της απόδοσης της εταιρείας στη Μαλαισία μέσω της μέτρησης του "Tobin's Q" και "από την αγορά στη λογιστική αξία". Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η γνωστοποίηση διαχείρισης κινδύνου επηρεάζει θετικά την αξία μιας τράπεζας.

Οι Qiu et al. (2016) εξέτασαν την επίδραση της περιβαλλοντικής και κοινωνικής αποκάλυψης ως στοιχείο της εθελοντικής γνωστοποίησης. Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι η αποκάλυψη κοινωνικών πληροφοριών επηρεάζει σημαντικά και θετικά την εταιρική αξία, ενώ η αποκάλυψη περιβαλλοντικών πληροφοριών δεν έχει καμία επιρροή. Ο Bravo (2017) διαπίστωσε ότι η γνωστοποίηση κινδύνου επηρεάζει θετικά την εταιρική αξία και

διαμεσολαβείται από τη φήμη της τράπεζας. Επιπλέον, η γνωστοποίηση κινδύνου είναι ένα θετικό σημάδι σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς ότι οι διευθυντές ενεργούν αποτελεσματικά σε σχέση με τη διαχείριση κινδύνου (Bravo, 2017). Οι Healy και Paleru (2001) διαπίστωσαν ότι η εθελοντική γνωστοποίηση κινδύνων των διαδικασιών διακυβέρνησης κάνει τους χρήστες οικονομικών καταστάσεων να συνειδητοποιήσουν τη σημασία της ανθεκτικότητας και της σταθερότητας μιας επιχείρησης στον κίνδυνο, επιτρέποντας την αξιολόγηση του κινδύνου μιας εταιρείας, η οποία μπορεί να επηρεάσει θετικά την εταιρική αξία.

Με βάση ένα δείγμα 243 εταιρειών σε μια περίοδο 9 ετών, οι Al-Akra και Ali (2012) κατασκεύασαν έναν δείκτη 80 μονάδων εθελοντικής γνωστοποίησης για να μελετήσουν την επίδραση της εθελοντικής γνωστοποίησης στην εταιρική αξία στην Ιορδανία. Ο δείκτης περιελάμβανε "πληροφορίες για το ιστορικό της εταιρείας, πληροφορίες σχετικά με τους διευθυντές, δεδομένα κεφαλαιαγοράς, πληροφορίες προϊόντων και υπηρεσιών και πληροφορίες έρευνας". Τα ευρήματά τους υποδεικνύουν ότι η εθελοντική γνωστοποίηση επηρεάζει θετικά την εταιρική αξία, αλλά ότι μεταξύ ανάπτυξης και ρευστότητας δεν είναι σημαντική.

Αντίθετα, οι Hassan et al. (2009) σημείωσαν ότι η συσχέτιση μεταξύ της γνωστοποίησης κινδύνου και της εταιρικής αξίας είναι αρνητική στις αιγυπτιακές τράπεζες. Ωστόσο, πολλές προηγούμενες μελέτες (Bokrin, 2013 ; Hassan, 2014) απέτυχαν να αποκαλύψουν οποιαδήποτε σημαντική επίδραση της συσχέτισης μεταξύ της γνωστοποίησης κινδύνου και της εταιρικής αξίας.

3.2.2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση σχετικά με το Βαθμό Γνωστοποίησης του Λειτουργικού Κινδύνου στις Τράπεζες και των Καθοριστικών Παραγόντων του

Ο λειτουργικός κίνδυνος έχει αναγνωριστεί ως κύρια πηγή ουσιωδών αποτυχιών στα χρηματοοικονομικές εταιρείες. Παρά την αυξημένη ανησυχία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και των ενδιαφερομένων τους σχετικά με αυτό το θέμα, η βιβλιογραφία που ασχολείται ειδικά με τη γνωστοποίηση του λειτουργικού κινδύνου στο τραπεζικό σύστημα είναι σπάνια. Η γνωστοποίηση λειτουργικού κινδύνου αποτελεί σημαντικό μέρος των συζητήσεων για τη διαφάνεια στον τραπεζικό κλάδο. Οι περισσότερες λειτουργικές απώλειες προσελκύουν την προσοχή του κοινού, αν και οι οικονομικές απώλειες μπορεί να είναι σχετικά μικρές. Μερικές φορές, ο αντίκτυπος στη φήμη είναι πολύ πιο σημαντικός από το άμεσο αποτέλεσμα από την ίδια την απώλεια (Sturm, 2013; Turlea & Mocanu, 2016). Σε κανέναν

άλλο τομέα οι αλληλεξαρτήσεις και οι πιθανές συνέπειες των μεμονωμένων εταιρικών καταρρεύσεων δεν είναι τόσο εκτεταμένες και απρόβλεπτες όσο στον τραπεζικό τομέα (Turlea et al., 2010; Mocanu & Stanciu, 2015). Επιπλέον, ο λειτουργικός κίνδυνος είναι διάχυτος, περίπλοκος και δυναμικός. Σε αντίθεση με τον κίνδυνο αγοράς και τον πιστωτικό κίνδυνο, που τείνουν να αφορούν συγκεκριμένους τομείς της τράπεζας, ο λειτουργικός κίνδυνος είναι εγγενής σε όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες. Η πολύπλευρη φύση των λειτουργικών ζημιών καθιστά δύσκολο τον ορισμό του λειτουργικού κινδύνου και σε ορισμένες περιπτώσεις είναι δύσκολο να χαράξουμε τη γραμμή μεταξύ του λειτουργικού κινδύνου και άλλων τύπων κινδύνου (Sturm, 2013). Σε σύγκριση με τον πιστωτικό κίνδυνο και τον κίνδυνο αγοράς, ο ορισμός του λειτουργικού κινδύνου λαμβάνει ρητά υπόψη εξωτερικά καθώς και εσωτερικά γεγονότα και ως εκ τούτου είναι ευρύτερος και πιο περίπλοκος (Wahlström, 2006).

Σύμφωνα με την BCBS (2001, 2002), η ξαφνική αύξηση του αριθμού των γεγονότων λειτουργικού κινδύνου είναι αποτέλεσμα αστοχιών σε τεχνολογικά συστήματα και έλλειψης διαφάνειας στη διαδικασία χρηματοοικονομικής αναφοράς. Έτσι, η αβεβαιότητα που περιβάλλει μια ποσοτική ή/και ποιοτική γνωστοποίηση κινδύνου διευκολύνει τις εταιρικές χρεοκοπίες και αυξάνει την ασυμμετρία πληροφοριών και διενέξεων αντιπροσώπων μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών της εταιρείας. Ως εκ τούτου, η ενίσχυση της διαφάνειας και της πειθαρχίας της αγοράς έχει σχεδιαστεί για τη δημιουργία ενός βιώσιμου συστήματος για τη μέτρηση και τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου. Οι πληροφορίες λειτουργικού κινδύνου που πρόκειται να δημοσιοποιηθούν και να αναφέρονται ιδιωτικά βασίζονται στον τύπο του υποστηριζόμενου γεγονότος κινδύνου, τον εκτεθειμένο επιχειρηματικό τομέα, τους δείκτες κινδύνου, τη συχνότητα και τη σοβαρότητα των λειτουργικών ζημιών, την προσέγγιση μέτρησης και τις τεχνικές διαχείρισης που χρησιμοποιούνται.

Ωστόσο, σύμφωνα με πρόσφατες εμπειρικές μελέτες, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα εξακολουθούν να παρέχουν πολύ περιορισμένη γνωστοποίηση σχετικά με το περιεχόμενο και την έκταση του λειτουργικού κινδύνου. Επιπλέον, ένας μεγάλος όγκος αναφορών αναφέρει ότι η γνωστοποίηση του λειτουργικού κινδύνου είναι ένα πολυδιάστατο ζήτημα και τονίζει την ανάγκη για σαφή ορισμό του ίδιου του λειτουργικού κινδύνου. Οπότε, a priori, ο ορισμός είναι πολύ απλός: ο λειτουργικός κίνδυνος είναι ο μεγαλύτερος κίνδυνος που απειλεί την επιβίωση μιας τράπεζας. Μελέτες βρίσκουν στοιχεία για σημαντική επίδραση της γνωστοποίησης λειτουργικού κινδύνου στις κεφαλαιαγορές. Ωστόσο, ο ιδιαίτερος αντίκτυπος εξαρτάται από την επιλεγμένη μορφή αναφοράς. Η οικειοθελής αποκάλυψη πληροφοριών σχετικά με τον λειτουργικό κίνδυνο εξαρτάται από κανονισμούς, πίεση από χρηματοπιστωτικές αγορές και

πολιτιστικούς παράγοντες. Σύμφωνα με τον Dobler (2005), η οικειοθελής αποκάλυψη πρέπει να είναι μια συμπληρωματική έννοια με την κανονιστική αποκάλυψη. Περαιτέρω έρευνα, όπως ερευνήθηκε από τους Francis et al. (2005) τεκμηριώνει την περιορισμένη αποκάλυψη κινδύνου σε ορισμένα περιβάλλοντα με μεγάλη έκθεση σε πολιτικούς και περιβαλλοντικούς κινδύνους.

Η έννοια του κινδύνου και η σημασία της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων έχουν λάβει μεγάλη προσοχή σε πολλές έρευνες, αλλά οι Linsley και Shrivies (2006) είναι από τους πρώτους που εξέτασαν τις πρακτικές γνωστοποίησης κινδύνου μιας επιχείρησης διερευνώντας τις πληροφορίες κινδύνου στις ετήσιες εκθέσεις 79 βρετανικών μη χρηματοοικονομικών εταιρειών με χρήση ανάλυσης περιεχομένου. Στην εξερεύνηση της γνωστοποίησης κινδύνου, εξετάζουν τρεις τύπους κινδύνων: τον στρατηγικό κίνδυνο που σχετίζεται με το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον, τον χρηματοοικονομικό κίνδυνο που σχετίζεται με την οικονομική θέση της εταιρείας και τον λειτουργικό κίνδυνο που σχετίζεται με τις εσωτερικές επιχειρηματικές λειτουργίες. Η ανάλυση περιεχομένου δείχνει ότι οι εταιρείες αποκαλύπτουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον στρατηγικό κίνδυνο παρά τους λειτουργικούς και χρηματοοικονομικούς κινδύνους. Επιπλέον, τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι το επίπεδο της συνολικής γνωστοποίησης κινδύνου σχετίζεται θετικά με το μέγεθος της εταιρείας.

Αρκετές έρευνες υποδηλώνουν ότι το μέγεθος της εταιρείας επηρεάζει την ποιότητα και την ποσότητα της γνωστοποίησης. Επίσης, οι Linsley et al. (2006) ανέλυσαν το περιεχόμενο των ετήσιων εκθέσεων εννέα τραπεζών από το Ηνωμένο Βασίλειο και εννέα καναδικών τραπεζών και διαπίστωσαν ότι η έκταση της γνωστοποίησης κινδύνου σχετίζεται θετικά με το μέγεθος της τράπεζας. Μέσω μιας πολυμεταβλητής ανάλυσης παλινδρόμησης, τόσο ο Hossain (2008) στη μελέτη του σχετικά με το βαθμό γνωστοποίησης του λειτουργικού κινδύνου στις ετήσιες εκθέσεις Ινδικών Τραπεζών όσο και οι Sanchez-Ballesta & Bernal Llorens (2010) στην έρευνά τους σε τράπεζες της Ισπανίας ανακάλυψαν μια θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του μεγέθους ως επεξηγηματικής μεταβλητής και των εταιρικών γνωστοποιήσεων ως εξαρτημένης μεταβλητής. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι το κόστος συλλογής και διάδοσης πληροφοριών είναι χαμηλότερο για μεγαλύτερα ιδρύματα και, ως εκ τούτου, είναι σε θέση να παρέχουν μεγαλύτερη ή και καλύτερη αποκάλυψη. Επιπλέον, οι μεγαλύτερες τράπεζες είναι πιο πιθανό να παρέχουν πιο ευανάγνωστες αναφορές, καθώς μπορεί να είναι πιο ορατές στο ευρύτερο κοινό. Οι μεγαλύτερες τράπεζες εκτίθενται σε μεγαλύτερες απαιτήσεις από μια μεγαλύτερη ποικιλία σχετικών εξωτερικών παραγόντων. Μπορεί επίσης να είναι σε θέση να ασκήσουν υψηλότερο βαθμό επιρροής στο περιβάλλον των πόρων. Για να ενισχύσουν την εταιρική τους φήμη, ελέγχουν στρατηγικά τη διαδικασία νομιμοποίησης μέσω της

αποκάλυψης, προκειμένου να επηρεάσουν τις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων για τον εαυτό τους (Oliver, 1991).

Σύμφωνα με τη θεωρία της νομιμότητας, η δημόσια φήμη μιας εταιρείας καθορίζεται από τον χρόνο λειτουργίας της. Η οικοδόμηση μιας φήμης απαιτεί συνέπεια στη συμπεριφορά εντός της εταιρείας, καθώς και συνέπεια στην αποκάλυψη διαχρονικά. Συγκεκριμένες ενέργειες γνωστοποίησης αναλαμβάνονται από τις εταιρείες όχι επειδή τέτοιες γνωστοποιήσεις κοινοποιούν απευθείας πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους, αλλά κυρίως επειδή μπορεί να ενισχύσουν ή να βλάψουν τη φήμη τους (Gibbins et al., 1990). Όπως οι Oliveira et al. (2011) επισημαίνουν ότι όσο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα έχει ιδρυθεί μια οικονομική οντότητα, τόσο υψηλότερο μπορεί να είναι το επίπεδο φήμης της. Με άλλα λόγια, τα υψηλότερα επίπεδα γνωστοποίησης αναμένεται να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν τη φήμη. Ως εκ τούτου, θεωρούμε ότι οι εκθέσεις διαφάνειας των παλαιότερων τραπεζών είναι πιο συνοπτικές σε σύγκριση με τις πρόσφατα ιδρυθείσες εταιρείες.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία διαχείρισης εντυπώσεων, υποστηρίζεται ότι η αναγνωσιμότητα στις αναφορές διαφάνειας που σχετίζονται με θέματα λειτουργικού κινδύνου ποικίλλει συστηματικά ανάλογα με την απόδοση της εταιρείας. Βάσει προηγούμενων ερευνών (Bakar & Ameer, 2011; Cho et al., 2010; Plumlee et al., 2015; Wang & Hussainey, 2013) αναμένουμε ότι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα με χαμηλά επίπεδα απόδοσης είναι πιο ομιχλώδη (λιγότερο συνοπτικά / λιγότερο αναγνώσιμα) προκειμένου να βελτιωθεί η εικόνα που προκύπτει από τις αναφορές κινδύνου. Αντίθετα, οι διευθυντές τραπεζών με υψηλές επιδόσεις δεν έχουν κίνητρο να παραπλανήσουν εσκεμμένα την επικοινωνία.

Άλλες μελέτες εξετάζουν την αναφορά κινδύνου πιο ολοκληρωμένα. Οι Sundmacher και Ford (2006) διαπιστώνουν ότι η γνωστοποίηση λειτουργικού κινδύνου ποικίλλει μεταξύ οντοτήτων τόσο σε εθελοντικά όσο και σε υποχρεωτικά καθεστάτα αναφοράς και ότι υπάρχει μεγάλη μεταβλητότητα στη δομή και την ποιότητα της γνωστοποίησης. Αυτή η έλλειψη συνέπειας στην υποβολή εκθέσεων καθιστά πολύ δύσκολη τη σύγκριση και την αξιολόγηση του κινδύνου μεταξύ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Σύμφωνα με τον Wahlström (2006), οι διευθυντές των τραπεζών προβλέπουν ότι θα ωφεληθούν από την εθελοντική αποκάλυψη του λειτουργικού κινδύνου, και έτσι έχουν αρχίσει να δημοσιεύουν τις εκθέσεις κινδύνου τους εθελοντικά. Ωστόσο, η αναφορά λειτουργικού κινδύνου παραμένει ένα ανεξερεύνητο θέμα στην ακαδημαϊκή έρευνα.

Ο Einhorn (2007) δηλώνει ότι η οικειοθελής αποκάλυψη του λειτουργικού κινδύνου είναι ένα μέσο για την επίτευξη ενός επιθυμητού στόχου. Ταιριάζει στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου επηρεάζοντας τις εκτιμήσεις των επενδυτών σχετικά με τη μελλοντική αξία της εταιρείας. Ακολουθώντας τους Brown et al. (2009) μπορούμε να δούμε ότι εάν τα τρέχοντα μοντέλα που προέρχονται από λογιστικές πληροφορίες επεκταθούν για να ενσωματώσουν λειτουργικό κίνδυνο, τότε θα είναι δυνατό να ξεπεραστούν αρκετά προβλήματα με κενά δεδομένων, κάτι που αποτελεί πλεονέκτημα για τους εξωτερικούς χρήστες.

Οι Helbok και Wagner (2006) διερευνούν τους καθοριστικούς παράγοντες των πρακτικών εκούσιας γνωστοποίησης του λειτουργικού κινδύνου 59 χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στη Βόρεια Αμερική, την Ασία και την Ευρώπη κατά την περίοδο 1998-2001. Για την αξιολόγηση της έκτασης και του περιεχομένου της γνωστοποίησης λειτουργικού κινδύνου, έχει δημιουργηθεί ένας δείκτης γνωστοποίησης που περιλαμβάνει 22 στοιχεία: 7 στοιχεία που σχετίζονται με τον ορισμό του λειτουργικού κινδύνου, 10 στοιχεία που σχετίζονται με τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου και 4 στοιχεία που σχετίζονται με ρυθμιστικά θέματα. Τα εμπειρικά αποτελέσματά τους υποδεικνύουν ότι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα με χαμηλότερους δείκτες ιδίων κεφαλαίων και κερδοφορίας δίνουν μεγαλύτερη σημασία στη γνωστοποίηση των πληροφοριών λειτουργικού κινδύνου τους. Αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα με χαμηλότερο δείκτη κεφαλαίου έχουν υψηλότερο κίνητρο να γνωστοποιήσουν τον λειτουργικό τους κίνδυνο ως ισχυρή απόδειξη της σωστής διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου με στόχο τη μείωση της αντιληπτής δραστηριότητάς τους, της οικονομικής δυσχέρειας και του πολιτικού κόστους.

Στο ίδιο πνεύμα έρευνας, οι Hemrit και Ben Arab (2011), αξιολογούν το επίπεδο γνωστοποίησης λειτουργικού κινδύνου και εξετάζουν τους κύριους καθοριστικούς παράγοντες του στις τυνησιακές τράπεζες κατά την περίοδο 2000-2009. Τα εμπειρικά ευρήματά τους δείχνουν ότι το επίπεδο γνωστοποίησης λειτουργικού κινδύνου αυξήθηκε ελαφρά κατά την περίοδο ανάλυσης. Επιπλέον, αναφέρουν ότι το επίπεδο γνωστοποίησης λειτουργικού κινδύνου επηρεάζεται σημαντικά και θετικά από το μέγεθος της τράπεζας, καθώς και από την ένταση των προβλέψεών της και τη μόχλευση της, ενώ η κερδοφορία και το κόστος κεφαλαίου δεν έχουν σημαντική επίδραση στην το επίπεδο γνωστοποίησης λειτουργικού κινδύνου.

Επιπλέον, οι Oliveira et al. (2011) δεν εξετάζουν μόνο τους παράγοντες που επηρεάζουν τη γνωστοποίηση λειτουργικού κινδύνου στις ετήσιες εκθέσεις 111 πορτογαλικών τραπεζών για το 2006, αλλά προχωρούν περαιτέρω για να διερευνήσουν τη συμμόρφωση αυτών των

εκθέσεων με τις απαιτήσεις της Βασιλείας II, που σχετίζονται με την εθελοντική γνωστοποίηση λειτουργικού κινδύνου. Λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία της νομιμότητας, τα εμπειρικά αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η δημόσια προβολή της τράπεζας (μετρούμενη από το μέγεθος και την κατάσταση στο χρηματιστήριο) και η φήμη της (μετρούμενη από την ηλικία, τους ενδιαφερόμενους καταθέτες και τις ικανότητες διαχείρισης κινδύνου) είναι κεντρικοί παράγοντες που προωθούν τη γνωστοποίηση λειτουργικού κινδύνου, όπως η δημόσια. Οι ορατές τράπεζες και οι τράπεζες φήμης εκτίθενται σε ισχυρή θεσμική πίεση να αποκαλύψουν τις πληροφορίες λειτουργικού κινδύνου και να συμμορφωθούν με τις απαιτήσεις γνωστοποίησης.

Πιο συγκεκριμένα, οι Haija και Hayek (2012) εξετάζουν τα στοιχεία λειτουργικού κινδύνου που αποκαλύπτουν οι εμπορικές τράπεζες της Ιορδανίας και διερευνούν εάν συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις της Κεντρικής Τράπεζας της Ιορδανίας. Διερευνώντας το περιεχόμενο των ετήσιων εκθέσεων 12 εμπορικών τραπεζών της Ιορδανίας, τα ευρήματά τους δείχνουν ότι οι τράπεζες συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις της Κεντρικής Τράπεζας σχετικά με τις πληροφορίες γνωστοποίησης λειτουργικού κινδύνου, αλλά δεν υπάρχει συναίνεση μεταξύ των τραπεζών για τον τρόπο με τον οποίο αποκαλύπτουν τις πληροφορίες λειτουργικού κινδύνου στις ετήσιες εκθέσεις τους. Ως εκ τούτου, οι τράπεζες της Ιορδανίας θα πρέπει να συμμορφώνονται με τους κανονισμούς πληροφοριών σχετικά με τον λειτουργικό κίνδυνο.

Ομοίως, ο Herghiligiu (2013) διερευνά την έκταση της γνωστοποίησης λειτουργικού κινδύνου στις ετήσιες εκθέσεις 41 ρουμανικών εμπορικών τραπεζών. Με τη χρήση ενός δείκτη γνωστοποίησης, τα ευρήματα δείχνουν ότι η έκταση και το περιεχόμενο των πληροφοριών λειτουργικού κινδύνου βρίσκονται σε χαμηλό επίπεδο. Επιπλέον, οι ετήσιες εκθέσεις των ρουμανικών τραπεζών δεν συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις της Εθνικής Τράπεζας της Ρουμανίας σχετικά με τη γνωστοποίηση λειτουργικού κινδύνου. Επιπλέον, υπάρχουν πολλές αποκλίσεις μεταξύ των ρουμανικών τραπεζών όσον αφορά την παρουσίαση των πληροφοριών λειτουργικού κινδύνου στις ετήσιες εκθέσεις τους, καθώς δεν αποκαλύπτουν τους ίδιους τύπους πληροφοριών λειτουργικού κινδύνου. Ο Herghiligiu (2013) συμβουλεύει τις ρουμανικές εμπορικές τράπεζες να αυξήσουν τις διαδικασίες γνωστοποίησης λειτουργικού κινδύνου που επικρατούν.

Οι Barakat και Hussainey (2013), χρησιμοποιώντας δεδομένα 137 ευρωπαϊκών τραπεζών από το 2008 έως το 2010, έδειξαν ότι τράπεζες με υψηλότερο ποσοστό εξωτερικών διευθυντών, χαμηλότερη εκτελεστική ιδιοκτησία, συγκεντρωμένη εκτός μη κυβερνητικής ιδιοκτησίας, πιο

ενεργή επιτροπή ελέγχου και λειτουργία σύμφωνα με κανονισμούς που προωθούν τον τραπεζικό ανταγωνισμό παρέχουν υψηλότερη ποιότητα γνωστοποίησης λειτουργικού κινδύνου. Διαπίστωσαν επίσης ότι ο αντίκτυπος των εποπτικών αρχών των τραπεζών στην ποιότητα γνωστοποίησης του λειτουργικού κινδύνου εξαρτάται από την ιδιοκτησιακή δομή της τράπεζας. Για να αυξηθεί η ποιότητα της αναφοράς κινδύνων στις τράπεζες, πρότειναν τη διατήρηση της ανεξαρτησίας των διοικητικών συμβουλίων, την ενίσχυση της δραστηριότητας της επιτροπής ελέγχου, τη διευκόλυνση της εισόδου στις τραπεζικές απαιτήσεις και την προώθηση ενός πιο προορατικού ρόλου για τις εποπτικές αρχές των τραπεζών.

Σε μια περαιτέρω ανάλυση, οι Barakat et al. (2014) δεν διερευνούν μόνο τις γνωστοποιήσεις λειτουργικού κινδύνου των χρηματοπιστωτικών εταιρειών, αλλά προχωρούν περαιτέρω στην εξέταση του αντίκτυπου που έχουν αυτές οι γνωστοποιήσεις στην ασυμμετρία πληροφοριών στις αγορές μετοχών των εταιρειών. Αναλύοντας τη γνωστοποίηση λειτουργικού κινδύνου των χρηματοπιστωτικών εταιρειών των ΗΠΑ κατά την περίοδο 1995-2009, τα εμπειρικά αποτελέσματα αποκαλύπτουν ότι οι πρώτες ανακοινώσεις για τον λειτουργικό κίνδυνο αυξάνουν την ασυμμετρία πληροφόρησης που μετριέται από τα αποτελεσματικά spreads προσφοράς-ζήτησης και τον αντίκτυπο των συναλλαγών στις τιμές, ενώ ο διακανονισμός στις ανακοινώσεις μειώνουν την ασυμμετρία πληροφοριών. Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι η ισχυρότερη δομή εταιρικής διακυβέρνησης μειώνει την ασυμμετρία πληροφοριών γύρω από τη γνωστοποίηση λειτουργικού κινδύνου. Πιο συγκεκριμένα, η μείωση της ασυμμετρίας πληροφόρησης συνδέεται με την ανεξαρτησία του διοικητικού συμβουλίου, τα κίνητρα ιδίων κεφαλαίων και τη θεσμική ιδιοκτησία.

Οι Nobanee & Ellili (2018) στην έρευνά τους στοχεύουν να εξετάσουν εμπειρικά την έκταση της γνωστοποίησης λειτουργικού κινδύνου στις ετήσιες εκθέσεις των τραπεζών, που είναι εισηγμένες στις χρηματοπιστωτικές αγορές των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων κατά την περίοδο 2003-2016. Μετά τη διεξαγωγή της ανάλυσης περιεχομένου, βρήκαν στοιχεία ότι όλες οι τράπεζες στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα (συμβατικές ή ισλαμικές) αποκαλύπτουν χαμηλές πληροφορίες σχετικά με τον λειτουργικό τους κίνδυνο στις ετήσιες εκθέσεις τους με μια μικρή διαφορά στο επίπεδο γνωστοποίησης μεταξύ των συμβατικών και των ισλαμικών τραπεζών. Επιπλέον, οι παλινδρομήσεις του δυναμικού πίνακα δεν έδειξαν καμία σχέση μεταξύ του επιπέδου γνωστοποίησης του λειτουργικού κινδύνου και των λειτουργικών ταμειακών ροών που δημιουργούνται από όλες τις τράπεζες, τις ισλαμικές τράπεζες και τις συμβατικές τράπεζες. Επιπλέον, τα ευρήματά τους αποκαλύπτουν ότι το μέγεθος της τράπεζας δεν έχει καμία σημαντική επίδραση στις λειτουργικές ταμειακές ροές για όλες τις ισλαμικές και τις συμβατικές

τράπεζες. Αυτό το αποτέλεσμα έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα προηγούμενων μελετών και υποδηλώνει ότι η προβολή του κοινού δεν θεωρείται από τις τράπεζες ως πίεση για να αποκαλύψουν τις πληροφορίες λειτουργικού κινδύνου τους και ότι οι τράπεζες έχουν άλλα κίνητρα, όπως η εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων, για να ενισχύσουν τις πρακτικές γνωστοποίησης κινδύνου. Ωστόσο, η μεταβλητή μόχλευσης παρουσιάζει σημαντική θετική επίδραση στις λειτουργικές ταμειακές ροές για τις συμβατικές τράπεζες. Αυτά τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν εκείνα προηγούμενων μελετών που υποδηλώνουν ότι οι τράπεζες με υψηλότερη μόχλευση εκτίθενται σε υψηλότερες δημόσιες πιέσεις από τα ενδιαφερόμενα μέρη να αποκαλύψουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον λειτουργικό τους κίνδυνο.

Οι Mihaela et al.(2019) στην έρευνά τους διερευνούν την αναγνωσιμότητα στις εκθέσεις διαφάνειας των ρουμανικών τραπεζών και εστιάζουν ιδιαίτερα στις γνωστοποιήσεις λειτουργικού κινδύνου. Το δείγμα τους αποτελούνταν από 13 εμπορικές τράπεζες που λειτουργούσαν στη Ρουμανία το οικονομικό έτος 2017. Αυτό αντιπροσωπεύει το 50% όλων των εμπορικών τραπεζών που δραστηριοποιούνταν στη Ρουμανία εκείνη τη στιγμή. Πραγματοποίησαν μια πολυμεταβλητή ανάλυση παλινδρόμησης για τις εξαρτημένες μεταβλητές «αναγνωσιμότητα» των γνωστοποιήσεων λειτουργικού κινδύνου, ενώ η αναγνωσιμότητα μετρήθηκε με τον αριθμό των δύσκολων λέξεων Dale-Chall. Υπέθεσαν ότι μεγαλύτερες τράπεζες με καλύτερες χρηματοοικονομικές επιδόσεις και μεγαλύτερη ιστορία στη Ρουμανία θα παράγουν αναφορές που είναι πιο ευανάγνωστες. Καταρχάς, η υπόθεσή τους σχετικά με τη θετική σχέση ηλικίας και αναγνωσιμότητας απορρίπτεται. Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ χρηματοοικονομικής απόδοσης και αναγνωσιμότητας, η ανάλυσή τους δεν μπόρεσε να επιβεβαιώσει εάν η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων αποτελεί σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης της αναγνωσιμότητας. Μόνο το μέγεθος, μετρημένο μέσω των συνολικών περιουσιακών στοιχείων, ήταν ένας σημαντικός προγνωστικός δείκτης του αριθμού των δύσκολων λέξεων Dale-Chall. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι όσο μεγαλύτερη είναι η τράπεζα αποκάλυψης, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των δύσκολων λέξεων, δηλαδή τόσο λιγότερο ευανάγνωστη είναι η αναφορά διαφάνειας. Αυτό μπορεί να σηματοδοτεί μια στρατηγική χειραγώγησης γνωστοποίησης, όπου ο στόχος των μικρότερων τραπεζών είναι να βελτιώσουν την εικόνα τους και να πείσουν τους ενδιαφερόμενους φορείς για καλή διαχείριση λειτουργικού κινδύνου, κάτι που μπορεί στην πραγματικότητα να έρχεται σε αντίθεση με την πραγματικότητα.

3.3. Μηχανισμοί Εταιρικής Διακυβέρνησης και Γνωστοποίηση Λειτουργικού Κινδύνου

Οι Barakat και Hussainey (2013) εξετάζουν τον αντίκτυπο των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης στην ποιότητα των γνωστοποιήσεων λειτουργικού κινδύνου στις ετήσιες εκθέσεις 63 εισηγμένων ευρωπαϊκών τραπεζών για τα έτη 2008 και 2009. Χρησιμοποιώντας παλινδρομήσεις δεδομένων πάνελ, τα εμπειρικά τους αποτελέσματα αποκαλύπτουν ότι οι τράπεζες με υψηλότερο ποσοστό εξωτερικών μελών στο διοικητικό τους συμβούλιο συνδέονται με υψηλότερη ποιότητα γνωστοποίησης λειτουργικού κινδύνου. Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα διευκρινίζουν ότι η θεωρία αντιπροσώπευσης αντισταθμίζει τη θεωρία περιχαράκωσης της διαχείρισης στις τράπεζες, καθώς δείχνουν μια θετική συσχέτιση μεταξύ του ποσοστού των μετοχών που κατέχουν εκτελεστικά διευθυντικά στελέχη και της ποιότητας γνωστοποίησης λειτουργικού κινδύνου. Επιπλέον, η μελέτη δείχνει μια θετική σχέση μεταξύ ενός άκαμπτου νομικού συστήματος και της επιβολής της επιβολής των ανώτερων στελεχών στην παροχή στους ενδιαφερόμενους φορείς υψηλής ποιότητας πληροφοριών λειτουργικού κινδύνου.

Η γνωστοποίηση κινδύνων εξακολουθεί να έχει σημαντικό ακαδημαϊκό ενδιαφέρον στις ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες, λόγω της ανάγκης να ενισχυθεί η διαφάνεια των οικονομικών καταστάσεων και να επιλυθούν οι διενέξεις των οργανισμών και να εισαχθούν αξιόπιστες ετήσιες εκθέσεις. Η σύνθεση των διοικητικών συμβουλίων (δηλαδή το επίπεδο ανεξαρτησίας) μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων, να μειώσει την ασυμμετρία πληροφοριών μεταξύ των συμμετεχόντων στην αγορά και να μειώσει τους κινδύνους (Alkurdi et al., 2019; Makhlof et al., 2018).

Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου είναι άτομα με ιδιότητες που είναι μοναδικές για αυτούς και τους οργανισμούς που ηγούνται, γεγονός που προάγει την ανάγκη να ανακαλύψουμε τον αντίκτυπο της σύνθεσης του διοικητικού συμβουλίου στην εταιρική αξία (Letting et al., 2012). Προηγούμενες μελέτες αναγνωρίζουν τη σημασία της ανεξαρτησίας των διοικητικών συμβουλίων και την επιρροή τους στην αποτελεσματικότητα των διοικητικών συμβουλίων καθώς και στην εταιρική αξία. Επιπλέον, τα ανεξάρτητα μέλη έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά, υπόβαθρο και τεχνογνωσία, γεγονός που βελτιώνει τη λήψη αποφάσεων και επηρεάζει θετικά την εταιρική αξία (Makhlof et al., 2017).

Στο πλαίσιο της γνωστοποίησης κινδύνου, οι Alkurdi et al. (2019) και οι Ibrahim et al. (2019) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ύπαρξη ανεξάρτητων διευθυντών υποστηρίζει την ικανότητα

του μέλους να μειώνει την ασυμμετρία πληροφοριών και τα προβλήματα αντιπροσώπων μεταξύ των διευθυντών και των ενδιαφερομένων και βελτιώνει την ποιότητα της χρηματοοικονομικής αναφοράς. Κατά συνέπεια, οι ανεξάρτητοι διευθυντές έχουν τη δύναμη να πείσουν τη διοίκηση να αποκαλύψει περισσότερες ιδιωτικές πληροφορίες για να αποκτήσουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις χρηματοοικονομικές αναφορές (Alkurdi et al., 2019; Li et al., 2013). Ωστόσο, από όσο γνωρίζουμε, καμία μελέτη δεν έχει παρατηρήσει τη διαδραστική επίδραση της ανεξαρτησίας του διοικητικού συμβουλίου στη γνωστοποίηση κινδύνου και, κατά συνέπεια, στην εταιρική αξία.

Η μελέτη των Makhoulf et al.(2020) συνέβαλε στην βιβλιογραφία γνωστοποίησης κινδύνου ως η πρώτη που διερεύνησε εάν το επίπεδο ανεξαρτησίας των διοικητικών συμβουλίων μετριάξει τη σχέση μεταξύ γνωστοποίησης κινδύνου και εταιρικής αξίας. Αν και τα αποτελέσματα της άμεσης σχέσης δείχνουν ότι η σχέση μεταξύ γνωστοποίησης κινδύνου και εταιρικής αξίας είναι αρνητική, τα ευρήματα έδειξαν ότι η ανεξαρτησία του διοικητικού συμβουλίου παίζει θετικό και ζωτικό ρόλο στη βελτίωση της σχέσης μεταξύ της γνωστοποίησης κινδύνου και της εταιρικής αξίας. Αυτό το εύρημα ενθαρρύνει τους μετόχους να επιλέξουν περισσότερα ανεξάρτητα μέλη για να τους εκπροσωπήσουν στο διοικητικό συμβούλιο. Επιπλέον, αυτό το εύρημα ωφελεί όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, επειδή η παρουσία ανεξάρτητων μελών μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων στην ετήσια υποβολή εκθέσεων.

3.4. Στρατηγικές Μετριασμού Λειτουργικού Κινδύνου

Οι Andersen et al. (2012) προτείνουν ότι ο μετριασμός των ανεπιθύμητων συμβάντων γενικά μπορεί να επιδιωχθεί σε δύο συμπληρωματικές διαδικασίες. Οι στρατηγικές μετριασμού μπορούν να σχεδιαστούν για να μειώσουν την πιθανότητα να συμβεί ένα συμβάν ή να μειώσουν το μέγεθος των σχετικών συνεπειών ή και τα δύο. Εάν βρεθούμε αντιμέτωποι με μια επιλογή μεταξύ μέτρων μείωσης πιθανοτήτων και περιοριστικών συνεπειών, είναι λογικό ότι η προσπάθεια για την αποφυγή ενός ανεπιθύμητου συμβάντος είναι προτιμότερη από την καλή αντιμετώπιση των συνεπειών. Για παράδειγμα, είναι καλύτερο να αποτραπεί η έναρξη μιας πυρκαγιάς αντί να μετριάξονται οι συνέπειες της πυρκαγιάς μετά την ανάφλεξη. Συνεπώς, θα ήταν καλή ιδέα να επιβληθούν κανονισμοί που απαιτούν από τις εταιρείες να δίνουν προτεραιότητα σε μέτρα μείωσης των πιθανοτήτων πάνω από μέτρα μείωσης των συνεπειών.

Σχετικά με τον μετριασμό του λειτουργικού κινδύνου που προέρχεται από ενέργειες των ανθρώπων, τα εμπειρικά δεδομένα δείχνουν ότι οι τράπεζες συνήθως εφαρμόζουν τα ακόλουθα:

- Προσδιορισμός χρονικών διαστημάτων όταν ο αριθμός των παραγγελιών φτάνει στο μέγιστο.
- Προσδιορισμός επαρκούς αριθμού εργαζομένων για τον όγκο εκτέλεσης των συναλλαγών.
- Έλεγχος εφαρμογής της διαδικασίας.
- Ατομικός έλεγχος παραγωγικότητας.
- Προώθηση συναλλαγών ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Πιο συγκεκριμένα, μία από τις μεθόδους για τον μετριασμό του κινδύνου εσωτερικών απατών είναι οι πιο αυστηροί εσωτερικοί έλεγχοι που έχουν οφέλη τόσο για τον εντοπισμό εσωτερικών όσο και εξωτερικών απατών και πλαστογραφιών από πελάτες. Περιλαμβάνει έλεγχο της τεκμηρίωσης της πίστωσης, επισκέψεις πελατών και επανέλεγχο των οικονομικών τους επιδόσεων.

Το πρόβλημα ηθικού κινδύνου από την άποψη του προβλήματος της αντιπροσωπείας θα μπορούσε να μετριαστεί εν μέρει μέσω μακροπρόθεσμων υποσχέσεων και συστημάτων μπόνους για υπαλλήλους που κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας επιτυγχάνουν τα απαιτούμενα αποτελέσματα. Αυτά υποθέτουν ότι οι εργαζόμενοι στις τράπεζες θα πρέπει να προσδοκούν κάποιου είδους μακροπρόθεσμη δέσμευση με τους μετόχους και την τράπεζα (Myerson Roger, 2012). Δεδομένου ότι τα μακροπρόθεσμα μπόνους και οι προσδοκίες πρόσθετων παροχών είναι ζωτικής σημασίας για κίνητρα και συμπεριφορά σύμφωνα με το συμφέρον των μετόχων, η ικανότητα των επενδυτών να τους εμπιστεύονται εξαρτάται από τις μακροπρόθεσμες προσδοκίες κέρδους.

Τα συστήματα εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου είναι το πρώτο μέτρο για τον μετριασμό του κινδύνου που είναι εγγενής στις τραπεζικές διαδικασίες. Η συμβολή σε αυτό προέρχεται επίσης από:

- Τακτική παρακολούθηση της τραπεζικής διαχείρισης από τους μετόχους και παρακολούθηση αποκεντρωμένων οργανωτικών δομών από την ανώτατη διοίκηση.
- Εφαρμογή περιοριστικών όρων. Με αυτό το μέτρο οι επενδυτές μπορούν να ορίσουν περιοχές και έργα που απαγορεύονται για χρηματοδότηση, να θέσει κανόνες και

προϋποθέσεις για τις εκταμιεύσεις δανείων, να καθορίσει αποδεκτούς δείκτες ρευστότητας, φερεγγυότητας και ποιότητας του δανειακού χαρτοφυλακίου. Είναι σημαντικό οι απαγορευμένες συμφωνίες να μην περιλαμβάνουν βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις κερδοφορίας, αλλά αυτές που υποστηρίζουν μακροπρόθεσμα βιώσιμα σταθερά επιχειρηματικά αποτελέσματα του ιδρύματος. Οι δείκτες κερδοφορίας υποστηρίζουν άμεσα το πρόβλημα ηθικού κινδύνου. Αντιμέτωποι με στόχους υψηλών κερδών, οι διευθυντές θα μπορούσαν να είναι πιο επιρρεπείς σε πιο επικίνδυνες δραστηριότητες προκειμένου να επιτύχουν προσωπικά κέρδη.

- Η ύπαρξη ανεξάρτητης μονάδας λειτουργικού κινδύνου εντός της τράπεζας είναι καθοριστικής σημασίας για τον εντοπισμό αυτού του είδους των κινδύνων. Η διαδικασία αναγνώρισης κινδύνου θα πρέπει να επικεντρωθεί περισσότερο στην ανάλυση αυτών των κρυφών κινδύνων αντί για μετρήσιμα συμβάντα υψηλής συχνότητας και χαμηλής σοβαρότητας κινδύνου.

Ωστόσο, οι λειτουργικοί κίνδυνοι, οι οποίοι προέρχονται από εξωτερικά γεγονότα δεν υπόκεινται σε τραπεζικό έλεγχο. Για τον μετριασμό αυτών των κινδύνων, πιθανές λύσεις θα μπορούσαν να είναι:

- Πιο αυστηρός έλεγχος των χρησιμοποιημένων κεφαλαίων, συμπεριλαμβανομένων των επισκέψεων σε πελάτες.
- Εφαρμογή όρων αναφοράς που υποχρεώνουν τους πελάτες να αναφέρουν τις τράπεζες για χρησιμοποιημένα κεφάλαια σε τακτική βάση.
- Εφαρμογή περιοριστικών όρων σε περίπτωση που οι πελάτες κάνουν κατάχρηση δανειακών κεφαλαίων για σκοπούς άλλους από εκείνους που έχουν συμφωνηθεί με την τράπεζα.
- Εφαρμογή συμβατικών ρητρών που διατηρούν την αξία των εξασφαλίσεων κατά τη διάρκεια ζωής του δανείου. Επιπλέον, η πλειονότητα των τραπεζών απαιτούν ασφάλιση εξασφαλίσεων κατά τη διάρκεια ζωής του δανείου, η οποία αποτελεί πρόσθετη ασφάλεια σε περίπτωση που οι πελάτες δεν αποπληρώσουν το δάνειο.

Όλα αυτά τα μέτρα αυξάνουν το λειτουργικό κόστος των τραπεζών και κατά συνέπεια τα επιτόκια που πληρώνουν οι πελάτες, επομένως υπάρχει και πάλι αντιστάθμιση κινδύνου και κέρδους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (OPERATIONAL RISK MANAGEMENT)

4.1. Θεωρητικό Πλαίσιο

Οι οικονομικές καταστροφές σε τράπεζες και μη τραπεζικά ιδρύματα και σε κυβερνητικούς φορείς επισημαίνουν την ανάγκη διαχείρισης κινδύνων. Σημαντικές χρεοκοπίες τραπεζών συνέβησαν λόγω αγνώστων κινδύνων εντός των τραπεζών. Πολλά από αυτά τα εξαιρετικά απίθανα γεγονότα, όπως η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2008, οι τρομοκρατικές επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου, οι μη εξουσιοδοτημένες απώλειες συναλλαγών στην Barings Bank, που οδήγησαν στην κατάρρευσή της το 1995, και άλλες αδιάστακτες συναλλαγές, συνέβαλαν στην αυξανόμενη εστίαση στον εντοπισμό και τη μέτρηση του λειτουργικού κινδύνου. Οι τράπεζες γενικά λειτουργούν σε περιβάλλοντα όπου ο κίνδυνος αλλάζει συχνά, εξ' ου και η ανάγκη για μια αποτελεσματική διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, κατηγοριοποιημένη ανά τύπο κινδύνου, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τους συγκεκριμένους παράγοντες κινδύνου. Μια σαφής περιγραφή όλων των παραγόντων κινδύνου θα εξασφαλίσει την κατανομή της λογοδοσίας και της ευθύνης για την αντιμετώπιση κάθε παράγοντα. Τέτοιες περιγραφές για τον λειτουργικό κίνδυνο εξακολουθούν να λείπουν καθώς φαίνεται ότι όλοι οι παράγοντες κινδύνου που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν στους τύπους πιστωτικού κινδύνου, κινδύνου αγοράς και ρευστότητας περιλαμβάνονται στον λειτουργικό κίνδυνο. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην κατάσταση όπου ο λειτουργικός κίνδυνος γίνεται χώρος απόρριψης παραγόντων κινδύνου και μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την παραμέληση της κρίσιμης εστίασης. Επομένως, φαίνεται ότι η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου, ως ένας από τους πιο πρόσφατους προβληματικούς τομείς διαχείρισης, που εξακολουθεί να αντιμετωπίζεται ως μπαλαντέρ. Αυτό παρουσιάζει πρόβλημα σχετικά με την αποδοχή και τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου και των παραγόντων κινδύνου που αυτός περιλαμβάνει.

Ο λειτουργικός κίνδυνος είναι ένα είδος κινδύνου που επηρεάζει όλα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (Santomero & Babbel, 2012). Ο λειτουργικός κίνδυνος είναι ένα φυσιολογικό μέρος της τραπεζικής. Υπάρχει, ωστόσο, ένα πρόβλημα αντιστάθμισης στον καθορισμό μιας κατάλληλης ισορροπίας μεταξύ του οφέλους από την εξάλειψη του κινδύνου και του κόστους της μείωσης/μετριασμού του κινδύνου (Bessis, 2009). Οι αρχές για τη διαχείριση και την εποπτεία του λειτουργικού κινδύνου που εκδόθηκαν από την Επιτροπή Τραπεζικής Εποπτείας της Βασιλείας (2011a) αναγνωρίζουν ότι είναι σημαντικό οι τράπεζες να διαθέτουν μια

ολοκληρωμένη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου που να εντοπίζει, να μετρά, να παρακολουθεί και να ελέγχει αποτελεσματικά τα ανοίγματα σε λειτουργικό κίνδυνο και που υπόκειται σε κατάλληλη εποπτεία του διοικητικού συμβουλίου και της ανώτερης διοίκησης. Οι υγιείς πρακτικές διαχείρισης κινδύνων είναι απαραίτητες για τη συνετή λειτουργία των τραπεζών και τη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Μια σωστή διαδικασία διαχείρισης κινδύνου μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα στάδια. Το πρώτο είναι ο εντοπισμός και η κατανόηση του λειτουργικού κινδύνου. Το δεύτερο βήμα είναι η ανάλυση και ο εντοπισμός των οδηγών και των κύριων συνιστωσών του λειτουργικού κινδύνου στον τραπεζικό τομέα. Το επόμενο βήμα είναι η μέτρηση του λειτουργικού κινδύνου, χρησιμοποιώντας διαφορετικά μοντέλα και προσεγγίσεις που είναι διαθέσιμα για διαφορετικά είδη τραπεζών. Μια τράπεζα πρέπει να ισορροπήσει μεταξύ του κόστους χρήσης ενός μοντέλου και των οφελών όσον αφορά την ποιότητα και την αξιοπιστία των μέτρων κινδύνου. Το τελευταίο βήμα είναι η διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου, προκειμένου να μειωθεί/μετριαστεί ή να εξαλειφθεί η επίδραση του κινδύνου λειτουργικού επιτοκίου στα οικονομικά της τραπεζικής.

Η αποστολή διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου είναι να εντοπίσει, να αναλύσει και να μετριάσει τους διαφορετικούς κινδύνους στους οποίους εκτίθενται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες, όπου μπορούμε να εντοπίσουμε δύο κύρια μέρη που μπορούν να βρεθούν στους οργανισμούς, μεμονωμένα ή αλληλένδετα:

- 1) Η ύπαρξη και η ακεραιότητα της διοίκησης και οι λειτουργικοί έλεγχοι της εταιρείας, με τις κατάλληλες πολιτιστικές ρυθμίσεις για την ικανοποίηση της ισχύουσας νομοθεσίας, για την ασφάλεια της εργασίας, τα δεδομένα, το περιβάλλον και άλλα, και την πρόληψη της απάτης.
- 2) Η ικανότητα εκπλήρωσης της υπόσχεσης που δόθηκε στους πελάτες, κάνοντας τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες που απαιτούνται για την εξυπηρέτηση των πελατών και τη συνάντηση με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των μετόχων, των εργαζομένων ή των προμηθευτών (Epetimehin, 2013).

Στο πλαίσιο αυτό, η διοίκηση έδινε πάντα μεγαλύτερη προσοχή στην εξυπηρέτηση και την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της εταιρείας παρά στο στρατηγικό κομμάτι της διαχείρισης των λειτουργικών κινδύνων, όπως η ευθυγράμμιση της με τους γενικούς στόχους ανάπτυξης και την κερδοφορία. Και αυτή είναι η αλλαγή που αποδεικνύει καθημερινά ότι οι συνέπειες της μη επαρκούς διαχείρισης του κινδύνου λειτουργιών πέρα από τις άμεσες οικονομικές απώλειες, όπως νομικές κυρώσεις ή βλάβη της φήμης της εταιρείας για τους

μετόχους και τους πελάτες, θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μείωση του μεριδίου αγοράς και της αξίας επωνυμίας (Chorafas, 2004).

Επιπλέον, η προσοχή που λαμβάνουν τα τελευταία χρόνια στον Τύπο και σε άλλες εταιρείες μέσω ενημέρωσης οι αποτυχίες λόγω κακής διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου προκαλεί αυξανόμενη ανησυχία στην εκάστοτε τράπεζα σχετικά με τη σημασία της διαχείρισης και του ελέγχου αυτού του κινδύνου, ειδικά όταν οι αλλαγές στον οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό κόσμο γίνονται ταχύτερες, όπως οι παγκοσμιοποιήσεις, οι τεχνολογικές εξελίξεις, τα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, οι νομοθετικές απαιτήσεις.

Αυτές οι συνεχείς αλλαγές έχουν μεταμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές αντιλαμβάνονται τους κινδύνους, επειδή οι τράπεζες που επιτυγχάνουν τους στόχους τους σε αυτό το περιβάλλον αβεβαιότητας είναι εκείνες που δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην καινοτομία, την ανάληψη κινδύνων και την επιχειρηματικότητα και προσπαθούν να αναπτύξουν μια κουλτούρα αποδοχής και προσαρμογής της αλλαγής για να διατηρήσουν βελτίωση. Η οικονομική, κοινωνική ή προσωπική πρόοδος σημαίνει ανάληψη κάποιου είδους κινδύνων, και αυτή η πρόοδος δεν αναφέρεται μόνο στην τελική επιτυχία της επίτευξης ενός στόχου, αλλά στις δεξιότητες και την εμπειρία που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας που θα βοηθήσουν στη συνέχιση της προόδου.

Οι Adeleye et al. (2004) παρατήρησαν ότι τα περισσότερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα κατανέμουν την ευθύνη για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου στα στελέχη των επιχειρηματικών μονάδων, επομένως είναι απαραίτητο να αναπτυχθούν οι δομές κινήτρων και οι διαδικασίες για βέλτιστες πρακτικές. Αυτά τα συστήματα ενσωματώνονται στη συνολική διαδικασία της εσωτερικής αξιολόγησης και απαιτούν από τους υπεύθυνους για τις επιχειρηματικές μονάδες και τις απώλειες, τις λεπτομέρειες των αποτελεσμάτων των διορθωτικών ενεργειών που έχουν αναληφθεί.

Η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου βρίσκεται στα αρχικά στάδια ανάπτυξης. Η επίγνωση του λειτουργικού κινδύνου ως ξεχωριστής κατηγορίας κινδύνου καθοδηγείται από τις περισσότερες λογιστικές εταιρείες, οι οποίες αρχίζουν να περιλαμβάνουν σχόλια από κινδύνους στις ετήσιες εκθέσεις ελέγχου τους. Από την άλλη πλευρά, μόνο λίγα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα μετρούν και αναφέρουν πλέον τους κινδύνους τους σε τακτική βάση, αν και πολλά παρακολουθούν τους δείκτες λειτουργικής απόδοσης, αναλύουν τις εμπειρίες ζημιών και παρακολουθούν τους ελέγχους και τις ρυθμιστικές αξιολογήσεις. Σε αντίθεση με τον κίνδυνο αγοράς και ίσως τον πιστωτικό κίνδυνο, οι παράγοντες λειτουργικού

κινδύνου είναι ως επί το πλείστον εσωτερικοί και δεν υπάρχει ακόμη σαφής μαθηματική ή στατιστική σχέση μεταξύ των επιμέρους παραγόντων κινδύνου και της πιθανότητας και του μεγέθους των λειτουργικών ζημιών (αστάθεια εσόδων).

Ένα πιθανό όφελος μιας επίσημης προσέγγισης λειτουργικού κινδύνου είναι, όπου είναι δυνατόν, να αναπτυχθούν αρκετά κίνητρα για τους διευθυντές επιχειρηματικών μονάδων ώστε να υιοθετήσουν ορθές πρακτικές διαχείρισης κινδύνου μέσω κατανομής κεφαλαίων, αναθεωρήσεων απόδοσης και άλλων μηχανισμών. Γενικά, οι ασφαλιστές και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι πεπεισμένοι ότι τα προγράμματα διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου προστατεύουν και ενισχύουν την αξία των μετόχων, επειδή είναι μια ξεχωριστή εσωτερική λειτουργία με τις δικές της διαδικασίες, δομή, εργαλεία, στατιστικές και στρατηγικές μετριασμού του κινδύνου. Αυτή η κατάσταση συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας επίσημης διαδικασίας και στη βελτιωμένη διαφάνεια μιας από τις παλαιότερες μορφές κινδύνου.

4.2. Στόχοι Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου

Η Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου περιλαμβάνει τους μηχανισμούς, τα εργαλεία, τις πολιτικές και τις διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένης της εποπτείας της διοίκησης για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση, την παρακολούθηση, την αναφορά και τον έλεγχο του λειτουργικού κινδύνου. Λαμβάνοντας υπόψη τις ζημίες που υπέστησαν τα τελευταία χρόνια, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα άλλαξαν τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου. Έτσι, έθεσαν ως κύριους στόχους:

- την υψηλότερη κερδοφορία κεφαλαίου,
- την καλύτερη κατανομή κεφαλαίων,
- την αποφυγή απρόβλεπτων ζημιών,
- την αποφυγή μεγάλου αριθμού ζημιών μικρής αξίας,
- τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας,
- τη μεγαλύτερη προσοχή στον λειτουργικό κίνδυνο κατά τη διαδικασία τραπεζικής διαχείρισης,
- την αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πελάτες,

- την αποτελεσματική διαχείριση πληροφοριών και ανθρώπινων πόρων (Nicoletta & Cornelia, 2007).

4.3. Διαδικασία Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου

Η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου περιλαμβάνει γενικά τη διαδικασία εντοπισμού κινδύνων, μέτρησης των ανοιγμάτων σε αυτούς τους κινδύνους, τη διασφάλιση της ύπαρξης ενός αποτελεσματικού προγράμματος κεφαλαιακού σχεδιασμού και παρακολούθησης, την παρακολούθηση των ανοιγμάτων σε κίνδυνο και των αντίστοιχων κεφαλαιακών αναγκών σε συνεχή βάση, καθώς και τη λήψη μέτρων για τον έλεγχο ή τον μετριασμό των εκθέσεων σε κίνδυνο.

1. **Εντοπισμός λειτουργικού κινδύνου.** Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να υποφέρουν επειδή οι συνθήκες υπό τις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις αλλάζουν, η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων πρέπει να είναι δυναμική. Και οι τρεις πτυχές που περιλαμβάνουν ανάλυση κινδύνου, έλεγχο κινδύνου και χρηματοδότηση κινδύνου πρέπει να υιοθετηθούν ως συνεχής επαναξιολόγηση και παρακολούθηση της επιχείρησής τους. Ο λειτουργικός κίνδυνος που είναι εγγενής σε όλα τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις δραστηριότητες, τις διαδικασίες και τα συστήματα πρέπει να προσδιορίζεται και να αξιολογείται. Ο αποτελεσματικός προσδιορισμός κινδύνου θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο εσωτερικούς παράγοντες (όπως η δομή των χρηματοπιστωτικών εταιρειών, η φύση των δραστηριοτήτων τους και η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους, οι οργανωτικές αλλαγές και η εναλλαγή εργαζομένων) όσο και εξωτερικούς παράγοντες (όπως αλλαγές στον κλάδο και τεχνολογικές εξελίξεις) που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά την επίτευξη των στόχων τους.
2. **Εκτίμηση λειτουργικού κινδύνου.** Εκτός από τον εντοπισμό των γεγονότων κινδύνου, οι τράπεζες θα πρέπει να αξιολογούν την τρωτότητά τους σε αυτά τα γεγονότα κινδύνου. Η αποτελεσματική αξιολόγηση κινδύνου επιτρέπει σε μια τράπεζα να κατανοήσει καλύτερα το προφίλ κινδύνου της και να στοχεύσει πιο αποτελεσματικά στους πόρους διαχείρισης κινδύνου. Μεταξύ των πιθανών εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκτίμηση του λειτουργικού κινδύνου είναι:

Αυτοεκτίμηση Κινδύνου: Ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα αξιολογεί τις λειτουργίες και τις δραστηριότητές του με βάση ένα μενού πιθανών τρωτών λειτουργικών κινδύνων. Αυτή η διαδικασία καθοδηγείται εσωτερικά και συχνά ενσωματώνει λίστα ελέγχου ή

και εργαστήρια για τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων του περιβάλλοντος λειτουργικού κινδύνου.

Χαρτογράφηση κινδύνου: Σε αυτή τη διαδικασία, διάφορες επιχειρηματικές μονάδες, οργανωτικές λειτουργίες ή ροές διαδικασιών χαρτογραφούνται ανά τύπο κινδύνου. Αυτή η άσκηση μπορεί να αποκαλύψει σημεία αδυναμίας και να βοηθήσει να δοθεί προτεραιότητα στη μετέπειτα διαχειριστική δράση.

Βασικοί δείκτες κινδύνου: Οι βασικοί δείκτες κινδύνου είναι στατιστικά στοιχεία και μετρήσεις, συχνά οικονομικές, που μπορούν να παρέχουν πληροφορίες για τη θέση κινδύνου μιας τράπεζας. Αυτοί οι δείκτες μπορεί να περιλαμβάνουν τον αριθμό των αποτυχημένων εμπορών, τα ποσοστά εναλλαγής προσωπικού και τη συχνότητα ή και τη σοβαρότητα των σφαλμάτων και των παραλείψεων.

Μέτρηση: Βασικό στοιχείο της διαχείρισης κινδύνου είναι η μέτρηση του μεγέθους και του εύρους των ανοιγμάτων της τράπεζας σε κινδύνους. Ωστόσο, δεν υπάρχει σαφώς καθορισμένη, ενιαία μέθοδος μέτρησης του λειτουργικού κινδύνου σε τραπεζική βάση. Οι τράπεζες μπορούν να αναπτύξουν τεχνικές αξιολόγησης κινδύνου που είναι κατάλληλες για το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του χαρτοφυλακίου τους, τους πόρους τους και τη διαθεσιμότητα δεδομένων. Ένα καλό μοντέλο αξιολόγησης πρέπει να καλύπτει ορισμένα τυπικά χαρακτηριστικά. Ένα παράδειγμα είναι η προσέγγιση «μήτρας» στην οποία οι ζημίες κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τον τύπο του γεγονότος και τον επιχειρηματικό τομέα στον οποίο συνέβη το γεγονός. Οι τράπεζες μπορούν να προσδιορίσουν την έκθεσή τους σε λειτουργικό κίνδυνο χρησιμοποιώντας μια αλήθεια προσεγγίσεων. Για παράδειγμα, δεδομένα σχετικά με την ιστορική εμπειρία ζημιών μιας τράπεζας θα μπορούσαν να παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για την αξιολόγηση της έκθεσης της τράπεζας στον λειτουργικό κίνδυνο και την ανάπτυξη μιας πολιτικής για τον μετριασμό και τον έλεγχο του κινδύνου.

Παρακολούθηση Λειτουργικού Κινδύνου: Μια αποτελεσματική διαδικασία παρακολούθησης είναι απαραίτητη για την επαρκή διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου. Οι τράπεζες θα πρέπει να εφαρμόζουν μια διαδικασία τακτικής παρακολούθησης των προφίλ λειτουργικού κινδύνου και των σημαντικών εκθέσεων σε ζημίες. Εκτός από την παρακολούθηση γεγονότων λειτουργικών ζημιών, οι τράπεζες θα πρέπει να προσδιορίζουν κατάλληλους δείκτες που παρέχουν έγκαιρη προειδοποίηση για αυξημένο κίνδυνο μελλοντικών ζημιών. Τέτοιοι δείκτες θα πρέπει να είναι στραμμένοι προς το μέλλον και

θα μπορούσαν να αντικατοπτρίζουν πιθανές πηγές λειτουργικού κινδύνου, όπως η ταχεία ανάπτυξη, η εισαγωγή νέων προϊόντων, ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων, οι διακοπές συναλλαγών, ο χρόνος διακοπής λειτουργίας του συστήματος κ.λπ. Θα πρέπει να γίνεται τακτική αναφορά σχετικών πληροφοριών προς τα ανώτερα στελέχη και το Διοικητικό Συμβούλιο που υποστηρίζουν την προληπτική διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου.

Έλεγγοι/Μετριασμός Λειτουργικού Κινδύνου: όσον αφορά τον λειτουργικό κίνδυνο, μπορούν να υιοθετηθούν όλες οι μέθοδοι διακομιστή για τον μετριασμό του κινδύνου. Για παράδειγμα, οι απώλειες που ενδέχεται να προκύψουν λόγω φυσικών καταστροφών μπορούν να ασφαλιστούν έναντι ζημιών που μπορεί να προκύψουν από διακοπή της επιχείρησης λόγω τηλεπικοινωνιών ή ηλεκτρικών βλαβών και μπορούν να μετριαστούν με τη δημιουργία περιττών εφεδρικών διευκολύνσεων. Η απώλεια λόγω εσωτερικών παραγόντων, όπως η απάτη των εργαζομένων ή τα ελαττώματα του προϊόντος, τα οποία μπορεί να είναι δύσκολο να εντοπιστούν και να ασφαλιστούν, μπορεί να μετριαστεί μέσω ισχυρών διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου. Το Διοικητικό Συμβούλιο και τα ανώτερα στελέχη πρέπει να καταβάλουν προσπάθειες για τη δημιουργία μιας ισχυρής κουλτούρας εσωτερικού ελέγχου, στην οποία οι ελεγκτικές δραστηριότητες αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των τακτικών δραστηριοτήτων της τράπεζας. Η Τράπεζα θα πρέπει να επανεξετάζει περιοδικά τις στρατηγικές περιορισμού και ελέγχου κινδύνων της και θα πρέπει να προσαρμόζει ανάλογα το προφίλ λειτουργικού κινδύνου χρησιμοποιώντας κατάλληλες στρατηγικές, υπό το φως της συνολικής διάθεσης κινδύνου και του προφίλ τους. Οι επενδύσεις στην κατάλληλη τεχνολογία επεξεργασίας και στην ασφάλεια της τεχνολογίας των πληροφοριών είναι επίσης σημαντικές για τον μετριασμό του κινδύνου. Η Τράπεζα θα πρέπει επίσης να διαθέτει σχέδια έκτακτης ανάγκης και επιχειρηματικής συνέχειας για να διασφαλίσει την ικανότητά της να λειτουργεί σε συνεχή βάση και να περιορίζει τις ζημιές σε περίπτωση σοβαρής διακοπής των εργασιών.

4.4. Μοντέλο Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου

Το παράδειγμα ή το μοντέλο της διαχείρισης κινδύνου είναι ένα σύνολο εργασιών που είναι σαν μια δευτερεύουσα αλληλουχία αλυσιδωτών δραστηριοτήτων σε όλο τον κύκλο ζωής μιας αποστολής (Rahim et al. 2017). Οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν:

➤ **Δραστηριότητα 1: Προσδιορισμός κινδύνου**

Αναζήτηση και εντοπισμός κινδύνων, προτού καταλήξουν σε σοβαρά προβλήματα.

➤ **Δραστηριότητα 2: Ανάλυση**

Μετατροπή των δεδομένων κινδύνου σε χρήσιμες πληροφορίες λήψης αποφάσεων, αξιολόγηση των επιπέδων επιπτώσεων, της πιθανότητας και του χρονικού ορίου κινδύνου, καθώς και ταξινόμηση και ιεράρχησή τους.

➤ **Δραστηριότητα 3: Σχεδιασμός**

Συγκέντρωση των δεδομένων κινδύνου για αποφάσεις τρεχουσών και μελλοντικών δραστηριοτήτων και εφαρμογή τους.

➤ **Δραστηριότητα 4: Παρακολούθηση**

Έλεγχος δεικτών κινδύνου και περιοριστικές δραστηριότητες.

➤ **Δραστηριότητα 5: Έλεγχος**

Μεταρρύθμιση των αποκλίσεων προς τα προγράμματα μείωσης του κινδύνου.

➤ **Δραστηριότητα 6: Επικοινωνίες**

Πληροφορίες και ανατροφοδότηση από δραστηριότητες εξωτερικού και εσωτερικού κινδύνου που παρέχουν υπάρχοντες και προκύπτοντες κινδύνους.

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου είναι ο εντοπισμός του κινδύνου που σχετίζεται με τον κίνδυνο στον οποίο εκτίθεται η τράπεζα. Ως κίνδυνος ορίζεται οποιαδήποτε πραγματική ή πιθανή κατάσταση που μπορεί να προκαλέσει υποβάθμιση, τραυματισμό, ασθένεια, θάνατο, ζημιά ή απώλεια εξοπλισμού ή περιουσίας. Η εμπειρία, η κοινή λογική και τα συγκεκριμένα αναλυτικά εργαλεία βοηθούν στον εντοπισμό των κινδύνων (Namazian & Eslami, 2011). Ο εντοπισμένος κίνδυνος θα αποτελέσει τη βάση για τον προσδιορισμό βιώσιμων συστημάτων για την παρακολούθηση και τον έλεγχο του λειτουργικού κινδύνου (Matis, 2009; Chisasa et al. 2013). Ο προσδιορισμός της επικινδυνότητας είναι σημαντικός και θα πρέπει να εξεταστεί από μια ευρύτερη προοπτική. Τα διευθυντικά στελέχη ή τα αρμόδια στελέχη δεν θα πρέπει να επικεντρώνονται μόνο στο τι μπορεί να ασφαλιστεί ή να μετριαστεί, αλλά θα πρέπει να βρίσκουν απάντηση στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- ✓ Πώς μπορούν να απειληθούν οι οργανωτικοί πόροι μιας τράπεζας;
- ✓ Ποια δυσμενή επίδραση μπορεί να εμποδίσει το εκάστοτε τραπεζικό ίδρυμα να επιτύχει τους στόχους του;
- ✓ Ποια πιθανότητα μπορεί να αποκαλυφθεί;

Η κατοχή των πληροφοριών που σχετίζονται με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού είναι σημαντική για τους διευθυντές, καθώς τους βοηθά να οπτικοποιήσουν όλους τους κινδύνους που μπορούν να περιορίσουν την προσπάθεια της τράπεζας για την επίτευξη των στόχων της. Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τον τόνο ενός οργανισμού και θέτει τη βάση για τον τρόπο με τον οποίο ο κίνδυνος αντιμετωπίζεται και αντιμετωπίζεται από τους ανθρώπους μιας οντότητας, συμπεριλαμβανομένης της φιλοσοφίας διαχείρισης κινδύνου και της διάθεσης κινδύνου, της ακεραιότητας και των ηθικών αξιών, καθώς και του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν. Είναι απαραίτητο λοιπόν από τα διευθυντικά ή αρμόδια στελέχη να αποκτήσουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση της τράπεζας, εστιάζοντας στη συνολική στρατηγική, το όραμα, την αποστολή, τον καθορισμό στόχων, την όρεξη για κινδύνους, τις ανοχές κινδύνου και τις αλληλεπιδράσεις που υπάρχουν (Savčuk, 2007).

Ένας τρόπος αφαίρεσης από μεγάλα περιστατικά θα μπορούσε να περιλαμβάνει μια εσωτερική αναφορά από την τράπεζα για δευτερεύοντα συμβάντα και παρατηρήσεις, η οποία θα οδηγούσε σε καλύτερη κατανόηση των υποκείμενων δομών κινδύνου και βελτιώνοντας έτσι τους υπάρχοντες ορισμούς του λειτουργικού κινδύνου. Σαφώς, μια τέτοια κατηγοριοποίηση θα πρέπει να αλλάξει, καθώς οι τράπεζες μαθαίνουν περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τις συγκεκριμένες εκθέσεις τους σε λειτουργικό κίνδυνο μέσω νέων περιστατικών. Η ακρίβεια των μεθόδων μέτρησης κινδύνου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ορθότητα του μοντέλου κινδύνου και τη διαθεσιμότητα των δεδομένων. Η σωστή μοντελοποίηση κινδύνου απαιτεί μια ενδελεχή κατανόηση των επαναλαμβανόμενων προτύπων που αποτελούν τη βάση του υπό εξέταση κινδύνου. Η καταλληλότητα αυτών των μοντέλων κινδύνου συνδέεται εγγενώς με τη διαθεσιμότητα των δεδομένων και, συνεπώς, την εμφάνιση γεγονότων. Τα περιστατικά όχι μόνο βοηθούν στην καλύτερη κατανόηση των υποκείμενων δομών κινδύνου, αλλά παρέχουν επίσης το έδαφος για στατιστικούς ελέγχους μοντέλων κινδύνου. Επιπλέον, η ακρίβεια των μοντέλων κινδύνου εξαρτάται από τη δυνατότητα μέτρησης των αποτελεσμάτων και, επομένως, συμβαδίζει με έναν ορθό ορισμό και κατανόηση των επιπτώσεων.

4.5. Η Διαχείριση του Λειτουργικού Κινδύνου στον Τραπεζικό Τομέα

4.5.1. Εισαγωγικά Στοιχεία

Την τελευταία δεκαετία δίνεται ολοένα και μεγαλύτερη έμφαση στη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου στις τράπεζες. Μεγάλα οικονομικά σκάνδαλα, απάτες και αστοχίες συστημάτων τεχνολογίας πληροφοριών αποτελούν σημαντικούς μοχλούς για τη μεγαλύτερη προσοχή, τόσο εντός όσο και εκτός, των τραπεζικών ιδρυμάτων στην έκθεσή τους σε τέτοιου είδους κινδύνους και στον εσωτερικό χειρισμό τους. Η έκθεση σε διαφορετικά είδη λειτουργικού κινδύνου δεν είναι κάτι καινούργιο για τη μεμονωμένη τράπεζα, αλλά όπως τονίζει ο Moosa (2007) «Η τάση προς μεγαλύτερη εξάρτηση από την τεχνολογία, ο έντονος ανταγωνισμός και η παγκοσμιοποίηση έχουν αφήσει τον κόσμο των επιχειρήσεων πιο εκτεθειμένο σε λειτουργικό κίνδυνο από ποτέ». Για τις τράπεζες, η εμφάνιση ενός ακραίου και μείζονος μεμονωμένου γεγονότος στις καθημερινές τους δραστηριότητες μπορεί να είναι ακόμη πιο επιζήμια από τις πιστωτικές απώλειες σε σχέση με την τρέχουσα κατάρρευση των χρηματοπιστωτικών αγορών. Ωστόσο, η ικανότητα της τράπεζας να αξιολογεί και να ελέγχει σωστά ή να αντισταθμίζει τον εαυτό της από τις αρνητικές οικονομικές συνέπειες τέτοιων γεγονότων φαίνεται να είναι λιγότερο ανεπτυγμένη από τη διαχείριση των πιστωτικών κινδύνων και των κινδύνων αγοράς (Flores et al., 2006).

Η διαχείριση τραπεζικών κινδύνων είναι ένα από τα πιο σημαντικά θέματα για τα οποία ενδιαφέρονται οι τραπεζίτες παγκοσμίως, το οποίο αυξήθηκε σε σημασία μετά τις χρηματοοικονομικές και τραπεζικές κρίσεις (Sarens & Beelde, 2010). Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 οδήγησε σε μια επισήμανση της επιστήμης διαχείρισης κινδύνων (Petitjean, 2013). Ο κόσμος παρακολουθεί ταχεία ανάπτυξη και αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον με την τεχνητή νοημοσύνη, επομένως οι επιχειρηματικές οργανώσεις κινούνται προς την ανάπτυξη αποτελεσματικών δομών, διαδικασιών και ανασχεδιασμού των λειτουργιών τους, για να προσθέσουν κάποια υπευθυνότητα σύμφωνα με την ανάγκη τους για πιο συναφείς και αξιόπιστες πληροφορίες για λήψη αποφάσεων (De Loach, 2016). Το κύριο χαρακτηριστικό που διέπει τη δραστηριότητα των τραπεζών είναι ο τρόπος διαχείρισης του κινδύνου παρά η αποφυγή του, με αποτέλεσμα ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου να είναι να εντοπίζει, να μετρά και να γνωστοποιεί αυτούς τους κινδύνους με τρόπο ώστε οι χρήστες των οικονομικών καταστάσεων να μπορούν να κρίνουν την αποτελεσματικότητα της τράπεζας στη διαχείριση και τον έλεγχο κινδύνων που ενδέχεται να

εκτεθούν στο μέλλον για τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων και άλλων αποφάσεων (Norman et al., 2010).

Πολλές διεθνείς εταιρείες αντιμετώπισαν οικονομικές χρεοκοπίες και κατάρρευση στις αρχές της τρέχουσας δεκαετίας. Υπήρξε επίσης ευρεία συζήτηση σχετικά με τον ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή στη διαχείριση κινδύνου. Το νέο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου έχει εγείρει πολλά ερωτήματα σχετικά με την έννοια, τα στοιχεία και τη σχέση του με τον εσωτερικό έλεγχο και τη σχέση με τον θεσμικό έλεγχο. Οι τραπεζικοί κανονισμοί έχουν δραστηριοποιηθεί σε αυτή τη λειτουργία σε πολλές χώρες του κόσμου λόγω της κακής εποπτείας της διαχείρισης κινδύνων και έχουν εισαγάγει πολλαπλές πρωτοβουλίες κινδύνου, καλώντας τις τράπεζες να επενδύσουν στη δομή των τραπεζών, προκειμένου να ενοποιήσουν τις λειτουργίες και τη βάση δεδομένων τους, και να αναπτύξουν ένα υγιές πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου που εξυπηρετεί τις ρυθμιστικές αρχές (Spira & Page, 2005). Το τμήμα διαχείρισης κινδύνου είναι ανεξάρτητο στα περισσότερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και ο διαχειριστής κινδύνου είναι υπεύθυνος να ασχολείται με τη διαδικασία εντοπισμού, αξιολόγησης και ελέγχου των απειλών για το κεφάλαιο και τα κέρδη ενός οργανισμού (Kerazan, 2016). Από τα παραπάνω, υπάρχει παγκόσμιο ενδιαφέρον για τη διαχείριση κινδύνων και τον ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή στη διαχείριση κινδύνου, το οποίο απαιτεί να διερευνηθεί και να εξηγηθεί αυτός ο ρόλος.

Ο λειτουργικός κίνδυνος που είναι εγγενής σε όλα τα χρηματοοικονομικά προϊόντα, δραστηριότητες και διαδικασίες και συστήματα και η αποτελεσματική διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου είναι ύψιστης σημασίας για κάθε διοικητικό συμβούλιο και ανώτερη διοίκηση χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Με την παγκοσμιοποίηση και την απορρύθμιση των χρηματοπιστωτικών αγορών, ο αυξημένος ανταγωνισμός σε συνδυασμό με την έλευση της υψηλής, καινοτόμου, εξελιγμένης τεχνολογίας έχουν λάβει χώρα τεράστιες αλλαγές στα κανάλια διανομής προϊόντων και στον μηχανισμό παροχής υπηρεσιών του χρηματοπιστωτικού τομέα. Αυτά έχουν εισαγάγει περισσότερες πολυπλοκότητες στις λειτουργίες και, κατά συνέπεια, οι εταίροι κινδύνου και τα προφίλ του κλάδου έχουν επίσης γίνει πολύπλοκα, ποικίλα και καταστροφικά. Το Νέο Πλαίσιο Κεφαλαιακής Επάρκειας των περισσότερων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων απαιτεί από αυτούς να μελετήσουν το ρυθμιστικό πλαίσιο που σχετίζεται με τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου.

Η διαχείριση κινδύνων είναι ένα σύνθετο και πολλαπλών νημάτων ζήτημα. Σε πολλές περιπτώσεις, οι μέθοδοι και τα εργαλεία διαχείρισης κινδύνου πρέπει να προσαρμοστούν στις ατομικές ανάγκες μιας εταιρείας και στην ιδιαιτερότητα της δραστηριότητας που ασκεί. Ο

στόχος της διαχείρισης λειτουργικών κινδύνων είναι να διασφαλίσει ότι οι καθημερινές λειτουργίες της τράπεζας εξελίσσονται όπως έχει προγραμματιστεί.

Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί κεντρικό μέρος της στρατηγικής διαχείρισης και της εταιρικής διακυβέρνησης οποιουδήποτε οργανισμού. Η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου ως αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης κινδύνου αποτελεί μέρος της στρατηγικής και της επιχειρησιακής λήψης αποφάσεων στα τραπεζικά ιδρύματα. Η εξέλιξη της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου ως λειτουργία διαχείρισης είναι μια ρυθμιστική προσέγγιση που δεσμεύει τα διευθυντικά στελέχη να υπολογίσουν το επίπεδο του επιχειρηματικού κεφαλαίου. Η επιτυχία της διαδικασίας εφαρμογής της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου εξαρτάται βασικά από τη διαθεσιμότητα πληροφοριών και τεχνογνωσίας των εργαζομένων της κάθε τράπεζας. Οι ομάδες επαγγελματιών που ενδιαφέρονται για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου στην πράξη είναι τρεις και είναι οι εσωτερικοί ελεγκτές, οι σχεδιαστές μοντέλων κινδύνου και τέλος οι διευθυντές των τραπεζών.

Μετά την οικονομική κρίση του 2007-2008, το ευρύ κοινό είναι περισσότερο ενήμερο για την πολυπλοκότητα του παγκόσμιου περιβάλλοντος. Υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη εστίασης στους κινδύνους που έχουν σημασία, παρά στους όχι και τόσο σημαντικούς που καταναλώνουν σημαντικούς πόρους και ενέργεια. Επομένως, πρέπει να υπάρχουν αποτελεσματικά πρωτόκολλα διαχείρισης κινδύνου εάν δεν είναι εφικτός ο καθημερινός έλεγχος των παραγόντων. Είναι σημαντικό η διοίκηση να εστιάζει στη διαχείριση λειτουργικών κινδύνων, ιδιαίτερα όταν η χρηματοοικονομική μηχανική είναι διαδεδομένη και πολύπλοκη. Εάν αυτή η διαδικασία παραμεληθεί, οι μοιραίες συνέπειες είναι αναπόφευκτες για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Έτσι, η διοίκηση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων θα πρέπει να κατανοεί πλήρως όλους τους διαφορετικούς κινδύνους που συνδέονται με τα προϊόντα τους. Ο κίνδυνος δεν μπορεί να ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες ή να αγνοηθεί, καθώς επιστρέφει με άλλες πιο απεχθείς και επιδραστικές μορφές (η εξωτερική ανάθεση πιστωτικού κινδύνου μέσω της διαδικασίας τιλοποίησης στεγαστικών δανείων αύξησε σημαντικά τη ρευστότητα και τον λειτουργικό κίνδυνο).

Η BCBS (2011) στις αρχές για τις κατευθυντήριες γραμμές ορθής διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου συνέστησε ότι «Γενικά, η έκθεση μιας τράπεζας σε λειτουργικό κίνδυνο αυξάνεται όταν μια τράπεζα αναλαμβάνει νέες δραστηριότητες ή αναπτύσσει νέα προϊόντα. εισέρχεται σε άγνωστες αγορές. εφαρμόζει νέες επιχειρηματικές διαδικασίες ή τεχνολογικά συστήματα».

Ιστορικά, οι οργανισμοί διαμόρφωσαν και εκτέλεσαν τα προγράμματα και τις στρατηγικές διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου με σκοπό να ελαχιστοποιήσουν τη συχνότητα της απώλειας και τη σοβαρότητα των επιπτώσεων στις δραστηριότητές τους (Hull, 2012). Αυτή η παραδοσιακή πρακτική καλύπτει πολλούς τομείς, βιομηχανίες και οργανισμούς. Το φαινόμενο διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου είναι πλέον ένα επίκαιρο θέμα στον τραπεζικό και χρηματοοικονομικό τομέα των υπηρεσιών λόγω της αρνητικής επίδρασης του λειτουργικού κινδύνου στις παγκόσμιες τραπεζικές εργασίες τα τελευταία χρόνια (Bryce et al., 2013). Ο Doerig (2003) περιέγραψε τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου ως «μια ολοκληρωμένη διαδικασία διαχείρισης που περιλαμβάνει τη δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος διαχείρισης κινδύνου, τη συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, την ανάπτυξη και τη διάδοση σχεδίων, πολιτικών και στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου, την ευθυγράμμιση των ευθυνών με ηγετικούς ρόλους, την εφαρμογή ποιοτικών και οικονομικών μέτρων, την παροχή κατάλληλης κατάρτισης για τον κίνδυνο και την αξιολόγηση απόδοσης βάσει κινδύνου και τέλος την καθιέρωση επαρκών εσωτερικών ελέγχων και συστημάτων αναφοράς διαχείρισης».

Η εξήγηση των Doerig (2003) και Hull (2012), καθιστά την ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου και τη στρατηγική ευθυγράμμιση με τους οργανωτικούς στόχους, σοβαρό μέλημα ηγεσίας και διοίκησης για τις τράπεζες. Η Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία ως απάντηση στην αυξανόμενη τραπεζική κρίση σε όλο τον κόσμο, έδωσε εντολή σε όλες τις διεθνώς ενεργές τράπεζες να αναπτύξουν, να εφαρμόσουν και να δεσμευτούν σε ένα αποτελεσματικό πλαίσιο διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου(BCBS, 2012).

4.5.2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Οι Anghelache et al. (2011) μέσα από τη μελέτη τους σχετικά με τους λειτουργικούς κινδύνους, η πρώτη ενέργεια που πρότειναν προς τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να κάνουν για τη μέτρηση του λειτουργικού κινδύνου είναι η διεξαγωγή απογραφής ανά κατηγορία και η δημιουργία μεθοδολογιών για τον εντοπισμό, τον σχεδιασμό και την αποφυγή αυτών των κινδύνων και την κατάρτιση σχεδίων για την αντιμετώπιση της κρίσης και την αντιμετώπιση των επιπτώσεων του κινδύνου συμβάντων.

Με τη χρήση προηγμένων μεθόδων, τα πιστωτικά ιδρύματα μπορούν να αναγνωρίσουν τις λειτουργίες ως απαιτητικές λειτουργικές ζημίες και μπορούν να παρουσιάσουν πρόοδο στις διαδικασίες διαχείρισης αυτού του είδους κινδύνου. Ωστόσο, για να χρησιμοποιήσει τέτοιες μεθόδους, η εποπτική αρχή πρέπει να αποδείξει ότι η βάση δεδομένων είναι πλήρης και καλά

τεκμηριωμένη και σε ορισμένες περιπτώσεις πρέπει επίσης να διαθέτει πρόσθετα κεφάλαια για να μπορεί να επενδύσει σημαντικά χρηματικά ποσά σε μια διαδικασία διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου.

Η διαδικασία αυτή όμως είναι πιθανό να δημιουργήσει κάποιου είδους χρηματοοικονομική διάκριση μεταξύ μεγάλων τραπεζών, που διαθέτουν επαρκή κεφάλαια για να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν ολοκληρωμένα και αποτελεσματικά εσωτερικά μοντέλα αξιολόγησης κινδύνου, και μικρότερων, η οποία με τη σειρά της αντανάκλαται στη δομή των εθνικών τραπεζικών συστημάτων από αυξανόμενη συγκέντρωση τραπεζών (ενθάρρυνση εξαγορών και συγχωνεύσεων στο τραπεζικό σχέδιο) με όλους τους σύνθετους παράγοντες που το οδηγούν σε αυτό το φαινόμενο, δηλαδή μείωση του επιπέδου ανταγωνιστικότητας των μεγάλων τραπεζών και συγκρότηση μονοπωλιακών θέσεων ως προς την επιβολή τραπεζικών τιμών.

Σύμφωνα με τους Dar et al. (2013), σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου οι τράπεζες θα πρέπει να στοχεύουν στην ανάπτυξη ενός πλαισίου, ιδίως για τη συλλογή δεδομένων λειτουργικών ζημιών. Όσον αφορά τον σχεδιασμό των ακραίων δοκιμών λειτουργικού κινδύνου, βασικοί δείκτες, όπως ανθρώπινα λάθη, απάτες ή αδυναμία έγκαιρης εκτέλεσης, παραβίαση ορίων, αστοχία συστημάτων τεχνολογίας πληροφοριών ή γεγονότα όπως μεγάλες πυρκαγιές ή άλλες καταστροφές μπορούν να εντοπιστούν έναντι των επιχειρηματικών γραμμών. Ωστόσο μπορεί να προκληθούν διαταραχές σε αυτά τα συμβάντα κινδύνου, τη συχνότητα και τη σοβαρότητα των ζημιών τους. Μόλις εντοπιστούν τα γεγονότα λειτουργικής ζημίας, το επίπεδο των διαταραχών μπορεί να σχεδιαστεί εξετάζοντας, τόσο το ιστορικό όσο και το υποθετικό επίπεδο ζημιών για αυτά τα γεγονότα κινδύνου.

Οι Epretimhin & Obafemi (2015) πραγματοποίησαν έρευνα σχετικά με τον αντίκτυπο της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου στην ανάπτυξη και την οικονομική ανάπτυξη στις εταιρείες χρηματοδότησης της Νιγηρίας. Η συλλογή δεδομένων διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίων, τα οποία απευθύνονταν σε 150 υπαλλήλους από διαφορετικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της Νιγηρίας, όπως τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες, χρηματιστές και εταιρείες μικροχρηματοδότησης. Σε αυτή τη μελέτη χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική, για να επιβεβαιώσει το μέσο επίπεδο του στοιχείου του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, η ανάλυση της διακύμανσης (ANOVA) χρησιμοποιήθηκε για τον έλεγχο της υπόθεσης και η απάντηση των ερωτηθέντων αναλύθηκε μέσω της χρήσης του Statistical Package for Social Science (SPSS). Το αποτέλεσμα αυτής της μελέτης έδειξε ότι τα αποτελέσματα της διαχείρισης

λειτουργικού κινδύνου έχουν θετικές επιπτώσεις στη χρηματοοικονομική ανάπτυξη και την ανάπτυξη του χρηματοπιστωτικού τομέα.

Η Lyambiko (2015) μέσα από τη μελέτη της είχε σκοπό να προσδιορίσει την επίδραση του λειτουργικού κινδύνου στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις των εμπορικών τραπεζών στην Τανζανία. Ο συνολικός πληθυσμός αποτελούνταν και από τις 36 εμπορικές τράπεζες στην Τανζανία. Στη μελέτη χρησιμοποιήθηκαν δευτερεύοντα δεδομένα, τα οποία συλλέχθηκαν από οικονομικές εκθέσεις εμπορικών τραπεζών στην Τανζανία. Επιπρόσθετα, η μελέτη υιοθέτησε μια περιγραφική έρευνα των εμπορικών τραπεζών στην Τανζανία και πραγματοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης προκειμένου να διαπιστωθεί η επίδραση της διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις των εμπορικών τραπεζών στην Τανζανία. Αυτές οι μεταβλητές περιελάμβαναν τον πιστωτικό κίνδυνο, τον κίνδυνο αφερεγγυότητας και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών. Η εξαρτημένη μεταβλητή της μελέτης ήταν η οικονομική απόδοση των εμπορικών τραπεζών στην Τανζανία και αυτή μετρήθηκε χρησιμοποιώντας την απόδοση των περιουσιακών στοιχείων ως ποσοστό. Τα ευρήματα της μελέτης επιβεβαίωσαν ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές όπως ο πιστωτικός κίνδυνος, ο κίνδυνος αφερεγγυότητας και η λειτουργική αποτελεσματικότητα είχαν ποικίλους βαθμούς σχέσης με τις οικονομικές επιδόσεις των εμπορικών τραπεζών στην Τανζανία. Η μελέτη αποκάλυψε επίσης ότι η διαχείριση κινδύνων λειτουργίας επηρέασε θετικά τις αποδόσεις των εμπορικών τραπεζών στην Τανζανία. Αυτή η μελέτη έδειξε επίσης ότι η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών συσχετίστηκε θετικά με τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις των εμπορικών τραπεζών στην Τανζανία, ενώ ο πιστωτικός κίνδυνος και ο κίνδυνος αφερεγγυότητας επηρέασαν αρνητικά τη χρηματοοικονομική απόδοση των εμπορικών τραπεζών της Τανζανίας. Ως εκ τούτου, αυτή η μελέτη συνέστησε στις εμπορικές τράπεζες να χειρίζονται κατάλληλα τους παράγοντες κινδύνου, καθώς οι αλλαγές στους παράγοντες κινδύνου όπως ο λειτουργικός κίνδυνος επιφέρουν υποτίμηση του νομίσματος και επηρεάζουν την απόδοση των εμπορικών τραπεζών που είναι εισηγμένες στο DSE(Dar Es Saalam Stock Exchange) στο χρηματιστήριο dar es saalam.

Οι Altaf et al. (2021) διενεργώντας έρευνα σε εμπορικές τράπεζες στο Πακιστάν κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διαδικασίες διαχείρισης των λειτουργικών κινδύνων (Operational Risk Management-ORM), οι οποίες περιλαμβάνουν τον εντοπισμό των λειτουργικών κινδύνων, την αξιολόγηση, την ανάλυση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο τους παρουσία εταιρικής διακυβέρνησης (Corporate Governance), δηλαδή μαζί με την εποπτεία των διοικητικών συμβουλίων και τη συμμετοχή των ανώτερων στελεχών, μπορούν να βελτιώσουν και να

καταστήσουν πιο αποτελεσματικές τις πρακτικές διαχείρισης των λειτουργικών κινδύνων στις εμπορικές τράπεζες. Κατά συνέπεια, εάν οι υπάρχοντες λειτουργικοί κίνδυνοι στον εκάστοτε οικονομικό οργανισμό αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά, θα υπάρξει λιγότερη πλαστογραφία, απάτη και λιγότερη αστοχία των συστημάτων.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τη μελέτη των Altaf et al. (2021) διαπιστώνεται ότι οι τράπεζες εξακολουθούν να υστερούν στην αξιολόγηση και ανάλυση των λειτουργικών κινδύνων για την αποτελεσματική διαχείρισή τους. Αυτό οφείλεται κυρίως στον λόγο ότι η πλειονότητα των τραπεζών εξακολουθεί να χρησιμοποιεί βασική προσέγγιση δεικτών για την εκτίμηση του λειτουργικού κινδύνου, ωστόσο υπάρχει έντονη ανάγκη να υιοθετήσουν τυποποιημένη ή εκ των προτέρων προσέγγιση για την αξιολόγηση του λειτουργικού κινδύνου χρησιμοποιώντας ποιοτικές τεχνικές (ευρήματα ελέγχου, κάρτες βαθμολογίας και αυτοπροστασία -αξιολόγηση) και ποσοτικές τεχνικές (κατανομή ζημιών, οικονομικά μοντέλα) για την καλύτερη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου. Υπάρχει επίσης ανάγκη για ανάπτυξη σχεδίων έκτακτης ανάγκης για την ελαχιστοποίηση των ζημιών σε περίπτωση σοβαρής επιχειρηματικής διακοπής για την αποτελεσματική διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου. Αυτό οδηγεί επίσης στο συμπέρασμα ότι οι εμπορικές τράπεζες στο Πακιστάν παρακολουθούν σωστά και αναφέρουν θέματα που σχετίζονται με λειτουργικούς κινδύνους εγκαίρως, σύμφωνα με την απαίτηση γνωστοποίησης της Κρατικής Τράπεζας του Πακιστάν.

Ένα άλλο επιτακτικό συμπέρασμα της μελέτης των Altaf et al. (2021) είναι η σημασία του θετικού ρόλου, που διαδραματίζουν το εταιρικό συμβούλιο και τα ανώτερα στελέχη για την αποτελεσματική διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου. Ως εκ τούτου, συνιστάται η διοίκηση των τραπεζών να πρέπει να γνωστοποιεί όλη τη διαδικασία διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου στο εταιρικό συμβούλιο και επομένως στους μετόχους της τράπεζας. Υπό το πρίσμα αυτό, προτάθηκε να θεσπιστούν διαδικασίες για την ενημέρωση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου σχετικά με τις διαδικασίες αξιολόγησης και ελαχιστοποίησης λειτουργικού κινδύνου. Αυτές οι διαδικασίες θα πρέπει να επανεξετάζονται περιοδικά για να διασφαλίζεται ότι η εκτελεστική διοίκηση ελέγχει τον κίνδυνο μέσω ενός σωστά καθορισμένου πλαισίου.

Ο Gakro (2021) μέσα από μια ποσοτική μελέτη εξέτασε τη σημασία και τις πρακτικές της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου στις τράπεζες της Γκάνας. Ο κύριος στόχος αυτής της εργασίας ήταν να διερευνήσει την κατανόηση του επαγγελματία για τη διαφορά (εάν υπάρχει) μεταξύ της σημασίας και των πρακτικών των προγραμμάτων διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου στις τράπεζες της Γκάνας χρησιμοποιώντας ένα σχέδιο έρευνας. Το εργαλείο της

έρευνας, που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δεδομένων από 170 ερωτηθέντες, επικυρώθηκε δεόντως. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν ότι υπάρχει υψηλό επίπεδο συνειδητοποίησης της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου μεταξύ των ερωτηθέντων. Οι τράπεζες αναπτύσσουν διαφορετικές λύσεις διαχείρισης κινδύνου για τον έλεγχο και τον μετριασμό του λειτουργικού κινδύνου. Η μελέτη κατέληξε επίσης στο συμπέρασμα ότι υπήρχε σαφής διαφορά μεταξύ της σημασίας της αντίληψης της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου και των πρακτικών της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ένα χάσμα μεταξύ της ευαισθητοποίησης της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου και των πρακτικών του προγράμματος διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου. Η έλλειψη αποτελεσματικής εφαρμογής των προγραμμάτων διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου είναι πιθανό να προκαλέσει μετάδοση λειτουργικού κινδύνου μεταξύ των τραπεζών με πολύ καταστροφικές επιπτώσεις σε ολόκληρο τον χρηματοπιστωτικό τομέα. Ως εκ τούτου, η μελέτη συνιστά στους διευθυντές των τραπεζών να αναλογούν τη δημιουργία ευαισθητοποίησης της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου με την πρακτική εφαρμογή προγραμμάτων και πολιτικών διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου στις τράπεζές τους για τον μετριασμό των κινδύνων λειτουργικού κινδύνου.

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι προφανές ότι η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου είναι ένα σημαντικό θέμα στον τραπεζικό κλάδο σε σύγκριση με το ολοένα και πιο τεχνολογικά εξελιγμένο περιβάλλον. Φαίνεται ότι τα κύρια ανοίγματα λειτουργίας σε μια τράπεζα εμπίπτουν στις ευρείες κατηγορίες ανθρώπων, διαδικασιών, συστημάτων και σε αυτούς τους παράγοντες εκτός του άμεσου ελέγχου της τράπεζας. Είναι επίσης προφανές ότι ένας διαχειριστής τραπεζικού κινδύνου θα πρέπει να εξετάζει τα αποτελέσματα περισσότερων της μιας μεθοδολογιών αποτελεσμάτων προτού λάβει κρίσιμες αποφάσεις διαχείρισης κινδύνου, προκειμένου να διασφαλίσει τη σωστή λήψη αποφάσεων. Επίσης, ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου, των διευθυντικών στελεχών και του εσωτερικού ελέγχου τονίζεται σε αυτή τη συζήτηση για τη διασφάλιση μιας υγιούς διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου. Οι πολιτικές και οι διαδικασίες, οι εσωτερικοί έλεγχοι και η αναφορά κινδύνου είναι τα άλλα στοιχεία της διαχείρισης κινδύνου που προσδιορίζονται ως ένα σημαντικό μέρος της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου (Fiordelisi et al., 2014).

4.6. Πρακτικές Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου

Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η διαχείριση και η μέτρηση του κινδύνου είναι ένα σημαντικό ζήτημα. Οι οργανισμοί αγωνίζονται να ενσωματώσουν με ακρίβεια τον αντίκτυπο των σπάνιων γεγονότων, έτσι συνήθως υποτιμούν το επίπεδο κινδύνου τους. Όταν τα προσαρμοσμένα ως

προς τον κίνδυνο μέτρα απόδοσης μιας εταιρείας βασίζονται σε ελαττωματικά μοντέλα, θα υπάρχουν κάποιες ευκαιρίες «αρμπιτράζ κινδύνου-ανταμοιβής» και ορισμένοι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων θα μπορούν να αναλάβουν υπερβολικούς κινδύνους για να μεγιστοποιήσουν τις προσωπικές τους ανταμοιβές (Andersen et al., 2012). Για να αποφευχθεί η επανάληψη της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008, απαιτείται αλλαγή στις πρακτικές διαχείρισης κινδύνου. Τα μοντέλα κινδύνου πρέπει να επικυρώνονται από ανεξάρτητους και αντικειμενικούς εμπειρογνώμονες, ενώ μπορούν να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για πολύπλοκα προβλήματα. Πρέπει επίσης οι οργανισμοί να ενσωματώνουν γνώμες εμπειρογνομόνων και εμπειρικά δεδομένα με διαφανή, αξιόπιστο και θεωρητικά έγκυρο τρόπο. Υπό το πρίσμα των παραπάνω, οι ρυθμιστικές αρχές θα πρέπει να αναπτύξουν βελτιωμένη καθοδήγηση για την ενίσχυση των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου των ιδρυμάτων, σύμφωνα με τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές, και να ενθαρρύνουν τις χρηματοπιστωτικές εταιρείες να επανεξετάσουν τους εσωτερικούς ελέγχους τους και να εφαρμόσουν ενισχυμένες πολιτικές για ορθή διαχείριση κινδύνου (Kirkpatrick, 2009; Jobst, 2010).

Η εφαρμογή αποτελεσματικών μοντέλων διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου για τη μείωση των περιστατικών ζημιών λειτουργικού κινδύνου και της σοβαρότητάς του στις τραπεζικές εργασίες είναι κρίσιμης σημασίας για την επιβίωση του χρηματοπιστωτικού τομέα συνολικά. Από αυτή την άποψη, οι ερευνητές και οι επαγγελματίες έχουν θεωρήσει τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου ως ένα ολοκληρωμένο φαινόμενο, που μελετήθηκε και εφαρμόζεται από διαφορετικές οπτικές γωνίες (Chapman, 2012; Hull, 2012). Η μελέτη της Ana-Cornelia (2012) επιβεβαίωσε την ποικιλομορφία υλοποίησης της διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου (Operational Risk Management) και υποστήριξε ότι η διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου υπέστη διαφορετικές εξελίξεις, διαχείριση προοπτικών, λύσεων και στρατηγικών διαχείρισης. Η μελέτη της Ana-Cornelia (2012) παρουσίασε επίσης μια εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου πέντε σταδίων για τις εμπορικές τράπεζες. Οι κατευθυντήριες γραμμές πρακτικής διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου ισχύουν για τράπεζες και μη τραπεζικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που επιδιώκουν να μειώσουν την απώλεια και τη σοβαρότητα του λειτουργικού κινδύνου και την επακόλουθη επίδρασή του στην κερδοφορία. Αυτές οι πρακτικές οδηγίες εφαρμογής περιλαμβάνουν:

1. **Παραδοσιακή βασική γραμμή:** Σε αυτό το στάδιο, η διακυβέρνηση του λειτουργικού κινδύνου βασίζεται στις πολιτικές εσωτερικού ελέγχου. Επίσης, την ευθύνη αναλαμβάνουν οι μεμονωμένοι διευθυντές γραμμής και δεν υπάρχουν επίσημα πλαίσια διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου.

2. **Η περίοδος ευαισθητοποίησης:** Σε αυτό το στάδιο, βασικός ρόλος της διοίκησης είναι η υποστήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης της τράπεζας. Η αξιολόγηση ξεκινά με έναν ορισμό για την πολιτική του λειτουργικού κινδύνου και την ανάπτυξη των κοινών μέσων προστασίας.
3. **Η περίοδος παρακολούθησης:** Αναλύονται οι επιπτώσεις του λειτουργικού κινδύνου στο τραπεζικό ίδρυμα και εισάγεται το πρόγραμμα λειτουργικού κινδύνου.
4. **Η περίοδος ποσοτικοποίησης:** Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την ύπαρξη των αναλυτικών μέσων με βάση τα πραγματικά δεδομένα και τον προσδιορισμό της οικονομικής επίπτωσης σε ολόκληρη την τράπεζα.
5. **Η περίοδος ολοκλήρωσης:** Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει διαφορετικές επιχειρηματικές συγκρίσεις, ποιοτικές και ποσοτικές διαδικασίες διαχείρισης.

Για μια αποτελεσματική εφαρμογή προγράμματος διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου στον τραπεζικό τομέα, ο Pitinanondha (2008) πρότεινε επίσης τέσσερις βασικές προσεγγίσεις για τους επαγγελματίες. Αυτά περιλαμβάνουν:

- Οι τράπεζες θα πρέπει να δημιουργήσουν εσωτερικό και εξωτερικό περιεχόμενο διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου, κριτήρια αξιολόγησης διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου και καθορισμένες δομές για ανάλυση και προτεραιότητες διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου.
- Οι τράπεζες θα πρέπει να εξουσιοδοτήσουν τους υπαλλήλους σε ολόκληρη την τράπεζα να εντοπίζουν και να αναφέρουν τυχόν λειτουργικούς κινδύνους για έγκαιρη αναγνώριση και έλεγχο. Η επικοινωνία και η εκπαίδευση συνιστώνται εργαλείο για την ενδυνάμωση των εργαζομένων.
- Οι τράπεζες θα πρέπει να ενσωματώσουν τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου στα συνολικά συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Οι έλεγχοι θα πρέπει να βοηθήσουν στην εκτίμηση των αναμενόμενων επιπέδων λειτουργικού κινδύνου και στην ανάλυση, καθώς και στον προσδιορισμό της πιθανότητας λειτουργικού κινδύνου και των συνεπειών εμφάνισής του.
- Οι τράπεζες θα πρέπει να αναπτύξουν λύσεις στη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου για να εντοπίσουν και να αξιολογήσουν τις επιλογές διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου και τις στρατηγικές και τα σχέδια μετριασμού του.

Το πλαίσιο της Βασιλείας II από την Επιτροπή Τραπεζικής Εποπτείας της Βασιλείας (BCBS, 2012) συνέστησε επίσης μια πρακτική προσέγγιση επτά βημάτων για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτές οι πρακτικές οδηγίες διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου από τη Βασιλεία II, τη δεύτερη από τις Συμφωνίες της Βασιλείας, σχεδιάστηκαν για να καθοδηγήσουν ιδιαίτερα τους ενδιαφερόμενους, τους επαγγελματίες στον έλεγχο και τον μετριασμό της επίδρασης του λειτουργικού κινδύνου στις τραπεζικές εργασίες. Οι κατευθυντήριες γραμμές αποσκοπούσαν στη διασφάλιση της αποτελεσματικής ανάπτυξης και εφαρμογής προγραμμάτων, πολιτικών και στρατηγικών διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου, που ευθυγραμμίζονται με τις γενικές τραπεζικές εργασίες και επιχειρηματικές δραστηριότητες σε όλα τα επίπεδα, τα τμήματα και τους επιχειρηματικούς τομείς. Οι προσεγγίσεις βάσης πρακτικής επτά βημάτων της Βασιλείας II είναι οι εξής:

1. Δέσμευση για την επιτυχία ενός προγράμματος διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου.
2. Ανάπτυξη της αποστολής, του οράματος και των στόχων της τράπεζας για αποτελεσματική απόδοση διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου .
3. Καθορισμός της πολιτικής διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου και των στρατηγικών ευθυγραμμίσεων για μια αποτελεσματική εφαρμογή διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου.
4. Οδήγηση και επικοινωνία της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου σε ολόκληρη την τράπεζα.
5. Παροχή επαρκών πόρων και υποστήριξης για προγράμματα και δραστηριότητες διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου.
6. Τακτικός έλεγχος στις επιδόσεις της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου σε μεμονωμένα άτομα, τμήματα και επιχειρηματικές μονάδες.
7. Καθιέρωση κατάλληλων επιπέδων αναγνώρισης, ανταμοιβής, έγκρισης και κυρώσεων για τις αξιολογήσεις απόδοσης διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου.

4.7. Διαχείριση Κινδύνων σε επίπεδο επιχείρησης (Enterprise-wide Risk Management-ERM)

Η διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου είναι στενά συνδεδεμένη με τις αρχές της Διαχείρισης Κινδύνων σε επίπεδο επιχείρησης (ERM). Η διαχείριση κινδύνων σε επίπεδο επιχείρησης περιλαμβάνει τα ακόλουθα σημαντικά βήματα για τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου:

- καθορισμός των στρατηγικών στόχων της εταιρείας και μετάφρασή τους σε τύπους λειτουργικού κινδύνου, που πρέπει να διαχειρίζονται
- ανάλυση των κινδύνων εντοπίζοντας, περιγράφοντας, εκτιμώντας και αξιολογώντας τον καθένα
- αξιολόγηση της πιθανότητας και του αντίκτυπου της εμφάνισης γεγονότων
- διερεύνηση τρόπων με τους οποίους θα μπορούσε να μειωθεί η πιθανότητα εμφάνισης γεγονότος και πώς θα μπορούσε να μειωθεί ο αντίκτυπος (στρατηγικές μετριασμού του κινδύνου)
- θέσπιση κατώτατων ορίων κινδύνου, ανοχών και ελέγχων με σκοπό να διασφαλιστεί ότι τα γεγονότα λειτουργικού κινδύνου διαχειρίζονται, παρακολουθούνται και ελέγχονται
- και τέλος, διασφάλιση ότι υπάρχουν διαδικασίες διαχείρισης (όπως διαδικασίες αναφοράς και επικύρωσης μοντέλων).

Οποιοσδήποτε παραβιάσεις, κενά ή αναποτελεσματικότητα στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων σε επίπεδο επιχείρησης θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε υψηλότερες από τις αναμενόμενες λειτουργικές απώλειες.

4.8. Αρχές Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου

Υπάρχουν έντεκα αρχές για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου σύμφωνα με την δημοσίευση το 2010 της Τράπεζας Διεθνών Διακανονισμών (Bank for International Settlements, 2010), οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

1. Το διοικητικό συμβούλιο της εκάστοτε τράπεζας θα πρέπει να αναλάβει ηγετικό ρόλο στην προώθηση μιας ισχυρής κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων. Το διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να καθιερώσουν μια εταιρική κουλτούρα, η οποία θα καθοδηγείται από την ισχυρή διαχείριση του κινδύνου και θα υποστηρίζει και θα παρέχει τα κατάλληλα πρότυπα και κίνητρα για επαγγελματική και υπεύθυνη συμπεριφορά. Από τη άποψη αυτή, το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ότι θα υπάρχει μια ισχυρή αντίληψη της επιχειρησιακής διαχείρισης των κινδύνων σε ολόκληρη την τράπεζα.
2. Οι τράπεζες θα πρέπει να αναπτύξουν, να εφαρμόσουν και να διατηρήσουν ένα πλαίσιο, το οποίο θα είναι πλήρως ενσωματωμένο στις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων της τράπεζας. Το πλαίσιο διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου που επιλέγεται από μια

τράπεζα, εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται η φύση, το μέγεθος, η πολυπλοκότητα και το προφίλ του κινδύνου.

3. Το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να θεσπίσει, να εγκρίνει και να επανεξετάζει ανά περιόδους το πλαίσιο. Επιπρόσθετα, το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να εποπτεύει τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και να εξασφαλίζει ότι οι πολιτικές, οι διαδικασίες και τα συστήματα θα εφαρμόζονται αποτελεσματικά σε όλα τα επίπεδα λήψης αποφάσεων.
4. Το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να προσδιορίσει το μέγεθος του κινδύνου που είναι πρόθυμη να δεχτεί η τράπεζα, και πιο συγκεκριμένα τι επίπεδα του λειτουργικού κινδύνου μπορεί να δεχτεί.
5. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να αναπτύξουν μια αποτελεσματική και ισχυρή δομή διακυβέρνησης με ευκρινείς, διαφανείς και συνεπείς γραμμές ευθύνης έτσι ώστε να εγκρίνονται από το διοικητικό συμβούλιο. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή και την διατήρηση σε όλη την οργάνωση πολιτικών και διαδικασιών για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου σε όλα τα τραπεζικά προϊόντα, τραπεζικές υπηρεσίες και δραστηριότητες σύμφωνα με την ανάληψη και ανοχή κινδύνων.
6. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να αναγνωρίζουν και να αξιολογούν το λειτουργικό κίνδυνο που υπάρχει σε όλα τα σημαντικά προϊόντα, δραστηριότητες, διαδικασίες και στα συστήματα έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι οι εγγενείς κίνδυνοι και τα κίνητρα είναι κατανοητοί.
7. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι υπάρχει μια διαδικασία έγκρισης για όλα τα νέα προϊόντα, τις νέες δραστηριότητες, και τις νέες διαδικασίες έτσι ώστε να αξιολογείται πλήρως ο λειτουργικός κίνδυνος που ενδέχεται να υπάρχει σε αυτά.
8. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να εφαρμόσουν μια διαδικασία για την τακτική παρακολούθηση των χαρακτηριστικών του λειτουργικού κινδύνου, αλλά και των απωλειών που προέρχονται από χρηματοδοτικά ανοίγματα. Έτσι, θα μπορούν να είναι σε θέση να διαχειριστούν προληπτικά τους λειτουργικούς κινδύνους.
9. Οι τράπεζες θα πρέπει να έχουν ένα ισχυρό περιβάλλον ελέγχου στο οποίο θα χρησιμοποιούνται πολιτικές, διαδικασίες και συστήματα, κατάλληλοι εσωτερικοί έλεγχοι και κατάλληλες στρατηγικές μετρίασης του κινδύνου.

10. Οι τράπεζες θα πρέπει να έχουν επιχειρησιακή ελαστικότητα και τα συνεχή σχέδια της να είναι σε θέση να εξασφαλίζουν την ικανότητα να λειτουργούν σε συνεχή βάση και να περιορίζουν τις ζημιές σε περίπτωση που υπάρχει σοβαρή διαταραχή σε κάποια από τις δραστηριότητες της τράπεζας.
11. Οι δημοσιεύσεις μιας τράπεζας θα πρέπει να παρέχουν την δυνατότητα σε αυτούς που συμμετέχουν την αγορά (π.χ. επενδυτές) να μπορούν να εκτιμούν και να προσεγγίζουν τον λειτουργικό κίνδυνο.

4.9. Πρακτικές Βελτίωσης της Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου

Οι De Jongh et al. (2013) πρότειναν τις ακόλουθες κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτίωση της διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου (Operational Risk Management):

- Τα ιδρύματα θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι δομές αποζημίωσης των αντιπροσώπων είναι καλά δομημένες προς το συμφέρον της εταιρείας.
- Απαιτείται μια αλλαγή στις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων, που συνεπάγεται, μεταξύ άλλων, τον επανασχεδιασμό των πολιτικών και διαδικασιών διαχείρισης αποδοχών και απόδοσης, ώστε να ενσωματωθεί η μέτρηση της απόδοσης προσαρμοσμένης στον κίνδυνο των εκτελεστικών και μη εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών, καθώς και των ανώτατων και μεσαίων στελεχών.
- Η ικανότητα της διοίκησης να διαχειρίζεται τον κίνδυνο πρέπει να συμβαδίζει με άλλες επιχειρηματικές καινοτομίες. Αυτό θα περιλάμβανε τη δημιουργία προγραμμάτων κατάρτισης σχετικά με τους κινδύνους για την αξιολόγηση του κινδύνου, που είναι εγγενής σε νέα πολύπλοκα χρηματοοικονομικά μέσα.
- Τα ιδρύματα θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι διαχειριστές (managers) διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση, τη μέτρηση και τον μετριασμό εγγενών κινδύνων σε πολύπλοκα μέσα.
- Οι εποπτικές λειτουργίες θα πρέπει να ασκούν αυστηρότερο και πιο διεξοδικό έλεγχο στους εμπόρους.
- Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να βελτιώσουν τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και τις δομές διακυβέρνησης, προκειμένου να προστατεύονται από αστοχίες της αγοράς.

- Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να εντοπίζουν τα τρωτά σημεία και να χαρτογραφούν προληπτικά τα σενάρια κινδύνου, ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά οι διορθωτικές πολιτικές. Αν και η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου απολαμβάνει κάποια επιτυχία στον εντοπισμό των υποκείμενων τρωτών σημείων, δηλαδή της προδιάθεσης για κραδασμούς, έχει ένα κακό ιστορικό προβλέψεων για μεγάλες ζημιές.
- Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να εντοπίσουν και να συνδέσουν πολλαπλά τρωτά σημεία, για να καθορίσουν τη σοβαρότητα των πιθανών απειλών.
- Οι διαδικασίες διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου θα πρέπει να βελτιωθούν, ώστε να προειδοποιούνται για επικείμενους κινδύνους ακραίων συμβάντων.
- Η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου πρέπει να βοηθά στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων των συστάσεων πολιτικής και στη διαμόρφωση σχεδίων έκτακτης ανάγκης με βάση τις πιθανότητες επιπτώσεων και συμβάντων.
- Η καθιέρωση ενός κρατικού ταμείου χρηματοπιστωτικής σταθερότητας, που χρηματοδοτείται μέσω φόρου χρηματοπιστωτικής σταθερότητας.
- Οι διαδικασίες της «βέλτιστης πρακτικής» της προηγμένης προσέγγισης μέτρησης (Advanced Measurement Approach) για την κατανομή οικονομικού κεφαλαίου θα πρέπει να επανεξεταστούν και να βελτιωθούν. Οι παραδοχές και οι κατευθυντήριες γραμμές στις οποίες βασίζονται αυτές οι προσεγγίσεις οδηγούν σε ευρέως ποικίλες εκτιμήσεις κεφαλαίου. Αν και έχει σημειωθεί σημαντική βελτίωση (BCBS, 2011), χρειάζεται περισσότερη έρευνα.

4.10. Σπουδαιότητα της Διαχείρισης του Λειτουργικού Κινδύνου

Η σπουδαιότητα των προγραμμάτων διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου και της ευαισθητοποίησης στον τραπεζικό τομέα δεν μπορεί να υπερτονιστεί. Οι μελέτες των Namazian και Eslami (2011) και του Pitinanondha (2008) υποστήριξαν τη συνάφεια της σημασίας της διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου ως κρίσιμο μέτρο για τον έλεγχο και τον μετριασμό των κινδύνων λειτουργικού κινδύνου στις τραπεζικές εργασίες. Η σημασία της ευαισθητοποίησης του προγράμματος διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου στον τραπεζικό τομέα εξελίχθηκε από διαφορετικές οπτικές γωνίες και πλαίσια. Αυτά τα πλαίσια περιλαμβάνουν αλλά δεν περιορίζονται σε οικονομική διαχείριση (Goldstein, et al., 2011),

ρύθμιση και εποπτεία βάσει κινδύνου (Aebi, Sabato & Schmid, 2012), διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου (Bromiley, McShane, Nair & Rustambekov, 2014), διαχείριση ποιότητας και λειτουργιών (Akpolat & Pitinanondha, 2009), συστημικά μοντέλα (Kessler, 2007), ποιοτική και ποσοτική διαχείριση (Ana-Cornelia, 2012; Hull, 2012), εταιρική διακυβέρνηση κινδύνου (Dermine, 2013), πλαίσιο COSO (Tahir, 2020 & Basel, 2012).

4.11. Διαχείριση του Λειτουργικού Κινδύνου και Οικονομική Απόδοση

Οι Rasid et al (2011) στη μελέτη τους υποστηρίζουν το θεωρητικό επιχειρήμα, που έφεραν στο φως οι Soim (2005), Williamson (2004) και Collier et al.(2004), ότι η διαχείριση κινδύνου σε έναν οργανισμό επηρεάζει την κερδοφορία του οργανισμού μέσω βελτιωμένων πρακτικών διαχείρισης κινδύνου. Οι Rasid et al., (2011) αποκάλυψαν περαιτέρω ότι η ανάλυση κινδύνου των οικονομικών καταστάσεων αποτελεί τη μεγαλύτερη συνεισφορά στη διαχείριση κινδύνου, ενώ ο προϋπολογισμός και ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητοι παράγοντες στη διαχείριση του κινδύνου που επηρεάζουν την κερδοφορία της τράπεζας. Ο Williamson (2004), αποκάλυψε ότι ο λόγος εσόδων κόστους από έτος σε έτος, ο λόγος των ιδίων κεφαλαίων προς το σύνολο του ενεργητικού, ο λόγος αύξησης του συνολικού ενεργητικού και ο λόγος του αποθεματικού ζημίας δανείων προς τα ακαθάριστα δάνεια επηρεάζουν θετικά την πιθανότητα οικονομικής δυσπραγίας το επόμενο έτος, ωστόσο, οι μακροοικονομικές πληροφορίες δείχνουν μικρό αντίκτυπο στην πιθανότητα οικονομικής δυσπραγίας στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (Zaki et al., 2011), συμπέρασμα το οποίο υποστηρίζεται και από μια παρόμοια μελέτη που διεξήχθη σε γερμανικές τράπεζες από τον Nuxoll (2003).

Ο Mwaiforo (2012) αποκάλυψε ότι ορισμένες πρακτικές διαχείρισης κινδύνου έχουν σημαντική επίδραση στη χρηματοοικονομική απόδοση περισσότερο από άλλες, δηλαδή η ύπαρξη μιας πολιτικής διαχείρισης κινδύνου και η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνου στον καθορισμό των οργανωτικών στόχων θεωρήθηκαν οι βασικές πρακτικές διαχείρισης κινδύνου που είχαν άμεση επίδραση στη χρηματοοικονομική απόδοση. Αυτό σημαίνει ότι αν και υπάρχουν άλλοι καθοριστικοί παράγοντες της απόδοσης που δεν περιλαμβάνονται στη μελέτη, οι τράπεζες μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους εστιάζοντας στην ανάπτυξη ισχυρών πολιτικών διαχείρισης κινδύνου και ενσωματώνοντας τη διαχείριση κινδύνου στη διαδικασία καθορισμού επιτεύξιμων οργανωτικών στόχων.

Οι Adeusi et al. (2014) που εξέτασαν τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις και τη διαχείριση κινδύνου των τραπεζών στη Νιγηρία βρήκαν σημαντική συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης

κινδύνου και της απόδοσης της τράπεζας. Ως εκ τούτου, το αποτέλεσμα ανέδειξε την ανάγκη οι τράπεζες να έχουν μια συνετή διαχείριση κινδύνων για την προστασία των συμφερόντων των επενδυτών. Ομοίως, μια μελέτη των Fernando και Nimal (2014) για τις τράπεζες της Σρι Λάνκα διαπίστωσε ότι η διαχείριση κινδύνου βελτιώνει την απόδοση των τραπεζών.

Έχουν διεξαχθεί αρκετές μελέτες για να εξεταστεί η σχέση μεταξύ διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου και χρηματοοικονομικής απόδοσης των τραπεζών. Μία από τις πρωτοπόρες μελέτες σχετικά με αυτό το ζήτημα αυτό ήταν η μελέτη για την επίδραση των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου στην οικονομική απόδοση των εμπορικών τραπεζών στην Αιθιοπία από τον Bekele (2015). Αυτή η μελέτη χρησιμοποίησε δευτερογενή δεδομένα, που συλλέχθηκαν από τις ετήσιες εκθέσεις οκτώ εμπορικών τραπεζών του δείγματος στην Αιθιοπία την περίοδο 2004-2013. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που εξετάστηκαν περιλάμβαναν τον πιστωτικό κίνδυνο (μετρούμενο με τον δείκτη μη εξυπηρετούμενων δανείων), τον κίνδυνο ρευστότητας (μετρούμενο με το δείκτη ρευστότητας) και τον λειτουργικό κίνδυνο (μετρούμενο με την αποτελεσματικότητα στη χρήση περιουσιακών στοιχείων, το μέγεθος της τράπεζας και τους δείκτες κόστους). Η χρηματοοικονομική απόδοση ήταν η εξαρτημένη μεταβλητή που μετρήθηκε με την Απόδοση των Περιουσιακών Στοιχείων (Return On Assets-ROA). Τα δεδομένα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας το μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης και αποκάλυψαν ότι ο πιστωτικός κίνδυνος και ο κίνδυνος ρευστότητας έχουν αρνητική και σημαντική επίδραση στην απόδοση. Αν και ένας από τους δείκτες διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου (δείκτης μεγέθους τραπεζικού ενεργητικού) είχε θετική και ασήμαντη επίδραση στη χρηματοοικονομική απόδοση, ωστόσο, η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου έχει θετική και σημαντική στατιστική επίδραση στην απόδοση των τραπεζών.

Ο Muriithi (2016) ερευνήσε την επίδραση του κινδύνου αγοράς, του πιστωτικού κινδύνου, του κινδύνου ρευστότητας και του λειτουργικού κινδύνου στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις των εμπορικών τραπεζών στην Κένυα. Η μελέτη χρησιμοποίησε δευτερογενή δεδομένα για 10 χρόνια μεταξύ 2005 και 2014, τα οποία εξήχθησαν από τις ελεγμένες ετήσιες εκθέσεις και των σαράντα τριών αδειοδοτημένων εμπορικών τραπεζών στην Κένυα. Χρησιμοποιώντας μη ισορροπημένα δεδομένα πίνακα, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας εξισώσεις παλινδρόμησης. Οι προγνωστικοί παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στη μελέτη περιλαμβάνουν τον κίνδυνο αγοράς, τον κίνδυνο ρευστότητας, τον πιστωτικό κίνδυνο και τον λειτουργικό κίνδυνο. Ο πιστωτικός κίνδυνος μετρήθηκε με βάση την ποιότητα του ενεργητικού, την πρόβλεψη για ζημίες δανείων, το δάνειο και την προκαταβολή και το

σταθμισμένο περιουσιακό στοιχείο κεφαλαίου προς κίνδυνο. Ο κίνδυνος αγοράς μετρήθηκε με βάση τη χρηματοοικονομική μόχλευση, τον κίνδυνο επιτοκίου και την έκθεση σε ξένο νόμισμα. Ο κίνδυνος ρευστότητας μετρήθηκε με το δείκτη κάλυψης ρευστότητας, και η καθαρή σταθερή χρηματοδότηση και ο λειτουργικός κίνδυνος μετρήθηκε με το δείκτη εσόδων κόστους. Η εξαρτημένη μεταβλητή, η οικονομική απόδοση, μετρήθηκε με την Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Equity-ROE). Η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο κίνδυνος ρευστότητας, ο κίνδυνος αγοράς, ο λειτουργικός κίνδυνος και ο πιστωτικός κίνδυνος έχουν αρνητικό σημαντικό αντίκτυπο στη χρηματοοικονομική απόδοση των εμπορικών τραπεζών της Κένυας και τονίστηκε ότι ο λειτουργικός κίνδυνος έχει τον μεγαλύτερο αντίκτυπο.

Ο Ng'aaari (2016) μελέτησε επίσης την επίδραση των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου στην κερδοφορία των εισηγμένων εμπορικών τραπεζών στην Κένυα για τις περιόδους 2002-2015. Συλλέχθηκαν δευτερεύοντα δεδομένα σχετικά με τη διαχείριση του κινδύνου ρευστότητας (μετρούμενη από ίδια κεφάλαια προς το σύνολο του κεφαλαίου), τη διαχείριση πιστωτικού κινδύνου (μετρούμενη με τον δείκτη συνολικού χρέους προς το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων), τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου (μετρούμενη με το δείκτη χρησιμοποίησης περιουσιακών στοιχείων) και την κερδοφορία (μετρούμενη με την απόδοση του ενεργητικού) από την ελεγχόμενη οικονομική κατάσταση των τραπεζών. Η διαχείριση πιστωτικού κινδύνου, η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου και η διαχείριση κινδύνου ρευστότητας ήταν οι ανεξάρτητες μεταβλητές και η κερδοφορία ήταν η εξαρτημένη μεταβλητή. Έπειτα, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος ανάλυσης παλινδρόμησης πάνελ για την ανάλυση των δεδομένων και το αποτέλεσμα έδειξε ότι η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου, η διαχείριση κινδύνου ρευστότητας και η διαχείριση πιστωτικού κινδύνου συσχετίζονται θετικά και σημαντικά με την κερδοφορία των τραπεζών.

Οι Ali et al. (2018) διενεργώντας μελέτη στις εμπορικές τράπεζες του Πακιστάν κατέληξαν επίσης στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου επηρεάζει θετικά την απόδοση των τραπεζών. Στη μελέτη τους, συλλέχθηκαν στοιχεία από τη δημοσιευμένη ετήσια κατάσταση πέντε μεγάλων τραπεζών και πέντε μικρών τραπεζών σε μια περίοδο έντεκα ετών από 2005 έως το 2015. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές ήταν ο δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας, ο πιστωτικός κίνδυνος, ο κίνδυνος επιτοκίου, ο κίνδυνος ρευστότητας και ο λειτουργικός κίνδυνος. Η εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η χρηματοοικονομική απόδοση των τραπεζών, η οποία μετρήθηκε με την Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων (ROE). Τα δεδομένα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας το μοντέλο παλινδρόμησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι μεταβλητές διαχείρισης κινδύνου, συμπεριλαμβανομένου του πιστωτικού κινδύνου, του κινδύνου αγοράς

(κινδύνου επιτοκίου), του κινδύνου ρευστότητας και του λειτουργικού κινδύνου έχουν σημαντικές και αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση των μεγάλων εμπορικών τραπεζών, ωστόσο, για τις μικρές τράπεζες η επίδραση του λειτουργικού κινδύνου στην οικονομική απόδοση κρίθηκε σημαντική αλλά θετική.

Επιπλέον, οι Simamora και Oswari (2019) διερεύνησαν τις επιπτώσεις του πιστωτικού κινδύνου, του λειτουργικού κινδύνου και του κινδύνου ρευστότητας στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις των εισηγμένων τραπεζών στο χρηματιστήριο της Ινδονησίας. Η μελέτη χρησιμοποίησε δευτερογενή δεδομένα, τα οποία εξήχθησαν από τις οικονομικές εκθέσεις πέντε δειγματοληπτικών τραπεζών από τις 43 αδειοδοτημένες τράπεζες στην Αιθιοπία την περίοδο 2009-2017. Οι προγνωστικοί παράγοντες που χρησιμοποιήθηκαν ήταν ο πιστωτικός κίνδυνος (μετρούμενος με τον δείκτη μη εξυπηρετούμενων δανείων), ο κίνδυνος ρευστότητας (μετρούμενος με τον δείκτη δανείων προς καταθέσεις) και ο λειτουργικός κίνδυνος (μετρούμενος με το λειτουργικό κόστος προς τα λειτουργικά έσοδα). Η χρηματοοικονομική απόδοση ήταν η εξαρτημένη μεταβλητή που μετρήθηκε με την Απόδοση των Περιουσιακών Στοιχείων (ROA). Τα δεδομένα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας το μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης και έδειξαν ότι ο λειτουργικός κίνδυνος και ο κίνδυνος ρευστότητας είχαν σημαντική αρνητική επίδραση στη χρηματοοικονομική απόδοση. Ωστόσο, διαπιστώθηκε ότι ο πιστωτικός κίνδυνος δεν είχε καμία επίδραση στη χρηματοοικονομική απόδοση.

Οι Fadun & Oye (2020) ανέλυσαν στη μελέτη τους τον αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις των εμπορικών τραπεζών στη Νιγηρία. Για τη μελέτη χρησιμοποιήθηκαν δευτερογενή δεδομένα 10 ετών (2008 - 2017) που εξήχθησαν από ελεγμένες οικονομικές καταστάσεις επιλεγμένων εμπορικών τραπεζών στη Νιγηρία. Τα δεδομένα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας το γραμμικό μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου και της οικονομικής απόδοσης των τραπεζών. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι οι υγιείς πρακτικές διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου επηρεάζουν θετικά τη χρηματοοικονομική απόδοση των τραπεζών. Ως εκ τούτου, συνιστούν στη διοίκηση των τραπεζών να χρησιμοποιήσει επαρκείς πόρους για την κατανόηση του λειτουργικού κινδύνου, ώστε να διασφαλιστεί η χρηστή διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου και η βελτιωμένη οικονομική απόδοση των τραπεζών.

Τα ευρήματα της μελέτης τους έχουν δύο σημαντικές επιπτώσεις στις πρακτικές διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου. Το πρώτο περιλαμβάνει την ενσωμάτωση πρακτικών διαχείρισης

λειτουργικού κινδύνου στην εταιρική στρατηγική των τραπεζών. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, χρειάζεται να γίνονται τακτικές προγραμματισμένες εκπαιδεύσεις για τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου, τα οφέλη και τις εφαρμογές του σε όλη την τράπεζα. Επιπρόσθετα, τα διοικητικά συμβούλια των τραπεζών θα πρέπει να προωθούν την ορθή διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου και να δίνουν έμφαση σε σχετικούς βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs) στις καρτέλες βαθμολογίας του διοικητικού προσωπικού, για να προωθήσουν τη διάδοση μιας κουλτούρας θετικού κινδύνου. Η δεύτερη επίπτωση των ευρημάτων συνεπάγεται την ανάπτυξη σχετικών πλαισίων και πολιτικών για την έγκαιρη αναφορά και καταγραφή των λειτουργικών ζημιών. Η διοίκηση των τραπεζών θα πρέπει να διαμορφώσει και να εφαρμόσει σχετικές πολιτικές για να διασφαλίσει ότι λαμβάνονται έγκαιρα πληροφορίες σχετικά με τις βασικές αιτίες των λειτουργικών ζημιών, το προϊόν που επηρεάζεται και τη συσσωρευμένη θέση κάθε τύπου ζημίας. Έτσι, θα βελτιωθούν οι λειτουργίες των τραπεζών και θα ενισχυθούν οι οικονομικές επιδόσεις τους. Για να επιτευχθεί αυτό, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και το διοικητικό προσωπικό θα πρέπει να εκπαιδεύονται σχετικά με τη σημασία της διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου. Θα πρέπει επίσης να γίνουν επενδύσεις για την απόκτηση σχετικού λογισμικού διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου για τη διασφάλιση της έγκαιρης αναγνώρισης, ανάλυσης και αναφοράς γεγονότων κινδύνου για έγκαιρες πληροφορίες διαχείρισης και λήψη αποφάσεων.

Συμπερασματικά λοιπόν, τα αποτελέσματα της επίδρασης των τύπων χρηματοοικονομικών κινδύνων στη χρηματοοικονομική απόδοση των τραπεζών υποδηλώνουν ότι οι τράπεζες πρέπει επίσης να δώσουν προσοχή σε αυτούς τους κινδύνους, καθώς μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη χρηματοοικονομική απόδοση εάν κρυσταλλωθούν. Αν και οι τράπεζες έδιναν έως τώρα μεγαλύτερη προσοχή στους τύπους χρηματοοικονομικού κινδύνου (δηλαδή πιστωτικό κίνδυνο και κίνδυνο αγοράς και ρευστότητας), πολλές εξακολουθούν να μην δίνουν την απαιτούμενη προσοχή στη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου, πιθανότατα λόγω ανεπαρκούς γνώσης του αντίκτυπου του στα οικονομικά της τράπεζας. Η διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου είναι υψίστης σημασίας και για αυτό οι τράπεζες θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στη διαχείρισή της, καθώς έχει σημαντική επίδραση στη χρηματοοικονομική τους απόδοση. Η διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου θα πρέπει να αποτελεί λοιπόν προτεραιότητα για κάθε τράπεζα, καθώς είναι εγγενής σε όλες τις τραπεζικές δραστηριότητες και έχει εκτεταμένες επιπτώσεις στην απόδοση, τη φήμη και τη συνεχιζόμενη ανησυχία της τράπεζας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

5.1. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Control System)

Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Control System) θεωρείται ως ένα οργανωμένο και σωστά δομημένο σύστημα λειτουργιών και διαδικασιών που υιοθετεί ο εκάστοτε οργανισμός, με σκοπό την εφαρμογή και την τήρηση αρχών και πολιτικών, για τη διασφάλιση των συμφερόντων του, και αποτελεί ένα οργανωτικό σχέδιο, σε όλες του τις προεκτάσεις του. Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι μια ζωντανή λειτουργία που μεταφέρει όλα τα μηνύματα, εντολές και αντιδράσεις προς τη διοίκηση και προς όλα τα ιεραρχικά επίπεδα που ασκούν διοίκηση. Οι Bower και Schlosser (1965) υποστήριξαν ότι το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου στοχεύει στη βελτίωση της αξιοπιστίας των οικονομικών πληροφοριών, συμβάλλοντας στη διασφάλιση των συμφερόντων της εταιρίας και των μετόχων. Παρότι ένα σύστημα οικονομικής πληροφόρησης μπορεί να υπάρξει χωρίς σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, εντούτοις ενδυναμώνεται από την ύπαρξή του. Οι Whittington και Adams (1985) αναφέρουν ότι ένα σύστημα στο οποίο δεν περιγράφονται οι ελεγκτικές διαδικασίες ή παρατηρείται έλλειψη συμμορφώσεως με το ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, συνιστά ένα αδύναμο σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Κατά τους Cook και Wincle, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου παρομοιάζεται με το νευρικό σύστημα του ανθρώπινου οργανισμού, που διακλαδώνεται μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση, μεταφέροντας μηνύματα, εντολές και αντιδράσεις από και προς τη διοίκηση και είναι άρρηκτα προσαρμοσμένο στις ειδικές ανάγκες της επιχείρησης. Συνδέεται άμεσα με την οργανωτική δομή και τους γενικούς κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης.

Η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο διακρίνεται για την πληρότητα, το μέγεθος και την έκταση του εντός της επιχείρησης, καθορίζεται από τις δραστηριότητες, την πολυπλοκότητα του αντικειμένου εκμετάλλευσης και συναλλαγών, την εκπαίδευση και την εξειδίκευση του προσωπικού, καθώς και από μια σειρά άλλων παραγόντων. Η ύπαρξη ενός οργανωμένου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι υψίστης σημασίας για τη διοίκηση, μέσω των ασφαλιστικών δικλίδων που παρέχει, συμβάλλοντας αποτελεσματικά στην εύρυθμη λειτουργία και την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων. Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα με αλληλένδετα στοιχεία, η λειτουργία του οποίου υποστηρίζεται από συγκεκριμένες αρχές και έχει καθορισμένα χαρακτηριστικά (Ayagre, Appiah-Gyamerah & Nartey, 2014).

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μιας τράπεζας έχει βασικό ρόλο στη διαχείριση των κινδύνων, οι οποίοι είναι σημαντικοί για την εκπλήρωση των επιχειρηματικών της στόχων. Ένα υγιές σύστημα εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στη διασφάλιση της επένδυσης των μετόχων και των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας. Η θέσπιση ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου διευκολύνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών λειτουργιών, συμβάλλει στην εξασφάλιση της αξιοπιστίας των εσωτερικών και εξωτερικών εκθέσεων, καθώς και στην τήρηση των νόμων και των κανονισμών (Pickett, 2010).

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου συγκεντρώνεται μεταξύ της διαχείρισης κινδύνου και του εσωτερικού ελέγχου σε οργανισμούς και δημιουργεί μια ολοκληρωμένη σχέση μεταξύ των δύο εργαλείων ελέγχου. Ωστόσο, το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου COSO θεωρείται ένα ολιστικό οργανωμένο δομημένο σύστημα (Schneider & Becker, 2011) και είναι το πιο διαδεδομένο και αποδεκτό σε κυβερνητικούς και ιδιωτικούς τομείς σε όλο τον κόσμο. Επίσης, έχει επαναπροσδιορίσει την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τη σύγχρονη επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη τον ήπιο έλεγχο όπως η ηθική, οι ικανότητες και οι επικοινωνίες καθώς και σκληροί έλεγχοι όπως τα καθήκοντα διαχωρισμού (Simmons, 1997).

Σύμφωνα με τη Διεθνή Ομοσπονδία Λογιστών (International Federation of Accountants, IFAC), το σύστημα εσωτερικού ελέγχου έχει δημιουργηθεί για να βοηθήσει τους οργανισμούς να εκπληρώσουν τη δήλωση αποστολής τους. Υπάρχουν μόνο τρία πλαίσια εσωτερικού ελέγχου που αναγνωρίζονται παγκοσμίως από τη διοίκηση, τους εξωτερικούς ελεγκτές και τους επαγγελματίες εσωτερικού ελέγχου και συγκεκριμένα (i) Επιτροπή Χορηγών Οργανισμών της Επιτροπής Treadway (COSO) (ΗΠΑ), (ii) Turnbull (Ηνωμένο Βασίλειο) και (iii) Κριτήρια της Οδηγίας του Συμβουλίου Ελέγχου για τον Έλεγχο (COCO) (Καναδάς). Ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει ελέγχους που εξαρτώνται από τη διαδικασία και ελέγχους ανεξάρτητους από τη διαδικασία. Ο έλεγχος που εξαρτάται από τη διαδικασία λαμβάνει χώρα είτε σε όλη τη διάρκεια μιας διεργασίας είτε αμέσως πριν ή μετά την εκτέλεση των εργασιών και συνήθως εκτελούνται από τους κατόχους διεργασιών ή τους χειριστές γραμμής. Ο ανεξάρτητος έλεγχος διαδικασίας εκτελείται κυρίως μέσω του ανεξάρτητου εσωτερικού ελέγχου (Rahim et al., 2017).

5.2. Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με τη COSO

Η COSO (Committee of Sponsoring Organization) το 1992 ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως εξής:

«Ο εσωτερικός έλεγχος χρησιμοποιείται ευρέως ως μια διαδικασία, η οποία πραγματοποιείται από το διοικητικό συμβούλιο, τη διοίκηση και το λοιπό προσωπικό μιας οικονομικής οντότητας, που έχει σχεδιαστεί για να παρέχει εύλογη βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη των στόχων κάθε οργανισμού, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των λειτουργιών, την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής αναφοράς και τη συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία και τους κανονισμούς».

Αυτός ο ορισμός έχει εγκριθεί από το Αμερικανικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών (AICPA), το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA), το Ινστιτούτο Οικονομικών Στελεχών (FEI), την Αμερικανική Ένωση Λογιστών (AAA) και το Ινστιτούτο Διοίκησης Λογιστών (IMA) (Moeller, 2011; Ratliff, et al. 1996). Ο παραπάνω ορισμός αντικατοπτρίζει ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία που επηρεάζεται από άτομα σε όλα τα επίπεδα οντοτήτων. Επίσης, παρέχει εύλογη διασφάλιση στο διοικητικό συμβούλιο των οντοτήτων εκτός από την ανησυχία του για ένα ή περισσότερα ξεχωριστά αλληλένδετα αντικειμενικά επιτεύγματα στις οντότητες (COSO, 1994).

Επιπρόσθετα, ο συγκεκριμένος ορισμός ολοκληρώνει κάποια θεμελιώδη έννοια, όπως ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία, δηλαδή ένα μέσο για έναν σκοπό και όχι αυτοσκοπός, που πραγματοποιείται από άτομα που ενεργούν σε όλα τα επίπεδα, και επομένως δεν είναι απλώς μια σειρά οργανωτικών και διαδικαστικών εγχειριδίων. Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει μόνο έναν εύλογο βαθμό ασφάλειας, όχι τη συνολική ασφάλεια, και έχει σχεδιαστεί για να διευκολύνει την επίτευξη ορισμένων στόχων. Στο πλαίσιο αυτό, ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει πέντε στοιχεία ή αλλιώς συνιστώσες που μπορούν να εφαρμοστούν σε όλους τους ασφαλιστές σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του καθενός: (α) Περιβαλλοντικός έλεγχος, (β) Εκτίμηση κινδύνου, (γ) Δραστηριότητες ελέγχου (πολιτικές και διαδικασίες), (δ) Πληροφορίες και επικοινωνία, (ε) Παρακολούθηση/Εποπτεία.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται από εξειδικευμένα άτομα και αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, το οποίο όμως δεν μπορεί να διαβεβαιώσει με απόλυτη σιγουριά την πραγματοποίηση αυτών των στόχων. Η λογική διαβεβαίωση αναγνωρίζει ότι το κόστος του εσωτερικού ελέγχου ενός οργανισμού δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τα οφέλη που αναμένεται να αποκτηθούν από αυτόν. Επιπρόσθετα, ο

ορισμός του εσωτερικού ελέγχου είναι περιεκτικός, καθώς εξετάζει την επίτευξη των στόχων στους τομείς των λειτουργιών, των οικονομικών καταστάσεων και της συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανονισμούς. Ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει μεθόδους με τις οποίες τα ανώτερα στελέχη αναθέτουν αρμοδιότητες σε λειτουργίες όπως πώληση, αγορά, λογιστική και παραγωγή. Επίσης, περιλαμβάνει το πρόγραμμα προετοιμασίας, επικύρωσης και διανομής των εκθέσεων και των αναλύσεων σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης, πράγμα το οποίο συμβάλει ώστε τα στελέχη της επιχείρησης να διατηρήσουν τον έλεγχο των ποικίλων δραστηριοτήτων και λειτουργιών που εκτελούνται σε έναν οργανισμό.

Η έκθεση COSO, που δημοσιεύτηκε στις ΗΠΑ το 1992, ήταν μια απάντηση στις ανησυχίες που δημιουργήθηκαν από την ποικιλία των εννοιών, των ορισμών και των ερμηνειών των υφιστάμενων εσωτερικών ελέγχων. Στην έκθεση παρουσιάζεται το αποτέλεσμα της έρευνας που διεξήχθη για περισσότερα από πέντε χρόνια από την ομάδα εργασίας της Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, που ιδρύθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες, και αποτελούνταν από εκπροσώπους πολλών διεθνών λογιστικών και ελεγκτικών οργανισμών, και η έκθεση ανέλαβε η Coopers & Lybrand.

Σύμφωνα με την προαναφερθείσα αντίληψη της COSO, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία που υπάρχει στις επιχειρησιακές δραστηριότητες ενός οργανισμού και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας διαχείρισης, όπως ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και ο έλεγχος. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας διαχείρισης, επειδή η έννοια του εσωτερικού ελέγχου είναι μια διαδικασία, η οποία υλοποιείται από τους ανθρώπους και επηρεάζεται από αυτούς, όπως και από τους αναμενόμενους στόχους. Ο εσωτερικός έλεγχος περιέχει ένα σχέδιο οργάνωσης και όλες τις συντονισμένες μεθόδους και μεθόδους μέτρησης, που εφαρμόζονται στην εταιρεία για την εξασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων, τον έλεγχο της ακρίβειας και της αξιοπιστίας των λογιστικών δεδομένων, την αύξηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και την ενθάρρυνση της τήρησης της καθιερωμένης διαχειριστικής πολιτικής. Αυτός ο ορισμός μπορεί να είναι ευρύτερος από την έννοια που μερικές φορές αναφέρεται για τον όρο. Έτσι, το σύστημα εσωτερικών ελέγχων λειτουργεί πέρα από εκείνα τα πράγματα που σχετίζονται άμεσα με τις λειτουργίες του λογιστικού και οικονομικού τμήματος.

Από την άλλη πλευρά, ο Marshall (2000) ήταν της γνώμης ότι για να είναι αποτελεσματική η διαχείριση λειτουργικού κινδύνου, θα πρέπει να ενσωματωθεί στον οργανισμό σε όλα τα επίπεδα, τόσο στις πολιτικές και την κουλτούρα της εταιρείας όσο και στη δομή και τις

διαδικασίες της. Μέχρι στιγμής, αυτός ο κίνδυνος ήταν συστηματικά δύσκολος να διαχειριστεί, καθώς οι αρμόδιες επιχειρηματικές μονάδες αντιμετώπιζαν αυτούς που τους απειλούσαν άμεσα, χωρίς να τον προσεγγίσουν από ολιστική άποψη σε ολόκληρο τον οργανισμό, αλλά και λόγω έλλειψης κατάλληλων δομών και πολιτικών.

Για τη δημιουργία μιας μονάδας διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη αρκετοί παράγοντες ή παράγοντες, όπως η θεσμοθέτηση διαδικασιών για τη διασφάλιση της σωστής διαχείρισης του κινδύνου, η εκπαίδευση και η ευθυγράμμιση του προσωπικού με κοινούς στόχους, η ανάπτυξη κουλτούρας ελέγχου, συμπεριλαμβανομένης επίσης της δημιουργίας σχέσεων εξάρτησης μεταξύ ρόλων και ευθυνών.

Μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνου σύμφωνα με τον King (2001) χρειάζεται έναν οργανισμό που να καθιστά δυνατή την ταυτόχρονη αξιολόγηση αυτών των αναφερόμενων μεταβλητών, τόσο των πιο ορατών ή απτών (στρατηγική, δομή και συστήματα υποστήριξης και διαδικασίες) όσο και των πιο άυλων (κοινές αξίες, το προσωπικό και τις δεξιότητες της εταιρείας ή το στυλ διοίκησης). Μαζί, αυτοί οι παράγοντες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός και θα πρέπει να θεωρούν ότι όλοι είναι σίγουροι για την επιτυχή υλοποίησή τους και είναι όλοι αλληλεξαρτώμενοι, καθώς εάν μια εταιρεία δεν δώσει τη δέουσα προσοχή σε ένα από αυτά, όλα τα άλλα θα μπορούσαν να επηρεαστούν. Επιπλέον, η σχετική σημασία καθενός μπορεί να ποικίλλει με την πάροδο του χρόνου.

Τα προβλήματα που προκλήθηκαν από την εταιρική διακυβέρνηση την τελευταία δεκαετία έχουν αυξήσει τη σημασία που αποδίδεται πλέον στον εσωτερικό έλεγχο, ο οποίος έχει γίνει μια βασική επιχειρηματική διαδικασία. Αυτές οι πρόσφατες εταιρικές κρίσεις έχουν επιταχύνει τις προσπάθειες για την εξεύρεση ενός αποτελεσματικού συστήματος αυτορρύθμισης που θα αποφεύγει τέτοιες καταστάσεις στο μέλλον, αλλά και από την άλλη πλευρά, είναι εύκολα κατανοητό ότι η εστίαση της διαχείρισης κινδύνου στους εσωτερικούς ελέγχους δεν είναι ο σωστός δρόμος προς μια μακροπρόθεσμη λύση σε αυτά τα προβλήματα που εγείρει ο κίνδυνος, υποστηρίζοντας αποφάσεις στο πεδίο της στρατηγικής διαχείρισης και στη βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Cristina, et.al 2008).

Δηλαδή, αν και οι νέες πρακτικές και το ενδιαφέρον για τον εσωτερικό έλεγχο είναι πολύ θετικά για τους οργανισμούς, θα πρέπει να θεωρούνται ως εργαλείο για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων σχετικά με τον κίνδυνο από την πλευρά των διευθυντών και για την εξισορρόπηση κινδύνου και ανταμοιβής. Ως εκ τούτου, η ιδέα είναι ότι η εφαρμογή ενός συστήματος

διαχείρισης κινδύνου παρέχει ένα μέσο για τους οργανισμούς ώστε να είναι σε θέση να επιτύχουν καλύτερα τους επιχειρηματικούς τους στόχους και ότι οι οργανωτικές μεταβλητές ή οδηγοί του διευκολύνουν τις στρατηγικές αποφάσεις χωρίς να επικεντρώνονται υπερβολικά στον έλεγχο και την εποπτεία. Οι εσωτερικοί έλεγχοι, για παράδειγμα, παραδοσιακά εστιάζονταν πολύ στους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, αφήνοντας κατά μέρος τη γενική επιχειρηματική και λειτουργική πτυχή. Τείνει επίσης να γίνεται κατανοητό εσωτερικά με λιγότερο θετικό τρόπο, ως αστυνομικός ή έλεγχος, παρά ως εργαλείο βελτίωσης της διαχείρισης κινδύνου για την εταιρεία.

Η υιοθέτηση ορισμένων συστημάτων διαχείρισης κινδύνου αυτού του τύπου, εκτός από ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορεί να βελτιώσει την εξωτερική εικόνα της εταιρείας. Τα ιδρύματα που είναι σε θέση να αποδείξουν ότι διαθέτουν ένα κατάλληλο σύστημα διαχείρισης κινδύνου, έχουν πιο ελκυστικό προφίλ για τους επενδυτές, καθιστώντας το σύντομα ένα σημαντικό στοιχείο της αγοραίας αξίας τους, καθώς προϋποθέτει ότι έχουν μια ανάλυση και διαχείριση κινδύνου νέων έργων και στρατηγικών και έτσι η αύξηση των πωλήσεων έχει ολοκληρωθεί. Υπό αυτή την έννοια, η εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα ελέγχου που προσπαθεί να εξισορροπήσει την ενέργεια της επιχειρηματικής διαχείρισης και τους συναφείς κινδύνους, αναπτύσσοντας έναν αποτελεσματικό έλεγχο ευθυγραμμίζοντας τα συμφέροντα της διοίκησης με αυτά των μετόχων και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών της εταιρείας, κατανέμοντας πόρους (οικονομικούς, ανθρώπινους ή μη), καθώς και σε εκείνους τους τομείς στους οποίους το κεφάλαιο θα χρησιμοποιηθεί πιο αποτελεσματικά και στη διαχείριση του ανταγωνισμού της αγοράς.

5.3. Στόχοι του Εσωτερικού Ελέγχου

Οι στόχοι εσωτερικού ελέγχου είναι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των λειτουργιών που αφορούν βασικούς επιχειρηματικούς στόχους, η αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής αναφοράς και η συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Κατά συνέπεια, αυτοί οι στόχοι βοηθούν τις τράπεζες να επιτύχουν τους στόχους κέρδους και απόδοσης εκτός από την αποφυγή απώλειας πόρων (COSO, 1994). Λόγω του σημαντικού ρόλου του εσωτερικού ελέγχου, το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να έχει μια επίσημη διαδικασία αναθεώρησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου εκτός από την ενίσχυση των ευθυνών του για όλους τους εσωτερικούς ελέγχους στον οργανισμό (The Turnbull Report, 2005; Sarbanes-Oxley Act 404, 2002; Page & Spira, 2004; Armour, 2000; The Cadbury Report, 1992).

5.4. Το Ολοκληρωμένο Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου COSO (COSO Internal Control Integrated Framework)

Το Ολοκληρωμένο Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου COSO ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως τη διαδικασία που διενεργείται από το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης, τη διοίκηση και το λοιπό προσωπικό και είναι σχεδιασμένη για να παρέχει λογική διαβεβαίωση, όσον αφορά την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων με βάση την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών, την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και τη συμμόρφωση με το νομοθετικό και το κανονιστικό πλαίσιο. Το Ολοκληρωμένο Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου COSO χρησιμοποιεί τρεις διαστάσεις που παρουσιάζονται με τη μορφή κύβου και που παρέχουν στη διοίκηση κριτήρια με τα οποία αξιολογεί τον εσωτερικό έλεγχο. Οι τρεις αυτές διαστάσεις είναι οι εξής:

- 1) Η πρώτη διάσταση είναι οι κατηγορίες των αντικειμενικών στόχων (objectives), οι οποίες όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι τρεις και είναι η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών (operations), η αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων (financial reporting) και η συμμόρφωση με το νομοθετικό και το κανονιστικό πλαίσιο (compliance).
- 2) Η δεύτερη διάσταση είναι μία προσέγγιση επιπέδου οντότητας και μία προσέγγιση επιπέδου δραστηριότητας. Οι εσωτερικοί έλεγχοι πρέπει να αξιολογούνται σε αυτά τα δύο επίπεδα. Το επίπεδο οντότητας (entity level) είναι το «υψηλό» επίπεδο, μέσα στον οργανισμό που επιβάλλει τους ελεγκτικούς μηχανισμούς και του αποδίδεται επίσης ο όρος μονάδα ελέγχου (control unit). Το επίπεδο δραστηριότητας (activity level), αποτελείται από τους επιχειρησιακούς κύκλους, μέσα στους οποίους οι διαδικασίες ακολουθούνται, με αποτέλεσμα την εκτέλεση των συναλλαγών και τελική κατάληξη τη δημιουργία των οικονομικών καταστάσεων.
- 3) Η τρίτη διάσταση είναι οι συνιστώσες του εσωτερικού ελέγχου οι οποίες είναι πέντε και είναι το περιβάλλον ελέγχου (control environment), η εκτίμηση κινδύνου (risk assessment), οι δραστηριότητες ελέγχου (control activities), η ενημέρωση και επικοινωνία (information & communication) και η παρακολούθηση/εποπτεία (monitoring).

Μεταξύ των παραπάνω συνιστωσών υπάρχει συσχέτιση και αλληλεπίδραση και διαμορφώνουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα που ανταποκρίνεται δυναμικά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Επίσης, υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των τριών κατηγοριών αντικειμενικών στόχων, οι οποίοι

αποτελούν αυτό που μια οντότητα προσπαθεί να πετύχει, και των συνιστωσών, οι οποίες αντιπροσωπεύουν αυτό που απαιτείται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Όλες οι συνιστώσες σχετίζονται με κάθε μία κατηγορία αντικειμενικών στόχων. Κατά την εξέταση οποιασδήποτε κατηγορίας στόχων, παραδείγματος χάριν της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των λειτουργιών και οι πέντε συνιστώσες πρέπει να συνυπάρχουν και να λειτουργούν αποτελεσματικά για να μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι ο εσωτερικός έλεγχος των λειτουργιών είναι αποτελεσματικός. Ο ορισμός λοιπόν του εσωτερικού ελέγχου μαζί με τις παραπάνω τρεις διστάσεις αποτελούν το λεγόμενο Ολοκληρωμένο Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου COSO (COSO Internal Control Integrated Framework).

Σχήμα 3: Ο Τρισδιάστατος Κύβος του Ολοκληρωμένου Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου COSO



Πηγή : COSO Internal Control Integrated Framework

5.4.1. Τα πέντε στοιχεία του Εσωτερικού Ελέγχου με βάση τη COSO

Το πλαίσιο της COSO καθορίζει πέντε αλληλένδετα στοιχεία, τα οποία είναι ελεγχόμενα περιβάλλοντα όπου οι άνθρωποι διεξάγουν και εκτελούν τις ευθύνες ελέγχου και την αξιολόγηση κινδύνου για την επίτευξη των στόχων. Οι δραστηριότητες ελέγχου διασφαλίζουν ότι η αντιμετώπιση του κινδύνου πραγματοποιείται με οδηγίες διαχείρισης, πληροφορίες και επικοινωνίες για να διασφαλιστεί η συλλογή των σχετικών πληροφοριών και η κοινοποίησή τους εντός της οντότητας. Περιλαμβάνει επίσης τη διαδικασία της παρακολούθησης ή αλλιώς

της εποπτείας για την παρακολούθηση όλων των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και τροποποιήσεων εάν απαιτούν οι συνθήκες (COSO, 1994).

Συνεπώς, η δραστηριότητα διαχείρισης κινδύνων εμπίπτει στην αξιολόγηση κινδύνου και περιγράφεται σε τρεις διαδικασίες, οι οποίες είναι να εκτιμήσει τη σημασία του κινδύνου, να αξιολογήσει τον αντίκτυπο και την πιθανότητα του κινδύνου και να διαχειριστεί τον κίνδυνο (COSO, 1994; Moeller, 2011). Συγκεκριμένα, αυτές οι διαδικασίες παρέχουν έναν οδικό χάρτη και πληροφορίες σχετικά με το σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και την εφαρμογή των δραστηριοτήτων ελέγχου, εντοπίζοντας όλους τους κινδύνους και αναλύοντας όλους τους σημαντικούς κινδύνους (Morrill et al, 2012).

Έτσι, υπάρχουν ορισμένοι επαγγελματίες που εξακολουθούν να εξετάζουν τη διαχείριση κινδύνου ως ξεχωριστό μέρος που δεν σχετίζεται με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Περίπου το 55% των ερωτηθέντων στην έρευνα της IFAC (2011) ανέφεραν ότι ο εσωτερικός έλεγχος και η διαχείριση κινδύνου διαχωρίζονται στον οργανισμό τους με διαφορετικά συστήματα, διαδικασίες ή και ιδιοκτήτες. Αισίως το 85% ανέφερε ότι η σχέση θα έπρεπε να είναι πιο ολοκληρωμένη. Κυρίως, αυτή η παρεξήγηση και η ανωριμότητα στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνου και στην οργάνωση της σχέσης μεταξύ όλων των στοιχείων και δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένης της σχέσης του με τον εσωτερικό έλεγχο.

Από την άλλη πλευρά, η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου βασίζεται στη συνιστώσα της παρακολούθησης και στόχος της είναι η επανεξέταση και η αξιολόγηση της συμμόρφωσης με τα καθιερωμένα στοιχεία εσωτερικού ελέγχου. Συνεπώς, ο εσωτερικός έλεγχος και η διαχείριση κινδύνου καλύπτουν το καθένα διαφορετικούς συγκεκριμένους σκοπούς στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου (COSO, 1994; Moeller, 2011).

Στη συνέχεια, αναλύονται εκτενώς τα πέντε στοιχεία ή αλλιώς συνιστώσες του πλαισίου της COSO που παίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του εσωτερικού ελέγχου ενός οργανισμού. Αυτά τα στοιχεία λειτουργούν ως θεμελιώδεις αρχές και βοηθούν στον προγραμματισμό, την αξιολόγηση και την ενημέρωση των ελέγχων (Rahim et al. , 2017). Τα πέντε αυτά συστατικά περιλαμβάνουν:

1) Περιβάλλον Ελέγχου (Control Environment)

Το περιβάλλον ελέγχου ορίζει το γενικό πνεύμα του οργανισμού, επηρεάζοντας τη συνείδηση ελέγχου των εργαζομένων προς τη θετική κατεύθυνση. Αποτελεί το θεμέλιο για τα υπόλοιπα

στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου παρέχοντας πειθαρχία και δομή. Επιπλέον, παρέχει μια βάση για την αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, καθώς της ικανότητας ενός οργανισμού να εφαρμόζει τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης και να εκδίδει αξιόπιστες οικονομικές καταστάσεις.

Ένα καλό περιβάλλον ελέγχου παρέχει κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τις αξίες ηθικής και ακεραιότητας που πρέπει να ανήκουν στο μέλος της οντότητας, δέσμευση στην ικανότητα, τη συμμετοχή ή το διοικητικό συμβούλιο και την επιτροπή ελέγχου, φιλοσοφία και στυλ διαχείρισης, περιγραφή θέσης εργασίας κάθε προσωπικού και τέλος πολιτική και διαδικασία ανθρώπινων πόρων. Η ανώτατη διοίκηση της τράπεζας καθορίζει τον τόνο του συνολικού περιβάλλοντος ελέγχου, ενώ οι διευθυντές των τραπεζικών καταστημάτων ορίζουν τον τόνο για τα αντίστοιχα υποκαταστήματά τους. Ως εκ τούτου, οι τράπεζες πρέπει να παρέχουν τις απαραίτητες κατευθυντήριες γραμμές στα υποκαταστήματα για την εφαρμογή ενός καλού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι αξίες ηθικής και ακεραιότητας πρέπει να ενσωματώνονται στην καθημερινή δραστηριότητα όλων των τραπεζικών καταστημάτων.

Οι παράγοντες λοιπόν του περιβάλλοντος ελέγχου περιλαμβάνουν την ακεραιότητα, τις ηθικές αξίες, την επάρκεια ή ικανότητα του προσωπικού του οργανισμού, τη φιλοσοφία της διοίκησης και του τύπου λειτουργίας, την οργανωτική δομή της μεθόδου με την οποία η διοίκηση εξουσιοδοτεί και αναθέτει ευθύνες, οργανώνει και αναπτύσσει το προσωπικό, την προσοχή και την κατεύθυνση που παρέχεται από το διοικητικό συμβούλιο και τις ανθρώπινες πολιτικές και διαδικασίες.

2)Εκτίμηση/Αξιολόγηση Κινδύνου (Risk Assessment)

Το στοιχείο εκτίμησης κινδύνου του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί επίσης ένα πολύ σημαντικό στοιχείο των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, το οποίο αξιολογείται με βάση τους στόχους σε επίπεδο διαδικασίας (Karagiorgos et al., 2011). Η εκτίμηση ή αξιολόγηση του κινδύνου αφορά τον εντοπισμό, την ανάλυση και τη διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι οικονομικές καταστάσεις παρουσιάζονται με τρόπο δίκαιο και γενικά αποδεκτό σύμφωνα με τις λογιστικές αρχές. Επιπλέον, η αξιολόγηση των κινδύνων καλύπτει όλους τους κινδύνους, είτε προέρχονται από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον (όπως ο πιστωτικός κίνδυνος, ο κίνδυνος της αγοράς, ο επιτοκιακός κίνδυνος, ο κίνδυνος ρευστότητας, κλπ.), με τους οποίους έρχονται αντιμέτωποι οι οργανισμοί στην καθημερινότητά τους (Pickett, 2010; COSO, 2011). Είναι σημαντικό για τις τράπεζες να προβαίνουν σε αξιολόγηση κινδύνου στο σύστημα ελέγχου τους.

Είναι επειδή οι τράπεζες δεν μπορούν να αποφύγουν τον κίνδυνο στις καθημερινές τους εργασίες. Ο κίνδυνος πρέπει πάντα να εντοπίζεται και να αναλύεται σε σχέση με την επίτευξη των στόχων κάθε υποκαταστήματος τράπεζας. Η διοίκηση πρέπει πάντα να διασφαλίζει ότι το υποκατάστημα κατανοεί και διαχειρίζεται κατάλληλα τον κίνδυνο.

3) Δραστηριότητες Ελέγχου(Control Activities)

Η δραστηριότητα ελέγχου μπορεί να οριστεί ως η πολιτική και η διαδικασία που διασφαλίζει ότι κάθε δραστηριότητα πραγματοποιείται με βάση το σκεπτικό ελαχιστοποίησης του κινδύνου που αντιμετωπίζει η οντότητα, το οποίο συνεπάγεται η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της. Οι δραστηριότητες ελέγχου λοιπόν διασφαλίζουν ότι πρέπει να λαμβάνονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες με στόχο την αντιμετώπιση των κινδύνων, ώστε να επιτυγχάνονται οι οργανωτικοί στόχοι του οργανισμού. Επιπρόσθετα, οι δραστηριότητες ελέγχου συμπληρώνουν τις υφιστάμενες πολιτικές, διαδικασίες και τα υπόλοιπα συστήματα ελέγχου, όπως μεταξύ άλλων, οι σαφώς καθορισμένες οργανωτικές δομές και γραμμές αναφοράς, οι κατάλληλες λογιστικές πολιτικές, τα αρχεία και οι διαδικασίες, κλπ. Στις τράπεζες, παραδείγματα δραστηριοτήτων ελέγχου περιλαμβάνουν τον διαχωρισμό καθηκόντων, την ημερήσια κατάθεση εισπράξεων σε μετρητά, τις τραπεζικές συμφωνίες και τον περιορισμό πρόσβασης σε επιταγές.

Οι δραστηριότητες ελέγχου διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- 1) δραστηριότητες ελέγχου των λειτουργιών ενός οργανισμού, που διαχειρίζονται και ελέγχουν τις λειτουργίες ενός οργανισμού
- 2) δραστηριότητες ελέγχου των οικονομικών πληροφοριών, οι οποίες έχουν στόχο την εξασφάλιση αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων
- 3) δραστηριότητες ελέγχου της συμμόρφωσης, όπου ως κύριο στόχο έχουν την εξασφάλιση της συμμόρφωσης του οργανισμού με το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, καθώς και με τους κώδικες δεοντολογίας.

Οι δραστηριότητες ελέγχου πραγματοποιούνται σε ολόκληρο τον οργανισμό, σε όλα τα επίπεδα και περιλαμβάνουν μια ευρεία γκάμα δραστηριοτήτων, όπως εξουσιοδοτήσεις, διευθετήσεις, εγκρίσεις, επαληθεύσεις, συμφωνίες, επισκοπήσεις της λειτουργικής απόδοσης της ασφάλειας των περιουσιακών στοιχείων και το διαχωρισμό των καθηκόντων. Οι δραστηριότητες ελέγχου που σχετίζονται με τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων είναι

οι επιθεωρήσεις απόδοσης, η επεξεργασία πληροφοριών, οι φυσικοί έλεγχοι και ο διαχωρισμός καθηκόντων.

4) Ενημέρωση και Επικοινωνία (Information and Communication)

Η επάρκεια πληροφοριών για τη διοίκηση θεωρείται το κλειδί για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση, τη διαχείριση και τον έλεγχο των κινδύνων σε κάθε τραπεζικό ίδρυμα. Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης αναφορών θα πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα τρία χαρακτηριστικά: **συνάφεια, αξιοπιστία και ευκαιρία πληροφόρησης** (Palfi & Muresan, 2009).

Η ενημέρωση και η επικοινωνία, ως συστατικά του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, επικεντρώνονται στην φύση και την ποιότητα των πληροφοριών που απαιτούνται για τον αποτελεσματικό έλεγχο, στα συστήματα που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη αυτών των πληροφοριών και στις εκθέσεις που απαιτούνται για την αποτελεσματική επικοινωνία τους. Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου απαιτεί επαρκή και περιεκτικά εσωτερικά οικονομικά στοιχεία, στοιχεία λειτουργίας και συμμόρφωσης, καθώς και εξωτερικές πληροφορίες σχετικά με γεγονότα και συνθήκες που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι αξιόπιστες, έγκαιρες και έγκυρες, προσιτές και να παρέχονται σε συνεπή μορφή. Ο οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει ένα αξιόπιστο σύστημα διαχείρισης πληροφοριών, το οποίο θα καλύπτει τις σημαντικές δραστηριότητες και θα έχει τη δυνατότητα να παράγει σχετικές και ποιοτικές πληροφορίες για τη στήριξη της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Θα πρέπει επίσης να έχουν δημιουργηθεί αποτελεσματικοί διάλογοι επικοινωνίας, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι όλο το προσωπικό κατανοεί πλήρως και τηρεί τις πολιτικές και τις διαδικασίες και τα μέτρα ελέγχου που σχετίζονται με τα καθήκοντα και τις ευθύνες του (Pickett, 2010; COSO, 2011).

5) Παρακολούθηση/Εποπτεία (Monitoring)

Η παρακολούθηση συνίσταται στην αξιολόγηση της ποιότητας της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας, της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου των οργανισμών με την πάροδο του χρόνου. Η παρακολούθηση ή αλλιώς εποπτεία επιβεβαιώνει ότι και τα πέντε στοιχεία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι σε ισχύ, έχουν σχεδιαστεί κατάλληλα και λειτουργούν αποτελεσματικά. Καθορίζει δηλαδή εάν ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί όπως θα έπρεπε και εάν είναι απαραίτητες οποιεσδήποτε τροποποιήσεις και επιτυγχάνεται μέσω της συνεχούς εποπτείας των τρεχουσών δραστηριοτήτων ή μέσω ξεχωριστών αξιολογήσεων ή

μέσω ενός συνδυασμού και των δύο. Η συνεχής παρακολούθηση λαμβάνει χώρα κατά τη ροή των λειτουργιών. Περιλαμβάνει τακτικές εποπτικές και διοικητικές δραστηριότητες και άλλες ενέργειες που οφείλει το προσωπικό να κάνει για την άσκηση των καθηκόντων του, όπως είναι ο συνεχής έλεγχος των καταγγελιών πελατών ή η επιθεώρηση των διοικητικών εκθέσεων ή ο έλεγχος των λειτουργιών στα κατώτερα επίπεδα από τους διευθυντές παραγωγής. Στις μικρότερες επιχειρήσεις η συνεχής παρακολούθηση γίνεται από το διευθύνοντα σύμβουλο και από άλλους διευθυντές κλειδιά. Επιπλέον, μία αποτελεσματική συνεχής εποπτεία μπορεί να αντισταθμίσει την έλλειψη των χωριστών αξιολογήσεων που συνήθως εμφανίζεται στις μικρότερες επιχειρήσεις. Το αντικείμενο και η συχνότητα των ξεχωριστών αξιολογήσεων, εξαρτάται κατά πρώτο λόγο από την εκτίμηση των κινδύνων και από την αποτελεσματικότητα των τρεχουσών διαδικασιών ελέγχου και περιλαμβάνουν τους περιοδικούς ελέγχους που γίνονται από τους εσωτερικούς ελεγκτές. Οι ανεπάρκειες πάντως των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου που ανιχνεύονται από τις παραπάνω δραστηριότητες πρέπει να διαβιβάζονται αρμοδίως και οι σημαντικότερες να γνωστοποιούνται έγκαιρα στη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο. Η συνολική αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελέγχων θα πρέπει να παρακολουθείται συνεχώς.

Πιο συνοπτικά, η παρακολούθηση παρέχει διαβεβαίωση ότι τα ευρήματα των ελέγχων και άλλων αναθεωρήσεων καθορίζονται εγκαίρως (Karagiorgos et al., 2011), ενώ εφαρμόζεται επίσης η παρακολούθηση των εργασιών των τραπεζών για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος εσωτερικών ελέγχων (Amudo & Eno, 2009). Επομένως, η παρακολούθηση καθορίζει εάν οι πολιτικές και οι διαδικασίες που σχεδιάζονται και εφαρμόζονται από τη διοίκηση εφαρμόζονται αποτελεσματικά από τους υπαλλήλους της τράπεζας (Saidin, 2013).

Συνοψίζοντας λοιπόν, προκειμένου να επιτευχθούν οι καθορισμένοι στόχοι και να εξασφαλιστεί η χρηματοπιστωτική σταθερότητα, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα οφείλουν να εφαρμόζουν ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου, το οποίο θα αποτελείται από τα πέντε στοιχεία που αναλύθηκαν πιο πάνω. Το διοικητικό συμβούλιο του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος κατέχει την τελική ευθύνη για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός κατάλληλου και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και προσθέτει αξία στον οργανισμό παρέχοντας στο διοικητικό συμβούλιο ανεξάρτητη επισκόπηση και αντικειμενική διασφάλιση όσον αφορά την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων και διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και υποστηρίζοντας τη διοίκηση όσον αφορά τη δημιουργία και τη συντήρηση ενός επαρκούς και

αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ως εκ τούτου, ένας από τους κύριους στόχους του εσωτερικού ελέγχου είναι η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της επάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, του οποίου αποτελεί μέρος (Zinca, 2016).

5.4.2. Σχέση μεταξύ Αξιολόγησης Κινδύνου και Παρακολούθησης

Το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου COSO οργάνωσε μια ολοκληρωμένη σχέση μεταξύ όλων των στοιχείων εσωτερικού ελέγχου, καθώς και των δραστηριοτήτων τους (Rae et al, 2008). Η διαδικασία της αξιολόγησης κινδύνου και η διαδικασία της παρακολούθησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Κατά συνέπεια, ο εσωτερικός έλεγχος που αναφέρεται στο στοιχείο παρακολούθησης διασφαλίζει ότι η αξιολόγηση κινδύνου συνδέεται με όλους τους στόχους της οντότητας. Όλοι οι εσωτερικοί και εξωτερικοί κίνδυνοι που μπορούν να επηρεάσουν τους στόχους της οντότητας προσδιορίζονται και αξιολογούνται, οι μηχανισμοί έχουν τεθεί σε εφαρμογή για τον εντοπισμό αλλαγών που επηρεάζουν την ικανότητα της οικονομικής οντότητας να επιτύχει στόχους και όλες οι πολιτικές και διαδικασίες τροποποιούνται ανάλογα με τις συνθήκες (Moeller, 2011).

Επιπλέον, οι Sawyer et al (2003) ανέφεραν ότι ο ελεγκτικός έλεγχος σε οργανισμούς επιτυγχάνει τους ακόλουθους στόχους: οι έλεγχοι υπάρχουν και είναι δομικά υγιείς και αποτελεσματικοί, οι στόχοι ελέγχου επιτυγχάνονται με αποτελεσματικότητα και χρησιμοποιούνται. Επιπλέον, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών στην ενότητα «2130–Έλεγχος» αναφέρει ότι «Η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να βοηθά τον οργανισμό στη διατήρηση αποτελεσματικών ελέγχων αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους και προωθώντας τη συνεχή βελτίωση» (IIA, 2010). Από την άλλη πλευρά, η αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου εκτιμάται αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα και των πέντε στοιχείων εσωτερικού ελέγχου μαζί, έτσι ώστε η αποτελεσματικότητα και των πέντε στοιχείων να παράγει ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου και να παρέχει μια εύλογη βεβαιότητα ότι η εταιρεία επιτυγχάνει τους στόχους της. Αντίστοιχα, η αποτελεσματικότητα του συνολικού συστήματος ελέγχου αντικατοπτρίζεται στην αποτελεσματικότητα της παρακολούθησης (εσωτερικός έλεγχος) και αντίστροφα στην έκδοση θεωρήσεων (Evaluation Tools COSO, 1994). Ως αποτέλεσμα, η παρουσία και των πέντε στοιχείων με ολοκληρωμένη λειτουργία είναι απαραίτητη για την απόκτηση ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου στους οργανισμούς (Ricketts, 1992; Rae et al, 2008; COSO, 2011).

5.5. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και Αναγνώριση Κινδύνων (Internal Control System and Hazard Identification)

Το πλαίσιο COSO προτείνει ότι το αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρέχει διασφάλιση ότι οι τράπεζες διεξάγουν τις δραστηριότητές τους αποτελεσματικά και σύμφωνα με τη δήλωση αποστολής τους. Τα δεδομένα διαχείρισης και οι οικονομικές αναφορές τους θα πρέπει να είναι αξιόπιστα και να προωθείται η συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Η Τράπεζα βασίστηκε σε συστήματα εσωτερικού ελέγχου για τον εντοπισμό και τη διαχείριση των κινδύνων. Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας είναι ικανά να παρέχουν διαβεβαιώσεις ότι η διαχείριση των κινδύνων γίνεται με αποτελεσματικό τρόπο. Ένα ισχυρό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, τόσο ως προς το σχεδιασμό όσο και ως προς τη συμμόρφωσή του, είναι καλό για έναν οργανισμό στη διαχείριση κινδύνων μέσω του έγκαιρου εντοπισμού και της πρόληψης σφαλμάτων και απάτης (Vijayakumar & Nagaraja, 2012). Μια μελέτη 11 μεγάλων βορειοαμερικανικών εταιρειών κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι περισσότεροι διευθυντές εσωτερικού ελέγχου χρησιμοποιούν εξελιγμένα μοντέλα κινδύνου για να εντοπίσουν πιθανούς προβληματικούς τομείς (Nagy & William, 2002). Υπάρχουν τρεις κύριες έννοιες της μέτρησης του λειτουργικού κινδύνου που έχουν εφαρμοστεί από ορισμένες τράπεζες (Rahim et al., 2017), η οποία περιλαμβάνει:

- Την προσέγγιση βάσει όγκου, η οποία υποθέτει ότι η έκθεση σε λειτουργικό κίνδυνο είναι συνάρτηση του είδους και της πολυπλοκότητας της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ειδικά σε περιπτώσεις με χαμηλά περιθώρια κέρδους (όπως σε δραστηριότητες διεκπεραίωσης συναλλαγών και σχετικών με το σύστημα πληρωμών) και έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την επίδραση των απωλειών λειτουργικού κινδύνου.
- Τη συνολική ποιοτική αυτοαξιολόγηση του λειτουργικού κινδύνου με σκοπό την αξιολόγηση της πιθανότητας και της σοβαρότητας των οικονομικών ζημιών με βάση την υποκειμενική κρίση και όχι προηγούμενα περιστατικά.
- Τις ποσοτικές τεχνικές, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί από τις τράπεζες κυρίως με σκοπό την κατανομή οικονομικού κεφαλαίου σε ανοίγματα λειτουργικού κινδύνου σύμφωνα με τις εποπτικές κεφαλαιακές απαιτήσεις.

Στη σχέση μεταξύ του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της τεκμηρίωσης της αναγνώρισης κινδύνου, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση. Τέσσερις διαστάσεις του συστήματος εσωτερικού ελέγχου έχουν σημαντική σχέση με την τεκμηρίωση αναγνώρισης κινδύνου, οι οποίες περιλαμβάνουν την εφαρμογή αξιολόγησης

κινδύνου, τις πληροφορίες και την επικοινωνία της ανώτατης διοίκησης, τις πληροφορίες και την επικοινωνία του υποκαταστήματος και την παρακολούθηση της ανώτατης διοίκησης (Rahim et al., 2017).

Πιο συγκεκριμένα, η εφαρμογή της αξιολόγησης κινδύνου σχετίζεται με τις δραστηριότητες της διοίκησης για να βοηθήσει τα υποκαταστήματα στον εντοπισμό και τον μετριασμό του κινδύνου, ενώ η τεκμηρίωση αναγνώρισης κινδύνου αφορά την τεκμηρίωση όλων των εντοπισμένων κινδύνων, ιδιαίτερα του λειτουργικού κινδύνου. Είναι σημαντικό για τις τράπεζες να προβαίνουν σε αξιολόγηση κινδύνου στο σύστημα ελέγχου τους και αυτό διότι οι τράπεζες δεν μπορούν να αποφύγουν τον κίνδυνο στις καθημερινές τους εργασίες. Ο κίνδυνος πρέπει πάντα να εντοπίζεται και να αναλύεται σε σχέση με την επίτευξη των στόχων κάθε υποκαταστήματος τράπεζας. Η διοίκηση πρέπει πάντα να διασφαλίζει ότι το υποκατάστημα κατανοεί και διαχειρίζεται κατάλληλα τον κίνδυνο. Η τεκμηρίωση της αναγνώρισης κινδύνου είναι επίσης σημαντική επειδή σχετίζεται με διαδικασίες αναφοράς συμβάντων που έχουν θεσπιστεί για να διευκολύνουν τον εντοπισμό των τάσεων κινδύνου μαζί με τις διαδικασίες κλιμάκωσης του κινδύνου. Τα περιγραφικά αποτελέσματα της έρευνας των Rahim et al.(2017) επιβεβαίωσαν ότι η εφαρμογή της αξιολόγησης κινδύνου και της τεκμηρίωσης του εντοπισμού κινδύνων έχει υψηλή βαθμολογία και έχει εφαρμοστεί σε πολλά τραπεζικά καταστήματα. Αυτό είναι επίσης σύμφωνο με τη μελέτη των Elsinger & Martin (2006), Olatunji (2009), Sani & Chaharmahalie (2012), και Vijayakumar & Nagaraja (2012).

Επιπρόσθετα, ένα σημαντικό εύρημα της μελέτης των Rahim et al. (2017) είναι ότι οι πληροφορίες και η επικοινωνία της ανώτατης διοίκησης και οι πληροφορίες και η επικοινωνία των υποκαταστημάτων σχετίζονται στενά με την τεκμηρίωση αναγνώρισης κινδύνου. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι είναι ευθύνη της ανώτατης διοίκησης να συγκεντρώνει και να παρέχει επικοινωνία στα υποκαταστήματα για θέματα που σχετίζονται με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου. Η επάρκεια πληροφοριών για τη διοίκηση θεωρείται το κλειδί για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση, τη διαχείριση και τον έλεγχο των κινδύνων σε κάθε τραπεζικό ίδρυμα. Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης αναφορών, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, θα πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα τρία χαρακτηριστικά: συνάφεια, αξιοπιστία και ευκαιρία πληροφόρησης (Palfi & Muresan, 2009). Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι πολύ σημαντική για τα τραπεζικά καταστήματα. Πληροφορίες σχετικά με τις εκθέσεις ελέγχου ή τις νέες τυπικές διαδικασίες λειτουργίας πρέπει να κοινοποιούνται σε όλα τα τμήματα και τα τραπεζικά υποκαταστήματα. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να επιβάλλεται αποτελεσματική επικοινωνία πληροφοριών εντός των διαφόρων

τμημάτων του οργανισμού (Karagiorgos et al., 2011). Αυτό επίσης είναι σύμφωνο με τα αποτελέσματα από τη μελέτη των Palfi & Muresan (2009), Amudo et al. (2009), Jiang & Xuedong (2010), και Wardiwiyono (2012) & Saidin (2013).

Η παρακολούθηση της ανώτατης διοίκησης στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται επίσης στενά με την τεκμηρίωση αναγνώρισης κινδύνου. Οι Rahim et al. (2017) με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης τους απέδειξαν ότι η ανώτατη διοίκηση της τράπεζας μέσω εσωτερικού ελέγχου δίνει έμφαση στην παρακολούθηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου όλων των καταστημάτων και στη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου. Ο εσωτερικός έλεγχος μέσω του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι υπεύθυνος για την παροχή ανεξάρτητων, αντικειμενικών δραστηριοτήτων διασφάλισης και συμβουλευτικής που έχουν σχεδιαστεί για να προσθέτουν αξία και να βελτιώνουν τις συνολικές λειτουργίες της τράπεζας. Αυτές οι ενέργειες βοηθούν τις τράπεζες να επιτύχουν τους στόχους τους φέρνοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, ελέγχου και διακυβέρνησης (KPMG,2005). Αυτό το αποτέλεσμα είναι σύμφωνο με το εύρημα των Popescu & Dascalu (2012), το οποίο ανέφερε ότι τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των ΗΠΑ τόνισαν τη σημασία των δραστηριοτήτων παρακολούθησης για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων διαχείρισης θεσμικού κινδύνου.

Ωστόσο, το περιβάλλον ελέγχου, οι δραστηριότητες ελέγχου, ο προσδιορισμός των αξιολογήσεων κινδύνου και η παρακολούθηση υποκαταστημάτων δεν έχουν σημαντική σχέση με την τεκμηρίωση αναγνώρισης κινδύνου. Με βάση τα περιγραφικά αποτελέσματα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και την αναγνώριση κινδύνου, όλες οι διαστάσεις έχουν υψηλή βαθμολογία με μικρές διαφορές στην τυπική απόκλιση. Σημαίνει ότι όλα τα τραπεζικά καταστήματα εφάρμοσαν σύστημα εσωτερικού ελέγχου και αναγνώρισης κινδύνων.

Το περιβάλλον ελέγχου λειτουργεί ως θεμέλιο για τις άλλες συνιστώσες του εσωτερικού ελέγχου και της παροχής δομής, ενώ οι δραστηριότητες ελέγχου στα υποκαταστήματα τραπεζών σχετίζονται με τον διαχωρισμό καθηκόντων, την ημερήσια κατάθεση μετρητών, τις τραπεζικές συμφωνίες και τον περιορισμό της πρόσβασης στο απόθεμα επιταγών (Aikins, 2011; Saidin, 2013). Ο προσδιορισμός της αξιολόγησης κινδύνου σχετίζεται με τη δραστηριότητα της διοίκησης για τον εντοπισμό όλων των πιθανών κινδύνων που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν τα υποκαταστήματα, ενώ η παρακολούθηση υποκαταστημάτων σχετίζεται με την παρακολούθηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου υποκαταστημάτων από τους

διευθυντές υποκαταστημάτων. Η τεκμηρίωση αναγνώρισης κινδύνου αφορά την καταγραφή όλων των πιθανών κινδύνων που ενδέχεται να αντιμετωπίσει ή έχει αντιμετωπίσει προηγουμένως το υποκατάστημα. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές υποκαταστημάτων και οι βοηθοί διευθυντές βλέπουν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου ως ξεχωριστές δραστηριότητες. Η ασήμαντη σχέση μεταξύ του περιβάλλοντος ελέγχου, των δραστηριοτήτων ελέγχου και της παρακολούθησης κλάδου με την τεκμηρίωση αναγνώρισης κινδύνου είναι σύμφωνα με τα ευρήματα των Al Sawalqa και Atala (2012). Η μελέτη τους ανέφερε ότι το περιβάλλον ελέγχου και οι δραστηριότητες ελέγχου δεν είναι σημαντικά με το πρόγραμμα ελέγχου που ασχολείται με τη διαχείριση κινδύνου. Επιπλέον, θεωρούν ότι η παρακολούθηση δεν είναι σημαντική στη μελέτη τους. Η ασήμαντη σχέση μεταξύ της αναγνώρισης της εκτίμησης κινδύνου και της τεκμηρίωσης της αναγνώρισης κινδύνου είναι σύμφωνη με το ότι η αξιολόγηση κινδύνου στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και η διαχείριση κινδύνου δεν έχουν καμία σχέση με τη διαχείριση του κινδύνου.

Σε μια σχέση μεταξύ του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της πρακτικής αναγνώρισης κινδύνου, τα αποτελέσματα καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει θετική και σημαντική σχέση. Σε αυτή τη σχέση, διαπιστώθηκε ότι η εφαρμογή της αξιολόγησης κινδύνου έχει σημαντική σχέση με την πρακτική αναγνώρισης κινδύνου. Είναι σημαντικό για όλα τα τραπεζικά καταστήματα να διαθέτουν κατάλληλα εργαλεία αξιολόγησης κινδύνου για την ανάλυση κάθε πιθανής εσωτερικής ή εξωτερικής απειλής που μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα του υποκαταστήματος. Στην περίπτωση της τοπικής συμβατικής τράπεζας της Μαλαισίας, παραδείγματα εσωτερικού και εξωτερικού κινδύνου ή απειλής περιλαμβάνουν παραποίηση προσωπικών στοιχείων για προσωπικό όφελος, κλοπή τραπεζικών περιουσιακών στοιχείων και μη εξουσιοδοτημένη χρήση συστημάτων υπολογιστών για δόλιες δραστηριότητες από τον υπάλληλο του υποκαταστήματος, δόλιες δραστηριότητες από τρίτους και κλοπή ταυτότητας. Αυτό είναι σύμφωνο με τη μελέτη που έγινε από τον Barakat (2009), η οποία ανέφερε ότι η αξιολόγηση κινδύνου κλάδου εφαρμογής είναι σημαντική για την αξιολόγηση του προσδιορισμού κινδύνου στο τραπεζικό υποκατάστημα. Στη μελέτη του ο Sulaiman (2007) δήλωσε ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ σημαντικό για τον μετριασμό της εσωτερικής απάτης στη θρησκευτική οργάνωση. Επιπλέον, οι Vijayakumar και Nagaraja (2012) στις μελέτες τους επιβεβαίωσαν επίσης ότι ένα ισχυρό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, τόσο ως προς το σχεδιασμό όσο και ως προς τη συμμόρφωσή του, είναι καλό για έναν οργανισμό στη διαχείριση κινδύνου μέσω έγκαιρου εντοπισμού και πρόληψης σφαλμάτων και απάτης.

Ωστόσο, σε αυτή τη σχέση, το περιβάλλον ελέγχου, οι δραστηριότητες ελέγχου, ο προσδιορισμός της αξιολόγησης κινδύνου, οι πληροφορίες και η επικοινωνία της ανώτατης διοίκησης, οι πληροφορίες και η επικοινωνία υποκαταστήματος, η παρακολούθηση της ανώτατης διοίκησης και η παρακολούθηση των υποκαταστημάτων δεν έχουν σημαντική σχέση με την πρακτική αναγνώρισης κινδύνου. Και πάλι, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το περιβάλλον ελέγχου είναι το θεμέλιο για τα άλλα στοιχεία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που παρέχει επίσης πειθαρχία και δομή. Περιλαμβάνει τις ηθικές αξίες και την ποιότητα των ικανοτήτων του προσωπικού, την κατεύθυνση που παρέχεται από το συμβούλιο και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης (Sani & Chaharmahalie, 2012). Αυτά τα ευρήματα δήλωσαν ξεκάθαρα ότι τα υποκαταστήματα εξακολουθούν να μην βλέπουν την αλληλεπίδραση μεταξύ του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της αναγνώρισης κινδύνων. Παρόλο που όλες οι διαστάσεις εφαρμόζονται, η έλλειψη κατανόησης και η έλλειψη δέσμευσης συμβάλλουν στο ασήμαντο της σχέσης. Αυτή η ασήμαντη σχέση είναι σύμφωνη με τις έρευνες του IFAC (2006), των Korosec & Horvat (2005) και των Al Sawalqa & Atala Qtish (2012).

5.6. Εσωτερικός Λογιστικός Έλεγχος (Internal Audit)

5.6.1. Θεωρητικό Υπόβαθρο

Η έννοια του ελέγχου έχει εξελιχθεί σημαντικά ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης των οικονομικών έργων και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου έκτακτης ανάγκης, δεν είναι πλέον απλώς ένα μέσο διατήρησης μετρητών, αλλά η κύρια λειτουργία για τη διασφάλιση της επίτευξης των στόχων των τραπεζών και ένας από τους καλύτερους τρόπους αποφυγής ελλείψεων στις τράπεζες. Ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος είναι απαραίτητος για κάθε τράπεζα, επειδή συμβάλλει στην υποστήριξη της υλοποίησης πολιτικών και στόχων (Onumah, 2016).

Το Ινστιτούτο των Εσωτερικών Ελεγκτών (The Institute of Internal Auditors, 2015) αντιμετώπισε την ποιότητα του εσωτερικού λογιστικού ελέγχου, μέσω συγκεκριμένων κριτηρίων, τα οποία περιλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά των ιδρυμάτων και των ατόμων που εκτελούν αυτή την εργασία (SOX, 2002). Το πρότυπο IIA 1100 έδειξε ότι η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητη και οι ελεγκτές πρέπει να είναι αντικειμενικοί (ακεραιότητα). Το IIA 1110 σημείωσε επίσης ότι οι διευθυντές ελέγχου θα πρέπει να επικοινωνούν με ένα διοικητικό επίπεδο, με αμεροληψία κατά την εκτέλεση της εργασίας τους, και ότι το ίδρυμα θα επιτρέπει στη δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου να εκτελεί τις ευθύνες

του και τέλος ο ελεγκτής θα πρέπει να διαθέτει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων του (Armour, 2012).

Γενικά, η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου καθορίζεται από την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών (Bazerman et al., 1997). Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες των οργανισμών, μια ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα που παρέχει υπηρεσίες διασφάλισης, συμβουλευτικής για να προσθέσει αξία στον οργανισμό και να βελτιώσει τις λειτουργίες του. Αυτή η δραστηριότητα βοηθά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού μέσω μιας συστηματικής προσέγγισης για την αξιολόγηση, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνου και της διαδικασίας ελέγχου (Suddaby et al., 2006). Ακολουθούν πιο κάτω οι κύριοι ρόλοι που πρέπει να ασκούν οι υπάλληλοι που είναι επιφορτισμένοι με τις λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου.

5.6.2. Ορισμός Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit) σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA- Institute of Internal Auditors)

Τον Ιούνιο του 1999, το Διοικητικό Συμβούλιο του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών ενέκρινε τον ακόλουθο ορισμό του εσωτερικού ελέγχου:

«Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική δραστηριότητα διασφάλισης και συμβουλευτικής, που έχει σχεδιαστεί για να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Επιπλέον, η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του φέρνοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, ελέγχου και διακυβέρνησης».

Η ανάγκη για αντικειμενικότητα και αμεροληψία, που είναι ιδιαίτερα σημαντική για το τμήμα εσωτερικού ελέγχου στον τραπεζικό κλάδο, δεν αποκλείει κατ' ανάγκη το ενδεχόμενο το τμήμα εσωτερικού ελέγχου να εμπλέκεται στη συμβουλευτική στα ανώτερα στελέχη. Η παροχή συμβουλών στα ανώτερα στελέχη για την ανάπτυξη εσωτερικών ελέγχων είναι συχνά ένας οικονομικά αποδοτικός τρόπος για να διασφαλιστεί ότι η διοίκηση λαμβάνει μια τεκμηριωμένη απόφαση όταν πρέπει να εισαχθούν έλεγχοι. Ωστόσο, άλλες μορφές παροχής συμβουλών θα πρέπει να είναι βοηθητικές της βασικής λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, που είναι μια ανεξάρτητη λειτουργία αξιολόγησης που ιδρύθηκε στην τράπεζα για την εξέταση και αξιολόγηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου της, συμπεριλαμβανομένων των ελέγχων επί της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν θα πρέπει να

αποκλείονται από το να αναλύουν και να επικρίνουν τους εσωτερικούς ελέγχους που έχουν τεθεί σε εφαρμογή από ή υπό την καθοδήγηση της ανώτατης διοίκησης, παρόλο που ο ελεγκτής παρέχει συμβουλές στην ανώτατη διοίκηση σχετικά με τους εσωτερικούς ελέγχους που πρέπει να θεσπιστούν.

Ορισμένες τράπεζες επέλεξαν να εισαγάγουν αυτοαξιολογήσεις ελέγχου. Αυτά μπορούν να περιγραφούν ως επίσημη και τεκμηριωμένη διαδικασία κατά την οποία η διοίκηση ή και μια ομάδα προσωπικού αναλύουν τη δραστηριότητα ή τη λειτουργία τους και αξιολογούν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των σχετικών διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου. Αυτές οι αυτοαξιολογήσεις μπορεί να είναι μια χρήσιμη τεχνική για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου χωρίς να αποτελούν υποκατάστατο του εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, ο εσωτερικός έλεγχος εστιάζει κυρίως στη διαχείριση κινδύνου, κάτι που επιβεβαιώνεται και από τον Moeller: «Η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να παρακολουθεί και να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης κινδύνου της επιχείρησης» (Moeller 2011, σελ. 13). Η διατριβή αναπτύχθηκε περαιτέρω από τους Spira και Page (2003), Collier και Agyei Ampomah (2008) και Spencer Pickett (2010), οι οποίοι έχουν τονίσει ότι ο έλεγχος πρέπει να επηρεάζει όλες τις διαδικασίες σε ολόκληρο τον οργανισμό. Από αυτή την άποψη, είναι επίσης σημαντικό να οριστεί ο επιχειρηματικός κίνδυνος. Σύμφωνα με τις θεωρίες του Garvey (2009), αυτό περιλαμβάνει ένα αρνητικό γεγονός που επιφέρει μια ανεπιθύμητη αλλαγή που επηρεάζει κυρίως τα σχέδια, το κόστος και την απόδοση ενός οργανισμού.

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικά εργαλεία για τη διαχείριση κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο. Σύμφωνα με τον Dvořáček (2003), πρέπει να χρησιμοποιηθούν τέτοια εργαλεία που θα οδηγήσουν σε κατάλληλα ευρήματα με αυστηρή εκτίμηση του κόστους. Ο συγγραφέας επεσήμανε επίσης ότι πρέπει να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικές τεχνικές ελέγχου: «Η αποτελεσματικότητα μπορεί επίσης να βελτιωθεί μέσω της εφαρμογής προηγμένης τεχνολογίας» (Burrow, Kleindl & Everard, 2008). Οι Burrow, Kleindl και Everard (2008) πρόσθεσαν επίσης ότι οι προηγμένες τεχνολογίες βοηθούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και έτσι αυτή είναι μια καλή ευκαιρία για την εφαρμογή ψηφιακών εργαλείων στον εσωτερικό έλεγχο.

5.6.3. Ο Εσωτερικός Έλεγχος στις Τράπεζες

Σύμφωνα με την Επιτροπή της Βασιλείας (Basel Committee) όσον αφορά την τραπεζική εποπτεία, οι επαρκείς εσωτερικοί έλεγχοι εντός των τραπεζικών οργανισμών πρέπει να συμπληρώνονται από μια αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, που αξιολογεί ανεξάρτητα τα συστήματα ελέγχου εντός του οργανισμού. Οι εξωτερικοί ελεγκτές, από την άλλη πλευρά, μπορούν να παρέχουν μια σημαντική ανατροφοδότηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα αυτής της διαδικασίας. Οι τραπεζικές εποπτικές αρχές πρέπει να είναι ικανοποιημένες ότι ακολουθούνται αποτελεσματικές πολιτικές και πρακτικές και ότι η διοίκηση λαμβάνει τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα ως απάντηση στις αδυναμίες εσωτερικού ελέγχου που εντοπίζονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές. Τέλος, η συνεργασία μεταξύ του επόπτη, του εσωτερικού ελεγκτή και του εξωτερικού ελεγκτή βελτιστοποιεί την εποπτεία.

Μια λειτουργία εσωτερικού ελέγχου εντός μιας τράπεζας που είναι οργανωμένη σύμφωνα με τις αρχές που ορίζονται από την Επιτροπή διευκολύνει το έργο των εποπτών τραπεζών. Ο ισχυρός εσωτερικός έλεγχος, συμπεριλαμβανομένης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, και ένας ανεξάρτητος εξωτερικός έλεγχος αποτελούν μέρος της χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης, η οποία με τη σειρά της μπορεί να συμβάλει σε μια αποτελεσματική και συνεργατική σχέση μεταξύ της διοίκησης της τράπεζας και των εποπτικών αρχών των τραπεζών. Μια αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί πολύτιμη πηγή πληροφοριών για τη διοίκηση της τράπεζας, καθώς και για τις εποπτικές αρχές των τραπεζών, σχετικά με την ποιότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος ειδικότερα στις τράπεζες είναι ένα τμήμα, ανεξάρτητο από τη διοίκηση, του οποίου πρωταρχική ευθύνη είναι να ελέγχει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των ελέγχων εντός των τραπεζών, να διαχειρίζεται και να μετριάξει τον κίνδυνο και να προστατεύει τα περιουσιακά στοιχεία. Σύμφωνα με την Επιτροπή Τραπεζικής Εποπτείας της Βασιλείας (BCBS-Basel Committee on Banking Supervision), μια αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αξιολογεί ανεξάρτητα και αντικειμενικά την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης κινδύνων και διακυβέρνησης μιας τράπεζας, η οποία βοηθά τα ανώτερα στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο να προστατεύουν τον οργανισμό και τη φήμη του.

Οι Αρχές της Επιτροπής σχετικά με την Ενίσχυση της Εταιρικής Διακυβέρνησης απαιτούν από τις σύγχρονες τράπεζες να διαθέτουν λειτουργία εσωτερικού ελέγχου με επαρκή εξουσία,

ανάστημα, ανεξαρτησία, πόρους και πρόσβαση στο διοικητικό συμβούλιο. Ως αποτέλεσμα, οι ανεξάρτητοι, ικανοί, αποτελεσματικοί και καταρτισμένοι εσωτερικοί ελεγκτές είναι ζωτικής σημασίας για τη σύγχρονη υγιή τραπεζική εταιρική διακυβέρνηση.

Υπάρχει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για εσωτερικό έλεγχο από εταιρείες στις ανεπτυγμένες χώρες. Έτσι, έρχεται στο προσκήνιο το αυξανόμενο ενδιαφέρον των εταιρειών να ιδρύσουν ξεχωριστά τμήματα εσωτερικού ελέγχου με την υποστήριξη του από ένα αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό για να μπορέσουν να επιτύχουν στόχους με τον απαιτούμενο τρόπο και αποτελεσματικότητα. Οι σημαντικότεροι λόγοι που οδήγησαν σε τέτοιο ενδιαφέρον είναι ο διαχωρισμός ιδιοκτησίας και διαχείρισης, οι εταιρείες μεγάλου μεγέθους και η εμφάνιση πολυεθνικών εταιρειών και διεθνών εταιρειών και η πολυπλοκότητα των εργασιών τους, η οποία οδήγησε με τη σειρά της στην αύξηση των αρμοδιοτήτων διαφόρων διοικητικών, οι οποίοι κατέστησαν υποχρεωτική για τις διοικήσεις την ανάπτυξη συστημάτων εσωτερικού ελέγχου για να διασφαλιστεί η σωστή ροή εργασιών και οι πολιτικές συμμόρφωσης (Shahrogy, 1998). Σήμερα, ο εσωτερικός έλεγχος καλύπτει πολλούς τομείς. Οι λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου ανατίθενται στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου είναι συνήθως υπεύθυνο για (Staciokas and Rupsys, 2005):

- Αξιολόγηση των διασφαλίσεων περιουσιακών στοιχείων
- Έρευνες απάτης
- Αξιολόγηση των εσωτερικών ελέγχων
- Ανασκόπηση και αξιολόγηση λειτουργικής διαδικασίας
- Επισκόπηση λογιστικών και οικονομικών πληροφοριών
- Έλεγχοι συμμόρφωσης (διαδικασιών, πολιτικών, νομικών πράξεων κ.λπ.).
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ο Downes (2004) σημείωσε ότι η Επιτροπή της ΕΕ επιβεβαίωσε ότι η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αποτελεί μέρος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και ότι ο ρόλος του έχει αλλάξει από την εστίαση αποκλειστικά στη χρηματοοικονομική πτυχή και περιλαμβάνει και τις διοικητικές πτυχές. Για να επαληθεύσει αποτελεσματικά τον ρόλο του ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να εφαρμόσει τις ακόλουθες αρχές:

- Γενικές προαπαιτήσεις
- Θέσπιση προϋποθέσεων για την επιλογή των εργαζομένων
- Ανάπτυξη ελεγκτικών πρακτικών
- Κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη

Η Επιτροπή τόνισε την επείγουσα ανάγκη για αποτελεσματική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, όπου αποκομίζονται τα ακόλουθα οφέλη:

- **Διασφάλιση της συνέχειας στη διαδικασία παρακολούθησης:** Δεδομένου ότι η αξιολόγηση, οι συστάσεις και οι εκθέσεις που καταρτίζονται από τον εσωτερικό έλεγχο είναι συνεχείς κατά τη διάρκεια του έτους, οι οποίες επιτυγχάνουν μια αίσθηση ανακούφισης στους ιδιοκτήτες, η συνέχεια επιτρέπει επίσης στη διοίκηση να εφαρμόσει τις μεταρρυθμίσεις και βελτιώσεις έγκαιρα.
- **Κατασκευή ακριβών κρίσεων:** Όπου οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν τη γνώση για το σύστημα μπορούν να τις συνδυάσουν με επαγγελματικές δεξιότητες και το αποτέλεσμα θα είναι ακριβείς κρίσεις για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του συστήματος και την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων από τη διοίκηση.
- **Συμβολή στη διασφάλιση ποιότητας του συστήματος:** Συμπεριλαμβανομένης της δέσμευσης πολιτικών, διαδικασιών και εσωτερικών κανονισμών για τη διασφάλιση της επίτευξης των στόχων του συστήματος με οικονομικό και αποτελεσματικό τρόπο, οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν σημαντικό ρόλο παρακολούθησης για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με αυτές τις διαδικασίες και τους εσωτερικούς κανονισμούς.
- **Παροχή υπηρεσιών στο σύστημα:** Οι εσωτερικοί ελεγκτές σε μια μοναδική θέση που τους επιτρέπει να παρέχουν τη διοίκηση μέσω των απαραίτητων αναλύσεων, αξιολόγησης και συστάσεων, και στη συνέχεια ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να παρέχει υποστήριξη για τη βελτίωση της ποιότητας της εταιρικής διακυβέρνησης.

Αν και ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να αλλάζει από δεκαετία σε δεκαετία, σήμερα αντιμετωπίζονται ορισμένες δυσκολίες στην κατανόηση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου και της σημασίας της στο σύστημα. Ο εσωτερικός έλεγχος έχει μετατραπεί σε ένα εργαλείο εσωτερικού ελέγχου πιο ευρύ και πιο ολοκληρωμένο από την παραδοσιακή έννοια, και τώρα δεν είναι μόνο ένα εργαλείο τακτικού ελέγχου για την αποτελεσματικότητα του

εσωτερικού ελέγχου, την επαλήθευση της χειραγώγησης ή την παροχή βοήθειας στον εξωτερικό ελεγκτή, αλλά ο ρόλος του επεκτάθηκε ώστε να συμπεριλάβει τον ορισμό των κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία και να συμβουλεύει τα ανώτερα στελέχη σχετικά με αυτό. Προκειμένου να επιτευχθούν και να αξιοποιηθούν όλα τα πλεονεκτήματα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, τα άλλα μέρη του συστήματος (Διοίκηση, Λογιστές, Επιτροπή Ελέγχου, κ.λπ.) θα πρέπει να έχουν επαρκή κατανόηση της λειτουργίας ελέγχου (Staciokas & Rupsys, 2005).

Επιπρόσθετα, ένα ισχυρό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, που περιλαμβάνει μια ανεξάρτητη και αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, αποτελεί μέρος της χρηστής εταιρικής διακυβέρνησης. Οι τραπεζικές εποπτικές αρχές πρέπει να είναι ικανοποιημένες ως προς την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου μιας τράπεζας απαιτώντας την εφαρμογή αποτελεσματικών πολιτικών και πρακτικών και ότι η διοίκηση λαμβάνει τα κατάλληλα και έγκαιρα διορθωτικά μέτρα ως απάντηση στις αδυναμίες εσωτερικού ελέγχου που εντοπίζουν οι εσωτερικοί ελεγκτές. Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου παρέχει ζωτικής σημασίας διασφάλιση στο διοικητικό συμβούλιο και στα ανώτερα στελέχη μιας τράπεζας, καθώς και στις εποπτικές αρχές της ως προς την ποιότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της τράπεζας. Με αυτόν τον τρόπο, η λειτουργία συμβάλλει στη μείωση του κινδύνου απώλειας και βλάβης της φήμης της τράπεζας.

5.6.4. Οι κύριοι ρόλοι του Εσωτερικού Ελέγχου στις τράπεζες

- Βοήθεια στην ανώτατη διοίκηση: ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια αντικειμενική, συμβουλευτική δραστηριότητα καθώς παρέχει συμβουλές και βοήθεια στη διοίκηση, εκτός από τον ρόλο του στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών διαχείρισης για την εξυπηρέτηση της τράπεζας για τη βελτίωση της απόδοσής της (Holm & Zaman, 2012).
- Βοήθεια στην επίτευξη των στόχων: ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά την τράπεζα να επιτύχει τους στόχους της, ως βασικός πυλώνας διακυβέρνησης και διαχείρισης των κινδύνων που απειλούν τους στόχους της, καθώς και με τον ρόλο του συντελεί στην αναζήτηση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας της τράπεζας.
- Αξιολόγηση και ανάπτυξη της τράπεζας: η διαδικασία εσωτερικού ελέγχου συγκρίνει το προγραμματισμένο με αυτό που είναι πραγματικό και εξασφαλίζει καλό έλεγχο. Οι τεχνικές αξιολόγησης που εφαρμόζονται σε επαγγελματικό και δίκαιο χώρο πρέπει να χρησιμοποιούνται για την παροχή αξιόπιστων αποτελεσμάτων. Η αποτίμηση βοηθά

επίσης στη βελτίωση των λειτουργιών του οργανισμού. Ωστόσο, το ελεγκτικό προσωπικό κάνει ερωτήσεις και εξετάζει ένα σύνολο αρχείων, ώστε τα αποτελέσματα να είναι αξιόπιστα (De Zwaan et al., 2011).

- Βελτίωση των λειτουργιών της τράπεζας: ο εσωτερικός έλεγχος εργάζεται για τη βελτίωση των λειτουργιών της τράπεζας. Το καθήκον του εσωτερικού ελεγκτή δεν είναι πλέον η επιθεώρηση, αλλά η συμβολή στη συνεχή βελτίωση του οργανισμού (Brody & Lowe, 2003).
- Αύξηση της αξίας της τράπεζας: εάν η τράπεζα διαθέτει επαγγελματίες εσωτερικούς ελεγκτές που εφαρμόζουν τα καθήκοντά τους εκτός από τα ελεγκτικά πρότυπα, αυτό θα επηρεάσει θετικά έμμεσα την αγοραία αξία της τράπεζας.

Για την επίτευξη των στόχων του ελέγχου και της εποπτείας του έργου των τραπεζικών ιδρυμάτων απαιτείται να λαμβάνονται υπόψη οι διοικητικές, οικονομικές και λογιστικές αρχές ως εξής:

1. **Διοικητικές Αρχές**: Οι διοικητικές βάσεις στις οποίες βασίζεται η τραπεζική απόδοση είναι σημαντικές για την επίτευξη των στόχων της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά τη σαφήνεια των κύριων και δευτερευόντων στόχων των τραπεζών, όπου οι υπεύθυνοι καθοδηγούνται από την εργασία προς την επίτευξη αυτών των στόχων. Οι πιο σημαντικές από τις διοικητικές αρχές είναι οι ακόλουθες:
 - Ο καταμερισμός εργασίας, μέσω του οποίου καθορίζονται τα κέντρα κόστους ευθύνης και ανατίθενται συγκεκριμένες εργασίες σε κάθε τμήμα. Έτσι, διευκολύνεται η διαδικασία του εσωτερικού λογιστικού ελέγχου και του εσωτερικού ελέγχου.
 - Η εφαρμογή της λογιστικής ευθύνης με βάση τον καταμερισμό εργασίας, ώστε ο διαχειριστής σε κάθε τμήμα να μπορεί να λογοδοτεί για τις ελλείψεις του έργου του, αφού δώσει κάποια εξουσία ανάλογη με την ευθύνη που του έχει ανατεθεί (Kerazan, 2016).
 - Η διαχείριση της εξαίρεσης, όπου δίνεται προσοχή σε ζητήματα που αποκλίνουν από αυτό που θα έπρεπε να είναι, ενημερώνοντας τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα για τυχόν θεμελιώδεις αλλαγές που αντιμετωπίζουν τα μεσαία και κατώτερα εκτελεστικά τμήματα κατά την υλοποίηση ή οποιοδήποτε ελάττωμα

ή αποτυχία στην πραγματική απόδοση του στόχου απόδοσης για να αναλύσει την κατάσταση και να βρει τις λύσεις.

2. **Χρηματοοικονομικές και Λογιστικές Αρχές:** Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου επικεντρώνεται σε ένα σύνολο οικονομικών και λογιστικών αρχών για την επίτευξη των στόχων ελέγχου και εποπτείας των δραστηριοτήτων των τραπεζικών ιδρυμάτων, οι σημαντικότεροι από τους οποίους είναι (ΠΑ, 2015):

- **Έλεγχος ρευστότητας**, που σημαίνει ότι η τράπεζα διατηρεί ορισμένες από τις καταθέσεις των πελατών της σε μετρητά ή ισοδύναμα μετρητών που μπορούν να μετατραπούν σε μετρητά πολύ γρήγορα. Αυτό επιτυγχάνεται με την εύρεση μιας ισορροπίας μεταξύ του ποσού των μετρητών που διατηρούνται και του ποσού των μετρητών που επενδύονται.
- **Παροχή ασφάλειας**, που σημαίνει διασφάλιση των δικαιωμάτων των πελατών της τράπεζας και διάθεση σε αυτούς τη στιγμή που επιθυμούν, κάτι που σημαίνει θετική σχέση ασφάλειας και ρευστότητας. Ωστόσο, η υψηλή ασφάλεια οδηγεί σε απώλεια επενδυτικών ευκαιριών για την τράπεζα, η διοίκηση της τράπεζας πρέπει να βρει μια ισορροπία μεταξύ της απαιτούμενης ποσότητας ρευστότητας και του βαθμού ασφάλειας που απαιτείται. Η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας επιτυγχάνεται με τις ορθολογικές αποφάσεις για τη ρευστότητα και τον βαθμό ασφάλειας, που εξαρτάται από το είδος των καταθέσεων.

Οι εμπορικές τράπεζες αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας σε όλες τις χώρες. Η Διεθνής Πρακτική Ελέγχου της IFAC (1006) 1990 ορίζει την τράπεζα ως έναν τύπο χρηματοπιστωτικού ιδρύματος που αναγνωρίζεται ως τράπεζα από τις επίσημες αρχές των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται και περιορίζεται στη χρήση του όρος «τράπεζα» ως μέρος του ονόματός της (Lin & Hwang, 2010). Η κύρια λειτουργία της εμπορικής τράπεζας είναι η αποδοχή καταθέσεων και η παροχή δανείων εκτός από άλλες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, όπως η αγορά, η πώληση τίτλων σε ξένο νόμισμα, η έκδοση αποδοχής συναλλαγματικών, εγγυήσεων, πιστωτικών επιστολών και άλλες τραπεζικές δραστηριότητες (COSO, 2014). Τα τελευταία χρόνια ο τραπεζικός τομέας παρουσιάζει αύξηση της πολυπλοκότητας των τραπεζικών υπηρεσιών, επομένως ο εσωτερικός φορέας απαιτεί καθήκοντα και ευθύνες παρακολούθησης και παρακολούθησης της απόδοσης, έτσι η διαδικασία εσωτερικού ελέγχου αποκτά σημαντική σημασία στις τράπεζες, όπου όλα τα τμήματα και οι δραστηριότητες της τράπεζας πρέπει να υπόκειται σε εσωτερικό έλεγχο, χωρίς να αποκλείεται οποιαδήποτε δραστηριότητα από το

αντικείμενο της παρούσας εργασίας. Οι ακόλουθες είναι οι πιο σημαντικές διαδικασίες που πρέπει να εκτελεστούν στο πλαίσιο των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου (ΠΑ, 2015):

- Αξιολόγηση βιωσιμότητας πληροφοριακών συστημάτων.
- Αξιολόγηση του επιπέδου αξιοπιστίας (συμπεριλαμβανομένης της ακρίβειας, της ακεραιότητας και της περιεκτικότητας).
- Αξιολόγηση της καταλληλότητας των οικονομικών και διοικητικών πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων.
- Έλεγχος της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της εργασίας.

Ως εκ τούτου, η ευθύνη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να δίνει επαρκή προσοχή στους νομικούς και ρυθμιστικούς ελέγχους που επιτυγχάνουν τους στόχους της εποπτείας στην επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών, μεθόδων, κανόνων και αρχών που εκδίδονται από τις αρμόδιες αρχές στον τραπεζικό τομέα. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου απαιτεί επίσης την επιστροφή συστημάτων διαχείρισης κινδύνου, συνδέοντας το επίπεδο κινδύνου με το επίπεδο κεφαλαιακής επάρκειας και το βαθμό συμμόρφωσης με τις γενικές πολιτικές των τραπεζών. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει επίσης όχι μόνο να εκτελεί δραστηριότητες εντός των τραπεζικών υπηρεσιών, αλλά πρέπει να δίνει προσοχή σε όλους τους πελάτες για να διασφαλίζει ότι οι κίνδυνοι είναι χαμηλοί. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να προετοιμάσει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο ελέγχου για την επανεξέταση των τραπεζικών εργασιών με βάση τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την αξιολόγηση κινδύνου και να συζητήσει αυτό το σχέδιο σε επίπεδο συμβουλίου για την επίτευξη καλύτερης τραπεζικής απόδοσης (Amoush, 2017).

5.7. Ψηφιακές Δυνατότητες του Εσωτερικού Ελέγχου

Καθώς η διαχείριση εξελίσσεται, επιφέρει επίσης αλλαγές σε μεμονωμένες μεθόδους. Αυτά που γίνονται ολοένα και πιο σημαντικά, κυρίως στο πλαίσιο των οικονομικών αλλαγών, περιλαμβάνουν τον εσωτερικό έλεγχο. Σήμερα, ο εσωτερικός έλεγχος νοείται ως μια σύγχρονη συμβουλευτική υπηρεσία που βοηθά την ηγεσία της εταιρείας (Phillips, 2009). Ο σύγχρονος έλεγχος δεν βασίζεται πλέον σε «σκληρές» μεθόδους ελέγχου, αλλά επικεντρώνεται περισσότερο στην «ήπια» συμβουλευτική δραστηριότητα (Moeller, 2011). Όπως και με άλλους κλάδους, ο εσωτερικός έλεγχος αντιμετωπίζει πλέον νέες αναπτυξιακές αλλαγές που πάνω από

όλα αντικατοπτρίζουν την ψηφιοποίηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, το οποίο με τη σειρά του προσφέρει καινοτόμες προσεγγίσεις για τον έλεγχο και άλλες λειτουργίες.

Σύμφωνα με πολλές θεωρίες, το ψηφιακό περιβάλλον δημιουργεί έναν νέο χώρο τόσο για τη ζωή όσο και για τις επιχειρήσεις (Herout, 2016). Ο Sedláček (2015) ισχυρίστηκε ότι ζούμε σε μια μεγάλη μεταναστευτική περίοδο. Χρησιμοποίησε τη φράση «στο ψηφιακό» για να μιλήσει για αυτή τη νέα κατάσταση και εξήγησε ότι η εργασία και η οικονομία έχουν επίσης μετακινηθεί στην ψηφιακή σφαίρα μετά την ψυχαγωγία και τις σχέσεις. Τα ψηφιοποιημένα δεδομένα που αποθηκεύονται σε εταιρικά συστήματα και βάσεις δεδομένων δημιουργούν ένα διαρκώς αναπτυσσόμενο ψηφιακό περιβάλλον. Αυτό είναι πράγματι ένα πολύ ενδιαφέρον φαινόμενο, καθώς το πραγματικό περιβάλλον δεν θα μπορέσει ποτέ να επεκταθεί με τον ίδιο τρόπο. Κατά συνέπεια, τα προαναφερθέντα σημεία καθιερώνουν τον ψηφιακό κόσμο ως ένα νέο εταιρικό περιβάλλον που μπορεί να αναλυθεί αποτελεσματικά χρησιμοποιώντας εσωτερικό έλεγχο (Kuprec, 2017).

Στο παρελθόν, ήταν απαραίτητο να ελέγχονται οι περιοχές κινδύνου απευθείας στα διάφορα τμήματα. Ωστόσο, την τελευταία δεκαετία, πραγματοποιήθηκε εκτεταμένη συγκέντρωση των διαδικασιών της εταιρείας και κατά συνέπεια ο έλεγχος επικεντρώθηκε μόνο σε ορισμένα τμήματα. Σήμερα, οι έλεγχοι μπορούν να διενεργούνται με τη μορφή εξ αποστάσεως ελέγχου από ελεγκτικά κέντρα ανεξάρτητα από το πού πραγματοποιείται πραγματικά ο έλεγχος. Στο μέλλον, μπορούμε να περιμένουμε ότι ο έλεγχος για οτιδήποτε θα πραγματοποιηθεί από οπουδήποτε. Όλα αυτά διευκολύνονται από την πρόοδο των ψηφιακών τεχνολογιών της σύγχρονης εποχής, που αποτελούν μέρος αυτού που ο Τόθ (2012) αποκάλεσε τον αιώνα των σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης.

Τα προτεινόμενα οράματα επιβεβαιώθηκαν επίσης από τους Koontz και Weihrich (2008), οι οποίοι πρόσθεσαν ότι οι επιτυχημένες εταιρείες στον 21ο αιώνα πρέπει να επωφεληθούν από όλες τις τεχνολογίες της πληροφορίας. Επομένως, ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει επίσης να χρησιμοποιήσει ψηφιακά εργαλεία σε μαζική κλίμακα, τα οποία θα βοηθήσουν στη βελτίωσή του με πολλούς τρόπους και θα προσφέρουν στους πελάτες υψηλότερη προστιθέμενη αξία. Σύμφωνα με τον Coderre (2009), η αλλαγή συμβαίνει με ταχύτερους ρυθμούς από ποτέ, και αυτή η αλλαγή καθοδηγείται από τις τεχνολογικές εξελίξεις.

«Οι ανάγκες του οργανισμού μπορούν να προσδιοριστούν με τον εντοπισμό και την εξέταση των βασικών δραστηριοτήτων των οποίων οι αποτελεσματικές επιδόσεις μπορούν είτε να το κάνουν είτε να το καταρρίψουν» (Cascarino & Esch, 2007). Ο εσωτερικός έλεγχος, τον οποίο

ο Sawyer (2000) όρισε ως βοήθεια προς την ηγεσία της εταιρείας, βοηθά επίσης τη διοίκηση της εταιρείας να εντοπίσει και να μελετήσει τις ανάγκες της εταιρείας. Οι Koontz και Wehrich ανέπτυξαν αυτή τη θεωρία με τον ακόλουθο τρόπο: «Η διαχείριση είναι η διαδικασία σχεδιασμού και διατήρησης ενός περιβάλλοντος στο οποίο τα άτομα, που εργάζονται μαζί σε ομάδες, επιτυγχάνουν αποτελεσματικά επιλεγμένους στόχους» (Koontz & Wehrich, 2008). Είναι λοιπόν προφανές ότι στην παρούσα κατάσταση, η διοίκηση πρέπει να χρησιμοποιήσει όλα τα διαθέσιμα εργαλεία για την επίτευξη των στόχων της, συμπεριλαμβανομένων των τεχνικών εσωτερικού ελέγχου.

5.8. Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική δραστηριότητα διασφάλισης και μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για την παροχή διασφάλισης ότι οι σημαντικοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι αντιμετωπίζονται κατάλληλα και ότι το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου και εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί αποτελεσματικά (Gerrit και Ignace, 2006).

Ο παραδοσιακός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου ήταν να επικεντρωθεί στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών ελέγχων που διενεργούνται από την επιχείρηση, έχει γίνει μια κίνηση προς τον εσωτερικό έλεγχο βάσει κινδύνου. Η ιδέα του εσωτερικού ελέγχου βάσει κινδύνου είναι η εξέταση της επιχειρηματικής διαδικασίας στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου σε ένα περιβάλλον κινδύνου (ΠΑ, 2009). Οι McConnell και Blacker (2000) στη μελέτη τους για τη μοντελοποίηση του λειτουργικού κινδύνου βρήκαν ότι οι τράπεζες χρησιμοποιούν στην πραγματικότητα τον εσωτερικό έλεγχο ως απάντηση στον λειτουργικό κίνδυνο κατά 80%, χρησιμοποιώντας συνέντευξη με 46 τραπεζικά στελέχη και εσωτερικούς ελεγκτές στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Εάν οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου του οργανισμού βρίσκονται σε αναπτυξιακά στάδια, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορεί να προτιμήσουν να προσαρμόσουν τον συμβουλευτικό ρόλο. Εάν η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου είναι καλά ανεπτυγμένη, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να διαδραματίσει ρόλο διασφάλισης (ΠΑ, 2009). Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι σε καλή θέση για να παρέχουν διασφάλιση και υποστήριξη στη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αυτοί οι οργανωτικοί στόχοι δεν χρειάζεται μόνο να είναι επιχειρησιακοί ή οικονομικοί αλλά να περιλαμβάνουν και διαχείριση κινδύνου. Οι καλά καθορισμένες δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου με σαφώς κατανοητούς ρόλους

μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση κινδύνων που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Ferreira, 2007).

Το 2010 το Institute of Internal Auditors (IIA), που αποτελεί συνιστώσα της παγκόσμιας έρευνας εσωτερικού ελέγχου του κοινού σώματος μελετών γνώσης, δείχνει ότι το 57% των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου σε όλο τον κόσμο διενεργεί έλεγχο της διαδικασίας διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου. Η μελέτη επικεντρώνει επίσης την αντίληψη των εσωτερικών ελεγκτών στον ρόλο τους στον κίνδυνο της διοίκησης με συνεντεύξεις από 200 εσωτερικούς ελεγκτές, όπου το 77% δηλώνει ότι διαδραματίζει επίσημο ρόλο για τη διαχείριση κινδύνων ενώ το 20% δήλωσε ότι έχει άτυπο συμβουλευτικό ρόλο και το άλλο 3% ανέφερε ότι εκτελεί τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου (IIA,2011). Ωστόσο, η μελέτη που έγινε από τον Pop (2009) χρησιμοποιώντας συνέντευξη και ερωτηματολόγιο για τη συγκέντρωση σε ευρωπαϊκές τράπεζες έδειξε ότι το 78% των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου στις ευρωπαϊκές τράπεζες είχαν την κύρια ευθύνη για τη διαχείριση κινδύνου για τους οργανισμούς τους (Ismail, 2010).

Οι Sarens και Beeldein (2006) στη μελέτη τους για την αντίληψη του εσωτερικού ελεγκτή σχετικά με το ρόλο του στη διαχείριση κινδύνου, χρησιμοποιώντας ποιοτική μεθοδολογία σε εταιρείες του Βελγίου και των ΗΠΑ, δείχνουν ότι ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή εξαρτάται από το χρόνο και αλλάζει γρήγορα. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι συνεχώς αναδυόμενες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελούν σημαντικές βάσεις για τον ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών στη διαχείριση κινδύνου. Επίσης, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η εξέλιξη προς τον εσωτερικό έλεγχο υψηλού επιπέδου που βασίζεται στον κίνδυνο και είναι απολύτως απαραίτητος, καθώς οι εσωτερικοί ελεγκτές θέλουν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση κινδύνου.

Σε μελέτη που διεξήχθη από τους Fourie και Erasmus (2010) στη Νότια Αφρική που επικεντρώθηκε στις δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου που πραγματοποιήθηκαν βασίζεται κυρίως στις αντιλήψεις των εσωτερικών ελεγκτών μεγάλων εταιρειών στη Νότια Αφρική. Η μελέτη έδειξε ότι ένα αποτέλεσμα διαφέρει από το αποτέλεσμα της ΙΑ που διεξήχθη σε πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένης της Νότιας Αφρικής. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανέφερε ότι οι δραστηριότητές τους περιελάμβαναν λειτουργικό έλεγχο, επιδόσεις, πληροφοριακό σύστημα και οικονομικό έλεγχο. Ωστόσο, η μελέτη είχε δύο περιορισμούς, πρώτον, η μελέτη δεν περιελάμβανε την αντίληψη των ενδιαφερομένων και της ανώτερης διοίκησης, δεύτερον, το εύρος της μελέτης ήταν περιορισμένο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΑΠΑΤΗ

6.1. Ορισμός και Ανάλυση της Τραπεζικής Απάτης

Η απάτη είναι μια πτυχή της διαφθοράς και εμφανίζεται σε οργανισμούς όπου οι δομές διακυβέρνησης είναι αδύναμες. Η απάτη περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα παράνομων πρακτικών και παράνομων πράξεων που περιλαμβάνουν σκόπιμη εξαπάτηση ή ψευδή δήλωση.

Στο σημείο αυτό, προτού προχωρήσουμε στον προσδιορισμό της τραπεζικής απάτης, είναι απαραίτητο να δώσουμε τους δύο πιο συνηθισμένους και ολοκληρωμένους γενικούς ορισμούς της απάτης.

Το International Professional Practices Framework του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (IPPF) ορίζει την απάτη ως:

«... κάθε παράνομη πράξη που χαρακτηρίζεται από δόλο, απόκρυψη ή παραβίαση εμπιστοσύνης. Αυτές οι πράξεις δεν εξαρτώνται από την απειλή βίας ή σωματικής βίας. Οι απάτες διαπράττονται από κόμματα και οργανισμούς για την απόκτηση χρημάτων, περιουσίας ή υπηρεσιών, για την αποφυγή πληρωμής ή απώλειας υπηρεσιών ή για την εξασφάλιση προσωπικού ή επιχειρηματικού πλεονεκτήματος». Η απάτη επηρεάζει τους οργανισμούς σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών, λειτουργικών και ψυχολογικών. Ενώ η χρηματική απώλεια λόγω απάτης είναι σημαντική, ο πλήρης αντίκτυπος της απάτης σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι αόρητος. Οι σημαντικές απώλειες στη φήμη, την καλή θέληση και τις σχέσεις με τους πελάτες για μια εταιρεία μπορεί να είναι πραγματικά καταστροφικές, απειλώντας ακόμη και την ίδια της την επιβίωση.

Η Ένωση Πιστοποιημένων Εξεταστών στις ΗΠΑ ορίζει την απάτη ως «χρήση του επαγγέλματος κάποιου για προσωπικό πλουτισμό μέσω εσκεμμένης κατάχρησης ή κακής χρήσης των πόρων και των περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού που χρησιμοποιεί».

Οι περιπτώσεις απάτης στα τραπεζικά ιδρύματα συνήθως διακρίνονται σε περιπτώσεις κατάχρασης που βασίζεται κυρίως σε μεθόδους εξαπάτησης και εκμετάλλευσης εμπιστοσύνης παρά στην απειλή ή χρήση βίας. Οι περιπτώσεις ποικίλλουν και συχνά διαφοροποιούνται. Κάθε απάτη διακρίνεται από κίνητρο, ευκαιρία και διαδικασία εξορθολογισμού και αποτελείται από τρία στοιχεία: α) κλοπή ως πράξη, η οποία περιλαμβάνει τη λήψη μετρητών, την απογραφή, τις πληροφορίες, ή άλλα περιουσιακά στοιχεία με μη αυτόματο τρόπο, μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή ή από τηλέφωνο, β) απόκρυψη που περιλαμβάνει τα μέτρα που λαμβάνονται από

τους δράστες για την απόκρυψη της απάτης από τους άλλους και γ) μετατροπή, η οποία περιλαμβάνει την πώληση ή τη μετατροπή των κλεμμένων περιουσιακών στοιχείων σε μετρητά.

Ωστόσο, στην προοπτική του χρηματοπιστωτικού κλάδου και συγκεκριμένα του τραπεζικού τομέα, η απάτη παραμένει ένα τεράστιο ζήτημα, ειδικά αυτές τις ταραγμένες μέρες, κυρίως λόγω της πρόσφατης οικονομικής κρίσης. Ως εκ τούτου, η τραπεζική απάτη ορίζεται ως η χρήση εσκεμμένης ψευδούς δήλωσης με σκοπό τη δόλια απόκτηση χρημάτων, περιουσιακών στοιχείων ή άλλης περιουσίας που ανήκει ή κατέχεται από ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. Επιπλέον, στο ποινικό δίκαιο, η τραπεζική απάτη είναι μια σκόπιμη εξαπάτηση που γίνεται για προσωπικό όφελος ή για να βλάψει το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. Διαφέρει από την απλή ληστεία τράπεζας ή κλοπή, επειδή ο δράστης συνήθως διαπράττει την απάτη κρυφά, ελπίζοντας ότι δεν θα γίνει αντιληπτή μέχρι να έχει αρκετό χρόνο για να προχωρήσει. Συνήθως απαιτεί και κάποιο είδος τεχνικής εμπειρογνωμοσύνης. Για λόγους όπως αυτός, η τραπεζική απάτη είναι ένα από τα αδικήματα που αναφέρονται ως το έγκλημα του λευκού γιακά.

Έτσι λοιπόν, η απάτη στα τραπεζικά ιδρύματα δύναται να εντοπιστεί τόσο στα κατώτερα όσο και στα ανώτερα κλιμάκια ευθύνης. Επιπρόσθετα, ο μη εντοπισμός της τραπεζικής απάτης οδηγεί σε τεράστιες οικονομικές απώλειες στο εσωτερικό της τράπεζας, ενώ από την άλλη πλευρά ο εντοπισμός και δημοσίευση της απάτης επιφέρει ανεπανόρθωτο πλήγμα στη φήμη της εκτός της τράπεζας. Βασική προτεραιότητα της κάθε τράπεζας αποτελεί η διαχείριση του κινδύνου της απάτης, η οποία προέρχεται από εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες, όπως πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες ή άλλους αντισυμβαλλόμενους. Η εφαρμογή επιμέρους ενεργειών στοχεύει στην ύπαρξη κατάλληλης οργανωτικής δομής και διαδικασιών για την πρόληψη, τον εντοπισμό και τη διερεύνηση περιστατικών απάτης.

Οι επιπτώσεις μπορεί να είναι πολύ σοβαρές για την οικονομική κατάσταση της εταιρείας αλλά και για την εικόνα και τη φήμη της, όταν οι ενδείξεις απάτης επιβεβαιώνονται μέσω ανεπαρκών διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, ελλιπή καθορισμού των επιχειρησιακών υπεύθυνων για κάθε σημείο ελέγχου και έλλειψης προστασίας έναντι κακόβουλων ενεργειών (KPMG, Forensic, 2010). Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να υποστηρίξει αποτελεσματικά την πρόληψη, τον έγκαιρο εντοπισμό και την εξάλειψη της απάτης. Σύμφωνα με σχετική έρευνα (KPMG, Forensic, 2006), ως αποτελεσματικοί τρόποι εντοπισμού απάτης αποδεικνύονται η αποτελεσματική λειτουργία των σημείων ελέγχου και η ειδοποίηση από εργαζόμενους της εταιρείας, οι οποίοι αντιλαμβάνονται την κακόβουλη ενέργεια.

Καθώς η απάτη μπορεί να διαπραχθεί από οποιονδήποτε εργαζόμενο εντός ενός οργανισμού ή από άτομα από το εξωτερικό, είναι σημαντικό να υπάρχει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα διαχείρισης απάτης για τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων και της φήμης του οργανισμού. Ενώ η ανώτερη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο είναι τελικά υπεύθυνα για ένα πρόγραμμα διαχείρισης απάτης, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να είναι βασικός παράγοντας για την αντιμετώπιση της τραπεζικής απάτης. Παρέχοντας μια αξιολόγηση σχετικά με την πιθανότητα εμφάνισης απάτης, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να δείξει σε έναν οργανισμό πώς είναι προετοιμασμένος και πώς διαχειρίζεται αυτούς τους κινδύνους απάτης. Στον σημερινό αυτοματοποιημένο κόσμο, πολλές επιχειρηματικές διαδικασίες εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τη χρήση της τεχνολογίας. Αυτό επιτρέπει στα άτομα που διαπράττουν απάτη να εκμεταλλευτούν τις αδυναμίες στην ασφάλεια, τους ελέγχους ή την επίβλεψη σε επιχειρηματικές εφαρμογές για να διαπράξουν τα εγκλήματά τους. Ωστόσο, η τεχνολογία μπορεί επίσης να είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την καταπολέμηση της απάτης. Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να βλέπει την τεχνολογία ως απαραίτητο μέρος της εργαλειοθήκης του που μπορεί να βοηθήσει στην πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας για την εφαρμογή συνεχών προγραμμάτων πρόληψης απάτης βοηθά στην προστασία των οργανισμών από τον κίνδυνο απάτης και στη μείωση του χρόνου που απαιτείται για την αποκάλυψη της δόλιας δραστηριότητας. Αυτό βοηθά τον εσωτερικό έλεγχο τόσο να εντοπίσει την απάτη γρηγορότερα όσο και να μειώσει τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει στους οργανισμούς.

6.2. Αιτίες της Τραπεζικής Απάτης

Οι επιπτώσεις της απάτης γενικά οδηγούν σε μείωση των περιουσιακών στοιχείων και αύξηση των υποχρεώσεων κάθε είδους εταιρείας. Ιδιαίτερα στις τράπεζες, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια δυνητικών πελατών ή κρίση εμπιστοσύνης των τραπεζών από το κοινό και μακροπρόθεσμα να καταλήξει σε μια άλλη αποτυχημένη τραπεζική κατάσταση. Μια ανάλυση υποθέσεων αναδεικνύει σε γενικές γραμμές τα ακόλουθα κύρια στοιχεία που ευθύνονται για τη διάπραξη απάτης στις τράπεζες:

- Ενεργή συμμετοχή του προσωπικού, τόσο του επόπτη όσο και του γραφείου είτε ανεξάρτητα από εξωτερικά στοιχεία είτε σε συνεννόηση με εξωτερικούς.
- Παράλειψη εκ μέρους του προσωπικού της τράπεζας να ακολουθήσει σχολαστικά τις προβλεπόμενες οδηγίες.

- Εξωτερικά στοιχεία που διαιωνίζουν την απάτη στις τράπεζες με πλαστογραφίες ή χειρισμούς επιταγών και άλλων μέσων.
- Υπήρξε μια αυξανόμενη συμπαιγνία μεταξύ επιχειρήσεων, κορυφαίων τραπεζικών στελεχών, δημοσίων υπαλλήλων και πολιτικών στην εξουσία για να εξαπατήσουν τις τράπεζες, με την κάμψη των κανόνων, την παραβίαση των κανονισμών και τις τραπεζικές νόρμες εκτοξευόμενες.

6.3. Είδη Τραπεζικής Απάτης

Μετά τη διευκρίνιση του όρου και των καθοριστικών παραγόντων της τραπεζικής απάτης το βασικό ερώτημα που τίθεται είναι ποιες είναι οι μεγαλύτερες απειλές που αντιμετωπίζει το τραπεζικό σύστημα στις μέρες μας. Η απάτη μπορεί γενικά να ταξινομηθεί ως εσωτερική ή εξωτερική. Η εσωτερική απάτη συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι της εκάστοτε εταιρείας εντοπίζουν μια ευκαιρία να διαπράξουν την πράξη της απάτης. Μια εξωτερική απάτη διαπράττεται όταν τρίτα μέρη (αουτσάιντερ), όπως πελάτες και προμηθευτές, εξαπατούν ιδρύματα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτά τα μέρη μπορεί να συνεργάζονται με εσωτερικό προσωπικό για να επιτύχουν τους στόχους τους. Πιο συγκεκριμένα, ακολουθεί η εκτενής ανάλυση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων τόσο της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής απάτης:

Εσωτερική απάτη: αναφέρεται σε πράξεις καταδολιεύσεως, υπεξαίρεσεως περιουσιακών στοιχείων, κανονιστικών ή νομοθετικών διατάξεων και διαδικασιών της τράπεζας, στις οποίες εμπλέκεται τουλάχιστον ένας λειτουργός, με στόχο το προσωπικό όφελος. Παραδείγματα εσωτερικής απάτης:

- Κλοπή ή υπεξαίρεση και κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων
- Παραποίηση γεγονότων, συναλλαγών, οικονομικών καταστάσεων και δεδομένων
- Μη εξουσιοδοτημένη ή παράνομη χρήση εμπιστευτικών ή ιδιοκτησιακών πληροφοριών για προσωπικό όφελος
- Απάτη με ηλεκτρονικά μέσα, μη εξουσιοδοτημένη χρήση συστημάτων και υποδομών
- Σκόπιμη παραποίηση ή επιλογή μη κατάλληλης απεικόνισης και αποτιμήσεως συναλλαγών, περιουσιακών στοιχείων, υποχρεώσεων και εσόδων, με αποτέλεσμα την μη αξιόπιστη χρηματοοικονομική πληροφόρηση

- Δημιουργία εικονικών πελατών ή χρήση στοιχείων πελατών για την έκδοση τραπεζικών προϊόντων (δάνεια, κάρτες)
- Παραποίηση συμβάσεων
- Παραποίηση ή πλαστογράφιση μέσων πληρωμής

Εξωτερική απάτη: αναφέρεται σε πράξεις καταδολιεύσεως, υπεξαίρέσεως περιουσιακών στοιχείων ή καταστρατηγήσεως της νομοθεσίας που διαπράττονται από τρίτους. Παραδείγματα εξωτερικής απάτης:

- Κλοπή ή υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων, ληστεία και διάρρηξη
- Πλαστοπροσωπία
- Πλαστογραφία ή σκόπιμη παραποίηση γεγονότων, συναλλαγών, δεδομένων ή μέσων πληρωμής
- Απάτη με ηλεκτρονικά μέσα, όπως ηλεκτρονική παγίδευση ενός ATM (ATM skimming), υποκλοπή δεδομένων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Phishing), εκτέλεση συναλλαγών ηλεκτρονικής τραπεζικής χωρίς τη μεσολάβηση του πελάτη-συνδρομητή (e-banking fraud) και γενικά μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση και παράνομη χρήση ή καταστροφή των δικτύων πληροφορικής, των συστημάτων και των μηχανογραφικών εφαρμογών
- Μη εξουσιοδοτημένη χρήση, καταστροφή και αντιγραφή των εταιρικών πληροφοριών από τρίτους, όπως συνεργάτες, προμηθευτές ή συμβούλους

Ειδικότερα, όσον αφορά την τραπεζική απάτη, υπάρχουν πέντε κύριοι τύποι, όπως προσδιορίζονται από τη βιβλιογραφία, οι οποίοι είναι η απάτη με κάρτες (χρεωστικές και πιστωτικές), η απάτη με επιταγές, η ηλεκτρονική απάτη, η κλοπή ταυτότητας και η απάτη δανείων/υποθηκών. Στη συνέχεια ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή αυτών των τύπων τραπεζικής απάτης προκειμένου να διευκρινιστούν οι όροι.

6.3.1. Απάτη με κάρτες (χρεωστικές και πιστωτικές)

Η απάτη με πιστωτικές και χρεωστικές κάρτες είναι ένα έγκλημα κατά το οποίο μια πιστωτική ή χρεωστική κάρτα μπορεί να αναπαραχθεί προκειμένου να χρησιμοποιηθεί το πιστωτικό υπόλοιπο για την απόκτηση συγκεκριμένου οικονομικού πλεονεκτήματος. Η δημιουργία ή και

η τροποποίηση συμβαίνει όταν οι πληροφορίες που περιέχονται στη μαγνητική λωρίδα μιας πιστωτικής/χρεωστικής κάρτας αναπαράγονται με τη χρήση τεχνολογιών αιχμής. Αυτό το είδος απάτης είναι γνωστό ως «skimming» και μπορεί να λάβει χώρα κατά τη διάρκεια μιας νόμιμης συναλλαγής σε μια επιχείρηση. Ένας συχνός τύπος αυτού του εγκλήματος είναι το "ATM skimming" που συμβαίνει όταν ένα ATM παραβιάζεται από μια συσκευή skimming, μια συσκευή ανάγνωσης καρτών που μπορεί να μεταμφιεστεί ώστε να μοιάζει με μέρος του μηχανήματος. Η συσκευή ανάγνωσης καρτών αποθηκεύει τον αριθμό της κάρτας και τον κωδικό PIN των χρηστών, τα οποία στη συνέχεια αντιγράφονται σε ένα πλαστό αντίγραφο για κλοπή. Απάτη με πιστωτικές ή χρεωστικές κάρτες μπορεί επίσης να συμβεί όταν μια κάρτα χαθεί ή κλαπεί και χρησιμοποιηθεί από τρίτο μέρος για την αγορά αγαθών με αυτές τις κάρτες ή για την αφαίρεση μετρητών από τις κάρτες. Οι πιστωτικές ή χρεωστικές κάρτες μπορούν επίσης να υποκλαπούν κατά τη μεταφορά ενώ αποστέλλονται στους κατόχους τους.

6.3.2. Απάτη με επιταγές

Η απάτη επιταγών είναι η χρήση τραπεζικής επιταγής για την απόκτηση οικονομικού πλεονεκτήματος με:

- τροποποίηση της επιταγής (δικαιούχος/ποσό) χωρίς εξουσιοδότηση
- κλοπή νόμιμων επιταγών και στη συνέχεια τροποποίηση τους
- χρήση πλαστών τιμολογίων για τη λήψη νόμιμων επιταγών
- αλληλοεπικάλυψη ή πλαστογραφία επιταγών
- κατάθεση επιταγής για πληρωμή γνωρίζοντας ότι δεν υπάρχουν επαρκή χρήματα στον λογαριασμό για την κάλυψη της επιταγής που κατατέθηκε
- κατάθεση επιταγής σε λογαριασμό τρίτου χωρίς εξουσιοδότηση.

Οι τρεις κύριοι τύποι απάτης επιταγών είναι οι εξής:

- 1) **Πλαστές επιταγές:** επιταγές που δεν έχουν συνταχθεί ή εγκριθεί από νόμιμους κατόχους λογαριασμού. Η ύπαρξη αυτού του τύπου ελέγχων υποστηρίζεται από τις νέες τεχνολογίες, επιτρέποντας στους απατεώνες να χρησιμοποιούν εκτυπωτές, φωτοαντιγραφικά και κατάλληλο λογισμικό ώστε να κάνουν ελέγχους κλώνων με μεγάλη ομοιότητα με τους αρχικούς.
- 2) **Κλεμμένες επιταγές:** επιταγές που δεν είναι υπογεγραμμένες από τον ιδιοκτήτη του λογαριασμού, μάλλον κλεμμένες, συνήθως έξω από το ντουλαπάκι των αυτοκινήτων ή

των σπιτιών. Στη συνέχεια, η υπογραφή πλαστογραφείται και η επιταγή χρησιμοποιείται κατά βούληση.

- 3) **Τροποποιημένες επιταγές:** αυτές οι επιταγές εκδίδονται κανονικά από τον κάτοχο του λογαριασμού, αλλά έχουν υποκλαπεί και ο δικαιούχος ή το ποσό της επιταγής έχει τροποποιηθεί ή έχουν προστεθεί νέες πληροφορίες.

6.3.3. Ηλεκτρονική απάτη

Τα ηλεκτρονικά εγκλήματα είναι πολύ σοβαρά και περιλαμβάνουν τη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών για παράνομους λόγους. Αυτά τα εγκλήματα είτε χρησιμοποιούν υπολογιστές είτε επιτίθενται σε υπολογιστές. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι ηλεκτρονικών απατών και όλοι εφαρμόζονται με ελαφρώς διαφορετικό τρόπο. Οι πιο συνηθισμένοι λοιπόν τύποι ηλεκτρονικών απατών είναι:

- Phishing
- Malware
- Vishing
- Smishing
- Mobile/PC
- SIM Swapping
- Ιοί και Trojans
- Spyware και Adware
- Κάρτα skimming
- Απάτες για εργασία και απασχόληση
- Phishing μέσω τηλεφώνου
- Ψάρεμα μέσω SMS
- Άλλες απάτες για κινητά

6.3.4. Κλοπή ταυτότητας

Η κλοπή ταυτότητας αφορά τις περιπτώσεις όπου λαμβάνονται τα προσωπικά στοιχεία για να αποκομιστεί κάποιου είδους οικονομικό ή άλλο όφελος, αφήνοντας τον ιδιοκτήτη αυτής της ταυτότητας συχνά σε μεγάλο χρέος με αρνητικό πιστωτικό ιστορικό και σε ορισμένες περιπτώσεις με νομικές επιπτώσεις.

Αυτό το είδος πληροφοριών μπορεί να ληφθεί με πολλούς τρόπους, όπως μέσω της κλοπής, συμπεριλαμβανομένης της κλοπής αλληλογραφίας από το γραμματοκιβώτιό κάποιου στο σπίτι του, βρίσκοντας τυχαία μια χαμένη ταυτότητα ενός ανθρώπου ή κλέβοντας την ταυτότητα κάποιου ατόμου, με απάτες μέσω τηλεφώνου, φαξ και αλληλογραφίας, όπως και με απάτη μέσα από το διαδίκτυο. Η ημερομηνία γέννησης, οι λογαριασμοί κοινής ωφελείας (τηλέφωνο, φυσικό αέριο, νερό και ειδοποιήσεις τιμών) και η διεύθυνση αποτελούν στοιχεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υποθέσουμε την κλοπή μιας ταυτότητας. Ωστόσο, στα σύγχρονα τραπεζικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα υπάρχουν και οι παρακάτω κλάδοι απάτης.

6.3.5. Δόλια δάνεια

Τα δόλια δάνεια έχουν πολλές διαφορετικές μορφές. Τα θύματα μπορεί να είναι μεμονωμένα άτομα ή ομάδες ατόμων ή ιδρύματα, και τα ίδια τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Τα συστήματα δόλιας δανειοδότησης πλήττουν γενικά τους ευάλωτους καταναλωτές. Η κατάσταση ήταν άνθρωποι, ομάδες ανθρώπων και ιδρύματα που χρειάζονταν χρήματα για λόγους έκτακτης ανάγκης.

Στον δυτικό κόσμο, η απάτη με στεγαστικά δάνεια είναι, αν όχι η πιο συνηθισμένη απάτη με δάνεια, μια από τις πιο κοινές μορφές απάτης δανείων που έχει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις και έχει αποδειχθεί πολύ δαπανηρή. Τα θύματα μπορεί να είναι τράπεζες ή ιδιώτες και οι τελευταίοι μερικές φορές μπορεί να διαπράξουν απάτη χωρίς καν να το γνωρίζουν. Η «Δημιουργική Χρηματοδότηση» είναι ένας όρος που είναι γνωστός στον κλάδο των στεγαστικών δανείων εδώ και πολύ καιρό, ο οποίος συχνά αναγκάζει τους καταναλωτές να διαπράττουν απάτη χωρίς καν να το συνειδητοποιούν.

Άλλοι τύποι απάτης δανείου μπορεί να περιλαμβάνουν αίτηση για δάνειο με ψεύτικη ταυτότητα, παραποίηση εγγράφων δανείου ή ακόμα και εμφάνιση ως χρηματοπιστωτικό ίδρυμα για να εισπράξει προκαταβολή για ένα υποτιθέμενο δάνειο και εξαφάνιση μετά τη λήψη των μετρητών.

Συνοψίζοντας λοιπόν, είναι προφανές πως η απάτη αποτελεί ένα φαινόμενο ιδιαίτερα αυξανόμενο τα τελευταία χρόνια. Οι περιπτώσεις απάτης έχουν αυξηθεί σημαντικά ως συνέπεια της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας και ειδικότερα της Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας (Information and Communications Technology-ICT). Παρά την εξέλιξη των ηλεκτρονικών πληρωμών και την ευρεία χρήση των τεχνικών προστασίας από παραποίηση (anti-hacking), το ανθρώπινο στοιχείο εξακολουθεί να παραμένει ισχυρός

παράγοντας στα συστήματα απάτης και οι απατεώνες έχουν προσαρμόσει τις δυνατότητές τους στην ανάπτυξη νέων στρατηγικών.

6.4. Οι επιδράσεις της Τραπεζικής Απάτης

Πέρα από τις οικονομικές (νομισματικές) ζημιές, η απάτη έχει και άλλες αρνητικές συνέπειες που επηρεάζουν τη φήμη ενός ιδρύματος, την πίστη των πελατών και την εμπιστοσύνη του μετόχου. Επιπλέον, με τον μεγαλύτερο αντίκτυπο, το κόστος της απάτης μετακυλιέται στον πελάτη. Το άτομο που πέφτει θύμα απάτης μπορεί να υποστεί ψυχική, ψυχολογική, οικονομική, κοινωνική και σωματική βλάβη. Ο αντίκτυπος της απάτης μπορεί επίσης να είναι πολύ επιζήμιος για τα συνεργαζόμενα θύματα, όπου οι μικρές/μεσαίες επιχειρήσεις τις περισσότερες φορές δεν είναι σε θέση να ανακάμψουν από την οικονομική ή τη φήμη που προκλήθηκε. Ωστόσο, οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες κυριολεκτικά αισθάνονται τον αντίκτυπο μέσω της αύξησης του κόστους της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Σήμερα, παρά την ηλεκτρονική παρακολούθηση και τις βελτιωμένες πρακτικές ασφαλείας για την αποτροπή της απάτης, η απειλή εξακολουθεί να υπάρχει και η τραπεζική απάτη εξακολουθεί να εμφανίζεται σε τακτική βάση. Η απάτη, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, είναι έγκλημα και γίνεται δύσκολο να εντοπιστεί, ωστόσο, με τους κατάλληλους διαχειριστικούς ελέγχους, πρακτικές και πλαίσιο πολιτικής, μπορεί να μετριαστεί. Ενώ τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα δαπανούν ολοένα και περισσότερους πόρους για τη διαχείριση της απάτης, η παραδοσιακή προσέγγιση της χρήσης συστημάτων παρακολούθησης συναλλαγών μπορεί να λειτουργήσει καλά μόνο για τον εντοπισμό μεμονωμένων περιστατικών απάτης στα σημεία πώλησης σε πραγματικό χρόνο. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα χρειάζονται ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο μαζί με το πιο ολοκληρωμένο, νέο και σύγχρονο σχέδιο για τον εντοπισμό και την πρόληψη της απάτης. Αυτή η προσέγγιση διαχείρισης πρέπει να προστατεύει την απάτη στο σημείο και τη στιγμή της συναλλαγής, να εντοπίζει με ακρίβεια περιστατικά στη συναλλαγή, να καλύπτει όλους τους τρόπους αλληλεπίδρασης των πελατών με το ίδρυμα και να παρέχει δομημένη εποπτεία για το πρόγραμμα διαχείρισης απάτης.

Σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν αλλά και με τον (du Toit, 2008) οι συνέπειες από την απάτη και την παραποίηση των οικονομικών καταστάσεων είναι πολύπλευρες και συνοψίζονται ως εξής, με την απάτη να:

- Επιδρά αρνητικά στην διαδικασία κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων, καθώς και να υπονομεύει την ποιότητα και την διαφάνεια τους

- Επιδρά αρνητικά στην υστεροφημία, στην ακεραιότητα και στη διαφάνεια του ελεγκτικού επαγγέλματος αλλά και σε αυτό του λογιστή
- Καταβαθρώνει την εμπιστοσύνη των χρηματαγορών όσον αφορά την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων που δημοσιεύουν οι εταιρίες δημοσίου ενδιαφέροντος
- Έχει ως συνέπεια το ανθρώπινο δυναμικό να αποσπάται από την εργασία του και από τις συνήθειες δραστηριότητες της επιχείρησης, είτε λόγω του γενικότερου κλίματος που επικρατεί είτε για να συνδράμει στην διαδικασία διερεύνησης της απάτης
- Κάνει τις χρηματαγορές λιγότερο αποτελεσματικές και να οδηγεί σε μεγάλες απώλειες την οικονομία στο σύνολό της
- Αυξάνει τα νομικά κόστη και την πιθανότητα για επερχόμενες ζημιές λόγω κυρώσεων
- Έχει τεράστιο αρνητικό αντίκτυπο στην καριέρα και την μελλοντική επαγγελματική ανέλιξη των ατόμων που ενεπλάκησαν στην διάπραξη της
- Οδηγεί σε μεγάλες οικονομικές απώλειες την εταιρία που φέρεται να έχει διαπράξει απάτη ή ακόμα μπορεί να επιφέρει και την χρεοκοπία της
- Οδηγεί σε αυξημένο κρατικό παρεμβατισμό για τον εντοπισμό και την καταπολέμησή της

6.5. Εσωτερικός έλεγχος και Τραπεζική Απάτη

6.5.1. Εννοιολογικό πλαίσιο

Μετά τη διευκρίνιση των όρων και τη σύντομη περιγραφή των αιτιών, των τύπων και των αποτελεσμάτων της απάτης στο σύγχρονο τραπεζικό σύστημα, είναι περισσότερο από απαραίτητο να προσδιοριστεί η συσχέτιση μεταξύ της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου και της τραπεζικής απάτης. Για το σκοπό αυτό, εισάγεται το ακόλουθο εννοιολογικό πλαίσιο για να χρησιμεύσει ως οδηγός για κάθε μελλοντική αναφορά:

Σχήμα 4 : Εννοιολογικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου και Τραπεζικής Απάτης



Το παραπάνω πλαίσιο δείχνει την αλληλεπίδραση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και τραπεζικής απάτης μαζί με δύο σημαντικά συναφή ζητήματα, τον κίνδυνο και τη ζημία. Οι σύγχρονες τράπεζες είναι αρκετά περίπλοκα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν σε περιβάλλον υψηλού κινδύνου. Επιπλέον, λόγω του τραπεζικού χαρακτήρα που ασχολείται με το χρήμα και σε συνδυασμό με την πρόσφατη παγκόσμια οικονομική κρίση που οδήγησε σε μακροχρόνια ύφεση, τα περιστατικά απάτης συμβαίνουν συχνότερα και συνεπάγονται ακόμη μεγαλύτερες απώλειες. Οι κύριοι τύποι τραπεζικής απάτης, το «πεντάγωνο τραπεζικής απάτης», όπως παρουσιάστηκε προηγουμένως, είναι στις μέρες μας ένα καθημερινό φαινόμενο που έχει διεισδύσει σε όλες τις εταιρικές πτυχές. Οι κύριες συνέπειες της απάτης είναι κρίσιμης σημασίας καθώς οδηγούν σε τεράστιες οικονομικές απώλειες και επηρεάζουν σημαντικά την υπεραξία των τραπεζών που μπορεί να οδηγήσει, ανάλογα με το μέγεθος της επίπτωσης, ακόμη και σε χρεοκοπία. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι οι δόλιες ενέργειες έχουν αρνητικές επιπτώσεις στη φήμη των τραπεζών και στην αφοσίωση των πελατών, δύο ζητήματα που διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο ιδιαίτερα στις τράπεζες. Επιπλέον, σε περιπτώσεις που η απάτη μεταβιβάζεται στους πελάτες, τα αποτελέσματα είναι πολλαπλά.

Εκτός από την απάτη, ο κίνδυνος είναι βασικός παράγοντας στον κύκλο των τραπεζικών συναλλαγών. Ο πιο συνηθισμένος τύπος κινδύνου είναι ο λειτουργικός, που είναι ο κίνδυνος οικονομικής ζημίας από οποιαδήποτε λειτουργική αποτυχία. Μια λειτουργική αποτυχία περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα πιθανών γεγονότων, ενεργειών και αδρανειών, δηλαδή αστοχίες συστήματος, παραβιάσεις πολιτικής, νόμου και κανονισμού. Φυσικά, περιλαμβάνει επίσης άμεσες και έμμεσες πράξεις υπερβολικής ανάληψης κινδύνου. Ως αποτέλεσμα, ο λειτουργικός κίνδυνος ενσωματώνει περιστατικά απάτης που με τη σειρά τους οδηγούν σε ζημίες.

Ο τραπεζικός κλάδος αντιμετωπίζει επίσης ορισμένους νομικούς κινδύνους που δεν είναι πολύ συνηθισμένοι εκτός των βιομηχανιών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Εκτός από την υπακοή σε συγκεκριμένους νόμους σχετικά με τον δίκαιο και έντιμο δανεισμό, οι τράπεζες είναι επίσης υποχρεωμένες να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην παρακολούθηση πιθανών παράνομων δραστηριοτήτων εκ μέρους των πελατών. Ειδικότερα, οι τράπεζες πρέπει να είναι σε επιφυλακή για σημάδια νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες, όρος που αναφέρεται γενικά στη διαδικασία μετατροπής των προϊόντων εγκλήματος σε φαινομενικά νόμιμα χρήματα ή άλλα περιουσιακά στοιχεία μέσω ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Υπάρχουν αυστηροί κανόνες «γνώρισε τον πελάτη σου» (KYC) που επιβάλλονται από τις εποπτικές αρχές σε κάθε χώρα προκειμένου να αποτραπεί η χρήση των τραπεζών, ηθελημένα ή ακούσια, από εγκληματικά στοιχεία για δραστηριότητες ξεπλύματος βρώμικου χρήματος. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι η καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες (AML) είναι μια από τις βασικές προτεραιότητες στις μέρες μας, αυτές οι παράνομες ενέργειες έχουν καταφέρει να διεισδύσουν στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) να τις εκτιμά μεταξύ 2%-5% της παγκόσμιας οικονομίας. Κατά συνέπεια, τέτοιες ενέργειες προκαλούν σοβαρά νομικά ζητήματα στις τράπεζες. Επιπλέον, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι τραπεζικές απάτες συχνά μεταβιβάζονται στους πελάτες και σε τέτοιες περιπτώσεις οι τράπεζες αντιμετωπίζουν νομικές ενέργειες από αυτούς. Και στις δύο περιπτώσεις, αυτοί οι νομικοί κίνδυνοι οδηγούν σε τεράστια ποσά ζημιών.

Τέλος, ένας κοινός τύπος κινδύνου στις τράπεζες που σχετίζεται στενά με την απάτη είναι ο κίνδυνος φήμης, ο οποίος αποτελεί απειλή ή κίνδυνο για το καλό όνομα ή τη θέση μιας επιχείρησης ή μιας οντότητας. Ο κίνδυνος φήμης μπορεί να προκύψει με διάφορους τρόπους, άμεσα ως αποτέλεσμα των ενεργειών της ίδιας της εταιρείας ή έμμεσα λόγω των ενεργειών ενός υπαλλήλου ή εργαζομένων. Μπορεί επίσης να συμβεί μέσω περιφερειακών μερών, όπως προμηθευτών και εξωτερικών μερών. Ο κίνδυνος φήμης είναι ένας κρυφός κίνδυνος που μπορεί να αποτελέσει σημαντική απειλή ακόμη και για την επιβίωση των μεγαλύτερων και

καλύτερων εταιρειών. Έτσι, οι τράπεζες, ως μεγάλες εταιρείες με πελατοκεντρική προσέγγιση και που υπόκεινται στην εμπιστοσύνη των πελατών, επηρεάζονται έντονα από δόλιες ενέργειες. Είτε τέτοιου είδους παράνομες ενέργειες επηρεάζουν τους πελάτες είτε τις ίδιες τις τράπεζες, τα αποτελέσματα στη φήμη είναι λίγο πολύ τα ίδια, καθώς τα κακά νέα διαδίδονται ευρέως, ιδίως όσον αφορά τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που ασχολούνται με τα χρήματα των πολιτών και την απόδοσή τους και έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην πραγματική οικονομία. Οι ακόλουθες δύο πρόσφατες μελέτες δικαιολογούν τις αρνητικές επιπτώσεις της τραπεζικής απάτης στη φήμη.

Ο ερευνητής της Barclays Global Investors Jason Perry (2005) εξέτασε τα αποτελέσματα ενός μεγάλου δείγματος χρηματοπιστωτικών εταιρειών στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ, που διεξήχθη μεταξύ 1994 και 2008 για την εργασία του «Μέτρηση του κινδύνου φήμης: Η αντίδραση της αγοράς στις ανακοινώσεις λειτουργικής απώλειας» που δείχνει ότι η απάτη θεωρείται ότι είναι ο τύπος συμβάντος που προκαλεί τη μεγαλύτερη ζημιά στη φήμη. Επιπλέον, σε μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Cummins D., Wei R. και Xie X. (2011) σχετικά με τις τράπεζες των ΗΠΑ, για την περίοδο 1978-2010, η εσωτερική και εξωτερική απάτη αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης 40,6% των λειτουργικών ζημιών για τις εμπορικές τράπεζες και 21,3% για τις επενδυτικές τράπεζες.

Ο «κύκλος απάτης» όπως περιγράφεται παραπάνω, που περιλαμβάνει την εμφάνιση της απάτης, τον εμπλεκόμενο κίνδυνο και την επακόλουθη απώλεια εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου. Όπως απεικονίζεται στο εννοιολογικό πλαίσιο, ο εσωτερικός έλεγχος σχετίζεται άμεσα με την απάτη, τον κίνδυνο και την απώλεια, καθώς είναι υπεύθυνος για την αντιμετώπισή τους. Η λειτουργία ελέγχου στις τράπεζες χρησιμοποιεί τεχνικές καταπολέμησης της απάτης και εργαλεία πρόληψης ζημιών κατά την αξιολόγηση κινδύνου, αποτελώντας έτσι ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την αντιμετώπιση της τραπεζικής απάτης.

6.5.2. Η Σχέση ανάμεσα στον Εσωτερικό Έλεγχο και την Πρόληψη Απάτης

Η σχέση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και πρόληψης απάτης σύμφωνα με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών (IPPF, 2017) (Πρότυπο 1210.A2) δηλώνει ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν επαρκείς γνώσεις για να είναι σε θέση να αξιολογήσουν τον κίνδυνο απάτης και πώς ο οργανισμός διαχειρίζεται αυτούς τους κινδύνους, αλλά δεν είναι αναμενόμενο ότι θα πρέπει να έχουν την τεχνογνωσία κάποιου του οποίου η κύρια ευθύνη είναι ο εντοπισμός και η διερεύνηση της απάτης. Ο εσωτερικός έλεγχος θα βοηθήσει στην πρόληψη της απάτης εξετάζοντας και αξιολογώντας τους εσωτερικούς ελέγχους που μειώνουν τον

κίνδυνο απάτης. Επίσης, θα βοηθήσει στην πρόληψη της απάτης με την εφαρμογή ελεγκτικών διαδικασιών που μπορούν να αποκαλύψουν δόλιες οικονομικές αναφορές και κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι υπεύθυνοι για την πρόληψη και τον εντοπισμό απάτης που μπορεί να έχει συμβεί όσο το δυνατόν νωρίτερα, προτού έχει χειρότερο αντίκτυπο στον οργανισμό. Αυτή η ανίχνευση μπορεί να γίνει κατά την εκτέλεση δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου. Εκείνη τη στιγμή, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να επικεντρωθούν σε τομείς που έχουν υψηλό κίνδυνο απάτης, όπως συναλλαγές με μετρητά, τραπεζική συμφωνία, διαδικασίες προμηθειών, πωλήσεις και άλλα (Soejono Karni, 2000; Abdillah Nur Muhammad, 2018).

Ειδικότερα, ο Εσωτερικός Ελεγκτής δίνει έμφαση στη συμπεριφορά και στον τρόπο με τον οποίο κινούνται στη ζωή τους οι υπάλληλοι του Τραπεζικού Ιδρύματος κατά την καθημερινή λειτουργία του. Το έργο της ομάδας των Εσωτερικών Ελεγκτών στηρίζεται στην ερμηνεία των παρατηρήσεων τους, καθώς και στην προσπάθειά τους να συνδέσουν συμπεριφορές με ύποπτες πρακτικές και πληροφορίες που ενδεχομένως να οδηγήσουν σε πιθανή απώλεια και κατ' επέκταση σε απάτη. Παρόλα αυτά μια λάθος εκτίμηση λάθους κατά τη διάρκεια του Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να επιφέρει αρνητικές συνέπειες τόσο στην εικόνα όσο και στην φήμη της ίδιας της τράπεζας. Η ερμηνεία ενός γεγονότος εξαρτάται εξίσου από το γνωστικό υπόβαθρο και την εμπειρία του Εσωτερικού Ελεγκτή. Παρακάτω παρατίθενται μερικά πιθανά μέτρα πρόληψης κατά της απάτης που θα μπορούσαν να ωφελήσουν τα Τραπεζικά Ιδρύματα και να αποτρέψουν μεγάλες απώλειες και αρνητικές συνέπειες, που θα αποτελέσουν τροχοπέδη στη λειτουργία τους. Τα σχετικά στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν στο δείγμα ερωτηθέντων της έρευνας που διεξήγαγε η Deloitte Global Services Limited (2012):

- διαλογή των πελατών από τις αρνητικές λίστες,
- αυξημένη δέουσα επιμέλεια του υπαλλήλου προς τρίτους (συνήθως πελάτες),
- κατάρτιση για την ευαισθητοποίηση κατά της απάτης,
- εφαρμογή των πληροφοριών που παρέχονται από πληροφοριοδότη,
- εφαρμογή ανίχνευσης κατά της απάτης και παρουσίαση πιθανής λύσης,
- περιοδική εκτίμηση του κινδύνου της απάτης,
- σύσταση ειδικών μεθόδων ανίχνευσης της απάτης,
- ανάπτυξη στρατηγικής και πολιτικών για την καταπολέμηση της απάτης.

Η ανακάλυψη περιπτώσεων απάτης προκύπτει από τους μηχανισμούς που εφαρμόζονται στο σύνολο ενός τραπεζικού ιδρύματος. Οι διαδικασίες ελέγχου αποτελούν τους μηχανισμούς που υιοθετούνται για τον περιορισμό του κινδύνου και συνεισφέρουν στον εντοπισμό πιθανής απάτης (Laviada, 2007), όπως:

- ✓ γνωστοποίηση γεγονότων λειτουργικού κινδύνου και ασφαλείας πληροφοριών
- ✓ έλεγχος ασφαλείας συστημάτων και υποδομών
- ✓ επιβεβαιώσεις συναλλαγών με πελάτες ή άλλους αντισυμβαλλόμενους (confirmations)
- ✓ συμφωνίες δεδομένων, λογαριασμών, λογιστικών στοιχείων ή άλλων συναφών στοιχείων σε εσωτερική βάση ή με αξιοποίηση δεδομένων που παρέχονται από εξωτερικές πηγές (internal and external reconciliations)
- ✓ απογραφές και καταμετρήσεις στοιχείων (physical inspections/counts) και συστηματική παρακολούθηση και ανάλυση δεδομένων, χρήση εφαρμογών κατά της απάτης (anti-fraud)
- ✓ διαδικασίες επαληθεύσεως στοιχείων (verification and validation)
- ✓ αναφορές εξαιρέσεων (exception reports)

6.5.3. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση του ρόλου του Εσωτερικού Ελέγχου στην αντιμετώπιση της Τραπεζικής Απάτης

Μετά την αποσαφήνιση της εννοιολογικής διασύνδεσης μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της τραπεζικής απάτης, το επόμενο βήμα είναι η εξέταση της θεωρητικής και της εμπειρικής συσχέτισης. Αυτό επιτυγχάνεται με μια εκτενή και ενδεδεγμένη ανασκόπηση της υπάρχουσας ερευνητικής και επαγγελματικής βιβλιογραφίας.

Αρχικά, ο Woods (1998) ερεύνησε την απάτη στην Αυστραλιανή Τραπεζική Βιομηχανία και τόνισε το γεγονός ότι οι τράπεζες μέλη της Ένωσης Αυστραλιανών Τραπεζών ανέπτυξαν μια κοινή βάση δεδομένων για να ανταλλάσσουν πληροφορίες για απατεώνες σε ολόκληρη τη βιομηχανία ώστε να βοηθήσουν στον εντοπισμό απάτης. Αυτό το σύστημα (παρόμοιο εισήχθη στο Ηνωμένο Βασίλειο πριν από μερικά χρόνια) είχε ως αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση των απωλειών λόγω απάτης. Έδειξε επίσης ότι μια τέτοια βάση δεδομένων μπορεί επίσης να επεκταθεί εγκαίρως για να καταγράψει τον αριθμό και τις χρηματικές ζημιές που προκύπτουν από δόλιες δραστηριότητες κατά χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Αυτό θα έφερνε στην

επιφάνεια τις περιοχές με τον μεγαλύτερο κίνδυνο για τις τράπεζες και θα έδειχνε τάσεις απάτης.

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Vanasco (1998) εξέτασε τον τρόπο αντιμετώπισης της τραπεζικής απάτης από την πλευρά του Εσωτερικού Ελεγκτή. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, ο Εσωτερικός Ελεγκτής όταν αντιληφθεί την απάτη, συλλέγει τις απαραίτητες πληροφορίες για τις συνθήκες και παραμέτρους κάτω από τις οποίες αυτή πραγματοποιήθηκε, ώστε να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη εικόνα του συμβάντος. Κατά αυτόν τον τρόπο, μειώνεται η πιθανότητα εμφάνισης φαινομένων τραπεζικής απάτης στο μέλλον. Ειδικότερα, σχετική αναφορά για τη συμβολή του Εσωτερικού Ελέγχου στον περιορισμό της απάτης εις βάρος των Τραπεζών γίνεται στη σχετική βιβλιογραφία, που αναφέρει τρόπους εντοπισμού και περιορισμού της μέσω των ελέγχων που πραγματοποιεί και των συστάσεων-δικλίδων ασφαλείας που προτείνει.

Σύμφωνα με σχετικό δημοσίευμα του NDIC, περίπου 1.914 υπάλληλοι διαφόρων Τραπεζών συμμετείχαν σε τραπεζικές απάτες μεταξύ των ετών 1994 και 1996. Η έκθεση διαπίστωσε επίσης ότι οι απάτες συνέβαλαν στην αποτυχία των περισσότερων Τραπεζών της δεκαετίας του 1990 (Udegbumam, 1998). Εξίσου ανησυχητική είναι η αύξηση του αριθμού των κορυφαίων στελεχών που είτε έχουν κατηγορηθεί ή κατηγορούνται για συμμετοχή σε τραπεζικές απάτες. Μια ακόμη μελέτη, η οποία πραγματοποιήθηκε στην Ολλανδία παρουσιάζει τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας στις περιπτώσεις της εταιρικής απάτης αναφορικά με το χάσμα προσδοκιών ελέγχου και το ρόλο του ελεγκτή. Ο σκοπός της μελέτης είναι να αξιολογήσει τη σημασία της ανεπάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο της εταιρικής απάτης, παρέχοντας στοιχεία για την διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του ελέγχου και της σχέσης τους με την απόδοση. Για να διακρίνει τα στοιχεία αυτής της ανεπάρκειας, η μελέτη διαπίστωσε ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. μέτοχοι, πιστωτές) συχνά αμφιβάλλουν σχετικά με το ρόλο των ελεγκτών (Hassink, Bollen, Meuwissen, Vries, 2009, σελ. 85-100).

Στη συνέχεια, οι Siddiqui και Podder (2002) εξετάζουν την αποτελεσματικότητα του οικονομικού ελέγχου των τραπεζικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο Μπαγκλαντές. Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης αναλύθηκαν οι ελεγμένες οικονομικές καταστάσεις 14 δειγματοληπτικών τραπεζικών εταιρειών. Η μελέτη προσδιορίζει επτά εταιρείες-δείγματα που έχουν υπερεκτιμήσει τα κέρδη τους. Ως εκ τούτου, η έρευνα διερευνά το επίπεδο ανεξαρτησίας, αντικειμενικότητας και ικανότητας των ελεγκτών που ορίζονται για τον έλεγχο τραπεζικών εταιρειών.

Η μελέτη των Graham και Bedard (2003, σελ. 55-70) ερευνήσε τους παράγοντες του κινδύνου εξαπάτησης των Εσωτερικών Ελεγκτών. Ζητήθηκε από πέντε Εσωτερικούς Ελεγκτές να αναγνωρίσουν συγκεκριμένους παράγοντες κινδύνου εξαπάτησης ενός πελάτη τους, να αξιολογήσουν το επίπεδο του κινδύνου και να σχεδιάσουν δοκιμές ελέγχου προς αντιμετώπιση των συνεπειών. Βασικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν η ύπαρξη διαφορών στον προσδιορισμό των κινδύνων απάτης και της αξιολόγησης του κινδύνου τους. Συγκεκριμένα, από την μία πλευρά οι Εσωτερικοί Ελεγκτές αναγνωρίζουν λιγότερους παράγοντες κινδύνου από ότι οι Διευθυντές - συνεργάτες, ενώ από την άλλη πλευρά οι Ελεγκτές τείνουν να αξιολογούν τον κίνδυνο απάτης υψηλότερα από τους Διευθυντές - συνεργάτες. Σύμφωνα με τους Kreutzfeldt και Wallace (1986, σελ. 20-42), το ένα τρίτο των οικονομικών σφαλμάτων οφείλονται σε προσωπικά προβλήματα, όπως για παράδειγμα οι νέοι ή άπειροι Υπάλληλοι, ανικανότητα ή αμέλεια και επομένως θα πρέπει να υφίσταται ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου για να εντοπίζει τα σφάλματα αυτά. Μια άλλη θεωρία (Almutairi, 2000) υποστηρίζει ότι συνήθως οι αδυναμίες που προέρχονται από ανεπαρκή μέτρα, οδηγούν σε απάτη και σπατάλη. Για το λόγο αυτό, ο Εσωτερικός Έλεγχος θα πρέπει όχι μόνο να είναι διαρκής, αλλά και να υπόκειται σε συνεχή αξιολόγηση.

Επίσης, οι Green και ο Reinstein (2004) μελέτησαν τις επιπτώσεις των ρυθμίσεων και τον αυξημένο δημόσιο έλεγχο στην απάτη των οικονομικών καταστάσεων και εξέτασαν πώς έχουν αλλάξει τα χαρακτηριστικά της τραπεζικής απάτης τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ενώ η συχνότητα των απατών δεν άλλαξε σημαντικά με την πάροδο του χρόνου, το μέγεθος κάθε συμβάντος απάτης έχει μειωθεί. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι η δημόσια ρύθμιση και ο έλεγχος μπορεί να έχουν μικρή επίδραση στη συχνότητα της απάτης, αλλά επηρεάζουν τις στρατηγικές απάτης.

Το 2008 υπήρξαν αρκετές μελέτες σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και την τραπεζική απάτη. Ο Karagiorgos, ο Drogalas και η Dimou (2008) διερεύνησαν την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στον Ελληνικό Τραπεζικό Τομέα και βρήκαν αλληλεπιδράσεις μεταξύ των στοιχείων του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και του εσωτερικού ελέγχου εντός του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Τόνισαν επίσης ότι τα αποτελέσματα αυτά δεν υποδεικνύουν συγκεκριμένους μηχανισμούς για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, αλλά παρέχουν μια σταθερή βάση για μελλοντική έρευνα που μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα στοιχεία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των ελληνικών τραπεζών.

Ταυτόχρονα, οι Khanna και Kaveri (2008) εξέτασαν την εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου βάσει κινδύνου στις ινδικές τράπεζες. Για την επίτευξη των στόχων της έρευνας, ταχυδρομήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο σε 43 τράπεζες στην Ινδία, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Συνολικά 25 τράπεζες, όλες οι τράπεζες του δημόσιου τομέα και έξι τράπεζες του ιδιωτικού τομέα απάντησαν στο ερωτηματολόγιο που ταχυδρομήθηκε. Τα πορίσματα της εργασίας επισημαίνουν ότι οι τράπεζες έχουν σημειώσει επαρκή πρόοδο στην εισαγωγή του εσωτερικού ελέγχου βάσει κινδύνου. Αυτό αναφέρεται στην κατανόησή τους σχετικά με τη μεθοδολογία για την αξιολόγηση κινδύνου, τις διαδικασίες ελέγχου και την εφαρμογή της έκθεσης ελέγχου.

Οι Bierstaker et al. (2006) μελέτησαν τον εντοπισμό και την καταστολή της απάτης εκ μέρους των Εσωτερικών Ελεγκτών. Τα αποτελέσματα της έρευνας φανέρωσαν ότι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές συνήθως αντιμετωπίζουν κάθε περιστατικό απάτης μεμονωμένα, χωρίς να υπάρχει μια γενικότερη πολιτική για την διαχείριση τους.

Ο Βοβα Anram (2008) ερευνήσε την εξέλιξη των προσεγγίσεων της απάτης από τη σκοπιά του εσωτερικού ελέγχου, δείχνοντας την αξία των εσωτερικών ελεγκτών στην πρόληψη και ανίχνευση απάτης και δείχνοντας διαφορές στην προσέγγιση μεταξύ των οργανισμών που επιλέγουν να αναλάβουν οι ίδιοι τον εσωτερικό έλεγχο και σε αυτούς που επιλέγουν να αναθέσουν σε τρίτους τον εσωτερικό έλεγχο. Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν ήταν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές θεωρούνται όλο και πιο σημαντικοί και η αξία και η ευθύνη στη δραστηριότητα πρόληψης και ανίχνευσης της απάτης φαίνεται να είναι μεγαλύτερη. Η εξωτερική ανάθεση του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή, ενώ η εσωτερική ανάθεση εσωτερικού ελέγχου θα μπορούσε να έχει το πλεονέκτημα ότι γνωρίζουν το περιβάλλον και την κουλτούρα της εταιρείας.

Οι Coram et al. (2008) αξιολόγησαν εάν οι οργανισμοί με λειτουργία εσωτερικού ελέγχου είναι πιο πιθανό να ανιχνεύσουν και να αυτοαναφέρουν απάτη σε σχέση με αυτούς που δεν έχουν λειτουργία εσωτερικού ελέγχου. Αξιολόγησαν επίσης εάν οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν λειτουργία εσωτερικού ελέγχου είναι πιο πιθανό να ανιχνεύσουν και να αναφέρουν οι ίδιοι υπεξαίρεση απάτης περιουσιακών στοιχείων σε σύγκριση με οργανισμούς που αναθέτουν πλήρως τις λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου τους. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν είναι ότι οι οργανισμοί με λειτουργία εσωτερικού ελέγχου είναι πιο πιθανό να ανιχνεύσουν και να αυτοαναφέρουν απάτη σε σχέση με εκείνους που δεν έχουν λειτουργία εσωτερικού ελέγχου και οι οργανισμοί που έχουν κάποια εσωτερική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου είναι πιο

αποτελεσματικοί στον εντοπισμό και την αυτοαναφορά απάτης παρά την πλήρη εξωτερική ανάθεση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου. Επίσης, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου σε ένα ίδρυμα αποτελεί θεμελιώδες μέρος της εταιρικής διακυβέρνησής του.

Ο Ogidefa (2008) ανέφερε ότι η απάτη είναι μια αντιοικονομική διαδικασία και πρέπει να αντιμετωπιστεί σωστά. Η απάτη αναφέρεται επίσης ως ένας ιός που εξαπλώνεται από τον τραπεζικό τομέα σε άλλες οικονομικές δραστηριότητες και οργανισμούς, ακόμη και στην κυβέρνηση και ότι για να εξισορροπηθεί οποιαδήποτε οικονομία, θα πρέπει να εγχυθεί ένας ιός κατά της απάτης στον τραπεζικό κλάδο για την πλήρη εξάλειψη της απάτης από το σύστημα.

Οι Palfi και Muresan (2009) εξέτασαν τη σημασία ενός καλά οργανωμένου συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τον τραπεζικό τομέα. Το δείγμα βασίστηκε σε 25 πιστωτικά ιδρύματα της Ρουμανίας. Η ανάλυση των απαντήσεων της έρευνας αποκαλύπτει ότι η συνεχής συνεργασία, βασισμένη σε περιοδικές συναντήσεις, μεταξύ όλων των δομών της τράπεζας, χαρακτηρίζει ένα αποτελεσματικό τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

Η Abiola (2009) ερεύνησε ορισμένα πρακτικά μέσα για την ελαχιστοποίηση των περιστατικών απάτης στις τράπεζες. Μέσω της έρευνας αυτής αποκαλύφθηκε ότι πολλοί παράγοντες συνέβαλαν στην εμφάνιση απάτης στις τράπεζες, μεταξύ των οποίων η κακή διαχείριση πολιτικών και διαδικασιών, οι ανεπαρκείς συνθήκες εργασίας, το προσωπικό της τράπεζας που μένει περισσότερο σε μια συγκεκριμένη εργασία και το προσωπικό που απογοητεύτηκε ως αποτέλεσμα κακών συστάσεων.

Ο Abu-Musa (2010) διερευνά την ύπαρξη και την επάρκεια των εφαρμοζόμενων ελέγχων ασφαλείας των ηλεκτρονικών συστημάτων λογιστικών πληροφοριών στον τραπεζικό τομέα της Σαουδικής Αραβίας. Τα αποτελέσματα της μελέτης αποκαλύπτουν ότι η συντριπτική πλειονότητα των τραπεζών της Σαουδικής Αραβίας διαθέτει επαρκείς ελέγχους ασφαλείας. Τα αποτελέσματα επιτρέπουν επίσης στους διευθυντές και τους επαγγελματίες τραπεζών να προστατεύουν καλύτερα τα ηλεκτρονικά λογιστικά τους συστήματα πληροφοριών και να υπερασπίζονται την ασφάλεια της πληροφορικής για την επιτυχία των τραπεζών τους.

Οι Tsalanoutas και Evans (2010) μελέτησαν τη συνεργασία των εσωτερικών και εξωτερικών Ελεγκτών των Τραπεζών ως μέσο για τη μείωση των φαινομένων της τραπεζικής απάτης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η έλλειψη αποτελεσματικού εσωτερικού και εξωτερικού Ελέγχου, οδηγεί σε παραπονημένες οικονομικές καταστάσεις, οι οποίες αποβαίνουν εις βάρος των Τραπεζών. Για αυτό το λόγο, όσον αφορά την απάτη, ο Εσωτερικός Ελεγκτής χρειάζεται

να αξιολογεί το πλαίσιο ελέγχου, να προσδιορίζει τις ενδείξεις τραπεζικής απάτης, να εντοπίζει τις αδυναμίες που θα μπορούσαν να διευκολύνουν στην εκδήλωσή της, να διενεργεί έρευνες και ελέγχους και να επικοινωνεί με τη διοίκηση, όταν εντοπίζει αντίστοιχα τέτοιες περιπτώσεις. Ο Rahahleh (2010) ανέφερε ότι οι ανεπτυγμένες χώρες ζήτησαν απόπειρες ρύθμισης του εσωτερικού ελέγχου καθώς και να του δοθεί μεγαλύτερη προσοχή ως εργαλείο για την επίτευξη παρακολούθησης και ελέγχου για τη μείωση των οικονομικών και διοικητικών παράνομων πρακτικών.

Οι Salameh et al.(2011) ερεύνησαν την αποτελεσματικότητα των μονάδων εσωτερικού ελέγχου στην πρόληψη της απάτης, καθώς και τη δομή εσωτερικού ελέγχου στον τραπεζικό κλάδο της Ιορδανίας. Τα κύρια ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου θεωρούνται αποτελεσματικές στην πρόληψη της απάτης και ότι οι εσωτερικές μονάδες εσωτερικού ελέγχου αποδεικνύονται πιο αξιόπιστες από τις λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου που έχουν ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες. Ένας από τους κύριους λόγους για αυτά τα αποτελέσματα είναι ότι οι εσωτερικές μονάδες εσωτερικού ελέγχου έχουν περισσότερες εμπειριστατωμένες γνώσεις σχετικά με την κουλτούρα, τις πολιτικές και τις διαδικασίες των τραπεζών από τους ελεγκτές που έχουν αναθέσει σε εξωτερικούς συνεργάτες. Ένας άλλος λόγος είναι ότι τα ανώτερα στελέχη θεωρούν ότι το κόστος του εσωτερικού ελεγκτή είναι μεγαλύτερο από το κόστος ανάθεσης του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς ελεγκτές. Το αξιοσημείωτο αποτέλεσμα της μελέτης είναι ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές φοβούνται τα αντίποινα όταν αναφέρουν απάτη που σχετίζεται με ανώτατα στελέχη και φαίνονται λιγότερο ανεξάρτητοι και αντικειμενικοί από τους εξωτερικούς ελεγκτές. Αυτό μπορεί να επιλυθεί με την πλήρη συμμόρφωση με τα πρότυπα ΠΑ, όπου η συμμόρφωση με τα πρότυπα βοηθά τους εσωτερικούς ελεγκτές να εκτελούν τα καθήκοντά τους με τέλειο τρόπο. Η σχέση διπλής αναφοράς, η απεριόριστη πρόσβαση σε ανώτερα στελέχη, ο ρόλος της ελεγκτικής επιτροπής, όπως και ο χάρτης εσωτερικού ελέγχου, όλα αυτά τα ζητήματα πρέπει να ληφθούν προσεκτικά υπόψη για να μεγιστοποιηθεί το όφελος που μπορεί να αποκομιστεί από τις λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου, ιδίως στην πρόληψη και τον εντοπισμό απάτης.

Σε μια πρόσφατη έρευνα σχετικά με την απάτη που διεξήχθη από την KPMG (Australia Fraud Survey 2013), η οποία περιελάμβανε επίσης την ανάλυση των τρεχουσών και προηγούμενων δεδομένων έρευνας μεταξύ 2002 και 2012, έδειξε ότι το 53% όλων των απωλειών λόγω μεγάλων απατών - οι μεγαλύτερες απάτες που βιώθηκαν από τους ερωτηθέντες σταθεροί ερωτηθέντες - δεσμεύτηκαν από άτομα εντός του οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι σημειώθηκε αύξηση 82% στις μεγάλες απάτες που υπέστησαν οι ερωτηθέντες οργανισμοί από

την τελευταία έρευνα για την απάτη το 2010. Όσον αφορά τους παράγοντες που οδήγησαν στις μεγάλες απάτες τα τελευταία χρόνια, οι ασθενείς ή ανύπαρκτοι εσωτερικοί έλεγχοι και η παράκαμψή τους ήταν μακράν οι μεγαλύτεροι παράγοντες, αντιπροσωπεύοντας το 28% και το 19% αντίστοιχα των περιπτώσεων το 2012. Επομένως, καθίσταται σαφές ότι η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αντιμετώπιση της απάτης μέσω των μηχανισμών ελέγχου που εφαρμόζει για την αντιμετώπιση αυτής της δραστηριότητας.

Επίσης, ο Kristo E. (2013) εξέτασε τον ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών στο αλβανικό τραπεζικό σύστημα και τα ευρήματα έδειξαν την απόλυτη αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου. Τόνισε επίσης ότι υπάρχει ακόμη περιθώριο βελτίωσης ορισμένων ειδικών αρμοδιοτήτων του εσωτερικού ελέγχου.

Οι Ahmed et al. (2014) προσπάθησαν να εντοπίσουν τρόπους μείωσης ή πρόληψης απάτης και πλαστογραφίας αναλύοντας τα αίτια και τα αποτελέσματά τους σε μια μελέτη που επικεντρώθηκε στην Κεντρική Τράπεζα της Νιγηρίας (CBN) και σε ορισμένα επιλεγμένα εμπορικά τράπεζες στο Gombe. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν είναι ότι οι απάτες και οι πλαστογραφίες στις τράπεζες ήταν σε ανοδική τάση παρά τα μέτρα ελέγχου που έθεσαν σε εφαρμογή πιο αυστηρά οι εμπορικές τράπεζες παρά οι εμπορικές τράπεζες. Η μελέτη πρότεινε επίσης ότι οι τράπεζες πρέπει να υιοθετήσουν ένα ισχυρότερο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και να θεσπιστούν κατάλληλα μέτρα εσωτερικού ελέγχου για την προστασία των περιουσιακών στοιχείων της τράπεζας από κλοπές και κακή χρήση.

Στην ετήσια «Έκθεση προς το Έθνος για την Επαγγελματική Απάτη και Κατάχρηση» από την Ένωση Πιστοποιημένων Εξεταστών Απάτης (2014), έχει υπολογιστεί ότι ένας τυπικός οργανισμός χάνει το 5% των εσόδων του από απάτη κάθε χρόνο. Αυτό μεταφράζεται σε πιθανή προβλεπόμενη παγκόσμια απώλεια από απάτη σχεδόν 3,7 τρισεκατομμυρίων δολαρίων.

Η έρευνα της Deloitte «India Fraud Survey Report» (2014) έδειξε ότι ο εσωτερικός έλεγχος εξακολουθεί να παραμένει στην πρώτη θέση ως κανάλι ανίχνευσης απάτης. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα απέδωσαν την επικράτηση των κινδύνων απάτης στην έλλειψη αποτελεσματικών εσωτερικών ελέγχων/συστημάτων συμμόρφωσης, στη μείωση των ηθικών αξιών και στην ανεπαρκή δέουσα επιμέλεια των εργαζομένων/τρίτων.

Στο κύριο σύνολο ερωτήσεων «Πώς εντοπίζονται περιστατικά απάτης στον οργανισμό σας; (οι απαντήσεις ταξινομήθηκαν μοναδικά από το 1 έως το 6, με το 1 να είναι η λιγότερο συχνή και το 6 να είναι η πιο κοινή πρακτική που χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό της απάτης)»,

δόθηκαν οι ακόλουθες πέντε απαντήσεις, ταξινομημένες από τις περισσότερες προς τις λιγότερο κοινές (σε παρένθεση βρίσκεται η βαθμολογία):

1. Επισκόπηση εσωτερικού ελέγχου (4)
2. Μέσω της τηλεφωνικής γραμμής του Whistleblower (3.7)
3. Έλεγχος στοιχείων πληροφορικής (3.5)
4. Κατά λάθος (3.2)
5. Υποχρεωτικός έλεγχος (3.1)

Είναι προφανές ότι η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου κυριαρχεί μεταξύ των απαντήσεων. Η έρευνα έδειξε επίσης ότι οι ανοιχτές γραμμές πληροφορικής και τα στοιχεία ελέγχου IT/Data Analytics κερδίζουν έδαφος ως μέθοδοι ανίχνευσης απάτης. Αλλά ακόμη και αυτά σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου.

Οι Enofe et al.(2017) στη μελέτη τους εξέτασαν τα μέτρα που μπορούν να είναι αποτελεσματικά και αποδοτικά για την πρόληψη της απάτης στον τραπεζικό κλάδο. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν ήταν ότι το ισχυρό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, η χρηστή εταιρική διακυβέρνηση και η συμμόρφωση με την τραπεζική δεοντολογία έχουν σημαντική επίδραση στην πρόληψη της απάτης στον τραπεζικό κλάδο, γεγονός που υποδηλώνει ότι η αύξηση της αποτελεσματικής χρήσης αυτών των μεταβλητών μπορεί να βοηθήσει στη μείωση της εμφάνισης απάτης στα τραπεζικά ιδρύματα. Με βάση αυτά τα ευρήματα, τα τραπεζικά ιδρύματα καλούνται να καθιερώσουν και να διασφαλίσουν την αποτελεσματική χρήση όλων αυτών των μεταβλητών, που είναι αρκετά ισχυρή ώστε να αντισταθεί στο τέχνασμα της απάτης και να ενθαρρύνει την ομαλή λειτουργία χωρίς λάθη και καταχρήσεις.

Ο Brata (2021) στη μελέτη του εξέτασε την επιρροή του εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την πρόληψη της απάτης στις τράπεζες και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει επίδραση στην πρόληψη της απάτης. Επίσης, τόνισε ότι η πρόληψη της απάτης είναι πολύ σημαντική σε έναν επιχειρηματικό οργανισμό και ειδικότερα με την πρόληψη της εργασιακής απάτης από τον εσωτερικό έλεγχο γίνεται πιο αποτελεσματική και τέλος επισήμανε ότι η πρόληψη της απάτης μέσω του εσωτερικού ελέγχου μπορεί επίσης να θεωρηθεί ότι είναι ένας φράκτης, ώστε οι άνθρωποι να μην μπορούν ή να είναι πιο δύσκολο να διαπράξουν απάτη σε ένα τραπεζικό ίδρυμα.

Τέλος, η μελέτη των Nwaobia et al.(2021) αξιολόγησε την επίδραση των διαστάσεων εσωτερικού ελέγχου της αξιολόγησης κινδύνου, του μη προγραμματισμένου ελέγχου, των καταγγελιών και της παρακολούθησης και ανάλυσης δεδομένων στον εντοπισμό απάτης σε τράπεζες της Νιγηρίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει σημαντική θετική επίδραση στον εντοπισμό δόλιας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης στις εισηγμένες τράπεζες. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι τα προσόντα των ελεγκτών όπως οι ικανότητες, η εμπειρία και η ανεξαρτησία μετριάζουν σημαντικά την επίδραση των εσωτερικών ελέγχων στον εντοπισμό απάτης. Επιπρόσθετα, η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ένα ισχυρό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, όπου οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι, διαθέτουν απαιτούμενη τεχνογνωσία, δεξιότητες και μεγάλη κατανόηση της γενικής ανάλυσης δεδομένων υπολογιστών και της τεχνογνωσίας για την ασφάλεια των πληροφοριών, θα επιφέρει τη σωστή διαχείριση των κινδύνων που μπορεί να ανιχνεύσει δόλιες οικονομικές αναφορές καθώς και την κατάλληλη διαχείριση απάτης και πτώχευσης τραπεζών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι συνεχείς εξελίξεις στις χρηματοπιστωτικές αγορές τα τελευταία χρόνια έκαναν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να δώσουν μεγαλύτερη σημασία στην έννοια της διαχείρισης κινδύνων, ειδικά τις τράπεζες που έχασαν τεράστια περιουσιακά στοιχεία και υπέστησαν ζημιές λόγω διαφόρων κινδύνων. Στις μέρες μας, μία από τις ομάδες κινδύνου που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες είναι ο λειτουργικός κίνδυνος, ο οποίος προκαλεί τις ζημιές που προκύπτουν από ανεπαρκείς ή αποτυχημένες επιχειρηματικές διαδικασίες, αστοχίες ανθρώπων και συστημάτων ή εξωτερικούς παράγοντες. Ο λειτουργικός κίνδυνος είναι ενσωματωμένος σε κάθε προϊόν και δραστηριότητα ενός οργανισμού. Έτσι, οι τράπεζες εκτίθενται σε λειτουργικό κίνδυνο σε κάθε στιγμή και σε κάθε φάση οποιασδήποτε διαδικασίας τους από την αρχή μέχρι το τέλος της. Για αυτόν τον λόγο η περιοχή του λειτουργικού κινδύνου είναι ευρύτερη από την περιοχή των άλλων επιχειρηματικών κινδύνων και αυτό τον καθιστά ευρύτερο και πιο περίπλοκο. Μπορούμε να συμπεράνουμε λοιπόν ότι ο λειτουργικός κίνδυνος αξίζει μια σημαντική θέση στο σύστημα διαχείρισης κινδύνων των τραπεζών ή οποιωνδήποτε χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Αν και δεν επηρεάζει άμεσα τους χρηματοοικονομικούς δείκτες των τραπεζών, οδηγεί έμμεσα σε τεράστιες απώλειες. Η φύση του λειτουργικού κινδύνου επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες με μεγάλες οικονομικές συνέπειες μακροπρόθεσμα. Είδαμε επίσης ότι υπάρχει αυστηρός έλεγχος λόγω κανονισμών και διεθνών προτύπων που επιβάλλονται στα κράτη, τόσο από τις εποπτικές αρχές όσο και λόγω των απαιτήσεων των επενδυτών στον χρηματοπιστωτικό τομέα.

Σχετικά με την γνωστοποίηση του λειτουργικού κινδύνου μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση διαφόρων μελετών σε παγκόσμιο επίπεδο στα τραπεζικά ιδρύματα συμπεραίνουμε ότι το επίπεδο γνωστοποίησης του λειτουργικού κινδύνου σχετίζεται σημαντικά και θετικά με το μέγεθος της τράπεζας, καθώς το μέγεθος της εκάστοτε τράπεζας επηρεάζει την ποιότητα και την ποσότητα της γνωστοποίησης, αλλά και με την ένταση των προβλέψεων της και τη μόχλευση της. Οι τράπεζες με υψηλότερη μόχλευση εκτίθενται σε υψηλότερες δημόσιες πιέσεις από τα ενδιαφερόμενα μέρη να αποκαλύψουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον λειτουργικό τους κίνδυνο. Ακόμη, οι μεγαλύτερες τράπεζες είναι πιο πιθανό να παρέχουν πιο ευανάγνωστες αναφορές, καθώς μπορεί να είναι πιο ορατές στο ευρύτερο κοινό. Ακόμη, οι μεγαλύτερες τράπεζες εκτίθενται σε μεγαλύτερες απαιτήσεις από μια μεγαλύτερη ποικιλία σχετικών εξωτερικών παραγόντων. Μπορεί επίσης να είναι σε θέση

να ασκήσουν υψηλότερο βαθμό επιρροής στο περιβάλλον των πόρων και έτσι για να ενισχύσουν την εταιρική τους φήμη, ελέγχουν στρατηγικά τη διαδικασία νομιμοποίησης μέσω της γνωστοποίησης, προκειμένου να επηρεάσουν τις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων για τον εαυτό τους.

Ο χρόνος λειτουργίας μιας τράπεζας αποτελεί επίσης σημαντική παράμετρο για την γνωστοποίηση του λειτουργικού κινδύνου. Σύμφωνα με τη θεωρία της νομιμότητας, η δημόσια φήμη μιας εταιρείας καθορίζεται από τον χρόνο λειτουργίας της. Η οικοδόμηση μιας φήμης απαιτεί συνέπεια στη συμπεριφορά εντός της εταιρείας, καθώς και συνέπεια στην αποκάλυψη διαχρονικά. Συγκεκριμένες ενέργειες γνωστοποίησης αναλαμβάνονται από τις εταιρείες όχι επειδή τέτοιες αποκαλύψεις κοινοποιούν απευθείας πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους, αλλά κυρίως επειδή μπορεί να ενισχύσουν ή να βλάψουν τη φήμη τους. Έτσι λοιπόν, όσο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα έχει ιδρυθεί μια οικονομική οντότητα, τόσο υψηλότερο μπορεί να είναι το επίπεδο φήμης της. Με άλλα λόγια, τα υψηλότερα επίπεδα γνωστοποίησης αναμένεται να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν τη φήμη. Ως εκ τούτου, συμπεραίνουμε ότι οι εκθέσεις διαφάνειας των παλαιότερων τραπεζών είναι πιο συνοπτικές σε σύγκριση με τις πρόσφατα ιδρυθείσες εταιρείες.

Επιπλέον, σύμφωνα με την ανάλυση της βιβλιογραφίας διαχείρισης εντυπώσεων που πραγματοποιήθηκε παραπάνω μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι η αναγνωσιμότητα στις αναφορές διαφάνειας που σχετίζονται με θέματα λειτουργικού κινδύνου ποικίλλει συστηματικά ανάλογα με την απόδοση της εταιρείας. Έτσι λοιπόν, είναι αναμενόμενο ότι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα με χαμηλά επίπεδα απόδοσης είναι πιο ομιχλώδη, δηλαδή οι εκθέσεις τους είναι λιγότερο συνοπτικές ή λιγότερο αναγνώσιμες, προκειμένου να βελτιωθεί η εικόνα που προκύπτει από τις αναφορές κινδύνου. Αντίθετα, τα τραπεζικά ιδρύματα με υψηλές επιδόσεις δεν έχουν κίνητρο να παραπλανήσουν εσκεμμένα την επικοινωνία.

Η παρούσα εργασία επιβεβαιώνει τη θετική επίδραση των αποτελεσματικών μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης στην ποιότητα της γνωστοποίησης λειτουργικού κινδύνου, καθώς και τη σημασία της εξέτασης του αντίκτυπου που έχουν τα νομικά συστήματα στη γνωστοποίηση λειτουργικού κινδύνου. Ακόμη, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι τράπεζες με υψηλότερο ποσοστό εξωτερικών μελών στο διοικητικό τους συμβούλιο συνδέονται με υψηλότερη ποιότητα γνωστοποίησης λειτουργικού κινδύνου, καθώς διακατέχονται από υψηλότερη αντικειμενικότητα και διαφάνεια

Επιπρόσθετα, διαπιστώνουμε ότι η γνωστοποίηση λειτουργικού κινδύνου ποικίλλει μεταξύ των τραπεζικών ιδρυμάτων τόσο σε εθελοντικά όσο και σε υποχρεωτικά καθεστάτα αναφοράς και ότι υπάρχει μεγάλη μεταβλητότητα στη δομή και την ποιότητα της γνωστοποίησης. Αυτή η έλλειψη συνέπειας στην υποβολή εκθέσεων καθιστά πολύ δύσκολη τη σύγκριση και την αξιολόγηση του κινδύνου μεταξύ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Οι διευθυντές των τραπεζών προβλέπουν ότι θα ωφεληθούν από την εθελοντική αποκάλυψη του λειτουργικού κινδύνου, και έτσι έχουν αρχίσει να δημοσιεύουν τις εκθέσεις κινδύνου τους εθελοντικά. Ωστόσο, η αναφορά λειτουργικού κινδύνου παραμένει ένα ανεξερεύνητο θέμα στην ακαδημαϊκή έρευνα. Ακόμη, σύμφωνα με αρκετές μελέτες συμπεραίνουμε ότι η οικειοθελής αποκάλυψη του λειτουργικού κινδύνου είναι ένα μέσο για την επίτευξη ενός επιθυμητού στόχου και ταιριάζει στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, επηρεάζοντας τις εκτιμήσεις των επενδυτών σχετικά με τη μελλοντική αξία της τράπεζας. Ακόμη, εάν τα τρέχοντα μοντέλα που προέρχονται από λογιστικές πληροφορίες επεκταθούν για να ενσωματώσουν λειτουργικό κίνδυνο, τότε θα είναι δυνατό να ξεπεραστούν αρκετά προβλήματα με κενά δεδομένων, κάτι που αποτελεί πλεονέκτημα για τους εξωτερικούς χρήστες.

Λαμβάνοντας υπόψη τα εμπειρικά αποτελέσματα άλλων μελετών καθώς και τη θεωρία της νομιμότητας συμπεραίνουμε ότι η δημόσια προβολή της τράπεζας (μετρούμενη από το μέγεθος και την κατάσταση στο χρηματιστήριο) και η φήμη της (μετρούμενη από την ηλικία, τους ενδιαφερόμενους καταθέτες και τις ικανότητες διαχείρισης κινδύνου) είναι κεντρικοί παράγοντες που προωθούν τη γνωστοποίηση λειτουργικού κινδύνου, όπως η δημόσια. Οι ορατές τράπεζες και οι τράπεζες φήμης εκτίθενται σε ισχυρή θεσμική πίεση να αποκαλύψουν τις πληροφορίες λειτουργικού κινδύνου και να συμμορφωθούν με τις απαιτήσεις γνωστοποίησης. Επίσης, οι διευθυντές των τραπεζών υποστηρίζουν ότι η οικειοθελής γνωστοποίηση του λειτουργικού κινδύνου προσφέρει όφελος και επίτευξη των επιθυμητών στόχων της τράπεζας.

Ένα ακόμη συμπέρασμα της παρούσας εργασίας υποδεικνύει ότι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα με χαμηλότερους δείκτες ιδίων κεφαλαίων και κερδοφορίας δίνουν μεγαλύτερη σημασία στη γνωστοποίηση των πληροφοριών λειτουργικού κινδύνου τους. Αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι τα τραπεζικά ιδρύματα με χαμηλότερο δείκτη κεφαλαίου έχουν υψηλότερο κίνητρο να γνωστοποιήσουν τον λειτουργικό τους κίνδυνο ως ισχυρή απόδειξη της σωστής διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου με στόχο τη μείωση της αντιληπτής δραστηριότητάς τους, της οικονομικής δυσχέρειας και του πολιτικού κόστους.

Καθώς οι σύγχρονες τράπεζες είναι αρκετά περίπλοκα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν σε περιβάλλον υψηλού κινδύνου λόγω του χαρακτήρα τους που ασχολείται με το χρήμα και σε συνδυασμό με την πρόσφατη παγκόσμια οικονομική κρίση που οδήγησε σε μακροχρόνια ύφεση, τα περιστατικά απάτης συμβαίνουν συχνότερα και συνεπάγονται ακόμη μεγαλύτερες απώλειες. Οι κύριοι τύποι τραπεζικής απάτης, το «πεντάγωνο τραπεζικής απάτης», όπως παρουσιάστηκε προηγουμένως, είναι στις μέρες μας ένα καθημερινό φαινόμενο που έχει διεισδύσει σε όλες τις εταιρικές πτυχές. Οι κύριες συνέπειες της απάτης είναι κρίσιμης σημασίας καθώς οδηγούν σε τεράστιες οικονομικές απώλειες και επηρεάζουν περισσότερο την υπεραξία των τραπεζών που μπορεί να οδηγήσει, ανάλογα με το μέγεθος της επίπτωσης, ακόμη και σε χρεοκοπία. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι οι δόλιες ενέργειες έχουν αρνητικές επιπτώσεις στη φήμη των τραπεζών και στην αφοσίωση των πελατών, δύο ζητήματα που διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο ιδιαίτερα στις τράπεζες. Επιπλέον, σε περιπτώσεις που η απάτη μεταβιβάζεται στους πελάτες, τα αποτελέσματα είναι πολλαπλά.

Καθώς ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου συνεχίζει να εξελίσσεται, οι διοικήσεις των τραπεζών βασίζονται όλο και περισσότερο στις λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου στις προσπάθειές τους για τη διαχείριση των λειτουργικών κινδύνων, όπως της τραπεζικής απάτης, και την προστασία των οργανισμών τους. Οι αρμοδιότητες εσωτερικού ελέγχου στις μέρες μας περιλαμβάνουν όχι μόνο την παρακολούθηση και τον εντοπισμό, αλλά και τη διερεύνηση περιστατικών που σχετίζονται με τον λειτουργικό κίνδυνο και κατ' επέκταση της τραπεζικής απάτης, όποτε προκύπτουν. Ο εξελισσόμενος ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου τραπεζικής απάτης σε θέματα πρόληψης, ανίχνευσης και διερεύνησης της απάτης έχει ενισχυθεί ως αποτέλεσμα της οικονομικής αβεβαιότητας και της αυξημένης εστίασης της διοίκησης ορισμένων οργανισμών στους κινδύνους απάτης. Στον απόηχο των μεγάλων τραπεζικών καταρρεύσεων μετά την πρόσφατη χρηματοπιστωτική κρίση, ο κρίσιμος ρόλος της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, ιδιαίτερα στο «εύθραυστο» τραπεζικό σύστημα, αναδείχθηκε ως θεμελιώδες μέρος των διαχειριστικών πρακτικών τους.

Ως αποτέλεσμα, ο εσωτερικός έλεγχος, προκειμένου να διασφαλίσει τη σταθερότητα των τραπεζών, να προστατεύσει τα περιουσιακά στοιχεία τους, να αποτρέψει και να εντοπίσει απάτες και να βελτιώσει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, αντιμετωπίζει νέες προκλήσεις όσον αφορά την τεχνογνωσία, πληρώνοντας τα διεθνή και τοπικά επαγγελματικά πρότυπα και ενημερώνεται με τις υπάρχουσες κανονιστικές απαιτήσεις. Επίσης, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να έχουν συνεχή ενημέρωση σχετικά με το αντικείμενο του του εσωτερικού ελέγχου και να παρακολουθούν ολοκληρωμένα προγράμματα κατάρτισης, ώστε να λαμβάνουν επαρκείς

γνώσεις για την πρόληψη και τον εντοπισμό των λειτουργικών κινδύνων στον τραπεζικό κλάδο και να παραμένουν ενημερωμένοι με τις βέλτιστες επαγγελματικές πρακτικές.

Παρ' όλα αυτά, μερικοί άνθρωποι έχουν δυστυχώς, μεγαλύτερες και μη ρεαλιστικές προσδοκίες όσον αφορά τον εσωτερικό έλεγχο. Θεωρούν ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία μιας οντότητας, δηλαδή να εξασφαλίσει την επίτευξη των βασικών επιχειρηματικών στόχων ή το λιγότερο να εξασφαλίσει την επιβίωση της οντότητας. Ακόμη και ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος μπορεί μόνο να βοηθήσει ένα ίδρυμα να επιτύχει αυτούς τους στόχους. Μπορεί να παρέχει στη διοίκηση πληροφορίες για την πρόοδο του ιδρύματος, ή την έλλειψη αυτής όσον αφορά την επίτευξη των στόχων της. Αλλά ο εσωτερικός έλεγχος δεν μπορεί να μετατρέψει έναν από τη φύση του κακό διευθυντή σε καλό. Επίσης μεταβολές στην εταιρική πολιτική ή στα προγράμματα, στις ενέργειες των ανταγωνιστών ή σε οικονομικούς όρους είναι πέρα από τον έλεγχο. Ο εσωτερικός έλεγχος δεν μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία, ή ακόμα και την επιβίωση.

Επίσης μία ακόμα μη ρεαλιστική προσδοκία των ανθρώπων για τον εσωτερικό έλεγχο είναι ότι μπορεί να εξασφαλίσει την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και τη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς. Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου, μπορεί να παρέχει μόνο λογική και όχι απόλυτη διαβεβαίωση στη διοίκηση και στο διοικητικό συμβούλιο σχετικά με την επίτευξη των στόχων μιας οντότητας. Η πιθανότητα της επίτευξης επηρεάζεται από τους εγγενείς περιορισμούς που υπάρχουν σε όλα τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Στους περιορισμούς αυτούς ανήκουν λανθασμένες αποφάσεις κατά τη διαδικασία λήψης τους, όπως και αποτυχίες που μπορούν να εμφανιστούν λόγω απλής παραδρομής ή λάθους. Επιπλέον, οι έλεγχοι μπορούν να παρακαμφθούν από τη συνεργία δύο ή περισσότερων ανθρώπων, και η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να αγνοήσει το σύστημα. Ένας άλλος περιοριστικός παράγοντας είναι ότι ο σχεδιασμός ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να απεικονίζει το γεγονός ότι υπάρχουν περιορισμοί των πόρων, και ότι τα οφέλη των ελέγχων θα πρέπει να εξετάζονται σε σχέση με τις δαπάνες τους. Κατά συνέπεια, ενώ ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να βοηθήσει ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα να επιτύχει τους στόχους του, δεν είναι μια πανάκεια.

Όλες οι παραπάνω προτάσεις στοχεύουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου η διοίκηση και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την απάτη και τις αρνητικές επιπτώσεις της και κατανοούν την αξία του εσωτερικού ελέγχου για την αντιμετώπιση αυτής της παράνομης δραστηριότητας. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση του φαινομένου της τραπεζικής απάτης απαιτεί την ενεργό συμμετοχή όλων στη διαδικασία δημιουργίας ισχυρής περιβαλλοντικής πρόληψης και ελέγχου,

σχεδιασμό και υλοποίηση όλων των δραστηριοτήτων για τον έλεγχο της πρόληψης της απάτης και τη συμμετοχή στη συνεχή βελτίωση των ελεγκτικών μηχανισμών.

Συμπερασματικά λοιπόν, ο εσωτερικός έλεγχος συνεχίζει να διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αντιμετώπιση της τραπεζικής απάτης, ιδιαίτερα μετά το ξέσπασμα της χρηματοπιστωτικής κρίσης και η σωστή λειτουργία του πρέπει να κατατάσσεται στην πρώτη θέση στα επιχειρηματικά σχέδια των σύγχρονων τραπεζικών ιδρυμάτων. Έτσι, γίνεται σαφές ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο στις δραστηριότητες κάθε τραπεζικού ιδρύματος, που σχετίζονται με λειτουργικούς κινδύνους, για να διασφαλίζεται ότι οι συγκεκριμένοι κίνδυνοι που απειλούν την εκάστοτε τράπεζα προλαμβάνονται, και όταν έχουν εμφανιστεί ήδη εντοπίζονται, μετριάζονται και μειώνονται σε αποδεκτό επίπεδο. Αυτό βέβαια προϋποθέτει ότι τόσο η επιτροπή ελέγχου αλλά και το τμήμα εσωτερικού ελέγχου λειτουργούν ανεξάρτητα, αντικειμενικά και απαρτίζονται από κατάλληλους και ικανούς επαγγελματίες, οι οποίοι είναι σε θέση να αναγνωρίσουν πιθανές ενδείξεις παραποίησης των οικονομικών καταστάσεων και να συμβουλευούν την διοίκηση της εταιρίας εντοπίζοντας εγκαίρως τέτοια φαινόμενα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abdul Rahim, N. F., Haron, H., & Mohamed Zainal, S. R. (2015), "Perceived operational risk management and customer complaints in Malaysian conventional banking industry", *Advanced Science Letters*, 21(4), 745-750.

Abdullah, M., Shahimi, S., & Ismail, A. G. (2011), "Operational risk in Islamic banks: examination of issues", *Qualitative Research in Financial Markets*, 3(2), 131-151. Available online at: <https://doi.org/10.1108/17554171111155366>

Abdullah, M., Abdul Shukor, Z., Mohamed, Z. M., & Ahmad, A. (2015), "Risk management disclosure: A study on the effect of voluntary risk management disclosure toward corporate value", *Journal of Applied Accounting Research*, 16(3), 400-432. Available online at: <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2014-0106>

Abdurrahman, A. P., Mohamad, S., Garrett, K. W. C., & Ehsanullah, S. (2020), "Internal Audit and Enterprise Risk Management", *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(9), 401-409.

Abiola, I. (2009), "An Assessment of Fraud and its Management in Nigeria Commercial Banks", *European Journal of Social Sciences*, 10(4), 628-640.

Acharya, V. V., & Richardson, M. P. (2009), "Restoring Financial Stability: How to Repair a Failed System", 542, *John Wiley & Sons*. Available online at: <https://doi.org/10.1002/9781118258163>

Adeleye, B and F. Annansingh & Nunes, M. (2004), "Risk management practices in IS outsourcing: an investigation into commercial banks in Nigeria", *International Journal of Information Management* 24(2), 167-180

Ahmed I., Madawaki M. & Usman F. (2014), "Managing Bank Fraud and Forgeries Through Effective Control Strategies: A Case Study of Central Bank of Nigeria, Gombe Branch", *International Journal of Business and Management Invention*, 3(4), 7-17.

Aikins, S. K. (2012), "Determinants of auditee adoption of audit recommendations: Local government auditors' perspectives", *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 24(2), 195-220.

Akkizidis, I. & Kumar, S. K. (2008), "Financial Risk Management for Islamic Banking and Finance", *Hampshire: Palgrave Macmillan*.

Akurugoda, N. S., & Rajapaksha, U. G. (2021), "Studying the Issues Faced in Commercial Bank Branch Operational Related Fraud Management".

Ali, N., Bagram, M. M., & Ali, H. (2018), "Critical role of risk management and its impact on bank performance in Pakistan", *Journal of Business and Tourism*, 4(1), 22-32.

- AL-kiyumi, R. K., AL-hattali, Z. N., & Ahmed, E. R. (2021), "Operational Risk Management and Customer Complaints in Omani Banks", *Journal of Governance and Integrity*, 5(1), 200-210.
- Alkurdi, A., Hussainey, K., Tahat, Y., & Aladwan, M. (2019), "The impact of corporate governance on risk disclosure: Jordanian evidence", *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(1), 1-16.
- Aloqab, A., Alobaidi, F., & Raweh, B. (2018), "Operational risk management in financial institutions: An overview", *Business and Economic Research*, 8(2), 10-32. Available online at: <https://doi.org/10.5296/ber.v8i2.12681>
- Al Sawalqa, Fawzi, and Atala Qtish (2012), "Internal control and audit program effectiveness: Empirical evidence from Jordan", *International business research* 5(9), 128.
- Altaf, K., Ayub, H., Shabbir, M. S., & Usman, M. (2021), "Do operational risk and corporate governance affect the banking industry of Pakistan? ", *Review of Economics and Political Science*. Available online at: <https://www.emerald.com/insight/2631-3561.htm>
- Ames, M., Schuermann, T., & Scott, H. S. (2015), "Bank capital for operational risk: A tale of fragility and instability", *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 8(3), 227-243.
- Amin, Z. (2016), "Quantification of operational risk: A scenario-based approach", *North American Actuarial Journal*, 20(3), 286-297.
- Amoush, A. (2017), "The Internal Auditing Procedures Effectiveness in the Jordanian Commercial Banks", *International Business Research*, 10(3), 203. Available online at: <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n3p203>
- Amudo, Angella, and Eno L. Inanga (2009), "Evaluation of internal control systems: A case study from Uganda", *International Research Journal of Finance and Economics*, 27, 124-144.
- Ana-Cornelia, O. (2012), "Operational risk management", *Constanta Maritime University's Annals*, 13(18), 335-338.
- Andersen, L. B., Häger, D., Maberg, S., Næss, M. B., & Tungland, M. (2012), "The financial crisis in an operational risk management context—A review of causes and influencing factors", *Reliability Engineering & System Safety*, 105, 3-12.
- Andersen, L. B., Häger, D., & Vormeland, H. B. (2016), "Causal analysis of operational risk for deriving effective key risk indicators", *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 9(3), 289-304.
- Anghelache, G., & Olteanu, A. C. (2011), "Operational Risk Modeling", *Theoretical and Applied Economics*, 6(6), 63-72.

Anghelache, G. V., Cozmanca, B. O., Handoreanu, C. A., Obreja, C., Olteanu, A. C., & Radu, A. N. (2011), "Operational risk—an assessment at international level", *International journal of mathematical models and methods in applied sciences*, 1(5), 184-192.

Anghelache, C., Anghel, M. G., Diaconu, A., & Lilea, F. P. C. (2017), "Operational risk—model of analysis and control", *Romanian Statistical Review Supplement*, 65(11), 102-107.

Armour, M. (2000), "Internal control: Governance framework and business risk assessment at Reed", Elsevier, *Auditing*, 19, 75-81. Available online at: <http://search.proquest.com.su3pq4eq31.useaccesscontrol.com/docview/216736476>

Armour, G. (2012), "Internal control: Government framework and business risk assessment at Reed", Elsevier, 19(5), 75-81. Available online at: <https://doi.org/10.2308/AUD.2000.19.S-1.75>

Atan, H., Ramly, E. F., & Musli Mohammad, M. S. Y. (2017), "A review of operational risk management decision support tool", In *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2669-2680.

Bakar, A.S.A., Ameer, R. (2011), "Readability of corporate social responsibility communication in Malaysia", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 50–60.

Banham, R. (2002), "Surviving soaring insurance costs", *Journal of Accountancy*, 193(5), 69-72.

Barakat, A., & Hussainey, K. (2013), "Bank governance, regulation, supervision, and risk reporting: Evidence from operational risk disclosure in European banks", *International Review of Financial Analysis*, 30, 254-273. Available online at: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2013.07.002>

Barakat, Abdullah (2009), "Banks Basel II norms requirement regarding internal control", *Delhi Business Review*, 10(2), 35-48.

Barakat, A., Chernobai, A., & Wahrenburg, M. (2014), "Information asymmetry around operational risk announcements", *Journal of Banking & Finance*, 48, 152-179. Available online at: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.06.029>

Barakat, A., Ashby, S., Fenn, P., & Bryce, C. (2019), "Operational risk and reputation in financial institutions: Does media tone make a difference? ", *Journal of Banking & Finance*, 98, 1-24.

Bardoscia, M., & Bellotti, R. (2012), "A dynamical approach to operational risk measurement".

Basel Committee on Banking Supervision (2001), "Operational Risk", Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk, *Bank for International Settlements*. Available online at: www.bis.org

Basel Committee on Banking Supervision (2003), “Consultative Document on Operational Risk”, Supporting Document to the New Basel Accord, *Bank for International Settlements*, January.

Basel Committee on Banking Supervision (2004), “Principles for the Home-Host Recognition of AMA Operation Risk Capital”.

Basel Committee on banking Supervision (2006), “International convergence of capital measurement and capital standards”, *Bank of International Settlements*. Available online at: <http://www.bis.org/publ/bcbssc111.htm>.

Basel Committee on Banking Supervision (2010), “Recognising the risk-mitigation impact of insurance in operational risk modelling”, October.

Basel Committee on banking Supervision (2011a), “Operational risk: supervisory guidelines for the advanced measurement approaches”, *Bank for International Settlements*. Available online at: <http://www.bis.org/publ/bcbs196.pdf>.

Basel Committee on banking Supervision (2011b), “Principles for the Sound Management of Operational Risk”, *Bank for International Settlements*. Available online at: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>.

Basel Committee on banking Supervision (2011c), “Sound Practices for Management and Supervision of Operational Risk, Bank for International Settlement”.

Basel Committee on Banking Supervision (2014), “Operational Risk – Revisions to the Simpler Approaches Issued”. Available online at: <http://www.bis.org/publ/bcbs291.pdf>.

Basel Committee on Banking Supervision (2016), “Standardized Measurement Approach for Operational Risk”. Available online at: <http://www.bis.org/bcbs/publ/d355.pdf>.

Bayrakdaroğlu, A., & Yalçın, N. (2013), “A fuzzy multi-criteria evaluation of the operational risk factors for the state-owned and privately-owned commercial banks in Turkey”, *Human and Ecological Risk Assessment: An International Journal*, 19(2), 443-461. Available online at: <http://dx.doi.org/10.1080/10807039.2013.755098>

Bazerman, M., Morgan, K., & Loewenstein, G. (1997), “The Impossibility of Auditor Independence”, *Sloan Management Review*, 38(4), 89-94.

Begma, V. M., Lutsik, J. O., Skurinevska, L. V., Tkach, I. M., Trehubenko, S. S., & Uliano v, K. Y. (2019), “Events identification and risks evaluation in the process of planning of risk-oriented internal audit”, *Revista Espacios*, 40(38).

Bekele, B. (2015), “The Nexus between Bank Specific Risk Management Practice and Financial Performance: A Study on Selected Commercial Banks in Ethiopia”, *SSRN Electronic Journal*. Available online at: SSRN 2841206, https://papers.ssrn.com/so13/papers.cfm?abstract_id=2841206

- Bekiaris, M., Efthymiou, T., & Koutoupis, A. G. (2013), "Economic crisis impact on corporate governance and internal audit: the case of Greece", *Corporate Ownership and Control*, 11(1), 55-64.
- Benaroch, M., Chernobai, A., & Goldstein, J. (2012), "An internal control perspective on the market value consequences of IT operational risk events", *International Journal of Accounting Information Systems*, 13(4), 357-381.
- Berkowitz, M. (2012), "The Madoff paradox: American Jewish sage, savior, and thief", *Journal of American Studies*, 46(1), 189-202.
- Bessis, J. (2009), "Risk Management in Banking", *John Wiley & Sons, New York*.
- Biancone, P., Shakatreh, M. Z. I., & Mohamed Radwan Ahmed Salem, M. (2016), "Operational risk management disclosure in Islamic banks", *AperTO - Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino*.
- Bloom, L. and Galloway, D. (1999), "Operational Risk Management Pays Off", *American Banker*, 10(15).
- Bolancé, C., Ayuso, M., & Guillén, M. (2012), "A nonparametric approach to analyzing operational risk with an application to insurance fraud", *The Journal of Operational Risk*, 7(1), 57-75.
- Bokpin, G. (2013), "Determinants and value relevance of corporate disclosure: Evidence from the emerging capital market of Ghana", *Journal of Applied Accounting Research*, 14(2), 127-146. Available online at: <https://doi.org/10.1108/09675421311291883>
- Boța-Avram, C. (2008), "The approaches of fraud from internal audit's point of view", *International Journal of Business Research*, 8(2), 83-187.
- Bower, J.B. and Schlosser, R.E. (1965), "Internal Control-its true nature, The Accounting Review", 40.
- Bravo, F. (2017), "Are risk disclosures an effective tool to increase corporate value?", *Managerial and Decision Economics*, 38(8), 1116-1124. Available online at: <https://doi.org/10.1002/mde.2850>
- Brody, R., & Lowe, J. (2003), "The New Role of Internal Auditor: Implications for Internal Auditor Objectivity", *International Journal of Auditing*, 4(2), 169-176. Available online at: <https://doi.org/10.1111/1099-1123.00311>
- Brown, S., Goetzmann, W., Liang, B., & Schwarz, C. (2009), "Estimating operational risk for hedge funds: The ω -score", *Financial Analysts Journal*, 65(1), 43-53.
- Bryce, C., Cheevers, C., & Webb, R. (2013), "Operational risk escalation: an empirical analysis of UK call centres", *International Review of Financial Analysis*, 30, 298–307.

- Bura, E., & Kadero, S. (2013), “*Risk Management-Based Internal Audit for Auditor to Improve the Performance of Internal Audit Unit of PT Timah (Persero) Tbk*”, Bandung Institute of Technology, *THE INDONESIAN JOURNAL OF BUSINESS ADMINISTRATION*, 2(16), 1962-1968.
- Cabedo, J. D., & Tirado, J. M. (2004), “The disclosure of risk in financial statements”, *Accounting Forum*. Available online at: <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2003.10.002>
- Cagan, P. (2009), “Managing operational risk through the credit crisis”, *The Journal of Compliance, Risk & Opportunity*, 3(2), 19-26.
- CANADIAN INSTITUTE OF ACTUARIES, 2011, “A new approach for managing operational risk: addressing the issues underlying the 2008 global financial crisis”. Available online at: www.soa.org
- Cascarino, R. And S. Van Esch (2007), “Internal Auditing: An Integrated Approach”, 2nd Edition, *Lansdowne: Juta*.
- Cheng, C. P., Phung, M. T., Hsiao, C. L., Shen, D. B., & Chen, B. S. (2018), “Impact of operational risk toward the efficiency of banking-evidence from Taiwans banking industry”, *Asian Economic and Financial Review*, 8(6), 815-831.
- Chernobai, A.S., Rachev, S.T. & Fabozzi, F.J. (2007), “Operational risk. A guide to Basel II capital requirements, models, and analysis”, New Jersey: John Wiley & Sons. Available online at: <https://onlinelibrary.wiley.com>
- Chernobai, A., Jorion, P., & Yu, F. (2011), “The determinants of operational risk in US financial institutions”, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 46(6), 1683-1725.
- Cho, C.H., Roberts, R.W., Patten, D.M. (2010), “The language of US corporate environmental disclosure. Accounting”, *Organizations & Society*, 35, 431-443.
- Chorafas, D. N. (2004), “Operational Risk Control with Basel II: Basic Principles and Capital Requirements”, *Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann*.
- Chowdhury, A., & Shil, N. C. (2019), “Influence of new public management philosophy on risk management, fraud and corruption control and internal audit: evidence from an Australian public sector organization”, *Accounting and Management Information Systems*, 18(4), 486-508.
- Coderre, D. (2009), “Internal Audit: Efficiency through Automation”, 1st Edition, Hoboken: John Wiley & Sons.
- Coetzee, P., & Lubbe, D. (2013), “The use of risk management principles in planning an internal audit engagement”, *Southern African Business Review*, 17(2), 113-139.

Coetzee, P., & Lubbe, D. (2014), "Improving the efficiency and effectiveness of risk-based internal audit engagements", *International Journal of Auditing*, 18(2), 115-125.

Coetzee, P. & Fourie, H. (2015), "STAKEHOLDERS' PERCEPTIONS ON THE ASSOCIATION BETWEEN ERM STRUCTURES AND INTERNAL AUDITING'S CONTRIBUTION TOWARDS RISK MITIGATION, Conference Paper. Available online at: <https://www.researchgate.net/publication/281584355>

Coetzee, P. (2016), "Contribution of internal auditing to risk management", *International Journal of Public Sector Management*, 29(4), 348 – 364. Available online at: <http://dx.doi.org/10.1108/IJPSM-12-2015-0215>

Cohen, R. D., Humphries, J., Veau, S., & Francis, R. (2019), "An investigation of cyber loss data and its links to operational risk", *Journal of Operational Risk*, 14(3), 1-25. [Online] papers.ssrn.com. Available online at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3459457

Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission, Internal Control–Integrated Framework Executive Summary. Available online at: http://www.coso.org/publications/executivesummary_integrated_framework.htm

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004), "Enterprise Risk Management - Integrated Framework".

Cooper, B., Piwcewicz, B., & Warren, N. (2014), "Operational risk modelling: how far have we progressed? ", *Financial Services Forum, Actuaries Institute Australia*.

Coram, P., Ferguson, C. & Moroney, R. (2008), "Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud", *Accounting & Finance*, 48, 543–559.

Cruz, M.G. (2002), "Modelling, measuring and hedging operational risk", (pp. 19-2), *New York: John Wiley & Sons*.

Cummins D., Wei R. and Xie Xiaoying (2011), "Financial Sector Integration and Information Spillovers: Effects of Operational Risk Events on U.S. Banks and Insurers".

Czarniawska, B. (2012), "Operational risk, translation, and globalization", *Contemporary Economics*, 6(2), 26-39.

Dahlberg, E. A. (2015), "Bayesian inference methods in operational risk", *DEGREE PROJECT, IN MATHEMATICAL STATISTICS, SECOND LEVEL STOCKHOLM, SWEDEN, Royal Institute of Technology School of Engineering Sciences*.

Dar, M. R., Azeem, M., & Masood, D. O. (2013), "Operational risk management, risk management approaches, and risk mitigation techniques: challenges faced by Islamic financial services", *IOSR Journal of Business and Management*, 11(2), 72-79.

De Jongh, E., De Jongh, D., De Jongh, R., & Van Vuuren, G. (2013), "A review of operational risk in banks and its role in the financial crisis", *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 16(4), 364-382.

Deloitte (2014), "India Fraud Survey Report".

Deumes, R. (2008), "Corporate risk reporting: A content analysis of narrative risk disclosures in prospectuses", *The Journal of Business Communication* (1973), 45(2), 120-157. Available online at: <https://doi.org/10.1177/0021943607313992>

Dey, R., Hossain, S., & Rezaee, Z. (2018), "Financial risk disclosure and financial attributes among publicly traded manufacturing companies: Evidence from Bangladesh", *Journal of Risk and Financial Management*, 11(3), 50. Available online at: <https://doi.org/10.3390/jrfm11030050>

De Zwaan, L., Stewart, J., & Subramaniam, N. (2011), "Internal Audit involvement in enterprise risk management", *Managerial Auditing Journal*, 26(7), 586-604. Available online at: <https://doi.org/10.1108/02686901111151323>

Dobler, M. (2005), "How informative is risk reporting?-A review of disclosure models".

Dorogovs, P., Solovjova, I., & Romanovs, A. (2013), "New tendencies of management and control of operational risk in financial institutions", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 911-918.

Drogalas, G., & Siopi, S. (2017), "Risk management and internal audit: Evidence from Greece", *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*, 7(3), 104-110.

Durrani, MZ, Kayani, & Khan, I. (2021), "Securing Tomorrow: An Operation Risk Capital Cushion Perspective", *Pakistan Social Sciences Review*, 5(2), 519-534.

Dutta, K. K., & Babbel, D. F. (2014), "Scenario analysis in the measurement of operational risk capital: a change of measure approach", *Journal of Risk and Insurance*, 81(2), 303-334.

Ebenezer, O. O., Islam, A., Yusoff, W. S., & Shamsuddin, Z. (2018), "An investigation into operational risk in commercial banks: Empirical evidence from Nigeria", *International Journal of Accounting*, 3(12), 49-62.

Egan, R., Cartagena, S., Mohamed, R., Gosrani, V., Grewal, J., Acharyya, M., & Ang, K. (2019), "Cyber operational risk scenarios for insurance companies", *British Actuarial Journal*, 24, 1-34.

Elamer, A. A., Ntim, C. G., Abdou, H. A., & Pyke, C. (2020), "Sharia supervisory boards, governance structures and operational risk disclosures: Evidence from Islamic banks in MENA countries", *Global Finance Journal*, 46, 100488.

Elsinger, Helmut, Alfred Lehar, and Martin Summer (2006), "Risk assessment for banking systems", *Management science*, 52(9), 1301-1314.

Elzahar, H., & Hussainey, K. (2012), "Determinants of narrative risk disclosures in UK interim reports", *Journal of Risk Finance*, 13(2), 133-147. Available online at: <https://doi.org/10.1108/15265941211203189>

Embrechts, P., & Hofert, M. (2011), "Practices and issues in operational risk modeling under Basel II", *Lithuanian mathematical journal*, 51(2), 180-193.

Einhorn, E. (2007), "Voluntary disclosure under uncertainty about the reporting objective", *Journal of Accounting and Economics*, 43(2-3), 245-274.

Epetimehin, F. (2013), "Managing the Impact of Operational Risk on the Solvency of Insurance Companies", *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 5(12), 69-78. Available online at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2333267>

Epetimehin, F. M., & Obafemi, F. (2015), "Operational risk management and the financial sector development: An overview", *International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom*, 3(3).

Fadun, O. S., & Oye, D. (2020), "Impacts of operational risk management on financial performance: a case of commercial banks in Nigeria", *International Journal of Finance & Banking Studies*, 9(1), 22-35.

Fadun, O. S., & Oye, D. (2021), "The analysis of drivers of operational risks in Nigerian commercial banks", *Bussecon Review of Social Sciences (2687-2285)*, 3(3), 1-14.

Feng, K. (2021, August), "The Development and Prospect of Operational Risk Measurement in China's Commercial Banks", In *1st International Symposium on Innovative Management and Economics (ISIME 2021)* (pp. 69-73), Available online at: www.atlantis-press.com

Fernández-Laviada, A. (2007), "Internal audit function role in operational risk management.", *Journal of Financial Regulation and Compliance*.

Figini, S., Gao, L., & Giudici, P. (2015), "Bayesian operational risk models", *Journal of Operational Risk*, 10(2).

Fiordelisi, F., Soana, M. G., & Schwizer, P. (2014), "Reputational losses and operational risk in banking", *The European Journal of Finance*, 20(2), 105-124.

Francis, J. R., Khurana, I. K., & Pereira, R. (2005), "Disclosure incentives and effects on cost of capital around the world", *The accounting review*, 80(4), 1125-1162.

Gakpo, M. D. Y. (2021), "Operational Risk Management Systems Implementation in Ghanaian Banks: The Critical Success Factors", *Journal of International Business and Management*.

- Gakpo, M. D. Y. (2021), "Understanding the Importance and Practices of Operational Risk Management in Ghanaian Banks", *Journal of International Business and Management*, 3(4), 1-9.
- GARP Risk Professional (2012), "Lessons not learned: the role of operational risk in rogue trading".
- Gatzert, N., & Kolb, A. (2014), "Risk measurement and management of operational risk in insurance companies from an enterprise perspective", *Journal of risk and insurance*, 81(3), 683-708.
- Giannone, F. (2018), "Operational risk measurement: a literature review", *Measuring and Managing Operational Risk*, 95-143.
- Gibbins M., Richardson A., Waterhouse J. (1990), "The Management of Corporate Financial Disclosure: Opportunism, Ritualism, Policies, and Processes", *Journal of Accounting Research*, 28(1), 121-143.
- Gjerald, O., & Lyngstad, H. (2015), "Service risk perceptions and risk management strategies in business-to-business tourism partnerships", *Tourism management perspectives*, 13, 7-17. Available online at: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.10.002>
- Goldstein, J., Chernobai, A., & Benaroch, M. (2011), "An event study analysis of the economic impact of IT operational risk and its subcategories", *Journal of the Association for Information Systems*, 12(9), 1, 606-631.
- Gonidakis, F.K., Koutoupis, A.G., Tsamis, A.D. and Agoraki, M.-E.K. (2020), "Risk disclosure in listed Greek companies: the effects of the financial crisis", *Accounting Research Journal*, 33(4/5), 615-633. Available online at: <https://doi.org/10.1108/ARJ-03-2020-0050>
- Grassa, R. (2013), "Shariah supervisory system in Islamic financial institutions", *Humanomics*, 29(4), 333-348.
- Grassa, R., Moumen, N., & Hussainey, K. (2020), "Do ownership structures affect risk disclosure in Islamic banks? International Evidence", *Journal of Financial Reporting and Accounting*.
- Green, BP., Reinstein, A. (2004), "Banking industry financial statement fraud and the effects of regulation enforcement and increased public scrutiny", *Research in Accounting Regulation*, 17, 87-106, Elsevier.
- Grima, S., Kizilkaya, M., Sood, K., & ErdemDelice, M. (2021), "The Perceived Effectiveness of Blockchain for Digital Operational Risk Resilience in the European Union Insurance Market Sector", *Journal of Risk and Financial Management*, 14(8), 363.
- Gromoff, A., & Stavenko, J. (2012), "An attempt of system approach to operational risk management", *Far East Journal of Psychology and Business*, 8(3), 38-49.

- Guthrie, J., Rossi, F. M., Orelli, R. L., & Nicolò, G. (2020), "Investigating risk disclosures in Italian integrated reports", *Meditari Accountancy Research*, 28(6), 1149-1178.
- Habachi, M., & Benbachir, S. (2020), "The Bayesian Approach to Capital Allocation at Operational Risk: A Combination of Statistical Data and Expert Opinion", *International Journal of Financial Studies*, 8(1), 9.
- Habib, S., Masood, H., Hassan, T., Mubeen, M., & Baig, U. (2014), "Operational risk management in corporate and banking sector of Pakistan", *Information and Knowledge Management*, 4(5). [Online] papers.ssrn.com. Available online at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2663415
- Hajja, M. F. A. E., & Hayek, A. F. A. (2012), "Operational risk disclosures in Jordanian commercials banks: It's enough", *International Research Journal of Finance and Economics*, 83, 50-61.
- Hameed, W. U., Waseem, M., Sabir, S. A., & Dahri, A. S. (2020), "Effect of enterprise risk management system and implementation problem on financial performance: An empirical evidence from Malaysian listed firms", *Abasyn Journal of Social Sciences (AJSS)*, 12. Available online at: <https://www.researchgate.net/publication/338900493>
- Handoko, R., & Probohudono, A. N. (2021), "THE EFFECT OF CORPORATE GOVERNANCE ON THE PRACTICE OF OPERATIONAL RISK DISCLOSURE IN INDONESIAN BANK", *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 5(3), 198-213.
- Hassan, N. (2014), "Investigating the impact of firm characteristics on the risk disclosure quality", *International Journal of Business and Social Science*, 5(11).
- Hassan, O. R., Peter, Giorgioni, G., & Power, D. (2009), "The value relevance of disclosure: Evidence from the emerging capital market of Egypt", *The International Journal of Accounting*, 44(1), 79-102. Available online at: <https://doi.org/10.1016/j.intacc.2008.12.005>
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001), "Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature", *Journal of accounting and economics*, 31(1-3), 405-440. Available online at: [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00018-0)
- Helbok, G., & Wagner, C. (2006). Determinants of operational risk reporting in the banking industry. *The Journal of Risk*, 9(1), 49-74. Available online at: <https://doi.org/10.21314/jor.2006.140>
- Hemrit, W., & Ben Arab, M. (2011). The disclosure of operational risk in Tunisia insurance companies. *Journal of Operational Risk*, 6(2), 69-111. Available online at: <https://doi.org/10.21314/jop.2011.089>

- Hemrit, W., & Ben Arab, M. (2011), "The disclosure of operational risk in Tunisian insurance companies", *Journal of Operational Risk*, 6(2), 69-111.
- Hemrit, W., Ben Arab, M., & Raissi, N. (2013), "The correspondence analysis between the key indicators and events of operational risk: a case study of the insurance sector in Tunisia", *International Journal of Risk Assessment and Management*, 17(2), 107-147.
- Herghiligi, R. (2013), "Operational risk disclosure in Romanian commercial banks", *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 4, 171-178. Retrieved from: http://www.jopafl.com/uploads/issue4/OPERATIONAL_RISK_DISCLOSURE_IN_ROMANIAN_COMMERCIAL_BANKS_1.pdf
- Herout, L. (2016), "Use of the Information and Communication Technologies with the Internet Access by the Pupils of Elementary Schools", *EDULEARN16: 8th International Conference on Education and New Learning Technologies. Barcelona: IATED*, 1057- 1063.
- Herring, R. (2002), "The Basel II Approach to bank operational risk: Regulation on the wrong Track".
- Holm, C., & Zaman, M. (2012), "Regulating audit quality: Restoring trust and legitimacy", *Accounting Forum*, 36, 51-61. Available online at: <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2011.11.004>
- Hossain, M. (2008), "The Extent of Disclosure in Annual Reports of Banking Companies: The Case of India", *European Journal of Scientific Research*, 23(4), 659-680.
- Hull, J. (2012), "Risk Management and Financial Institutions", *John Wiley & Sons, New York*.
- Ibrahim, A., Habbash, M. & Hussainey, K. (2019), "Corporate governance and risk disclosure: evidence from Saudi Arabia", *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 15(1), 89–111.
- IIA (2016), "International standards for the professional practice of internal auditing", *Institute of Internal Auditors (IIA)*. Available online at: <https://doi:10.1109/58.384446>.
- IIA (2016), "The Audit Committee: Internal Audit Oversight-Implementing Best Practices and Higher Standards".
- Immawan, T., Sutrisno, W., & Rachman, A. K. (2018), "Operational risk analysis with Fuzzy FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) approach (Case study: Optimus Creative Bandung)", *MATEC Web of Conferences*, 154, 01084, EDP Sciences. Available online at: <https://doi.org/10.1051/mateconf/201815401084>
- Imran Khan, M. (2015), "Effects of operational risk management on financial institutions", *Journal of Business Strategies*, 9(1), 83-105.

International Federation of Accountants (IFAC) (2006), "Internal Controls—A Review of Current Developments", Professional Accountants in Business Committee International Federation of Accountants", 545 Fifth Avenue, 14th Floor, New York, New York 10017 USA.

International Federation of Accountants (IFAC) (2011), "*Global Survey on Risk Management and Internal Control*", New York, Professional Accountants in Business Committee, IFAC. Available online at: <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/global-survey-on-risk-manag.pdf>

Izhar, H. (2010), "Identifying operational risk exposures in Islamic banking", *Kyoto Bulletin of Islamic Area Studies*, 3(2), 17-53.

Izhar, H., & Hassan, Z. S. A. (2013), "Applying core principles of risk management in Islamic banks' operational risk analysis", *Afro Eurasian Studies*, 2(1-2), 15-40.

Jackson-Moore, E. (2007), "Measuring Operational Risk", *Islamic Finance: The Regulatory Challenge*, 237-246.

Jednak, D., & Jednak, J. (2013), "Operational risk management in financial institutions", *Management*, 66, 66-80.

Jiang, Linjie, and Xuedong Li (2010), "Discussions on the Improvement of the Internal Control in SMEs", *International Journal of Business and Management*, 5(9), 214-216.

Jobst, A.A. (2010), "The credit crisis and operational risk: implications for practitioners and regulators", *The Journal of Operational Risk*, 5(2), 43-62.

Johnemark, A., (2012), "Modeling Operational Risk", *Unpublished Paper, Royal Institute of Technology, Stockholm*.

Jonek-Kowalska, I. (2012), "The concept of operational risk identification and evaluation in a sector depiction", *American International Journal of Contemporary Research*, 2(8), 38-48.

Kamau, (2010), "*Adaptation of Risk Management by Commercial Banks in Kenya*", Unpublished Paper, *University of Nairobi*.

Karagiorgos, T., Drogalas, G. and Dimou, A. (2008), "Effectiveness of internal control system in the Greek Bank Sector", *The Southeastern Review of Business Finance & Accounting*, 6(2).

Karagiorgos, T., Drogalas, G., & Giovanis, N. (2011), "Evaluation of the effectiveness of internal audit in Greek Hotel Business", *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 4(1), 19-34.

Karyani, E., Kolade, O., & Dewo, S. A. (2020), "Risk governance, market competition and operational risk disclosure quality: a study of the ASEAN-5 banking sector", *Journal of Operational Risk*, 16(2), 1-26. Available online at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3907993

- Kelliher, P. O. J., Acharyya, M., Couper, A., Grant, K., Maguire, E., Nicholas, P., & Cantele, N. (2017), "Good practice guide to setting inputs for operational risk models", *British Actuarial Journal*, 22(1), 68-108.
- Kerazan, F. (2016), "The Contribution of the Internal Audit Function in Risk Management", *Journal of Management Research*, 8(2), 1-25. Available online at: <https://doi.org/10.5296/jmr.v8i3.9096>
- Khanna V. & Kaveri V. (2008), "Implementing Risk-Based Internal Audit in Indian Banks: An Assessment of Organizational Preparedness, *IUP Journal of Bank Management*.
- Kirkpatrick, G. (2009), "The corporate governance lessons from the financial crisis", *OECD Journal: Financial Market Trends*, 2009(1), 61-87.
- Khelif, H., & Hussainey, K. (2014), "The association between risk disclosure and firm characteristics: a meta-analysis", *Journal of Risk Research*, 19(2), 181-211. Available online at: <https://doi.org/10.1080/13669877.2014.961514>
- Kiflee, A. K. R. B., & Khan, M. N. A. B. A. (2019), "Relationship between Corporate Governance and Risk Disclosure Practice from Malaysia Perspective", *KnE Social Sciences*, 66-89.
- Knežević, M. (2013), "Operational risk—challenges for banking industry", *Economic analysis*, 46(1-2), 40-52.
- Koomson, A. (2011), "Operational risk management and competitive advantage in the Ghanaian banking industry", *Unpublished Thesis, Kwame Nkrumah University of science and technology: Ghana*.
- Koontz, H. & H. Weihrich (2008), "Essentials of Management", 8th Edition, *New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing*.
- KPMG (2005), Basel II: A Closer Look: Managing Operational Risk. Retrieved from: <http://www.us.kpmg.com/microsite/FSLibraryDotCom/docs/211-412%20BaseI%20II%20-%20A%20Closer%20look%20-%20WEB%20VERSION.pdf>.
- Korosec, B., and R. Horvat. (2005), "Risk reporting in corporate annual reports", *Economic and Business Review*, 7(3), 217-237.
- Koutoupis, A., Kyriakogkonas, P., Pazarskis, M., & Davidopoulos, L. (2021), "Corporate governance and COVID-19: A literature review", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
- Kristo, E. (2013), "Survey on Bank Internal Audit function", *European Scientific Journal, May edition*, 9(13).

- Kupec, V. (2017), "Digital possibilities of internal audit", *Acta VŠFS-ekonomické studie a analýzy*, 11(1), 28-44.
- Kuria, S. N. (2016), "Effectiveness of Operational Risk Management Practices: A Case of Co-Operative Bank", (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- Kwasi, M. (2010), "Risk Based Assessment of Eco bank Ghana", *Unpublished Paper, University of Ghana*.
- Letting, N., Aosa, E., & Machuki, V. (2012), "Board Diversity and Performance of Companies Listed in Nairobi Stock Exchange", *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(11), 172-182.
- Li, Y., Allan, N., & Evans, J. R. (2017), "A nonlinear analysis of operational risk events in Australian banks", *Journal of Operational Risk, Forthcoming*.
- Lin, J., & Hwang, M. (2010), "Audit quality, corporate governance, and earnings management: A meta-analysis", *International Journal of Auditing*, 14(1), 57-77. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2009.00403.x>.
- Linsley, P. M., & Shrivies, P. J. (2006), "Risk reporting: A study of risk disclosures in the annual reports of UK companies", *The British Accounting Review*, 38(4), 387-404. Available online at: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2006.05.002>
- Ljubisavljević, S., & Jovanović, D. (2011), "Empirical research on the internal audit position of companies in Serbia", *Economic annals*, 56(191), 123-141.
- Luburić, R. (2012), "Synergistic effects of total quality management and operational risk management in central banks", *International Journal for Quality Research*, 6(4), 381-388.
- Luburić, R. (2017), "Strengthening the three lines of defence in terms of more efficient operational risk management in central banks", *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 6(1), 29-53.
- Lyambiko, M. R. (2015), "The effect of operational Risk Management Practices on the Financial Performance in Commercial banks in Tanzania", (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Lykourantzou, I., Papadaki, K., Kalliakmanis, A., Djaghoul, Y., Latour, T., Charalabis, I., & Kapetanios, E. (2011), "Ontology-based operational risk management", In *2011 IEEE 13th conference on commerce and enterprise computing*, 153-160, IEEE.
- Mabwe, K., Ring, P., & Webb, R. (2017), "Operational risk and the three lines of defence in UK financial institutions: is three really the magic number? ", *Journal of Operational Risk, Forthcoming*.

- Macha, J. (2010), "Operational Risk Management in the Financial Sectors in Tanzania", *Unpublished Paper, University of Dar Es Salaam*.
- Makhlouf, M. H., Laili, N. H., Ramli, N. A., & Basah, M. Y. (2017), "Board of Directors' Effectiveness and Firm Performance: Evidence from Jordan", *Research Journal of Finance and Accounting*, 8(18), 23-34.
- Makhlouf, M. H., Laili, N. H., Ramli, N. A., Al-Sufy, F., & Basah, M. Y. (2018), "Board of directors, firm performance and the moderating role of family control in Jordan", *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(5), 1-15.
- Makhlouf, M. H., Oroud, Y., & Soda, M. Z. (2020), "Does The Board Independence Influence The Association Between Risk Disclosure And Firm Value? Evidence From Jordan", *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(4), 46-54. Available online at: <https://doi.org/10.18510/hsr.2020.846>
- Mardessi, S. M., & Arab, S. D. B. (2018), "Determinants of ERM implementation: the case of Tunisian companies", *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 16(3), 443-463. Available online at: <https://doi.org/10.1108/JFRA-05-2017-0044>
- Martin, M., & Hayes, M. (2013), "Operational risk management: practical implications for the South African insurance industry", *South African Actuarial Journal*, 13(1), 39-95.
- Martínez-Sánchez, J. F., Martínez-Palacios, M. T. V., & Venegas-Martínez, F. (2016), "An analysis on operational risk in international banking: A Bayesian approach (2007–2011)", *Estudios Gerenciales*, 32(140), 208-220.
- Mashai, R. (2012), "Internal Audit Roles in Risk Management from Risk Management Perspective: New Vision". Available online at: <https://www.researchgate.net/publication/237150266>
- McConnell, P. (2013), "Systemic operational risk: the LIBOR manipulation scandal", *Journal of Operational Risk*, 8(3), 59-99.
- McPhail, K. (2003), "*Managing operational risk in payment, clearing, and settlement systems*" (No. 2003-2), Bank of Canada.
- Meshack, K. M., & Mwaura, R. W. (2016), "The effect of operational risk management practices on the financial performance in commercial banks in Tanzania", *American Journal of Finance*, 1(1), 29-39.
- Mihaela, M., Christos, G., & Theodoros, K. (2019), "READABILITY OF OPERATIONAL RISK DISCLOSURES OF BANKS", *Studies in Business & Economics*, 14(3), 108-116.
- Miihkinen, A. (2013), "The usefulness of firm risk disclosures under different firm riskiness, investor-interest, and market conditions: New evidence from Finland", *Advances in Accounting*, 29(2), 312-331. Available online at: <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2013.09.006>

- Moazinezhad, M., & Vaysi, M. (2012), "Studying the Relationship Between the Operational Risk Management and Optimizing Managers' Turnover in Financial Institutes", *Journal of American Science*, 8(9).
- Mocanu, M., Stanciu, V. (2015), "Controlling in the Banking Industry. The Case of Romania", *In Tadeusz Dudycz (Ed), The Essence and Measurement of Organizational Efficiency*, 221-228, Springer.
- Moeller, R. R. (2011), "COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance", 2th Edition, *Chichester: John Wiley & Sons*.
- Mohamud, I. A., & Salad, M. D. (2013), "Internal auditing and operational risk management for some selected remittance companies in Mogadishu-Somalia", *South African Journal of Business Management*, 7(35), 3374-3380.
- Muehlenbrock, S., & Segui, B. (2012), "Operational Risk p.", *KPMG Business Dialogue*.
- Muliadi, S. and Feriyanto, N. (2018), "The effectiveness of Shariah supervisory board on supervision and counselling in Shariah rural bank Mitra Cahaya Indonesia Yogyakarta", *Journal of Administrative and Business Studies*, 4(1), 9-17.
- Munteanu, V., & Zaharia, D. L. (2014), "Current trends in internal audit", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 2239-2242.
- Muriithi, J. G. (2016), "Effect of financial risk on financial performance of commercial banks in Kenya", Doctoral dissertation, COHRED, JKUAT.
- Nagy, Albert L., and William J. Cenker (2002), "An assessment of the newly defined internal audit function", *Managerial Auditing Journal*, 17(3), 130-137.
- Nahar, S., Azim, M., & Anne Jubb, C. (2016), "Risk disclosure, cost of capital and bank performance", *International Journal of Accounting & Information Management*, 24(4), 476-494. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-02-2016-0016>
- Nahar, S., Azim, M. I., & Hossain, M. M. (2020), "Risk disclosure and risk governance characteristics: evidence from a developing economy", *International Journal of Accounting & Information Management*.
- Nastase, P., & Unchiasu, S. F. (2013), "Implications of the operational risk practices applied in the banking sector on the information systems area", *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 12(1), 101-117.
- Neifar, S., Salhi, B., & Jarboui, A. (2020), "The moderating role of Shariah supervisory board on the relationship between board effectiveness, operational risk transparency and bank performance", *International Journal of Ethics and Systems*.

- Ng'aari, E. W. (2016), "Effect of risk management practices on the profitability of listed commercial banks in Kenya", Doctoral dissertation.
- Nicoletta, R.A., & Cornelia, O.A. (2007), "The Operational Risk Management", *The Bucharest Academy of Economic Studies*.
- Njuguna, J., Gakure, R., Waititu, A., & Katuse, P. (2017), "Operational risk management strategies and the growth of microfinance sector in Kenya", *Journal of Business and Strategic Management*, 2(2), 42-71.
- Nkrumah, T. K., & Boateng, F. (2020), "The Role of Internal Audit in Risk Identification and Management: The Case of a Publicly Funded University in Ghana", *Research Journal of Finance and Accounting*, 11(12), 137-142.
- Nobanee, H., & Ellili, N. (2018), "Does operational risk disclosure quality increase operating cash flows? ", *BAR-Brazilian Administration Review*, 14(4). Available online at: <http://www.anpad.org.br/bar>
- Norman, C. S., Rose, A. M. and Rose, J. M. (2010), "Internal audit reporting lines, fraud risk decomposition, and assessments of fraud risk", *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 546–557.
- Ntim, C. G., & Osei, K. A. (2011), "The Impact of Corporate Board Meetings on Corporate Performance in South Africa", *African Review of Economics and Finance* 2(2), 83-103.
- Odoyo, F. S., Omwono, G. A., & Okinyi, N. O. (2014), "An Analysis of the Role of Internal Audit in Implementing Risk Management - a Study of State Corporations in Kenya", *International Journal of Business and Social Science*, 5(6), 170-176.
- Ogidefa, I. (2008), "Fraud in Banking Systems in Nigeria".
- Olatunji, Olaoye Clement (2009), "Impact of internal control system in banking sector in Nigeria", *Pakistan Journal of Social Sciences*, 6(4), 181-189.
- Oliveira, J., Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2011), "Voluntary risk reporting to enhance institutional and organizational legitimacy: Evidence from Portuguese banks", *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 19(13), 271-288. Available online at: <https://doi.org/10.1108/13581981111147892>
- Oliver, C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Opdyke, J. D., & Cavallo, A. (2012), "Operational risk capital estimation and planning: exact sensitivity analysis and business decision making using the influence function", *Operational Risk: New Frontiers Explored*, Risk Books, ed. E. Davis, London, Forthcoming.

- Page, M. & Spira, L. (2004), "The Turnbull Report, Internal Control And Risk Management: The Developing Role Of Internal Audit", *UK, The Institute Of Chartered Accountants Of Scotland (ICAS)*.
- Pakhchanyan, S. (2016), "Operational risk management in financial institutions: A literature review", *International Journal of Financial Studies*, 4(4), 20.
- Palfi, C., & Muresan, M. (2009), "Survey on Weaknesses of Banks Internal Control Systems", *Journal of International Finance and Economics*, 9(1), 106-116.
- Pereira, P., Silva, E. S., & Pereira, A. (2018), "Operational risk management: The Basel II", *The International Journal of Business Management and Technology*, 2.
- Perry, Jason and Patrick de Fontnouvelle (2005), "Measuring Reputational Risk: The Market Reaction to Operational Loss Announcements," *Working Paper, Federal Reserve Bank of Boston, Boston, MA*.
- Peters, G., Shevchenko, P. V., Hassani, B., & Chappelle, A. (2016), "Should the advanced measurement approach be replaced with the standardized measurement approach for operational risk? ", *Journal of Operational Risk*, 11(3).
- Petraşcu, D., & Tleanu, A. (2014), "The role of internal audit in fraud prevention and detection", *Procedia Economics and Finance*, 16, 489-497. Available online at: www.sciencedirect.com
- Phan, H. T. P., & De Luca, F. (2019), "Informativeness Assessment of Risk and Risk-Management Disclosure in Corporate Reporting: An Empirical Analysis of Italian Large Listed Firms", *Financial Reporting*, 9-41.
- Phillips, A. W. (2009), "ISO 9001:2008 Internal Audits Made Easy", 3rd Edition, *Milwaukee: Quality Press*.
- Pickett, S. K. H. (2006), "Audit Planning: A Risk-Based Approach", U.S.A., *John Wiley & Sons, Inc*.
- Pieket Weeserik, B., & Spruit, M. (2018), "Improving operational risk management using business performance management technologies", *Sustainability*, 10(3), 640.
- Plumlee, M., Brown, D., Hayes, R.M., Marshall, R.S. (2015), "Voluntary environmental disclosure quality and firm value: further evidence", *Journal of Accounting and Public Policy*, 34, 336–361.
- Plunus, S., Hübner, G., & Peters, J. P. (2012), "Measuring operational risk in financial institutions", *Applied financial economics*, 22(18), 1553-1569.
- Popescu, M., and A. Dascalu (2012), "Improving the internal control system within universities", *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Economic Sciences*, 5(1), 101.

- Postula, M., Irodenko, O., & Dubel, P. (2020), "Internal Audit as a Tool to Improve the Efficiency of Public Service", *European Research Studies*, 23(3), 699-715.
- Primorac, D., & Kozina, G. (2021), "Operational Risk Management Using Multi-Criteria Assessment (AHP Model)", *Tehnički vjesnik*, 28(2), 678-683.
- Qu, X., Liang, B., & Chen, H. H. (2020), "Research on the Value-added Role of Internal Audit [J]", *International Journal of Higher Education Teaching Theory*, 1(4), 211-213.
- Radović-Marković, M., Kočović, M., & Milivojević, S. (2014), "The importance of operational risk management in insurance industry", *Ecologica: nauka, privreda, iskustva, RISK MEASUREMENT IN THE SOLVENCY II CONCEPT, Chapter 17*, 311-327.
- Rahim, N. F. A., Jaafar, A. R., Syamsuddin, J., & Sarkawi, M. N. (2017), "Internal control system and hazard identification of operational risk in Malaysian conventional banking", *International Journal of Supply Chain Management*, 6(2), 215-228.
- Rahim, N. F. A., Ahmed, E. R., & Faeq, M. K. (2018), "Internal Control System and Perceived Operational Risk Management in Malaysian Conventional Banking Industry", *Global Business & Management Research*, 10(1), 135-149.
- Rashid, H. A. (2020), "Identification of Fintech Driven Operational Risk Events", *Journal of the Research Society of Pakistan*, 57(1), 61-73.
- Resti, A. and Sironi, A. (2007), "Risk Management And Shareholders' Value In Banking: From Risk Measurement Models To Capital Allocation Policies", *John Wiley & Sons, London*.
- Riso, V., & Castellini, M. (2019), "Poor integration between operational risk management activities and internal control system in the municipalities: an analysis of the Italian legislative framework", *Economia Aziendale Online*-, 10(1), 149-158.
- Rose, C. (2009), "New challenges for operational risk after the financial crisis", *Journal of Applied IT and Investment Management*, 1(1), 27-30.
- Saeed, M. H. (2015), "Examining the relationship between operational risk, credit risk and liquidity risk with performance of Malaysia banks", (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Saidin, Siti Zabedah (2013), "Impact of the effective internal control system on the internal audit effectiveness at local government level", *Journal of Social and Development Sciences*, 4(1), 16.
- Salameh R., Weshah G. & Nsour, M. (2011), "Alternative Internal Audit Structures and Perceived Effectiveness of Internal Audit in Fraud Prevention: Evidence from Jordanian Banking Industry", *Canadian Social Science*, 7(3), 40-50.

Sanchez-Ballesta, J.P., Bernal Llorens, M. (2010), "Monitoring, reputation and accountability in issuing banks in mid-nineteenth-century Spain", *Explorations in Economic History*, 47(4), 403-19.

Sands, P., Liao, G., & Ma, Y. (2018), "Rethinking operational risk capital requirements", *Journal of Financial Regulation*, 4(1), 1-34.

Sanford, A. D., & Moosa, I. A. (2012), "A Bayesian network structure for operational risk modelling in structured finance operations", *Journal of the Operational Research Society*, 63(4), 431-444.

Sani, A.A., & Chaharmahalie, S. (2012), "Internal Accounting Controls", *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 62.

Santomero, A. and Babbel, D. (2012), "Financial Market, Instruments, and Institutions", *McGraw-Hill, New York*.

Sarbanes-Oxley Act. (2002), (2004), *Sarbanes-Oxley Act Section 404*, "A Guide To The Sarbanes-Oxley Act". Available online at: <http://www.soxxlaw.com/s404.htm>

Sari, N., Ghozali, I., & Achmad, T. (2017), "The effect of internal audit and internal control system on public accountability: The emperical study in Indonesia state universities", *Technology*, 8(9), 157-166.

Sawyer, L. B. (2000), "Internal audit", 1st Edition. *Praha: MFJ*.

Scannella, E., & Blandi, G. (2015), "Operational risk in bank governance and control: How to save capital requirement through a risk transfer strategy. Evidences from a simulated case study", *Risk Governance & Control: Financial Markets & Institutions*, 5 (2-1), 142-159.

Schneider, K.N. & Becker, L.L. (2011), "Using the COSO model of internal control as a framework for ethics initiatives in business schools", *Journal of Academic and Business Ethics*, 4, 1-18.

Schwartz-Gârliște, M. A. (2013), "The operational risk management in banking—evolution of concepts and principles, Basel II challenges", *Revista de Management Comparat Internațional*, 14(1), 165-174.

Sharifi, S., Haldar, A., & Rao, S. N. (2016), "Relationship between operational risk management, size, and ownership of Indian banks", *Managerial Finance*. 42(10), 930-942. Available online at: <http://dx.doi.org/10.1108/MF-05-2015-0145>

Simamora, R. J., Oswari, T. (2019), "The effects of credit risk, operational risk and liquidity risk on the financial performance of banks listed in Indonesian stock exchange", *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(5), 182-193.

Simmons, M.R. (1997), "COSO based auditing", *The Internal Auditor*, 54(6), 68-73.

- Soh, D. S., & Martinov-Bennie, N. (2011), "The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation", *Managerial Auditing Journal*, 26(7), 605-622.
- Sousa, S., Nunes, E., & Lopes, I. (2015), "Measuring and managing operational risk in industrial processes", *FME Transactions*, 43(4), 295-302.
- Steinbart, P. J., Raschke, R. L., Gal, G., & Dilla, W. N. (2012), "The relationship between internal audit and information security: An exploratory investigation", *International Journal of Accounting Information Systems*, 13(3), 228-243.
- Sturm, P. (2013), "Operational and reputational risk in the European banking industry: The market reaction to operational risk events", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 85, 191-206.
- Suddaby, R., Cooper, D., & Greenwood, R. (2006), "Transitional regulation of professional services: Governance dynamics of field level organizational change", *Accounting, Organizations and Society*, 32 (4-5), 333-362.
- Sulaiman, Maliah (2007), "The internal control procedures of mosques in Malaysia." *Revista Universo Contábil*, 3(2), 101-115
- Sundmacher, M., & Ford, G. (2006), "Operational risk disclosures in financial institutions", Available online at: *SSRN 963244*.
- Swedbank, 2010, *Swedbank Annual Report: Operational risk*. Available online at: <http://www.swedbank.com/investor-relations/financial-information-and-publications/annual-report-2010/risk-management/development-2010/operational-risk/index.htm>
- Swierczek, A., & Szozda, N. (2019), "Demand planning as a tamer and trigger of operational risk disruptions: evidence from the European supply chains", *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Tamimi, O. (2021), "The Role of Internal Audit in Risk Management from the Perspective of Risk Managers in the Banking Sector", *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 15(2), 114-129.
- Tanase, R. D., Serbu, R. (2010), "Operational Risk and E-Banking", *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 3.
- Teply, P. (2012), "The application of extreme value theory in operational risk management", *Ekonomický časopis*, 60(07), 698-716.
- The Cadbury Report, (1992), "Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance", The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd. UK, [online] Available online at: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>

The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) (1992), "Internal Control – Integrated Framework", USA, COSO.

The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) (1994), "Internal Control – Integrated Framework, Evaluation Tools", USA, COSO.

The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) (2014), "The Role of the Board of Directors", USA, COSO. Available online at: <http://www.coso.org/documents/COSOBoardsERM4pager>

The Institute of Internal Auditors (the IIA) (2015), "Definition of Internal Auditing. The IIA". Available online at: <https://na.theia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definitionof-Internal-Auditing.aspx>

The Turnbull Report, (2005), "Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code (The Turnbull guidance)", London, *The Financial Reporting Council*.

Torre-Enciso, M. I. M., & Barros, R. H. (2013), "Operational risk management for insurers", *International Business Research*, 6(1), 1-11.

Tsalavoutas, I. and Evans, L., (2010), "Transition to IFRS in Greece: financial statement effects and auditor size", *Managerial Auditing Journal*, 25(8), 814-842.

Tschoegl, A. E. (2005), "The key to risk management: management", In *Risk management*, Springer, Berlin, Heidelberg, 721-739.

Țurlea, E., Mocanu, M., Radu, C. (2010), "Corporate governance in the banking industry", *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 3(9), 379-402.

Țurlea, E., Mocanu, M., (2016), "The profile of the internal auditor in the Romanian banking sector", *Audit Financial*, 11(143), 1235-1245.

Tutino, F, Birindelli, G. and Ferretti, P. (2012), "Bank Capital and Basel 3. Impacts on Italian Banks", *Corporate Ownership & Control*, 10(10), 75-87.

Vanasco, R., (1998), "Fraud auditing", *Managerial Auditing Journal*, 13(1), 4–71.

Vijayakumar, A. N., and N. Nagaraja (2012), "Internal Control Systems: Effectiveness of Internal Audit in Risk Management at Public Sector Enterprises", *BVIMR Management Edge*, 5(1).

Vousinas, G. (2015), "The critical role of internal audit in addressing bank fraud: a conceptual framework and critical review of the literature with future extensions". [Online] papers.ssrn.com. Available online at: <https://ssrn.com/abstract=2632911>

Wahlström, G. (2006), "Worrying but accepting new measurements: the case of Swedish bankers and operational risk", *Critical Perspectives on Accounting*, 17(4), 493-522.

- Wahlström, G. (2006), "Worrying but accepting new measurements: the case of Swedish bankers and operational risk", *Critical Perspectives on Accounting*, 17, 493-522.
- Wang, M., Hussainey, K. (2013), "Voluntary forward-looking statements driven by corporate governance and their value relevance", *Journal of Accounting and Public Policy*, 32, 26–49.
- Wardiwiyono, Sartini (2012), "Internal control system for Islamic micro financing: An exploratory study of Baitul Maal wat Tamwil in the City of Yogyakarta Indonesia", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 5(4), 340-352.
- Woods, I. (1998), "Fraud and the Australian Banking Industry", *Australian Bankers' Association, paper presented at the conference: Crime Against Business, convened by the Australian Institute of Criminology, Melbourne*, 18-19.
- Xu, G., Qiu, X., Fang, M., Kou, X., & Yu, Y. (2019), "Data-driven operational risk analysis in E-Commerce Logistics", *Advanced Engineering Informatics*, 40, 29-35.
- Yao, F., Wen, H., & Luan, J. (2013), "CVaR measurement and operational risk management in commercial banks according to the peak value method of extreme value theory", *Mathematical and Computer Modelling*, 58(1-2), 15-27.
- Yadiat, G.W. and Amrania, G. (2017), "The effect of Islamic corporate governance (icg) and Islamic corporate social responsibility (icsr) disclosures on market discipline with financial performance used as intervening variables (empirical study on Shariah based banks operating in qismut count)", *Int. J. Appl. Bus. Econ. Res.*, 15(24), 119-141.
- Young, J. (2012), "A Structured Approach to Operational Risk Management in Banking Environment", *Unpublished Paper, University of South Africa*.
- Young, J. (2015), "Guiding criteria for operational risk reporting in a corporate environment", *Corporate Ownership & Control*, 13(1), 881-896.
- Young, J. (2018), "Guiding criteria for an operational risk management framework for South African Municipalities", *Administratio Publica*, 26(1), 9-41.
- Yuksel, S., & Zengin, S. (2016), "A comparison of the views of internal controllers/auditors and branch/call center personnel of the banks for operational risk: A case for Turkish banking sector", *International Journal of Finance & Banking Studies (2147-4486)*, 5(4), 10-29.
- Zhao, C., Song, H., & Chen, W. (2016), "Can social responsibility reduce operational risk: Empirical analysis of Chinese listed companies", *Technological Forecasting and Social Change*, 112, 145-154.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Table I : Results of analysis of characteristics of the literature on Internal Audit and Operational Risks based on 4 criteria		
A. Number of Countries		
A.1	Single Country	83
A.2	Multi Country	27
A.3	N/A	52
Total		162
B. Academic Discipline		
B.1	N/A	70
B.2	Finance	30
B.3	Pub Sector	3
B.4	Ethics-CSR-Man	4
B.5	Accounting	12
B.6	Accounting	12
B.7	Ops & Tech	2
B.8	Soc-Sci	8
B.9	Or & Mansci	3
B.10	Business and Economics	13
B.11	IB & Area	2
B.12	Info Man	3
Total		162
C. Location & Region		
C.1	America	7
C.2	Europe	29
C.3	N/A	49
C.4	Asia	38
C.5	Worldwide	6
C.6	Oceania	5
C.7	Africa	30

D. Number of studies per country- MSCI classification					
D.1 DEVELOPED	No.	D.2 EMERGING	No.		
Australia	9	Brazil	2		
Belgium	3	China	3		
Canada	4	Egypt	2		
France	4	Greece	5		
Germany	3	India	3		
Italy	6	Indonesia	7		
Japan	2	Kuwait	3		
Netherlands	3	Malaysia	9		
Portugal	1	Philippines	1		
Singapore	1	Poland	6		
Spain	3	Qatar	3		
Sweden	2	South Africa	8		
Switzerland	2	Saudi Arabia	4		
UK	4	Taiwan	1		
US	9	Thailand	1		
		Turkey	3		
		UAE	4		
D.3 FRONTIER	No.	D.4 STANDALONE	No.	D.5 N/A	No.
Bahrain	3	Lebanon	1		72
Bangladesh	2	Malta	1		
Croatia	1	Palestine	1		
Estonia	1	Russia	1		
Jordan	4	Ukraine	1		
Kenya	5				
Lithuania	1				
Nigeria	5				
Oman	3				
Pakistan	6				
Romania	2				
Serbia	4				
Slovenia	1				
Tunisia	4				

Table II : Results of analysis of studies based on 3 criteria	
G. Research Instrument	
G.1 Essay	21
G.2 Regression	14
G.3 Event study	10
G.4 Event study and regression	5
G.5 Survey	31
G.6 Multi Criteria Decision Analysis	17
G.7 Event study and survey	8
G.8 Event study and essay	7
G.9 Experimental study	5
G.10 Survey and regression	20
G.11 Corpus Linguistics	15
G.12 Literature review	9
Total	162

E. Research themes used in Internal Audit studies

E.1 Internal audit E.2 Internal audit characteristics E.3 Internal control system E.4 Amendments of Internal Audit services (frame work), extraordinary measures and challenges E.5 Corporate governance structure (frame work) E.6 Risk governance

Neifar et al. 2020 ; Grassa et al.(2020) ; Elamer et al.(2020) ; Karyani et al.(2020) ; Nahar et al. (2020) ; Gonidakis et al.(2020) ; Soh & Martinov-Bennie (2011) ; Chernobai et al.(2011) ; Benaroch et al.(2012) ; Coetzee & Lubbe (2014) ; Ljubisavljević & Jovanović (2011) ; Pakhchanyan (2016) ; Mohamud & Salad (2013) ; Handoko & Probohudono (2021) ; Goldstein et al.(2011) ; Steinbart et al.(2012) ; Petraşcu & Tieanu (2014) ; Karagiorgos et al.(2011) ; Postula et al.(2020) ; Odoyo et al.(2014) ; Nastase & Unchiasu (2013) ; Rahim et al.(2018) ; Sari et al. (2017) ; Aikins (2012) ; BEGMA et al.(2019) ; Rahim et al.(2017) ; Kupec (2017) ; Coetzee (2016) ; Ibrahim et al.(2019) ; Abdurrahman et al.(2020) ; Phan & De Luca (2019) ; Elzhar & Hussainey (2012) ; Palfi & Muresan (2009) ; Coetzee & Fourie (2015) ; Makhoulouf et al.(2020) ; Tamimi (2021) ; Li et al.(2017) ; Coetzee & Lubbe (2013) ; Vousinas (2015) ; Chowdhury & Shil (2019) ; Qu et al.(2020) ; Bura & Kadero (2013) ; Bekiaris et al.(2013) ; Mashai (2012) ; Muliadi and Feriyanto (2018) ; Munteanu & Zaharia (2014) ; Yadiat & Amrania (2017) ; Drogalas & Siopi (2017) ; Amoush (2017)

F. Research themes used in Operational Risks studies

F.1 Operation risk F.2 Operational risk management F.3 Operational Risk Measurement F4.Operational risk disclosure F.5 Risk disclosure F.6 Risk management F.7 Operational risk mitigation F.8 Financial performance

Coetzee & Lubbe (2014) ; Pakhchanyan (2016) ; Alogab et al.(2018) ; Abdullah et al.(2011) ; Figini et al.(2015) ; Odoyo et al.(2014) ; Rahim et al.(2018) ; Altaf et al.(2021) ; Fadun & Oye (2021) ; Torre-Enciso & Barros (2013) ; Dutta & Babbal (2014) ; De Jongh et al.(2013) ; Riso & Castellini (2019) ; Anghelache et al.(2011) ; Embrechts & Hofert (2011) ; Epetimehin & Obafemi (2015) ; Fadun & Oye (2020) ; Dar et al.(2013) ; Yao et al. (2013) ; Yuksel & Zengin (2016) ; Njuguna et al.(2017) ; Ana-Cornelia (2012) ; Lyambiko (2015) ; Grima et al.(2021) ; Plunus et al.(2012) ; Fiordelisi et al.(2014) ; Hemrit & Ben Arab (2011) ; Ames et al.(2015) ; Xu et al.(2019) ; Gakpo (2021) ; Mardessi & Arab (2018) ; Hameed et al.(2020) ; Guthrie et al.(2020) ; Akurugoda & Rajapaksha (2021) ; Ahmed et al.(2021) ; Saeed (2015) ; Zhao et al.(2016) ; Opdyke & Cavallo (2012) ; Bardoscia & Bellotti (2012) ; Anghelache et al.(2017) ; Abdul Rahim et al.(2015) ; Sousa et al.(2015) ; Cooper et al.(2014) ; Radović-Marković et al. (2014) ; Epetimehin (2013) ; Amin (2016) ; Teplý (2012) ; Lykourentzou et al.(2011) ; Martin & Hayes (2013) ; Luburić (2012) ; Jonek-Kowalska (2012) ; Rashid (2020) ; Nobanee & Ellili (2018) ; Barakat et al.(2019) ; Dahlberg (2015) ; Gromoff & Stavenko (2012) ; Peters et al.(2016) ; Izhar & Hassan (2013) ; Martínez-Sánchez et al.(2016) ; Sanford & Moosa (2012) ; Sands et al.(2018) ; Habachi & Benbachir (2020) ; Anghelache & Olteanu (2011) ; Sharifi et al.(2016) ; Andersen et al.(2016) ; Primorac & Kozina (2021) ;) Imran Khan (2015) ; Ebenezer et al.(2018) ; Kuria (2016) ; Biancone et al.(2016) ; Cheng et al.(2018) ; Giannone (2018) ; Gatzert & Kolb (2014) ; McConnell (2013) ; Mihaela et al.(2019) ; Mabwe et al.(2017) ; Egan et al.(2019) ; Czarniawska (2012) ; De Jongh et al.(2013) ; Atan et al.(2017) ; Knežević (2013) ; Durrani et al.(2021) ; Gakpo (2021) ; Bloom & Galloway (1999) ; Kwasi (2010) ; Macha (2010) ; Kamau (2010) ; Tanase & Serbu (2010) ; Koomson (2011) ; Johnemark (2012) ; Anghelache et al.(2011) ; Barakat et al.(2014) ; Bayrakdaroglu & Yalçın (2013) ; Cohen et al.(2019) ; Habib et al.(2014) ; Young (2012) ; Immawan et al.(2018) ; Jednak D. & Jednak J. (2013) ; Kelliher et al.(2017) ; Luburić (2017) ; Meshack & Mwaura (2016) ; Muehlenbrock & Segui (2012) ; Njuguna et al.(2017) ; Pereira et al.(2018) ; Dorogovs et al.(2013) ; Hemrit et al.(2013) ; Piekiet Weeserik & Spruit (2018) ; Scannella & Blandi (2015) ; Schwartz-Gârlişte (2013) ; Swierczek & Szozda (2019) ; Young (2015) ; Young (2018) ; Nahar et al.(2016) ; Brown et al.(2009) ; Einhorn (2007)

Table III: Future research proposals of reviewed studies -ABS

Study	Future Research	Google Scholar Citations	ABS rank
Elamer et al. (2020)	<p>Future studies may analyze how SSBs and governance structure affect components of ORDs with further expansions (e.g., Sharia noncompliance risk).</p> <p>Researchers may improve their investigation by using different ORDs' measures (e.g., pages number, sentences counted) instead of unweighted/weighted ORDs' index.</p> <p>Future research may improve their investigation by examining how other CG mechanisms, such as audit committee, risk committee and other board variables may influence ORDs' practices.</p>	14	2
Karyani et al. (2020)	<p>Further research should take different business lines (regional and investment banks) into account instead of commercial banks in the analyses.</p> <p>Future research should investigate the implementation of the Basel Committee on Banking Supervision's guidelines across ASEAN-5 countries using a longer period to meet the criteria of equilibrium conditions related to the Panzar-Rosse.</p>	0	2
Gonidakis et al. (2020)	<p>Further research is needed to analyze the determinants of risk reporting and the effects of risk-management systems.</p>	4	2
Soh & Martinov-Bennie (2011)	<p>Future research may consider investigating similar issues in other regulatory contexts and national settings. For example, studies may focus on different types of organizations, such as those in the public sector, where there are a different set of regulations and requirements.</p> <p>Future research may also investigate some of the issues in more depth, for example, the development of more appropriate performance evaluation of the IAF in view of its increasing involvement in operational and value-added activities and whether this shift has a potential impact on the IAF's objectivity.</p> <p>Future studies might also examine the perceptions of other actors in the corporate governance mosaic, including senior management such as the CFO and CEO, as well as the external auditors.</p> <p>The CAE's career path (and need for limited tenure or rotation) is another area worthy of further research.</p>	408	2
Chernobai et al. (2012)	<p>There is a need to study all types of IT operational risk events, not just events involving information and computer security breaches, and to do so in relation to other organizational objectives of internal control than merely to the reliability of financial reporting targeted by SOX. In particular, this could help to close a crucial gap in the accounting literature on ICWs that has been silent about the link between ICWs and operational efficiency and effectiveness.</p> <p>There is a need to identify what exact IT control weaknesses are signaled by different types of IT operational risk events. Having framed IT operational risk events using accounting literature on internal controls, the theoretical lens of this paper opens the door for an investigation of root causes of IT operational risk events. Such an investigation can be guided by IT-centered internal control frameworks that supplement the COSO framework; two examples are ITPI's COBIT and CICA's ITCG.</p> <p>There is a need to examine if and how the impact of IT control weaknesses is influenced by contextual factors. In the present study was examined the influence of the regulatory environment. Other important contextual factors to consider include firms' IT-intensity and the effectiveness of firms' IT audit</p>	68	1

	function. The latter may be challenging to address but it is likely to influence the presence and severity of IT control weaknesses at the root of IT operational risk.		
Coetzee & Lubbe (2014)	<p>Further research might include the expansion of the input obtained from chief audit executives to other stakeholders, such as the audit committee, management and the risk identification and control bodies, on the performance of risk-based internal auditing.</p> <p>Future research may include the investigation of the state of maturity of the risk management process for operational areas, to ensure that risks are holistically addressed, are clustered according to a business unit and/or a business process, and that the process outcome is properly documented.</p> <p>Further research should enable internal auditing to implement an effective and efficient risk-based approach to their activities, including the performance of a fully risk-based internal audit engagement.</p>	96	2
Figini Et al. (2015)	<p>Future research could extend our study by removing one or more of the independence assumptions (i)–(iii) of Bayesian model for operational risks proceeds.</p> <p>While removal of independence assumption (i) could be tackled with the addition of copula models, the removal of independence assumption (ii) would involve a multivariate analysis of all event type/business lines combinations, although this would involve multivariate self-assessment (as in Bonafede and Giudici (2007)), which is a rather difficult task.</p> <p>Removal of independence assumption (iii) would involve a time series modeling of operational loss data, which may become possible as longer series of data are being collected.</p> <p>A different line of development concerns the analysis of operational risks of nonfinancial companies. Very often, operational data for such companies are collected by means of ordinal, rather than continuous, loss data. A full Bayesian analysis that can exploit self-assessment opinions can also be done in this context, using ordinal risk measures, as outlined in Figini and Giudici (2013).</p>	18	2
Dutta & Babbal (2014)	<p>Future work will be the use of their method to illustrate their work for correlated scenarios, when such data are available.</p> <p>An interesting extension of this work would be to analyze various tail risks using COM in the MacMinn framework.</p> <p>Another interesting extension would be to employ the method presented here with scenarios, developed through a thoughtful economic analytical approach, whose frequency and severity data have been vetted and adjusted through a Bayesian or other suitable approach.</p>	65	3
Aikins (2012)	<p>Further study is required to determine whether audit size and audit budget impact the governmental internal audit's quality and due diligence, and whether audit frequency impacts client management's acceptance and implementation of audit recommendations.</p> <p>A future review of a auditee perception of the quality of government's internal audit process, as well as the relationship between the nature of recommendations and client management adoption of recommendations will be appropriate.</p>	50	2
Coetzee (2016)	<p>It might be useful to conduct further studies to include the public service in other countries as well as in the private sector.</p> <p>The study only focused on the existence of risk management structures and not on</p>	0	1

	<p>the maturity levels of these structures. The risk maturity of risk management structures should be investigated further.</p> <p>Lastly, it was decided not to include the chief risk officer or related person, because of the fact that most risk management structures in the South African public sector are relatively young. It is recommended that the study should be repeated within a few years to include the views of the chief risk officer or related person on the coordination between the two parties.</p>		
Elzhar & Hussainey (2012)	<p>It would be interesting to re-examine the determinants of risk reporting in interim reports across countries.</p> <p>Future research can use computer software packages to measure risk-related disclosures for a large number of firms with minimal time and effort.</p> <p>Additional research could be also undertaken to examine the economic consequences of risk reporting in interim reports (i.e. the effect of risk reporting in interim reports on prices leading earnings, cost of capital, analyst following and the characteristics of analysts' forecasts).</p>	382	1
Gatzert & Kolb (2014)	<p>Future research could focus on an (empirical and theoretical) analysis of the impact of operational risk (e.g., concentrations on the balance sheet) and correlations between operational risks and the risk profile of other assets and/or liabilities on pricing, risk management, and capital budgeting decisions in general using, e.g., a multi-factor model as proposed by Froot (2007).</p>	38	3

Table IV : Future research proposals of reviewed studies-Non ABS			
Study	Future Research	Google Scholar Citations	ABS rank
Neifar et al. (2020)	Future study can examine other Islamic governance mechanisms such as Shari'ah-compliant banks.	6	-
Grassa et al. (2020)	Findings of this study could be used as the basis for further research employing a larger sample and investigating other contexts.	14	-
Nahar et al. (2020)	<p>Future research on risk disclosure in other developing countries and investigation of whether risk disclosure reduces information asymmetry costs and thus provides benefits to the firm.</p> <p>Future studies can also examine the effectiveness of RC and risk management units, features which were limited in the present analysis because of the lack of data that could proxy for effectiveness, such as the qualifications of their members.</p> <p>Future studies can investigate other documents, for example, websites, prospectuses, press releases and interviews.</p>	11	-
Pakhchanyan (2016)	There is an evident need for research on the impact of operational loss events on rival firms and ownership-linked firms, such as block holders.	50	-
Aloqab et al. (2018)	<p>Future research can annually testify risk management, to monitor the development of banks and study the most critical bank problems, and make recommendations for boards of directors in banks in this regard.</p> <p>More empirical research to analyze the influence of following the global regulation in regards to decreasing the operational risk in financial institutions.</p> <p>More theoretical and practical studies may conduct in developing countries which have a weak financial system or unstable in the economic and political regime.</p>	14	-
Goldstein et al. (2011)	IT operational risk and, especially, Function-related risk are areas of IT risk that warrant close attention from researchers and practitioners. They may also indicate the need for research and practice to, perhaps, guard against the over-emphasis of Data-related risk at the expense of Function-related risk.	96	-
Karagiorgos et al. (2011)	<p>It is recommended further research by examining the matters reported in this paper in different areas of industry or via different methodologies.</p> <p>Future research can expand the geographical areas of evaluation of the effectiveness of internal audit in hotel business.</p> <p>Survey data for this research need to be confirmed with detailed interviews with a variety of practitioners in all countries.</p> <p>A future study could be undertaken to explore the perception of other parties such as employees or external auditors on the performance of internal auditing in Greek hotel units.</p>	180	-

Abdullah et al. (2011)	<p>For further research, it is so meaningful to include all the Islamic banks in order to examine the behavior of operational risk.</p> <p>Future research could consider expanding the discussion on key issues in measuring operational risk in Islamic banks.</p> <p>Further research could also be proceeding by exclusively focusing on operational risk capital charge measurement using STA, which employed gross income as a proxy.</p> <p>Future research could also use alternative proxies for gross income and distinguish their capability to predict the buildup in operational risk exposures. By doing so, the best proxy to reflect bank's actual risk profile will be determined.</p>	108	-
Altaf et al. (2021)	<p>Future study may conduct on operational risk management (ORM) practices of development banks, microfinance banks, other small financial institutions or non-financial organizations.</p> <p>In future studies, the element of tolerance level may be studied which each bank is required to set for its ORM.</p> <p>Future studies can use more elements of CG like board size, management quality.</p> <p>For secondary research, operational risk loss data could be studied.</p> <p>ORM practices of Islamic and Conventional banks can also explore in future studies.</p>	2	-
Riso & Castellini (2019)	<p>Future research would be desirable find empirical evidences of the assumption of poor Integration between Operational Risk Management activities and Internal Control System.</p>	8	-
Dar et al. (2013)	<p>Further researches are needed to prove empirically the hypotheses suggested by Rosman (2009) for Islamic Banks of Pakistan and the factors influence risk management practices can be determined.</p>	10	-
Sari et al. (2017)	<p>Future research needs to consider other variables that have not been studied in this study related to the accountability of financial statements.</p> <p>Future research can do research with other research method that is qualitative by applying rational choice theory because the limited time and distance of this research using census method, so that more in-depth information about the perception of respondents has not been obtained in detail.</p>	31	-
Njuguna et al. (2017)	<p>Further studies can be done on the area of environmental factors that influence the performance and growth of the MFIs. The models that would be used in such studies include PESTEL, Porters Five Framework.</p> <p>Further studies are recommended in the area of competitive strategies and strategic responses adopted by MFIs in an effort to counter environmental challenges.</p> <p>Further studies may investigate the influence of demographic factors on the enterprise risk management strategies.</p> <p>Future studies may be carried out to find answers to these questions: Are MFIs with a high male gender composition more likely to put in place effective operational risk management strategies? What is the potential impact of capital base on operational risk management strategies? Are DTMS more likely to grow faster than non DTMs? What is the impact of gender composition, experience, age of MFI employees on MFI growth?</p>	3	-

Lyambi ko (2015)	<p>Further research on the effects of Operations risk inclusive of other independent variables except for financial performance such as capital adequacy on the financial performance of commercial banks in Tanzania.</p> <p>Future research should consider issues such as the extent of commercial banks' foreign operations and ownership structure which might impact on financial performance.</p> <p>Since the study findings on returns of commercial banks in Tanzania contradicts some of those done by earlier researchers who had established that Credit risk, Insolvency risk and Operational risk have a significant positive association with financial performance such that commercial banks that are more capital-intensive have lower financial performance. Further studies should be done to establish the cause of such discrepancy.</p>	0	-
Gakpo (2021)	<p>Future research on the importance and practices of Operational Risk Management should explore a much wider scope and coverage, and also use the banks financial statements for a comparative analysis of ORM program awareness creation as against actual ORM program implementation.</p> <p>A benefit analysis of compliance and non-compliance of ORM program implementation will be topical for future researchers.</p>	1	-
Ibrahim Et al. (2019)	<p>First, they recommend investigating the CG determinants of RD in a larger range by widening the sample size, the study years and adding further determinants, and conducting a cross-country study that comprises developing and developed markets.</p> <p>Second, they recommend investigating the RD quality rather than quantity by measuring its qualitative characteristics.</p> <p>Third, further research is still required to investigate the economic consequences of RD quantity and quality, such as the influence of RD quality on the cost of capital/debt, information asymmetry, and firm value.</p> <p>Finally, it would be interesting to examine and compare RD practices in Saudi Arabia after the adoption of IFRS in 2017, and whether the quality of RD and value-relevance would be improved.</p>	10	-
Phan & De Luca (2019)	<p>Further research should be addressed in future years to provide new insights on companies' risk-disclosing behavior through a longitudinal study.</p> <p>Other potential agendas for future research should be addressed to develop the model to highlight further possible relationships such as, among others, the causal relationship between level of specific disclosure and corporate performance or corporate value.</p> <p>Further research should also be run along with a cross-country comparison, especially for European countries, given that the new regulation is the result of a European directive.</p> <p>A fruitful field for further research could be represented by the risk-related information provided by small and medium-sized enterprises (SMEs).</p>	9	-
Mardessi & Arab (2018)	<p>Other important determinants of ERM implementation such as risk culture and management commitment should be reflected in future studies.</p> <p>The relatively small sample size challenges the generalization of findings to firms other than those included in the study.</p> <p>Future research should evaluate the ERM effectiveness, essentially in financial institutions, where ERM practices could be just a reflection of a strict conformity to the laws and regulations.</p>	0	-

Saeed (2015)	<p>Future research on risk management should try to look at influence of risk management on the performance of other types of banks such as investment banks and Islamic banks.</p> <p>Future studies can focus on other risk factors such as interest rate risk, market risk, foreign exchange risk and so on.</p> <p>Future studies can also consider risk in other countries such as Thailand, Indonesia, and Philippines in order to provide a more robust result of the relationship between risk management and bank performance of developing countries.</p>	12	-
Teplý (2012)	<p>In future, a similar study can be done on a larger sample of data (in this study were used the data from one Central European Bank).</p> <p>Secondly, the research provided on all eight business lines recognised by Basel III may reveal interesting facts about different operational risk features among various business lines.</p> <p>Finally, future research might include other results derives from modelling operational risk using such techniques as robust statistics, stress-testing, Bayesian inference, dynamic Bayesian networks and expectation maximisation algorithms.</p>	14	-
Nobanee & Ellili (2018)	<p>This research points to avenues for future researches on this topic which could consider the potential impact of corporate governance mechanisms, such as ownership structure and the board of directors, on the level of operational risk information and the compliance of risk disclosure with the Central Bank requirements.</p> <p>Furthermore, it would be very interesting to be examined the potential impact on the cost of equity and cost of debt for the banks.</p>	12	-
Ebenezer Et al. (2018)	<p>Further research can explore how operational risks influences banks efficiency using the Data Envelopment Analysis (DEA) or the Stochastic Frontier Analysis (SFA) to assess the efficiency of the banking industry.</p> <p>As a matter of fact, further studies should not be limited to the banking industry but should also extend to other sectors or industries as well.</p>	5	-
Cheng Et al. (2018)	<p>Future research can investigate the relationship between operational risk and efficiency under different levels of market development.</p>	19	-
Mihaela Et al. (2019)	<p>A future study could carry out a comparison between Romanian banks based and other banks from around Europe. This comparison would reveal whether the struggle of banks in providing concise risk reports is the result of an ongoing learning process or management aims at manipulating stakeholders' opinions through disclosures.</p>	2	-
Barakat Et al. (2014)	<p>Another avenue worth exploring is comparison of information asymmetry around operational risk announcements between non-financial corporations, banks, insurers, and other financial firms.</p>	44	-
Mashai (2012)	<p>Further empirical studies inside organisations to evaluate the impact of the misplacement roles as study cases in order to emphasize the results of this study.</p> <p>Identify and clarify the misplacement roles in risk management which affect risk management from a risk management perspective in terms of internal auditing and another internal control tools. Identify the risk managers' functions in organisations, to clarify their responsibilities and competences.</p>	4	-

Drogalas & Siopi (2017)	Future research could explore the perceptions of other governance parties such as board members and external auditors regarding the relationship between risk management and internal audit.	22	-
	Interviews should be conducted, enabling a more comprehensive viewpoint of risk management. Clearly, further work is necessary and could prove fruitful in this area.		