



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ
ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΣΤΗΝ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Της

ΓΕΩΡΓΙΑΣ ΚΑΜΑΡΙΩΤΗ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΤΑΧΥΝΑΚΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Εφαρμοσμένη
Λογιστική και Ελεγκτική

Θεσσαλονίκη 2018

Αφιερώσεις

Η αφιέρωση της συγκεκριμένης Διπλωματικής Εργασίας στους γονείς μου και την αδερφή μου Μάγδα, είναι το ελάχιστο ευχαριστώ απέναντι στην ανιδιοτελή τους υποστήριξη και συμπαράσταση καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Ευχαριστίες

Πρώτα απ' όλα, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μου, Καθηγητή κ. Παναγιώτη Ταχυνάκη, για την πολύτιμη βοήθεια του και καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας μου. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις που μας μεταλαμπάδευσαν και τα πνευματικά εφόδια που μας έδωσαν και θα με συνοδεύουν καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής μου ζωής.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Αφιερώσεις.....	ii
Ευχαριστίες.....	iii
Περιεχόμενα.....	iv
Περίληψη.....	vi
Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή.....	1
1.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο.....	1
1.2 Σκοπός της Εργασίας.....	3
1.3 Δομή της Εργασίας.....	4
Κεφάλαιο 2 – Επισκόπηση της Βιβλιογραφίας.....	5
2.1 Εισαγωγή.....	5
2.2 Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση των Κινδύνων.....	5
2.3 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	23
Κεφάλαιο 3 – Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην Διαχείριση των Εταιρικών Κινδύνων.....	25
3.1 Εισαγωγή.....	25
3.2 Η Θέση του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών.....	25
3.2.1 Ορισμός της Διαχείρισης των Εταιρικών Κινδύνων.....	26
3.2.2 Πλεονεκτήματα της Διαχείρισης των Εταιρικών Κινδύνων.....	27
3.2.3 Βασικές Δραστηριότητες της Διαχείρισης των Εταιρικών Κινδύνων.....	27
3.2.4 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην Διαχείριση των Εταιρικών Κινδύνων.....	28
3.2.5 Παροχή Διασφάλισης για τη Διαχείριση των Επιχειρηματικών Κινδύνων.....	31
3.2.6 Ο Συμβουλευτικός Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου.....	32
3.2.7 Συνέργεια του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών με τον «Φορέα Διαχείρισης Κινδύνων»	33
3.3 Το Μοντέλο Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων της Επιτροπής Treadway - COSO.....	35
3.3.1 Ορισμός και Διαχείριση των Επιχειρηματικών Κινδύνων.....	37
3.3.2 Αντικειμενικοί Στόχοι της Διαχείρισης των Εταιρικών Κινδύνων.....	39

3.3.3	Συστατικά Στοιχεία της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων.....	40
3.3.4	Αποτελεσματικότητα της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων	43
3.3.5	Περιορισμοί.....	43
3.3.6	Το αναβαθμισμένο μοντέλο διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων της COSO	44
Κεφάλαιο 4	– Μελέτες Περιπτώσεων Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων	50
4.1	Εισαγωγή.....	50
4.2	Η Περίπτωση της Cisco Systems Inc.....	50
4.2.1	Διαπιστώσεις από την Μελέτη Περίπτωσης της Cisco Systems Inc.....	54
4.3	Η Περίπτωση της Hospital Corporation of America.....	56
4.3.1	Συμπεράσματα από την Μελέτη Περίπτωσης της Hospital Corporation of America.....	60
4.4	Η Περίπτωση της TD Ameritrade.....	62
4.4.1	Διαπιστώσεις από την Μελέτη Περίπτωσης της TD Ameritrade.....	67
4.5	Η Περίπτωση της Whirlpool Corporation.....	69
4.5.1	Συμπεράσματα και από την Μελέτη Περίπτωσης της Whirlpool Corporation	71
4.6	Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	73
Κεφάλαιο 5	– Συμπεράσματα – Περιορισμοί – Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	76
Βιβλιογραφία.....		80

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής διατριβής είναι η εξέταση του ρόλου της Υπηρεσίας του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit) στην Διαχείριση των Επιχειρηματικών Κινδύνων (Enterprise Risk Management – ERM). Μέσα από την επισκόπηση της αρθρογραφίας που εστιάζει στο συγκεκριμένο θέμα, αλλά και μέσα από την αναζήτηση των σχετικών θέσεων, τόσο του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, όσο και της Επιτροπής Treadway, στοχεύουμε στην παράθεση των πιο σημαντικών συστατικών στοιχείων που οριοθετούν την συμβολή του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου στην ενεργό διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση τεσσάρων μελετών περιπτώσεων (Case Studies) ορισμένων σημαντικών εταιριών που έχουν καταφέρει να ενσωματώσουν στις οργανωτικές τους δομές επιτυχημένες πρακτικές διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, με την ταυτόχρονη συνεργασία της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου και της λειτουργίας διαχείρισης των κινδύνων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο

Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων (Enterprise Risk Management – ERM) περιλαμβάνει τις μεθόδους και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για τη διαχείριση των κινδύνων και την αξιοποίηση των ευκαιριών που σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων τους. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων παρέχει ένα πλαίσιο για τη διαχείριση του κινδύνου, το οποίο συνήθως περιλαμβάνει τον εντοπισμό συγκεκριμένων γεγονότων ή περιστάσεων σχετικών με τους στόχους του οργανισμού (κινδύνους και ευκαιρίες), την εκτίμηση τους όσον αφορά την πιθανότητα και το μέγεθος των επιπτώσεών τους, τον καθορισμό της στρατηγικής απόκρισης και τη διαδικασία παρακολούθησης. Με τον εντοπισμό και την προληπτική αντιμετώπιση των κινδύνων και των ευκαιριών, οι επιχειρήσεις προστατεύουν και δημιουργούν αξία για τους ενδιαφερόμενους, συμπεριλαμβανομένων των ιδιοκτητών, των εργαζομένων, των πελατών, των ρυθμιστικών αρχών αλλά και της κοινωνίας συνολικά (Chambers and Rand, 2010)¹.

Αποτελεί συνήθη πρακτική στις μέρες μας, η λειτουργία εξειδικευμένων τμημάτων διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων, στις δομές, κυρίως, των πιο μεγάλων επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά, ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη της διαδικασίας διαχείρισης των κινδύνων. Παρόλο που το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου συμμετέχει ενεργά στις δραστηριότητες διαχείρισης του κινδύνου, υπάρχουν συγκεκριμένοι ρόλοι θα πρέπει να αναλαμβάνει καθ' όλη τη διαδικασία διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων (Fraser and Simkins, 2010)². Ο εσωτερικός έλεγχος οφείλει να παρέχει υπηρεσίες αξιολόγησης σχετικά με τις διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων, παρέχοντας τη διασφάλιση ότι οι κίνδυνοι αξιολογούνται σωστά, αξιολογώντας τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου και την αναφορά σχετικά με τους

¹ Chambers, A. and Rand, G. (2010). *The Operational Auditing Handbook, Auditing Business and IT Processes, Second Edition*. Published by John Wiley & Sons, Ltd

² Fraser, J. and Simkins, B., J. (2010). *Enterprise Risk Management*. Published by John Wiley & Sons, Ltd

βασικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, αλλά και επανεξετάζοντας τη διαχείριση των κινδύνων αυτών. Ωστόσο, ο εσωτερικός έλεγχος δεν θα πρέπει να συμμετέχει στην ανάπτυξη της διαδικασίας διαχείρισης των κινδύνων, στην επιβολή διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την αντιμετώπιση κινδύνων, στη διαχείριση των εντοπισμένων κινδύνων ή στη διαμόρφωση του επιθυμητού ορίου ανάληψης κινδύνων (risk appetite).

Σύμφωνα με τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών που πλαισιώνουν την ορθή και επαγγελματική εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου³ και συγκεκριμένα βάση του Προτύπου 2120 – «Διαχείριση Κινδύνων», η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εκτιμά την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και να συμβάλλει στην βελτίωσή τους. Με άλλα λόγια, ο εσωτερικός ελεγκτής κρίνει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων αξιολογώντας εάν:

- Οι αντικειμενικοί σκοποί του οργανισμού υποστηρίζουν και ευθυγραμμίζονται με την αποστολή του οργανισμού.
- Οι σημαντικοί κίνδυνοι εντοπίζονται και αξιολογούνται.
- Τα μέτρα αντιμετώπισης των κινδύνων είναι τα κατάλληλα, ανάλογα με τα αποδεκτά όρια ανάληψης κινδύνων από τον οργανισμό.
- Οι πληροφορίες σχετικά με τους κινδύνους συλλέγονται και κοινοποιούνται εγκαίρως σε όλο τον οργανισμό, δίνοντας τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό, τη διοίκηση και το συμβούλιο να αναλάβουν τις ευθύνες τους.

Επιπροσθέτως, αναφέρεται ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να συγκεντρώσει πληροφορίες για να υποστηρίξει την αξιολόγηση αυτή κατά την εκτέλεση διαφόρων έργων. Η συνολική εξέταση αυτών των πληροφοριών επιτρέπει την κατανόηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού και της αποτελεσματικότητάς τους. Επιπλέον, οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων παρακολουθούνται μέσα από τις τρέχουσες δραστηριότητες της διοίκησης, από ξεχωριστές αξιολογήσεις ή σε συνδυασμό και των δύο. Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εκτιμά την έκθεση σε κινδύνους σχετικά με τα συστήματα εταιρικής διοίκησης, τις λειτουργίες και τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού, όσον αφορά:

³ <https://na.theiia.org>

- ✓ Στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.
- ✓ Στην αξιοπιστία και ακεραιότητα της χρηματοοικονομικής και λειτουργικής πληροφόρησης.
- ✓ Στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών και των προ γραμμάτων.
- ✓ Στη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων.
- ✓ Στη συμμόρφωση με νόμους, κανονισμούς, διαδικασίες και συμβάσεις.

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εκτιμά την πιθανότητα ύπαρξης απάτης και τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται τον κίνδυνο απάτης. Το Πρότυπο συνεχίζει αναφέροντας ότι κατά την διάρκεια των συμβουλευτικών έργων, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εντοπίζουν τον κίνδυνο που συνδέεται με τους αντικειμενικούς σκοπούς του έργου και να επαγρυπνούν για την ύπαρξη άλλων σημαντικών κινδύνων. Δίδεται επίσης ιδιαίτερη σημασία στο γεγονός ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να ενσωματώνουν τις γνώσεις σχετικά με κινδύνους, που αποκτούν από συμβουλευτικά έργα στην εκτίμηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού, ενώ τέλος, υπογραμμίζεται ότι υποστηρίζοντας την διοίκηση προκειμένου να καθιερώσει ή να βελτιώσει τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων, οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν πρέπει να αναλαμβάνουν διοικητική ευθύνη μέσω της διαχείρισης κινδύνων.

1.2 Σκοπός της Εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να επισκοπήσει τον ρόλο που διαδραματίζει η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός προχωράμε στην ανασκόπηση της παγκόσμιας, αλλά και εγχώριας βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας επί του θέματος, δίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στις θέσεις του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών αλλά και της Επιτροπής Treadway, αναφορικά με το πως ορίζεται η διαχείριση των εταιρικών κινδύνων, αλλά και ποιος είναι ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και οι βέλτιστες πρακτικές που θα πρέπει να εφαρμοστούν προκειμένου να διασφαλιστεί η εύρυθμη και αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Τέλος, μέσα από την παράθεση των μελετών περιπτώσεων τεσσάρων οργανισμών που έχουν συντονίσει επιτυχημένα τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου με τις εργασίες διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων, αποσκοπούμε στην απόκτηση μιας πιο σφαιρικής άποψης αναφορικά με την έμπρακτη εφαρμογή της θεωρίας περί της εμπλοκής του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση των κινδύνων.

1.3 Δομή της Εργασίας

Η παρούσα εργασία είναι χωρισμένη σε πέντε επιμέρους κεφάλαια. Αναλυτικότερα, στα κεφάλαια αυτά παρατίθενται οι εξής πληροφορίες:

- ❖ Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται, συνοπτικά, το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας, ενώ ακολουθεί η παράθεση του σκοπού της εργασίας αλλά και η δομή της.
- ❖ Στο δεύτερο κεφάλαιο ασχολούμαστε με την επισκόπηση της παγκόσμιας αρθρογραφίας επί του θέματος του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση των εταιρικών κινδύνων.
- ❖ Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται, αναλυτικά, τόσο οι θέσεις του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών αναφορικά με το θέμα του ρόλου των εσωτερικών ελεγκτών στην διαχείριση των εταιρικών κινδύνων, όσο και οι θέσεις της Επιτροπής Treadway σχετικά με το θέμα της εφαρμογής των διαδικασιών του αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου (Internal Control) και της συμβολής του στην διαχείριση των κινδύνων.
- ❖ Στο τέταρτο κεφάλαιο προχωράμε στην παράθεση τεσσάρων μελετών περιπτώσεων επιτυχημένων πρακτικών, όπου παρουσιάζονται, από τους ίδιους τους υπευθύνους μεγάλων οργανώσεων, οι απόψεις και οι εμπειρίες τους πάνω στο θέμα της αποτελεσματικής συνεργασίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και της λειτουργίας διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων.
- ❖ Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας, μαζί με τους τυπικούς περιορισμούς της, αλλά και με τις προτάσεις μας για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Εισαγωγή

Το δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας είναι αφιερωμένο στην επισκόπηση της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με τον εσωτερικό έλεγχο και τον ρόλο του στην διαχείριση των κινδύνων για την επιχείρηση. Πλήθος επιστημόνων και ερευνητών έχουν ασχοληθεί – ειδικά τη τελευταία 20ετία με το θέμα του ολοένα και πιο αυξημένου ρόλου των εσωτερικών ελεγκτών στην δομή των σύγχρονων επιχειρήσεων, καθώς και στην ουσιαστική τους συνεισφορά στον σχεδιασμό και την ανάλυση των προγραμμάτων και διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων. Οι περισσότερες απόψεις συγκλίνουν στο ότι το τμήμα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να συνδράμει επί της ουσίας στην αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, μέσω της προστιθέμενης αξίας των επαγγελματικών και εξειδικευμένων υπηρεσιών που δύναται να του προσφέρει.

2.2 Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση των Κινδύνων

Ήδη πριν από το 2000, όπου οι παγκόσμιες οικονομίες είχαν κλυδωνιστεί κατά διαστήματα από το ξέσπασμα μεγάλων οικονομικών και διαχειριστικών σκανδάλων, είχε καταστεί επιτακτική η ανάγκη μιας ολικής αναδόμησης του συστήματος διαχείρισης των επιχειρήσεων, με την προσοχή να στρέφεται ουσιαστικά πλέον προς την κατεύθυνση της προτρεπτικής εφαρμογής πρακτικών και διαδικασιών με απώτερο σκοπό την αποφυγή – ή έστω τον έγκαιρο και έγκυρο εντοπισμό – λαθών, παραλείψεων και δόλιων ενεργειών, που θα μπορούσαν να βλάψουν έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση.

Ορμώμενοι από αυτό το ρεύμα αλλαγής, πολλοί επιστήμονες και ερευνητές προσπάθησαν να επισημάνουν τις ευκαιρίες που μπορούν να δημιουργηθούν από την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Άρχισε έτσι να χαράζεται η πορεία προς την αναγνώριση των πολλαπλών ωφελειών από την εμπλοκή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στις

διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων, αλλά και του σχεδιασμού αυτού καθαυτού του προγράμματος ελέγχου βάσει των κινδύνων που δύναται να απειλούν έναν οργανισμό. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει στο βιβλίο του ο Bernstein (1996)⁴, καθώς οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει μια αυξανόμενη σειρά κινδύνων που αντιμετωπίζουν καθημερινά, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η ζήτηση για επαγγελματίες διαχείρισης κινδύνων έχει αυξηθεί δραματικά (αφήνοντας να εννοηθεί μια έμμεση διασύνδεση των επαγγελματιών αυτών με την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων).

Η εργασία των Ramamoorti and Traver (1998)⁵, εστιάζει στην επισκόπηση των ευκαιριών που μπορούν να ανακύψουν από την αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση της συσσωρευμένης γνώσης και των προσόντων των εσωτερικών ελεγκτών για τους οργανισμούς. Οι αρθρογράφοι επισημαίνουν ότι η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου οργανώνεται και φέρει εις πέρας την αποστολή της, σχεδιάζοντας το έργο της και τις διαδικασίες ελέγχου – έστω και σε κάποιο μικρό βαθμό – στηριζόμενη στους ενδεχόμενους κινδύνους που μπορεί να συναντήσει. Κάτι τέτοιο φυσικά, πραγματοποιείται (τουλάχιστον για την εποχή που οι αρθρογράφοι συνέταξαν το εν λόγω κείμενο) για την επίτευξη των σκοπών του τμήματος και για τον προσδιορισμό εκείνων των τομέων που απαιτούν τις μεγαλύτερες προσπάθειες εκ μέρους της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να φέρει εις πέρας το έργο της μέσα στις καθορισμένες χρονικές περιόδους που απαιτούνται. Οι συγγραφείς εστιάζουν στο γεγονός ότι οι διοικήσεις των οργανισμών μπορούν να επωφεληθούν ουσιαστικά και να διδαχθούν από την πρότυπη οργάνωση και εκτέλεση των λειτουργιών των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου, γεγονός που με τη σειρά του θα οδηγήσει στην δημιουργία αποτελεσματικότερων διαύλων επικοινωνίας εντός των οργανισμών και σε ουσιαστικότερες πρακτικές σχεδιασμού προγραμμάτων διαχείρισης των κινδύνων.

Μια από τις πρώτες σημαντικές προσεγγίσεις αναφορικά με τη σχέση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και του ρόλου του στην διαχείριση των κινδύνων, έλαβε χώρα από τους Selim and McNamee (1999)⁶, οι οποίοι διερεύνησαν τα δομικά συστατικά στοιχεία που μπορούν να

⁴ Bernstein, P.L. (1996). *Against the Gods — The Remarkable Story of Risk*. New York: John Wiley & Sons

⁵ Ramamoorti, S. and Traver, R.,O., (1998). *Using Neural Networks for Risk Assessment in Internal Auditing: A Feasibility Study*. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors Research Foundation

⁶ Selim, G. and McNamee, D.. (1999). *Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change?*. International Journal of Auditing, Vol. 3, pp. 147-155

οδηγήσουν στην ουσιαστική μετάβαση του ρόλου της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου – από απλοί ελεγκτές των χρηματοοικονομικών καταστάσεων – σε μονάδες δημιουργίας πραγματικής προστιθέμενης αξίας για έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τους αρθρογράφους, μπορούν να δημιουργηθούν τεράστιες ευκαιρίες επαγγελματικής καταξίωσης και ανάδειξης του αναγκαίου ρόλου του εσωτερικού ελεγκτή από τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του ελεγκτικού του προγράμματος βάσει κινδύνου. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η ευθυγράμμιση του συστήματος ελέγχου και του σχεδίου ελέγχου με τους στρατηγικούς στόχους και τα επιχειρησιακά σχέδια του οργανισμού. Προτείνοντας ένα μοντέλο δράσης για τους υπευθύνους των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου, αποσκοπούν στην διεύρυνση της προοπτικής του εσωτερικού ελέγχου, ώστε να συμπεριληφθούν όλες οι τεχνικές διαχείρισης κινδύνου, αναβαθμίζοντας έτσι τον ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή σε ουσιαστικό συστατικό στοιχείο της επιχειρηματικής επιτυχίας.

Όσον αφορά το μοντέλο που πρότειναν οι συγγραφείς, παρουσιάζεται αναλυτικά στην δεύτερη δημοσιευμένη εργασία του (το ίδιο έτος)⁷. Η εμπειρική διερεύνηση της δυνητικής εφαρμογής του προτεινόμενου τους μοντέλου, έλαβε χώρα μεταξύ 29 επιχειρήσεων, παγκοσμίως. Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα εξής, όσον αφορά την επιτυχή εφαρμογή των όσων προτείνουν οι συγγραφείς:

- Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να συμμετέχει ενεργά στον προσδιορισμό και την κατανόηση του στρατηγικού κινδύνου του οργανισμού.
- Πρέπει να δημιουργηθούν σημαντικοί δεσμοί μεταξύ των στρατηγικών διαδικασιών και των κινδύνων και μεταξύ των λειτουργικών διαδικασιών και των κινδύνων. Αυτό απαιτεί την εις βάθος κατανόηση των κινδύνων αυτών και την δέουσα επαγγελματική κατάρτιση του εσωτερικού ελεγκτή.
- Το ετήσιο σχέδιο ελέγχου προκύπτει κατά τρόπο ώστε να υποστηρίζεται το ετήσιο επιχειρηματικό σχέδιο της διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι θα υπάρχουν ανεμπόδιστοι δίαυλοι επικοινωνίας μεταξύ των διοικούντων και των υπευθύνων των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να εναρμονίζεται ο εκατέρωθεν σχεδιασμός των δράσεων τους.

⁷Selim, G. and McNamee, D. (1999). *The Risk Management and Internal Auditing Relationship: Developing and Validating a Model*. International Journal of Auditing, Vol. 3, pp. 159-174

Σύμφωνα με τους αρθρογράφους, το μοντέλο που προτείνεται στην εργασία τους μπορεί να ωφελήσει ουσιαστικά τόσο τους οργανισμούς οι οποίοι θεωρούν τη διαχείριση κινδύνου ως ένα σημαντικό παράγοντα για τον καθορισμό της στρατηγικής τους κατεύθυνσης, όσο και τους ίδιους τους εσωτερικούς ελεγκτές που αποδέχονται ότι μια αλλαγή του ρόλου είναι επιτακτική πλέον ανάγκη, εάν ο εσωτερικός έλεγχος πρόκειται να συνεχίσει να παρέχει υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας εντός των οργανισμών και των επιχειρήσεων.

Το Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών της Αγγλίας και της Ουαλίας (ICAEW), (2000)⁸, διέβλεψε ότι η αποτίμηση του ρόλου των υπηρεσιών διαβεβαίωσης που παρέχονται από τον εσωτερικό έλεγχο, θα πρέπει να αξιολογείται ως η αποτίμηση των δράσεων της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών με τις οποίες εντοπίζεται, ιεραρχείται, διαχειρίζεται, ελέγχεται, μετριάζεται και αναφέρεται ο κίνδυνος. Αυτό δεν περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την καταλληλότητα των στόχων της εταιρείας ή των στρατηγικών του διοικητικού συμβουλίου. Οι διάλογοι επικοινωνίας είναι επίσης, σύμφωνα με το ICAEW, ένα ακόμα ιδιαίτερα κρίσιμο σημείο για την διασφάλιση της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου. Εάν οι εσωτερικοί ελεγκτές εκφέρουν συχνότερα (και συγκριτικά περισσότερο απ' ότι σε άλλους τομείς του εύρους των καθηκόντων τους) τη γνώμη τους επί των χρηματοοικονομικών καταστάσεων του οργανισμού, ενδέχεται να θεωρηθούν ως «επέκταση» της λειτουργίας αυτής (δηλαδή της λογιστικής-χρηματοοικονομικής) και η ανεξαρτησία τους μπορεί να επηρεαστεί. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να προσδιοριστούν σαφή και ξεκάθαρα όρια των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, δίχως να δίδεται δυσανάλογο βάρος σε κάποια δραστηριότητα έναντι κάποιας άλλης. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να εξασφαλίζεται η απρόσκοπτη επικοινωνία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με την επιτροπή ελέγχου και να παρέχονται στους υπευθύνους των τμημάτων όλα τα απαραίτητα εφόδια προκειμένου να φέρουν εις πέρας το έργο τους.

Στην προστιθέμενη αξία που μπορούν να δημιουργήσουν για τις επιχειρήσεις στις οποίες δραστηριοποιούνται, μέσα από την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και της ενεργού συμμετοχής τους στις διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων, εστίασε στο άρθρο του ο Raad

⁸ ICAEW. (2000). *Risk Management and the Value Added by Internal Audit*. Institute of Chartered Accountants in England and Wales Audit Facility, London

(2000)⁹. Κατά τον αρθρογράφο, ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών αλλάζει από μια παραδοσιακή προσέγγιση ελέγχου σε μια πιο προορατική προσέγγιση (proactive approach) προστιθέμενης αξίας, όπου οι εσωτερικοί ελεγκτές αναλαμβάνουν ουσιαστικές σχέσεις συνεργασίας και ανταλλαγής συμβουλών και απόψεων με τη διοίκηση, ενώ συμμετέχουν πλέον, εμφανώς, πιο ενεργά και στον σχεδιασμό των εταιρικών προγραμμάτων διαχείρισης των κινδύνων. Σύμφωνα με τον Raad, αν και η συζήτηση περί της ανάγκης επέκτασης των εργασιών των εσωτερικών ελεγκτών κρατάει για πολλά χρόνια, έχουν αρχίσει να εμφανίζονται πλέον τα πρώτα εμφανή παραδείγματα της ουσιαστικής αλλαγής των πρακτικών και του ρόλου τους. Οι εσωτερικοί ελεγκτές αποδέχονται τις αλλαγές αυτές έτσι ώστε να συμβαδίζουν με τις επιταγές της αγοράς και τις ανάγκες των καιρών, προκειμένου να δημιουργήσουν μια προστιθέμενη αξία στους οργανισμούς στους οποίους απασχολούνται.

Σύμφωνα με τον Pentland (2000)¹⁰, αν και αυτό το νέο και συνεχώς αυξημένο ενδιαφέρον για τις δυνατότητες του εσωτερικού ελέγχου – αναφορικά με την ενεργό του δράση στην διαχείριση των εταιρικών κινδύνων - να συνεισφέρει θετικά στους εταιρικούς στόχους προσφέρει μια ευκαιρία για ισχυρότερη αναγνώριση των προσωπικών επαγγελματικών τους προσόντων (αλλά και του κλάδου γενικότερα), εξακολουθούν να υπάρχουν δυσκολίες. Επιδιώκοντας να καθορίσει τα όρια του ελέγχου, παρατήρησε ότι οι ελεγκτές είναι μεν υψηλά θεωρητικά καταρτισμένοι, ωστόσο υστερούν σημαντικά στο θέμα της πρακτικής εφαρμογής των γνώσεών τους. Σε συγκεκριμένους τομείς δράσης, οι ειδικοί από άλλους κλάδους δημιουργούν ισχυρό ανταγωνισμό αναφορικά με τα συγκεκριμένα προσόντα που ενδεχομένως να απαιτούνται προκειμένου να έρθουν εις πέρας πιο εξειδικευμένες εργασίες. Παρόμοιες προκλήσεις αντιμετωπίζονται και στον τομέα της διαχείρισης των κινδύνων – για τις οποίες μπορεί να μεν να χρησιμοποιηθεί ως επιχείρημα ο ισχυρισμός ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει το ηθικό πλεονέκτημα της ανεξαρτησίας – ωστόσο ήδη υπάρχουν σημαντικές κριτικές επισκοπήσεις που άπτονται του θέματος της διασφάλισης της ανεξάρτητης δράσης των εσωτερικών ελεγκτών και του συγκρουόμενου συμβουλευτικού τους ρόλου προς τις διοικήσεις των εταιριών.

⁹ Giselle Bou-Raad. (2000). *Internal auditors and a value-added approach: the new business regime*. Managerial Auditing Journal, 15 (4), pp. 182-187

¹⁰ Pentland, B. (2000). *Will auditors take over the world? Program, technique and the verification of everything*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 25, pp. 307-312

Δεδομένης της κατάστασης κατά την περίοδο 2000, όπου η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου δεν ήταν ακόμα σημαντικά επιφορτισμένη με το έργο της διαχείρισης των κινδύνων, ο Baker (2001)¹¹, προέβλεψε στην εργασία του ότι οι δύο λειτουργίες (δηλαδή η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και η λειτουργία διαχείρισης των κινδύνων) θα θεωρούνται όλο και περισσότερο ως ξεχωριστές δραστηριότητες, με τον εσωτερικό έλεγχο να ενεργεί με βάση την συμβουλευτική του ιδιότητα και όχι με την άμεση άσκηση εξουσίας αναφορικά με την διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικών με τον σχεδιασμό και την εκτέλεση των λειτουργιών διαχείριση των κινδύνων, λειτουργώντας ως σύνδεσμος για τη συγκέντρωση της απαιτούμενης διασφάλισης για τα διοικητικά συμβούλια σχετικά με τη διαχείριση και τον έλεγχο κινδύνων.

Στο βιβλίο τους, οι Walker et al. (2002)¹², αναγνωρίζουν τον ολοένα και πιο αυξημένο ρόλο που θα έχει στο μέλλον η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, κάθε πειθαρχημένη προσέγγιση της ανάπτυξης και της δημιουργίας αξίας προϋποθέτει ότι ο οργανισμός διαχειρίζεται αποτελεσματικά όλους τους σημαντικούς και πιθανούς κινδύνους. Ο κίνδυνος μπορεί να ληφθεί υπόψη τόσο σε επίπεδο μακροοικονομικής είτε σε επίπεδο χαρτοφυλακίου (διαχείριση κινδύνου σε επίπεδο επιχείρησης) καθώς και σε επίπεδο των επιμέρους τμημάτων αυτής. Η διαχείριση κινδύνων είναι συχνά ένας τομέας στον οποίο ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να συμβάλει σημαντικά, παρέχοντας τόσο αναλύσεις όσο και συμβουλευτικές υπηρεσίες στην διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο των οργανισμών. Τονίζουν επίσης το γεγονός ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη «σύμπραξη» με τη διοίκηση για τη δημιουργία και την παρακολούθηση επιχειρηματικών διαδικασιών για την αξιολόγηση, τη μέτρηση και την αναφορά των κινδύνων γενικότερα και για την εφαρμογή πρωτοβουλιών διαχείρισης κινδύνων για τις επιχειρήσεις. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις για τον εσωτερικό έλεγχο βάσει κινδύνων επιτρέπουν τη συστηματική αξιολόγηση των κινδύνων και τη διασύνδεσή τους με τους επιχειρηματικούς στόχους, ένα γεγονός που αναδεικνύει ακόμα πιο πολύ τον επαυξημένο ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών στις δομές των σύγχρονων επιχειρήσεων. Τέλος, οι συγγραφείς αναφέρουν ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να διευκολύνει τις διαδικασίες με τις οποίες οι επιχειρηματικές μονάδες μπορούν να αναπτύξουν εκτιμήσεις κινδύνου υψηλής ποιότητας

¹¹ Baker, N. (2001). *The risk list*. Internal Auditing and Business Risk, July, pp. 16-18

¹² Walker, P.L., W.G. Shenkir, T.L. Barton. (2002). *Enterprise Risk Management: Pulling it All Together*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation

και αυτό μπορεί με τη σειρά του να είναι πολύ χρήσιμο για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου κατά τον προγραμματισμό του δικού του έργου κυρίως με την ενίσχυση της ποιότητας των διαδικασιών λήψης αποφάσεων. σχετικές πληροφορίες και την ελαχιστοποίηση των περιττών και άσκοπων ενεργειών που συνεπάγονται χρηματικό και χρονικό κόστος για τις επιχειρήσεις.

Ο Piper (2002)¹³, υποστήριξε ότι προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου διαθέτει τις κατάλληλες δεξιότητες προκειμένου να εκτελέσει αποτελεσματικά το έργο και την αποστολή της, οι εταιρείες μπορούν να αναθέσουν το σύνολο ή μέρος του εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς οργανισμούς που εξειδικεύονται σε αυτό το κομμάτι ή ακόμα και να χρησιμοποιήσουν την συνδρομή άλλων ειδικών (όπως για παράδειγμα από το τμήμα της πληροφοριακής τεχνολογίας) από άλλο μέρος του οργανισμού προκειμένου να στηρίξουν τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου. Ο Piper διαπίστωσε ότι αν και τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου διαφέρουν ως προς το μέγεθός τους, στελεχώνονται, ωστόσο, κυρίως από άτομα με οικονομικό-λογιστικό υπόβαθρο. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, αυτό μπορεί να μην παρέχει την επαρκή τεχνική-γνωστική εξασφάλιση ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να συνδράμουν ουσιαστικά στη διαχείριση των κινδύνων του οργανισμού και συνεπώς οι διοικήσεις θα πρέπει να βρουν άμεσα, εναλλακτικούς τρόπους για να καλύψουν τις όποιες ανεπάρκειες παρατηρηθούν. Ο Piper προτείνει ότι οι αρμόδιοι επικεφαλής ή οι αρμόδιοι για θέματα κινδύνου θα πρέπει να αναφέρουν στο διοικητικό συμβούλιο σχετικά με τη διαχείριση κινδύνου και ότι οι λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αναφέρουν τις υποκείμενες διαδικασίες.

Οι Spira and Page (2003)¹⁴, διερεύνησαν στην εργασίας τους τις επερχόμενες αλλαγές του ρόλου των εσωτερικών ελεγκτών. Βασιζόμενες στις ρυθμιστικές γραμμές της δημοσίευση του Turnbull – η οποία αποτέλεσε έναν ριζικό επαναπροσδιορισμό της φύσης του εσωτερικού ελέγχου – εξέτασαν τις νέες ευκαιρίες ανάδειξης του ρόλου της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου, μέσα από την χρήση κοινωνιολογικών επιχειρημάτων για τον κίνδυνο και τις εκφάνσεις του, προκειμένου να στοιχειοθετήσουν το άρθρο τους σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο και τη διαχείριση του κινδύνου. Σύμφωνα με τις συγγραφείς, ο εσωτερικός έλεγχος αντιμετωπίζει τόσο ευκαιρίες όσο απειλές από τη μεταβαλλόμενη μορφή της οργανωτικής διαδικασίας των

¹³ Piper, A. (2002). *Getting risk in focus*, Internal Auditing and Business Risk, June, pp. 18-22

¹⁴ Spira, L. F. and Page, M., (2003), *Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16 (4), pp. 640 - 661

επιχειρήσεων. Η απειλή είναι ότι ο ρυθμός αλλαγής των συστημάτων και των διαδικασιών είναι υπερβολικά μεγάλος για να λειτουργήσει ο παραδοσιακός εσωτερικός έλεγχος που βασίζεται στη συμμόρφωση και τον τυπικό έλεγχο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Η ευκαιρία συνίσταται στην έγκαιρη διαπίστωση των οργανωτικών κενών, το οποίο με τη σειρά του θα γεννήσει νέες προοπτικές αναφορικά με την διαχείριση των κινδύνων. Υπογραμμίζεται δε, το σημαντικό «χάσμα» μεταξύ της θεωρίας και της πράξης, ήτοι το κατά πόσον τα αντανακλαστικά των εσωτερικών ελεγκτών είναι τέτοια, έτσι ώστε να τους επιτρέψουν να αντιληφθούν αυτές τις επερχόμενες αλλαγές εγκαίρως και να προσαρμοστούν καταλλήλως σε αυτές. Εάν το χάσμα είναι μεγάλο, υπάρχει το ενδεχόμενο σημαντικών δαπανών προσαρμογής, κάτι το οποίο ενδέχεται να περιπλέξει ακόμα περισσότερο ένα ήδη θολό περιβάλλον εξελίξεων.

Οι ίδιοι συγγραφείς, (Page and Spira, 2004a)¹⁵, σε μια προσπάθεια κριτικής επισκόπησης των όσων διατείνονται το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών και το Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστικών της Αγγλίας και της Ουαλίας, κατέγραψαν μικτές απόψεις μεταξύ των εσωτερικών ελεγκτών σχετικά με την ενεργό συμμετοχή τους στη διαμόρφωση και την έκφραση κριτικής γνώμης επί της εταιρικής στρατηγικής. Ενώ ορισμένοι ερωτηθείς εσωτερικοί ελεγκτές θεωρούσαν ότι η εμπλοκή τους στα θέματα επισκόπησης και άσκησης κριτικής αναφορικά με την στρατηγική του οργανισμού ήταν πέραν των αρμοδιοτήτων του εσωτερικού ελέγχου, άλλοι ερωτηθείς απάντησαν ότι έλκονται περισσότερο (εμμέσως από τις διοικήσεις των οργανισμών) στο να εμπλέκονται πιο έντονα σε διαδικασίες εντοπισμού και σχολιασμού της διαχείρισης των κινδύνων που απειλούσαν την στρατηγική που χάραζαν οι διοικήσεις των οργανισμών στους οποίους απασχολούνται. Διαφαίνεται επίσης ότι, μολονότι οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν αναμενόταν να αμφισβητήσουν τη στρατηγική του διοικητικού συμβουλίου, υπήρχε μια λεπτή διαχωριστική γραμμή μεταξύ της έκφρασης του αντικειμενικού σχολιασμού τους επί των κινδύνων που σχετίζονται με συγκεκριμένες στρατηγικές και της έκφρασης μιας άποψης επί της οποίας πρέπει να ακολουθηθεί. Τέλος, οι ερευνητές διαπίστωσαν επίσης ότι, ως επί το πλείστον, οι επιτροπές ελέγχου διαμεσολαβούν προκειμένου να διασφαλίσουν την αντικειμενικότητα και την ακεραιότητα των εσωτερικών ελεγκτών στις μεταξύ τους σχέσεις με τα διοικητικά συμβούλια και τις διοικήσεις των εταιριών στις οποίες απασχολούνται, ωστόσο το επίπεδο του ενδιαφέροντος των

¹⁵Page, M. and Spira, L. (2004a). *The Turnbull Report, Internal Control and Risk Management: The Developing Role of Internal Audit*. ICAS, Edinburgh

επιτροπών ελέγχου για τις εργασίες του εσωτερικού ελέγχου ποικίλλει ευρέως. Οι εσωτερικοί ελεγκτές τείνουν να είναι πιο αναγνωρίζουν περισσότερο τις ελεγκτικές επιτροπές που έλαβαν μια πιο προορατική στάση σε σχέση με το έργο τους, συγκριτικά με όσες κράτησαν μια σχετικά πιο ουδέτερη στάση. Σύμφωνα με τους αρθρογράφους, η διασφάλιση της καλής λειτουργίας των διαύλων επικοινωνίας μεταξύ του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και της επιτροπής ελέγχου δεν είναι στην πράξη πάντα εύκολη και δύναται να απειλείται συνεχώς από αντικρουόμενα συμφέροντα.

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors – ΠΑ), στην δημοσίευσή του σε σχετικό έγγραφο του 2004¹⁶, υποστηρίζει τον ενεργό ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών στην διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων, περιλαμβανομένης της διατύπωσης συστάσεων για τη βελτίωση των διαδικασιών κινδύνου του οργανισμού, αναφέροντας ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να βοηθούν τόσο τη διοίκηση όσο και την επιτροπή ελέγχου στις αρμοδιότητές τους όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνου και στους ρόλους εποπτείας, εξετάζοντας, αξιολογώντας, υποβάλλοντας και συστήνοντας βελτιώσεις σχετικά με την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης του κινδύνου. Περιγράφει, χαρακτηριστικά, τον εσωτερικό έλεγχο ως τον «πρωταθλητή» της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου αλλά επισημαίνει το γεγονός ότι, καθώς η διαχείριση του κινδύνου γίνεται όλο και περισσότερο πιο επιτακτική για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, ο πρωταρχικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να απειληθεί (ή ακόμα και να αλλοιωθεί ή και να μειωθεί). Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να τεθούν, από νωρίς, οι σαφείς διαχωριστικές κόκκινες γραμμές προκειμένου να διασφαλιστεί η διαφύλαξη της αντικειμενικότητας, της αποστολής και του ρόλου του τμήματος εσωτερικού ελέγχου μέσα στον οργανισμό.

Μία εξίσου σημαντική έρευνα ήταν αυτή των Graham & Myers (2006)¹⁷, οι οποίοι επικεντρώθηκαν στις αλλαγές του ρόλου των εσωτερικών ελεγκτών, κυρίως μετά την δημοσιοποίηση των βασικών αρχών που διέπουν την διαχείριση των κινδύνων από την επιτροπή Treadway (το γνωστό σε όλους μοντέλο της COSO) και τις αντίστοιχες ρυθμιστικές προτάσεις του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών επί του θέματος. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, οι εσωτερικοί

¹⁶ ΠΑ. (2004a). *COSO releases new ERM framework*.

¹⁷ Gramling, Audrey A. and Patricia M. Myers. (2006). *Internal Auditing's Role in ERM*. *The Internal Auditor* 63.2, pp. 52-56, 58

ελεγκτές θα πρέπει να διαδραματίζουν βασικό ρόλο σε πέντε δραστηριότητες διασφάλισης που συνδέονται με τη διαχείριση του κινδύνου: α) την παροχή διαβεβαίωσης σχετικά με τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου, β) την εξασφάλιση ότι οι κίνδυνοι αξιολογούνται σωστά, γ) την αξιολόγηση διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, δ) την αξιολόγηση της αναφοράς βασικών κινδύνων και ε) την επανεξέταση της διαχείρισης των βασικών κινδύνων. Υπογραμμίζεται δε, ότι η συσχέτιση του αντιληπτού και ιδανικού ρόλου της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση του κινδύνου ενδέχεται να διαφέρει μεταξύ των οργανισμών. Η επισκόπησή τους επί του θέματος ολοκληρώνεται με το σχόλιο ότι με το κατάλληλο σχεδιασμό, την επικοινωνία και την εκπαίδευση, οι εσωτερικοί ελεγκτές, η διοίκηση, το διοικητικό συμβούλιο και οι εξωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι έτοιμοι να συνεργαστούν προκειμένου να επωφεληθούν από τα πολλαπλά οφέλη της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων.

Με σκοπό την εμπειρική διερεύνηση του πως αντιλαμβάνονται οι επικεφαλής των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου το ρόλο τους στη διαχείριση των κινδύνων, καθώς και της σύγκρισης των ευρημάτων τους μεταξύ των εσωτερικών ελεγκτών στις ΗΠΑ και τις βελγικές εταιρείες, ασχολήθηκαν οι Sarens and De Beelde (2006)¹⁸. Η μελέτη τους διεξήχθη μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με επικεφαλής εσωτερικούς ελεγκτές και στην ανάλυση σχετικών εγγράφων. Όσον αφορά τις βελγικές εταιρείες, η εστίαση των εσωτερικών ελεγκτών στις σοβαρές ελλείψεις του συστήματος διαχείρισης κινδύνων (τουλάχιστον για την περίοδο που έλαβε χώρα η εμπειρική διερεύνηση) δημιουργεί ευκαιρίες ανάδειξης του ρόλου τους εντός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται. Παρατηρήθηκε ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στη δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας που αγκαλιάζει την συνεχή εκπαίδευση και είναι πιο δεκτική προς την ενημέρωση σχετικά με τον κίνδυνο και τον έλεγχο. Στις περιπτώσεις των ΗΠΑ, οι αντικειμενικές εκτιμήσεις και απόψεις των εσωτερικών ελεγκτών αποτελούν πολύτιμη συνεισφορά για τις νέες απαιτήσεις εσωτερικού ελέγχου και γνωστοποίησης στο που προέβλεπε το SOX (σύμφωνο Sarbanes Oxley).

¹⁸ Sarens, G. and De Beelde, I. (2006). *Internal auditors' perception about their role in risk management: a comparison between US and Belgian companies*. *Managerial Auditing Journal*, 21 (1), pp. 63-80

Ορμώμενοι από το έργο των Selim and Woodward (2004)¹⁹, οι Allegrini and Bandettini (2006)²⁰, διερεύνησαν το κατά πόσο έχει μεταβληθεί ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών, με απώτερο σκοπό να εντοπίσουν τυχόν αύξηση της επαγγελματικής τους συνεισφοράς σε θέματα σχεδιασμού διαχείρισης των κινδύνων και παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών. Για τον σκοπό της έρευνάς τους απέστειλαν ερωτηματολόγια στα μέλη του ιταλικού ινστιτούτου εσωτερικών ελεγκτών. Το σημαντικότερο εύρημά τους ήταν ότι ο ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών στις σύγχρονες (αλλά και μη) επιχειρήσεις έχει αλλάξει σημαντικά (συγκριτικά με τουλάχιστον 10-15 χρόνια πριν) και έχει αρχίσει να δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στα ουσιαστικά οφέλη που προκύπτουν από την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, καθώς και από την ενεργό συμμετοχή του στον σχεδιασμό των εταιρικών προγραμμάτων διαχείρισης των κινδύνων. Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της έρευνας, το ποσοστό της συμμετοχής των εσωτερικών ελεγκτών σε αυτές τις δραστηριότητες αυξήθηκε, διαχρονικά, από 7 σε 26%, ενώ η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (ποσοστό άνω του 70%) απάντησε ότι εισπράττουν όχι μόνο ικανοποίηση από την αναγνώριση του σημαντικού τους ρόλου εντός της εταιρικής δομής, αλλά και όλους τους αναγκαίους πόρους και την έμπρακτη στήριξη των διοικήσεων προκειμένου να φέρουν εις πέρας το έργο τους.

Η Επιτροπή Οργανώσεων Χορηγιών Treadway (COSO), δημοσίευσε το 2004²¹, τη πρότασή της σχετικά με την διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Το κείμενο που έγινε γνωστό με το αρτικόλεξο COSO-ERM (COSO-Enterprise Risk Management), αποσκοπεί στην διευκρίνηση τόσο του όρου της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, όσο και στην παροχή των ρυθμιστικών προτάσεων της επιτροπής αναφορικά με την εφαρμογή των διαδικασιών που σχετίζονται με εσωτερικό έλεγχο (internal control) και την αποτελεσματική διενέργεια όλων των απαραίτητων διαδικασιών που μπορούν να αυξήσουν τους αμυντικούς και προληπτικούς μηχανισμούς ενός οργανισμού έναντι των κινδύνων του περιβάλλοντός του. Σύμφωνα με το κείμενο της επιτροπής, η διαχείριση κινδύνων για τις επιχειρήσεις αντιμετωπίζει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που επηρεάζουν τη δημιουργία ή διατήρηση αξίας, οι οποίες ορίζονται ως εξής:

¹⁹ Selim, G. and Woodward, S. (2004). *Internal auditing and consulting practice: UK and Ireland survey*. Paper presented at British Academy of Management Annual Conference, University of St Andrews, St Andrews

²⁰ Allegrini, M. and Bandettini, E. (2006). *Internal auditing and consulting assignments in Italy: an empirical research*. Paper presented at the Fourth European Conference on Internal Audit and Corporate Governance

²¹ www.coso.org

Η διαχείριση κινδύνων για τις επιχειρήσεις είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται από το διοικητικό συμβούλιο, το διοικητικό και λοιπό προσωπικό της οντότητας που εφαρμόζεται σε επίπεδο στρατηγικής οργάνωσης - και σε όλη την επιχείρηση - και έχει σχεδιαστεί για τον εντοπισμό δυνητικών γεγονότων που μπορεί να επηρεάσουν την οντότητα και τη διαχείριση του κινδύνου, καθώς και να παρέχει εύλογη βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη των στόχων της οντότητας.

Οι Frazer and Henry (2004)²², διατύπωσαν στο άρθρο τους, την θέση τους σχετικά με τον διαχωρισμό του εσωτερικού ελέγχου από τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων. Πιο συγκεκριμένα, εξέφρασαν τους έντονους προβληματισμούς τους αναφορικά με την ανάγκη για αντικειμενική διασφάλιση των υπηρεσιών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και την ενδεχόμενη απειλή της από την εμπλοκή των εσωτερικών ελεγκτών σε υπηρεσίες και διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων. Όπως αναφέρουν, η απαίτηση από τους εσωτερικούς ελεγκτές να σχολιάσουν (τουλάχιστον) την καταλληλότητα των προγραμμάτων διαχείρισης των κινδύνων οδηγεί τους εσωτερικούς ελεγκτές σε νέα – και ενδεχομένως αχαρτογράφητα νερά - και συνεπάγεται βαθιά κατανόηση του κινδύνου που ενδέχεται να μην διαθέτουν ορισμένοι επαγγελματίες εσωτερικοί ελεγκτές. Αυτή η κατάσταση θα μπορούσε να έχει δυνητικά σοβαρές συνέπειες καθώς η ενδεχόμενη έλλειψη των απαραίτητων θεωρητικών και τεχνικών γνώσεων της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου, η οποία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση της καταλληλότητας των προγραμμάτων διαχείρισης κινδύνου, μπορεί να την καταστήσει ως τον αδύναμο κρίκο στην αλυσίδα διαχείρισης των κινδύνων. Αυτή η αδυναμία μπορεί να μην καταστεί εμφανής μέχρι να γίνει πλέον εμφανής (και αδύνατος να αποφευχθεί) ένας απρόβλεπτος κίνδυνος, αλλά ενδεχομένως τότε να είναι πλέον αργά.

Σύμφωνα με τους Beasley et al. (2005)²³, το αυξημένο μέγεθος και η πολυπλοκότητα των σύγχρονων πολυεθνικών εταιρειών καθιστά τη διαχείριση κινδύνου μια κρίσιμη δραστηριότητα, η οποία δεν θα πρέπει να παραμελείτε από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων. Η επιτακτική ανάγκη ολοένα και πιο αυξημένης εταιρικής απόδοσης και η ανάγκη επίτευξης των οργανωτικών στόχων, είναι στενά συνδεδεμένες με την έννοια της διαχείρισης κινδύνων. Σύμφωνα με τους συγγραφείς,

²² Fraser, I.A.M. and Henry, W.M., (2004). *Better off apart?*. Internal Auditing and Business Risk, January, pp. 26-8

²³ Beasley, M. S., Cluneb, R., Hermanson, D. R. (2005). *Enterprise riskmanagement: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation*. Journal of Accounting and Public Policy, 24 (6), pp. 521 - 531

λαμβάνοντας υπόψη τον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και τον ορισμό της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων - που αποτελεί κεντρική ιδέα στη διοίκηση σύγχρονων οργανισμών – θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τον ρόλο της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, ως μια σύγχρονη «τεχνολογία διαχείρισης κινδύνου».

Παρόμοια ήταν και η έρευνα των Arena and Azzone (2006)²⁴, (παρουσιάστηκε στο ίδιο συνέδριο μαζί με την αντίστοιχη έρευνα των Allegri and Bandettini), η οποία ασχολήθηκε με τη διερεύνηση της σχέσης του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου και της ουσιαστικής συνεισφοράς του στην διαχείριση των κινδύνων και στηρίχθηκε σε πολλαπλές μελέτες περιπτώσεις που δομήθηκαν κατόπιν διενέργειας συνεντεύξεων με υπευθύνους τμημάτων εσωτερικού ελέγχου. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους έδειξαν μεγάλη ποικιλομορφία στα εφαρμοζόμενα συστήματα διαχείρισης κινδύνων σε σχέση με την πραγματική υιοθέτηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης κινδύνων, τις τεχνικές που εφαρμόζουν οι εταιρείες για τον εντοπισμό των κινδύνων και τις μεθοδολογίες που εφαρμόζονται για την αξιολόγηση του κινδύνου. Μεταξύ των σημαντικότερων ευρημάτων τους συγκαταλέγεται και το ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν κυρίως διαβεβαιωτικές υπηρεσίες σχετικά με τις διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων και σε ορισμένες περιπτώσεις υποστηρίζουν την εφαρμογή και τη διαχείριση της διαδικασίας, ενώ στις μισές περιπτώσεις, διαπιστώθηκε μερική ολοκλήρωση μεταξύ της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου.

Οι Fraser and Henry (2007)²⁵, ασχολήθηκαν, εκ νέου, με την έρευνα σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους οι εταιρείες εντοπίζουν τους κινδύνους και ενσωματώνουν τις διαδικασίες διαχείρισης και ελέγχου των κινδύνων, καθώς και με τον ρόλο των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου σε αυτές. Μέσα από την διενέργεια προσωπικών συνεντεύξεων με διοικήσεις εταιριών της Μεγάλης Βρετανίας, καθώς και με υπευθύνους τμημάτων εσωτερικού ελέγχου, προσπάθησαν να εντοπίσουν κατά πόσο επιβεβαιώνεται ή όχι η υπάρχουσα βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τα ευρήματά τους, ενώ οι διοικούντες των επιχειρήσεων συμφωνούν ότι έχουν σαφέστατα την τελική ευθύνη για ότι λαμβάνει χώρα εντός των οργανισμών τους, εντούτοις πιστεύουν ότι οι διαδικασίες

²⁴ Arena, M. and Azzone, G. (2006). *Internal audit in large Italian companies: adoption, development and evolution*. Paper presented at the Fourth European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance

²⁵ Fraser, I. and Henry, W. (2007). *Embedding risk management: structures and approaches*. *Managerial Auditing Journal*, 22 (4), pp. 392-409

διαχείρισης των κινδύνων (καθώς και μεγάλος βάρος της ευθύνης του ορθού σχεδιασμού και εκτέλεσης αυτών) βαραίνουν τα χαμηλότερα διοικητικά στρώματα. Οι εταιρείες τείνουν να υιοθετούν μια πολυδιαδικαστική (multi-procedural) προσέγγιση για την ανάπτυξη συνεκτικών διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων. Οι εσωτερικοί ελεγκτές πιστεύουν ότι έχουν κάποιο ρόλο σε όλη αυτή τη διαδικασία, αλλά εκφράστηκαν ανησυχίες σχετικά με την επαγγελματική τους επάρκεια και την διαφύλαξη της ανεξαρτησίας τους (σε ενδεχόμενη ουσιαστικότερη εμπλοκή τους στην διαδικασία σχεδιασμού των προγραμμάτων διαχείρισης των κινδύνων). Σύμφωνα με τους αρθρογράφους, είναι πιο συνετός ο διαχωρισμός των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνου για τη διαφύλαξη της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου και τη διασαφήνιση του ρόλου του.

Οι Koutoupis and Tsamis (2009)²⁶, εξέτασαν το κατά πόσο οι υπηρεσίες του εσωτερικού ελέγχου των ελληνικών τραπεζών σχεδιάζουν το πρόγραμμα ελέγχου τους βάσει κινδύνου. Πιο συγκεκριμένα, εστίασαν στην εφαρμογή των βασικών μεθοδολογιών της αναγνώρισης, προετοιμασίας και σχεδιασμού με βάση τον κίνδυνο από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου των ελληνικών τραπεζών – μια προσέγγιση που διαφέρει σημαντικά από την απλή παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών ή την αναγνώριση ενός ανεκτού επιπέδου ελεγκτικού κινδύνου κατά την οργάνωση του ετήσιου πλάνου δράσης του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Τα ευρήματα των συγγραφέων αποκάλυψαν ότι πολλές λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου, αν και χρησιμοποιούσαν τον όρο «εσωτερικός έλεγχος βάσει κινδύνου», δεν μπορούσαν να δικαιολογήσουν τη δράση τους σχετικά με αυτόν, δεδομένου ότι κάθε μορφή εκτίμησης κινδύνου ή σχεδιασμού λογιστικού ελέγχου βάσει κινδύνου ήταν εμφανώς απύσχα.

Με την ανάλυση των παραγόντων που σχετίζονται με την υιοθέτηση διαδικασιών διενέργειας του εσωτερικού ελέγχου βάσει κινδύνου, καθώς και την διερεύνηση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνων για τις επιχειρήσεις, ασχολήθηκαν οι Castanheira et al. (2010)²⁷. Η έρευνά τους πραγματοποιήθηκε κατά το έτος 2006, με την αποστολή ερωτηματολογίων σε όλους τους 96 επικεφαλής εσωτερικούς ελεγκτές που ήταν μέλη του

²⁶ Koutoupis, A. G. and Tsamis, A. (2009). *Risk-based internal auditing within Greek banks: a case study approach*. Journal of Management and Governance, 13 (1–2), pp. 101–130

²⁷ Castanheira N., Rodrigues, L. and L., Craig, R. (2010). *Factors associated with the adoption of risk-based internal auditing*. Managerial Auditing Journal, Vol. 25, No. 1, pp. 79-98

Πορτογαλικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών. Μεταξύ των σημαντικότερων ευρημάτων τους, διαπιστώθηκε ότι κατά τον σχεδιασμό των ετήσιων προγραμμάτων ελέγχων, η υιοθέτηση της προσέγγισης διενέργειας του εσωτερικού ελέγχου με βάση τον κίνδυνο είναι στατιστικά σημαντική στις πολυεθνικές επιχειρήσεις και στις εταιρείες που είναι εισηγμένες στην πορτογαλική χρηματιστηριακή αγορά. Διαπιστώθηκε επίσης, ισχυρή (αλλά όχι σημαντική) συσχέτιση μεταξύ του ετήσιου προγραμματισμού ελέγχου βάσει κινδύνου και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Ένα εξίσου σημαντικό εύρημα ήταν ότι κατά τον σχεδιασμό ενός προγράμματος εσωτερικού ελέγχου, η υιοθέτηση μιας προσέγγισης με βάση τον κίνδυνο συσχετίζεται θετικά με το μέγεθος της οντότητας. Τέλος, σύμφωνα με τους αρθρογράφους, ο εσωτερικός έλεγχος και ο ρόλος του στην διαχείριση των εταιρικών κινδύνων εμφανίζει αμιγώς προληπτικό χαρακτήρα σε μικρότερους οργανισμούς, ενώ είναι πιο σημαντικός για τον κλάδο χρηματοδότησης και τον ιδιωτικό τομέα.

Οι Zwaan et al. (2011)²⁸, εξέτασαν το κατά πόσο οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμετέχουν ενεργά στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, καθώς και την προθυμία τους να αναφέρουν την κατανομή των διαδικασιών αντιμετώπισης κινδύνου που εφαρμόζουν. Επιπλέον, εξέτασαν το αν μια ισχυρή σχέση με την επιτροπή ελέγχου επηρεάζει την προθυμία υποβολής εκθέσεων ελέγχου. Στην έρευνα που διεξήγαγαν συμμετείχαν 117 εγκεκριμένοι εσωτερικοί ελεγκτές. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους κατέδειξαν ότι η υψηλή συμμετοχή στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων επηρεάζει τις αντιλήψεις της θέλησης των εσωτερικών ελεγκτών να αναφέρουν στην επιτροπή ελέγχου την ανάλυση των διαδικασιών αντιμετώπισης των κινδύνων. Ωστόσο, μια ισχυρή σχέση με την επιτροπή ελέγχου δεν φαίνεται να επηρεάζει την αντιληπτή προθυμία τους, ως προς το να υποβάλουν τις σχετικές εκθέσεις ελέγχου προς την ελεγκτική επιτροπή. Οι συγγραφείς διαπίστωσαν επίσης ότι η πλειοψηφία των υπό εξέταση επιχειρήσεων είναι σχετικά «άγουρη» όσον αφορά την εφαρμογή των βασικών αρχών που διέπουν τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση των κινδύνων, δηλαδή άρχισε να εφαρμόζει σχετικά πρόσφατα τις διαδικασίες διασύνδεσης των υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου με την διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων.

²⁸Zwaan, L., Stewart, J. and Subramaniam, N. (2011). *Internal audit involvement in enterprise risk management*.

Managerial Auditing Journal, 26 (7), pp. 586-604

Στην από κοινού έκθεση που δημοσίευσε το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΙΑ) με τον Φορέα Διαχείρισης Κινδύνων (RIMS), το 2012²⁹, υπογραμμίστηκε η σημασία της ενσωμάτωσης ουσιαστικών διαδικασιών και πρακτικών διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων στο λειτουργικό πρόγραμμα της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου (περισσότερες πληροφορίες για την σχετική έκθεση δίδονται στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας, παρ. 3.2.7). Μεταξύ των στοιχείων που παρατίθενται στην εν λόγω έκθεση, δίδονται και ορισμένες ενδιαφέρουσες πληροφορίες αναφορικά με την ιστορική εξέλιξη της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων και της αποδοχής της, ανά τους καιρούς από τους οργανισμούς. Όπως αναφέρεται, με την πάροδο του χρόνου, η λειτουργία διαχείρισης κινδύνων έχει εξελιχθεί σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές ανάγκες, προκειμένου να παρασχεθεί αναγνωρισμένη πρόσθετη αξία στους οργανισμούς. Η λειτουργία διαχείρισης των κινδύνων δημιουργήθηκε αρχικά κυρίως για να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της μεταφοράς του κινδύνου, είτε μέσω της αντιστάθμισης του κινδύνου, είτε μέσω ασφαλίσεων ή ορισμένων άλλων μέσων, και χαρακτηρίζεται ως η παραδοσιακή ή η αμυντική διαχείριση του κινδύνου. Η προσέγγιση αυτή επικεντρώνεται στους ασφαλιστικούς, συμβατικούς και συναλλακτικούς κινδύνους.

Η επόμενη σημαντική εξέλιξη ήταν μια κίνηση που συνδυάζει μερικές λειτουργίες κινδύνου σε μια ολοκληρωμένη και πιο προηγμένη λειτουργία διαχείρισης κινδύνου, εστιάζοντας πρωτίστως στη διαχείριση των ασφαλιστικών ζημιών λόγω πρόληψης και μείωσης των πιο σοβαρών αντικτύπων που μπορούν να επιφέρουν οι κίνδυνοι αυτοί, όπως γεγονότα αστικής ευθύνης των εργαζομένων σε περίπτωση εμπλοκής τους σε κάποιο συμβάν, τα αυτοκινητιστικά ατυχήματα, οι τραυματισμοί των εργαζομένων κ.λπ. Αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στις άμεσες και πιο καθημερινές απειλές που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός.

Η πιο σύγχρονη λειτουργία διαχείρισης κινδύνων, η οποία αναφέρεται ως η προσέγγιση διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων, αντιμετωπίζει τους κινδύνους σε ένα πολύ ευρύτερο πεδίο, και συμπεριλαμβάνει τους στρατηγικούς, λειτουργικούς και χρηματοοικονομικούς κινδύνους, μεταξύ άλλων, ως ένα αλληλένδετο χαρτοφυλάκιο. Αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στον τρόπο λήψης ενημερωμένων αποφάσεων σχετικά με τις αβεβαιότητες που επηρεάζουν το μέλλον του οργανισμού.

²⁹ <https://www.rims.org>

Σε μια προσπάθεια επισκόπησης των βέλτιστων πρακτικών εφαρμογής των αρχών και διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων, η Cormican (2014)³⁰, επισκόπησε τις υπάρχουσες ερευνητικές εργασίες επί του θέματος και πρότεινε ένα μοντέλο διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Αναγνωρίζοντας την ύπαρξη ισχυρών παραγόντων που ενθαρρύνουν την αυξημένη ευαισθητοποίηση και τη δράση όσον αφορά τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων (όπως η αύξηση της εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση των ενδιαφερομένων μερών, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τελικά τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα ενός οργανισμού), καθώς και το έλλειμα πρωτύπων μελετών (σύμφωνα με τη συγγραφέα, είχε πραγματοποιηθεί ανεπαρκής έρευνα στον τομέα αυτό και υπάρχουν λίγοι περιεκτικοί ή πρακτικοί οδηγοί που διατίθενται στους ενδιαφερόμενους που ασχολούνται με το συγκεκριμένο θέμα), στοχεύει στην γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της θεωρίας και της πράξης (όπως αναφέρει μάλιστα χαρακτηριστικά, οι προηγούμενες μελέτες δείχνουν ότι η έννοια της εμπλοκής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση των κινδύνων είναι κακώς κατανοητή στην πράξη και οι οργανώσεις δεν εφαρμόζουν τα προβλεπόμενα οφέλη). Η μελέτη της παρουσιάζει πορίσματα από μια ποιοτική έρευνα στην οποία εντοπίζονται και κατηγοριοποιούνται κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας για την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου των επιχειρήσεων. Από την ανάλυση αυτή παρουσιάζεται ένα εργαλείο ελέγχου για την αξιολόγηση των βέλτιστων πρακτικών διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Το εργαλείο αυτό μπορεί να λειτουργήσει, σύμφωνα με την συγγραφέα, ως ανεξάρτητος πόρος επικύρωσης για να διασφαλίσει ότι οι προσπάθειες μιας οργάνωσης είναι ενεργές και αποτελεσματικές ενάντια στις τρέχουσες και αναδυόμενες απειλές.

Με σκοπό την διερεύνηση του χάσματος μεταξύ των προσδοκιών των διοικήσεων των δημοσίων οργανισμών, της επιτροπής ελέγχου και των όσων μπορεί να προσφέρει η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, καθώς και της προστιθέμενης αξίας που προσφέρει σε έναν οργανισμό η συνεισφορά του τμήματος εσωτερικού ελέγχου ως προς την διαχείριση των κινδύνων, ο Coetzee (2016)³¹, εξέτασε μέσω ερωτηματολογίων – και μετέπειτα παρουσίασε τα ευρήματά του μέσω στατιστικής ανάλυσης - τις απόψεις των προϊσταμένων εσωτερικού ελέγχου, των προέδρων της επιτροπής ελέγχου και των αρμόδιων διοικούντων των εθνικών, επαρχιακών και τοπικών

³⁰ Cormican, K. (2014). *Integrated Enterprise Risk Management: From Process to Best Practice*. Journal of Modern Economy, 5 (4)

³¹ Coetzee, P. (2016). *Contribution of internal auditing to risk management*. International Journal of Public Sector Management, 29 (4), pp. 348-364

κυβερνητικών οργανώσεων, επί του θέματος. Τα αποτελέσματα της έρευνάς του έδειξαν ότι τα διευθυντικά στελέχη του ελέγχου έχουν αισθητά διαφορετικές απόψεις από τα άλλα δύο μέρη όσον αφορά την συνεισφορά του τμήματος εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση των κινδύνων των κρατικών οργανισμών και ότι η ύπαρξη δομών διαχείρισης κινδύνου επηρεάζει ελάχιστα τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου.

Οι Carcello et al. (2018)³², εξέτασαν στην εργασία τους εάν ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει αξία στους οργανισμούς, μειώνοντας τον κίνδυνο, χρησιμοποιώντας ένα ερευνητικό σχέδιο βάσει του οποίου συγκρίνανε τις μεταβολές των κινδύνων μεταξύ των ελεγχόμενων στοιχείων εντός των υπό εξέταση επιχειρήσεων και των αντίστοιχων μη ελεγμένων μονάδων στην ίδια εταιρεία. Βάσει των ευρημάτων τους οι επικεφαλής των τμημάτων ή των λειτουργιών που υπόκεινται σε συνεχής αξιολογήσεις των κινδύνων (ή συμμετέχουν πιο ενεργά στα εταιρικά προγράμματα διαχείρισης των κινδύνων) αντιλαμβάνονται μια μεγαλύτερη μείωση των εταιρικών κινδύνων, ακόμα και αν κάτι τέτοιο δεν παρατηρείται μέσα από την διασταύρωση των στοιχείων. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, το αίσθημα της ασφάλειας έναντι της διαχείρισης των κινδύνων είναι μια εξίσου σημαντική παράμετρος του γενικότερου πλαισίου διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων και ο σαφέστατα ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να συνδράμει τα δέοντα στην ενδυνάμωση αυτού.

Με τους παράγοντες που σχετίζονται με τους ελέγχους διασφάλισης και ασφάλειας του κυβερνοχώρου από τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, ασχολήθηκαν στην εργασία τους οι Islam et al. (2018)³³. Συγκεκριμένα, οι συγγραφείς εστίασαν στο ερώτημα κατά πόσον τα χαρακτηριστικά λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, η συμμετοχή του διοικητικού συμβουλίου σε σχέση με τη διοίκηση, ο ρόλος της επιτροπής ελέγχου και του επικεφαλής του αρμόδιου για τον κίνδυνο και του εσωτερικού ελέγχου λειτουργούν με τη διαχείριση του κινδύνου των επιχειρήσεων και σχετίζονται με το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση ασχολείται με τον έλεγχο της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο. Τα αποτελέσματα της μελέτης τους υποδηλώνουν ότι η έκταση του ελέγχου ασφάλειας του κυβερνοχώρου από τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου συνδέεται σημαντικά και θετικά με τις αρμοδιότητες λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου που σχετίζονται

³² Carcello, J., V., Eulerich, M., Masli, A. and Wood, D., A. (2018). *Are Internal Audits Associated with Reductions in Risk?*. pp. 1-45, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2970045>

³³ Islam, M., D., Farah, N. and Stafford, T., F. (2018). *Factors associated with security/cybersecurity audit by internal audit function: An international study*. *Managerial Auditing Journal*, 33 (4), pp. 377-409

με τη διακυβέρνηση, τον κίνδυνο και τον έλεγχο. Η υποστήριξη του διοικητικού συμβουλίου όσον αφορά τη διακυβέρνηση είναι επίσης σημαντική και θετική. Η εκτεταμένη εκτίμηση κινδύνου που διενεργείται από τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και η ποιότητα λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου έχει σημαντική και θετική επίδραση στον έλεγχο του κυβερνοχώρου.

Οι Graham et al. (2018)³⁴, εξέτασαν τις προκλήσεις όσον αφορά τον προγραμματισμό του πεδίου εφαρμογής των διαδικασιών ελέγχου στην περίπτωση του ομαδικού ελέγχου για μια οντότητα με γεωγραφικά διασκορπισμένα στοιχεία τα οποία ποικίλουν σε χαρακτηριστικά κινδύνου. Κατά τους συγγραφείς, ο έλεγχος όλων των στοιχείων για μια σύνθετη οντότητα ενός ομίλου είναι συχνά μη εφικτός, συνεπώς ο ελεγκτής αντιμετωπίζει κίνδυνο από στοιχεία που δεν έχουν ελεγχθεί, ενώ παράλληλα ο συνήθης κίνδυνος δειγματοληψίας που προκύπτει από την εφαρμογή διαδικασιών ελέγχου σε ορισμένα στοιχεία είναι σημαντικά αυξημένος. Σκοπός των αρθρογράφων είναι να περιγράψουν βήμα προς βήμα την μέθοδο για τον καθορισμό ενός ελάχιστου αριθμού ελέγχων συστατικών στοιχείων που απαιτούνται για τον προσδιορισμό ενός συνολικού χαμηλού επιπέδου κινδύνου ελέγχου ουσιώδους σφάλματος, με την ταυτόχρονη χρήση επαγγελματικής κρίσης και βασικών στατιστικών αρχών.

2.3 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό προχωρήσαμε στην επισκόπηση ορισμένων εκ των σημαντικότερων εργασιών που σχετίζονται με το ζήτημα του ρόλου της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση των εταιρικών κινδύνων. Στις αρχές του 2000, όπου και ο ενθουσιασμός της νέας τάσης για την εμπλοκή του τμήματος εσωτερικού ελέγχου στις διαδικασίες διαχείρισης του κινδύνου ήταν έκδηλος, εκφράστηκαν, ήδη από νωρίς, συντηρητικές απόψεις σχετικά τόσο με την ικανότητα των εσωτερικών ελεγκτών να ανταποκριθούν στις σύγχρονες επιταγές της εποχής, όσο και με την ορθότητα της ανάληψης αυτών των καθηκόντων – σε συνάρτηση πάντα με την διασφάλιση της αντικειμενικότητας του επαγγέλματός τους.

³⁴ Graham, L., Bedard, J., C. and Dutta, S. (2018). *Managing Group Audit Risk in a Multicomponent Audit Setting*.

International Journal of Auditing, 22 (1), pp. 40-54

Βάσει των εμπειρικών ερευνών που διενεργήθηκαν, δεν μπορούμε να εκφέρουμε σαφή και ξεκάθαρη γνώμη ότι όντως οι εσωτερικοί ελεγκτές εμπλέκονται - στο βαθμό που τουλάχιστον πίστευαν κατά το 2004 – πλήρως με τις διαδικασίες διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων. Διακρίνεται ότι ο συμβουλευτικός τους ρόλος «εμπλουτίστηκε» με το επιπρόσθετο καθήκον της έκφρασης γνώμης και παροχής συμβουλών σχετικών με τις διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων. Σημαντικό ρόλο σε αυτό, συνετέλεσαν, ενδεχομένως, τα αντικρουόμενα συμφέροντα και οι διαφορετικές οπτικές των διοικήσεων των οργανισμών και των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου.

Σε κάθε περίπτωση, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι έχει πραγματοποιηθεί μια σαφής στροφή, τόσο προς την αναγνώριση της αναγκαιότητας της αντιμετώπισης της διαχείρισης των κινδύνων ως μια ξεχωριστή λειτουργία εντός των επιχειρήσεων, όσο και προς τα βήματα που έχουν γίνει για τη συμμετοχή του τμήματος του εσωτερικού ελέγχου στο έργο αυτό. Σαφέστατα, υπάρχουν πολλά ακόμα που πρέπει να γίνουν προς την κατεύθυνση αυτή, ωστόσο τα σημάδια μαρτυρούν μια θετική εξέλιξη των πραγμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα προχωρήσουμε στην επισκόπηση των δημοσιευμένων θέσεων του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών αναφορικά με τον ρόλο της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου στην διαχείριση των Εταιρικών Κινδύνων, καθώς επίσης και στα όσα προβλέπει το μοντέλο εσωτερικού ελέγχου (internal control), COSO, της Επιτροπής Treadway, σχετικά με το θέμα αυτό.

3.2 Η Θέση του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΙΙΑ)³⁵ δημοσίευσε αρχικά το 2004, ως επιπρόσθετες κατευθυντήριες γραμμές και ως επέκταση, του τότε πρόσφατα δημοσιευμένου κειμένου της Επιτροπής Treadway, το γνωστό μοντέλο COSO, τις θέσεις του σχετικά με τον ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου στην Διαχείριση των Επιχειρηματικών Κινδύνων. Σκοπός των οδηγιών αυτών είναι να βοηθήσουν τους εσωτερικού ελεγκτές να ανταποκριθούν σε θέματα διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων στις οργανώσεις στις οποίες απασχολούνται. Μέσα από τη σχετική δημοσίευση προτείνονται τρόποι με τους οποίους οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να διατηρήσουν την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία που απαιτούνται από τα διεθνή πρότυπα για την επαγγελματική διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου, κατά την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών καθώς και εργασιών διασφάλισης επί των κείμενων πρακτικών και διαδικασιών που εφαρμόζονται εντός των οργανισμών που δραστηριοποιούνται.

³⁵ <https://na.theiia.org>

Ο βασικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων είναι να παρέχει αντικειμενική διαβεβαίωση στο διοικητικό συμβούλιο σχετικά με την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων διαχείρισης του κινδύνου ενός οργανισμού, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι βασικοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι αντιμετωπίζονται κατάλληλα και ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί αποτελεσματικά.

3.2.1 Ορισμός της Διαχείρισης των Εταιρικών Κινδύνων

Οι άνθρωποι αναλαμβάνουν δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνου για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση, τη διαχείριση και τον έλεγχο κάθε είδους γεγονότων ή καταστάσεων. Αυτά μπορεί να κυμαίνονται από μεμονωμένα έργα ή στενά καθορισμένα είδη κινδύνου, π.χ. τον κίνδυνο αγοράς, έως και τις απειλές και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζει ο οργανισμός στο σύνολό του. Διευκρινίζεται ότι αν και οι αρχές που παρατίθενται στην σχετική δημοσίευση του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθοδηγήσουν τη συμμετοχή του εσωτερικού ελέγχου σε όλες τις μορφές διαχείρισης κινδύνου, δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην διαχείριση των κινδύνων σε επίπεδο επιχείρησης, επειδή αυτό είναι πιθανό να βελτιώσει τις διαδικασίες διακυβέρνησης ενός οργανισμού.

Η διαχείριση των εταιρικών κινδύνων είναι μια διαρθρωμένη, συνεκτική και συνεχής διαδικασία σε ολόκληρο τον οργανισμό για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση, τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις απαντήσεις και την αναφορά σε ευκαιρίες και απειλές που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων της. Επισημαίνεται ότι το διοικητικό συμβούλιο έχει τη γενική ευθύνη για τη διασφάλιση της διαχείρισης των κινδύνων εντός του οργανισμού. Στην πράξη, το διοικητικό συμβούλιο θα μεταβιβάσει τη λειτουργία του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων στην ομάδα διαχείρισης, η οποία θα είναι υπεύθυνη για την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων διαχείρισης των κινδύνων. Μπορεί ωστόσο να υπάρχει μια ξεχωριστή λειτουργία που να συντονίζει και να διαχειρίζεται τις δραστηριότητες αυτές και να φέρει ειδικές δεξιότητες και γνώσεις έτσι ώστε να βοηθήσουν ακόμα περισσότερο στην αποτελεσματικότερη επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Τέλος, αναφέρεται ότι αν και ο καθένας εντός του οργανισμού διαδραματίζει κάποιο ρόλο (μικρό ή μεγάλο) στην εξασφάλιση της επιτυχούς διαχείρισης των κινδύνων, η κύρια ευθύνη για τον εντοπισμό των κινδύνων και τη διαχείριση τους ανήκει στη διοίκηση.

3.2.2 Πλεονεκτήματα της Διαχείρισης των Εταιρικών Κινδύνων

Η διαχείριση των εταιρικών κινδύνων μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη διευκόλυνση ενός οργανισμού στο να διαχειρίζεται τους κινδύνους για την επίτευξη των στόχων του. Τα οφέλη περιλαμβάνουν:

- Μεγαλύτερη πιθανότητα επίτευξης των στόχων αυτών.
- Ενοποιημένη αναφορά διαφορετικών κινδύνων σε επίπεδο συμβουλίου.
- Βελτίωση της κατανόησης των βασικών κινδύνων και των ευρύτερων συνεπειών τους.
- Προσδιορισμός και κατανομή των διασυνωριακών επιχειρηματικών κινδύνων.
- Η μεγαλύτερη διαχείριση επικεντρώνεται στα θέματα που πραγματικά έχουν σημασία.
- Εμφάνιση λιγότερες εκτάκτων γεγονότων ή κρίσεων.
- Περισσότερη εσωτερική εστίαση έτσι ώστε να δίδεται έμφαση στην εκτέλεση των απαραίτητων εργασιών και με τον σωστό τρόπο.
- Αυξημένη πιθανότητα να επιτευχθούν ουσιαστικές διαρθρωτικές αλλαγές εντός του οργανισμού.
- Δυνατότητα ανάληψης μεγαλύτερου κινδύνου για μεγαλύτερη ανταμοιβή.
- Πληρέστερη ενημέρωση αναφορικά με την ανάληψη κινδύνων και τη λήψη αποφάσεων.

3.2.3 Βασικές Δραστηριότητες της Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων

Οι σημαντικότερες δραστηριότητες της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Εξασφάλιση της αρτιότητας λειτουργίας των διαύλων επικοινωνίας και διαβίβαση των στόχων του οργανισμού, μέσω αυτών.
- Προσδιορισμός της στάσης του οργανισμού ως προς την ανάληψη κινδύνου.
- Δημιουργία κατάλληλου εσωτερικού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού του πλαισίου διαχείρισης κινδύνου.
- Προσδιορισμός δυνητικών απειλών για την επίτευξη των στόχων.
- Αξιολόγηση των κινδύνων, δηλαδή του αντίκτυπου και της πιθανότητας εμφάνισης των απειλών.
- Επιλογή και υλοποίηση των κατάλληλων αντιδράσεων στην εμφάνιση των πιθανών κινδύνων.

- Εφαρμογή διαδικασιών ελέγχου και άλλων συναφών δράσεων διασφάλισης των διαδικασιών.
- Γνωστοποίηση των πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους, με συνεπή τρόπο, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- Κεντρική παρακολούθηση και συντονισμός των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων και των αποτελεσμάτων.
- Εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας με την οποία διαχειρίζονται οι κίνδυνοι.

3.2.4 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην Διαχείριση των Εταιρικών Κινδύνων

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική υπηρεσία παροχής της απαιτούμενης διασφάλισης και συμβουλευτικών δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι. Ο βασικός ρόλος του όσον αφορά τη διαχείριση των εταιρικών κινδύνων είναι να παρέχει αντικειμενική διαβεβαίωση στο διοικητικό συμβούλιο σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των κινδύνων. Οι κύριοι παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη κατά τον καθορισμό του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου είναι κατά πόσον εγείρονται απειλές για την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών και αν είναι πιθανό μέσα από την παροχή των υπηρεσιών του να βελτιωθούν οι διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων και διακυβέρνησης του οργανισμού. Σύμφωνα με την θέση του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου σχετικά με την διαχείριση των εταιρικών κινδύνων, συνοψίζεται στις ακόλουθες παρατηρήσεις:

Βασικοί ρόλοι εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά την διαχείριση των εταιρικών κινδύνων

- ✓ Παροχή υπηρεσιών διαβεβαίωσης σχετικά με τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου που εφαρμόζονται.
- ✓ Παροχή υπηρεσιών διαβεβαίωσης σχετικά με το ότι οι κίνδυνοι αξιολογούνται σωστά.
- ✓ Αξιολόγηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου.
- ✓ Αξιολόγηση της αναφοράς των βασικών κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.
- ✓ Επανεξέταση της διαχείρισης των βασικών κινδύνων.

Εσωτερικός Έλεγχος και Παροχή Υπηρεσιών Διασφάλισης

- ❖ Διευκόλυνση της αναγνώρισης και αξιολόγησης των κινδύνων.
- ❖ Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς την διοίκηση αναφορικά με τις βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης των κινδύνων.
- ❖ Συντονισμός των δραστηριοτήτων διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων.
- ❖ Κεντρικός σχεδιασμός της αναφοράς των κινδύνων για αποφυγή σύγχυσης και παρερμηνειών.
- ❖ Διατήρηση και ανάπτυξη του πλαισίου διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων.
- ❖ Διαμόρφωση ηγετικής φυσιογνωμίας αναφορικά με την διαχείριση των εταιρικών κινδύνων μέσω της προώθησης των ωφελειών που απορρέουν από την αποτελεσματική εφαρμογή των διαδικασιών αυτών, της παροχής συμβουλών προς τη διοίκηση και το προσωπικό του οργανισμού στις ενέργειες που πρέπει να αναλάβουν για την εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης των κινδύνων και της συνεχούς ενθάρρυνσης και υποστήριξής τους στη λήψη αυτών των ενεργειών.

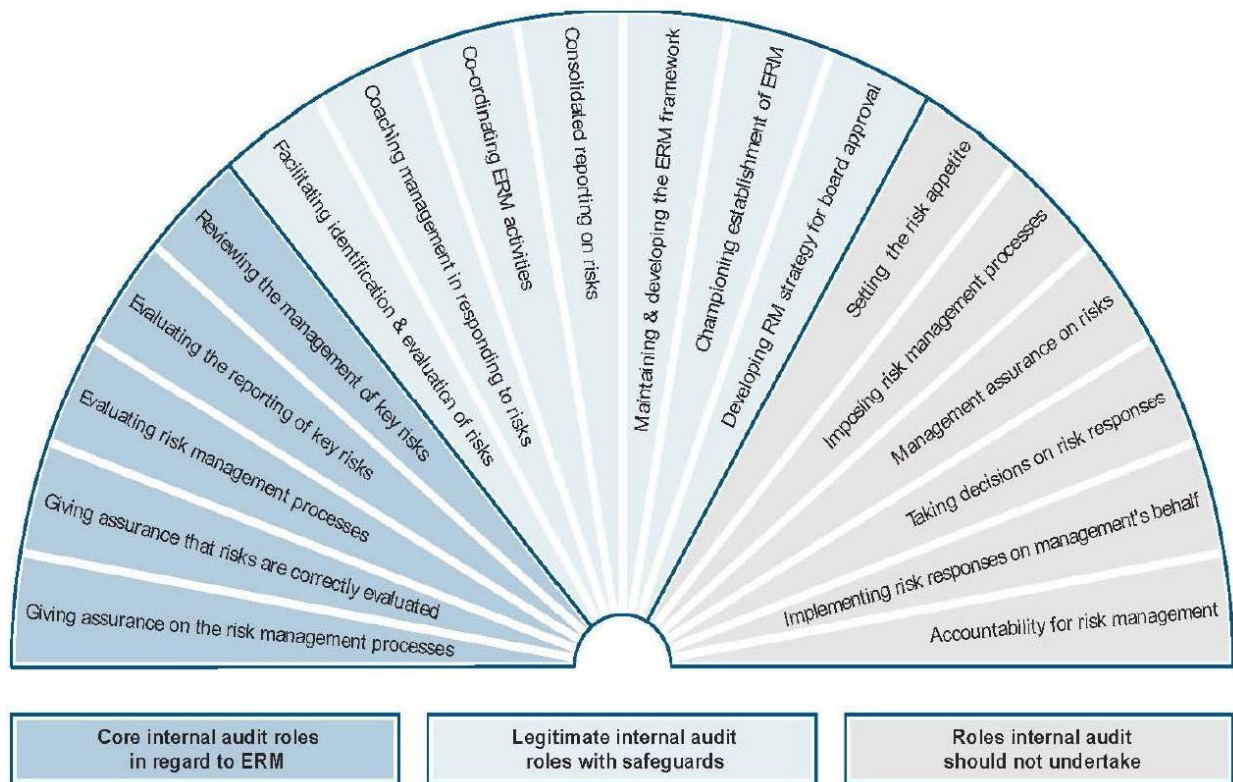
Ενέργειες στις οποίες ο Εσωτερικός Ελεγκτής δεν θα πρέπει να εμπλακεί

- Καθορισμός του επιπέδου ανάληψης επιχειρηματικών κινδύνων του οργανισμού.
- Επιβολή διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου.
- Λήψη αποφάσεων σχετικά με την αντιμετώπιση των κινδύνων.
- Εφαρμογή εκτελεστικών μέτρων έναντι των κινδύνων για λογαριασμό της διοίκησης.
- Λογοδοσία για τη διαχείριση κινδύνου.

Σύμφωνα με τις οδηγίες του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών τονίζεται ότι οι οργανώσεις πρέπει να κατανοήσουν πλήρως ότι η διοίκηση παραμένει υπεύθυνη για τη διαχείριση των κινδύνων και πως οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να παρέχουν συμβουλές και να αμφισβητούν ή να υποστηρίζουν τις αποφάσεις της διοίκησης σχετικά με τον κίνδυνο, αντί να είναι αυτοί που θα λαμβάνουν τις αποφάσεις διαχείρισης των κινδύνων. Η φύση των ευθυνών του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να τεκμηριώνεται στα σχετικά φύλλα εργασίας και στις εκθέσεις ελέγχου και να εγκρίνεται από την επιτροπή ελέγχου.

Στο Σχήμα 1 παρουσιάζεται μια σειρά δραστηριοτήτων διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων και υποδεικνύονται οι ρόλους στους οποίους πρέπει να ασκείται η αποτελεσματική επαγγελματική δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και το εύρος των δραστηριοτήτων στις οποίες δεν θα πρέπει να εμπλέκεται.

Σχήμα 1 – Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην Διαχείριση των Εταιρικών Κινδύνων



Πηγή – IIA UK & Ireland

Οι δραστηριότητες στα αριστερά του Σχήματος 1 είναι όλες οι δραστηριότητες διασφάλισης. Αποτελούν μέρος του ευρύτερου στόχου της εξασφάλισης της διαχείρισης κινδύνου. Μια δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου που συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα Επαγγελματικής Πρακτικής του Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί και πρέπει να εκτελεί τουλάχιστον ορισμένες από αυτές τις δραστηριότητες. Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες που βελτιώνουν τις διαδικασίες διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων και ελέγχου ενός οργανισμού. Η έκταση των διαβουλεύσεων του εσωτερικού ελεγκτή στη διαχείριση κινδύνων για

τις επιχειρήσεις θα εξαρτηθεί από τους άλλους πόρους, εσωτερικούς και εξωτερικούς, που είναι διαθέσιμοι στο διοικητικό συμβούλιο καθώς και από την ωριμότητα του οργανισμού ως προς την ανάληψη των κινδύνων και είναι πιθανόν να διαφέρουν με την πάροδο του χρόνου. Η εμπειρογνομosύνη του εσωτερικού ελεγκτή στην εξέταση των κινδύνων και στην κατανόηση των συνδέσεων μεταξύ κινδύνων και διακυβέρνησης τον καθιστά αναπόσπαστο συστατικό στοιχείο της επιτυχημένης εταιρικής διαχείρισης των κινδύνων.

Καθώς αυξάνεται η ωριμότητα του οργανισμού ως προς την ανάληψη των κινδύνων, την έγκαιρη διαπίστωση τους καθώς και ως προς την ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων της διαχείρισής τους στις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου αναφορικά με την διαχείριση των εταιρικών κινδύνων μετακυλείται περισσότερο προς το κέντρο του ημικυκλίου του σχήματος 1. Ομοίως, εάν ένας οργανισμός χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες ενός ειδικού επί των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, ο εσωτερικός έλεγχος είναι πιο πιθανό να προσδώσει αξία στον οργανισμό επικεντρώνοντας στον ρόλο διαβεβαίωσής του, παρά μέσω της ανάληψης περισσότερων συμβουλευτικών δραστηριοτήτων.

3.2.5 Παροχή Διασφάλισης για τη Διαχείριση των Επιχειρηματικών Κινδύνων

Μία από τις βασικές απαιτήσεις των διοικούντων είναι να εξασφαλιστεί ότι οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων λειτουργούν αποτελεσματικά και ότι οι βασικοί κίνδυνοι αντιμετωπίζονται σε αποδεκτό επίπεδο. Είναι πιθανό ότι η διασφάλιση αυτή θα προέρχεται από διαφορετικές πηγές, ωστόσο οι διαβεβαιώσεις του ανώτερου διοικητικού προσωπικού είναι αυτές που συνήθως έχουν την μεγαλύτερη σημασία. Παρόλα αυτά, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια εξίσου σημαντική πηγή παροχής αντικειμενικής διασφάλισης, η οποία παρέχει διαβεβαιώσεις σε τρεις, κυρίως, τομείς³⁵:

- Αναφορικά με τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου, τόσο ως προς τον σχεδιασμό τους όσο και προς το πόσο καλά δουλεύουν.
- Σχετικά με την διαχείριση των σημαντικότερων κινδύνων, συμπεριλαμβανομένης της αποτελεσματικότητας των ελέγχων και των αντιδράσεων σε αυτούς.
- Αναφορικά με την παροχή αξιόπιστης και κατάλληλης αξιολόγησης των κινδύνων και λεπτομερούς αναφοράς της κατάστασης κινδύνου και των ελέγχων που εφαρμόζονται.

³⁵ <https://na.theiia.org>

3.2.6 Ο Συμβουλευτικός Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου

Στο κέντρο του σχήματος 1 μπορούμε να παρατηρήσουμε τον συμβουλευτικό ρόλο που μπορεί να αναλάβει ο εσωτερικός έλεγχος σε σχέση με την διαχείριση των εταιρικών κινδύνων. Σε γενικές γραμμές, όσο πιο πολύ δεξιά βρισκόμαστε στο ημικύκλιο του σχήματος 1, τόσο μεγαλύτερες είναι και οι εγγυήσεις που απαιτούνται για να διασφαλιστεί η ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητά του εσωτερικού ελέγχου. Ορισμένοι από τους συμβουλευτικούς ρόλους που μπορεί να αναλάβει η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου είναι³⁵:

- Ενημέρωση της διοίκησης και των διοικητικών στελεχών σχετικά με τα εργαλεία και τις τεχνικές διαχείρισης που χρησιμοποιούνται από την υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου αναφορικά με την ανάλυση των κινδύνων και των αναγκαίων ελέγχων.
- Διαμόρφωση ηγετικής φυσιογνωμίας αναφορικά με την διαχείριση των εταιρικών κινδύνων μέσω της προώθησης των ωφελειών που απορρέουν από την αποτελεσματική εφαρμογή των διαδικασιών αυτών, της παροχής συμβουλών προς τη διοίκηση και το προσωπικό του οργανισμού στις ενέργειες που πρέπει να αναλάβουν για την εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης των κινδύνων και της συνεχούς ενθάρρυνσης και υποστήριξής τους στη λήψη αυτών των ενεργειών.
- Παροχή συμβουλών επί των αναγκαίων διεργασιών που θα πρέπει να εκτελεστούν, υποβοήθηση των διοικητικών στελεχών προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους και καθοδήγηση της οργάνωσης για τον κίνδυνο και τον έλεγχο και προώθηση της ανάπτυξης ενός κοινού πλαισίου δραστηριοποίησης και επικοινωνίας εντός του οργανισμού.
- Αναγωγή ως κεντρικό σημείο συντονισμού, παρακολούθησης και υποβολής εκθέσεων σχετικά με τους κινδύνους.
- Υποστήριξη των διοικητικών στελεχών για τον εντοπισμό του καλύτερου τρόπου μείωσης του κινδύνου.

Ο βασικός παράγοντας που θα κρίνει εάν οι συμβουλευτικές υπηρεσίες είναι συμβατές με τον ρόλο διαβεβαίωσης του εσωτερικού ελέγχου είναι να προσδιοριστεί ότι ο εσωτερικός ελεγκτής δεν αναλαμβάνει οποιαδήποτε διαχειριστική ευθύνη καθ' όλη την διαδικασία διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων, καθόσον αυτό είναι η ευθύνη της διοίκησης.

³⁵ <https://na.theiia.org>

3.2.7 Συνέργεια του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών με τον «Φορέα Διαχείρισης Κινδύνων»

Τον Απρίλιο του 2012, σε μια από κοινού συνεργασία για την σύνταξη της έκθεσης που επισκοπεί και υπογραμμίζει την σημασία του εσωτερικού ελέγχου και τον ρόλο του στην διαχείριση των εταιρικών κινδύνων, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών σε συνεργασία με τον Φορέα Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Management Society – RIMS), δημοσίευσαν το κείμενο με τίτλο «Risk Management and Internal Audit: Forging a Collaborative Alliance» (*Διαχείριση Εταιρικών Κινδύνων και Εσωτερικός Έλεγχος: Οικοδόμηση μιας Συμμαχίας*)³⁶. Απώτερος σκοπός αυτής της έκθεσης είναι να τονίσει τα ευεργετικά οφέλη της συνεργασίας και της από κοινού συνέργειας των υπηρεσιών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και αυτών της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε ισχυρότερη και αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων και να ενισχύσει τη συνολική ικανότητα και να τονίσει την αξία διαχείρισης των κινδύνων με τους οποίους βρίσκεται αντιμέτωπος ο κάθε οργανισμός.

Βάσει του RIMS, η διαχείριση των εταιρικών κινδύνων ορίζεται ως μια στρατηγική επιχειρηματική πειθαρχία που υποστηρίζει την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού αντιμετωπίζοντας το πλήρες φάσμα των κινδύνων του και τον συνδυασμένο αντίκτυπο αυτών των κινδύνων ως ένα αλληλένδετο χαρτοφυλάκιο κινδύνων. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων αντιπροσωπεύει μια σημαντική εξέλιξη πέραν των προηγούμενων προσεγγίσεων της διαχείρισης κινδύνων, δεδομένου ότι³⁶:

- Περιλαμβάνει όλους τους τομείς της οργανωτικής έκθεσης σε κινδύνους (χρηματοοικονομική, επιχειρησιακή, υποβολή εκθέσεων, συμμόρφωση, διακυβέρνηση, στρατηγική, φήμη κ.λπ.).
- Δίνει προτεραιότητα και διαχειρίζεται την έκθεση στον κίνδυνο ως ένα αλληλένδετο χαρτοφυλάκιο κινδύνων αντί να τον διαχειρίζεται ως μεμονωμένα έκτακτα περιστατικά.
- Αξιολογεί το χαρτοφυλάκιο κινδύνων στο πλαίσιο όλων των σημαντικών εσωτερικών και εξωτερικών περιβαλλόντων, συστημάτων, περιστάσεων και ενδιαφερομένων.
- Αναγνωρίζει ότι οι ατομικοί κίνδυνοι σε ολόκληρο τον οργανισμό είναι αλληλένδετοι και μπορούν να δημιουργήσουν μια συνδυασμένη έκθεση στον κίνδυνο που διαφέρει σημαντικά από το άθροισμα των μεμονωμένων κινδύνων.

³⁶ <https://www.rims.org>

- Παρέχει μια δομημένη διαδικασία για τη διαχείριση όλων των κινδύνων, ανεξάρτητα από το αν οι κίνδυνοι αυτοί είναι κατά κύριο λόγο ποσοτικοί ή ποιοτικοί.
- Θεωρεί την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Επιδιώκει να ενσωματώσει τη διαχείριση κινδύνου ως συνιστώσα σε όλες τις κρίσιμες αποφάσεις και σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Βάσει των δύο ορισμών αναφορικά με την διαχείριση των εταιρικών κινδύνων (αυτών του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών και του RIMS), διαπιστώνουμε ότι το RIMS ορίζει τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου ως την επιχειρηματική πειθαρχία, ενώ το ΠΑ την ορίζει ως μια διαδικασία, δεδομένου ότι οι επαγγελματίες που εξειδικεύονται στην διαχείριση των κινδύνων εφαρμόζουν πρακτικές διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων για τις οργανώσεις τους και οι εσωτερικοί ελεγκτές συνήθως αξιολογούν τη διαδικασία διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Ωστόσο, αυτοί οι δύο ορισμοί αποκαλύπτουν τον ίδιο τρόπο με τον οποίο οι επαγγελματίες διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων και οι εσωτερικοί ελεγκτές σκέφτονται σήμερα αναφορικά με τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Μέσα από την από κοινού αυτή έκθεση, το RIMS και το ΠΑ καταδεικνύουν ότι οι δύο αυτοί κλάδοι είναι πιο αποτελεσματικοί εάν συνεργαστούν επί της ουσίας από ό,τι ξεχωριστά, ειδικά αν κανείς αναλογιστεί ότι υπάρχει μια κοινή αντίληψη και αμοιβαία κατανόηση των ρόλων τους.

Η αξία αυτής της συνεργασίας παρουσιάζεται μέσα από τέσσερις βασικούς πυλώνες, οι οποίοι οικοδομούν ένα κοινό πλαίσιο αμοιβαίας συνεργασίας, εξασφαλίζοντας την αμεσότητα της επικοινωνίας και την δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την ουσιαστικότερη αύξηση της προστιθέμενης αξίας των δύο αυτών τμημάτων προς τους οργανισμούς στους οποίους δραστηριοποιούνται. Οι πυλώνες αυτοί είναι³⁶:

- ❖ Σύνδεση του Σχεδίου Ελέγχου και της Αξιολόγησης των Επιχειρηματικών Κινδύνων και αξιοποίηση των λοιπών προϊόντων εργασίας.
- ❖ Διαμοιρασμός των διαθέσιμων πόρων οπουδήποτε και όποτε είναι δυνατόν.
- ❖ Αντιστοίχιση των ικανοτήτων, ρόλων και ευθυνών των δύο αυτών λειτουργιών.
- ❖ Αξιολόγηση και παρακολούθηση των στρατηγικών κινδύνων.

³⁶ <https://www.rims.org>

3.3 Το Μοντέλο Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων της Επιτροπής Treadway - COSO

Ως απάντηση στην ανάγκη για κατευθυντήριες γραμμές βασισμένες σε αρχές που θα βοηθήσουν τους φορείς να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικές προσεγγίσεις για τη διαχείριση κινδύνων σε ολόκληρη την επιχείρηση, η COSO εξέδωσε το 2004³⁷ το ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων (Enterprise Risk Management – Integrated Framework). Το πλαίσιο αυτό καθορίζει τις βασικές συνιστώσες διαχείρισης κινδύνου για τις επιχειρήσεις, συζητά τις βασικές αρχές και τις έννοιες διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, προτείνει μια κοινή γλώσσα διαχείρισης κινδύνων για τις επιχειρήσεις και παρέχει σαφή καθοδήγηση για τη διαχείριση των κινδύνων στους οποίους εκτίθενται οι επιχειρήσεις.

Η βασική προϋπόθεση της διαχείρισης του κινδύνου των επιχειρήσεων είναι ότι κάθε οντότητα υπάρχει για να προσφέρει αξία στους ενδιαφερόμενους. Όλες οι οντότητες αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα και η πρόκληση για τη διοίκηση είναι να καθορίσει το επίπεδο αβεβαιότητας που είναι διατεθειμένη να δεχτεί, καθώς επιδιώκει να αυξήσει την αξία των μετόχων και των επενδυτών της, μέσω της αύξησης της συνολικής αξίας της επιχείρησης. Η αβεβαιότητα παρουσιάζει τόσο κινδύνους όσο και ευκαιρίες και μπορεί να διαβρώσει ή και να αυξήσει την αξία μιας επιχείρησης. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων επιτρέπει στη διοίκηση να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά την αβεβαιότητα και τους συναφείς κινδύνους και ευκαιρίες, ενισχύοντας την προστιθέμενη αξία του οργανισμού.

Η αξία μιας επιχείρησης μεγιστοποιείται όταν η διοίκηση καθορίζει τη στρατηγική και τους στόχους για να επιτύχει μια βέλτιστη ισορροπία μεταξύ των στόχων ανάπτυξης, των κερδών και των συναφών κινδύνων με την παράλληλη αποτελεσματική αξιοποίηση των εταιρικών πόρων, για την επιδίωξη των στόχων της οντότητας. Με γνώμονα τα ανωτέρω, η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων περιλαμβάνει τα εξής πλεονεκτήματα³⁷:

- **Ευθυγράμμιση της ανάληψης του κινδύνου και της εταιρικής στρατηγικής:** Η διοίκηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της τις δυνατότητες του οργανισμού όσον αφορά την ανάληψη του κινδύνου κατά στην αξιολόγηση στρατηγικών εναλλακτικών λύσεων, στον καθορισμό συναφών στόχων και στην ανάπτυξη μηχανισμών διαχείρισης των σχετικών κινδύνων.

³⁷ <https://www.coso.org>

- **Ενίσχυση των αποφάσεων αντιμετώπισης των κινδύνων:** Η διαχείριση των εταιρικών κινδύνων παρέχει την δυνατότητα για τον εντοπισμό και την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών δράσεων έναντι των κινδύνων που δύναται να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι η απόφαση για αποφυγή του κινδύνου, για τη μείωσή του, τον διαμοιρασμό του αλλά και την αποδοχή του.
- **Μείωση της μεταβλητότητας της απόδοσης:** Για ορισμένες επιχειρήσεις, η πρόκληση που συνεπάγονται οι κίνδυνοι του περιβάλλοντος συναντάται πιο έντονα στην μεταβλητότητα των εταιρικών αποδόσεων και σε μικρότερο βαθμό στις εκπλήξεις και τις πιθανές απώλειες που μπορεί να συνεπάγονται οι κίνδυνοι αυτοί. Η εκτέλεση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που βρίσκεται εκτός του προκαθορισμένου χρονοδιαγράμματος ή πέραν των προσδοκιών της διοίκησης μπορεί να προκαλέσει μεγάλη ανησυχία ως προς το ότι δεν επιτυγχάνεται ο εταιρικός προγραμματισμός και οι στρατηγικοί στόχοι. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων επιτρέπει στους οργανισμούς να προβλέπουν τους κινδύνους που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την απόδοσή τους και να τους επιτρέψουν να εφαρμόσουν τις ενέργειες που απαιτούνται για να ελαχιστοποιηθούν οι διαταραχές και να μεγιστοποιηθούν οι ευκαιρίες.
- **Μείωση επιχειρησιακών εκπλήξεων (με την αρνητική έννοια) και απωλειών:** Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων βοηθάει τις επιχειρήσεις να αποκτούν βελτιωμένη δυνατότητα εντοπισμού των πιθανών γεγονότων που δύναται να συνεπάγονται αυξημένο κίνδυνο, μειώνοντας έτσι τις απρόσμενες εκπλήξεις και τις συναφείς δαπάνες ή απώλειες.
- **Προσδιορισμός και διαχείριση πολλαπλών και διεπιχειρησιακών κινδύνων:** Κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει πληθώρα κινδύνων που πλήττουν διάφορα μέρη του οργανισμού. Η διαχείριση του κινδύνου των επιχειρήσεων διευκολύνει την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αλληλένδετων επιπτώσεων και την ολοκληρωμένη αντιμετώπιση των πολλαπλών αυτών κινδύνων. Μερικές φορές, ο κίνδυνος μπορεί να προέρχεται από ένα τμήμα της οντότητας, αλλά να επηρεάσει ένα διαφορετικό τμήμα ή λειτουργία αυτής. Κατά συνέπεια, η διοίκηση οφείλει να εντοπίζει και διαχειρίζεται αυτούς τους κινδύνους σε συγκεντρωτικό επίπεδο εάν θέλει να διατηρήσει και να βελτιώσει την απόδοση του οργανισμού.
- **Αξιοποίηση των ευκαιριών του περιβάλλοντος:** Μελετώντας ένα πλήρες φάσμα πιθανών γεγονότων - και λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις θετικές όσο και τις αρνητικές επιπτώσεις του ρίσκου - η διοίκηση είναι έτοιμη να εντοπίσει εγκαίρως και να αξιοποιήσει τις δυνητικές ευκαιρίες του περιβάλλοντός της.

- **Βελτίωση της αξιοποίησης των εταιρικών πόρων:** Κάθε πιθανός κίνδυνος μπορεί να θεωρηθεί ως μια αιτία χρησιμοποίησης εταιρικών πόρων (υλικών, άυλων, ανθρώπινων κλπ). Η απόκτηση ισχυρών πληροφοριών σχετικά με τον κίνδυνο επιτρέπει στη διοίκηση, δεδομένων των πεπερασμένων πόρων που διαθέτει, να εκτιμήσει τις συνολικές ανάγκες σε πόρους, να δώσει προτεραιότητα στην διάθεση των πόρων αυτών και να ενισχύσει την κατανομή τους.
- **Βελτίωση της ανάπτυξης του κεφαλαίου:** Η απόκτηση ισχυρών πληροφοριών σχετικά με τον κίνδυνο επιτρέπει στη διοίκηση να αξιολογεί αποτελεσματικά τις συνολικές κεφαλαιακές ανάγκες και να ενισχύει την κατανομή των εταιρικών κεφαλαίων.
- **Ενίσχυση της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων:** Η μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα μιας οικονομικής οντότητας εξαρτάται από την ικανότητά της να προβλέπει και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές, όχι μόνο για να επιβιώσει αλλά και για να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί. Αυτό, εν μέρει, καθίσταται δυνατό μέσα από την αποτελεσματική διαχείριση των εταιρικών κινδύνων, δεδομένου ότι ο ρυθμός των αλλαγών στο παγκόσμιο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον επιταχύνεται και η επιχειρηματική πολυπλοκότητα αυξάνεται.

Αυτές οι δυνατότητες που ενυπάρχουν στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων βοηθούν τη διοίκηση να επιτύχει τους στόχους επιδόσεων και κερδοφορίας της οντότητας και να αποτρέψει την απώλεια πόρων. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων συμβάλλει στη διασφάλιση της αποτελεσματικής αναφοράς και συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανονισμούς και συμβάλλει στην αποφυγή βλάβης της φήμης της οντότητας και των σχετικών συνεπειών που δύναται να επιφέρουν οι αναποτελεσματικές διαδικασίες πρόληψης και προστασίας έναντι των κινδύνων του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Εν ολίγοις, η διαχείριση του κινδύνου των επιχειρήσεων βοηθά μια οντότητα να φτάσει εκεί που θέλει να πάει και να αποφύγει τις παγίδες και τις πιθανές ζημιές στην πορεία της λειτουργίας της.

3.3.1 Ορισμός της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων

Τα γεγονότα τα οποία αντιμετωπίζει καθημερινά ένας οργανισμός μπορεί να έχουν τόσο αρνητικό, όσο και θετικό αντίκτυπο στην εύρυθμη λειτουργία του, ή ακόμα και τα δύο. Γεγονότα με αρνητικό αντίκτυπο αντιπροσωπεύουν κινδύνους, οι οποίοι μπορούν να αποτρέψουν τη δημιουργία αξίας ή να εξαλείψουν την υπάρχουσα αξία του οργανισμού. Γεγονότα με θετικό αντίκτυπο μπορούν να αντισταθίσουν αρνητικές επιπτώσεις ή να αντιπροσωπεύσουν ευκαιρίες.

Ευκαιρίες είναι η πιθανότητα να συμβεί ένα γεγονός και να επηρεάσει θετικά την επίτευξη των στόχων, υποστηρίζοντας τη δημιουργία ή τη διατήρηση της αξίας. Η ανάδραση των γεγονότων αυτών και η παράλληλη εξέτασή τους στη βάση της εταιρικής στρατηγικής και στις διαδικασίες καθορισμού στόχων, μπορεί να οδηγήσει στην διαμόρφωση σχεδίων για την αξιοποίηση των ευκαιριών αυτών αλλά και την αποφυγή μελλοντικών κινδύνων.

Σύμφωνα με την COSO, η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων αντιμετωπίζει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που επηρεάζουν τη δημιουργία ή διατήρηση αξίας για τον οργανισμό και οι οποίες ορίζονται ως εξής: «Η διαχείριση των εταιρικών κινδύνων είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται από το διοικητικό συμβούλιο, το διοικητικό και άλλο προσωπικό της οντότητας, εφαρμόζεται κατά την διαδικασία χάραξης της εταιρικής στρατηγικής και σε όλη την επιχείρηση και έχει σχεδιαστεί για τον εντοπισμό δυνητικών γεγονότων που μπορεί να επηρεάσουν την οντότητα και τη διαχείριση του κινδύνου, αλλά και να παρέχει εύλογη βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη των στόχων της οντότητας».

Ο ορισμός αντικατοπτρίζει ορισμένες θεμελιώδεις έννοιες. Σύμφωνα με τα ανωτέρω, η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων είναι³⁷:

- Μια διαδικασία, συνεχής και αδιάλειπτη εντός της οντότητας.
- Επηρεαζόμενη από τους ανθρώπους, σε κάθε οργανωτικό επίπεδο του οργανισμού.
- Μια διαδικασία που λαμβάνεται υπόψη κατά την χάραξη της εταιρικής στρατηγικής.
- Εφαρμόσιμη σε ολόκληρη την επιχείρηση, σε κάθε επίπεδο και μονάδα, και περιλαμβάνει μια ολιστική επισκόπηση των κινδύνων που απειλούν κάθε έκφραση του οργανισμού.
- Σχεδιασμένη για τον εντοπισμό δυνητικών συμβάντων – τουλάχιστον εντός των ορίων του επιθυμητού επιπέδου ανάληψης κινδύνων - τα οποία, αν εμφανιστούν, θα επηρεάσουν την οντότητα, είτε στο σύνολό της, είτε τμηματικά.
- Ικανή να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση στη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο της οντότητας.
- Προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων σε μία ή και περισσότερες ξεχωριστές ενδοεπιχειρησιακές ή ακόμα και διεπιχειρησιακές δραστηριότητες.

³⁷ <https://www.coso.org>

Σύμφωνα με την COSO, αυτός ο ορισμός είναι σκόπιμα ευρύς, διότι αποτυπώνει βασικές έννοιες που είναι θεμελιώδεις για το πώς οι εταιρείες και οι άλλοι οργανισμοί διαχειρίζονται τον κίνδυνο, παρέχοντας μια βάση για την εφαρμογή των βασικών αρχών της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων τόσο σε μικρούς οργανισμούς όσο και σε μεγαλύτερες βιομηχανίες. Επικεντρώνεται άμεσα στην επίτευξη στόχων που καθορίζονται από μια συγκεκριμένη οντότητα και παρέχει τη βάση για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης του κινδύνου των επιχειρήσεων.

3.3.2 Αντικειμενικοί Στόχοι της Διαχείρισης των Εταιρικών Κινδύνων

Στο πλαίσιο της καθιερωμένης αποστολής ή του οράματος μιας οντότητας, η διοίκηση καθορίζει στρατηγικούς στόχους, επιλέγει την εταιρική στρατηγική και θέτει ρεαλιστικούς λειτουργικούς στόχους καθ' όλο το μήκος του εταιρικού οργανογράμματος. Το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων επιχειρεί να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων μιας οικονομικής οντότητας, μέσα από την ενεργό του εμπλοκή σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

- Στρατηγική: Διασφάλιση ότι σχεδιάζονται σωστό υψηλού επιπέδου στόχοι, που ευθυγραμμίζονται και υποστηρίζουν την αποστολή του οργανισμού.
- Λειτουργίες: Διασφάλιση της αποτελεσματικής και αποδοτικής χρήσης των πόρων της επιχείρησης.
- Αναφορά: Διασφάλιση της αξιοπιστίας της αναφοράς που κατατίθεται στους διοικούντες.
- Συμμόρφωση: Διασφάλιση ότι οι εταιρικές διαδικασίες και δομές συμμορφώνονται με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

Αυτή η κατηγοριοποίηση των στόχων της οντότητας επιτρέπει την εστίαση σε ξεχωριστές πτυχές της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Αυτές οι ξεχωριστές αλλά επικαλυπτόμενες κατηγορίες αντιμετωπίζουν διαφορετικές ανάγκες της οντότητας και μπορεί ακόμα και να υπάγονται στην άμεση ευθύνη ορισμένων μεμονωμένων στελεχών. Αυτή η κατηγοριοποίηση επιτρέπει επίσης να γίνεται διάκριση μεταξύ των αναμενόμενων από κάθε κατηγορία στόχων. Επιπροσθέτως, επειδή οι στόχοι που σχετίζονται με την αξιοπιστία της υποβολής εκθέσεων και τη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς βρίσκονται υπό τον έλεγχο της οικονομικής οντότητας, η διαχείριση του κινδύνου των επιχειρήσεων μπορεί να αναμένεται να παρέχει εύλογη

βεβαιότητα για την επίτευξη αυτών των στόχων. Ωστόσο, η επίτευξη των στρατηγικών στόχων και επιχειρησιακών στόχων υπόκειται σε εξωτερικά γεγονότα που δεν εμπίπτουν πάντοτε στον έλεγχο της οικονομικής οντότητας. Κατά συνέπεια, για τους στόχους αυτούς, η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων μπορεί να παράσχει εύλογη διαβεβαίωση ότι η διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο γνωρίζουν έγκαιρα τον βαθμό στον οποίο η οντότητα κινείται προς την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

3.3.3 Συστατικά Στοιχεία της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων

Βάσει του μοντέλου της COSO, το οποίο δημοσιεύθηκε το 2004, η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελείται από οκτώ αλληλένδετα στοιχεία. Αυτά προέρχονται από τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση διαχειρίζεται μια επιχείρηση και είναι ενσωματωμένα στη διαδικασία που ασκεί τον ρόλο της. Αυτά τα στοιχεία είναι³⁷:

- **Εσωτερικό Περιβάλλον (Internal Environment):** Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τον «χαρακτήρα» ενός οργανισμού και θέτει τη βάση για τον τρόπο με τον οποίο ο κίνδυνος εκτιμάται και αντιμετωπίζεται από τους ανθρώπους της οντότητας, συμπεριλαμβανομένης της φιλοσοφίας διαχείρισης των κινδύνων και της πρόθεσης για ανάληψη κινδύνων, της ακεραιότητας και των ηθικών αξιών και του περιβάλλοντος στο οποίο αυτοί λειτουργούν.
- **Ορισμός Στόχων (Objective Setting):** Οι στόχοι πρέπει να υπάρχουν προτού η διοίκηση εντοπίσει πιθανά γεγονότα που επηρεάζουν την επίτευξή τους. Η διαχείριση των κινδύνων για τις επιχειρήσεις διασφαλίζει ότι η διοίκηση έχει στη διάθεσή της μια διαδικασία για τον καθορισμό στόχων και ότι οι επιλεγμένοι στόχοι υποστηρίζουν και ευθυγραμμίζονται με την αποστολή της οντότητας και είναι συνεπείς με την πρόθεσή της για ανάληψη κινδύνου.
- **Αναγνώριση Συμβάντος (Event Identification):** Πρέπει να εντοπίζονται τα εσωτερικά και εξωτερικά γεγονότα που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων μιας οντότητας, καθώς και να πραγματοποιείται σαφής διάκριση μεταξύ των κινδύνων και των ευκαιριών. Οι ευκαιρίες θα πρέπει να διοχετεύονται (μέσω της διαδικασίας της ανάδρασης) εκ νέου στη στρατηγική της διοίκησης ή στις διαδικασίες καθορισμού στόχων. Από την άλλη πλευρά θα πρέπει να παρακολουθούνται στενά οι πιθανοί κίνδυνοι προκειμένου να υπάρχει έγκαιρος και έγκυρος σχεδιασμός για τις αντιδράσεις της οντότητας έναντι αυτών.

³⁷ <https://www.coso.org>

- **Αξιολόγηση Κινδύνου (Risk Assessment):** Οι κίνδυνοι θα πρέπει να αναλύονται λαμβάνοντας υπόψη την πιθανότητα εμφάνισής τους και τον πιθανό αντίκτυπό τους για τον οργανισμό, ως βάση για τον προσδιορισμό του τρόπου διαχείρισής τους. Οι κίνδυνοι αξιολογούνται σε εγγενή και υπολειμματική βάση.
- **Ανταπόκριση στον Κίνδυνο (Risk Response):** Η διοίκηση είναι αυτή που θα πρέπει να αποφασίσει τις αντιδράσεις του οργανισμού έναντι των κινδύνων, είτε αποφεύγοντάς τον, είτε με το να τον αποδεχθεί, είτε μειώνοντάς τον ή μετακυλώντας τον εφόσον μπορεί σε κάποιο άλλο επίπεδο της οντότητας. Μέσα από αυτή τη διαδικασία αναπτύσσεται ένα σύνολο ενεργειών για την ευθυγράμμιση των κινδύνων με τις ανοχές του οργανισμού έναντι αυτών, καθώς και με την πρόθεση της διοίκησης για το επίπεδο της ανάληψης κινδύνου.
- **Δραστηριότητες Ελέγχου (Control Activities):** Οι πολιτικές και οι διαδικασίες θεσπίζονται και υλοποιούνται για να βοηθήσουν στην εξασφάλιση της αποτελεσματικής αντιμετώπισης των κινδύνων.
- **Πληροφορίες και Επικοινωνία (Information and Communication):** Οι σχετικές πληροφορίες θα πρέπει να εντοπίζονται, να αποθηκεύονται και διαβιβάζονται υπό την μορφή και μέσα στο χρονικό πλαίσιο που να επιτρέπει στους εργαζομένους να εκτελούν τις ευθύνες τους απρόσκοπτα.
- **Παρακολούθηση (Monitoring):** Το σύνολο της διαχείρισης του κινδύνου των επιχειρήσεων παρακολουθείται και γίνονται οι απαραίτητες τροποποιήσεις. Η παρακολούθηση επιτυγχάνεται μέσω συνεχών δραστηριοτήτων διαχείρισης, ξεχωριστών αξιολογήσεων ή και των δύο.

Τέλος, διευκρινίζεται ότι η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων δεν είναι μια αυστηρά μια σειριακή διαδικασία, όπου ένα στοιχείο επηρεάζει μόνο το επόμενο. Είναι μια πολυδιάστατη, επαναληπτική διαδικασία στην οποία σχεδόν οποιοδήποτε στοιχείο μπορεί και επηρεάζει ένα άλλο.

Τα ανωτέρω στοιχεία αποτυπώνονται στο σχεδιάγραμμα που συμπληρώνει την σχετική δημοσίευση της θέσης της Επιτροπής Treadway αναφορικά με την διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, το οποίο είναι γνωστό και ως ο «Κύβος της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων» (The Cube of ERM).

Σχήμα 2 – Ο Κύβος της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων



Πηγή – C.O.S.O. 2013

Βάσει του ανωτέρω σχήματος διακρίνουμε ότι υπάρχει μια άμεση σχέση μεταξύ των στόχων, τους οποίους η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει και των συστατικών στοιχείων διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, τα οποία αντιπροσωπεύουν αυτό που απαιτείται για την επίτευξή τους. Η σχέση απεικονίζεται σε μια τρισδιάστατη μήτρα, με τη μορφή ενός κύβου, έτσι όπως φαίνεται και από το Σχήμα 2. Οι τέσσερις κατηγορίες στόχων - στρατηγικοί, λειτουργικοί, αναφοράς και συμμόρφωσης - αντιπροσωπεύονται από τις κάθετες στήλες, ενώ τα οκτώ συστατικά στοιχεία της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων από τις οριζόντιες σειρές. Ο διαχωρισμός των επιχειρησιακών μονάδων απεικονίζεται στην τρίτη διάσταση του κύβου. Αυτή η απεικόνιση προσδιορίζει την ικανότητα εστίασης είτε στο σύνολο της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων μιας οικονομικής οντότητας ή τμηματικά και αναλόγως του που εστιάζεται το ενδιαφέρον της ανάλυσης.

3.3.4 Αποτελεσματικότητα της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων

Ο καθορισμός του εάν η διαδικασία διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων είναι αποτελεσματική, είναι ένα συμπέρασμα που προκύπτει από την εκτίμηση του κατά πόσο τα οκτώ συστατικά στοιχεία που αναφέρθηκαν προηγουμένως είναι παρόντα και λειτουργούν αποτελεσματικά. Έτσι, τα συστατικά αυτά στοιχεία αποτελούν επίσης τα κριτήρια για την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου των επιχειρήσεων. Προκειμένου τα στοιχεία να είναι παρόντα και να λειτουργούν σωστά, δεν μπορεί να υπάρξουν σημαντικές οργανωσιακές αδυναμίες και ο κίνδυνος πρέπει να προσδιορίζεται όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστικά και να εκτιμάται βάσει των προθέσεων της διοίκησης για το αποδεκτό εύρος της ανάληψής του.

Όταν η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων λειτουργεί αποτελεσματικά για κάθε μια από τις τέσσερις κατηγορίες στόχων, αντίστοιχα, το διοικητικό συμβούλιο και η διοίκηση έχουν εύλογη διαβεβαίωση ότι κατανοούν το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι της οικονομικής οντότητας καθώς και ότι η υποβολή των οικονομικών της εκθέσεων είναι αξιόπιστη αλλά και ότι τηρούνται οι ισχύοντες νόμοι και κανονισμοί.

Ωστόσο, τα οκτώ συστατικά στοιχεία της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων δεν έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να λειτουργήσουν με τον ίδιο τρόπο σε κάθε οντότητα. Το μέγεθος των επιχειρήσεων, οι ιδιαίτερες οργανωτικές τους δομές αλλά και τα ιδιόμορφα διαχειριστικά τους γνωρίσματα ποικίλουν και έτσι το μοντέλο της COSO θα πρέπει να αναπροσαρμόζεται δεδομένων των συνθηκών, των αναγκών και των περιστάσεων κάθε οικονομικής οντότητας. Η εφαρμογή του μοντέλου σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, για παράδειγμα, μπορεί να είναι πιο απλοποιημένη και λιγότερο δομημένη, ωστόσο και αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν αποτελεσματική διαχείριση των εταιρικών τους κινδύνων, εφόσον κάθε ένα από τα συστατικά είναι παρόν και λειτουργεί σωστά.

3.3.5 Περιορισμοί

Μολονότι, η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων παρέχει σημαντικά οφέλη, υπάρχουν εντούτοις και ορισμένοι περιορισμοί. Βασικός περιορισμός της αποτελεσματικής εφαρμογής των διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων είναι η ίδιος ο ανθρώπινος παράγοντας και πιο συγκεκριμένα η ανθρώπινη κρίση. Ορισμένα από τα σημαντικότερα πιθανά προβλήματα που

μπορεί να αντιμετωπιστούν στην πορεία της εφαρμογής της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων είναι τα ακόλουθα: α) Οι διαδικασίες λήψης των αποφάσεων μπορεί να είναι εσφαλμένες, β) Οι αποφάσεις σχετικά με την αντιμετώπιση του κινδύνου και την καθιέρωση ελέγχων δύναται να μην λαμβάνουν υπόψη (μερικώς ή και ολικώς) το σχετικό κόστος και τα εν δυνάμει οφέλη, γ) Καθυστερήσεις και λειτουργικά λάθη είναι εξίσου πιθανά εξαιτίας μεμονωμένων λαθών ή παραλείψεων, δ) Οι έλεγχοι μπορούν να καταστρατηγηθούν από τη συμπαιγνία δύο ή περισσότερων ατόμων και ε) Η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να υπερισχύει των αποφάσεων της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων υποκινούμενη είτε από κάποια προσωπική ατζέντα, είτε λόγω άγνοιας.

3.3.6 Το αναβαθμισμένο μοντέλο διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων της COSO

Η επικαιροποιημένη έκθεση της Επιτροπής Treadway, το 2017, με τίτλο Διαχείριση των Επιχειρηματικών Κινδύνων-Ενσωμάτωση με την Εταιρική Στρατηγική και την Απόδοση (Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance), υπογραμμίζει τη σημασία της συνεκτίμησης του κινδύνου τόσο στη διαδικασία σχεδιασμού της εταιρικής στρατηγικής όσο και στην αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού.

Το νέο προτεινόμενο ρυθμιστικό πλαίσιο διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων της COSO προτείνει τις εξής αλλαγές/βελτιώσεις συγκριτικά με το αρχικό Πλαίσιο Διαχείρισης των Εταιρικών Κινδύνων που δημοσιεύθηκε το 2004:

- ✓ Συνδέει σαφέστερα τη διαχείριση του κινδύνου των επιχειρήσεων με πολλές προσδοκίες των μετόχων και του διοικητικού συμβουλίου των οργανισμών.
- ✓ Τοποθετεί το ρίσκο στο πλαίσιο της απόδοσης ενός οργανισμού, παρά ως ένα αντικείμενο μεμονωμένης άσκησης.
- ✓ Επιτρέπει στους οργανισμούς να προβλέπουν καλύτερα τον κίνδυνο για να μπορέσουν να προχωρήσουν, με την κατανόηση ότι η αλλαγή δημιουργεί ευκαιρίες και όχι απλώς δυνητικές απειλές.
- ✓ Απαντά στην έκκληση της επιχειρηματικής κοινότητας για μεγαλύτερη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο η διαχείριση κινδύνων των επιχειρήσεων συνδέεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό και την αξιολόγηση της απόδοσής τους.

Σύμφωνα με το νέο Πλαίσιο διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων της COSO, ο κίνδυνος που συνεπάγεται μια επιλεγείσα στρατηγική είναι μόνο μια πτυχή του συνολικού φάσματος της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων που θα πρέπει να εξεταστεί. Υπάρχουν δύο πρόσθετες πτυχές της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, οι οποίες μπορούν να έχουν πολύ μεγαλύτερη επίδραση στην αξία μιας οικονομικής οντότητας: α) η πιθανότητα του να μην συνδέεται η εταιρική στρατηγική με την αποστολή, το όραμα και τις βασικές αξίες του οργανισμού και β) οι επιπτώσεις που απορρέουν από την επιλεγείσα στρατηγική.

Η πρώτη από αυτές, η πιθανότητα της μη ευθυγράμμισης της στρατηγικής με την αποστολή, το όραμα και τις βασικές αξίες ενός οργανισμού, εντοπίζεται κατά την διαδικασία λήψης των αποφάσεων που αποτελούν τη βάση για την επιλογή της στρατηγικής. Κάθε οντότητα έχει μια αποστολή, όραμα και βασικές αξίες που καθορίζουν το τι προσπαθεί να επιτύχει και πώς θέλει να διεξάγει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Η αποστολή, το όραμα και οι βασικές αξίες ενός οργανισμού είναι υψίστης σημασίας κατά την φάση της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, ειδικά στις περιόδους εμφάνισης σημαντικών αλλαγών, στις οποίες κρίνεται επί της ουσίας η συνοχή και οι αντοχές ολόκληρου του οργανισμού. Μια επιλεγμένη στρατηγική πρέπει να στηρίζει την αποστολή και το όραμα του οργανισμού. Μια εσφαλμένη ευθυγράμμιση της στρατηγικής αυξάνει την πιθανότητα ο οργανισμός να μην συνειδητοποιήσει την αποστολή του και το όραμά του, ή μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τις αξίες του, ακόμη και αν υλοποιηθεί επιτυχώς η επιλεγμένη στρατηγική.

Η άλλη πρόσθετη πτυχή είναι οι επιπτώσεις από την επιλεγείσα στρατηγική. Όταν η διοίκηση αναπτύσσει μια στρατηγική και εργάζεται μέσω εναλλακτικών λύσεων με το διοικητικό συμβούλιο, λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με το κόστος ευκαιρίας που συνεπάγονται οι στρατηγικές αυτές αποφάσεις. Κάθε εναλλακτική στρατηγική έχει το δικό της προφίλ κινδύνου, δηλαδή ένα σύνολο ξεχωριστών συνεπειών που απορρέουν από τη στρατηγική αυτή. Το διοικητικό συμβούλιο και η διοίκηση πρέπει να καθορίσουν εάν η στρατηγική συμπλέει με την πρόθεσή τους για το συνολικό επίπεδο κινδύνου που είναι διατεθειμένοι να αποδεχθούν, καθώς και το πώς αυτή θα βοηθήσει την οργάνωση να θέσει στόχους και τελικά να διαθέσει αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους της.

Το αναβαθμισμένο μοντέλο διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων της COSO, παρουσιάζεται σχηματικά ως εξής:

Σχήμα 3 - Αναβαθμισμένο Μοντέλο Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων



Πηγή - C.O.S.O 2017

Το ανωτέρω πλαίσιο είναι ένα σύνολο αρχών που οργανώνονται σε πέντε αλληλένδετες συνιστώσες. Αυτές οι αρχές καλύπτουν τα πάντα, από τη διακυβέρνηση μέχρι την παρακολούθηση. Είναι διαχειρίσιμες και περιγράφουν πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν με διαφορετικούς τρόπους για διαφορετικούς οργανισμούς ανεξάρτητα από το μέγεθός του, τον τύπο τους ή τον κλάδο δραστηριοποίησής τους. Η τήρηση αυτών των αρχών μπορεί να παρέχει στη διοίκηση και στο διοικητικό συμβούλιο εύλογες προσδοκίες ότι ο οργανισμός κατανοεί και προσπαθεί να διαχειριστεί τους κινδύνους που σχετίζονται με τη στρατηγική και τους επιχειρηματικούς του στόχους.

1. Εταιρική Διοίκηση και Κουλτούρα: Η εταιρική διοίκηση ορίζει τον χαρακτήρα του οργανισμού, ενισχύοντας τη σημασία και την καθιέρωση εποπτικών ευθυνών για τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Η κουλτούρα αφορά τις ηθικές αξίες, τις επιθυμητές συμπεριφορές και την κατανόηση του κινδύνου από όλους εντός της οντότητας. Η εταιρική διοίκηση και η κουλτούρα:

- *Βοηθούν στην εξάσκηση της εποπτείας των κινδύνων:* Το διοικητικό συμβούλιο ασχολείται με την εποπτεία της στρατηγικής και αναλαμβάνει ευθύνες εταιρικής διοίκησης για τη στήριξη της διαχείρισης κατά την επίτευξη στρατηγικών και επιχειρηματικών στόχων.

- *Δημιουργούν λειτουργικές δομές:* Ο οργανισμός δημιουργεί επιχειρησιακές δομές για την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρηματικών του στόχων.
- *Ορίζουν την επιθυμητή κουλτούρα εντός του οργανισμού:* Ορίζονται οι επιθυμητές συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα της οντότητας.
- *Επιδεικνύουν τη δέσμευση στις βασικές αξίες:* Το σύνολο των απασχολούμενων εντός του οργανισμού επιδεικνύει δέσμευση για τις βασικές αξίες της οντότητας.
- *Προσελκύει, αναπτύσσει και διατηρεί ικανά άτομα:* Ο οργανισμός δεσμεύεται να οικοδομήσει το ανθρώπινο κεφάλαιο σε ευθυγράμμιση με τη στρατηγική και τους επιχειρηματικούς στόχους.

2. Στρατηγική και Στοχοθεσία: Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, η στρατηγική και ο καθορισμός των στόχων συνυπολογίζονται κατά τη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού. Προσδιορίζεται το επιθυμητό επίπεδο ανοχής αναφορικά με την ανάληψη του κινδύνου και ευθυγραμμίζεται με την εταιρική στρατηγική. Οι επιχειρησιακοί στόχοι θέτουν με την σειρά τους σε εφαρμογή την εταιρική στρατηγική ενώ παράλληλα χρησιμεύουν και ως βάση για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση των κινδύνων. Η στρατηγική και η στοχοθεσία:

- *Βοηθούν στην ανάλυση του επιχειρηματικού πλαισίου:* Ο οργανισμός εξετάζει τις πιθανές επιπτώσεις του επιχειρηματικού πλαισίου στο προφίλ κινδύνου.
- *Προσδιορίζουν το επίπεδο του κινδύνου που ο οργανισμός είναι σε θέση να αποδεχθεί:* Η οργάνωση προσδιορίζει το επίπεδο ανάληψης κινδύνου στο πλαίσιο της δημιουργίας, της διατήρησης και της αξιοποίησης της επιχειρηματικής αξίας.
- *Βοηθούν στην αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών:* Ο οργανισμός αξιολογεί τις εναλλακτικές στρατηγικές και τις πιθανές επιπτώσεις τους στο εταιρικό προφίλ κινδύνου.
- *Στηρίζουν την διατύπωση των επιχειρηματικών στόχων:* Ο οργανισμός εξετάζει τον κίνδυνο κατά τον καθορισμό επιχειρηματικών στόχων σε διάφορα επίπεδα που ευθυγραμμίζουν και υποστηρίζουν την εταιρική στρατηγική.

3. Απόδοση: Οι κίνδυνοι που ενδέχεται να επηρεάσουν την επίτευξη της στρατηγικής και των επιχειρηματικών στόχων πρέπει να προσδιοριστούν και να αξιολογηθούν. Οι κίνδυνοι ταξινομούνται βάσει του πιθανού τους αντικτύπου για τον οργανισμό και πάντα εντός του πλαισίου της ανοχής του οργανισμού έναντι του συνολικού επιπέδου κινδύνων που είναι διατεθειμένος να αναλάβει. Ο οργανισμός έπειτα προσδιορίζει τις αντιδράσεις του έναντι των

κινδύνων και προχωράει σε μια ολιστική επισκόπηση του συνολικού κινδύνου που έχει αναλάβει. Μέσα από αυτόν τον σχεδιασμό:

- *Αναγνωρίζονται οι πιθανοί κίνδυνοι:* Ο οργανισμός εντοπίζει τον κίνδυνο που επηρεάζει την απόδοση της στρατηγικής και των επιχειρηματικών στόχων.
- *Αξιολογείται η σοβαρότητα των κινδύνων:* Η οργάνωση αξιολογεί το μέγεθος και το αντίκτυπο των κινδύνων.
- *Δίδεται η δέουσα προτεραιότητα σε συγκεκριμένους κινδύνους:* Ο οργανισμός δίνει προτεραιότητα στους κινδύνους αυτούς που απαιτούν τις πιο άμεσες αντιδράσεις προκειμένου να διευθετηθούν εγκαίρως και αποτελεσματικά.
- *Προσδιορίζονται οι αντιδράσεις έναντι των κινδύνων:* Ο οργανισμός εντοπίζει και επιλέγει τις κατάλληλες αντιδράσεις έναντι των αντίστοιχων κινδύνων με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπος.
- *Αναπτύσσεται η ολιστική επισκόπηση των κινδύνων:* Ο οργανισμός αναπτύσσει και αξιολογεί ένα ξεχωριστό χαρτοφυλάκιο κινδύνου προκειμένου να εστιάσει αποτελεσματικότερα στους μεμονωμένους κινδύνους αλλά και στις επιπτώσεις τους στην εταιρική δομή.

4. Επισκόπηση και Αναθεώρηση: Με την επισκόπηση της απόδοσης της οντότητας, ένας οργανισμός μπορεί να εξετάσει πόσο καλά λειτουργούν τα στοιχεία της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων με την πάροδο του χρόνου και υπό το πρίσμα των σημαντικών αλλαγών και αναθεωρήσεων που απαιτούνται προκειμένου να διασφαλιστεί η εύρυθμη οργανωσιακή λειτουργία. Η επισκόπηση και η αναθεώρηση:

- *Βοηθούν στην αξιολόγηση των ουσιαστικών αλλαγών:* Ο οργανισμός εντοπίζει και αξιολογεί τις αλλαγές που μπορεί να επηρεάσουν ουσιαστικά τους στρατηγικούς και επιχειρηματικούς του στόχους.
- *Αξιολογούν τους κινδύνους και την εταιρική απόδοση:* Ο οργανισμός εξετάζει την απόδοση της οντότητας και εξετάζει το πόσο αποτελεσματικά διαχειρίστηκε ο δεδομένος κίνδυνος.
- *Επιδιώκουν τη βελτίωση της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων:* Μέσα από την επισκόπηση και την αξιολόγηση της εταιρικής απόδοσης προκύπτουν χρήσιμες παρατηρήσεις που αυξάνουν το γνωστικό κεφάλαιο της οργάνωσης και δημιουργούν ένα κατάλληλο κλίμα συνεχούς βελτίωσης.

5. Πληροφορίες, Επικοινωνία και Αναφορά: Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων απαιτεί μια συνεχή διαδικασία απόκτησης και ανταλλαγής των αναγκαίων πληροφοριών, τόσο από εσωτερικές όσο και από εξωτερικές πηγές, οι οποίες ρέουν τόσο από την ανώτερη προς την κατώτερη οργανωσιακή δομή, όσο και αντιστρόφως. Οι πληροφορίες, η επικοινωνία και η αναφορά:

- *Βοηθούν στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων:* Ο οργανισμός αξιοποιεί τα πληροφοριακά και τεχνολογικά συστήματα της οντότητας για τη στήριξη της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων.
- *Στηρίζουν την επικοινωνία των πληροφοριών που σχετίζονται με τους κινδύνους:* Ο οργανισμός χρησιμοποιεί κανάλια επικοινωνίας για τη στήριξη της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων.
- *Προωθούν τις αναφορές σχετικά με τον κίνδυνο, την κουλτούρα και την απόδοση:* Μέσα από τις λεπτομερείς αναφορές που κατατίθενται προς την διοίκηση του οργανισμού και τα διοικητικά στελέχη, ενθαρρύνεται η συμμόρφωση με την εταιρική κουλτούρα και ενδυναμώνεται η βελτίωση της εταιρικής απόδοσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται οι ιστορίες πέντε οργανισμών που έχουν επωφεληθεί από τον συντονισμό μεταξύ των λειτουργιών των υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Κοινοποιώντας τις ιστορίες τους, με τα δικά τους λόγια, οι εταιρείες αυτές μπορούν να χρησιμεύσουν ως παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρηματικών πρακτικών, τονίζοντας την σημασία της εποικοδομητικής και αμοιβαία επωφελούς σχέσης μεταξύ της διαχείρισης των κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου.

4.2 Η Περίπτωση της Cisco Systems

Η Cisco Systems, Inc.³⁸ είναι μια αμερικανική πολυεθνική τεχνολογική εταιρία με έδρα το Σαν Χοσέ της Καλιφόρνιας, στο κέντρο της Silicon Valley, που αναπτύσσει, κατασκευάζει και πωλεί υλικό δικτύωσης, τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό και άλλες υπηρεσίες και προϊόντα υψηλής τεχνολογίας. Μέσω των πολυάριθμων εξαγορασθεισών θυγατρικών της, όπως το OpenDNS, το WebEx, το Jabber και το Jasper, η Cisco ειδικεύεται σε συγκεκριμένες αγορές τεχνολογίας, όπως στην Πληροφοριακή Τεχνολογία, στην διαδικτυακή ασφάλεια και στη διαχείριση ενέργειας.

Η Cisco Systems ιδρύθηκε το Δεκέμβριο του 1984 από τους Leonard Bosack και Sandy Lerner, δύο επιστήμονες του Πανεπιστημίου του Stanford, οι οποίοι πρωτοστάτησαν στην ιδέα ενός τοπικού δικτύου (LAN) που χρησιμοποιείται για τη σύνδεση γεωγραφικά διαφορετικών υπολογιστών μέσω ενός συστήματος δρομολογητών πολλαπλών πρωτοκόλλων. Μέχρι τη στιγμή

³⁸ <https://www.cisco.com>

που η εταιρεία ξεκίνησε το 1990, όταν ήταν εισηγμένη στο NASDAQ, η Cisco είχε κεφαλαιοποίηση αγοράς ύψους 224 εκατομμυρίων δολαρίων. Η Cisco ήταν η πιο πολύτιμη εταιρεία στον κόσμο μέχρι το 2000, με χρηματιστηριακή αξία άνω των 500 δισεκατομμυρίων δολαρίων.

Η Cisco Systems, Inc.³⁹ είναι κατά κύριο λόγο ευθυγραμμισμένη λειτουργικά παρά γεωγραφικά ή επιχειρησιακά, όπως είναι χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων του μεγέθους της, της ποικιλομορφίας των προσφορών της αγοράς και της εκτεταμένης παγκόσμιας εμβέλειας τους. Ως εκ τούτου, η Cisco έχει γίνει εξαιρετικά έμπειρη στον εντοπισμό και την άμβλυνση των διαλειτουργικών κινδύνων, αναφέρει χαρακτηριστικά ο Philip Roush, αντιπρόεδρος της εταιρικής διοίκησης, των κινδύνων και ελέγχων, ο οποίος επιβλέπει τον εσωτερικό έλεγχο του οργανισμού, την διαχείριση των εταιρικών κινδύνων, αλλά και τις ομάδες έρευνας, δεοντολογίας και πολιτικής.

Αυτό που ξεχωρίζει στην οργάνωση της εταιρικής δομής της Cisco Systems Inc. είναι η καινοτόμος επιχειρησιακή επιτροπή διαχείρισης κινδύνων και ανθεκτικότητας (Risk and Resiliency Operating Committee - RROC), η οποία έχει σχεδιαστεί με γνώμονα την αμεσότητα της συνεργασίας του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων. Σύμφωνα με τον Philip Roush, ενώ ορισμένοι βλέπουν μια σύγκρουση μεταξύ των συστημάτων διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου, στην πραγματικότητα ισχύει ακριβώς το αντίθετο. Η στενή συνεργασία των δύο αυτών λειτουργιών πολλαπλασιάζει τις δυνατότητες του 55μελούς τμήματος εσωτερικού ελέγχου και του 4μελούς τμήματος διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων της εταιρίας.

Ομοίως, η εξαιρετικά συνεργατική επιτροπή RROC απαρτίζεται από τον Roush και τους αντιπροέδρους των λειτουργιών των Οικονομικών, της Ασφάλειας, των Λειτουργιών, του Μηχανολογικού και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας του οργανισμού, καθώς και εκπροσώπους 17 δραστηριοτήτων, οι οποίες, σύμφωνα με τον Roush, εστιάζουν αυστηρά στην διαχείριση των κινδύνων. Στην ιεραρχία διακυβέρνησης για τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων της Cisco, η επιτροπή RROC βρίσκεται κάτω από τα εκτελεστικά στελέχη της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων – δηλαδή τον Γενικό Διευθυντή των Λειτουργιών, τον επικεφαλής

³⁹ RIMS, ΠΑ. (2012). *Risk Management and Internal Audit: Forging a Collaborative Alliance*. Executive Report

Οικονομικό Διευθυντή και τον επικεφαλής της Υπηρεσίας Παγκοσμιοποίησης - οι οποίοι με τη σειρά τους βρίσκονται κάτω από το διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού, της επιτροπής ελέγχου και του Διευθύνοντος Συμβούλου της.

Κατά τον Roush, αυτό που διαπιστώθηκε με την πάροδο του χρόνου είναι ότι υπάρχουν διασυννοριακά ζητήματα που συνδέονται με τους κινδύνους και ότι οι κίνδυνοι αυτοί δεν μπορούν να εντοπιστούν εύκολα και να αντιμετωπιστούν στην πηγή της προέλευσής τους. Όταν εντοπιστεί ένα τέτοιο ζήτημα, η επιτροπή RROC συγκαλεί μια ομάδα εργασίας που στελεχώνεται με προσωπικό που διακατέχεται από πάθος, όρεξη για εργασία και πολυετή εμπειρία προκειμένου να διαπιστώσει το πιθανό εύρος του κινδύνου και τις δυνητικές του συνέπειες. Η εντολή της ομάδας εργασίας είναι να αναπτύξει ένα σχέδιο για την επίλυση του προβλήματος ή, τουλάχιστον, να διαχειριστεί κατάλληλα τους συναφείς κινδύνους. Έπειτα η επιτροπή RROC είτε αμφισβητεί είτε αποδέχεται τις προτάσεις της ομάδας εργασίας και υπολογίζει από πού πρέπει να προέλθει οποιαδήποτε απαιτούμενη χρηματοδότηση και θέτει το σχέδιο διαχείρισης των κινδύνων σε δράση (εφόσον φυσικά εγκριθεί).

Ορισμένα ζητήματα που απασχολούν την επιτροπή RROC είναι μακροπρόθεσμα, όπως για παράδειγμα η ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων στο διηνεκές, ενώ άλλα είναι πολύ πιο βραχυπρόθεσμα, όπως για παράδειγμα μια έντονη ηφαιστειακή δραστηριότητα που μπορεί να διαταράξει τις επιχειρησιακές δομές σε μια συγκεκριμένη τοποθεσία. Σύμφωνα με τον Roush, τα μέλη της επιτροπής RROC είναι πολύ προσγειωμένα καθότι δεν αισθάνονται ότι μπορούν να είναι προετοιμασμένα για κάθε κίνδυνο και δεν προσπαθούν να αναζητήσουν και να εντοπίσουν τον οποιονδήποτε κίνδυνο που μπορεί δυνητικά να απειλήσει την εταιρία.

Αυτό που η επιτροπή RROC προσπαθεί να κάνει συλλογικά είναι να αναπτύξει μια σειρά από εγχειρίδια έτσι ώστε όταν προκύπτουν θέματα και κίνδυνοι παρόμοιων φύσεων, ο οργανισμός να ξέρει πώς να τα χειριστεί αποτελεσματικά και γρήγορα. Η επιτροπή RROC, μαζί με την λειτουργία διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων και το προσωπικό της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου εργάζονται στενά για την ανάπτυξη αυτών των εγχειριδίων. Ωστόσο, όπως αναφέρει ο Roush, αν και η πρακτική αυτή είναι επιτυχημένη, δεν είναι όσο ομοιογενής και ώριμη όσο θα ήθελαν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη καθότι δεν παρουσιάζει τον ίδιο ρυθμό υλοποίησης μεταξύ των τμημάτων στα διάφορα κράτη όπου δραστηριοποιείται η εταιρία (τα οποία είναι περισσότερα από 100).

Άλλα στοιχεία της διαδικασίας διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων της Cisco σχετίζονται με την εφαρμογή εξίσου διαφοροποιημένων και πρωτοπόρων πρακτικών. Ο οργανισμός διεξάγει μια κάθετη αξιολόγηση των κινδύνων (Enterprise Risk Assessment – ERA), από τα ανώτερα προς τα κατώτερα διοικητικά στελέχη, ανά μια διετία, μέσω της διενέργειας προσωπικών συνεντεύξεων με τουλάχιστον έξι εκ των μελών του διοικητικού συμβουλίου, αλλά και με όλα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ξεκινώντας από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και τις άμεσες εκθέσεις του και συνεχίζοντας με τους αντιπροέδρους των σημαντικότερων τμημάτων. Μέσω αυτής της διαδικασίας, λαμβάνουν μια ευρεία οπτική σχετικά με τον στρατηγικό προβληματισμό γύρω από τους κινδύνους, όπως ο διαταραγμένος ανταγωνισμός, για παράδειγμα, που δεν είναι πιθανό να αλλάξουν πολύ συχνά.

Οι κίνδυνοι που προκύπτουν από αυτήν την κάθετη αξιολόγηση των κινδύνων ανατίθενται σε εξειδικευμένα άτομα προκειμένου να σχεδιάσουν το πλάνο αντιμετώπισής τους και οι δραστηριότητες διαχείρισης των κινδύνων παρακολουθούνται από το προσωπικό του Philip Roush, ο οποίος παρείχε και αυτή τη λεπτομερή συνέντευξη. Η πρόοδος στη διαχείριση των 20 πιο σημαντικών κινδύνων εντοπίζεται σε ένα μοντέλο ωριμότητας που κυμαίνεται από «το που είμαστε σήμερα», έως «το που θέλουμε να είμαστε αύριο ως οργανισμός», σύμφωνα με τον Roush. Εάν ένα άτομο δεν έχει αναλάβει δράση σχετικά με τους κινδύνους που χρειάζεται να αντιμετωπίσει, οι ομάδες διαχείρισης των εταιρικών κινδύνου και εσωτερικού ελέγχου διερευνούν γιατί συμβαίνει αυτό και επισημαίνουν την κατάσταση στην ανώτερη διοίκηση και στην επιτροπή ελέγχου, ανάλογα με την περίπτωση.

Η εκτελεστική επιτροπή της διαδικασίας διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων συνεδριάζει ανά τρίμηνο για να αναθεωρήσει τη διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων και να συζητήσει τυχόν αναδυόμενους κινδύνους και νέες πρωτοβουλίες. Οι ενημερώσεις σχετικά με την διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων πραγματοποιούνται σε κάθε μία από τις έξι ετήσιες συνεδριάσεις της επιτροπής ελέγχου της Cisco και καλύπτονται σε βάθος σε δύο από αυτές. Οι δραστηριότητες διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων εγγράφονται σε περιοδική βάση στην ημερήσια διάταξη του συμβουλίου, αλλά η δραστηριότητα που σχετίζεται με τον κίνδυνο από τη διοίκηση περιλαμβάνεται στο ενημερωτικό υλικό για όλες τις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου.

Ο εσωτερικός έλεγχος διεξάγει τη δική του αξιολόγηση κινδύνου (Audit Risk Assessment - ARA) ετησίως. Περιλαμβάνει εισροές όχι μόνο από τη στρατηγική σκέψη των διευθυντών και των ανώτερων στελεχών που προκύπτουν από την διαδικασία της κάθετης διαχείρισης των κινδύνων (ERA), αλλά και από την οπτική των αντιπροέδρων των λειτουργιών αναφορικά με τους κινδύνους, των διευθυντών και των διαχειριστών των καθημερινών δραστηριοτήτων του οργανισμού. Η αξιολόγηση αυτή καλύπτει πολλά από τα στοιχεία τακτικής και τις αλλαγές που συμβαίνουν στον οργανισμό. Το ενοποιημένο ελεγκτικό σχέδιο των ERA και ARA τροφοδοτούν τον 18μηνο ελεγκτικό προγραμματισμό του Philip Roush, το οποίο ανανεώνεται ετησίως και υπόκειται σε εξέταση από την επιτροπή ελέγχου αναφορικά με την πορεία της εξέλιξής του.

Τέλος, ο Roush αναφέρει ότι συμβουλεύει όλα τα επικεφαλής ελεγκτικά στελέχη (Chief Audit Executives - CAE), «να φροντίζουν με τον δέοντα και προσήκοντα σεβασμό για τους κινδύνους, διότι το συμβούλιο και η επιτροπή ελέγχου της εταιρίας ενδιαφέρονται εξίσου πολύ για αυτούς». Σύμφωνα με τον Roush, τα επικεφαλής ελεγκτικά στελέχη που δεν διαχειρίζονται άμεσα το προσωπικό της λειτουργίας διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων, ή άλλους στην οργάνωση που εμπλέκονται με την διαχείριση των κινδύνων, θα πρέπει να συνεργάζονται μαζί τους με πολύ σημαντικό τρόπο, καθότι υπάρχει πληθώρα σημείων που θα πρέπει να εξεταστούν από κοινού. Η δημιουργία μιας επίσημης διαδικασίας συνεργασίας είναι εξίσου ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη και αποτελεσματική διεκπεραίωση των παραπάνω διαδικασιών, διότι διαφορετικά ελλοχεύει ο κίνδυνος του αποπροσανατολισμού από τον στόχο, καθώς και της αναποτελεσματικής επικοινωνίας η οποία με την σειρά της μπορεί να επιφέρει πλήθος άλλων προβλημάτων για τον οργανισμό.

4.2.1 Διαπιστώσεις από την Μελέτη Περίπτωσης της Cisco Systems Inc.

Η μελέτη της περίπτωσης της Cisco Systems Inc. ολοκληρώνεται με τον εντοπισμό των επιχειρηματικών πρακτικών της εταιρίας που συνδέονται με τους τέσσερις βασικούς πυλώνες που οικοδομούν την αποτελεσματική συνεργασία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με την υπηρεσία διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων (περισσότερες πληροφορίες στην παράγραφο 3.2.7).

A. Αναφορικά με την **σύνδεση του Σχεδίου Ελέγχου και της Αξιολόγησης των Επιχειρηματικών Κινδύνων και αξιοποίηση των λοιπών προϊόντων εργασίας**, η Cisco

χρησιμοποιεί την ενοποιημένη αξιολόγηση της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων και την ετήσια αξιολόγηση κινδύνου του εσωτερικού ελέγχου για να τροφοδοτήσει το 18μηνο πρόγραμμα ελέγχου της, του οποίου υπεύθυνος είναι το κεντρικό πρόσωπο που ξεδίπλωσε την ενδιαφέρουσα ιστορία της εταιρίας, ο Philip Roush.

- B. Σχετικά με τον **διαμοιρασμό των διαθέσιμων πόρων οπουδήποτε και όποτε είναι δυνατόν**, ο Roush ανέφερε χαρακτηριστικά ότι η «στενή συνεργασία πολλαπλασιάζει τις δυνατότητες». Σύμφωνα με τα όσα ανέφερε, «ενώ ορισμένοι βλέπουν μια σύγκρουση μεταξύ των συστημάτων διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου, στην πραγματικότητα ισχύει ακριβώς το αντίθετο. Η στενή συνεργασία των δύο αυτών λειτουργιών πολλαπλασιάζει τις δυνατότητες του 55μελούς τμήματος εσωτερικού ελέγχου και του 4μελούς τμήματος διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων της εταιρίας».
- C. Όσον αφορά την **αντιστοίχιση των ικανοτήτων, ρόλων και ευθυνών των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων**, ο Roush ανέφερε ότι «θα πρέπει να συνεργάζονται, καθότι υπάρχει πληθώρα σημείων που θα πρέπει να εξεταστούν από κοινού». Μέσω της διαδικασίας διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων και των συζητήσεων της επιχειρησιακής επιτροπής για την αντιμετώπιση των κινδύνων και της ενίσχυσης της ανθεκτικότητας της εταιρίας, η Cisco αποκτά μια ευρεία θεώρηση της στρατηγικής σκέψης για τους κινδύνους. Η λειτουργία διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων και το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου συνεργάζονται για τον εντοπισμό, την παρακολούθηση, και την αναφορά της προόδου αναφορικά με τους κινδύνους που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.
- D. Τέλος, αναφορικά με την **αξιολόγηση και παρακολούθηση των στρατηγικών κινδύνων**, η Cisco χρησιμοποιεί την αξιολόγηση των επιχειρηματικών κινδύνων για να αποκτήσει μια ευρεία αντίληψη σχετικά με τους κινδύνους που δεν είναι πιθανό να αλλάξουν πολύ συχνά. Η πρόοδος στη διαχείριση των 20 σημαντικότερων κινδύνων παρακολουθείται σε μοντέλο ωριμότητας.

4.3 Η Περίπτωση της Hospital Corporation of America

Η Hospital Corporation of America (HCA)⁴⁰ είναι ένας Αμερικανός φορέας παροχής υπηρεσιών υγείας που ιδρύθηκε το 1968. Έχει έδρα το Nashville, του Tennessee και διαχειρίζεται 177 νοσοκομεία και 119 κέντρα χειρουργικής επέμβασης στις Ηνωμένες Πολιτείες και το Ηνωμένο Βασίλειο. Η μετοχή της HCA εισήχθη στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (NYSE) το 1969, απ' όπου και έκτοτε γνώρισε μια σημαντική περίοδο ανάπτυξης για τις επόμενες δύο δεκαετίες.

Το πρόγραμμα διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων που εφαρμόζει η HCA⁴¹ αποτελεί μια λογική και απρόσκοπτη επέκταση της μακροχρόνιας διαδικασίας ελέγχου του οργανισμού που βασίζεται στον κίνδυνο, της άρτιας λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού και των υπηρεσιών διαχείρισης κινδύνων, σύμφωνα με τον Joe Steakley, ο οποίος είναι ο αντιπρόεδρος της εταιρίας και ο υπεύθυνος για την λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Ήδη πριν από τουλάχιστον είκοσι χρόνια, ο Steakley και το προσωπικό της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου άρχισαν να καταγράφουν συστηματικά την αντίληψη της διοίκησης για τους εξωτερικούς και εσωτερικούς κινδύνους που αντιμετώπιζε η HCA. Οι πιο σημαντικοί κίνδυνοι που προέκυψαν κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας καταγραφής, αποτέλεσαν το κύριο μέλημα κατά τον σχεδιασμό του ετήσιου σχεδίου δράσης του εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού.

Ωστόσο, ο Steakley συνειδητοποίησε σύντομα ότι ορισμένοι κίνδυνοι δεν μπορούσαν να εντοπισθούν αποτελεσματικά από την οπτική του εσωτερικού ελέγχου, παρόλα αυτά όμως έπρεπε να συμπεριληφθούν στην προσοχή του διοικητικού συμβουλίου και του διευθύνοντα συμβούλου, καθώς και να ληφθούν άμεσα μέτρα για την αντιμετώπισή τους. Προκειμένου να δώσουν λύση στο πρόβλημα αυτό, ο Steakley και ο τότε διευθυντής του, David Hughes, κάλυψαν αυτό το κενό με ένα σχετικά απλό, αλλά οικονομικά αποδοτικό, πρόγραμμα διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, το οποίο παραμένει σε μεγάλο βαθμό μέχρι και σήμερα σε ισχύ για τον οργανισμό.

Το πρόγραμμα, το οποίο αρχικά ενσωματώθηκε στο λειτουργικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου, βασίζεται σε αρχές που υιοθετήθηκαν από πολλούς κορυφαίους οργανισμούς στο πέρασμα των ετών. Το διοικητικό συμβούλιο προσδιορίζει το επιθυμητό επίπεδο ανάληψης κινδύνου (risk appetite) και τα διοικητικά στελέχη ελέγχονται προκειμένου να διαπιστωθεί ότι

⁴⁰ <https://hcahealthcare.com>

⁴¹ RIMS, IIA (2012). *Risk Management and Internal Audit: Forging a Collaborative Alliance*. Executive Report

επικρατεί ένα γενικότερο κλίμα συμμόρφωσης αναφορικά με τον εντοπισμό και τη διαχείριση των κινδύνων στα πλαίσια των αποδεκτών ορίων ανάληψης κινδύνων που έχουν τεθεί. Η λειτουργία διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων εκπονεί εκθέσεις σχετικά με τα αποτελέσματα της διαχείρισης των κινδύνων, οι οποίες απευθύνονται προς τα διοικητικά στελέχη, προς την επιτροπή ελέγχου αλλά και προς το διοικητικό συμβούλιο. Υπογραμμίζεται επίσης ότι η καθημερινή λειτουργία της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων της HCA λειτουργεί μέσα σε διακριτά και σαφώς ορισμένα πλαίσια, σύμφωνα με τα όσα αναφέρει ο Steakley.

Τα σχέδια της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων και της συνέχισης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που διενεργούνται από τον Hughes, παραδίδονται απευθείας στον Steakley, ο οποίος με τη σειρά του είναι υπόλογος προς την επιτροπή ελέγχου και στον διευθύνοντα σύμβουλο του οργανισμού. Αυτή η ιεραρχία επιτρέπει στον Hughes, ο οποίος διαχειρίζεται μια ομάδα προσωπικού μόνο τριών ατόμων, να χρησιμοποιεί τους 140 εσωτερικούς ελεγκτές του Steakley και την πρόσβαση που αυτός έχει σε άλλους συμμετέχοντες της εταιρικής διοίκησης του οργανισμού, για τους σκοπούς της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, όποτε απαιτείται και κρίνεται αναγκαίο.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Hughes, «εργαζόμαστε πολύ στενά μαζί με τον Steakley». Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει το γεγονός ότι ο Hughes διατηρεί ευθεία συνεργασία με τον επικεφαλής ιατρικό διοικητή για τους φυσικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει το λειτουργικό του τμήμα, ενώ υπάρχει και μια άμεση σχέση με τον επικεφαλής οικονομικό διευθυντή, ο οποίος φέρει την ευθύνη για τους κινδύνους που απορρέουν από τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς και για τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Σύμφωνα με τον Hughes, «αυτή είναι μια ασυνήθιστη οργανωτική δομή, αλλά λειτουργεί καλά στην περίπτωσή μας».

Η ετήσια διαδικασία εκτίμησης των επιχειρηματικών κινδύνων που διενεργείται στην HCA περιλαμβάνει τηλεφωνικές ή προσωπικές συνεντεύξεις με περισσότερα από 90 άτομα, συμπεριλαμβανομένων των μελών του διοικητικού συμβουλίου, του Διευθύνον Συμβούλου, του Διευθυντή Οικονομικής Διεύθυνσης, αλλά και με τους περισσότερους υπευθύνους των τμημάτων της εταιρίας, καθώς και με λοιπά στελέχη υψηλού διοικητικού επιπέδου των οποίων οι ευθύνες και το εργασιακό πλάνο συνδέονται στενά με τις στρατηγικές της εταιρείας. Η διαδικασία περιλαμβάνει επίσης την διενέργεια συνεντεύξεων με περισσότερα από 170 άτομα, συμπεριλαμβανομένων των επικεφαλής των νοσηλευτικών στελεχών, σε περισσότερα από 50

νοσοκομεία της εταιρίας. Όλοι οι συμμετέχοντες πρέπει να απαντήσουν στις ίδιες ερωτήσεις, οι οποίες σύμφωνα με τον Hughes είναι αρκετά υψηλού βαθμού δυσκολίας. Αυτές οι ερωτήσεις περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τα εξής: α) Ποιοι είναι οι τρεις επιχειρηματικοί κίνδυνοι, κατά προτεραιότητα, τους οποίους αντιμετωπίζει η εταιρεία τα επόμενα δύο χρόνια, που θα μπορούσαν να έχουν σημαντική αρνητική επίπτωση στην ικανότητα της εταιρείας να επιτύχει τους στρατηγικούς και/ή οικονομικούς της στόχους; β) Ποια είναι μερικά από τα πράγματα που κάνει η εταιρεία για να βοηθήσει στη διαχείριση/μετριασμό κάθε ενός από αυτούς τους κινδύνους; και γ) Κατά τη γνώμη σας, είναι αποτελεσματικές αυτές οι στρατηγικές άμβλυνσης του κινδύνου;

Όπως αναφέρει ο Steakly, προκειμένου να απαντήσουν στις ανωτέρω ερωτήσεις (όχι μόνο σε αυτές, αλλά και σε πολλές περισσότερες), δίδεται στους ερωτηθέντες μια λίστα με 150 διαφορετικούς κινδύνους (risk universe) τους οποίους και θα πρέπει να αξιολογήσουν αναλόγως. Αυτή η λίστα αναπτύχθηκε αρχικά πριν από τρία χρόνια, βάσει δεδομένων που συλλέχθηκαν σε προηγούμενες έρευνες με τη βοήθεια εμπειρογνομόνων διαχείρισης κινδύνων στο κρατικό πανεπιστήμιο της Βόρειας Καρολίνας και ενημερώνεται περιοδικά ώστε να αντικατοπτρίζει τις αλλαγές στην επιχείρηση και το επιχειρηματικό της περιβάλλον. Οι συμμετέχοντες ενημερώνονται επίσης εκ των προτέρων ότι οι απαντήσεις τους θα βαθμολογηθούν σε μια κλίμακα των 10 βαθμών, για τους σκοπούς της κατάταξης της σημαντικότητας των κινδύνων, οι οποίοι κατανέμονται ως εξής: Πέντε βαθμοί για τον πιο σημαντικό κίνδυνο που αντιλαμβάνονται, τρεις στο δεύτερο υψηλότερο και δύο στον τρίτο.

Ο Steakley επισημαίνει ωστόσο ότι τα πρώτα χρόνια κατά τα οποία η HCA εφάρμοσε αυτή την εσωτερική έρευνα της αξιολόγησης κινδύνου, τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα και επικρατούσε αισθητή σύγχυση μεταξύ των ερωτηθέντων. Οι ερωτηθείς που σχετίζονταν πιο άμεσα με τις λειτουργικές εργασίες των νοσοκομείων εξέφραζαν πολύ διαφορετικές απόψεις σχετικά με τους εκτιμώμενους κινδύνους, απ' ότι το διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της εταιρίας. Παρόλα αυτά και ύστερα από συναπτά έτη εφαρμογής αυτής της αξιολόγησης, οι ίδιοι κίνδυνοι τείνουν να εμφανίζονται στις απαντήσεις της συντριπτικής πλειοψηφίας των ερωτηθέντων με τους τέσσερις πρώτους κινδύνους, από άποψη σημαντικότητας, να συγκεντρώνουν το 80% της συνολικής βαθμολογίας της αξιολόγησης. Σύμφωνα με τον Steakly, το γεγονός αυτό μαρτυράει την ουσιαστική αύξηση της ωριμότητας του οργανισμού έναντι του προσδιορισμού, της αναγνώρισης και της αξιολόγησης των επιχειρηματικών κινδύνων.

Αφότου ολοκληρωθεί η διαδικασία των ερωτήσεων για την αξιολόγηση των κινδύνων (η οποία διενεργείται με πλήρη ανωνυμία), το προσωπικό του Hughes επεξεργάζεται και αξιολογεί τα δεδομένα και μαζί με τον Steakley αναφέρουν τα αποτελέσματα στο διοικητικό συμβούλιο, στην ελεγκτική επιτροπή, στην ανώτερη διοίκηση και στους συμμετέχοντες στη συνέντευξη. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Hughes, μετά το πέρας αυτής της διαδικασίας έχουμε στα χέρια μας ένα μοναδικό «βιβλίο» σχετικά με την διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, το οποίο είναι αναντικατάστατη πηγή πολύτιμων πληροφοριών για τον οργανισμό. «Όσο πιο πολύ το διαβάζεις, τόσο πιο βαθιά και εμπειριστατωμένη είναι η γνώση που αποκτάς». Αξίζει να σημειωθεί μάλιστα ότι, στα πλαίσια της παρουσίασης του ετήσιου σχεδίου ελέγχου προς την επιτροπή ελέγχου, ο Steakley εστιάζει σε βάθος στους 10 κορυφαίους κινδύνους που προέκυψαν μέσω αυτής της διερευνητικής διαδικασίας αναφορικά με την διαχείριση των εταιρικών κινδύνων, καθώς όπως αναφέρει «είναι ένα ζωτικής σημασίας κομμάτι του οργανισμού και προκύπτει μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό». Τέλος, δεν παραλείπει να υπογραμμίσει το γεγονός ότι τόσο η εκπόνηση αυτής της ετήσιας έρευνας, όσο και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων πραγματοποιούνται με όσο το δυνατόν πιο απλά λόγια και με απλοποιημένες διαδικασίες, διότι διαφορετικά θα έχαναν το ενδιαφέρον του κόσμου και τα αποτελέσματα δεν θα ήταν σίγουρα τα ίδια.

Οι Hughes και Steakley συμφωνούν ότι παρόλο που η λειτουργία διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων δεν χρειάζεται να αναφέρεται απευθείας στον επικεφαλής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου (Chief Audit Executive – CAE) - όσον αφορά το οργανόγραμμα της εταιρίας - τα πλεονεκτήματα αυτής της διάταξης είναι πολύ περισσότερα απ' ό,τι αν ακολουθούσαν μια διαφορετική προσέγγιση. Όπως αναφέρουν, η συνδυασμένη αυτή δομή και προσέγγιση επιτρέπουν στη λειτουργία της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων να παραμείνει όσο το δυνατόν πιο προστατευμένη γίνεται από εξωτερικές παρεμβολές και να διατηρήσει την ανεξαρτησία της. Ωστόσο, υπάρχει ευθεία συνεργασία με την υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου, καθότι αυτή παρέχει τους αναγκαίους πόρους που απαιτούνται προκειμένου να διεκπεραιωθούν πιο αποτελεσματικά οι εργασίες του τμήματος διαχείρισης των κινδύνων.

Κατά τον Steakly, η άμεση διασύνδεση και συνεργασία με τον εσωτερικό έλεγχο συμβάλει στην ενίσχυση της αντίληψης ότι η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων είναι μια λειτουργία ανεξάρτητη, αντικειμενική και άκρως επαγγελματική. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι το μόνο τμήμα της εταιρείας που λειτουργεί πλήρως ανεξάρτητα και είναι αποστασιοποιημένο από κάθε μορφής προσωπικές σχέσεις και εμπάθειες. Επίσης, οι εργαζόμενοι

γνωρίζουν ότι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται απευθείας στο διοικητικό συμβούλιο χωρίς την πίεση της διοίκησης. Είναι σίγουροι ότι μπορούν να μιλήσουν ελεύθερα σε εμάς επειδή πιστεύουν πως ότι κι αν μας πουν θα παραμείνει εμπιστευτικό και ότι θα το αναφέρουμε όπως μας το μεταφέρουν. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει, «είναι ένας τρόπος για να ακουστεί η φωνή τους χωρίς να πρέπει να συμμετέχουν σε μια εκτελεστική συνάντηση και λέγοντας ότι δεν συμφωνούν με ορισμένες πρακτικές που εφαρμόζονται εντός του οργανισμού». Ο Steakley παραδέχεται, φυσικά, ότι εάν ο εσωτερικός έλεγχος δεν χαίρει της απόλυτης εμπιστοσύνης και αναγνώρισης του συνόλου της οργάνωσης, για οποιονδήποτε λόγο, μπορεί να υπάρχει και μια αρνητική αντίληψη, ως αντίκτυπο, για τις δράσεις της λειτουργίας της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων.

Συμπερασματικά, ο Steakley υπογραμμίζει το ότι οι τεχνικές δομές και οι διαδικασίες είναι υποδεέστερες της πραγματικής δράσης. «Εάν είστε μια εταιρεία που αγωνίζεται με τη διαχείριση των κινδύνων, τότε απλά κάντε κάτι για αυτό», αναφέρει. Ο Hughes προσθέτει επίσης ότι «Όταν ξεκινάτε, την εφαρμογή των διαδικασιών της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων και της εναρμόνισής τους με τις υπόλοιπες οργανωτικές και λειτουργικές δομές της εταιρίας, εφαρμόστε όσο το δυνατόν πιο απλές διαδικασίες».

4.3.1 Συμπεράσματα από την Μελέτη Περίπτωσης της Hospital Corporation of America

Η μελέτη της περίπτωσης της Hospital Corporation of America (HCA) ολοκληρώνεται με τον εντοπισμό των επιχειρηματικών πρακτικών της εταιρίας που συνδέονται με τους τέσσερις βασικούς πυλώνες που οικοδομούν την αποτελεσματική συνεργασία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με την υπηρεσία διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων.

- A. Αναφορικά με την **σύνδεση του Σχεδίου Ελέγχου και της Αξιολόγησης των Επιχειρηματικών Κινδύνων και αξιοποίηση των λοιπών προϊόντων εργασίας**, διαβάσαμε στην μελέτη περίπτωσης της HCA ότι δίδει ιδιαίτερη βαρύτητα, κατά την παρουσίαση στην επιτροπή ελέγχου του ετήσιου σχεδίου ελέγχου, στους 10 κορυφαίους κινδύνους που σχετίζονται με τον οργανισμό και οι οποίοι προκύπτουν μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης των επιχειρηματικών κινδύνων.
- B. Σχετικά με τον **διαμοιρασμό των διαθέσιμων πόρων οπουδήποτε και όποτε είναι δυνατόν**, η λειτουργία διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, στην οποία απασχολούνται τρία

άτομα ως προσωπικό, αποκτάει πρόσβαση σε χρήσιμους πόρους για την διεκπεραίωση των εργασιών της, μέσα από την εκμετάλλευση της αμεσότητας της συνεργασίας της με το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας. Χρησιμοποιώντας μια απλή και απλή ετήσια διαδικασία εκτίμησης κινδύνου, η εταιρία επωφελείται από ένα συνεκτικό και ευθυγραμμισμένο προφίλ κινδύνου το οποίο εκτείνεται σε ένα ιδιαίτερα ανομοιογενές και σημαντικά γεωγραφικά διαφοροποιημένο περιβάλλον.

- C. Όσον αφορά την **αντιστοίχιση των ικανοτήτων, ρόλων και ευθυνών των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων**, χαρακτηριστικό παράδειγμα στην περίπτωση της HCA αποτελεί το γεγονός της από κοινού κοινοποίησης των αποτελεσμάτων, μεταξύ των λειτουργιών της διαχείρισης των κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου, που προκύπτουν από την ετήσια διαχείριση των εταιρικών κινδύνων, προς την επιτροπή ελέγχου, το διοικητικό συμβούλιο αλλά και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Εξίσου ενδιαφέρουσα είναι και η κρατούσα άποψη εντός του οργανισμού ότι η άμεση σύνδεση με τον εσωτερικό έλεγχο συμβάλλει στην ενίσχυση της αντίληψης ότι η λειτουργία της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων ενεργεί ανεξάρτητα, αντικειμενικά και άκρως επαγγελματικά.
- D. Τέλος, αναφορικά με την **αξιολόγηση και παρακολούθηση των στρατηγικών κινδύνων**, διαβάσαμε ότι ο προσδιορισμός των στρατηγικών κινδύνων της εταιρίας προκύπτει σε σημαντικό βαθμό μέσα από την διαδικασία διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων (και επιβεβαιώνεται μέσω της συντριπτικής πλειοψηφίας της σύμπνοιας των απαντήσεων των ερωτηθέντων κατά την διενέργεια των σχετικών ετήσιων διερευνητικών διεργασιών στα πλαίσια του εντοπισμού των πιο σημαντικών κινδύνων για την εταιρία). Ωστόσο τα αποτελέσματα των διαδικασιών διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων αποκτούν ακόμα μεγαλύτερη βαρύτητα αν κανείς αναλογιστεί την ευθεία συνεργασία και τις άριστες σχέσεις μεταξύ του υπευθύνου των λειτουργιών διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων (David Hughes) και του υπευθύνου του τμήματος εσωτερικού ελέγχου (Joe Steakley). Οι ρόλοι των δύο τμημάτων είναι διακριτοί και το κάθε ένα από αυτά χαίρει της δικής τους αναγνώρισης εντός των οργανωτικών δομών της HCA. Δίχως η εργασία της μιας λειτουργίας να επισκιάζει ή να παρεμποδίζει το έργο και τα καθήκοντα της άλλης, επιτυγχάνεται μια άκρως αποτελεσματική αξιολόγηση και παρακολούθηση των κινδύνων που σχετίζονται με τις εργασίες και το περιβάλλον της εταιρίας.

4.4 Η Περίπτωση της TD Ameritrade

Η TD Ameritrade⁴² είναι μια χρηματιστηριακή εταιρεία με έδρα το Omaha της Νεμπράσκα και το σημαντικό εμπορικό της κέντρο εδρεύει στο Σεντ Λούις του Μισσούρι. Τα γράμματα TD προέρχονται από την Toronto-Dominion Bank, τον μεγαλύτερο μέτοχο. Η εταιρεία παρέχει υπηρεσίες σε άτομα και ιδρύματα που επενδύουν στο διαδίκτυο. Η εταιρεία προσφέρει μια ηλεκτρονική πλατφόρμα συναλλαγών για την αγορά και πώληση χρηματοοικονομικών τίτλων, συμπεριλαμβανομένων κοινών μετοχών, προνομιούχων μετοχών, συμβολαίων μελλοντικής εκπλήρωσης, κεφαλαίων που διαπραγματεύονται σε χρηματιστήρια, δικαιωμάτων προαίρεσης, αμοιβαίων κεφαλαίων και επενδύσεων σταθερού εισοδήματος. Παρέχει επίσης υπηρεσίες δανεισμού για επένδυση σε χρηματοοικονομικούς τίτλους καθώς και υπηρεσίες διαχείρισης επενδύσεων.

Το πρόγραμμα διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων της TD Ameritrade, αν και εξακολουθεί να ωριμάζει, είναι ήδη αποδεδειγμένα αποτελεσματικό και ικανό. Ωστόσο, τα πράγματα ήταν πολύ διαφορετικά όταν το 1999, ο ιδρυτής και ο σημερινός πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου Joe Joseph Ricketts προσέλαβε τον Michael Head για να ηγηθεί της δραστηριότητας εσωτερικού ελέγχου της διαδικτυακής χρηματιστηριακής εταιρείας. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, όπως εφαρμόζεται σήμερα στην εταιρία, δεν ήταν παρά ένα μόνο ανοργάνωτο όραμα του Joe κατά τα πρώτα έτη της εφαρμογής της, σύμφωνα με τον Head, ο οποίος είναι σήμερα αντιπρόεδρος της εταιρίας και ο υπεύθυνος του τμήματος εταιρικού ελέγχου

Μεταξύ των αρχικών στόχων του Head ήταν η καθιέρωση της διενέργειας των εργασιών του εσωτερικού ελέγχου βάσει κινδύνου και, από το 2001 μέχρι και σήμερα, η εκτίμηση των τριμηνιαίων προσπαθειών του οργανισμού για αυτοαξιολόγηση, δοκιμή και δημοσιοποίηση της αποτελεσματικότητας των βασικών εσωτερικών ελέγχων σχετικά με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Πριν από το 2000, η διαχείριση των κινδύνων διενεργούνταν αποσπασματικά και ανοργάνωτα, γεγονός που προβλημάτιζε τον Ricketts, ο οποίος ήθελε να αλλάξουν άμεσα οι διαδικασίες που εφαρμόζονταν στον οργανισμό. Η ανώτερη διοίκηση αναγνώρισε ότι η μετάβαση από την κατάσταση αυτή στην ουσιαστική διαχείριση των εταιρικών κινδύνων είναι ένα ταξίδι και όχι κάτι που μπορούν να υλοποιήσουν και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά μέσα σε σύντομο

⁴² <https://www.tdameritrade.com>

χρονικό διάστημα. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Head, οι οργανισμοί που επιχειρήσαν να υιοθετήσουν μια προσέγγιση γρήγορης και επιφανειακής επίλυσης του ζητήματος της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, είτε έχουν αποτύχει εντελώς, είτε δεν συνειδητοποίησαν ποτέ το ότι η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων δεν αποτελεί κάποια επιπρόσθετη και δευτερεύουσα διαδικασία των εταιρικών λειτουργιών, αλλά μέρος του τρόπου με τον οποίο οι διοικούντες σκέφτονται και αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο μέρα με την μέρα.

Το 2001, ο Head συνεργάστηκε με τον επικεφαλής του οικονομικού τμήματος της εταιρίας (Chief Financial Officer – CFO) για να επιλέξει τον επικεφαλής του τμήματος διαχείρισης των κινδύνων (Chief Risk Officer – CRO). Ο νέος CRO, ο οποίος ήταν διοικητικά υπόλογος προς τον επικεφαλής λογιστή του οικονομικού τμήματος της εταιρίας, όφειλε να αναφέρεται και προς την επιτροπή ελέγχου της εταιρίας. Κατά τη διάρκεια των επόμενων ετών, ο οργανισμός υιοθέτησε μεθοδικά τις αρχές του ευρύτερου πλαισίου διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων που ανέπτυξε η Επιτροπή Treadway (το γνωστό μοντέλο του COSO). Το αντίστοιχο χρονικό διάστημα, η διοικητική ευθύνη για τον εσωτερικό έλεγχο μετατοπίστηκε από τον επικεφαλής διοικητικό λειτουργό στον γενικό σύμβουλο για τη διαφύλαξη της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των εξελισσόμενων δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνου. Ήδη μετά το πέρας της πολυετούς αυτής περιόδου, η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων είχε ωριμάσει και είχε μετουσιωθεί σε μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία που λειτουργούσε αρκετά καλά, όπως αναφέρει ο Head. Ωστόσο, υπογραμμίζει ότι παρά τις όποιες θετικές εξελίξεις, η λειτουργία διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων συνέχιζε να θεωρείται ευρέως εντός του οργανισμού ως ένα «απαραίτητο κακό».

Μέχρι το 2008, ο CRO και η ομάδα του είχαν δημιουργήσει μια κοινή γλώσσα και ένα πλαίσιο για τον εντοπισμό και την κατάταξη των κινδύνων σε όλη την εταιρεία. Όπως σημειώνει ο Head, σε εκείνο το σημείο, το διοικητικό συμβούλιο της TD Ameritrade είπε: "Εντάξει, έχουμε σημειώσει κάποια καλή πρόοδο, αλλά δεν μπορούμε να συνεχίσουμε να κάνουμε το ίδιο πράγμα, δίχως να αλλάξουμε ουσιαστικά εμείς οι ίδιοι και να περιμένουμε από την λειτουργία διαχείρισης των κινδύνων να φτάσει στο επόμενο επίπεδο της πολυπλοκότητας και της αποτελεσματικότητας». Ένας από τους κύριους προβληματισμούς του διοικητικού συμβουλίου εκείνη την εποχή ήταν ότι η δραστηριότητα διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων δεν έχαιρε της αναγνώρισης και της καταξίωσης που της άρμοζε εντός της δομής της εταιρικής διοίκησης έτσι ώστε να επιτευχθεί

η ωριμότητα που οι διευθυντές, ο διευθύνων σύμβουλος και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της εταιρείας επιθυμούσαν. Μπορεί να μην είχαν σημειωθεί ουσιαστικά βήματα προς τα εμπρός, ωστόσο η γενικότερη αίσθηση ήταν ότι λειτουργία διαχείρισης των κινδύνων λειτουργούσε περισσότερο εντός περιορισμένων τυπικών γραμμών και όχι ως ένα αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής κουλτούρας – κάτι το οποίο απείχε σημαντικά από αυτό που είχε αρχικά οραματιστεί ο Ricketts.

Προκειμένου να αντιμετωπιστεί το ζήτημα αυτό, το διοικητικό συμβούλιο προσέλαβε μια συμβουλευτική εταιρεία για να αξιολογήσει την κατάσταση των πραγμάτων, την αποτελεσματικότητα και τις ενέργειες που απαιτούνταν τόσο για την ουσιαστική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών της λειτουργίας διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων, όσο και για την αναμόρφωση του ρόλου της εντός των εταιρικών δομών. Το πόρισμα της συμβουλευτικής εταιρείας, το οποίο και εγκρίθηκε από το διοικητικό συμβούλιο, ήταν η σύσταση μιας επιτροπής κινδύνου, η αναβάθμιση της θέσης του CRO στο ανώτατο εκτελεστικό επίπεδο, η ανάπτυξη ενός τυπικού χάρτη διαχείρισης κινδύνων και η μετάβαση από το μοντέλο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων της COSO στη μοντέλο διαχείρισης κινδύνων του Προτύπου ISO 31000.

Σύμφωνα με τα όσα εξέφρασε συμβουλευτική εταιρεία, δεν υπήρχαν εμφανείς αντιφάσεις που να εμποδίζουν την επιτυχημένη μετάβαση από το ένα μοντέλο διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων στο άλλο, ενώ επίσης έκρινε ότι το ISO 31000 παρέχει την ευρύτερη δυνατή εικόνα της διαχείρισης των κινδύνων, σε αντίθεση με το μοντέλο της COSO το οποίο συνδέεται στενότερα με την αξιολόγηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Μετά και από αυτή την μετάβαση, το επόμενο έτος, η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου παρέιχε τη διασφάλιση, για πρώτη φορά, της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης του κινδύνου σε σχέση με τα όσα προέβλεπε το πρότυπο ISO 31000.

Ο David Kim διατηρήθηκε ως ο επικεφαλής διαχείρισης του κινδύνου και προήχθη διοικητικά στο ανώτατο εκτελεστικό επίπεδο της εταιρείας, ενώ οι λειτουργίες διαχείρισης του κινδύνου και διασφάλισης σε ολόκληρο τον οργανισμό - συμπεριλαμβανομένης της παλαιάς οργάνωσης διαχείρισης κινδύνου και του εσωτερικού ελέγχου – αναφέρονταν διοικητικά πλέον σε αυτόν. Επιπροσθέτως, ο Joseph Iraci προσλήφθηκε ως ο υπεύθυνος διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων προκειμένου να διαδραματίσει ηγετικό ρόλο στην ανάπτυξη και λειτουργία του προγράμματος διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Head, αυτή

η αλλαγή ήταν ζωτικής σημασίας για την εταιρία, καθότι προηγουμένως, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου ήταν πολύ πιο αναμειγμένη με τις διαδικασίες διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων – κυρίως μέσω της πιο άμεσης εμπλοκής της με την παροχή συμβουλών και καθοδήγησης αναφορικά με τις εκπόνηση των διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων - γεγονός που την εμπόδιζε να ασκεί τον βασικό της ρόλο, δηλαδή αυτόν της παροχής υπηρεσιών διασφάλισης υψηλού επιπέδου. Τώρα πλέον, το προσωπικό του Iragi έχει αναλάβει τα περισσότερα από αυτά τα καθήκοντα, γεγονός το οποίο επέτρεψε στον εσωτερικό έλεγχο να εστιάσει στις υπηρεσίες διαβεβαίωσης που παρέχει στον οργανισμό σχετικά με τις διαδικασίες διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων.

Η ομάδα της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων του Iragi συνέχισε να αναπτύσσεται και να αυξάνει συνεχώς τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούσε. Κατά την άποψή του, η αύξηση αυτή αντανακλά τον ολοένα και πιο ευρύ ρόλο της διαχείρισης των κινδύνων και διευρύνει την καθημερινή υποστήριξη των ποικίλων επιχειρηματικών μονάδων της TD Ameritrade. Όπως μάλιστα επισημαίνει ο Head, «ο Iragi έχει πάει το πρόγραμμα διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων της εταιρίας πολύ πέρα από το πού ήταν πριν». Παρόλο που οι δυο τους εργάζονται σε δύο γεωγραφικά απομακρυσμένες τοποθεσίες (ο μιν Head στην Nebraska στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας, ενώ ο Iragi στα γραφεία της εταιρίας στη Νέα Υόρκη), συνεργάζονται πάρα πολύ στενά και συντονίζουν από κοινού τις ενέργειές τους. Αυτό περιλαμβάνει τις δια ζώσης συναντήσεις τους περίπου τρεις φορές το μήνα. Όπως πολύ εύστοχα επισημαίνει ο Iragi, «Έχω πολύ περισσότερη αλληλεπίδραση με τον Head και την ομάδα του από ότι συνήθως είχα με αντίστοιχες λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου κατά τη διάρκεια της καριέρας μου».

Παρόλο που οι ομάδες διαχείρισης κινδύνου και εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας πραγματοποιούν ανεξάρτητες αξιολογήσεις κινδύνου, εντούτοις μοιράζονται τα αποτελέσματα και συζητούν τυχόν ασυνέπειες. Ωστόσο, το πιο σημαντικό στοιχείο είναι ότι και οι δύο λειτουργούν εντός ενός κοινού ορισμού και πλαισίου κινδύνου. Στην κορυφή αυτού του πλαισίου υπάρχουν οκτώ κατηγορίες κινδύνου και βάσει αυτών αξιολογούνται όλες οι επιχειρηματικές μονάδες, κλιμακωτά, από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στρώματα της διοίκησης. Σύμφωνα με τον Head, «αξιοποιούμε αυτό που μαθαίνουμε από το πλαίσιο διαχείρισης του κινδύνου του Iragi για την οικοδόμηση του ετήσιου σχεδίου ελέγχου και αυτός, με τη σειρά του, αξιολογεί τις πληροφορίες μας για τον καθορισμό των κυριότερων κινδύνων του οργανισμού». Το αποτέλεσμα είναι να επικρατεί ένα άριστο κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ των δύο λειτουργιών.

Μέσα από όλες αυτές τις διαρθρωτικές αλλαγές η TD Ameritrade διαθέτει τώρα πλέον μια επιτροπή εκτελεστικών κινδύνων, την οποία υποστηρίζει ο CEO και στην οποία προεδρεύει ο CRO, η οποία συνεδριάζει ανά τρίμηνο για τη διεξαγωγή στρατηγικών αναλύσεων επί των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Μια μικρότερη επιτροπή συνεδριάζει για τις οκτώ βασικές κατηγορίες κινδύνου της οργάνωσης, με τις συναντήσεις τους να διενεργούνται τουλάχιστον ανά τρίμηνο. Ο Iragi συντονίζει τα θέματα που εξετάζονται ενώ ένα μέλος της ομάδας του εσωτερικού ελέγχου συμμετέχει σε κάθε συνάντηση για να διευκολύνει την ελεύθερη ροή πληροφοριών μεταξύ των ομάδων εργασίας των επιμέρους λειτουργιών της οργάνωσης.

Εκτός των ανωτέρω, η επιτροπή κινδύνου του διοικητικού συμβουλίου συνεδριάζει ανά τρίμηνο για να επανεξετάσει το έργο των ομάδων εργασίας αναφορικά με την διαχείριση των εταιρικών κινδύνων. Η επιτροπή ελέγχου συνεδριάζει επίσης ανά τρίμηνο για να αναθεωρήσει τη δομή του συνολικού ελέγχου του οργανισμού και να εξετάσει το έργο του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, καθώς και την συμμόρφωση της εταιρίας με τα όσα προβλέπει η κείμενη νομοθεσία. Για να εξασφαλιστεί η συνοχή και ο προσδιορισμός πιθανών αλληλοεπικαλύψεων, ο πρόεδρος της επιτροπής διαχείρισης κινδύνων παρίσταται στις συνεδριάσεις της επιτροπής ελέγχου και αντιστρόφως. Επιπλέον, μία φορά ετησίως οι δύο επιτροπές διοργανώνουν μια κοινή συνεδρίαση, κατά την οποία πραγματοποιούνται ετήσιες εκθέσεις και προγραμματισμός. Κατά την άποψη του Head, το διοικητικό συμβούλιο είναι πολύ δραστήριο για την εποπτεία της διαχείρισης κινδύνου, γεγονός που είναι μια φυσική απόρροια των εντατικών προσπαθειών του να αναβαθμιστούν οι εταιρικές δομές διαχείρισης των κινδύνων.

Η ιστορία της TD Ameritrade συνοψίζεται με την παράθεση της άποψης του Head, ο οποίος δηλώνει ότι η δομή της εταιρικής διοίκησης είναι σε πολύ καλό δρόμο είναι και χαίρει της απαιτούμενης υποστήριξης του προσωπικού και των στελεχών όλων των διοικητικών βαθμίδων. Η επόμενη πρόκληση για την εταιρία είναι η δημιουργία των εργαλείων και η βελτίωση των οργανωτικών δομών προκειμένου να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις ανάγκες πληροφόρησης σχετικά με τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η οργάνωση. Έχει σημειωθεί ραγδαία πρόοδος, αλλά παρόλα αυτά υπάρχουν πολλά που θα πρέπει ακόμα να υλοποιηθούν και ο δρόμος είναι γεμάτος προκλήσεις. Τέλος, ο Iragi συμπληρώνει τα όσα λέει ο Head, αναφέροντας ότι κατά τη γνώμη του, ένα από τα σημαντικότερα επιτεύγματα της οργάνωσης είναι η εξασφάλιση της ανοικτής επικοινωνίας μεταξύ των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων.

4.4.1 Διαπιστώσεις από την Μελέτη Περίπτωσης της TD Ameritrade

Η μελέτη της περίπτωσης της TD Ameritrade ολοκληρώνεται με τον εντοπισμό των επιχειρηματικών πρακτικών της εταιρίας που συνδέονται με τους τέσσερις βασικούς πυλώνες που οικοδομούν την αποτελεσματική συνεργασία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με την υπηρεσία διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων.

- A. Αναφορικά με την **σύνδεση του Σχεδίου Ελέγχου και της Αξιολόγησης των Επιχειρηματικών Κινδύνων και αξιοποίηση των λοιπών προϊόντων εργασίας**, η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου της TD Ameritrade αξιοποιεί τις πληροφορίες που λαμβάνει από τη λειτουργία διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, προκειμένου να οικοδομήσει το ετήσιο σχέδιο ελέγχου.
- B. Σχετικά με τον **διαμοιρασμό των διαθέσιμων πόρων οπουδήποτε και όποτε είναι δυνατόν**, ξεχωρίζουμε την άμεση και αδιάλειπτη συνεργασία των υπευθύνων των τμημάτων του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων, η οποία αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη ανταλλαγή πληροφοριών που με την σειρά τους οδηγούν, τόσο στην λείανση των επικοινωνιακών κενών, όσο και στην βελτίωση της αξιολόγησης των κινδύνων που αμφότερες οι λειτουργίες διενεργούν ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
- C. Όσον αφορά την **αντιστοίχιση των ικανοτήτων, ρόλων και ευθυνών των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων**, η TD Ameritrade έχει αναπτύξει έναν επίσημο χάρτη διαχείρισης κινδύνων για τον καθορισμό των ρόλων και των αρμοδιοτήτων του κάθε εμπλεκόμενου που ασχολείται με την διαχείριση των εταιρικών κινδύνων. Με την αναβαθμισμένη οργανωτική δομή που εφάρμοσε η εταιρία, η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου μπορεί να παράσχει υπηρεσίες διασφάλισης, υψηλού επιπέδου, αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, βάσει του Προτύπου ISO 31000.
- D. Τέλος, αναφορικά με την **αξιολόγηση και παρακολούθηση των στρατηγικών κινδύνων**, διαβάσαμε ότι η εκτελεστική επιτροπή κινδύνου του οργανισμού, συνεδριάζει ανά τρίμηνο για τη διεξαγωγή στρατηγικών αναλύσεων κινδύνου. Η διαδικασία αυτή συμπληρώνεται από τις συνελεύσεις των επιμέρους επιτροπών οι οποίες συνεδριάζουν επικεντρωμένες στην αξιολόγηση πιο συγκεκριμένων λειτουργικών κινδύνων που σχετίζονται με τα επιμέρους τμήματα του οργανισμού. Τέλος, μια ξεχωριστή επιτροπή διαχείρισης κινδύνων, εξασφαλίζει την απαιτούμενη εποπτεία της ομαλής διενέργειας όλων των διαδικασιών.

4.5 Η Περίπτωση της Whirlpool Corporation

Η Whirlpool Corporation⁴³ είναι ένας Αμερικανός πολυεθνικός κατασκευαστής και έμπορος οικιακών συσκευών, με έδρα το Benton Charter Township του Michigan. Η εταιρεία έχει ετήσια έσοδα περίπου 21 δισεκατομμυρίων δολαρίων, απασχολεί περισσότερους από 92.000 υπαλλήλους και διαθέτει περισσότερα από 70 κέντρα κατασκευής και τεχνολογικών ερευνών σε όλο τον κόσμο. Η εταιρεία προωθεί τις εταιρείες Whirlpool, Maytag, KitchenAid, Jenn-Air, Amana, Gladiator GarageWorks, Inglis, Estate, Brastemp, Bauknecht, Ignis, Indesit και Consul. Σήμερα, η Whirlpool Corporation είναι ο μεγαλύτερος κατασκευαστής οικιακών συσκευών στον κόσμο.

Οι λειτουργίες διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου της Whirlpool Corporation⁴⁴ δεν έχουν την ίδια οργανωτική δομή με ορισμένους οργανισμούς όπου ο επικεφαλής της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων αναφέρει διοικητικά στον επικεφαλής της λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου (και αντιστρόφως). Αν και οι δύο λειτουργίες είναι υπόλογες προς την επιτροπή ελέγχου του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας, η αντιπρόεδρος του εσωτερικού ελέγχου, Irene Corbe, αναφέρεται διοικητικά στον CFO, ενώ ο διευθυντής διαχείρισης του κινδύνου, Scot Schwarting, αναφέρεται διοικητικά στον αντιπρόεδρο του οικονομικού τμήματος της εταιρίας. Ωστόσο, οι Corbe και Schwarting, οι οποίοι ξεκίνησαν να εργάζονται στην εταιρία από το 2007, διατηρούν μια αξιοσημείωτη και αξιοζήλευτη συνεργατική επαγγελματική σχέση που αμφότεροι συμφωνούν ότι προσθέτει σημαντική αξία στις αντίστοιχες επιμέρους δραστηριότητές τους.

Όπως αναφέρει η Corbe, η διεξαγωγή μηνιαίων συναντήσεων με τον Schwarting βελτίωσε σημαντικά την κατανόηση όλων των εμπλεκόμενων του τμήματος εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά το γενικό προφίλ κινδύνου της Whirlpool. «Καθώς αξιολογούμε τους ελέγχους μας, εξετάζουμε συγκεκριμένα τον τρόπο με τον οποίο οι κίνδυνοι αυτοί επηρεάζουν το περιβάλλον εσωτερικού ελέγχου και είναι σε θέση να επηρεάσουν αναλόγως τις διαδικασίες ελέγχου που διεξάγουμε». Συνεχίζει αναφέροντας ότι «αυτή η προσέγγιση έχει ως αποτέλεσμα την πιο ολοκληρωμένη κάλυψη των κινδύνων που απειλούν την εταιρία και μας βοηθά να εντοπίσουμε τα

⁴³ <http://www.whirlpoolcorp.com>

⁴⁴ RIMS, ΠΑ. (2012). *Risk Management and Internal Audit: Forging a Collaborative Alliance*. Executive Report

κενά νωρίτερα. Έχω διαπιστώσει ότι μέσω του τακτικού διαλόγου με τον Schwarting, είμαστε σε θέση να μοιραστούμε τις διαδικασίες και τις επιχειρηματικές γνώσεις μας προκειμένου να αξιολογήσουμε τον τρόπο με τον οποίο αλλάζουν οι κίνδυνοι και να έχουμε έναν ανοιχτό διάλογο για τον καλύτερο τρόπο εκτίμησης και βελτιστοποίησης των προσπαθειών μας. Με την πολυπλοκότητα και την αστάθεια του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η παραμονή στην κορυφή και ο εντοπισμός των αναδυόμενων κινδύνων είναι μια πραγματική πρόκληση. Στο τέλος της ημέρας, η συνεργασία με τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων έχει κάνει τους ελέγχους μας πολύ πιο σημαντικούς τόσο για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο, όσο και για την ίδια την επιχείρηση».

Ο Schwarting από την πλευρά του προσθέτει ότι οι επαναλαμβανόμενες αλληλεπιδράσεις του με την Corbe του παρέχουν μια πληθώρα πληροφοριών σχετικά με τον κίνδυνο και τον έλεγχο, οι οποίες συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του συνολικού προγράμματος διαχείρισης των επιχειρησιακών κινδύνων. Όπως μάλιστα αναφέρει, «θα συμβούλευα τον κάθε υπεύθυνο που απασχολείται στην λειτουργία της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων, ότι αν έχει την ευκαιρία να συνεργαστεί με το τμήμα εσωτερικού ελέγχου να την εκμεταλλευτεί δίχως δεύτερη σκέψη».

Οι μηνιαίες συναντήσεις είναι μία μόνο από τις πολλές προσπάθειες που καταβάλλουν οι Schwarting και Corbe για να εξασφαλίσουν ότι η διαχείριση των εταιρικών κινδύνων και οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου αλληλοσυμπληρώνουν και υποβοηθούν η μία την άλλη. Η ομάδα διαχείρισης κινδύνου της Whirlpool αποτελείται από τον Schwarting, τέσσερις άμεσες επιτροπές και έναν μικρό αριθμό ειδικών της διαχείρισης κινδύνου που ενσωματώνονται στην αλυσίδα εφοδιασμού, των προμηθειών, καθώς και στις λοιπές επιχειρηματικές λειτουργίες. Εκτός από τη διαχείριση των εταιρικών κινδύνων, η ομάδα διαχείρισης κινδύνων είναι υπεύθυνη για την εξασφάλιση των συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων του οργανισμού, την παρακολούθηση των λογαριασμών απαιτήσεων, τον έλεγχο της διαχείρισης του ασφαλιστικού χαρτοφυλακίου, καθώς και για την πρόληψη από πιθανές απώλειες.

Κάθε χρόνο, η ομάδα του Schwarting, σε συνεργασία με το προσωπικό των εσωτερικών ελεγκτών της Corbe, από όλο τον κόσμο, διεξάγει μια αξιολόγηση των επιχειρηματικών κινδύνων που αποτελείται από γραπτές, τηλεφωνικές και προσωπικές συνεντεύξεις επιλεγμένων στελεχών. Όπως υπογραμμίζει μάλιστα ο Schwarting, «Κατά το πρώτο χρόνο απασχόλησής μου στην εταιρία

κατάφερα να συμπεριλάβω 50 άτομα σε αυτή τη διαδικασία. Τώρα πλέον οι συνεντεύξεις αυτές διενεργούνται σε περισσότερα από 150 άτομα και αυτό δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί δίχως την ουσιαστική και αποτελεσματική συνεργασία του τμήματός μου με το προσωπικό του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, καθώς και την συνεχή ανταλλαγή πολύτιμων πληροφοριών που χρειαζόμαστε για την επιτυχημένη διεκπεραίωση αυτής της διαδικασίας».

Οι πιο σημαντικοί κίνδυνοι που προσδιορίζονται μέσω της διαδικασίας αυτής, βαθμολογούνται, ταξινομούνται και κατατάσσονται σε μία από τις ακόλουθες πέντε κατηγορίες (κινδύνων): επιχειρησιακοί, στρατηγικοί, λειτουργικοί, οικονομικοί και συμμόρφωσης. Μόλις ολοκληρωθεί η παραπάνω διαδικασία, ορίζονται οι υπεύθυνοι διαχείρισης για τον κάθε κίνδυνο ανάλογο με τον δυνητικό του αντίκτυπο στον οργανισμό και αναπτύσσονται στρατηγικές και στόχοι μείωσης των κινδύνων. Οι πληροφορίες αυτές εξετάζονται κατά τη διάρκεια αρκετών συναντήσεων με μέλη της ανώτερης διοικητικής ομάδας και στη συνέχεια υποβάλλονται στην επιτροπή ελέγχου και στο διοικητικό συμβούλιο, ανάλογα με τις ανάγκες που παρουσιάζονται.

Ωστόσο, η διαδικασία δεν τελειώνει εκεί. Η διαχείριση των σημαντικότερων επιχειρηματικών κινδύνων της Whirlpool αποτελεί αντικείμενο εργασίας της εκτελεστικής επιτροπής της. Ως εκ τούτου, όπως αναφέρει ο Schwarting, «πέρα από την αναφορά στο συμβούλιο και την ελεγκτική επιτροπή, η Corbe και εγώ ξοδεύουμε σημαντικό χρονικό διάστημα με τα ανώτερα εκτελεστικά στελέχη του οργανισμού προκειμένου να συζητήσουμε τους αντίστοιχους κινδύνους που διαχειρίζονται και ακόμη περισσότερο χρόνο έτσι ώστε να εργαστούμε πάνω στις εκθέσεις τους για τον εντοπισμό σχεδίων και δράσεων για την επίτευξη των στόχων μετριασμού των επιπτώσεων των κινδύνων που απειλούν την εταιρία.

Από το 2009, οι διαδικασίες προσδιορισμού και ταξινόμησης των κινδύνων καθώς και η παρακολούθηση των σχεδίων μετριασμού του αντικτύπου των κινδύνων, διευκολύνθηκαν και απλοποιήθηκαν σημαντικά από μια εφαρμογή λογισμικού εισηγάγε το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου. Ο Schwarting τονίζει μάλιστα ότι το εργαλείο αυτό είναι φανταστικό επειδή μπορούν πλέον να εξετάζουν και να αξιολογούν διαφορετικά σενάρια κινδύνου και να δείξουν πώς ορισμένοι κίνδυνοι μπορεί να επηρεάσουν διαφορετικά μέρη του οργανισμού. Η κοινή αυτή χρήση του λογισμικού επέτρεψε την ανάπτυξη και τη διατήρηση μιας ενιαίας και κοινής γλώσσας επικοινωνίας αναφορικά με την προσέγγιση των κινδύνων, μεταξύ της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου και της λειτουργίας διαχείρισης των κινδύνων. «Το πρόγραμμα διαχείρισης των

επιχειρηματικών κινδύνων που εφαρμόζεται έχει ωριμάσει πολύ τα τελευταία χρόνια όσον αφορά τις πληροφορίες που συγκεντρώνουμε, γιατί τις συγκεντρώνουμε και το τι κάνουμε με αυτές και αναμένω ότι η επιτυχημένη αυτή πρακτική θα συνεχιστεί για πολύ ακόμα. Θέλουμε η διαδικασία διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων να είναι κάτι που είναι ζωντανό και ενεργό και λειτουργεί καλά για την Whirlpool», αναφέρει χαρακτηριστικά.

«Η ομάδα μου χρησιμοποιεί ποιοτικές και ποσοτικές πληροφορίες, συμπεριλαμβανομένων των δεδομένων διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, και τις τρέχουμε μέσω ενός πολύ ισχυρού μοντέλου που μας βοηθάει να προσδιορίσουμε και να εντοπίσουμε τους πιο σημαντικούς κινδύνους, καθώς και τις διαδικασίες που σχετίζονται με αυτούς. Η πληροφόρηση αυτή αποτελεί τη βάση για το ετήσιο σχέδιο του εσωτερικού ελέγχου μας», προσθέτει η Corbe. Συνεχίζει αναφέροντας ότι εκτός από την ενσωμάτωση των εκτιμήσεων που σχετίζονται με την διαχείριση των εταιρικών κινδύνων στην ετήσια διαδικασία εκτίμησης κινδύνων που διενεργεί το τμήμα εσωτερικού ελέγχου, μια βελτίωση που έχει εισαχθεί τα τελευταία χρόνια είναι η προβολή της σύνδεσης μεταξύ των ελέγχων, του σχεδίου ελέγχου, με τις σχετικές κατηγορίες κινδύνων που προσδιορίζονται από την λειτουργία διαχείρισης των κινδύνων. Αυτή η σύνδεση υπογραμμίζει με απτό τρόπο την ενοποίηση μεταξύ των λειτουργιών ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου.

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρει ο Schwarting, μια πρακτική που έχει βρει ιδιαίτερα χρήσιμη, είναι να λαμβάνει αντίγραφα κάθε έκθεσης ελέγχου. Αυτό συχνά βοήθησε την ομάδα του να κατανοήσει καλύτερα μια επιχειρηματική διαδικασία, παρέχοντας έτσι στη λειτουργία της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων την ικανότητα να επανεξετάσει και να τροποποιήσει τις δραστηριότητες μετριασμού του κινδύνου, όπου κρίνεται αναγκαίο. Μια άλλη πρακτική που ήταν εξαιρετικά χρήσιμη και έχει αποδώσει πολύ καλά αποτελέσματα για το τμήμα του, είναι η προθυμία της Corbe να του επιτρέψει να «χρησιμοποιεί», περιοδικά, περίπου 60 ελεγκτές του τμήματός της, ανά τον κόσμο, για τους σκοπούς της λειτουργίας διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Κάθε γεωγραφική περιοχή έχει τους δικούς της ιδιαίτερους και σημαντικούς κινδύνους, οι οποίοι συνθέτουν τον χάρτη των κινδύνων που αντιμετωπίζει η Whirlpool. Όπως αναφέρει, «αν μάθω σε μια μηνιαία συνάντηση με η Corbe, ότι διενεργεί έναν έλεγχο στην Ασία, για παράδειγμα, τότε θα ήθελα να ζητήσω από την ομάδα της να εξετάσει και να επικυρώσει ότι οι διεργασίες διαχείρισης των κινδύνων πραγματοποιούνται, λειτουργεί και ανταποκρίνονται στις εκτιμώμενες προσδοκίες που έχουν οριστεί κατά τον σχεδιασμό του προγράμματος διαχείρισης των κινδύνων».

«Δεν αλλάζουμε το πεδίο εφαρμογής του εσωτερικού μας ελέγχου ή τις διαδικασίες που σχετίζονται με τους προγραμματισμένους ελέγχους μας ως αποτέλεσμα των όσων «εξυπηρετήσεων» μπορεί να ζητάει η λειτουργία διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων», αναφέρει η Corbe, «και αυτά τα αιτήματα τείνουν να είναι πολύ στοχευμένα και δεν παρεμποδίζουν την εργασία μας». «Ωστόσο, η αξιοποίηση των εσωτερικών ελεγκτών που διαχειρίζομαι παγκοσμίως, είναι ένας οικονομικά αποδοτικός τρόπος για την επικύρωση των δραστηριοτήτων μετριασμού των κινδύνων και βοηθά τον Schwarting να αποκτήσει μια πιο ρεαλιστική εικόνα της κατάστασης, πολύ πιο άμεσα και αποτελεσματικά απ' ό,τι αν οι αντίστοιχες εργασίες πραγματοποιούνταν μέσω email ή τηλεφωνικών κλήσεων».

Συμπερασματικά, ο Schwarting τονίζει το γεγονός ότι η συνεργασία μεταξύ των λειτουργιών της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου τα τελευταία χρόνια ήταν εκπληκτική. «Το επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ των δύο ομάδων μας επιτρέπει να σχεδιάζουμε και να αναδιοργανώνουμε τον εαυτό μας όταν προκύπτουν οι καταστάσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Δεν νομίζω ότι μέσω αυτής της άρτιας επικοινωνίας και της συνεχούς διάδρασης παρεμποδίζουμε ο ένας το έργο του άλλου. Νομίζω ότι έχουμε μια καλή εργασιακή σχέση γενικά και αν έχω κάτι στο μυαλό μου, θα μιλήσω απευθείας με την Corbe και αντιστρόφως». Η δε Corbe συμφωνεί ότι «η συνεργασία μεταξύ του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων λειτουργεί σίγουρα καλά για την εταιρεία μας. Ίσως αυτό οφείλεται, σε μεγάλο βαθμό, στην εταιρική μας κουλτούρα αλλά ο Schwarting και εγώ σχεδιάζουμε να συνεχίσουμε να προσπαθούμε να βρούμε τρόπους για να βελτιώσουμε τις διαδικασίες μας και να μάθουμε πρόσθετους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να συνεργαστούμε και να καταστήσουμε την συμμαχία μας ισχυρότερη για να προσφέρει ακόμη καλύτερα αποτελέσματα για την Whirlpool και τους επενδυτές της.

4.5.1 Συμπεράσματα από την Μελέτη Περίπτωσης της Whirlpool Corporation

Η μελέτη της περίπτωσης της Whirlpool Corporation ολοκληρώνεται με τον εντοπισμό των επιχειρηματικών πρακτικών της εταιρίας που συνδέονται με τους τέσσερις βασικούς πυλώνες που

οικοδομούν την αποτελεσματική συνεργασία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με την υπηρεσία διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων.

- A. Αναφορικά με την **σύνδεση του Σχεδίου Ελέγχου και της Αξιολόγησης των Επιχειρηματικών Κινδύνων και αξιοποίηση των λοιπών προϊόντων εργασίας**, η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου της Whirlpool Corporation χρησιμοποιεί την αξιολόγηση των επιχειρηματικών κινδύνων για να εμπλουτίσει και να ενδυναμώσει τόσο την ετήσια διαδικασία αξιολόγησης κινδύνου στο σχέδιο ελέγχου που εφαρμόζει, όσο και για να αναδείξει τις σχέσεις, της συνεργασίας και της διασύνδεσης μεταξύ του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και της υπηρεσίας διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Corbe, «αυτή η σύνδεση υπογραμμίζει με απτό τρόπο την ενοποίηση μεταξύ των λειτουργιών ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου».
- B. Σχετικά με τον **διαμοιρασμό των διαθέσιμων πόρων οπουδήποτε και όποτε είναι δυνατόν**, ο Schwarting τονίζει το γεγονός ότι το σύνολο των ανθρώπων με τους οποίους μπορεί πλέον να συνεργάζεται και να απευθύνεται αναφορικά με τις διαδικασίες αξιολόγησης των κινδύνων και των διαδικασιών που εφαρμόζονται, έχει αυξηθεί δραματικά εξαιτίας των άριστων σχέσεων που διατηρεί με το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου και της ουσιαστικής συνδρομής των υπαλλήλων του τμήματος στο έργο της υπηρεσίας διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων. Η Corbe από την πλευρά της επιβεβαιώνει τις πολύ καλές αυτές σχέσεις και υπογραμμίζει το γεγονός ότι βοηθάει τον Schwarting, όποτε το χρειαστεί και κριθεί αναγκαίο – και δίχως αυτό να παραγκωνίζει την ουσιαστική λειτουργία, τον σκοπό και την αποστολή του εσωτερικού ελέγχου - μέσω της ανάθεσης στο προσωπικό των εσωτερικών ελεγκτών που διαχειρίζεται ανά τον κόσμο, της αξιολόγησης των διαδικασιών που εφαρμόζονται για την διαχείριση των εταιρικών κινδύνων, σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές όπου δραστηριοποιείται η εταιρία.
- C. Όσον αφορά την **αντιστοίχιση των ικανοτήτων, ρόλων και ευθυνών των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων**, η επιχειρηματική πρακτική της Whirlpool Corporation επιβεβαιώνει ότι τόσο η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου όσο και η λειτουργία διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων μαθαίνουν νέα πράγματα και παρέχουν πληθώρα πληροφοριών σχετικών με τον κίνδυνο και τον έλεγχο, οι οποίες αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και των δύο λειτουργιών, τόσο μέσω της ανάπτυξης και διατήρησης ενός άριστου κλίματος επικοινωνίας, όσο και μέσω της αλληλοσυμπλήρωσης των εργασιών τους με την ουσιαστική συνεισφορά του ενός προς του άλλου τμήματος, όταν

παραστεί ανάγκη. Το κάθε τμήμα αξιολογεί και μαθαίνει από τις εκθέσεις του άλλου. Σημαντικό επίσης είναι και το γεγονός ότι συνεργάζονται μετα ανώτερα εκτελεστικά στελέχη της εταιρίας πάνω σε θέματα που σχετίζονται με τον κίνδυνο και ότι αφιερώνουν πολύ χρόνο έτσι ώστε να εργαστούνε από κοινού πάνω στις εκθέσεις τους για τον εντοπισμό σχεδίων και δράσεων για την επίτευξη των στόχων μετριασμού των επιπτώσεων των κινδύνων που απειλούν την εταιρία.

- D. Τέλος, αναφορικά με την **αξιολόγηση και παρακολούθηση των στρατηγικών κινδύνων**, οι πιο σημαντικοί κίνδυνοι που προσδιορίζονται μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης των επιχειρηματικών κινδύνων, βαθμολογούνται, ταξινομούνται και κατατάσσονται σε μία από τις ακόλουθες πέντε κατηγορίες: επιχειρησιακοί, στρατηγικοί, λειτουργικοί, οικονομικοί και συμμόρφωσης. Μόλις ολοκληρωθεί η παραπάνω διαδικασία, ορίζονται οι υπεύθυνοι διαχείρισης για τον κάθε κίνδυνο ανάλογο με τον δυνητικό του αντίκτυπο στον οργανισμό και αναπτύσσονται στρατηγικές και στόχοι μείωσης των κινδύνων. Η διαχείριση των σημαντικότερων επιχειρηματικών κινδύνων της Whirlpool αποτελεί αντικείμενο εργασίας της εκτελεστικής επιτροπής της. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Corbe, η συνεργασία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με την λειτουργία διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, έχει επιτρέψει στην ίδια και στην ομάδα εργασίας της (του εσωτερικού ελέγχου) να αποκτήσουν μια πολύ πιο σφαιρική άποψη για το συνολικό προφίλ κινδύνου της εταιρίας, γεγονός που έχει οδηγήσει και στις αντίστοιχες προσαρμογές της ετήσιας έκθεσης κινδύνου έτσι ώστε να ανταποκρίνεται με μεγαλύτερη ακρίβεια στις ανάγκες του οργανισμού.

4.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Ο τρόπος αξιολόγησης και διαχείρισης των κινδύνων μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του. Η ουσιαστική ενασχόληση της υπηρεσίας εσωτερικού με την διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική βελτίωση των επιχειρηματικών πρακτικών αναφορικά με την διαχείριση των κινδύνων και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες της διοίκησης.

Μέσα από την επισκόπηση των τεσσάρων περιπτώσεων στο παρόν κεφάλαιο, διαπιστώσαμε ότι οι κορυφαίοι οργανισμοί εφαρμόζουν πιο αποτελεσματικά και με μεγαλύτερη αμεσότητα λήψης αποφάσεων, τις βασικές αρχές του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης των

επιχειρηματικών κινδύνων, δημιουργώντας ισχυρές συμμαχίες μεταξύ των δύο αυτών λειτουργιών. Η μελέτη των περιπτώσεων αυτών φανέρωσε ότι όλες οι υπό εξέταση εταιρίες εφαρμόζουν επιχειρηματικές πρακτικές (η κάθε μια με τα δικά της ιδιόμορφα χαρακτηριστικά και βάση των επί μέρους οργανωτικών τους δομών) που συνδέονται με τους τέσσερις βασικούς πυλώνες που οικοδομούν την αποτελεσματική συνεργασία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με την υπηρεσία διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων.

Βάσει των προσωπικών εμπειριών και απόψεων των στελεχών που μοιράστηκαν τις ιστορίες τους, το πιο σημαντικό, ίσως, συμπέρασμα είναι αυτό που σχετίζεται με την αξία που οι οργανώσεις, στις οποίες απασχολούνται, απέκτησαν από τη συνεργατική δραστηριότητα των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων και η οποία συνοψίζεται στις εξής παρατηρήσεις:

- ✓ Απόκτηση εύλογης διαβεβαίωσης ότι οι κρίσιμοι κίνδυνοι προσδιορίζονται αποτελεσματικά.
- ✓ Αποτελεσματική χρήση των πόρων, όπως το χρήμα, το προσωπικό και ο χρόνος.
- ✓ Βάθος επικοινωνίας και συνοχή, ειδικά μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου και των διοικητικών στελεχών.
- ✓ Βαθύτερη κατανόηση και εστιασμένη δράση στους πιο σημαντικούς κινδύνους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η διαχείριση των κινδύνων αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της εταιρικής διοίκησης, με την διοίκηση του οργανισμού να είναι υπεύθυνη για τη θέσπιση και τη λειτουργία του πλαισίου διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων προσφέρει πολλά οφέλη ως αποτέλεσμα της δομημένης, συνεπούς και συντονισμένης προσέγγισης που προβλέπει αναφορικά με τον προσδιορισμό και την αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών. Ο βασικός ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή σε σχέση με τη διαχείριση των κινδύνων πρέπει να είναι αυτός της παροχής εύλογης διαβεβαίωσης προς τη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο σχετικά με την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών που εφαρμόζονται σχετικά με την διαχείριση των κινδύνων.

Όταν ο εσωτερικός έλεγχος επεκτείνει τις δραστηριότητές του πέραν αυτού του βασικού του ρόλου, θα πρέπει να εφαρμόσει ορισμένες ασφαλιστικές δικλίδες, πάντα με γνώμονα την διασφάλιση της παροχής των συμβουλευτικών του υπηρεσιών και τηρώντας κατά γράμμα τα όσα προβλέπουν τα σχετικά Πρότυπα της αποτελεσματικής και ορθής διενέργειας και εκτέλεσης του επαγγέλματός τους. Με αυτόν τον τρόπο, ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί να προστατεύσει την ανεξαρτησία του και την αντικειμενικότητα των υπηρεσιών διασφάλισης που προσφέρει εντός του οργανισμού. Εντός αυτών των ορίων, η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της σημαντικότητας του ρόλου της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και πιο αποτελεσματική διενέργεια των εργασιών του προκειμένου να προσφέρει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία στον οργανισμό που απασχολείται.

Ένα βασικό συμπέρασμα από την μελέτη των περιπτώσεων που πραγματοποιήσαμε στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας είναι ότι όλοι οι κίνδυνοι δεν μπορούν να ελέγχονται το ίδιο εύκολα, αλλά ενδεχομένως, δεν μπορούν και να γίνουν άμεσα αντιληπτοί από την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και συνεπώς να συμπεριληφθούν στην ετήσια έκθεση ελέγχου που

καταρτίζεται – ακόμα και αν το τμήμα εσωτερικού ελέγχου εφαρμόζει ελεγκτικές διαδικασίες βασισμένες που σχετίζονται με την αξιολόγηση των κινδύνων. Η συνεργασία με τη λειτουργία της διαχείρισης των κινδύνων, μπορεί να αναδείξει ένα χαρτοφυλάκιο κινδύνου (risk portfolio) πολύ πιο περίπλοκο και απαιτητικό απ' αυτό που ενδεχομένως να αντιλαμβάνονταν οι υπεύθυνοι του εσωτερικού ελέγχου, όντας περιορισμένοι στην εκτέλεση των καθημερινών τους εργασιών.

Οι κίνδυνοι που ταξινομούνται με έναν τρόπο, όπως ο κίνδυνος συμμόρφωσης, με την πάροδο του χρόνου μπορεί στην πραγματικότητα να αποτελέσουν σημαντικούς στρατηγικούς κινδύνους εάν δεν αντιμετωπιστούν σωστά. Η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ της διαχείρισης των κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να εντοπίσει καλύτερα αυτές τις απειλές και να τις αντιμετωπίσει εγκαίρως, παρέχοντας προς το διοικητικό συμβούλιο, τις ελεγκτικές επιτροπές και διευθυντικά στελέχη καλύτερα επίπεδα διασφάλισης για το συνολικό πρόγραμμα διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων. Μέσω της αποτελεσματικής συνεργασίας των δύο αυτών λειτουργιών, τα ενδεχόμενα κενά αποκαλύπτονται νωρίτερα, αξιολογούνται ορθότερα και επιτυγχάνονται αποδοτικότερα οι προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών.

Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να παραθέσουμε τις εξής δράσεις που θα μπορούσε να αναλάβει η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να ενισχύσει τον ρόλο της στην διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων:

1. Αντίληψη της σημαντικότητας της αποτελεσματικής διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων και ανάπτυξη ενός κλίματος κατανόησης και συνεχούς βελτίωσης, όχι μόνο εντός του τμήματος εσωτερικού ελέγχου αλλά και σε ολόκληρο τον οργανισμό.
2. Παροχή επαγγελματικών και υπεύθυνων υπηρεσιών διασφάλισης ότι η εκτίμηση των επιχειρηματικών κινδύνων που σχετίζονται με τη φύση και την δραστηριότητα του οργανισμού βρίσκονται σε ευθυγράμμιση με τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών της επιχείρησης.
3. Ανάπτυξη απρόσκοπτης επικοινωνίας με όλα τα άμεσα εμπλεκόμενα μέρη που ασχολούνται ενεργά με την διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων εντός του οργανισμού.
4. Επανεξέταση των επιχειρηματικών σχεδίων και δραστηριοτήτων προκειμένου να καθοριστεί εάν αξιολογούν ορθά τους κινδύνους που εμπεριέχονται στις στρατηγικές τους, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η εναρμόνιση του επιθυμητού επιπέδου ανάληψης και αποδοχής κινδύνου που έχει ορίσει η διοίκηση, με τους αντίστοιχους πραγματικούς κινδύνους που εμπεριέχονται στα επιχειρηματικά πλάνα δράσης.

5. Συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών σε σχέση με τη διαχείριση των κινδύνων, καθώς και παροχή καθοδήγησης και συμβουλών έτσι ώστε να αποκτήσουν μια πιο εμπειριστατωμένη γνώση για τους κινδύνους που απειλούν τον οργανισμό, καθώς και για το σχέδιο δράσης για την αντιμετώπισή τους.
6. Δημιουργία ισχυρών σχέσεων με τις λοιπές επιχειρηματικές λειτουργίες που σχετίζονται με την διαχείριση των κινδύνων και προώθηση των αναγκαίων διαδικασιών για την τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των αναδυόμενων κινδύνων.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος που αφορά τον ρόλο που διαδραματίζει η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων είναι μια αρκετά πολυσύνθετη έννοια που εμπεριέχει ένα ευρύ πλήθος επιστημονικών θεμάτων, τα οποία δεν ήταν δυνατόν να επισκοπήσουμε, εξαιτίας της περιορισμένης και πεπερασμένης έκτασης που θα πρέπει να τηρήσουμε για τις ανάγκες εκπόνησης της διατριβής.

Επιμέρους θέματα όπως για παράδειγμα, η πιστοποίηση ISO που σχετίζεται με την διαχείριση των κινδύνων (ISO 31000:2018, η οποία αποτελεί και την αναμορφωμένη έκδοση της πιστοποίησης ISO 31000:2009), οι στατιστικές τεχνικές επιμέτρησης και προσδιορισμού των κινδύνων και των πιθανών συνεπειών τους για τον οργανισμό, καθώς και η επισκόπηση της θεωρίας που σχετίζεται με τα είδη των επιχειρηματικών κινδύνων αλλά και τους ξεχωριστούς τρόπους προσέγγισης και αντιμετώπισής τους, αποτελούν λίγες μόνο – από τις πάρα πολλές – περιπτώσεις που θα μπορούσαν να αναλυθούν περαιτέρω.

Επιπροσθέτως, οι μελέτες περίπτωσης που παρουσιάστηκαν, μπορεί να μην να αποτελούν εύστοχα παραδείγματα περιγραφής της πραγματικής πρακτικής αναφορικά με τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, ωστόσο βασίζονται στις προσωπικές θέσεις των υψηλόβαθμων στελεχών των επιχειρήσεων που μοιράστηκαν τις ιστορίες τους με το ευρύ κοινό και δεν μπορούν να θεωρηθούν ως μια ισχυρή επιστημονική ερευνητική προσέγγιση επί του θέματος της διαχείρισης των κινδύνων.

Το θέμα της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων έχει απασχολήσει – και συνεχίζει να απασχολεί – πλήθος επιστημόνων και ακαδημαϊκών. Δεδομένης της συνεχούς μεταβαλλόμενης φύσης των κινδύνων, καθώς και των αναδυόμενων κινδύνων, ως αποτέλεσμα των ραγδαίων χρηματοοικονομικών εξελίξεων, η διαχείριση των κινδύνων που απειλούν τις σύγχρονες επιχειρήσεις αποτελεί ένα ζήτημα που σίγουρα θα συνεχίσει να προσελκύει το αμείωτο ενδιαφέρον της ερευνητικής κοινότητας.

Στο πλαίσιο των προτάσεών μας για περαιτέρω έρευνα, αναφορικά με τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, εκτιμούμε ότι η επισκόπηση των σημαντικότερων κινδύνων που σχετίζονται με τις επιχειρηματικές λειτουργίες αλλά και οι μέθοδοι αντιμετώπισης αυτών, θα μπορούσε να αποτελέσει ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον θέμα μελλοντικής έρευνας. Επιπλέον, η εμπειρική διερεύνηση του κατά πόσο και σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται προχωρημένα μοντέλα εκτίμησης των κινδύνων, από τους εσωτερικούς ελεγκτές, καθώς και τα βήματα που ακολουθούν κατά τη διαδικασία προσδιορισμού και αξιολόγησης των κινδύνων, είναι ένα ακόμα ζήτημα που θα μπορούσε να διερευνηθεί περαιτέρω.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλιογραφία

- Bernstein, P.L. (1996). *Against the Gods — The Remarkable Story of Risk*. New York: John Wiley & Sons
- Chambers, A. and Rand, G., (2010). *The Operational Auditing Handbook, Auditing Business and IT Processes, Second Edition*. Published by John Wiley & Sons, Ltd
- Fraser, J. and Simkins, B., J. (2010). *Enterprise Risk Management*. Published by John Wiley & Sons, Ltd
- Νεγκάκης Χ., Ταχυνάκης Π., (2013). *Σύγχρονα θέματα ελεγκτικής και εσωτερικού ελέγχου*

Αρθρογραφία

- Allegrini, M. and Bandettini, E. (2006). *Internal auditing and consulting assignments in Italy: an empirical research*. Paper presented at the Fourth European Conference on Internal Audit and Corporate Governance
- Arena, M. and Azzone, G. (2006). *Internal audit in large Italian companies: adoption, development and evolution*. Paper presented at the Fourth European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance
- Baker, N. (2001). *The risk list*. Internal Auditing and Business Risk, July, pp: 16-18
- Beasley, M. S., Cluneb, R. and Hermanson, D. R. (2005). *Enterprise riskmanagement: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation*. Journal of Accounting and Public Policy, 24 (6), pp: 521- 531
- Bou-Raad G. (2000). *Internal auditors and a value-added approach: the new business regime*. Managerial Auditing Journal, 15 (4), pp: 182-187
- Carcello, J., V., Eulerich, M., Masli, A. and Wood, D., A. (2018). *Are Internal Audits Associated with Reductions in Risk?*. pp. 1-45, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2970045>
- Castanheira N., Rodrigues L., L. and Craig, R. (2010). *Factors associated with the adoption of risk-based internal auditing*. Managerial Auditing Journal, 25 (1), pp: 79-98

- Coetzee, P. (2016). *Contribution of internal auditing to risk management*. International Journal of Public Sector Management, 29 (4), pp: 348-364
- Cormican, K. (2014). *Integrated Enterprise Risk Management: From Process to Best Practice*. Journal of Modern Economy, 5 (4)
- Fraser, I. and Henry, W. (2007). *Embedding risk management: structures and approaches*. Managerial Auditing Journal, 22 (4), pp: 392-409
- Fraser, I.A.M. and Henry, W.M. (2004). *Better off apart?*. Internal Auditing and Business Risk, January, pp: 26-8
- Graham, L., Bedard, J., C. and Dutta, S. (2018). *Managing Group Audit Risk in a Multicomponent Audit Setting*. International Journal of Auditing, 22 (1), pp. 40-54
- Gramling, A., A. and Patricia M., M. (2006). *Internal Auditing's Role in ERM*. The Internal Auditor 63.2, pp: 52-56, 58
- ICAEW. (2000). *Risk Management and the Value Added by Internal Audit*. Institute of Chartered Accountants in England and Wales Audit Facility, London
- IIA. (2004a). *COSO releases new ERM framework*
- Islam, M., D., Farah, N. and Stafford, T., F. (2018). *Factors associated with security/cybersecurity audit by internal audit function: An international study*. Managerial Auditing Journal, 33 (4), pp. 377-409
- Koutoupis, A. G. and Tsamis, A. (2009). *Risk-based internal auditing within Greek banks: a case study approach*. Journal of Management and Governance, 13 (1–2), pp. 101–130
- Page, M. and Spira, L. (2004a). *The Turnbull Report, Internal Control and Risk Management: The Developing Role of Internal Audit*. ICAS, Edinburgh
- Pentland, B. (2000). *Will auditors take over the world? Program, technique and the verification of everything*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 25, pp: 307-312
- Piper, A. (2002). *Getting risk in focus*. Internal Auditing and Business Risk, June, pp: 18-22
- Ramamoorti, S. and Traver, R.,O., (1998). *Using Neural Networks for Risk Assessment in Internal Auditing: A Feasibility Study*. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors Research Foundation
- RIMS, IIA. (2012). *Risk Management and Internal Audit: Forging a Collaborative Alliance*. Executive Report

- Sarens, G. and De Beelde, I., (2006). *Internal auditors' perception about their role in risk management: a comparison between US and Belgian companies*. *Managerial Auditing Journal*, 21 (1), pp. 63-80
- Selim, G. and McNamee, D. (1999). *The Risk Management and Internal Auditing Relationship: Developing and Validating a Model*. *International Journal of Auditing*, Vol. 3, pp: 159-174
- Selim, G. and Woodward, S. (2004). *Internal auditing and consulting practice: UK and Ireland survey*. Paper presented at British Academy of Management Annual Conference, University of St Andrews, St Andrews
- Selim, G., McNamee, D. (1999). *Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change?*. *International Journal of Auditing*, Vol. 3, pp: 147-155
- Spira, L. F. and Page, M. (2003). *Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16 (4), pp: 640 – 661
- Walker, P.L., W.G. Shenkir and T.L. Barton. (2002). *Enterprise Risk Management: Pulling it All Together*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation
- Zwaan, L., Stewart, J. and Subramaniam, N. (2011). *Internal audit involvement in enterprise risk management*. *Managerial Auditing Journal*, 26 (7), pp: 586-604

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <https://na.theiia.org>
- www.coso.org
- <https://www.rims.org>
- <https://www.cisco.com>
- <https://hcahealthcare.com>
- <https://www.tdameritrade.com>
- <http://www.whirlpoolcorp.com>