



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ “ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ
ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ”

Διπλωματική Εργασία

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΠΕΤΡΟΥ ΠΕΛΟΠΙΔΑ

Επιβλέπων Καθηγητής: Παναγιώτης Αρτίκης

Πειραιάς, 2016

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Ευαγγελία Πελοπίδα

Σημαντικοί Όροι: Κίνδυνος, Διαχείριση Κινδύνου, Είδη Κινδύνων, Υλοποίηση Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου, Πλαίσιο COSO, Σημασία ERM, Εξέλιξη ERM.

Περίληψη

Στη σημερινή εποχή, το διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, διακρίνεται από συνεχείς εξελίξεις στον τομέα των τεχνολογιών, από την εισαγωγή καινοτομιών στις δραστηριότητες των χρηματοοικονομικών οργανισμών, καθώς και από υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Όλες αυτές οι μεταβολές και διαφοροποιήσεις αποτελούν παράγοντες που συντελούν στην αύξηση των παρουσιαζόμενων κινδύνων, οι οποίοι με τη σειρά τους αποτελούν απειλή για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων και σκοπών της κάθε επιχείρησης. Η διαχείριση κινδύνου είναι εκείνη, η οποία καλείται ουσιαστικά να αντιμετωπίσει αυτές τις απειλές. Επειδή, με την εξέλιξη των πρακτικών αντιμετώπισης των κινδύνων, διαπιστώθηκε ότι οι κίνδυνοι μπορούν να προσφέρουν και κάποιου είδους ευκαιρία σε έναν οργανισμό, άρχισε να τίθεται τα τελευταία χρόνια σε εφαρμογή η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου, ως εξέλιξη της παραδοσιακής Διαχείρισης Κινδύνου.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να παρουσιαστεί η νέα και όλο και πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μορφή διαχείρισης κινδύνου, η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου, το λεγόμενο Enterprise Risk Management (ERM). Διαπιστώνεται στην παρακάτω παρουσίαση ότι οι διαφορετικοί κίνδυνοι που παρουσιάζονται σε μια επιχείρηση, δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ξεχωριστά. Το ERM τονίζει τη σημασία της αντιμετώπισης των κινδύνων τόσο ως απειλών όσο και ως πιθανών ευκαιριών. Ουσιαστικά, επιδιώκει να προσεγγίσει όλα τα γεγονότα τα οποία δύνανται να επηρεάσουν θετικά είτε αρνητικά την πορεία και τη χρηματοοικονομική απόδοση και αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Η εταιρική διαχείριση κινδύνου στις επιχειρήσεις ορίζεται ως η ανάπτυξη μεθόδων και διαδικασιών που έχουν ως σκοπό να εντοπίσουν τους ενδεχόμενους κινδύνους που υφίστανται κατά τη διάρκεια ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι η εκάστοτε επιχείρηση προσπαθεί να αποτιμήσει τους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται προκειμένου να λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα, είτε στρατηγικά είτε ποσοτικά, που θα την οδηγήσουν στη μέγιστη δυνατή επίτευξη του στόχου της. Τέλος, έρευνες που παρουσιάζονται στην εργασία αυτή, επιβεβαιώνουν τη μεγάλη σημασία και χρησιμότητα των πλαισίων ERM για τις επιχειρήσεις.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που ήταν δίπλα μου καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησής της.

Πρώτο από όλους, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Παναγιώτη Αρτίκη για τη συμβολή του. Ήταν πάντα διαθέσιμος, από τη στιγμή της επιλογής του θέματος της διπλωματικής μου εργασίας μέχρι και την ημέρα ολοκλήρωσής της. Τον ευχαριστώ γιατί χάρη σε εκείνον αποφάσισα να ασχοληθώ με το τόσο ενδιαφέρον και καινούριο κομμάτι της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου.

Θα ήθελα, ακόμα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την υπομονή και τη συμπαράστασή τους, καθώς και όλους τους δικούς μου ανθρώπους, οι οποίοι ήταν δίπλα μου, με στήριξαν, με ενθάρρυναν και έδειξαν κατανόηση μέχρι να ολοκληρώσω αυτό το σημαντικό για εμένα έργο.

Περιεχόμενα

Περίληψη	i
Ευχαριστίες	ii
Κεφάλαιο 1- Η έννοια του Κινδύνου	- 6 -
1.1 Τι είναι ο Κίνδυνος	- 6 -
1.2 Αποτίμηση κινδύνου	- 7 -
1.2.1 Αναγνώριση κινδύνου	- 7 -
1.2.2 Περιγραφή του κινδύνου	- 8 -
1.2.3 Εκτίμηση του κινδύνου	- 8 -
1.2.4 Υπολογισμός του κινδύνου	- 9 -
1.2.5 Προφίλ του κινδύνου	- 9 -
1.2.6 Αξιολόγηση του κινδύνου	- 9 -
1.3 Στοιχεία που αφορούν τον Κίνδυνο.....	- 10 -
1.3.1 Η κουλτούρα του κινδύνου.....	- 10 -
1.4 Τι είναι η διαχείριση κινδύνου	- 15 -
1.4.1 Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων	- 16 -
1.4.2 Αρχές Διαχείρισης Κινδύνου	- 17 -
1.4.3 Διαδικασίες Διαχείρισης Κινδύνου (Risk Processes)	- 18 -
1.5 Ιστορία της διαχείρισης κινδύνου	- 21 -
1.6 Κίνδυνος και Ευκαιρίες	- 24 -
1.7 Κατηγορίες Κινδύνων.....	- 25 -
1.7.1 Συστηματικός και μη συστηματικός κίνδυνος.....	- 28 -
1.7.2 Επιχειρηματικοί κίνδυνοι.....	- 28 -
Κεφάλαιο 2 - Η έννοια του ERM	- 30 -
2.1 Εισαγωγή στην έννοια του ERM	- 30 -
2.1.1 Ορισμός ERM (Enterprise Risk Management)	- 31 -
2.2 Έννοιες της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων	- 34 -
2.3 Πώς ξεκίνησε το ERM.....	- 35 -
2.3.1 Σχέση Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου.....	- 36 -
2.4 Εξέλιξη του ERM.....	- 37 -
2.4.1 Κινητήριες δυνάμεις για την εξέλιξη του ERM	- 38 -
Κεφάλαιο 3 - Εφαρμογές, Αποτελεσματικότητα και Οφέλη του ERM	- 40 -
3.1 Εφαρμογή του Enterprise Risk Management	- 40 -
3.1.1 Επιχειρηματικές Εφαρμογές – Business Applications	- 41 -
3.2 Πρόσθετα Στοιχεία για την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου	- 43 -

3.2.1 Βασικά Στοιχεία που απαρτίζουν ένα πλαίσιο ERM.....	- 43 -
3.2.2 Υλοποίηση του ERM.....	- 47 -
3.2.3 Δυναμική του ERM.....	- 52 -
3.2.4 Το ERM σε σύγκριση με τις προηγούμενες προσεγγίσεις.....	- 53 -
3.3 Έναρξη Εφαρμογής Συστημάτων ERM.....	- 56 -
3.3.1 Πώς μπορεί να εντοπίσει κανείς επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ERM.....	- 56 -
3.3.2 Πώς μπορεί να ξεκινήσει το ERM η επιχείρηση - Βήματα της διαδικασίας του ERM.....	- 57 -
3.3.3 Σημαντικές ενέργειες για το Διοικητικό Συμβούλιο.....	- 59 -
3.3 Οφέλη από την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου.....	- 61 -
Κεφάλαιο 4 - Πλαίσια ERM.....	- 65 -
4.1 COSO.....	- 65 -
4.2 Τομείς λειτουργίας COSO.....	- 67 -
4.3 Κύβος του COSO.....	- 68 -
4.3.1 Στόχοι.....	- 68 -
4.3.2 Συστατικά Στοιχεία του Κύβου – του ERM.....	- 72 -
4.4. Περιορισμοί.....	- 74 -
4.5 Σημασία του ERM (γιατί το ERM είναι σημαντικό).....	- 75 -
4.6 ERM και μοντέλο τριών γραμμών άμυνας.....	- 78 -
Κεφάλαιο 5 - Έρευνα – Ευρήματα.....	- 85 -
5.1 Γενικά.....	- 85 -
5.2 Κλάδοι εφαρμογής του ERM.....	- 86 -
5.2.1 Ασφαλιστικές επιχειρήσεις.....	- 86 -
5.2.2 Τραπεζικά Ιδρύματα.....	- 87 -
5.3 Έρευνα σε 3 Μη Χρηματοοικονομικές Επιχειρήσεις.....	- 90 -
5.3.1 Cicero.....	- 91 -
5.3.2 Phaedrus.....	- 94 -
5.3.3 Virgilio.....	- 98 -
5.3.4 Συμπεράσματα Έρευνας των 3 Μη Χρηματοοικονομικών Επιχειρήσεων.....	- 103 -
5.4 Έρευνα επί των παραγόντων υιοθέτησης του ERM.....	- 104 -
5.4.1 Μεθοδολογία.....	- 104 -
5.4.2 Έρευνα και αποτελέσματα.....	- 106 -
5.4.3 Συμπεράσματα.....	- 106 -
5.5 Το ERM Σήμερα.....	- 107 -
Κεφάλαιο 6 - Συμπεράσματα Εργασίας - Προτάσεις.....	- 109 -
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ.....	- 111 -
Ελληνική Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία.....	- 111 -

Ξένη Βιβλιογραφία-Αρθογραφία.....	- 111 -
Διαδικτυακές Πηγές.....	- 113 -

Κεφάλαιο 1- Η έννοια του Κινδύνου

1.1 Τι είναι ο Κίνδυνος

Στις περισσότερες εκφάνσεις της καθημερινότητας, όλοι οι άνθρωποι έρχονται αντιμέτωποι με θέματα που συνδέονται άμεσα με τον κίνδυνο. Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλές ερμηνείες για τον κίνδυνο. Στην πραγματικότητα, δεν υπάρχει μοναδική ερμηνεία. Το κοινό χαρακτηριστικό για όλες τις ερμηνείες είναι ότι σχετίζεται με την αβεβαιότητα.

Κίνδυνος είναι οποιαδήποτε κατάσταση, η οποία εμπεριέχει αβεβαιότητα σχετικά με το αποτέλεσμα που θα παραχθεί, για τους στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Θεμελιώδες στοιχείο στην οικονομία αποτελεί η σχέση απόδοσης και κινδύνου. Όσο μεγαλύτερο κίνδυνο προτίθεται να αναλάβει ο επενδυτής, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η δυνητική απόδοση. Είναι αρκετά διαδεδομένη στον επιχειρηματικό κόσμο η άποψη ότι «χωρίς κίνδυνο, δεν υπάρχει απόδοση». Επακόλουθο αυτής της επικρατούσας ιδέας είναι ότι «υψηλότερος κίνδυνος συνεπάγεται και υψηλότερη απόδοση».

Η έννοια της πιθανότητας είναι άμεσα συνυφασμένη με την έννοια του κινδύνου. Κίνδυνος είναι η πιθανότητα η πραγματική απόδοση μιας επένδυσης να είναι μικρότερη από την αναμενόμενη. Ο κίνδυνος μπορεί να προκαλέσει την πιθανότητα να χαθεί μέρος ή ολόκληρη η αρχική επένδυση. Διάφορες εκδοχές του κινδύνου μετρώνται συνήθως αθροίζοντας την τυπική απόκλιση των ιστορικών αποδόσεων μιας συγκεκριμένης επένδυσης. Μια υψηλή τιμή τυπικής απόκλισης υποδεικνύει έναν υψηλό βαθμό/επίπεδο κινδύνου.

Πολλές εταιρείες σήμερα ξοδεύουν μεγάλα χρηματικά ποσά και χρόνο αναπτύσσοντας στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου, με σκοπό να βοηθήσουν να διαχειριστούν κινδύνους που σχετίζονται με επιχειρησιακές και επενδυτικές δοσοληψίες. Ένα ουσιώδες συστατικό της διεργασίας διαχείρισης κινδύνου είναι η εκτίμηση του κινδύνου που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των κινδύνων που περιβάλλουν μια επιχείρηση ή μια επένδυση.

Ο κίνδυνος είναι αναπόφευκτος στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Σύμφωνα με τον Peter Drucker, η οικονομική δραστηριότητα εξ' ορισμού δεσμεύεται για την παροχή των υπαρχόντων πόρων σε ένα αβέβαιο μέλλον. Το μόνο στοιχείο που είναι σίγουρο για το μέλλον, είναι η αβεβαιότητα που το διακρίνει, οι κίνδυνοί. Παρόλα αυτά, η ανάληψη ρίσκου είναι και η ουσία της οικονομικής δραστηριότητας. Ο Peter Drucker επισημαίνει ότι η ιστορία έχει αποδείξει ότι οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη οικονομική απόδοση μόνο μέσα από μεγάλα επίπεδα αβεβαιότητας, ή με άλλα λόγια μέσα από την ανάληψη υψηλότερου κινδύνου. (Drucker, 1979) Επισημαίνεται, ακόμα ότι χωρίς την ύπαρξη του κινδύνου, δε θα υπήρχε κανένα κίνητρο για σύναψη επιχειρηματικών σχέσεων, για δημιουργία νέων επιχειρήσεων.

Βασική αρχή για την ομαλή λειτουργία των οργανισμών είναι ότι οι οικονομικές οντότητες θα πρέπει να αποδέχονται κινδύνους τέτοιους που να είναι ικανοί να διαχειριστούν, και να αναθέτουν

άλλους (όπως είναι οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις) σε εκείνους που είναι σε θέση να τους αντιμετωπίσουν καλύτερα και αποτελεσματικότερα.

1.2 Αποτίμηση κινδύνου

1.2.1 Αναγνώριση κινδύνου

Η αναγνώριση του κινδύνου είναι το πλέον σημαντικό και δύσκολο στάδιο στη διαχείριση των κινδύνων. Είναι το πρώτο στάδιο και αποτελεί τη βάση για τα επόμενα βήματα. Βασική μεταβλητή για την αναγνώριση των κινδύνων είναι η προσεκτική αξιολόγηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της εκάστοτε κατάστασης, τα οποία θα οδηγήσουν στο δυσμενές γεγονός.

Επιπλέον, η αναγνώριση του κινδύνου σχετίζεται άμεσα και με το βαθμό έκθεσης του οργανισμού στην αβεβαιότητα. Προκειμένου να γίνει η ταυτοποίηση της έκθεσης αυτής του οργανισμού, απαιτείται ουσιαστική γνώση του οργανισμού, της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται και των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων. Απαιτείται, ακόμα η αναγνώριση παραγόντων που μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρίες είτε απειλές για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Εντοπίζονται ορισμένα παραδείγματα τεχνικών αναγνώρισης κινδύνου, όπως οι ακόλουθες :

1. Η σύσκεψη για ανταλλαγή ιδεών (brainstorming)
2. Τα ερωτηματολόγια
3. Οι επιχειρησιακές μελέτες, οι οποίες εξετάζουν κάθε επιχειρησιακή διεργασία
4. Η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking)
5. Η ανάλυση σεναρίων κινδύνου
6. Οι μελέτες κινδύνου και λειτουργικότητας (Hazard and Operability Studies)

Η αναγνώριση του κινδύνου θα πρέπει να προσεγγισθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλισθεί ότι όλες οι δραστηριότητες της οντότητας και όλοι οι κίνδυνοι που απορρέουν από αυτές τις δραστηριότητες έχουν προσδιορισθεί.

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες για την αναγνώριση του κινδύνου μπορούν κατηγοριοποιηθούν ως εξής, σύμφωνα με το Institute of Risk Management (IRM) :

- **Στρατηγικές**, οι οποίες αφορούν τους μακροχρόνιους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες αυτές ενδέχεται να επηρεασθούν από κανονιστικές αλλαγές, από κρατικούς και πολιτικούς κινδύνους, από τη διαθεσιμότητα των κεφαλαίων, τη φήμη και τις αλλαγές στο φυσικό περιβάλλον.
- **Λειτουργικές**, που σχετίζονται με τις καθημερινές καταστάσεις που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός κατά την επιδίωξη επίτευξης των στόχων του.

- **Χρηματοοικονομικές**, οι οποίες συνδέονται με την αποτελεσματική διαχείριση και τον έλεγχο των χρηματοοικονομικών ζητημάτων του οργανισμού, όπως είναι οι τιμές του ξένου συναλλάγματος και οι τάσεις των επιτοκίων.
- **Διαχείρισης γνώσης**, οι οποίες αναφέρονται στην αποτελεσματική διαχείριση και τον έλεγχο των πόρων της επιχείρησης.

1.2.2 Περιγραφή του κινδύνου

Το στάδιο αυτό της περιγραφής του κινδύνου έχει ως στόχο την απεικόνιση των αναγνωρισμένων κινδύνων σε δομημένη μορφή. Η απεικόνιση αυτή δύναται να γίνει με τη χρήση πινάκων.

Ο πίνακας που θα χρησιμοποιηθεί για την περιγραφή των κινδύνων διευκολύνει την αποτίμηση των κινδύνων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από μια περιεκτική διαδικασία αναγνώρισης, περιγραφής και τέλος, αποτίμησης των κινδύνων. Με τη διεργασία της περιγραφής των κινδύνων, είναι δυνατόν να τεθούν προτεραιότητες στους βασικούς κινδύνους που χρειάζεται να αναλυθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια και προσοχή. Στο στάδιο αυτό, αναγνωρίζεται το πεδίο του κινδύνου, η φύση του κινδύνου, οι μέτοχοι και γενικά όσοι έχουν έννομο ενδιαφέρον και οι προσδοκίες αυτών. Επιπλέον, πραγματοποιείται ποσοτικοποίηση του κινδύνου, μετράται δηλαδή η σημαντικότητά του και η πιθανότητα να επηρεάσει τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Διαπιστώνεται, επίσης, μέσα από αυτόν τον πίνακα, η διάθεση ανάληψης κινδύνου (risk appetite) από τον οργανισμό, ο τρόπος χειρισμού του κινδύνου και οι μηχανισμοί που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο. Τέλος, αναπτύσσεται η στρατηγική που θα ακολουθηθεί για την αντιμετώπιση των κινδύνων.

1.2.3 Εκτίμηση του κινδύνου

Η εκτίμηση του κινδύνου μπορεί να είναι ποσοτική, μερικώς ποσοτική ή ποιοτική, ανάλογα με την πιθανότητα εμφάνισης και τις συνέπειες που ενδέχεται να επιφέρει. Για παράδειγμα, οι συνέπειες των διαφόρων τύπων απειλών (downside risk) ή ευκαιριών (upside risk), μπορεί να είναι υψηλές, μεσαίες ή χαμηλές. Κατά το στάδιο της εκτίμησης, σκοπός είναι να δοθεί μια απάντηση στο ερώτημα «πόσο επικίνδυνη χαρακτηρίζεται μία συγκεκριμένη δραστηριότητα;». Για να δοθεί ολοκληρωμένη απάντηση στο ερώτημα αυτό, απαιτείται να εκτιμηθεί η πιθανότητα να συμβεί το ενδεχόμενο, και ταυτόχρονα να προσδιοριστεί ο βαθμός της επίπτωσης του ενδεχομένου, αν δηλαδή η επίπτωση θα είναι υψίστης σημασίας, απλώς σημαντική ή λιγότερο σημαντική.

1.2.4 Υπολογισμός του κινδύνου

Κατά το στάδιο αυτό, αποφασίζεται το κατά πόσο το επίπεδο κινδύνου είναι τόσο υψηλό που να μην μπορεί να γίνει αποδεκτό, ή το κατά πόσο είναι τόσο χαμηλό ώστε να μη χρειάζεται να ληφθούν επιπλέον μέτρα για τον έλεγχό του, καθώς δεν κρίνονται αναγκαία. Λαμβάνεται, επίσης, υπόψη το κατά πόσο έχει μειωθεί η επίπτωση κάποιου κινδύνου τόσο όσο είναι εφικτό.

1.2.5 Προφίλ του κινδύνου

Η διεργασία της ανάλυσης κινδύνου μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ενός προφίλ για τον κίνδυνο. Μέσα από αυτό το προφίλ, παρουσιάζεται το επίπεδο σημαντικότητας του κάθε κινδύνου και παρέχεται ένα εργαλείο για τον καθορισμό προτεραιοτήτων στις προσπάθειες χειρισμού των κινδύνων. Επιπλέον, κατηγοριοποιείται κάθε αναγνωρισμένος κίνδυνος, ανάλογα με το βαθμό σημαντικότητας για τον οργανισμό.

1.2.6 Αξιολόγηση του κινδύνου

Μετά την ολοκλήρωση της διεργασίας της ανάλυσης του κινδύνου, είναι αναγκαία η σύγκριση των αναγνωρισμένων κινδύνων με τα κριτήρια κινδύνου που θεωρεί σημαντικά ο κάθε οργανισμός. Τα κριτήρια κινδύνου ενδέχεται να περιλαμβάνουν σχετικά κόστη και οφέλη, νομικές απαιτήσεις και κοινωνικό-οικονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Επομένως, η αξιολόγηση του κινδύνου συντελεί στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη σημαντικότητα των κινδύνων για την οντότητα, και το κατά πόσο ο εκάστοτε αναγνωρισμένος κίνδυνος μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία ή απειλή για την πορεία της επιχείρησης. Κατά το στάδιο αυτό, γίνεται σύγκριση του επιπέδου κινδύνου μεταξύ των ευρημάτων κατά τη διαδικασία της ανάλυσης και των προκαθορισμένων κριτηρίων κινδύνου.

1.3 Στοιχεία που αφορούν τον Κίνδυνο

1.3.1 Η κουλτούρα του κινδύνου

Ο όρος κουλτούρα κινδύνου χρησιμοποιείται στον επιχειρηματικό κόσμο, σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνου (Institute of Risk Management - IRM)¹, για να περιγράψει τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τη γνώση, τη συμπεριφορά και την κατανόηση του κινδύνου που μοιράζεται μεταξύ μίας ομάδας ανθρώπων, οι οποίοι ακολουθούν ένα κοινό στόχο. Η κουλτούρα του κινδύνου είναι μια έννοια που εφαρμόζεται σε όλους τους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των ιδιωτικών επιχειρήσεων, δημόσιων φορέων, κυβερνήσεων και μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα ή οι ομάδες ατόμων, αναγνωρίζουν, κατανοούν, επικοινωνούν και αναλαμβάνουν δράση για την αντιμετώπιση των κινδύνων που παρουσιάζονται στην επιχείρηση.

Ένας ακόμα ορισμός για την κουλτούρα του κινδύνου σε μια οικονομική οντότητα, είναι ότι αποτελεί τους άγραφους κανόνες σε έναν οργανισμό, καθώς και τη συλλογική στάση και συμπεριφορά των ατόμων που επηρεάζουν τους κινδύνους, και τα αποτελέσματα αυτών των επιρροών. Η κουλτούρα της διαχείρισης κινδύνου παρέχει μια εξειδικευμένη οπτική, η οποία επιτρέπει στους γενικούς προβληματισμούς για την κουλτούρα, να εστιάζουν στην ανάληψη κινδύνων και στις δραστηριότητες ελέγχου των κινδύνων.

Σύμφωνα με την έρευνα του Μιχαήλ Χαραλαμπίδη² (Chief Risk Officer, Επικεφαλής Τομέα Διαχείρισης Κινδύνων Ομίλου Τράπεζας Πειραιώς) σχετικά με τη «Διαχείριση των Κινδύνων και τα Διδάγματα από την κρίση και προοπτικές», η εμπέδωση της έννοιας της κουλτούρας θα επιταχυνθεί όταν τα Διοικητικά Συμβούλια και οι Διοικήσεις των τραπεζών αντιληφθούν ότι είναι εξίσου σημαντική η αποφυγή μιας μεγάλης ζημιάς, όσο και η επιδίωξη για επίτευξη υψηλού κέρδους. Ο Μιχαήλ Χαραλαμπίδης υποστηρίζει ότι για να είναι αποτελεσματική και ολοκληρωμένη μια κουλτούρα – νοοτροπία διαχείρισης κινδύνων απαιτούνται οι εξής προϋποθέσεις :

- Να υπάρχει ενεργή και συνεχής καθοδήγηση από το Διοικητικό Συμβούλιο και την Ανώτερη Διοίκηση, καθώς η στάση και η συμπεριφορά του ΔΣ θεωρείται ουσιώδης, διότι ακολουθείται και υιοθετείται από ολόκληρο τον οργανισμό.
- Οι πληροφορίες οι σχετικές με τη διαχείριση κινδύνου θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από διαφάνεια και να διοχετεύονται στους μετόχους της εταιρείας.
- Θα πρέπει να ενισχύεται η υπευθυνότητα του προσωπικού της επιχείρησης σε θέματα διαχείρισης κινδύνων. Για την καλύτερη λειτουργία και εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης κινδύνων, απαιτούνται αλλαγές στις περιγραφές των θέσεων ευθύνης και στις αρμοδιότητες

¹ Institute of Risk Management, www.theirm.org, “Risk Culture”

² Μιχαήλ Χαραλαμπίδης-Chief Risk Officer/Επικεφαλής Τομέα Διαχείρισης Κινδύνων Τράπεζας Πειραιώς, «Διαχείριση Κινδύνων-Διδάγματα από την κρίση και προοπτικές»

και τους ρόλους μέσα στον οργανισμό. Επιπλέον, παρατηρείται σε αυτή την έρευνα, ότι είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν αλλαγές και στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων, και να ενσωματωθεί η ευθύνη για τη διαχείριση των κινδύνων με σαφήνεια στην περιγραφή των εργασιών του προσωπικού.

- Πρέπει, επίσης, να βελτιωθεί η διακυβέρνηση των κινδύνων, μέσω της άμεσης πρόσβασης και αναφοράς του προσωπικού της διαχείρισης κινδύνων προς το Διοικητικό Συμβούλιο και την Ανώτατη Διοίκηση, με την ενίσχυση της ιεραρχικής θέσης και επιρροής του Γενικού Διευθυντή Διαχείρισης Κινδύνων (Chief Risk Officer), με τη γνωστοποίηση της διάθεσης ανάληψης κινδύνων (risk appetite), και με τη συσχέτιση των επιχειρηματικών στόχων με τους στόχους της διαχείρισης κινδύνων.
- Να βελτιώσει τα κίνητρα του συστήματος αμοιβών και ανταμοιβών, ενσωματώνοντας την παράμετρο της ευαισθησίας στον κίνδυνο, και τη συμμόρφωση με τα όρια των κινδύνων και τις ρυθμιστικές απαιτήσεις.
- Να βελτιώσει την επικοινωνία μεταξύ διαχειριστών και αναδόχων κινδύνου (επιχειρηματικές μονάδες) με ενδυνάμωση της «επικοινωνιακής κριτικής» από τους διαχειριστές των κινδύνων, των πληροφοριών ή παραδοχών που χρησιμοποιούνται κατά τη λήψη των αποφάσεων.

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνου (Institute of Risk Management – IRM), έχει αναπτυχθεί ένα Πλαίσιο Κουλτούρας Κινδύνου (Risk Culture Framework), το οποίο συμβάλλει στο να επηρεάσει την κουλτούρα κινδύνου εντός κάθε οργανισμού. Το διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει απλοποιημένη μια περίπλοκη και συσχετιζόμενη σειρά από σχέσεις σε ένα υψηλό επίπεδο προσέγγισης ως προς τις ποικίλες επιρροές επί της κουλτούρας του κινδύνου.

Η έννοια της κουλτούρας του κινδύνου και της διαχείρισής του είναι ένα πεδίο συνεχώς εξελισσόμενο, και στο οποίο αναδύονται διαρκώς νέα μοντέλα και εργαλεία που σχετίζονται με αυτό.

IRM Risk Culture Framework



IRM's risk culture framework looks at component parts making up an organisation's risk culture

Πηγή : www.theirm.org

Μια ισχυρή και αξιόπιστη κουλτούρα διαχείρισης κινδύνου είναι πιθανό να οδηγήσει την οικονομική οντότητα στα σωστά αποτελέσματα κινδύνου. Επίσης, αποδεικνύει πολλά ουσιώδη και αμοιβαία στοιχεία ενίσχυσης του προφίλ κινδύνου της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά παρατίθενται :

- Μία ξεκάθαρη και επαρκώς κοινοποιημένη στρατηγική κινδύνου.
- Υψηλά πρότυπα αναλυτικής αυστηρότητας και διοχέτευσης πληροφόρησης μέσα στον οργανισμό.
- Ταχεία κλιμάκωση απειλών ή πιθανών ανησυχιών.
- Εμφανή και συνεπή πρότυπα ρόλων για συγκεκριμένες συμπεριφορές από την Ανώτερη Διοίκηση.
- Κίνητρα και ερεθίσματα που ενθαρρύνουν τους ανθρώπους της επιχείρησης να «κάνουν το σωστό», και να σκεφτούν παράλληλα την υγιή πορεία ολόκληρου του οργανισμού.
- Συνεχείς και εποικοδομητικές προκλήσεις δράσεων και προκαταλήψεις σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Είναι αποδεδειγμένο ότι για να θεωρείται επιτυχημένο ένα μοντέλο κουλτούρας διαχείρισης κινδύνου, θα πρέπει να δίνει αναφορά για όλες τις αλληλεπιδράσεις που λαμβάνουν χώρα μέσα στις οικονομικές οντότητες. Στις αλληλεπιδράσεις αυτές περιλαμβάνονται αυτές που πραγματοποιούνται

μεταξύ ανεξάρτητων ατόμων και μεταξύ ομάδων ανεξάρτητων ατόμων, οι οποίες ενεργούν σε σύνολα σε ομάδες ή σε επιχειρηματικές ενότητες. Επιπλέον, στις αλληλεπιδράσεις σε επίπεδο οργανισμού, περιλαμβάνονται και εκείνες που σχετίζονται με την Ανώτερη Διοίκηση και τις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων.³

Σύμφωνα με το Συμβούλιο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Financial Stability Board– FSB), για να χαρακτηριστεί ως αξιόπιστη η κουλτούρα κινδύνου μιας οντότητας, πρέπει να αποδεικνύεται ότι υποστηρίζει την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου, προωθεί την βέλτιστη ανάληψη κινδύνων, και διασφαλίζει ότι οι αναδυόμενοι κίνδυνοι και οι δραστηριότητες ανάληψης μεγαλύτερου αριθμού κινδύνων αξιολογούνται, κλιμακώνονται και προσεγγίζονται έγκαιρα. Τα δεδομένα αυτά θέτουν ουσιαστικά την κουλτούρα διαχείρισης κινδύνων στη διασταύρωση της διαχείρισης της συμπεριφοράς και του κινδύνου.

Μία έρευνα¹ που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία EY το έτος 2015, με θέμα την κουλτούρα του κινδύνου και τους τρόπους δημιουργίας μιας ισχυρής κουλτούρας διαχείρισης κινδύνου, παρουσιάζει τα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη προς αυτή την κατεύθυνση. Συγκεκριμένα, η έρευνα της EY παραθέτει συγκεκριμένες ερωτήσεις για να βοηθήσει τους οργανισμούς να προσεγγίσουν το θέμα της ισχυροποίησης.

Οι ερωτήσεις που προτείνονται από την προσέγγιση της EY έχουν σκοπό να αναγνωριστεί η ισχύουσα κατάσταση και τα πρότυπα κουλτούρας της επιχείρησης, και να προσδιοριστούν οι τομείς που χρήζουν βελτιώσεων, σε επίπεδα κουλτούρας και συμπεριφορών. Το πρώτο ερώτημα που τίθεται στην οικονομική οντότητα είναι : «Ποια είναι η κουλτούρα κινδύνου που έχει υιοθετήσει η επιχείρησή σας». Κατά την απάντηση αυτού του ερωτήματος, η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να καθορίσει τι σημαίνει η κουλτούρα κινδύνου για την επιχείρηση, προσδιορίζοντας μια σειρά από συμπεριφορές μεταξύ των αποδεκτών και των επιθυμητών. Επίσης, πρέπει να αναγνωριστεί ποια συστήματα επηρεάζουν τη στάση των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό, και να συμφωνήσει το ΔΣ σε μία προσέγγιση αξιολόγησης.

Το δεύτερο ερώτημα που πρέπει να τεθεί, σύμφωνα πάντα με την έρευνα, είναι : «Πού βασίζεται η κουλτούρα κινδύνου». Στο στάδιο αυτό, θα πρέπει να εκτιμηθεί η κουλτούρα διαχείρισης κινδύνου, ώστε να αναγνωριστούν τμήματα της επιχείρησης με αξιόπιστο risk culture, καθώς και τμήματα που είναι πιθανώς ευάλωτα. Τέλος, οφείλουν η Ανώτερη Διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο να θέσουν προτεραιότητες στα κενά που εντοπίστηκαν και να ταυτοποιηθούν παρεμβάσεις.

Το τρίτο ερώτημα που αναζητά απαντήσεις είναι : «Τι κάνετε για την κουλτούρα του κινδύνου σας». Σκοπός αυτού του ερωτήματος είναι να γίνουν αλλαγές μέσα από παρεμβάσεις. Συγκεκριμένα, θα πρέπει το ΔΣ να συμφωνήσει σε διαφοροποιημένες επενδύσεις, να κοινοποιήσει και να εκπαιδεύσει

³ Πρόκειται για έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία EY, με τίτλο “How can you create a sound risk culture”, πώς μπορεί δηλαδή μια επιχείρηση να δημιουργήσει μια ισχυρή κουλτούρα διαχείρισης κινδύνου.

την εταιρεία επάνω στις επιθυμητές συμπεριφορές. Επιπλέον, σε αυτό το στάδιο η Διοίκηση θα πρέπει να προσεγγίζει θέματα συμπεριφοράς, και να εντείνει τους μηχανισμούς και συστήματα, που είναι σχεδιασμένα για να διοχετεύουν τα επιθυμητά είδη συμπεριφοράς, όπως οι διαδικασίες της Διεύθυνσης Προσωπικού και η Εταιρική Διακυβέρνηση επί του κινδύνου.

Το τελευταίο ερώτημα που προτείνεται μέσα από την έρευνα είναι το εξής : «Πώς ελέγχετε την κουλτούρα της διαχείρισης κινδύνου της επιχείρησής σας». Θα πρέπει να υπάρχει καθημερινός έλεγχος επί του risk culture, μέσα από την εφαρμογή συνεχόμενων διαδικασιών ελέγχου και διαβεβαίωσης. Επιπλέον, η οικονομική οντότητα οφείλει να προσδιορίσει τους δείκτες κουλτούρας που θα χρησιμοποιηθούν για τη διαρκή παρακολούθηση των δράσεων. Τέλος, θα πρέπει να πραγματοποιείται συνεχής εκτίμηση και της κουλτούρας του κινδύνου, συγκριτική αξιολόγηση και υποβολή αναφορών.

Αντίθετα από την αξιόπιστη κουλτούρα κινδύνου, μία αδύναμη – λιγότερο ισχυρή κουλτούρα κινδύνου μπορεί να συμβάλει στην παραγωγή λανθασμένων αποτελεσμάτων και επιπτώσεων για την επιχείρηση, τόσο για τους πελάτες της όσο και για την ίδια την οντότητα. Τα χαρακτηριστικά μιας αποτυχημένης κουλτούρας διαχείρισης κινδύνου μπορούν να ποικίλουν, ξεκινώντας από τα καθημερινά, όπως μια αποτυχημένη εμπορική συναλλαγή ή ένα σφάλμα σε μια συνηθισμένη διαδικασία ασφαλείας, μέχρι τα μοιραία καταστροφικά, όπως για παράδειγμα η έκρηξη σωληνώσεων αερίου.

Είτε προέρχονται από εσωτερικούς είτε από εξωτερικούς παράγοντες, οι αποτυχίες στην κουλτούρα διαχείρισης κινδύνων υποδεικνύουν συνήθως μακροχρόνια αδυναμία της επιχείρησης ή μια σειρά συσχετιζόμενων αδυναμιών, οι οποίες αναπτύσσονταν σταδιακά, αλλά αναγνωρίστηκαν από την οντότητα αφού είχαν επιφέρει τα αρνητικά αποτελέσματα.

Επιπλέον, οι διάφορες αποτυχίες συνήθως δίνουν την ευκαιρία στα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού να απαιτήσουν αλλαγές, προκειμένου να εντείνουν και να βελτιώσουν την κουλτούρα κινδύνου της συγκεκριμένης επιχείρησης, και να την καταστήσουν ταυτόχρονα περισσότερο ισχυρή. Δυστυχώς, όμως, τα πιο δυνατά ερεθίσματα εμφανίζονται, αφού έχουν επέλθει τα δυσμενή αποτελέσματα.

1.3.1.1 Εργαλεία για την Επιρροή της Κουλτούρας Κινδύνου

Υπάρχουν εργαλεία που θα πρέπει συνήθως να χρησιμοποιούνται με σκοπό να πραγματοποιούνται αλλαγές μέσα σε έναν οργανισμό, οι οποίες να χαρακτηρίζονται βιώσιμες και να μπορούν να διατηρηθούν. Τα εργαλεία αυτά περιλαμβάνουν τις εξής δράσεις :

1. **Ενθάρρυνση για κατανόηση και αποφασιστικότητα.** Κατά την υλοποίηση αυτού του σταδίου, οι δράσεις που θα πρέπει να πραγματοποιούνται περιλαμβάνουν την εξέταση και

επανελέγχο των διαφόρων περιστατικών – προβλημάτων, καθώς και τις συνεδρίες μαθημάτων και γνώσεων που αποκτήθηκαν. Κατ' αυτόν τον τρόπο, θα πρέπει να αναζητηθεί και να κατανοηθεί το «τι δεν πήγε σωστά», τόσο με τα σφάλματα κινδύνου όσο και με τις «παρ' ολίγον» απώλειες. Επιπλέον, πρέπει να πραγματοποιούνται συζητήσεις προκειμένου να ανακαλυφθούν οι αναδυόμενοι κίνδυνοι. Τέλος, εφόσον το όραμα και η φιλοδοξία της επιχείρησης έχουν κοινοποιηθεί σε όλη την επιχείρηση, η κουλτούρα του κινδύνου δύναται να αγγίξει την τελειότητα.

2. **Πρότυπα – Παραδείγματα προς μίμηση.** Στις δράσεις διαμόρφωσης προτύπων περιλαμβάνονται δημόσιες δηλώσεις που γίνονται για να τεθούν πρότυπα της αγοράς για επαγγελματική συμπεριφορά και για τα Ανώτερα Εκτελεστικά Στελέχη μιας επιχείρησης. Τα πρότυπα αυτά σχετίζονται με τη μελέτη σχετικά με τη λήψη αποφάσεων.
3. **Ανάπτυξη ταλέντων και προσόντων.** Στις δραστηριότητες του σταδίου αυτού περιλαμβάνεται η διεξαγωγή ειδικά σχεδιασμένων σεμιναρίων εκπαίδευσης επάνω στον κίνδυνο για την Ανώτερη Διοίκηση.
4. **Ενίσχυση της κουλτούρας κινδύνου με επίσημους μηχανισμούς.** Εδώ περιλαμβάνονται διαδικασίες κλιμάκωσης της ενίσχυσης, καθώς και επίσημες διαστάσεις του κινδύνου ως προς την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της ανταμοιβής.

1.4 Τι είναι η διαχείριση κινδύνου

Οι άνθρωποι από τα αρχαία χρόνια είχαν τη γνώση να αποφασίζουν εάν θα εκτεθούν σε κάποιο κίνδυνο, εκτιμώντας ουσιαστικά τις πιθανότητες να εμφανιστεί αυτός ο κίνδυνος και να τους επηρεάσει αρνητικά ή θετικά κατά περίπτωση. Είχε αποκτήσει, επίσης, τη γνώση και τον τρόπο να αποφεύγει τους διάφορους κινδύνους, να μειώνει τις πιθανότητες εμφάνισής τους, και να είναι σε θέση ανά πάσα στιγμή να τους αντιμετωπίσει.

Η διαχείριση του κινδύνου είναι ο κεντρικός πυρήνας της διαχείρισης της στρατηγικής του κάθε οργανισμού. Είναι η διεργασία με την οποία οι οργανισμοί προσεγγίζουν μεθοδικά τους κινδύνους που σχετίζονται με τις δραστηριότητές τους, με σκοπό την επίτευξη κέρδους σε κάθε δραστηριότητα. Το επίκεντρο της καλής διαχείρισης κινδύνου είναι η αναγνώριση και ο σωστός χειρισμός αυτών των κινδύνων. Αποτελεί μια διεργασία, η οποία αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας των συνολικών στόχων του οργανισμού. Η εξελισσόμενη φύση του κινδύνου και των προσδοκιών που δημιουργούνται για τη διαχείρισή του, ασκούν πίεση στις επιχειρήσεις σχετικά με τις πρακτικές που χρησιμοποιούνταν στο παρελθόν, προκειμένου αυτές να βελτιωθούν και να διαφοροποιηθούν.

Κατά το Πρότυπο AS/NZS 4360:2004⁴, η διαχείριση κινδύνου έχει δύο έννοιες. Η πρώτη, η ευρύτερη έννοια, περιλαμβάνει «την κουλτούρα, τις διεργασίες και τις δομές που έχουν ως στόχο την υλοποίηση ενδεχόμενων ευκαιριών ενώ παράλληλα γίνεται διαχείριση αντίξωων αποτελεσμάτων». Η δεύτερη, η έννοια της διεργασίας, είναι «η συστηματική εφαρμογή πολιτικών, διεργασιών και πρακτικών στα στάδια επικοινωνίας, καθιέρωσης γενικού πλαισίου, ταυτοποίησης, ανάλυσης, αξιολόγησης, αντιμετώπισης, παρακολούθησης και επανεξέτασης κινδύνων».

Βασικό συστατικό της καθημερινής λειτουργίας των επιχειρήσεων αποτελεί η έκθεση σε κίνδυνο. Για το λόγο αυτό, η σωστή διαχείριση των κινδύνων αποτελεί βασική υποχρέωση της διοίκησης προς τους μετόχους. Προκειμένου να αποφασίσει η επιχείρηση ποια στάση πρέπει να τηρηθεί απέναντι στον κίνδυνο για την αντιμετώπισή του, θα πρέπει να εκτιμηθούν οι επιπτώσεις του στην πορεία της οντότητας. Κάθε επιχειρηματική απόφαση περιλαμβάνει το στοιχείο του κινδύνου. Συνεπώς, μια αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου μπορεί να οδηγήσει στη μείωση των αρνητικών αποτελεσμάτων και στη μείωση των πιθανοτήτων απώλειας, και ταυτόχρονα στην αύξηση των ευκαιριών και των πιθανοτήτων επίτευξης κέρδους. Αντίθετα, μια αναποτελεσματική διαχείριση κινδύνου ενδέχεται να οδηγήσει σε μειωμένα κέρδη ή ακόμα και σε χρεωκοπία μιας οικονομικής οντότητας.

Επισημαίνεται ότι ο κίνδυνος είναι μια από τις πιο παρεξηγημένες έννοιες στον επιχειρηματικό κόσμο. Ολόκληρο το αντικείμενο της οικονομικής επιστήμης περιβάλλεται από τη λέξη κίνδυνος. Κάθε εμπορικό εγχείρημα έχει στον πυρήνα του κίνδυνο. Το πρώτο βήμα της επιτυχημένης εξέλιξης της ανθρωπότητας ήταν πιθανότατα η στιγμή του μεγαλύτερου κινδύνου του γένους, με κάθε νέο εξελικτικό βήμα να δημιουργεί τεράστιους κινδύνους. Το καθαρό αποτέλεσμα όλων αυτών είναι ότι τα ανθρώπινα όντα, όπως και κάθε άλλο ζωντανό πλάσμα, παίρνουν ρίσκα κάθε δευτερόλεπτο της ζωής τους. Βασικά, είτε δεν ξέρουμε ότι παίρνουμε αποφάσεις, είτε αυτόματα αναλαμβάνουμε τους κινδύνους. Εκείνο, όμως που ξαφνιάζει είναι ότι δεν είμαστε ιδιαίτερα καλοί στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων.

1.4.1 Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων

Η διαχείριση κινδύνων μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο δράσεων που αναλαμβάνονται από ιδιώτες ή επιχειρήσεις σε μια προσπάθεια μείωσης του κινδύνου που προκύπτει από τις δραστηριότητές τους (Cummins, Philips&Smith, 1998). Αποτελεί μια διαδικασία που εφαρμόζεται από τη διοίκηση και το υπόλοιπο προσωπικό μιας εταιρείας κατά το σχεδιασμό, έτσι ώστε να ταυτοποιήσει τα πιθανά γεγονότα που μπορεί να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων μιας

⁴ Πρόκειται για ένα πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου, το οποίο παρουσιάζει συγκεκριμένες αρχές και οδηγίες για το risk management: Standards Australia, Risk Management: Principles and Guidelines AS/NZS 4360, 1999

εταιρείας.

Ο παραπάνω ορισμός είναι μια γενική εικόνα της διαχείρισης κινδύνου. Οι βασικές αρχές πάνω στις οποίες στηρίζεται, όμως, η διαχείριση κινδύνου είναι οι εξής :

- Αποτελεί μια διαδικασία, η οποία έχει αρχή και τέλος. Είναι, λοιπόν, μια σειρά ενεργειών που διαχέονται στις υπόλοιπες δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Περιλαμβάνει ανθρώπινο δυναμικό σε κάθε οργανωτικό επίπεδο. Συνεπώς, επηρεάζεται από τους ανθρώπους και στηρίζεται σε αυτούς και τις ενέργειές τους.

Μέσα από τη διαχείριση κινδύνου, μπορούμε να προσδιορίσουμε «εάν και κατά πόσο» ο κίνδυνος είναι αποδεκτός, και ποιες ενέργειες πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να αποφευχθεί, να μειωθεί ή να ελεγχθεί ο κίνδυνος.

Τα επιχειρησιακά καθήκοντα όπως και οι διαδικασίες εξετάζονται μέσα από το πρίσμα του κινδύνου, και συγκεκριμένα της διαχείρισης κινδύνου. Επικρατεί η άποψη ότι δεν είναι δυνατό να «δημιουργήσεις μια επιχείρηση η οποία δεν αναλαμβάνει ρίσκο» (Boulton et al. 2000)⁵.

Η ικανότητα να αναλάβει ο επιχειρηματίας μεγαλύτερο κίνδυνο είναι ο μόνος τρόπος να βελτιωθεί η επιχειρηματική επίδοση. Παρόλα αυτά, για να αυξηθεί αυτή η ικανότητα, οι οργανισμοί και οι οντότητες οφείλουν να κατανοήσουν τους κινδύνους που αναλαμβάνουν. Παρά το γεγονός ότι πολλές φορές είναι μάταιο για μια επιχείρηση να επιδιώξει να εξαφανίσει εντελώς τον κίνδυνο, και είναι συνήθως δυνατό απλά να μειωθεί, είναι σημαντικό για τον οργανισμό να λαμβάνει τα σωστά ρίσκα. Επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν γνώση και συνείδηση του κινδύνου, γνωρίζουν ότι η ενεργή διαχείριση κινδύνου και ευκαιριών, τους παρέχει ένα αποφασιστικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επισημαίνεται ότι το να παίρνεις ρίσκο, καθώς και να το διαχειρίζεσαι, είναι η ουσία της ανάπτυξης και της επιβίωσης των επιχειρήσεων.

1.4.2 Αρχές Διαχείρισης Κινδύνου

Εντοπίζονται συγκεκριμένες αρχές που αποτελούν τον πυρήνα των εφαρμοζόμενων αρχών της διαχείρισης κινδύνου, και οι οποίες οφείλουν να τίθενται σε εφαρμογή, όταν γίνεται μια πραγματική αξιολόγηση κινδύνου. Σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organization for Standardization – ISO), παρουσιάζονται οι εξής αρχές για το risk management, οι οποίες θα πρέπει να αποτελούν μέρος της συνολικής διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου.

Συγκεκριμένα, το risk management πρέπει :

⁵ Η άποψη αυτή αναφέρεται στο βιβλίο του Robert J. Chapman “Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management”-March 2011

- να δημιουργεί αξία. Αυτό σημαίνει ότι οι πόροι που χρησιμοποιούνται για τη μείωση του κινδύνου θα πρέπει να είναι λιγότεροι σε σχέση με τις συνέπειες της αδράνειας.
- να αποτελεί ζωτικής σημασίας τμήμα των οργανωτικών διαδικασιών της επιχείρησης.
- να αποτελεί μέρος της διαδικασίας λήψεως αποφάσεων.
- να προσεγγίζει λεπτομερώς τα επίπεδα αβεβαιότητας που εντοπίζονται, καθώς και τις υποθέσεις σχετικά με τους κινδύνους.
- να είναι σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποτελεί μια συστηματική και δομημένη διαδικασία της οντότητας.
- να προσαρμόζεται στις ανάγκες του οργανισμού, και ανάλογα με τους αντιμετωπιζόμενους κάθε φορά κινδύνους.
- να λαμβάνει υπόψη της τον ανθρώπινο παράγοντα, δηλαδή να βασίζεται στο δυναμικό της επιχείρησης.
- να είναι μια διαδικασία διαφανής και να περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για τον εντοπισμό των κινδύνων και τη διαχείρισή τους.
- να είναι δυναμική και επαναλαμβανόμενη διαδικασία και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές που παρουσιάζονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον.
- να είναι ικανή για συνεχή βελτίωση και ενίσχυση των διαδικασιών της διαχείρισης κινδύνου.
- να επαναξιολογείται συνεχώς ή σε περιοδική βάση, προκειμένου να ελέγχεται εάν μπορεί να συμβάλλει στην ουσιαστική αντιμετώπιση των κινδύνων.

Συνεπώς, κατά την προσέγγιση μιας διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων για ένα ερευνητικό σχέδιο ή μία μελέτη, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι προαναφερθείσες αρχές διαχείρισης κινδύνων, προκειμένου να διαπιστωθεί ότι η εκάστοτε αξιολόγηση ανταποκρίνεται στις βασικές αρχές risk management που ορίζονται από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO).

1.4.3 Διαδικασίες Διαχείρισης Κινδύνου (Risk Processes)

Οι διαδικασίες Διαχείρισης Κινδύνου, οι οποίες εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, είναι οι εξής τρεις:

1. Επίγνωση του Κινδύνου (risk awareness) : Το πρώτο στάδιο σε οποιαδήποτε διαδικασία διαχείρισης κινδύνων είναι η επίγνωσή του. Σε αυτό το στάδιο επιβεβαιώνεται ότι όλα τα άτομα που απαρτίζουν έναν οργανισμό έχουν συναίσθηση των παρουσιαζόμενων κινδύνων. Μπορούν, δηλαδή, να αναγνωρίσουν τους σοβαρότερους προληπτικά, πριν να επηρεάσουν άμεσα την επιχείρηση. Επιπλέον, μπορούν να εντοπίσουν τις πιθανές συνέπειες των κινδύνων για τους οποίους ο καθένας από αυτούς είναι υπεύθυνος να αντιμετωπίσει, να επικοινωνούν με ολόκληρη την επιχείρηση σε κάθε τμήμα για τους κινδύνους εκείνους που απαιτούν μεγαλύτερη προσοχή.

Το σημαντικό σε αυτό το στάδιο είναι να προσεγγίζονται οι διάφοροι κίνδυνοι, πριν γίνουν πιο σοβαροί και πριν φτάσουν στο σημείο να αποτελέσουν μεγαλύτερο πρόβλημα για την οικονομική οντότητα.

Διαδικασίες και πρωτοβουλίες, οι οποίες ενισχύουν το στάδιο αυτό είναι οι εξής :

- **Ο ρόλος των Ανώτερων Στελεχών και της Ανώτερης Διοίκησης** στην επιχείρηση αποδεικνύεται σημαντικός και απαραίτητος προκειμένου να οδηγηθεί η οντότητα σε επιτυχία. Επίσης, ο Διευθύνων Σύμβουλος οφείλει να υποστηρίξει την ουσιώδη αυτή διαδικασία του risk management, τονίζοντας μέσα από πράξεις κυρίως το πόσο απαραίτητη είναι η διαχείριση κινδύνου για την επιτυχημένη πορεία των επιχειρήσεων. Τα Ανώτερα Στελέχη πρέπει να κοινοποιούν στο προσωπικό, μέσα από συναντήσεις και παρουσιάσεις, ότι το risk management είναι από τις πρώτες προτεραιότητες του οργανισμού.
- **Να θέτονται οι σωστές ερωτήσεις κατά το στάδιο του Risk Management** από την Ανώτερη Διοίκηση. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις θα πρέπει να βασίζονται στα αρχικά της λέξης κινδύνου στα αγγλικά – Risk : Return (Απόδοση), Immunization (Ανοσοποίηση), Systems (Συστήματα) και Knowledge (Γνώση). Κάποιες από τις ερωτήσεις που δύνανται να τεθούν είναι : - Επιτυγχάνεται η επιθυμητή απόδοση σε σχέση με τους κινδύνους που αναλαμβάνουμε; -Τι διαδικασίες διαθέτουμε στα πλαίσια των ορίων και του ελέγχου προκειμένου να ελαχιστοποιήσουμε τις αρνητικές επιπτώσεις του κινδύνου; - Ποια είναι τα όρια που πρέπει να θέσουμε και ποιους ελέγχους πρέπει να πραγματοποιήσουμε; - Έχουμε στη διάθεσή μας τα κατάλληλα συστήματα για να εντοπίσουμε και να μετρήσουμε τους κινδύνους; - Έχουμε τους κατάλληλους ανθρώπους και τα κατάλληλα προσόντα για την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων;
- **Μια κοινή γλώσσα για τον κίνδυνο** πρέπει να χρησιμοποιείται, επίσης, για την ενίσχυση του risk awareness. Καλό είναι, ακόμα, να χρησιμοποιείται μία δομή και κοινές διαδικασίες για την περιγραφή των διάφορων κατηγοριών κινδύνων, κοινά εργαλεία καθώς και στρατηγικές risk management.
- **Η συνεχής εκπαίδευση** μέσω προγραμμάτων διαχείρισης κινδύνου θα πρέπει να πραγματοποιείται, προκειμένου οι υπάλληλοι της επιχείρησης να είναι συνεχώς ενημερωμένοι και εφοδιασμένοι με προσόντα και εργαλεία που τους είναι απαραίτητα για την αντιμετώπιση των κινδύνων που έχουν υπό την ευθύνη τους.

2. Μέτρηση Κινδύνου (Risk Measurement) : Η μέτρηση του κινδύνου παραμένει η κυριότερη πρόκληση για τις περισσότερες οικονομικές οντότητες στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Παρατηρείται περιορισμός στα στοιχεία, στις πηγές των συστημάτων, καθώς και στις πηγές εντοπισμού των κινδύνων. Το στάδιο μέτρησης θεωρείται δύσκολο, καθώς δεν υπάρχει επαρκής ιστορική δεδομένων σε απώλειες ή άλλα σημαντικά γεγονότα, ούτε αρκετές σημαντικές πληροφορίες σχετικές με τους κινδύνους γενικά. Σε άλλες περιπτώσεις, υπάρχουν εταιρείες, οι οποίες διαθέτουν υπερβολικό αριθμό δεδομένων σχετικών με τον κίνδυνο, και οι πληροφορίες που

παρέχονται μέσω αυτών είναι σε ορισμένες καταστάσεις ακόμα και άσχετες με το σκοπό της μέτρησης των κινδύνων.

Επιπλέον, στο στάδιο μέτρησης των κινδύνων, θα πρέπει να περιλαμβάνονται οπωσδήποτε ορισμένα στοιχεία, όπως απώλειες λόγω διαφόρων ειδών κινδύνων, όπως είναι ο κίνδυνος αγοράς (risk market), ο πιστωτικός κίνδυνος (credit risk) και ο λειτουργικός κίνδυνος (operational risk). Τα δεδομένα που αντλούνται από τα αποτελέσματα της αντιμετώπισης τέτοιων ειδών κινδύνων, μπορούν να συμπεριλαμβάνονται στη διαδικασία του risk measurement, προκειμένου να συμβάλλουν στη μέτρηση του κινδύνου, ανάλογα με τα αποτελέσματά τους, για παράδειγμα απώλειες σχετικές με το εισόδημα.

Ακόμα, στο risk measurement θα πρέπει να αναφέρονται και τα κυριότερα γεγονότα που αφορούν τον κίνδυνο για τη συγκεκριμένη περίοδο, ανεξάρτητα από το εάν καταλήγουν σε οικονομική απώλεια ή όχι. Τέτοια γεγονότα αναφέρονται σε απάτες ή και σφάλματα στα συστήματα που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση.

Η αναφορά του ελέγχου των κινδύνων για τη μέτρησή τους, οφείλει να περιλαμβάνει και τους πιο σημαντικούς δείκτες, με τους οποίους ποσοτικοποιούνται οι κύριες τάσεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον και η έκθεση της επιχείρησης στους διάφορους κινδύνους. Σε αυτούς τους κινδύνους, μπορεί, για παράδειγμα, να περιλαμβάνονται συγκρίσεις μεταξύ του βαθμού έκθεσης στον πιστωτικό κίνδυνο και των πιστωτικών ορίων στα πλαίσια του δανεισμού. Αυτό που πρέπει να διακρίνει αυτούς τους δείκτες σύγκρισης είναι ότι οφείλουν να περιλαμβάνουν προληπτικά μέτρα, τα οποία να λειτουργούν ως σημάδια προτού αρχίσει να προκαλεί δυσάρεστες επιπτώσεις ο κίνδυνος στην επιχείρηση.

3. Έλεγχος του Κινδύνου (Risk Control) : Στη διαδικασία του risk management δε λαμβάνεται υπόψη μόνο η επίγνωση και η μέτρηση του κινδύνου, αλλά η διαδικασία αυτή συνεχίζεται και έπειτα από αυτά τα στάδια προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η σχέση απόδοσης – κινδύνου μέσα στην οικονομική οντότητα. Στο στάδιο αυτό, του ελέγχου του κινδύνου, πραγματοποιείται ουσιαστική αλλαγή στο προφίλ κινδύνου της επιχείρησης.

Το στάδιο του ελέγχου δύναται να πραγματοποιηθεί με τρεις τρόπους, οι οποίοι αναλύονται στη συνέχεια.

Ο 1^{ος} τρόπος αφορά την υποστήριξη της ανάπτυξης στην επιχείρηση. Θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ της διοίκησης και των νομίμων εκπροσώπων, όπως λειτουργίες marketing και άλλες διαδικασίες της επιχείρησης, ώστε να εξετάζονται λεπτομερώς νέες επιχειρηματικές στρατηγικές και ιδέες. Ένα πλαίσιο κινδύνου και απόδοσης μπορεί να αποτελέσει δυναμικό και ουσιαστικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο συμβάλλει στο να καθοριστεί εάν οι πιστωτικοί, λειτουργικοί κίνδυνοι ή κίνδυνοι αγοράς, συμβαδίζουν με τις προσδοκίες μας στις εκάστοτε επιχειρήσεις με βάση τα επιχειρηματικά σχέδια. Προσδιορίζεται, επίσης, το αν υπάρχουν

οι κατάλληλοι άνθρωποι και τα κατάλληλα συστήματα διαχείρισης των κινδύνων στο επίπεδο που παρουσιάζονται.

Ο 2^{ος} τρόπος σχετίζεται με την υποστήριξη της κερδοφορίας. Το risk management συμβάλλει στη βελτίωση του ελέγχου επί της επιχειρηματικής κερδοφορίας και ανάπτυξης, επηρεάζοντας τις αποφάσεις τιμολόγησης (pricing decisions). Στην ουσία, η τιμή του κάθε προϊόντος ή της κάθε συναλλαγής θα πρέπει να αντανakλά και να συμβαδίζει με το κόστος των αναλαμβανόμενων κινδύνων.

Ο 3^{ος} τρόπος υλοποίησης του ελέγχου του κινδύνου αναφέρεται στον έλεγχο των κινδύνων που επιφέρουν αρνητικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, οι κίνδυνοι που ενδέχεται να προκαλέσουν αρνητικά αποτελέσματα, όπως απώλειες και αποτυχίες, αποτελούν ουσιώδες και αναπόσπαστο κομμάτι της σύναψης επιχειρηματικών σχέσεων και συναλλαγών. Κάθε επιχείρηση, η οποία παράγει, για παράδειγμα, ένα νέο προϊόν και το θέτει σε κυκλοφορία στην αγορά, διατρέχει τον κίνδυνο να μην παρουσιάσει την αναμενόμενη απόδοση είτε να υπάρξουν καθυστερήσεις στο προγραμματισμένο πλάνο. Το σημαντικό είναι η οικονομική οντότητα να είναι σε θέση να αναλάβει τέτοιου είδους κινδύνους και να μην αναζητά τρόπους να τους αποφύγει ή να τους εξαφανίσει. Θα πρέπει να μπορεί να αναλάβει κινδύνους, οι οποίοι να βρίσκονται μέσα στα καθορισμένα όρια διάθεσης ανάληψης κινδύνου (risk appetite) από μέρους της

1.5 Ιστορία της διαχείρισης κινδύνου

Πολλοί υποστηρίζουν ότι η πρώτη ιδέα για διαχείριση κινδύνου εμφανίστηκε λόγω των «τυχερών παιχνιδιών» στα μέσα του 17^{ου} αιώνα⁶. Ο κίνδυνος, την περίοδο εκείνη, αναφερόταν στην πιθανότητα σε συνδυασμό με τα ενδεχόμενα κέρδη ή ζημιές. Χιλιάδες χρόνια πριν την εμφάνιση του Internet, και των ηλεκτρονικών online παιχνιδιών, άνθρωποι σε διαφορετικούς αρχαίους πολιτισμούς έπαιζαν παιχνίδια με ζάρια. Οι διάσημοι μαθηματικοί Πασκάλ και Φερμά αλληλογραφούσαν για τυχερά παιχνίδια στα 1600. Αυτό πιστεύεται ότι οδήγησε στη μοντέρνα θεωρία των πιθανοτήτων, σημαντική για τη διαχείριση κινδύνου, που χρησιμοποιείται σήμερα.

Η διαχείριση κινδύνου ως επίσημο κομμάτι της διαδικασίας λήψεως αποφάσεων μέσα στις εταιρείες ανιχνεύεται στα τέλη της δεκαετίας 1940 με αρχές 1950. Προγενέστερα, η διαχείριση κινδύνου χωριζόταν σε δύο μόνο σκέλη, τα οποία με την πάροδο των ετών ενσωματώθηκαν στο ευρύτερο πλαίσιο της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου. Ένα από αυτά σχετίζεται με τη διαχείριση των ασφαλιστικών κινδύνων και των χρηματοοικονομικών. Για πολλά χρόνια, οι εταιρείες κατάφερναν να μεταφέρουν συγκεκριμένου είδους ρίσκα στις ασφαλιστικές εταιρείες. Τα είδη των

⁶ Georges Dionne, 2013, "Risk Management: History, Definition and Critique"

μεταφερόμενων κινδύνων είχαν να κάνουν με φυσικές καταστροφές, με ατυχήματα, ανθρώπινα λάθη, ακόμα και απάτη. Όσο η πορεία των ασφαλιστικών επιχειρήσεων επεκτεινόταν, τόσο περισσότερα είδη μπορούσαν να αναλάβουν, όπως ήταν οι πιστωτικοί κίνδυνοι. Ορισμένοι από αυτούς τους κινδύνους που μεταφέρονταν σε ασφαλιστικές επιχειρήσεις μπορούσαν να αποφευχθούν, είτε να μειωθεί το αρνητικό τους αποτέλεσμα, με τη χρήση αποτελεσματικών συστημάτων πρόβλεψης απωλειών και συστημάτων ελέγχου. Έτσι, οι επιχειρήσεις οδηγήθηκαν σε μια πιο ευρεία προσέγγιση της διαχείρισης των ασφαλιστικών κινδύνων.

Κατά τη δεκαετία του 1970, οι εταιρείες ξεκίνησαν να ασχολούνται περισσότερο και να εξετάζουν πιο λεπτομερώς τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονταν τους διάφορους χρηματοοικονομικούς κινδύνους. Συγκεκριμένα, έδιναν περισσότερη βάση στα επίπεδα ισοτιμίας συναλλάγματος, στις τιμές των εμπορευμάτων, στα επιτόκια και στις τιμές των μετοχών. Η χρηματοοικονομική διαχείριση κινδύνου ξεκίνησε ως ένα επίσημο σύστημα, ταυτόχρονα με την ανάπτυξη των χρηματοοικονομικών παράγωγων προϊόντων, όπως τα συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης, οι ανταλλαγές και τα δικαιώματα αγοραπωλησίας. Το γεγονός αυτό δεν αποτελεί μια απλή σύμπτωση, αφού οι επενδυτικές τράπεζες είχαν αναπτύξει αυτά τα χρηματοοικονομικά εργαλεία και τις συσχετιζόμενες με αυτά αγορές, με σκοπό να επιτρέψουν στους εταιρικούς τους πελάτες να αντισταθμίσουν αυτούς τους κινδύνους. Επομένως, η χρηματοοικονομική διαχείριση κινδύνου εμφανίστηκε κατά παρόμοιο τρόπο όπως η διαχείριση ασφαλιστικών κινδύνων. Με την ύπαρξη των προαναφερθέντων χρηματοοικονομικών παράγωγων προϊόντων οδηγήθηκαν οι επιχειρήσεις στο να αποφασίσουν ποιοι από αυτούς τους κινδύνους πρέπει να διατηρηθούν εντός της οικονομικής οντότητας, και ποιοι πρέπει να μετατοπιστούν μέσω αυτών των εξωτερικών διαρρυθμίσεων. Τα παράγωγα αυτά προϊόντα ανάγκασαν, επίσης τις εταιρείες να λάβουν υπόψη τους με μεγαλύτερη προσοχή την τιμολόγηση των κινδύνων, τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να χρηματοδοτηθούν τελικά οι κίνδυνοι εσωτερικά της επιχείρησης, καθώς και την αξία αυτών των πρόσθετων υπηρεσιών που παρέχονται από τις επενδυτικές τράπεζες. Οι οικονομικές οντότητες, επιπλέον, οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι και οι ασφαλίσιμοι κίνδυνοι οφείλουν να διαχειρίζονται μαζί, καθώς η αγορά παράγωγων χρηματοοικονομικών προϊόντων και προϊόντων ασφάλισης για την αντιστάθμιση των κινδύνων, παίζουν ουσιαστικά τον ίδιο ρόλο. Το γεγονός αυτό οδήγησε πρόσφατα στη δημιουργία και ανάπτυξη νέων προϊόντων για τη μεταφορά των κινδύνων, τα οποία συνδυάζουν και τα δύο αυτά είδη κινδύνων.

Το δεύτερο είδος διαχείρισης κινδύνου, κατά την ανάπτυξη μιας πιο ολιστικής προσέγγισης στο risk management, εμφανίστηκε κατά την προσπάθεια μιας πιο γενικής προσέγγισης στη διαχείριση του κινδύνου. Ο σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης ήταν για πολλά χρόνια μέρος της εταιρικής πολιτικής. Ο σκοπός του ήταν να αναγνωρίζει εκείνες τις δραστηριότητες οι οποίες θα μπορούσαν να απειληθούν από ανεπιθύμητα γεγονότα, και να διαθέτει συστήματα με τα οποία να μπορεί να τα βγάλει πέρα κατά την εμφάνιση τέτοιων συμβάντων. Η διοίκηση της επιχειρηματικής συνέχειας

επέκτεινε την πρακτική του σχεδιασμού έκτακτης ανάγκης, απαιτώντας πιο περιεκτικά εσωτερικά συστήματα.

Μέχρι το 1975, η δραστηριότητα του risk management αφορούσε ολοκληρωτικά το management των ασφαλίσεων. Εκείνη την περίοδο, λοιπόν, ήταν φανερό ότι η διαχείριση κινδύνου αφορούσε κυρίως τη διαχείριση των ασφαλιστικών κινδύνων, και η καθοριστική ιδέα της δραστηριότητας αυτής ήταν η ασφάλιση έναντι των κινδύνων. Περίπου κατά το 1975, διαφοροποιήθηκε η φύση του risk management, κι έτσι από την εστίαση του ενδιαφέροντος στις ασφαλίσεις, η προσέγγιση βασίστηκε περισσότερο στην αντιμετώπιση των κινδύνων, και όχι μόνο στη διαχείριση των ασφαλίσεων. Αυτή η αλλαγή ανάγκασε τις εταιρείες να ανακαλύψουν εναλλακτικές λύσεις από το να αγοράζουν ασφαλιστικές καλύψεις. Από εκείνη τη χρονική στιγμή και έπειτα, η διαχείριση κινδύνου απέκτησε διαφορετική προσέγγιση, καθώς στις επιχειρήσεις ενσωματώθηκαν συστήματα ελέγχου που κράτησαν πολλά κομμάτια του κινδύνου μέσα στο πεδίο ελέγχου της εταιρείας, μειώνοντας και το κόστος που δαπανά η επιχείρηση προς τρίτους φορείς.

Η έννοια της διαχείρισης κινδύνου συνδεόταν άμεσα με τη χρήση της ασφαλιστικής αγοράς για την προστασία των ατόμων και των επιχειρήσεων από διάφορες απώλειες οι οποίες σχετιζόνταν με ατυχήματα. Άλλα είδη διαχείρισης κινδύνων, πέρα από την ασφαλιστική αγορά, εμφανίστηκαν κατά τη δεκαετία του 1950, τότε που η ασφαλιστική αγορά θεωρούνταν πολύ δαπανηρή και ελλιπής για την προστασία απέναντι στον κίνδυνο. Η χρήση παραγώνων, όπως τα εργαλεία διαχείρισης κινδύνου, αναπτύχθηκε κατά το 1970, και επεκτάθηκε με γοργούς ρυθμούς στα 1980, οπότε και οι επιχειρήσεις ενέτειναν τη χρηματοοικονομική διαχείριση κινδύνου. Οι διεθνείς ρυθμίσεις για τη διαχείριση κινδύνου ξεκίνησαν στη δεκαετία του 1980, και τότε οι οικονομικές οντότητες ανέπτυξαν εσωτερικά μοντέλα διαχείρισης κινδύνων και τύπους υπολογισμού των κεφαλαίων, προκειμένου να αποτρέψουν μη αναμενόμενους κινδύνους. Ταυτόχρονα, η διακυβέρνηση της διαχείρισης κινδύνων θεωρήθηκε ουσιώδης, η ολοκληρωμένη διαχείριση κινδύνου ξεκίνησε να εφαρμόζεται, και δημιουργήθηκαν θέσεις γενικού διευθυντή διαχείρισης κινδύνων–Chief Risk Officer (CRO), τα καθήκοντα του οποίου αναλύονται στη συνέχεια. Παρόλα αυτά, όλες αυτές οι διατάξεις, οι κανόνες διακυβέρνησης, καθώς και οι μέθοδοι διαχείρισης κινδύνων, δεν κατάφεραν να αποτρέψουν την οικονομική κρίση η οποία ξεκίνησε το 2007.

Η ανάπτυξη του risk management ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του 1990, και αποδίδεται σε διαφορετικούς παράγοντες, όπως είναι οι αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, το οποίο τείνει προς την αστάθεια και την πολυπλοκότητα. Το risk management εξελίχθηκε ιστορικά ξεκινώντας από την προσέγγιση της παραδοσιακής χρηματοοικονομικής διαχείρισης κινδύνων (financial risk management), στην επιχειρηματική διαχείριση κινδύνων (business risk management) και αργότερα στην εταιρική διαχείριση κινδύνων (enterprise risk management). Συγκεκριμένα, το financial risk management διαφοροποιήθηκε με την πάροδο του χρόνου προς μία κατεύθυνση με σκοπό τη συμβολή στην ανάπτυξη ενός βιώσιμου, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βελτιώνοντας την απόδοση της επιχείρησης, και αξιοποιώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα κόστη. Η

αλλαγή πραγματοποιήθηκε εν μέρει από ρυθμιστικές διατάξεις στο πλαίσιο συμμόρφωσης σε αυτές, και από νέες απαιτήσεις που δημιουργήθηκαν στα ενδιαφερόμενα μέρη της οντότητας εξαιτίας αλλαγών στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Η σημασία του risk management αναγνωρίζεται διαρκώς όλο και περισσότερο σε ολόκληρο τον κόσμο. Σκοπός της διαχείρισης κινδύνων είναι να προστατεύσει τους οργανισμούς από αυτούς και να αυξήσει την αξία της κάθε επιχείρησης, παρέχοντας στους οργανισμούς ένα πλαίσιο κατάλληλο για την ανάληψη μελλοντικών δραστηριοτήτων. Επιπλέον, ο σκοπός του risk management επιτυγχάνεται μέσω των βελτιωμένων συστημάτων λήψεως αποφάσεων και των προτεραιοτήτων που έχουν τεθεί με βάση τις πιο σημαντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Το risk management, επίσης, συμβάλλει στην καλύτερη χρησιμοποίηση και στον καλύτερο καταμερισμό των πόρων και των κεφαλαίων σε έναν οργανισμό, προστατεύει και επιχειρεί να βελτιώσει τη συνολική εικόνα της επιχείρησης, και επιδιώκει, τέλος, να υποστηρίξει το προσωπικό παρέχοντάς του τις απαραίτητες γνώσεις για τον οργανισμό.

1.6 Κίνδυνος και Ευκαιρίες

Οι κίνδυνοι ανακύπτουν σε δύο μορφές, είτε ως απειλές (καταστροφικά γεγονότα) είτε ως ευκαιρίες (εποικοδομητικά γεγονότα)⁷. Οι απειλές θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην αποτυχία της επίτευξης των στόχων. Από την άλλη, οι ευκαιρίες μπορούν να προσφέρουν ένα βελτιωμένο τρόπο για την επίτευξη των στόχων.

Δε θα έπρεπε να υπάρχει προκατάληψη σχετικά με τους κινδύνους που παρουσιάζουν μειονεκτήματα για την επιχείρηση. Η διαχείριση των κινδύνων, τόσο των «θετικών» (ευκαιρίες) όσο και των «αρνητικών» (απειλές), βρίσκεται στο επίκεντρο της επιχειρησιακής ανάπτυξης και κατ' επέκταση της δημιουργίας πλούτου.

Από τη στιγμή που το Διοικητικό Συμβούλιο έχει καθορίσει το όραμα της εταιρείας και τις αξίες της, οφείλει να ορίσει την επιχειρησιακή της στρατηγική, τη μεθοδολογία με την οποία θα κοινοποιεί το όραμα της οντότητας. Η εφαρμογή συγκεκριμένης στρατηγικής σχετίζεται άμεσα με το στρατηγικό τρόπο σκέψης. Το να θέτεις μια στρατηγική συνδέεται άμεσα με το να διοικείς, να κατευθύνεις και να ηγείσαι. Σχετίζεται, επίσης με το να είσαι προσεκτικός, στοχαστικός και ανακλαστικός. Όποια κι αν είναι η στρατηγική που θα ακολουθηθεί από μια εταιρεία, το διοικητικό συμβούλιο οφείλει να αποφασίσει τι ευκαιρίες, του παρόντος και του μέλλοντος, θέλει να «κυνηγήσει», καθώς και τι κινδύνους προτίθεται να αναλάβει, αναπτύσσοντας και εξελίσσοντας τις ευκαιρίες που επιλέχθηκαν.

⁷ Chris Chapman & Stephen Ward, 2003, Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights

Επιπλέον, η ικανότητα μιας επιχείρησης να αναγνωρίζει τις δύο όψεις του νομίσματος, δηλαδή τόσο τις ευκαιρίες όσο και τις απειλές για την ίδια, της επιτρέπει να αναπτύσσει ένα ευέλικτο σύστημα, με το οποίο θα επιτυγχάνει ταυτόχρονα δημιουργία και προστασία της αξίας της. Η εξέλιξη της ικανότητας αυτής για αναγνώριση ευκαιριών, απαιτεί αλλαγές στη νοοτροπία της διαχείρισης κινδύνου και είναι ουσιώδης για τους επιχειρηματίες που ενδιαφέρονται για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση και εκμετάλλευση των κινδύνων για τον οργανισμό τους.

Πηγές μέσα από τις οποίες μπορεί να εντοπίσει μια επιχείρηση ευκαιρίες, εντοπίζονται μέσα στον οργανισμό αλλά και έξω από αυτόν. Για παράδειγμα, ευκαιρίες μέσα στην επιχείρηση μπορούν να εμφανιστούν στην εφοδιαστική αλυσίδα, στην προσφορά προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών, στις τεχνολογικές αλλαγές και στις νέες αγορές. Πέρα από τα όρια της επιχείρησης, η ευαισθησία στις ανάγκες των πελατών μπορεί να δημιουργήσει πολλές ευκαιρίες για την οντότητα. Επιπλέον, η συνεχής ενημέρωση του τρόπου διαχείρισης των ευκαιριών από τους ανταγωνιστές, δύναται επίσης να βοηθήσει στην καλύτερη αξιοποίηση ευκαιριών. Ακόμα, οι τεχνολογικές και επιστημονικές εξελίξεις μπορούν να αποτελέσουν πηγή ευκαιριών για μια επιχείρηση.

Τέλος, οφείλει να σημειωθεί ότι η διαχείριση ευκαιριών και η διαχείριση απειλών/κινδύνων πρέπει να λαμβάνουν την ίδια προσοχή, και είναι, επίσης, σημαντικό για τους διευθύνοντες να διατηρήσουν την ισορροπία μεταξύ αυτών για τη σωστή και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

1.7 Κατηγορίες Κινδύνων

Οι κίνδυνοι που εντοπίζονται στη σημερινή εποχή και απειλούν τις επιχειρήσεις, διαφέρουν από χώρα σε χώρα, από εταιρεία σε εταιρεία και από μια οικονομική δραστηριότητα σε μια άλλη. Πέρα από αυτές τις διαφορές, όμως, παρουσιάζουν και αρκετά κοινά χαρακτηριστικά, τα οποία επιτρέπουν την κατηγοριοποίησή τους σε διαφορετικά είδη κινδύνων, προκειμένου να αντιμετωπίζονται ανά κατηγορία. Η κατηγοριοποίηση αυτή εξαρτάται από τις ανάγκες του κάθε οργανισμού.

Μία γενική κατηγοριοποίηση των κινδύνων είναι η εξής :

- **Φυσικοί Κίνδυνοι** : Ένας φυσικός κίνδυνος αναφέρεται σε μια κατάσταση που έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει ένα γεγονός, το οποίο θα έχει επίδραση στους ανθρώπους. Προκύπτουν από τις φυσικές διαδικασίες του περιβάλλοντος.
- **Κίνδυνος Αγοράς** : Είναι ο κίνδυνος μείωσης της αξίας μιας επένδυσης εξαιτίας αλλαγών στους παράγοντες που διαμορφώνουν την αξία της αγοράς. Ο συγκεκριμένος κίνδυνος διακρίνεται σε : χρηματιστηριακό, νομισματικό, κίνδυνο επιτοκίου και κίνδυνο εμπορευμάτων.

- **Οικονομικός Κίνδυνος :** Ως οικονομικός κίνδυνος ορίζεται η μεταβλητότητα των δυνητικών αποτελεσμάτων μιας επένδυσης γύρω από την αναμενόμενη τιμή ή τον αριθμητικό τους μέσο.

Επιπλέον, οι κίνδυνοι με τους οποίους μπορεί να έρθει αντιμέτωπη μια επιχείρηση είναι και οι εξής⁸:

- **Στρατηγικός Κίνδυνος (Strategic Risk)**

Μία επιτυχημένη οντότητα χρειάζεται ένα περιεκτικό και καλά μελετημένο επιχειρηματικό σχέδιο (business plan). Είναι, όμως, γνωστό ότι οι συνθήκες της αγοράς αλλάζουν, και ακόμα και τα καλύτερα οργανωμένα σχέδια μπορούν ορισμένες φορές να δείχνουν «απαρχαιωμένα», να μη συμβαδίζουν με τα ισχύοντα δεδομένα της αγοράς.

Αναφέρεται στον κίνδυνο η στρατηγική που χρησιμοποιεί η οντότητα να είναι λιγότερο αποτελεσματική και, κατά συνέπεια η επιχείρηση να «αγωνίζεται» για την επίτευξη των στόχων της. Η αναποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής στρατηγικής ενδεχομένως να οφείλεται σε τεχνολογικές αλλαγές ή στην είσοδο ενός ισχυρού ανταγωνιστή στην αγορά.

Υπάρχουν διάφορα παραδείγματα επιχειρήσεων οι οποίες αντιμετώπισαν τον στρατηγικό κίνδυνο. Άλλες κατάφεραν να προσαρμοστούν με επιτυχία, ενώ άλλες όχι. Συγκεκριμένα, η εταιρεία Kodak, η οποία κατείχε κυρίαρχη θέση στη φωτογράφιση με φιλμ, όταν κάποιος μηχανικός της εφηύρε την ψηφιακή φωτογραφική μηχανή το 1975, αντιμετώπισε την καινοτομία σαν απειλή στο κύριο επιχειρηματικό της μοντέλο. Κατά συνέπεια, απέτυχε στο να εκμεταλλευτεί και να εξελίξει την ιδέα αυτή. Εάν η Kodak είχε αναλύσει το στρατηγικό κίνδυνο πιο λεπτομερώς, θα είχε καταλήξει στο συμπέρασμα ότι κάποιος άλλος θα προέβαινε τελικά στην παραγωγή ψηφιακών φωτογραφικών μηχανών. Η αποτυχία της Kodak να δεχτεί και να εξελίξει την καινοτόμο ιδέα του μηχανικού της οδήγησε την εταιρεία στη χρεοκοπία.

- **Κίνδυνος Συμμόρφωσης (Compliance Risk)**

Ο συγκεκριμένος κίνδυνος σχετίζεται με τη συμμόρφωση της οντότητας με όλους τους απαραίτητους νόμους και κανονισμούς. Είναι αλήθεια, όμως, ότι οι νόμοι αλλάζουν διαρκώς, και πάντοτε υπάρχει ο κίνδυνος να έρθουν αντιμέτωποι οι επιχειρηματίες με πρόσθετους κανονισμούς στο μέλλον. Επιπλέον, εάν εξαπλωθεί η οντότητα, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να χρειάζεται να συμμορφωθεί με νέους κανόνες, οι οποίοι δεν ίσχυαν στο παρελθόν για τη λειτουργία της. Για παράδειγμα, μια εταιρεία επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε μια νέα παραγωγική γραμμή. Συγκεκριμένα, η κύρια δραστηριότητά της είναι η παραγωγή κρασιού και ξεκινάει να παράγει και είδη διατροφής. Με την επέκταση αυτή των δραστηριοτήτων της, εισέρχεται σε νέους κανονισμούς, οι οποίοι μπορεί να επιφέρουν και αύξηση των εξόδων της.

⁸ Andrew Blackman, 2014, The Main Types of Business Risk

Τέλος, ακόμα κι αν η επιχείρηση δεν επεκτείνει τα καθήκοντά της, οι ενδεχόμενες αλλαγές στους νόμους, μπορούν κάλλιστα να επιφέρουν διαφοροποιήσεις στην ίδια.

- **Λειτουργικός Κίνδυνος (Operational Risk)**

Ο λειτουργικός κίνδυνος αναφέρεται σε μια ενδεχόμενη απροσδόκητη αποτυχία στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης. Θα μπορούσε να είναι μια τεχνική αποτυχία, όπως η διακοπή του server, είτε να έχει προκληθεί από τους εργαζομένους ή τις λειτουργικές διαδικασίες.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο λειτουργικός κίνδυνος μπορεί να έχει περισσότερες από μια αιτίες. Για παράδειγμα, ο κίνδυνος κάποιους από τους υπαλλήλους της επιχείρησης να γράψει λάθος το ποσό σε μία επιταγή, και να πληρώσει 100.000€ αντί για 10.000€ από το λογαριασμό της εταιρείας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση πρόκειται για ένα λάθος «ανθρώπινο» χειρισμό. Αποτελεί όμως και λανθασμένη διαδικασία. Το σφάλμα αυτό θα μπορούσε να έχει αποφευχθεί εάν η εταιρεία διέθετε ένα πιο ασφαλές πρόγραμμα για τις πληρωμές, αναθέτοντας σε έναν ακόμα εργαζόμενο τον έλεγχο, είτε χρησιμοποιώντας ένα ηλεκτρονικό σύστημα για την επισήμανση μη συνηθισμένων ποσών για πληρωμή.

- **Χρηματοοικονομικός Κίνδυνος (Financial Risk)**

Οι περισσότερες κατηγορίες κινδύνων έχουν μια οικονομική επίπτωση, από την άποψη των επιπλέον εξόδων ή των χαμένων εσόδων. Ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος, όμως, σχετίζεται συγκεκριμένα με την εισροή και εκροή των χρημάτων στην επιχείρηση, καθώς και με την πιθανότητα μιας ξαφνικής οικονομικής απώλειας. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι ένα μεγάλο μέρος των εσόδων μιας εταιρείας προέρχεται από έναν συγκεκριμένο πελάτη, και επεκτείνεται η πίστωση για τον πελάτη αυτό κατά 60 ημέρες. Στην προκειμένη περίπτωση, η επιχείρηση διατρέχει έναν ουσιώδη χρηματοοικονομικό κίνδυνο. Εάν ο πελάτης δεν είναι σε θέση να πληρώσει ή καθυστερήσει υπερβολικά την πληρωμή για οποιονδήποτε λόγο, τότε η επιχείρηση βρίσκεται σε υψηλό κίνδυνο.

- **Κίνδυνος Φήμης (Reputational Risk)**

Είναι κοινά αποδεκτό ότι σε όποιο επιχειρηματικό κλάδο κι αν ανήκει η κάθε εταιρεία, όλες έχουν ένα κοινό : η φήμη τους είναι τα πάντα για την πορεία τους στην αγορά. Εάν η φήμη μιας εταιρείας καταστραφεί, θα σημειωθεί άμεση απώλεια εσόδων, καθώς οι πελάτες γίνονται επιφυλακτικοί στις επιχειρηματικές συναλλαγές με την εταιρεία αυτή. Επιπλέον, οι υπάλληλοι της επιχείρησης αποθαρρύνονται και ενδέχεται να αποχωρήσουν. Θα είναι δύσκολο, επίσης, να αντικατασταθούν οι εργαζόμενοι αυτοί με άτομα εξίσου ικανά, καθώς η κακή φήμη που θα έχει εξαπλωθεί, θα αποθαρρύνει νέους υποψηφίους.

1.7.1 Συστηματικός και μη συστηματικός κίνδυνος

Σήμερα, οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι επενδυτές σε καθημερινή βάση στην αγορά κινητών αξιών, διακρίνονται σε εκείνους που αφορούν τη συνολική αγορά και σε αυτούς που προέρχονται από διαφορετικές πηγές για κάθε επιχείρηση. Οι κίνδυνοι αυτοί είναι ο συστηματικός και ο μη συστηματικός κίνδυνος, οι οποίοι αποτελούν το συνολικό κίνδυνο μιας επένδυσης ή ενός χαρτοφυλακίου (Π. Γ. Αρτίκης, 2010)⁹.

1. Ο συστηματικός κίνδυνος (systematic risk) ή αλλιώς κίνδυνος της αγοράς (market risk) αντανακλά τη γενική κατάσταση και πορεία ολόκληρης της αγοράς. Σχετίζεται με τις πληθωριστικές τάσεις, με τις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες των εταιρειών γενικά, με τα επίπεδα των επιτοκίων και με το κομμάτι της φορολογίας. Οφείλεται, δηλαδή, σε μακροοικονομικούς παράγοντες, οι οποίοι έχουν επίδραση στην απόδοση όλων των επικίνδυνων επενδύσεων. Επιπλέον, ο κίνδυνος αυτός είναι αναπόφευκτος και μη διαφοροποιήσιμος.
2. Ο μη συστηματικός κίνδυνος (unsystematic risk), από την άλλη ή, όπως διαφορετικά ονομάζεται, κίνδυνος επιλογής της μετοχής (selection – company risk), αφορά την επιλογή μιας μετοχής, η οποία ενδέχεται να μην έχει σαν αποτέλεσμα την αναμενόμενη και επιθυμητή απόδοση. Ο κίνδυνος αυτός οφείλεται σε ειδικούς παράγοντες, όπως η λανθασμένη εκτίμηση για τη ζήτηση ενός προϊόντος και η ενίσχυση των ανταγωνιστών μιας επιχείρησης, και μπορεί να εξαλειφθεί με τέλεια διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου.

Εφόσον ο μη συστηματικός κίνδυνος δύναται να εξαλειφθεί μέσω της τέλει διαφοροποίησης, οι επενδυτές δεν ανταμείβονται για την ανάληψη του μη συστηματικού κινδύνου, παρά μόνο για το συστηματικό κίνδυνο που ανέλαβαν. Αυτό συμβαίνει επειδή ο συστηματικός είναι αναπόφευκτος και μη διαφοροποιήσιμος.

1.7.2 Επιχειρηματικοί κίνδυνοι

Μια μεγάλη και σημαντική κατηγορία κινδύνων είναι και οι **επιχειρηματικοί κίνδυνοι (Business Risk)**, οι οποίοι σχετίζονται με τον κλάδο παραγωγής στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, καθώς και με την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση αυτή. Ο επιχειρηματικός κίνδυνος αναφέρεται σε ένα γεγονός, το οποίο δύναται να οδηγήσει σε εταιρική ζημιά, και στον οποίο συμπεριλαμβάνονται και οι χαμένες ευκαιρίες από ενέργειες που δεν πραγματοποιήθηκαν από την ίδια την επιχείρηση.

⁹ Παναγιώτης Γ. Αρτίκης, «Διαχείριση Αξίας Και Κινδύνου», 2010

Η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου είναι μια δομημένη διαδικασία, η οποία διενεργείται σε ολόκληρη την επιχείρηση, προκειμένου να γίνει η διάκριση των ευκαιριών και απειλών που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι διαφέρουν ως προς το βαθμό σημαντικότητας, και διακρίνονται σε ενδογενείς και εξωγενείς.

Οι **ενδογενείς κίνδυνοι** πηγάζουν από το εσωτερικό της οντότητας, από την ίδια τη λειτουργία της, και συνήθως μπορούν να αντιμετωπιστούν σε μεγάλο βαθμό με την κατάλληλη διαχείριση, χωρίς όμως να μπορούν να εξαιρεθούν (D. Anthony Miles, 2010)¹⁰. Κύρια αιτία τους είναι η ύπαρξη διαρθρωτικών προβλημάτων στην επιχείρηση και ιδιαίτερα σε συγκεκριμένους τομείς, όπως :

- στον οικονομικό τομέα, σε διαδικασίες όπως η χρηματοδότηση, τα λογιστικά θέματα και οι επενδύσεις,
- στον τεχνικό τομέα, στο μηχανικό εξοπλισμό και την παραγωγή,
- στη διαχείριση του προσωπικού, στις συνθήκες εργασίας, στην παροχή κινήτρων
- στο marketing, στη διαφήμιση και προώθηση προϊόντων
- και στις σχέσεις με τους συναλλασσόμενους, πελάτες και προμηθευτές

Από την άλλη μεριά, οι **εξωγενείς κίνδυνοι**, πηγάζουν από το εξωτερικό περιβάλλον, και συχνά παρουσιάζονται σαν αποτέλεσμα αθέμιτων μορφών αλληλεπίδρασης. Θεωρούνται πιο δύσκολα διαχειρίσιμοι από τους ενδογενείς, γιατί η επιχείρηση έχει μειωμένες δυνατότητες επιρροής επάνω τους.

Κυριότερα παραδείγματα εξωγενών κινδύνων αποτελούν οι εξής :

- οικονομικοί κίνδυνοι, οι οποίοι αφορούν το μακροοικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης,
- τεχνολογικοί κίνδυνοι, οι οποίοι σχετίζονται με το σημερινό τεχνολογικό επίπεδο και τις προοπτικές εξέλιξής του,
- φυσικοί κίνδυνοι, δηλαδή οι σχετικοί με το περιβάλλον, με προβληματισμούς πάνω στο κλίμα και τους φυσικούς πόρους,
- κοινωνικοί κίνδυνοι, οι οποίοι αφορούν την κουλτούρα, τις παραδόσεις και την ηθική,
- θεσμικοί κίνδυνοι, αυτοί που αφορούν θεσμοθετημένα πλαίσια, νόμους και επιχειρηματικές επιδοτήσεις ή κυρώσεις,
- πολιτικοί κίνδυνοι, οι οποίοι προβάλλουν τη σημασία της σταθερής πολιτικής κατάστασης στην ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Για την αντιμετώπιση των επιχειρηματικών κινδύνων, δημιουργήθηκαν νέα πλαίσια διαχείρισης κινδύνων, τα οποία αποτελούν την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου.

¹⁰ D. Anthony Miles, 2010, Risk Factors and Business Models

Κεφάλαιο 2 - Η έννοια του ERM

2.1 Εισαγωγή στην έννοια του ERM

Η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου μπορεί να θεωρηθεί ως η φυσική εξέλιξη της διαδικασίας της διαχείρισης κινδύνου. Αποτελεί μια συστηματική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση των κινδύνων, τους οποίους αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Εστιάζει στις ενέργειες του δυναμικού της επιχείρησης, στοχεύοντας στην αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση όλων των σημαντικών κινδύνων για την οντότητα, σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο.

Ακόμα, η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου είναι μία έννοια, η οποία είναι σχετικά καινούρια στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Συγκεκριμένα, η ανάπτυξή της παρατηρείται τα τελευταία 20 χρόνια περίπου, με τους ρυθμιστικούς φορείς, με επαγγελματικούς συλλόγους και με τους οίκους αξιολόγησης να επιδιώκουν την υιοθέτησή της. Τείνει να θεωρηθεί η απόλυτη προσέγγιση στη διεργασία της διαχείρισης κινδύνου. Παρατηρείται ότι οι ελεγκτές επιδιώκουν να βρουν τρόπους να ενσωματώσουν την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου – Enterprise Risk Management (ERM), στους ελέγχους που πραγματοποιούνται μέσα στην επιχείρηση. Επιπλέον, η συνεχής εξέλιξη και πρόοδος του ERM φαίνεται και από το γεγονός ότι δημοσιεύονται όλο και πιο συχνά θέματα που αφορούν στο ERM, τόσο σε εφημερίδες όσο και σε βιβλία. Εντάσσονται, επίσης, στο πρόγραμμα πολλών Πανεπιστημίων μαθήματα που σχετίζονται αποκλειστικά με την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου.

Σύμφωνα με τη Standard & Poor' s (S&P), το ERM παρέχει διαχείριση κινδύνων με πληροφόρηση τέτοια που να συμβάλλει στη βελτιστοποίηση των κερδών και ουσιαστικά στη βελτιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης, διατηρώντας ταυτόχρονα τα σαφώς καθορισμένα επίπεδα ανοχής κινδύνου (risk tolerance). Επίσης, το ERM χρησιμοποιεί μια νέα πιο ξεκάθαρη και κατανοητή γλώσσα για τη μεταφορά πληροφοριών σχετικά με τους σκοπούς και τις δυνατότητες της επιχείρησης, που είναι αποφασιστικής σημασίας για την πιστωτική αξιολόγηση.

Φαίνεται ότι αναδύεται μια νέα μορφή του παραδοσιακού Risk Management¹¹, για την υλοποίηση του οποίου απαιτείται εξειδικευμένη τεχνογνωσία, μέσω της οποίας, άλλες μορφές διαχείρισης κινδύνου τείνουν να φαίνονται λιγότερο ελκυστικές και περισσότερο αναποτελεσματικές. Η λειτουργία της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων θα μπορούσε να συμβάλει στην καθιέρωση πολιτικών και διαδικασιών σε όλο το εύρος των επιχειρήσεων, να συντονίσει τις δραστηριότητες

¹¹John Fraser & Betty J. Simkins, 2010, "Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives"

διαχείρισης κινδύνων μέσα στις οικονομικές οντότητες και τις λειτουργίες τους, και να παρέχει ολική παρακολούθηση κινδύνων στην Ανώτερη Διοίκηση και στο συμβούλιο της εταιρείας.

Η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου περιλαμβάνει μεταξύ άλλων, την ευθυγράμμιση της διάθεσης ανάληψης κινδύνου από τη μεριά της επιχείρησης (**risk appetite**) και της στρατηγικής που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Συγκεκριμένα, η διοίκηση λαμβάνει υπόψη της τα επίπεδα του risk appetite κατά την αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών που διαθέτει, κατά την εφαρμογή των νέων στόχων και κατά την ανάπτυξη νέων συστημάτων σχετιζόμενων με τους κινδύνους. Επιπλέον, το ERM ενισχύει τη λήψη αποφάσεων που συνδέονται με την ανταπόκριση στον κίνδυνο, παρέχοντας για αναγνώριση και επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών τρόπων αντιμετώπισης. Η νέα αυτή μορφή διαχείρισης κινδύνων συμβάλλει στη μείωση των λειτουργικών εκπλήξεων ή απωλειών, και δίνει παράλληλα τη δυνατότητα στα μέλη των επιχειρήσεων να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται πολλαπλούς κινδύνους ταυτόχρονα. Ενισχύει, ακόμα, την εκμετάλλευση των παρουσιαζόμενων ευκαιριών, λαμβάνοντας υπόψη τα διάφορα πιθανά γεγονότα. Τέλος, μπορεί να βελτιώσει την ανάπτυξη των κεφαλαίων της οντότητας, αποκτώντας ισχυρές πληροφορίες για όλους τους κινδύνους και αξιολογώντας τις ανάγκες της επιχείρησης σε κεφάλαια και ενισχύοντας την κατανομή τους.

Πρόκειται για μία διαδικασία, που δύσκολα μπορεί να κατανοηθεί και να ορισθεί. Για το λόγο αυτό, ανατρέχοντας στη χρηματοοικονομική βιβλιογραφία, εντοπίζουμε πολλές ερμηνείες για το ERM (Enterprise Risk Management).

2.1.1 Ορισμός ERM (Enterprise Risk Management)

Ουσιαστικά, η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου αποτελεί μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στην έννοια της διαχείρισης κινδύνων. Στην έννοια του ERM, δηλαδή, περιλαμβάνονται οι έννοιες της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, ολιστικής διαχείρισης κινδύνων, στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων και ολοκληρωμένης διαχείρισης κινδύνων. Καθεμιά από αυτές τις έννοιες διαφοροποιείται ελαφρώς στο κομμάτι στο οποίο επικεντρώνεται. Παρόλα αυτά, η γενική ιδέα για όλους αυτούς τους όρους είναι παραπλήσια.

Η διαδικασία που ακολουθείται στην Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου είναι, αρχικά η αναγνώριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Έπειτα, ακολουθεί η λήψη αποφάσεων σχετικά με το ποιους κινδύνους θα διαχειριστεί ενεργά η οντότητα. Και, τέλος, η δημιουργία ενός σχεδίου δράσης για την αντιμετώπιση των εντοπισμένων κινδύνων.

Η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου παρέχει ένα πλαίσιο για την αντιμετώπιση όλων των κινδύνων, το οποίο κατά κανόνα συνεπάγεται τον εντοπισμό συγκεκριμένων γεγονότων ή περιστάσεων που συσχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού (οφέλη και ευκαιρίες), την αξιολόγηση τους όσον

αφορά στην πιθανότητα και το μέγεθος των επιπτώσεων, τον καθορισμό μιας στρατηγικής ανταπόκρισης, καθώς και την παρακολούθηση της προόδου που παρουσιάζει η οικονομική μονάδα (Mark S. Beasley, 2005).¹²

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει η Επιτροπή των Οργανισμών Χορηγήσεων – Committee of Sponsoring Organizations (COSO), η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου – Enterprise Risk Management (ERM) είναι μια «διαδικασία η οποία υλοποιείται από το Διοικητικό Συμβούλιο μιας επιχείρησης, από τη διοίκηση και άλλους εργαζομένους της εταιρείας, εφαρμόζεται στη ρύθμιση στρατηγικής για ολόκληρη την οντότητα και είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να αναγνωρίζει γεγονότα τα οποία ενδέχεται να την επηρεάσουν. Επιπλέον, διαχειρίζεται τον κίνδυνο ώστε να βρίσκεται εντός των πλαισίων της διάθεσης ανάληψης κινδύνου (risk appetite) από τη μεριά της επιχείρησης, καθώς και να παρέχει λογική διαβεβαίωση σχετικά με την επίτευξη των στόχων της οντότητας». Ακόμα, το COSO υποστηρίζει ότι το ERM πρέπει να ωφελεί και να ενισχύει τη διαδικασία λήψεως αποφάσεων, καθώς και τον έλεγχο της διοίκησης ως προς τους κινδύνους.

Ένας άλλος ορισμός της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου αναφέρει το ERM σαν μια διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης και ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, η οποία έχει ως στόχο την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων των κινδύνων στα κεφάλαια και στα κέρδη του οργανισμού.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον ορισμό που δίνεται από την Επιτροπή Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων Casualty Actuarial Society, η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου είναι η «πειθαρχία με την οποία ο οργανισμός σε οποιοδήποτε κλάδο αξιολογεί, ελέγχει, εκμεταλλεύεται, χρηματοδοτεί και παρακολουθεί τον κίνδυνο, τον προερχόμενο από όλες τις πηγές, με σκοπό να αυξηθεί βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα η αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης».

Παρατηρείται, γενικά, ότι η Διοίκηση και τα Ανώτερα Στελέχη στις επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να λαμβάνουν την πλήρη εικόνα της πορείας της οικονομικής οντότητας. Στις περισσότερες εταιρείες, οι ενέργειες και λειτουργίες διαχείρισης κινδύνων παράγουν αναφορές μεγάλης έκτασης. Παρόλα αυτά, πολλές φορές μέσω των αναφορών αυτών, τα μέλη της διοίκησης μιας εταιρείας δεν καταφέρνουν να λάβουν επαρκή και χρήσιμη πληροφόρηση για τους κινδύνους που απειλούν την οντότητα. Έτσι, λοιπόν, μια σημαντική δοκιμασία – ένα καλό τεστ – αποτελεί η διαπίστωση για το εάν τα ανώτερα στελέχη και η Διοίκηση είναι σε θέση να δώσουν απαντήσεις σε ένα σύνολο σημαντικών ερωτήσεων, οι οποίες παρουσιάζονται ως εξής:

1. Ποιοι είναι οι 10 κυριότεροι κίνδυνοι που απειλούν την οικονομική οντότητα;
2. Βρίσκεται σε κίνδυνο κάποιος από τους στόχους της επιχείρησής μας;

¹² Ο Mark Beasley παρουσιάζει την έννοια της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου στην οικονομική εφημερίδα Journal of Accounting and Public Policy, στο άρθρο με τους παράγοντες που συντελούν στην υλοποίηση του ERM, An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation, 2005.

3. Υπάρχουν βασικοί δείκτες κινδύνου (Key Risk Indicators – KRIs), με τους οποίους παρακολουθείται η έκθεση σε ουσιώδεις κινδύνους έναντι των επιπέδων ανοχής κινδύνου (risk tolerance);
4. Ποιες ήταν οι πραγματικές απώλειες και τα προβλήματα; Τα αναγνωρίσαμε αυτά σε προηγούμενες αξιολογήσεις και αναφορές κινδύνου;
5. Συμμορφώνεται η επιχείρησή μας με νόμους, κανονισμούς και πολιτικές διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων;

Εάν η Διοίκηση και τα Ανώτερα Στελέχη δεν είναι βέβαιοι για τις απαντήσεις τους στις παραπάνω ουσιώδεις ερωτήσεις αναφορικά με τους κινδύνους, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα η επιχείρηση αυτή να επωφεληθεί από την εφαρμογή μιας πιο ολοκληρωμένης προσέγγισης, όπως είναι η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου – Enterprise Risk Management (ERM).

Συνοπτικά, η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

- Είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία πραγματοποιείται μέσα στην επιχείρηση.
- Υλοποιείται από ανθρώπους που εργάζονται σε αυτήν σε κάθε επίπεδο του οργανισμού.
- Συντελεί στη ρύθμιση της στρατηγικής της οντότητας.
- Εφαρμόζεται σε ολόκληρη την επιχείρηση, σε κάθε επίπεδο.
- Είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβάλει στην αναγνώριση πιθανών ευκαιριών ή απειλών για την πορεία του οργανισμού.
- Μπορεί να παρέχει λογική διαβεβαίωση και ασφάλεια στα μέλη της διοίκησης της εταιρείας.
- Είναι προσανατολισμένη στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, σε μία ή περισσότερες επικαλυπτόμενες κατηγορίες.

Η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου ασχολείται με τη θέσπιση της επίβλεψης, του ελέγχου και της πειθαρχίας, προκειμένου να οδηγείται διαρκώς η επιχείρηση στη βελτίωση των ικανοτήτων της στη διαχείριση των κινδύνων σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον λειτουργιών.

Εντοπίζονται διάφορα σημαντικά πλαίσια στην Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου, καθένα από τα οποία απεικονίζει μια προσέγγιση για τον εντοπισμό, την ανάλυση, την αντιμετώπιση και την παρακολούθηση των απειλών και ευκαιριών που αντιμετωπίζει μια οικονομική οντότητα, στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον Mark S. Beasley¹³, η διοίκηση της κάθε οικονομικής οντότητας οφείλει να επιλέξει τη στρατηγική επιχειρησιακού κινδύνου που θα ακολουθήσει, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες που έχουν εντοπισθεί. Η στρατηγική αυτή μπορεί να περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες :

Αποφυγή του κινδύνου: Παύει οποιαδήποτε δραστηριότητα δημιουργεί κινδύνους.

¹³ Mark S. Beasley, 2005, An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation

Μείωση του κινδύνου: Υλοποιεί δραστηριότητες για τη μείωση της πιθανότητας των επιπτώσεων που προέρχονται από τον κίνδυνο.

Εναλλακτικές ενέργειες για την αντιμετώπιση του κινδύνου: Αναλαμβάνει εναλλακτικές δραστηριότητες, προκειμένου να επιτύχει την ελαχιστοποίηση του κινδύνου.

Διαμερισμός του κινδύνου: Μεταφέρει ή διαχωρίζει μέρος του κινδύνου, ώστε να περιοριστούν οι ενδεχόμενες επιπτώσεις.

Αποδοχή του κινδύνου: Δε λαμβάνει μέτρα για την αντιμετώπιση του κινδύνου, λόγω του υψηλού κόστους, και, κατά συνέπεια αποδέχεται τον κίνδυνο.

Προκειμένου να διευκολύνει τις επιχειρήσεις στην εκτέλεση της διαδικασίας της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου (ERM), το πλαίσιο COSO ανέπτυξε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο – σκελετό (ERM Integrated Framework – 2004), γνωστό και ως «Κύβος του COSO». Πρόκειται για την εξέλιξη του πλαισίου COSO, το οποίο αναπτύχθηκε το 1992.

Το πλαίσιο Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου COSO παρέχει ένα κοινό λεξικό που περιλαμβάνει ορολογία, και δίνει πλήρη κατεύθυνση και καθοδήγηση για την υλοποίηση της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου. Το πλαίσιο - σκελετός του COSO απαιτεί οι οργανισμοί να εξετάζουν το συνολικό χαρτοφυλάκιο των κινδύνων, να μελετούν το πώς οι ανεξάρτητοι αυτοί κίνδυνοι αλληλεπιδρούν, και η διοίκηση να αναπτύξει μια κατάλληλη προσέγγιση μείωσης αυτών των κινδύνων, με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβαδίζει με τη στρατηγική της επιχείρησης και τη διάθεση ανάληψης κινδύνων.

2.2 Έννοιες της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων

Το ERM, όπως αναφέρθηκε, αποτελεί μια σύνθεση πολλών διαδικασιών. Προκειμένου να εκτελούνται σωστά αυτές οι διαδικασίες, υπάρχουν κάποια στοιχεία που πλαισιώνουν τη διαχείριση των κινδύνων, όπως και ορισμένες έννοιες που αναφέρονται σε αυτά τα στοιχεία και ισχύουν για όλους τους οργανισμούς. Οι έννοιες αυτές παρουσιάζονται παρακάτω:

Η έκθεση στον κίνδυνο (Risk exposure): Πρόκειται για ένα ποσοτικό μέγεθος, με το οποίο μετράται η πιθανότητα απώλειας για την επιχείρηση. Μέσω του μεγέθους αυτού, υπολογίζεται αθροιστικά η έκθεση της οντότητας σε κινδύνους.

Διάθεση της επιχείρησης για ανάληψη κινδύνου (Risk Appetite): Αναφέρεται στο επίπεδο κινδύνου που είναι διατεθειμένη μια επιχείρηση να αναλάβει και να αποδεχθεί, κατά την επιδίωξη των στόχων της, και πριν κριθεί απαραίτητο να γίνουν ενέργειες για τη μείωση του κινδύνου. Το risk appetite αντιπροσωπεύει την ισορροπία μεταξύ των πιθανών

πλεονεκτημάτων από μια καινοτομία και των πιθανών απειλών που μπορεί να φέρει μια αλλαγή.

Ανοχή σε κινδύνους (Risk Tolerance): Αναφέρεται στη συμπεριφορά των ανθρώπων (ιδιαίτερα καταναλωτών και επενδυτών), όταν εκτίθενται στην αβεβαιότητα, με σκοπό να μειώσουν τα επίπεδα αβεβαιότητας. Σχετίζεται, επίσης, με τα επίπεδα μεταβλητότητας στις αποδόσεις των επενδύσεων, τα οποία είναι πρόθυμος ένας επενδυτής να «αντέξει».

Μείωση κινδύνου (Risk Mitigation): Σχετίζεται με τη συστηματική μείωση του επιπέδου έκθεσης στον κίνδυνο, ή στην πιθανότητα να πραγματοποιηθεί.

Αξιολόγηση του κινδύνου (Risk Assessment): Ορίζεται ως η ποσοτική ή ποιοτική εκτίμηση του κινδύνου και η ανάλυση των επιπτώσεων του στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Η ποσοτική εκτίμηση του κινδύνου απαιτεί τον υπολογισμό δύο συστατικών του κινδύνου, το μέγεθος της πιθανής απώλειας και την πιθανότητα η απώλεια να πραγματοποιηθεί.

Βασικοί δείκτες κινδύνου (Key Risk Indicators): Ένας δείκτης κινδύνου είναι ένα εργαλείο, ένα μετρήσιμο μέγεθος, το οποίο χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει τι βαθμό επικινδυνότητας έχει μια δραστηριότητα μέσα στην οντότητα. Με τους δείκτες αυτούς, παρακολουθούνται και μετρώνται ανερχόμενοι ή μελλοντικοί κίνδυνοι, οι οποίοι ενδέχεται να επηρεάσουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Επιπλέον, οι δείκτες κινδύνου χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις, προκειμένου να ενημερωθούν και να ειδοποιηθούν για μια αυξανόμενη έκθεση σε κίνδυνο.

2.3 Πώς ξεκίνησε το ERM

Η σημερινή προσέγγιση που αφορά τη διαχείριση του κινδύνου, προήλθε από τη γενικότερη σκέψη διαχείρισης. Οι εταιρείες προσπαθούσαν για πολλά χρόνια να αναγνωρίσουν τους παράγοντες που διαμορφώνουν τα δυσμενή και ανεπιθύμητα γεγονότα και οδηγούν σε μεγαλύτερα ποσοστά κινδύνου. Οι επιχειρήσεις ανέπτυξαν το σχεδιασμό για γεγονότα εκτάκτου ανάγκης και αυτό οδήγησε στην ανάγκη απόκτησης εσωτερικών συστημάτων ελέγχου. Η αγορά ανταποκρίθηκε σε αυτή την ανάγκη και δημιούργησε διάφορα εργαλεία. Στο αρχικό τους στάδιο τα εργαλεία αυτά ήταν περιορισμένα και με λίγες επιλογές και παραμετροποιήσεις, καθώς είχαν ως βασική προϋπόθεση ότι οι στρατηγικές επιλογές είχαν ήδη πραγματοποιηθεί.

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990, η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου εμφανίστηκε ως μια ιδέα και ως μια λειτουργία διαχείρισης στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Το ERM αποτελεί μια συστηματική και ολοκληρωμένη προσέγγιση ως προς τη διαχείριση όλων των κινδύνων με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπη η κάθε οικονομική οντότητα. Η εμφάνιση αυτή του ERM μπορεί να αιτιολογηθεί με βάση δύο στοιχεία. Το πρώτο αναφέρεται στο γεγονός ότι εντοπίστηκε μεγάλος αριθμός εταιρικών

αποτυχιών, καθώς και απωλειών, τα αποτελέσματα των οποίων μπορούσαν να προληφθούν. Έτσι, η Εταιρική Διακυβέρνηση της κάθε επιχείρησης αποφάσισε να εντείνει την παρακολούθηση και τον έλεγχο επί των εμφανιζόμενων κινδύνων. Έτσι, η Ανώτερη Διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο καλούνται τώρα να παρουσιάζουν αναφορές σχετικές με τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου που χρησιμοποιούν. Το δεύτερο στοιχείο σχετίζεται με τα μοντέλα της αξίας των μετόχων, τα οποία παίζουν πλέον σημαντικότερο ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό. Τα παλαιότερα μοντέλα στρατηγικού σχεδιασμού δεν έδιναν την επαρκή σημασία στην αντιμετώπιση των κινδύνων. Τα μοντέλα που δημιουργούνται στη σημερινή εποχή, βασίζονται περισσότερο στην αξία των μετόχων, και αντλούν στοιχεία από τη χρηματοοικονομική θεωρία όπου ο κίνδυνος αποτελεί κεντρικό σημείο ενδιαφέροντος και προσοχής.

Αναφέροντας την Εταιρική Διακυβέρνηση, αξίζει να σημειωθεί η σχέση αυτής με την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου.

2.3.1 Σχέση Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου

Η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί ένα σύνολο κανόνων που εφαρμόζονται σε μια επιχείρηση με σκοπό τη ρύθμιση της λειτουργίας του Διοικητικού Συμβουλίου. Οι κανόνες αυτοί προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Το Διοικητικό Συμβούλιο της κάθε επιχείρησης είναι υπεύθυνο για τη διαβεβαίωση ότι είναι σε εφαρμογή τα κατάλληλα συστήματα και πολιτικές για τη διαχείριση κινδύνου. Η Εταιρική Διακυβέρνηση και η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου παρουσιάζουν κοινά σημεία¹⁴. Συγκεκριμένα, παρατηρείται σύνδεση μεταξύ τους στο γεγονός ότι εστιάζουν σε παρόμοια στρατηγική κατεύθυνση και πραγματοποιούν τις δραστηριότητές τους βασιζόμενοι σε παρόμοια κίνητρα. Επιπλέον, διαπιστώνεται ότι η ανάπτυξη και η επιτυχία των διαδικασιών ERM μπορούν να ενισχυθούν σε μεγάλο βαθμό με τη συμβολή και τη δέσμευση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

Η σύνδεση της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου στηρίζεται, επίσης, στο γεγονός ότι μια πολιτική διαχείρισης κινδύνου μπορεί να διαμορφωθεί καλύτερα στο επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης, με τη συμβολή επιχειρηματικών ενώσεων και με την αποδοχή αυτών από το Διοικητικό Συμβούλιο. Οποιαδήποτε ενέργεια διαχείρισης κινδύνου, προκειμένου να είναι επιτυχημένη, πρέπει οπωσδήποτε να ευθυγραμμίζεται αποτελεσματικά με την οργανωσιακή δομή της επιχείρησης. Θα πρέπει, δηλαδή, να διαπιστώνεται ότι το πλαίσιο εταιρικής διαχείρισης κινδύνου που εφαρμόζεται είναι όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικό, και ότι το τμήμα που είναι υπεύθυνο για το risk management διαθέτει αρκετή δύναμη μέσα στον οργανισμό, ώστε να δημιουργήσει κίνητρα για την ανάπτυξη σωστών πρακτικών risk management.

¹⁴ The Role of Risk Management in Corporate Governance, Annual Review of Financial in Economics, 2015

Από τις πιο σημαντικές πτυχές της εταιρικής διαχείρισης κινδύνου είναι και η ενσωμάτωση του κινδύνου στις αξίες και στην ηθική του οργανισμού. Θα πρέπει ουσιαστικά ο κίνδυνος να θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής στρατηγικής. Είναι βέβαιο ότι η κουλτούρα και οι αξίες μιας οικονομικής οντότητας θεωρούνται κρίσιμα για τον προσδιορισμό της επιτυχίας της. Έτσι και η κουλτούρα στα πλαίσια του κινδύνου καθορίζει το πόσο επιτυχημένο θα είναι το πλαίσιο ERM που χρησιμοποιεί η συγκεκριμένη επιχείρηση. Στο σημείο αυτό συνδέονται και πάλι οι έννοιες της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων, καθώς η Εταιρική Διακυβέρνηση συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, με την ισορροπία κινδύνων – απειλών και ευκαιριών – επιβραβεύσεων. Με τον τρόπο αυτό, τα ενδιαφερόμενα μέρη λαμβάνουν ισοδύναμες αποδόσεις από τις επενδύσεις τους στην επιχείρηση.

2.4 Εξέλιξη του ERM

Η εξέλιξη των προαναφερθέντων ειδών προσέγγισης της διαχείρισης κινδύνων (παραδοσιακή διαχείριση κινδύνων, διαχείριση ασφαλιστικών κινδύνων) είναι η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου, η οποία έχει ήδη ξεκινήσει να θεωρείται ως η απόλυτη προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων. Το ERM αποτελεί την προσέγγιση της μεγάλης ποικιλίας παρουσιαζόμενων κινδύνων με έναν τρόπο ολοκληρωτικό.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί εδώ και πολλά χρόνια εφαρμόζαν διάφορες πρακτικές διαχείρισης κινδύνων, για να καταλήξουν να χρησιμοποιούν τα συστήματα Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων. Αναγνώριζαν και έθεταν σε προτεραιότητα τους κινδύνους, είτε λόγω προνοητικότητας είτε έπειτα από κάποια καταστροφή. Αυτή η διαδικασία θεωρείται εδώ και δεκαετίες μια προδιαγεγραμμένη και συνήθης δραστηριότητα της διοίκησης. Επιπλέον, η αντιμετώπιση των κινδύνων μέσω μεταφοράς τους, μέσα από ασφαλιστικά ή άλλα χρηματοοικονομικά προϊόντα, θεωρείται επίσης κοινή πρακτική για τους οργανισμούς.

Αυτό που, όπως έχουμε αναφέρει, έχει διαφοροποιηθεί, είναι ο πιο ολοκληρωμένος και ολιστικός τρόπος προσέγγισης των κινδύνων, και η ανάθεσή τους στην ευθύνη της Ανώτερης Διοίκησης. Παρόλο που οι πρακτικές διαχείρισης των κινδύνων δεν εξελίχθηκαν ομοιόμορφα και με ενιαίο τρόπο μέσα στις διαφορετικές βιομηχανίες και τους διαφορετικούς οργανισμούς, η γενικότερη εξέλιξη ως προς την έννοια του Enterprise Risk Management, μπορεί να χαρακτηριστεί από ένα μεγάλο αριθμό κινητήριων δυνάμεων, οι οποίες παρουσιάζονται αναλυτικά στη συνέχεια.

2.4.1 Κινητήριες δυνάμεις για την εξέλιξη του ERM

Εδώ και χρόνια, η αναγνώριση και η ιεράρχηση των κινδύνων είτε με προνοητικότητα, δηλαδή πριν να επέλθουν αρνητικά αποτελέσματα, είτε αφού έχει προκληθεί για παράδειγμα κάποια καταστροφή, αποτελούν κλασικές δραστηριότητες της διοίκησης των επιχειρήσεων. Άλλες πρακτικές που, επίσης, χρησιμοποιούνται συχνά, είναι η μεταφορά του κινδύνου, μέσω των ασφαλειών ή άλλων χρηματοοικονομικών προϊόντων.

Αυτό που έχει αλλάξει με την πάροδο των ετών, είναι η αντιμετώπιση μεγάλης ποικιλίας κινδύνων με μία ολιστική προσέγγιση, καθώς και η ανάθεση της ευθύνης λειτουργίας διαχείρισης κινδύνου στην Ανώτερη Διοίκηση.

Οι κυριότερες δυνάμεις που συνέβαλαν στην ανάπτυξη συστημάτων Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων είναι¹⁵:

Ο αυξημένος αριθμός κινδύνων και η αλληλεπίδραση αυτών στους οργανισμούς. Το οικονομικό περιβάλλον των επιχειρήσεων συνεχώς μεταβάλλεται και, κατά συνέπεια, εμφανίζονται νέοι κίνδυνοι. Παρατηρείται ότι οι κίνδυνοι αυξάνονται διαρκώς και διακρίνονται από όλο και μεγαλύτερη πολυπλοκότητα ως προς τη φύση τους. Το γεγονός αυτό οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως είναι η εξέλιξη της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση, η πολυπλοκότητα στα χρηματοοικονομικά δεδομένα. Οι επιχειρήσεις, έχοντας αντιληφθεί τη σπουδαιότητα της διαχείρισης όλων των κινδύνων και των αλληλεπιδράσεων που δημιουργούνται λόγω αυτών, κατευθύνθηκαν προς την υιοθέτηση προγραμμάτων ERM. Ακόμα και φαινομενικά ασήμαντοι κίνδυνοι παρουσιάζουν ορισμένες προοπτικές, καθώς, λόγω αλληλεπιδράσεων με άλλα συμβάντα και καταστάσεις, είναι δυνατό να οδηγήσουν σε αρνητικές επιπτώσεις ή, ακόμα και μεγάλες καταστροφές για την επιχείρηση.

Οι εξωτερικές πιέσεις. Παρατηρείται αυξημένο ενδιαφέρον και επιθυμία από τους μετόχους εισηγμένων εταιρειών για επίτευξη σταθερών και αναμενόμενων κερδών. Με κίνητρο τη μεγάλη δημοσιότητα που έχουν λάβει οι εκάστοτε καταστροφικές αποτυχίες και παραλείψεις στην επιχειρησιακή διαχείριση κινδύνων, οι οργανισμοί αξιολόγησης, τα χρηματιστήρια και οι θεσμικοί επενδυτές εμμένουν στην άποψή τους να αναλάβει μεγαλύτερη ευθύνη για τη διαχείριση των κινδύνων η Ανώτερη Διοίκηση των επιχειρήσεων σε μεγαλύτερο εύρος επιχειρήσεων.

Διαχείριση Χαρτοφυλακίου. Οι εξελίξεις που συνεχώς παρουσιάζονται στην οικονομία παρέχουν ένα πλαίσιο για την εξέταση του συλλογικού κινδύνου μιας ομάδας χρηματοοικονομικών εργαλείων

¹⁵ Mark S. Beasley & Mark L. Frigo, 2007, Strategic Risk Management: creating and protecting value

και τη συνεισφορά ασφαλείας σε αυτό το συλλογικό κίνδυνο. Προκειμένου μια επιχείρηση να κατανοήσει την έννοια του κινδύνου του χαρτοφυλακίου, οφείλει πρωτίστως να καταλάβει τους κινδύνους των ανεξάρτητων στοιχείων του χαρτοφυλακίου και των αλληλεπιδράσεών τους. Ο κίνδυνος του χαρτοφυλακίου δεν αποτελεί απλά το άθροισμα των ανεξάρτητων στοιχείων του κινδύνου. Επιπλέον, ο κίνδυνος του χαρτοφυλακίου, ή αλλιώς κίνδυνος ολόκληρου του οργανισμού, σχετίζεται με τις κύριες αποφάσεις που πρέπει να λάβει ο συγκεκριμένος οργανισμός. Αναγνωρίζεται ότι οι κίνδυνοι οφείλουν να διαχειρίζονται λαμβάνοντας υπόψη ολόκληρη την επιχείρηση. Διαφορετικά, άλλου είδους διαχείριση θα αποβεί αναποτελεσματική, ή ακόμα και αντιπαραγωγική.

Ποσοτικοποίηση κινδύνων. Η πρόοδος της τεχνολογίας καθώς και οι ειδικές γνώσεις επί των κινδύνων, έκαναν την ποσοτικοποίηση του κινδύνου ευκολότερη ακόμα και για κινδύνους λιγότερο συχνά εμφανιζόμενους, μη προβλέψιμους, οι οποίοι ήταν δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν παλαιότερα. Επίσης, πραγματοποιείται μεγάλη προσπάθεια για την ποσοτικοποίηση του κινδύνου του χαρτοφυλακίου, κάτι που θεωρείται εξαιρετικά πολύπλοκο και απαιτητικό, γιατί πρέπει να επεξηγηθούν οι κίνδυνοι και τα αλληλεπιδρώμενα στοιχεία των κινδύνων. Με την ποσοτικοποίηση δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εκτιμήσουν επαρκώς το μέγεθος του κινδύνου ή το βαθμό εξάρτησης από άλλους κινδύνους, προκειμένου να λάβουν εμπειριστατωμένες αποφάσεις. Επιπλέον, με αυτόν τον τρόπο δίνεται μια πιο σαφής και ποιοτική εικόνα του κινδύνου.

Περιορισμένη Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking). Υπάρχουν κοινές πρακτικές και εργαλεία του ERM, τα οποία χρησιμοποιούνται σε μεγάλο αριθμό οργανισμών παγκοσμίως. Οι διαδικασίες, τα εργαλεία και οι μέθοδοι ERM είναι κοινά σε πολλές επιχειρήσεις. Παρατηρείται ότι οι οικονομικές οντότητες είναι πρόθυμες να μοιραστούν τις πρακτικές βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, με άλλες, με τις οποίες δεν είναι άμεσοι ανταγωνιστές.

Ο κίνδυνος ως ευκαιρία. Στο χρηματοοικονομικό παρελθόν, όλοι οι κίνδυνοι που παρουσιάζονταν σε μια επιχείρηση, αντιμετωπίζονταν ως καταστάσεις προς αποφυγή, κι έτσι οι υπεύθυνοι έναντι του κινδύνου διατηρούσαν μια αμυντική στάση ως προς τους εμφανιζόμενους κινδύνους. Ολοένα και περισσότερο, οι οργανισμοί είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τη θετική πλευρά αυτών, την ύπαρξη πιθανών ευκαιριών προς αξιοποίηση, και την πιθανότητα ύπαρξης κινδύνου που δημιουργεί αξία. Γίνεται, έτσι, κατανοητό ότι ο κίνδυνος δεν αποτελεί μόνο στοιχείο προς αποφυγή, και ότι η ανάληψη κινδύνου και η αντιμετώπισή του έχοντας λάβει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, δύναται να αποτελέσει μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση.

Κεφάλαιο 3 - Εφαρμογές, Αποτελεσματικότητα και Οφέλη του ERM

“Total enterprise risk management is critical, but implementing it is both expensive and easier said than done. Even the most sophisticated financial institutions are still basically silo risk managers.”

Danny Klinefelte

3.1 Εφαρμογή του Enterprise Risk Management

Σήμερα, ένα μεγάλο ποσοστό εταιρειών έχει ξεκινήσει να χρησιμοποιεί την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου σαν ένα εργαλείο επιχειρηματικής στρατηγικής, με σκοπό να διαχειρίζεται και να αντιμετωπίζει πιο αποτελεσματικά τους διάφορους κινδύνους που μπορούν να έχουν επιπτώσεις στο κεφάλαιο και στα κέρδη της επιχείρησης.

Παρατηρείται, όμως, ότι ελάχιστες επιχειρήσεις, αν όχι καμία, μπορούν να υποστηρίξουν ότι έχουν υλοποιήσει πλήρως την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου, όπως ορίζεται από το πλαίσιο COSO. Διαπιστώνεται ότι για την πλειοψηφία των οικονομικών οντοτήτων, το χάσμα μεταξύ της παραδοσιακής διαχείρισης κινδύνου και της Εταιρικής διαχείρισης κινδύνου είναι πολύ μεγάλο για να το προσεγγίσουν. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το “Conference Board”, το 90% των στελεχών των επιχειρήσεων υποστηρίζουν ότι επιδιώκουν να εδραιώσουν ή επιθυμούν να εδραιώσουν τις διαδικασίες εταιρικής διαχείρισης κινδύνου στον οργανισμό τους, και μόλις το 10% αυτών ισχυρίζονται ότι έχουν ολοκληρώσει αυτές τις διαδικασίες.

Η μετάβαση από την παραδοσιακή διαχείριση κινδύνου στην Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου δεν αποτελεί μία εύκολη και απλή διαδικασία. Σύμφωνα με την προσέγγιση της απλής διαχείρισης κινδύνου, η διαδικασία είναι διαιρεμένη, ο κίνδυνος εκλαμβάνεται ως κάτι καθαρά αρνητικό, το οποίο πρέπει να αποφευχθεί, και οι δραστηριότητες της διαχείρισης κινδύνου είναι προσανατολισμένες στη συναλλαγή ή στο κόστος. Σύμφωνα με την προσέγγιση της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου, η διαδικασία είναι ολοκληρωμένη, ο κίνδυνος μπορεί να αντιμετωπιστεί και ως κάτι θετικό, αναγνωρίζοντας ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις οφείλουν να λαμβάνουν ρίσκο όταν εντοπίζουν ευκαιρίες. Επιπλέον, στο ERM αναμένεται προληπτική αντιμετώπιση και η διαχείριση κινδύνου αποτελεί στρατηγική διαδικασία, η οποία στηρίζεται στην αξία της οντότητας και όχι στο κόστος.

Στην πραγματικότητα, η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου αποτελεί την καλύτερη προσέγγιση σε επίπεδο διαχείρισης κινδύνων, η οποία περιλαμβάνει διαφορετικές τεχνικές που υλοποιούνται από διαφορετικές εταιρείες με διαφορετικούς τρόπους. Η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου επικεντρώνεται

σε ολόκληρο το χαρτοφυλάκιο περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων και των άυλων περιουσιακών της στοιχείων. Για το λόγο αυτό, οι περισσότερες εταιρείες βρίσκονται στη διαδικασία υιοθέτησης αυτής της διαδικασίας – ERM, με σκοπό να συμβάλει στην αύξηση της αξίας του οργανισμού, να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις διακυβέρνησης και στις κανονιστικές ρυθμίσεις, καθώς και στις προκλήσεις που εμφανίζονται λόγω των εξωτερικών και εσωτερικών κινδύνων.

3.1.1 Επιχειρηματικές Εφαρμογές – Business Applications

Εντοπίζονται τρεις κύριες επιχειρηματικές εφαρμογές της διαχείρισης κινδύνου¹⁶. Η πρώτη αναφέρεται στη μείωση των απωλειών. Η δεύτερη αφορά τη διαχείριση της αβεβαιότητας, και η τρίτη εφαρμογή σχετίζεται με τη βελτιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης. Η σειρά με την οποία παρουσιάζονται, σχετίζεται με την ιστορικότητα της εμφάνισής τους και την ιστορική ανάπτυξή τους, καθώς και με τη σειρά με την οποία κάθε οργανισμός θα τις εφαρμόσει προκειμένου να εξελίξει τις ικανότητές του στη διαχείριση κινδύνου. Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω εφαρμογών, οδηγεί στην Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου.

Κατά το πρώτο στάδιο, ο σκοπός είναι να μειωθούν οι αρνητικές επιπτώσεις του κινδύνου και οι απώλειες. Η πρώτη αυτή επιχειρηματική εφαρμογή αναδύθηκε κατά τις δεκαετίες 1970 και 1980, και εστιάζει στην προστασία έναντι των κινδύνων με αρνητικά αποτελέσματα. Οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται σε αυτό το στάδιο σχετίζονται με πιστωτικούς ελέγχους, με επενδυτικές πολιτικές και πολιτικές ρευστότητας, με ελεγκτικές διαδικασίες και ασφαλιστική κάλυψη. Για παράδειγμα, οι πρακτικές διαχείρισης του κινδύνου της αγοράς ήταν σχεδιασμένες ώστε να ελαχιστοποιούν τις πιθανές απώλειες χαρτοφυλακίου και απώλειες λόγω ρευστότητας.

Διαπιστώθηκε ότι οι πρακτικές αυτές του πρώτου σταδίου δεν μπορούσαν να αντιμετωπίσουν επαρκώς τις αρνητικές επιπτώσεις του κινδύνου. Παρόλο που η μείωση των απωλειών θεωρείται από τους κυριότερους σκοπούς της επιχείρησης, δεν αρκούν οι πρακτικές που εστιάζουν μόνο σε αυτό. Ένας τρόπος να ξεφύγει ένας οργανισμός από αυτές τις εφαρμογές ήταν το να γίνει εμφανές το πώς η διαχείριση του κινδύνου δύναται να αποτελέσει θετική δύναμη για την υποστήριξη της κερδοφορίας και ανάπτυξης της επιχείρησης. Έτσι, οι επιχειρήσεις οδηγήθηκαν στη δεύτερη επιχειρηματική εφαρμογή που αφορά τη διαχείριση της αβεβαιότητας.

Κατά τη δεύτερη αυτή επιχειρηματική εφαρμογή, η οποία ξεκίνησε να χρησιμοποιείται κατά τη δεκαετία του 1990, η διαχείριση του κινδύνου εστιάζει το ενδιαφέρον της στη διαχείριση της μεταβλητότητας των επιχειρηματικών και χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Το στάδιο αυτό ξεκίνησε λόγω της μετάβασης από τα σταθερά επίπεδα ισοτιμίας στα κυμαινόμενα, και ταυτόχρονα

¹⁶ Lam James, 2003, Enterprise Risk Management: from Incentives to Controls

τις μεγάλες διακυμάνσεις που παρατηρήθηκαν στις τιμές του πετρελαίου κατά το 1970. Κατά το 1980, παρατηρήθηκε αυξημένος πληθωρισμός, μεταβλητότητα στα επιτόκια και κρίσεις που εντοπίστηκαν στη δανειοδότηση. Αυτού του είδους οι διακυμάνσεις συνεχίστηκαν και κατά τη δεκαετία του 1990, με μεταβολές στην αγορά μετοχών και με οικονομικές αναταραχές που μεταφέρονταν από τη μια αγορά στην άλλη.

Τέτοιου είδους συμβάντα και καταστάσεις έφεραν τους οργανισμούς σε σημείο να μην μπορούν να αντιμετωπίσουν τα χρηματοοικονομικά εμπόδια και την αυξημένη μεταβλητότητα των κερδών τους. Έτσι, ήταν αναγκαίο οι πρακτικές διαχείρισης κινδύνων να εξελιχθούν, προκειμένου να βοηθήσουν τις οντότητες να προσδοκούν τις πιθανές απώλειες και να μειώνουν την ποικιλία των πιθανών αποτελεσμάτων από αυτές τις μεταβολές, να είναι σε θέση δηλαδή να αντιμετωπίσουν την αυξημένη μεταβλητότητα.

Με τη διαδικασία της διαχείρισης της αβεβαιότητας, οι διαχειριστές του πιστωτικού κινδύνου ανέπτυξαν πιο ακριβείς εκτιμήσεις για την πιθανότητα αδυναμίας πληρωμής, γεγονός που τους οδήγησε στο να προβλέπουν πιο έγκυρα τις απώλειες και τη μεταβλητότητα των κερδών της επιχείρησης. Σε ό, τι αφορά στους κινδύνους της αγοράς, εξειδικευμένα μοντέλα προσομοίωσης υποδείκνυαν τις πιθανές αλλαγές στα κέρδη και στην αξία της επιχείρησης.

Στην τρίτη επιχειρηματική εφαρμογή που αναφέρεται, η διαχείριση του κινδύνου επιδιώκει τη βελτιστοποίηση της απόδοσης της οικονομικής οντότητας. Σε αυτό το στάδιο, το risk management διακρίνεται από μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στα διάφορα είδη κινδύνων. Κατά το δεύτερο στάδιο, οι κίνδυνοι δεν προσεγγίζονταν ολοκληρωτικά παρά μόνο μερικά. Η ολοκληρωμένη αυτή προσέγγιση των κινδύνων αποτελεί σημαντικό στοιχείο για τη σχέση απόδοσης και κινδύνου, η οποία είναι επίσης ουσιώδης για την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνων. Κατά τα δύο πρώτα στάδια, οι επιχειρήσεις διατηρούν ουσιαστικά μία αμυντική στάση και μια προσέγγιση περισσότερο προσανατολισμένη στον έλεγχο, για τη διαχείριση των αρνητικών κινδύνων και της μεταβλητότητας. Εδώ, στην τελευταία επιχειρηματική εφαρμογή, το Enterprise Risk Management επιδιώκει να βελτιστοποιήσει την απόδοση της οντότητας, υποστηρίζοντας και επηρεάζοντας την τιμολόγηση, την κατανομή των πόρων, καθώς και άλλες επιχειρηματικές αποφάσεις.

Τέλος, παρατηρείται ότι η χρησιμοποίηση της διαχείρισης κινδύνων κατά την προσπάθεια βελτιστοποίησης της απόδοσης της επιχείρησης, επισπεύστηκε λόγω της αποδοχής της σχέσης απόδοσης και κινδύνου από τις εταιρείες και τους ρυθμιστικούς φορείς.

3.2 Πρόσθετα Στοιχεία για την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου

3.2.1 Βασικά Στοιχεία που απαρτίζουν ένα πλαίσιο ERM

Άλλα στοιχεία που κρίνονται απαραίτητα για την καλή εφαρμογή και τη σωστή υλοποίηση¹⁷ ενός συστήματος Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου είναι και τα κάτωθι:

1. **Εταιρική Διακυβέρνηση.** Η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου. Αναφέρεται σε μηχανισμούς, διαδικασίες και σχέσεις μέσω των οποίων ελέγχονται και διοικούνται οι επιχειρήσεις. Μέσω αυτής, παρακολουθείται όλη η πορεία κάθε κινδύνου καθώς και η διαχείρισή του. Παρέχει, επίσης, τη διαβεβαίωση ότι το Διοικητικό Συμβούλιο και η Ανώτερη Διοίκηση της επιχείρησης γενικά, έχουν εγκαταστήσει και χρησιμοποιούν τις κατάλληλες οργανωτικές διαδικασίες και εταιρικούς ελέγχους για να μετρήσουν και να διαχειριστούν τον κίνδυνο σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Με βάση την Εταιρική Διακυβέρνηση και από την οπτική του ERM, το Διοικητικό Συμβούλιο και η Ανώτερη Διοίκηση των επιχειρήσεων, είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό του επιπέδου της διάθεσης ανάληψης κινδύνου (risk appetite) του οργανισμού σε όρους πολιτικών διαχείρισης κινδύνου. Επιπλέον, οφείλουν να επιβεβαιώνουν ότι η επιχείρηση διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα διαχείρισης κινδύνων, καθώς και τη δυνατότητα απορρόφησης του κινδύνου. Μέσα στις υποχρεώσεις του Διοικητικού Συμβουλίου περιλαμβάνονται και η εδραίωση οργανωσιακής δομής και ο προσδιορισμός των ρόλων και ευθυνών risk management.

Στα πλαίσια της Εταιρικής Διακυβέρνησης, σημαντική επίσης θεωρείται η ανεξαρτησία του Διοικητικού Συμβουλίου σε σχέση με την επιχείρηση και τη διοίκησή της. Αυτού του είδους η ανεξαρτησία είναι απαραίτητη ώστε όλες οι δράσεις του ΔΣ να πραγματοποιούνται προς το συμφέρον των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders).

2. **Γραμμική Διοίκηση – Line Management.** Στο πλαίσιο του line management, οι υπεύθυνοι (line managers) αντιμετωπίζουν μια μεγάλη ποικιλία κινδύνων, οι οποίοι σχετίζονται συνήθως με τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης, με σφάλματα, αποτυχίες και απώλειες στις παραγωγικές διαδικασίες. Πέρα από αυτούς τους κινδύνους, αντιμετωπίζουν επίσης κινδύνους που συνδέονται με τις στρατηγικές επιχειρηματικές αποφάσεις, όπως το λανσάρισμα νέων προϊόντων, οι συγχωνεύσεις εταιρειών και εξαγορές. Τέλος, έρχονται αντιμέτωποι με καταστροφικούς κινδύνους, που εμφανίζονται πολύ σπάνια, όπως πυρκαγιές και σεισμοί.

¹⁷ Segal Sim, 1964, "Corporate Value of Enterprise Risk Management: the next step in business management"

Το line management παίζει σημαντικό ρόλο στην Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου. Αυτό συμβαίνει λόγω των επαφών και της επικοινωνίας των line managers με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Οι καλές σχέσεις αυτών οδηγούν όχι μόνο στην αντιμετώπιση των κινδύνων με αποτελεσματικότητα και επιτυχία, αλλά και στην καλή φήμη της επιχείρησης. Επιπλέον, η σχέση του line management και του Enterprise Risk Management είναι σημαντική για ολόκληρη την οικονομική οντότητα και την κουλτούρα του κινδύνου, η οποία έχει υιοθετηθεί μέσα στην επιχείρηση. Πρόκληση για οποιαδήποτε επιχείρηση αποτελεί η διαδικασία του να εδραιωθεί μια ανεξάρτητη λειτουργία διαχείρισης κινδύνου, χωρίς να δημιουργείται αντίθετη σχέση μεταξύ γραμμικών τμημάτων του οργανισμού και τμημάτων κινδύνου. Η συσχέτιση γραμμικής διοίκησης και διαχείρισης κινδύνου μπορεί να απεικονισθεί στα πλαίσια τριών οργανωτικών μοντέλων, τα οποία αναλύονται στη συνέχεια.

-Offense versus defense (Επίθεση εναντίον άμυνας): Στο μοντέλο αυτό, οι επιχειρηματικές μονάδες εστιάζουν την προσοχή τους στη μεγιστοποίηση των εσόδων και η διαχείριση του κινδύνου εστιάζεται στην ελαχιστοποίηση των απωλειών.

-Πολιτικές: Οι επιχειρηματικές μονάδες μπορούν να λειτουργήσουν μόνο εντός των πλαισίων των πολιτικών διαχείρισης κινδύνου, οι οποίες έχουν τεθεί από το risk management, και οι δραστηριότητές τους εξετάζονται μέσω του κινδύνου, του ελέγχου και των λειτουργιών συμμόρφωσης.

-Συνεργασία: Διαχείριση κινδύνου και επιχειρηματικές ενότητες μοιράζονται, αξιολογούν μαζί και επιλύουν ζητήματα του risk management και μοιράζονται επίσης, κοινούς σκοπούς και στόχους. Σε αυτό το στάδιο η διαχείριση κινδύνου είναι πλήρως ενσωματωμένη στην επιχείρηση. Υπάρχει συνεργασία γραμμικής διοίκησης και διαχείρισης κινδύνου του προσωπικού τους, προκειμένου να προσεγγίσουν θέματα απόδοσης – κινδύνου, όχι μόνο στις περιπτώσεις που παρουσιάζονται προβλήματα, αλλά και κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

3. **Διαχείριση Χαρτοφυλακίου (Portfolio Management)**: Μέσω της διαχείρισης χαρτοφυλακίου συγκεντρώνονται οι εκθέσεις στον κίνδυνο, τα αποτελέσματα της εταιρικής ποικιλίας-διαφορετικότητας, και ελέγχονται τα ποσοστά συγκέντρωσης κινδύνου έναντι των ισχυόντων ορίων κινδύνου. Η διαχείριση χαρτοφυλακίου πραγματοποιείται μέσω της διανομής κεφαλαίου, ύστερα από την αξιολόγηση ενός συνόλου επενδυτικών ευκαιριών, κι έπειτα από την επιλογή αυτών που ανταποκρίνονται στους προκαθορισμένους επενδυτικούς στόχους. Με το πέρασμα των ετών, οι επενδύσεις συγκεντρώνονται σε χαρτοφυλάκια, όπως χαρτοφυλάκιο έρευνας και ανάπτυξης, χαρτοφυλάκιο ασφαλειών. Ουσιαστικά, η εταιρεία θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα χαρτοφυλάκιο επιχειρήσεων, το καθένα με τα δικά του μοναδικά χαρακτηριστικά απόδοσης – κινδύνου.

Είναι σημαντικό οι διαχειριστές επιχειρηματικών χαρτοφυλακίων να επιδιώκουν να κατανοήσουν τα συνδετικά σημεία μεταξύ της προέλευσης του κινδύνου (π.χ. γραμμές παραγωγής, εμπορικές μονάδες) και της μεταφοράς του κινδύνου με την αντιστάθμιση ή την ασφάλιση, και να λαμβάνουν

εκείνες τις αποφάσεις επενδύσεων, οι οποίες θέτουν ολόκληρο το χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης στο αποδοτικό όριο απόδοσης – κινδύνου. Το όριο αυτό αναφέρεται σε υψηλότερη απόδοση για τα ίδια επίπεδα κινδύνου ή σε χαμηλότερο κίνδυνο για το ίδιο επίπεδο απόδοσης.

4. **Μεταφορά Κινδύνου (Risk Transfer):** Με απλά λόγια, η μεταφορά – μετατόπιση του κινδύνου είναι η διαδικασία με την οποία μετακινείται ο κίνδυνος από μια οικονομική οντότητα σε μια άλλη. Πιο συγκεκριμένα, είναι η εσκεμμένη ανταλλαγή πιθανώς διαφορετικών ταμειακών ροών. Στην πραγματικότητα, μεταφορά κινδύνου συχνότερα σημαίνει τη μετακίνηση μέρους του κινδύνου της επιχείρησης σε εξωτερικά μέρη, είτε ακόμα και τη μετατόπισή του σε διαφορετικό τμήμα εντός της ίδιας της επιχείρησης, ή τη δημιουργία νέας θυγατρικής εταιρείας για το συγκεκριμένο σκοπό της διαχείρισης του κινδύνου.

Ο πιο συνήθης τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν το risk transfer είναι μέσω της αγοράς διαφόρων ειδών ασφάλισης, όπως αποζημιώσεις, γενικές υποχρεώσεις και ασφάλιση περιουσιακών στοιχείων, τα οποία αποτελούν τα τρία πιο συχνά χρησιμοποιούμενα είδη ασφάλισης. Ένας άλλος κοινά χρησιμοποιούμενος τρόπος μεταφοράς κινδύνου είναι μέσω παράγωγων προϊόντων, όπως συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης, προκαταβολές και ανταλλαγές. Μια συναλλαγή με παράγωγα, διαφοροποιεί τα χαρακτηριστικά των ταμειακών ροών της οντότητας, μέσω χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων, με τέτοιο τρόπο που μπορεί να διαφοροποιείται η φύση ή το μέγεθος του κινδύνου για την επιχείρηση.

Από τη δεκαετία του 1980 και έπειτα, ξεκίνησαν να προβάλλονται και να αναπτύσσονται προϊόντα μεταφοράς κινδύνου, τα οποία συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά τόσο των προϊόντων ασφάλισης όσο και των παράγωγων προϊόντων. Αυτά τα προϊόντα χαρακτηρίζονται ως εναλλακτική μεταφορά κινδύνου, και μέσω αυτών μπορεί να επιτευχθεί ο εξορθολογισμός της μεταφοράς κινδύνων, ο οποίος αποτελεί θεμελιώδες πλεονέκτημα των διαδικασιών του Enterprise Risk Management. Δεν υπάρχει επίσημη μετάφραση για τον όρο risk transfer, όμως είναι κοινά αποδεκτό και κατανοητό ως μια ποικιλία από μη παραδοσιακά προϊόντα μεταφοράς κινδύνων, ως μέσα και τεχνικές, που ξεκίνησαν να αναπτύσσονται από τις αρχές του 1970. Τα προϊόντα αυτά χωρίζονται σε αντισυμβατικά μέσα που χρησιμοποιούνται για να αποκαλύψουν συμβατικούς κινδύνους, και μέσα που στηρίζονται σε εργαλεία των κεφαλαιακών αγορών.

5. **Δείκτες Ανάλυσης Κινδύνων (Risk Analytics):** Στις λειτουργίες διαχείρισης κινδύνων, όπως και σε πολλούς άλλους επιχειρηματικούς τομείς, η διαχείριση του κινδύνου δεν είναι εφικτή χωρίς να έχει προηγηθεί η μέτρησή του. Οι δείκτες μέτρησης και ανάλυσης των κινδύνων αποτελούν πολύ σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας του risk management. Όσο κι αν προσπαθήσει κάποιο μέλος της επιχείρησης να διαχειριστεί τον κίνδυνο, εάν δεν έχει στη διάθεσή του τα κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης, δεν μπορεί να πραγματοποιήσει το risk management αποτελεσματικά, ειδικά στις περιπτώσεις εκείνες όπου ο παρουσιαζόμενος κίνδυνος θέτει την οντότητα σε υψηλά επίπεδα κινδύνου.

Ουσιαστικά η ανάπτυξη αυτών των εργαλείων ανάλυσης και αναφοράς συνέβη χάρη στην αυξημένη επίγνωση των προκλήσεων του Enterprise Risk Management από τη μεριά του Διοικητικού Συμβουλίου και της Ανώτερης Διοίκησης ενός οργανισμού. Εντοπίζονται πολλά διαφορετικά είδη δεικτών ανάλυσης κινδύνων, τα οποία είναι διαθέσιμα για τη διαχείριση του κινδύνου σε επιχειρησιακό επίπεδο. Τα διαφορετικά αυτά είδη δεικτών ανάλυσης κινδύνου μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες, εκ των οποίων η μία αναφέρεται σε αυτούς τους δείκτες που εστιάζουν στο risk control, και η άλλη κατηγορία είναι προσανατολισμένη στη βελτιστοποίηση της σχέσης απόδοσης – κινδύνου. Με τη χρήση της πρώτης κατηγορίας, παρέχεται η επιβεβαίωση ότι οι κίνδυνοι που αναλαμβάνονται από έναν οργανισμό είναι σε πλήρη συμμόρφωση και συμφωνία με τη συνολική διάθεση ανάληψης κινδύνου της οντότητας. Η δεύτερη, σκοπό έχει να υποστηρίξει την επιχείρηση στον προσδιορισμό των στόχων που θα πρέπει να αναλάβει, λόγω υψηλότερης συσχέτισης απόδοσης – κινδύνου, καθώς και των κινδύνων που θα πρέπει να αποφύγει, όπως είναι εκείνοι που δίνουν χαμηλά επίπεδα απόδοσης.

Στην κατηγορία των δεικτών ανάλυσης του κινδύνου περιλαμβάνονται τρεις κύριες μορφές, ανάλυση σεναρίων, οικονομικό κεφάλαιο και δείκτες κινδύνου. Συγκεκριμένα, η ανάλυση σεναρίων είναι η πιο βασική μορφή ελέγχου του κινδύνου. Πρόκειται για μια ανάλυση της μορφής του «τι θα συνέβαινε εάν-what if», η οποία μετράει την επίπτωση που θα έχει ένα συγκεκριμένο συμβάν στην οικονομική οντότητα, ή συνδυασμός γεγονότων.

Σε επίπεδο επιχείρησης, το οικονομικό κεφάλαιο αντιπροσωπεύει την ποσότητα των χρηματοοικονομικών πόρων που πρέπει ο οργανισμός να διαθέτει για να επιβεβαιώσει τη φερεγγυότητα της οντότητας σε ένα προκαθορισμένο επίπεδο εμπιστοσύνης, και σε δεδομένους κινδύνους που προβλέπεται να αναλάβει.

Οι δείκτες κινδύνου αποτελούν συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης. Τα συστήματα αυτά είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να δίνουν εγκαίρως πληροφορίες που σχετίζονται με αλλαγές στις συνθήκες κινδύνου, προκειμένου να επιτρέπουν στη διοίκηση να αναλαμβάνει δράση για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου στον οποίο είναι εκτεθειμένη η επιχείρηση. Για να προσδιοριστούν αυτές οι αλλαγές, χρησιμοποιούνται δεδομένα που αφορούν την αγορά και το οικονομικό περιβάλλον γενικά, εντός και εκτός του οργανισμού. Στην εξωτερική πληροφόρηση περιλαμβάνονται δεδομένα όπως επιτόκια, ισοτιμίες συναλλάγματος, πιστωτικά περιθώρια και δείκτες ανεργίας. Στην εσωτερική πληροφόρηση, περιλαμβάνονται δεδομένα που αφορούν συγκεκριμένα την οντότητα.

Στην κατηγορία των δεικτών ανάλυσης κινδύνου που σκοπό έχουν τη βελτιστοποίηση του κινδύνου, ο στόχος ενός διαχειριστή κινδύνου, στην πραγματικότητα, δεν είναι απλά να μειώσει τον κίνδυνο σε μια επιχείρηση στο μηδέν, αλλά να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση αποζημιώνεται επαρκώς για τον κίνδυνο που αναλαμβάνει. Χωρίς την ύπαρξη του κινδύνου, δεν μπορεί να υπάρξει ούτε απόδοση. Συνεπώς, η οντότητα προσπαθεί να επιτύχει τη βελτιστοποίησή του.

Δείκτες οι οποίοι δύνανται να συμβάλουν στη μεγιστοποίηση της απόδοσης που σχετίζεται με τον κίνδυνο, είναι η προσαρμοσμένη στο κεφάλαιο απόδοση κινδύνου. Μπορεί να υπολογιστεί είτε για την οντότητα ως σύνολο είτε για κάθε ανεξάρτητη δραστηριότητάς της. Αυτοί οι δείκτες σχετίζονται με την προσαρμοσμένη στον κίνδυνο απόδοση προς το χρησιμοποιούμενο οικονομικό κεφάλαιο.

6. Διοίκηση Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholder Management): Μιλώντας για stakeholders, αναφερόμαστε στα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας, σε άτομα ή ομάδες, οι οποίες υποστηρίζουν τους σκοπούς της επιχείρησης και συμβάλλουν στις διάφορες δραστηριότητες και ενέργειές της, με στόχο την επιβίωση και την επιτυχημένη πορεία του οργανισμού. Στα ενδιαφερόμενα μέρη, συγκαταλέγονται υπάλληλοι, πελάτες, προμηθευτές, επιχειρηματικοί συνεργάτες και συνέταιροι, επενδυτές, αναλυτές μετοχών και ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος.

Κατά την επικοινωνία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, είναι σημαντικό να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι ανάγκες των ανεξάρτητων ομάδων κατά την ανάπτυξη των διαδικασιών και αναφορών διαχείρισης κινδύνων. Κάθε ένα από αυτά τα άτομα και τις ξεχωριστές ομάδες που αποτελούν τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης, θεωρούνται πολύ σημαντικά για την εξέλιξη και την επιτυχία της οικονομικής οντότητας. Έτσι, κάθε ομάδα ή ανεξάρτητο άτομο, θα πρέπει να λαμβάνει από την επιχείρηση τις απαραίτητες πληροφορίες και τη διαβεβαίωση ότι παίρνει τα κατάλληλα μέτρα για να ικανοποιήσει τις συγκεκριμένες ανάγκες της καθεμιάς από αυτές τις ομάδες.

3.2.2 Υλοποίηση του ERM

3.2.2.1 Βασικοί Παράγοντες Υλοποίησης του ERM

Για να υλοποιηθεί και να εφαρμοστεί ορθά ένα σύστημα Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων, λαμβάνονται υπόψη ορισμένοι βασικοί παράγοντες¹⁸, οι οποίοι παρατίθενται και αναλύονται ως εξής:

- **Ο οργανωτικός σχεδιασμός της επιχείρησης:** σχετίζεται με τις στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση, με τους βασικούς επιχειρηματικούς στόχους που έχουν τεθεί, καθώς και με συσχετιζόμενους στόχους που ξεφεύγουν από το πλαίσιο των κύριων στόχων της οντότητας. Επιπλέον, περιλαμβάνει την ανάθεση υποχρεώσεων σε οργανωτικά στελέχη και ηγέτες του οργανισμού.
- **Εγκατάσταση ενός προγράμματος ERM:** αναφέρεται στον καθορισμό της φιλοσοφίας του κινδύνου και στην έρευνα σχετικά με τη φύση των κινδύνων γενικά. Κατά τη δημιουργία και χρήση ενός προγράμματος ERM, λαμβάνονται υπόψη η οργανωτική ακεραιότητα και οι

¹⁸ Institute of Management Accountants, 2007, "Enterprise Risk Management: Tools and Techniques for Effective Implementation"

ηθικές αξίες μέσα στην επιχείρηση. Τέλος, προσδιορίζονται οι ρόλοι και οι υποχρεώσεις των μελών της οντότητας σε σχέση με την εφαρμογή του ERM.

- **Εκτίμηση – αξιολόγηση κινδύνων:** περιλαμβάνει την αναγνώριση και ανάλυση κινδύνων για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Στο στάδιο αυτό, δημιουργείται και η βάση για τον καθορισμό του τρόπου διαχείρισης των κινδύνων.
- **Καθορισμός της συνολικής διάθεσης ανάληψης κινδύνων (risk appetite):** εδώ προσδιορίζεται η «ποσότητα» κινδύνου που προτίθεται μια οικονομική οντότητα να αποδεχτεί, στην προσπάθειά για αύξηση της αξίας της. Για τον προσδιορισμό του risk appetite κατά την υλοποίηση του ERM, τίθενται ορισμένες βασικές ερωτήσεις, όπως είναι : τι κινδύνους δε θα αποδεχτεί ο οργανισμός, σε τι είδους κινδύνους θα αναλάβει νέες πρωτοβουλίες, και τι κινδύνους δε θα αποδεχτεί για την επίτευξη ανταγωνιστικών στόχων. Σύμφωνα με το Μιχαήλ Χαραλαμπίδη¹⁹ (Chief Risk Officer, Επικεφαλής Τομέα Διαχείρισης Κινδύνων Ομίλου Τράπεζας Πειραιώς), η διάθεση ανάληψης κινδύνου από επιχειρησιακή άποψη, ορίζεται ως ο τύπος και το ύψος των κινδύνων με δεδομένη πιθανότητα πραγματοποίησης εντός συγκεκριμένου χρονικού ορίζοντα που (στην περίπτωση των τραπεζών) το πιστωτικό ίδρυμα είναι διατεθειμένο να αποδεχθεί, λαμβάνοντας υπόψη το προϊοντικό μίγμα, τη στρατηγική, τα αναμενόμενα κέρδη, την κουλτούρα, τους εποπτικούς περιορισμούς και την ανταγωνιστική του θέση. Τέλος, το risk appetite περιορίζεται από την ικανότητα ανάληψης κινδύνων, η οποία αφορά το μέγιστο ύψος κινδύνου που μπορεί να αναληφθεί από τον οργανισμό με βάση τα ίδια Κεφάλαια και τους λοιπούς χρηματοοικονομικούς πόρους.
- **Αναγνώριση των τεχνικών/τρόπων απόκρισης στον κίνδυνο:** πραγματοποιείται ποσοτικοποίηση της έκθεσης στον κίνδυνο. Αναγνωρίζεται, δηλαδή, το εάν η επιχείρηση θα αποδεχθεί τον κίνδυνο μέσω της παρακολούθησής του, εάν θα τον αποφύγει εξαλείφοντάς τον, εάν θα επιδιώξει τη μείωσή του με τη βοήθεια θεσμικών ελέγχων, εάν θα συνεργαστεί με άλλη επιχείρηση (π.χ. ασφαλιστική εταιρεία) για την αντιμετώπισή του.
- **Ενημέρωση ολόκληρης της εταιρείας για τα αποτελέσματα της αντιμετώπισης των κινδύνων:** υλοποιείται με την παρουσίαση πινάκων αναφοράς των κινδύνων, καθώς και με διαγράμματα ροής των διαδικασιών με απεικόνιση των ουσιαστών ελέγχων. Εδώ, περιγράφονται, επίσης, οι επιχειρηματικοί στόχοι που συνδέονται με τους λειτουργικούς κινδύνους. Παρουσιάζεται, επιπλέον, μια λίστα με κινδύνους – κλειδιά που πρέπει να ελεγχθούν ή να χρησιμοποιηθούν. Τέλος, η διοίκηση κατανοεί την ουσιαστική επιχειρηματική ευθύνη επί των κινδύνων.
- **Παρακολούθηση (monitoring):** εδώ, πραγματοποιείται η συλλογή και απεικόνιση των πληροφοριών που σχετίζονται με τον κίνδυνο, και έπειτα, εκτελείται η ανάλυση, κατά την

¹⁹Μιχαήλ Χαραλαμπίδης - Chief Risk Officer/Επικεφαλής Τομέα Διαχείρισης Κινδύνων Τράπεζας Πειραιώς, «Διαχείριση Κινδύνων-Διδάγματα από την κρίση και προοπτικές»

οποία οι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται κατάλληλα και οι έλεγχοι πραγματοποιούνται για να μειώσουν τους κινδύνους.

- **Επίβλεψη και περιοδικός έλεγχος από τη διοίκηση:** πραγματοποιείται ανάληψη ευθυνών για τους κινδύνους και γίνονται ορισμένες αλλαγές στους επιχειρηματικούς στόχους, στα συστήματα ελέγχου και στις διαδικασίες αντιμετώπισης των κινδύνων.

3.2.2.2 Προετοιμασία για την υλοποίηση του ERM

Όπως κάθε σημαντικό σχέδιο για την επιχείρηση, έτσι και το σχέδιο δράσης επί του ERM οφείλει να περιλαμβάνει ρεαλιστικούς στόχους, υπό-στόχους και συγκεκριμένα κλίμακα χρόνου για την υλοποίηση. Συνεπώς, θα πρέπει να προηγηθούν συγκεκριμένα καθήκοντα «κλειδιά», σύμφωνα με όσα ακολουθούν:

- Να μελετηθούν οι υπάρχουσες πρακτικές διαχείρισης κινδύνων, πραγματοποιώντας παράλληλα έναν έλεγχο αυτό-αξιολόγησης, πραγματοποιώντας μία συγκεντρωτική έρευνα επί των ισχυόντων συστημάτων risk management, είτε εξακριβώνοντας ποια τμήματα του οργανισμού και ποιες πρακτικές διαχείρισης κινδύνου αποτελούν τις προτεραιότητες για τη βελτίωση επί του risk management.
- Να δημιουργηθεί ένα όραμα για τη μελλοντική διαχείριση κινδύνων, αναπτύσσοντας μία πρόβλεψη σχετικά με το πώς θα φαίνεται ο οργανισμός έπειτα από την εισαγωγή και εφαρμογή της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων. Στην πρόβλεψη αυτή θα πρέπει να περιληφθεί επιπλέον μία αξιολόγηση για τα πλεονεκτήματα και οφέλη που πρόκειται να δημιουργήσει.
- Να προσδιοριστούν οι αλλαγές που οφείλουν να γίνουν προκειμένου να επιτευχθεί το όραμα του οργανισμού για το risk management, συμπεριλαμβανομένων των αλλαγών που κρίνονται απαραίτητες για τη βελτίωση της ποιότητας ή την επικαιρότητας της ροής των δεδομένων μέσα στον οργανισμό.
- Να δημιουργηθεί το σχέδιο υλοποίησης. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τεθούν με λεπτομέρεια τα βήματα που χρειάζεται να ακολουθηθούν με σκοπό να επιτευχθούν οι αλλαγές. Θα πρέπει ακόμα να αποφασιστεί μια συγκεκριμένη κλίμακα χρόνου για τη δημιουργία μιας κεντρικής λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων για την ενίσχυση μιας ήδη υπάρχουσας, και να καθοριστεί ο τομέας εφαρμογής της λειτουργίας αυτής, όπως και το πεδίο αναφοράς. Επιπλέον, κατά τη δημιουργία του σχεδίου δράσης, οφείλει να καθοριστεί το πώς θα εκπαιδεύονται τα μέλη της επιχείρησης σε νέους τρόπους σκέψης, συμπεριφοράς και επικοινωνίας, και να πραγματοποιούνται ρεαλιστικές εκτιμήσεις σχετικά με την πιθανή διάρκεια αυτού και του ενδεχόμενου κόστους του.

- Να αναζητηθεί άδεια – εξουσιοδότηση και να γίνει η προετοιμασία για το ξεκίνημα του σχεδίου υλοποίησης, διασφαλίζοντας ότι το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα από τη μεριά του Διοικητικού Συμβουλίου και του Γενικού Διευθυντή Διαχείρισης των κινδύνων, και αναθέτοντας παράλληλα την ηγεσία αυτών των διαδικασιών στους πιο ικανούς ανθρώπους στα ανώτερα επίπεδα του οργανισμού. Τέλος, στο στάδιο αυτό, θα πρέπει να τεθεί και μια δομή διακυβέρνησης για την υλοποίηση του σχεδίου.

3.2.2.3 Προϋποθέσεις για τη σωστή λειτουργία του ERM

Προκειμένου να κατορθώσει η κάθε επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί, είναι απαραίτητη η σωστή λειτουργία της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου²⁰. Οι προϋποθέσεις, λοιπόν, για τη σωστή λειτουργία του ERM και για την υλοποίηση του πλάνου της κάθε οικονομικής οντότητας, αναλύονται ως εξής:

- **Συμμετοχή όλων των τμημάτων στο ERM**

Το ERM θα πρέπει να εφαρμόζεται σε ολόκληρη την εταιρεία. Παρατηρείται, ωστόσο, ότι οι επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους δεν ακολουθούν αυτόν τον κανόνα, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται κίνδυνοι σε τμήματα που θεωρούνται από τον οργανισμό ως «ασφαλή». Η εξέλιξη, όμως, αυτών των κινδύνων προχωράει χωρίς να την παρακολουθούν τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και η Ανώτερη Διοίκηση, και κατά συνέπεια να διαχειρίζονται ακόμα πιο δύσκολα στη συνέχεια.

- **Παρακολούθηση όλων των ειδών κινδύνων**

Κάθε μια από τις κατηγορίες κινδύνου που υφίστανται για μια επιχείρηση, είναι πολύ σημαντική για την Εταιρική Διαχείριση των Κινδύνων. Στην πραγματικότητα, όμως, οι επιχειρήσεις εστιάζουν κυρίως την προσοχή τους σε μία ή δύο κατηγορίες, και σαν αποτέλεσμα, στην περίπτωση που χρειαστεί να διαχειριστούν κινδύνους άλλων κατηγοριών, να μην είναι σε θέση να το κάνουν, διότι δε διαθέτουν τους απαιτούμενους πόρους. Κίνδυνοι, στους οποίους δε δίνεται η δέουσα σημασία, είναι οι λειτουργικοί και οι στρατηγικοί, επειδή είναι δύσκολη η ποσοτικοποίησή τους.

- **Ολοκληρωμένη διαχείριση κινδύνων**

Συνήθως, οι οικονομικές οντότητες επιλέγουν την πρακτική της διαχείρισης των κινδύνων από την κάθε εταιρική διεύθυνση ξεχωριστά. Συγκεκριμένα, κάθε εταιρική διεύθυνση διαχειρίζεται απομονωμένα τους κινδύνους που την αφορούν. Μια τέτοια προσέγγιση, όμως, είναι αναποτελεσματική, καθώς δεν υπάρχει συντονισμός στη διαχείριση των κινδύνων, με

²⁰ Protiviti Independent Risk Consulting, 2007, “Enterprise Risk Management in Practice: Profiles of Companies Building Effective ERM programs”

αποτέλεσμα να είναι πιθανό να κοστίζει περισσότερο η διαχείριση από την ενδεχόμενη επίπτωση των κινδύνων στην επιχείρηση.

- **Σωστός υπολογισμός μεγεθών**

Εάν η διαχείριση των κινδύνων δε βασίζεται σε σωστά υπολογισμένα μεγέθη, η διαχείριση των κινδύνων δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική. Θα πρέπει, δηλαδή, το risk management να βασίζεται στα σωστά μεγέθη, όπως το risk exposure, το risk appetite και το risk tolerance του οργανισμού.

- **Το ERM να συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων μέσα στην επιχείρηση**

Το ERM αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσα στις επιχειρήσεις. Προκειμένου να προβούν στη λήψη αποφάσεων το Διοικητικό Συμβούλιο και η Ανώτερη Διοίκηση ενός οργανισμού, χρησιμοποιούν την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου, διότι κάθε απόφαση ενέχει το ενδεχόμενο του κινδύνου. Όπως γίνεται κατανοητό, το ERM δεν πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο για την αναγνώριση και την ποσοτικοποίηση των κινδύνων, αλλά και για τη λήψη αποφάσεων.

- **Εξισορρόπηση ERM και εκμετάλλευσης ευκαιριών**

Κατά το παραδοσιακό risk management, οι επιχειρήσεις αποφεύγουν δράσεις, οι οποίες ενέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο από τα προκαθορισμένα επίπεδα ανοχής στον κίνδυνο – risk tolerance. Με αυτό τον τρόπο, όμως, αποκλείονται παράλληλα με τους κινδύνους, και δραστηριότητες που μπορούν να αποβούν κερδοφόρες επειδή ενέχουν υψηλό ρίσκο. Σε μια εταιρεία, όπου το ERM λειτουργεί σωστά και αποτελεσματικά, πραγματοποιείται ολοκληρωμένη αξιολόγηση των κινδύνων, και συνεπώς, αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται παράλληλα ευκαιρίες και απειλές.

- **Μέτρηση της επίπτωσης του κινδύνου στην αξία της επιχείρησης**

Είναι σημαντικό για κάθε επιχείρηση να είναι εφικτή η μετατροπή της έννοιας της προστιθέμενης αξίας που προσφέρει η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου σε έναν οργανισμό, σε αριθμητικό μέγεθος. Η ποσοτικοποίηση των κινδύνων οφείλει να οδηγεί σε μια τελική οικονομική αξιολόγηση όλων των κινδύνων που έχουν αναγνωριστεί και παρακολουθούνται. Στόχος αυτής της ποσοτικοποίησης είναι η γνωστοποίηση στα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας, της μεταβολής της αξίας της εταιρείας λόγω αυτών των κινδύνων.

- **Προσήλωση στις ανάγκες των κύριων ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders)**

Ως ενδιαφερόμενα μέρη σε μια εταιρεία, δε θεωρούνται μόνο οι μέτοχοι, αλλά και άλλου είδους ενδιαφερόμενοι, όπως είναι οι ρυθμιστικές αρχές και οι οίκοι αξιολόγησης. Κάθε οργανισμός, λοιπόν, οφείλει να χρησιμοποιεί το ERM τόσο για τις ρυθμιστικές αρχές και τους οίκους αξιολόγησης, όσο και για τους μετόχους της, που αποτελούν τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη.

3.2.3 Δυναμική του ERM

Η ρευστότητα που διακρίνει τα συστήματα ERM, και ο βαθμός στον οποίο αυτά συνδέονται με τις διαχειριστικές και ελεγκτικές διαδικασίες, τείνουν να παραβλέπονται από ιεραρχικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται παγκοσμίως, και τα οποία αντιλαμβάνονται το ERM σε όρους κανονιστικών διατάξεων. Με την εισαγωγή και εφαρμογή των συστημάτων ERM, η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου αντιμετωπίζει πολλά και διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης, τα οποία χρησιμοποιούν μια ποικιλία διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου. Οι χρήσεις και οι λειτουργικές ιδιότητες των εκάστοτε προσεγγίσεων του ERM, αποδεικνύεται ότι μεσολαβούν και επηρεάζουν το περιβάλλον του οργανισμού στον οποίο υλοποιούνται, και επιδιώκουν να εδραιώσουν μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση για την επιχείρηση, ως προς την αντιμετώπιση των κινδύνων.

Σύμφωνα με την έρευνα των Miller&Rose²¹, η οποία πραγματοποιήθηκε το 1992, παρουσιάζονται κάποια βασικά στοιχεία, τα οποία συντελούν στην επεξήγηση των εννοιών της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου. Η δυναμική του ERM – ERM Dynamics – πλαισιώνεται από τρία στοιχεία, τον ορθολογισμό του κινδύνου, τους ειδικούς επί του στοιχείου της αβεβαιότητας και τις τεχνολογίες.

Αρχικά, ο ορθολογισμός – λογική του κινδύνου υποδηλώνει το εκτενές πλαίσιο αρμοδιοτήτων, το οποίο εξηγεί πώς η έννοια της αβεβαιότητας ενσωματώνεται στην έννοια των κινδύνων. Στη λογική του κινδύνου, αναφέρονται, επίσης, η ανησυχία και ο φόβος για το άγνωστο, που δημιουργούνται από την αβεβαιότητα, οι επιπτώσεις αυτού, και η επείγουσα ανάγκη για έλεγχο.

Το δεύτερο στοιχείο που πλαισιώνει τη δυναμική του ERM σχετίζεται με τους εταιρικούς ρόλους που ασχολούνται με τον έλεγχο της αβεβαιότητας. Στους ρόλους αυτούς περιλαμβάνονται όχι μόνο οι Γενικοί Διευθυντές Διαχείρισης Κινδύνου (Chief Risk Officers – CRO), αλλά και οι ειδικοί επί των θεμάτων αντιμετώπισης του κινδύνου, εσωτερικοί ελεγκτές και λογιστές. Όλοι αυτοί φιλοδοξούν όλο και περισσότερο για την απόκτηση υψηλότερης θέσης και κατ' επέκταση πιο σπουδαίου ρόλου στο κομμάτι της διαχείρισης των κινδύνων.

Το τελευταίο συστατικό στοιχείο της δυναμικής του ERM είναι οι τεχνολογίες. Το στοιχείο αυτό υποδηλώνει μια σειρά από πολύπλοκες πρακτικές, διαδικασίες και εργαλεία, που θεσπίζονται με σκοπό να επιτευχθεί η διαχείριση και ο έλεγχος των κινδύνων.

Η παρατηρούμενη δυναμική του ERM αποκαλύπτει μια διαρκώς εξελισσόμενη αλληλεπίδραση μεταξύ της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων και άλλων πρακτικών διαχείρισης κινδύνων, οι οποίες προϋπήρχαν, συμπεριλαμβανομένων και στοιχείων της διοικητικής λογιστικής.

²¹ Η συγκεκριμένη έρευνα αναλύεται στο άρθρο της οικονομικής εφημερίδας Elsevier με τίτλο “The organizational dynamics of Enterprise Risk Management”, η οποία κυκλοφόρησε το έτος 2010.

3.2.4 Το ERM σε σύγκριση με τις προηγούμενες προσεγγίσεις

3.2.4.1 Παραδοσιακή Διαχείριση Κινδύνων

Έρευνες αποδεικνύουν ότι το παραδοσιακό Risk Management μπορεί να οριστεί ως μια διοικητική διαδικασία ή ως μια διαδικασία λήψεως αποφάσεων. Έτσι, περιλαμβάνει τις τέσσερις λειτουργίες του management, οι οποίες είναι : ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διοίκηση και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, προκειμένου να μειωθούν τα ανεπιθύμητα αποτελέσματα τυχαίων και επιχειρηματικών απωλειών σε ένα εύλογο κόστος.

Η παραδοσιακή Διαχείριση Κινδύνων (traditional Risk Management) είναι μια προσέγγιση του κινδύνου, η οποία διοικείται από διάφορα τμήματα που έχουν αυτή την ευθύνη. Με βάση τη δομή του risk management, ο κίνδυνος διαχειρίζεται σε κάθε επιχειρηματική μονάδα, προσαρμόζεται σε οποιαδήποτε επιχειρηματική στρατηγική, σε επίπεδο κερδοφορίας, προϊόντων, τιμών και σχέσεων με τη διοίκηση.

Στο παραδοσιακό risk management οι κίνδυνοι αγοράς, οι πιστωτικοί και οι λειτουργικοί κίνδυνοι αντιμετωπίζονται ξεχωριστά και συνήθως προσεγγίζονται από διαφορετικά άτομα μέσα στην ίδια οικονομική οντότητα. Για παράδειγμα, οι εμπειρογνώμονες επί των πιστωτικών κινδύνων αξιολογούν τον κίνδυνο αθέτησης/παραλείψης. Οι ειδικοί επί των δανείων και υποθηκών ασχολούνται με τον κίνδυνο προπληρωμής και οι έμποροι είναι υπεύθυνοι για θέματα που αφορούν τον κίνδυνο αγοράς. Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, ότι στην παραδοσιακή διαχείριση κινδύνων πραγματοποιείται διαχωρισμός των κινδύνων.

Τέλος, έχει διαπιστωθεί ότι μια τόσο περιορισμένη προσέγγιση, η οποία ουσιαστικά χωρίζει την ανάληψη των ευθυνών για τους κινδύνους σε τμήματα, δεν μπορεί να αποδώσει ικανοποιητικά. Αυτό συμβαίνει διότι οι κίνδυνοι είναι αλληλοεξαρτώμενοι και δεν μπορούν να χωρίζονται και να διαχειρίζονται κατ' αυτόν τον τρόπο. Έτσι, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις καταφεύγουν στην Εταιρική Διαχείριση Κινδύνων.

3.2.4.2 Διαφορές παραδοσιακής Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Management) και Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων (Enterprise Risk Management)

Οι οργανισμοί σε οποιοδήποτε κλάδο κι αν ανήκουν επιδιώκουν και έχουν ανάγκη από οικονομική ευρωστία, από αξιόπιστα συστήματα για τη διαχείριση και τον έλεγχο των κινδύνων που

παρουσιάζονται σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης. Συνεπώς, όλες οι οικονομικές οντότητες χρειάζονται ένα σύστημα διαχείρισης κινδύνων.

Στη συνέχεια, παραθέτονται οι διαφορές που εντοπίζονται μεταξύ του ERM και του παραδοσιακού Risk Management²², προκειμένου μια επιχείρηση να επιλέξει ποια από τις δύο μορφές διαχείρισης κινδύνων επιθυμεί να εφαρμόσει.

Αρχικά, η κλασική Διαχείριση Κινδύνου εστιάζει στην αντιμετώπιση αμιγών κινδύνων και παρακολουθεί τον κάθε κίνδυνο ξεχωριστά. Η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου, από την άλλη, περιλαμβάνει όλους τους κινδύνους που εμφανίζονται σε μια επιχείρηση, τόσο αμιγείς (pure) όσο και κερδοσκοπικούς (speculative) κινδύνους²³.

Αμιγής θεωρείται ο κίνδυνος, το αποτέλεσμα του οποίου μπορεί να είναι απώλεια ή καμία απώλεια. Οι πιθανότητες, δηλαδή σε τέτοιες περιπτώσεις είναι δύο, να συμβεί κάτι αρνητικό ή να μη συμβεί τίποτα. Υπάρχει, δηλαδή, μια πιθανότητα για απώλειες ή ζημιές, αλλά δεν υπάρχει καμία πιθανότητα κέρδους. Τέτοιου είδους κίνδυνοι αναφέρονται, για παράδειγμα, σε απώλεια περιουσίας λόγω φυσικής καταστροφής, σε ατύχημα υπαλλήλου της επιχείρησης με μοτοσυκλέτα. Πρόκειται, συνήθως, για κινδύνους για τους οποίους μπορεί να παρασχεθεί ασφαλιστική κάλυψη. Υπάρχουν προϊόντα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μείωση του αμιγούς κινδύνου, όπως η ασφάλεια κατοικίας, η οποία προστατεύει τους ιδιοκτήτες απέναντι σε πιθανή καταστροφή του σπιτιού τους.

Κερδοσκοπικοί θεωρούνται οι κίνδυνοι που έχουν ως πιθανά αποτελέσματα την οικονομική απώλεια, το οικονομικό κέρδος ή τη διατήρηση της κατάστασης στα ίδια επίπεδα χωρίς καμία αλλαγή. Στην περίπτωση των κερδοσκοπικών κινδύνων, η πιθανότητα κέρδους συνυπάρχει με την πιθανότητα ζημίας ή απώλειας. Τα τυχερά παιχνίδια και οι επενδύσεις στο χρηματιστήριο αποτελούν παραδείγματα τέτοιων κινδύνων. Οι χρηματιστηριακές επενδύσεις, δηλαδή, έχουν σαν ενδεχόμενα αποτελέσματα είτε το κέρδος είτε την απώλεια, είτε τίποτα από τα δύο, που σημαίνει ότι δεν υπάρχει καμία αλλαγή στην επενδυτική αξία. Οι επιχειρηματικές αποφάσεις, επίσης, αποτελούν παράδειγμα τέτοιου είδους κινδύνων, όπως είναι οι νέες γραμμές προϊόντων. Η πλειοψηφία των επενδυτικών δραστηριοτήτων περιλαμβάνει τέτοιου είδους κινδύνους, καθώς ο επενδυτής δε γνωρίζει αν η επένδυση που κάνει θα καταλήξει σε μία θεαματική επιτυχία ή στην απόλυτη αποτυχία.

Στην απλή διαχείριση κινδύνου, οι κίνδυνοι που παρουσιάζονται στην οντότητα, αντιμετωπίζονται σαν ανεξάρτητες απειλές για τον οργανισμό²⁴. Αντίθετα, στην εταιρική διαχείριση κινδύνου, ο

²² www.clearrisk.com/Resources/RiskTool/Risk_Management_-_Traditional_Approach

²³ Ι. Λαζαρίδης – Δ. Παπαδόπουλος, 2006, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Βασικές Έννοιες Χρηματοοικονομικής, Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός και Διοίκηση Κεφαλαίου Κίνησης

²⁴ Andre P. Liebenberg, Robert E. Hoyt, 2003, "The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence from the Appointment of Chief Risk Officers"

κίνδυνος που εντοπίζεται, εξετάζεται στο πλαίσιο της επιχειρησιακής στρατηγικής που ακολουθεί η οντότητα. Συγκεκριμένα, η αντιμετώπιση των κινδύνων ως ανεξάρτητες απειλές για την επιχείρηση αποδεικνύεται αναποτελεσματική λόγω έλλειψης συντονισμού μεταξύ των διαφόρων τμημάτων διαχείρισης κινδύνων.

Επιπλέον, στο Risk Management πραγματοποιείται αναγνώριση του κινδύνου και αξιολόγησή του, ενώ στο Enterprise Risk Management αναπτύσσεται ένα χαρτοφυλάκιο κινδύνων προκειμένου να αντιμετωπιστούν.

Ακόμα, η παραδοσιακή διαχείριση κινδύνου εστιάζει σε σαφείς και διακεκριμένους κινδύνους, σε αντίθεση με την εταιρική διαχείριση κινδύνου, όπου το ενδιαφέρον επικεντρώνεται σε αποφασιστικής σημασίας κινδύνους.

Μία ακόμα διαφορά μεταξύ του απλού Risk Management και του Enterprise Risk Management, είναι ότι το πρώτο επιδιώκει απλά τη μείωση του κινδύνου. Αντίθετα, το δεύτερο έχει στόχο τη βελτιστοποίηση του κινδύνου, μέσω της αξιολόγησης πιθανών ευκαιριών και απειλών.

Παρατηρείται, επίσης, ότι στην παραδοσιακή διαχείριση κινδύνων δεν είναι καθορισμένο το ποιοι είναι υπεύθυνοι για την αντιμετώπισή τους μέσα στον οργανισμό. Στην Εταιρική Διαχείριση Κινδύνων είναι προκαθορισμένο το ποιοι έχουν την ευθύνη απέναντι στην ανάληψη κινδύνων.

Επιπλέον, στο Risk Management πραγματοποιείται μια τυχαία και πρόχειρη ποσοτικοποίηση των κινδύνων, ενώ στο ERM ασκείται παρακολούθηση και κατ' επέκταση μέτρηση των παρουσιαζόμενων κινδύνων.

Αντίθετα με την παραδοσιακή διαχείριση κινδύνου, η οποία εστιάζει τις ενέργειές της μόνο στους ανθρώπους, η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου επικεντρώνεται τόσο στους ανθρώπους όσο και στις διαδικασίες.

Τέλος, σύμφωνα με τη φιλοσοφία του δυναμικού της επιχείρησης που χρησιμοποιεί την παραδοσιακή διαχείριση κινδύνων, επικρατεί η εξής αντιμετώπιση : «ο κίνδυνος δεν είναι στη δική μου ευθύνη», που σημαίνει ότι δεν είναι όλοι διατεθειμένοι να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους που εμφανίζονται στην οντότητα. Αντίθετα, στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου, ο κίνδυνος είναι στην ευθύνη όλων. Αυτό σημαίνει ότι όλο το προσωπικό του οργανισμού υποχρεούται να δραστηριοποιηθεί με σκοπό την αντιμετώπιση των κινδύνων που απειλούν την επιχείρηση.

3.3 Έναρξη Εφαρμογής Συστημάτων ERM

3.3.1 Πώς μπορεί να εντοπίσει κανείς επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ERM

Αποτελεί δύσκολο καθήκον για τους επενδυτές το να εντοπίσουν ποιες εταιρείες πραγματοποιούν τις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνου από τη μεριά της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων. Ακόμα πιο δύσκολο είναι φυσικά το να εντοπίσουν ποιες από αυτές τις εταιρείες που πράγματι χρησιμοποιούν το ERM, το κάνουν με αποτελεσματικό τρόπο. Όπως έχει παρατηρηθεί, πολλά από τα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων των εταιρειών δεν είναι σε θέση να αντιληφθούν και να κατανοήσουν την έννοια του ERM, με αποτέλεσμα να θεωρούν αυτά τα συστήματα δαπανηρά και δύσκολα στο να εφαρμοστούν σύμφωνα με τις ρυθμιστικές αρχές.

Καθότι το ERM αποτελεί μία καινούρια προσέγγιση για το χρηματοοικονομικό περιβάλλον, δεν είναι εύκολο να προσδιοριστούν οι λεγόμενες «ιδανικές πρακτικές». Συνεπώς, είναι δύσκολο να διακρίνουμε με βεβαιότητα ποιοι οργανισμοί χρησιμοποιούν αποτελεσματικά συστήματα Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων. Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων στην Αμερική και συγκεκριμένα εκτός των Η.Π.Α. αφιερώνουν πολλές αναφορές ετήσιων ελέγχων σε θέματα περί διαχείρισης κινδύνου. Δε δίνουν σημασία, όμως, στο να αποκαλέσουν αυτή τη διαχείριση ως ERM.

Ένας εύκολος και γρήγορος τρόπος για να διαπιστώσει κανείς εάν μια επιχείρηση εφαρμόζει συστήματα ERM, είναι να ελέγξει εάν μέσα στην επιχείρηση υπάρχει Γενικός Διευθυντής Διαχείρισης Κινδύνων – Chief Risk Officer (CRO). Παρόλο που κατά γενική ομολογία, ο ρόλος του CRO συναντάται κυρίως στην ενεργειακή βιομηχανία, στις ασφαλιστικές επιχειρήσεις και στον τραπεζικό κλάδο, υπάρχουν και οι πιο επιθετικές βιομηχανικές εταιρείες, οι οποίες πλέον πορεύονται επίσης προς αυτή την κατεύθυνση. Ένα άλλο στοιχείο που μπορεί να οδηγήσει στη διαπίστωση εάν ένας οργανισμός διαθέτει συστήματα Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου, είναι ένας μικρός αριθμός εταιρειών που διαθέτουν managers που είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για την υλοποίηση και εφαρμογή συστημάτων ERM, και οι οποίοι στον τίτλο τους έχουν τις λέξεις “enterprise risk”.

3.3.1.1 Καθήκοντα – ευθύνες Chief Risk Officer (CRO – Γενικού Διευθυντή Διαχείρισης Κινδύνων)

Ο Γενικός Διευθυντής Διαχείρισης Κινδύνων-Chief Risk Officer²⁵, ο ρόλος του οποίου δημιουργήθηκε με σκοπό την ολοκληρωμένη διαχείριση κινδύνων σε μια εταιρεία, είναι ο αποκλειστικός υπεύθυνος για να ενεργοποιήσει και να επιτρέψει την αποτελεσματική

²⁵ Στο περιοδικό Economist, παρουσιάζεται και αναλύεται ο ουσιαστικός ρόλος του CRO “The evolving role of the CRO”-2005

διακυβέρνηση ουσιαστών κινδύνων και των συσχετιζόμενων ευκαιριών, μέσα σε μια επιχείρηση και στα διάφορα τμήματά της. Ο CRO είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη και υλοποίηση μιας στρατηγικής Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πτυχές του κινδύνου. Κύρια προτεραιότητα του CRO είναι η διαβεβαίωση ότι ο οργανισμός βρίσκεται σε πλήρη συμμόρφωση με τις εφαρμοζόμενες νομοθετικές ρυθμίσεις.

Στη σημερινή εποχή, ο ρόλος του CRO έχει υιοθετηθεί σε μεγάλο βαθμό από πολλές επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν εξονυχιστικούς ελέγχους των κινδύνων, όπως τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και οι μη χρηματοοικονομικοί οργανισμοί με σημαντικές επενδυτικές δραστηριότητες ή εξωτερικές λειτουργίες. Εκτιμάται ότι σε επιχειρήσεις του εξωτερικού υπάρχουν περισσότεροι από 300 Γενικοί Διευθυντές Διαχείρισης Κινδύνου σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, σε εταιρείες ενέργειας και σε μη χρηματοοικονομικούς οργανισμούς.

Ο ρόλος του CRO είναι σημαντικός για κάθε οργανισμό στα πλαίσια της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου²⁶. Ο CRO είναι υπεύθυνος να παρέχει τρία βασικά συστατικά, ηγεσία, όραμα και κατεύθυνση, για την υλοποίηση του ERM. Οφείλει, επίσης να εδραιώσει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων για όλες τις πτυχές και εκφάνσεις του κινδύνου μέσα στην επιχείρηση. Ακόμα, στις ευθύνες του CRO περιλαμβάνεται και η ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών risk management, συμπεριλαμβανομένης της ποσοτικοποίησης της διάθεσης ανάληψης κινδύνου (risk appetite) μέσω συγκεκριμένων ορίων κινδύνου. Για την ανάπτυξη αυτών των διαδικασιών χρησιμοποιούν αναφορές και δείκτες κινδύνου. Επιπλέον, οφείλουν να κοινοποιούν το προφίλ κινδύνου (risk profile) της οικονομικής οντότητας σε όλα τα σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), όπως μέλη Διοικητικού Συμβουλίου, οίκοι αξιολόγησης και επιχειρηματικοί συνεργάτες. Τέλος, είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη των συστημάτων και των ικανοτήτων διαχείρισης δεδομένων, με στόχο την υποστήριξη και αποτελεσματική λειτουργία των προγραμμάτων εταιρικής διαχείρισης κινδύνου.

Παρόλο που ο ρόλος του CRO είναι σημαντικός για τις επιχειρήσεις, επισημαίνεται ότι δεν είναι απαραίτητο να υπάρχει ο ρόλος του CRO σε κάθε οικονομική οντότητα σε καθημερινή βάση. Όμως, ο ρόλος του θα πρέπει να είναι λεπτομερής και ουσιαστικός, καθώς διαπιστώνεται ότι έχει συμβάλει στην αύξηση της αξίας και της σημασίας της λειτουργίας του risk management.

3.3.2 Πώς μπορεί να ξεκινήσει το ERM η επιχείρηση - Βήματα της διαδικασίας του ERM

Η ανάγκη της κάθε επιχείρησης να διαχειρίζεται τους παρουσιαζόμενους σε αυτήν κινδύνους αποτελεσματικά, με σκοπό να συνεχίσει να εξασκεί τις διάφορες λειτουργίες της και να επιτυγχάνει

²⁶ The Role of the CRO, Andre P. Liebenberg, Robert E. Hoyt, 2003, The Determinants of Enterprise Risk Management

τους καθορισμένους στόχους της, οδηγεί στο αυξημένο ενδιαφέρον και στη μεγάλη σημασία των διαδικασιών της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων. Κάθε οικονομική οντότητα, η οποία ασκεί λειτουργικές δραστηριότητες, χρησιμοποιεί κάποιας μορφής διαχείριση κινδύνου. Αυτές οι λειτουργίες risk management, όμως, είναι συνήθως ανεπίσημες και όχι καλά οργανωμένες. Στις περισσότερες περιπτώσεις, εστιάζουν σε λειτουργικούς ή σε σχετιζόμενους με το βαθμό προσαρμοστικότητας κινδύνους. Κατά αυτόν τον τρόπο, αποτυγχάνουν να αποτελέσουν μια δυνατή και ολοκληρωμένη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων. Παρατηρείται, επιπλέον, ότι οι παραδοσιακές διαδικασίες του risk management χαρακτηρίζονται από έλλειψη διαφάνειας. Κατά συνέπεια, οι οργανωτικοί διαχειριστές των επιχειρήσεων επιδιώκουν να βρουν τρόπους για την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος με κατεύθυνση προς μια πιο ισχυρή προσέγγιση της διαχείρισης κινδύνου σε επίπεδο επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το COSO (Committee of Sponsoring Organizations–Επιτροπή Οργανισμών Χορηγήσεων), περιγράφονται οι τρόποι με τους οποίους ένας οργανισμός δύναται να ξεκινήσει τη μετάβαση από τις ανεπίσημες διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου προς την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου. Σε αυτή την έρευνα τονίζεται η σημασία του ERM και η ανάγκη κατανόησης και υιοθέτησης τέτοιου είδους συστημάτων από όλες τις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, προτείνονται συγκεκριμένες μέθοδοι και δραστηριότητες, μεθοδολογίες έναρξης συστημάτων ERM βήμα – βήμα, καθώς επίσης και ξεκάθαρες κινήσεις που μπορεί μια οντότητα να ακολουθήσει, προκειμένου να ξεκινήσει την εφαρμογή του ERM. Συγκεκριμένα, οι δράσεις αυτές χωρίζονται σε τρία τμήματα :

- 1. Τα μυστικά για την επιτυχία.** Πρόκειται για κυρίαρχα θέματα που εφοδιάζουν την οντότητα με ένα ισχυρό θεμέλιο για ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου, αναπτύσσοντας και προσαρμόζοντας την προσέγγιση της επιχείρησης στην υλοποίηση των συστημάτων Enterprise Risk Management. Τα μυστικά αυτά προς την επιτυχία βοηθούν την Ανώτατη Διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο να αντιμετωπίσουν τα αναγνωριζόμενα εμπόδια κατά την υιοθέτηση του ERM.
- 2. Αρχικά βήματα.** Πρόκειται για τα βήματα που κατευθύνουν την επιχείρηση στο πώς να πραγματοποιήσει την αρχική προσπάθεια υλοποίησης ενός συστήματος ERM. Τα βήματα αυτά υποστηρίζουν την ανάπτυξη και υλοποίηση μιας προσαρμοσμένης πρωτοβουλίας Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου.
- 3. Συνέχιση της υλοποίησης συστημάτων ERM.** Στο στάδιο αυτό παρουσιάζονται τα βήματα που χρειάζεται να ακολουθηθούν προκειμένου να αναπτυχθεί και να διευρυνθεί η αρχική προσπάθεια υλοποίησης του συστήματος Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων.

3.3.3 Σημαντικές ενέργειες για το Διοικητικό Συμβούλιο

Το Enterprise Risk Management δεν πρέπει να οραματίζεται μόνο μελλοντικά γεγονότα και μελλοντικές αλλαγές ή σενάρια, αλλά ταυτόχρονα να εξετάζει και να μελετάει και τις σχέσεις μεταξύ αυτών, καθώς και τις υποβόσκουσες αιτίες αυτών. Η απόκριση στην αβεβαιότητα θα πρέπει να αναπτύσσεται μεθοδικά, προληπτικά και ολοκληρωτικά, για τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές. Απαιτούνται υψηλά επίπεδα ευελιξίας στον τρόπο σκέψης των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, στη συμπεριφορά τους, στην οργάνωση, στις διαδικασίες και στα συστήματα που χρησιμοποιούν. Επιδίωξη του Διοικητικού Συμβουλίου αποτελεί, επίσης, η προσπάθειά τους να κάνουν την επιχείρηση όσο το δυνατό πιο δυνατή και ευέλικτη, προκειμένου να είναι σε θέση να επιβιώσει μέσα στις απειλές που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, οι οποίες αρχικά μπορεί να είναι άγνωστες, ενδέχεται όμως να επιφέρουν μεγαλύτερες επιπτώσεις από τις αναμενόμενες.

Τα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων των επιχειρήσεων θα πρέπει να πραγματοποιούν έρευνες επί των υπάρχουσών πρακτικών διαχείρισης κινδύνου, και ύστερα από τις μελέτες αυτές, μπορούν εάν κριθεί απαραίτητο²⁷:

- Να εισάγουν (πιθανώς σε στάδια) ένα πλαίσιο Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων, το οποίο μπορεί να διατηρεί μεγάλο κομμάτι της παραδοσιακής διαχείρισης των προβλέψιμων αρνητικών κινδύνων – απειλών, επεκτείνει όμως παράλληλα τις έρευνες προκειμένου να είναι σε θέση η επιχείρηση να διαχειριστεί μελλοντικούς κινδύνους με θετικά ή και αρνητικά αποτελέσματα.
- Να διασφαλίσουν ότι η επιχείρηση ασκεί μια προληπτική και αμερόληπτη προσέγγιση ως προς τη διαχείριση της αβεβαιότητας, με σκοπό να τη μειώσει τόσο όσο είναι εφικτό, και να αναπτύξει παράλληλα τους καταλληλότερους και περισσότερο αποδοτικούς από οικονομικής άποψης τρόπους αντιμετώπισης της αβεβαιότητας που απομένει. Προτείνεται στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου η υιοθέτηση μιας μεθοδικής, επαναληπτικής και ολιστικής προσέγγισης, η οποία να περιλαμβάνει λεπτομερή σκέψη και έλεγχο για όλες τις πτυχές της αβεβαιότητας, καθώς και για τις πιθανές επιπτώσεις που ενδέχεται να έχει στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Με την υιοθέτηση μιας τέτοιας προσέγγισης, μπορεί να γίνουν πιο κατανοητοί οι διάφοροι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, όπως και ο βαθμός στον οποίο συνδέονται μεταξύ τους.
- Να απαιτήσουν να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή από όλο το προσωπικό της επιχείρησης σε κομμάτια όπου εντοπίζεται ασυμβατότητα μεταξύ των δράσεων του οργανισμού και του

²⁷ McKinsey Working Papers on Risk, Number 18, February 2010, “A Board Perspective on Enterprise Risk Management”

διαρκώς μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού κόσμου, με σκοπό να αναγνωριστούν οι εξωτερικές πιέσεις που ενδεχομένως να εξελίσσονται και να μην έχουν ακόμα εντοπιστεί.

- Να εδραιώσουν συστήματα έγκαιρης ειδοποίησης για τους αναδυόμενους κινδύνους, έτσι ώστε οι τρόποι αντιμετώπισης του κινδύνου να έχουν αναπτυχθεί πριν να είναι αργά.
- Να σκεφτούν να εισάγουν ποσοτικές προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση των κινδύνων, οι οποίες επιτρέπουν στους κινδύνους που αναλαμβάνονται να συσχετιστούν με την ικανότητα ανάληψης, μέσω της εξερεύνησης διάφορων πιθανών μελλοντικών σεναρίων.
- Να εφαρμόσουν διατάξεις για την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου, οι οποίες να είναι συνυφασμένες με την ακολουθούμενη επιχειρησιακή στρατηγική και την ανάπτυξη εταιρικών διαδικασιών. Επιπλέον, το ERM θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ως μια σημαντική συνεισφορά για την εκάστοτε επιχείρηση, με στόχο να αυξηθεί η δύναμη και η ευελιξία του οργανισμού, ταυτόχρονα με την επίτευξη μιας ισορροπημένης, από την άποψη του κινδύνου, επιβράβευσης.
- Να δημιουργήσουν μια αποτελεσματική και βαθιά ανεξάρτητη λειτουργία κινδύνου, με άμεση πρόσβαση στο Διοικητικό Συμβούλιο όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο, με σκοπό να επιτευχθεί και να διατηρηθεί μια ολιστική και εστιασμένη προσέγγιση στους κινδύνους για την επιχείρηση ως ενιαίο σύνολο.
- Να προτείνουν εμπυχωτικές διαδικασίες ηγεσίας και διαχείρισης των κινδύνων και να εδραιώσουν ως αρχή στο μυαλό όλων των μελών της επιχείρησης, ότι το risk management σχετίζεται με τη μεταβλητότητα των αποτελεσμάτων και με τις επιτυχίες, και όχι μόνο με την προστασία έναντι των κινδύνων με αρνητικές πιθανότητες. Επιπλέον, το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να είναι σε θέση να κατανέμει επαρκή χρόνο για το risk management στις διάφορες συναντήσεις του οργανισμού, και αν είναι απαραίτητο να συμπεριλάβει περισσότερα μέλη σε αυτό.
- Να εδραιώσουν, ακόμα, σε ολόκληρη την οικονομική οντότητα την κατάλληλη κουλτούρα επίγνωσης του κινδύνου, η οποία να δίνει έμφαση τόσο στις απειλές όσο και στις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες, ταυτόχρονα με τη χρήση αναπτυγμένων συστημάτων κοινοποίησης των δεδομένων του κινδύνου, με ενσωματωμένες διαδικασίες διαχείρισης και με ισχυρή διακυβέρνηση διαχείρισής του.
- Να διασφαλίσουν, στη συνέχεια, ότι βρίσκονται σε εφαρμογή επαρκή συστήματα, τα οποία αναγνωρίζουν, αναλύουν και διαχειρίζονται στρατηγικούς, κινδύνους έργων και λειτουργικούς, τόσο τους θετικούς όσο και τους αρνητικούς, και παράλληλα να επιβεβαιώσουν ότι αυτά τα συστήματα είναι σωστά ενσωματωμένα στις λειτουργίες του οργανισμού.
- Να επανεξετάσουν τα συστήματα διαχείρισης κρίσεων μέσα στην επιχείρηση και να τα αναβαθμίσουν εάν αυτό κριθεί απαραίτητο.
- Να διασφαλίσουν, τέλος, ότι δίνεται η απαραίτητη προσοχή στις απόψεις και τις θέσεις των ενδιαφερόμενων μερών εκτός του περιβάλλοντος του οργανισμού, και να αναζητήσουν τρόπους επηρεασμού των stakeholders αυτών, όπου και όποτε χρειάζεται.

3.3 Οφέλη από την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου

Η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα της στρατηγικής διοίκησης κάθε οικονομικής οντότητας. Κάθε οικονομική οντότητα χρειάζεται να ακολουθεί κάποιες διαδικασίες προκειμένου να μην είναι εκτεθειμένη σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον με απροσδιόριστους κινδύνους. Για να αποφύγει αυτού του είδους την έκθεση, κάθε επιχείρηση δύναται να χρησιμοποιήσει ένα σύστημα εταιρικής διαχείρισης κινδύνου. Μέσω αυτού, η οντότητα μπορεί να λειτουργήσει αποδοτικότερα μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται και απειλείται από πολλαπλούς κινδύνους.

Σε γενικές γραμμές, το ERM παρέχει στην επιχείρηση τη δυνατότητα²⁸:

- να αυξήσει τις πιθανότητες να πετύχει τους στόχους της, εφαρμόζοντας τις χρήσιμες τεχνικές που παρέχονται από τα συστήματα ERM, και οι οποίες συμβάλλουν στην αναγνώριση των κινδύνων, στη συλλογή πληροφοριών σχετικών με αυτούς, στην ταξινόμηση και στην αξιολόγησή τους. Με τα συστήματα ERM είναι σε θέση να αξιολογήσει και να εκμεταλλευτεί και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο επιχειρησιακό περιβάλλον,
- να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης όχι μόνο με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) αλλά και με τους πελάτες – επενδυτές. Οι επενδυτές, για παράδειγμα, επιθυμούν να γνωρίζουν το βαθμό επικινδυνότητας των επενδύσεών τους. Τα Ανώτερα Στελέχη και μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ενδέχεται να χρειαστεί να εξηγήσουν στους επενδυτές τις πολιτικές και διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου που χρησιμοποιούνται από την επιχείρησή τους,
- να έρθει σε πλήρη συμμόρφωση με τη σχετική νομοθεσία, αλλά και τις ρυθμιστικές απαιτήσεις. Το ERM επιλέγοντας και εφαρμόζοντας ένα πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων, απαιτεί από τον εκάστοτε οργανισμό να κατανοεί και να ενημερώνεται συνεχώς για το γενικό πλαίσιο που χρησιμοποιεί η οντότητα,
- να φέρει σε μια ισορροπία τα αποδεκτά επίπεδα διάθεσης ανάληψης κινδύνου (risk appetite) με τη στρατηγική της επιχείρησης. Δηλαδή, το ERM συντελεί στην εξέταση από τη μεριά της Ανώτερης Διοίκησης των επιπέδων του risk appetite, παράλληλα με την αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών επίτευξης των στόχων της επιχείρησης,
- να βελτιώσει την αντοχή του οργανισμού. Το επιχειρηματικό περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλεται κι αυτό επηρεάζει την πορεία της κάθε οικονομικής οντότητας. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις οφείλουν να κατανοούν τις αλλαγές και να είναι σε θέση να τις αντιμετωπίσουν και να τις αξιοποιήσουν με τέτοιο τρόπο ώστε να επωφελοούνται. Το ERM

²⁸Lam James, 2003, "Enterprise Risk Management: from Incentives to Controls", Wiley corporate F&A, the Wiley Finance Series

έρχεται σε αυτή την περίπτωση να βοηθήσει την οντότητα να προετοιμαστεί για τις μεταβολές, σχεδιάζοντας και εφαρμόζοντας αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης κινδύνων ή εκμετάλλευσης πιθανών ευκαιριών,

- να ενισχύσει, ακόμα, την Εταιρική Διακυβέρνηση της επιχείρησης. Η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου και η Εταιρική Διακυβέρνηση ουσιαστικά ενδυναμώνουν και ενισχύουν η μία την άλλη, μέσα από την ανάληψη κινδύνων που πιθανώς να είναι πολύ δύσκολοι στην αντιμετώπισή τους και αποτελούν πρόκληση για τον οργανισμό. Οι κίνδυνοι αυτοί σχετίζονται με την παγκόσμια οικονομική κρίση και ενθαρρύνουν τη συμμετοχή της Ανώτερης Διοίκησης στις υψηλού επιπέδου διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου, βελτιώνοντας τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων επί των ζητημάτων που σχετίζονται με τα επίπεδα ανοχής (risk tolerance) της οντότητας στον κίνδυνο, καθώς και τα επίπεδα διάθεσης ανάληψης κινδύνου (risk appetite).
- να βελτιστοποιήσει την κατανομή των πόρων της. Εάν η επιχείρηση είναι σε θέση να κατανοήσει σαφώς τους κινδύνους που πρέπει να αντιμετωπίσει, μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικότερα και τους πόρους της για τη διαχείρισή τους,
- να εντοπίσει και να διαχειριστεί αποδοτικά τους διάφορους κινδύνους, οι οποίοι επηρεάζουν διαφορετικά μέρη της οντότητας, και οι οποίοι ενδέχεται να ενισχύσουν την αξία της επιχείρησης ανάλογα με τη φύση τους. Όταν εφαρμόζεται ένα ενιαίο σύστημα Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων σε ολόκληρη την επιχείρηση, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σαν ένα μέσο για τη μεγιστοποίηση των ευκαιριών.

Επιπλέον, βασικός στόχος της λειτουργίας του ERM είναι να δημιουργήσει όφελος για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης (stakeholders). Τα οφέλη, λοιπόν, για τα άτομα που ενδιαφέρονται για τη λειτουργία της επιχείρησης, παρουσιάζονται παρακάτω ανάλογα με τον ενδιαφερόμενο:

- **Μέτοχοι:** Οι μέτοχοι μιας εταιρείας ωφελούνται από την εφαρμογή της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων με δύο τρόπους :
 - Με την εφαρμογή του ERM, αυξάνονται οι πιθανότητες για μια επιχείρηση να επιτύχει υψηλότερα κέρδη, λόγω της βελτιωμένης εκτέλεσης στρατηγικών σχεδίων. Επακόλουθο αυτού, μπορεί να είναι και οι υψηλότερες αποδόσεις των μετοχών.
 - Χάρη στη χρησιμοποίηση των διαδικασιών του ERM, παρέχεται στους stakeholders μια καλύτερη εικόνα των κινδύνων και των ευκαιριών της οικονομικής οντότητας.
- **Διοικητικό Συμβούλιο:** Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εξασφαλίζουν ότι οι κίνδυνοι, που αναγνωρίζονται για την εταιρεία και είναι οι πιο ουσιώδεις για την πορεία της, είναι γνωστοί και κατανοητοί. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, οι κίνδυνοι αυτοί να διαχειρίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο με αποτελεσματικό τρόπο.
- **Διευθύνοντες και Υπεύθυνοι τμημάτων:** Οι διευθυντές και τα ανώτερα στελέχη μιας εταιρείας γενικότερα, επωφελούνται από την εφαρμογή των διαδικασιών της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου, καθώς αποτελεί μια πιο εξελιγμένη διαδικασία, που παρέχει καλύτερη

προστασία σε αιφνίδια γεγονότα που επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης. Μέσω της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου επιτυγχάνεται μικρότερη μεταβλητότητα στην πορεία της οντότητας, σε ό, τι αφορά στα οικονομικά της μεγέθη, ενώ παράλληλα τηρούνται οι στρατηγικοί της στόχοι, κι έτσι έχει περισσότερες δυνατότητες για να τους πετύχει.

- **Διοίκηση:** Η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου ενισχύει την ικανότητα λήψεως αποφάσεων της διοίκησης μιας εταιρείας με τρεις τρόπους. Ο πρώτος τρόπος αναφέρεται στη σωστά ορισμένη μεθοδολογία διαχείρισης της έκθεσης της οντότητας στον κίνδυνο (risk exposure) μέσα στα όρια του risk appetite, της διάθεσης δηλαδή της επιχείρησης για ανάληψη κινδύνων, μαζί με την υποστήριξη των αποφάσεων για εναλλακτικές λύσεις, με σκοπό τη μείωση των κινδύνων. Ο δεύτερος τρόπος είναι η απόκτηση ενός εργαλείου για τη λήψη αποφάσεων με σκοπό την καλύτερη σχέση απόδοσης και κινδύνου κατά την υλοποίηση των διάφορων εργασιών-project που προκύπτουν. Ο τρίτος τρόπος είναι η καλύτερη κατανομή των περιορισμένων πόρων που διαθέτει η οντότητα, καθώς χάρη στις διεργασίες του ERM επιτυγχάνεται η συγκέντρωση των προσπαθειών της διοίκησης στους πιο ουσιώδεις κινδύνους για την ίδια την επιχείρηση.
- **Οίκοι Αξιολόγησης:** Η μεθοδολογία της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνουν πληροφορίες οι οίκοι αξιολόγησης. Παρέχει στους οίκους πληροφόρηση σχετικά με τους κινδύνους που έχουν αναγνωρισθεί και παρακολουθούνται, πώς ενδέχεται να επηρεάσουν την οντότητα και σε τι βαθμό.
- **Εποπτικές Αρχές:** Οι ρυθμιστικές αρχές, οι οποίες εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στην αποφυγή πτωχεύσεων σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χρηματοπιστωτικό τομέα, ωφελούνται από την ύπαρξη πολλών εταιρειών που χρησιμοποιούν την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου. Αυτό συμβαίνει διότι ελαττώνεται με τη χρήση του ERM το ρίσκο για τις επιχειρήσεις, οι οποίες γίνονται ανθεκτικότερες σε δυσάρεστα γεγονότα και απρόβλεπτες καταστάσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία.

Επιπλέον, το Enterprise Risk Management παρέχει μια δομή που συνδυάζει όλες τις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνου σε ένα ενοποιημένο πλαίσιο, το οποίο διευκολύνει την αναγνώριση αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των εντοπιζόμενων κινδύνων. Τα προγράμματα Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου είναι πιο ολοκληρωμένα και παρέχουν βελτιωμένη πληροφόρηση σχετικά με το προφίλ κινδύνου της κάθε επιχείρησης. Αναγνωρίζονται, ακόμα τρία κύρια πλεονεκτήματα από τη χρήση τέτοιων προγραμμάτων. Αυτά αναφέρονται στην αυξημένη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, στις καλύτερες αναφορές κινδύνου και στη βελτιωμένη επιχειρηματική απόδοση. Εταιρείες, οι οποίες έθεσαν σε εφαρμογή συστήματα ERM παρουσίασαν αξιόλογες βελτιώσεις στην απόδοσή τους στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Τέλος, οι οικονομικές οντότητες που διαθέτουν ποικιλία επενδυτικών ευκαιριών, επωφελούνται περισσότερο από το γεγονός ότι μπορούν να επιλέξουν επενδύσεις που στηρίζονται σε πιο

ακριβείς δείκτες προσαρμοσμένους στον κίνδυνο, σε σχέση με την εφαρμογή της παραδοσιακής διαχείρισης κινδύνων.

Κεφάλαιο 4 - Πλαίσια ERM

4.1 COSO

Η Επιτροπή Οργανισμών Χορηγήσεων (COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)²⁹ είναι μία αρχή η οποία δημιουργήθηκε με σκοπό την πάταξη της απάτης σε επίπεδο επιχειρήσεων. Η ίδρυσή της πραγματοποιήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (ΗΠΑ) με κοινή πρωτοβουλία μιας ομάδας πέντε επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνταν στον ιδιωτικό τομέα. Στόχος των επιχειρήσεων αυτών ήταν η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών πάνω σε θέματα εσωτερικού ελέγχου, επιχειρηματικής ηθικής (business ethics), οικονομικών αναφορών (financial reports), εταιρικής διαχείρισης κινδύνου (enterprise risk management) και απάτης (fraud).

Υποστηρίζεται από αυτούς τους πέντε οργανισμούς, συμπεριλαμβανόμενου του Ινστιτούτου Λογιστών Διαχείρισης (Institute of Management Accountants - IMA), της Αμερικανικής Ένωσης Λογιστών (American Accounting Association-AAA), του Αμερικανικού Ινστιτούτου Πιστοποιημένων Λογιστών Δημοσίου Τομέα (American Institute of Certified Public Accountants-AICPA), του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors-IIA) και των Διεθνών Χρηματοοικονομικών Στελεχών (Financial Executives International-FEI).

Προς τα τέλη της δεκαετίας του 1970, εξαιτίας αμφιλεγόμενων πολιτικών πράξεων και διεφθαρμένων πρακτικών, η Αμερικανική Επιτροπή Ασφάλειας και Συναλλαγών (Securities and Exchange Commission-SEC) σε συνεργασία με το Αμερικανικό Κογκρέσσο (US Congress) ξεκίνησαν μία εκστρατεία νομικών μεταρρυθμίσεων και το φορέα πρακτικών εξωτερικής διαφθοράς (Foreign Corrupt Practices Act-FCPA), ο οποίος ενοχοποιούσε τις διεθνείς δωροδοκίες και ανάγκαζε τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν εσωτερικά προγράμματα ελέγχου. Συγκεκριμένα, το 1977 η FCPA ποινικοποίησε τη διακρατική δωροδοκία και απαίτησε από τις εταιρείες να εφαρμόσουν προγράμματα εσωτερικού ελέγχου.

Η Επιτροπή Οργανισμών Χορηγήσεων COSO ιδρύθηκε το 1985 για να υποστηρίξει την Εθνική Επιτροπή επί των Δόλιων Χρηματοοικονομικών Αναφορών (National Commission on Fraudulent Financial Reporting). Η συγκεκριμένη επιτροπή συνέστησε ότι οι οργανισμοί που χρηματοδοτούν το έργο της επιτροπής πρέπει να συνεργάζονται για να αναπτύσσουν ολοκληρωμένες κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο. Αυτές οι πέντε οργανώσεις έχουν δημιουργήσει ό, τι αντιπροσωπεύει αυτό που ονομάζεται COSO.

²⁹ www.coso.org/guidance - James Deloach, 2014, "Improving Organizational Performance and Governance, How the COSO Frameworks can help"

Συνέχεια στο παραπάνω έργο έδωσε η επιτροπή εμπορίου (Treadway Commission). Η επιτροπή αυτή, η οποία τελούσε υπό καθεστώς ιδιωτικού δικαίου, ιδρύθηκε το 1985 με σκοπό να ερευνά και να αναλύει περιπτώσεις απάτης οικονομικών αναφορών. Ο ρόλος της, επίσης, επεκτεινόταν σε θέματα παροχής συμβουλών σχετικά με τις απάτες των οικονομικών αναφορών. Τον Οκτώβριο του 1987 η επιτροπή εμπορίου εξέδωσε μία αναφορά, την ονομαζόμενη Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting (Αναφορά της Εθνικής Επιτροπής επί των Δόλιων Χρηματοοικονομικών Αναφορών), με ευρήματα σχετικά με το σύστημα οικονομικών αναφορών κατά τη διάρκεια της περιόδου από το 1985 έως το 1987. Αποτέλεσμα της δημοσιοποίησης αυτής ήταν ο σχηματισμός της Επιτροπής Οργανισμών Χορηγήσεων (COSO), στην οποία αποδόθηκε το έργο ανεύρεσης ενός πλαισίου εσωτερικού ελέγχου.



Πηγή: www.coso.org

Το 1992 η COSO εξέδωσε αναφορά με τίτλο “Internal Control-Integrated Framework” (Ενοποιημένο Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου), το οποίο τροποποιήθηκε εκ νέου το 1994. Το έργο αυτό όριζε έναν τυπικό εσωτερικό έλεγχο και παρείχε ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο τα εσωτερικά συστήματα ελέγχου μπορούν να χρησιμοποιηθούν και να βελτιωθούν.

Σειρά είχε το 2001 η έκδοση ενός πλαισίου το οποίο θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου. Το πλαίσιο αυτό αποτυπώθηκε σε συνεργασία με την εταιρεία PricewaterhouseCoopers - PwC. Μία σειρά γεγονότων από σκάνδαλα είχε ως συνέπεια την εφαρμογή νέων νόμων, οι οποίοι ανάγκασαν το δημόσιο τομέα να τηρεί συστήματα εσωτερικού ελέγχου, τα οποία υπόκεινται σε εξωτερικό έλεγχο. Ο «Εσωτερικός έλεγχος-Ενοποιημένο πλαίσιο» εξακολουθεί να αποτελεί το ευρέως διαδεδομένο πρότυπο, το οποίο χρησιμοποιείται ως μέτρο αξιολόγησης των οικονομικών αναφορών.

Το 2004 η COSO εξέδωσε νέα αναφορά με τίτλο «Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου (ERM) - Ενοποιημένο πλαίσιο». Το πλαίσιο αυτό θεωρείται επέκταση του προηγούμενου και εμβαθύνει σε θέματα διαχείρισης κινδύνων από τις οικονομικές οντότητες που ως στόχο έχουν τη μέγιστη δυνατή απόδοση των επενδύσεών τους σε συνδυασμό με την ανάληψη του μικρότερου δυνατού κινδύνου. Από τότε μέχρι σήμερα, το πλαίσιο αυτό θεωρείται πρότυπο και χρησιμοποιείται από χιλιάδες επιχειρήσεις ως μέσο βελτιστοποίησης και ελέγχου των δραστηριοτήτων τους, που υπόκεινται σε διάφορους κινδύνους.

Τέλος, ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα, στο οποίο απαντά το ERM είναι ο βαθμός στον οποίο η εκάστοτε επιχείρηση είναι προετοιμασμένη να αναλάβει ένα ρίσκο προκειμένου να δημιουργήσει αξία μέσα από αυτό.

4.2 Τομείς λειτουργίας COSO

Η COSO έχει ως πεδία δραστηριότητας³⁰ τον εσωτερικό έλεγχο και τη διαχείριση κινδύνου. Καθοδηγεί και ελέγχει συστήματα εσωτερικού ελέγχου και δίνει ολοκληρωμένες προτάσεις για εταιρείες όλων των μεγεθών.

Εσωτερικός Έλεγχος

Το πλαίσιο της COSO ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως μια διαδικασία, που επηρεάζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, τα διευθυντικά στελέχη και το υπόλοιπο προσωπικό, και έχει σχεδιαστεί για να παρέχει εύλογη διασφάλιση σε ό, τι αφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Αποτελεσματικότητα και Αποδοτικότητα των λειτουργιών
- Αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης
- Συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς
- Διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης

Ο εσωτερικός έλεγχος συνδέεται σε ένα βαθμό με τη διαχείριση κινδύνου, εξάλλου ένα από τα πέντε στοιχεία του πλαισίου λειτουργίας της COSO σε ό, τι αφορά στον εσωτερικό έλεγχο, είναι η αξιολόγηση του κινδύνου.

Κάθε οντότητα αντιμετωπίζει μια ποικιλία κινδύνων από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές, οι οποίες πρέπει να αξιολογηθούν. Μια βασική προϋπόθεση για την αξιολόγηση του κινδύνου είναι ο προσδιορισμός και η ανάλυση των σχετικών κινδύνων για την επίτευξη των ορισθέντων στόχων από την εταιρεία για τη συγκεκριμένη οικονομική χρήση. Η αξιολόγηση του κινδύνου είναι μια προϋπόθεση για τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο θα πρέπει ο οργανισμός να διαχειριστεί τους κινδύνους.

Τα υπόλοιπα τέσσερα στοιχεία του πλαισίου λειτουργίας της COSO για τον εσωτερικό έλεγχο είναι:

- Έλεγχος του περιβάλλοντος

³⁰ www.coso.org

- Έλεγχος των δραστηριοτήτων
- Πληροφόρηση και επικοινωνία
- Παρακολούθηση

Το πλαίσιο COSO σε όρους Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου

Το 2001, η COSO ξεκίνησε ένα έργο, μαζί με την PwC (PriceWaterhouseCoopers), για την ανάπτυξη ενός πλαισίου που θα είναι άμεσα χρησιμοποιήσιμο από τις διοικήσεις των εταιρειών και θα μπορεί να αξιολογήσει και να βελτιώσει την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνων. Υψηλού προφίλ επιχειρηματικά σκάνδαλα και αποτυχίες οδήγησαν σε εκκλήσεις για ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων. Ως αποτέλεσμα ψηφίστηκε ο νόμος Sarbanes-Oxley. Ο συγκεκριμένος νόμος επεκτείνει τις μακροχρόνιες απαιτήσεις για τις δημόσιες εταιρείες να διατηρούν συστήματα εσωτερικού ελέγχου, και απαιτεί τη διαχείριση για να πιστοποιήσει και να διασφαλίσει ο ανεξάρτητος ελεγκτής την αποτελεσματικότητα των συστημάτων αυτών. Ο εσωτερικός έλεγχος συνεχίζει να χρησιμεύει ως ένα ευρέως αποδεκτό πρότυπο για να ικανοποιήσει αυτές τις απαιτήσεις, ωστόσο το 2004 η COSO δημοσίευσε το Ολοκληρωμένο πλαίσιο επιχειρηματικής διαχείρισης κινδύνων. Η COSO πίστευε ότι το πλαίσιο αυτό διευρύνει τον εσωτερικό έλεγχο, παρέχοντας μια πιο ισχυρή και εκτεταμένη εστίαση στο ευρύτερο θέμα της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου.

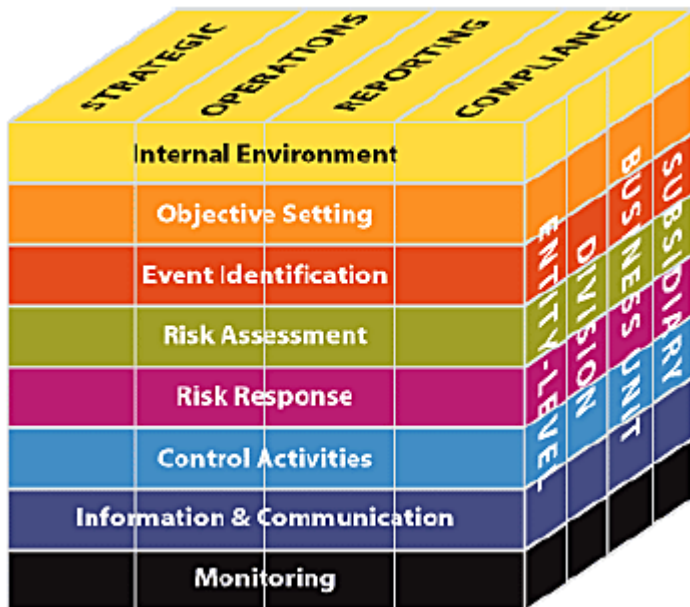
4.3 Κύβος του COSO

4.3.1 Στόχοι

Το μοντέλο του COSO για την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνων έχει εξελιχθεί σε ένα κοινά αποδεκτό πλαίσιο για να χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς. Παρόλο που το συγκεκριμένο μοντέλο έχει δεχτεί κριτικές, το πλαίσιο COSO έχει εδραιωθεί έτσι, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιείται σε διαφορετικά οικονομικά περιβάλλοντα παγκοσμίως. Η οδηγία της COSO³¹ απεικονίζει το μοντέλο ERM με τη μορφή ενός κύβου³², με τον οποίο η COSO στοχεύει να αποτυπώσει τη σύνδεση μεταξύ των στόχων που φαίνονται στο επάνω μέρος του κύβου, και των οχτώ συστατικών στην μπροστινή μεριά, τα οποία αντιπροσωπεύουν το τι απαιτείται για την επίτευξη αυτών των στόχων. Η τρίτη διάσταση του κύβου αναπαριστά τις μονάδες της επιχείρησης, οι οποίες απεικονίζουν την ικανότητα του μοντέλου αυτού να εστιάζει τόσο σε τμήματα του οργανισμού όσο και σε ολόκληρο τον οργανισμό.

³¹ “Enterprise Risk Management-Integrated Framework”, Executive Summary, September 2004

³² www.coso.org



Πηγή: www.coso.org

Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων της επιχείρησης εξακολουθεί να είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη των στόχων μιας οικονομικής οντότητας. Στόχος της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου είναι να μετρήσει την επίτευξη τεσσάρων κύριων σκοπών σε έναν οργανισμό, οι οποίοι απεικονίζονται στις κάθετες στήλες του κύβου του COSO, και είναι οι εξής :

Στρατηγικοί στόχοι (Strategic) – Πρόκειται για υψηλού επιπέδου στόχους που συνδέονται με την υποστήριξη του οργανισμού και της αποστολής του.

Λειτουργικοί στόχοι (Operations)– Αναφέρονται στις διαρκείς διεργασίες διοίκησης και στις καθημερινές δραστηριότητες του οργανισμού.

Οικονομική αναφορά (Financial Reporting) – Σχετίζεται με την προστασία των κεφαλαίων της επιχείρησης, καθώς και με την ποιότητα των οικονομικών αναφορών.

Συμμόρφωση (Compliance) – Έχει να κάνει με την προσκόλληση του οργανισμού στους νόμους και κανονισμούς που βρίσκονται σε εφαρμογή.

Στρατηγικοί Στόχοι

Οι οργανισμοί πρέπει να αναλογιστούν μια σειρά από θέματα βιωσιμότητας, πολλά από τα οποία έχουν σημαντική στρατηγική επίπτωση. Αυτά κυμαίνονται από την εμπορική θέση και την αλλαγή της ζήτησης των καταναλωτών, έως τις στρατηγικές επενδύσεις, τις επικοινωνίες των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) και τις σχέσεις μεταξύ των επενδυτών.

Στο μεταβαλλόμενο τοπίο της βιωσιμότητας, οι οργανωτικοί ηγέτες θα πρέπει να σκεφτούν προληπτικά το τι πρέπει να «πάει σωστά». Οι προσδοκίες των επιχειρηματικών πελατών έχουν

αυξηθεί σημαντικά δεδομένου ότι, η γνωστή αλυσίδα Walmart ξεκίνησε για πρώτη φορά την πρωτοβουλία «Βιώσιμου Προϊόντος» το 2009. Η πρωτοβουλία αυτή αναπτύχθηκε για να προσδιοριστεί ο περιβαλλοντικός και κοινωνικός αντίκτυπος των προϊόντων που είχε στα ράφια της, και το συγκεκριμένο έργο αποτελούνταν από τρεις φάσεις. Η πρώτη φάση εμπλεκόταν σε έρευνα όλων των προμηθευτών σε παγκόσμιο επίπεδο, χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο 15ερωτήσεων. Η δεύτερη φάση περιλάμβανε τη δημιουργία ενός Δείκτη Βιωσιμότητας, ο οποίος συγκέντρωσε κυβερνήσεις, μη κυβερνητικούς οργανισμούς, πανεπιστήμια, προμηθευτές και πωλητές λιανικής για να δημιουργήσουν μια βάση δεδομένων του κύκλου ζωής, που θα μπορούσε να μετρήσει η περιβαλλοντική επίδραση της ανάπτυξης του προϊόντος, από την πρώτη ύλη έως το τέλος της ζωής του. Στην τρίτη φάση η εταιρεία δημιούργησε ένα σύστημα βαθμολόγησης που επέτρεψε στους αγοραστές να ελέγξουν την εμπειρία των αγορών τους, με βάση το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των αγορών τους.

Σήμερα, υπάρχει ένας πολλαπλασιασμός στα προγράμματα βιωσιμότητας των προμηθευτών, ζητώντας από τις εταιρείες να υποβάλουν έκθεση σχετικά με τα πάντα. Επίσης, εντείνοντας τις πιέσεις στις οργανώσεις, η επενδυτική κοινότητα έχει γίνει όλο και περισσότερο περιοριστική, ζητώντας συμβούλια για τον περιορισμό των κινδύνων, συνδεδεμένα με τους συνεχώς εξελισσόμενους κανονισμούς. Αυτές οι πιέσεις υποχρεώνουν τις εταιρείες να παρουσιάζουν την εκτίμησή τους για τους κινδύνους, καθώς και τα βήματα που λαμβάνουν για τη διαχείρισή τους. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς και τα Ανώτερα Διοικητικά Στελέχη πρέπει να κατανοήσουν τις αιτήσεις παροχής πληροφοριών που σχετίζονται με περιβαλλοντικά θέματα. Είναι εξίσου σημαντικό να εργαστούν ενεργά για να μετριάσουν τις ανησυχίες των μετόχων. Ο ρυθμός των αλλαγών τόσο στην τεχνολογία όσο και στην καταναλωτική ζήτηση είναι και η κινητήρια δύναμη στις στρατηγικές πρωτοβουλίες βιωσιμότητας.

Λειτουργικοί Στόχοι

Το πλαίσιο για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες έχει αλλάξει σημαντικά κατά τα τελευταία πέντε με δέκα χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, η μεταβλητότητα που περιβάλλει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες αναμένεται να συνεχιστεί και στο μέλλον. Οι αλλαγές στις καιρικές συνθήκες, καθώς και η κλιμάκωση των επιπτώσεων από τις φυσικές καταστροφές, αύξησαν την οπτική στον λειτουργικό κίνδυνο. Σχετικά πρόσφατο παράδειγμα είναι ο σεισμός στη Fukushima το 2012, που σταμάτησε την αυτόματη παραγωγή της Nissan, καθώς ένα πολύ βασικό εργοστάσιό της υπέστη σοβαρές ζημιές. Οι φυσικές επιπτώσεις των ολοένα και πιο βίαιων καιρικών συνθηκών επηρεάζουν τις επιχειρήσεις, μειώνοντας τις επιδόσεις τους και αυξάνοντας τα έξοδα σε ασφάλιστρα. Ακραία καιρικά φαινόμενα μπορεί να παρουσιάσουν τόσο βραχυπρόθεσμους όσο και μακροπρόθεσμους επιχειρησιακούς κινδύνους. Τέτοια γεγονότα απειλούν τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών. Δεν είναι αρκετό πλέον για τους οργανισμούς να προσδιορίζουν τις θέσεις όπου οι δραστηριότητές τους μπορούν να επηρεαστούν από την έλλειψη πόρων. Θα πρέπει να διαχειρίζονται ενεργά και τους κινδύνους αυτούς.

Στο πλαίσιο του λειτουργικού κινδύνου, παράγοντες που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα, έχουν δυσανάλογα μεγάλο αντίκτυπο στην εταιρική φήμη και στα αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Αυτές οι σκέψεις συχνά υποβαθμίζονται ή παραβλέπονται, αποδίδοντας μια ελλιπή εικόνα στις κατευθυντήριες γραμμές των οδηγιών των κινδύνων και των πιθανών επιπτώσεων. Για παράδειγμα, απροσεξία στις εκτιμήσεις που αφορούν στη φήμη, μπορεί να οδηγήσει όχι μόνο σε μείωση της οικονομικής απόδοσης, αλλά και σε μείωση λειτουργίας σε ορισμένες αγορές ή γραμμών προϊόντων. Αυτή η ανεπάρκεια μπορεί να έρθει σε μορφή νομικών περιορισμών ή να χάσει την αξιοπιστία με τους βασικούς δημογραφικούς στόχους. Οι επιδόσεις βιωσιμότητας μπορούν να συνδεθούν με την ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών, τις ισχυρότερες σχέσεις με τους προμηθευτές και την προσέλκυση και διατήρηση κορυφαίων ταλέντων στο εργατικό δυναμικό. Ολοένα και περισσότερο, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν το όχημα για τη δημιουργία συνδέσμων. Η φήμη ή το εμπορικό σήμα ενός οργανισμού μπορεί να «επιβιώσει» ή να παύσει να υπάρχει με βάση το τι λένε οι χρήστες τους για την απόδοση βιωσιμότητας. Ορισμένες οργανώσεις καλλιεργούν τους δικούς τους οπαδούς με χρήσιμες και αξιόπιστες εισφορές μέσω κοινωνικής δικτύωσης, που τους συνδέουν με το κοινό. Οι οργανώσεις ενδιαφέρονται για τη φήμη τους, που μπορεί να προστατεύσει και το εμπορικό τους σήμα, με το να είναι πειθαρχημένοι σχετικά την έκδοση ειλικρινών δηλώσεων σχετικά με τις πρακτικές βιωσιμότητας συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που απασχολούνται από τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Στόχοι Οικονομικής αναφοράς

Εν όψει των αυξανόμενων πιέσεων για την ύπαρξη διαφάνειας, ένας μεγάλος αριθμός οργανώσεων επιλέγει να υποβάλλει εκθέσεις σχετικά με τη βιωσιμότητα. Οι εκθέσεις βιωσιμότητας βοηθούν τους αναγνώστες να κατανοήσουν πόσο καλά πηγαίνει ο οργανισμός. Τα στοιχεία της βιωσιμότητας είναι επίσης διαθέσιμα σε επενδυτές μέσω των υπηρεσιών εμπορικών πληροφοριών, όπως το Bloomberg και το Thomson Reuters, και σε επιμέρους επενδυτές μέσω ιστοσελίδων, όπως το fidelity.com. Οι πληροφορίες σε αυτές τις ιστοσελίδες προέρχονται κυρίως από δημόσια διαθέσιμα στοιχεία, που δημοσιοποιήθηκαν οικειοθελώς από τους οργανισμούς, προσθέτοντας διαφάνεια στη σημασία των αξιόπιστων στοιχείων. Περισσότεροι από 300.000 συνδρομητές του Bloomberg έχουν πρόσβαση σε ολοκληρωμένη πληροφόρηση μη χρηματοοικονομικού χαρακτήρα, όπως κατανάλωση ενέργειας, εταιρικές πολιτικές και σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου. Η Thomson Reuters δίνει σε περισσότερους από 400.000 συνδρομητές πρόσβαση σε παρόμοιες πληροφορίες με το πάτημα ενός κουμπιού.

Η έρευνα δείχνει, επίσης, ότι οι αναλυτές μετοχών ολοένα και πιο συχνά εξετάζουν τις πρακτικές βιωσιμότητας κατά την αποτίμηση και αξιολόγηση δημόσιων επιχειρήσεων. Σε μια πρόσφατη έρευνα της Ernst&Young/Greenbiz, αναφέρεται ότι περισσότερο από το 40% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι οι αναλυτές Ιδίων Κεφαλαίων περιλαμβάνουν αποτιμήσεις βιωσιμότητας στις εταιρικές τους αξιολογήσεις.

Η αξιοπιστία των εκθέσεων αποκτά μεγαλύτερη σημασία, με περισσότερες από το 50% των εκθέσεων βιωσιμότητας σε παγκόσμιο επίπεδο να λαμβάνουν κάποιας μορφής ανεξάρτητη διασφάλιση από τρίτους. Το Global Reporting Initiative παρέχει σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο απολογισμού βιωσιμότητας το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως στον κόσμο.

Συμμόρφωση

Πολλές εταιρείες αντιμετωπίζουν νέους και επεκτεινόμενους ρυθμιστικούς κινδύνους συμμόρφωσης που προκύπτουν από την αύξηση του αριθμού των διεθνών, εθνικών και περιφερειακών προγραμμάτων. Οι πρωτοβουλίες αυτές, όχι μόνο έχουν ανοίξει νέους κινδύνους κανονιστικής συμμόρφωσης για του οργανισμούς, αλλά και για τη φήμη αυτών, δεδομένου ότι σε ορισμένες περιπτώσεις, ειδικές εγκαταστάσεις θα μπουν κάτω από το μικροσκόπιο. Για παράδειγμα, δεν είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς μια νέα φόρμα κανονισμών κτιρίων σε παράκτιες περιοχές ως απάντηση στην ανοδική στάθμη της θάλασσας. Σε κάποιες περιοχές που το αλάτι του νερού έχει διεισδύσει στα θεμέλια των κτιρίων, μειώνεται αποτελεσματικά η αναμενόμενη χρησιμοποίησιμη διάρκεια ζωής τους. Οι βασικές περιοχές κινδύνου που προκύπτουν άμεσα ή έμμεσα από τα ρυθμιστικά μέτρα είναι ποικίλες και μπορεί να περιλαμβάνουν την υγεία και την ασφάλεια, τα ανθρώπινα δικαιώματα και τους νόμους της εργασίας, την καταπολέμηση της δωροδοκίας και των περιβαλλοντικών κινδύνων. Ορισμένοι κανονισμοί απαιτούν δραστηριότητες ελέγχου και επαλήθευσης, με αποτέλεσμα επιπλέον ανοίγματα κόστους.

Σε διεθνές επίπεδο, ένας αυξανόμενος αριθμός χωρών έχουν κάποιας μορφής υποχρεωτική αναφορά της αειφορίας. Για παράδειγμα, στη Γαλλία, το άρθρο 225 της Grenelle II απαιτεί ορισμένες γαλλικές επιχειρήσεις, μεταξύ των οποίων γαλλικές θυγατρικές των εταιρειών των ΗΠΑ, να αναφέρουν δημοσίως και να έχουν τρίτους ανεξάρτητους ελεγκτές για τον αριθμό των μετρήσεων για περιβαλλοντικές, κοινωνικές και εταιρικής διακυβέρνησης μετρήσεις.

4.3.2 Συστατικά Στοιχεία του Κύβου – του ERM

Μέσα στους προαναφερθέντες στόχους, περιλαμβάνονται τα εξής οχτώ αλληλένδετα μεταξύ τους συστατικά στοιχεία, τα οποία απεικονίζονται στις οριζόντιες γραμμές του κύβου:

Το εσωτερικό περιβάλλον (Internal Environment), το οποίο σχετίζεται με τη γενική κουλτούρα, τις αξίες και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός. Συνδέεται, επίσης, με τους ανθρώπους που απαρτίζουν την επιχείρηση, όπως και με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, τις ικανότητές τους, τις ηθικές τους αξίες και την ακεραιότητά τους. Εκτιμήσεις του εσωτερικού περιβάλλοντος δεν θα πρέπει να είναι απλώς μια περίληψη της κατάστασης, αλλά αντιθέτως, μια ευκαιρία να ευθυγραμμιστεί και να οδηγήσει τον οργανισμό

μπροστά. Το εσωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να είναι η πραγμάτωση του οράματος ηγεσίας και των στρατηγικών επιδιώξεων.

Καθορισμός στόχων (Objective Setting), που αφορά τη διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης θέτει τους στρατηγικούς της σκοπούς και στόχους. Η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου διασφαλίζει ότι η οικονομική οντότητα έχει τη δυνατότητα να καθορίσει τους στόχους της, και ότι οι συγκεκριμένοι στόχοι συμβαδίζουν με την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης.

Εντοπισμός - ταυτοποίηση συμβάντων (Event Identification), που σχετίζεται με την αναγνώριση καταστάσεων οι οποίες θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη στρατηγική και τους στόχους, ή θα μπορούσαν να έχουν αντίκτυπο στην ικανότητα μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της. Στο στάδιο αυτό, αναγνωρίζονται οι παράγοντες – εσωτερικοί και εξωτερικοί – οι οποίοι πιθανώς να επηρεάσουν την εφαρμογή της στρατηγικής και την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Εκτίμηση του κινδύνου (Risk Assessment), η οποία αναφέρεται στην εκτίμηση της επίπτωσης και της πιθανότητας των γεγονότων που εντοπίζονται, καθώς και στην ιεράρχηση των κινδύνων που σχετίζονται με αυτά. Οι περισσότεροι οργανισμοί περιλαμβάνουν αναλύσεις με τα αίτια του κινδύνου και την ευαισθησία του, για την κατανόηση των οργανωτικών κινδύνων.

Η αντιμετώπιση του κινδύνου (Risk Response), σύμφωνα με την οποία καθορίζεται το πώς θα αντιδράσει η διοίκηση στους κινδύνους που παρουσιάζονται στον οργανισμό. Αυτό συνδέεται άμεσα και με τη διάθεση ανάληψης κινδύνου (Risk Appetite) από την πλευρά της οικονομικής οντότητας. Εντοπίζονται, λοιπόν, και αξιολογούνται οι πιθανοί τρόποι αντιμετώπισης των κινδύνων, όπως είναι η αποφυγή του κινδύνου, η μείωση, η αποδοχή ή ο επιμερισμός του κινδύνου.

Δραστηριότητες ελέγχου (Control Activities), οι οποίες αναφέρονται σε πολιτικές και διαδικασίες που εφαρμόζει η επιχείρηση για να προσεγγίσει και να αντιμετωπίσει αυτούς τους κινδύνους. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι η λειτουργία της βιωσιμότητας συνεργάζεται με ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόμενων μερών, που κατανοούν σε βάθος τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Μόλις ο εσωτερικός έλεγχος εντοπίσει τις δραστηριότητες και τις εφαρμοσεί, θα πρέπει να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας.

Πληροφόρηση και Επικοινωνία (Information and Communication), οι οποίες περιλαμβάνουν πρακτικές που εξασφαλίζουν ότι οι σωστές πληροφορίες κοινοποιούνται στα κατάλληλα άτομα την κατάλληλη στιγμή. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης οφείλει να λαμβάνει

σαφείς και ολοκληρωμένες πληροφορίες και οδηγίες σχετικά με το ρόλο και τα καθήκοντά τους.

Παρακολούθηση (Monitoring), η οποία περιλαμβάνει διαρκείς αξιολογήσεις προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι έλεγχοι πραγματοποιούνται ακριβώς όπως έχουν σχεδιαστεί. Σχετίζεται, επίσης, με την ανάληψη διορθωτικών κινήσεων προκειμένου να ενταθούν οι δραστηριότητες ελέγχου, όπου και όποτε αυτό είναι αναγκαίο. Το σύνολο της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου παρακολουθείται και τροποποιείται συνεχώς και γίνονται αλλαγές ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες. Η παρακολούθηση πραγματοποιείται μέσω των συνεχιζόμενων δραστηριοτήτων διαχείρισης, με χωριστές αξιολογήσεις ή και με τα δύο. Για να διασφαλιστεί ότι ένας οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του, παραμένοντας στο πλαίσιο της ανοχής (risk tolerance) του στο όριο του κινδύνου και της ικανοποίησης των ενδιαφερόμενων μερών, πρέπει συνεχώς να παρακολουθεί και να αξιολογεί τις δραστηριότητες αειφορίας που αναλαμβάνει. Στο τέλος η αποτελεσματικότητα των προσεγγίσεων παρακολούθησης βρίσκεται στην ακεραιότητα και τη διαφάνεια των αποτελεσμάτων.

Η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, η οποία συμβάλλει στην εκτίμηση των κινδύνων που παρουσιάζονται σε μια επιχείρηση, στην αντιμετώπισή τους και μπορεί, επίσης, να επηρεάσει τις δραστηριότητες ελέγχου σε έναν οργανισμό.

Ακριβώς επειδή η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου είναι μια πολυδιάστατη διαδικασία, δεν υπάρχει πιθανότητα να βρεθούν δύο οντότητες, οι οποίες να εφαρμόζουν την ίδια Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου. Το ERM διαφέρει ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, το μέγεθος της οντότητας, την κουλτούρα και τη φιλοσοφία της, το επιχειρηματικό μοντέλο της οικονομικής οντότητας, το προφίλ κινδύνου. Ανάλογα, λοιπόν, με τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει η κάθε οικονομική μονάδα, η διοίκηση οφείλει, έχοντας λάβει υπόψη την πολυπλοκότητα των διαδικασιών και των μεθόδων αντιμετώπισης, να εφαρμόσει την καλύτερη και πιο αποδοτική μέθοδο Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου. Υπάρχει η δυνατότητα για τη διοίκηση της επιχείρησης να επιλέξει πρωτοποριακές μεθόδους Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου σε ορισμένες μονάδες της, και σε άλλες να εφαρμόσει μια πιο συνηθισμένη μέθοδο.

4.4. Περιορισμοί

Η COSO παραδέχεται στις εκθέσεις της ότι, ενώ η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου παρέχει σημαντικά οφέλη, υπάρχουν και ορισμένοι περιορισμοί. Πέρα από τα βασικά συστατικά του ERM, που απεικονίζονται στον κύβο του πλαισίου COSO, οι περιορισμοί ενδέχεται να προέρχονται και από το γεγονός ότι η ανθρώπινη κρίση στη λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι ελλιπής. Έτσι, για τις

αποφάσεις για την απόκριση στον κίνδυνο και για την εφαρμογή ελέγχων, οφείλουν να λαμβάνονται υπόψη τα συσχετιζόμενα κόστη και ωφέλειες, καθώς είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθεί κάποιου είδους οικονομική κατάρρευση εξαιτίας ανθρώπινων σφαλμάτων, όπως είναι τα απλά λάθη. Επιπλέον, οι έλεγχοι μπορούν να παραβλεφθούν έπειτα από τη συνεννόηση δύο ή περισσότερων ατόμων, και η διοίκηση έχει την ικανότητα να παρακάμψει τις αποφάσεις για την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου. Οι περιορισμοί αυτοί αποκλείουν το Διοικητικό Συμβούλιο και τη Διοίκηση από το να έχουν την απόλυτη διασφάλιση ως προς την επίτευξη των στόχων της οικονομικής οντότητας.

4.5 Σημασία του ERM (γιατί το ERM είναι σημαντικό)

Όλες οι οικονομικές οντότητες υπόκεινται σε κινδύνους. Μείζον ζήτημα για τις επιχειρήσεις αποτελεί ο εναρμονισμός του κινδύνου με την οικονομική ανάπτυξη. Το ERM αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο και το μέσο για την επίλυση του συγκεκριμένου ζητήματος, καθώς εντοπίζει τους κινδύνους μέσα σε έναν οργανισμό, όποια κι αν είναι η στρατηγική που ο οργανισμός αυτός ακολουθεί, τα επίπεδα ρίσκου που παίρνει καθώς και το θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο στο οποίο υπάγεται. Η οικονομική ανάπτυξη επέρχεται όταν η ηγεσία της επιχείρησης θέτει στόχους και ορίζει τα μέσα εκπλήρωσής τους, ώστε να υπάρξει μία ισορροπία μεταξύ των στόχων της και των κινδύνων που υφίσταται. Όλα τα συστήματα ERM επικεντρώνονται στους στόχους που θέτει κάθε επιχείρηση, το ποσοστό του ρίσκου που μπορεί να ανεχτεί και το τι ταιριάζει με τη κουλτούρα και πολιτική της εταιρείας.

Τα συστήματα ERM χρησιμοποιούν συστηματικές, σύγχρονες και δοκιμασμένες τεχνικές. Προσφέρουν τόσο ποιοτικά, όσο και ποσοτικά αποτελέσματα μέσα από τα μοντέλα αξιολόγησης ρίσκου. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται μια συνεχής αποτίμηση και διαβάθμιση του κάθε κινδύνου, και αυτό παρέχει αμεσότητα στην αντιμετώπιση του κάθε προβλήματος, διασφαλίζοντας τον αντίκτυπο που θα έχει ένα ζημιογόνο γεγονός τόσο στα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης, όσο και στη φήμη της. Τα συγκεκριμένα συστήματα υπολογίζουν τους στόχους της επιχείρησης σε βραχυπρόθεσμο βαθμό, αλλά και μακροπρόθεσμα. Τα προγράμματα ERM αποτελούν μια μέθοδο προς τις επιχειρήσεις για να επικεντρωθούν στις εταιρικές λύσεις και να διαμορφώσουν αντιστοίχως την στρατηγική και λειτουργία τους. Συγκεκριμένα, η συμβολή του ERM εντοπίζεται στις παρακάτω περιπτώσεις³³:

- Το ERM βοηθά την επιχείρηση στη λήψη αποφάσεων σχετικά με το ποιους κινδύνους πρέπει να αποφύγει και ποιους να αποδεχτεί.

³³ Mark S. Beasley, Richard Clune, Dana R. Hermanson, Journal of Accounting and Public Policy, 2005, "Enterprise Risk Management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation"

- Μειώνει το ενδεχόμενο εμφάνισης απρόβλεπτων γεγονότων που πλήττουν την ίδια την ύπαρξή της.
- Βελτιώνει την ικανότητά της να διαβλέπει και να δημιουργεί ευκαιρίες οικονομικής ανάπτυξης.
- Ενισχύει τη σωστή διαχείριση των κεφαλαίων της, δημιουργώντας έτσι διαθέσιμα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε προσοδοφόρες ενέργειες.
- Διευκολύνει τη συμμόρφωσή της με τους ισχύοντες νόμους, αποφεύγοντας έτσι ενδεχόμενες χρηματικές ή, και ποινικές κυρώσεις.



Πηγή: International Risk Management Institution (www.irmi.com)

Το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για το ERM γίνεται όλο και μεγαλύτερο. Όσο πιο αναπτυγμένη είναι μία επιχείρηση και όσο δραστηριοποιείται σε πολλούς τομείς, τόσο μεγαλώνει και η ανάγκη της να ελέγξει, στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό, τους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται.

Μία επιχείρηση μπορεί να εκτίθεται σε διάφορες μορφές κινδύνων, οι οποίοι απειλούν με διαφορετικό τρόπο την εύρυθμη λειτουργία και την ανάπτυξή της. Το ERM αποκαλύπτει τους κινδύνους ώστε να οικοδομήσει μια οργανωτική ανθεκτικότητα και βιωσιμότητα. Η οργανωτική ανθεκτικότητα, ή η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανακάμψει γρήγορα από τις οπισθοδρομήσεις και κακοτοπιές, είναι ιδιαίτερα σημαντική, ειδικά όταν ο κίνδυνος είναι αναπόφευκτος ή μη μεταβιβάσιμος. Στη συνέχεια, μπορούμε να δούμε πώς κατηγοριοποιούνται οι κίνδυνοι αυτοί και

πώς το ERM διευκολύνει την επιχείρηση στον καθένα ξεχωριστά³⁴.

- **Στρατηγικοί κίνδυνοι:** μέσω του ERM αναγνωρίζονται οι εξωτερικές απειλές και οι ανταγωνιστικές ευκαιρίες, ώστε να χαράσσεται η κατάλληλη στρατηγική της επιχείρησης για τη μέγιστη δυνατή επίτευξη των στόχων της.
- **Κίνδυνοι marketing:** εντοπίζεται το κοινό πωλήσεων ώστε να διασφαλιστεί η καταλληλότητα του εκάστοτε προϊόντος.
- **Κίνδυνοι συμμόρφωσης και ηθικής:** απεικονίζεται η εναρμόνιση των πρακτικών της επιχείρησης με τον κώδικα δεοντολογίας και διεξάγονται έρευνες απάτης.
- **Λογιστικοί και οικονομικοί κίνδυνοι:** το ERM εντοπίζει τους κινδύνους που προκύπτουν από τις οικονομικές αναφορές (reports).
- **Κανονιστικοί κίνδυνοι:** φροντίζει για την εφαρμογή της νομοθεσίας στις πρακτικές της επιχείρησης και εντοπίζει νομοθετικές αλλαγές που ενδέχεται να πλήξουν την ανάπτυξή της.
- **Ασφαλιστικοί κίνδυνοι:** εξασφαλίζει τη δέουσα ασφάλιση στην επιχείρηση, μειώνοντας έτσι τις πιθανότητες έλλειψης ρευστότητας ή ακόμα και της κατάρρευσής της.
- **Ταμειακοί κίνδυνοι:** τα συστήματα ERM ελέγχουν τη ρευστότητα ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες της οικονομικής μονάδας, λαμβάνοντας επίσης υπόψη τους την τιμολόγηση των προϊόντων και τη διακύμανση των ισοτιμιών.
- **Λειτουργικοί κίνδυνοι:** σε αυτή την περίπτωση η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου διασφαλίζει την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, αναδεικνύοντας τα εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν.
- **Πιστωτικοί κίνδυνοι:** προσαρμόζει τα πιστωτικά όρια του κάθε πελάτη σύμφωνα με τη δυνατότητά του να προβεί στην αποπληρωμή του χρέους του.
- **Κίνδυνοι πελατών:** ρυθμίζει τη σωστή διαχείριση των παραπόνων των πελατών και υποδεικνύει την αιτία της δυσαρέσκειάς τους, ώστε να μην επανεμφανιστούν.

Οι περισσότεροι ακαδημαϊκοί συμφωνούν στο ότι, με την υλοποίηση ενός πλαισίου ERM, οι επιχειρήσεις μειώνουν τη μεταβλητότητα των κερδών και των μετοχών τους, μειώνουν τα εξωτερικά κόστη και αυξάνουν την ορθολογική χρήση των διαθέσιμων κεφαλαίων. Στη συνέχεια παρουσιάζεται μία συνοπτική ανάλυση των ωφελειών αυτών.

- **Μεταβλητότητα κερδών και μετοχών:** μία επιχείρηση η οποία εξισορροπεί τους κινδύνους, μπορεί να χαράξει μία στρατηγική η οποία θα της αποφέρει κέρδη. Μέσω του ERM, οι εν δυνάμει επενδυτές αποκτούν καλύτερη εικόνα για την οικονομική κατάσταση της εταιρείας και ως εκ τούτου

³⁴ www.irmi.com – Jerry Miccolis, 2003, “Implementing Enterprise Risk Management: Getting the Fundamentals Right”

είναι περισσότερο πρόθυμοι να επενδύσουν σε αυτή. Η προθυμία τους αυτή μεταφράζεται σε αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της εκάστοτε επιχείρησης. Η καθαρή εικόνα της χρηματοοικονομικής κατάστασης συμβάλει λοιπόν στη μείωση της μεταβλητότητας των επιχειρήσεων και στη δημιουργία ενός σταθερού περιβάλλοντος.

- **Εξωτερικά κόστη:** η οικονομική μονάδα η οποία δεν γνωρίζει ή δεν αντιμετωπίζει τους κινδύνους με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπη, έχει ως αποτέλεσμα να υφίσταται οικονομικές ζημιές. Αυτές μπορεί να αφορούν είτε δαπάνες για την αγορά εξοπλισμών, είτε αποτυχημένες επενδύσεις, είτε χρηματικές κυρώσεις από παραβάσεις στις οποίες υπέπεσε. Έτσι δημιουργούνται εξωτερικά κόστη, τα οποία θα μπορούσαν να έχουν αποφευχθεί με τη χρήση του πλαισίου εταιρικής διαχείρισης κινδύνου.
- **Χρήση διαθέσιμων κεφαλαίων:** έχοντας ορίσει τους κινδύνους από τους οποίους απειλείται μία επιχείρηση, μπορεί να προβεί στον ακριβή προσδιορισμό των αντισταθμιστικών μέτρων που απαιτούνται προκειμένου να υλοποιήσει τα σχέδιά της. Εφαρμόζοντας λοιπόν το ERM, μπορεί να προσδιορίσει τα κατάλληλα μέτρα που χρειάζεται να ληφθούν και να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες ώστε να χρησιμοποιήσει με βέλτιστο τρόπο τα διαθέσιμα κεφάλαια. Για παράδειγμα, αν μία επιχείρηση η οποία εμπορεύεται αυτοκίνητα δεν γνωρίζει τι προσφέρει ο ανταγωνισμός, τότε το πιο πιθανό είναι να προβεί σε λανθασμένες δαπάνες που όχι μόνο δεν θα φέρουν κάποιο κέρδος, αλλά πολύ πιθανό να οδηγήσουν και στην αναστολή της λειτουργίας της. Αν όμως γνωρίζει τι προσφέρει ο ανταγωνισμός, τότε μπορεί να προβεί στις κατάλληλες δαπάνες για να προωθήσει το προϊόν της στοχευμένα και να ανακτήσει σημαντικό μερίδιο αγοράς.

Ανεξάρτητα από το γεγονός ότι υπάρχει μεγάλη ποικιλία σε ερευνητικό επίπεδο σχετικά με το ERM, υπάρχει μία έλλειψη εμπειρικών διαβεβαιώσεων σχετικά με την επίδρασή του πάνω στην αξία της επιχείρησης. Αυτό το οποίο συνομολογείται από μεγάλα στελέχη επιχειρήσεων είναι ότι, δυσκολεύονται να οδηγηθούν σε μεγαλύτερη προσήλωση στο πλαίσιο χωρίς την ύπαρξη μίας καθαρής και ποσοτικοποιημένης επιχειρηματικής υπόθεσης.

4.6 ERM και μοντέλο τριών γραμμών άμυνας

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά την εναρμόνιση των διαδικασιών τους με τις στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου χρησιμοποιούν υπηρεσίες εντός και εκτός του οργανισμού. Σχετικά με τις υπηρεσίες εσωτερικά του οργανισμού, χρησιμοποιείται ευρέως το μοντέλο τριών γραμμών άμυνας, στην αγγλική ορολογία γνωστό ως “3LoD – Three Lines of Defense”³⁵. Το μοντέλο αυτό περιγράφει τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες για τη διαχείριση των κινδύνων, τον έλεγχο των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και τη σχέση μεταξύ των λειτουργικών

³⁵ Chartered Institute of Internal Auditors, 2015, www.iaa.org.uk

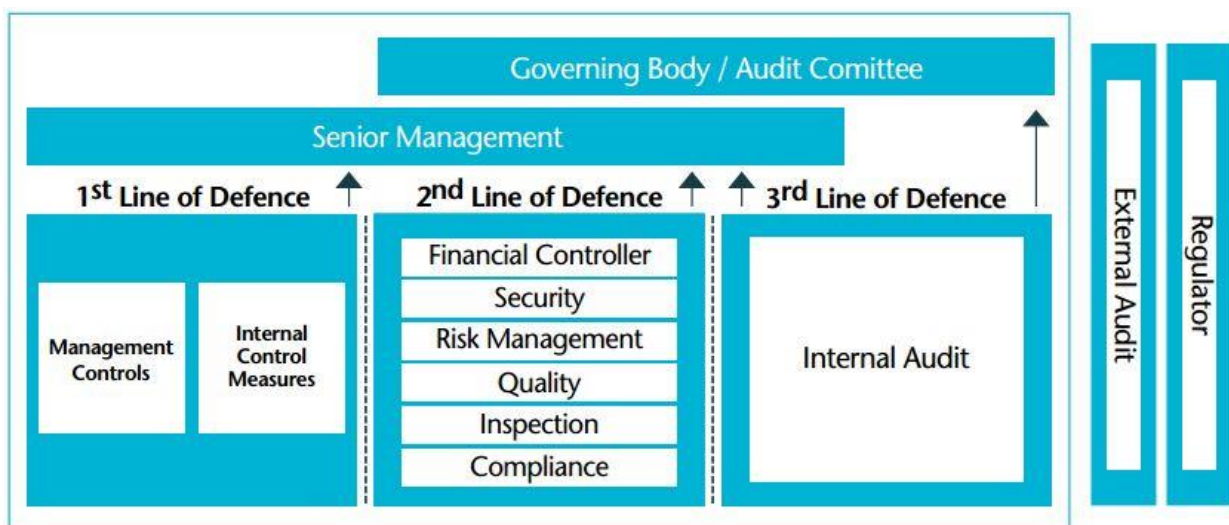
μονάδων, των υποστηρικτικών λειτουργιών και του εσωτερικού ελέγχου.

Στην πρώτη γραμμή άμυνας, το λειτουργικό μάνατζμεντ αναλαμβάνει την ανάδειξη των κινδύνων και τον έλεγχο της έκθεσης της επιχείρησης σε αυτούς. Το παραπάνω πραγματοποιείται με την εφαρμογή συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Συνδυάζοντας τα συστήματα αυτά με το ERM., η επιχείρηση θωρακίζεται από απρόβλεπτα γεγονότα που μπορούν να τη βλάψουν.

Στη δεύτερη γραμμή άμυνας, ο εκάστοτε υπεύθυνος τμημάτων της επιχείρησης, αξιολογεί και αναπτύσσει την κατάλληλη στρατηγική εφαρμογής και εποπτείας των πρακτικών αντιμετώπισης των κινδύνων από το λειτουργικό μάνατζμεντ. Επιπλέον, φροντίζουν ώστε να κοινοποιηθούν σε όλα τα τμήματα οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι με απώτερο σκοπό τη συνολική αντιμετώπισή τους.

Η τρίτη γραμμή άμυνας αποτελείται από τον εσωτερικό έλεγχο. Μέσω αυτού παρέχονται οι απαραίτητες διαβεβαιώσεις για την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, αναλύοντας τον τρόπο λειτουργίας των δύο πρώτων γραμμών άμυνας καθώς και τα ενδεχόμενα μειονεκτήματά τους.

Στη συνέχεια, ακολουθεί η διαγραμματική απεικόνιση του μοντέλου τριών γραμμών άμυνας (3 LoD), όπου στην πρώτη γραμμή άμυνας απεικονίζονται οι διαχειριστικοί έλεγχοι και τα μέτρα του εσωτερικού ελέγχου. Στη δεύτερη, ανήκουν οι χρηματοοικονομικοί έλεγχοι, η ασφάλεια, η διαχείριση κινδύνων, η ποιότητα, η έρευνα και η συμμόρφωση. Και τέλος, στην τρίτη γραμμή απεικονίζεται ο Εσωτερικός Έλεγχος.



Πηγή : www.iaa.org.uk

Όταν ένας οικονομικός οργανισμός έχει σχεδιάσει και εφαρμόσει σωστά το μοντέλο τριών γραμμών άμυνας (3LoD), τότε δεν παρατηρούνται κενά και ο έλεγχος των κινδύνων πραγματοποιείται αποτελεσματικά. Επιπλέον, η διοίκηση θα έχει στη διάθεσή της, μέσω αυτού, αμερόληπτες πληροφορίες σχετικά με τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν και το πώς το μάνατζμεντ ανταποκρίνεται στον έλεγχό τους.

Το 3LoD παρέχει μία ευέλικτη μορφή, η οποία μπορεί να συνδυαστεί με το ERM. Ανεξάρτητα όμως από το πως μία οικονομική μονάδα σχεδιάζει το μοντέλο αυτό, υπάρχουν κάποιες βασικές αρχές οι οποίες ακολουθούνται. Συγκεκριμένα:

- Η πρώτη γραμμή άμυνας βασίζεται σε ανθρώπους της επιχείρησης, των οποίων οι δραστηριότητες δημιουργούν ή και ελέγχουν τους κινδύνους που, είτε διευκολύνουν είτε εμποδίζουν την επιχείρηση από την επίτευξη των στόχων της. Αυτό συνεπάγεται να «αναλαμβάνει» τους σωστούς κινδύνους. Συμπερασματικά, η πρώτη γραμμή άμυνας κατέχει τους κινδύνους καθώς και το σχεδιασμό-εκτέλεση των ελέγχων για την αντιμετώπισή τους.
- Η δεύτερη γραμμή άμυνας τίθεται σε ισχύ με σκοπό να φέρει επιπλέον εξειδίκευση, βέλτιστες διαδικασίες και έλεγχο του μάνατζμεντ ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα της πρώτης γραμμής άμυνας. Οι λειτουργίες της δεύτερης γραμμής διαφέρουν από αυτές της πρώτης, αλλά υπόκεινται κι αυτές στον έλεγχο της Ανώτερης Διοίκησης.
- Η τρίτη γραμμή άμυνας διασφαλίζει στην Ανώτερη Διοίκηση, ότι οι δύο πρώτες γραμμές πληρούν τους επιθυμητούς στόχους που έχουν τεθεί. Κλείνοντας, η τρίτη γραμμή έχει ως πρωταρχικό ρόλο τη δημιουργία αναφορών (reports) και όχι τη δημιουργία λειτουργιών.

Ο σκοπός της κάθε επιχείρησης είναι να επιτύχει όλους τους στόχους της. Αυτό περιλαμβάνει το να είναι ανοιχτή σε ευκαιρίες, να αναπτύσσεται συνεχώς, να αναλαμβάνει ρίσκο και να ελέγχει το βαθμό του ρίσκου στον οποίο εκτίθεται. Η ενδεχόμενη αποτυχία της να εκτελέσει τα προηγούμενα, αποτελεί εμπόδιο στην επίτευξη των στόχων της.

Μέσω του ERM παρέχεται μία δομή ώστε να εντοπίζονται οι κίνδυνοι και ο έλεγχός τους, φροντίζοντας ταυτόχρονα για τη διαχείρισή τους. Το μοντέλο τριών γραμμών άμυνας παρέχει συμβουλές για το πως θα πρέπει να είναι η δομή, η ανάθεση ρόλων και ευθυνών στα μέλη της κάθε επιχείρησης, ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη διαχείριση του ρίσκου και του ελέγχου του.

Οι ρόλοι των ανώτερων επιπέδων διοίκησης στο μοντέλο τριών γραμμών είναι διακριτοί. Τα ανώτερα στελέχη είναι υπεύθυνα για την επιλογή, την ανάπτυξη και την εκτίμηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου υπό την επίβλεψη της διοίκησης. Η Διοίκηση και τα Ανώτερα Στελέχη είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό των στόχων της οικονομικής οντότητας, την χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής, ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, καθώς και για τη δημιουργία εποπτικών μέσων για την καλύτερη διαχείριση των κινδύνων. Επίσης, είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία της βέλτιστης οργανωτικής δομής που αφορά τους ρόλους και τις ευθύνες σχετικά με το ρίσκο και τον έλεγχό του. Η Ανώτερη Διοίκηση πρέπει να παρέχει πλήρη εποπτεία, διαχείριση κινδύνου και έλεγχο. Έχει επίσης την πλήρη ευθύνη για τις δραστηριότητες της πρώτης και της δεύτερης γραμμής άμυνας.

Το ERM βοηθά στον εντοπισμό των ρόλων ανάμεσα στην Ανώτερη Διοίκηση και το management. Αμφότερα είναι υπεύθυνα για το περιβάλλον ελέγχου ενός οργανισμού, το οποίο στηρίζεται στις

εξής πέντε αρχές:

1. Δείχνει αφοσίωση στις ηθικές αρχές και την ακεραιότητα.
2. Ασκεί εποπτική λειτουργία.
3. Δημιουργεί δομές.
4. Παραμένει πιστό στην ανταγωνιστικότητα.
5. Τονίζει την ανάληψη ευθυνών.

Το μοντέλο τριών γραμμών άμυνας παρέχει μία δομή, υπό την εποπτεία του ERM, αναφέροντας πώς πρέπει να γίνει ο διαχωρισμός των ρόλων και των ευθυνών. Η εφαρμογή του πρέπει να γίνεται με τη στήριξη και την εποπτεία από τα ανώτερα στελέχη και τη διοίκηση.

Οι υπεύθυνοι της πρώτης γραμμής άμυνας έχουν αυξημένες ευθύνες σχετικά με την θεώρηση των κινδύνων, την ανάπτυξη διαδικασιών ελέγχου και τις πληροφορίες που σχετίζονται με το ERM. Οι λειτουργικοί διαχειριστές - managers της πρώτης γραμμής είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για την τήρηση των δώδεκα εσωτερικών αρχών που αναδεικνύονται από το ERM. Οι αρχές αυτές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

•Θεώρησης κινδύνου

1. Διευκρινίζουν τους κατάλληλους στόχους.
2. Ανακαλύπτουν και αναλύουν τους κινδύνους.
3. Αξιολογούν τον κίνδυνο απάτης.
4. Ανακαλύπτουν και αναλύουν τις σημαντικές αλλαγές.

•Διαδικασίες ελέγχου

5. Συγκεντρώνουν και αναπτύσσουν δραστηριότητες ελέγχου.
6. Συλλέγουν και εξελίσσουν ελέγχους πάνω στο IT (Information Technology).
7. Αναπτύσσονται μέσω των πολιτικών και των διαδικασιών.

•Πληροφορίας και επικοινωνίας

8. Χρησιμοποιούν σχετικές πληροφορίες.
9. Κοινοποιούν αυτές τις πληροφορίες εσωτερικά του οργανισμού.
10. Τις κοινοποιούν και εκτός του οργανισμού.

•Παρακολούθηση των διαδικασιών

11. Διεξάγουν ελέγχους.

12. Εκτιμούν και κοινοποιούν τις ελλείψεις που εντοπίζονται.

Στη δεύτερη γραμμή άμυνας, όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, συμπεριλαμβάνεται η διασφάλιση ότι οι διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί από την πρώτη γραμμή σχετικά με τους ελέγχους των κινδύνων και τις διαδικασίες διαχείρισής τους, είναι κατάλληλα σχεδιασμένες και λειτουργικές. Η δεύτερη γραμμή άμυνας υπόκειται στην επίβλεψη της Ανώτερης Διοίκησης. Συχνά συνεργάζεται με τους λειτουργικούς managers, με σκοπό να καθοριστούν οι κατάλληλες στρατηγικές, να αποκτήσουν επιπλέον εξειδίκευση, να εφαρμόσουν νέες διαδικασίες, και να συλλέξουν χρήσιμες πληροφορίες.

Η σύνθεση της δεύτερης γραμμής ποικίλει πολλές φορές ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Σε επιχειρήσεις με μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων, οι λειτουργίες της είναι συνήθως ξεχωριστές και διακριτές. Αντίθετα, σε μικρές επιχειρήσεις, μερικές είτε συνδυάζονται είτε δεν υφίστανται. Διαφοροποίηση στη δεύτερη γραμμή υφίσταται και σε επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς.

Αρκετές από τις λειτουργίες της δεύτερης γραμμής απαιτούν εξειδίκευση σε ορισμένους τομείς, όπως είναι ο οικονομικός έλεγχος, η διασφάλιση της ποιότητας, ο τομέας υγείας και ασφάλειας, η συμμόρφωση με τις κανονιστικές και νομοθετικές ρυθμίσεις, η περιβαλλοντική συνείδηση, η διαχείριση ρίσκου, και η ασφάλεια των πληροφοριών.

Κάτω από την επιτήρηση της Ανώτερης Διοίκησης, το εξειδικευμένο προσωπικό της δεύτερης γραμμής άμυνας, παρακολουθεί συγκεκριμένες διαδικασίες ώστε να αποφασίσει αν οι έλεγχοι λειτουργούν όπως θα έπρεπε. Οι διαδικασίες αυτές ακολουθούν τις περισσότερες φορές, όλες τις κατηγορίες των στόχων που ορίζονται από το ERM.

Τα άτομα που είναι υπεύθυνα στη δεύτερη γραμμή άμυνας:

- Βοηθούν το μάντζμεντ στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των διαδικασιών και των ελέγχων που αφορούν τη διαχείριση των κινδύνων.
- Υποδεικνύουν ποιες διαδικασίες πρέπει να παρακολουθούνται και βοηθούν στον εντοπισμό της χρησιμότητάς τους συγκριτικά με τις επιδιώξεις της διοίκησης.
- Δείχνουν την καταλληλότητα και την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών ελέγχου.
- Υπογραμμίζουν παράγοντες που είτε επηρεάζουν είτε ενδέχεται να επηρεάσουν τους

κινδύνους που υφίσταται η επιχείρηση και τον έλεγχό τους.

- Φέρνουν στην επιφάνεια νέους κινδύνους.
- Παρουσιάζουν ενδεχόμενες παρεκκλίσεις της επιχείρησης από την προσχεδιασμένη ανάληψη κινδύνων.
- Παρέχουν καθοδήγηση σχετικά με τη διαχείριση του ρίσκου και τις διαδικασίες ελέγχου.

Καταλήγοντας, μπορούμε να πούμε ότι, αν και η δεύτερη γραμμή άμυνας δε λειτουργεί ανεξάρτητα από την πρώτη, κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει τη σημαντικότητά της. Προσφέρει πολύ σημαντικές πληροφορίες στην Ανώτερη Διοίκηση για τη διαχείριση του ρίσκου και τον έλεγχό του από την πρώτη γραμμή.

Στην τρίτη γραμμή συναντώνται οι εσωτερικοί ελεγκτές. Η θέσπιση εσωτερικού ελέγχου προσδίδει στην επιχείρηση αξία και εγκυρότητα. Επιπλέον, αξιολογείται και εξελίσσεται ο αποτελεσματικός έλεγχος των κινδύνων και οι διαδικασίες οι οποίες χρησιμοποιούνται. Αυτό που διαφοροποιεί τη συγκεκριμένη γραμμή άμυνας από τις δύο προηγούμενες είναι ο υψηλός βαθμός ανεξαρτησίας της και η αμεροληψία της. Οι εσωτερικοί ελεγκτές δε σχεδιάζουν ή εφαρμόζουν ελέγχους ως μέρος των ευθυνών τους και δεν είναι υπεύθυνοι για τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Το μοντέλο τριών γραμμών άμυνας είναι σχεδιασμένο ώστε να είναι ευέλικτο. Η κάθε οικονομική μονάδα σχεδιάζει το μοντέλο με τρόπο που να είναι κατάλληλος ως προς τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται, ως προς το μέγεθός της και ως προς τη διαχείριση του κινδύνου. Το κλειδί, όμως, στο οποίο στηρίζεται το μοντέλο αυτό είναι η διακριτή παρουσία της κάθε γραμμής άμυνας. Ο καθορισμός της δομής πρέπει να είναι τέτοιος, ώστε οι ρόλοι και οι ευθύνες της κάθε γραμμής να είναι διακριτοί. Το σημείο διαχωρισμού της κάθε γραμμής ορίζεται από τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. Για παράδειγμα, σε κάποιες μικρές επιχειρήσεις, ο διαχωρισμός ενδέχεται να μην είναι απόλυτα ξεκάθαρος. Ο δυσδιάκριτος διαχωρισμός, σε κάθε περίπτωση, δεν πρέπει να διαρκεί μακροχρόνια και, καθώς οι διαδικασίες εξελίσσονται θα τείνει να γίνεται απόλυτα διακριτός.

Εξαιτίας του κύριου χαρακτηριστικού της τρίτης γραμμής άμυνας, που είναι η ανεξαρτησία, η γραμμή αυτή δεν θα πρέπει να συνδυάζεται με τη δεύτερη. Αν αυτό συμβαίνει, τότε η Διοίκηση και τα Ανώτερα Στελέχη θα πρέπει να καταστήσουν άμεσα κατανοητό το ότι μπορεί να γίνει μόνο βραχυπρόθεσμα και σε τέτοιο βαθμό που δε θα θίγεται η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου.

Όλες οι γραμμές άμυνας έχουν τον ίδιο απώτερο σκοπό, να βοηθήσουν, δηλαδή, την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των κινδύνων. Συχνά ασχολούνται με τους ίδιους κινδύνους και τους τρόπους ελέγχου τους. Η συνεργασία των γραμμών θα πρέπει να ενθαρρύνεται από τη Διοίκηση και τα Ανώτερα Στελέχη, στις περιπτώσεις όπου αυτή θα ενισχύει την αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, η συνεργασία μεταξύ των γραμμών άμυνας δεν θα πρέπει να συγχέεται με τη δομή της καθεμίας. Αυτό σημαίνει ότι, ενώ έχουν κοινό σκοπό, η

καθεμία έχει το δικό της ρόλο και τις δικές της ευθύνες. Μεταξύ τους θα πρέπει να υπάρχει ανταλλαγή πληροφοριών και συνεργασία σχετικά με το ρίσκο και τον έλεγχό του.

Η προσεκτική συνεργασία είναι απαραίτητη ώστε να αποφευχθούν διαδικασίες και έλεγχοι που επαναλαμβάνονται από διαφορετικές γραμμές, ενώ ταυτόχρονα θα διασφαλίζεται ο σωστός προσδιορισμός των κινδύνων. Κάτω από αυτό το πλαίσιο, πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η οργάνωση των ευθυνών των στελεχών να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε το καθένα να εκτελεί σωστά τα ατομικά του καθήκοντα και, ταυτόχρονα να συνεργάζεται και να ανταλλάσσει πληροφορίες με τα υπόλοιπα στελέχη που εμπλέκονται στον εντοπισμό και τη διαχείριση των κινδύνων.

Η πρώτη γραμμή διαχειρίζεται τους κινδύνους και τις μεθόδους που ελέγχουν αυτούς. Η δεύτερη γραμμή εξειδικεύει τους κινδύνους, βοηθάει στη χάραξη της στρατηγικής και στην εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών-διαδικασιών. Ενώ οι δύο αυτές γραμμές έχουν διαφορετικές ευθύνες, είναι πολύ σημαντικό να συνεργάζονται χρησιμοποιώντας την ίδια ορολογία, «καταλαβαίνοντας η μία την άλλη» σχετικά με τη θεώρηση των κινδύνων, και χρησιμοποιώντας κοινά εργαλεία όπου αυτό είναι εφικτό.

Η τρίτη γραμμή θα πρέπει να εξετάζει όλες τις διαδικασίες ελέγχου των κινδύνων. Η επικοινωνία με τις δύο πρώτες γραμμές είναι απαραίτητη, ώστε ο εσωτερικός έλεγχος να χρησιμοποιεί κοινή ορολογία και να καταλαβαίνει τι ακριβώς συμβαίνει στην καθεμία ξεχωριστά. Ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει επίσης να συντονίζει τις ενέργειές του με τη δεύτερη γραμμή άμυνας. Η συνεργασία αυτή θα εξαρτηθεί από την φύση της οργάνωσης, την ανεξαρτησία της οργάνωσης από τις λειτουργίες της δεύτερης γραμμής και από τις προσδοκίες της Διοίκησης. Σε μερικές περιπτώσεις, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να αναθέσει ένα μέρος του έργου του στη δεύτερη γραμμή άμυνας. Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να επιβεβαιώσει ότι το έργο αυτό είναι κατάλληλα σχεδιασμένο και ελεγχόμενο. Άμεσο αποτέλεσμα αυτού, αποτελεί η ύπαρξη υψηλής ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας της δεύτερης γραμμής, ώστε ο εσωτερικός έλεγχος να είναι αξιόπιστος και ακριβής στα συμπεράσματά του.

Τέλος, μπορεί να υπάρξει συνεργασία και πέρα από τις τρεις γραμμές άμυνας. Ενδεικτικά μπορεί να συμπεριληφθούν και εξωτερικά μέρη, όπως εξωτερικοί ελεγκτές. Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να αξιοποιήσει το έργο των εξωτερικών μονάδων, εφόσον κατανοούν τη δουλειά που κάνουν αυτές οι μονάδες, γνωρίζουν τα αποτελέσματα του έργου τους και εξασφαλίζουν την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητά τους. Αυτή η συνεργασία με εξωτερικές μονάδες μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας εφόσον πληροί τα παραπάνω.

Κεφάλαιο 5 - Έρευνα – Ευρήματα

5.1 Γενικά

Όπως προκύπτει από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στα κεφάλαια που προηγήθηκαν, η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου αποτελεί μια δυναμική και συνεχή διαδικασία για την αντιμετώπιση του ευρύτερου περιβάλλοντος κινδύνων που συναντά ένας οργανισμός, και την εξεύρεση ευκαιριών για την επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών του, παρέχοντας ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο μεθόδων και διαδικασιών που αντιλαμβάνονται το φάσμα των κινδύνων συνδυαστικά και αποσκοπούν στο στρατηγικό προγραμματισμό της διαχείρισης τους. Με αυτό τον τρόπο, η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνων απαντά πιο συστηματικά στις προκλήσεις και τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις έναντι της Παραδοσιακής Διαχείρισης Κινδύνων, με αποτέλεσμα να κερδίζει όλο και περισσότερους υποστηρικτές. Η ισχυρή εταιρική διακυβέρνηση και η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων δεν αφορούν πλέον θέματα κανονιστικής συμμόρφωσης. Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο τη δυνατότητα να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους μέσω της εφαρμογής βέλτιστων πρακτικών διακυβέρνησης και διαφάνειας, αλλά και μέσω της απόκτησης επιπρόσθετης διαβεβαίωσης.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι, επιχειρήσεις με πιο περίπλοκη και αναπτυγμένη δομή και μηχανισμούς, οι οποίες συνακόλουθα αντιμετωπίζουν και περισσότερους εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους, είναι πιο έντονα προσανατολισμένες στην ιδέα της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι ασφαλιστικές εταιρείες και ιδιαίτερα οι Εταιρείες Ασφάλισης ζωής των οποίων τα Ανώτερα επίπεδα Διοίκησης έχουν υιοθετήσει το μοντέλο ERM. Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας συμβουλευτικών υπηρεσιών Towers Perrin, που διεξήχθη το 2008, το 80% των ερωτηθέντων CROs (Chief Risk Officers) και CFOs (Chief Financial Officers) ανέφεραν ότι, μέσω της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου, έχουν αποκτήσει πλέον επαρκείς ή και καλύτερες δικλίδες όσον αφορά την αντιμετώπιση των σημαντικότερων κινδύνων. Επιπλέον, το 60% περίπου του δείγματος της έρευνας απάντησε ότι θεωρεί τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων πιο συντονισμένη και ότι περιλαμβάνει τα αποτελέσματα του ERM στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για να μεγιστοποιηθεί η απόδοση της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση έδωσε νέα ώθηση στην ανάγκη εξεύρεσης ολοκληρωμένων λύσεων διαχείρισης κινδύνων, με αποτέλεσμα και τα Τραπεζικά και Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα και τα παράγωγά τους σχήματα, όπως εταιρείες Hedging, να έχουν στραφεί προς το μοντέλο του ERM.

Απόρροια των ανωτέρω τάσεων είναι ότι, μία νέα αγορά επιχειρήσεων παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών σχετικά με την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνων έχει εμφανιστεί, αποτελούμενη κατά κύριο

λόγο από ελεγκτικές εταιρείες που προσφέρουν ανταγωνιστικά πακέτα παροχής συμβουλευτικής γύρω από το ERM.

Στην χώρα μας αυτή η αγορά βρίσκεται μάλλον σε νηπιακή μορφή και είναι ακόμα στο στάδιο της ανάπτυξης, συνοδευόμενη από ποικίλες κριτικές για το “know-how” που οι ελληνικές εταιρείες ακολουθούν για την εκτέλεση του ERM. Πάντως και στην Ελλάδα, πρωτοπόροι στην ιδέα της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων είναι τα Τραπεζικά Ιδρύματα και οι Ασφαλιστικές Επιχειρήσεις.

Στις σελίδες που ακολουθούν, θα παρουσιάσουμε πιο αναλυτικά τους κλάδους των επιχειρήσεων που κατά κύριο λόγο έχουν εδραιώσει την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου, θα αναφερθούμε στις διεθνείς εξελίξεις μέσα από παραδείγματα που μεσουρανούν στο διεθνές στερέωμα και θα επιχειρήσουμε την ανατομία του ελληνικού μοντέλου ERM.

Παρουσιάζονται ορισμένες έρευνες που έχουν κατά καιρούς πραγματοποιηθεί σχετικά με την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου, καθώς και τα ευρήματά τους, ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο εφαρμόστηκαν.

5.2 Κλάδοι εφαρμογής του ERM

5.2.1 Ασφαλιστικές επιχειρήσεις

Από τις πρώτες εταιρείες που ενστερνίστηκαν την ανάγκη για μια πιο συστηματική και ολιστική αντιμετώπιση του κινδύνου ήταν οι Ασφαλιστικές επιχειρήσεις³⁶. Οι διεθνείς οικονομικοί αναλυτές, όπως ο Anthony O' Donnell³⁷, σχολιάζουν πώς στο κατώφλι της διεθνούς οικονομικής κρίσης του 2008, η διαρκώς αυξανόμενη δυσκολία ακριβούς κατανόησης των κινδύνων στους οποίους εκτίθενται οι Ασφαλιστικές Εταιρείες, οδήγησε στην ανάγκη λήψης νέων και άμεσων μέτρων. Από τη μία, η ιδιόζουσα μορφή των εταιρικών κινδύνων των Ασφαλιστικών επιχειρήσεων (κίνδυνοι φυσικής καταστροφής, κίνδυνοι προερχόμενοι από το ίδιο τον άνθρωπο) και από την άλλη, η αστάθεια της οικονομίας στο συνεχώς και ταχύτατα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό οικοσύστημα υπαγόρευσε την ανάγκη για την ανάπτυξη δεξιοτήτων εταιρικής διαχείρισης κινδύνων από τα Ασφαλιστικά Στελέχη.

Προϊόν των συνθηκών αυτών ήταν η δημιουργία ενός νέου πλαισίου λειτουργίας και εποπτείας των ασφαλιστικών και αντασφαλιστικών επιχειρήσεων, το επονομαζόμενο «Φερεγγυότητα II» (Solvency II), το οποίο ενσωματώθηκε και στην ελληνική νομοθεσία (ν. 4364 (ΦΕΚ Α 13/5.2.2016) με βάση την Οδηγία. 2009/138/EK.

³⁶ <https://www.theirm.org/events/special-interest-groups/erm-in-insurance/>

³⁷ Anthony O' Donnell, 2012, “10 Pillars of an Effective Insurance ERM Framework”

5.2.1.1 Λίγα λόγια για το Solvency II

Στόχος της Φερεγγυότητας II³⁸ είναι να ενδυναμωθεί η προστασία των ασφαλισμένων. Στην προσπάθεια αυτή, έχει τεθεί ένα ευρύτατο πλέγμα ποιοτικών και ποσοτικών απαιτήσεων, οι οποίες αποβλέπουν στην ενίσχυση της κεφαλαιακής βάσης των ασφαλιστικών επιχειρήσεων και της θωράκισής τους έναντι κάθε είδους κινδύνων στους οποίους αυτές εκτίθενται, και όχι μόνο του ασφαλιστικού, όπως ίσχυε στο προηγούμενο καθεστώς. Για το λόγο αυτό, το πλαίσιο «Φερεγγυότητα II» επιβάλλει νέους κανόνες και διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων, ενώ παράλληλα, εισάγει πλαίσιο διαφάνειας και δημοσιοποίησης στοιχείων της φερεγγυότητας και της χρηματοπιστωτικής κατάστασης των ασφαλιστικών επιχειρήσεων με αποδέκτες επόπτη αλλά και ευρύτερο κοινό.

Επιπλέον, και άλλες κινήσεις έχουν πραγματοποιηθεί με σκοπό της προώθησης της κουλτούρας της εταιρικής διακυβέρνησης, όπως η ειδικού ενδιαφέροντος ομάδα του Ινστιτούτου Διαχείρισης Κινδύνων “ERM in Insurance Special Interest Group”, μία ενεργή ομάδα που αριθμεί πάνω από 500 μέλη και υποστηρικτές. Σκοπός της ομάδας είναι η διεξαγωγή περιοδικών ερευνών συγκριτικής αξιολόγησης πάνω σε θέματα Ασφαλιστικού ενδιαφέροντος.

5.2.2 Τραπεζικά Ιδρύματα

Η διαχείριση κινδύνου στον τραπεζικό τομέα είναι το επίκεντρο του ενδιαφέροντος ιδιαίτερα μετά την αναταραχή που προέκυψε τα τελευταία χρόνια και έχει επηρεάσει την ίδια την ύπαρξη του τραπεζικού τομέα ως μια βιώσιμη βιομηχανία³⁹. Η διαχείριση κινδύνων στις τράπεζες ξεκινά στις αρχές του 1800, όπου οι τράπεζες είχαν αναγνωρίσει τη σημασία του ρόλου της διαχείρισης του κινδύνου και είχαν προσαρμοστεί ενσωματώνοντας λειτουργίες του κινδύνου στις οργανώσεις τους. Όχι μόνο οι τράπεζες, αλλά και οι διάφορες κυβερνητικές οργανώσεις έχουν αναγνωρίσει τις συνέπειες και τις επιπτώσεις από τη μη διαχείριση των κινδύνων αποτελεσματικά στις τράπεζες και, αναλόγως έχουν θεσπίσει διάφορους κανονισμούς για τον έλεγχο των κινδύνων που προκύπτουν από τις τραπεζικές εργασίες.

Από εκεί και μετά, η συνάρτηση κινδύνου στις τράπεζες έχει εξελιχθεί και έχει φτάσει σε ένα στάδιο, όπου παρουσιάστηκε η ανάγκη ύπαρξης κοινών κριτηρίων για τη μέτρηση και την ποσοτικοποίηση των κινδύνων, έτσι ώστε μια συγκριτική ανάλυση των τραπεζών να μπορεί να πραγματοποιείται και να τίθεται στη διάθεση των ενδιαφερομένων μερών. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε στην καθιέρωση του “Basel Accords”⁴⁰ (Συμφωνίες της Βασιλείας) από την Επιτροπή της Βασιλείας για την

³⁸ <http://www.eaee.gr> – «Φερεγγυότητα II (Solvency II)»

³⁹ www.wipro.com/industryresearch

⁴⁰ www.bis.org – “Basel III: International regulatory framework for banks”, 2011

Τραπεζική Εποπτεία. Η επιτροπή αυτή έχει καθοδηγήσει όλες τις κεντρικές τράπεζες των χωρών που συμμετέχουν, και τις τράπεζες που διέπονται από τις Συμφωνίες της Βασιλείας, στο να προσαρμόσουν τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων με τα πρότυπα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι “Basel Accords” εστιάζουν στους λειτουργικούς, πιστωτικούς και στους κινδύνους των αγορών, οι οποίοι βοήθησαν τις τράπεζες να ποσοτικοποιήσουν τους κινδύνους και να τυποποιήσουν τις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων στις εν λόγω κατηγορίες.

Ωστόσο, οι περισσότερες από τις τράπεζες έχουν δει τους κανόνες του “Basel Accords” ως άλλη μια τετριμμένη άσκηση κανονιστικής συμμόρφωσης, αντί ενός εργαλείου για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων, που έχει ως αποτέλεσμα την ανάδειξή του ως μια καθαρά εικονική λύση για να ικανοποιήσει τις ρυθμιστικές αρχές. Η κατάσταση που προέκυψε, η οποία αφορούσε κυρίως τις τράπεζες, ήταν να είναι υπό συνεχή έλεγχο από τις ρυθμιστικές αρχές και να διέπονται από ένα μεγάλο αριθμό κανονισμών που πρέπει να τηρούν.

Με άλλα λόγια, οι τράπεζες στην προσπάθειά τους να συμμορφωθούν με τους πολλαπλούς κανονισμούς, συνειδητοποίησαν ότι η συμμόρφωση με όλους τους υποχρεωτικούς κανονισμούς είναι υπερβολικά απεχθής, διότι πολλές φορές τα δεδομένα και η προσέγγιση που χρειάζεται για την κάλυψη διαφορετικών απαιτήσεων είναι σε μεγάλο βαθμό παρόμοια, με αποτέλεσμα διπλές προσπάθειες και αύξηση του κόστους. Επιπλέον, δεδομένου του βάθους, του εύρους και της γεωγραφικής εξάπλωσης των τραπεζικών εργασιών και λειτουργιών, οι τράπεζες συνειδητοποίησαν ότι οι “Basel Accords” δεν είναι αρκετά ολοκληρωμένες για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης των κινδύνων, το οποίο θα μπορούσε να βοηθήσει στον εντοπισμό, στο μετριασμό των κινδύνων σε όλη την επιχείρηση, και ταυτόχρονα στον εξορθολογισμό και την ωρίμανση των πρακτικών διαχείρισης των κινδύνων.

Οι παραπάνω παράγοντες οδηγούν σε ένα σενάριο όπου οι τράπεζες άρχισαν να αναζητούν πέρα από τις κανονιστικές διατάξεις συμμόρφωσης και τα “Basel Accords” για μια προσέγγιση για όλη την επιχείρηση για να καλύψουν το σύνολο των απαιτήσεων του κινδύνου με πιο κερδοφόρο και αποδοτικό τρόπο.

Οι τράπεζες έχουν εντοπίσει και ξεκινήσει να εφαρμόζουν το πλαίσιο Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων της COSO, ως πλαίσιο για να οδηγήσουν τις πρωτοβουλίες τους στον τομέα της διαχείρισης των κινδύνων πέρα από τα “Basel Accords” και τις ρυθμιστικές συμμορφώσεις. Το πλαίσιο ERM της COSO έχει όλα τα συστατικά που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τις τράπεζες να αποκτήσουν μια ευκαιρία στο να αποκομίσουν επιχειρηματική αξία, ενώ πληρούν τις απαιτήσεις συμμόρφωσης.

Η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνων επιτρέπει στους οργανισμούς να ασχοληθούν ουσιαστικά με την αβεβαιότητα των συναφών κινδύνων και την ευκαιρία να ενισχύσουν την αξία του ονόματος της εταιρείας και της κερδοφορίας. Το ERM βοηθά στον εντοπισμό και στην επιλογή ανάμεσα σε εναλλακτικές αποκρίσεις στον κίνδυνο, αποφυγή κινδύνων, μείωση, μεταφορά και την αποδοχή

τους. Βοηθά στην εξασφάλιση της αποτελεσματικής πληροφόρησης και τη συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς, καθώς και στο να αποφευχθεί η ζημιά στη φήμη της εταιρείας και των σχετικών συνεπειών.

Οι οικονομικές οντότητες που έχουν ως αντικείμενο την αγορά χρήματος και κεφαλαίου είναι από τη φύση τους πιο ευάλωτες στους κινδύνους που προαναφέραμε σε αυτή την εργασία. Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν είναι αυξημένοι και γενικά συνοψίζονται στις ακόλουθες ομάδες:

- Χρηματοοικονομικοί Κίνδυνοι (Κεφαλαιακή επάρκεια, Πιστωτικός Κίνδυνος, Κίνδυνος Αγοράς, Κίνδυνος Ρευστότητας, Κίνδυνος Επιτοκίων, Συναλλαγματικός Κίνδυνος)
- Λειτουργικοί Κίνδυνοι (Κίνδυνος Απάτης, Κίνδυνος ζημιών περιουσιακών στοιχείων, Τεχνολογικός Κίνδυνος)
- Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι (Μακροοικονομικός Κίνδυνος, Νομικός Κίνδυνος, Κίνδυνος Χώρας)
- Κίνδυνος Μεγάλων γεγονότων (Πολιτικός Κίνδυνος, Κρίση Τραπεζικού Συστήματος)
- Κίνδυνος φήμης

Η πιθανότητα επέλευσης των παραπάνω κινδύνων υπαγόρευσε την ανάγκη για τη δόμηση ενός πειθαρχημένου συστήματος μέσα στις τράπεζες με πολύπλευρο λειτουργικό ρόλο: της εταιρικής κουλτούρας. Με αυτόν τον τρόπο καθίσταται αποτελεσματικότερη η διαχείριση των πόρων της τράπεζας και επιτυγχάνεται η διάχυση της εταιρικής κουλτούρας.

Πιο συγκεκριμένα, μέσω της εταιρικής διαχείρισης κινδύνων οι Τράπεζες:

- Θέτουν στόχους
- Καθορίζουν τη στρατηγική, τις πολιτικές και τα μέσα επίτευξης τους, και
- Παρακολουθούν το βαθμό πραγματοποίησής τους.

Στον πυρήνα της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων στις Τράπεζες βρίσκεται η διατήρηση και επαύξηση της σταθερότητας στο χρηματοοικονομικό σύστημα, που αποτελεί την ακρογωνιαία λίθο και το ζωτικότερο κύτταρο της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Κλειδί για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι η εξασφάλιση της κεφαλαιακής επάρκειας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

5.2.2.1 Χαρακτηριστικά ERM Τραπεζικών Ιδρυμάτων

Σε γενικές γραμμές, η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνων στις Τράπεζες συνίσταται από ορισμένα βασικά στοιχεία, όπως:

1. Μία διατυπωμένη εταιρική στρατηγική που να ορίζει με σαφήνεια τον τρόπο μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης.

2. Ένα ξεκάθαρο οργανόγραμμα που να προσδιορίζει τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες, καθώς επίσης τις γραμμές αναφοράς και τα κέντρα λήψης αποφάσεων.
3. Εταιρική κουλτούρα και ένα ισχυρό πλέγμα αξιών και αρχών που να καλύπτονται από τον κατάλληλο κώδικα δεοντολογίας (για παράδειγμα, ο κώδικας δεοντολογίας θα πρέπει να απαντά πώς θα πρέπει τα τραπεζικά στελέχη να αντιμετωπίζουν θέματα που προξενούν αντικρουόμενα συμφέροντα).
4. Διαφάνεια και κατάλληλη πληροφόρηση τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά προς το κοινό, που υποστηρίζεται μέσω της συχνής χρηματοοικονομικής αναφοράς.
5. Ισχυρή λειτουργία διαχείρισης χρηματοοικονομικών κινδύνων (ανεξάρτητη από τις γραμμές παραγωγής), σχεδιασμό διαδικαστικών λειτουργιών με τις απαραίτητες δικλίδες ασφαλείας και επαρκή συστήματα ελέγχου.
6. Χρηματοοικονομικά και διοικητικά κίνητρα στα τρία στρώματα της τράπεζας (διοίκηση, στελέχη, προσωπικό) που να συνδέονται με τους στόχους, την απόδοση και τις αξίες της Τράπεζας, όπως bonus, προαγωγές, αποζημιώσεις και ποινές.

Παρά το γεγονός ότι οι τράπεζες έχουν ήδη υιοθετήσει και εφαρμόσει τους κανόνες των Συμφωνιών Basels II και καθιερώσει προγράμματα Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου, οι περισσότεροι από αυτούς ήταν ανεπιτυχείς στην κατανόηση του πώς έχουν επηρεάσει οι δυνάμεις της αγοράς τη «διάθεση ανάληψης κινδύνου – risk appetite», και τα συστήματα διαχείρισης κινδύνων τους δεν ήταν αρκετά ισχυρά για να εντοπίσουν και να υποβάλουν εκθέσεις σχετικά με το πώς η εμφάνιση κινδύνων επηρεάζεται από τις εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις.

Για παράδειγμα, τράπεζες και άλλοι επενδυτές συνέχισαν να αγοράζουν νεότερου τύπου επενδύσεις χωρίς να έχουν την κατάλληλη υποδομή για τον εντοπισμό και τη διαχείριση των κινδύνων. Αυτό είναι ένα κλασικό παράδειγμα κακοδιαχείρισης κινδύνου συναλλαγών.

Στην πραγματικότητα, η λειτουργία διαχείρισης κινδύνων πάντα θεωρείται ως μη συμβαλλόμενο περιουσιακό στοιχείο, το οποίο είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε ορισμένες κανονιστικές απαιτήσεις. Αυτό έχει οδηγήσει στην υποτίμηση του ρόλου της διαχείρισης του κινδύνου στην ανάπτυξη και διατήρηση μιας οργάνωσης.

5.3 Έρευνα σε 3 Μη Χρηματοοικονομικές Επιχειρήσεις

Προκειμένου να αναλυθούν οι οργανωτικές δομές που περιβάλλουν τη διαδικασία υλοποίησης της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων, πραγματοποιήθηκαν μελέτες περιπτώσεων σε τρεις ιδιωτικές επιχειρήσεις⁴¹. Οι μελέτες αυτές διεξήχθησαν από το 2002 μέχρι το 2008. Επιλέχθηκαν μη

⁴¹ Marika Arena, Michela Arnaboldi, Giovanni Azzone, Elsevier Accounting Organizations and Society, 2010, "The Organizational Dynamics of Enterprise Risk Management"

χρηματοοικονομικές επιχειρήσεις, καθώς σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις έχει δοθεί λιγότερη προσοχή σε σχέση με την εφαρμογή συστημάτων ERM. Οι οργανισμοί αυτοί προέρχονται από ένα δείγμα εταιρειών, που σε προγενέστερη έρευνα είχαν ισχυριστεί ότι χρησιμοποιούσαν προγράμματα ERM.

5.3.1 Cicero

Η πρώτη μελέτη περίπτωσης πραγματοποιήθηκε στην εταιρεία Cicero, μια ιταλική εταιρεία. Η Cicero είναι πάροχος μιας μεγάλης ποικιλίας υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών, η οποία έχει παρουσιάσει σημαντικές αλλαγές με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και με την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην ιταλική αγορά. Η δομή της εταιρείας αυτής χωρίζεται σε τέσσερα κεντρικά τμήματα (οικονομικό, διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ασφάλειας και νομικών υποθέσεων) και σε τρεις επιχειρηματικές ενότητες, των καταναλωτών, των πελατών και των δικτύων. Διακρίνονται, επίσης, δύο εταιρικές ενότητες στην Cicero, ο εσωτερικός έλεγχος και ο στρατηγικός σχεδιασμός. Οι ενότητες αυτές αναφέρονται στο Διοικητικό Συμβούλιο του οργανισμού.

Σύμφωνα με την έρευνα, η στρατηγική της Cicero εστιάζει στην εισαγωγή τεχνολογικών καινοτομιών, η οποία στηρίζεται σε δύο βασικά συστατικά στοιχεία, τα οποία είναι, το δίκτυο της εταιρείας και η αναπτυσσόμενη χρήση του τμήματος Τεχνολογίας και Πληροφορικής (Information Technology Department -IT). Το δίκτυο της επιχείρησης θεωρείται το πρωταρχικό επενδυτικό της αγαθό.

Η έννοια του ERM εισήχθη στην εταιρεία Cicero το 2005. Ο Διευθύνοντας Σύμβουλος της εταιρείας ήταν εκείνος που πήρε την απόφαση για την εισαγωγή των συστημάτων ERM στην επιχείρηση, προκειμένου να ακολουθεί τις ρυθμιστικές διατάξεις του ιταλικού κράτους. Η λογική του ERM, από το ξεκίνημά του, αποτελεί ένα ευρύτερο κομμάτι του μοντέλου υλοποίησης της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η διαδικασία της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου παρουσιάστηκε σε όλα τα γραμμικά στελέχη, αλλά ενσωματώθηκε σε μια πιο ευρεία παρουσίαση επί των εσωτερικών ελέγχων, με τίτλο «εταιρική διακυβέρνηση, εσωτερικός έλεγχος και αυτό-αξιολόγηση των κινδύνων».

Μέσα στη λογική της ανάπτυξης νέας εικόνας της εταιρικής διακυβέρνησης, η ευθύνη για το ERM ανατέθηκε στη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Auditing Unit – IAU). Προκειμένου η επιχείρηση να διασφαλίσει την ύπαρξη των απαραίτητων ικανοτήτων, προσέλαβε έναν πρώην εξωτερικό ελεγκτικό σύμβουλο για να αναλάβει την υλοποίηση του ERM. Προσέλαβε, δηλαδή, έναν CRO.

Σε συνεργασία με τον εσωτερικό ελεγκτή, ο CRO διαμόρφωσε και συγχρόνισε την τεχνολογία, ώστε να ακολουθεί το πρόγραμμα των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου. Η αναγνώριση

του κινδύνου ξεκινάει επισήμως από τους στόχους που έχουν καθοριστεί κατά τον ετήσιο προγραμματισμό. Τα στελέχη καλούνται να προσδιορίσουν ποιοι κίνδυνοι θα μπορούσαν να αποτρέψουν την επιχείρηση από την επίτευξη των στόχων αυτών. Στη συνέχεια πραγματοποιείται η ποσοτική αξιολόγηση των κινδύνων, η συλλογή δεδομένων για ολόκληρο τον οργανισμό, και τέλος, τα αποτελέσματα της ανάλυσης κοινοποιούνται στη Διοίκηση της εταιρείας, και οι εσωτερικοί ελεγκτές παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα ολόκληρου του συστήματος που έχει τεθεί σε εφαρμογή.

Η επίσημη διαδικασία του ERM απαιτεί υψηλή αλληλεπίδραση μεταξύ του CRO και των διοικητών της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, η μελέτη αποδεικνύει ότι κάτι τέτοιο δεν εφαρμόζεται στην πράξη. Μετά τον πρώτο χρόνο της υλοποίησης των συστημάτων ERM, συσκέψεις και σεμινάρια δεν επαναλαμβάνονταν, και η μοναδική αλληλεπίδραση μεταξύ του CRO και των διευθυντών, από τότε και έπειτα, εντοπιζόταν μόνο μέσα από το ετήσιο ερωτηματολόγιο και την τελική αναφορά που αποστέλλονταν σε αυτούς. Αυτή η προσέγγιση βάσει κανονισμών διαμόρφωσε και ενίσχυσε τη λογική της εταιρικής διακυβέρνησης, και δημιούργησε παράλληλα μια απόσταση μεταξύ του ERM, των διευθυντών και της διαδικασίας λήψεως αποφάσεων.

Στην έρευνα αυτή, διαπιστώθηκε ότι η εταιρεία διαθέτει ακόμα δύο διαδικασίες που προϋπήρχαν των διαδικασιών Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου. Αυτές είναι η διαχείριση κινδύνου του τμήματος IT και ο λειτουργικός σχεδιασμός.

Την ευθύνη για την αξιολόγηση των κινδύνων IT την έχει το τμήμα Ασφαλειών (Security Department-SD) μιας επιχείρησης, και η λογική του κινδύνου εστιάζεται σταθερά στα περιουσιακά στοιχεία που θεωρούνται πιο ουσιώδη για την επιτυχία της επιχείρησης, το δίκτυο IT και η τεχνολογία. Η διαχείριση του κινδύνου του τμήματος SD περιγράφεται από τους συμβούλους ως ένα «φυσικό κομμάτι της λειτουργικής παράδοσης υπηρεσιών. Το τμήμα Ασφαλειών εγγυάται επιχειρηματική συνέχεια, ασφάλεια πληροφοριών και ιδιωτικότητα, αντικατοπτρίζοντας την πρόθεση του θεμελιωτή του ERM να διασφαλίσει καλύτερες, πιο αξιόπιστες και διαφοροποιημένες υπηρεσίες προς τους πελάτες». Αυτός ο πρωταρχικός ρόλος του τμήματος Ασφαλειών είναι εμφανής και στην επίσημη ιστοσελίδα της Cicero, όπου εντοπίζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα που εστιάζει την προσοχή του στο IT και στους κινδύνους ασφαλείας.

Η αρχική υλοποίηση της τεχνολογίας των κινδύνων του IT κατευθύνθηκε από το θεμελιωτή του ERM και επεξηγήθηκε από ένα μηχανικό με ειδικευση στις υπηρεσίες IT. Σήμερα, το τμήμα Ασφαλειών διαχειρίζεται από ένα άτομο με εξειδικευμένη εκπαίδευση στη διαχείριση της ασφάλειας, και με προηγούμενη εμπειρία σε μια μεγάλη εταιρεία τηλεπικοινωνιών. Ο ειδικός επί της διαχείρισης ασφαλειών αναγνωρίζεται ότι παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη διαχείριση κινδύνου του τμήματος IT, δίνοντας διαρκώς συμβουλές τεχνικής φύσεως για τον εντοπισμό των κινδύνων, αποσαφηνίζοντας τα προγράμματα δράσης και τις επενδύσεις, και παρακολουθώντας την εξέλιξη των γεγονότων που σχετίζονται με τους κινδύνους. Όλοι οι σύμβουλοι στη Cicero βασίζονται σε

αυτόν για να εντοπίσουν και να κατανοήσουν τους κατάλληλους συμβιβασμούς μεταξύ των αποδεχόμενων κινδύνων και των επενδύσεων. Ο Διοικητής της Επιχειρηματικής Μονάδας αναφέρει: «Η επιχείρησή μας στηρίζεται στην Τεχνολογία και Πληροφορική (IT Department), στην καινοτομία τους, αλλά και στην ικανότητά μας να παρέχουμε ασφαλείς υπηρεσίες και επιχειρηματική συνέχεια και εξέλιξη. Το τμήμα Ασφαλειών είναι το σημείο αναφοράς μας σε αυτό το θέμα. Οι ειδικοί επί του SD κατανοούν τις ανάγκες μας και αλληλεπιδρούμε διαρκώς με αυτούς, αναζητώντας και εντοπίζοντας την καλύτερη ισορροπία μεταξύ υπολειπόμενου κινδύνου και επενδύσεων».

Ο επικεφαλής του τμήματος Ασφαλειών είναι ο ιδιοκτήτης των κινδύνων Τεχνολογίας και Πληροφορικής, και ενισχύει το ρόλο του βασίζοντας την τεχνολογία σε ένα αναγνωρισμένο πρότυπο για την Ασφάλεια Πληροφοριών: ISO 27001. Παρόλο που η ομάδα του SD αποτελεί τους εμπειρογνώμονες των αναφορών, οι κίνδυνοι του IT, καθώς και οι κίνδυνοι ασφαλείας, ανιχνεύονται, παρακολουθούνται και ελέγχονται από όλους. Η πρακτική αυτή θεωρείται δεδομένη: τέτοιου είδους κίνδυνοι ενσωματώνονται στις κεντρικές διαδικασίες της εταιρείας, οι οποίες αναγνωρίζονται ως κρίσιμες για την επιβίωσή της. Ο Διοικητής της Επιχειρηματικής Μονάδας αναφέρει επιπλέον: «Δεν μπορείτε να διοικήσετε την επιχείρησή μας χωρίς να εγγυηθείτε εξέλιξη, συνέχεια, ασφάλεια έναντι της απάτης και ούτω καθεξής. Εάν δεν παρακολουθούμε όλοι μαζί αυτούς τους κινδύνους, θα χάσουμε τους πελάτες μας, τη φήμη μας, και κατά συνέπεια, τα έσοδα και τα κέρδη».

Η συνάφεια του τμήματος Ασφαλειών νομιμοποιείται περαιτέρω από τις άμεσες σχέσεις με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και την Εκτελεστική Επιτροπή. Οι κίνδυνοι του IT αναφέρονται στα επίπεδα Ανώτατης Διοίκησης σε ετήσια βάση και ο επικεφαλής του SD διαπραγματεύεται απευθείας με την Εκτελεστική Επιτροπή επί του προϋπολογισμού για τις δαπάνες ασφαλείας και τις επενδύσεις. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω διπλής διαπραγμάτευσης, πρώτα με τους διευθυντές των διαφόρων τμημάτων, κι έπειτα με την Εκτελεστική Επιτροπή, με στόχο να προσδιοριστούν οι πιο κατάλληλοι συμβιβασμοί μεταξύ επενδύσεων και υπολειπόμενου κινδύνου.

Σε αυτό το ανώτατο επίπεδο, σύμφωνα με την έρευνα, επιτυγχάνεται ο έλεγχος της αβεβαιότητας, και το ERM εισέρχεται στις διοικητικές αποφάσεις. Ο επικεφαλής του τμήματος Ασφαλειών είναι ο μοναδικός σύμβουλος, ο οποίος αναγνώρισε την αξία της ανάλυσης κινδύνου που πραγματοποιήθηκε από τον CRO, και ο οποίος αναφέρει χαρακτηριστικά : «Η Ρυθμιστική και Νομική συμμόρφωση αποτελούν ολοένα και πιο σημαντικά στοιχεία για τα τμήματα Τεχνολογίας και Πληροφορικής, και Ασφαλειών, και οι εργασίες που πραγματοποιούνται από τα άτομα του Εσωτερικού Ελέγχου είναι πολύτιμες για εμάς. Τα άτομα αυτά μας παρείχαν όλη την απαραίτητη πληροφόρηση ώστε να παραμένει η επιχείρηση συγχρονισμένη με τις ρυθμιστικές διατάξεις».

Οι κίνδυνοι πέρα από τη διαχείρισή τους από το τμήμα Ασφαλειών, λαμβάνονται υπόψη και στο Λειτουργικό Σχεδιασμό (Operational Planning). Υπεύθυνη για το Λειτουργικό Σχεδιασμό είναι η

Μονάδα Διαχείρισης Ελέγχου (Management Control Unit – MCU). Παρά το μέγεθος του οργανισμού σήμερα, η διαδικασία παραμένει σε μια νοοτροπία μικρής επιχείρησης. Τα βήματα δεν επισημοποιούνται με τη χρήση εγχειριδίων ή διαδικασιών, εφόσον δε θεωρούνται απαραίτητα από τους ελεγκτές. Η τεχνολογία του Λειτουργικού Σχεδιασμού αναπτύσσεται σε δύο βασικά στάδια, το πρώτο είναι η περιορισμένη συζήτηση στα ανώτερα επίπεδα για να προσδιοριστούν οι ετήσιοι στόχοι. Κατά το πρώτο στάδιο, η Μονάδα Διαχείρισης Ελέγχου έχει περιορισμένο ρόλο. Έπειτα, τα αποτελέσματα κέρδους ή απώλειας αποστέλλονται στους Διευθυντές των Επιχειρηματικών Μονάδων και συζητούνται με αυτούς, προκειμένου να καθορίσουν τις προβλέψεις του προϋπολογισμού.

Μετά το κλείσιμο αυτής της διαπραγμάτευσης, η Μονάδα Διαχείρισης Ελέγχου μεταθέτει ουσιαστικά την αβεβαιότητα στην τεχνολογία του Λειτουργικού Σχεδιασμού. Συγκεκριμένα, οι προβλέψεις ενσωματώνονται με μια ανάλυση κινδύνου, λαμβάνοντας υπόψη μεταβλητές της αγοράς καθώς και ρυθμιστικές μεταβλητές. Πραγματοποιείται, επίσης, μια ανάλυση σεναρίων, προκειμένου να κατανοηθούν οι πιθανές επιπτώσεις απρόβλεπτων – μη αναμενόμενων γεγονότων στη χρηματοοικονομική απόδοση. Μια επίσημη αναφορά περιλαμβάνεται στο Λειτουργικό Σχεδιασμό, η οποία παρουσιάζει τα αποτελέσματα επιλεγμένων σεναρίων (συνήθως σενάρια των καλύτερων και χειρότερων ενδεχομένων). Τα ενδεχόμενα αυτά αναγνωρίζονται και αξιολογούνται εξ' ολοκλήρου από τη Μονάδα Διαχείρισης Ελέγχου, χωρίς καμία αλληλεπίδραση με τους διοικητές ή τους ειδικούς επί του ERM.

5.3.2 Phoedrus

Η δεύτερη εταιρεία που μελετήθηκε ήταν η Phoedrus, η οποία αποτελεί τμήμα μιας μεγάλης ιταλικής ομάδας εταιρειών που λειτουργεί στη βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου. Η Phoedrus δημιουργήθηκε το 2001 από τη διάσπαση της μητρικής επιχείρησης, και η οποία δραστηριοποιείται στην αγορά φυσικού αερίου. Οι κύριες δραστηριότητες της εταιρείας αυτής βρίσκονται στην Ιταλία, όπου η βιομηχανία φυσικού αερίου ελέγχεται από την Αρχή της Κεντρικής Κυβέρνησης, η οποία προσδιορίζει τα έσοδα εκ των προτέρων. Σύμφωνα με τα ιστορικά δεδομένα, παρουσιάζεται μια σταθερή κατάσταση σχετικά με τις πωλήσεις περίπου στα δύο δισεκατομμύρια ευρώ και ένα καθαρό επενδεδυμένο κεφάλαιο περίπου στα εννέα δισεκατομμύρια ευρώ. Από το 2001 η διάρθρωση της επιχείρησης αυτής ακολουθεί την εξής μορφή : τα κεντρικά - έδρα της εταιρείας, 8 τοπικά περιφερειακά καταστήματα που επιβλέπουν το δίκτυο, και 66 κέντρα συντήρησης, τα οποία διασφαλίζουν την παροχή της υπηρεσίας.

Οι λειτουργικές δραστηριότητες είναι η κύρια ενασχόληση της εταιρείας Phoedrus. Οι σύμβουλοι τόνισαν ότι η βασική προτεραιότητα είναι να εγγυηθεί η εταιρεία την εφαρμογή λειτουργικών διαδικασιών που δεν επιφέρουν απώλειες, με τις αρχές ενός οργανισμού «υψηλής αξιοπιστίας» ή

ενός οργανισμού «που αναζητά την αξιοπιστία». Προκειμένου η εταιρεία να επιτύχει υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας, έχει καταβάλει σημαντικούς χρηματοοικονομικούς πόρους σε επενδύσεις στην ασφαλή τεχνολογία, επιλέγοντας την αξιοπιστία αντί της χρηματοοικονομικής αποδοτικότητας.

Η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου εισήχθη στη Phoedrus το 2003 και ονομάστηκε εντός της επιχείρησης ως αυτό – αξιολόγηση Κινδύνου (Risk Self-Assessment-RSA). Η απόφαση για υλοποίηση του RSA κατευθύνθηκε από τη μητρική επιχείρηση, η οποία ζήτησε από όλες τις θυγατρικές να προετοιμάσουν ένα διάγραμμα κινδύνου όμοιο με το ERM, προκειμένου να συμβαδίζει η εταιρεία με τον Ιταλικό κώδικα αυτορρύθμισης για τις επιλεγμένες εταιρείες. Ούτε η μητρική εταιρεία ούτε και η Ανώτατη Διοίκηση της Phoedrus προώθησαν την υλοποίηση του ERM. Δεν πραγματοποιήθηκαν επίσημες παρουσιάσεις προκειμένου να διαδώσουν την πρωτοβουλία για την εφαρμογή συστημάτων ERM, ούτε ασκήθηκε κάποιου είδους πίεση προκειμένου πράγματι να εφαρμοστεί.

Αυτά τα «χλιαρά» - ουδέτερα επίπεδα δέσμευσης οδήγησαν στην υλοποίηση των συστημάτων ERM ως μια πρακτική «κανονιστικής συμμόρφωσης», και με τον εσωτερικό ελεγκτή να έχει την ευθύνη να υπηρετεί ως ο «πρωταγωνιστής» και μεταφραστής. Λόγω της έλλειψης σπουδαιότητας της πρωτοβουλίας, ο εσωτερικός ελεγκτής δυσκολεύτηκε να υλοποιήσει το πλαίσιο ERM. Η Αυτό – Αξιολόγηση του κινδύνου (RSA) αντιμετώπιζονταν από τους διοικητές της εταιρείας ως ένα αναπόφευκτο καθήκον, το οποίο είχε επιβληθεί από τη μητρική επιχείρηση, και η οποία δεν πρόσθετε αξία στις ήδη υπάρχουσες γνώσεις τους. Όπως αναφέρει ένας manager της Phoedrus: «Δε χρειαζόμασταν ένα εργαλείο για την αξιολόγηση των κινδύνων, καθώς γνωρίζουμε ακριβώς πού βρίσκονται οι κίνδυνοι της εταιρείας μας. Δεν έχουν αλλάξει από τη στιγμή που μπήκα στην επιχείρηση αυτή, και όλοι μας γνωρίζουμε ποιοι είναι οι κίνδυνοι της Phoedrus, και από πού μπορούμε να αντλήσουμε πληροφορίες για την εικόνα της εταιρείας στο μέλλον».

Η υλοποίηση στράφηκε στον εσωτερικό ελεγκτή χωρίς επίσημες παρουσιάσεις ή κοινοποιήσεις. Ο εσωτερικός ελεγκτής διαμόρφωσε την τεχνολογία χρησιμοποιώντας το πλαίσιο της COSO σαν σημείο αναφοράς, χωρίς καμία αλληλεπίδραση με τους διοικητές της εταιρείας. Οι μόνες συναλλαγές που υπήρχαν κατά την επεξήγηση ήταν με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου της μητρικής εταιρείας. Ο εσωτερικός ελεγκτής υλοποίησε το ERM ως ένα ερωτηματολόγιο βασισμένο σε μια λίστα 26 στοιχείων, τα οποία ενασχολούνται με διαφορετικές περιοχές: χρηματοοικονομικά, πλαίσιο συμμόρφωσης, ασφάλεια, περιβάλλον και έργα υποδομής. Όλα τα γραμμικά στελέχη συμμετείχαν στην έρευνα, και οι κίνδυνοι αξιολογήθηκαν ποσοτικά σε όρους πιθανότητας και επιπτώσεων.

Η συλλογή των δεδομένων αποδείχθηκε πολύ δύσκολη, και για την ολοκλήρωση της εφαρμογής του ERM χρειάστηκε περισσότερος χρόνος από τον αναμενόμενο. Μια περίληψη της αναφοράς μοιράστηκε στα γραμμικά στελέχη, αλλά στην πραγματικότητα, αυτή χρησιμοποιήθηκε μόνο μέσα στη μονάδα εσωτερικού ελέγχου για την τροποποίηση του σχεδίου ελέγχου του κύκλου. Το

διάγραμμα κινδύνου δεν έχει ανανεωθεί από το 2003, και η διαδικασία RSA πραγματοποιήθηκε μόνο μια φορά. Παρόλο που ο εσωτερικός ελεγκτής παραπονέθηκε για τη δυσκολία κατά τη συλλογή των δεδομένων, παραδέχτηκε ταυτόχρονα ότι η διαδικασία RSA ήταν μια άσκηση συμμόρφωσης, και ότι δεν είχε την πρόθεση να εισέλθει στις ενέργειες των διοικητών περί αποφάσεων. Χαρακτηριστικά αναφέρει : «Η RSA είναι κατά βάση μία άσκηση, την οποία οφείλαμε να κάνουμε, επειδή απαιτούνταν από τη μητρική επιχείρηση. Όμως, διαθέτουμε άλλα εργαλεία για τη διαχείριση των κινδύνων, χρησιμοποιούμε εσωτερικά πρότυπα, είμαστε πιστοποιημένοι και υπάρχει μια μονάδα που είναι υπεύθυνη για την περιβαλλοντική και ασφαλή διαχείριση κινδύνων».

Η Phaedrus, όπως και η προηγούμενη εταιρεία που παρουσιάζεται στην έρευνα, εφαρμόζει δύο προϋπάρχουσες διαδικασίες για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας: την ανάλυση κινδύνου για την εργασία, την ασφάλεια και το περιβάλλον, και το Λειτουργικό Σχέδιο.

Η διαχείριση κινδύνου για την εργασία, την ασφάλεια και το περιβάλλον εισήχθησαν το 1994, όταν η Phaedrus ήταν ακόμα μέλος της μητρικής επιχείρησης. Υπήρχαν δύο κύριες εξωτερικές πιέσεις για την υλοποίηση αυτής της διαδικασίας: η πρώτη αναφέρεται σε έναν ιταλικό νόμο του 1994 που απαιτούσε οι επιχειρήσεις να πραγματοποιούν μια ανάλυση κινδύνου στο χώρο εργασίας και να υιοθετούν τα κατάλληλα μέτρα για τη διαφύλαξη των εργαζομένων, και η δεύτερη αναφέρεται στην αυξανόμενη προσοχή από τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης σε θέματα περιβάλλοντος. Αυτές οι εξωτερικές πιέσεις ενισχύονταν από την ήδη υπάρχουσα προσήλωση στον κίνδυνο από την Phaedrus ως μέλος μιας ομάδας, ριζωμένη στις σημαντικότερες λειτουργικές της διαδικασίες, καθώς και την κρίσιμη κατάσταση της εκτέλεσης αυτών με έναν τρόπο αποφυγής των απωλειών.

Παρόλα αυτά, το 1994 μεγαλύτερη έμφαση δόθηκε στην ευκαιρία χρησιμοποίησης του ERM για την ενίσχυση των σχέσεων με τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας. Μια επιτροπή εξωτερικών εμπειρογνομόνων κλήθηκε να διατυπώσει κατευθυντήριες γραμμές για εθελοντικές περιβαλλοντικές εκθέσεις, οι οποίες αργότερα υλοποιήθηκαν σε ολόκληρη την εταιρεία. Η πρωτοβουλία προωθήθηκε εντατικά, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά της επιχείρησης, και έπειτα από τη διάσπαση από τη μητρική επιχείρηση, η Phaedrus κληρονόμησε αυτή την πολιτική βιωσιμότητας. Μια συγκεκριμένη οργανωτική μονάδα ιδρύθηκε για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων: το τμήμα Ασφάλειας, Υγείας και Περιβάλλοντος (Safety, Health and Environment Division-SHED).

Η τεχνολογία του κινδύνου SHED αποτελείται από δύο ξεχωριστές αναλύσεις: Περιβαλλοντική και, Υγεία και Ασφάλεια. Η αξιολόγηση του περιβαλλοντικού κινδύνου βασίζεται σε ένα πιστοποιημένο σύστημα διοίκησης, και λαμβάνει τις λειτουργικές δραστηριότητες σαν το σημείο έναρξης. Για κάθε δραστηριότητα, η τεχνολογία του SHED αναγνωρίζει τους κινδύνους σε φυσιολογικές και σε έκτακτες συνθήκες, οι οποίοι έπειτα αξιολογούνται με βάση την κλίμακα Likert. Η αξιολόγηση του κινδύνου συνοδεύεται από μια περιγραφή των πιθανών επιπτώσεων στο περιβάλλον.

Αντίθετα, η τεχνολογία της ανάλυσης Υγείας και Ασφαλείας, αναλογίζεται τους κινδύνους εντός του περιβάλλοντος εργασίας. Στην περίπτωση αυτή, δεν υπάρχει επίσημη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, και η τεχνολογία SHED εκτελεί την ανάλυση απευθείας, εξετάζοντας τις διάφορες εργασιακές δραστηριότητες και ερευνώντας τις απόψεις και τις ανάγκες των εργαζομένων. Η τελική αναφορά δίνεται στη Μονάδα Διαχείρισης Ελέγχου και στις λειτουργικές μονάδες. Οι λειτουργικές μονάδες στη συνέχεια προετοιμάζουν ένα σχέδιο μεσολάβησης καθορίζοντας τα κόστη και τις επενδύσεις για τη μείωση των κινδύνων, που συζητείται και γίνεται αποδεκτό σε ετήσια βάση.

Όλοι οι σύμβουλοι αναγνώρισαν την επικέντρωση αυτών των κινδύνων τόσο στις λειτουργικές τους διαδικασίες όσο και στην εξωτερική εικόνα. Επιπλέον, αναγνώρισαν την υψηλή σημασία των εμπειρογνομώνων της ανάλυσης SHED, οι οποίοι παρέχουν πολύτιμες συμβουλές και βοήθεια για τη συμμόρφωση στα πρότυπα, αποκτώντας πιστοποιήσεις και μια εξέχουσα θέση στη διεθνή κατάσταση. Η ιστοσελίδα της εταιρείας αφιερώνει μια ολόκληρη ενότητα στη βιωσιμότητα, στην οποία ο ρόλος της ανάλυσης SHED αναγνωρίζεται ρητά: «Η διαχείριση για την αειφόρο ανάπτυξη βασίζεται σε μια Εταιρική Διακυβέρνηση που λαμβάνει πληροφορίες και δεδομένα από τις καλύτερες διεθνείς πρακτικές, την υιοθέτηση Κώδικα πρακτικής, πολιτικής βιώσιμης ανάπτυξης, διαχείρισης κινδύνων και μια οργανωτική δομή που περιλαμβάνει ένα εξειδικευμένο τμήμα Υγείας, Ασφαλείας, Περιβάλλοντος, Βιωσιμότητας και Τεχνολογιών, καθώς και συστήματα διαχείρισης υγείας, ασφαλείας, περιβάλλοντος και ποιότητας».

Πριν από την εισαγωγή του ERM, οι κίνδυνοι λαμβάνονταν ήδη υπόψη μέσω μιας δεύτερης διαδικασίας, του Λειτουργικού Σχεδιασμού (Operational Plan – OP). Το OP διοικείται από τον επικεφαλής της Μονάδας Διαχείρισης Ελέγχου (MCU), τον ελεγκτή. Η ισχύουσα τεχνολογία του OP αποτελείται από τρεις κύριες φάσεις. Ξεκινάει το Μάρτιο, τότε που η μητρική επιχείρηση κοινοποιεί την ανάλυσή της περί των σχετικών μακροοικονομικών μεταβλητών. Κατά τη λήψη αυτής της αναφοράς, η MCU καθοδηγεί μια εσωτερική συζήτηση με την Ανώτερη Διοίκηση, προκειμένου να καθοριστούν οι στόχοι για ορισμένες μεταβλητές. Στη βάση αυτών των δεδομένων, η MCU συντάσσει ένα προσχέδιο, το οποίο διανέμεται σε όλους τους διοικητές για να διαπραγματευτούν τους στόχους. Όταν επιτευχθούν όλοι οι στόχοι, ο προϋπολογισμός και τα κίνητρα των διοικητών σταθεροποιούνται.

Σε σχέση με την τεχνολογία, οι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται στο Λειτουργικό Σχεδιασμό μέσω δύο τύπων ανάλυσης. Όπως και στην περίπτωση της Cicero, μία αρχική ανάλυση τους εισάγει μετά το κλείσιμο της διαπραγμάτευσης με τους διοικητές. Οι κίνδυνοι συλλαμβάνονται ως αποκλίσεις από την αποδοτικότητα, και εξετάζονται μέσω μιας ανάλυσης ευαισθησίας που πραγματοποιείται σε 4 μεταβλητές που θεωρείται ότι έχουν επίπτωση σε ολόκληρη την επιχείρηση. Οι μεταβλητές αυτές είναι: η ζήτηση του πετρελαίου, οι επενδύσεις, η λειτουργική αποτελεσματικότητα και η χρηματοοικονομική δομή. Αυτή η ανάλυση επισημοποιείται στο τελικό αρχείο, στο οποίο περιλαμβάνεται ένα αρχείο καλύτερης και χειρότερης περίπτωσης. Σύμφωνα με τον ελεγκτή, η ανάλυση λαμβάνει χώρα με μια κεντρική προσέγγιση, εξαιτίας της περιορισμένης και σαφώς

προσδιορισμένης ποικιλίας κινδύνων στους οποίους είναι εκτεθειμένη η ελεγχόμενη εταιρεία. Συγκεκριμένα, ο ελεγκτής της Phaedrus επισημαίνει : «Ο κίνδυνος σχετίζεται με την αβεβαιότητα, υπάρχει όταν υπάρχουν πιθανές μεταβολές. Στη δική μας επιχείρηση έχουμε πολύ περιορισμένες πηγές αβεβαιότητας, διότι οι περισσότερες από τις παραμέτρους μας εξαρτώνται από την εξουσία. Τα μοναδικά στοιχεία τα οποία ενδέχεται να ποικίλουν είναι εκείνα που ήδη περιλαμβάνονται στον προϋπολογισμό, και τα οποία αναφέρθηκαν παραπάνω».

Μια δεύτερη ανάλυση πραγματοποιείται στους κινδύνους που έχουν προσχεδιαστεί από τους ειδήμονες στη SHED. Ξεκινώντας από τη λίστα που έχει υποβληθεί στην Ανώτερη Διοίκηση, ο επικεφαλής της Μονάδας Διαχείρισης Ελέγχου διευθύνει τη συζήτηση με τους διαχειριστές της ιστοσελίδας, από τους οποίους απαιτείται έπειτα να συντάξουν ένα σχέδιο που να περιλαμβάνει επενδύσεις και κόστη, προκειμένου να εγγυηθούν λειτουργικές διαδικασίες απαλλαγμένες από το ενδεχόμενο της αποτυχίας. Ο επικεφαλής της ανάλυσης SHED δε συμμετέχει στη χρηματοοικονομική αξιολόγηση, όμως καθορίζει τις τεχνικές παραμέτρους που οφείλουν να προσεγγισθούν, προκειμένου να ελεγχθούν και να μειωθούν οι κίνδυνοι περιβάλλοντος και ασφαλείας.

Αυτή η διαδικασία πραγματοποιείται παράλληλα με την εδραίωση του Λειτουργικού Σχεδιασμού, και είναι η μοναδική περιοχή κινδύνου που συζητείται με τους διοικητές του ΟΡ. Παρόλο που οι κίνδυνοι αυτοί δε θεωρούνται ούτε ως μεταβλητές αποδοτικότητας ούτε είναι αλληλένδετοι με τα κίνητρα των διοικητών, αντιμετωπίζονται ως επενδύσεις προτεραιότητας. Ο ελεγκτής της Phaedrus επισημαίνει : «Όλα τα μέλη της εταιρείας γνωρίζουν ότι το περιβάλλον και η βιωσιμότητα είναι τα κύρια ζητήματα για τη λειτουργία μιας επιχείρησης και για τη διατήρηση μιας σχέσης εμπιστοσύνης με την επικράτεια».

Συμπεραίνεται μέσα από την έρευνα στην εταιρεία Phaedrus, ότι το ERM δεν παίζει κανένα ρόλο σε όλες τις προαναφερθείσες αναλύσεις των κινδύνων. Επιπλέον, παρατηρείται ότι οι σύμβουλοι δε χρησιμοποίησαν σχεδόν καθόλου την άσκηση των συστημάτων ERM, ακόμα και μετά τις επεξηγήσεις που δόθηκαν απευθείας σε αυτούς.

5.3.3 Virgilio

Η τελευταία μη χρηματοοικονομική εταιρεία που μελετήθηκε, αποτελεί κομμάτι μιας μεγάλης διεθνούς ομάδας, η οποία ανταγωνίζεται σε διαφορετικούς τομείς της βιομηχανίας των αυτοματισμών και των πληροφοριών. Η ομάδα αυτή δραστηριοποιείται σε μια μεγάλη ποικιλία επιχειρηματικών λειτουργιών, η οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού και δυναμισμού.

Η πρόσφατη ιστορία της Virgilio έχει αμαυρωθεί από ένα εξέχον γεγονός που υπονόμωσε τις οικονομικές επιδόσεις και τη σχέση εμπιστοσύνης με τους μετόχους και τα ενδιαφερόμενα μέρη, μια έρευνα σχετικά με φερόμενες ως παράνομες πληρωμές. Η Virgilio έχει, επίσης, αντιμετωπίσει διάφορες νομικές διαφορές που έχουν δημιουργήσει κάποιες δυσκολίες στην απόκτηση νέων συμβάσεων και υποβολής προσφορών για το δημόσιο. Η κατάσταση αυτή ήταν ο κύριος λόγος για τη σημαντική αναδιοργάνωση της Virgilio ξεκινώντας το 2003.

Η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνων εισήχθη στη Virgilio το 2000, σε απάντηση στο αίτημα που έθεσε η μητρική εταιρεία σε όλες τις θυγατρικές το 1999. Η διαχείριση κινδύνου είναι μια βασική λειτουργία της επιχειρηματικής δραστηριότητας και απαιτεί τη διαφάνεια και τον έλεγχο των κινδύνων στους οργανισμούς και τις διαδικασίες τους. Τα σημερινά συστήματα διαχείρισης, οι δομές και οι διαδικασίες, θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι υπάρχει ένα κατάλληλο σύστημα διαχείρισης κινδύνου και να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις των ρυθμιστικών διατάξεων.

Ξεκινώντας από το οικονομικό έτος 1999, αυτό το σύστημα διαχείρισης κινδύνων θα επανεξεταστεί από τους ελεγκτές, στο πλαίσιο της ετήσιας ελεγκτικής διαδικασίας. Ως μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού και υποβολής εκθέσεων, η Εταιρική Εκτελεστική Επιτροπή πρέπει να ενημερώνεται για σημαντικούς κινδύνους, ιδιαίτερα εκείνους που θα μπορούσαν να απειλήσουν την ύπαρξη των επιμέρους ομάδων της εταιρείας.

Η διαχείριση του κινδύνου μπορεί να παρέχει σημαντικά οφέλη για την ενίσχυση της αξίας της εταιρείας. Επιπλέον, οι επίσημες παρουσιάσεις δημιουργούν ένα σαφή σύνδεσμο με τα οικονομικά και τη διαμόρφωση του ορθολογισμού του κινδύνου.

Η υλοποίηση διαχείρισης κινδύνου παρουσιάστηκε ως υποχρεωτική και επείγουσα, υποστηριζόμενη από ένα ακριβές χρονοδιάγραμμα και μια λεπτομερή περιγραφή των οργανωτικών ρόλων που εμπλέκονται. Προέβλεπε τη συμμετοχή τριών ξεχωριστών εμπειρογνομόνων: ένα συντονιστή διαχείρισης κινδύνου (risk management coordinator – CRO), τους ειδικούς επί των κινδύνων που έχουν αναλάβει την ανίχνευση συγκεκριμένων κατηγοριών κινδύνου και, τον εσωτερικό ελεγκτή, ο οποίος επικυρώνει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του συστήματος διαχείρισης του κινδύνου. Η Virgilio άρχισε αναλόγως την υλοποίηση το 1999 και το έργο ολοκληρώθηκε το 2000. Σύμφωνα με τη λογική της μητρικής εταιρείας, η διαδικασία έγινε για όλη την επιχείρηση και οι κίνδυνοι μεταφράζονταν ως διακυμάνσεις στα οικονομικά αποτελέσματα, αποδεχόμενοι όλα τα γεγονότα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το κέρδος. Προϋπάρχουσες τοπικές πρακτικές κινδύνου ενώθηκαν μέσα από μια διαδικασία που απεικονίζεται ως ενιαία με την ονομασία «Ευκαιρία και Διαχείριση Κινδύνου». Η εφαρμογή αρχικά πραγματοποιούνταν από ένα διευθυντή, ο οποίος εισήχθη από τη μητρική εταιρεία και αναφερόταν απευθείας στον Οικονομικό Διευθυντή.

Η σύλληψη των κινδύνων ως διακυμάνσεις απόδοσης απέκτησε παραπάνω έμφαση μετά την αναδιοργάνωση του 2003, όταν η Λειτουργική Διαχείριση (Operational Management-OM) και η

Διαχείριση Κινδύνων (Risk Management - RM) τοποθετήθηκαν ιεραρχικά κάτω από το λογιστήριο, τη χρηματοοικονομική μονάδα και τη μονάδα ελέγχου, μια λειτουργία που πρόσφατα συγκεντρώθηκε σε εταιρικό επίπεδο. Ένας νεαρός, ειδικός στον σχεδιασμό και στον έλεγχο διορίστηκε ως Γενικός Διευθυντής Διαχείρισης Κινδύνου (CRO). Ο συγκεκριμένος διευθυντής αναδιαμορφώνει την τεχνολογία OM&RM και ορίζει ένα σύστημα δύο επιπέδων: σε εταιρικό επίπεδο, γραφείο κεντρικής υπηρεσίας κινδύνου που συστάθηκε για να συντονίσει ολόκληρη τη διαδικασία, και πέντε διαχειριστές κινδύνου και ευκαιριών που έχουν εκχωρηθεί σε κάθε επιχειρηματική μονάδα για να συμβουλευούν εσωτερικά και να παρέχουν υποστήριξη. Επιπλέον, σε κάθε επιχειρηματική μονάδα υπάρχουν ειδικοί επί των κινδύνων, οι οποίοι ασχολούνται με συγκεκριμένες κατηγορίες κινδύνων που σχετίζονται με την επιχείρησή τους. Υπό τον έλεγχο του Chief Risk Officer (CRO) και με την υποστήριξη των διαχειριστών OM&RM, η τεχνολογία δομήθηκε σε τέσσερις φάσεις: αναγνώριση γεγονότων, αξιολόγηση, χειρισμός και παρακολούθηση. Η διαδικασία ξεκινά όταν η Μονάδα Λογιστικής, Χρηματοοικονομικών και Ελέγχου (Accounting Finance and Controlling Unit - AFCU) καθορίζει και μεταφέρει τους ετήσιους στόχους σε κάθε μονάδα της επιχείρησης. Σε αυτή την πρώτη φάση, οι διαχειριστές κλήθηκαν να παρέχουν μια αρχική προοπτική των μεγάλων ευκαιριών και των κινδύνων των συσχετιζόμενων με τους στόχους τους. Για να εξασφαλιστεί η ομοιομορφία των δεδομένων, χρησιμοποιείται ένα ερωτηματολόγιο κινδύνου που έχει συγκεκριμένες κατηγοριοποιήσεις του κινδύνου, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρηματικών, των κινδύνων της διαχείρισης λειτουργιών, των οικονομικών, της τεχνολογίας πληροφοριακών συστημάτων, των κινδύνων της αγοράς, των νομικών και των κινδύνων συμμόρφωσης, και των κινδύνων του ανθρώπινου δυναμικού.

Στη δεύτερη φάση, οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι αξιολογούνται όσον αφορά τις επιπτώσεις τους στα Κέρδη προ Τόκων και Φόρων (EBIT – Earnings Before Interest and Taxes). Κατά τη διάρκεια αυτών των δύο φάσεων, οι τοπικοί O&R διαχειριστές συμβουλεύουν τους διαχειριστές των επιχειρηματικών μονάδων και τους ειδικούς στους κινδύνους για την εδραίωση του χάρτη επικινδυνότητας. Ταυτόχρονα εξετάζονται οι ενέργειες των επιχειρηματικών μονάδων, υποβάλλονται εκθέσεις αναφορών σε εταιρικό επίπεδο με όλες τις πληροφορίες που θεωρείται ότι σχετίζονται με τον έλεγχο των κινδύνων.

Η Τρίτη φάση είναι ο χειρισμός του κινδύνου, ο οποίος περιλαμβάνει όλα τα μέτρα και τις μεθόδους για τη μείωση του κινδύνου. Αυτό μπορεί να κυμαίνεται από την αποφυγή του κινδύνου, τη μείωση ή τη μεταφορά του. Τέλος το σύστημα παρακολουθείται μέσω του δικτύου διαχείρισης κινδύνου και μέσω σεμιναρίων επί των κινδύνων. Η διαδικασία OM&RM παρουσιάζεται ως μια συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ του εταιρικού επιπέδου και των επιχειρηματικών μονάδων, μέσω της οποίας εντοπίζονται και κατανέμονται οι κίνδυνοι. Η τεχνολογία βασίζεται σε μια ολιστική βάση πληροφοριών που συλλέγονται από τις επιχειρηματικές μονάδες και άλλους ειδικούς εταιρικού κινδύνου. Αυτή η παρακινητική αλληλεπίδραση βοηθά στην κατάταξη του κινδύνου ως κεντρικό θέμα για τους διαχειριστές και, επιπλέον ενισχύει τον ορθολογισμό της έναρξης του ERM. Ένας

διαχειριστής επιχειρηματικής μονάδας στην εταιρεία Virgilio επισημαίνει : «Το OM&RM στηρίζει τον εντοπισμό όλων των πιθανών διακυμάνσεων. Ωστόσο, υπάρχει η υποχρέωση να καταγράψουν και να αξιολογήσουν τις ευκαιρίες και τους κινδύνους και συνεπώς, το επίπεδο της προσοχής είναι υψηλότερο».

Ο CRO και οι πέντε OM&RM διαχειριστές συμβουλεύουν τους διοικητές και τους καθοδηγούν μέσα από τη σχέση κινδύνων και επιδόσεων. Αν και ο ρόλος τους ως εμπειρογνώμονες αναγνωρίζεται, οι διαχειριστές της επιχειρηματικής μονάδας γνωρίζουν ότι η ιδιοκτησία και η ευθύνη για τους κινδύνους παραμένουν εντός των επιχειρηματικών τους μονάδων. Μόνο οι διεταιρικές επιπτώσεις είναι υπό την άμεση ευθύνη του CRO. Ο CRO και το προσωπικό OM&RM υποστηρίζουν τους διαχειριστές κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, αλλά τους προκαλούν ταυτόχρονα να ρυθμίσουν αυτόνομα το τελικό ύψος των αναμενόμενων κινδύνων, δηλαδή την επίπτωση στα Κέρδη προ Τόκων και Φόρων.

Με την εισαγωγή του ERM το 1999, όλες οι προϋπάρχουσες πρακτικές κινδύνου συγκεντρώθηκαν στο πλαίσιο του OM&RM. Επιπλέον, με την αναδιοργάνωση του 2003, μια συνεργασία εδραιώθηκε μεταξύ του ERM και άλλων πρακτικών αντιμετώπισης κινδύνων, και η διασύνδεση του ERM και του προϋπολογισμού είναι αξιοσημείωτη. Η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού άλλαξε ριζικά με την αναδιάρθρωση του 2003. Πριν από αυτό το γεγονός η διαδικασία είχε διανεμηθεί σε όλη την επιχειρηματική μονάδα με το εταιρικό επίπεδο να παίζει έναν περιθωριακό ρόλο στην κατοχύρωση των δεδομένων. Οι εταιρικές μονάδες είδαν τον εταιρικό ρόλο ως άχρηστο και στόχευσαν μόνο στην παραγωγή ενός «επίσημου και βαρετού» (σύμφωνα με τα λεγόμενα των συμβούλων) εγγράφου για την μητρική εταιρεία. Ο νέος Οικονομικός Διευθυντής (CFO-Chief Financial Officer) αποφάσισε να επωφεληθούν από τη συγκέντρωση των εταιρικών λειτουργιών και να επανασχεδιάσουν την τεχνολογία του προϋπολογισμού. Το έργο είχε ανατεθεί στη Μονάδα Λογιστικής, Χρηματοοικονομικών και Ελέγχου (Accounting Finance and Controlling Unit - AFCU) και πιο συγκεκριμένα, στο νεοπροσλαμβανόμενο διευθυντή, στον οποίο δόθηκε η ρητή εντολή της βελτίωσης της απόδοσης και διαφάνειας, και της μείωσης της απόστασης μεταξύ των εταιρικών υπηρεσιών και των επιχειρηματικών μονάδων.

Αυτή η ανάγκη για διαφάνεια και αξιοπιστία διαμόρφωσε την τεχνολογία του προϋπολογισμού. Ο ελεγκτής είδε περιθώρια για τη χρήση του ERM για να αντιληφθεί εκ νέου τις εκλογικεύσεις πίσω από την ανάλυσή του, προσπαθώντας να διευρύνει το σύνολο των κινδύνων και να συντάξει σαφείς δεσμούς μεταξύ αυτών και των μεταβλητών απόδοσης.

Η αναδιοργάνωση του προϋπολογισμού είχε ενορχηστρωθεί από τον ελεγκτή, μαζί με την αναδιάρθρωση του ERM που περιγράφηκε προηγουμένως, τονίζοντας τη σχέση μεταξύ κινδύνων και απόδοσης. Η φάση σχεδιασμού διήρκεσε σχεδόν 10 μήνες, και η νέα διαδικασία εκτελέστηκε για πρώτη φορά το 2004. Μια παράλληλη με το ERM κίνηση ήταν η προσοχή στην προσέγγιση, η οποία σχεδιάστηκε για να εγγραφεί τη συνεχή αλληλεπίδραση και την ένταση σε όλη

την οργάνωση. Μια αφοσιωμένη ομάδα πέντε ανθρώπων υποστηρίζουν τον ελεγκτή σε εταιρικό επίπεδο και άλλοι πέντε Διαχειριστές της Απόδοσης συμβουλεύουν τους διαχειριστές εντός των επιχειρηματικών μονάδων. Όσον αφορά στην τεχνολογία, χρησιμοποιούνται όλες οι πληροφορίες του ERM από τον ελεγκτή, και η συνεργασία ERM και προϋπολογισμού ξεκινά πριν ακόμα από την επίσημη έναρξη της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού.

Ενώνοντας τις γνώσεις τους ο ελεγκτής, ο Οικονομικός Διευθυντής και ο CRO επανεξετάζουν τους πιο πρόσφατους χάρτες κινδύνου για να αποκτήσουν κατανόηση των κύριων κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία και να καλύψουν τα ενδεχόμενα κενά, δηλαδή τους απρόβλεπτους κινδύνους. Στη συνέχεια, ο χάρτης μαζί με μερικές άλλες προβλέψεις παρουσιάζονται στη μητρική εταιρεία, η οποία τα χρησιμοποιεί ως βάση για τον σχεδιασμό του αρχικού εγγράφου προγραμματισμού. Το παρόν έγγραφο καθορίζει τους κύριους στόχους για τη Virgilio.

Η κυκλοφορία του εγγράφου προγραμματισμού ενεργοποιεί επίσημα τη διαπεραστική διαδικασία μέσα στη Virgilio η οποία διεξάγεται σε μια περίοδο 7 μηνών σε τρεις επικαλυπτόμενες φάσεις: ανάλυση αγοράς, ανάλυση των εσόδων και του κόστους του προϋπολογισμού και ορισμός του βασικού λογαριασμού. Στη φάση της ανάλυσης της αγοράς, μια από τις εταιρικές λειτουργίες διερευνά τις τάσεις της αγοράς για κάθε επιχειρησιακή μονάδα και καθορίζει τα μερίδια αγοράς για τα διάφορα προϊόντα. Στη δεύτερη φάση, με επίκεντρο τα έσοδα και τις δαπάνες, ανοίγουν οι διαπραγματεύσεις μεταξύ του εταιρικού επιπέδου και των επιχειρηματικών μονάδων. Βάσει των προβλεπόμενων τάσεων της αγοράς, κάθε επιχειρηματική μονάδα καθορίζει λεπτομερώς τα αναμενόμενα έσοδά της και τα συνακόλουθα κόστη και κινδύνους. Σε αυτή τη φάση, ζητήθηκε από τις επιχειρηματικές μονάδες να συμπεριλάβουν στην κατάρτιση του προϋπολογισμού όλα αυτά τα γεγονότα που έχουν μια πιθανότητα μεγαλύτερη από 50%, καθώς και τον οικονομικό αντίκτυπο που υπερβαίνει ένα όριο X, το οποίο ποικίλλει μεταξύ των τμημάτων. Ο ρόλος των διοικητών Λειτουργικής Διαχείρισης και Διαχείρισης Κινδύνων (OM&RM) και των διαχειριστών επιδόσεων εντός των επιχειρηματικών μονάδων, είναι ζωτικής σημασίας. Προκαλούν τους διαχειριστές στην εδραίωση των δεδομένων και στον εντοπισμό των δεσμών μεταξύ των κινδύνων, των δράσεων και της απόδοσης.

Η συμπερίληψη των κινδύνων στην κατάρτιση του προϋπολογισμού αλλάζει τη βάση πληροφοριών που χρησιμοποιήθηκε για τη διαπραγμάτευση, στην οποία ο ελεγκτής φαίνεται να έχει ένα πλεονέκτημα σε σχέση με τις επιχειρηματικές μονάδες. Ο διεταιρικός χάρτης κινδύνων και οι πληροφορίες που παρέχονται από άτομα μέσα από τις επιχειρησιακές μονάδες, αποκαλύπτουν ότι ορισμένοι κίνδυνοι έχουν παραμεληθεί. Όταν οι κίνδυνοι αυτοί ενδέχεται να έχουν σημαντικές επιπτώσεις, ένα εταιρικό αποθεματικό δημιουργείται, για να αποτρέψει τους πιθανούς κινδύνους που παραμελούνται από τη διαίρεση των διαχειριστών. Αυτή είναι μια διάταξη που δεν είναι ορατή από τις επιχειρηματικές μονάδες, αλλά είναι ορατή στη μητρική εταιρεία.

Οι ιδέες του ERM επηρεάζουν πιο άμεσα τους στόχους με τη συμπερίληψη του κέρδους σε κίνδυνο ως ένα μέτρο για τα κίνητρα των επιχειρηματικών μονάδων. Επιπλέον, αυτή η έμφαση στους κινδύνους έχει επίσης μια πιο λεπτή επιρροή στις νοοτροπίες των διαχειριστών. Όταν ένας αριθμός καταχωρείται στον προϋπολογισμό, αξιολογούνται προσεκτικά και όλοι οι κίνδυνοι που συνδέονται με αυτόν, αλλά και αντιστρόφως αναθεωρείται ο χάρτης κινδύνων αντίστοιχα. Όπως προβλέπεται από τον ελεγκτή, οι διαχειριστές βλέπουν το ERM και τον προϋπολογισμό ως στενά συνυφασμένα στοιχεία. Οι κίνδυνοι και ο αντίκτυπός τους στην αξία της εταιρείας έχουν εξελιχθεί σε στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα στις καθημερινές λειτουργίες της Virgilio. Ο ελεγκτής εναρμονίζει τις συνολικές διαδικασίες της μονάδας AFCU. Ο CRO συντονίζει το ERM, το οποίο οι διευθυντές αναγνωρίζουν ως ευεργετικό και οι ειδικοί του κινδύνου διατηρούν το ρόλο τους ως ιδιοκτήτες των συγκεκριμένων κατηγοριών κινδύνων.

Παράλληλα με τη διαπραγμάτευση, πραγματοποιείται ανάλυση σε εταιρικό επίπεδο, χρησιμοποιώντας ιστορικές πληροφορίες για την προετοιμασία του κόστους των εταιρικών λειτουργιών. Η Τρίτη φάση είναι πρόβλεψη των βασικών λογαριασμών που αποτελούν σημαντικούς πελάτες, οι οποίοι συμβάλλουν σημαντικά στα κέρδη των επιχειρηματικών μονάδων. Το σύνολο των πληροφοριών κατοχυρώνεται σε ένα αρχείο, το οποίο διαρκώς ανανεώνεται, το αποκαλούμενο “rocket budget – προϋπολογισμός τσέπης”. Το “rocket budget” αποτελεί ένα αρχείο σε μέγεθος ημερολογίου, το οποίο περιλαμβάνει πολλούς δείκτες και λίγους αριθμούς. Μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην εταιρεία Virgilio, διαπιστώθηκε ότι πολλοί διοικητές έχουν μαζί τους πάντα το “rocket budget”, καθώς το θεωρούν χρήσιμο για να παρακολουθούν την απόδοση της επιχείρησής τους, καθώς και τις διαφοροποιήσεις μεταξύ των προβλεπόμενων και των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων.

5.3.4 Συμπεράσματα Έρευνας των 3 Μη Χρηματοοικονομικών Επιχειρήσεων

Στις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στις τρεις παραπάνω ιταλικές μη χρηματοοικονομικές επιχειρήσεις, παρουσιάζεται το πώς το ERM υλοποιείται με διαφορετικό τρόπο στον κάθε οργανισμό. Διαπιστώνεται η ρευστότητα που διακρίνει τα συστήματα Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου, καθώς και η αμοιβαία αλληλεπίδραση μεταξύ της φύσης του ERM και άλλων προϋπαρχουσών πρακτικών για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας στους οργανισμούς. Και για τις τρεις μελετηθείσες εταιρείες, παρατηρείται ότι ξεκίνησαν την υιοθέτηση πλαισίων ERM ως μια νέα μορφή ελέγχου επί των κινδύνων, ενώ παράλληλα είχαν σε εφαρμογή προγενέστερες πρακτικές. Το αποτέλεσμα ήταν να δημιουργηθεί ουσιαστικά μία μίξη μεταξύ των προηγούμενων και της νέας πρακτικής αντιμετώπισης του κινδύνου.

5.4 Έρευνα επί των παραγόντων υιοθέτησης του ERM

Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Leen Paape & Roland F. Spekle (2012)⁴², γίνεται αναφορά στους παράγοντες υιοθέτησης του ERM. Οι συγγραφείς καταλήγουν, όπως και σε προηγούμενες μελέτες, πως σημαντική θέση στους παράγοντες αυτούς έχουν το κανονιστικό περιβάλλον, οι εσωτερικοί παράγοντες, η διοικητική διάρθρωση και ο κλάδος της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, τα ευρήματά τους υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνου συνδέεται με τη συχνότητα των ερευνών και αναφορών κινδύνου, καθώς και τη χρήση ποσοτικών τεχνικών αξιολόγησης κινδύνου. Επιπλέον εκ των αποτελεσμάτων τους, επιβεβαιώνουν τη σχέση του ERM με το πλαίσιο της COSO. Παρόλα αυτά, δε βρέθηκαν στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι η εφαρμογή του πλαισίου αυτού, βελτιώνει και εξελίσσει την εφαρμογή του ERM.

5.4.1 Μεθοδολογία

Τα στοιχεία της έρευνας συλλέχθηκαν με τη βοήθεια αντιπροσώπων από την PwC, Royal NIRVA, το Πανεπιστήμιο του Groningen και το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Nyenrode. Ερευνητική ομάδα επικεντρώθηκε στην Ολλανδία σε επιχειρήσεις με ετήσια κέρδη πάνω από € 10 εκατομμύρια και περισσότερους από 30 υπαλλήλους. Το τελικό δείγμα αναφερόταν σε 825 παρατηρήσεις.

5.4.1.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή του ERM

Σχετικά με την έρευνα για τους παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή του ERM οι Leen Paape & Roland F. Spekle (2012), ασχολήθηκαν με τις εξής περιπτώσεις:

- H1: Οι κανονιστικές ρυθμίσεις της εκάστοτε Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι θετικά συσχετιζόμενες με το βαθμό υλοποίησης του ERM.
- H2: Οι εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες διαθέτουν μεγαλύτερο βαθμό εφαρμογής ERM από τις μη εισηγμένες.
- H3: Η παρουσία ενός CRO συνδέεται θετικά με το βαθμό εφαρμογής του ERM.
- H4: Η ύπαρξη μίας επιτροπής ελέγχου συνδέεται επίσης θετικά.
- H5: Η θεσμική ιδιοκτησία είναι θετικά συσχετιζόμενη με το βαθμό υλοποίησης του ERM.
- H6: Οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονται από τους ιδιοκτήτες τους έχουν λιγότερο αναπτυγμένα συστήματα ERM.

⁴² Leen Paape & Roland F. Spekle, 2012, "The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study"

- H7: Η ύπαρξη ενός εκ των Big Four ελεγκτικών οργανισμών είναι θετικά συσχετιζόμενη με την εφαρμογή του ERM.
- H8: Η οργανωτική ανάπτυξη συνδέεται θετικά με το βαθμό υλοποίησης των συστημάτων ERM.
- H9: Το μέγεθος της επιχείρησης σχετίζεται με την εφαρμογή του ERM.
- H10: Επιχειρήσεις χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (H10a) καθώς και επιχειρήσεις ενεργειακού κλάδου (H10b) έχουν μεγαλύτερο βαθμό εξέλιξης σχετικά με την εφαρμογή του ERM.
- H11: Σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι δημόσιες επιχειρήσεις έχουν χαμηλότερο βαθμό εφαρμογής του ERM.

Το οικονομετρικό μοντέλο που χρησιμοποίησαν οι Leen Paape & Roland F. Spek (2012), βασίστηκε στην απλή παλινδρόμηση πολύ - μεταβλητών που χρησιμοποίησαν και οι Beasley, Clune & Hermanson (2005) με ψευδο-μεταβλητές που αφορούσαν όλους τους ανωτέρω παράγοντες.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εταιρείες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο (H2), έχουν σε μεγαλύτερο βαθμό εφαρμόσει το σύστημα του ERM, ενώ εταιρείες που διαχειρίζονται από τον ιδιοκτήτη τους (H6), τείνουν λιγότερο προς την εφαρμογή του ERM. Επιπροσθέτως, υποστηρίζεται ξανά εκ των αποτελεσμάτων ότι η ύπαρξη ενός CRO (H3) καθώς και η ύπαρξη ενός εκ των Big Four (H4), αυξάνει το βαθμό εφαρμογής του ERM. Τέλος, παρατηρήθηκε ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις (H9) καθώς και οι επιχειρήσεις που ανήκουν στο χρηματοοικονομικό κλάδο (H10a) τείνουν να διατηρούν πιο εξειδικευμένα συστήματα Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου. Αντίθετα, η θεσμική ιδιοκτησία (H5) φαίνεται να μην παρουσιάζει κάποια επίδραση, θετική ή αρνητική.

Η έρευνα των Leen Paape & Roland F. Spek (2012), εν συνεχεία ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις το ERM και την αποτελεσματικότητά του. Συγκεκριμένα:

- Q1: Η εφαρμογή του πλαισίου της COSO ενισχύει την αποτελεσματικότητα του ERM;
- Q2: Η επεξήγηση και ποσοτικοποίηση της ανοχής του κινδύνου (risk tolerance) ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του ERM;
- Q3: Η συχνότητα εκτίμησης του κινδύνου σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα του ERM;
- Q4: Η συμπλοκή των χαμηλότερων επιπέδων στελεχών στην εκτίμηση του κινδύνου ενισχύει την αποτελεσματικότητα του ERM;
- Q5: Η χρήση ποσοτικοποιημένων τεχνικών εκτίμησης του κινδύνου ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του ERM;
- Q6: Η συχνότητα έρευνας κινδύνου ενισχύει την αποτελεσματικότητα του ERM;
- Q7: Ο πλούτος των αναδρομικών και αναμενόμενων αναφορών κινδύνου ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του ERM;

5.4.2 Έρευνα και αποτελέσματα

Το οικονομετρικό μοντέλο που χρησιμοποίησαν οι Leen Paape & Roland F. Spek (2012), βασίστηκε στην απλή παλινδρόμηση πολύ-μεταβλητών που χρησιμοποίησαν και οι Beasley, Clune & Hermanson (2005) με ψευδο-μεταβλητές που αφορούσαν όλους τους ανωτέρω παράγοντες.

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνου επηρεάζεται από το βαθμό εφαρμογής του ERM: οι επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει το ERM, αλλά ακόμα βρίσκονται στην διαδικασία εφαρμογής, έχουν χαμηλότερη αποτελεσματικότητα από εκείνες που έχουν εφαρμόσει ήδη πλήρως το ERM. Επιπλέον, η εφαρμογή του πλαισίου της COSO (Q1) καθώς και η ποσοτικοποίηση του κινδύνου (Q2), φαίνεται να μην σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του ERM. Η συχνότητα εκτίμησης του κινδύνου (Q3), η χρήση ποσοτικοποιημένων τεχνικών εκτίμησης του κινδύνου (Q5) και η συχνότητα έρευνας και αναφοράς του κινδύνου (Q6), συμμετέχουν στην αποτελεσματικότητα διαχείρισης του κινδύνου. Ωστόσο, δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ αποτελεσματικότητας ERM και συμπλοκής χαμηλότερων επιπέδων στελεχών (Q4) κατά την εκτίμηση του κινδύνου. Τέλος, δε φαίνεται να βοηθά ούτε ο πλούτος αναδρομικών και αναμενόμενων αναφορών κινδύνου (Q7) στην ανάπτυξη της ποιότητας του risk management. Επιπλέον, το μέγεθος του οργανισμού αποδεικνύεται ότι δε συμμετέχει στην ενίσχυση της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου.

5.4.3 Συμπεράσματα

Στη συγκεκριμένη έρευνα από τους Leen Paape & Roland F. Spek, εξετάστηκαν δύο σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με το ERM. Αρχικά, μελετήθηκε ο βαθμός υλοποίησης των συστημάτων ERM και οι παράγοντες που συντελούν στην κατανόηση του τρόπου εφαρμογής τέτοιων πλαισίων από τις επιχειρήσεις. Το δεύτερο κομμάτι της έρευνας επικεντρώνεται στους τρόπους σχεδιασμού των συστημάτων ERM και στη συσχέτισή τους με την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων.

Αποδεικνύεται ότι οι εισηγμένες εταιρείες και οργανισμοί, στους οποίους υπάρχει Γενικός Διευθυντής Διαχείρισης Κινδύνων (CRO), καθώς και Επιτροπή Ελέγχου, διαθέτουν περισσότερο ολοκληρωμένα συστήματα ERM. Επιπλέον, παρατηρείται ότι, κατά μέσο όρο οι δημόσιοι οργανισμοί εφαρμόζουν διαδικασίες ERM λιγότερο αποτελεσματικά σε σχέση με τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Αυτό ενδέχεται να συμβαίνει λόγω του ότι οι δημόσιες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα λόγω του πολύπλοκου πολιτικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν.

Τέλος, με βάση την έρευνα αυτή, φανερώνεται ότι τα συστήματα ERM βρίσκονται ακόμα σε στάδιο

εξέλιξης, και ότι υπάρχουν ακόμα πολλές σημαντικές γνώσεις που απαιτείται να αποκτηθούν, τόσο σε ό, τι αφορά στην πρακτική όσο και σε ακαδημαϊκό επίπεδο. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις και τις διαρκώς μεταβαλλόμενες προσδοκίες από τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους ρυθμιστικούς φορείς, προσπαθούν να αναδιοργανώσουν και να επανασχεδιάσουν τα συστήματα διαχείρισης κινδύνου που έχουν στη διάθεσή τους, αναζητώντας αποτελεσματικές προσεγγίσεις, οι οποίες να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού τους. Όπως διαπιστώνεται, μόνο το 11% των εταιρειών που ερευνήθηκαν, δηλώνουν ότι έχουν πλήρως λειτουργικά συστήματα ERM σε εφαρμογή. Ένα 13% δηλώνει ότι βρίσκεται στη διαδικασία υλοποίησης ενός τέτοιου συστήματος, ενώ το 39% των ερωτηθέντων υποστήριξε ότι ακόμα βρίσκεται στο στάδιο της επεξεργασίας για την εφαρμογή των διαδικασιών ERM. Οι παρατηρήσεις αυτές υποδεικνύουν ότι η πρακτική της διαχείρισης κινδύνων δεν είναι ακόμα στο τελικό στάδιο, και ότι ενδέχεται να παρουσιαστούν νέες και καινοτόμες προσεγγίσεις επί αυτού του σημαντικού ζητήματος για τις επιχειρήσεις.

5.5 Το ERM Σήμερα

Η Διαχείριση Κινδύνου αφορά στην ολοκληρωμένη προσέγγιση των κινδύνων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση με στόχο την αναγνώρισή τους, τον υπολογισμό τους και τέλος τη διαχείρισή τους.

Οι αρμοδιότητες σε σχέση με τη δραστηριότητα της Διαχείρισης Κινδύνου επιτρέπουν τη συνολική και ολοκληρωμένη προσέγγιση της Διαχείρισης Κινδύνου σε επίπεδο εταιρείας (enterprise-wide) με στόχο:

- την αναγνώριση και την κατανόηση των κινδύνων που προκαλεί η δραστηριοποίηση των συμμετεχόντων της αγοράς στο σύνολο των αγορών, προϊόντων και εργαλείων που αυτοί χρησιμοποιούν
- την προληπτική αντιμετώπιση των σχετικών κινδύνων
- τον εντοπισμό των περιοχών υψηλού κινδύνου τόσο στις εσωτερικές διαδικασίες όσο και στις συναλλαγές της εταιρείας με τους συμμετέχοντες
- την ανάπτυξη ποσοτικών και ποιοτικών μετρικών για την παρακολούθηση των κινδύνων
- τη συμβολή στην κατάρτιση ανθεκτικών, σε θέματα κινδύνου, διαδικασιών και λειτουργιών
- την προετοιμασία προτάσεων για βελτιώσεις και τροποποιήσεις σε θέματα όπως:
- Αποδοχή και αποτίμηση Ενεχύρων
- Όρια συγκέντρωσης θέσης
- Μοντέλα διαχείρισης κινδύνου στις αγορές της εταιρείας
- Ορισμός πολιτικής για την παρακολούθηση και εκτίμηση της χρηματοοικονομικής θέσης των Εκκαθαριστικών Μελών

- τον ορισμό παραμέτρων (alarms) για την ενεργοποίηση μηχανισμών παρακολούθησης δραστηριότητας μελών
- τη συμμετοχή στη διαδικασία εισαγωγής νέων προϊόντων/υπηρεσιών και αξιολόγηση σχετικών κινδύνων.
- την υποστήριξη των εργασιών των Επιτροπών Διαχείρισης Κινδύνου και Διαχείρισης Υπερημερίας.
- την παραγωγή αναφορών προς τη Διοίκηση για θέματα Διαχείρισης Κινδύνου.
- την υποστήριξη / ενημέρωση των συμμετεχόντων στην αγορά σε θέματα Διαχείρισης Κινδύνου.

Το ERM αποτελεί αναπόσπαστο εργαλείο βελτιστοποίησης του κενού μεταξύ κινδύνου και απόδοσης.⁴³ Είναι ένα σύστημα το οποίο περιλαμβάνει τη συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας, τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και τακτικών αναγνώρισης των κινδύνων και αποφυγή τους.

“Failing to plan is planning to fail” Alan Lakein

Ενώ η τελική ευθύνη για την εφαρμογή του ERM ξεκινά από την κορυφή, ο καθένας που έχει σημασία στο πλαίσιο ενός οργανισμού, πρέπει να συμμετέχει σε κάποιο βαθμό στη διαδικασία εφαρμογής του ERM. Ενώ πολλά στελέχη έχουν σημαντικές ευθύνες, το ERM λειτουργεί καλύτερα όταν όλα τα βασικά στελέχη της οργάνωσης συνεισφέρουν. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, το να προσδιορίζονται ηγέτες μέσα στον οργανισμό και να αποκτάται η βοήθειά τους, είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή. Ένας στόχος του ERM είναι να ενσωματώσει τη διαχείριση των κινδύνων στον οργανισμό τόσο στην ημερήσια διάταξη όσο και στην διαδικασία λήψεως αποφάσεων. Αυτό σημαίνει τελικά ότι κάθε μέλος της διοίκησης είναι υπεύθυνο, κάτι το οποίο μπορεί να γίνει μόνο όταν οι στόχοι της απόδοσης είναι σαφώς καθορισμένοι και τα κατάλληλα άτομα έχουν την ευθύνη των αποτελεσμάτων της υλοποίησης των συστημάτων ERM.

⁴³ Lam James, 2003, “Enterprise Risk Management: from Incentives to Controls”, Wiley corporate F&A, the Wiley Finance Series

Κεφάλαιο 6 - Συμπεράσματα Εργασίας - Προτάσεις

Σύμφωνα με την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα εργασία, όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, σε οποιοδήποτε κλάδο κι αν δραστηριοποιούνται, αντιμετωπίζουν συχνά συνθήκες αβεβαιότητας. Η αβεβαιότητα, όπως είδαμε, μπορεί να οδηγήσει σε μη αναμενόμενες μεταβολές ή ακόμα και σε αρνητικές διακυμάνσεις στα έσοδα της οικονομικής οντότητας, στα κόστη, στα κέρδη ή στο μερίδιο της αγοράς. Εφόσον η πλειοψηφία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων διακρίνεται από το στοιχείο της αβεβαιότητας, η αποτελεσματική διαχείριση των παρουσιαζόμενων κινδύνων, κρίνεται ως ουσιώδες και αναπόσπαστο κομμάτι των δραστηριοτήτων της Διοίκησης.

Προκειμένου η επιχείρηση να διατηρήσει μια επιτυχημένη πορεία, με την καλύτερη δυνατή επίτευξη των τιθέμενων στόχων, καθώς και την αποτελεσματική απόκριση στους κινδύνους, απαιτείται η υιοθέτηση πρακτικών διαχείρισης κινδύνου. Πιο συγκεκριμένα, η συνεχής εξέλιξη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, έχει οδηγήσει τους οργανισμούς στην εφαρμογή και υλοποίηση νέων συστημάτων διαχείρισης κινδύνου. Η πιο αποτελεσματική πρακτική που έχει ξεκινήσει να τίθεται σε εφαρμογή τα τελευταία χρόνια, είναι η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου (Enterprise Risk Management), η οποία ενισχύει τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα έναντι άλλων. Αυτό συμβαίνει, διότι οι κίνδυνοι σε αυτή την περίπτωση αντιμετωπίζονται με έναν πιο ολοκληρωμένο τρόπο, και αναλύεται η συσχέτιση αυτών από την Ανώτερη Διοίκηση μιας οικονομικής οντότητας.

Μέσα από τις έρευνες που παρατέθηκαν στην παρούσα εργασία, έγινε κατανοητό ότι η νέα αυτή μορφή διαχείρισης κινδύνου, το λεγόμενο Enterprise Risk Management, παρέχει ένα πλαίσιο για την αντιμετώπιση των κινδύνων, το οποίο χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για τον εντοπισμό γεγονότων, τα οποία μπορούν να λειτουργήσουν είτε ως ευκαιρίες είτε ως απειλές για την απόδοση της επιχείρησης. Έτσι, διαπιστώνεται ότι η εξελιγμένη αυτή πρακτική διαχείρισης κινδύνων, ενισχύει την πορεία της οικονομικής οντότητας, την αναγνώριση και αξιολόγηση πολλαπλών μορφών και κατηγοριών κινδύνου, οι οποίοι δύνανται να επηρεάσουν αρνητικά ή θετικά την απόδοση ενός οργανισμού.

Παρά την αποδεδειγμένα μεγάλη σημασία αυτής της πρακτικής διαχείρισης κινδύνου στον τομέα των επιχειρήσεων, δεν είναι μεγάλος ο αριθμός αυτών που εφαρμόζουν συστήματα Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου. Έτσι, το ERM και τα πολλαπλά θετικά του αποτελέσματα, οφείλουν να προβληθούν και να επισημανθούν μέσα από καινούριες έρευνες, ώστε να παρακινηθεί

μεγαλύτερος αριθμός εταιρειών στην υιοθέτηση τέτοιων συστημάτων για την αντιμετώπιση των διαφόρων κινδύνων που παρουσιάζονται κατά την εκτέλεση του έργου τους.

Συγκεκριμένα, τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, κατ' αρχάς, οφείλουν να εντάξουν στις οικονομικές σχολές, προγράμματα σπουδών είτε σεμινάρια, τα οποία να περιλαμβάνουν ενότητες σχετικές με την Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου. Επιπλέον, θα πρέπει να πραγματοποιούνται σεμινάρια και εντός των εκάστοτε επιχειρήσεων, προκειμένου να ενημερώνονται τα μέλη τους για τις χρήσεις και τα οφέλη της εφαρμογής συστημάτων ERM. Γεγονός που θα μπορούσε, επίσης, να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση των διαδικασιών Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων, είναι και η εφαρμογή προγραμμάτων διαρκούς εκπαίδευσης για τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και την Ανώτατη Διοίκηση κάθε οργανισμού.

Επιπλέον, οφείλει να γίνει κατανοητό από τα στελέχη, τη Διοίκηση και όλα τα υπόλοιπα μέλη κάθε εταιρείας, ότι η Εταιρική Διαχείριση Κινδύνου αποτελεί μια διαδικασία συνεχή και επαναλαμβανόμενη, και ότι δεν πρέπει να θεωρείται σαν μία διαδικασία που πραγματοποιείται μία και μοναδική φορά. Η διαδικασία εκτίμησης του κινδύνου θα πρέπει να ανανεώνεται περιοδικά, και ο εκάστοτε οργανισμός να είναι εναρμονισμένος με την ανάγκη για αναγνώριση νέων είτε αναδυόμενων κινδύνων. Ακόμα, οι συναντήσεις και επαφές μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης σε σχέση με τον κίνδυνο, θα μπορούσαν να αποβούν αποτελεσματικές, με την υλοποίηση ερευνών στις ήδη εφαρμοζόμενες διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και στη σύγκριση με τις προσδοκίες από τη χρήση αυτών των μεθόδων.

Κρίνεται, επίσης, σκόπιμο να σημειωθεί ότι η ανάπτυξη και εδραίωση μιας κοινής φιλοσοφίας διαχείρισης κινδύνων για τον κάθε οργανισμό, δύναται να συμβάλει στη βέλτιστη εφαρμογή συστημάτων Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου. Θα πρέπει, δηλαδή, να δημιουργηθούν πλαίσια ERM, τα οποία να ταιριάζουν απόλυτα με την κουλτούρα, τη φιλοσοφία και τις αρχές της εκάστοτε επιχείρησης. Ακόμα, τα μικρά, σταθερά και σταδιακά αυξανόμενα βήματα προς την πορεία εφαρμογής της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνων, είναι προτιμότερα από τις προσπάθειες ξαφνικής ολοκληρωτικής υλοποίησης πλαισίων ERM.

Τέλος, προκειμένου να επιτευχθεί πλήρης και αποτελεσματική εφαρμογή της Εταιρικής Διαχείρισης Κινδύνου, θα πρέπει να εναρμονίζονται και να συνδέονται άμεσα τα αποτελέσματα των διαδικασιών του μοντέλου ERM με τα κέρδη της επιχείρησης, καθώς τα κέρδη είναι εκείνα που αποτελούν τον κυριότερο δείκτη αποδοτικότητας για τον κάθε οργανισμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

- Αρτίκης Παναγιώτης, 2010, «Διαχείριση Αξίας και Κινδύνου», Interbooks
- Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, HIIA newsletter, Δεκέμβριος 2012
- Ι. Λαζαρίδης – Δ. Παπαδόπουλος, 2006, «Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Βασικές Έννοιες Χρηματοοικονομικής, Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός και Διοίκηση Κεφαλαίου Κίνησης»
- Μιχαήλ Χαραλαμπίδης-Chief Risk Officer/Επικεφαλής Τομέα Διαχείρισης Κινδύνων Τράπεζας Πειραιώς, «Διαχείριση Κινδύνων-Διδάγματα από την κρίση και προοπτικές»

Ξένη Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία

- Anderson Douglas J. - Gina Eubanks, July 2015, “Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense”, The Institute of Internal Auditors
- Annual Review of Financial Economics, 2015, The Role of Risk Management in Corporate Governance
- Arena Marika, Michela Arnaboldi, Giovanni Azzone, Elsevier Accounting Organizations and Society, 2010, “The Organizational Dynamics of Enterprise Risk Management”
- Beasley Mark S. & Mark L. Frigo, 2007, Strategic Risk Management: creating and protecting value
- Beasley Mark S., Richard Clune, Dana R. Hermanson, Journal of Accounting and Public Policy, 2005, “Enterprise Risk Management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation”
- Burnaby Priscilla & Susan Hass (Emerald Insight), 2009, “Corporate Governance: The international journal of business in society: Ten steps to enterprise-wide risk management”
- Casualty Actuarial Society, 2003, “Overview of Enterprise Risk Management”
- Chapman Chris & Stephen Ward, 2003, “Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights”
- Chapman Robert J., 2011, “Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management”
- Chartered Institute of Internal Auditors, 2015
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2003, “Enterprise Risk Management Framework”
- Deloach James, 2014, “Improving Organizational Performance and Governance, How the COSO Frameworks can help”
- Dionne Georges, 2013, “Risk Management: History, Definition and Critique”
- The Economist, The Economist Intelligence Unit 2005, “The evolving role of the CRO”
- “Enterprise Risk Management-Integrated Framework”, Executive Summary, September 2004
- EY survey, Risk Culture: How can you create a sound risk culture

- Fraser John & Betty J. Simkins, 2010, “Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives”
- Hoyt Robert E. - Andre P. Liebenberg, The Journal of Risk and Insurance, 2011, “The Value of Enterprise Risk Management”
- Institute of Management Accountants, 2007, “Enterprise Risk Management: Tools and Techniques for Effective Implementation”
- “Introduction to Enterprise Risk Management at UVM”, the University of Vermont-Enterprise Risk Management Program, 2012
- Lam James, 2003, “Enterprise Risk Management: from Incentives to Controls”, Wiley corporate F&A, the Wiley Finance Series
- Liebenberg Andre P., Robert E. Hoyt, 2003, “The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence from the Appointment of Chief Risk Officers”
- McKinsey Working Papers on Risk, Number 43, March 2013, “Getting to ERM: A road map for banks and other financial institutions”
- McKinsey Working Papers on Risk, February 2010, “Taking Control of Organizational Risk Culture”
- McKinsey Working Papers on Risk, Number 18, February 2010, “A Board Perspective on Enterprise Risk Management”
- Miccolis Jerry, 2003, “Implementing Enterprise Risk Management: Getting the Fundamentals Right”
- Miles D. Anthony, 2010, “Risk Factors and Business Models, Understanding the five forces of Entrepreneurial Risk and the Causes of Business Failure”
- O' Donnell Anthony, 2012, “10 Pillars of an Effective Insurance ERM Framework”
- Olson David, Emerald Insight, 2010, “Kybernetes, A review of enterprise risk management in supply chain”
- Olson David L. – Desheng Dash Wu, 2008, “Enterprise Risk Management, Financial Engineering and Risk Management”, World Scientific
- Paape Leen & Roland F. Spekle, 2012, “The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study”
- Protiviti Independent Risk Consulting, 2007, “Enterprise Risk Management in Practice: Profiles of Companies Building Effective ERM programs”
- Segal Sim, 1964, “Corporate Value of Enterprise Risk Management: the next step in business management”
- Shalini Srivastav, GYANPRATHA ACCMAN Journal of Management, 2013, “A study of Enterprise Risk Management in Banks”
- Standards Australia, “Risk Management: Principles and Guidelines AS/NZS 4360”, 1999
- Tummala Rau -Tobias Schoenherr, 2011, “Assessing and Managing Risks using the Supply Chain Risk Management Process”

Διαδικτυακές Πηγές

- www.bis.org - “Basel III: International regulatory framework for banks”, 2011
- <http://blog.ventivtech.com>
- <https://business.tutsplus.com> – The Main Types of Business Risk, Andrew Blackman, 2014
- www.coso.org
- <http://www.eaee.gr>
- www.iaa.org.uk
- <http://www.investopedia.com>
- www.irmi.com
- www.riskaudit.com
- www.rmmagazine.com – 10 easy steps to implement Enterprise Risk Management
- www.theirm.org
- <http://www.ucop.edu>
- www.wipro.com/industryresearch