

## Η καλύτερη επίθεση είναι η άμυνα

Του ΣΠΥΡΟΥ Σ. ΡΑΣΙΑ\*

**Αντιστρέφοντας** την έκφραση «η καλύτερη άμυνα είναι η επίθεση» που αποδίδεται στον Otto Eduard Leopold του Bismarck (αριστοτέχνη της γεωπολιτικής διπλωματίας), δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που σε αθλητικό επίπεδο έχουμε γνωρίσει μεγάλες επιτυχίες παίζοντας αμυντικά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Euro 2004, όπου η εθνική μας ομάδα έκανε τη μεγαλύτερη έκπληξη κατακτώντας το Κύπελλο. Η τακτική ήταν απλή και βασισμένη στη ζώνη άμυνας με παράλληλη εκμετάλλευση των ευκαιριών για «κόντρα» επίθεση.

Θα μπορούσε σε εταιρικό επίπεδο η «άμυνα» να αποτελέσει παράγοντα επιτυχίας στη συνολική στρατηγική των εταιρειών;

Αν αναγάγουμε την αμυντική σύνθεση μιας ομάδας σε εταιρικό επίπεδο, αυτή θα ήταν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Αυτό διαρθρώνεται σε τρεις ζώνες άμυνας για τον περιορισμό της επιθετικής δράσης των κινδύνων που διέπουν τις λειτουργίες των επιχειρήσεων με απώτερο στόχο τη διασφάλιση της επιχειρησιακής στρατηγικής με συνέπεια και αποτελεσματικότητα. Ετσι:

### Η αμυντική σύνθεση μιας ομάδας σε εταιρικό επίπεδο είναι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

- Η πρώτη γραμμή άμυνας απαρτίζεται από τα επιχειρησιακά και λειτουργικά στελέχη των οργανισμών τα οποία, στο πλαίσιο του ρόλου τους, κατέχουν και διαχειρίζονται τους κινδύνους.

- Στη δεύτερη γραμμή βρίσκονται οι λειτουργίες που είναι επιφορτισμένες με την εποπτεία των κινδύνων (π.χ. κανονιστική συμμόρφωση, επιχειρησιακή ασφάλεια και συνέχιση εργασιών κ.λπ.) και παρέχουν υποστήριξη προς την πρώτη γραμμή.

- Στην τρίτη γραμμή τοποθετείται η μονάδα εσωτερικού ελέγχου παρέχοντας ανεξάρτητη και αντικειμενική διασφάλιση αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (συμπεριλαμβανομένων και των δύο πρώτων γραμμών άμυνας).

Οι τρεις γραμμές άμυνας, στο εταιρικό οικοσύστημα, εμφανίζουν διαφορετικό βαθμό «θεσμικής ωριμότητας», ανάλογα με τον κλάδο δραστηριότητας της επιχείρησης. Για παράδειγμα, στις τράπεζες ο βαθμός ωριμότητας είναι ιδιαίτερα υψηλός με διαρκή τάση ενδυνάμωσης, λόγω του μεγέθους και της έκτασης των κινδύνων που διέπουν τις

λειτουργίες τους καθώς και του ρυθμιστικού πλαισίου, σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους.

Πέρα από την ωριμότητα που επιδεικνύει ο εκάστοτε κλάδος επιχειρηματικής δραστηριότητας πρέπει να δούμε και τον βαθμό αποτελεσματικότητας. Το παραδοσιακό μοντέλο των τριών γραμμών άμυνας που γνωρίζουμε μέχρι σήμερα, σε πρακτικό επίπεδο όπου η κάθε «γραμμή» λειτουργεί αυτόνομα με περιορισμένες (έως καθόλου) συνέργειες με τις άλλες δύο, με διαφορετική μεθοδολογία αναγνώρισης, μέτρησης και αξιολόγησης των κινδύνων και χωρίς τη χρήση της τεχνολογίας, τείνει να μην μπορεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες και στις απαιτήσεις των εταιρικών διοικήσεων και των ρυθμιστικών αρχών.

Σε μια εποχή που η πρόοδος της τεχνολογίας εξελίσσεται ραγδαία και υιοθετείται ταχύτατα από τις επιχειρήσεις (π.χ. χρήση μεγάλου όγκου δεδομένων, ρομποτική και τεχνητή νοημοσύνη), οι γραμμές άμυνας μπορούν να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες, τόσο σε επίπεδο ποσοστού κάλυψης διασφάλισης (από τη δειγματοληψία σε εξέταση του συνόλου του πληθυσμού) όσο και σε επίπεδο δυναμικής παρακολούθησης και αξιολόγησης συμπεριφορικών και προγνωστικών μοντέλων κινδύνου σε πραγματικό χρόνο (continuous monitoring).

Ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός και η ενδυνάμωση σε επίπεδο δεξιοτήτων των στελεχών που απαρτίζουν τις γραμμές άμυνας θα ενισχύσει την εταιρική διακυβέρνηση αποτελώντας αρωγό για τη δημιουργία και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης, σε μια περίοδο αβεβαιότητας για τις επιπτώσεις της πανδημίας και δυσπιστίας σχετικά με τους χειρισμούς των διοικήσεων.

Ο εσωτερικός έλεγχος, ως τρίτη γραμμή άμυνας, μπορεί και πρέπει να έχει πρωταγωνιστικό ρόλο προκειμένου να παρέχει ποιοτικές και με πιο ευρύ πεδίο εφαρμογής υπηρεσίες διασφάλισης προς τα ενδιαφερόμενα μέρη των επιχειρήσεων (εσωτερικά και εξωτερικά).

Για να γίνει αυτό, οι επικεφαλής των μονάδων εσωτερικού ελέγχου χρειάζεται να επαναπροσδιορίσουν το λειτουργικό τους μοντέλο, να ενσωματώσουν τεχνολογικά εργαλεία σε όλο το φάσμα των εργασιών και να προσδιορίσουν το μείγμα των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που καλούνται να έχουν οι εσωτερικοί ελεγκτές για την εκπλήρωση του σκοπού τους και των σημερινών απαιτήσεων.

\* Ο κ. Σπύρος Σ. Ρασιάς είναι Director Internal Audit Services της PwC Ελλάδας.