

Τίτλος:	Κατανόηση του Εσωτερικού Ελέγχου και της Διαχείρισης Κινδύνων στο Σύγχρονο Δυναμικό και Εξαιρετικά Ασταθές Επιχειρησιακό Περιβάλλον
Συγγραφέας:	Δρ. Δήμητρα Δημητρίου
Έκταση:	2.302 λέξεις
Ημερομηνία:	Μάρτιος 2022

Title:	Understanding of Internal Controls and Risk Management in the Modern Dynamic and Extremely Unstable Business Environment
Author:	Dr. Demetra Demetriou
Size:	2,302 words
Date:	March 2022
Abstract:	<p>In today's dynamic and highly unstable environment, businesses are faced with a large number of risks that affect not only the successful outcome of their goals but also their growth and long-term survival. Internal controls are a key element of the operations of businesses, whether they are small or large organizations. Internal audit has a preventive character and plays an important role in strengthening corporate governance. A key reason for corporate scandals is weak and inadequate internal controls.</p> <p>This article clarifies the concepts of internal controls and risk management. To this end, it explains the key elements and weaknesses of an internal control system and discusses the reasons it is considered necessary in small and medium-sized enterprises and cooperatives. Finally, some practical examples of internal controls are given.</p>

Κατανόηση του Εσωτερικού Ελέγχου και της Διαχείρισης Κινδύνων στο Σύγχρονο Δυναμικό και Εξαιρετικά Ασταθές Επιχειρησιακό Περιβάλλον

Εισαγωγή

Στο σύγχρονο δυναμικό και εξαιρετικά ασταθές περιβάλλον, οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με ένα μεγάλο αριθμό κινδύνων που επηρεάζουν όχι μόνο την επιτυχή έκβαση των στόχων τους αλλά την ανάπτυξη και μακρόχρονη επιβίωση τους. Ως εκ τούτου, ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένα βασικό στοιχείο της λειτουργίας των επιχειρήσεων, είτε πρόκειται για μικρές επιχειρήσεις, είτε για μεγάλους οργανισμούς. Ο εσωτερικός έλεγχος έχει χαρακτήρα προληπτικό και παίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης. Όλοι έχουμε ακούσει κατά καιρούς για διάφορα εταιρικά σκάνδαλα. Ένας βασικός λόγος είναι η έλλειψη ή η ανεπάρκεια των εσωτερικών ελέγχων.

Το άρθρο αυτό εξηγεί τι είναι ο εσωτερικός έλεγχος και η διαχείριση κινδύνων. Ως προς αυτό το σκοπό, διευκρινίζει τα βασικά στοιχεία ενός αποτελεσματικού συστήματος και ποιες μπορεί να είναι οι αδυναμίες ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Στην συνέχεια αναλύει τους λόγους για τους οποίους ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται πλέον αναγκαίος στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και συνεταιρισμούς του σήμερα. Τέλος, δίνονται κάποια πρακτικά παραδείγματα εσωτερικού ελέγχου.

Εσωτερικός έλεγχος

Εσωτερικός έλεγχος σημαίνει επαρκή συστήματα ελέγχου και διαδικασιών έτσι ώστε να περιοριστεί η έκθεση του οργανισμού σε κινδύνους. Περιλαμβάνει μια σειρά από διαδικασίες και πρακτικές, οι οποίες σχεδιάζονται από τη διοίκηση με τη βοήθεια του λοιπού προσωπικού της επιχείρησης και αποσκοπούν στο να παρέχουν εύλογη βεβαιότητα ότι:

- Όλες οι συναλλαγές καταγράφονται και οι χρηματοοικονομικές πληροφορίες που παρέχει η επιχείρηση είναι αξιόπιστες, ακριβείς και έγκυρες.
- Διασφαλίζεται η συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους, κανονισμούς καθώς και με τις εσωτερικές πολιτικές και έτσι προστατεύεται η φήμη της επιχείρησης.
- Διασφαλίζεται η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης ως προς την επίτευξη των στόχων της και έτσι διασφαλίζονται τα συμφέροντα των μετόχων και γενικότερα του ίδιου του οργανισμού.
- Διασφαλίζεται η προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης με την αποτροπή ή μείωση τυχόν λαθών, σπατάλης, απάτης και αναποτελεσματικότητα χρήσης φυσικών και ανθρώπινων πόρων.

Μια συχνή λανθασμένη αντίληψη είναι ότι ο μόνος υπεύθυνος για τον εσωτερικό έλεγχο είναι ο εσωτερικός ελεγκτής ή το τμήμα εσωτερικού ελέγχου (εάν υπάρχει). Παρόλο που ο ρόλος ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου σε μια επιχείρηση είναι σημαντικός, ο εσωτερικός έλεγχος για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να είναι ενσωματωμένος στην κουλτούρα της εταιρίας, να αποτελεί μέρος της δομής της, να προωθείται και να υποστηρίζεται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Με λίγα λόγια, ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι ευθύνη μόνο ενός τμήματος ή ενός ατόμου, αλλά των εργαζομένων γενικότερα, από την ιεραρχία μέχρι το κατώτερο επίπεδο εργαζομένων, οι οποίοι πρέπει όχι μόνο να έχουν επίγνωση των διαφόρων κινδύνων αλλά και να συμμετέχουν στις διαδικασίες ελέγχου. Μόνο με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα μπορεί να ανταποκριθεί γρήγορα στους κινδύνους, οι οποίοι εξελίσσονται με γρήγορο ρυθμό στο δυναμικό και εξαιρετικά ασταθές οικονομικό περιβάλλον του σήμερα. Επίσης είναι σημαντικό οι διαδικασίες να περιλαμβάνουν αναφορές (reports) όπου αυτές να φτάνουν άμεσα στα υπεύθυνα στελέχη έτσι ώστε να γίνεται γρήγορη και σωστή διαχείριση τυχόν αδυναμιών του συστήματος ελέγχου. Εδώ να αναφέρουμε ότι ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου δεν μπορεί να εξαλείψει τους κινδύνους που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση,

αλλά μπορεί να τους περιορίσει έτσι ώστε να παρέχεται μια εύλογη βεβαιότητα ότι η επιχείρηση θα επιτύχει τους επιχειρηματικούς της στόχους.

Σε αυτό το σημείο καλό είναι να διαχωρίσουμε τον εσωτερικό από τον εξωτερικό έλεγχο. Ο εξωτερικός έλεγχος διενεργείται από τους ορκωτούς ελεγκτές οι οποίοι καλούνται από τους μετόχους να εκφέρουν άποψη σχετικά με την εικόνα των χρηματοοικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης. Δηλαδή εάν οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις είναι αντιπροσωπευτικές της πραγματικής εικόνας της επιχείρησης και δεν αποκρύβεται ή παραποιείται με οποιοδήποτε τρόπο η αληθινή της εικόνα. Ακόμα κάτι σημαντικό εδώ, είναι ότι η σχέση που έχουν οι εξωτερικοί ελεγκτές με την επιχείρηση είναι ανεξάρτητη σε αντίθεση με τη θέση που έχουν οι εσωτερικοί ελεγκτές. Δηλαδή δεν είναι υπάλληλοι στην επιχείρηση όπως είναι οι εσωτερικοί ελεγκτές και δίνουν λόγο κατευθείαν στους μετόχους / ιδιοκτήτες και όχι στους διευθυντές.

Όπως προαναφέρθηκε στην εισαγωγή, η έλλειψη ή ανεπάρκεια στους εσωτερικούς ελέγχους οδήγησε σε αριθμό εταιρικών σκανδάλων. Όλοι μας λίγο-πολύ έχουμε ακούσει τουλάχιστον για μια περίπτωση λογιστικής απάτης, με την παραποίηση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων των επιχειρήσεων. Η κάθε αποκάλυψη μιας λογιστικής απάτης προκάλεσε σοβαρές ανησυχίες που τελικά οδήγησε, μεταξύ άλλων, στην εγκατάσταση ή και βελτίωση των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου τόσο για τους μικρούς οργανισμούς όσο και για τους πολύ μεγαλύτερους. Παραδείγματα που έχουν μείνει στην ιστορία είναι τα σκάνδαλα Enron (2001), Robert Maxwell (1991), Lehman Brothers (2008), Barings Bank (1995), κ.α.

Σύμφωνα με τις διατάξεις της εταιρικής διακυβέρνησης, κάθε εταιρεία πρέπει να διαθέτει ένα σωστό σύστημα εσωτερικών ελέγχων.

Βασικά Στοιχεία ενός Αποτελεσματικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα πέντε βασικά στοιχεία:

1. Περιβάλλον ελέγχου
2. Εκτίμηση κινδύνου
3. Διαδικασίες ελέγχου
4. Ενημέρωση και επικοινωνία
5. Συνεχής παρακολούθηση

Παρακάτω θα επεξηγήσουμε ένα-ένα τα παραπάνω βασικά στοιχεία.

Περιβάλλον ελέγχου

Το περιβάλλον ελέγχου αναφέρεται στην επίγνωση και τη στάση ως προς τους εσωτερικούς ελέγχους μέσα σε μια επιχείρηση. Ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να αποτελεί μέρος της κουλτούρας της εταιρείας, του τρόπου διαχείρισης και της στάσης των εργαζομένων. Το περιβάλλον ελέγχου φαίνεται από τον "τόνο στην κορυφή" δηλαδή την στάση που έχουν τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού ως προς τη σημαντικότητα των ελέγχων αυτών. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι πιο αποτελεσματικός όταν η ευαισθητοποίηση σχετικά με τον κίνδυνο ενσωματώνεται στις λειτουργίες της επιχείρησης από όλο το προσωπικό με πρώτο το παράδειγμα της διοίκησης, την κατάρτιση και τους διαύλους επικοινωνίας.

Διαχείριση Κινδύνου

Η αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνου είναι ένα από τα απαραίτητα και σημαντικότερα βήματα προκειμένου να προσδιοριστούν οι πλέον αναγκαίοι έλεγχοι. Ο εσωτερικός έλεγχος διαμορφώνεται κατόπιν μιας διαδικασίας αξιολόγησης των κινδύνων. Οι πληροφορίες σχετικά με την εκτίμηση / αξιολόγηση των κινδύνων παρέχονται από την διοίκηση στον εσωτερικό ελεγκτή.

Η διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων περιλαμβάνει τα παρακάτω:

1. Προσδιορισμός κινδύνου – Κατάρτιση καταλόγου δυνητικών κινδύνων. Περιλαμβάνει τον εντοπισμό κινδύνων πριν υλοποιηθούν. Αυτό συνεπάγεται καλή γνώση του κλάδου στον οποίο βρίσκεται η εταιρεία και των γεγονότων που δημιουργούν κινδύνους.
2. Αξιολόγηση κινδύνου – Συντάσσεται ένα κατάλογος κινδύνων με σειρά προτεραιότητας. Εδώ μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας πίνακας πιθανότητας-αντίκτυπου για την αξιολόγηση των κινδύνων και τον καθορισμό προτεραιοτήτων για τη διαχείρισή τους.
3. Αντιμετώπιση κινδύνων. Όταν εντοπίζονται και αξιολογούνται οι κίνδυνοι, πρέπει να σχεδιάζονται τα κατάλληλα σχέδια αντιμετώπισης. Υπάρχουν τέσσερις τύποι απόκρισης στους διάφορους κινδύνους:
 - Μεταφορά. Για παράδειγμα ο κίνδυνος μεταφέρεται από την επιχείρηση σε τρίτους είτε μέσω μιας ασφάλειας είτε μέσω μιας εξωτερικής ανάθεσης. Αυτό μπορεί να γίνει όταν η πιθανότητα να πραγματοποιηθεί ο κίνδυνος είναι μικρή, ενώ ο αντίκτυπος που θα έχει είναι μεγάλος.
 - Αποδοχή. Εδώ η επιχείρηση αποδέχεται τον κίνδυνο. Αυτό συμβαίνει όταν η πιθανότητα να πραγματοποιηθεί ο κίνδυνος και ο αντίκτυπος που θα έχει είναι σε χαμηλά επίπεδα.
 - Μείωση. Εδώ η επιχείρηση λαμβάνει μέτρα μείωσης του κινδύνου, για παράδειγμα μέσω εσωτερικών ελέγχων, διαφοροποίησης, αντιστάθμισης

κινδύνου κ.λπ. Σε αυτές τις περιπτώσεις συνήθως ο κίνδυνος έχει μεγάλη πιθανότητα να συμβεί αλλά μικρό αντίκτυπο.

- Αποφυγή. Στις περιπτώσεις όπου η πιθανότητα να συμβεί ο κίνδυνος καθώς επίσης και ο αντίκτυπος είναι σε υψηλά επίπεδα, η επιχείρηση ίσως επιλέξει να αποφύγει τον κίνδυνο ολοσχερώς με το να αποφύγει για παράδειγμα να διεκπεραιώσει ένα συγκεκριμένο έργο.
4. Έλεγχος της όλης διαδικασίας. Αυτή η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων πρέπει να παρακολουθείται / επανεξετάζεται συχνά για να διασφαλιστεί ότι είναι κατάλληλη για τον σκοπό και ότι διαχειρίζεται τους κινδύνους και λαμβάνονται τα αναγκαία διορθωτικά μέτρα.

Διαδικασίες Ελέγχου

Οι διαδικασίες ελέγχου είναι οι λεπτομερείς πολιτικές και διαδικασίες που ενσωματώνονται στις λειτουργίες της επιχείρησης έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι λειτουργεί αποτελεσματικά και ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν. Οι διαδικασίες αυτές θα πρέπει να έχουν σχεδιαστεί για να επικεντρώνονται στους βασικούς κινδύνους που έχουν εκτιμηθεί κατά τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων και να ανταποκρίνονται έγκαιρα σε αυτούς τους κινδύνους.

Ενημέρωση και επικοινωνία

Ο υπεύθυνος εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης θα πρέπει να έχει άμεση επαφή τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έτσι ώστε να ενημερώνονται άμεσα για τα αποτελέσματα ελέγχου καθώς επίσης και για τις αλλαγές που συνιστώνται έτσι ώστε να βελτιωθούν οι διαδικασίες ελέγχου. Προκειμένου η διοίκηση να ανταποκρίνεται και να διαχειρίζεται άμεσα τους κινδύνους όπως προκύπτουν, χρειάζονται επαρκείς ροές πληροφοριών από το εσωτερικό της επιχείρησης. Ως εκ

τούτου, θα πρέπει να υπάρχουν αποτελεσματικοί δίαυλοι επικοινωνίας εντός του οργανισμού έτσι ώστε οι πληροφορίες να είναι έγκαιρες και συναφείς. Όλα τα ευρήματα του εσωτερικού ελεγκτή περιλαμβάνονται στην έκθεση ελέγχου η οποία πρέπει να είναι συνοπτική και κατανοητή.

Συνεχής παρακολούθηση

Η συνεχής και συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου είναι αναγκαία για την αποτελεσματική αξιολόγηση και αποτίμηση των κινδύνων και τη διαχείριση τους από τη διοίκηση.

Αδυναμίες ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Οι εσωτερικοί έλεγχοι ίσως να μην είναι πάντα αποτελεσματικοί. Αυτό πιθανώς να συμβεί για διάφορους λόγους. Παρακάτω παραθέτουμε κάποιους από αυτούς.

- Κακή κρίση. Για παράδειγμα λόγω ανεπαρκούς πληροφόρησης ή λόγω του ότι το προσωπικό δεν έχει την απαραίτητη εμπειρία και γνώση.
- Ανθρώπινο λάθος ή απάτη. Ο εσωτερικός έλεγχος εξαρτάται σημαντικά από τον ανθρώπινο παράγοντα και ως εκ τούτου λάθη, παραλείψεις, απροσεξίες και απάτη συμβάλουν στην δημιουργία ενός μη αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου.
- Συμπαιγνία. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι συνεργάζονται για να εξαπατήσουν / παρακάμψουν το σύστημα ελέγχου.
- Παράκαμψη των ελέγχων από τους διευθυντές. Οι διευθυντές ενδέχεται να αγνοήσουν / προσπεράσουν τα συστήματα και τις διαδικασίες ελέγχου.

- Οι μη συνήθεις συναλλαγές. Τα συστήματα πιθανώς να έχουν σχεδιαστεί για να αντιμετωπίζουν τις συνήθεις συναλλαγές ρουτίνας και ενδέχεται να μην αναγνωρίσουν προβλήματα με μη συνήθεις συναλλαγές.
- Η επιδείνωση με την πάροδο του χρόνου. Τα συστήματα ελέγχου θα πρέπει να εκσυγχρονίζονται με τους κινδύνους και το επιχειρηματικό περιβάλλον καθώς αυτά αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, καθιστώντας τους ελέγχους λιγότερο σχετικούς.
- Κόστος έναντι οφέλους. Το κόστος της εγκατάστασης των διαφόρων ελέγχων θα πρέπει να αντισταθμίζεται με τα οφέλη. Για παράδειγμα θα είναι ασύμφορο για την επιχείρηση εάν το κόστος των διαφόρων συστημάτων και διαδικασιών ελέγχου ξεπερνά το όφελος από την αντιμετώπιση των κινδύνων. Συνεπώς, θα πρέπει να γίνεται μια σωστή εκτίμηση.

Ο Εσωτερικός έλεγχος στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και συνεταιρισμούς

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και οι συνεταιρισμοί καταλαμβάνουν πλέον ένα μεγάλο κομμάτι στην αγορά και θεωρούνται ως η κινητήρια δύναμη της οικονομίας. Αποτελούν το μέσω έναρξης καινοτόμων ιδεών και συνεπώς παίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη των χωρών. Αυτές οι επιχειρήσεις πιθανώς να είναι πολύ πιο ευάλωτες στους διάφορους κινδύνους και σε απάτες λόγω του ότι ως επί τω πλείστων δεν έχουν εγκαταστήσει αποτελεσματικά συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Συνεπώς είναι πολύ πιο δύσκολο να γίνουν αντιληπτές απώλειες που μπορεί να προκύψουν από λάθη ή ακόμα και από ενδεχόμενες απάτες. Σε αυτές τις επιχειρήσεις ένα εσωτερικό σύστημα ελέγχου είναι σημαντικό έτσι ώστε να λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα ως προς την αποτροπή λαθών και απάτης από τους εργαζομένους. Δεδομένου των συνεχιζόμενων μέτρων κατά της πανδημίας του COVID-19 που αντιμετωπίζουν σήμερα οι κοινωνίες, ένα βασικό θέμα αυτών των επιχειρήσεων είναι η μελλοντική πορεία και επέκταση

τους. Πολλές επιχειρήσεις αλλάζουν τον τρόπο που λειτουργούν έτσι ώστε να προσαρμοστούν στα καινούργια δεδομένα. Σε πολλές περιπτώσεις η έλλειψη του κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού, οι διάφορες καθυστερήσεις στις προμήθειες ή λόγω της απειρίας του προσωπικού να έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των κινδύνων στους οποίους εκτίθενται. Ακόμα μια δυσκολία των επιχειρήσεων αυτών είναι να μετατρέψουν τα εμπόδια σε ευκαιρίες ή να διαχειριστούν σωστά και να ανταποκριθούν με ταχύτητα στις καινούργιες ευκαιρίες που τους ανοίγονται. Γι' αυτό το λόγο ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητο.

Παραδείγματα εσωτερικών ελέγχων

Παρακάτω παρατίθενται κάποια πρακτικά παραδείγματα εσωτερικών ελέγχων που μπορούν να τεθούν σε εφαρμογή από τις επιχειρήσεις.

- Διαχωρισμός καθηκόντων. Αυτό σημαίνει ότι ένα άτομο δεν θα πρέπει να είναι υπεύθυνο για περισσότερα από ένα καθήκοντα έτσι ώστε να μην καταστεί δυνατή ή να περιοριστεί ο κίνδυνος απόκρυψης ή παραποίησης στοιχείων / συναλλαγών. Για παράδειγμα δεν πρέπει να είναι υπεύθυνο ένα μόνο άτομο για την πραγματοποίηση αγοράς εξοπλισμού, για την πληρωμή του και στη συνέχεια για την καταγραφή της συναλλαγής. Καλό θα είναι οι διάφορες εργασίες να πραγματοποιούνται από διαφορετικά άτομα μέσα στην επιχείρηση.
- Φυσικοί έλεγχοι. Αυτοί οι έλεγχοι έχουν να κάνουν με την προστασία των φυσικών περιουσιακών στοιχείων από κλοπή ή μη εξουσιοδοτημένη χρήση. Με τον φυσικό έλεγχο ο εσωτερικός ελεγκτής πραγματοποιεί για παράδειγμα μια φυσική απογραφή των αποθεμάτων έτσι ώστε να διαπιστώσει εάν ο αριθμός που είναι δηλωμένος στο σύστημα συνάδει με αυτόν της φυσικής απογραφής.

- Εξουσιοδότηση και έγκριση. Για κάθε συναλλαγή καλό είναι να υπάρχει διαδικασία εξουσιοδότησης και έγκρισης από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έτσι ώστε να αποφεύγονται αχρειαστες αγορές.
- Η διεύθυνση της επιχείρησης θα πρέπει να συμμετέχει στον έλεγχο και την επισκόπηση των εκθέσεων / πληροφοριών.
- Εποπτεία, δηλαδή την επίβλεψη των διαφόρων εργασιών από κάποιον σε θέση ευθύνης.
- Οργάνωση. Να υπάρχει σαφής διαχωρισμός διαχειριστικής εξουσίας και εκτελεστικής εξουσίας.
- Αριθμητικά και αθροιστικά υπόλοιπα. Ο στόχος εδώ είναι η παροχή σωστών λογιστικών αρχείων, π.χ. επανάληψη των υπολογισμών, διπλός έλεγχος των αριθμητικών στοιχείων.
- Προσωπικό. Εδώ εννοούμε την σωστή επιλογή προσόντων και κατάρτιση προσωπικού για να διασφαλιστεί ότι τα κατάλληλα άτομα εργάζονται και εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους.