



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-ΜΒΑ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΤΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ»

Ευαγγελία Ι. Δοξακίδου

Πειραιάς, 2012

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ

Ευαγγελία Ι. Δοξακίδου

Σημαντικοί όροι:

Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί, Χρηματοπιστωτικό Σύστημα, Κίνδυνος, Διαχείριση Κινδύνων, Διεργασίες Διαχείρισης Κινδύνων, Στάδια Διεργασίας Διαχείρισης Κινδύνων, Λειτουργικός Κίνδυνος, Αρχές Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου, Εποπτικές Αρχές, Βασιλεία II, Πυλώνες Βασιλείας, Οικονομικό και Εποπτικό Κεφάλαιο, Επιχειρησιακή Συνέχεια, Έλεγχοι, Διακυβέρνηση, Κουλτούρα, Οργάνωση.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τη Διαχείριση Κινδύνων, ως πρωτεύουσα λειτουργία μίας επιχείρησης. Ειδικότερα, παρατίθενται οι βασικοί κίνδυνοι, που ελλοχεύουν στη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων, εντός του συνεχώς μεταβαλλόμενου εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί. Οι κίνδυνοι εμφοχωρούν στην ίδια τη λειτουργία των Τραπεζών και στις υπηρεσίες & προϊόντα που διαθέτει, εντείνονται δε ιδιαιτέρως σε περιόδους ύφεσης όπως η τρέχουσα. Συνεπώς, παράλληλα με την επιχειρηματική αριστεία, κύριος στόχος των Πιστωτικών Ιδρυμάτων είναι πλέον να προλαμβάνονται δυσμενείς επιπτώσεις, οι οποίες ενδέχεται να αποβούν ζημιογόνες ή και μοιραίες για τη βιωσιμότητα του ιδρύματος.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει σκοπό να αναδείξει τη σπουδαιότητα της Διαχείρισης Κινδύνων σε διοικητικό και λειτουργικό επίπεδο. Τόσο σε περιόδους ύφεσης όσο και ευημερίας, είναι επιτακτική ανάγκη οι κίνδυνοι να αναγνωρίζονται, να αξιολογούνται, να μετρώνται και να αντιμετωπίζονται μέσω καταλλήλων σχεδίων δράσης (μείωσης ή εξάλειψη των κινδύνων). Τα εν λόγω σχέδια απαιτείται να παρακολουθούνται ως προς την υλοποίησή τους, τόσο από τους «owners» των κινδύνων όσο και κεντροποιημένα, από αρμοδίως στελεχωμένη Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων.

Στο τελευταίο κεφάλαιο της διπλωματικής, αποδίδονται τα εύσημα στον προσφάτως αναγνωρισμένο διοικητικό παράγοντα στον επιχειρηματικό και τραπεζικό χώρο : τη Διαχείριση του Λειτουργικού Κινδύνου, ο οποίος εμφοχωρεί σε κάθε λειτουργία και δραστηριότητα του οργανισμού καταλαμβάνοντας, σε σχέση με όλα τα άλλα είδη

κινδύνων, τη μερίδα του λέοντος ως προς τη συχνότητα και κρισιμότητα των γεγονότων. Αξίζει να τονίσουμε ότι καταστροφικές επιπτώσεις σε επιχειρήσεις έχουν επέλθει από λειτουργικό κίνδυνο και όχι από πιστωτικό ή κίνδυνο αγοράς.

Συνοπτικά:

- Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια και η λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος και κατ' επέκταση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.
- Στο δεύτερο κεφάλαιο ορίζονται και αναλύονται η έννοια και τα είδη των κινδύνων καθώς και οι αρχές και διεργασίες διαχείρισης αυτών.
- Στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθεται το θεσμικό πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνων.
- Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια του «Λειτουργικού Κινδύνου», η αξία και ο τρόπος διαχείρισής του με δεδομένο την πολυπλοκότητα στη μέτρηση - ποσοτικοποίησή του.

*Αφιερώνεται στο σύζυγό μου Γιώργο
και την κόρη μας Μαριάννα.*

Ευχαριστίες

Δεν θα είχα καταφέρει να πραγματοποιήσω τις μεταπτυχιακές σπουδές μου χωρίς την ηθική και έμπρακτη συμπαράσταση του συζύγου μου, των γονιών μου Γιάννη και Ελευθερίας και της αδελφής μου Βάσως.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλονται

στον επιβλέποντα Καθηγητή κο Γεώργιο Αρτίκη, για τις συμβουλές και την καθοδήγησή του,

στη Διευθύντρια Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου της ΜΕΒ κα Κατερίνα Χατζάκη, για την καθοριστική συμβολή της στον επαγγελματικό μου προσανατολισμό αλλά κυρίως για την καθημερινή συμπαράσταση και κατανόησή της,

σε όλους τους Καθηγητές του Πανεπιστημίου Πειραιώς, οι οποίοι μου προσέδωσαν πολύτιμη γνώση κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

- Πίνακας 2.1: Έννοιες και αντίστοιχες ελληνικές και αγγλικές λέξεις, σελ. 34
Πίνακας 2.2: Υπόδειγμα περιγραφής κινδύνου, σελ. 54
Πίνακας 4.1: Σημαντικές Περιπτώσεις Ζημιών από Λειτουργικό Κίνδυνο, σελ. 94
Πίνακας 4.2: Κατανομή κινδύνων στο οικονομικό κεφάλαιο της Deutsche Bank, σελ.100
Πίνακας 4.3: Ενέργειες για εισαγωγή και εδραίωση κουλτούρας κινδύνων, σελ. 115

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

- Διάγραμμα 1.1: Το χρηματοπιστωτικό σύστημα, σελ.13
Διάγραμμα 2.1: Επικαλύψεις ανάμεσα στις κατηγορίες κινδύνων, σελ. 44
Διάγραμμα 2.2 Διεργασία Διαχείρισης Κινδύνου, σελ. 48
Διάγραμμα 2.3: Επιλογές Στρατηγικής στη Διαχείριση Κινδύνου, σελ. 58
Διάγραμμα 3.1: Πυλώνες της Βασιλείας II, σελ. 84
Διάγραμμα 4.1: Ο Λειτουργικός Κίνδυνος ως «Συμπληρωματικός Κίνδυνος» (1995), σελ. 89
Διάγραμμα 4.2: Ο Λειτουργικός Κίνδυνος στη Βασιλεία II, ως χωριστή Κατηγορία Κινδύνου σαφώς καθορισμένη (2004), σελ. 90
Διάγραμμα 4.3: Ο Νομικός Κίνδυνος και η σχέση του με όλες τις κατηγορίες Λειτουργικού Κινδύνου, σελ. 92
Διάγραμμα 4.4: Τυπική κατανομή ζημιών των Γεγονότων Λειτουργικού Κινδύνου, σελ. 93
Διάγραμμα 4.5: Τύποι Λειτουργικού Κινδύνου και τα Αποτελέσματά τους στις Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες, σελ. 98
Διάγραμμα 4.6: Περισσότερες και πιο πολύπλοκες τραπεζικές δραστηριότητες, σελ. 99
Διάγραμμα 4.7: Τρέχουσα και Μελλοντική Κατανομή Οικονομικού Κεφαλαίου, σελ. 100
Διάγραμμα 4.8: Κύκλος διαχείρισης του Λειτουργικού Κινδύνου, σελ. 111
Διάγραμμα 4.9: Ο ρόλος της επιχειρηματικής κουλτούρας, σελ. 114
Διάγραμμα 4.10: Αλληλεξάρτηση των ρόλων και ευθυνών των Μονάδων, σελ. 129

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη.....	2
Ευχαριστίες.....	5
Κατάσταση Πινάκων.....	6
Κατάσταση Διαγραμμάτων.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	9
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	9
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1.2 ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ.....	9
1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ	11
1.3.1 Ορισμός του Πιστωτικού Ιδρύματος	14
1.3.2 Προϋποθέσεις ίδρυσης πιστωτικών ιδρυμάτων.....	18
1.3.3 Είδη πιστωτικών ιδρυμάτων.....	21
1.3.4 Δραστηριότητες και σκοπός πιστωτικών ιδρυμάτων.....	22
1.4 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	28
ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΤΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ	28
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	28
2.2 ΓΕΝΙΚΑ – ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	28
2.2.1 Ορισμός, έννοια και φύση του κινδύνου.....	34
2.2.2 Έννοια του Κινδύνου στην Οικονομία.....	36
2.3 ΕΙΔΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ – ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ.....	37
2.4 ΑΡΧΕΣ & ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	46
2.4.1 Αρχές Διαχείρισης Κινδύνων	46
2.4.2 Διεργασίες Διαχείρισης Κινδύνων.....	47
2.4.3 Στάδια Διεργασίας Διαχείρισης Κινδύνων & Συστήματα Διαχείρισης Κινδύνων.....	50
2.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	67
2.6 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	71
ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	71
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	71
3.2 ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΒΑΣΙΛΕΙΑΣ.....	71
3.3 ΤΟ ΝΕΟ ΣΥΜΦΩΝΟ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΤΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ (Basel II)	76
3.4 BASEL II ΑΝΑ ΠΥΛΩΝΑ	81
3.4.1 Πρώτος Πυλώνας (Pillar I: Ελάχιστες Κεφαλαιακές Απαιτήσεις).....	81
3.4.2 Δεύτερος Πυλώνας (Pillar II: Εποπτεία της Κεφαλαιακής Επάρκειας και των Εσωτερικών Συστημάτων Αξιολόγησης των Πιστωτικών Ιδρυμάτων)	82
3.4.3 Τρίτος Πυλώνας (Pillar III: Αποτελεσματική Πειθαρχία Μέσω της Αγοράς και Ενημέρωση Κοινού)	83
3.5 ΠΡΑΞΗ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΤΡΑΠΕΖΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ 2577/9.3.2006.....	84
3.6 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	88
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....	88
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	88

4.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	88
4.2.1 Ορισμός του Λειτουργικού Κινδύνου.....	88
4.2.2 Κατηγοριοποίηση του ΛΚ.....	93
4.2.3 Οι αρχές Διαχείρισης του ΛΚ.....	101
4.2.4. Στάδια Διαχείρισης του ΛΚ	108
4.3 ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	111
4.3.1 Γενικά.....	111
4.3.2 Δημιουργία κουλτούρας.....	112
4.3.3 Οργάνωση – Αλληλεξαρτήσεις	116
4.3.4 Ρόλοι και Ευθύνες.....	119
4.4 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	130
ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	135
5.1 ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	135
5.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	136
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	140

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε την έννοια και λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος, την έννοια και σημασία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων για την κοινωνία, και θα παραθέσουμε τα είδη των πιστωτικών ιδρυμάτων βάσει του σκοπού λειτουργίας τους.

Το δίκτυο χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων (χρηματοπιστωτικό σύστημα) συμμετέχει στη μεταβίβαση χρημάτων και στη λήψη και παροχή κεφαλαίων με τη βοήθεια διαφόρων χρηματοοικονομικών μέσων. Η ύπαρξη των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων μέσα στο σύγχρονο χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι ιδιαίτερα σημαντική και αναγκαία για τη διακίνηση του χρήματος, δηλαδή τη διαδικασία της μεταφοράς πόρων (άμεση και έμμεση χρηματοδότηση) που αναλύεται στο κεφάλαιο αυτό.

1.2 ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Σκοπός κάθε οικονομίας είναι τόσο η οικονομική ανάπτυξη όσο και η οικονομική και κοινωνική ευημερία των πολιτών αλλά και του κράτους μέσω των δύο κύριων τομέων της οικονομικής δραστηριότητας δηλαδή του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Ο όρος «*δημόσιος τομέας*» περιλαμβάνει το κράτος όσο και τις δημόσιες επιχειρήσεις- οργανισμούς. Ο «*ιδιωτικός τομέας*» περιλαμβάνει τα νοικοκυριά και τις ιδιωτικές κατά βάση επιχειρήσεις.

Το μέγεθος του κάθε τομέα αλλά και η συνεισφορά αυτού στην ανάπτυξη της οικονομίας καθορίζεται διαχρονικά από τις ιδεολογικές και πολιτικές τάσεις που επικρατούν τη συγκεκριμένη περίοδο στη εκάστοτε χώρα μελέτης.

Οι οικονομικές αυτές μονάδες που απαρτίζουν το δημόσιο αλλά και τον ιδιωτικό τομέα μπορούν να βρίσκονται σε δύο πιθανές καταστάσεις. Είτε μπορούν να διαθέτουν πλεόνασμα μετρητών για επένδυση και συνεπώς να χαρακτηρίζονται ως πλεονασματικές οικονομικές μονάδες, είτε να βρίσκονται σε μια κατάσταση έλλειψης χρημάτων με αποτέλεσμα να αναζητούν δανεικά και να χαρακτηρίζονται ως ελλειμματικές οικονομικές μονάδες. Συνεπώς, οι πλεονασματικές μονάδες, δημόσιες ή ιδιωτικές, που διαθέτουν πλεονάζοντα χρήματα είναι πρόθυμες να δανείσουν,

έναντι κάποιας απόδοσης, στις ελλειμματικές οικονομικές μονάδες, δημόσιες ή ιδιωτικές, εφόσον προβλέπουν ότι θα έχουν μεγαλύτερο όφελος από την ενέργεια αυτή απ' ότι εάν κρατούσαν τα χρήματά τους και δεν τα επένδυαν.

Στην περίπτωση αυτή, οι οικονομικοί φορείς με αποταμιευμένα κεφάλαια έρχονται σε επαφή απευθείας με τους ελλειμματικούς φορείς. Οι ελλειμματικοί φορείς μπορεί να είναι τόσο εταιρείες, οι οποίες αντλούν κεφάλαια είτε με απευθείας δανειακή σύμβαση είτε υπό μορφή έκδοσης αξιόγραφων (μετοχές, εταιρικά ομόλογα) όσο και ιδιώτες. Στη συνέχεια οι οικονομικές μονάδες με πλεονάζον εισόδημα, οι λεγόμενοι επενδυτές, είτε γίνονται συνιδιοκτήτες των εταιρειών, αγοράζοντας με τα μετρητά τους τις μετοχές που εκδίδουν οι εταιρείες, είτε δανείζουν τις εταιρείες. Ο δανεισμός μπορεί να γίνει υπό μορφή παροχής δανείου ή υπό μορφή αγοράς ομολόγων που εκδίδουν οι εταιρείες. Στη συνέχεια και αφού έχουν αγοράσει τις μετοχές και τα ομόλογα ή έχουν χορηγήσει το δάνειο, οι ιδιώτες επενδυτές ανησυχούν για το ύψος και το πρόσημο της απόδοσης της χρηματικής τους επένδυσης. (Saunders, 2008).

Ωστόσο, η υλοποίηση των ανωτέρω «συναλλαγών» ενέχει πληθώρα προβλημάτων. Η μεταφορά των πλεοναζόντων κεφαλαίων μέσω των χρηματοοικονομικών αγορών μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της άμεσης ή της έμμεσης χρηματοδότησης (direct/ indirect financing). Στην άμεση χρηματοδότηση οι αποταμιευτές και οι δανειζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή μεταξύ τους προκειμένου να διενεργηθεί η πράξη μεταφοράς χρημάτων από τις πλεονασματικές στις ελλειμματικές μονάδες. Όμως η επικοινωνία αποταμιευτών και δανειζόμενων δεν είναι εύκολη αφού στις περισσότερες των περιπτώσεων τα δυο συμβαλλόμενα μέρη δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις, πληροφορίες αλλά ακόμη και τον απαιτούμενο χρόνο ώστε να καταλήξουν σε μια αποτελεσματική συμφωνία.

Τα παραπάνω προβλήματα αποτέλεσαν τον κύριο λόγο εμφάνισης και ανάπτυξης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (financial intermediaries). Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα παρεμβαίνουν μεταξύ των πλεονασματικών και των ελλειμματικών οικονομικών μονάδων και αφού συγκεντρώσουν τα κεφάλαια των πρώτων και τα διαμορφώσουν κατάλληλα τα διοχετεύουν αποτελεσματικά στις ελλειμματικές μονάδες. Η περίπτωση που μόλις αναφέραμε αποτελεί τη λεγόμενη έμμεση χρηματοδότηση (indirect financing).

1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ

Με την παρέμβαση των χρηματοπιστωτικών οργανισμών επιλύονται τα προβλήματα που αναδύονται στο χρηματοπιστωτικό σύστημα κατά την διαδικασία της μεταφοράς πόρων (άμεση χρηματοδότηση) μεταξύ των οικονομικών μονάδων και ιδιαίτερα εκείνα που σχετίζονται με την ποσοτική και χρονική διαφοροποίηση των προσφερόμενων και ζητούμενων κεφαλαίων. Οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί επεξεργάζονται τα προσφερόμενα κεφάλαια, μεταμορφώνοντάς τα σε εύχρηστα και ελκυστικά χρηματοοικονομικά προϊόντα τόσο για τους δανειστές όσο και για τους δανειζόμενους. Παράλληλα με το διαμεσολαβητικό τους ρόλο, περιορίζουν μια σειρά από κινδύνους όπως αυτούς της ροής ή της μεταφοράς των κεφαλαίων.

Στους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς στρέφονται κυρίως οι κάτοχοι των κεφαλαίων ή οι επενδυτές που δεν επιθυμούν να αναλάβουν τους αυξημένους κινδύνους των άμεσων τοποθετήσεων στις αγορές χρηματοπιστωτικών μέσων. Οι κίνδυνοι αυτοί προέρχονται κυρίως από την μεταβλητότητα των τιμών των προϊόντων που διαπραγματεύονται σε αυτές τις αγορές και παράλληλα από την πιθανή δυσκολία μεταπώλησης των εν λόγω προϊόντων. Στους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς απευθύνονται επίσης οι κάτοχοι κεφαλαίων που δεν διαθέτουν την εμπειρία και τις γνώσεις που θα τους επέτρεπαν εύκολη πρόσβαση σε εξειδικευμένες χρηματοοικονομικές αγορές και προϊόντα. Για παράδειγμα οι κάτοχοι κεφαλαίων ενώ μπορούν πολύ εύκολα να ανοίξουν ένα καταθετικό λογαριασμό σε μία τράπεζα ή να τοποθετήσουν τα κεφάλαιά τους σε μερίδια ενός αμοιβαίου κεφαλαίου δεν μπορούν εύκολα να διαμορφώσουν μόνοι τους ένα σύνθετο χρηματοοικονομικό προϊόν, όπως για παράδειγμα ένα προϊόν εγγύησης κεφαλαίου.

Την ίδια στιγμή, εκείνοι που έχουν ανάγκη κεφαλαίων, επιχειρήσεις ή ιδιώτες, αντί να στραφούν στους κατόχους κεφαλαίων, απευθύνονται στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, ώστε να αντλήσουν από αυτούς τα κεφάλαια που χρειάζονται, αφού η διαδικασία άντλησης είναι απλή και τα κεφάλαια προσφέρονται σε μορφή που καλύπτει επακριβώς τις ανάγκες τους. Αποφεύγουν έτσι την πολύπλοκη διαδικασία και τους κινδύνους της απευθείας (άμεσης) χρηματοδότησης από τους κατόχους κεφαλαίων.

Οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, λόγω του μεγέθους και της εξειδίκευσής τους, είναι σε θέση να διαμορφώσουν χρηματοοικονομικά προϊόντα άντλησης και τοποθέτησης κεφαλαίων ή χαρτοφυλάκια χρηματοοικονομικών προϊόντων τέτοια που, αφενός

περιορίζουν τον πιστωτικό και τους λοιπούς κινδύνους, αφετέρου αυξάνουν την απόδοση των επενδύσεων. Επίσης ο έλεγχος και η αντιμετώπιση των κινδύνων επιβάλλονται και από τις εποπτικές αρχές, που θέτουν συγκεκριμένους κανόνες τόσο για τη λειτουργία των χρηματοπιστωτικών οργανισμών όσο και για το ύψος των κινδύνων που αναλαμβάνουν. Με τη θέσπιση κανόνων και ελέγχου των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων περιορίζεται ο κίνδυνος που αναλαμβάνουν οι πάροχοι κεφαλαίων (επενδυτές) .

Οι δυνατότητες αυτές των χρηματοπιστωτικών οργανισμών σε συνδυασμό με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό μειώνουν το κόστος χρήσεως των κεφαλαίων με προφανείς θετικές επιπτώσεις στην οικονομική ανάπτυξη.

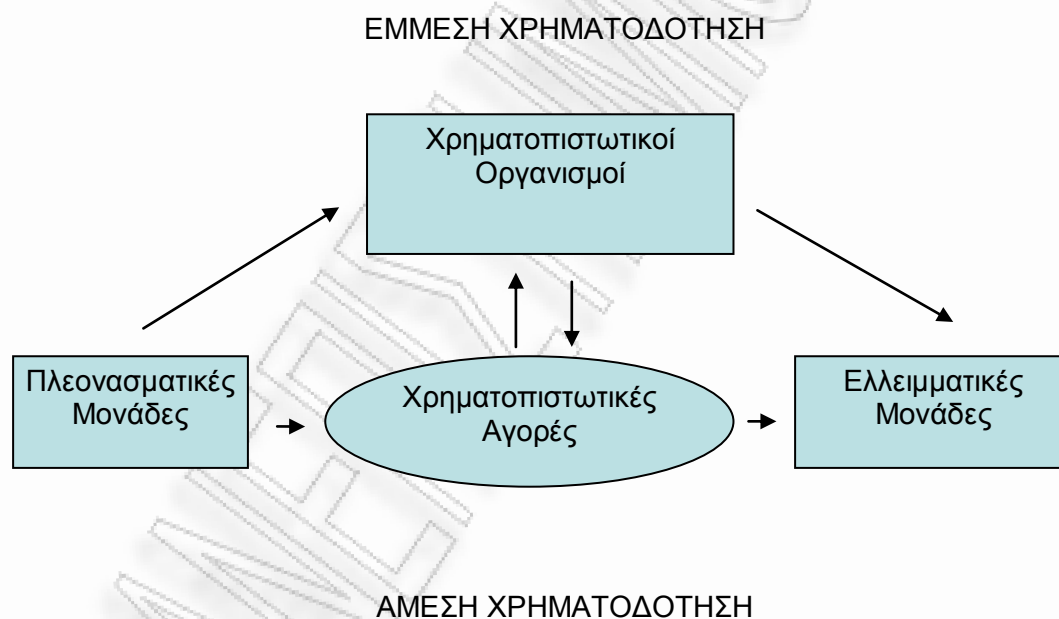
Η αναγκαιότητα των χρηματοπιστωτικών οργανισμών για την οικονομική ανάπτυξη δε σταματά εδώ, αφού ο ρόλος τους στη διαμόρφωση της προσφοράς χρήματος σε μια οικονομία είναι καθοριστικός. Χωρίς τα πιστωτικά ιδρύματα δεν θα πραγματοποιούντο εύκολα οι λειτουργίες της προσφοράς του χρήματος στην οικονομία και του ελέγχου της ποσότητας αυτού, αφού δεν θα μπορούσαν να εφαρμοστούν νομισματικά μέσα, όπως των «ελάχιστων αποθεμάτων των τραπεζών στην Κεντρική Τράπεζα» ούτε ο «πολλαπλασιαστής χρήματος» ή η «πολιτική της ανοικτής αγοράς».

Ούτε επίσης θα επιτυγχανόταν αποτελεσματική κατανομή των κεφαλαίων χωρίς τη βοήθεια των *χρηματοοικονομικών/ χρηματοπιστωτικών προϊόντων* που παρέχονται στο συναλλακτικό κοινό μέσω του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Παραδείγματα χρηματοοικονομικών προϊόντων αποτελούν οι Ομολογίες (bonds), τα Πιστοποιητικά Καταθέσεων (certificates of deposit), τα Έντοκα Γραμμάτια Ελληνικού Δημοσίου (Treasury bills) και τα Στεγαστικά Δάνεια (Mortgages).

Ειδικότερα, τα χρηματοοικονομικά μέσα διοχετεύονται στο χρηματοπιστωτικό σύστημα μέσω των *χρηματοπιστωτικών αγορών (financial markets)*. Οι χρηματοπιστωτικές αγορές αναπτύσσονται και εξελίσσονται συνεχώς αναλόγως της εξέλιξης των χρηματοοικονομικών προϊόντων. Παραδείγματα χρηματοπιστωτικών αγορών αποτελούν η πρωτογενής και η δευτερογενής αγορά (primary – secondary market), η χρηματαγορά (money market), κεφαλαιαγορά (capital market), η τρέχουσα αγορά (spot market) και η προθεσμιακή αγορά (forward market).

Η μορφή των χρηματοπιστωτικών οργανισμών που δραστηριοποιούνται σε μια οικονομία σχετίζεται με το θεσμικό πλαίσιο, το βαθμό απελευθέρωσης των αγορών και το βαθμό ανάπτυξης της οικονομίας. Δείγματα χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων αποτελούν τα πιστωτικά ιδρύματα (τράπεζες), οι Εταιρείες Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΕΠΕΥ), οι Εταιρείες Χρηματοδοτικής Μίσθωσης (Leasing Companies), οι Ανώνυμες Εταιρείες Διαχείρισης Αμοιβαίων Κεφαλαίων (Α.Ε.Δ.Α.Κ.). Οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί δραστηριοποιούνται τόσο στις *πρωτογενείς αγορές*, δηλαδή στις αγορές που κάνουν την εμφάνισή τους για πρώτη φορά τα χρηματοοικονομικά προϊόντα, όσο και στις *δευτερογενείς αγορές*, στις αγορές εκείνες δηλαδή που διαπραγματεύονται υφιστάμενα χρηματοοικονομικά προϊόντα.

Στο Διάγραμμα 1.1 που ακολουθεί φαίνεται γραφικά η έννοια και η λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος.



Διάγραμμα 1.1: Το χρηματοπιστωτικό σύστημα

Πηγή: Χαρδούβελλης Α. Γκίκας

Οι ιδιώτες επενδυτές όπως προαναφέραμε ανησυχούν για το ύψος και το πρόσημο της απόδοσης της χρηματικής τους επένδυσης. Η ανησυχία τους αυτή προέρχεται από τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν λόγω της έλλειψης χρηματοπιστωτικών οργανισμών στο χρηματοπιστωτικό σύστημα. (Χαρδούβελλης Γκίκας, 2003).

Να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο ότι ταυτόχρονα, εκτός από την προστασία των επενδυτών από τους διάφορους κινδύνους, η ύπαρξη και λειτουργία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων παρουσιάζει κι άλλες σημαντικές ωφέλειες για τους επενδυτές. Η ύπαρξη των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων έχει όφελος (Saunders, 2008):

- ο στη νομισματική πολιτική της χώρας καθώς η συμπεριφορά των ιδρυμάτων επιδρά στο ύψος των επιτοκίων αλλά και στην συνολική ποσότητα του χρήματος στην οικονομία,
- ο στην Ποσοτική Διαμεσολάβηση (Denomination Intermediation), δηλαδή, στην εναρμόνιση του μεγέθους της επένδυσης με τις ανάγκες των ελλειμματικών φορέων,
- ο στη μεταφορά πλούτου μεταξύ γενεών διότι τα συνταξιοδοτικά ταμεία, οι ασφάλειες ζωής, κ.ά., μεταφέρουν πλούτο από τους εργαζόμενους στους συνταξιούχους,
- ο στις Υπηρεσίες διακανονισμού πληρωμών διότι ο διακανονισμός αποτελεί συγγενή δραστηριότητα με τη διαμεσολάβηση,
- ο στην κατανομή της εγχώριας πίστης με αποτέλεσμα την επιβολή, από τις κυβερνήσεις, περιορισμών στην κατανομή των τραπεζικών δανείων ανάλογα με τον κλάδο της οικονομίας που επιθυμούν να προστατέψουν ή ενδυναμώσουν.

1.3.1 Ορισμός του Πιστωτικού Ιδρύματος

Τα πιστωτικά ιδρύματα αποτελούν τον κύριο χρηματοοικονομικό οργανισμό σε κάθε οικονομία. Το πρώτο πιστωτικό ίδρυμα που ιδρύθηκε στην Ελλάδα ήταν η Ιονική τράπεζα (1834) και ακολούθησε η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος η οποία ιδρύθηκε το 1841 (Αγγελόπουλος, 2008).

Ουσιαστικά, το θεσμικό πλαίσιο για τα πιστωτικά ιδρύματα (τράπεζες) στη χώρα μας άρχισε να διαμορφώνεται με το νόμο 5076/1931 «περί Ανωνύμων Εταιρειών και Τραπεζών». Στο άρθρο 10 παρ. 1 του νόμου αυτού ορίζεται ότι: «Τράπεζα είναι αι επιχειρήσεις αίτινες, ανεξαρτήτως ετέρου σκοπού αυτών, δέχονται κατ' επάγγελμα καταθέσεις χρημάτων ή άλλων αξιών».

Πέραν της ανωτέρω έχουν επιχειρηθεί διάφορες προσεγγίσεις στον ορισμό της τράπεζας ή της τραπεζικής επιχείρησης. Μια πρώτη προσέγγιση δέχεται ότι Τράπεζα είναι η επιχείρηση που κατά κύριο επάγγελμα ενεργεί πιστωτικές εργασίες . Μια άλλη προσδιορίζει την τράπεζα ως την επιχείρηση που προβαίνει στη συγκέντρωση κοινωνικής αποταμίευσης και τη διοχετεύει με κέρδος προς διάφορους κλάδους της οικονομίας.

Στην καταργηθείσα Πρώτη Τραπεζική Οδηγία (77/780.ΕΟΚ) ως Πιστωτικό Ίδρυμα ορίζεται : *«Επιχείρηση, η δραστηριότητα της συνιστάται στο να δέχεται καταθέσεις ή άλλα επιστρεπτέα κεφάλαια από το κοινό και χορηγεί πιστώσεις για λογαριασμό της»*. Στην ίδια οδηγία ορίζεται ότι άδεια λειτουργίας Πιστωτικού Ιδρύματος είναι: *«Πράξη οποιασδήποτε μορφής των αρχών από την οποία απορρέει η δυνατότης ίδρυσης και λειτουργίας του Πιστωτικού Ιδρύματος»*.

Η οδηγία αυτή έθετε και τις βάσεις ελεύθερης εγκατάστασης των πιστωτικών ιδρυμάτων ορίζοντας ότι κάθε πιστωτικό ίδρυμα που έχει πάρει άδεια λειτουργίας σε ένα κράτος – μέλος μπορεί να εγκατασταθεί ελεύθερα σε όλες τις χώρες – μέλη.

Σήμερα το βασικό πλαίσιο ίδρυσης και λειτουργίας των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων, κατ'εφαρμογή των σχετικών οδηγιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τίθεται με το νόμο 3601/01.08.2007, με τον οποίο το πλαίσιο λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων προσαρμόζεται στους κανόνες της Επιτροπής της Βασιλείας (Βασιλεία II). Στο νόμο αυτό ορίζεται ότι Πιστωτικό ίδρυμα είναι: *«Η επιχείρηση, η δραστηριότητα της οποίας συνίσταται στην αποδοχή καταθέσεων ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων από το κοινό και στη χορήγηση δανείων ή λοιπών πιστώσεων για λογαριασμό της ενώ, ίδρυμα ηλεκτρονικού χρήματος είναι η επιχείρηση, εκτός του πιστωτικού ιδρύματος η οποία εκδίδει μέσα πληρωμής υπό μορφή ηλεκτρονικού χρήματος»*.

Παρά τη διαφορετική τους αφετηρία, όλες οι προσεγγίσεις συγκλίνουν στο ότι η τραπεζική επιχείρηση δραστηριοποιείται, κατά κύριο λόγο, στην εμπορία χρήματος και ότι η δραστηριοποίηση και σε άλλες χρηματοοικονομικές εργασίες δεν διαφοροποιεί το κύριο χαρακτηρισμό της. Δεν είναι όμως δυνατόν να καλύψουν την έννοια της σύγχρονης τράπεζας ή του σύγχρονου πιστωτικού ιδρύματος που πέραν της αποδοχής καταθέσεων δραστηριοποιούνται σε ένα ευρύ φάσμα εργασιών και υπηρεσιών. Και αυτό γιατί οι δραστηριότητες όλων των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στο χώρο παροχής πίστης και κίνησης κεφαλαίων στο μεγαλύτερο μέρος τους μπορεί να ταυτιστούν. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι

συνεχώς και με διαρκώς αυξανόμενο ρυθμό μεταβαλλόμενες συνθήκες στο οικονομικό περιβάλλον δεν έχουν αφήσει ανεπηρέαστο και το τραπεζικό σύστημα. Οι τράπεζες και γενικότερα οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί περιορίζουν σταδιακά τις παραδοσιακές τους λειτουργίες και στρέφονται σε νέες δραστηριότητες ή σε δραστηριότητες που μέχρι πρότινος αποτελούσαν προνόμιο συγκεκριμένων χρηματοοικονομικών οργανισμών. Στη στροφή αυτή συμβάλλει καθοριστικά η συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία, το αναπροσαρμοσμένο θεσμικό πλαίσιο και τα συνεχώς εμφανιζόμενα χρηματοοικονομικά εργαλεία. Έτσι οι τράπεζες διευρύνουν συνεχώς τις δραστηριότητες τους, οι οποίες καλύπτουν όλο το φάσμα της διοχέτευσης κεφαλαίων στην οικονομία.

Η έννοια, η ίδρυση, η λειτουργία και οι εργασίες των πιστωτικών ιδρυμάτων (τραπεζών) στην Ελλάδα, όπως έχουμε προαναφέρει, έχουν αφετηρία την οδηγία 2006/48/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 14^{ης} Ιουνίου 2006, που αναφέρεται στους όρους και προϋποθέσεις ανάληψης και άσκησης δραστηριότητας πιστωτικών ιδρυμάτων. Με την οδηγία αυτή καταργήθηκε η οδηγία 2000/12/EK, η οποία είχε αντικαταστήσει τη δεύτερη τραπεζική οδηγία (οδηγία 89/646/ΕΟΚ).

Σημαντική για τη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων είναι και η οδηγία 2006/49/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων των επιχειρήσεων επενδύσεων και των πιστωτικών ιδρυμάτων, η οποία τροποποίησε την οδηγία 89/647/ΕΟΚ για το δείκτη φερεγγυότητας των πιστωτικών ιδρυμάτων και παράλληλα την οδηγία 93/6/ΕΟΚ.

Οι διατάξεις και οι γενικές αρχές των ανωτέρω οδηγιών ενσωματώθηκαν στην ελληνική τραπεζική νομοθεσία με το ν.3601/1.8.2007 για την ανάληψη και άσκηση δραστηριοτήτων από τα πιστωτικά ιδρύματα και την επάρκεια ιδίων κεφαλαίων των πιστωτικών ιδρυμάτων και των επιχειρήσεων παροχής επενδυτικών υπηρεσιών. Παράλληλα, με το νόμο αυτό αντικαταστάθηκαν και αναθεωρήθηκαν ισχύουσες διατάξεις της τραπεζικής νομοθεσίας (ν.5076/1931,1665/1951, 2076/1992, Π.Δ. 267/1995). Με τη συγκέντρωση όλων των σχετικών διατάξεων στο νόμο αυτό διευκολύνεται το έργο τόσο των τραπεζών όσο και των εποπτικών αρχών (Αγγελόπουλος, 2008).

Η ολοκλήρωση της ενσωμάτωσης στο ελληνικό δίκαιο των διατάξεων των οδηγιών 2006/48/EK και 2006/49/EK και η εξειδίκευση της εφαρμογής των διατάξεων του ν.

3601/2007 σε θέματα ιδίων κεφαλαίων και κεφαλαιακής επάρκειας των πιστωτικών ιδρυμάτων, έγινε με σειρά πράξεων του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος. Με τον τρόπο αυτό διαμορφώθηκε το νέο θεσμικό πλαίσιο με υιοθέτηση ουσιαστικά των αρχών που θέτει η Επιτροπή της Βασιλείας, στην οποία θα αναφερθούμε στην συνέχεια.

Θα πρέπει εδώ να σημειώσουμε ότι απαγορεύεται σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα που δεν αποτελούν πιστωτικά ιδρύματα η κατ' επάγγελμα αποδοχή καταθέσεων χρημάτων ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων από το κοινό. Η απαγόρευση δεν καταλαμβάνει τη χορήγηση δανείων ή λοιπών πιστώσεων με οποιονδήποτε τρόπο (περιλαμβανομένης της εκδόσεως πιστωτικών καρτών), εφόσον πρόκειται είτε περί δανείων ή λοιπών πιστώσεων μεταξύ επιχειρήσεων συνδεδεμένων, είτε περί δανείων ή λοιπών πιστώσεων που χορηγούνται από επιχειρήσεις προς φυσικά ή νομικά πρόσωπα για την αγορά αγαθών ή υπηρεσιών που διατίθενται από την ίδια την παρέχουσα την πίστωση ή το δάνειο επιχείρηση.

- Χρηματοδοτικό Ίδρυμα και Παροχή Υπηρεσιών

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει ανωτέρω, σήμερα μιλάμε για την τράπεζα πολλαπλών δραστηριοτήτων (universal banking). Η τάση αυτή, στο θεσμικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και παράλληλα και στο ελληνικό, διαμορφώνεται με την καθιέρωση του όρου «Χρηματοδοτικό Ίδρυμα». Ως χρηματοδοτικό ίδρυμα ορίζεται η επιχείρηση, η οποία δεν είναι πιστωτικό ίδρυμα και της οποίας η κύρια δραστηριότητα συνίσταται στην απόκτηση συμμετοχών ή στην άσκηση δραστηριοτήτων όπως η χορήγηση δανείων ή λοιπών πιστώσεων συμπεριλαμβανομένων και των πράξεων πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων, δηλαδή στην άσκηση μίας ή περισσότερων από τις δραστηριότητες των πιστωτικών ιδρυμάτων πλην της αποδοχής καταθέσεων ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων, δραστηριότητα η οποία παραμένει αποκλειστικά στην αρμοδιότητα των πιστωτικών ιδρυμάτων (τραπεζών) (Αγγελόπουλος, 2008).

Στο νόμο 3601/2006 ορίζεται ότι χρηματοδοτικό ίδρυμα, που εδρεύει σε άλλο κράτος-μέλος και είναι θυγατρική ενός ή περισσότερων πιστωτικών ιδρυμάτων, επιτρέπεται να ασκεί στην Ελλάδα οποιαδήποτε από τις δραστηριότητες των πιστωτικών ιδρυμάτων (πλην των καταθέσεων) είτε μέσω εγκατάστασης υποκαταστήματος στην Ελλάδα είτε με τη μορφή παροχής υπηρεσιών, εφόσον το καταστατικό του επιτρέπει

την άσκηση των δραστηριοτήτων αυτών και επιπλέον πληρούνται σωρευτικά οι προϋποθέσεις που θέτει ο νόμος.

Παράλληλα, ο νόμος ορίζει τις προϋποθέσεις παροχής υπηρεσιών, με ή χωρίς εγκατάσταση, σε άλλα κράτη-μέλη από χρηματοδοτικά ιδρύματα που εδρεύουν στην Ελλάδα και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος.

- Γραφείο Αντιπροσωπείας Πιστωτικού Ιδρύματος

Εναλλακτικός τρόπος δραστηριοποίησης πιστωτικού ιδρύματος στην Ελλάδα είναι η ίδρυση Γραφείου Αντιπροσωπείας μετά από άδεια της Τράπεζας της Ελλάδος, τόσο για πιστωτικά ιδρύματα με έδρα σε τρίτη χώρα όσο και για πιστωτικά ιδρύματα με έδρα σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αφού για τα Γραφεία Αντιπροσωπείας δεν ισχύουν οι διατάξεις περί αμοιβαίας αναγνώρισης, αν και η αντιμετώπιση των γραφείων αντιπροσωπείας πιστωτικών ιδρυμάτων της ΕΕ είναι ευκολότερη λόγω της εφαρμογής γενικότερα κοινών κανόνων.

Συνοπτικά, οι εργασίες ενός Γραφείου Αντιπροσωπείας μπορεί να είναι η συλλογή γενικών εμπορικών και οικονομικών πληροφοριών που αφορούν την Ελλάδα, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν από το Κεντρικό Κατάστημα, τα υποκαταστήματα και τους πελάτες του αλλοδαπού πιστωτικού ιδρύματος, η προώθηση και η ενθάρρυνση ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα και η Εκπροσώπηση του αλλοδαπού πιστωτικού ιδρύματος και των συμφερόντων του στην Ελλάδα. Απαγορεύεται στα Γραφεία Αντιπροσωπείας η προσφορά οιασδήποτε μορφής τραπεζικών εργασιών.

1.3.2 Προϋποθέσεις ίδρυσης πιστωτικών ιδρυμάτων

Η διαδικασία για τη χορήγηση άδειας λειτουργίας πιστωτικού ιδρύματος καθορίζεται στον ν.3601/2007 (άρθρα 5, 6, 7 και 24). Το θεσμικό πλαίσιο ίδρυσης και λειτουργίας πιστωτικών ιδρυμάτων συγκροτείται από την Πράξη Διοικητή 2526/2003 και την Απόφαση ΕΤΠΘ 211/1/2005.

Ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα επιτρέπεται να συσταθούν και να λειτουργούν μόνο με τη μορφή της ανώνυμης εταιρείας και κατ' εξαίρεση με τη μορφή αμιγούς πιστωτικού συνεταιρισμού του ν.1667/86. Ως πιστωτικό ίδρυμα ορίζεται η επιχείρηση, η δραστηριότητα της οποίας συνίσταται στην αποδοχή καταθέσεων ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων από το κοινό και στη χορήγηση πιστώσεων για λογαριασμό

της. Η κατ' επάγγελμα αποδοχή καταθέσεων χρημάτων ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων από το κοινό απαγορεύεται σε πρόσωπα ή σε επιχειρήσεις που δεν αποτελούν πιστωτικά ιδρύματα, ενώ η αντίστοιχη απαγόρευση της κατ' επάγγελμα χορήγησης δανείων ή πιστώσεων προς το κοινό υπάγεται σε καθεστώς αδειοδότησης της Τράπεζας της Ελλάδος.

Οι βασικές προϋποθέσεις και ενέργειες για την χορήγηση άδειας λειτουργίας σε ένα πιστωτικό ίδρυμα από την τράπεζα της Ελλάδος είναι:

1. Υποβολή σχετικής αίτησης και, πριν από τη χορήγηση της άδειας της Τράπεζας της Ελλάδος, κάλυψη του αρχικού κεφαλαίου, όπως ορίζεται στην παράγραφο 4 κατωτέρω. Η Τράπεζα της Ελλάδος δικαιούται να ζητά την κατάθεση, σε εύλογη προθεσμία από την υποβολή της αίτησης, ισόποσης με το μετοχικό κεφάλαιο του υπό ίδρυση πιστωτικού ιδρύματος εγγυητικής επιστολής πιστωτικού ιδρύματος, που υπόκειται σε καθεστώς εποπτείας ισοδύναμο με το προβλεπόμενο στον παρόντα νόμο, η οποία θα καταπίπτει υπέρ της Τράπεζας της Ελλάδος, σε πίστωση λογαριασμού για την κάλυψη του μετοχικού κεφαλαίου του υπό ίδρυση πιστωτικού ιδρύματος σε περίπτωση που δεν καλυφθεί το μετοχικό κεφάλαιο μέχρι και την ημερομηνία κοινοποίησης της εγκριτικής απόφασης. Η εγγυητική επιστολή καλύπτει το σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου του υπό ίδρυση πιστωτικού ιδρύματος, ανεξάρτητα από τον αριθμό των ιδρυτών/ μετόχων του, και επιστρέφεται ή μετά την κατά τα προαναφερθέντα κάλυψη του μετοχικού κεφαλαίου ή μετά την κοινοποίηση της τυχόν απορριπτικής απόφασης της Τράπεζας της Ελλάδος.

2. Γνωστοποίηση στην Τράπεζα της Ελλάδος την ταυτότητα:

- των μετόχων, φυσικών ή νομικών προσώπων, που θα κατέχουν, άμεσα ή έμμεσα, ποσοστό συμμετοχής ή δικαιωμάτων ψήφου ίσο ή ανώτερο του 5% στο μετοχικό κεφάλαιο του πιστωτικού ιδρύματος, καθώς και το ποσοστό της συμμετοχής αυτής,
- των δέκα μεγαλύτερων μετόχων και το ποσοστό συμμετοχής ή των δικαιωμάτων ψήφου εκάστου στο πιστωτικό ίδρυμα και
- των φυσικών προσώπων που αν και δεν περιλαμβάνονται στα πρόσωπα των παραπάνω περιπτώσεων (i) και
- ασκούν, μέσω γραπτών ή άλλων συμφωνιών ή μέσω κοινής δράσης, τον έλεγχο του πιστωτικού ιδρύματος.

3. Γνωστοποίηση στην Τράπεζα της Ελλάδος :

- των προσώπων που θα είναι υπεύθυνα για τον καθορισμό του προσανατολισμού της δραστηριότητας του πιστωτικού ιδρύματος και τα οποία θα συμμετέχουν, ως μέλη, στο Διοικητικό Συμβούλιο του πιστωτικού ιδρύματος. Η ύπαρξη δύο, τουλάχιστον, προσώπων επιφορτισμένων με τις αρμοδιότητες αυτές αποτελεί προϋπόθεση για τη χορήγηση της άδειας λειτουργίας και για τη συνέχιση της λειτουργίας του πιστωτικού ιδρύματος.
- των λοιπών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και
- των επικεφαλής των λειτουργιών του πιστωτικού ιδρύματος, σύμφωνα με τα προ-βλεπόμενα στις ισχύουσες αποφάσεις της Τράπεζας της Ελλάδος περί των Συ-στημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών ιδρυμάτων.

4. Υποβολή στην Τράπεζα της Ελλάδος του προγράμματος επιχειρηματικής δραστηριότητας στο οποίο αναφέρονται ιδίως το είδος και η έκταση των εργασιών, το χρονοδιάγραμμα επίτευξης των στόχων του πιστωτικού ιδρύματος, η διάρθρωση του ομίλου στον οποίο τυχόν ανήκει το πιστωτικό ίδρυμα, καθώς και το πλαίσιο της οργανωτικής του δομής, του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, περιλαμβανομένων των λειτουργιών της Εσωτερικής Επιθεώρησης, Διαχείρισης Κινδύνων και Κανονιστικής Συμμόρφωσης, και των διαδικασιών που απαιτούνται για τη συμμόρφωση με το άρθρο 26 του εν λόγω νόμου. Σε περίπτωση που το πιστωτικό ίδρυμα προτίθεται να παρέχει και επενδυτικές υπηρεσίες πρέπει να καλύπτονται και οι εκάστοτε προβλεπόμενες υποχρεώσεις, σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας για την παροχή επενδυτικών υπηρεσιών από πιστωτικά ιδρύματα.

Τέλος, το ελάχιστο αρχικό κεφάλαιο, κατά κατηγορία πιστωτικού ιδρύματος, καθορίζεται ως εξής:

- Πιστωτικά ιδρύματα με τη μορφή ανώνυμης εταιρείας: ευρώ 18.000.000
- Πιστωτικά ιδρύματα με τη μορφή πιστωτικού συνεταιρισμού του ν.1667/1986 που δραστηριοποιούνται:

1) εντός του νομού της έδρας τους: ευρώ 6.000.000,

2) σε όμορους νομούς ή στη διοικητική περιφέρεια της έδρας τους: ευρώ 10.000.000, και

3) στην περιφέρεια Αττικής, στον Νομό Θεσσαλονίκης ή σε όλες τις περιοχές της

χώρας: ευρώ 18.000.000, δηλαδή στο ύψος του ελάχιστου κεφαλαίου των πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν τη μορφή ανώνυμης εταιρείας.

Υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων με έδρα σε χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης:

- 1) για το πρώτο και μέχρι τέσσερα υποκαταστήματα: ευρώ 9.000.000,
- 2) για περισσότερα από τέσσερα υποκαταστήματα: ευρώ 18.000.000, δηλαδή στο ύψος του ελάχιστου κεφαλαίου των πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν τη μορφή ανώνυμης εταιρείας. Το ύψος των ιδίων κεφαλαίων των πιστωτικών ιδρυμάτων δεν επιτρέπεται, καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας τους, να είναι κατώτερο των πιο πάνω κατά περίπτωση ορίων.

Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να δώσουμε τον ορισμό των πιο συνηθισμένων μορφών πιστωτικών ιδρυμάτων αλλά και να οριοθετήσουμε το σκοπό λειτουργίας και τις βασικές δραστηριότητες κάθε ενός από αυτά (Αγγελόπουλος, 2008).

1.3.3 Είδη πιστωτικών ιδρυμάτων

Οι σημαντικές μεταβολές που παρατηρούνται στο χρηματοπιστωτικό χώρο, με πρωτεύουσες την απελευθέρωση της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών από τα πιστωτικά ιδρύματα και τους λοιπούς οργανισμούς του χρηματοοικονομικού χώρου, την κατάργηση της διάκρισης της εμπορικής τραπεζικής (commercial banking) και της επενδυτικής τραπεζικής (investment banking), την προώθηση της Εταιρείας Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΕΠΕΥ) και της τράπεζας πολλαπλών δραστηριοτήτων (universal banking), καθιστούν δύσκολη την προσπάθεια ταξινόμησης των πιστωτικών ιδρυμάτων σε κατηγορίες, πλην της διάκρισης των τραπεζών σε κεντρικές ή εκδοτικές και λοιπές τράπεζες.

Δεδομένης της δυνατότητας δραστηριοποίησης των τραπεζών στην προσφορά του συνόλου των εργασιών του χρηματοοικονομικού χώρου, της υπαγωγής στο θεσμικό πλαίσιο για τις αγορές των χρηματοπιστωτικών μέσων, όπως και η ΕΠΕΥ και της ενιαίας αντιμετώπισης αυτών από τις εποπτικές αρχές, όσον αφορά στους κανόνες εποπτείας και κεφαλαιακής επάρκειας, η διάκριση τους σε κατηγορίες, όπως Εμπορικές, Αγροτικές, Ναυτιλιακές, Εξωτερικού Εμπορίου, Κτηματικές, Στεγαστικές, Επενδυτικές κ.λπ., δεν μπορεί να γίνει παρά μόνο με το κριτήριο της επιλογής δραστηριοποίησης και εξειδίκευσης μιας τράπεζας σε συγκεκριμένο τομέα

τραπεζικών εργασιών ή ορθότερα επενδυτικών υπηρεσιών, όπως αυτές αναφέρονται στο ν. 3606/2007.

Σε κάθε περίπτωση, διακριτός και διαφορετικός είναι ο ρόλος των Κεντρικών Τραπεζών οι οποίες αποτελούν τις εποπτικές αρχές των πιστωτικών ιδρυμάτων (Αγγελόπουλος, 2008). Πέραν της εποπτείας των πιστωτικών ιδρυμάτων, οι Κεντρικές Τράπεζες στηρίζουν την οικονομία με την άσκηση της νομισματικής, της πιστωτικής και της συναλλαγματικής πολιτικής, ενώ έχουν και το προνόμιο της έκδοσης του χρήματος.

Η διάκριση επομένως μπορεί να έχει αφετηρία την εξειδίκευση μιας τράπεζας. Θα αναφερθούμε στις βασικές κατηγορίες τραπεζών, όπως αυτές είχαν διαμορφωθεί στην Ελλάδα με βάση τις νομοθετικά προσδιοριζόμενες δραστηριότητες αυτών, πριν από την ανάπτυξη του συγχρόνου πιστωτικού ιδρύματος ή σε τράπεζες που σήμερα μπορούν να εξειδικευτούν σε μια δραστηριότητα ή έναν κλάδο της οικονομίας. Επίσης θα γίνει αναφορά και στις Συνεταιριστικές Τράπεζες, η λειτουργία των οποίων διέπεται από συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο.

1.3.4 Δραστηριότητες και σκοπός πιστωτικών ιδρυμάτων

- **Κεντρικές Τράπεζες**

Οι Κεντρικές Τράπεζες έχουν ως απώτερο σκοπό της λειτουργίας τους, την εποπτεία των άλλων τραπεζών, τη στήριξη της οικονομίας με την άσκηση της νομισματικής, πιστωτικής και συναλλαγματικής πολιτικής καθώς και την έκδοση χρήματος και την προμήθεια των άλλων τραπεζών με χρήμα. Στη χώρα μας ο ρόλος της Τράπεζας της Ελλάδος είναι ιδιαίτερα σημαντικός αφού από το 2001 έχει ενταχθεί στο Ευρωπαϊκό Σύστημα Κεντρικών Τραπεζών και στο Ευρωσύστημα, που περιλαμβάνει την Ευρωπαϊκή Κεντρική και τις Εθνικές Κεντρικές Τράπεζες των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που ανήκουν στη ζώνη του ευρώ.

- **Αγροτικές Τράπεζες**

Βασικός στόχος των αγροτικών τραπεζών είναι η χρηματοδότηση και η ανάπτυξη του Γεωργικού Τομέα. Σχετική τράπεζα στη χώρα μας είναι η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία ιδρύθηκε το 1929. Με πρόσφατες αποφάσεις των αρμοδίων οργάνων οι δραστηριότητες της απελευθερώθηκαν και σήμερα πλέον

δραστηριοποιείται όχι μόνον στη σηματοδότηση και άλλων κλάδων της οικονομίας αλλά και στο σύνολο των επενδυτικών υπηρεσιών. Είναι προφανές ότι το συγκριτικό πλεονέκτημα της συνεργασίας της με επιχειρήσεις και φορείς του πρωτογενούς τομέα της οικονομίας παραμένει.

- **Τράπεζες Επενδύσεων (Investment Banks)**

Οι τράπεζες επενδύσεων (Investment Banks) δραστηριοποιούνται στη χρηματοδότηση μεγάλων επιχειρήσεων μέσω κοινοπρακτικών ή ομολογιακών δανείων καθώς και με άλλες μορφές μακροπρόθεσμων χρηματοδοτήσεων, στη συμμετοχή σε αρχικές δημόσιες εγγραφές με την ιδιότητα του αναδόχου (underwriter) και την εισαγωγή μετοχών στα χρηματιστήρια και στη χρηματοδότηση μεγάλων έργων. Παράλληλα δραστηριοποιούνται στη συμμετοχή, με την ιδιότητα του συμβούλου, στις ιδιωτικοποιήσεις, στις εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων και στην παροχή συμβουλών διαχείρισης ενεργητικού-παθητικού (asset-liability management).

Δεδομένου του διαμορφούμενου από τις παραπάνω τοποθετήσεις μακροπρόθεσμου χαρακτήρα του ενεργητικού τους, τα κεφάλαια τους, πέραν των ιδίων κεφαλαίων, αντλούνται κυρίως από προθεσμιακές καταθέσεις, με έκδοση τραπεζικών ομολόγων ή με άλλους σχετικούς τίτλους.

- **Κτηματικές Τράπεζες**

Κύρια δραστηριότητα των κτηματικών τραπεζών αποτελεί η χορήγηση στεγαστικών δανείων, δηλαδή η χρηματοδότηση ιδιωτών για αγορά ή ανέγερση κατοικίας. Στη χώρα μας, σε συνεργασία με το δημόσιο, κάλυψαν και τις ανάγκες αγοράς ή ανέγερσης πρώτης κατοικίας με επιδότηση του επιτοκίου των δανείων. Παράλληλα δραστηριοποιούνται στη χρηματοδότηση παγίων εγκαταστάσεων.

- **Ναυτιλιακές Τράπεζες**

Οι ναυτιλιακές τράπεζες έχουν ως κύρια δραστηριότητα τη χρηματοδότηση της ναυτιλίας, τόσο της ποντοπόρου όσο και της ακτοπλοΐας. Ταυτόχρονα εξυπηρετούν τις ανάγκες τόσο των ναυτιλιακών εταιριών όσο και των ναυτικών σε όλα τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Η ύπαρξη των ναυτιλιακών τραπεζών είναι αναγκαία καθώς η χρηματοδότηση μεγάλων ναυτιλιακών επιχειρήσεων για κατασκευή, αγορά πλοίων κ.α. απαιτεί μεγάλη εξειδίκευση. Η εξειδίκευση αυτή είναι αναγκαία αφού η νομική μορφή των ναυτιλιακών εταιριών διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από αυτή των υπόλοιπων επιχειρήσεων ενώ παράλληλα στη διαδικασία χρηματοδότησης αλλά και στις σχετικές συμβάσεις παρεμβάλλεται το δίκαιο χωρών περισσότερων της μιας με αποτέλεσμα την περιπλοκή των νομικών θεμάτων των σχετικών με τη χρηματοδότηση.

- **Εμπορικές Τράπεζες**

Έως την απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος και των προσφερόμενων σε αυτό υπηρεσιών και προϊόντων, οι εμπορικές τράπεζες αποτέλεσαν τη σημαντικότερη μορφή χρηματοπιστωτικού οργανισμού με δυνατότητα προσφοράς των περισσότερων χρηματοοικονομικών προϊόντων.

Η εμπειρία αυτή των εμπορικών τραπεζών, σε συνδυασμό με το μέγεθος τους, αποτελεί το συγκριτικό τους πλεονέκτημα στις σημερινές απελευθερωμένες αγορές με αποτέλεσμα την άμεση υιοθέτηση και προσφορά υπηρεσιών των χρηματοοικονομικών οργανισμών και τη γρήγορη μετεξέλιξη τους στο σύγχρονο πιστωτικό ίδρυμα του ν. 2396/96 και του ν. 3606/2007. Αντίθετα, οι οργανισμοί δεν μπορούν να αναλάβουν το ίδιο εύκολα την προσφορά πολύπλοκων προϊόντων και υπηρεσιών της εμπορικής τραπεζικής. Η εμπειρία των εμπορικών τραπεζών σχετίζεται τόσο με την άντληση κεφαλαίων, πέραν των καταθέσεων, και με τη χρήση πολλών άλλων προϊόντων άντλησης όσο και με τη διοχέτευση των κεφαλαίων αυτών στην οικονομία με τη χορήγηση κάθε μορφής χρηματοδότησης και με κάθε μορφή επένδυσης, διαμορφώνοντας έτσι το πλέον ευρύ χαρτοφυλάκιο τοποθετήσεων.

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες οι εμπορικές τράπεζες κάλυψαν τρία στάδια ή περιόδους, όσον αφορά στην άντληση και τοποθέτηση κεφαλαίων. Τα στάδια αυτά περιλαμβάνουν το στάδιο της διαχείρισης του ενεργητικού, το στάδιο διαχείρισης του παθητικού και το σύγχρονο στάδιο διαχείρισης ενεργητικού παθητικού.

Παραδοσιακά, οι εργασίες των εμπορικών τραπεζών διακρίνονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- i. Στις παθητικές εργασίες, δηλαδή στις εργασίες που αποτελούν στοιχεία κυρίως του παθητικού τους, περιλαμβάνονται οι κάθε μορφής καταθέσεις (όψεως, ταμειυτηρίου, προθεσμίας κ.λπ.), καθώς και κάθε άλλη δραστηριότητα για άντληση και προσέλκυση κεφαλαίων από διάφορες πηγές.
- ii. Στις μεσολαβητικές εργασίες περιλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες που παρέχονται από τις εμπορικές τράπεζες έναντι αμοιβής ή προμήθειας, εκτός του επιτοκίου, όπως κίνηση κεφαλαίων, εισπράξεις αξιών, μεσολάβηση στις εισαγωγές-εξαγωγές, φύλαξη τίτλων, ενοικίαση θυρίδων, αγοραπωλησία συναλλάγματος κ.ο.κ.
- iii. Στις ενεργητικές εργασίες, δηλαδή στις εργασίες που αποτελούν στοιχεία κυρίως του ενεργητικού τους, περιλαμβάνονται οι χρηματοδοτήσεις και οι λοιπές εργασίες παροχής πίστης, όπως οι εγγυητικές επιστολές ή οι ενέγγυες πιστώσεις, καθώς και οι επενδύσεις κάθε μορφής όπως οι τοποθετήσεις σε χρεόγραφα ή σε ξένα νομίσματα.

- **Ειδικά πιστωτικά ιδρύματα**

Στην Ελλάδα λειτουργούν δύο χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί που καλύπτουν ο καθένας συγκεκριμένες ανάγκες της οικονομίας. Οι δύο οργανισμοί αυτοί είναι:

1. Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων

Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων είναι Ν.Π.Δ.Δ. που ιδρύθηκε το 1919 και τελεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Οικονομικών. Οι κύριες δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται είναι

1. Αποδοχή, φύλαξη και διαχείριση των κάθε είδους παρακαταθηκών
2. Ταμειακή Διαχείριση κεφαλαίων Ν.Π.Δ.Δ (Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου) και Ο.Τ.Α (Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης)
3. Χορήγηση δανείων για έργα κοινής ωφέλειας και απόκτηση κατοικίας δημοσίων υπαλλήλων.

2. Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο

Το Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο ιδρύθηκε το 1900 στην Κρήτη και άρχισε να λειτουργεί το 1902. Το 1909 ήταν ημερομηνία σταθμός για την επέκταση του Ταμειυτηρίου σε όλη την Ελλάδα ενώ το 1915 γίνεται η Αθήνα η επίσημη έδρα του Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου. Κύριες εργασίες του αποτελούν η αποδοχή καταθέσεων ταμειυτηρίου,

η χρηματοδότηση δημόσιων υπαλλήλων για απόκτηση κατοικίας καθώς και η χρηματοδότηση δημόσιων έργων.

1.4 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο ορίσθηκε η έννοια του χρηματοπιστωτικού συστήματος και του πιστωτικού ιδρύματος βάσει των σχετικών νόμων και οδηγιών. Έγινε επίσης διάκριση της άμεσης και έμμεσης χρηματοδότησης.

Οριοθετήθηκε ο ρόλος των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στο σύγχρονο χρηματοπιστωτικό σύστημα, η σπουδαιότητα του ρόλου αναφέρθηκε η βαρύτατη επίδραση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην οικονομία.

Ταυτόχρονα, με βάση το νόμο που ισχύει σήμερα στη χώρα μας, παραθέσαμε τις βασικές προϋποθέσεις και όρους για την ίδρυση ενός πιστωτικού ιδρύματος.

Στις τελευταίες παραγράφους του κεφαλαίου, έγινε μια προσπάθεια ταξινόμησης των πιστωτικών ιδρυμάτων με βάση διάφορα κατά περίπτωση κριτήρια καθώς κατεγράφησαν και οι βασικές λειτουργίες των πιστωτικών ιδρυμάτων. Τα πιστωτικά ιδρύματα, στα οποία αναφερθήκαμε σε βάθος στο κεφάλαιο αυτό, ήταν οι κεντρικές τράπεζες, οι αγροτικές τράπεζες, οι τράπεζες επενδύσεων, οι κτηματικές τράπεζες, οι ναυτιλιακές τράπεζες, οι εμπορικές τράπεζες καθώς και τα δύο ειδικά πιστωτικά ιδρύματα που είναι το ταμείο παρακαταθηκών και δανείων και τα ταχυδρομικό ταμειούχιο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική Βιβλιογραφία – Άλλες Πηγές

1. Αγγελόπουλος Χρ. Παναγιώτης, Αθήνα 2008, «ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟ-ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ», Β΄ έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 37-40, 55-56, 59, 61, 72, 73-78
2. Νόμος 2076/1992 «Ανάλυση και άσκηση δραστηριότητας πιστωτικών ιδρυμάτων και άλλες συναφείς διατάξεις» (ΦΕΚ Α΄ 130/1.08.1992)
3. Νόμος 3601/1.8.2007 «Ανάληψη και άσκηση δραστηριοτήτων από πιστωτικά ιδρύματα», Άρθρα 2, 5
4. Χαρδούβελλης Γκίκας Α., Τσιριτάκης Δ. Εμμανουήλ, Πειραιάς 2003, ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ», Πανεπιστήμιο Πειραιώς σελ. 3 - 11, κεφάλαιο 2, ενότητα 2.1

Ξένη Βιβλιογραφία

5. Saunders A, Marcia- Millon Cornett, 2008, «FINANCIAL INSTITUTIONS MANAGEMENT (A RISK MANAGEMENT APPROACH)», 6TH International Edition, Mc Graw- Hill, σελ. 3-4, 9-10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΤΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα του κεφαλαίου αυτού είναι ο «κίνδυνος» και η διαχείρισή του. Στην εισαγωγή του κεφαλαίου γίνεται ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη της πορείας των κινδύνων και της διαχείρισής τους από τις επιχειρήσεις.

Ορίζεται η έννοια του «κινδύνου» και προσεγγίζονται οι τρεις μεγάλες κατηγορίες, ο επιχειρηματικός, ο στρατηγικός και οι χρηματοοικονομικός. Επίσης, περιγράφονται οι σημαντικοί κίνδυνοι όπως ο κίνδυνος αγοράς, πιστωτικός, λειτουργικός, φήμης κ.α..

Ακολούθως, παρατίθενται οι αποδεκτές σήμερα αρχές και διεργασίες της «διαχείρισης κινδύνων» καθώς και τα συστήματα που απαιτούνται για την επίτευξη του σκοπού αυτού.

2.2 ΓΕΝΙΚΑ – ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Όταν ο άνθρωπος ξεκίνησε τις πρώτες του «εμπορικές δραστηριότητες» εμφανίστηκαν κίνδυνοι που είχαν σχέση με τις συναλλαγές του και απειλούσαν την επιτυχή έκβαση των προσπαθειών του για τη βελτίωση του επιπέδου της ζωής του. Με την πάροδο των αιώνων, καθώς αυξάνονταν τα μεγέθη και αναπτύσσονταν το εμπόριο και η ναυτιλία, άρχισαν να εμφανίζονται καινούργιοι κίνδυνοι με όλο και μεγαλύτερες επιπτώσεις. Με την εξέλιξη των κοινωνιών και την εμφάνιση των επιχειρήσεων οι κίνδυνοι γίνονται περισσότεροι και συχνότεροι και οι επιπτώσεις τους πολύ μεγαλύτερες, κάτι που δημιουργεί την ανάγκη για συστηματικότερη αντιμετώπιση τους. Μέχρι πριν από λίγα χρόνια, ο τρόπος αντιμετώπισης κινδύνων βασιζόταν κυρίως στην πείρα, τη διορατικότητα και τον χαρακτήρα του επιχειρηματία ή της διοίκησης. Αυτό ισχύει ακόμα και σήμερα για τις μικρές επιχειρήσεις, ενώ οι μεγαλύτερες έχουν προχωρήσει σε επιστημονικούς τρόπους διαχείρισής τους.

Από νωρίς έγινε αντιληπτό ότι η επιχειρηματικότητα είναι συνυφασμένη με κινδύνους. Οι κίνδυνοι μερικές φορές είναι φανταστικοί. Κατά τον Lester Thurow «Ο σημερινός επιχειρηματίας πρέπει να παίρνει ρίσκα. Ο μόνος λόγος που δεν ανακαλύφθηκε η Αμερική πριν από τον Κολόμβο ήταν ότι οι ναυτικοί φοβόντουσαν τα θαλάσσια τέρατα.

Θαλάσσια τέρατα δεν υπάρχουν. Και αν υπάρχουν, αξίζει τον κόπο να ριψοκινδυνεύσει κανείς». Και συνεχίζει: «Είναι φυσικό να υπάρξουν και αποτυχίες. Και η αποτυχία, όμως, είναι μια εμπειρία, ένα καλό μάθημα». (Thurrow, 2003)

Ακόμα, οι Gary Hamel και C. K. Prahalad γράφουν: «Αν το να πάει κανείς στο μέλλον πρώτος φέρνει ουσιαστικές ανταμοιβές, μπορεί, βέβαια, να έχει και σημαντικούς κινδύνους. Ο στόχος είναι να εξασφαλιστεί ότι οι κίνδυνοι είναι ανίστιχοι με τις πιθανές ανταμοιβές. Αν και οι σκαπανείς, οι πρωτοπόροι, συχνά καταλήγουν με ένα βέλος στην πλάτη, πολλές εταιρείες δεν είναι τόσο δημιουργικές όσο θα μπορούσαν να είναι, καθώς αναζητούν τρόπους να περιορίσουν τους κινδύνους της πρωτοπορίας και πολλές υποτιμούν το μεγαλύτερο ρίσκο που θα έχουν αν δεν ηγηθούν. Το ρίσκο με τη μεγαλύτερη σημασία για τις περισσότερες εταιρείες είναι το οικονομικό ρίσκο και, συγκεκριμένα, το ρίσκο μια μεγάλη, αμετάκλητη επένδυση να μην δώσει τα προσδοκώμενα έσοδα και κέρδη. Το να πας στο μέλλον δεν είναι κούρσα επενδύσεων. Η δημιουργικότητα, ως μοχλός για τον πολλαπλασιασμό περιορισμένων μέσων, μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία να ελαχιστοποιήσει τα ρίσκα της πρωτοπορίας σε νέους ανταγωνιστικούς χώρους». (Hamel, 1996)

Το ρίσκο, η διακινδύνευση, είναι εχθρός της σταθερότητας. Είναι, όμως, μονόδρομος για μια εταιρεία που θέλει να διατηρήσει ή να κατακτήσει την πρωτοπορία. Οι Gary Hamel και C. K. Prahalad (Hamel, 1996) θεωρούν χαρακτηριστικά παραδείγματα τις περιπτώσεις της IBM και της Cannon στην προσπάθειά και των δύο να εισβάλουν στο χώρο της πετυχημένης Xerox. Και οι δύο εταιρείες διέθεσαν μεγάλα κεφάλαια για να μπουν στην αγορά των φωτοτυπικών μηχανημάτων και να ανταγωνιστούν με επιτυχία τη Xerox. Το ρίσκο ήταν η διακινδύνευση μεγάλου ποσού από τα ίδια κεφάλαια τους. Η IBM προσπάθησε να ανταγωνιστεί τη Xerox χρησιμοποιώντας παραδοσιακούς τρόπους και απέτυχε. Αντίθετα, η Cannon ακολούθησε ένα πιο έξυπνο τρόπο. Εξασφάλισε την τεχνολογία παίρνοντας εξουσιοδοτημένες άδειες από άλλους κατασκευαστές και δίνει το πρώτο προϊόν της κάνοντας συμφωνία διανομής με την Scott Paper Company. Με δανεική τεχνολογία και δανεικά δίκτυα διανομής η Cannon έμαθε γρήγορα και φθηνά ποιο κομμάτι της αγοράς δεν εξυπηρετούσε η Xerox. Και όταν απέκτησε τη γνώση και ανάπτυξε μια εναλλακτική πρόταση για την ξηρογραφία, έδωσε αμέσως εξουσιοδοτημένες άδειες στους ανταγωνιστές της Xerox. Με τα έσοδα από τις άδειες και τις πληροφορίες των εξουσιοδοτημένων συνεργατών της μπόρεσε να προχωρήσει στην τόσο πετυχημένη ανάπτυξή της. Ανάλογα λάθη έκανε η IBM και στους τομείς του λογισμικού και των

προσωπικών υπολογιστών που είχε ως αποτέλεσμα την τεράστια ανάπτυξη της MICROSOFT και της INTEL.

Ο Bill Gates μιλώντας για την IBM επισημαίνει: «Πολλές ηγετικές εταιρείες στον κλάδο τους δίστασαν να προχωρήσουν σε νέες τεχνολογίες από φόβο μήπως υποσκάψουν την επιτυχία των τεχνολογιών που χρησιμοποιούσαν... Δεν μπορείτε να εξετάζετε το παρελθόν για να καταλάβετε την σημερινή κατάσταση της αγοράς. Πρέπει να εξετάζετε, επίσης, προς τα πού κινείται η αγορά και πού θα φτάσει κάτω από ορισμένες συνθήκες. Και, τότε, καθορίστε την πορεία της εταιρείας σας με βάση τις καλύτερες προβλέψεις σας. ... Αν θέλετε να κερδίσετε πολλά, πρέπει να εκτεθείτε και σε μεγάλους κινδύνους».

Στον εικοστό αιώνα, το κραχ του 1929 και η οικονομική κρίση που ακολούθησε προκάλεσαν μεγάλες αλλαγές. Η κατάρρευση μιας τράπεζας μπορεί να παρασύρει και την κατάρρευση άλλων και τελικά την κατάρρευση ολόκληρου του τραπεζικού κλάδου σε περιφερειακό, εθνικό ή και διεθνές επίπεδο.

Από τότε μέχρι σήμερα, την εποχή της παγκοσμιοποίησης, τα είδη κινδύνου έχουν πολλαπλασιαστεί και σε αριθμό και σε σοβαρότητα. Αυτό οφείλεται στο ότι η εποχή μας χαρακτηρίζεται από:

- ραγδαίες και ριζικές αλλαγές,
- αβεβαιότητα,
- αλληλεξάρτηση και την αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρώπων, επιχειρήσεων και οικονομιών,
- πολύ μεγάλη αύξηση των μεγεθών (πριν από 20 χρόνια διακινούνταν κάθε μέρα σε όλο τον κόσμο μερικά μόνο εκατομμύρια δολάρια ενώ σήμερα διακινούνται τρισεκατομμύρια) και
- έντονο ανταγωνισμό σε όλο τον κόσμο.

Η παγκοσμιοποίηση οφείλεται στις εξελίξεις στις τεχνολογίες, στην επανάσταση στις τηλεπικοινωνίες και στο χαμηλό κόστος εργασίας στις αναπτυσσόμενες χώρες. Άρχισε γύρω στο 1970, όταν οι πρώτοι δορυφόροι βγήκαν στο διάστημα και έκαναν δυνατή την άμεση επικοινωνία προς και από όλα τα μέρη του κόσμου.

Οι κίνδυνοι έχουν αλλάξει. Οι οικονομίες των κρατών και οι επιχειρήσεις διασυνδέονται και αλληλεξαρτώνται σήμερα περισσότερο παρά ποτέ, κυρίως λόγω της αύξησης του διεθνούς εμπορίου και της αυξανόμενης ανάθεσης εργασιών σε

τρίτους, στην ίδια ή σε άλλη χώρα. Τα δίκτυα εφοδιασμού προϊόντων είναι περισσότερο ευάλωτα από γεγονότα σε μακρινές αγορές και οι εταιρείες υφίστανται εντονότερο διεθνή ανταγωνισμό.

Παράλληλα, οι εξελίξεις στην τεχνολογία επέτρεψαν στις επιχειρήσεις να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, να αντιμετωπίσουν μεγαλύτερους όγκους συναλλαγών και να πετύχουν καλύτερη ποιότητα στα προϊόντα τους. Σήμερα εκτελούνται εργασίες που, σε παλαιότερες εποχές, δεν θα μπορούσε κανείς να τις διανοηθεί. Κλασικό παράδειγμα είναι η επανάσταση του διαδικτύου (Internet) και των εταιρικών δικτύων.

Το 46% των πόρων που αφιέρωσαν οι εταιρείες για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και το λανσάρισμα νέων προϊόντων κατευθυνόταν σε προϊόντα που είτε αποτυγχάνουν στην αγορά είτε δεν φτάνουν ποτέ σε αυτή. Αυτό οφείλεται στον μικρό χρόνο ο οποίος διατίθεται για να φτάσει ένα προϊόν στην αγορά, στον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών και στο ότι οι δυνητικοί πελάτες είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί. Χρόνος εισόδου στην αγορά (time to market) είναι ο χρόνος που απαιτείται από την απόφαση εισαγωγής ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος στην αγορά μέχρι να φτάσει σ' αυτή και είναι ένα πολύ σημαντικό μέτρο της ανταγωνιστικότητας μιας εταιρείας. Κατά τους Noy και Ellis: *«Η αύξηση της ταχύτητας με την οποία εμφανίζονται οι αλλαγές και η συντόμευση του "χρόνου εισόδου στην αγορά", περιορίζουν τον χρόνο που έχουν οι εταιρείες για σχεδιασμό και αξιολόγηση. Αυτός ο τύπος επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχει προκαλέσει δαπανηρά λάθη προβλέψεων και έχει αναγκάσει τους διευθυντές να περιλαμβάνουν παράγοντες κινδύνου κατά τη λήψη αποφάσεων»* (Noy, Ellis 2003).

Στην εποχή μας, την εποχή της παγκοσμιοποίησης, αυτά που συμβαίνουν στη μετεωρολογία μπορούν να συμβούν και στην οικονομία. Κατά τον Colin Price του Πανεπιστημίου του Τελ Αβίβ, σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι τα δύο τρίτα των κυκλώνων και το 85% των ισχυρών κυκλώνων στην περιοχή του Ατλαντικού προκαλούνται από καταιγίδες με κεραυνούς στην Ανατολική Αφρική. Ακόμα, κατά τη Margaret G Wheatley ένα γεγονός πολύ μικρής σημασίας μπορεί να προκαλέσει καταστροφικά φαινόμενα, κάτι που παραπέμπει στο φαινόμενο της πεταλούδας (butterfly effect) του Edward Lorenz σύμφωνα με το οποίο, σε οριακές καταστάσεις, «το πέταγμα μιας πεταλούδας στον Αμαζόνιο μπορεί να προκαλέσει ένα ανεμοστρόβιλο στο Τέξας ή μια καταιγίδα στη Νέα Υόρκη». Και, βέβαια, κανείς δεν ξέρει σε ποια ακριβώς σταγόνα θα ξεχειλίσει ένα ποτήρι. Απόδειξη είναι η πτώχευση της Lehman Brothers και της Washington Mutual στις Η.Π.Α. που ήταν αποτέλεσμα

της μεγάλης κρίσης που ξεκίνησε πρόσφατα στις Η.Π.Α. και πέρασε στην Ευρωπαϊκή Ένωση όπου οι χώρες μεμονωμένα ή συλλογικά ανακοίνωσαν μέτρα για να αποτρέψουν την απειλούμενη ύφεση τα οποία, όμως, δεν στάθηκαν ικανά να αποτρέψουν να ξεσπάσει μια παγκόσμια χρηματιστηριακή κρίση. (Price, 2007)

Η διεργασία της Διαχείρισης Κινδύνων δεν είναι δυνατό, ούτε σκόπιμο, να εφαρμοστεί από μικρές και μεσαίες εταιρείες γιατί

(α) το κόστος είναι μεγάλο,

(β) δεν υπάρχει η απαραίτητη τεχνογνωσία μέσα στην εταιρεία και

(γ) δεν υπάρχουν συγκρίσιμα στοιχεία, ώστε να υπάρξουν αξιόπιστα μοντέλα.

Επιπλέον, η Διαχείριση Κινδύνων, στο εύρος που παρουσιάζεται στα αντίστοιχα κεφάλαια, απαιτεί ειδικές δεξιότητες και γνώσεις, υποδομή, συλλογή και επεξεργασία δεδομένων. Σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις οι δεξιότητες που απαιτούνται δεν υπάρχουν και το κόστος για να αποκτηθούν είναι απαγορευτικό.

Μόνο μεγάλοι οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν την πλήρη διεργασία και, κυρίως, οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί, οι οποίοι, πέρα από το γεγονός ότι διατρέχουν περισσότερους, μεγαλύτερους και πιο πιθανούς κινδύνους από άλλους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας, υποχρεούνται από τις εποπτικές αρχές να τηρούν τέτοιες διεργασίες. Αυτό δεν σημαίνει με κανένα τρόπο ότι και οι μικρότερες επιχειρήσεις δεν διατρέχουν κινδύνους και δεν πρέπει να παίρνουν μέτρα για την αποτροπή τους, τη μείωση της πιθανότητας να συμβούν γεγονότα κινδύνου και τον μετριασμό των επιπτώσεών τους.

Η διαχείριση κινδύνων δεν αφορά μόνο τους μεγάλους οργανισμούς καθώς κίνδυνοι υπάρχουν και για τις μικρότερες επιχειρήσεις και τις περισσότερες φορές, λόγω του παγκόσμιου ανταγωνισμού, είναι θέμα επιβίωσής τους. Η άμυνα των μικρότερων εταιρειών εναντίον των κινδύνων είναι η καλή οργάνωση, το καλό μάνατζμεντ, η ποιότητα, το καλό και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό και η διορατικότητα της ηγεσίας. Επίσης, διάφοροι μέθοδοι που έχουν αναπτυχθεί για άλλους λόγους, όπως η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, είναι μια άλλη μορφή έμμεσης προστασίας έναντι των κινδύνων και πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν. Η επιτυχής εφαρμογή αυτών των μεθόδων είναι, φυσικά, απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων και στους μεγαλύτερους οργανισμούς.

Σε οργανισμούς οι οποίοι, κυρίως λόγω μεγέθους, δεν μπορούν να εφαρμόσουν εκτεταμένη Διαχείριση Κινδύνων απαιτείται:

- 1.Μια πρώτη εξέταση και εκτίμηση των πιθανών κινδύνων και των επιπτώσεών τους
- 2.Η τοποθέτηση των κατάλληλων ελέγχων για την έγκαιρη αποφυγή των βασικότερων και των πιθανότερων κινδύνων
- 3.Η άμεση αναφορά των ευρημάτων των ελέγχων στο ανώτερο μάνατζμεντ και η λήψη διορθωτικών μέτρων, όταν και όπως χρειάζεται.
- 4.Η εφαρμογή μεθόδων οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης, οι οποίοι αν και έχουν άλλους κύριους στόχους, έχουν σημαντική επίδραση και στον τομέα διαχείρισης των κινδύνων.

Στους μικρότερους οργανισμούς η χρησιμοποίηση των μεθόδων αυτών αποσκοπεί στην ύπαρξη ενός υγιούς οργανισμού, ώστε οι διάφοροι κίνδυνοι από εσωτερικές ή εξωτερικές αιτίες να έχουν λιγότερες πιθανότητες να συμβούν και, αν συμβούν, να έχουν μικρότερες επιπτώσεις.

Οι μέθοδοι αναπτύχθηκαν από και για τους μεγάλους οργανισμούς και εφαρμόζονται με κύριους σκοπούς την αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης, τη μείωση των δαπανών λειτουργίας, την προσφορά καλύτερων προϊόντων ή υπηρεσιών στον πελάτη, τον καλύτερο έλεγχο/μάνατζμεντ των διεργασιών (καθεμιάς χωριστά και στο σύνολό τους) κλπ. Ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθες:

1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - ΔΟΠ (Total Quality Management –TQM)
2. Ανάλυση Τρόπου Αστοχίας & Αποτελέσματος - ΑΤΑΑ (Failure Mode & Effect Analysis - FMEA)
- 3.Επανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διεργασιών (Business Process Re-engineering)
4. Συγκριτική Μέτρηση (Benchmarking)
5. Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας – ΑΛΠ (Quality Function Deployment - QFD)
6. Σχεδιασμός - Υλοποίηση – Έλεγχος - Πράξη ΣΥΕΠ (Plan-Do-Check-Act - PDCA)
7. Δυνατά Σημεία – Αδυναμίες – Ευκαιρίες – Απειλές – ΔΣΑΕΑ (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats - SWOT)
8. Στατιστικός Έλεγχος Διεργασίας – ΣΕΔ (Statistical Process Control – SPC)
9. Έργα σε Ελεγχόμενα Περιβάλλοντα – ΕΡΕΠ2 (Projects in Controlled Environments -PRINCE2).

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί η μεγάλη πρόοδος της πληροφορικής και η καταλυτική της σημασία στην υποστήριξη των ανωτέρω.

Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί, οι οποίοι εφαρμόζουν Διαχείριση Κινδύνων ανεξάρτητα από την εφαρμογή ή όχι μερικών από τις παραπάνω μεθόδους, μπορούν να πετύχουν πολύ καλύτερα αποτελέσματα

(α) χρησιμοποιώντας κατά το σχεδιασμό της Διαχείρισης Κινδύνων τις αρχές των μεθόδων αυτών και τις διεργασίες για την εφαρμογή τους και,

(β) λαμβάνοντας υπόψιν τις απαιτήσεις της Διαχείρισης Κινδύνων κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή των μεθόδων αυτών.

2.2.1 Ορισμός, έννοια και φύση του κινδύνου

Σύμφωνα με το Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας του Γ. Μπαμπινιώτη «κίνδυνος είναι το αρνητικό ενδεχόμενο, η πιθανότητα να συμβεί κάτι κακό». Με αυτή του την έννοια ο κίνδυνος συνοδεύει τον άνθρωπο από την αρχή της ύπαρξής του (Μπαμπινιώτης, 1998).

Σε όλες τις γλώσσες του κόσμου μερικές λέξεις έχουν περισσότερες από μια σημασία. Επίσης, δύο λέξεις μπορούν να έχουν την ίδια περίπου σημασία. Αυτό συμβαίνει και στα ελληνικά και στα αγγλικά, όπου οι λέξεις κίνδυνος, διακινδύνευση, ρίσκο και απειλή (risk, danger, hazard, threat) έχουν εννοιολογικές διαφορές οι οποίες συμπεραίνονται από τα συμφραζόμενα.

Στον Πίνακα 2.1 δίνονται οι έννοιες και οι αντίστοιχες ελληνικές και αγγλικές λέξεις

ΕΝΝΟΙΑ	ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΛΕΞΕΙΣ	ΑΓΓΛΙΚΕΣ ΛΕΞΕΙΣ
Η πιθανότητα να συμβεί κάτι κακό	Κίνδυνος	Risk, Danger
Η επικίνδυνη κατάσταση	Κίνδυνος	Hazard
Η βασική έννοια του κινδύνου	Κίνδυνος	Danger
Η ένδειξη ότι ένα αντικείμενο ή μια κατάσταση δημιουργεί κίνδυνο	Απειλή	Threat
Αποδοχή κινδύνου για πιθανά κέρδη	Ρίσκο	Risk

Πίνακας 2.1: Έννοιες και αντίστοιχες ελληνικές και αγγλικές λέξεις.

Στη χώρα μας, στη Διαχείριση Κινδύνου έχει επικρατήσει η αγγλική λέξη «risk» να μεταφράζεται με τη λέξη «κίνδυνος». Έτσι, ακολουθώντας τον ορισμό που δίνεται

από το Πρότυπο AS/NZS 4360:2004 της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας όταν αναφερόμαστε σε οργανισμούς και επιχειρήσεις με τη λέξη risk –κίνδυνος εννοούμε *«τη δυνατότητα να συμβεί κάτι το οποίο θα έχει επιπτώσεις στους αντικειμενικούς σκοπούς»*. Και, βέβαια, πάντα κατά το Πρότυπο AS/NZS 4360:2004, *«οργανισμός είναι μια ομάδα ανθρώπων και εγκαταστάσεων με μια συμφωνημένη διάταξη ευθυνών, εξουσιών και σχέσεων»*. (Australia/New Zealand Standard AS/NZS 4360:2004)

Ο άνθρωπος, από τις πρώτες βαθμίδες της εξέλιξης, αισθανόταν απειλές από κινδύνους και ένοιωθε τις επιπτώσεις τους όταν οι κίνδυνοι γίνονταν πραγματικότητα. Οι προσπάθειες του για τροφή, για καταφύγιο και γενικότερα για επιβίωση - τα πρώτα σκαλοπάτια της ιεράρχησης αναγκών του Maslow - σήμαιναν μια διαρκή έκθεση σε μικρούς ή μεγάλους κινδύνους. Όταν αργότερα ο άνθρωπος σχημάτισε ομάδες και κοινωνίες, οι κίνδυνοι συνεχίστηκαν να υπάρχουν και να πληθαίνουν αλλάζοντας συνεχώς μορφή, συχνότητα και επιπτώσεις. Οι κίνδυνοι εξαρτώνται από την εποχή, τον τόπο και τις ειδικές συνθήκες και, γι' αυτό, δεν είναι πάντοτε οι ίδιοι. Καλύπτουν όλη την κλίμακα από πολύ μικρές καθημερινές αναποδιές μέχρι την πλήρη διακοπή ηλεκτρικού ρεύματος (black out) της Νέας Υόρκης, τη νόσο των πουλερικών, το τσουνάμι της Ινδονησίας, τους σεισμούς του Πακιστάν, τον τυφώνα της Νέας Ορλεάνης και την τρομοκρατική ενέργεια της 11ης Σεπτεμβρίου.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης - ΔΟΤ (International Organization for Standardization - ISO), στο έγγραφο «ISO/IEC Οδηγός 73 Διαχείριση Κινδύνου – Λεξιλόγιο –Οδηγίες για χρήση στα πρότυπα (Guide 73 Risk Management – Vocabulary - Guidelines for use in standards)» διατυπώνει τον ακόλουθο ορισμό για τον κίνδυνο : *«Κίνδυνος είναι ο συνδυασμός της πιθανότητας να συμβεί ένα γεγονός και των επιπτώσεών του»* ενώ ο M. Mainelli τον ορίζει ως *«την πιθανότητα να συμβεί ένα δυσμενές γεγονός πολλαπλασιασμένη επί τη σοβαρότητα των επιπτώσεων αυτού του δυσμενούς γεγονότος»*.(Mainelli, 2002)

Ο ετυμολογικός ορισμός του κινδύνου στα οικονομικά, δίδεται ως εξής:
«Κίνδυνος είναι η μεταβλητότητα των δυνατικών αποτελεσμάτων μιας επένδυσης γύρω από την αναμενόμενη τιμή ή τον αριθμητικό τους μέσο».

Με τη χρήση του όρου «κίνδυνος» υποθέτουμε ότι δεν είναι εκ των προτέρων γνωστή η εξέλιξη της αξίας ενός χρηματοοικονομικού περιουσιακού στοιχείου στο μέλλον. Παρ' όλα αυτά, η εξέλιξη της αξίας του περιουσιακού στοιχείου μπορεί να

είναι είτε θετική (άνοδος της αξίας του) είτε αρνητική (πτώση της αξίας). Με άλλα λόγια, η έννοια του κινδύνου μπορεί να είναι συνδεδεμένη είτε με την προοπτική της απώλειας είτε με την προοπτική του κέρδους.

Πιο συγκεκριμένα θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο κίνδυνος είναι μια μορφή αβεβαιότητας βάση της διάκρισης που γίνεται από τον καθηγητή Knight. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η αβεβαιότητα διακρίνεται, ανάλογα με την ποσότητα και την ποιότητα των διαθέσιμων πληροφοριών, σε

- 1) άγνοια,
- 2) οικονομική απροσδιοριστία και
- 3) κίνδυνο.

(Αρτίκης, 2002)

2.2.2 Η Έννοια του Κινδύνου στην Οικονομία

Η έννοια του κινδύνου θεωρείται ότι συνδέεται στενά με την έννοια της αβεβαιότητας ως προς την εξέλιξη της αξίας ενός φαινομένου. Επιγραμματικά αναφέρουμε ότι το πρώτο είδος αβεβαιότητας η «άγνοια» (ignorance) είναι το είδος εκείνο που χαρακτηρίζεται από παντελή έλλειψη πληροφοριών, ενώ το δεύτερο είδος η «οικονομική απροσδιοριστία» (economic indeterminacy) είναι το είδος εκείνο όπου το αποτέλεσμα της απόφασης μιας επιχείρησης εξαρτάται από την αντίδραση μιας ή περισσοτέρων επιχειρήσεων στην προηγούμενη απόφαση.

Το τρίτο είδος αβεβαιότητας είναι ο «κίνδυνος», τον οποίο πραγματεύεται η παρούσα εργασία. Πιο συγκεκριμένα το είδος της αβεβαιότητας, όπου οι διαθέσιμες πληροφορίες επιτρέπουν την κατάστρωση της κατανομής πιθανότητας μιας τυχαίας μεταβλητής, ονομάζεται κίνδυνος. Εναλλακτικά μπορούμε να πούμε ότι ο κίνδυνος είναι το ενδεχόμενο η πραγματική καθαρή απόδοση μιας επένδυσης να διαφέρει από την προβλεπόμενη απόδοση αυτής. Δηλαδή ο κίνδυνος αντιπροσωπεύει τη μεταβλητότητα των αποδόσεων της επένδυσης.

Ωστόσο, πρέπει να τονίσουμε ότι αν και η λέξη «κίνδυνος» στα οικονομικά έχει διπλή σημασία, δηλαδή έχει τόσο θετικό (upside risk) και αρνητικό νόημα (downside risk) κατά τη χρήση της, οι άνθρωποι τείνουν να χρησιμοποιούν τη λέξη αυτή καθαρά με την αρνητική έννοια μένοντας προσκολλημένοι στο γενικό ορισμό του κινδύνου που δώσαμε στην παράγραφο 2.2.1.

2.3 ΕΙΔΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ – ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι διάφορες επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της ζωής τους προέρχονται από ποικίλες πηγές. Μια πηγή προέλευσης των κινδύνων μπορεί να είναι ο ίδιος ο άνθρωπος. Ως παράδειγμα κινδύνων που προκαλούνται από τους ανθρώπους μπορούμε να αναφέρουμε τον κύκλο των επιχειρήσεων, τον πληθωρισμό, τις αλλαγές των κυβερνητικών αρχών και τους πολέμους, τα απρόβλεπτα φυσικά φαινόμενα, όπως για παράδειγμα ο καιρός και οι σεισμοί. Τέλος, ο κίνδυνος είναι δυνατόν να προέρχεται από την οικονομική ανάπτυξη και τις τεχνολογικές καινοτομίες, οι οποίες μπορούν να απαξιώνουν την υπάρχουσα τεχνολογία και να δημιουργούν εξάρθρωση στην απασχόληση.

Ωστόσο, οι χρηματοοικονομικές αγορές δε μπορούν να προστατευτούν από όλους τους κινδύνους και τις πηγές αυτών. Οι μακροοικονομικοί κίνδυνοι, οι οποίοι δημιουργούν μεγάλες διακυμάνσεις στο επίπεδο του εισοδήματος και της απασχόλησης είναι δύσκολο να ισοσταθμιστούν. Ως εκ τούτου, οι κυβερνήσεις έχουν δημιουργήσει ένα «δίκτυ ασφαλείας» ώστε να μοιράζονται τον κίνδυνο. Δίκτυα προστασίας όμως έναντι του κινδύνου δημιουργούν κατά κανόνα οι κρατικές επιχειρήσεις με αποτέλεσμα οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, που δε έχουν αυτή τη δυνατότητα, να πλήττονται περισσότερο σε περιόδους κρίσεων.

Σήμερα, οι χρηματοοικονομικές και ασφαλιστικές βιομηχανίες έχουν αφοσιωθεί στη δημιουργία αγορών για να μοιραστεί ο κίνδυνος. Για παράδειγμα τα ασφαλιστικά συμβόλαια χρησιμοποιούν μέτρα για την προστασία από ατυχήματα και κάθε είδους άλλη καταστροφή ενώ οι σύγχρονες μορφές δανείων μπορούν να θεωρηθούν ως μια συμφωνία διακανονισμού η οποία επιτρέπει στους επενδυτές να μοιράσουν τον κίνδυνο της ιδιοκτησίας μιας εταιρείας σε ολόκληρη την αγορά.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι ανάγκες της σημερινής κοινωνίας και οικονομίας επιβάλλουν την ανάγκη εύρεσης τρόπων διαχείρισης του κινδύνου. Η διαχείριση του κινδύνου αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική επιδεξιότητα με ένα πεδίο εφαρμογής ιδιαίτερα μεγάλο. Στη σημερινή αγορά, στην οποία δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις- στην παρούσα περίπτωση οι τράπεζες-, μια αγορά υπό ύφεση, με πολύ συχνές συγχωνεύσεις, μειωμένους προϋπολογισμούς, ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας αλλά και πίεση για γρήγορες αντιδράσεις σε επιχειρηματικές προκλήσεις αλλά και έκτακτα γεγονότα, η ανάγκη για πολιτικές διαχείρισης κινδύνου είναι επιτακτική ώστε να αντιμετωπιστεί ο κίνδυνος. Η αναγνώριση του κινδύνου είναι

βασικό πλεονέκτημα στην αντιμετώπισή του και άρα όσα περισσότερα γνωρίζουμε για τους ενδεχόμενους κινδύνους τόσο καλύτερα μπορούμε να τους χειριστούμε με σκοπό την ελαχιστοποίηση, αν όχι την εξάλειψη των επιπτώσεων που επιφέρουν οι κίνδυνοι αυτοί στην επιχείρηση και την ευρύτερη οικονομία.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η επιχειρηματικότητα συνεπάγεται την ανάληψη αυξημένων κινδύνων, λόγω του εντεινόμενου ανταγωνισμού, αλλά και των διακυμάνσεων των αγορών χρήματος και κεφαλαίων. Οι κίνδυνοι αυτοί που εμφανίζονται στην τραπεζική λειτουργία δημιουργούνται από τις σχέσεις που αναπτύσσει η τράπεζα με τους πελάτες της καθώς και τις συναλλαγές που πραγματοποιεί στα πλαίσια της λειτουργίας της. Συνεπώς καθώς οι τραπεζικές λειτουργίες γίνονται ολοένα και πιο σύνθετες, και οι αναλαμβανόμενοι κίνδυνοι με τη σειρά τους αυξάνονται και γίνονται ιδιαίτερα πολύπλοκοι.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα το οποίο σκιαγραφεί το πρόβλημα που μπορεί να προκύψει στις επενδυτικές θέσεις των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων από χρηματοοικονομικά προϊόντα, που βρίσκονται εκτός ελέγχου και διαπραγματεύονται σε μη οργανωμένες αγορές, είναι η κατάρρευση της αγοράς στεγαστικών δανείων υψηλού ρίσκου (subprime market) στις ΗΠΑ. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι συνεχείς αυξήσεις των επιτοκίων αλλά και η κατακόρυφη πτώση των τιμών των κατοικιών ενίσχυσαν τις αθετήσεις πληρωμής των στεγαστικών δανείων με συνέπεια τα αμοιβαία κεφάλαια υψηλού κινδύνου - hedge funds- με υψηλή έκθεση σε αυτά τα ομόλογα, υπέστησαν δραματικές απώλειες.

Παρόμοια γεγονότα συμβαίνουν και συνέβησαν και παλιότερα οδηγώντας την οικονομία της εκάστοτε χώρας αλλά και την γενικότερη οικονομική κατάσταση σε κρίσιμη κατάσταση. Ενδεικτικά αναφέρουμε :

- Το σύστημα ύπαρξης σταθερών επιτοκίων (exchange rate) κατέρρευσε το 1971, με αποτέλεσμα σήμερα να έχουμε κυμαινόμενα επιτόκια.
- Το 1973 οι ξαφνικές αλλαγές της τιμής του πετρελαίου είχαν σαν αποτέλεσμα την αύξηση του πληθωρισμού και τη ραγδαία μεταβολή των επιτοκίων.
- Στις 19 Οκτωβρίου του 1987, τη λεγόμενη «Μαύρη Δευτέρα», οι αμερικανικές μετοχές έπεσαν κατά 23%, δίνοντας γροθιά \$1τρισ στο κεφάλαιο.
- Στο τέλος του 1989 η ιαπωνική φούσκα των τιμών των μετοχών ξεφούσκωσε, ρίχνοντας το δείκτη Nikkei από 39.000 σε 17.000, 3 χρόνια έπειτα. Χάθηκε το ποσό των \$2,7 τρις με αποτέλεσμα μια άνευ προηγουμένου κρίση στην Ιαπωνία.

- Το 1994, η κρίση στον τομέα των ομολόγων, με αφορμή τις 6 διαδοχικές μεταβολές των επιτοκίων ύστερα από 3 χρόνια σταθερών από την Federal Reserve Bank, εξάλειψε \$1,5 τρις στο παγκόσμιο κεφάλαιο.
- Από το 1998 η απουσία της Ρωσίας από την οικονομική σκηνή πυροδότησε μια παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση.

Η αύξηση των πτωχεύσεων σε Πιστωτικά Ιδρύματα των ΗΠΑ τη δεκαετία του 1970 οδήγησε τις Εποπτικές Αρχές να εισάγουν για πρώτη φορά το θεσμό των Κεφαλαιακών Απαιτήσεων έναντι Πιστωτικού Κινδύνου, επειδή τα προβλήματα εκείνη την περίοδο προήλθαν, κατά κύριο λόγο, από έλλειψη σωστής διαχείρισης του δανειακού χαρτοφυλακίου των ιδρυμάτων αυτών. Ο ακρογωνιαίος λίθος της τραπεζικής εποπτείας που τέθηκε τη δεκαετία εκείνη είναι η Κεφαλαιακή Επάρκεια (Capital Adequacy), η οποία στοχεύει να θέσει ένα ελάχιστο επίπεδο Ιδίων Κεφαλαίων που απαιτούνται να έχει κάθε Πιστωτικό Ίδρυμα σε συνάρτηση με τον αναλαμβανόμενο Πιστωτικό Κίνδυνο και ο συντελεστής του Cooke (Cooke Ratio) καθιερώνεται το 1988 για την αντιμετώπιση του Πιστωτικού Κινδύνου (Credit Risk). Στην ελληνική του μορφή, νομοθετημένη με την ΠΔ/ΤΕ 2054 του 1992, ονομάστηκε Συντελεστής Φερεγγυότητας και ορίστηκε ως ο λόγος των Ιδίων Κεφαλαίων του Πιστωτικού Ιδρύματος προς τα στοιχεία του Ενεργητικού και τα εκτός ισολογισμού στοιχεία "σταθμισμένα κατά τον κίνδυνό τους". Η ελάχιστη τιμή του καθορίστηκε ως 8% και σχεδιάστηκε να καλύπτει τον κίνδυνο από μη εκπλήρωση της υποχρέωσης του αντισυμβαλλομένου σε όλες τις μορφές (π.χ. χορηγήσεις αλλά και εγγυητικές επιστολές, πιστώσεις έναντι φορτωτικών αλλά και συμβάσεις επί επιτοκίων και τιμών συναλλάγματος).

Η δεκαετία του 1980 χαρακτηρίστηκε από μεγάλη μεταβλητότητα στις παραμέτρους της αγοράς χρήματος και συναλλάγματος, και ιδιαίτερα στα επιτόκια, με αποτέλεσμα αρνητικές επιπτώσεις στην κερδοφορία των Πιστωτικών Ιδρυμάτων αλλά και χρεωκοπία ενός αριθμού στεγαστικών τραπεζών (Saving and Loans Institutions, S&L) στις ΗΠΑ. Με έναυσμα τη νέα αυτή κρίση, οι Εποπτικές Αρχές επέκτειναν την εφαρμογή των Κεφαλαιακών Απαιτήσεων και στον Κίνδυνο Αγοράς (Market Risk) με την επιβολή του Δείκτη Κεφαλαιακής Επάρκειας (Capital Adequacy Directive Ratio, CAD). Για τον υπολογισμό του, που ακολουθεί τις γενικές αρχές του παλαιότερου Συντελεστή Φερεγγυότητας, προστέθηκαν στον παρονομαστή (δηλ. στο Σταθμισμένο Ενεργητικό) και στοιχεία από το χαρτοφυλάκιο συναλλαγών (trading book), ώστε να συμπεριλαμβάνεται και ένα ποσό που θα αντιπροσωπεύει τον Κίνδυνο Αγοράς επιπλέον του ήδη υπάρχοντος Πιστωτικού Κινδύνου. Τα στοιχεία αυτά σταθμίζονται

ανάλογα με τον κίνδυνο που προέρχεται από την μεταβολή τιμών συναλλάγματος, μετοχών, επιτοκίων και άλλων παραμέτρων της αγοράς. Η ΠΔ/ΤΕ 2397/1996 καθορίζει τους συντελεστές στάθμισης και τις μεθόδους που τα Πιστωτικά Ιδρύματα επιβάλλεται να χρησιμοποιήσουν.

Πρέπει να σημειώσουμε όμως ότι η εποπτεία του Κινδύνου Αγοράς είναι πιο περίπλοκη από αυτή του Πιστωτικού Κινδύνου, και αυτό γιατί ενέχει συχνά το λάθος της "διπλής μέτρησης του κινδύνου", δηλαδή δεν είναι αθροιστική. Όλοι γνωρίζουμε ότι ο βασικός τρόπος αντιμετώπισης κινδύνου σε ένα εμπορικό χαρτοφυλάκιο λ.χ. από πτώση τιμών των μετοχών που το απαρτίζουν, είναι η διαφοροποίηση του. Ο Κίνδυνος Αγοράς ενός χαρτοφυλακίου που αποτελείται από δυο μετοχές δεν ισούται με το αλγεβρικό άθροισμα των Κινδύνων Αγοράς δυο χαρτοφυλακίων που το καθένα αποτελείται από μια από τις δυο αυτές μετοχές. Οι εποπτικές αρχές πρέπει επομένως να επιτρέπουν το συμψηφισμό θέσεων σε αξιόγραφα με υψηλή αρνητική συσχέτιση ώστε να αναγνωρίζουν τη βασική αυτή τεχνική αντιστάθμισης κινδύνου. Σε αυτή την κατεύθυνση κινήθηκε η Επιτροπή της Βασιλείας με τη Νέα Συνθήκη το 1996 (New Basel Accord), επιτρέποντας στα Πιστωτικά Ιδρύματα να χρησιμοποιούν εσωτερικά μοντέλα βασισμένα στην μεθοδολογία της Μέγιστης Δυνητικής Ζημίας (Value at Risk, VaR) για τον υπολογισμό του Κινδύνου Αγοράς του εμπορικού τους χαρτοφυλακίου και των συνεπαγόμενων Κεφαλαιακών Απαιτήσεων. Η συνθήκη αυτή έγινε νόμος στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες τον Ιούνιο του 1998, ενώ στην Ελλάδα ψηφίσθηκε πρόσφατα, με το Ν2937/26.07.01.

Τέλος, στη δεκαετία του 1990 εμφανίστηκαν περιπτώσεις καταστροφικών ζημιών σε Πιστωτικά Ιδρύματα εξαιτίας κινδύνων που δεν προέρχονταν ούτε από αθέτηση εκπλήρωσης υποχρέωσης από αντισυμβαλλόμενο ούτε από μεγάλη μεταβλητότητα παραγόντων αγοράς, αλλά από ατέλειες του πλαισίου λειτουργίας τους. Με κορυφαία παραδείγματα την πτώχευση της άλλοτε κραταιής βρετανικής τράπεζας Barings το 1995 και το σκάνδαλο της BCCI (Bank of Credit and Commerce International) το 1991, γεννήθηκε η ανάγκη διαχείρισης του κινδύνου, οι επιπτώσεις του οποίου έκαναν την εμφάνιση τους στο χρηματοπιστωτικό τομέα: το Λειτουργικό Κίνδυνο (Operational Risk).

Οι Εποπτικές Αρχές μόλις τον Ιανουάριο του 2001 δημοσίευσαν προτάσεις για την αναθεώρηση του Κανονιστικού Πλαισίου για την Εποπτεία των Πιστωτικών Ιδρυμάτων, γνωστές ως Προτάσεις της Επιτροπής της Βασιλείας (BIS 2001 Proposals), περιλαμβάνοντας πλέον και την απόφαση για επιβολή επιπλέον

Κεφαλαιακών Απαιτήσεων για την κάλυψη ζημιών που ενδέχεται να προέλθουν από Λειτουργικό Κίνδυνο, δηλ. ελλείψεις ή λάθη στις διαδικασίες/ διεργασίες, τα τεχνολογικά συστήματα υποστήριξης, από τον ανθρώπινο παράγοντα (λάθη ή απάτη), από φυσικές καταστροφές. (Basel Committee on Banking Supervision, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, BIS, 2006).

Όσον αφορά τα είδη των κινδύνων, σύμφωνα με τον Αχιλλέα Ζαπράνη (Ζαπράνης, 2004), μία πρώτη ταξινόμηση αυτών μπορεί να γίνει χωρίζοντας τους κινδύνους σε τρία είδη :

- 1) τους επιχειρησιακούς ή επιχειρηματικούς κινδύνους,
- 2) τους μη επιχειρησιακούς ή στρατηγικούς κινδύνους και
- 3) τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους.

Επιχειρησιακός ή Επιχειρηματικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που συνδέεται με την ίδια τη φύση του «επιχειρείν», όπως κίνδυνοι ζημιών από μεταβολές των επιχειρηματικών αναγκών και συνδέονται με αποφάσεις για επενδύσεις, επεκτάσεις σε νέες αγορές, χρήση νέων τεχνολογιών (π.χ. στη διεργασία παραγωγής), προβλέψεις για κινήσεις των ανταγωνιστών, εκτιμήσεις εξελίξεων στην αγορά, με την παραγωγή και διάθεση νέων προϊόντων κ.ά.. Περιλαμβάνουν, ακόμα, εξελίξεις που δεν ελέγχει η εταιρεία, όπως κατάρρευση μάρκας (αλλαγή στη συμπεριφορά του αγοραστικού κοινού και απαξίωση της μάρκας προϊόντος), εμφάνιση ανταγωνιστή με παρόμοια προϊόντα, κατάρρευση των οικονομικών του κλάδου, μετακίνηση πελατών, νέα έργα/επενδύσεις, στασιμότητα, απαρχαιωμένος επιχειρηματικός σχεδιασμός κ.ά.

Οι κίνδυνοι προέρχονται από την αβεβαιότητα ως προς τη ζήτηση των προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρείας, τις τιμές στις οποίες μπορούν να διατεθούν και το κόστος τους και επηρεάζονται από την καταλληλότητα της στρατηγικής και τη φήμη της εταιρείας. Χαρακτηριστικό των κινδύνων αυτών είναι ότι οι εταιρείες είναι υποχρεωμένες να τους αναλάβουν και να τους διαχειριστούν.

Ο κίνδυνος, τον οποίο οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να ελέγξουν, αναφέρεται ως στρατηγικός κίνδυνος. Μπορεί να είναι αποτέλεσμα διαρθρωτικών αλλαγών στην οικονομία ή στο οικονομικό περιβάλλον. Τέτοιες αλλαγές μπορεί να είναι οι απαλλοτριώσεις και οι εθνικοποιήσεις.

Ωστόσο, η αντιστάθμιση των στρατηγικών κινδύνων είναι πολύ δύσκολη, και μπορεί να επιχειρηθεί μέσω της διασποράς του κινδύνου σε διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες και σε διαφορετικές χώρες.

Τέλος, ως χρηματοοικονομικός κίνδυνος μπορεί να χαρακτηριστεί ο κίνδυνος που σχετίζεται με τη μεταβλητότητα των διαφόρων χρηματοοικονομικών αγορών όπως χρηματιστήρια, αγορά χρήματος, συναλλάγματος κ.α. Πιο απλά μπορούμε να πούμε ότι οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι συσχετίζονται με πιθανές απώλειες στις χρηματοοικονομικές αγορές, που οφείλονται στις διάφορες μορφές κινδύνων όπως π.χ. στις διακυμάνσεις των επιτοκίων. Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι είναι δυνατόν να προέρχονται από μια σειρά από πηγές ανάλογα και με τη φύση του χρηματοοικονομικού περιουσιακού στοιχείου, που εμπλέκεται σε κάθε περίπτωση.

Παρακάτω δίνεται μια σύντομη περιγραφή των σημαντικών κινδύνων που πρέπει να διαχειρίζεται ένα πιστωτικό ίδρυμα :

Κίνδυνος Αγοράς

Είναι ο κίνδυνος μια μεταβολή στις τιμές των χρηματοοικονομικών αγορών να μειώσει την αξία ενός χρεογράφου ή ενός χαρτοφυλακίου. Η παγκοσμιοποίηση έχει αυξήσει την αστάθεια και τον κίνδυνο αγοράς ο οποίος διακρίνεται σε τέσσερις βασικούς τύπους:

- Κίνδυνος επιτοκίου (παρατίθεται κατωτέρω και χωριστά)
- Κίνδυνος τιμής μετοχών
- Κίνδυνος ισοτιμιών (παρατίθεται κατωτέρω και χωριστά)
- Κίνδυνος τιμής προϊόντος.

Ο συνολικός κίνδυνος αγοράς κάθε χρηματοοικονομικού προϊόντος είναι ένας συνδυασμός των παραπάνω τύπων κινδύνου. (Ζαπράνης, 2004)

Κίνδυνος Ρευστότητας

Ο κίνδυνος ρευστότητας για τις τράπεζες εκδηλώνεται με την αυξημένη ανάγκη για ρευστά διαθέσιμα, που είναι δυνατόν να προέρχεται τόσο από το ενεργητικό όσο και από το παθητικό. Όσον αφορά το ενεργητικό, το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα είναι υποχρεωμένο να διαθέτει ένα συγκεκριμένο ποσοστό των χρημάτων της σε

διαθέσιμα, για την περίπτωση εξάσκησης του δικαιώματος σε απαιτήσεις κατά πελατών από πλευράς των πελατών της (κίνδυνος από το ενεργητικό). Από την άλλη μεριά όσον αφορά το παθητικό, και στην περίπτωση αυτή απαιτείται επαρκής ρευστότητα για την κάλυψη των αναλήψεων από καταθέσεις (κίνδυνος από το παθητικό). (Κοσμίδου, 2008)

Στο παρελθόν, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα με ελλιπή ρευστότητα, σε σημείο που να μην μπορούν να ικανοποιήσουν τις αναλήψεις της ημέρας, αντιμετώπιζαν συνεχόμενες αναλήψεις τις επόμενες ημέρες. Αυτό συνέβαινε διότι η πληροφόρηση για την έλλειψη ρευστότητας μεταδιδόταν στο κοινό με ταχύτατο ρυθμό, δημιουργώντας μια κατάσταση κρίσης, με αποτέλεσμα τη μαζική απόσυρση καταθέσεων από τις τράπεζες με διαδικασία ντόμινο, δηλαδή ο ένας μετά τον άλλον οι πελάτες απέσυραν τα χρήματά τους από τα πιστωτικά ιδρύματα από το φόβο πτώχευσης της τράπεζας. Η έλλειψη θεσμικού πλαισίου για την ασφάλεια των καταθέσεων είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία πανικού, με αποτέλεσμα οι καταθέτες να τρέχουν και σε άλλες τράπεζες για να αποσύρουν τα χρήματά τους. Έτσι, πολλές υγιείς τράπεζες αναγκάστηκαν να κλείσουν. (Χαρδούβελλης Γκίκας, 2003)

Πιστωτικός Κίνδυνος

Είναι ο κίνδυνος μη έγκαιρης ή αδυναμίας είσπραξης απαιτήσεων. Κατά την Deutsche Bank υφίστανται τρία είδη πιστωτικού κινδύνου:

- Αθέτηση εκπλήρωσης υποχρεώσεων,
- Κίνδυνος χώρας (οικονομική κατάσταση, πολιτικές και κοινωνικές αναταραχές, εθνικοποιήσεις κ.λπ.) και
- Κίνδυνος διακανονισμού.

Λειτουργικός Κίνδυνος

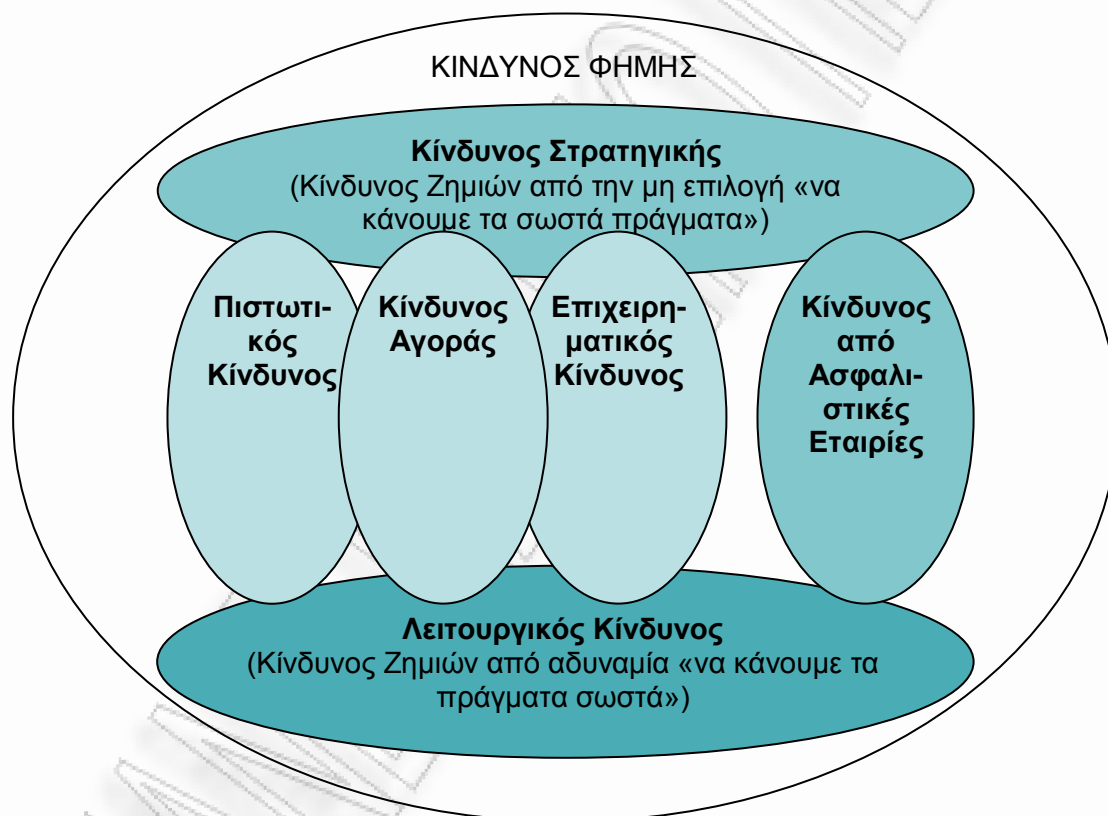
Ο Λειτουργικός Κίνδυνος αναφέρεται στις ζημιές που μπορεί να προκύψουν από ανεπάρκεια ή αστοχία

- των διαδικασιών και εσωτερικών διεργασιών,
- των συστημάτων,
- του ανθρώπινου παράγοντα ή
- των εξωτερικών γεγονότων.

Στο Λειτουργικό Κίνδυνο περιλαμβάνονται και ο νομικός κίνδυνος, ο πολιτικός κίνδυνος, ο κίνδυνος συμμόρφωσης (θεσμικές απαιτήσεις και κανονισμοί).

Μερικές εταιρείες περιλαμβάνουν στο Λειτουργικό Κίνδυνο τον κίνδυνο φήμης.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει ο ορισμός της Credit Suisse Bank που παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 2.1 για τη διάκριση του Κινδύνου Στρατηγικής και του Λειτουργικού Κινδύνου: «Κίνδυνος Στρατηγικής είναι ο κίνδυνος ζημιών από τη μη επιλογή να κάνουμε τα σωστά πράγματα, ενώ Λειτουργικός Κίνδυνος είναι ο κίνδυνος ζημιών από αδυναμία να κάνουμε τα πράγματα σωστά».



Διάγραμμα 2.1: Επικαλύψεις ανάμεσα στις κατηγορίες κινδύνων
Πηγή: Όμιλος Τράπεζας Credit Suisse / ΔΔΚΟ 2000

Πολιτικός Κίνδυνος

Συνεχείς αλλαγές στη νομοθεσία και στο φορολογικό σύστημα, δεν επιτρέπουν την ύπαρξη σταθερού περιβάλλοντος για τις επιχειρήσεις. Επίσης, αλλαγές στο διεθνές περιβάλλον δημιουργούν κινδύνους.

Κίνδυνος Φήμης

Αδυναμία ικανοποίησης των προσδοκιών των ομάδων ενδιαφέροντος της επιχείρησης (stakeholders) - πελάτες, μέτοχοι, προσωπικό, προμηθευτές, συνεργάτες και κοινωνία - και αρνητική αναφορά στα ΜΜΕ λόγω συγκεκριμένου συμβάντος.

Κίνδυνος Επιτοκίου

Ο κίνδυνος επιτοκίου επηρεάζει τόσο την αξία ή τρέχουσα τιμή μιας επενδυτικής θέσης, όσο και το εισόδημα (έσοδα) από την επενδυτική αυτή θέση. Επομένως, ο κίνδυνος επιτοκίου επηρεάζει και την αξία ενός χαρτοφυλακίου ή την αξία ενός πιστωτικού ιδρύματος.

Συναλλαγματικός Κίνδυνος (ή κίνδυνος Ισοτιμιών)

Ο συναλλαγματικός κίνδυνος περιλαμβάνεται στους κινδύνους αγοράς. Πιο συγκεκριμένα ο συναλλαγματικός κίνδυνος είναι αποτέλεσμα των εξελίξεων που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια στις χρηματοπιστωτικές αγορές και προήλθε από τη μεταβολή στο σύστημα διαμόρφωσης των ισοτιμιών των διαφόρων νομισμάτων, μετά το 1973, από το σύστημα σταθερών ισοτιμιών (σύστημα Breton Woods), στο σύστημα κυμαινόμενων ισοτιμιών. Στο σύστημα κυμαινόμενων ισοτιμιών οι κυρίαρχοι παράγοντες διαμόρφωσης των τιμών των νομισμάτων είναι η προσφορά και η ζήτηση για κάθε νόμισμα στις διάφορες αγορές. (Αγγελόπουλος, 2008)

Κίνδυνος Χαρτοφυλακίου

Κεντρικός άξονας της θεωρίας του χαρτοφυλακίου (portfolio theory) είναι η διερεύνηση και η προσέγγιση του κινδύνου, που εμπερικλείει κάθε επένδυση και παράλληλα η αποτίμηση της αναμενόμενης πρόσθετης αμοιβής για την ανάληψη του κινδύνου της επένδυσης.

Ο κίνδυνος της επένδυσης (τοποθέτησης) εκφράζεται με τη μεταβλητότητα των μελλοντικών εισροών, αποδόσεων ή τιμών μιας επένδυσης. Όσο πιο μεγάλος είναι ο αριθμός των αναμενόμενων αποδόσεων (εισροών) ή τιμών τόσο πιο υψηλός είναι ο κίνδυνος.

2.4 ΑΡΧΕΣ & ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

2.4.1 Αρχές Διαχείρισης Κινδύνων

Ο Hans-Ulrich Doerig της Credit Suisse προτείνει τις παρακάτω 12 βασικές αρχές που πρέπει να εφαρμόζουν οι οργανισμοί για τη διαχείριση κινδύνου στο σημερινό περιβάλλον. (Doerig, 2003)

1. Κίνδυνος είναι η αβεβαιότητα για μελλοντικά αποτελέσματα. Ανάληψη κινδύνου σημαίνει και διαχείριση κινδύνου. Δεν πρέπει να φοβόμαστε, αλλά να σεβόμαστε τους κινδύνους
2. Τα 6 S για τη συστηματική νοητική πειθαρχία ενός οργανισμού:
 - I. Στρατηγική (Strategy),
 - II. Δομή/διάρθρωση (Structure),
 - III. Σύστημα (System),
 - IV. Συστήματα (Systems),
 - V. Ασφάλεια (Safety),
 - VI. Ταχύτητα (Speed)
3. Ξεκάθαρη δομή/διάρθρωση και η ανάθεση ευθύνης είναι απαραίτητες προϋποθέσεις
4. Ύπαρξη αυστηρών μέτρων σε περιπτώσεις μη συμμόρφωσης και παραβάσεων
5. Η Διαχείριση Κινδύνων βασίζεται στην πληρότητα, στην ακεραιότητα και στη σχέση των δεδομένων, των συστημάτων και των πληροφοριών
6. Η Διαχείριση Κινδύνων είναι μια επίμονη διεργασία και όχι ένα απλό πρόγραμμα
7. Η Διαχείριση Κινδύνων είναι εν μέρει τέχνη και εν μέρει επιστήμη
8. Τα μοντέλα έχουν περιορισμένες δυνατότητες

9. Σύνθετοι οργανισμοί, αναδιαρθρώσεις και έργα μπορούν να προσθέσουν κινδύνους

10. Ένας χρηματοοικονομικός οργανισμός είναι «οργανισμός εκμάθησης και γνώσης»

11. Υπεύθυνοι έλεγχοι/συμμόρφωση/κουλτούρα κινδύνων είναι τόσο σημαντικοί όσο και η πιο εκλεπτυσμένη ποσοτικοποίηση

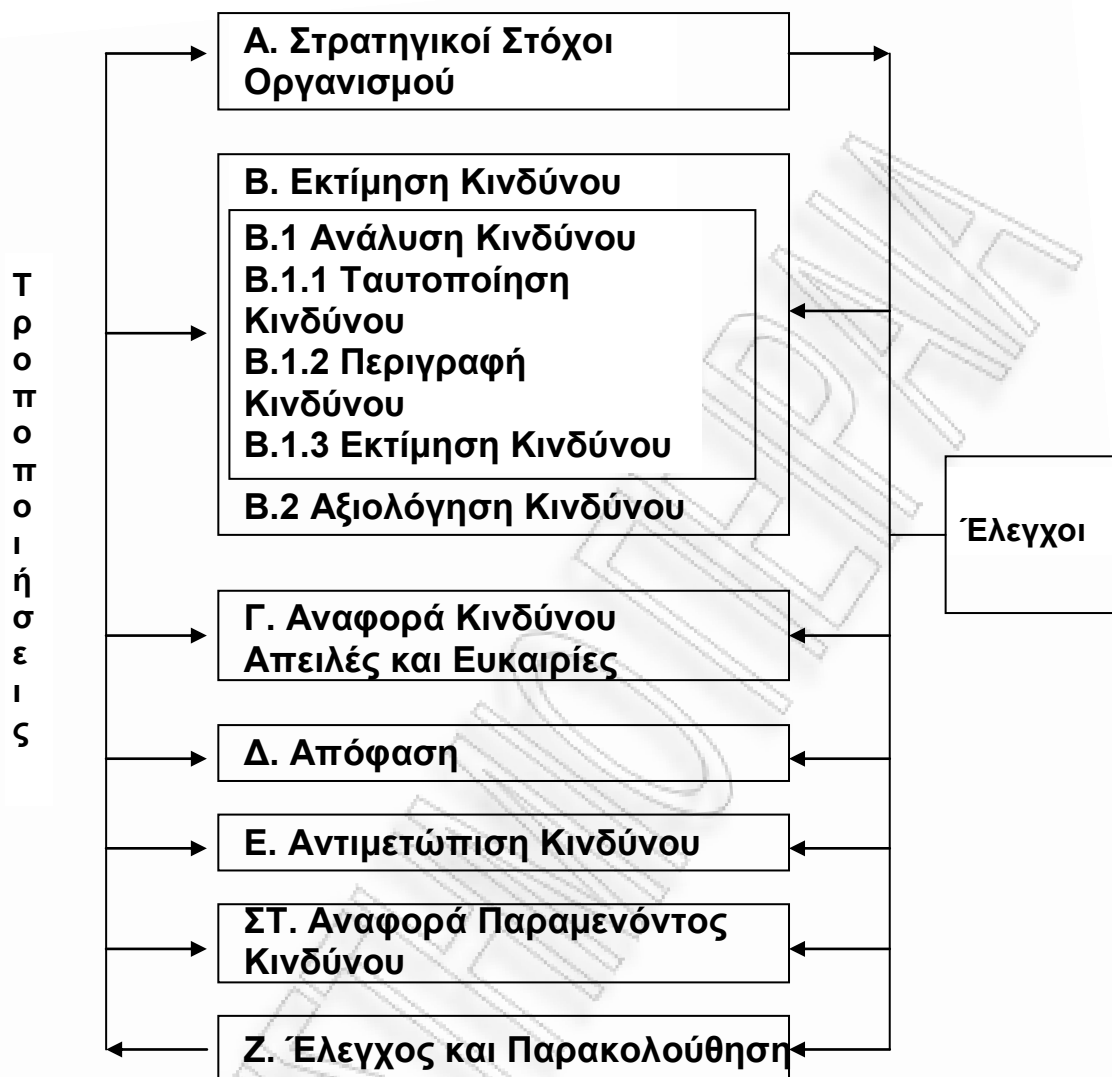
12. Το ανθρώπινο στοιχείο είναι ο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας.

Ο Christopher Culp (2001) προσθέτει την αρχή ότι *«η Διαχείριση Κινδύνου πρέπει να αξιολογεί τους κινδύνους όχι μόνο από τα οφέλη που θα προκύψουν από την εξάλειψή τους, αλλά και με το κόστος για την εξάλειψη»*.

2.4.2. Διεργασίες Διαχείρισης Κινδύνων

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται τα στάδια που περιλαμβάνει μια πλήρης διεργασία Διαχείρισης Κινδύνου, είτε ως πρότυπα αρχών και φορέων είτε ως προτάσεις ειδικών και πραγματικές περιπτώσεις που έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία από μεγάλους οργανισμούς. Τα στάδια που περιλαμβάνονται στα πρότυπα έχουν μικρές διαφορές μεταξύ τους και ισχύουν, με τις αναγκαίες προσαρμογές, για όλες τις κατηγορίες και τα είδη κινδύνων.

Στο Διάγραμμα 2.2 παρουσιάζονται τα στάδια της διεργασίας που προτείνουν οι οργανισμοί Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνου – ΙΔΚ (Institute of Risk Management - IRM), Ένωση Διευθυντών Ασφάλισης και Κινδύνου για τη Βιομηχανία και το Εμπόριο ΕΔΑΚΒΕ (Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce).



Διάγραμμα 2.2: Διεργασία Διαχείρισης Κινδύνου

Πηγή: I Δ Κ - Ε Δ Α Κ Β Ε - Σ Δ Κ Τ Α (IRM - AIRMIC - ALARM), A Risk Management Standard, 2002

Βασική παραδοχή για τα πιστωτικά ιδρύματα είναι να μην αντιμετωπίζουν ένα κίνδυνο κάθε φορά, αλλά πολλούς ταυτόχρονα. Οι κίνδυνοι που περιγράψαμε ανωτέρω και άλλοι λιγότερο σημαντικοί που δεν αναλύθηκαν στην παρούσα, είναι μεταξύ τους αλληλεξαρτώμενοι κι έχει ιδιαίτερη σημασία η από κοινού εξέτασή τους. Για παράδειγμα, μια αύξηση των επιτοκίων αυξάνει τόσο τον κίνδυνο επιτοκίου για το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα όσο και τον πιστωτικό κίνδυνο, αφού οι επιχειρήσεις-δανειολήπτες θα αντιμετωπίσουν πρόσθετο βάρος στην αποπληρωμή του χρέους τους λόγω της αύξησης των επιτοκίων. Συνεπώς, έναντι μιας αλλαγής στα επιτόκια, ο επιτοκιακός κίνδυνος, ο πιστωτικός κίνδυνος και ο κίνδυνος εκτός ισολογισμού θεωρούνται θετικά συσχετισμένοι.

Ακόμη, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι δυνατόν να βασίζονται στις μελλοντικές πληρωμές των πελατών, στους οποίους έχουν χορηγήσει δάνειο προκειμένου να αποκτήσουν ρευστότητα.

Συνεπώς και ο κίνδυνος ρευστότητας είναι θετικά συσχετισμένος με τον επιτοκιακό αλλά και τον πιστωτικό κίνδυνο. Η αδυναμία του πελάτη να κάνει τις συμφωνηθείσες πληρωμές επηρεάζει το εισόδημα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και συνεπώς το κεφάλαιο και τη σύνθεση των μετοχών. Επίσης, οι μεταβολές στα εγχώρια και ξένα επιτόκια και οι μεταβολές στην συναλλαγματική ισοτιμία του ευρώ είναι στενά συνδεδεμένες. Μια μεταβολή στα βασικά επιτόκια μεταβάλλει, δεδομένων και σταθερών όλων των υπόλοιπων παραγόντων, και τη συναλλαγματική ισοτιμία του εγχώριου νομίσματος.

Παραδείγματα ακόμη της αλληλεξάρτησης των κινδύνων και συνεπώς της ανάγκης για από κοινού αντιμετώπισής τους αποτελούν.

- Η ανεπαρκής τεκμηρίωση για τη χορήγηση ενός δανείου (λειτουργικός κίνδυνος) είναι δυνατό να αυξήσει τη δριμύτητα των απωλειών σε περίπτωση μη αποπληρωμής του δανείου (πιστωτικός κίνδυνος)
- Μια γενική πτώση στις τιμές των κοινών μετοχών (κίνδυνος αγοράς) θα μειώσει το εισόδημα που προέρχεται από τη διαχείριση ενεργητικού, τις συγχωνεύσεις και τις αποκτήσεις αλλά και τις τραπεζικές εργασίες επένδυσης (επιχειρησιακός κίνδυνος).

Τέλος, πρέπει να αναφέρουμε ότι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αντιμετωπίζουν και πλέον με τη δέουσα σοβαρότητα άλλες μορφές κινδύνων, οι οποίοι κι αυτοί με τη σειρά τους έχουν αντίκτυπο στην κερδοφορία και στη συνολική έκθεση σε κίνδυνο του χρηματοπιστωτικού οργανισμού. Πηγές προέλευσης τέτοιων κινδύνων είναι ο κίνδυνος από την ξαφνική αλλαγή της νομοθεσίας, ο κίνδυνος πολέμου, σεισμού και άλλων μοναδικών φυσικών γεγονότων αλλά και ο κίνδυνος από άλλα μοναδικά φαινόμενα, όπως το κραχ του 1987 ή του 1929. Σημειώνεται βέβαια ότι, κατά τον ορισμό της Βασιλείας, τα εξωτερικά γεγονότα ανήκουν στο λειτουργικό κίνδυνο.

Αναλυτική αναφορά στο λειτουργικό κίνδυνο γίνεται στο Κεφάλαιο 4 της παρούσας.

2.4.3 Στάδια Διεργασίας Διαχείρισης Κινδύνων & Συστήματα Διαχείρισης Κινδύνων

Στάδια Διεργασίας Διαχείρισης Κινδύνων

A. Στρατηγικοί στόχοι

Για μια αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου είναι απαραίτητη προϋπόθεση η ύπαρξη στρατηγικών στόχων που έχουν διατυπωθεί με σαφήνεια. Οι στρατηγικοί στόχοι απορρέουν από τη βασική πολιτική του οργανισμού, χαρακτηρίζουν όλα τα θέματα που προκύπτουν κατά τη λειτουργία του οργανισμού και καθορίζουν πώς πρέπει να αντιμετωπίζονται.

Το πρότυπο AS/NZS 4360:2004 διαφοροποιείται λίγο. Ως πρώτο στάδιο έχει τον Καθορισμό του Γενικού Πλαισίου του τι είναι σε κίνδυνο. Αυτό γίνεται με

- περιγραφικό τρόπο όπου ορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, τα ενδιαφέροντα των ομάδων ενδιαφέροντος και τα κριτήρια επιτυχίας της επιχείρησης και
- με δημιουργικό τρόπο, ο οποίος συνίσταται στο χωρισμό της επιχείρησης σε μικρά τμήματα (βασικά στοιχεία) και την εξέταση καθενός χωριστά κατά την Ταυτοποίηση Κινδύνου.

Σημειώνεται ότι το πρότυπο AS/NZS 4360:2004 δίνει έμφαση στην «Επικοινωνία και Διαβούλευση», ένα πολύ σημαντικό συστατικό της όλης διεργασίας, καθώς η επιτυχής διαχείριση κινδύνου στηρίζεται στη συμμετοχή όλων όσοι παίζουν κάποιο ρόλο στην προσπάθεια επίτευξης δημιουργικού και αποδοτικού αποτελέσματος σε όλα τα στάδια της διεργασίας.

B. Εκτίμηση κινδύνου

Η Εκτίμηση Κινδύνου περιλαμβάνει την Ανάλυση Κινδύνου, δηλαδή την Ταυτοποίηση, την Περιγραφή και την Ποσοτική Εκτίμηση του Κινδύνου, και την Αξιολόγηση του Κινδύνου. Για να εκτιμηθεί ένας κίνδυνος πρέπει πρώτα να αναγνωρισθεί και να κατανοηθεί καλά. Κατά τον Rajput, για να κατανοηθεί ο κίνδυνος

ενός σύνθετου συστήματος, όπως μιας εταιρείας ή ενός μέρους της, πρέπει να γίνουν κατανοητά:

1. τα μέρη που το αποτελούν,
2. οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μερών,
3. οι τρόποι αστοχίας των μερών και των αλληλεπιδράσεων και
4. οι επιπτώσεις κάθε αστοχίας αλληλεπίδρασης ή μέρους της.

B.1 Ανάλυση κινδύνου

Το στάδιο της Ανάλυσης έχει στόχο μια αρχική αντίληψη της σημασίας του κινδύνου. Σε πρώτη φάση, ιδίως αν χρησιμοποιούνται απλές μέθοδοι, ο κίνδυνος μπορεί να χαρακτηριστεί μεγάλης ή μικρής σημασίας και αργότερα να υπάρξει επανεξέταση και προσαρμογή του χαρακτηρισμού.

Για την Ανάλυση Κινδύνου μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες τεχνικές, που έχουν αναπτυχθεί για τους κινδύνους που συνοδεύουν τις ευκαιρίες (upside) ή προέρχονται από απειλές (downside) ή άλλες τεχνικές κατάλληλες και για τις δύο κατηγορίες. Στη συνέχεια αναφέρονται τέτοιες τεχνικές:

Για Κινδύνους που συνοδεύουν ευκαιρίες (Upside)

- Έρευνα αγοράς
- Έρευνα πιθανών πελατών
- Δοκιμαστικό μάρκετινγκ
- Έρευνα και Ανάπτυξη
- Ανάλυση επιπτώσεων στην επιχειρηματική δραστηριότητα

Για Κινδύνους που συνοδεύουν απειλές (Downside)

- Ανάλυση Απειλών
- Ανάλυση Δέντρου Σφάλματος – ΑΔΦ (Fault Tree Analysis - FTA)
- Ανάλυση Τρόπου Αστοχίας και Αποτελέσματος - ATAA (Failure Mode & Effect Analysis – FMEA)

Και για τους δύο τύπους Κινδύνου

- Μοντέλα εξάρτησης
- Ανάλυση ΔΣΑΕΑ (SWOT) - Δυνατά σημεία- Αδυναμίες- Ευκαιρίες-Απειλές
- (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats)
- Ανάλυση του δέντρου γεγονότων

- Σχεδιασμός Επιχειρηματικής Συνέχειας - ΣΕΣ (Business Continuity Planning - BCP)
- Επιχειρηματική, Πολιτική, Οικονομική, Τεχνολογική Ανάλυση - ΕΠΟΤΑ (Business, Political, Economic, Social, Technologies - BPEST)
- Λήψη αποφάσεων σε συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας
- Μέτρα τάσεων προς το κέντρο και τη διασπορά
- Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνικό, Νομικό Περιβάλλον - ΠΟΚΤΝΠ (Political, Economic, Social, Technical, Legal Environment – PESTLE)

Το αποτέλεσμα της διεργασίας Ανάλυσης Κινδύνου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία ενός προφίλ κινδύνων που κατατάσσει τους κινδύνους κατά σοβαρότητα και παρέχει ένα εργαλείο για τον καθορισμό προτεραιοτήτων στις προσπάθειες που πρέπει να γίνουν για την αντιμετώπιση τους. Η σειρά προτεραιότητας για κάθε ταυτοποιημένο κίνδυνο δείχνει τον βαθμό σοβαρότητας κάθε κινδύνου.

Επίσης, η διεργασία αυτή επιτρέπει τη χαρτογράφηση των κινδύνων για τον επιχειρηματικό τομέα ο οποίος επηρεάζεται, περιγράφει τις κύριες διεργασίες ελέγχου που υπάρχουν και δείχνει τις περιοχές στις οποίες μπορεί να αυξηθεί, να μειωθεί ή να ανακαταμεμηθεί το επίπεδο των επενδύσεων για τον έλεγχο του κινδύνου. Για κάθε κίνδυνο πρέπει να υπάρχει ένας υπεύθυνος. Αυτό εξασφαλίζει ότι η «κυριότητα» του κινδύνου έχει αναγνωριστεί και ότι έχουν διατεθεί οι κατάλληλοι πόροι.

B.1.1 Ταυτοποίηση κινδύνου

Το στάδιο της Ταυτοποίησης είναι μια διεργασία η οποία *«αποκαλύπτει και καθορίζει τους πιθανούς κινδύνους καθώς και τις συνθήκες οι οποίες τους δημιουργούν. Με την ταυτοποίηση των κινδύνων ο οργανισμός είναι ικανός να μελετήσει δραστηριότητες και περιοχές που είναι εκτεθειμένες σε κίνδυνο»*. Είναι η διεργασία στην οποία αναζητούνται και καθορίζονται οι απαντήσεις στα ερωτήματα «Τι, πού, πότε, γιατί και πώς» μπορεί να συμβεί κάτι αρνητικό για τον οργανισμό. Μια παραλλαγή των ερωτημάτων μπορεί να είναι η γενικότερη θεώρηση λύσης προβλήματος «Ποιος, τι, πότε και πού» που εφαρμόζεται στην Ολική Ποιότητα. (Tschankova, 2002)

Για την Ταυτοποίηση απαιτείται πολύ καλή γνώση του οργανισμού, της αγοράς, στην οποία λειτουργεί, και του νομικού, κοινωνικού, πολιτικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος. Απαιτείται επίσης πολύ καλή κατανόηση των στρατηγικών και

λειτουργικών στόχων του οργανισμού και των κρίσιμων παραγόντων για την επιτυχία τους. Απαιτείται, τέλος, μια ξεκάθαρη αντίληψη της διάθεσης για κινδύνους της διοίκησης του οργανισμού.

Η Ταυτοποίηση Κινδύνου είναι αποτελεσματική στους μεγάλους οργανισμούς όταν υπάρχει μια σταθερή και συντονισμένη διεργασία και διατίθενται τα απαραίτητα εργαλεία μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Η διεργασία αυτή πρέπει να γίνεται γνωστή σε όλους. Βασικός παράγοντας για την επιτυχή διαχείριση ενός κινδύνου είναι να καθορισθεί ένας υπεύθυνος της όλης διεργασίας. Η Ταυτοποίηση Κινδύνου πρέπει να γίνεται με μεθοδικό τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι όλες οι σημαντικές δραστηριότητες του οργανισμού έχουν οριστεί και ότι όλοι οι κίνδυνοι που συνδέονται με αυτές τις δραστηριότητες έχουν ταυτοποιηθεί. Όλη η σχετική ασάθεια και μεταβλητότητα πρέπει να προσδιορισθεί και να κατηγοριοποιηθεί.

Οι ΙΔΚ - ΕΔΑΚΒΕ - ΣΔΚΤΑ - (IRM - AIRMIC - ALARM) στις Τεχνικές Ταυτοποίησης Κινδύνου αναφέρουν τις Συναντήσεις Ελεύθερης Ανταλλαγής Ιδεών (Brainstorming) μεταξύ του προσωπικού, τα ερωτηματολόγια, τις επιχειρησιακές μελέτες, τις συγκριτικές μετρήσεις με ομοειδείς εταιρείες του κλάδου (Benchmarking), την ανάλυση σεναρίου, τις συναντήσεις εργασίας (εργαστήρια - workshops) για την εκτίμηση κινδύνου, τις έρευνες γεγονότων, τα ευρήματα ελέγχων και επιθεωρήσεων και τις Μελέτες Κινδύνων και Λειτουργικότητας - ΜΚΚΛ (Hazard and Operability Studies -HAZOP).

Στο Πρότυπο Αυστραλίας/Νέας Ζηλανδίας AS/NZS 4360:2004 προτιμάται η μέθοδος των Συναντήσεων Ελεύθερης Ανταλλαγής Ιδεών στις οποίες όλοι οι συμμετέχοντες τοποθετούνται πάνω στο θέμα και με τη συζήτηση και το διάλογο προκύπτουν πολλές ιδέες που οδηγούν στα καλύτερα αποτελέσματα.

B.1.2 Περιγραφή κινδύνου

Η περιγραφή έχει σκοπό να απεικονίσει τους ταυτοποιημένους κινδύνους σε δομημένη μορφή. Ένα υπόδειγμα περιγραφής κινδύνου – αυτό που προτείνεται από τους Βρετανικούς φορείς ΙΔΚ - ΕΔΑΚΒΕ – ΣΔΚΤΑ - δίνεται στον Πίνακα 2.2 ακολούθως.

Η εξέταση των επιπτώσεων κάθε κινδύνου και της πιθανότητας να συμβεί κάνει δυνατό τον καθορισμό των βασικών κινδύνων που πρέπει να αναλυθούν κατά προτεραιότητα και με μεγαλύτερη λεπτομέρεια. Κατά την ταυτοποίηση κινδύνου, όσοι

κίνδυνοι συνδέονται με επιχειρηματικές δραστηριότητες και με τη λήψη αποφάσεων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως στρατηγικός κίνδυνος, κίνδυνος έργου ή τακτικής.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	
Έκταση Κινδύνου	Ποσοτική περιγραφή των γεγονότων, του μεγέθους, του τύπου, του αριθμού και των εξαρτήσεων.
Φύση του κινδύνου	Π.χ. Στρατηγικός, λειτουργικός, οικονομικός, γνώσης, συμμόρφωσης,
Ομάδες ενδιαφέροντος	Αυτοί που σχετίζονται με την εταιρία (μέτοχοι, πελάτες, εργαζόμενοι κ.ά.) και οι προσδοκίες τους.
Ποσοτικοποίηση Κινδύνου	Σημασία και Πιθανότητα
Ανοχή/Διάθεση για Κίνδυνο	Δυνητική ζημιά και οικονομικές επιπτώσεις από τον κίνδυνο. Αξία σε Κίνδυνο Ασκ (VaR). Πιθανότητα και μέγεθος δυνητικών ζημιών/κερδών. Στόχοι για έλεγχο του κινδύνου και επιθυμητό επίπεδο απόδοσης/λειτουργίας.
Χειρισμός Κινδύνου και Μηχανισμοί Ελέγχου	Μέτρα με τα οποία γίνεται τώρα η Διαχείριση του Κινδύνου Επίπεδο εμπιστοσύνης για τους υπάρχοντες ελέγχους. Προσδιορισμός πρωτοκόλλων για παρακολούθηση, έλεγχο και επιθεωρήσεις .
Δυνατές Ενέργειες για Βελτίωση	Συστάσεις για μείωση του κινδύνου.
Εξελίξεις στη Στρατηγική και την Πολιτική	Προσδιορισμός των υπεύθυνων για την ανάπτυξη στρατηγικών και πολιτικών των Λειτουργικών Μονάδων.

Πίνακας 2.2: Υπόδειγμα περιγραφής κινδύνου

Πηγή: ΙΔΚ, ΕΔΑΚΒΕ, ΕΔΚΤΑ (IRM - AIRMIC – ALARM), A Risk Management Standard, 2002

B.1.3 Εκτίμηση κινδύνου

Η εκτίμηση κινδύνου μπορεί να είναι ποσοτική ή ποιοτική και βασίζεται (α) στην πιθανότητα να συμβεί και (β) στην επίπτωση που θα έχει αν συμβεί.

Για παράδειγμα, η πιθανότητα να συμβεί το γεγονός κινδύνου μπορεί να είναι 1 - Μεγάλη, 2 - Μέτρια ή 3 - Μικρή. Οι έννοιες Μεγάλη, Μέτρια ή Μικρή είναι

διαφορετικές όταν πρόκειται για απειλές και διαφορετικές όταν πρόκειται για ευκαιρίες, δηλαδή το ίδιο ποσό ζημιάς μπορεί να αξιολογηθεί διαφορετικά στις δύο περιπτώσεις κινδύνου.

Η επίπτωση επίσης, τόσο για κίνδυνο που προέρχεται από απειλή (downside risks), όσο και για κίνδυνο που συνδέεται με ευκαιρία (upside risks), μπορεί να χαρακτηριστεί 1 - Μεγάλη, 2 - Μέτρια ή 3 - Μικρή.

Μερικοί οργανισμοί θεωρούν ότι η αξιολόγηση Μεγάλη, Μέτρια και Μικρή ικανοποιεί τις ανάγκες τους, ενώ κάποιοι άλλοι βρίσκουν ότι η κατάταξη των επιπτώσεων και της πιθανότητας σε πέντε κατηγορίες (Πολύ μεγάλη, Μεγάλη, Μέτρια, Μικρή και Πολύ μικρή) ή ακόμα και σε δέκα δίνουν καλύτερη αξιολόγηση. Έτσι, πολλές φορές, για την πιθανότητα χρησιμοποιούνται πέντε διαβαθμίσεις «Απίθανη», «Μάλλον Απίθανη», «Πιθανή», «Πολύ πιθανή» και «Συχνή». Στην ποιοτική εκτίμηση της σοβαρότητας των επιπτώσεων ενός κινδύνου (μεγάλη, μέτρια, μικρή) παίζει σημαντικό ρόλο η διάθεση του οργανισμού για τον κίνδυνο.

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί ιδιαίτερα μοντέλα για την εκτίμηση των διαφόρων ειδών κινδύνων και για τον υπολογισμό του μεγέθους των επιπτώσεών τους. Τα μοντέλα δεν μπορούν ακόμα να δώσουν ακριβείς εκτιμήσεις, ενώ παράλληλα υπάρχουν δυσκολίες στη συγκέντρωση των πληροφοριών για αξιόπιστες βάσεις δεδομένων και αδιαμφισβήτητους δείκτες κινδύνου.

B.2. Αξιολόγηση κινδύνου

Η Αξιολόγηση Κινδύνου συγκρίνει την ανάλυση με τις προτεραιότητες και απαιτήσεις του οργανισμού. Όταν ολοκληρωθεί η διεργασία ανάλυσης κινδύνου, συγκρίνονται οι κίνδυνοι που έχουν εκτιμηθεί με τα κριτήρια κινδύνων, δηλαδή με τη «διάθεση για κινδύνους», που έχει θεσπίσει ο οργανισμός. Τα κριτήρια κινδύνων μπορεί να περιέχουν το σχετικό κόστος και το σχετικό όφελος, τις νομικές απαιτήσεις, τους κοινωνικοοικονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, τα συμφέροντα των ομάδων ενδιαφέροντος κλπ.

Η αξιολόγηση του κινδύνου χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη σημασία κάθε κινδύνου για τον οργανισμό και με το κατά πόσο κάθε συγκεκριμένος κίνδυνος πρέπει να γίνει αποδεκτός ή να αντιμετωπιστεί. Η αξιολόγηση του κινδύνου δεν είναι κάτι απόλυτο, όπως μια βαθμολόγηση με κοινά κριτήρια, αλλά διαφέρει από

οργανισμό σε οργανισμό, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές του, τα πιστεύω του, τους στόχους και τις επιδιώξεις του, τη νοοτροπία και τα οράματα της διοίκησης και τη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού, όλων δηλαδή των παραγόντων που συνθέτουν την κουλτούρα για κινδύνους ενός οργανισμού.

Γ. Αναφορά κινδύνου

Η πρόσβαση στις πληροφορίες είναι πολύ σημαντική και πρέπει να βασίζεται στο «ποιος πρέπει να γνωρίζει τι».

- ο Εσωτερική αναφορά: Τα διάφορα επίπεδα μέσα στον οργανισμό, όπως το Διοικητικό Συμβούλιο, η ανώτατη εκτελεστική διοίκηση, οι Επιχειρηματικοί Τομείς και οι εργαζόμενοι χρειάζονται από τη διεργασία Διαχείρισης Κινδύνου διαφορετικές πληροφορίες οι οποίες, για να αξιοποιηθούν, πρέπει να είναι ακριβείς και να παρέχονται έγκαιρα.
- ο Εξωτερική αναφορά: Οι εταιρείες οφείλουν να αναφέρουν, με τις εκθέσεις τους, στους μετόχους τους τις πολιτικές τους σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων και την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων. Οι σχετιζόμενοι με την εταιρεία, ομάδες ενδιαφέροντος, περιμένουν όλο και περισσότερα στοιχεία σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση της εταιρείας και με μη οικονομικούς τομείς, όπως σε υποθέσεις της κοινότητας στην οποία λειτουργούν, ανθρώπινα δικαιώματα, πρακτικές απασχόλησης, υγεία και ασφάλεια και περιβάλλον. Η σωστή εταιρική διακυβέρνηση απαιτεί από τις εταιρείες να υιοθετούν μεθοδικές προσεγγίσεις στη διαχείριση κινδύνων.

Δ. Απόφαση

Με βάση τα ευρήματα κατά το στάδιο της Αξιολόγησης Κινδύνου λαμβάνεται η απόφαση εάν ο οργανισμός θα προχωρήσει στην αποφυγή ή την αποδοχή/ανάληψη του κινδύνου ανάλογα με το προφίλ του κινδύνου και τη διάθεση για κινδύνους που έχει ορίσει.

Ε. Αντιμετώπιση κινδύνου

Η Αντιμετώπιση Κινδύνου (Χειρισμός Κινδύνου) είναι η διεργασία για την επιλογή και την εφαρμογή των μέτρων που απαιτούνται για τον έλεγχο των κινδύνων, τη μείωση της πιθανότητας να συμβούν και της σοβαρότητας των επιπτώσεών τους, καθώς και τη χρηματοδότηση κάθε κινδύνου, δηλαδή ποιο είναι το κόστος των σχετικών

ελέγχων και διαδικασιών και ποιο κεφάλαιο πρέπει να δεσμεύεται για την κάλυψη ενδεχόμενων ζημιών.

Κατά κάποια έννοια αυτό είναι το κυρίως ζητούμενο από όλη την διεργασία διαχείρισης κινδύνου. Κατά την Αντιμετώπιση Κινδύνου καταρτίζονται σχέδια (action plans) για τα προληπτικά μέτρα/διορθωτικές ενέργειες που απαιτείται να ληφθούν, ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος και, αν εμφανιστεί, να έχει τις μικρότερες δυνατές επιπτώσεις.

Οι περισσότερες εταιρείες θεωρούν τους κοινούς παραδοσιακούς κινδύνους ανεπιθύμητα υποπροϊόντα των δραστηριοτήτων τους. Για κάθε κίνδυνο, όμως, υπάρχουν κάποια διορθωτικά μέτρα που μπορούν και πρέπει να ληφθούν. Στο σημερινό περιβάλλον, στο οποίο οι κίνδυνοι μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις, οι επιχειρήσεις πρέπει να διαχειριστούν τους κινδύνους περισσότερο αποφασιστικά και να χρησιμοποιήσουν τις νέες μεθόδους που προσφέρει η σύγχρονη επιστήμη. Στόχος των επιχειρήσεων δεν είναι να διαγράψουν τον κίνδυνο, αλλά να λάβουν τη μέγιστη ανταμοιβή για ένα αποδεκτό επίπεδο κινδύνου.

Οποιοδήποτε σύστημα διορθωτικής αντιμετώπισης κινδύνων πρέπει να προσβλέπει ως ελάχιστο στην:

- Αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού.
- Αποτελεσματικούς εσωτερικούς ελέγχους.
- Συμμόρφωση προς τους νόμους και τους κανονισμούς.

Το τρίπτυχο αυτό καλύπτεται από την ενσωμάτωση του συνόλου δραστηριοτήτων Διακυβέρνησης, Κινδύνου και Συμμόρφωσης σε μια διεργασία ΔΚΣ (Governance, Risk, Compliance – GRC) η οποία περιγράφεται λεπτομερέστερα στη συνέχεια.

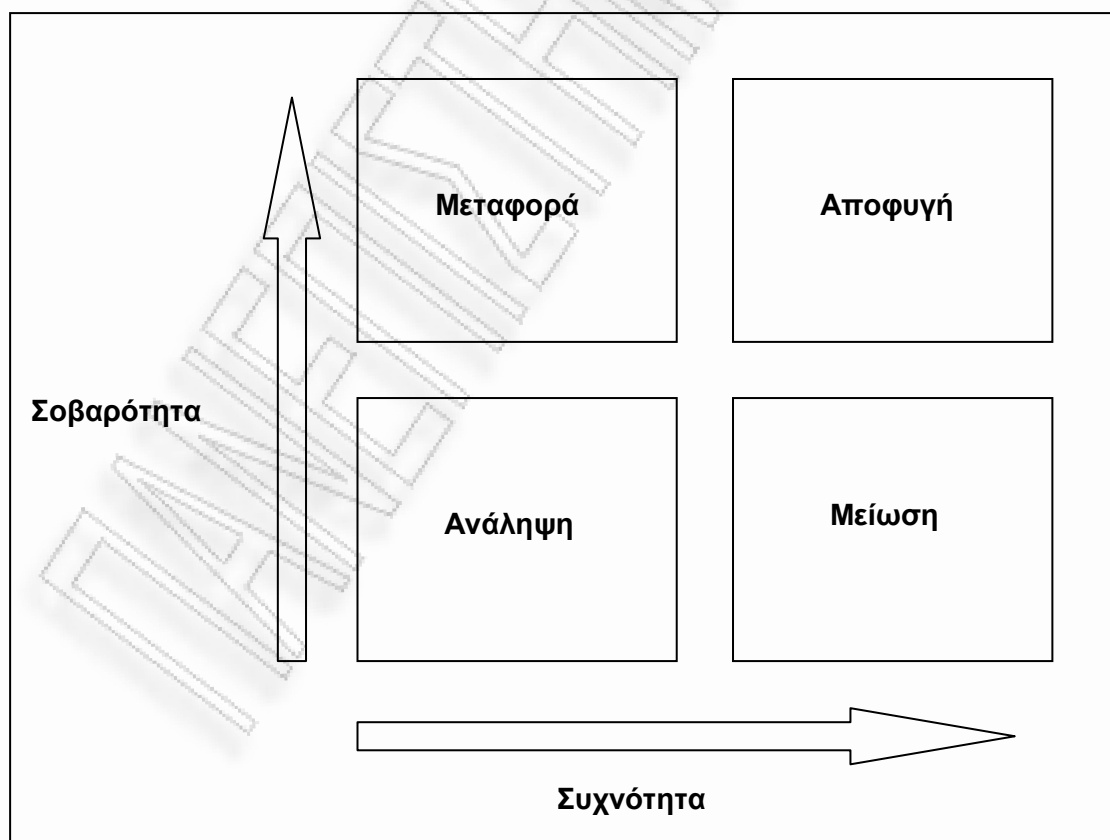
Η σωστή ανάλυση κινδύνων είναι ουσιαστικός παράγοντας για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού. Από αυτή θα γίνει η ταυτοποίηση των κινδύνων που πρέπει να προσέξει ιδιαίτερα το μάνατζμεντ για να καθορίσει προτεραιότητες στις δραστηριότητες ελέγχου. Η αποτελεσματικότητα, πάλι, των εσωτερικών ελέγχων μετριέται με τον βαθμό κατά τον οποίο ο κίνδυνος θα εξαλειφθεί ή θα μειωθεί ως συνέπεια των μέτρων ελέγχου και, βέβαια, σχετίζεται με το κόστος εφαρμογής των ελέγχων σε σύγκριση με τα αναμενόμενα οφέλη από τη μείωση του κινδύνου. Τις περισσότερες φορές δεν υπάρχουν επαρκείς και λεπτομερείς

πληροφορίες για αξιόπιστες μετρήσεις των παραπάνω, ώστε να μπορέσει η διοίκηση να αποφασίσει αν θα εφαρμόσει ή όχι τα μέτρα ελέγχου του κινδύνου.

Για τη συμμόρφωση με τους νόμους, τους κανονισμούς και τις απαιτήσεις των εποπτικών αρχών δεν υπάρχει επιλογή, γι' αυτό το λόγο η ανοχή στον κίνδυνο συμμόρφωσης πρέπει να είναι μηδενική και αυτό να επικοινωνείται εγγράφως σε όλο το προσωπικό (μέσω καταγεγραμμένης Πολιτικής). Οι οργανισμοί πρέπει να γνωρίζουν, να κατανοούν και να εφαρμόζουν τους νόμους και τους κανονισμούς. Πρέπει, ακόμα, να διαθέτουν τα κατάλληλα συστήματα ελέγχων για την επίτευξη της αναγκαίας συμμόρφωσης. Διατήρηση - αποδοχή κανονιστικού κινδύνου δεν πρέπει να υφίσταται ως επιλογή (βλ. 4η επιλογή για την Αντιμετώπιση Κινδύνων κατωτέρω).

Βασικές επιλογές για την Αντιμετώπιση Κινδύνων

Μετά τον προσδιορισμό και την εκτίμηση κάθε κινδύνου πρέπει να γίνει επιλογή των ενεργειών που απαιτούνται για τον τρόπο αντιμετώπισής του και παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 2.3 όπως προτείνουν οι Huebner, Laycock και Peemoeller (Huebner, Laycock, Peemoeller 2003).



Διάγραμμα 2.3: Επιλογές Στρατηγικής στη Διαχείριση Κινδύνου

Πηγή: Huebner, Laycock, Peemoeller, Managing Operating Risk, 2003

Όπως φαίνεται με απλή και παραστατική μορφή στο διάγραμμα για τον τρόπο αντιμετώπισης ενός κινδύνου υπάρχουν τέσσερις βασικές επιλογές ή κάποιος συνδυασμός τους, ανάλογα με τη σοβαρότητα και τη συχνότητα του κινδύνου και είναι οι παρακάτω:

1. Αποφυγή του κινδύνου,
2. Μείωση της πιθανότητας εμφάνισης του κινδύνου ή μετριασμός των ενδεχομένων επιπτώσεών του,
3. Μεταφορά του κινδύνου και
4. Αποδοχή του κινδύνου.

Αναλυτικότερα οι επιλογές αυτές περιλαμβάνουν:

Αποφυγή

Η πλήρης αποφυγή του κινδύνου είναι δύσκολη και, μερικές φορές τόσο δαπανηρή, που μπορεί να επηρεάσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (ιδιαίτερα αν ληφθεί υπ' όψιν η σχέση κίνδυνος-κέρδος στις επιχειρηματικές ευκαιρίες). Είναι προφανές ότι η επιλογή «απόφυγε» αφορά στους κινδύνους που βρίσκονται έξω από τη «διάθεση» του οργανισμού για κινδύνους. Η Αποφυγή Κινδύνου περιλαμβάνει τους παρακάτω τρόπους:

1. Παραίτηση από την επιχειρηματική δραστηριότητα. Όταν τα αποτελέσματα της σύγκρισης κινδύνου-κέρδους είναι πολύ αρνητικά, μπορούν να οδηγήσουν σε κατάργηση μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας και εστίαση της προσοχής της εταιρείας στις βασικές ειδικότητές της.
2. Μεταφορά του κόστους κινδύνου στην τιμή του προϊόντος και κατ' επέκταση στον πελάτη. Σε περιπτώσεις κινδύνου που μπορεί να προκαλέσει ζημιές που έχουν μεγάλη συχνότητα και μικρή σοβαρότητα ο οργανισμός μπορεί να υπολογίσει το κόστος και να το περάσει στις τιμές των σχετικών προϊόντων.
3. Συνέργεια μεταξύ εταιρειών. Οι Hamel και Prahalad (Hamel, 1996) αναφέρουν ως παραδείγματα τη συνεργασία της Nestle και της Coca-Cola για τη διανομή ζεστών κονσερβοποιημένων ποτών στην περίπτωση που μια εταιρεία δεν έχει η ίδια όλα τα απαιτούμενα μέσα για να φέρει ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία με επιτυχία στην αγορά, τη συνεργασία της Philips και της Thomson με αμερικανικές εταιρείες σε

περιπτώσεις κατευνασμού πολιτικών ανησυχιών, τη συνεργασία της Philips και της Matsusuita στις περιπτώσεις προσπάθειών μείωσης κινδύνων από μελλοντικό ανταγωνισμό ή παρεμπόδισης μεταφοράς μέσω μιας εταιρείας στον ανταγωνισμό και τη συνεργασία αεροπορικών εταιρειών σε περιπτώσεις όπου χρειάζεται συμμετοχή στους πιθανούς κινδύνους (risk sharing).

Μείωση

Για τη μείωση (μετριασμό) του κινδύνου μπορούν να εφαρμοστούν διάφορες μέθοδοι και τακτικές, όπως απόκτηση εξοπλισμού/συστημάτων, ανασχεδιασμός διαδικασιών και διεργασιών (reengineering) και εκπαίδευση του προσωπικού. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να συγκριθεί το κόστος της μείωσης με την πιθανή σχέση κινδύνου - ανταμοιβής.

Μεταφορά

Η μεταφορά μπορεί να γίνει με ανάθεση της δραστηριότητας σε τρίτους (εξωτερικούς συνεργάτες ή προμηθευτές - outsourcing) ή με τη μεταφορά των οικονομικών επιπτώσεων σε ασφαλιστική εταιρεία μέσω ασφάλισης.

i. Ανάθεση εργασιών σε τρίτους (Outsourcing)

Η ανάθεση εργασιών (ή λήψη υπηρεσιών) σε τρίτους έχει γίνει κοινή πρακτική τα τελευταία 20 χρόνια και είναι κυρίως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης και της προσπάθειας των επιχειρήσεων να μειώσουν το κόστος των προϊόντων τους ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε παγκόσμιο επίπεδο. Παλαιότερη έρευνα της Gartner Inc. προέβλεπε ότι *«μέχρι το τέλος του 2004 μία από κάθε δέκα θέσεις εργασίες στην Αμερικανική βιομηχανία λογισμικού θα μεταφερθεί σε φτηνές αναπτυσσόμενες χώρες όπως η Ινδία, η Ρωσία και η Κίνα»*.

Με την ανάθεση εργασιών σε τρίτους από τη μια μεριά επιτυγχάνεται μεταφορά κινδύνων, αφού η επιχείρηση που χρησιμοποιεί εξωτερικούς προμηθευτές απαλλάσσεται από τους κινδύνους που έχει η εκτέλεση των εργασιών από την ίδια την επιχείρηση. Από την άλλη, όμως, η επιχείρηση αναλαμβάνει τους κινδύνους που ενέχει η ίδια η εξωτερική ανάθεση ιδιαίτερα – στην περίπτωση των τραπεζών - όταν ο πάροχος δεν είναι πιστωτικό ίδρυμα.

Ο συνεχώς αυξανόμενος όγκος ανάθεσης εργασιών σε προμηθευτές/παρόχους της ίδιας ή άλλης χώρας γεννά κινδύνους. Οι εποπτικές αρχές – με σχετικές διατάξεις-εφιστούν την προσοχή στα χρηματοδοτικά ιδρύματα αλλά και ορίζουν την έννοια «Outsourcing» με περιορισμένη σαφήνεια ομολογουμένως – καθώς και τις προϋποθέσεις, υπό τις οποίες δύνανται τα ιδρύματα να προβαίνουν στις εξωτερικές αναθέσεις αλλά και να τις παρακολουθούν στενά. Στόχος είναι η πρόληψη των αστοχιών των παρόχων, για τις οποίες την ευθύνη διατηρεί η Διοίκηση του πιστωτικού ιδρύματος. Στην Ελλάδα, οι εν λόγω όροι και προϋποθέσεις ορίζονται με τις Πράξεις Διοικητή 2577/09.03.2006 & 2597/31.10.2007.

Οι συνηθέστεροι κίνδυνοι που υπάρχουν στην ανάθεση εργασιών σε τρίτους είναι:

- Η ολοκληρωτική εξάρτηση από τρίτους
- Ρυθμιστικοί και κανονιστικοί κίνδυνοι, για τους οποίους η ευθύνη παραμένει στην τράπεζα
- Απώλεια ελέγχου επί των εργασιών που ανατίθενται και σταδιακή απώλεια τεχνογνωσίας
- Να μην επιτευχθούν τα προγραμματισμένα οφέλη
- Να μην επιτευχθούν οι ημερομηνίες παράδοσης που συμφωνήθηκαν
- Να απαιτηθούν περισσότεροι πόροι από ότι είχε αρχικά υπολογιστεί
- Να υπάρξει υπέρβαση του προϋπολογισμού
- Να υπάρξει ελαττωματική μετάβαση από το παλιό στο νέο σύστημα (εφόσον απαιτείται)
- Να υπάρξουν προβλήματα κατά τη διεκπεραίωση των εργασιών, ελλιπείς έλεγχοι εκ μέρους του συνεργάτη, δυσλειτουργία και κακή συντήρηση του συστήματος (όπου απαιτείται)
- Πτώχευση ή άλλο έκτακτο γεγονός εις βάρος του παρόχου, με αποτέλεσμα την αδυναμία άμεσης συνέχισης των εργασιών (εσωτερικά ή μεταφοράς σε άλλο πάροχο)

Για την προστασία των ιδίων αλλά και του ευρύτερου τραπεζικού συστήματος και του συναλλακτικού κοινού, οι τράπεζες οφείλουν να αντιμετωπίζουν με σοβαρότητα τον κίνδυνο του Outsourcing.

Ελάχιστα μέτρα αντιμετώπισης των κινδύνων είναι

- η εφαρμογή συγκεκριμένη Πολιτικής και Διαδικασία, η οποία θα αναθεωρείται σε ετήσια βάση, ως προς

- την απόφαση ανάθεσης εξωτερικά (με σχετική μελέτη κόστους – οφέλους)
- τα μέτρα αντιμετώπισης αστοχίας παρόχου
- τους υποψηφίους παρόχους
- τη σύμβαση με τον πάροχο
- η συχνή, περιοδική παρακολούθηση του παρόχου καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας,
- ο καθορισμός ορίων ανοχής
- ο έλεγχος της συγκέντρωσης κινδύνων
- η κατάρτιση και περιοδική αναθεώρηση σχεδίων Επιχειρηματικής Συνέχειας & Αντιμετώπισης Αστοχίας Παρόχου.

ii. Ασφάλιση

Η ασφάλιση βασίζεται στο ότι κάθε κίνδυνος έχει την τιμή του και ότι όλοι οι κίνδυνοι μπορούν να ασφαλιστούν. Το πρόβλημα είναι ότι μερικές φορές το κόστος μεταφοράς –τα ασφάλιστρα- μπορεί να είναι μεγαλύτερο από το ποσό που ασφαρίζεται. Αυτό, όμως, μπορεί να δείχνει πόσο μεγάλος είναι ο κίνδυνος ή ότι δεν μπορεί να μετρηθεί. Όταν είναι γνωστό το κόστος της μεταφοράς του κινδύνου, το μάνατζμεντ μπορεί να αποφασίσει αν και πώς θα προχωρήσει. Αν θα ασφαλιστεί έναντι του κινδύνου, αν θα κάνει αυτασφάλιση, αν θα προχωρήσει σε πρόσθετα μέτρα ελέγχου με πρόσθετο κόστος ή αν θα παραιτηθεί τελείως από τη δραστηριότητα που συνδέεται με τον κίνδυνο. Επίσης, πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν ότι μερικοί κίνδυνοι δεν ασφαρίζονται.

Στην περίπτωση της μεταφοράς κινδύνου πρέπει να εξεταστούν (1) τα νομικά προβλήματα που μπορούν να εγερθούν από τον «τρίτο» ή την ασφαλιστική εταιρεία και (2) η οικονομική πλευρά, όπως η αμοιβή του «τρίτου» ή τα ασφάλιστρα σε σχέση με ενδεχόμενη ζημιά από τον κίνδυνο. Συνήθως ασφαρίζονται κίνδυνοι που έχουν σοβαρές οικονομικές επιπτώσεις.

ΣΤ. Ανάλυση της απόκλισης και αναφορά των υπολειμματικών κινδύνων

Υπολειμματικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που παραμένει μετά τη χρησιμοποίηση των επιλογών για τον έλεγχο και τη μείωση του έμφυτου (αρχικού) κινδύνου, εφόσον δεν επιτυγχάνεται εξάλειψη. Στην ανάλυση απόκλισης ο υπολειμματικός κίνδυνος

συγκρίνεται με το επίπεδο που αναμενόταν να επιτευχθεί από τον έλεγχο και τη μείωση του κινδύνου και με τα πρότυπα και τους στόχους κινδύνων του οργανισμού.

Μια εταιρεία μπορεί να χρειαστεί να κάνει για ένα κίνδυνο τον κύκλο της διαχείρισης κινδύνου (βλ. 4.2.4) πολλές φορές μέχρι να φτάσει στο σημείο ο υπολειμματικός κίνδυνος να ταιριάζει με την πολιτική κινδύνου που έχει υιοθετήσει (διάθεση για κινδύνους και τρόποι αντιμετώπισης τους). Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή να μην υπάρξει εφησυχασμός μετά την επιβολή των διορθωτικών μέτρων. Οι υπολειμματικοί κίνδυνοι, έστω και αν είναι μειωμένοι ως προς τις επιπτώσεις τους ή ως προς την πιθανότητα να συμβούν, πρέπει να παρακολουθούνται και να γίνονται τακτικές αναφορές και εκθέσεις στις αρμόδιες διευθύνσεις.

Z. Έλεγχος, Παρακολούθηση και Επανεξέταση της διεργασίας Διαχείρισης Κινδύνων

Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου απαιτεί τη συνεχή επανεξέταση και αξιολόγηση όλης της διεργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται ότι οι κίνδυνοι έχουν ταυτοποιηθεί και εκτιμηθεί αποτελεσματικά και ότι έχουν εγκατασταθεί οι κατάλληλοι έλεγχοι και οι κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες.

Πρέπει να γίνονται τακτικοί επανέλεγχοι της εφαρμογής των σχεδίων δράσης για τη μείωση των κινδύνων και έλεγχοι ως προς τη συμμόρφωση με την πολιτική και τα πρότυπα του οργανισμού, να επανεξετάζεται η αποτελεσματικότητα των προτύπων και να γίνονται συχνές αναθεωρήσεις για την ενσωμάτωση βελτιώσεων. Οι οργανισμοί λειτουργούν σε δυναμικά και διαρκώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Επομένως, οποιεσδήποτε αλλαγές γίνονται στο περιβάλλον, στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός ή μέσα στον οργανισμό πρέπει να αναγνωρίζονται, να αναλύονται και να γίνεται η ανάλογη προσαρμογή των διεργασιών και των συστημάτων.

Η παρακολούθηση και η επανεξέταση γίνονται σε δύο επίπεδα. Στο πρώτο, τα αποτελέσματα των προηγούμενων σταδίων επανεξετάζονται συνεχώς. Αλλαγές στο περιβάλλον ή καλύτερες πληροφορίες, μέσα ή πρακτικές που μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματικότητα των προηγούμενων σταδίων πρέπει να ενσωματώνονται.

Στο δεύτερο επίπεδο παρακολουθείται η συνολική λειτουργία και απόδοση της διεργασίας. Η διαχείριση κινδύνου απορροφά πόρους και πρέπει να εξασφαλίζεται η

καλύτερη σχέση κόστους/αποτελεσματικότητας. Οι διεργασίες παρακολούθησης και επανεξέτασης πρέπει ακόμα να καθορίζουν κατά πόσο τα μέτρα που υιοθετήθηκαν ικανοποιούν τις αρχικές προθέσεις, οι διεργασίες που εφαρμόστηκαν και οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται για την εκτίμηση των κινδύνων είναι οι κατάλληλες και η βελτιωμένη γνώση θα βοηθήσει στη λήψη καλύτερων αποφάσεων και στη κατανόηση των μαθημάτων που εξάγονται για μελλοντικές εκτιμήσεις και διαχειρίσεις κινδύνων.

Πολλές φορές υπάρχει δισταγμός αναφοράς στη διοίκηση «κακών νέων» ή «άχρηστων νέων». Ο Yen Y. Chong (Chong, 2003) αναφέρει σχετικά: *«Χιλιάδες αναφορές φτάνουν από αγγελιαφόρους στη Διοίκηση, οι οποίες λένε αυτά που ήδη γνωρίζει. Και στοιχηματίζω δέκα-προς-ένα ότι η Διοίκηση θα σκοτώσει τον αγγελιαφόρο».*

Όμως, σε κάθε περίπτωση η Διοίκηση πρέπει να γνωρίζει την πραγματικότητα. Είναι φανερό ότι υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στο όραμα και τους στρατηγικούς προσανατολισμούς μιας εταιρείας και της πολιτικής και στρατηγικής κινδύνων που αναπτύσσονται σύμφωνα με τη στάση της απέναντι στον κίνδυνο και το βαθμό, στον οποίο είναι διατεθειμένη να αναλάβει ή να ανεχθεί κινδύνους.

Η έκταση και η οργανωτική διάρθρωση της διεργασίας εξαρτάται ακόμα από παράγοντες, όπως το μέγεθος του οργανισμού, το είδος των κινδύνων που αντιμετωπίζει, τη σοβαρότητα των επιπτώσεων των κινδύνων και, κυρίως, την κουλτούρα κινδύνου που έχει μεταδοθεί στο προσωπικό του οργανισμού από τη διοίκησή του.

Όπως αναφέρθηκε, η κουλτούρα αυτή κυμαίνεται ανάμεσα στις δύο ακραίες περιπτώσεις *«οι κίνδυνοι είναι κάτι κακό και πρέπει να αποφεύγονται με κάθε τρόπο»* και *«μόνο με έκθεση σε κινδύνους μπορούν να επιτευχθούν μεγάλα κέρδη».*

Συστήματα Διαχείρισης Κινδύνων

Σε παγκόσμια έρευνα του 2006 της Deloitte & Touche (Deloitte & Touche, 2007) σε 130 μεγάλα χρηματοοικονομικά ιδρύματα βρέθηκε ότι το 35% έχουν εγκαταστήσει διεργασία Διαχείριση Κινδύνων Επιχείρησης (ΔΚΕ), το 32% βρίσκονται στην εγκατάσταση της διεργασίας και το 18% σχεδιάζουν να την εγκαταστήσουν. Βρέθηκε,

ακόμα, ότι στο 75% περίπου των μετεχόντων η αξία που κέρδισαν ήταν μεγαλύτερη του κόστους της διεργασίας. Οι περισσότερες εταιρείες κάνουν ποιοτικές μετρήσεις και μόνο το 4% κάνει ποσοτικές.

Σε άλλη παγκόσμια έρευνα της SAS σε 339 Ανώτατα Στελέχη εταιρειών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σχετικά με τη Διαχείριση Κινδύνων Επιχείρησης (ΔΚΕ - ERM), τα ευρήματα της οποίας παρουσιάστηκαν σε συνέδριο το 2006, το 83% των συμμετεχόντων θεωρούν την ΔΚΕ ως στρατηγική προτεραιότητα, το 78% θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική τη διαχείριση πιστωτικού κινδύνου και περιμένουν στα επόμενα δύο χρόνια μείωση του οικονομικού κεφαλαίου κατά 10% και μείωση του κόστους των πιστωτικών ζημιών κατά 14%. Οι μετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι τα μεγαλύτερα εμπόδια στην επιτυχή εφαρμογή ΔΚΕ παραμένουν η ποιότητα των δεδομένων και η διαχείριση τους.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του περιοδικού OpRisk&Compliance, η πλειοψηφία των Διευθυντών Κινδύνων θεωρούν κύριες περιοχές κινδύνου των εταιρειών τους το λειτουργικό κίνδυνο (89%), τον πιστωτικό κίνδυνο (70%), τον κίνδυνο αγοράς (65%) και τον κίνδυνο συμμόρφωσης (59%), ο οποίος επίσης υπάγεται στο λειτουργικό. Η έρευνα έδειξε ότι το 34% των οργανισμών έχουν χρησιμοποιήσει την τεχνολογία και ένα πρόσθετο 44% εξετάζουν την χρησιμοποίησή της για την εφαρμογή δραστηριοτήτων Διακυβέρνησης, Κινδύνου και Συμμόρφωσης (ΔΚΣ). Οι πιο κοινές δραστηριότητες ΔΚΣ που θα ενεργοποιηθούν μέσω του ενσωματωμένου προγράμματος ΔΚΣ είναι η Εσωτερική Εκτίμηση Κινδύνων και Ελέγχων – ΕΕΚΕ (RCSA) (84%), η συλλογή γεγονότων ζημιών (Loss event collection) (78%), η παρακολούθηση Βασικών Δεικτών Κινδύνου (70%) και η άμεση επανόρθωση on-line (70%).

Η Virginia Garcia της TowerGroup Inc. δίνει την οικονομική διάσταση της αναγκαιότητας εφαρμογής ΔΚΕ σε δολάρια Η.Π.Α.. Εκτιμά ότι κάθε χρόνο υπάρχουν περιπτές δαπάνες 10 δισ. δολαρίων για δαπάνες τεχνολογίας πληροφορικής (4 δισ. δολάρια σε περιπτά συστήματα συμμόρφωσης και 6 δισ. δολάρια σε επιχειρησιακές διεργασίες λόγω ανεπαρκών συστημάτων που έχουν “κληρονομηθεί” (βάσεις δεδομένων, εργαλεία ανάλυσης απαιτήσεων αποθήκευσης, εργαλεία αναφορών). Οι περιπτές δαπάνες οφείλονται στο γεγονός ότι οι τράπεζες έχουν την τάση να διαχειρίζονται τους κινδύνους τους σε μεμονωμένα σιλό. Αυτά τα 10 δισ. δολάρια αντιστοιχούν σε 42 δισ. δολάρια αν λάβουμε υπ’ όψιν το πολλαπλασιαστικό φαινόμενο, δηλαδή το γεγονός ότι για κάθε δολάριο που εξοικονομεί μια τράπεζα

επανασχεδιάζοντας τα “κληρονομημένα” συστήματά της, μπορεί να πετύχει 7 δολάρια σε εξοικονόμηση επιχειρησιακών διεργασιών. Αυτά τα 42 δισ. δολάρια αντιπροσωπεύουν μεγάλη ανικανότητα που κυρίως επιβαρύνει τα μεγαλύτερα παγκόσμια ιδρύματα, δηλαδή εκείνα που έχουν λειτουργικές διευθύνσεις διαχείρισης κινδύνων σε πολλαπλές επιχειρησιακές δραστηριότητες και πολλά γεωγραφικά μέρη.

Πολλοί συγγραφείς και οργανισμοί χρησιμοποιούν για την ίδια μέθοδο τον όρο Εσωτερική Εκτίμηση Ελέγχων και Κινδύνων – ΕΕΕΚ (Risk & Control Self-Assessment -RCSA). *«Η ΔΚΕ δεν είναι ένα αντιδραστικό εγχείρημα αλλά προληπτική στρατηγική που δίνει ενδεχόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω μιας ολοκληρωμένης για όλη την εταιρεία προοπτικής για το προφίλ κινδύνων τους».* (Cline, 2004)

Στο ίδιο σκεπτικό κινείται και η PriceWaterhouseCoopers *«Στόχος της Διαχείρισης Κινδύνων δεν είναι η ικανοποίηση των εποπτικών υποχρεώσεων ή η μείωση του φορτίου του εποπτικού κεφαλαίου. Είναι η δημιουργία αξίας σε ένα αβέβαιο κόσμο μέσω της μείωσης της πιθανότητας/μεγέθους των ζημιών και αύξησης της πιθανότητας /μεγέθους των κερδών. Με λίγα λόγια, η Διαχείριση Κινδύνων είναι θεμελιώδες μέσο για να τρέχει καλά μια επιχείρηση. Τα τραπεζικά ιδρύματα έχουν στόχο να μετατρέψουν τη Διαχείριση Κινδύνου σε μια λειτουργία περισσότερο στρατηγική, προσανατολισμένη στην επιχείρηση και προστιθέμενης αξίας».*

Τα παραπάνω είναι συμπεράσματα από τα ευρήματα παγκόσμιας έρευνας που διεξήγαγε η PriceWaterhouseCoopers σε συνεργασία με την Economic Intelligence Unit (EIU) το 2007 σε περισσότερες από 400 χρηματοοικονομικές εταιρείες. Μερικές από τις ερωτήσεις/απαντήσεις ήταν οι παρακάτω:

- Μόνο το 50% των Διευθυντών Κινδύνων της έρευνας και το 23% των άλλων πιστεύουν ότι η Διεύθυνση Κινδύνων συνεισφέρει σημαντικά περισσότερη αξία απ’ όση πριν από τρία χρόνια
- Λιγότεροι από το 10% αυτών που απάντησαν πιστεύουν ότι η Διαχείριση Κινδύνων είναι «πολύ αποτελεσματική»

Στη ερώτηση «με ποιους τρόπους η αποτελεσματική Διαχείριση Κινδύνων παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό σας;» η απάντηση που ξεχώρισε ήταν ότι «οδηγεί σε καλύτερες σχέσεις με τις εποπτικές αρχές» πολύ μπροστά από άλλες επιλογές, όπως «οδηγεί σε καλύτερη φήμη για τους πελάτες»

και «ικανότητα βελτίωσης των αποδόσεων σχετικά με τους κινδύνους που αναλαμβάνονται».

Στην ερώτηση «σε ποιες επιχειρηματικές διεργασίες περιλαμβάνει ο οργανισμός σας δομημένη εκτίμηση κινδύνων», σχετικά λίγοι από αυτούς απάντησαν «Ανάπτυξη Στρατηγικής» (46%), «Προϋπολογισμός και οικονομικές αναφορές» (40%), «Καθορισμός τιμών» (37%), «Βελτίωση Διεργασιών και απόδοσης» (28%) και «Εκτίμηση της απόδοσης επιχειρηματικών μονάδων» (28%).

Τέλος, στην ερώτηση «Τι πρέπει να αλλάξει για να προσθέσει η διαχείριση κινδύνων μεγαλύτερη αξία στην επιχείρηση;» οι απαντήσεις ήταν:

- Να καταστεί η διαχείριση κινδύνων μια περισσότερο στρατηγική λειτουργία (66%),
- Να ενσωματωθούν οι διεργασίες διαχείρισης κινδύνων και οι άνθρωποι βαθύτερα στην επιχειρηματική γραμμή (61%),
- Να οριστεί η διάθεση για κινδύνους πιο καθαρά (54%),
- Να υπάρξει αποτελεσματικότερος συντονισμός μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων (47%).

(PriceWaterhouseCoopers, 2007)

2.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η πρόταση για την προσέγγιση της Διαχείρισης Κινδύνου σύμφωνα με ένα από τρία επιχειρησιακά μοντέλα : (Culp, 2001)

1. Ελεγκτές Κινδύνου: Οι εταιρείες που κατανέμουν πόρους στη διεργασία Διαχείρισης Κινδύνου αποκλειστικά για να αποφύγουν ζημιές μεγαλύτερες από την ανοχή των μετόχων σε κινδύνους.
2. Βελτιωτές Απόδοσης: Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν τη διεργασία Διαχείρισης Κινδύνου ως μοχλό για να αυξήσουν την απόδοση άλλων επιχειρηματικών μονάδων, άσχετων με τους κινδύνους και χρησιμοποιούν εργαλεία ελέγχου κινδύνου για να λειτουργήσει η εταιρεία τους πιο αποδοτικά.
3. Μετατροπείς Κινδύνου: Οι εταιρείες που τείνουν να δουν τη διεργασία Διαχείρισης Κινδύνου ως μια επιχειρηματική ευκαιρία.

Η επιλογή του μοντέλου εξαρτάται από την κουλτούρα κινδύνων που έχει διαμορφώσει ο οργανισμός, αν δηλαδή βλέπει τον κίνδυνο ως αναγκαίο κακό ή ως ένα τρόπο να μειωθεί το κόστος ή ως ευκαιρία για νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Άσχετα με το μοντέλο που θα επιλεγεί η διαχείριση κινδύνου πρέπει να αναπτυχθεί παράλληλα με τις διεργασίες Εταιρικής Διακυβέρνησης, Διαχείρισης Πελατών, Διαχείρισης Προϊόντων και Διαχείρισης Γνώσης.

2.6 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στα είδη του κινδύνου, τις διεργασίες και τα μέσα διαχείρισης αυτών. Ουσιαστικό συμπέρασμα είναι το εξής: Σημαντική παράμετρος στη Διαχείριση Κινδύνου είναι η θεώρηση κάθε κινδύνου όχι μόνο στο πλαίσιο του επιχειρηματικού τομέα τον οποίο επηρεάζει άμεσα, αλλά στο πλαίσιο όλης της εταιρείας, καθώς ο κίνδυνος ή ο τρόπος αντιμετώπισής του μπορεί να έχει επιπτώσεις και σε άλλους τομείς.

Τα παραπάνω έχουν μελετηθεί από τους ειδικούς, έχουν εφαρμοστεί από μεγάλες επιχειρήσεις και έχουν αναπτυχθεί πρότυπα από σχετικούς οργανισμούς. Υπάρχουν μικρές διαφορές στα πρότυπα, όλοι όμως συμφωνούν στο βασικό πλαίσιο.

Είναι σήμερα γενικώς αποδεκτό ότι η αναγνώριση, η κατανόηση και η διαχείριση των κινδύνων προσθέτει αξία στην επιχείρηση και της επιτρέπει να αναλάβει περισσότερους κινδύνους αυξάνοντας έτσι την απόδοση της. Στα ακόλουθα αποσπάσματα συνοψίζεται η αλήθεια για τη διαχείριση των κινδύνων, όπως έχει αναδειχθεί από την εμπειρία στον επιχειρηματικό χώρο:

Η Διαχείριση Κινδύνου είναι μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει κάθε οργανισμός. Οι απειλές και οι αντίστοιχοι κίνδυνοι μπορούν να αντιμετωπιστούν, ώστε να περιοριστούν οι πιθανότητες και οι επιπτώσεις γεγονότων κινδύνου και αντίστοιχα να αυξηθούν οι πιθανότητες και τα μεγέθη των ανταμοιβών από τις επιχειρηματικές ευκαιρίες. Η ισορροπία κινδύνου-ανταμοιβής είναι η καρδιά κάθε δραστηριότητας της Διαχείρισης Κινδύνων. (Mestchian, 2003)

Καθοριστικοί στη σχέση επιχείρηση/κίνδυνος είναι η τεχνολογία, ο ανθρώπινος παράγοντας και οι έλεγχοι. Η Διαχείριση Κινδύνων είναι ένα ανέφικτο έργο χωρίς την τεχνολογική υποδομή και τα εργαλεία της τεχνολογίας. (Χωραφάς, 1990)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική Βιβλιογραφία – Άλλες Πηγές

1. Αγγελόπουλος Χρ. Παναγιώτης, Αθήνα 2008, «ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ», Β΄ έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 373-374, 517-518, 560, 631
2. Αρτίκης Π. Γεώργιος, 2002, «ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Αποφάσεις Επενδύσεων», εκδόσεις INTERBOOKS, ΣΕΛ. 144-145
3. Ζαπράνης Αχιλλέας, 2004, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις «Εισαγωγή στη διαχείριση κινδύνου», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, σελ. 5-8, 12-15, 18- 24
4. Κοσμίδου Κυριακή, Ζοπουνίδης Κ., 2008 «Measurement of Bank Performance in Greece», South-Eastern Europe Journal of Economics 1 σελ 79-95
5. Μπαμπινιώτης Γεώργιος, Λεξικό Νέας Ελληνικής Γλώσσας, 1998, σελίδα 895
6. ΠΔ/ΤΕ 2577/09.03.2006 (Παράρτημα 1) & 2597/31.10.2007 (Παράρτημα 1)
7. Χαρδούβελλης Α. Γκίκας, Τσιριτάκης Δ. Εμμανουήλ, Πειραιάς 2003, «ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ», Πανεπιστήμιο Πειραιώς κεφάλαιο 3, σελ. 3-6, 8-9

Ξένη Βιβλιογραφία – Άλλες Πηγές

8. Australia/New Zealand Standard AS/NZS 4360:2004, Risk Management, σ. 4
9. Chong Yen Y., How to achieve realistic risk management, Balance Sheet, Vol. 11 No 4, 2003, σελίδα 63
10. Chorafas Dimitris N., Risk Management in Financial Institutions, Butterworths, 1990, σελίδα VIII
11. Cline Kenneth, De-Silcing Risk, Banking Strategies, 2004, volume LXXX nr V.)
12. Culp Christopher, The Risk Management Process: Strategy and Tactics, Wiley, 2001
13. Deloitte & Touche, Accelerating Risk Management Practices, Financial Services, Πέμπτη έκδοση, 2007
14. Doerig Hans-Ulrich , Operational Risk in Financial Services- An old challenge in a new environment, Όμιλος Credit Suisse, 2003.
15. Hamel Gary, Prahalad C. K., Competing for the Future, 206-207, 315 ,1996
16. Huebner Robert - Peemoeller Fred - Laycock Mark, Managing Operational Risk», Advances in Operating Risk, Risk Books, 2003, σελίδα 18

17. Institute of Risk Management (IRM), Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), ALARM (National Forum for Risk Management in the Public Sector), A Risk Management Standard, 2002, σελίδα 1
18. Mainelli Michael, Industrial Strengths: operational risks and banks, Balance Sheet, Vol. 10, No 3, 2002 σελίδα 26, 28
19. Mestchian Payman, Advances in Operational Risk, σελίδα xv, June 2003
20. Noy Ely, Ellis Shmuel, Risk: a neglected component of strategy formulation, Journal of Managerial Psychology, Vol. 18, No 7, σελίδα 701, 2003
21. Operations Risk - The New Frontier, Παρουσίαση, RMA Philadelphia, Δεκέμβριος 1999
(<http://www.cfr.jbs.cam.ac.uk/archive/PRESENTATIONS/seminars/lent2000/pwc02200.pdf>)
22. Price Colin, Yair Yoav - Mustafa Asfur, East African lightning as a precursor of Atlantic Hurricane activity, Geophysical research letters, vol. 34, 2007
21. PriceWaterhouseCoopers, the journal – Tackling the key issues in banking and capital markets, HR and people risk: Creating a risk management culture, Ιανουάριος 2007, σελίδα 30
22. Professional Risk managers' International Association (PRMIA), σελίδα 3
23. Tchankova Lubka "Risk Identification – basic stage in Risk Management", 2002, σελ. 290
24. Thurow Lester, Ομιλία στο 13ο Ετήσιο Συνέδριο της Εταιρείας Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων, 30.5.2003

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται η φύση και ο ρόλος της Επιτροπής της Βασιλείας (Basel Committee) ως προς τη θέσπιση αρχών για την κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου καθώς και τις δημοσιοποιήσεις του είδους και επιπέδου των κινδύνων τους.

Παρατίθενται οι νόμοι και οι σχετικές Πράξεις Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας, που ενσωμάτωσαν τις οδηγίες/αρχές της Επιτροπής.

Τέλος, γίνεται αναφορά στην ΠΔ/ΤΕ (Πράξη Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος) 2577, η οποία ενσωματώνει τις απαιτήσεις για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και έχει τίτλο «Πλαίσιο των αρχών λειτουργίας και των κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και σχετικές αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων».

Απώτερος σκοπός του θεσμικού πλαισίου είναι η δημιουργία και προώθηση ομοιόμορφης ερμηνείας εννοιών σχετικών με το τραπεζικό σύστημα και τη λειτουργία του, ώστε να διαμορφωθεί μια αποτελεσματική τραπεζική εποπτεία σε παγκόσμιο επίπεδο.

3.2 ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΒΑΣΙΛΕΙΑΣ

Η Επιτροπή της Βασιλείας (Basel Committee) ιδρύθηκε στο τέλος του 1974, μετά από πρωτοβουλία των Διοικητών των Κεντρικών Τραπεζών της Ομάδας των χωρών Group of Ten με σκοπό τη διαμόρφωση ομοιόμορφων κανόνων ελέγχου και εποπτικών πρακτικών για το τραπεζικό σύστημα.

Η ίδρυση της επιτροπής πραγματοποιήθηκε σε μια περίοδο μεγάλης αβεβαιότητας στη διεθνή οικονομία και ιδιαίτερα στο χώρο του συναλλάγματος, των συναλλαγματικών ισοτιμιών και των τραπεζών. Στο χώρο του συναλλάγματος η αβεβαιότητα ήταν αποτέλεσμα της κατάρρευσης του συστήματος των σταθερών

ισοτιμιών, το οποίο είχε υιοθετηθεί από τις ανεπτυγμένες χώρες το 1944 στο Breton Woods των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής. Άμεσο αποτέλεσμα της κατάρρευσης ήταν η εμφάνιση του συναλλαγματικού κινδύνου στο χρηματοοικονομικό χώρο. Η εξέλιξη αυτή σε συνδυασμό με την πρώτη πετρελαϊκή κρίση, που συνέπεσε χρονικά, και τη συνακόλουθη οικονομική ύφεση δημιούργησε σημαντικά προβλήματα και στην τραπεζική αγορά. Η κρίση οδήγησε στην πτώχευση τραπεζών, όπως για παράδειγμα της τράπεζας της τότε Δυτικής Γερμανίας Bankhaus Herstatt.

Αρχικό όνομα της Επιτροπής ήταν Committee on Banking Regulation and Supervisory Practices. Συνεδρίασε για πρώτη φορά το Σεπτέμβριο του 1975. Σήμερα συνεδριάζει 4-5 φορές το έτος. Τα μέλη της προέρχονται από το Βέλγιο, τον Καναδά, τη Γαλλία, τη Γερμανία, την Ιταλία, την Ιαπωνία, το Λουξεμβούργο, την Ολλανδία, την Ισπανία (συμμετέχει από το 2001), τη Σουηδία, την Ελβετία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τις Η.Π.Α. Οι χώρες αντιπροσωπεύονται από τις Κεντρικές Τράπεζες ή από άλλη αρχή επιφορτισμένη με την προληπτική εποπτεία του τραπεζικού συστήματος της χώρας.

Η Επιτροπή της Βασιλείας (Basel Committee) για την επίτευξη της αποστολής της προωθεί, στηρίζει και διευκολύνει την ανάπτυξη διαλόγου μεταξύ των χωρών-μελών της σε θέματα τραπεζικής εποπτείας. Απώτερος σκοπός της πολιτικής αυτής είναι η δημιουργία και προώθηση ομοιόμορφης ερμηνείας εννοιών σχετικών με το τραπεζικό σύστημα και τη λειτουργία του, ώστε να διαμορφωθεί μια αποτελεσματική τραπεζική εποπτεία σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η Επιτροπή της Βασιλείας δεν έχει κάποια τυπική υπερεθνική εποπτική εξουσία ή αρμοδιότητα, οποιασδήποτε μορφής. Οι προτάσεις της, τα εποπτικά πρότυπα, οι εποπτικοί κανόνες και οι σχετικές οδηγίες που διαμορφώνει δεν επιβάλλονται. Αντίθετα, εισηγείται πρακτικές με συμβουλευτικό χαρακτήρα, προσδοκώντας ότι θα γίνουν αποδεκτές από τις εθνικές αρχές και βάσει τούτων θα προτείνουν ενέργειες, υποχρεωτικής ή άλλης μορφής, που ανταποκρίνονται με τον καλύτερο τρόπο στα δεδομένα της οικείας αγοράς. Με τον τρόπο αυτό η επιτροπή ενθαρρύνει τη σύγκλιση προς μια κοινή προσέγγιση και κοινώς αποδεκτούς κανόνες, χωρίς να προσπαθεί να επιβάλλει λεπτομερή εναρμόνιση των εποπτικών τεχνικών που εφαρμόζουν τα κράτη-μέλη.

Βασικά εργαλεία για την επίτευξη του σκοπού της είναι τα ακόλουθα:

- Ανταλλαγή πληροφοριών για τις ρυθμίσεις θεμάτων εποπτείας σε εθνικό επίπεδο.
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας των κανόνων και τεχνικών εποπτείας του διεθνούς τραπεζικού συστήματος
- Θέσπιση ελάχιστων προτύπων και κανόνων εποπτείας σε δραστηριότητες και θέματα κάθε φορά που υπάρχει ανάγκη να γίνει αυτό.
- Η Επιτροπή της Βασιλείας ενημερώνει τους Διοικητές των Κεντρικών Τραπεζών της Ομάδας των Δέκα, οι οποίοι συναντιούνται στην Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών και ζητά από αυτούς την προσυπογραφή, τη στήριξη και τη δέσμευση για ανάληψη βασικών πρωτοβουλιών για την προώθηση των προτάσεων της.

Μεταξύ των βασικότερων στόχων της Επιτροπής είναι και η σμίκρυνση του χάσματος στην εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων σε διαφορετικές χώρες. Η κάλυψη του στόχου αυτού επιδιώκεται με την προώθηση δύο βασικών αρχών:

- Όλα τα τραπεζικά ιδρύματα στον κόσμο πρέπει να έχουν συστήματα εποπτείας.
- Τα εποπτικά συστήματα πρέπει να είναι επαρκή.

Το πρώτο σύμφωνο της Επιτροπής της Βασιλείας (Basel I) για την Κεφαλαιακή Επάρκεια.

Το θέμα που κυρίως απασχολεί την Επιτροπή τα τελευταία χρόνια είναι η Κεφαλαιακή Επάρκεια (Capital Adequacy) των τραπεζών. Από τις αρχές του 1980 η Επιτροπή διαπίστωσε ότι, ταυτόχρονα με την ανάπτυξη των χρηματοοικονομικών κινδύνων, ιδιαίτερα την εποχή εκείνη του πιστωτικού κινδύνου, άρχισε να επιδεινώνεται η κεφαλαιακή επάρκεια πολλών μεγάλων διεθνών τραπεζών.

Μετά από σειρά παρατηρήσεων, από τα ενδιαφερόμενα μέρη, οριστικοποιήθηκε τελικά ένα σύστημα μέτρησης των κινδύνων, γνωστό ως Σύμφωνο (Συνθήκη) της Βασιλείας για την Κεφαλαιακή Επάρκεια (Basel Capital Accord ή Basel I), το οποίο, αφού εγκρίθηκε από τις αρχές των χωρών της Ομάδας των Δέκα, δόθηκε για εφαρμογή στις τράπεζες τον Ιούλιο του 1988. Τελικός χρόνος εφαρμογής του συστήματος ορίστηκε η 31-12-1992.

Βάση του συστήματος του πρώτου Συμφώνου αποτελεί η υποχρέωση των τραπεζών να καλύπτουν διαρκώς μια ελάχιστη κεφαλαιακή απαίτηση 8%. Ο συντελεστής αυτός

έγινε γνωστός ως Δείκτης Φερεγγυότητας (Solvency Ratio) και στοχεύει στην προστασία των πιστωτικών ιδρυμάτων από τον αναλαμβανόμενο πιστωτικό κίνδυνο. Ο συντελεστής διαμορφώθηκε αρχικά από το λόγο των Εποπτικών Ιδίων Κεφαλαίων της Τράπεζας προς τα σταθμισμένα με τον πιστωτικό κίνδυνο στοιχεία του ενεργητικού (εντός και εκτός ισολογισμού) ως παρανομαστή, ως ακολούθως:

Δείκτης Φερεγγυότητας = Εποπτικά Ίδια Κεφάλαια / Πιστωτικός Κίνδυνος

ή

Δείκτης Φερεγγυότητας = Εποπτικά Ίδια Κεφάλαια/Σταθμισμένα Εντός & Εκτός Ισολογισμού Στοιχεία Ενεργητικού

Παράλληλα, η Επιτροπή εργάστηκε για τη βελτίωση του πλαισίου αντιμετώπισης των λοιπών, πέραν του πιστωτικού, χρηματοοικονομικών κινδύνων. Σημειώνεται ότι το πρώτο Σύμφωνο της Βασιλείας για την Κεφαλαιακή Επάρκεια εστίασε τους όρους του στην ανάλυση και στην αντιμετώπιση του πιστωτικού κινδύνου.

Τον Ιανουάριο του 1997 η Επιτροπή εξέδωσε τροποποίηση του Πρώτου Συμφώνου για την Κεφαλαιακή Επάρκεια. Με την τροποποίηση αυτή ενσωμάτωσε στη συνθήκη του 1988 τους κινδύνους αγοράς που προέρχονται από τις ανοικτές θέσεις των τραπεζών σε:

- Ξένο νόμισμα (Συνάλλαγμα)
- Διαπραγματευόμενους τίτλους χρέους
- Μετοχές
- Εμπορεύματα
- Δικαιώματα Προαίρεσης

Ως τελική ημερομηνία εφαρμογής των νέων διατάξεων και ο συνυπολογισμός των κινδύνων αγοράς στην κεφαλαιακή επάρκεια ορίστηκε η 31-12-1997. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση η μέτρηση των κινδύνων αγοράς ρυθμίστηκε με την Οδηγία 96/3. Στη χώρα μας οι νέοι όροι ενσωματώθηκαν στο θεσμικό πλαίσιο με το ν. 2396/1996 και για τις τράπεζες εξειδικεύτηκαν με την ΠΔ/ΤΕ 2397/1997. Για τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς, πέραν των πιστωτικών ιδρυμάτων, οι όροι εξειδικεύθηκαν με οδηγίες της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, αφού η Συνθήκη προέβλεπε την εφαρμογή και από άλλους, πέραν των πιστωτικών ιδρυμάτων, χρηματοοικονομικούς οργανισμούς και κυρίως από τις χρηματιστηριακές εταιρείες και τις Ε.Π.Ε.Υ..

Δεδομένης της πρόβλεψης για αντιμετώπιση των κινδύνων αγοράς μόνο για τους διαπραγματευόμενους τίτλους χρέους, οι τράπεζες ήταν υποχρεούμενες, έως το τέλος του 1997, να διαχωρίσουν το χαρτοφυλάκιο τους σε εκείνο που κατείχαν για εισόδημα ή για επένδυση, το οποίο χαρακτηρίστηκε «επενδυτικό χαρτοφυλάκιο» (investment book) και σε εκείνο που κατείχαν για μεταπώληση ή για διαπραγμάτευση στις δευτερογενείς αγορές, το οποίο χαρακτηρίστηκε «εμπορικό χαρτοφυλάκιο» (trading book). Με την προσθήκη των κινδύνων αγοράς ο Δείκτης Φερεγγυότητας διαμορφώθηκε ως ακολούθως:

Δείκτης Φερεγγυότητας = Εποπτικά Ίδια Κεφάλαια / Πιστωτικός Κίνδυνος + Κίνδυνοι Αγοράς

ή

Δείκτης Φερεγγυότητας = Εποπτικά Ίδια Κεφάλαια / Σταθμισμένο Ενεργητικό + (12,5 * Κίνδυνοι Αγοράς)

Δ.Φ. > 8%

Οι μέθοδοι υπολογισμού της επίδρασης των νου αγοράς στην κεφαλαιακή επάρκεια ήταν τυποποιημένες, αναλυόμενες λεπτομερώς στην τροποποίηση της Συνθήκης. Ιδιαίτερα σημαντική ήταν η πρόβλεψη ότι, αντί των τυποποιημένων μεθόδων, οι τράπεζες μπορούσαν να επιλέξουν εναλλακτικά την ανάπτυξη βάσει αυστηρών ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων και τη χρήση ενός εσωτερικού συστήματος Αξίας σε Κίνδυνο (Value at Risk VAR) για τον υπολογισμό των κεφαλαιακών απαιτήσεων από τους αναλαμβανόμενους κινδύνους αγοράς του συνολικά.

Η μέθοδος Value at Risk είναι μια μέθοδος εκτίμησης και μέτρησης με τη χρήση και αξιοποίηση στατιστικών μεθόδων του συνόλου των αναλαμβανόμενων χρηματοοικονομικών κινδύνων. Με τη μέθοδο VAR μετράται για συγκεκριμένη χρονική περίοδο και για συγκεκριμένο διάστημα εμπιστοσύνης κάτω από κανονικές συνθήκες στην αγορά η υψηλότερη πιθανή ή αναμενόμενη ζημιά ή μείωση της: αξίας ενός χαρτοφυλακίου ή της αξίας (καθαρής θέσης) ενός χρηματοοικονομικού οργανισμού, λόγω των αναλαμβανόμενων χρηματοοικονομικών κινδύνων (επιτοκίων, συναλλάγματος, πιστωτικού, ρευστότητας, επένδυσης κ.ο.κ.).

3.3 ΤΟ ΝΕΟ ΣΥΜΦΩΝΟ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΤΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ (Basel II)

Τον Ιούνιο του 1999 η Επιτροπή, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις ραγδαίως μεταβαλλόμενες συνθήκες στο χρηματοοικονομικό χώρο, διατύπωσε και εξέδωσε μια νέα πρόταση, η οποία αναφέρεται σε ένα ανανεωμένο πλαίσιο κεφαλαιακής επάρκειας, γνωστό ως Basel II, σκοπός του οποίου είναι η αντικατάσταση της Συνθήκης Κεφαλαιακής Επάρκειας του 1988. Μετά τη θετική ανταπόκριση στην αρχική πρόταση ένα νέο αναλυτικό πακέτο για το θέμα δόθηκε στη δημοσιότητα το 2001.

Τα αναφερόμενα στη συνέχεια βασικά στοιχεία της νέας πρότασης της Επιτροπής μπορεί στην τελική τους μορφή να είναι τροποποιημένα. Σε πολλά σημεία οι αναφορές στη νέα πρόταση είναι επιγραμματικές.

Το προτεινόμενο από την Επιτροπή νέο πλαίσιο Κεφαλαιακής Επάρκειας περιλαμβάνει τους ακόλουθους τρεις πυλώνες (ενότητες):

- Ελάχιστες Κεφαλαιακές Απαιτήσεις (Εναλλακτικές Μέθοδοι Υπολογισμού)
- Εποπτεία της Κεφαλαιακής Επάρκειας και των εσωτερικών συστημάτων αξιολόγησης των Πιστωτικών Ιδρυμάτων
- Αποτελεσματική ενημέρωση του κοινού και πειθαρχία μέσω της αγοράς

Με τον πρώτο και το δεύτερο πυλώνα επιδιώκεται η ανάπτυξη και επέκταση των τυποποιημένων κανόνων κεφαλαιακής επάρκειας που τέθηκαν με τη Συνθήκη του 1988. Μεταξύ των νέων σημαντικών προτάσεων ήταν και αυτή για τη δυνατότητα ανάπτυξης εσωτερικών συστημάτων αξιολόγησης του πιστωτικού κινδύνου (internal rating based (IRB) approaches) και η χρήση αυτών, μετά από πιστοποίηση από τις εποπτικές αρχές, αντί των ισχυόντων έως τότε τυποποιημένων κανόνων. Με τον τρίτο πυλώνα επιδιώκεται η ενθάρρυνση ανάληψης ασφαλών πρακτικών από τις τράπεζες.

Βασική επιδίωξη της Επιτροπής είναι η παράλληλη εφαρμογή και τήρηση των τριών πυλώνων, ώστε το πλαίσιο κεφαλαιακής επάρκειας να αποβεί περισσότερο αποτελεσματικό. Το νέο Σύμφωνο Κεφαλαιακής Επάρκειας σχεδιάστηκε με σκοπό τη βελτίωση του τρόπου με τον οποίο οι κεφαλαιακές απαιτήσεις ανταποκρίνονται στους κινδύνους και στις χρηματοοικονομικές καινοτομίες των τελευταίων ετών, όπως για παράδειγμα είναι στην τιτλοποίηση απαιτήσεων.

Η διαδικασία προώθησης του νέου Συμφώνου στηρίχθηκε σε ευρεία συνεργασία με τράπεζες και επιχειρήσεις του χρηματοοικονομικού χώρου γενικότερα. Οι απόψεις των ενδιαφερόμενων μερών παραδόθηκαν στην Επιτροπή στο τέλος Μαΐου του 2001. Στη συνέχεια η Επιτροπή εξέδωσε το επόμενο κείμενο της νέας συνθήκης. Η Επιτροπή οριοθέτησε την έναρξη εφαρμογής της νέας Συνθήκης, τουλάχιστον από τις χώρες της Ομάδας των Δέκα, έως το τέλος του 2006. Για χώρες πέραν αυτών της Ομάδας των Δέκα ο χρόνος έναρξης ήταν δυνατό να υπερβεί τον παραπάνω αναφερόμενο.

Σημειώνεται ότι οι κανόνες της νέας Συνθήκης (Basel II) είναι διαμορφωμένοι έτσι ώστε να είναι δυνατή η εφαρμογή τους σε όλες τις χώρες που ενδεχομένως το επιθυμούν. Παρά το γεγονός ότι η χώρα μας δεν συμπεριλαμβάνεται στις Ομάδα των Δέκα, η εφαρμογή ήταν σχεδόν ταυτόχρονη με όλες της χώρες-μέλη η της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η νέα συνθήκη ενσωματώθηκε στο δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης με δυο οδηγίες του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου.

Η πρώτη είναι η οδηγία 2006/48/EK, της 14ης Ιουνίου 2006, σχετικά με την ανάληψη και την άσκηση δραστηριότητας πιστωτικών ιδρυμάτων. Με την οδηγία αυτή καταργήθηκε η οδηγία 2000/12/EK για την ανάληψη και την άσκηση δραστηριότητας πιστωτικών ιδρυμάτων, η οποία προηγουμένως είχε αντικαταστήσει τη δεύτερη τραπεζική οδηγία (89/646/ΕΟΚ) και την οδηγία 89/647/ΕΟΚ για το δείκτη φερεγγυότητας των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Η δεύτερη είναι η οδηγία 2006/49/EK, της 14ης Ιουνίου 2006, σχετικά με την επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων των επιχειρήσεων επενδύσεων και των πιστωτικών ιδρυμάτων. Με την οδηγία αυτή τροποποιήθηκε η οδηγία 93/6/ΕΟΚ για την επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων των επιχειρήσεων επενδύσεων και των πιστωτικών ιδρυμάτων και η τροποποιητική αυτής (98/31/EK) καθώς και οδηγία 89/647/ΕΟΚ Συμβουλίου σχετικά με το συντελεστή φερεγγυότητας των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Οι γενικές διατάξεις και αρχές των οδηγιών αυτών ενσωματώθηκαν στην ελληνική τραπεζική νομοθεσία με το νόμο 3601/1.8.2007 που αναφέρεται στην ανάληψη και άσκηση δραστηριοτήτων από τα πιστωτικά ιδρύματα, επάρκεια ιδίων κεφαλαίων των πιστωτικών ιδρυμάτων και των επιχειρήσεων παροχής επενδυτικών υπηρεσιών.

Σύμφωνα με το νόμο αυτό τα πιστωτικά ιδρύματα οφείλουν να διαθέτουν ίδια κεφάλαια τα οποία σε διαρκή βάση πρέπει να υπερβαίνουν ή να ισούνται με το άθροισμα των κεφαλαιακών απαιτήσεων έναντι:

- Του πιστωτικού κινδύνου, περιλαμβανομένου και του κινδύνου απομείωσης εισπρακτέων απαιτήσεων, για το σύνολο των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων, με εξαίρεση τις δραστηριότητες του χαρτοφυλακίου συναλλαγών και τα αφαιρούμενα από τα ίδια κεφάλαια στοιχεία ενεργητικού. Οι κεφαλαιακές αυτές απαιτήσεις θα πρέπει να είναι ίσες με το 8% του συνόλου των σταθμισμένων κατά κίνδυνο χρηματοδοτικών ανοιγμάτων.
- Των κινδύνων συναλλάγματος, βασικών εμπορευμάτων και του λειτουργικού κινδύνου για το σύνολο των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων και
- Των κινδύνων θέσης, διακανονισμού και αντισυμβαλλομένου και των υπερβάσεων των ορίων των μεγάλων χρηματοδοτικών ανοιγμάτων, που απορρέουν από τις δραστηριότητες του χαρτοφυλακίου συναλλαγών.

Για τον υπολογισμό των κεφαλαιακών απαιτήσεων τους, τα πιστωτικά ιδρύματα δύνανται να επιλέγουν μεταξύ:

- των μεθοδολογιών, οι οποίες βασίζονται σε προκαθορισμένους συντελεστές, που έχουν καθοριστεί ανά κατηγορία κινδύνου και
- των πιο εξελιγμένων μεθοδολογιών, οι οποίες βασίζονται σε εσωτερικά υποδείγματα των πιστωτικών ιδρυμάτων, μετά από έγκριση της Τράπεζας της Ελλάδος.

Η ολοκλήρωση της ενσωμάτωσης στο ελληνικό δίκαιο των διατάξεων των οδηγιών 2006/48/EK και 2006/49/EK και η εξειδίκευση της εφαρμογής των διατάξεων του ν.3601/2007 σε θέματα ιδίων κεφαλαίων και κεφαλαιακής επάρκειας των πιστωτικών ιδρυμάτων έγινε με σειρά πράξεων του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος. Με τον τρόπο αυτό διαμορφώθηκε το νέο θεσμικό πλαίσιο με υιοθέτηση ουσιαστικά των αρχών που θέτει η Επιτροπή της Βασιλείας. Το νέο αυτό πλαίσιο είναι γνωστό ως Βασιλεία II (Basel II).

Οι πράξεις αυτές του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος είναι οι ακόλουθες:

- ΠΔ/ΤΕ 2587/20.8.2007, για τον ορισμό των Ιδίων Κεφαλαίων των πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν την έδρα τους στην Ελλάδα. (Ισχύς από την ημέρα

δημοσίευσης στο ΦΕΚ). Με την πράξη αυτή καταργήθηκαν οι ΠΔ/ΤΕ 2053/1992 και 2228/1993.

- ΠΔ/ΤΕ 2596/20.8.2007, για την εποπτεία και τον έλεγχο των μεγάλων χρηματοδοτικών ανοιγμάτων των πιστωτικών ιδρυμάτων. (Ισχύς έως 31.12.2007. Με την πράξη αυτή καταργήθηκαν οι ΠΔ/ΤΕ 2246/1993 και 2279/1993).

- ΠΔ/ΤΕ 2588/20.8.2007, για τον υπολογισμό των Κεφαλαιακών Απαιτήσεων έναντι του Πιστωτικού Κινδύνου σύμφωνα με την Τυποποιημένη Προσέγγιση. (Ισχύς από την ημέρα δημοσίευσης στο ΦΕΚ). Με την πράξη αυτή καταργήθηκαν οι ΠΔ/ΤΕ 2054/1992 και 2523/ 1992.

- ΠΔ/ΤΕ 2589/20.8.2007, για τον υπολογισμό των Κεφαλαιακών Απαιτήσεων έναντι του Πιστωτικού Κινδύνου σύμφωνα με την Προσέγγιση Εσωτερικών Διαβαθμίσεων. (Ισχύς από την ημέρα δημοσίευσης στο ΦΕΚ).

- ΠΔ/ΤΕ 2593/20.8.2007, για τον υπολογισμό σταθμισμένων ανοιγμάτων για Θέσεις σε τιτλοποίηση. (Ισχύς από την ημέρα δημοσίευσης στο ΦΕΚ).

- ΠΔ/ΤΕ 2591/20.8.2007, για τον υπολογισμό των Κεφαλαιακών Απαιτήσεων των πιστωτικών ιδρυμάτων για τον κίνδυνο αγοράς. (Ισχύς από 1.1.1998). Με την πράξη αυτή καταργήθηκε η ΠΔ/ΤΕ 2396/1997.

- ΠΔ/ΤΕ 2594/20.8.2007: Κίνδυνος αντισυμβαλλομένου. (Ισχύς από 1.1.1998).

- ΠΔ/ΤΕ 2590/20.8.2007: Ελάχιστες Κεφαλαιακές Απαιτήσεις των πιστωτικών ιδρυμάτων για το λειτουργικό κίνδυνο. (Ισχύς από 1.1.1998).

- ΠΔ/ΤΕ 2595/20.8.2007 σχετικά με τον καθορισμό των κριτηρίων που πρέπει να διέπουν τη Διαδικασία Αξιολόγησης Επάρκειας Εσωτερικού Κεφαλαίου (ΔΑΕΕΚ) των πιστωτικών ιδρυμάτων και της Διαδικασίας Εποπτικής Αξιολόγησης (ΔΕΑ) από την Τράπεζα της Ελλάδος, (ισχύς από 1.1.1998). Με την πράξη αυτή συμπληρώθηκε η ΠΔ/ΤΕ 2577/93.2006.

- ΠΔ/ΤΕ 2592/20.8.2007, για τη δημοσιοποίηση εκ μέρους των πιστωτικών ιδρυμάτων στοιχείων και πληροφοριών σχετικά με την κεφαλαιακή τους επάρκεια και τους κινδύνους που αναλαμβάνουν καθώς και τη διαχείριση αυτών.

Τις εργασίες των πιστωτικών ιδρυμάτων (τραπεζών) επηρεάζει και η οδηγία 2004/39/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου που αναφέρεται στις αγορές χρηματοπιστωτικών μέσων, η οποία ενσωματώθηκε στο ελληνικό δίκαιο με το ν. 3606/2007. Στο νόμο ορίζεται ότι οι διατάξεις του, πέραν των Εταιρειών Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (ΕΠΕΥ, εφαρμόζονται και στις οργανωμένες αγορές, στους διαχειριστές αγοράς, στις Ανώνυμες Εταιρείες Επενδυτικής Διαμεσολάβησης (ΑΕΕΔ), καθώς και στα πιστωτικά ιδρύματα, εφόσον παρέχουν μία ή περισσότερες επενδυτικές υπηρεσίες ή ασκούν επενδυτικές δραστηριότητες, όπως αυτές ορίζονται στο νόμο αυτό.

Με το θεσμικό αυτό πλαίσιο ολοκληρώθηκε η θεσμοθέτηση των νέων κανόνων που είναι γνωστοί ως Βασιλεία II (Basel II). Οι κανόνες της νέας συνθήκης της Βασιλείας για την Κεφαλαιακή Επάρκεια που αναφέρονται στη συνέχεια έχουν βάση το σχέδιο 3 της Επιτροπής (Third consultative paper – CP3), τις ανωτέρω αναφερόμενες οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις ΠΔ/ΤΕ για τις οποίες γίνεται αναλυτικότερη αναφορά στη συνέχεια.

Τα αναμενόμενα, από την εφαρμογή, οφέλη αναφέρονται σε δύο επίπεδα. Κατ' αρχάς, βελτιώνονται και επεκτείνονται οι κανόνες και οι ρυθμίσεις, για την κεφαλαιακή επάρκεια, οι οποίοι πλέον θα αναφέρονται όχι μόνο στις ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις, αλλά παράλληλα στην εποπτεία και στην πειθαρχία των πιστωτικών ιδρυμάτων. Παράλληλα, αυξάνεται ουσιαστικά η ευαισθησία των κεφαλαιακών απαιτήσεων στους αναλαμβανόμενους κινδύνους.

Η Επιτροπή ταυτοχρόνως επιδιώκει την ανάδειξη και τη δυναμική προώθηση της διαχείρισης των κινδύνων και την ενθάρρυνση των τραπεζών για σημαντικές βελτιώσεις στη μέτρηση, αντιστάθμιση και μεταφορά των κινδύνων. Η εφαρμογή σύγχρονων πρακτικών διαχείρισης των κινδύνων αποτελεί τη βασική προϋπόθεση και για την πειθαρχία στην αγορά.

Οι νέοι κανόνες περιλαμβάνουν και τα αποτελέσματα ευρέος διαλόγου με τους φορείς του χρηματοοικονομικού χώρου και εποπτικές αρχές τόσο εντός των χωρών μελών της Ομάδας των Δέκα όσο και σε τρίτες χώρες. Για το λόγο αυτό, η Επιτροπή υλοποίησε πιλοτική εφαρμογή σε 350 τράπεζες από 40 χώρες, τα συμπεράσματα της οποίας αποτέλεσαν βασικό υλικό για τις νέες προτάσεις.

3.4 BASEL II ΑΝΑ ΠΥΛΩΝΑ

3.4.1 Πρώτος Πυλώνας (Pillar I: Ελάχιστες Κεφαλαιακές Απαιτήσεις)

Η νέα Συνθήκη (Basel II) διαφέρει από την πρώτη (Basel I) σε πολλά επίπεδα, διατηρεί όμως πολλά σημαντικά στοιχεία από την υφιστάμενη χωρίς καμία μεταβολή. Με βάση τη νέα Συνθήκη ελάχιστη απαιτούμενη κεφαλαιακή επάρκεια έναντι των αναλαμβανόμενων κινδύνων παραμένει στο 8%.

Τα εποπτικά ίδια κεφάλαια, δηλαδή ο αριθμητής του κλάσματος της φόρμουλας του Δείκτη Φερεγγυότητας, διαφοροποιούνται σε μικρό βαθμό, ενσωματώνοντας κυρίως κάποιες σύγχρονες μορφές στοιχείων και τις εξελίξεις που επέφεραν τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης.

Οι τροποποιήσεις αφορούν κυρίως τον παρονομαστή του κλάσματος. Πιο συγκεκριμένα, αφορούν τη μέτρηση του πιστωτικού κινδύνου, με παρεμβάσεις στα σταθμιζόμενα στοιχεία του ενεργητικού, στις σταθμίσεις αυτών και κυρίως στις μεθόδους στάθμισης. Οι μειωμένες αυτές σταθμίσεις επηρεάζουν θετικά το Δείκτη Φερεγγυότητας. Παράλληλα προστίθεται στον παρονομαστή ένας επιπλέον κίνδυνος, ο λειτουργικός, ο οποίος επιβαρύνει το Δείκτη. Βάσει των νέων όρων, ο Δείκτης Φερεγγυότητας και οι κεφαλαιακές I απαιτήσεις με τη συμμετοχή και του λειτουργικού κινδύνου υπολογίζονται ως ακολούθως:

$$\text{Δείκτης Φερεγγυότητας} = \frac{\text{Εποπτικά Ίδια Κεφάλαια}}{\text{Πιστωτικός Κίνδυνος} + (12,5 * \text{Κίνδυνοι Αγοράς}) + (\text{Λειτουργικός Κίνδυνος})}$$
$$\Delta.Φ. > 8\%$$

Αναλυτικότερα ο πρώτος Πυλώνας της νέας Συνθήκης καλύπτει διαδικασίες και θέσεις που επηρεάζουν τον παρονομαστή του Δείκτη Φερεγγυότητας με δύο τρόπους. Κατ' αρχάς, θεσπίζει νέες μεθόδους προσδιορισμού των κεφαλαιακών απαιτήσεων έναντι των κινδύνων που αντιμετωπίζουν τα πιστωτικά ιδρύματα κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων τους και ιδιαίτερα έναντι του πιστωτικού κινδύνου. Παράλληλα καθιερώνει, για πρώτη φορά, κεφαλαιακές απαιτήσεις και για το

λειτουργικό κίνδυνο και προτείνει μετρήσεις για τον υπολογισμό του ύψους του κινδύνου. Με προσθήκη και του λειτουργικού κινδύνου, δεδομένου ότι θα αυξηθεί ο παρανομαστής, αναμένεται μεγαλύτερη ευαισθησία στην κάλυψη της ελάχιστης κεφαλαιακής απαίτησης 8%.

3.4.2 Δεύτερος Πυλώνας (Pillar II: Εποπτεία της Κεφαλαιακής Επάρκειας και των Εσωτερικών Συστημάτων Αξιολόγησης των Πιστωτικών Ιδρυμάτων)

Ο δεύτερος Πυλώνας της νέας Συνθήκης βασίζεται στην ανάγκη υπολογισμού της κεφαλαιακής επάρκειας με συμμετοχή της μέτρησης όλων των αναλαμβανόμενων κινδύνων και στην υποχρέωση των εποπτικών αρχών να προσαρμόζονται στις μετρήσεις αυτές και να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα. Η προσέγγιση αυτή θεωρείται απαραίτητη για την αποτελεσματική διοίκηση των τραπεζών και την αποτελεσματική εποπτεία αυτών.

Στα πλαίσια της αποτελεσματικής εποπτείας, η κρίση για την αναγνώριση των κινδύνων και για το ύψος της κεφαλαιακής επάρκειας πρέπει να βασίζεται σε περισσότερες από μία αξιολογήσεις. Παράλληλα, η αναφορά στη συνεχή επανεξέταση και αναθεώρηση της εποπτικής διαδικασίας προσθέτει οφέλη μέσω της έμφασης που δίνεται στην ανάγκη για αυστηρή αξιολόγηση της δυνατότητας των τραπεζών και των εποπτικών αρχών να υπολογίζουν τους κινδύνους.

Οι προτάσεις της επιτροπής για τον Πυλώνα 2 ενσωματώθηκαν στο ελληνικό τραπεζικό δίκαιο με την ΠΔ/ΤΕ 2595/20.8.2007. Με την πράξη αυτή καθορίστηκαν τα κριτήρια που πρέπει να διέπουν τη Διαδικασία Αξιολόγησης Επάρκειας Εσωτερικού Κεφαλαίου (ΔΑΕΕΚ) των πιστωτικών ιδρυμάτων και της Διαδικασίας Εποπτικής Αξιολόγησης (ΔΕΑ) από την Τράπεζα της Ελλάδος. Ουσιαστικά η πράξη αυτή θεσπίζει:

- Κριτήρια ποιοτικού χαρακτήρα για τον υπολογισμό της κεφαλαιακής επάρκειας βάσει των ιδιαίτεροι χαρακτηριστικών κάθε πιστωτικού ιδρύματος.
- Την έννοια των «εσωτερικών κεφαλαίων» η οποία είναι ευρύτερη εκείνης των «εποπτικών» που υπολογίζονται με τις μεθόδους του Πρώτου Πυλώνα. Τα κεφάλαια αυτά είναι εκείνα που το πιστωτικό ίδρυμα πρέπει να διαθέτει σε επάρκεια από πλευράς ποσότητας, ποιότητας και κατανομής για την

αντιμετώπιση των πάσης φύσεως κινδύνων που έχει αναλάβει ή στους οποίους ενδέχεται να εκτεθεί.

Η τράπεζα δεν αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα από τον μετρημένο ή «υπολογισμένο» και αναμενόμενο κίνδυνο. Επομένως δεν απαιτείται κεφαλαιακή κάλυψη του κινδύνου αυτού. Το πρόβλημα προέρχεται από τον μη αναμενόμενο κίνδυνο ή το μη μετρημένο κίνδυνο. Αυτό είναι το μέρος του κινδύνου για τον οποίο απαιτείται κεφαλαιακή κάλυψη. Κατά συνέπεια, το ερώτημα είναι εάν υπάρχουν κίνδυνοι που δεν έχουν μετρηθεί και δεν έχει υπολογιστεί η αναμενόμενη ζημιά και οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν σε προβλήματα, αφού δεν καλύπτονται από τα εποπτικά κεφάλαια.

Σύμφωνα με τους κανόνες του Δεύτερου Πυλώνα τέτοιοι κίνδυνοι υπάρχουν, δεν καλύπτονται ή δεν αντιμετωπίζονται επαρκώς στο πλαίσιο του Πρώτου Πυλώνα, και ενδεικτικοί είναι ο κίνδυνος συγκέντρωσης, ο κίνδυνος στρατηγικής, ο κίνδυνος φήμης αλλά και εξωγενείς κίνδυνοι που απορρέουν από το θεσμικό, οικονομικό ή επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτοί είναι οι κίνδυνοι που καθιστούν αναγκαία την Επάρκεια Εσωτερικού Κεφαλαίου (ΔΑΕΕΚ)

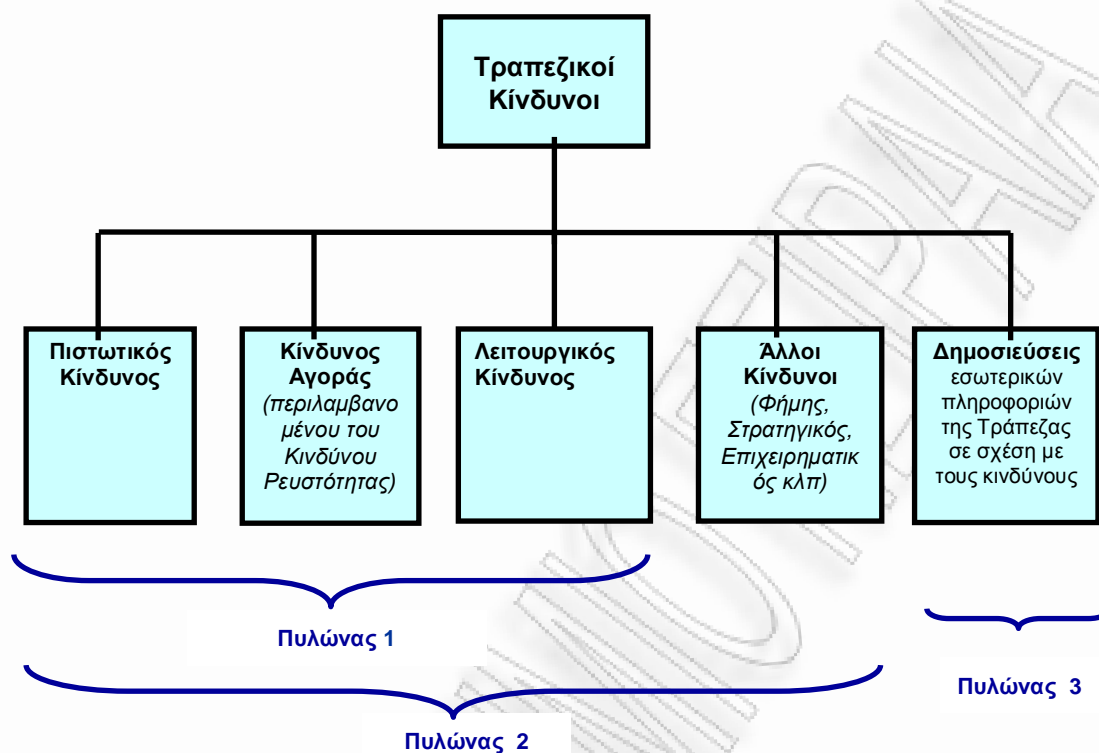
3.4.3 Τρίτος Πυλώνας (Pillar III: Αποτελεσματική Πειθαρχία Μέσω της Αγοράς και Ενημέρωση Κοινού)

Σκοπός του τρίτου πυλώνα είναι να συμπληρώσει τα θέματα κεφαλαιακής επάρκειας του πρώτου Πυλώνα και τα θέματα εποπτείας του Δεύτερου Πυλώνα.

Μέσω μιας σειράς απαιτήσεων, που υιοθετεί και που επιτρέπουν στους συμμετέχοντες στην αγορά να έχουν πρόσβαση στην πληροφόρηση για τους κινδύνους που έχει αναλάβει η τράπεζα καθώς και για το μέγεθος της κεφαλαιοποίησης και της κεφαλαιακής της επάρκειας, η Επιτροπή επιδιώκει να ενθαρρύνει την πειθαρχία μέσω της αγοράς.

Με τις διατάξεις αυτές ουσιαστικά ρυθμίζεται η υποχρέωση των τραπεζών να δημοσιοποιούν ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία σχετιζόμενα με τους αναλαμβανόμενους χρηματοοικονομικούς και λοιπούς κινδύνους, με τη μέθοδο παρακολούθησης των κινδύνων και παράλληλα με τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζουν, ώστε να δώσουν τη δυνατότητα στους επενδυτές να αξιολογήσουν σωστά τις τοποθετήσεις τους στον τραπεζικό κλάδο.

Στο διάγραμμα 3.1 απεικονίζονται οι τρεις πυλώνες της Βασιλείας II.



Διάγραμμα 3.1: Πυλώνες της Βασιλείας II.

3.5 ΠΡΑΞΗ ΔΙΟΙΚΗΤΗ ΤΡΑΠΕΖΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ 2577/9.3.2006

Η Πράξη Διοικητή 2577/9.3.2006 «Πλαίσιο των αρχών λειτουργίας και των κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και σχετικές αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων» παρέχει το Πλαίσιο των αρχών λειτουργίας και των κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και τις αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων. Το πλαίσιο βασίζεται σε τρεις βασικούς άξονες:

1. Τα πιστωτικά και χρηματοδοτικά ιδρύματα οφείλουν να διαθέτουν μια οργανωτική δομή και ένα επαρκές Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) το οποίο περιλαμβάνει τις λειτουργίες της Εσωτερικής Επιθεώρησης, της Διαχείρισης Κινδύνου και της Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

2. Η επάρκεια της οργανωτικής δομής και του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου αξιολογούνται από την Τράπεζα της Ελλάδος σύμφωνα με τις αρχές που καθορίζονται στην Πράξη.

3. Οι βέλτιστες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του ΣΕΕ των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων.

Η Πράξη καλύπτει θέματα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, όπως Οργανωτική Δομή (Οργάνωση, Διεργασίες, Προσωπικό, Συναλλαγές με Φυσικά ή Νομικά Πρόσωπα, Διαχείριση Κινδύνου, Συστήματα Λογιστικής Παρακολούθησης Εργασιών Συστήματα Πληροφορικής, Κανονιστική Συμμόρφωση), Διοικητική Διαχείριση και Όργανα Διοικητικής Διαχείρισης και Αρμοδιότητες των Οργάνων.

Η Πράξη Διοικητή προβλέπει ισχύ των διατάξεων από την 31η Μαΐου 2006. Στην Πράξη ορίζεται το ΣΕΕ ως το σύνολο των ελεγκτικών μηχανισμών του ιδρύματος και συντελεί στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία του.

Στους στόχους του Συστήματος αναφέρονται:

- Η συνεπής υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής με αποτελεσματική
- χρήση των διαθέσιμων πόρων
- Η αναγνώριση και αντιμετώπιση πάσης φύσεως κινδύνων περιλαμβανομένου και του λειτουργικού
- Η διασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των παρεχομένων οικονομικών στοιχείων και η παραγωγή αξιόπιστων καταστάσεων
- Η συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο και τους κανόνες δεοντολογίας και
- Η πρόληψη και αποφυγή ενεργειών και παρατυπιών

Στην Πράξη Διοικητή γίνεται λεπτομερής αναφορά σε θέματα όπως: Επιχειρηματική στρατηγική, Οργάνωση και διεργασίες, Προσωπικό, Πελάτες, Διαχείριση Κινδύνων, Συστήματα Πληροφορικής, Κανονιστική Συμμόρφωση και Αρμοδιότητες και Ευθύνες όλων των βαθμίδων διοίκησης και όλων των λειτουργικών μονάδων και διευθύνσεων.

Ειδική αναφορά γίνεται και στην Ανάθεση Εργασιών σε Τρίτους (που αναφέρθηκε ανωτέρω στο 2.4.3) και στην αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικών Ελέγχων από εξωτερικούς ελεγκτές.

3.6 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στο βασικό εποπτικό πλαίσιο που διέπει τη διαχείριση κινδύνων όπως αυτό έχει διαμορφωθεί μέσω των κανόνων της Βασιλείας και των σχετικών Πράξεων Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος.

Συνοπτικά αναφέρουμε ότι τα πιστωτικά και χρηματοδοτικά ιδρύματα οφείλουν να θωρακίζονται έναντι των βασικών κινδύνων (κεφαλαιακή επάρκεια), να διαθέτουν μια οργανωτική δομή, βέλτιστες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης και ένα επαρκές Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) το οποίο περιλαμβάνει τις λειτουργίες της Εσωτερικής Επιθεώρησης, της Διαχείρισης Κινδύνου και της Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τον πιο πολυδιάστατο των κινδύνων και προσφάτως αναγνωρισμένο, το Λειτουργικό Κίνδυνο (ΛΚ). Ο ΛΚ, ο οποίος ενέχεται σε κάθε λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων, είναι ο μόνος που, έως σήμερα, έχει προκαλέσει – ακόμη και με ένα μόνο γεγονός (event) - την κατάρρευση χρηματοδοτικών οργανισμών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Διαδικτυακές πηγές

<http://eng.bankofgreece.gr/epopteia/epopteia-C2.asp>

<http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/LegalF/laws.aspx>

<http://www.federalreserve.gov>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι τράπεζες πρέπει να έχουν σαφή αντίληψη της έννοιας «λειτουργικός κίνδυνος». Είναι σημαντικό η ερμηνεία που αποδίδουν στον όρο να λαμβάνει υπ' όψιν την πλήρη έκταση του λειτουργικού κινδύνου της τράπεζας και να καλύπτει όλες τις σημαντικές πηγές ενδεχόμενων σημαντικών λειτουργικών ζημιών. Η ανεπαρκής αναγνώριση και διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου δύναται να έχει ως αποτέλεσμα την υποτίμηση του προφίλ κινδύνου της τράπεζας και την έκθεσή της σε σημαντικές ζημιές που θέτουν σε κίνδυνο την βιωσιμότητά της.

Στο κεφάλαιο θα αναδειχθεί η σημασία του λειτουργικού κινδύνου, ως σημαντικού χωριστού τραπεζικού κινδύνου, ο οποίος αναγνωρίζεται και στο νέο πλαίσιο κεφαλαιακών απαιτήσεων (Basel II), το οποίο απαιτεί, μεταξύ άλλων, κεφαλαιακές απαιτήσεις για το λειτουργικό κίνδυνο στα πλαίσια του Πυλώνα 1 (έγινε αναφορά στο κεφ. 3.4.1). Η σχετική Οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις κεφαλαιακές απαιτήσεις υιοθετεί τον ορισμό του λειτουργικού κινδύνου και τις κατηγορίες ζημιολόγων γεγονότων που έχει ορίσει η Επιτροπή Τραπεζικής Εποπτείας της Βασιλείας.

Θα αναφερθούμε επίσης στις αρχές και τα στάδια διεργασίας της διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου καθώς και την κατανομή ρόλων εντός των πιστωτικών ιδρυμάτων προκειμένου να καταστεί αποτελεσματική η διεργασία.

4.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

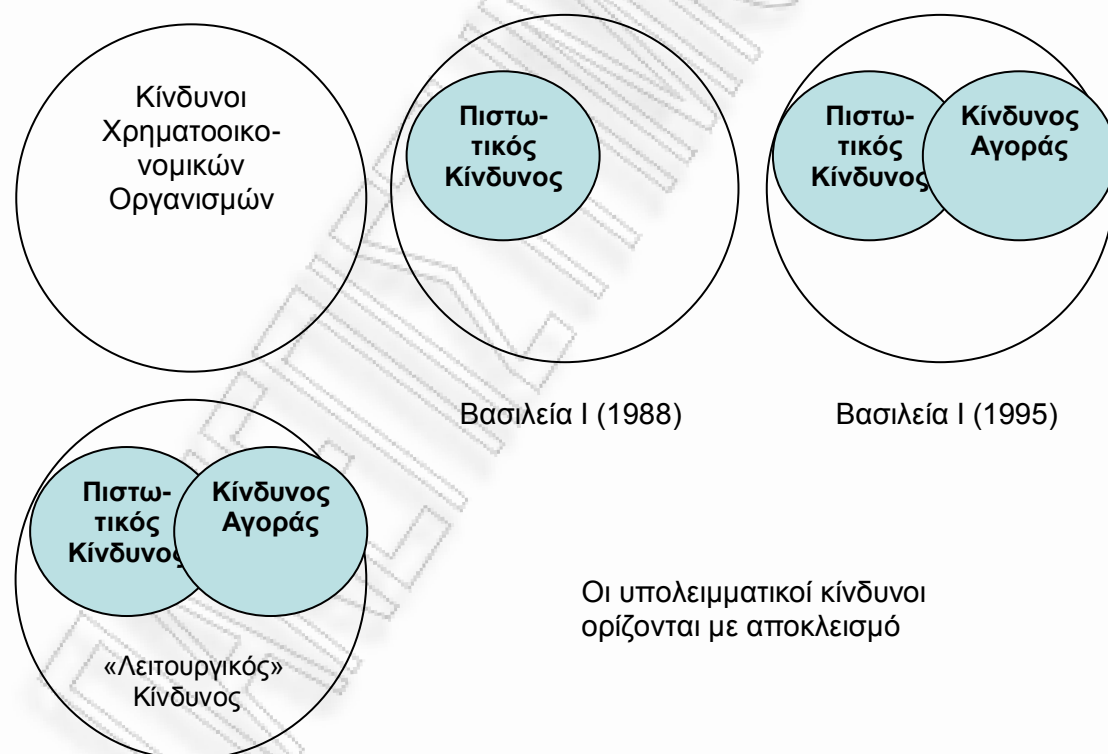
4.2.1 Ορισμός του Λειτουργικού Κινδύνου

Μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1990, δεν είχε καθιερωθεί στη βιβλιογραφία, στις επιχειρήσεις και στις εποπτικές αρχές ένας κοινός, πρακτικός ορισμός για το λειτουργικό κίνδυνο. Στην πράξη, υπήρχαν τόσοι ορισμοί όσοι και οι οργανισμοί που ασχολούνταν με τη διαχείρισή του. Σε έρευνα της PricewaterhouseCoopers το 1999 σχετικά με την «ύπαρξη κοινού ορισμού του Λειτουργικού Κινδύνου στο Χρηματοοικονομικό Κλάδο» από τους 55 οργανισμούς που απάντησαν στην ερώτηση «Έχετε ορισμό για το λειτουργικό Κίνδυνο;» μόνο το 49% απάντησαν ότι

υπάρχει ένας «Απλός, θετικός ορισμός». Οι απαντήσεις των υπολοίπων ήταν «Πολλαπλοί ορισμοί» (5%), «Αποκλειστικός ορισμός» (15%) και «Άτυπος ορισμός» (31%). Η δυσκολία ορισμού οφειλόταν στο ότι ο Λειτουργικός Κίνδυνος σχετίζεται με τη λειτουργία της επιχείρησης και παρουσιάζοταν με παραδείγματα ή με αρνητικό ορισμό, τι «δεν είναι» Λειτουργικός Κίνδυνος. (PricewaterhouseCoopers, 2007)

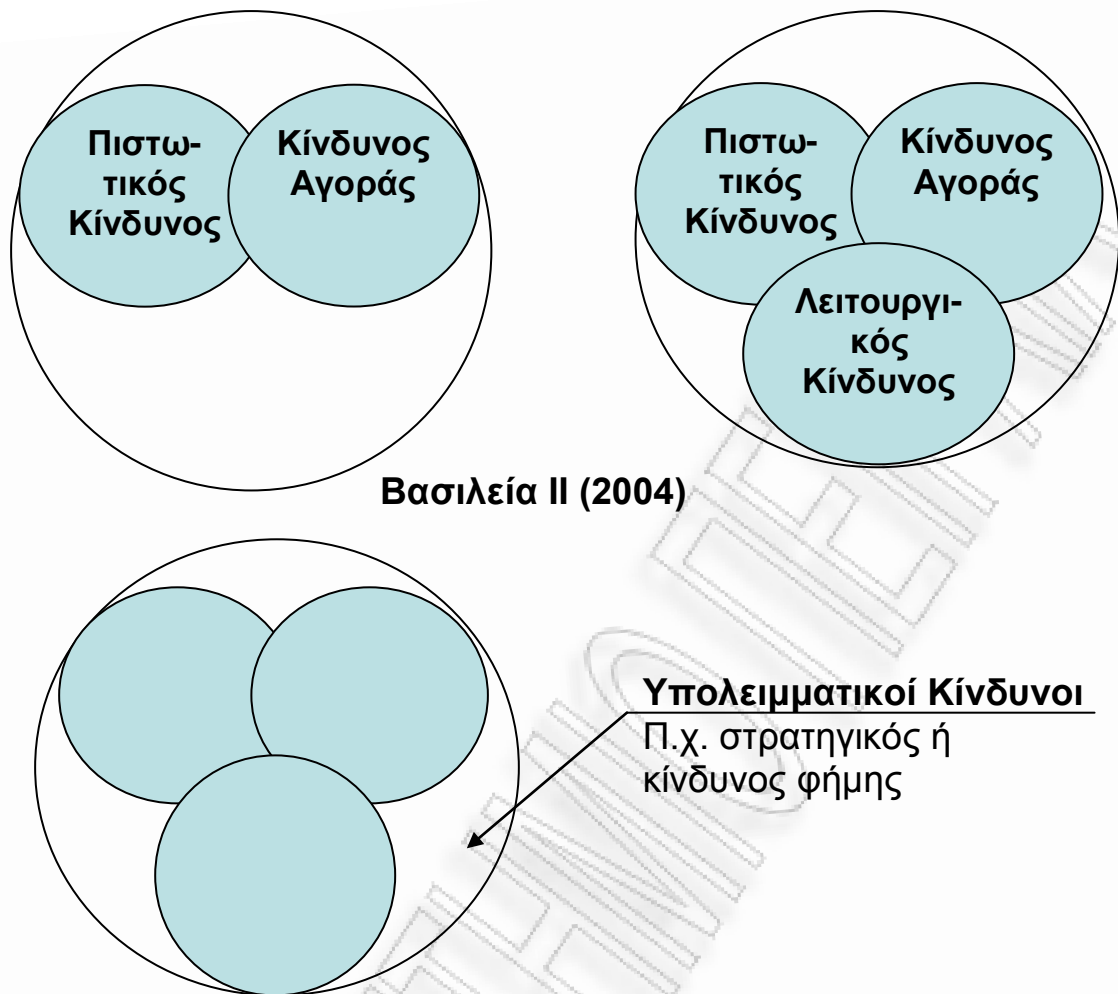
Από το 1999 έχει γίνει σημαντική πρόοδος και τα τελευταία χρόνια έχουμε φτάσει σε μια σχεδόν καθολική αποδοχή ορισμού για το λειτουργικό κίνδυνο.

Στα Διαγράμματα 4.1 και 4.2 η Εθνική Τράπεζα της Αυστρίας – ΕΤΑ (Oesterreichische Nationalbank - ONB) και η Αρχή Χρηματοοικονομικών Αγορών - ΑΧΑ (Financial Market Authority – FMA)² παρουσιάζουν την εξέλιξη της αναγνώρισης των βασικών κινδύνων στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες από τη Επιτροπή Βασιλείας.



Διάγραμμα 4.1: Ο Λειτουργικός Κίνδυνος ως «Συμπληρωματικός Κίνδυνος» (1995)

Πηγή: ΕΤΑ – ΑΧΑ (Oesterreichische Nationalbank - Austrian Financial Market Authority -ONB –FMA), Guidelines on Operational Risk Management, 2006



Διάγραμμα 4.2: Ο Λειτουργικός Κίνδυνος στη Βασιλεία II, ως χωριστή Κατηγορία Κινδύνου σαφώς καθορισμένη (2004)

Πηγή: ETA – AXA (Oesterreichische Nationalbank - Austrian Financial Market Authority -ONB –FMA), Guidelines on Operational Risk Management, 2006

Ανακεφαλαιώνοντας όσα αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, το 1988, με το Σύμφωνο Βασιλείας I, ορίζεται ο πιστωτικός κίνδυνος και το 1995 ορίζεται και ο κίνδυνος αγοράς. Ό,τι δεν ήταν πιστωτικός κίνδυνος ή κίνδυνος αγοράς θεωρείτο λειτουργικός κίνδυνος μέχρι το 2004, όταν το Σύμφωνο Βασιλείας II για την κεφαλαιακή επάρκεια όρισε το λειτουργικό κίνδυνο και τον περιέλαβε στους κινδύνους για τους οποίους πρέπει οι τράπεζες να δεσμεύουν κεφάλαια. Ο νέος ορισμός και η δημιουργία μιας κοινής γλώσσας διευκόλυνε την επικοινωνία και τις συγκρίσεις στον χρηματοοικονομικό κλάδο.

Σύμφωνα με το Νέο Σύμφωνο της Βασιλείας για την Επάρκεια Κεφαλαίου, «Λειτουργικός Κίνδυνος ορίζεται ως ο κίνδυνος ζημιάς που προέρχεται από ανεπαρκείς ή

αποτυχημένες εσωτερικές διεργασίες, ανθρώπους και συστήματα ή από εξωτερικά γεγονότα. Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει τον νομικό κίνδυνο, αλλά εξαιρεί τον στρατηγικό κίνδυνο και τον κίνδυνο φήμης».

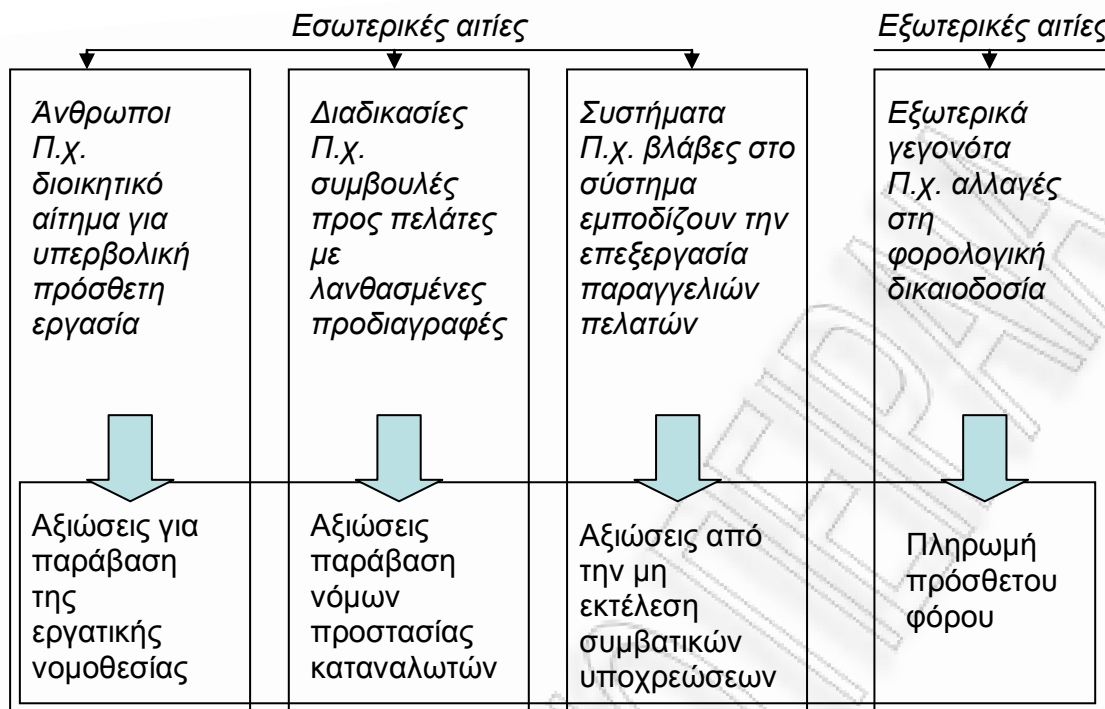
Αυτός είναι σήμερα ο πιο αποδεκτός ορισμός. Ο στρατηγικός κίνδυνος και ο κίνδυνος φήμης λαμβάνονται υπ' όψιν όταν αξιολογούνται οι λειτουργικοί κίνδυνοι διότι, στις πλείστες των περιπτώσεων, ο λειτουργικός κίνδυνος ενδέχεται να έχει επιπτώσεις στη στρατηγική και τη φήμη του οργανισμού.

Τον ίδιο ορισμό δίνει και η οδηγία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 2006/48/EC4 σχετικά με την ανάληψη και την άσκηση δραστηριότητας πιστωτικών ιδρυμάτων η οποία εφαρμόζεται στις νομοθεσίες των κρατών μελών χωρίς, όμως, να γίνεται συγκεκριμένη εξαίρεση του στρατηγικού κινδύνου και του κινδύνου φήμης.

Ειδικότερα για τον νομικό κίνδυνο η Επιτροπή Βασιλείας δίνει τον παρακάτω ορισμό: *«Νομικός κίνδυνος είναι η πιθανότητα δικαστικές αγωγές, αρνητικές αποφάσεις δικαστηρίων ή συμβάσεις που αποδεικνύονται μη εκτελεστές να διακόψουν ή να επηρεάσουν αρνητικά τις λειτουργίες ή την κατάσταση μιας τράπεζας»*. Το ότι ο νομικός κίνδυνος περιλαμβάνεται στο λειτουργικό κίνδυνο δείχνει ότι αναγνωρίζεται ως δυνητικός κίνδυνος αυτής της κατηγορίας ο οποίος προκύπτει εμμέσως από τις τέσσερις βασικές αιτίες (διεργασίες, άνθρωποι, συστήματα, εξωτερικά γεγονότα). Ένα παράδειγμα είναι η περίπτωση του διευθυντή υποκαταστήματος τράπεζας που αναγκάζει τους υπαλλήλους του να εργάζονται υπερβολικές υπερωρίες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του αριθμού λαθών, αλλά έλλοχεύει και νομικές επιπτώσεις καταστράτηγησης της εργατικής νομοθεσίας.

Ο ορισμός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής περιλαμβάνει και τις δυο πλευρές του θέματος. Ο νομικός κίνδυνος βρίσκεται σε όλες τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες ενός οργανισμού και προέρχεται από εσωτερικές και εξωτερικές αιτίες.

Στο Διάγραμμα 4.3 παρουσιάζεται ο νομικός κίνδυνος ως οριζόντιο θέμα σε όλες τις κατηγορίες λειτουργικού κινδύνου.



Διάγραμμα 4.3: Ο Νομικός Κίνδυνος και η σχέση του με όλες τις κατηγορίες Λειτουργικού Κινδύνου

Πηγή: ETA –AXA (Oesterreichische Nationalbank - Austrian Financial Market Authority -ONB –FMA), Guidelines on Operational Risk Management, 2006

Στο λειτουργικό κίνδυνο οι κίνδυνοι είναι εσωτερικοί αλλά και εξωτερικοί, οργανωτικοί, πολύπλευροι, αποτελέσματα κρίσης, αλληλεξαρτώμενοι, που μερικές φορές ξεχωρίζουν δύσκολα από άλλους κινδύνους, όπως ο πιστωτικός κίνδυνος ή ο κίνδυνος αγοράς.

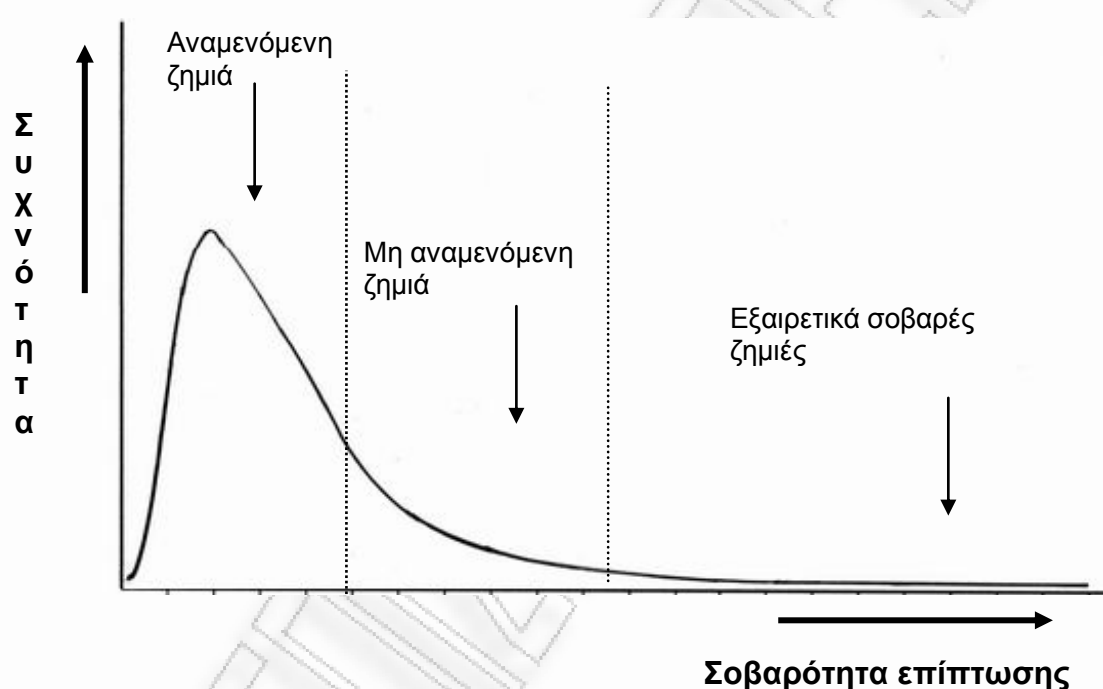
Η Τράπεζα της Ταϊλάνδης εισάγει τις έννοιες της καλής διοίκησης, της διακυβέρνησης και των ελέγχων: «Λειτουργικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος ζημιάς από την έλλειψη ικανής διοίκησης με τις κατάλληλες δεξιότητες ή καλής διακυβέρνησης σε ένα οργανισμό και από την ανεπάρκεια κατάλληλων ελέγχων. Αναφέρεται σε εσωτερικές λειτουργίες (προσωπικό, συστήματα), ή εξωτερικά γεγονότα τα οποία επηρεάζουν τα έσοδα και το κεφάλαιο των χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων».

Τα διάφορα είδη λειτουργικού κινδύνου βρίσκονται παντού και η παρουσία τους γίνεται καθημερινά αισθητή στη ζωή μιας επιχείρησης. Ο λειτουργικός κίνδυνος δεν μπορεί να εξαλειφθεί, υπάρχει για κάθε οργανισμό και τον συνοδεύει σε όλη του τη ζωή. Και αφού οι κίνδυνοι δεν εξαφανίζονται μόνοι τους είναι υποχρέωση της

διοίκησης να τους διαχειριστεί. Για να μπορέσει, όμως, να εκτελέσει αυτή την υποχρέωση, πρέπει να ξέρει ακριβώς τι θα διαχειριστεί.

4.2.2 Κατηγοριοποίηση του ΔΚ

Από τα παραπάνω γίνεται αμέσως φανερό ότι ο λειτουργικός κίνδυνος μπορεί να έχουν από πολύ μικρές επιπτώσεις (ένα μικρό, ασήμαντο ανθρώπινο λάθος) μέχρι καταστροφικές (μεγάλος σεισμός). Και για το λειτουργικό κίνδυνο ισχύει η στατιστική σχέση σοβαρότητα/συχνότητα. Γενικότερα στη βιβλιογραφία η τυπική κατανομή ζημιών παρουσιάζεται όπως στο Διάγραμμα 4.4.



Διάγραμμα 4.4: Τυπική κατανομή ζημιών των Γεγονότων Λειτουργικού Κινδύνου

Στο Διάγραμμα οι ζημιές διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Αναμενόμενες (μεγάλης συχνότητας/μικρών επιπτώσεων),
2. Μη αναμενόμενες με μέτριες έως σοβαρές επιπτώσεις και
3. Μη αναμενόμενες με εξαιρετικά σοβαρές επιπτώσεις.

Η κατάταξη αυτή ως προς τη συχνότητα και τη σοβαρότητα των ζημιών έχει εξαιρετική σημασία για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο Αντιμετώπισης Κινδύνων.

Οι ζημιές των χρηματοοικονομικών εταιρειών που αναφέρθηκαν στα ΜΜΕ το 1999 έφτασαν τα 7,4 δισεκατομμύρια δολάρια. (PricewaterhouseCoopers, 2007)

Όπως αναφέρει σε άρθρο του ο Jack Milligan (2004), η σημασία του λειτουργικού κινδύνου περιγράφεται παραστατικά από τον Kevin Bailey του Γραφείου Διοίκησης Νομίσματος (Office of the Comptroller of the Currency) των Η.Π.Α. με τη φράση: «Με τους λειτουργικούς κινδύνους, ακόμα και ο πιο ανώνυμος υπάλληλος στις υποστηρικτικές λειτουργίες μπορεί να βυθίσει το πλοίο».

Η μεγάλη σημασία του λειτουργικού κινδύνου φαίνεται στον Πίνακα 4.1:

Κατηγορίες Λειτουργικού Κινδύνου	
1. Οργάνωση	1. Διακυβέρνηση/Οργανωτική Διάρθρωση 2. Κουλτούρα 3. Επικοινωνία 4. Διαχείριση έργων 5. Ανάθεση εργασιών σε τρίτους (εξωτερικούς προμηθευτές)
2. Πολιτική/Διεργασίες	6. Επιχειρηματική Συνέχεια 7. Ασφάλεια 8. Πολιτική και διεργασίες 9. Κανονιστική Συμμόρφωση 10. Προϊόν 11. Πελάτης
3. Τεχνολογία της Πληροφορίας (IT)	12. Επικοινωνίες 13. Εξοπλισμός και Λογισμικό 14. Ασφάλεια
4. Ανθρωποι	15. Υπάλληλοι 16. Εργοδότης 17. Σύγκρουση συμφερόντων
5. Εξωτερικό περιβάλλον	18. Φυσικό 19. Νομικό, αγωγές 20. Απάτη

Πίνακας 4.1: Σημαντικές Περιπτώσεις Ζημιών από Λειτουργικό Κίνδυνο

Πηγή: Όμιλος Τράπεζας Credit Suisse /ΔΔΚΟ 2000

Όλα τα σημαντικά «σκάνδαλα» της δεκαετίας του 1990 είχαν κοινό παρανομαστή την έλλειψη καλής διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου. Πέρα, όμως, από την καλή διαχείριση κινδύνων, η θωράκιση με μέτρα ελέγχου, η καλή διοίκηση, η σωστή κουλτούρα, το καλό προσωπικό, η πείρα και η κοινή λογική είναι απαραίτητα στοιχεία σε κάθε προσπάθεια αποφυγής ή μείωσης των επιπτώσεων των λειτουργικών κινδύνων.

Παρά τη μεγάλη πρόοδο σε θέματα ελέγχων και διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου, δεν υπήρξε δυνατή η αποφυγή σημαντικών ζημιών. Η πιο σημαντική, που ξεπέρασε και την περίπτωση της Barings, η οποία θεωρείτο η μεγαλύτερη εσωτερική απάτη όλων των εποχών, αποκαλύφθηκε στις αρχές του 2008 και είναι η περίπτωση του Jerome Kerviel, αντικριστή (trader) μετοχικών παραγώγων της δεύτερης μεγαλύτερης τράπεζας της Γαλλίας, της Societé Générale, ο οποίος της προκάλεσε ζημιά 4,9 δισ. ευρώ. Ο Kerviel κατάφερε να ξεγελάσει πέντε επίπεδα ηλεκτρονικών ελέγχων.

Ο Hans-Ulrich Doerig (Doerig, 2003) αναφέρει τα παρακάτω 12 μαθήματα από τα σκάνδαλα που προκλήθηκαν από λειτουργικούς κινδύνους:

1. Απαιτείται ένας κατάλογος των τύπων λειτουργικών κινδύνων κατά κατηγορίες για να χρησιμοποιηθεί ως χρήσιμη βάση για την ταυτοποίηση των κύριων αιτιών λειτουργικών κινδύνων. Ο κατάλογος, χρησιμοποιούμενος ως «κατάσταση ελέγχου», παρέχει τη βάση για μια πειθαρχημένη και συστηματική εξέταση όλων των παραμέτρων που βρίσκονται συνήθως στις ρίζες του λειτουργικού κινδύνου.
2. Λειτουργικό κίνδυνο δεν έχουν μόνο οι τράπεζες. Υπάρχει η ίδια πιθανότητα να παρουσιαστεί και σε μη χρηματοοικονομικούς οργανισμούς.
3. Η έλλειψη καλής διακυβέρνησης γενικά και η έλλειψη ή η παράβαση πολιτικών και διεργασιών αποτελούν κοινό παρονομαστή και στις τέσσερις περιπτώσεις.
4. Οι ανθρώπινες ανεπάρκειες και αδυναμίες εμφανίζονται σε όλες τις περιπτώσεις, είτε ως θέματα χαρακτήρα είτε ως θέματα δεξιοτήτων.
5. Εκτός από την περίπτωση του Ινστιτούτου Επιχειρηματικής Συνέχειας – ΙΕΣ Business Continuity Institute - BCI), οι εξωτερικοί κίνδυνοι δεν έπαιξαν σημαντικό ρόλο. Το παρελθόν, όμως, δεν είναι δείκτης του μέλλοντος. Οι ενδεχόμενοι εξωτερικοί κίνδυνοι απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή.
6. Το σχετικό μέγεθος του λειτουργικού «ατυχήματος» τείνει να συσχετιστεί με το επίπεδο του υπεύθυνου για την αστοχία. Οι κρίσεις που δημιουργούνται τείνουν να είναι πολύ σοβαρές όταν προέρχονται από τη διοίκηση ή την ιδιοκτησία και να μπορούν να απορροφηθούν όταν προέρχονται από κατώτερες θέσεις.

7. Η ταχύτητα με την οποία αποκαλύπτεται η ανωμαλία εξαρτάται γενικά από το πόσο πολύπλοκα είναι τα οικονομικά εργαλεία που σχετίζονται με την υπόθεση.

8. Λειτουργικές ανωμαλίες τείνουν να εμφανίζονται συχνότερα σε υποκαταστήματα ή σε απομακρυσμένες θυγατρικές εταιρείες.

9. Πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να υπάρχουν επιμελής εποπτεία και έλεγχοι σε όλα τα επίπεδα.

10. Όταν υπάρχουν σημαντικά μεγαλύτερα έσοδα από τα συνηθισμένα (μέσο όρο τελευταίων ετών) απαιτείται περισσότερη προσοχή.

11. Η καλή εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία και οι προσδοκίες της διοίκησης είναι κρίσιμα στοιχεία.

12. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι οργανισμοί εκμάθησης. Είναι λάθος το να μην μαθαίνουμε από τα εσωτερικά και εξωτερικά λάθη.

Στον χρηματοοικονομικό τομέα παρατηρήθηκαν τα τελευταία χρόνια οι παρακάτω εξελίξεις:

- i. Μετάβαση των τραπεζών από την παροχή των βασικών τραπεζικών υπηρεσιών σε ένα ευρύτερο φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.
- ii. Εκρηκτική αύξηση των διακινούμενων οικονομικών μεγεθών.
- iii. Επέκταση των εργασιών των μεγάλων χρηματοοικονομικών οργανισμών και σε άλλες χώρες.
- iv. Μεγάλη αύξηση κερδών με παράλληλη αύξηση της σοβαρότητας των κινδύνων.
- v. Ανάπτυξη και διάθεση πολύ πιο πολύπλοκων προϊόντων και υπηρεσιών.
- vi. Οι πρόοδοι στην τεχνολογία, ιδίως στην τεχνολογία της πληροφορικής, προσφέρουν πολύ περισσότερα μέσα για τη διαχείριση κινδύνων τα οποία επιτρέπουν ακριβέστερη ανάλυση και ορθότερη εκτίμηση των κινδύνων και των επιπτώσεών τους.

Ο Λειτουργικός Κίνδυνος ήταν πάντοτε κύριο συστατικό των εργασιών των χρηματοοικονομικών οργανισμών. Οι οργανισμοί αυτοί είχαν πάντοτε επίγνωση του κινδύνου και ήξεραν ότι η επιχειρηματική τους επιτυχία βασιζόταν - όπως και σήμερα - στην επιτυχή διαχείριση κινδύνων. Μέχρι πριν από λίγες δεκαετίες η συνετή διοίκηση και οι

προσεκτικοί έλεγχοι αρκούσαν για την αντιμετώπιση των κινδύνων. Σήμερα, με την αύξηση των μεγεθών και της πολυπλοκότητας αυτά δεν είναι πλέον αρκετά.

Οι Τράπεζες ξεκίνησαν με την ανάπτυξη αξιόπιστων συστημάτων για τη διαχείριση των κινδύνων αγοράς και των πιστωτικών κινδύνων, ενώ τα τελευταία χρόνια έχει γίνει σημαντική πρόοδος και στον τομέα του λειτουργικού κινδύνου, με τη ανάπτυξη μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων για τη διαχείριση του στον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Η βιβλιογραφία αναφέρει κυρίως εφαρμογές στον κλάδο αυτό για τους παρακάτω λόγους:

1. Οι πιθανότητες και οι επιπτώσεις των κινδύνων είναι μεγαλύτερες στους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς,
2. Ο κλάδος αυτός επηρεάζει τις οικονομίες των κρατών και την παγκόσμια οικονομία περισσότερο από τους άλλους και
3. Τα τελευταία χρόνια οι επεμβάσεις των εποπτικών αρχών έχουν δώσει ιδιαίτερη μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη και εφαρμογή μεθόδων και συστημάτων διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου στον κλάδο αυτό.

Βασική διαφορά του λειτουργικού κινδύνου από τους άλλους τραπεζικούς κινδύνους είναι ότι δεν πηγάζει από την προσπάθεια επίτευξης κερδών, αλλά κυρίως είναι εγγενές χαρακτηριστικό της τραπεζικής δραστηριότητας και λειτουργίας.

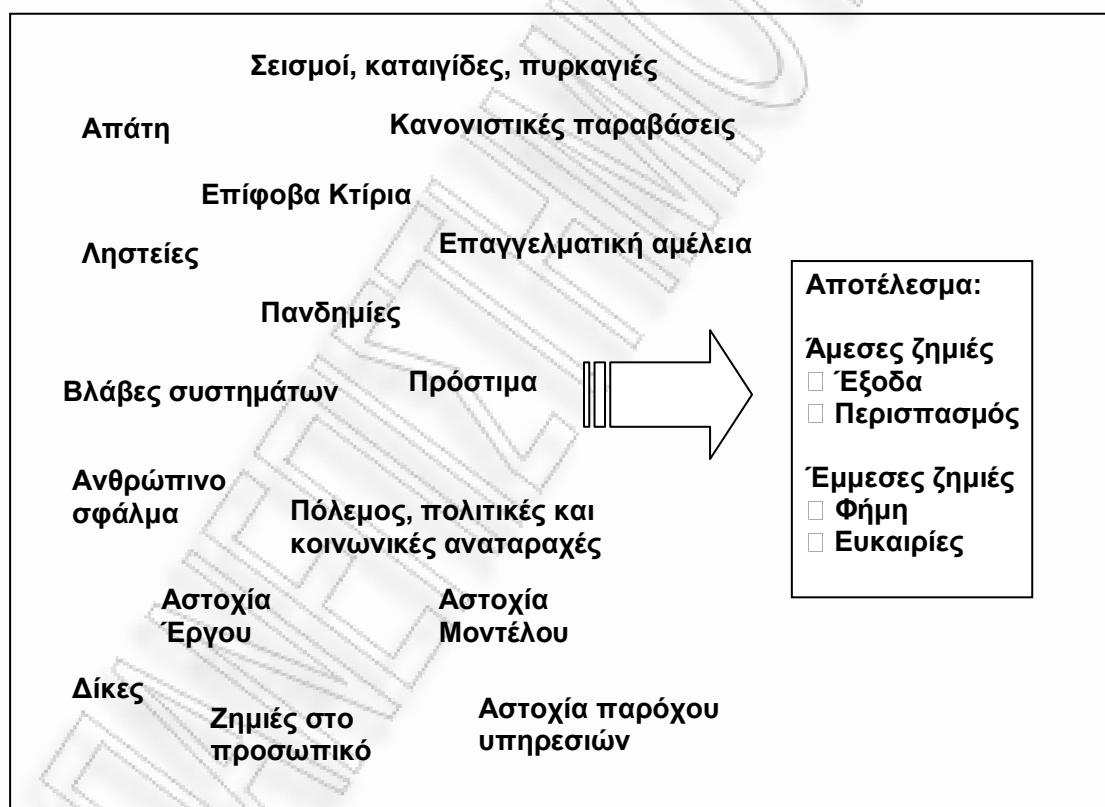
Ο Λειτουργικός Κίνδυνος παραμένει ασαφής, καθώς είναι πολύ δύσκολο να γίνει διάκριση ανάμεσα σ' αυτόν και στις κανονικές, τις συνήθεις αβεβαιότητες που συναντάει μια εταιρεία κατά την καθημερινή λειτουργία της. Για παράδειγμα, ένας πελάτης μιας τράπεζας δεν εξοφλεί ένα δάνειο. Η περίπτωση αυτή είναι συνήθης πιστωτικός κίνδυνος ή είναι λάθος του υπαλλήλου; Αν ο αρμόδιος υπάλληλος εγκρίνει ένα δάνειο αντίθετα με τις διαδικασίες της τράπεζας, τότε ο κίνδυνος δεν είναι πιστωτικός, αλλά λειτουργικός. Η διοίκηση κάθε οργανισμού πρέπει να ορίσει με σαφήνεια τι θεωρεί λειτουργικό κίνδυνο, ώστε να ελαχιστοποιηθεί μέσα στην εταιρεία ο βαθμός της εννοιολογικής ασάφειας.

Η ορθή διαχείριση του Λειτουργικού Κινδύνου αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τη διοίκηση και απαιτεί μεγάλη προσοχή, ώστε να υπάρχουν οι αναγκαίοι έλεγχοι του λειτουργικού κινδύνου και, παράλληλα, να μην επηρεάζονται η απόδοση και η παραγωγικότητα. Ο Λειτουργικός Κίνδυνος επηρεάζει πολλούς σημαντικούς τομείς των χρηματο-οικονομικών οργανισμών, τομείς όπως η Συμμόρφωση προς τις

απαιτήσεις των Εποπτικών Αρχών, η Συγκράτηση των Πελατών, η Απόκτηση Νέων Πελατών και οι Νομικές Ευθύνες που έχουν αντίκτυπο στη διαθεσιμότητα κεφαλαίων και τα κέρδη.

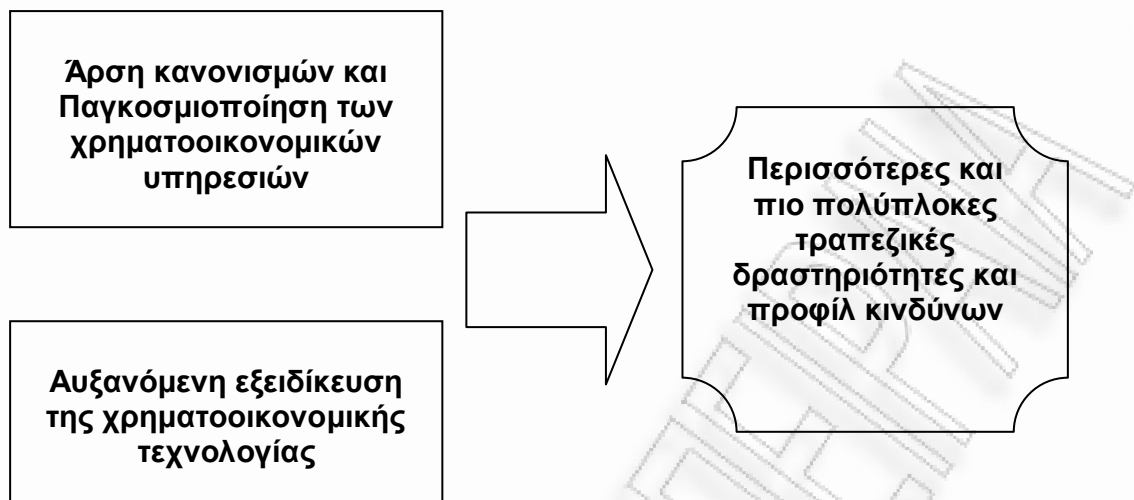
Στα επόμενα Διαγράμματα παρουσιάζεται η άποψη της ANZ Bank σχετικά με τους βασικούς τύπους Λειτουργικού Κινδύνου. (Lawrence, 2004)

Στο Διάγραμμα 4.5 παρουσιάζονται διάφοροι τύποι Λειτουργικού Κινδύνου και οι επιπτώσεις τους και στο Διάγραμμα 4.6 οι παράγοντες που οδήγησαν σε περισσότερες και πιο πολύπλοκες τραπεζικές δραστηριότητες και σε περισσότερους και μεγαλύτερους κινδύνους.



Διάγραμμα 4.5: Τύποι Λειτουργικού Κινδύνου και τα Αποτελέσματά τους στις Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες.

Πηγή: Τράπεζα Αυστραλίας /Νέας Ζηλανδίας (ANZ Bank)

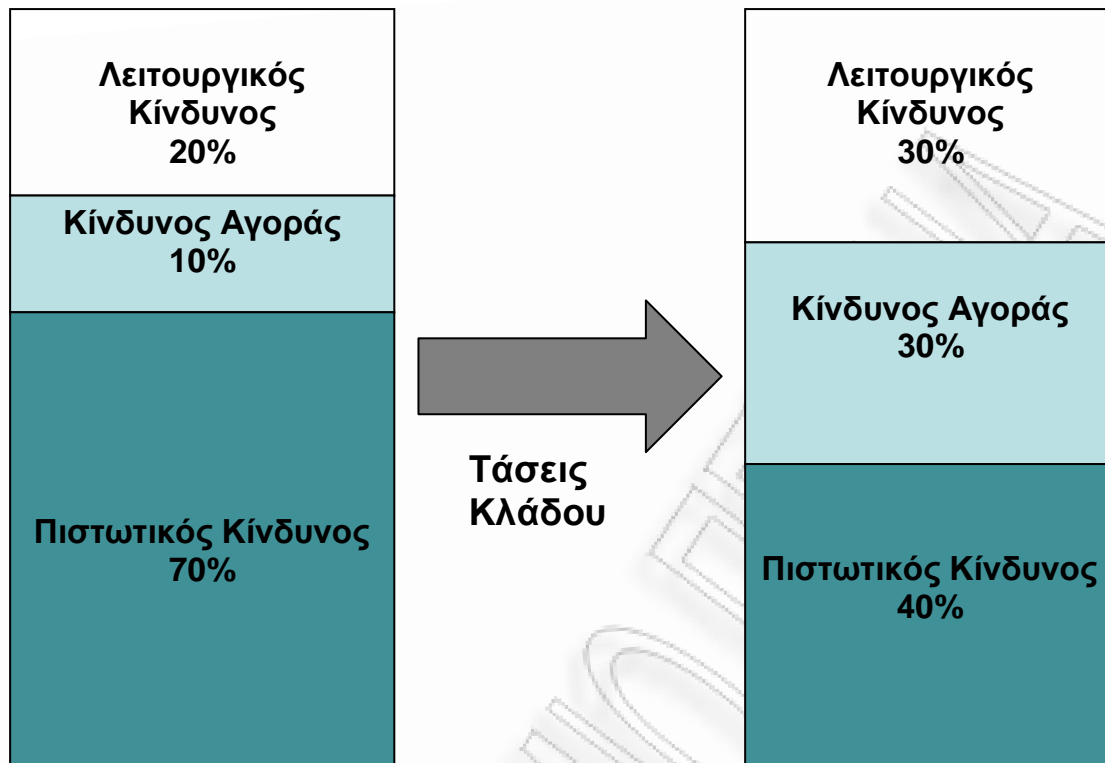


Διάγραμμα 4.6: Περισσότερες και πιο πολύπλοκες τραπεζικές δραστηριότητες
 Πηγή: Τράπεζα ANZ Bank

Η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις των εποπτικών αρχών είναι ένα πολύ σοβαρό κεφάλαιο. Αλλά, δεν είναι ο μοναδικός στόχος. Κατά τον Jeff Reicher «Ο Λειτουργικός Κίνδυνος δεν είναι κάτι που μπορεί κανείς να προσπεράσει επιτόλεια ή να το μεταβιβάσει στη Διεύθυνση Συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις των εποπτικών αρχών. Με ή χωρίς τη Βασιλεία II, τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα πρέπει να αρχίσουν να τον παίρνουν στα σοβαρά». (Reichert , 2004)

Η σωστή διαχείριση λειτουργικών κινδύνων από ένα οργανισμό μπορεί να του αποφέρει σημαντικά κέρδη. Σύμφωνα με μια μελέτη της Bearing Point «μια μεγάλη τράπεζα στις Η.Π.Α. με την εφαρμογή αποτελεσματικότερων προγραμμάτων διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου μπορεί να αυξήσει τα προ φόρων έσοδά της από 1 έως 9%». Ο Λειτουργικός Κίνδυνος επηρεάζει τις Τράπεζες με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. (Bearing Point, 2005)

Στο Διάγραμμα 4.7 φαίνεται η κατανομή του οικονομικού κεφαλαίου το 1998 και η μελλοντική του κατανομή. (Van den Tillaart , 2003)



Διάγραμμα 4.7: Τρέχουσα και Μελλοντική Κατανομή Οικονομικού Κεφαλαίου.

Πηγή: Alice van den Tillaart, van den Tillaart Alice, Controlling Operational Risk – Concepts and Practices

Το πόσο σωστή ήταν η πρόβλεψη του «περασμένου αιώνα» φαίνεται από σχετικά πρόσφατα αποτελέσματα. Ενδεικτικά αναφέρονται τα παρακάτω αποτελέσματα για τη συμμετοχή των τριών κατηγοριών κινδύνων στο οικονομικό κεφάλαιο της Deutsche Bank για το 2006 όπως εμφανίζονται στην ετήσια έκθεσή της:

Είδος Κινδύνου	Ποσοστό επί του οικονομικού κεφαλαίου
Λειτουργικός Κίνδυνος	24,3%
Κίνδυνος Αγοράς	21,7%
Πιστωτικός Κίνδυνος	54%
	100%

Πίνακας 4.2: Κατανομή κινδύνων στο οικονομικό κεφάλαιο της Deutsche Bank (2006).

Πηγή : Ετήσια Έκθεση Deutsche Bank 2006.

Το 2005 το ποσοστό για το λειτουργικό κίνδυνο ήταν 18% του συνόλου. Η αύξηση του οικονομικού κεφαλαίου για το λειτουργικό κίνδυνο οφειλόταν κυρίως σε βελτιώσεις στις χρησιμοποιούμενες μεθοδολογίες, ιδίως στη δημιουργία μοντέλων, για τη μέτρηση του μεγέθους σοβαρότητας των ζημιών από λειτουργικό κίνδυνο.

Από τα παραπάνω φαίνεται καθαρά ότι ο λειτουργικός κίνδυνος είναι ένα ιδιαίτερα ευρύ θέμα και λαμβάνει συνεχώς και μεγαλύτερες διαστάσεις, πράγμα που κάνει δύσκολες τη μέτρηση και τη διαχείρισή του. Σύμφωνα με τον De Leede ο κίνδυνος μπορεί να κατηγοριοποιηθεί με τη χρησιμοποίηση τριών αξόνων: (Van den Tillaart, 2003)

1. Η φύση του κινδύνου: Γνήσιοι και κερδοσκοπικοί κίνδυνοι. Γνήσιοι κίνδυνοι είναι εκείνοι που, αν πραγματοποιηθούν, δημιουργούν μόνο ζημιές (δεν υπάρχει ενδεχόμενο κέρδους). Παραδείγματα τέτοιων κινδύνων είναι η πυρκαγιά, η κλοπή, η απάτη. Κερδοσκοπικοί κίνδυνοι είναι εκείνοι που ανταμείβονται με κέρδη, όπως ο κίνδυνος αγοράς και ο πιστωτικός κίνδυνος. Βασική διαφορά αυτής της διάστασης είναι (α) η διαχείριση κινδύνων για κέρδος και (β) η διαχείριση κινδύνων για να μην υπάρξουν ζημιές.

2. Το επίπεδο στο οποίο ο κίνδυνος έχει επιπτώσεις: Μακρο- (κοινωνία), Μεσο- (εταιρεία) ή Μικρο- (άτομο).

3. Η συχνότητα με την οποία υλοποιείται ο κίνδυνος: Ποσοτικοί ή Ποιοτικοί. Ποσοτικοί κίνδυνοι οι επαναλαμβανόμενοι κίνδυνοι, αυτοί που είναι μετρήσιμοι με χρήση στατιστικών τεχνικών. Οι ποιοτικοί κίνδυνοι είναι μοναδικοί και εμφανίζονται σπάνια. Γι' αυτούς τους κινδύνους είναι δύσκολη η συγκέντρωση επαρκών δεδομένων για να γίνουν αξιόπιστες στατιστικές αναλύσεις.

4.2.3 Οι αρχές Διαχείρισης του ΑΚ

Στη Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου ισχύουν οι γενικές αρχές οι οποίες διέπουν κάθε οργανισμό που διοικείται σωστά, όπως:

- Όλα τα στελέχη της Διοίκησης σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας κατανοούν πλήρως την επιχείρηση ως σύνολο και τις διευθύνσεις στις οποίες προϊίστανται.
- Οι ρόλοι και οι υπευθυνότητες είναι απολύτως κατανοητά σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- Η ευθύνη για κάθε επιχειρησιακή δραστηριότητα είναι σαφώς καθορισμένη και έχει εξηγηθεί ξεκάθαρα στο προσωπικό που σχετίζεται με τη δραστηριότητα.

- Σε όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες έχουν εγκατασταθεί κατάλληλοι εσωτερικοί έλεγχοι.
- Η Διοίκηση και οι επιθεωρητές εξασφαλίζουν ότι οι αδυναμίες εντοπίζονται και διορθώνονται αμέσως.

Ειδικότερα, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η διεργασία Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου απαιτούνται:

- Δέσμευση από το Ανώτατο Εκτελεστικό Στέλεχος (Chief Executive Officer - CEO) και τη Διοίκηση του οργανισμού για πλήρη εφαρμογή της πολιτικής.
- Ανάθεση υπευθυνότητας μέσα στον οργανισμό.
- Παροχή των απαιτούμενων πόρων για την εφαρμογή της πολιτικής διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού σε κάθε επίπεδο διοίκησης και σε όλες τις επιχειρηματικές μονάδες.
- Καταμερισμός των ανθρώπινων πόρων για εκπαίδευση και για την ανάπτυξη μιας βελτιωμένης ενημέρωσης για τους κινδύνους σε όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders).
- Οι εμπλεκόμενοι στη διαχείριση κινδύνων πρέπει να έχουν, πέρα από τις άλλες λειτουργικές υποχρεώσεις τους, σαφώς καθορισμένους ρόλους στο συντονισμό της πολιτικής και της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων.
- Η ίδια σαφήνεια ρόλων απαιτείται και για όσους εμπλέκονται στον εσωτερικό έλεγχο, την αναθεώρηση των εσωτερικών ελέγχων και τη διευκόλυνση της διεργασίας διαχείρισης κινδύνων.
- Η διαχείριση κινδύνων πρέπει να ενσωματωθεί μέσα στον οργανισμό μέσω των διεργασιών στρατηγικής και προϋπολογισμού. Πρέπει να τονιστεί κατά την εγκατάσταση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη,
- Η διαχείριση κινδύνων πρέπει να ενσωματωθεί σε όλες τις λειτουργικές διεργασίες, π.χ. έργα, ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών, διαμόρφωση λειτουργικών διαδικασιών.
- Για την αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων, καμιά ομάδα (μονάδα, διεύθυνση, τμήμα κλπ) μέσα στον οργανισμό δεν μπορεί να είναι υπεύθυνη ταυτοχρόνως για τον καθορισμό των πολιτικών, για την ανάληψη δράσης και για τον έλεγχο των κινδύνων. Ο διαχωρισμός ευθυνών αποδυναμώνει τα κίνητρα για την απόκρυψη σφαλμάτων και άστοχων δράσεων. Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται σε περιπτώσεις νέων προϊόντων, νέων δραστηριοτήτων και εισόδου σε νέες αγορές .

- Παροχή κινήτρων στους διευθυντές των επιχειρηματικών μονάδων για να βελτιώσουν τους ελέγχους και τη συμπεριφορά έναντι κινδύνων και, παράλληλα, την παροχή κινήτρων για την υποστήριξη των διευθύνσεων πολιτικής, διεργασιών και εσωτερικού ελέγχου. Τα κίνητρα πρέπει να είναι ανάλογα προς τα μεγέθη που μετρήθηκαν στα αντίστοιχα στάδια της διεργασίας διαχείρισης των λειτουργικών ελέγχων.
- Υποστήριξη της λήψης αποφάσεων στρατηγικής και των στρατηγικών πλεονεκτημάτων από τις πληροφορίες που παρέχονται και τα κίνητρα και τους μηχανισμούς που εφαρμόζονται στον οργανισμό.
- Τακτική μέτρηση της απόδοσης των διαφόρων προγραμμάτων.
- Εφαρμογή ειδικών προγραμμάτων επανασχεδιασμού, ώστε να επιτυγχάνεται η βέλτιστη κάλυψη και απόδοση κόστους τους.
- Κατανομή μεγαλύτερου οικονομικού κεφαλαίου στις επιχειρηματικές μονάδες που αναλαμβάνουν μεγαλύτερους λειτουργικούς κινδύνους με αντίστοιχη επιβάρυνση των μονάδων αυτών. Με την επιβάρυνση οι επιχειρηματικές μονάδες θα αναγκαστούν να κάνουν καλύτερη ανάλυση κινδύνου/ κέρδους και να βελτιώσουν τις λειτουργικές τους αποφάσεις.
- Επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες επεξεργασίας και ασφάλειας πληροφοριών. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή γιατί ο υπέρμετρος αυτοματισμός μπορεί να μετατρέψει κινδύνους μικρής έντασης και μεγάλης συχνότητας σε μεγάλης έντασης και μικρής συχνότητας.

Ο Douglas G. Hoffman αναφέρει τις παρακάτω βασικές κατηγορίες και στρατηγικές «Καλύτερων Πρακτικών» σύμφωνα με τις εμπειρίες μεγάλων εταιρειών οι οποίες έχουν εφαρμόσει με επιτυχία τη διεργασία Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου: (Hoffman, 2002)

I. Όραμα, Κουλτούρα και Δέσμευση για όλη την Εταιρεία

- 1.Ορισμός Λειτουργικού Κινδύνου για όλη την εταιρεία.
- 2.Ξεκάθαρη παρουσίαση σε όλους του Οράματος, του Μηνύματος και των Στόχων.
- 3.Ενθάρρυνση Κουλτούρας Ακεραιότητας και Ενημερότητας για τη Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου.
- 4.Διαχείριση Κινδύνων που μπορούν να βλάψουν τη Φήμη της εταιρείας και συνεχής στήριξη της «Μάρκας» προϊόντων.

II. Οργανωτικό Πλαίσιο και Ευθύνες

5. Παραχώρηση Εξουσίας στις Επιχειρηματικές Μονάδες σχετικά με τη Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου.

6. Υποστήριξη και ενδυνάμωση της ικανότητας και της συνεισφοράς των Επιχειρηματικών Μονάδων.

7. Δημιουργία Τμήματος Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου το οποίο θα χρησιμοποιηθεί ως επόπτης/συντονιστής. Απαιτείται, δηλαδή, ένα αποτελεσματικό οργανόγραμμα και μια αποτελεσματική διευθυντική δομή για την εφαρμογή της πολιτικής.

III. Πλαίσιο Αντίδρασης σε Λειτουργικό Κίνδυνο

8. Κυκλοφορία όλων των χρήσιμων πληροφοριών, αναφορών και εκθέσεων του μάνατζμεντ.

9. Εφαρμογή Κινήτρων και Αντικινήτρων κατά τη Διαχείριση Κινδύνων.

10. Υψηλός βαθμός Διαχωρισμού Ευθυνών και Διαφοροποίησης.

11. Ενδυνάμωση της Άμυνας μονάδων της Εταιρείας για εξασφάλιση Επιχειρηματικής Συνέχειας.

IV. Δυναμική Παρακολούθηση και Διαχείριση Κινδύνων

12. Εφαρμογή Διεργασιών «από κάτω προς τα πάνω» για την Ταυτοποίηση, Αξιολόγηση και Διαχείριση του Λειτουργικού Κινδύνου.

13. Χρήση Μεθόδου «Χαρτοφυλακίου» για την Αξιολόγηση των ενδεχομένων ζημιών για όλη την εταιρεία.

14. Συντονισμός Δεδομένων Δεικτών Γεγονότων και Κινδύνων για όλη την εταιρεία.

15. Εφαρμογή Αναλυτικών Μεθόδων για βελτίωση της Λήψης Αποφάσεων στη Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου.

16. Εγκατάσταση Δυναμικής Παρακολούθησης και Περιγραφής του Κινδύνου.

V. Καθορισμός των οικονομικών δομών και των δομών κεφαλαίου από την πλευρά του μάνατζμεντ και των υποχρεώσεων προς τις εποπτικές αρχές

17. Βελτίωση της αποφυγής οικονομικών κινδύνων εξ' αιτίας Λειτουργικού Κινδύνου, π.χ. ασφάλιση.

18.Εγκατάσταση Δεικτών Απόδοσης προσαρμοσμένων στο Λειτουργικό Κίνδυνο και τα Οικονομικά Μοντέλα Κεφαλαίων Κινδύνων.

19.Παρακολούθηση της Κεφαλαιακής Επάρκειας και του Εποπτικού Περιβάλλοντος. Εκτέλεση ανάλογων ενεργειών.

VI. Τεχνολογία Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου

20.Ενίσχυση των προσπαθειών Διαχείρισης Κινδύνων με χρησιμοποίηση της πιο σύγχρονης Τεχνολογίας.

Στις στρατηγικές και πρακτικές που θεωρούνται απαραίτητες για την καλή διαχείριση λειτουργικού κινδύνου σε ένα οργανισμό αναφέρονται πολλοί ειδικοί, όπως ο Doerig (2003), οι συστάσεις του οποίου, πέρα από το ότι συμπίπτουν με τα παραπάνω, δίνουν έμφαση στην ύπαρξη των «κατάλληλων δεξιοτήτων» και «πάνω απ' όλα σε μια στάση κοινών αξιών στην αποδοχή των κινδύνων».

Από την πλευρά των Εποπτικών Αρχών η Επιτροπή Βασιλείας εξέδωσε τον Φεβρουάριο του 2003 τις «Σωστές Αρχές για τη Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου». Οι δέκα αρχές ενσωματώνουν τους βασικούς κανόνες και τις συστάσεις για τη διαχείριση και την εποπτεία λειτουργικών κινδύνων προς τις τράπεζες.

Οι δέκα αρχές (1-10) ομαδοποιούνται σε τέσσερις κατηγορίες (Α-Δ):

A. Ανάπτυξη κατάλληλου περιβάλλοντος διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου

1. Το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να γνωρίζει τις βασικές πλευρές των λειτουργικών κινδύνων της τράπεζας ως ειδικής κατηγορίας κινδύνου, για τους οποίους απαιτείται διαχείριση και πρέπει να εγκρίνει και περιοδικά να εξετάζει το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων της τράπεζας. Το πλαίσιο πρέπει να παρέχει ένα ορισμό του λειτουργικού κινδύνου ο οποίος θα ισχύει για όλη την τράπεζα και να καθορίζει τις αρχές για το πώς ο λειτουργικός κίνδυνος θα ταυτοποιείται, θα εκτιμάται, θα παρακολουθείται και θα ελέγχεται/μειώνεται.

2. Το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να εξασφαλίζει ότι το πλαίσιο διαχείρισης λειτουργικών κινδύνων υπόκειται σε αποτελεσματικό και πλήρη εσωτερικό έλεγχο από προσωπικό που είναι λειτουργικά ανεξάρτητο, ικανό και κατάλληλα εκπαιδευμένο. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου δεν πρέπει να είναι ευθέως υπεύθυνη για τη Διαχείριση Λειτουργικών Κινδύνων.

3. Η Διοίκηση πρέπει να έχει την ευθύνη για την εφαρμογή του πλαισίου διαχείρισης λειτουργικών κινδύνων το οποίο ενέκρινε το Διοικητικό Συμβούλιο. Το πλαίσιο πρέπει να εφαρμόζεται με συνέπεια σε όλη την τράπεζα και όλα τα επίπεδα του προσωπικού πρέπει να καταλαβαίνουν τις ευθύνες τους σε σχέση με τη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου.

B. Ανάπτυξη συγκεκριμένων απαιτήσεων διαχείρισης κινδύνων

4. Οι τράπεζες πρέπει να ταυτοποιήσουν και να εκτιμήσουν το λειτουργικό κίνδυνο που υπάρχει σε όλα τα σημαντικά προϊόντα, δραστηριότητες, διεργασίες και συστήματα. Οι τράπεζες πρέπει να βεβαιώνονται ότι πριν εισαγάγουν στη αγορά νέα προϊόντα, δραστηριότητες, διεργασίες και συστήματα ο λειτουργικός κίνδυνος που υπάρχει σ' αυτά πρέπει να υποβληθεί σε επαρκείς διεργασίες εκτίμησης.

5. Οι τράπεζες πρέπει να εφαρμόσουν μια διεργασία για την τακτική παρακολούθηση των διαφόρων κατηγοριών και τύπων λειτουργικού κινδύνου και της έκθεσης σε ζημιές. Πρέπει να υπάρχει τακτική αναφορά των σχετικών πληροφοριών στην Ανώτατη Διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο ώστε να υποστηρίζεται η προληπτική διαχείριση των λειτουργικών κινδύνων.

6. Οι τράπεζες πρέπει να έχουν πολιτικές και διεργασίες για τον έλεγχο και τη μείωση των σημαντικών τύπων Λειτουργικού Κινδύνου. Οι τράπεζες πρέπει να επανεξετάζουν περιοδικά τις στρατηγικές τους για τα όρια κινδύνων και τους ελέγχους και πρέπει να προσαρμόζουν αναλόγως το προφίλ των κατηγοριών λειτουργικού Κινδύνου τους χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες στρατηγικές, στο πνεύμα της συνολικής τους «διάθεσης για κινδύνους».

7. Οι τράπεζες πρέπει να έχουν σχέδια απρόβλεπτων καταστάσεων και επιχειρησιακής συνέχειας, ώστε να εξασφαλίζεται η ικανότητά τους να λειτουργούν σε κανονική βάση και να περιορίζουν τις ζημιές αν υπάρξουν γεγονότα σοβαρών επιχειρησιακών διακοπών.

Γ. Ρόλος των εποπτικών αρχών

8. Οι εποπτικές αρχές των τραπεζών πρέπει να απαιτούν από όλες τις τράπεζες, ασχέτως μεγέθους, να διαθέτουν ένα αποτελεσματικό πλαίσιο για την ταυτοποίηση, την εκτίμηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των σημαντικών λειτουργικών κινδύνων ως μέρος της συνολικής μεθόδου διαχείρισης κινδύνων.

9. Οι εποπτικές αρχές πρέπει να διενεργούν, άμεσα ή έμμεσα, τακτικές ανεξάρτητες αξιολογήσεις των πολιτικών, των διεργασιών και των πρακτικών των τραπεζών

σχετικά με τους λειτουργικούς κινδύνους και να εξασφαλίζουν ότι έχουν εγκατασταθεί αποτελεσματικοί μηχανισμοί αναφορών.

Δ. Ικανοποίηση από τους πιστωτικούς οργανισμούς των απαιτήσεων σχετικά με τη γνωστοποίηση κινδύνων (πειθαρχία αγοράς)

10. Οι οργανισμοί πρέπει να κάνουν επαρκείς δημόσιες ανακοινώσεις ώστε να μπορούν οι συμμετέχοντες στις αγορές να εκτιμούν την έκθεση του οργανισμού στο Λειτουργικό Κίνδυνο και την ποιότητα των μεθόδων που εφαρμόζονται για την αντιμετώπισή του.

Η Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών ΤΔΔ (BIS) ανέπτυξε 10 Ορθές Πρακτικές για τη Διαχείριση και Εποπτεία Λειτουργικού Κινδύνου:

A. Κατάλληλο Περιβάλλον Διαχείρισης Κινδύνου

1. Ο λειτουργικός κίνδυνος είναι μια διακεκριμένη κατηγορία - Πλαίσιο και στρατηγική κινδύνων σε επίπεδο Διοικητικού Συμβουλίου.
2. Ο λειτουργικός κίνδυνος υπόκειται σε πλήρη παρακολούθηση και έλεγχο.
3. Η εφαρμογή του πλαισίου είναι ευθύνη της διοίκησης και των ανωτάτων στελεχών.

B. Διαχείριση Κινδύνου

4. Ταυτοποίηση και προσέγγιση λειτουργικού κινδύνου σε νέα και υπάρχοντα προϊόντα, δραστηριότητες, διεργασίες και συστήματα. Περιλαμβάνει εσωτερική εκτίμηση, δείκτες κινδύνου και χαρτογράφηση κινδύνου.
5. Διαδικασίες για την παρακολούθηση λειτουργικού κινδύνου ή ζημιών από τη διοίκηση και το Δ.Σ.
6. Πολιτικές και διαδικασίες για τον έλεγχο και τη μείωση κινδύνων. Πρόοδος λειτουργικού κινδύνου σε σχέση με τους δηλωμένους στόχους.
7. Σχέδια για απρόοπτα γεγονότα και επιχειρηματική συνέχεια.

Γ. Ρόλος Εποπτικών Αρχών

8. Εξασφάλιση αποτελεσματικού πλαισίου λειτουργικού κινδύνου.
9. Ανεξάρτητη αξιολόγηση των πολιτικών και των διεργασιών σε συνεχή βάση.

Δ. Ρόλος Αποκάλυψης Στοιχείων

10. Επαρκής αποκάλυψη στοιχείων ώστε να επιτρέπεται στους μετέχοντες στις αγορές να έχουν γνώση του λειτουργικού κινδύνου.

Τέλος, οι Buehler και Pritsch αναφέρουν επιγραμματικά τα δύο απαραίτητα στοιχεία ενός προγράμματος διαχείρισης κινδύνου:

1. Δημιουργία ομάδας Διαχείρισης Κινδύνου υψηλής απόδοσης

(Δεξιότητες/ταλέντα πολύ υψηλής ποιότητας, Διαχωρισμός καθηκόντων, Ξεκάθαρες ατομικές ευθύνες, «κυριότητα» κινδύνου).

2. Ενθάρρυνση κουλτούρας κινδύνου

4.2.4. Στάδια Διαχείρισης του ΛΚ

Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάστηκαν τα πλαίσια των σταδίων που προτείνονται από τις εποπτικές αρχές και από εδίκους φορείς, γενικώς ως πρότυπα για τη διαχείριση κινδύνων, και τονίστηκε ιδιαίτερα η ταύτιση που υπάρχει σ' αυτά και οι μικρές διαφορές που παρουσιάζουν μεταξύ τους.

Τα στάδια των πλαισίων διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου ακολουθούν τα ανωτέρω πρότυπα, όπως προτάθηκαν από την Επιτροπή Βασιλείας, ως εξής:

1. Ταυτοποίηση, ένα από τα σημαντικότερα βήματα στη διαχείριση κινδύνου.

Εξετάζονται:

- Εσωτερικοί παράγοντες όπως: Η πολυπλοκότητα τραπεζικής δομής, η φύση των τραπεζικών δραστηριοτήτων, η ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού και οι οργανωτικές μεταβολές.
- Εξωτερικοί παράγοντες όπως: Αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο και στους νομικούς κανόνες, τεχνολογικές αλλαγές, γεγονότα ανωτέρας βίας.

2. Εσωτερική αξιολόγηση: Καθορίζεται το πόσο ευάλωτη στο λειτουργικό κίνδυνο είναι κάθε τραπεζική εργασία και δραστηριότητα χωριστά. Απαιτεί εξέταση των αναλυτικών βημάτων των δραστηριοτήτων (ροή ενεργειών) και της επάρκειας των καταγεγραμμένων διαδικασιών καθώς και οργάνωση επιτροπών με ευρεία συμμετοχή

για τη συζήτηση ενδεχομένων αδυναμιών στο πλαίσιο διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου.

3. Χαρτογράφηση Κινδύνου: Η Χαρτογράφηση Κινδύνου είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται για την παρουσίαση ταυτοποιημένων κινδύνων και για τον καθορισμό της δράσης που πρέπει να αναληφθεί για την αντιμετώπιση (χειρισμό) των κινδύνων αυτών σε σχέση με τη διάθεση για κινδύνους του οργανισμού.

4. Κατάρτιση και παρακολούθηση βασικών δεικτών κινδύνου (στατιστικών ή χρηματοοικονομικών δεικτών: Οι βασικοί δείκτες κινδύνου ΒΔΚ (KRI) αποδίδουν το προφίλ κινδύνων της τράπεζας, π.χ. αριθμός ατυχών συναλλαγών, ποσοστό προσωπικού που αλλάζει θέση, συχνότητα ή σοβαρότητα σφαλμάτων και παραλείψεων.

5. Ποσοτικοποίηση ποιοτικών εκτιμήσεων για την κατάταξη της έκθεσης σε διαφορετικούς τύπους λειτουργικού κινδύνου: Διευκολύνει την αναδιανομή του οικονομικού κεφαλαίου μεταξύ δραστηριοτήτων με βάση τις επιδόσεις στη διαχείριση του και τον έλεγχο διαφόρων μορφών του λειτουργικού κινδύνου. Η ποσοτικοποίηση της έκθεσης σε λειτουργικό κίνδυνο γίνεται με ποικιλία μεθόδων, όπως συλλογή ιστορικών στοιχείων για ζημιές που προκλήθηκαν από γεγονότα λειτουργικού κινδύνου (δημιουργία στατιστικού υλικού για την εκτίμηση της έκθεσης σε κίνδυνο και την επιλογή των κατάλληλων εργαλείων διαχείρισής του).

6. Παρακολούθηση των κινδύνων:

Καθοριστική σημασία για τη διαχείριση ΛΚ έχει η παρακολούθηση των κινδύνων η οποία

1. Απομονώνει γρήγορα και διορθώνει ενδεχόμενες αναποτελεσματικότητες σε εργασίες και μονάδες της τράπεζας και
2. Μειώνει τη δυνητική συχνότητα και το μέγεθος των ενδεχομένων ζημιών.

Χρειάζονται δείκτες που αντανakλούν δυνητικές πηγές Λ.Κ. όπως

- ταχύτητα ανάπτυξης μιας μονάδας,
- εισαγωγή νέων προϊόντων,
- μέσος χρόνος παραμονής του μέσου εργαζόμενου σε μια μονάδα στην ίδια θέση,
- η συχνότητα εναλλαγής θέσεων από το μέσο εργαζόμενο σε μια μονάδα,

- η μη ολοκλήρωση συναλλαγών και η διακοπή λειτουργίας για τεχνικούς λόγους.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να ενσωματώνεται λειτουργικά στο υπόλοιπο τραπεζικό οργανισμό ετοιμάζοντας αναλυτικές αναφορές. Η ανώτατη εκτελεστική διοίκηση παίρνει τις αναφορές αυτές όσο και άλλες από λειτουργικές μονάδες, ελέγχει την ακρίβεια και την εγκυρότητά τους και τις παραβάλλει με άλλες που μπορεί να ζητηθούν από τους εξωτερικούς ελεγκτές και τις εποπτικές αρχές.

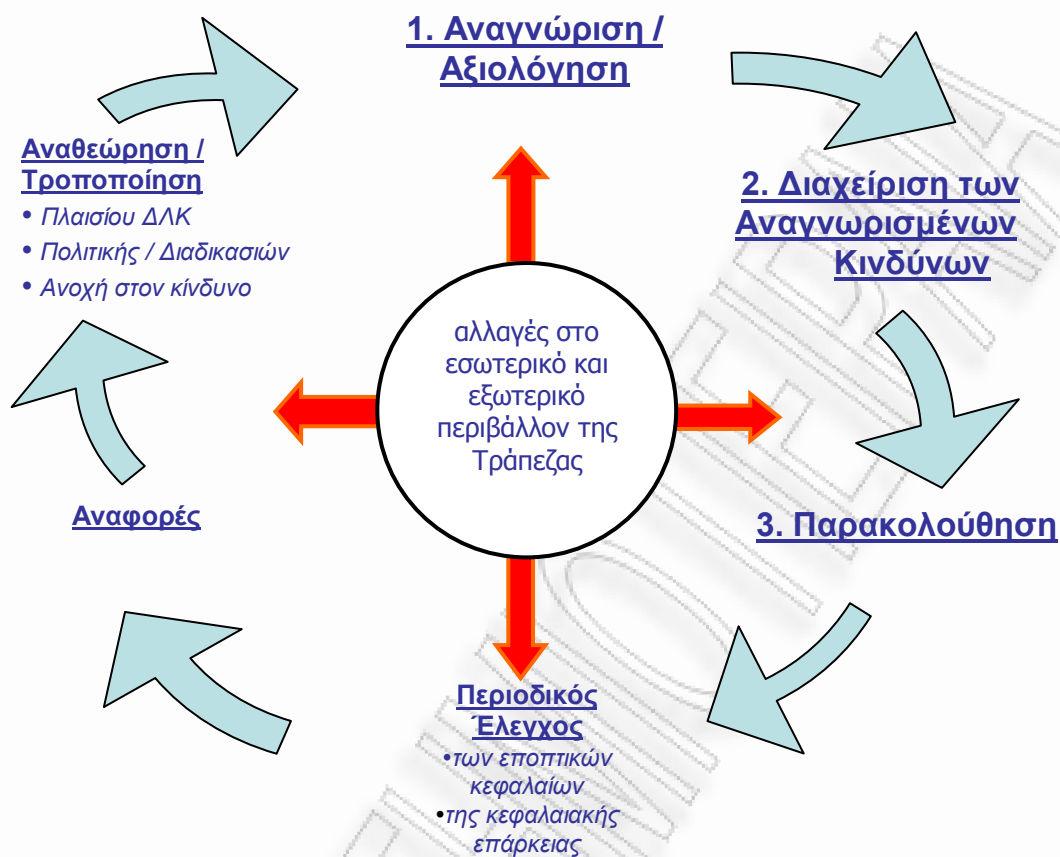
7. Πολιτική μείωσης του Λειτουργικού Κινδύνου:

Για τη μείωση της έντασης και της έκθεσης σε κινδύνους που έχουν ταυτοποιηθεί απαιτείται η χρήση διεργασιών για την κάλυψη έναντι του κινδύνου μέσω παρεμβάσεων, χρηματοοικονομικών εργαλείων ή ελάττωσης της δραστηριότητας με την οποία συνδέεται ο κίνδυνος. Η ανώτατη εκτελεστική διοίκηση πρέπει να επιβάλει σύστημα απόδοσης ευθυνών σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και ενδοεπιχειρησιακή κουλτούρα εσωτερικού ελέγχου. Πρέπει να υπάρχει κατάλληλος διαχωρισμός ευθυνών για την αποφυγή συγκρούσεων συμφερόντων και αποδυνάμωση των κινήτρων για απόκρυψη σφαλμάτων και άστοχων δράσεων. Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται σε περιπτώσεις νέων προϊόντων, νέων δραστηριοτήτων, εισόδου σε νέες αγορές. Η μείωση επιτυγχάνεται με επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες επεξεργασίας και ασφάλειας πληροφοριών. Αλλά ο περισσότερος αυτοματισμός μπορεί να μετατρέψει κινδύνους από μικρής έντασης/μεγάλης συχνότητας σε μεγάλης έντασης/μικρής συχνότητας. Η μείωση της έκθεσης σε λειτουργικό κίνδυνο επιτυγχάνεται και με την εκχώρηση εργασιών σε τρίτους που διαθέτουν μεγαλύτερη εξειδίκευση (έγινε αναφορά στο κεφ. 2.4.3).

Χρειάζεται προσοχή για την αποφυγή περιπτώσεων νομικού κινδύνου.

Σύμφωνα με το ακόλουθο πρότυπο (Διάγραμμα 4.8), που εφαρμόζει μεγάλη Τράπεζα σε διεθνές επίπεδο Ομίλου, η Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου θεωρείται ένας κύκλος ο οποίος αποτελείται από τα παρακάτω στάδια :

1. Αναγνώριση /Αξιολόγηση Κινδύνου
2. Διαχείριση Κινδύνου
3. Παρακολούθηση Κινδύνου



Διάγραμμα 4.8: Κύκλος διαχείρισης του Λειτουργικού Κινδύνου.

Ανάλογα πλαίσια διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου προτείνονται και από πολλές άλλες αρχές και οργανισμούς τυποποίησης και προτύπων.

4.3 ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

4.3.1 Γενικά

Η αποτελεσματική Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου δεν είναι υπόθεση ενός ατόμου ή μιας ομάδας εργαζομένων. Επίσης, δεν είναι μια διεργασία που σχεδιάζεται μια φορά, εφαρμόζεται και παραμένει σε λειτουργία συνεχώς. Οι συνθήκες που δημιουργούν το λειτουργικό κίνδυνο αλλάζουν σε καθημερινή βάση και γι' αυτό πρέπει κάθε εταιρεία, οργανισμός ή ίδρυμα να κρατάει τη διεργασία ζωντανή, έτοιμη να ενσωματώσει κάθε στιγμή αλλαγές που γίνονται μέσα στον οργανισμό ή στο περιβάλλον του. Για να συμβεί αυτό πρέπει να υπάρχουν η κατάλληλη κουλτούρα και

διακυβέρνηση, καθώς και σαφής γνώση όλων των εργαζομένων για τα καθήκοντά, τους ρόλους και τις ευθύνες που αντιστοιχούν στη θέση που κατέχουν. Πρέπει, ακόμα, να υπάρχουν τα απαραίτητα συστήματα πληροφόρησης, επικοινωνίας και αναφοράς.

Η οργανωτική δομή ενός οργανισμού, η ανάθεση των ρόλων και ο καταμερισμός των ευθυνών αλληλεξαρτώνται. Η ανάθεση ρόλων και ευθυνών γίνεται σύμφωνα με την οργάνωση που έχει ένας οργανισμός και η οργάνωση επηρεάζεται από παράγοντες, όπως το μέγεθος και οι ειδικές ανάγκες του οργανισμού (είδος προϊόντων ή υπηρεσιών, ιδιομορφίες της αγοράς και του περιβάλλοντος, θέματα προσωπικού, θέματα επικοινωνίας μέσα και έξω από την επιχείρηση κ.ά.) και, κυρίως, η εφαρμογή των στρατηγικών και των πολιτικών και η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού. Διακυβέρνηση είναι ο τρόπος με τον οποίο γίνονται τα παραπάνω, ο τρόπος με τον οποίο διοικείται ένας οργανισμός.

4.3.2 Δημιουργία κουλτούρας

Το όραμα για τον οργανισμό, οι αξίες που διέπουν τη λειτουργία του, τα «πιστεύω» του οργανισμού, η στάση του απέναντι σε όλα τα επιχειρηματικά και λειτουργικά θέματα και οι πολιτικές και στρατηγικές, που καθορίζονται από τη διοίκηση, αποτελούν την κουλτούρα του οργανισμού και επιβάλλουν μια συγκεκριμένη επιχειρηματική συμπεριφορά σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων.

Η κουλτούρα του οργανισμού εκφράζει αυτά που πρέπει οι απασχολούμενοι σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας να γνωρίζουν, να πιστεύουν σ' αυτά και να αισθάνονται δέσμευση ότι πρέπει να τα τηρούν. Η κουλτούρα εκφράζεται από τις πολιτικές και στρατηγικές της εταιρείας τόσο σε θέματα εσωτερικά όσο και σε θέματα σχέσεων με το περιβάλλον. Είναι απολύτως απαραίτητη σε κάθε μεγάλο οργανισμό και εκφράζεται και με τους κανόνες δεοντολογίας, τον τρόπο που ασκείται η Εταιρική Διακυβέρνηση και η Κοινωνική Πολιτική, η Πολιτική Ανθρώπινων Πόρων και η Πολιτική προς το Περιβάλλον που εφαρμόζει.

Η κουλτούρα απέναντι στους κινδύνους είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματική διαχείρισή τους. Στο Κεφάλαιο 2 έγινε αναφορά στην κουλτούρα κινδύνων ενός οργανισμού.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η πολιτική διαχείρισης κινδύνων ενός οργανισμού πρέπει να εκθέτει με σαφήνεια την προσέγγιση στους κινδύνους και τη «διάθεση» γι' αυτούς, καθώς και την προσέγγιση στη διαχείριση τους. Δημιουργείται έτσι ένα Μοντέλο Κουλτούρας Κινδύνων, το οποίο καλύπτει τη θέση του οργανισμού ανάμεσα στις δύο ακραίες περιπτώσεις

- «Πλήρης Αντίθεση στους Κινδύνους» με την έννοια ότι δεν υπάρχει καμιά ανοχή σε κινδύνους και
- «Επιδίωξη Κινδύνων» με την έννοια ότι ο οργανισμός είναι πρόθυμος να ανεχθεί κινδύνους οι οποίοι συνδέονται με επιχειρηματικές ευκαιρίες.

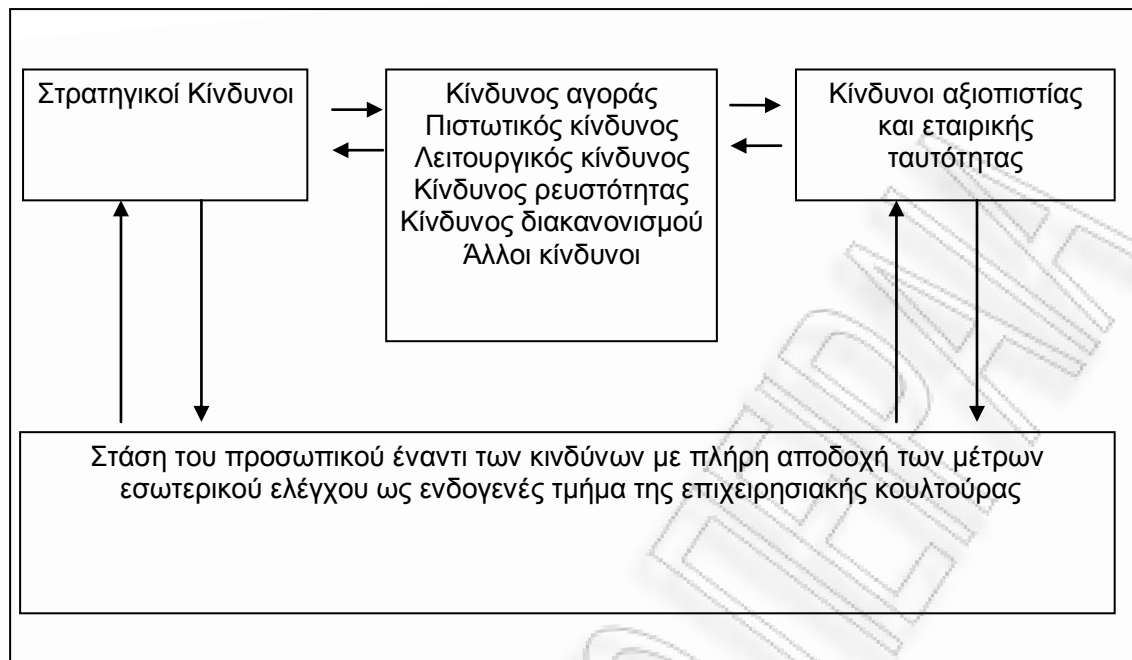
Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ενημέρωση όλου του προσωπικού σχετικά με:

1. το βασικό όραμα, τη βασική κατεύθυνση προς την οποία βαδίζει ο οργανισμός,
2. τη θέση της διοίκησης σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων σε όλο τον οργανισμό και τη διάθεση για κινδύνους και
3. το επίπεδο του λειτουργικού κινδύνου από πλευράς επιπτώσεων το οποίο θεωρεί η διοίκηση αποδεκτό.

Στη Διαχείριση Κινδύνου Αγοράς και Πιστωτικού Κινδύνου η σημερινή τάση είναι η συγκέντρωση των διεργασιών διαχείρισης και παρακολούθησης. Για το λειτουργικό κίνδυνο απαιτείται αποκέντρωση ευθυνών, τουλάχιστον στην παρακολούθηση, και καλό σύστημα αναφοράς στα κεντρικά γραφεία.

Στο Διάγραμμα 4.9 ακολούθως παρουσιάζεται η αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση των κινδύνων σε μια τράπεζα. Το ίδιο απαραίτητη με την κουλτούρα κινδύνων είναι και η υιοθέτηση από τον οργανισμό κουλτούρας εσωτερικών ελέγχων.

Στον τομέα της κουλτούρας υπάγεται και η στάση του οργανισμού σε περιπτώσεις αστοχιών. Έχει περισσότερο θετικά αποτελέσματα η ανταμοιβή και ο έπαινος των υπαλλήλων που διαπίστωσαν και ανέφεραν μια ζημιά από λειτουργικό κίνδυνο, παρά η αναζήτηση και τιμωρία ενόχων. Κατά τον Gary Hamel (Hamel, 1996) «οι Εταιρείες έχουν προσπαθήσει να ενθαρρύνουν την προσωπική ανάληψη ρίσκων». Αυτό είναι πολύ σωστό και, γι' αυτό, πρέπει να τιμωρείται η πρόθεση και όχι η πράξη.



Διάγραμμα 4.9 Ο ρόλος της επιχειρηματικής κουλτούρας

Πηγή: ALPHA BANK, Οικονομικό Δελτίο Νο. 83, 2002

Η κουλτούρα δεν είναι κάτι που επιβάλλεται ή «εγκαθίσταται» από τη μια στιγμή στην άλλη. *«Η κουλτούρα είναι χίλια πράγματα ταυτοχρόνως, εμπλέκει ανθρώπους».* (Holmquist, 2007)

Η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζεται από τους ανθρώπους, από τους εργαζόμενους στις καθημερινές τους ασχολίες μέσα στον οργανισμό. Σε ένα οργανισμό είναι εύκολο να δίνει κανείς εντολές, να σχεδιάζει διεργασίες, διαδικασίες και προγράμματα, να βάζει κανόνες και να αλλάζει τις προτεραιότητες. Μικρές αλλαγές μπορούν να γίνουν άμεσα. Αλλά η αλλαγή κουλτούρας θέλει χρόνο.

Και ο Holmquist συνεχίζει λέγοντας ότι *δεν πρέπει να βλέπουμε την κουλτούρα με όρους «σωστό», «λάθος», «καλή», «κακή».* Κάτι που είναι καλό για τα κέρδη μπορεί να είναι κακό για το ηθικό των υπαλλήλων. Κυρίως η κουλτούρα βασίζεται στο «γιατί». Το «γιατί» κάνουμε κάτι είναι πιο σημαντικό από το «τι» κάνουμε. (Holmquist, 2007)

Αυτό που καταστρέφει την κουλτούρα είναι η ασάφεια, το διφορούμενο. Η κουλτούρα πρέπει να δημιουργεί την εμπιστοσύνη και τον αλληλοσεβασμό. Είναι ιδιαίτερα σημαντική στη διαχείριση λειτουργικού κινδύνου και αποτελεί το γερό υπόβαθρο πάνω στο οποίο θα κτιστούν οι διεργασίες και τα συστήματα. Για την ανάπτυξη κουλτούρας χρειάζεται να μειωθούν οι ασάφειες και τα διφορούμενα, να γίνει ο

οργανισμός «οργανισμός μάθησης», να υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στους ανθρώπους. Το τελευταίο γίνεται με την παραχώρηση εξουσίας και τη δημιουργία δεσμών μεταξύ των ανθρώπων και με ό,τι ο οργανισμός αντιπροσωπεύει.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι ενέργειες που συνιστά ο Eric Holmquist (Πίνακας 4.3):

Βήματα Ενεργειών	Ενέργειες
<p>Επίγνωση – Συνείδηση - Πληροφόρηση Δημιουργία περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι δεν συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον τους μόνο στους κινδύνους, αλλά και στους ανθρώπους, τις διεργασίες και την τεχνολογία.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Εκπαίδευσε τους ανθρώπους για το τι είναι εγγενής και τι υπολειμματικός κίνδυνος <input type="checkbox"/> Προχώρησε πέρα από την απλή συμμόρφωση προς τους κανόνες <input type="checkbox"/> Δημιούργησε ισχυρά κοινωνικά δίκτυα. Οι άνθρωποι δεν συνεργάζονται, αν δεν γνωρίζονται και αν δεν εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο.
<p>Επικοινωνία Διαχείριση της ροής των πληροφοριών μέσα στον οργανισμό, που σημαίνει ότι οι πληροφορίες κυκλοφορούν φτάνουν στους σωστούς ανθρώπους.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Διαχειρίσου το στρατηγικό μήνυμα. Αν ρωτηθούν ο CEO και μερικοί απλοί υπάλληλοι για το ποιος είναι ο κύριος στρατηγικός στόχος του οργανισμού σχετικά με τον κίνδυνο θα δώσουν την ίδια απάντηση; <input type="checkbox"/> Δώσε μαθήματα γλώσσας. Κάθε διεύθυνση (πωλήσεις, οικονομική, IT) μιλάει τη δική της γλώσσα. Η κατάργηση της αμφισημίας δημιουργεί εμπιστοσύνη.
<p>Ευελιξία Η ικανότητα γρήγορης αντίδρασης στην αλλαγή και όταν αναζητείται και όταν συμβαίνει.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Δημιούργησε μια διεργασία διαχείρισης της αλλαγής παγκόσμιας κλάσης. Ενεργή διαχείριση των αναγκών και των παραδοχών, ενεργή και ευρεία επικοινωνία πριν, κατά και μετά την εφαρμογή αλλαγών, εξαιρετικά ισχυρές ομάδες που αντιδρούν σε μη αναμενόμενα γεγονότα, και μάνατζμεντ εξουσιοδοτημένο να παίρνει αποφάσεις γρήγορα και χωρίς εμπόδια.
<p>Συνεχής Βελτίωση Εξασφάλιση ότι οι άνθρωποι, οι διεργασίες και η τεχνολογία συνεχώς βελτιώνονται κάνουμε πάντα» δεν είναι αρκετά καλό.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Δώσε Κίνητρα για καινοτομίες. <input type="checkbox"/> Αντάμειψε αυτούς που εντοπίζουν ένα νέο κίνδυνο, ή ένα νέο έλεγχο, αυτούς που σχεδιάζουν και εφαρμόζουν ένα καλύτερο έλεγχο. <input type="checkbox"/> Μάθε από γεγονότα. Ανάλυσε κάθε κύριο έργο, κάθε λάθος, κάθε συμβάν.
<p>Ευθύνη Εξασφάλιση ότι οι άνθρωποι αναλαμβάνουν τις ευθύνες για ότι συμβαίνει.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Μην επικεντρώνεσαι στη μομφή, η μομφή είναι εχθρός της βελτίωσης <input type="checkbox"/> Δίδαξε τους ανθρώπους σε περίπτωση σφάλματος να μην ρωτάνε «ποιος φταίει;» αλλά «πώς μπορώ να βοηθήσω να το διορθώσουμε;».
<p>Αυτο-διακυβέρνηση Δημιουργία περιβάλλοντος στο οποίο οι άνθρωποι δεν περιμένουν κάποιον άλλο να κάνει κάτι.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ενθάρρυνε τη φαντασία <input type="checkbox"/> Βεβαιώσου ότι οι άνθρωποι γνωρίζουν τους κανόνες <input type="checkbox"/> Μην αγνοείς τα προβλήματα
<p>Ολοκλήρωση Εξασφάλιση ότι η αναφορά κινδύνων ανταμείβεται</p>	<p>Στις περιοχές όπου τα τμήματα παρέχουν μετρήσεις της απόδοσής τους, ζήτησε να αναφέρουν και το περιβάλλον κινδύνων τους</p>

Πίνακας 4.3.: Ενέργειες για εισαγωγή και εδραίωση κουλτούρας κινδύνων

Πηγή: Eric Holmquist, From small acorns, 2007

4.3.3 Οργάνωση – Αλληλεξαρτήσεις

Στη Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου παίζουν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο η διοίκηση, η καλή οργάνωση, η ικανότητα, η πείρα, η δέσμευση και οι δεξιότητες του προσωπικού.

Από την πλευρά της οργάνωσης, ένας οργανισμός που δραστηριοποιείται σε πολλούς γεωγραφικούς τόπους και έχει πολλές επιχειρηματικές δραστηριότητες και επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι επιχειρηματικές μονάδες γνωρίζουν καλά τον ρόλο και τις ευθύνες τους και διαχειρίζονται ορθά σε τοπικό επίπεδο το λειτουργικό κίνδυνο τους. Αυτό, βέβαια, συνεπάγεται την ανάθεση ευθύνης και τη μεταφορά εξουσίας από την κεντρική διοίκηση στις επιχειρηματικές μονάδες.

Γενικώς, η εταιρική διαχείριση κινδύνων πρέπει να γίνεται από ανεξάρτητη κεντρική συντονιστική μονάδα λειτουργικού κινδύνου με επικεφαλής ανώτατο στέλεχος. Όλοι όσοι σχετίζονται με τον έλεγχο κινδύνων στις επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να συντονίζονται, ώστε να μεγιστοποιείται η συμβολή τους. Η κεντρική μονάδα και οι μονάδες διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου των επιχειρηματικών μονάδων πρέπει να είναι επανδρωμένες με ικανούς υπαλλήλους, με τις απαραίτητες δεξιότητες, για τον συντονισμό των προσπάθειών διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου σε όλη την εταιρεία

Σημαντικό ρόλο παίζει και η επικοινωνία μεταξύ των επιχειρηματικών τομέων και των λειτουργικών μονάδων. Η σχέση τους, σε μεγάλες διεθνείς εταιρείες, πρέπει να είναι αμφίδρομες στα τρία επίπεδα :

- Παγκόσμιο Επίπεδο,
- Επίπεδο Περιφέρειας και
- Τοπικό Επίπεδο,

η αναφορά από τα κατώτερα προς τα ανώτερα επίπεδα πρέπει να γίνεται χωριστά στους Επιχειρηματικούς Τομείς και στις Επιχειρηματικές Μονάδες.

Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να αποφασίσει για τον τρόπο με τον οποίο θα μεταδίδονται οι σχετικές με κινδύνους πληροφορίες (ποιοι πρέπει να δίνουν ποιες πληροφορίες, σε ποιους με ποιο τρόπο και με ποια μέσα). Απαιτείται συνεχής και μεθοδική παροχή σαφών και χρήσιμων πληροφοριών οι οποίες θα προκαλούν ενέργειες και δράσεις σχετικά με το λειτουργικό κίνδυνο, τις ζημιές, την αντιμετώπιση του κινδύνου και τις προσπάθειες ελέγχου. Οι πληροφορίες επιτρέπουν στους

διευθυντές και το προσωπικό σε όλη την εταιρεία να κάνουν σωστή διαχείριση των κινδύνων σε καθημερινή βάση στο χώρο ευθύνης τους. Απαιτείται, επίσης, ο διαχωρισμός των ευθυνών σε κρίσιμες διεργασίες και η εξισορρόπηση κινδύνου και ανταμοιβής. Αν η Barings χρησιμοποίησε διαχωρισμό ευθυνών δεν θα μπορούσε ένας υπάλληλος να καταστρέψει την τράπεζα.

Τα μεγέθη των κινδύνων και η αβεβαιότητα του σημερινού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τις εξελίξεις της τεχνολογίας επιβάλλουν τη χρησιμοποίηση ειδικών. Οι ειδικοί μπορεί να είναι μόνιμο προσωπικό μέσα στον οργανισμό ή συνεργάτες εκτός του οργανισμού.

Διάφορες εταιρείες, που δεν είναι πιστωτικά ιδρύματα, όπως οι Boeing, Marks & Spenser, Shell, Hoechst κ.ά., στις οποίες ο λειτουργικός κίνδυνος είναι ο κύριος κίνδυνος, έχουν εγκαταστήσει κατάλληλα υποστηρικτικά τμήματα, όπως Τμήμα Δοκιμής Προϊόντων, Τμήμα Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία και άλλα. Βεβαίως, και τα τμήματα αυτά έχουν λειτουργικό κίνδυνο, όπως π.χ. κίνδυνο προσωπικού. Παρά τις πολυπλοκότητες αυτές, μπορεί να δημιουργηθεί μια ανεξάρτητη λειτουργία για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των κινδύνων και το μετριασμό της έκθεσης σε κίνδυνο στα επίπεδα που με την «διάθεση για κίνδυνο» της εταιρείας.

Σήμερα, οι περισσότεροι μεγάλοι οργανισμοί αντιλαμβάνονται τη σημασία των κινδύνων και την ανάγκη για τη διαχείρισή τους και έχουν εγκαταλείψει την αποκεντρωμένη δομή διαχείρισης κινδύνων η οποία εφαρμοζόταν παλαιότερα. Σ' αυτή, η διαχείριση των κινδύνων γινόταν κάτω από τον άμεσο έλεγχο αυτών που αναλαμβάνουν τους κινδύνους (παίρνουν τα ρίσκα). Έχει γίνει σαφής η ανάγκη της δημιουργίας μιας ανεξάρτητης Διεύθυνσης Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων.

Οι σύγχρονοι μεγάλοι οργανισμοί διαθέτουν ανεξάρτητη Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων της Εταιρείας με επικεφαλής Ανώτατο Στέλεχος Κινδύνων - ΑΣΚ (Chief Risk Officer - CRO), ο οποίος αναφέρεται κατευθείαν στο Ανώτατο Εκτελεστικό Στέλεχος - ΑΕΣ (Chief Executive Officer - CEO). Η Διεύθυνση Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου υπάγεται στη Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων της Εταιρείας και διευθύνεται από Ανώτατο Στέλεχος Λειτουργικού Κινδύνου - ΑΣΛΚ (Chief Operational Risk Officer - CORO), ο οποίος αναφέρεται στον CRO.

Σύμφωνα με παγκόσμια έρευνα της Deloitte & Touche το 2006, σε 130 μεγάλους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο, στο 70% των περιπτώσεων το Διοικητικό Συμβούλιο έχει την ευθύνη εποπτείας της Διαχείρισης Κινδύνου (σε ανάλογη έρευνα της ίδιας εταιρείας το 2004 ήταν 59%), το 84% των οργανισμών αυτών έχουν Ανώτατο Στέλεχος Κινδύνων - CRO (81% το 2004, 65% το 2002) το 42% από τους οποίους αναφέρονται στο Ανώτατο Εκτελεστικό Στέλεχος - CEO και 37% στο Δ.Σ. . (Deloitte & Touche, 2007)

Η ανεξάρτητη Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων πρέπει να παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της πολιτικής κινδύνων του οργανισμού, στην παρακολούθηση, τον έλεγχο και τη συμμόρφωση όλων των άλλων διευθύνσεων σ' αυτή την πολιτική.

Παράλληλα, μια πεπειραμένη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να εκτιμά σε βάθος τους εσωτερικούς ελέγχους διαχείρισης κινδύνων σε συνδυασμό με τους υπόλοιπους ελέγχους που έχουν θέσει σε ισχύ οι επιχειρησιακές μονάδες. Η ανεξάρτητη Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων πρέπει να εξασφαλίζει ότι προσδιορίζονται τα απαραίτητα κεφάλαια, τιμολογούνται κατάλληλα οι κίνδυνοι και ασκείται ενεργή διαχείριση του χαρτοφυλακίου των υπολειμματικών κινδύνων.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, υπεύθυνη για τον καθορισμό της έκτασης των οικονομικών κινδύνων που μπορούν να γίνουν αποδεκτοί από τον οργανισμό ως σύνολο είναι μια επιτροπή λειτουργικής πολιτικής η οποία αποτελείται από ανώτατα στελέχη. Η επιτροπή αυτή εξουσιοδοτεί το Ανώτατο Στέλεχος Κινδύνων (CRO), υπεύθυνο για τις στρατηγικές, τις πολιτικές, τις μεθοδολογίες και τη συνολική διακυβέρνηση, να παίρνει τις καθημερινές αποφάσεις που χρειάζονται.

Η οργανωτική δομή για τη Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου βασίζεται συνήθως σε τρία μοντέλα

- (1) Διεύθυνση Λειτουργικού Κινδύνου στα Κεντρικά Γραφεία του Οργανισμού,
- (2) Ξεχωριστή αλλά αποκεντρωμένη λειτουργία και
- (3) Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου η οποία στηρίζεται κυρίως στη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit).

4.3.4 Ρόλοι και Ευθύνες

Η Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου

(1) είναι διεργασία,

(2) ανήκει σε όλους τους εργαζόμενους στην εταιρεία,

(3) απαιτεί ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα και

(4) χρειάζεται την εγγύηση της Διοίκησης του οργανισμού ή της εταιρείας.

(Mestchian Payman, 2003)

Η διαχείριση κινδύνων είναι ένα εργαλείο και, όπως ισχύει για όλα τα εργαλεία, η αξία του εξαρτάται από το ποιος και πώς θα το χρησιμοποιεί. Οι σημαντικότεροι παράγοντες στη διαχείριση κινδύνων είναι η διοίκηση και το προσωπικό. Απαιτούνται άνθρωποι με πείρα, ακεραιότητα, αξιοπιστία και αποδοχή μέσα στον οργανισμό. Ακόμα, σε κάποιο βαθμό, κάθε υπάλληλος πρέπει να αισθάνεται και να είναι διαχειριστής κινδύνων ή ελέγχων στις καθημερινές δραστηριότητές του. Αν δεν υπάρχουν καλή διοίκηση και καλή διαχείριση κινδύνων ο οργανισμός θα αντιμετωπίζει συνεχώς κρίσεις τις οποίες θα πρέπει να διαχειριστεί.

Ο Hans-Ulrich Doerig υποστηρίζει ότι «*Με καλή διαχείριση κινδύνων ένας οργανισμός διαχειρίζεται τους κινδύνους του. Σε μια κατάσταση κρίσης, η ίδια η κρίση διαχειρίζεται τον οργανισμό*» και επισημαίνει τη σημασία της καλής διοίκησης με αναφορά στην καθημερινή διαχείριση των «12 S» (βλ. 2.4.1 ανωτέρω).

Η ευθύνη για την ανάπτυξη μεθοδολογίας για τη μέτρηση και τον έλεγχο των λειτουργικών κινδύνων βρίσκεται, όπως είναι φυσικό, στη Διεύθυνση Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου, η οποία συνήθως ορίζεται, από το πιστωτικό ίδρυμα προς τον επόπτη, ως η αρμόδια Μονάδα για την τήρηση και εφαρμογή του προγράμματος Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου. (Doerig, 2003)

Εκτός της εξασφάλισης ότι οι κίνδυνοι είναι διαφανείς και καλά καθορισμένοι μέσω μετρήσεων αναφορών, η διεύθυνση αυτή μπορεί να προσπαθήσει να διαχειριστεί το λειτουργικό κίνδυνο της εταιρείας σε βάση χαρτοφυλακίου. Η διαχείριση χαρτοφυλακίου προσθέτει αξία με την εξασφάλιση ότι υπάρχει κεφαλαιακή επάρκεια για τους λειτουργικούς κινδύνους. Η διαχείριση χαρτοφυλακίου περιλαμβάνει ακόμα

την παροχή τακτικών ανασκοπήσεων και την ανάλυση συγκεντρώσεων κινδύνων. Σχετικές κατευθυντήριες γραμμές έχουν δοθεί μέσω της Οδηγίας του CEBS (Committee for European Banking Supervisors).

Η Διεύθυνση Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου πρέπει να εξασφαλίζει ότι έγινε ανάλυση του λειτουργικού κινδύνου πριν από την προώθηση νέων προϊόντων στην αγορά. Στον τομέα αυτό, η Διεύθυνση Λειτουργικού Κινδύνου συνεργάζεται στενά με το επιχειρησιακό μάνατζμεντ, τις υποδομές και τις άλλες ομάδες διακυβέρνησης, αλλά ανεξάρτητα από αυτές.

Ο Crouhy, Galai και Mark προτείνουν την κατανομή των ρόλων και των ευθυνών των εμπλεκόμενων μονάδων σύμφωνα με το Διάγραμμα 4.10, στο τέλος του κεφαλαίου, στο οποίο φαίνονται και οι αλληλεξαρτήσεις για τη διαχείριση κινδύνων. (Crouhy, Galai και Mark, 2001)

Διοίκηση

- Εγκρίνει τα επιχειρησιακά σχέδια και τους στόχους
- Θέτει ανοχές για τους κινδύνους
- Καθιερώνει πολιτικές
- Εξασφαλίζει την εκτέλεση των εργασιών
- Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων
- Αναπτύσσει πολιτικές κινδύνων
- Παρακολουθεί και ελέγχει τη συμμόρφωση προς τα όρια
- Διευθύνει τη διεργασία της διαχείρισης ενεργητικού και οικονομικών υποχρεώσεων
- Ελέγχει μοντέλα και λογιστικά φύλλα
- Παρέχει ανεξάρτητη άποψη για τους κινδύνους
- Υποστηρίζει τις επιχειρησιακές ανάγκες
- Διεύθυνση Διαπραγματεύσεων (Trading Room Management)
- Προσδιορίζει και διαχειρίζεται την έκθεση σε κινδύνους
- Εξασφαλίζει έγκαιρη, ακριβή και πλήρη συλλογή στοιχείων των συναλλαγών διαπραγμάτευσης
- Υπογράφει την επίσημη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως Λειτουργικές Υπηρεσίες
- Καταχωρούν τις απόψεις του συνόλου των υπηρεσιών
- Ετοιμάζουν και συνθέτουν καθημερινά κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως

(Κερδών και Ζημιών)

- Παρέχουν ανεξάρτητη αποτίμηση αξίας σε τιμές αγοράς (Mark-to-Market)
- Υποστηρίζουν τις επιχειρησιακές ανάγκες

Οικονομικές Υπηρεσίες

- Αναπτύσσουν πολιτική αποτίμησης και οικονομική πολιτική
- Εξασφαλίζουν την πληρότητα και εντιμότητα των καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσεως
- Διευθύνουν τη διεργασία του επιχειρηματικού σχεδίου
- Υποστηρίζουν τις επιχειρησιακές ανάγκες

Στη συνέχεια αναφέρονται μερικές από τις κύριες ευθύνες/ρόλοι των διαφόρων επιπέδων διοίκησης ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού σε σχέση με τη Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου.

A. Διοικητικό Συμβούλιο

Το Δ.Σ. έχει την ευθύνη της ύπαρξης στρατηγικού προσανατολισμού του οργανισμού, της ανάπτυξης των αναγκαίων πολιτικών και της δημιουργίας του περιβάλλοντος και των δομών που απαιτούνται ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά η διαχείριση κινδύνων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω διοικητικών ομάδων και επιτροπών που θεωρούνται κατάλληλες για τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Οι ομάδες αυτές πρέπει να έχουν την ικανότητα να λειτουργούν ως εγγυητές για τη διαχείριση των διαφόρων τύπων κινδύνου.

Το Δ.Σ. πρέπει, το λιγότερο, να εξετάσει κατά την αξιολόγηση αποτελεσμάτων των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου:

- Τη φύση και την έκταση των κινδύνων οι οποίοι είναι αποδεκτοί από τον οργανισμό στον τομέα της επιχειρησιακής δραστηριότητάς του.
- Την πιθανότητα οι κίνδυνοι αυτοί να γίνουν πραγματικότητα.
- Τη διαχείριση των κινδύνων οι οποίοι δεν θεωρούνται αποδεκτοί.
- Την ικανότητα της εταιρείας να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα και τις επιπτώσεις από τους κινδύνους.
- Το κόστος και τα οφέλη που μπορεί να έχουν ο κίνδυνος και οι δραστηριότητες ελέγχου.
- Την αποτελεσματικότητα των διεργασιών διαχείρισης κινδύνων.

- ο ΤΙΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΠΟΥ ΣΥΝΕΠΑΓΟΝΤΑΙ ΟΙ ΙΔΙΕΣ ΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ Δ.Σ.

Ειδικότερα για τη χώρα μας η Πράξη 2577/9.3.2006 του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος (έγινε αναφορά στο κεφάλαιο 3) περιλαμβάνει στις ευθύνες του Δ.Σ. και:

- Την ύπαρξη Κώδικα Ηθικής Συμπεριφοράς.
- Την ακρίβεια των δημοσιευόμενων οικονομικών καταστάσεων.
- Τη συμμόρφωση προς το θεσμικό πλαίσιο και τους κανονισμούς των εποπτικών αρχών.
- Την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών που θέτουν σε κίνδυνο την ομαλή λειτουργία του πιστωτικού ιδρύματος.
- Την αποκατάσταση και απρόσκοπτη συνέχιση της επιχειρησιακής λειτουργίας σε περίπτωση διακοπής (Επιχειρηματική Συνέχεια).
- Την αποτελεσματική λειτουργία των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου.

Τέλος, το Δ.Σ. πρέπει να είναι επαρκώς ενημερωμένο σχετικά με τις κύριες πτυχές των ΛΚ, που αντιμετωπίζει η τράπεζα, ως μία χωριστή κατηγορία κινδύνων που πρέπει να τεθεί υπό έλεγχο και να εγκρίνει το πλαίσιο διαχείρισής τους. Πρέπει, ακόμα, να διασφαλίζει ότι το πλαίσιο Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου, που έχει υιοθετήσει η τράπεζα, υπόκειται σε αποτελεσματικό και εξαντλητικό εσωτερικό έλεγχο από λειτουργικά ανεξάρτητο, κατάλληλα εκπαιδευμένο και υψηλών δεξιοτήτων προσωπικό. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου δεν πρέπει να φέρει καμιά ευθύνη για τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου.

B. Ανώτατο Εκτελεστικό Στέλεχος (CEO)

Η Ανώτατη Εκτελεστική Διοίκηση έχει την ευθύνη για όλους τους κινδύνους που απειλούν τον οργανισμό καθώς και για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής κινδύνων. Ειδικότερα, η ευθύνη για τον καθορισμό των πολιτικών που αφορούν στο λειτουργικό κίνδυνο και αποβλέπουν στην αντιμετώπιση του, καθώς και η εφαρμογή τους μετά την έγκριση από το Διοικητικό Συμβούλιο παραμένουν στο Ανώτατο Εκτελεστικό Στέλεχος, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Οι κατάλληλες πολιτικές που πρέπει να εφαρμοστούν ώστε να περιοριστεί ο αριθμός, η συχνότητα και η σοβαρότητα των επιπτώσεων των τύπων λειτουργικού κινδύνου που μπορούν να αναληφθούν από τον οργανισμό είναι βασική ευθύνη της Ανώτατης Διοίκησης.

Η Διοίκηση πρέπει:

- Να καθορίσει και να γνωστοποιήσει την πολιτική της «διάθεσης για κινδύνους», δηλαδή τους κινδύνους και των επιπτώσεών τους στους οποίους είναι διατεθειμένος να εκτεθεί ο οργανισμός.
- Να εξουσιοδοτήσει τα πιο κατάλληλα στελέχη για τη διαχείριση των κινδύνων με ξεκάθαρη ανάθεση της ευθύνης.
- Να εξασφαλίσει την απαραίτητη κεφαλαιακή επάρκεια και τον αναγκαίο προϋπολογισμό για την διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου στο επιθυμητό επίπεδο.
- Να εξασφαλίσει ότι υπάρχει η πρόσφορη μεθοδολογία για τον έγκαιρο και αποτελεσματικό έλεγχο των κινδύνων που ενδέχεται να συμβούν.
- Να αποφασίσει πώς θα κατανείμει το οικονομικό κεφάλαιο και τα όρια κινδύνου στις δραστηριότητες και τις διευθύνσεις, ώστε να πετύχει τους στόχους και να ελέγξει την έκθεση σε κινδύνους.
- Να παρακολουθεί αν οι εξουσίες που έχει παραχωρήσει εκτελούνται σωστά, αν αξιοποιούνται και αν οι διαδικασίες που εφαρμόζονται είναι αποτελεσματικές (η ευθύνη γι' αυτή την παρακολούθηση ανατίθεται στους εσωτερικούς ελεγκτές).

Για να μπορέσει να εκτελέσει σωστά η Διοίκηση τις παραπάνω υποχρεώσεις της πρέπει:

- Να καταλαβαίνει πλήρως την έκταση των επιπτώσεων από λειτουργικό κίνδυνο, δηλαδή την ταυτοποίηση του κινδύνου και τη μέτρηση του κινδύνου κεφαλαίου.
- Να έχει τις απαραίτητες πληροφορίες για το λειτουργικό κίνδυνο, τις πηγές του και τους παράγοντες που τον προκαλούν ώστε να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις.
- Να επιβάλλει την κατάλληλη κουλτούρα κινδύνων.
- Να παρέχει κίνητρα για τη διαχείριση των κινδύνων μέσω μετρήσεων της απόδοσης και σύνδεσης της με τις αμοιβές.
- Να συνδυάζει την καθαρή επίπτωση των πιθανοτήτων να συμβούν οι κίνδυνοι με θεώρηση των κινδύνων για όλη την επιχείρηση (ΔΚΕ).
- Να επιβάλλει σε όλο τον οργανισμό, σύστημα απόδοσης ευθυνών σε όλα τα επίπεδα μανάτζμεντ.

Γ. Επιτροπές του Δ.Σ. ή της Διοίκησης

Ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού το Δ.Σ. και η Διοίκηση υποβοηθούνται από Επιτροπές, όπως Επιτροπή Ελέγχου και Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων. Η Πράξη του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος 2577/9.3.2006 προβλέπει αναλυτικά τις αρμοδιότητες των δύο αυτών επιτροπών για χρηματοοικονομικά ιδρύματα της χώρας μας. Η καλή εταιρική διακυβέρνηση απαιτεί την ύπαρξη μιας Επιτροπής του Διοικητικού Συμβουλίου η οποία εξετάζει και εγκρίνει τις πολιτικές διαχείρισης κινδύνου τουλάχιστον μια φορά το χρόνο.

Δ. Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων

Ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού, η διαχείριση κινδύνων μπορεί να γίνεται από ένα άτομο ή από ένα διευθυντή σε μερική απασχόληση ή από μια πλήρως στελεχωμένη Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων. Στην τελευταία περίπτωση, το Ανώτατο Στέλεχος Κινδύνων – ΑΣΚ (Chief Risk Officer - CRO) είναι το κύριο πρόσωπο διαχείρισης σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο. Κύριος ρόλος του Ανώτατου Στελέχους Κινδύνων– ΑΣΚ (CRO) είναι η εξασφάλιση ότι το σύστημα διαχείρισης κινδύνου που έχει υιοθετηθεί εφαρμόζεται σε όλη του την έκταση και με την απαραίτητη επάρκεια. Κατά κανόνα Ανώτατο Στέλεχος Κινδύνων – ΑΣΚ (CRO) μετέχει ενεργά στη λήψη βασικών στρατηγικών αποφάσεων και στην κατανομή κεφαλαίων.

Στις ευθύνες της Διεύθυνσης Διαχείρισης Κινδύνων περιλαμβάνονται:

- Η εξασφάλιση ότι υπάρχουν πολιτική και στρατηγική για τη διαχείριση κινδύνων, ότι είναι συγκεκριμένες και σαφείς και ότι υπάρχει υψηλός βαθμός συνέπειας και σταθερότητας στην ανοχή έναντι κινδύνων από τις λειτουργικές μονάδες,
- Η δημιουργία κουλτούρας ενημερότητας για τους κινδύνους μέσα στον οργανισμό, η οποία περιλαμβάνει και την κατάλληλη εκπαίδευση,
- Η καθιέρωση εσωτερικής πολιτικής και δομών κινδύνων για καθεμιά από τις επιχειρηματικές μονάδες,
- Ο σχεδιασμός και οι αναθεωρήσεις των απαραίτητων διεργασιών για τη διαχείριση κινδύνων,

- Ο συντονισμός των διαφόρων δραστηριοτήτων των άλλων διευθύνσεων σχετικά με θέματα διαχείρισης κινδύνων μέσα στον οργανισμό,
- Η ανάπτυξη διαδικασιών αντίδρασης στους κινδύνους οι οποίες περιλαμβάνουν προγράμματα για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων γεγονότων και για τη συνέχιση των εργασιών,
- Η ετοιμασία τακτικών εκθέσεων και αναφορών προς το Δ.Σ. και τις ομάδες ενδιαφέροντος σχετικά με τους κινδύνους,
- Η υποστήριξη της διαδικασίας επικοινωνίας. Με την καλή επικοινωνία αποφεύγονται ή ελαχιστοποιούνται κενά, επαναλήψεις ή επικαλύψεις εργασιών που μπορούν να υπάρξουν ανάμεσα στις λειτουργικές μονάδες, και
- Η εξασφάλιση ότι τα θέματα που έχουν εξεταστεί και οι αποφάσεις που έχουν ληφθεί γι' αυτά εμπίπτουν στο πνεύμα της γενικότερης πολιτικής του οργανισμού για την ανάληψη λειτουργικού κινδύνου.

Κατά τον Christopher Culp, αυτός που κατέχει τη θέση του Ανώτατου Στελέχους Κινδύνων - ΑΣΚ (CRO) πρέπει να διαθέτει τα παρακάτω τρία χαρακτηριστικά: (Culp, 2001)

1. Να είναι καλά πληροφορημένος για τους στόχους που έχει θέσει το Διοικητικό Συμβούλιο, για τη διάθεση έκθεσης και την ανοχή σε κινδύνους του οργανισμού και για τη διαχείριση κινδύνων.
2. Να έχει επαρκή κατανόηση της φύσης της έκθεσης της εταιρείας σε κίνδυνο, ώστε να μπορεί να αξιολογεί τις επιπτώσεις στην αξία της εταιρείας από αλλαγές σε αυτή την έκθεση και
3. Να είναι ανεξάρτητος από τον τομέα της εταιρείας που έχει την ευθύνη του κινδύνου.

Ε. Γενικός Διευθυντής Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου

Ο κάτοχος της θέσης του Ανώτατου Στελέχους Λειτουργικού Κινδύνου - ΑΣΛΚ (Chief Operational Risk Officer - CORO), π.χ. του Γενικού Διευθυντή Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου, όταν το μέγεθος και η οργάνωση του οργανισμού δικαιολογούν τη θέση, είναι τοποθετημένος στα κεντρικά γραφεία και είναι υπεύθυνος για το λειτουργικό κίνδυνο όλης της εταιρείας.

Στα βασικά καθήκοντά του περιλαμβάνονται τα παρακάτω:

- Προεδρεύει της Επιτροπής Λειτουργικού Κινδύνου
- Καθορίζει το πλαίσιο λειτουργικού κινδύνου
- Θέτει τα πρότυπα για εκθέσεις/αναφορές για όλη τη Διεύθυνση Λειτουργικού Κινδύνου
- Καθιερώνει περιοδικές εκθέσεις Λειτουργικού Κινδύνου για τη Διεύθυνση και για ολόκληρη την εταιρεία
- Αναπτύσσει εργαλεία αναφοράς και διαχείρισης για τη Διεύθυνση και για ολόκληρη την εταιρεία
- Αναπτύσσει μεθοδολογία και εργαλεία υπολογισμών των κινδύνων για τη Διεύθυνση και για ολόκληρη την εταιρεία
- Αναπτύσσει ομάδα γνώσης για την υποστήριξη των Διευθυντών Λειτουργικού Κινδύνου των Επιχειρησιακών Διευθύνσεων
- Εξασφαλίζει τη συνεργασία μεταξύ των ειδικών και των διευθύνσεων για τη διευκόλυνση της διαχείριση λειτουργικού κινδύνου σε όλη την εταιρεία.

ΣΤ. Διοίκηση Επιχειρηματικών Μονάδων (Business Units)

Οι ρόλοι και οι ευθύνες των επιχειρηματικών μονάδων και των διοικήσεών τους περιλαμβάνουν:

- Την κύρια ευθύνη για τη διαχείριση κινδύνων στο χώρο ευθύνης τους σε καθημερινή βάση.
- Την ευθύνη προώθησης της ενημέρωσης σχετικά με τους κινδύνους μέσα στη μονάδα. Πρέπει να θέτουν στόχους διαχείρισης κινδύνων για τους διευθυντές των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.
- Την ανάδειξη της διαχείρισης κινδύνων ως μόνιμου θέματος στις συναντήσεις των διευθυντών, ώστε να τονίζεται ο προβληματισμός σχετικά με την έκθεση σε κινδύνους και να επιβάλλεται ο επανακαθορισμός προτεραιοτήτων μέσα από το πρίσμα της αποτελεσματικής ανάλυσης των κινδύνων.
- Την εξασφάλιση ότι η διαχείριση κινδύνων έχει ενσωματωθεί στο στάδιο σχεδιασμού έργων καθώς και σε όλη τη διάρκειά τους.

Οι επιχειρηματικές μονάδες θεωρούνται «ιδιοκτήτες» του λειτουργικού κινδύνου, μετέχουν στις συζητήσεις για τη «διάθεση» ανάληψης κινδύνων και τις προσδοκίες για κέρδη από την ανάληψη ρίσκων και επηρεάζουν σημαντικά την κατανομή πόρων για την υποστήριξη των λειτουργικών μονάδων. Η αλληλεπίδραση ανάμεσα στους «ιδιοκτήτες» του κινδύνου και τις λειτουργικές μονάδες μπορεί να δομηθεί με

διάφορους τρόπους, αλλά συνήθως στηρίζεται σε εξουσιοδοτήσεις. Βέβαια, η εξουσιοδότηση δεν σημαίνει ότι αυτός που εξουσιοδοτεί (ο «ιδιοκτήτης» του κινδύνου) μεταθέτει όλη την ευθύνη. Παραμένει υπεύθυνος για την εκτέλεση όλων των οδηγιών που εκτελούνται για λογαριασμό του. Στην πράξη, οι λειτουργικές μονάδες εκτελούν δραστηριότητες για λογαριασμό των «ιδιοκτητών» των κινδύνων, αλλά ενεργούν και ως σύμβουλοι. Η σχέση δεν περιορίζεται στην αντίδραση στις εξελίξεις, αλλά περιλαμβάνει και προληπτική υποστήριξη προς τις επιχειρηματικές μονάδες. Βεβαίως, όταν γίνουν γνωστοί κάποιοι κίνδυνοι και οι πιθανές επιπτώσεις τους, μόνο η επιχειρηματική μονάδα μπορεί να πάρει αποφάσεις.

Z. Διευθυντής Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου Επιχειρηματικής Μονάδας

Ο Διευθυντής Λειτουργικού Κινδύνου Επιχειρηματικής Μονάδας, αν υπάρχει:

- Υλοποιεί το Σύστημα Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου στην Επιχειρηματική Μονάδα,
- Φροντίζει για την εφαρμογή των μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου στην Επιχειρηματική Μονάδα,
- Καθιερώνει περιοδική έκθεση/αναφορά για τους λειτουργικούς κινδύνους της Μονάδας,
- Ορίζει τα πρότυπα λειτουργικού κινδύνου της Διεύθυνσης,
- Εξασφαλίζει την καλή και αποτελεσματική λειτουργία διαχείρισης κρίσεων στη Μονάδα,
- Παίζει κύριο ρόλο στην Ταυτοποίηση, Διαχείριση και Αναφορά Λειτουργικού Κινδύνου της Μονάδας, και
- Συμμετέχει στον ορισμό της «διάθεσης» της Μονάδας για Λειτουργικό Κίνδυνο.

H. Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου

Ο πρώτος επίσημος ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit) έγινε από το Αμερικανικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών (American Institute of Public Accountants) το 1949. Από τότε δεν έχουν γίνει σημαντικές αλλαγές στον ορισμό και, αν και δεν άλλαξε ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου, υπήρξαν σημαντικές αλλαγές στον τρόπο που εκτελείται. Αυτό οφείλεται κυρίως σε δυο λόγους, τις εξελίξεις στην Τεχνολογία Πληροφορικής (IT) και στις μεταβολές στις μεθόδους ελέγχου.

Στην πράξη, ο ρόλος των Εσωτερικών Ελέγχων περιλαμβάνει

- ο επικέντρωση των εργασιών Εσωτερικών Ελέγχων στους σημαντικούς κινδύνους, όπως προσδιορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και τον έλεγχο των διεργασιών διαχείρισης κινδύνων σε όλο τον οργανισμό
- ο παροχή ασφάλειας στη διαχείριση των κινδύνων
- ο παροχή ενεργής υποστήριξης και συμμετοχής στη διεργασία διαχείρισης κινδύνων
- ο διευκόλυνση του προσδιορισμού και της εκτίμησης κινδύνων και εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικών ελέγχων.

Κατά τον καθορισμό του πιο κατάλληλου ρόλου για ένα συγκεκριμένο οργανισμό, ο Εσωτερικός Έλεγχος πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι επαγγελματικές απαιτήσεις για ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα δεν καταστρατηγούνται. Ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό. Το γεγονός ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι ανεξάρτητος από τη διοίκηση της επιχειρηματικής μονάδας επιτρέπει τον αντικειμενικό σχολιασμό της διαδικασίας που εξετάζει και τη σύγκριση με τις «καλύτερες πρακτικές» (*Best Practices*) σε άλλους τομείς του Οργανισμού. Από την πλευρά του Λειτουργικού Κινδύνου, ο Εσωτερικός Έλεγχος παίζει σημαντικό ρόλο στην διασφάλιση ότι η διοίκηση παίρνει τα κατάλληλα μέτρα για να ελαχιστοποιηθεί η έκθεση σε κινδύνους.

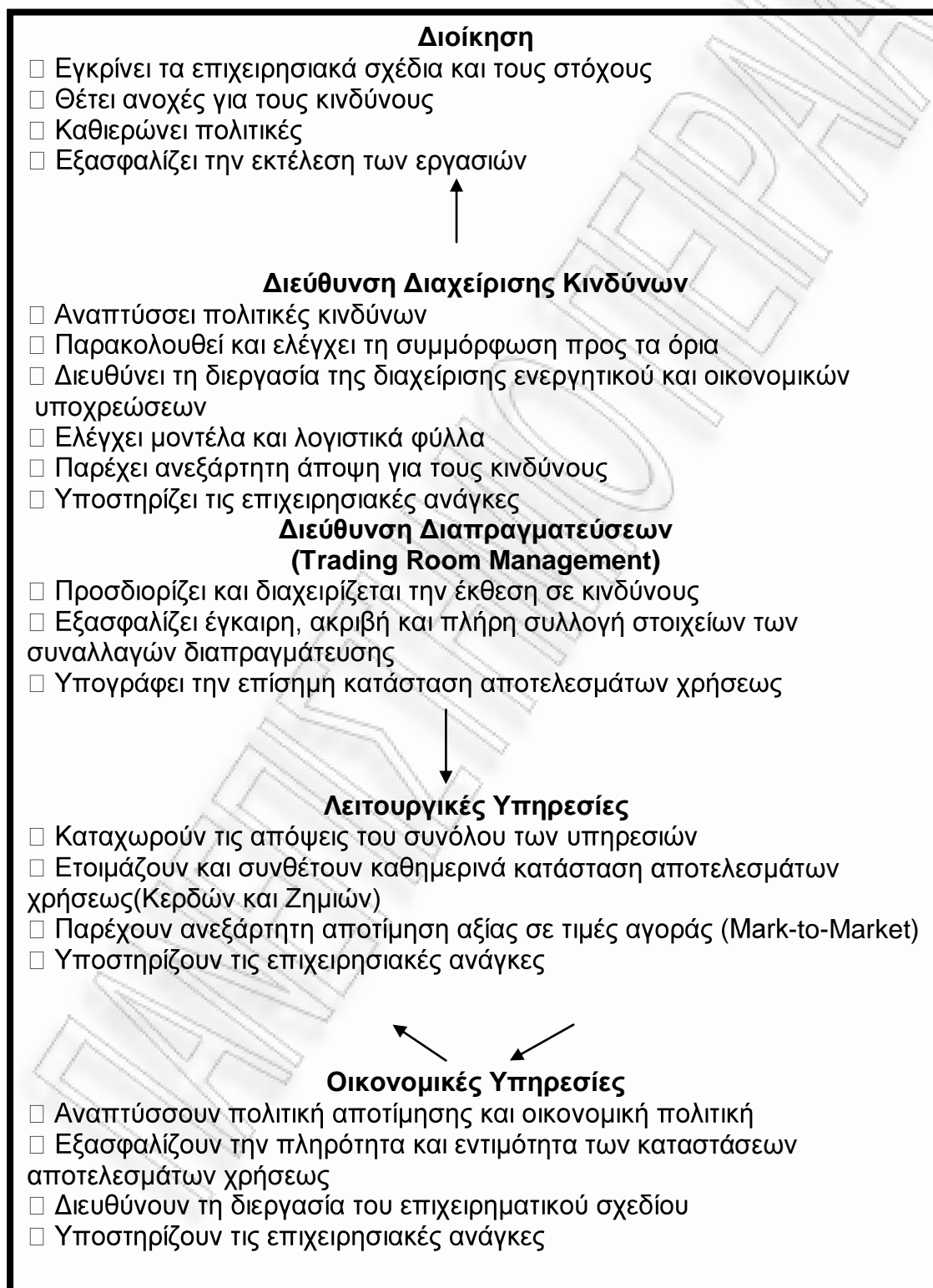
Θ. Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Στη χώρα μας, σύμφωνα με τις εποπτικές αρχές (Πράξη 2577/9.3.2006 του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος) σε περιπτώσεις που πιστωτικά ιδρύματα πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις ή το σύνολο των εντός ή εκτός ισολογισμού στοιχείων του ενεργητικού τους υπερβαίνει τα 10 δισ. Ευρώ, συστήνεται υποχρεωτικά ανεξάρτητη Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης με έργο την πρόληψη και την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων μη συμμόρφωσης με τη θέσπιση πολιτικών και διαδικασιών και την υιοθέτηση μηχανισμών αναγνώρισης, ελέγχου και παρακολούθησης των σχετικών κινδύνων για την έγκαιρη, πλήρη και διαρκή συμμόρφωση προς το ισχύον εποπτικό πλαίσιο και τους κανονισμούς.

Ι. Σύλλογοι και Σωματεία Εργαζομένων

Όταν υπάρχουν εκπρόσωποι εργαζομένων είναι σκόπιμο να επιδιωχθεί από τη διοίκηση από την αρχή κάποιος βαθμός συναίνεσης. Μια τέτοια ενέργεια θα

βοηθούσε στην ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας σχετικά με τους λειτουργικούς κινδύνους και θα προωθούσε την εφαρμογή αποτελεσματικής διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικών ελέγχων.



Διάγραμμα 4.10: Αλληλεξάρτηση των ρόλων και ευθυνών των Μονάδων

Πηγή: Crouhy, Galai, Mark, Risk Management

4.4 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Μέχρι το τέλος εικοστού αιώνα υπήρχε μεγάλη ασάφεια στο τι ακριβώς περιλαμβάνει ο λειτουργικός κίνδυνος και δεν είχαν υπάρξει προσπάθειες σαφούς ορισμού και πολύ περισσότερο εκτίμησης και διαχείρισής του. Τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης που άρχισαν να εκδηλώνονται τη δεκαετία του 1990, ενοποίηση των αγορών, αλληλεπιδράσεις στις οικονομίες των χωρών και το κυριότερο μεγάλη αύξηση των οικονομικών μεγεθών ιδίως των μεγάλων διεθνικών εταιρειών διαμόρφωσαν μια άλλη αντίληψη σχετικά με τη σοβαρότητα του Λειτουργικού Κινδύνου.

Ειδικότερα, οι μεγάλες ζημιές των δεκαετιών του 1980 και του 1990 σε μεγάλους τραπεζικούς και μη οργανισμούς, οι τρομακτικές ζημιές από την πτώση των αεροπλάνων στους δίδυμους πύργους της Νέας Υόρκης του 2001, οι παρατεταμένες διακοπές ηλεκτρικών δικτύων (black-out) και άλλες μεγάλες φυσικές καταστροφές (τυφώνες, τσουνάμι, κ.ά) οδήγησαν τις εταιρείες και τις εποπτικές αρχές στη συνειδητοποίηση του πόσο μεγάλες ή και καταστροφικές συνέπειες μπορούν να υπάρξουν εξαιτίας λειτουργικών κινδύνων. Η συνειδητοποίηση αυτή υπήρξε η κινητήρια δύναμη που τις ανάγκασε να λάβουν μέτρα για τον καλύτερο χειρισμό και αντιμετώπιση του λειτουργικού κινδύνου και, τελικά, να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στη διαχείρισή του.

Αποτέλεσμα αυτών ήταν:

1. Οι ρυθμιστικές και εποπτικές αρχές, κυρίως μέσω της Επιτροπής της Βασιλείας, αναγνώρισαν το λειτουργικό κίνδυνο ως μια χωριστή κατηγορία και έδωσαν τον σαφή ορισμό του.
2. Παράλληλα, επέβαλλαν στους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς να δεσμεύουν επαρκή κεφάλαια, ώστε να καλύπτουν, εκτός από τον πιστωτικό κίνδυνο και τον κίνδυνο αγοράς, και το λειτουργικό κίνδυνο
3. Η Επιτροπή Βασιλείας καθόρισε τον τρόπο υπολογισμού της κεφαλαιακής επάρκειας και επέβαλε τη δέσμευση εποπτικού κεφαλαίου.
4. Η Επιτροπή επέτρεψε στις μεγάλες τράπεζες τη χρήση Εξελιγμένων Μεθόδων Μέτρησης, ώστε να δεσμεύονται μικρότερα εποπτικά κεφάλαια, κάτι που αποτέλεσε κίνητρο για την ανάπτυξη νέων μεθοδολογιών και τεχνικών και οδήγησε σε μεγαλύτερη χρήση μοντέλων και μεθόδων μαθηματικής και στατιστικής ανάλυσης.

5. Τα τελευταία χρόνια μελετήθηκαν, δοκιμάστηκαν και εφαρμόστηκαν πολλές νέες μέθοδοι, τεχνικές και εργαλεία και η διεργασία Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου εντάχθηκε στο σύστημα διοίκησης και εταιρικής διακυβέρνησης των μεγάλων εταιρειών και οργανισμών.

6. Πολλές εξειδικευμένες εταιρείες, στις περιπτώσεις που δικαιολογείται από τη φύση του λειτουργικού κινδύνου, ανέπτυξαν και έφεραν στην αγορά εργαλεία, τα οποία χρησιμοποιούν την τεχνολογία πληροφορικής.

7. Η διεργασία Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου εντάχθηκε στο σύστημα διοίκησης και εταιρικής διακυβέρνησης των μεγάλων εταιρειών και οργανισμών.

Διανύοντας τη δεύτερη δεκαετία του εικοστού πρώτου αιώνα, διαπιστώνεται ότι, αναγνωρίζοντας τη σημασία του λειτουργικού κινδύνου, όλοι οι μεγάλοι οργανισμοί, κυρίως του χρηματοοικονομικού κλάδου, εφαρμόζουν διεργασίες διαχείρισής του, όχι μόνο επειδή το επιβάλλουν οι εποπτικές αρχές αλλά και γιατί έχουν αντιληφθεί ότι από τη σωστή διαχείριση αυτού του τύπου κινδύνων εξαρτάται η ίδια τους η ανάπτυξη και επιβίωση. Για το λόγο αυτό, από την αρχική φάση της απλής συμμόρφωσης, οι παραπάνω οργανισμοί προσπαθούν να βελτιώσουν τους δείκτες τους μέσω του ανασχεδιασμού των διεργασιών τους, γεγονός που μπορεί τελικά να επηρεάσει το ίδιο τους το επιχειρηματικό μοντέλο.

Η Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου διατηρεί τα βασικά στάδια διαχείρισης κινδύνων, δηλαδή την ταυτοποίηση, την εκτίμηση, την αξιολόγηση, την αντιμετώπιση και τέλος την παρακολούθηση και αναφορά. Οι συνεχείς και ραγδαίες εξελίξεις στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών διαμορφώνουν συνεχώς μεταβαλλόμενα προφίλ κατηγοριών λειτουργικού κινδύνου για κάθε οργανισμό, γεγονός που δημιουργεί την ανάγκη για συνεχείς επανεξετάσεις και διορθωτικές ενέργειες στο πλαίσιο διαχείρισης των κινδύνων που έχει επιλεχθεί.

Σημαντική πρόοδος, ήταν η τάση μεταστροφής που επικράτησε στην αγορά, από την «καταστολή» στην «πρόληψη». Επειδή ο λειτουργικός κίνδυνος υπάρχει σε κάθε επιχειρηματική μονάδα, σε κάθε διεύθυνση και σε κάθε τμήμα και σε κάθε εν γένει λειτουργία μιας επιχείρησης, είναι πλέον καθολικά αποδεκτό - και εποπτικά απαιτητό - ότι για την αντιμετώπισή του χρειάζεται η συμμετοχή, στήριξη και δέσμευση της Διοίκησης. Ταυτόχρονα, είναι αναγκαία η ευαισθητοποίηση και η δέσμευση όλων των εργαζομένων ώστε να θεωρούν το λειτουργικό κίνδυνο υπόθεσή τους και να δημιουργηθεί η ανάλογη επιχειρηματική κουλτούρα και κουλτούρα λειτουργικού κινδύνου εντός της επιχείρησης.

Εκτός από την κατάλληλη κουλτούρα και τη δέσμευση της διοίκησης και του προσωπικού, η διαχείριση κινδύνων απαιτεί σωστή οργάνωση, την ύπαρξη των κατάλληλων ανθρώπων με τις κατάλληλες δεξιότητες, τον διαχωρισμό ευθυνών, την κυριότητα της δραστηριότητας, τους κατάλληλους ελέγχους, τα κατάλληλα συστήματα παρακολούθησης – αναφοράς – επικοινωνίας -πληροφόρησης, τη σωστή διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη συμμόρφωση προς τους κανόνες δεοντολογίας, εταιρικής διακυβέρνησης και κοινωνικής συμπεριφοράς. Όλα αυτά είναι ενέργειες που έχει την υποχρέωση να δημιουργήσει και να επιβάλει η Διοίκηση κάθε οργανισμού σε όλους τους επιχειρηματικούς τομείς, όχι μόνο για την καλύτερη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου, αλλά και για την επίτευξη των στόχων του με υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας, ποιότητας και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Αυτός είναι ο λόγος που η Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου συνδέεται άρρηκτα με την Επιχειρηματική Αριστεία, τον στόχο που πρέπει να έχει κάθε Διοίκηση με όραμα, στόχους και ικανότητα.

Παρ' όλες τις προόδους, οι έρευνες δείχνουν ότι υπάρχουν ακόμα δυσκολίες και εμπόδια που πρέπει να υπερνικηθούν. Βασικές δυσκολίες είναι η εγκατάσταση της σωστής κουλτούρας, η έλλειψη ιστορικών στοιχείων ζημιών από λειτουργικό κίνδυνο και η έλλειψη εργαλείων. Από την πλευρά της οργάνωσης χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στον σαφή διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων και ευθυνών ανάμεσα στις Διευθύνσεις Διαχείρισης Κινδύνων, Συμμόρφωσης και Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και ανάμεσα στα Κεντρικά Γραφεία και τις Επιχειρηματικές Μονάδες, επειδή υπάρχει κίνδυνος επικαλύψεων και σύγκρουσης συμφερόντων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική Βιβλιογραφία – Άλλες Πηγές

1. Οδηγία 2006/48/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 14^{ης} Ιουνίου 2006 σχετικά με την ανάληψη και την άσκηση δραστηριότητας πιστωτικών ιδρυμάτων, Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 30.06.2006, σελίδα 14
2. Επίσημη Εφημερίδα Ευρωπαϊκής Ένωσης, 30.6.2007, EL , L177/177 – 178
3. Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, Απόφαση Δ.Σ. 6/459/27.12.2007, σελ. 11-12
4. Πράξη Διοικητή της Τραπέζης της Ελλάδος αρ. 2590/20.8.2007, Ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις των Πιστωτικών Ιδρυμάτων για το Λειτουργικό Κίνδυνο, σελίδες 4-6, 17-18
5. Πράξη 2577/9.3.2006 του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος
6. Τράπεζα της Ελλάδος, Λειτουργικός κίνδυνος - Μέθοδοι του Βασικού Δείκτη και Τυποποιημένη, Έγγραφο διαβούλευσης, Μάιος 2005, σελίδες 8-9

Ξένη Βιβλιογραφία – Άλλες Πηγές

7. Basel Committee on Banking Supervision, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, BIS, June 2006, σελίδα 302
8. Basel committee of Banking Supervision, Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, February 2003, σελίδες 4-14, (<http://www.bis.org/publ/bcbs96.pdf>)
9. Bearing Point, Scenario Analysis for Basel II Operational Risk Management, White Paper, σελίδα 8 , 2005
10. Buehler Kevin S., Gunnar Pritsch, Running with Risk – The McKinsey Quarterly, 2003 Number 4 <http://www.inc.com/articles/2003/09/runningwithrisk.html>
11. Crouhy Michel, Galai Dan, Mark Robert , Risk Management, 2001, σελίδα 118, 480, 487-489
12. Culp Christopher, The Risk Management Process: Strategy and Tactics, Wiley, 2001
13. Deloitte & Touche, Accelerating Risk Management Practices, Financial Services, Πέμπτη έκδοση, 2007
14. Deutsche Bank, Ετήσια Έκθεση, 2006
15. Doerig Hans-Ulrich , Operational Risk in Financial Services- An old challenge in a new environment, Όμιλος Credit Suisse, 2003.
16. Hamel Gary - Prahalad C. K., Competing for the Future (1996), σελίδα 315

17. Hoffman Douglas G. , Managing Operational Risk, Wiley 2002
18. Holmquist Eric, Changing culture, Op risk & Compliance, Vol. 8, No 4. Απρίλιος 2007, σελίδες 30-42,
19. Holmquist Eric, From small acorns, Op risk & Compliance, Vol. 8, No 5. Μάιος 2007, σελίδες 40-42
20. Lawrence Mark, The ANZ Risk Management Framework, ANZ Παρουσίαση, Ιούλιος 2004, σελίδες 24,25 και 26
21. Mestchian Payman, Advances in Operational Risk, Risk Books - SAS UK, σελίδα xvi, June 2003
22. Milligan Jack, Prioritizing Operational Risk, Banking Strategies, September/October 2004, Volume LXXX Number V Prioritizing Operational Risk www.bai.org/bankingstrategies/2004-sep-oct/prioritizing/index.asp
23. Oesterreichische Nationalbank (ONB) – Financial Market Authority (FMA), Guidelines on Operational Risk, 2006, σελίδες 8- 9
24. Operational Risk Audit Manual, Τράπεζα Ταϋλάνδης, 2003, σελίδα V II-1
25. Presentation at the Institut International d'Etudes Bancaires, 2003, Σελίδες 18 ,21,27-28,30-32,46-48
(http://www.creditsuisse.com/investors/doc/operational_risk.pdf)\
26. PriceWaterhouseCoopers, the journal – Tackling the key issues in banking and capital markets, HR and people risk: Creating a risk management culture, Ιανουάριος 2007, σελίδα 30
27. Reichert Jeff, Beyond Regulatory Compliance, Banking Strategies, September/October 2004, Volume LXXX Number V
28. The New Basel Capital Accord, 2003 σελίδα 199
29. Van den Tillaart Alice, Controlling Operational Risk – Concepts and Practices, The Netherlands Institute for Banking, Insurance and Investment, 2003, σελίδα 140-143,159

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο κίνδυνος είναι συνυφασμένος με κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα. Η δυσκολία στην αντιμετώπισή του είναι η αβεβαιότητα, αβεβαιότητα αν θα συμβεί ο κίνδυνος και η αβεβαιότητα ως προς τις επιπτώσεις του. Έχει γίνει συνείδηση στον επιχειρηματικό κόσμο ότι πρέπει να μάθουμε να ζούμε με τους κινδύνους και να φυλαγόμαστε από αυτούς, περιορίζοντας σε μια πρώτη φάση την πιθανότητα να μετατραπούν σε αληθινά γεγονότα και τις επιπτώσεις τους. Βεβαίως δεν μπορούμε να αποτρέψουμε μερικούς κινδύνους, όπως τα φυσικά γεγονότα (π.χ. σεισμός), αλλά οι εξελίξεις στις επιστήμες και την τεχνολογία μας βοηθούν με την κατάλληλη δομή και οργάνωση, την εφαρμογή διεργασιών, μεθοδολογιών, τεχνικών και εργαλείων διαχείρισης κινδύνων, τους σωστούς ελέγχους, τη συνεχή εκπαίδευση και τη σωστή κουλτούρα να τους περιορίζουμε.

Κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα βρίσκεται μπροστά σε απειλές και σε ευκαιρίες που συνοδεύονται από κινδύνους. Γι' αυτό κατά την ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας απαιτείται ο καθορισμός της διάθεσης για τους κινδύνους (risk appetite), δηλαδή το μέγεθος και είδος των κινδύνων που είναι διατεθειμένη να αναλάβει η επιχείρηση. Οι κίνδυνοι δεν είναι όλοι ίδιοι, όπως και οι επιχειρήσεις δεν είναι όλες ίδιες, και πρέπει, για την καλύτερη αντιμετώπισή τους, να καταταχθούν σε κατηγορίες.

Το πρώτο βήμα για την αντιμετώπιση των κινδύνων, όπως ισχύει για κάθε πρόβλημα, είναι η κατανόηση ποιος ακριβώς είναι ο κίνδυνος, ποια είναι η αιτία και η φύση του, πού, πότε και πώς μπορεί να συμβεί αρνητικό γεγονός λόγω αυτού κινδύνου και, αν συμβεί το γεγονός, τι επιπτώσεις μπορεί να έχει για την εταιρεία. Το δεύτερο βήμα είναι η απόφαση για την αντιμετώπιση, τον χειρισμό του κινδύνου και το τρίτο βήμα είναι η εγκατάσταση των απαραίτητων διεργασιών για τη σωστή εκτέλεση των βημάτων αυτών και παρακολούθηση των κινδύνων.

Τα βασικά στάδια μιας διεργασίας Διαχείρισης Κινδύνου, σύμφωνα με τα πρότυπα οργανισμών και τις προτάσεις των ειδικών είναι η Ταυτοποίηση του κινδύνου, η

Ανάλυση (Εκτίμηση και Αξιολόγηση) του κινδύνου, η απόφαση για τον τρόπο Αντιμετώπισης του κινδύνου και εφαρμογής του και η Παρακολούθηση με το αποτελεσματικό σύστημα αναφορών που οδηγεί στην αξιολόγηση των δεδομένων και την εκτέλεση σε μικρό ή μεγάλο βαθμό των προηγούμενων σταδίων.

5.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Είναι σήμερα αποδεκτό ότι η αναγνώριση, η κατανόηση και η διαχείριση των κινδύνων προσθέτει αξία στην επιχείρηση και της επιτρέπει να αναλάβει περισσότερους κινδύνους αυξάνοντας έτσι την απόδοση της. Ειδικότερα, η αποτελεσματική διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου δεν προφυλάσσει μόνο ένα οργανισμό με τη μείωση του ύψους των ζημιών από σπάνια καταστροφικά γεγονότα, που θέτουν σε κίνδυνο την υπόσταση του ή από συχνά γεγονότα μικρής έντασης, αλλά συνεισφέρει προστιθέμενη αξία βελτιώνοντας τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του οργανισμού. Κατά τον Sharon, *«Διαχείριση κινδύνου δεν είναι μόνο εκτίμηση και ποσοτικοποίηση όλων εκείνων που μπορούν να πάνε στραβά, αλλά, και αυτό είναι το σημαντικότερο, κατανόηση όλων των πραγμάτων που πρέπει να πάνε σωστά, ώστε η επιχείρηση να είναι επιτυχημένη»*.

Για την επιτυχή λειτουργία μιας διεργασίας Διαχείρισης Κινδύνων απαιτούνται:

1. Ύπαρξη κουλτούρας κινδύνων του οργανισμού,
2. Ύπαρξη γενικής πολιτικής και στρατηγικής σχετικά με τους κινδύνους, και δέσμευση της διοίκησης για την εφαρμογή των παραπάνω,
3. Σωστή οργάνωση και κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών,
4. Καλά σχεδιασμένες διεργασίες και διαδικασίες
5. Αποτελεσματικοί έλεγχοι,
6. Καλό σύστημα αναφοράς και επικοινωνίας και
7. Ικανό και κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό.

Σημαντική παράμετρος στη Διαχείριση Κινδύνου είναι η θεώρηση κάθε κινδύνου όχι μόνο στο πλαίσιο του επιχειρηματικού τομέα τον οποίο επηρεάζει άμεσα, αλλά στο πλαίσιο όλης της εταιρείας, καθώς ο κίνδυνος ή ο τρόπος αντιμετώπισής του μπορεί να έχει επιπτώσεις και σε άλλους τομείς. Τα παραπάνω έχουν μελετηθεί από τους ειδικούς, έχουν εφαρμοστεί από μεγάλες επιχειρήσεις και έχουν αναπτυχθεί ανάλογα πρότυπα από έγκυρους οργανισμούς. Υπάρχουν μικρές διαφορές στα πρότυπα, όλα όμως συμφωνούν στο βασικό πλαίσιο.

Οι απειλές και οι αντίστοιχοι κίνδυνοι μπορούν να αντιμετωπιστούν, ώστε να περιοριστούν οι πιθανότητες και οι επιπτώσεις γεγονότων κινδύνου και αντίστοιχα να αυξηθούν οι πιθανότητες και τα μεγέθη των ανταμοιβών από τις επιχειρηματικές ευκαιρίες. Η ισορροπία κινδύνου-ανταμοιβής είναι η καρδιά κάθε δραστηριότητας της «Διαχείρισης Κινδύνων».

Καθοριστικοί στη σχέση επιχείρηση/κίνδυνος είναι η τεχνολογία, ο ανθρώπινος παράγοντας και οι έλεγχοι. Σχετικά με τον ανθρώπινο παράγοντα σημασία έχει η στάση της ηγεσίας και των εργαζομένων μιας επιχείρησης απέναντι στον κίνδυνο. Η ηγεσία πρέπει να κατανοήσει ότι ο φόβος για ενδεχόμενους κινδύνους και περιφρόνηση τους είναι εχθρός της ανάπτυξης. Κατά τον Αντιπρόεδρο της Suisse Bank Hans-Ulrich: *«Ο κίνδυνος είναι η αβεβαιότητα για μελλοντικές εξελίξεις. Η καθημερινή ζωή του ανθρώπου είναι γεμάτη κινδύνους, ειδικά λειτουργικό κίνδυνο. Η ζωή χωρίς αβεβαιότητα είναι σαν μια ταινία ή ένα αστείο που γνωρίζουμε το τέλος. Ο κίνδυνος είναι μέρος της εταιρικής ζωής των επιχειρήσεων. Είναι κύριο συστατικό στοιχείο των δραστηριοτήτων των χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων. Ο αναγνωρισμένος κίνδυνος είναι λιγότερο επικίνδυνος από τον άγνωστο κίνδυνο. Οι κίνδυνοι είναι πολύπλευροι, σύνθετοι και συχνά αλληλοσυνδεδεμένοι. Αν και δεν μπορούμε να τους αποφύγουμε, μπορούμε να τους διαχειριστούμε. Τους κινδύνους πρέπει να τους διαχειριζόμαστε και να μην τους φοβόμαστε. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι να μην παίρνεις ρίσκα. Γιατί τότε οι πιθανότητες για ανταμοιβή γίνονται μηδαμινές»*. (Doerig, 2003)

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η επιτυχία της εφαρμογής μιας διεργασίας εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπους που την εφαρμόζουν και ειδικότερα από το κατά πόσο έχουν:

- ✓ Γνώση της διεργασίας,
- ✓ Τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις,
- ✓ Την απαραίτητη εκπαίδευση και
- ✓ Την αφοσίωση και δέσμευση στην εταιρεία τους και στην εργασία τους.

Η σημασία των ανθρώπινων πόρων φάνηκε κατά την τρομοκρατική επίθεση της 11^{ης} Σεπτεμβρίου στη Νέα Υόρκη όταν δόθηκε εντολή να προσγειωθούν αμέσως τα 4.000 αεροσκάφη με τους 250.000 επιβάτες που βρίσκονταν πάνω από τις Η.Π.Α. Δεν υπήρχαν οδηγίες και δεν υπήρχε εκπαίδευση για κάτι τέτοιο. Η προσγείωση έγινε

χωρίς θύματα χάρη στις ικανότητες και τις γνώσεις των ελεγκτών και, κυρίως, στην εμπιστοσύνη του ενός προς τον άλλο.

Η σημασία των ελέγχων είναι προφανής. Χωρίς ελέγχους μια δραστηριότητα είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. Οι έλεγχοι πρέπει να θεωρούνται ασπίδα, διασφάλιση και προστασία του οργανισμού και όχι μέτρα αστυνόμευσης. Και αυτό πρέπει να διαχέεται στην κουλτούρα κάθε οργανισμού. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι έλεγχοι να ενσωματώνονται σε κάθε διεργασία κατά τον σχεδιασμό και όχι σε μετέπειτα στάδιο.

Συνοψίζοντας, η ανάλυση που έχει προηγηθεί οδηγεί στο αδιαμφισβήτητο συμπέρασμα ότι η πλήρης αποφυγή του κινδύνου όχι μόνο εμποδίζει την ανάπτυξη και την πρόοδο, αλλά μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα που θα απειλήσουν την ίδια την επιβίωση μιας επιχείρησης. Δύο άλλες διαστάσεις των κινδύνων με επιπτώσεις στην επιχείρηση που απαιτούν προσοχή και είναι άξιες ιδιαίτερης αναφοράς στα συμπεράσματα, είναι η πολυπλοκότητα και οι συσχετίσεις των κινδύνων. Αυτές οι διαστάσεις κάνουν επιτακτική την κεντρική διαχείριση των κινδύνων στο ευρύτερο πλαίσιο Διαχείρισης για όλη την Επιχείρηση. Η επιχείρηση πρέπει να καλύπτει κάτω από το ίδιο πρίσμα και όχι αποσπασματικά ή μεμονωμένα τη Διαχείριση Κινδύνων, την Κανονιστική Συμμόρφωση και τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Τέλος, απαιτείται διαρκής παρακολούθηση και έλεγχος της φύσεως και του ύψους των κινδύνων που αναλαμβάνουν τα πιστωτικά ιδρύματα, καθώς και των πιθανών επιπτώσεων των κινδύνων αυτών στα οικονομικά τους μεγέθη και τους δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας - μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Για να γίνει όμως αυτό, η συνεχής προσαρμογή των εσωτερικών συστημάτων των τραπεζών αποτελεί προϋπόθεση υψίστης σημασίας. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στη βέλτιστη ενσωμάτωση των συστημάτων πρόληψης κινδύνων στους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων των τραπεζών, με ανάλογη αναβάθμιση των λειτουργιών διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου.

Σήμερα, όλοι οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί έχουν εγκαταστήσει διεργασίες διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου, όχι μόνο επειδή επιβάλλεται από τις εποπτικές αρχές, αλλά επειδή έχει συνειδητοποιηθεί η ανάγκη για μια τέτοια διαχείριση. Οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν προσαρμόσει τις οργανωτικές τους δομές και τα συστήματα μανάτζμεντ, ώστε να καλύπτονται οι πραγματικές ανάγκες, να αποφεύγονται οι κίνδυνοι, να μετριάζονται οι επιπτώσεις τους και να διασφαλίζεται η βιωσιμότητα και ευρωστία του οργανισμού. Σημειώνεται ότι οι περισσότερες ζημιές

που έχουν υπάρξει σε πιστωτικά ιδρύματα οφείλονται στην έλλειψη της αρχής του διπτού ελέγχου (four-eye principle). Με σωστούς ελέγχους και διαχωρισμό ευθυνών ούτε η Barings θα κατέρρεε, ούτε η Société Générale θα είχε την κολοσσιαία ζημιά των 4,5 δις. ευρώ.

Ως τελικό συμπέρασμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων, ως μέσο για την επιχειρηματική αριστεία, είναι

- ✓ αφενός η σπουδαιότητα των διεργασιών της διαχείρισης κινδύνων αλλά παράλληλα ζωτικής σημασίας για ένα Οργανισμό είναι
- ✓ να ευρεθεί το σημείο ισορροπίας ανάμεσα στη διακινδύνευση, το ρίσκο, για την επίτευξη των μεγαλύτερων δυνατών κερδών και στο επίπεδο των κινδύνων, στους οποίους μπορεί να εκτεθεί ο οργανισμός ώστε να επιτύχει τον σκοπό της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ελληνικές πηγές

- Αγγελόπουλος Χρ. Παναγιώτης, Αθήνα 2008, «ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ», Β΄ έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 37-40, 55-56, 59, 61, 72, 73-78, 373-374, 517-518, 560, 631
- Αρτίκης Π. Γεώργιος, 2002, «ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Αποφάσεις Επενδύσεων», εκδόσεις INTERBOOKS, ΣΕΛ. 144-145
- Γιάκκα Μαρία «Σύγχρονες Τεχνικές Εσωτερικού Ελέγχου επιχειρήσεων και τραπεζικών ιδρυμάτων», Εγχειρίδιο ΚΕΤΑ.Ι.Ν, 2008
- Ελληνική Ένωση Τραπεζών, «Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα το 2009», Ιούνιος 2010
- Επίσημη Εφημερίδα Ευρωπαϊκής Ένωσης, 30.6.2007, EL , L177/177 – 178
- Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, Απόφαση Δ.Σ. 6/459/27.12.2007, σελ. 11-12
- Ζαπράνης Αχιλλέας, 2004, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις «Εισαγωγή στη διαχείριση κινδύνου», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, σελ. 5-8, 12-15, 18- 24
- Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος, «Σύγχρονα Θέματα Τραπεζικού Μάνατζμεντ», 2009
- Καρράς Κ. «Το νέο πλαίσιο της Κεφαλαιακής Επάρκειας των Πιστωτικών Ιδρυμάτων (Basel II) και οι Τράπεζες», 2007
- Κοσμίδου Κυριακή, Ζοπουνίδης Κ., 2008 «Measurement of Bank Performance in Greece», South-Eastern Europe Journal of Economics 1 σελ 79-95
- Μπαμπινιώτης Γεώργιος, Λεξικό Νέας Ελληνικής Γλώσσας, 1998, σελίδα 895
- Νόμος 2076/1992 «Ανάλυση και άσκηση δραστηριότητας πιστωτικών ιδρυμάτων και άλλες συναφείς διατάξεις» (ΦΕΚ Α΄ 130/1.08.1992)
- Νόμος 3601/1.8.2007 «Ανάληψη και άσκηση δραστηριοτήτων από πιστωτικά
- ιδρύματα», Άρθρα 2, 5
- Οδηγία 2006/48/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 14^{ης} Ιουνίου 2006 σχετικά με την ανάληψη και την άσκηση δραστηριότητας πιστωτικών ιδρυμάτων, Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 30.06.2006, σελίδα 14
- Παπαδογιάννης Ι. «Τράπεζες και Βασιλεία II. Στην επιφάνεια ο Λειτουργικός Κίνδυνος», 2007
- ΠΔ/ΤΕ 2577/09.03.2006 (Παράρτημα 1) & 2597/31.10.2007 (Παράρτημα 1)

- Πράξη Διοικητή της Τραπέζης της Ελλάδος αρ. 2590/20.8.2007, Ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις των Πιστωτικών Ιδρυμάτων για το Λειτουργικό Κίνδυνο, σελίδες 4-6, 17-18
- Πράξη 2577/9.3.2006 του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος
- Τράπεζα της Ελλάδος, Λειτουργικός κίνδυνος - Μέθοδοι του Βασικού Δείκτη και Τυποποιημένη, Έγγραφο διαβούλευσης, Μάιος 2005, σελίδες 8-9
- Χαρδούβελλης Γκίκας Α., Τσιριτάκης Δ. Εμμανουήλ, Πειραιάς 2003, ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ», Πανεπιστήμιο Πειραιώς σελ. 3 - 11, κεφάλαιο 2, ενότητα 2.1
- Χαρδούβελλης Α. Γκίκας, Τσιριτάκης Δ. Εμμανουήλ, Πειραιάς 2003, «ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ», Πανεπιστήμιο Πειραιώς κεφάλαιο 3, σελ. 3-6, 8-9
- <http://eng.bankofgreece.gr/epopteia/epopteia-C2.asp>
- <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/LegalF/laws.aspx>

Ξενόγλωσσες πηγές

- Australia/New Zealand Standard AS/NZS 4360:2004, Risk Management, σ. 4
- Basel Committee on Banking Supervision, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, BIS, June 2006, σελίδα 302
- Basel committee of Banking Supervision, Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, February 2003, σελίδες 4-14, (<http://www.bis.org/publ/bcbs96.pdf>)
- Bearing Point, Scenario Analysis for Basel II Operational Risk Management, White Paper, σελίδα 8, 2005
- Bessis, Joel, Risk Management in Banking, 2011
- Buehler Kevin S., Gunnar Pritsch, Running with Risk – The McKinsey Quarterly, 2003 Number 4 <http://www.inc.com/articles/2003/09/runningwithrisk.html>)
- Chong Yen Y., How to achieve realistic risk management, Balance Sheet, Vol. 11 No 4, 2003, σελίδα 63
- Chorafas Dimitris N., Risk Management in Financial Institutions, Butterworths, 1990, σελίδα VIII
- Clark Joel, Basel Committee sets out Plans for completion of Basel III, Aug 2010
- Cline Kenneth, De-Silcing Risk, Banking Strategies, 2004, volume LXXX nr V)

- Culp Christopher, The Risk Management Process: Strategy and Tactics, Wiley, 2001
- Crouhy Michel, Galai Dan, Mark Robert , Risk Management, 2001, σελίδα 118, 480, 487-489
- David Halliday McIlroy, Regulating Risk : A measured response to the Banking Crisis , Journal of Banking Regulation V, 2008
- Deloitte & Touche, Accelerating Risk Management Practices, Financial Services, Πέμπτη έκδοση, 2007
- Deutsche Bank, Ετήσια Έκθεση, 2006
- Doerig Hans-Ulrich , Operational Risk in Financial Services- An old challenge in a new environment, Όμιλος Credit Suisse, 2003
- Fraser John, Simkins Betty, Enterprise Risk Management : Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives, 2010
- GAPR (Global Association of Risk Professionals), Foundations of Banking Risk : An overview of Banking, Banking Risks, and Risk-Based Banking Regulation, 2009
- Gregoriou Greg N., Operational Risk Toward Basel III, 2009
- Hamel Gary - Prahalad C. K., Competing for the Future (1996), σελίδα 315
- Hoffman Douglas G. , Managing Operational Risk, Wiley 2002
- Holmquist Eric, Changing culture, Op risk & Compliance, Vol. 8, No 4. Απρίλιος 2007, σελίδες 30-42,
- Holmquist Eric, From small acorns, Op risk & Compliance, Vol. 8, No 5. Μάιος 2007, σελίδες 40-42
- Huebner Robert - Peemoeller Fred - Laycock Mark, Managing Operational Risk», Advances in Operating Risk, Risk Books, 2003, σελίδα 18
- Institute of Risk Management (IRM), Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), ALARM (National Forum for Risk Management in the Public Sector), A Risk Management Standard, 2002, σελίδα 1
- Jobst, A. Constraints of Operational Risk Measurement and the Treatment of Operational Risk under the New Basel Framework, 2007
- Koutoupis G. Andreas & Tsamis Z. Anastasios, Risk Based Internal Auditing within Greek Banks: a Case Study Approach, 2009
- Lawrence Mark, The ANZ Risk Management Framework, ANZ Παρουσίαση, Ιούλιος 2004, σελίδες 24,25 και 26
- Mainelli Michael, Industrial Strengths: operational risks and banks, Balance Sheet, Vol. 10, No 3, 2002 σελίδα 26, 28

- Mestchian Payman, Advances in Operational Risk, σελίδα xv, xvi, June 2003
- Milligan Jack, Prioritizing Operational Risk, Banking Strategies, September/October 2004, Volume LXXX Number V Prioritizing Operational Risk www.bai.org/bankingstrategies/2004-sep-oct/prioritizing/index.asp
- Moutsianas K., Kosmidou K., Stress testing methodologies, An overview of issues and methodologies, 1st Conference of Financial Engineering Banking Society, Dec 2010
- Noy Ely, Ellis Shmuel, Risk: a neglected component of strategy formulation, Journal of Managerial Psychology, Vol. 18, No 7, σελίδα 701, 2003
- Operations Risk - The New Frontier, Παρουσίαση, RMA Philadelphia, Dec1999(<http://wwwcfr.jbs.cam.ac.uk/archive/PRESENTATIONS/seminars/le nt2000/pwc0220 0.pdf>)
- Oesterreichische Nationalbank (ONB) – Financial Market Authority (FMA), Guidelines on Operational Risk, 2006, σελίδες 8- 9
- Operational Risk Audit Manual, Τράπεζα Ταϊλάνδης, 2003, σελίδα V II-1
- Panagopoulos Yannis, Basel II and the money supply process: some empirical evidence from the Greek Banking System, 2010
- Passiouras Fotios, Sailesh Tanna, Zopounidis Constantin, The impact of Banking Regulations on Banks' cost and profit efficiency: Cross country evidence", 2009
- Pathan Shams, Strong Boards CEO power and Bank Risk Taking, 2009
- Price Colin, Yair Yoav - Mustafa Asfur, East African lightning as a precursor of Atlantic Hurricane activity, Geophysical research letters, vol. 34, 2007
- PriceWaterhouseCoopers, the journal – Tackling the key issues in banking and capital markets, HR and people risk: Creating a risk management culture, Jan 2007, σελίδα 30
- Professional Risk managers' International Association (PRMIA), σελίδα 3
- Presentation at the Institut International d'Etudes Bancaires, 2003, σελίδες 18 ,21,27-28,30-32,46-48 (http://www.creditsuisse.com/investors/doc/operational_risk.pdf)
- PriceWaterhouseCoopers, the journal – Tackling the key issues in banking and capital markets, HR and people risk: Creating a risk management culture, Jan 2007, σελίδα 30
- Ray Christina, Extreme Risk Management, 2010
- Reichert Jeff, Beyond Regulatory Compliance, Banking Strategies, September/October 2004, Volume LXXX Number V

- Saunders A, Marcia- Millon Cornett, 2008, «FINANCIAL INSTITUTIONS MANAGEMENT (A RISK MANAGEMENT APPROACH)», 6TH International Edition, Mc Graw- Hill, σελίδες 3-4, 9-10
- Soprano Aldo, Crielaard Bert, Piacenza Fabio, Ruspantini Daniele, Measuring Operational and Reputational Risk: A Practitioner's Approach, 2009
- Tchankova Lubka "Risk Identification – basic stage in Risk Management", 2002, σελίδα 290
- The New Basel Capital Accord, 2003 σελίδα 199
- The Journal of Operational Risk, Volumes 2010 & 2011
- Thurow Lester, Ομιλία στο 13ο Ετήσιο Συνέδριο της Εταιρείας Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων, 30.5.2003
- Van den Tillaart Alice, Controlling Operational Risk – Concepts and Practices, The Netherlands Institute for Banking, Insurance and Investment, 2003, σελίδα 140-143,159
- Young Brendon, Coleman Rodney, Operational Risk Assessment: The Commercial Imperative of a more Forensic and Transparent Approach, 2009
- <http://www.federalreserve.gov>