

# Διαχείριση Επιχειρηματικού Κινδύνου

## Enterprise Risk management (ERM)

### Basic concepts

*Σύνταξη – Επιμέλεια: Μαρ. Μήτσιου,  
New Business Partner*

*Μάιος / 2020*

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις υπάρχουν για να δημιουργούν αξίες για τους ενδιαφερόμενους. Για τον σκοπό αυτό ορίζουν στόχους, δημιουργούν στρατηγικές, ακολουθούν και βελτιώνουν συνεχώς τις διαδικασίες τους. Η παραπάνω είναι η ιδανική κατάσταση. Στην πραγματικότητα η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου και η προσκόλληση του σε αυτό δεν είναι τόσο απλή. Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος ορισμένα γεγονότα να επηρεάσουν την υλοποίηση των σχεδίων. Είναι καθήκον της ηγεσίας να προετοιμάσει επαρκώς τα συστήματα ώστε η επιχείρηση να συνεχίσει να επιτυγχάνει τους στόχους **ακόμη και όταν η πορεία για την υλοποίηση τους, επηρεάζεται από απρόβλεπτους κινδύνους**

Η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (ERM) αποτελεί άμεση λύση στα είδη αβεβαιότητας, επιτρέποντας στην ηγεσία να εποπτεύει τη συνεχή δημιουργία αξίας σε ένα ολοκληρωμένο, ενοποιημένο, οργανωτικό επίπεδο.

Χρησιμοποιώντας ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου η επιχείρηση θα δει σταθερά υψηλό ποσοστό επιτυχίας όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων και των δεικτών KPIs.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη κάθε είδους, από πελάτες, προμηθευτές, κυβερνητικούς και κανονιστικούς φορείς, ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για τον τρόπο εφαρμογής του συστήματος αυτού από τις επιχειρήσεις. Ένα καλά εφαρμοσμένο σύστημα θα μπορούσε να θέσει τις βάσεις για πολλές σχέσεις υψηλής ποιότητας και μακροπρόθεσμων πελατειακών σχέσεων.

Επίσης, η μη ύπαρξη κατάλληλου συστήματος θα μπορούσε να σημαίνει ότι η επιχείρηση θεωρείται λιγότερο ικανή και θα μπορούσε ακόμη να οδηγήσει σε απώλεια πελατών και ζημιά στο brand name της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΡΙΣΜΟΙ

Τι σημαίνει ο «**κίνδυνος**» στην λειτουργία μιας επιχείρησης;

Ο κίνδυνος αφορά στην **επίδραση** της «**αβεβαιότητας**» στους **στόχους** της

Ο **Κίνδυνος (Risk)** ερμηνεύεται ως ένας συνδυασμός δύο όρων. Της **πιθανότητας (probability or likelihood)** ενός **συμβάντος** και των **συνεπειών (Impact or consequences)** του,  $R = P \times I$

- **Πιθανότητα (probability or likelihood)** είναι η **αλλαγή σε κάτι που συμβαίνει** (είτε ορίζεται, μετράται, είτε καθορίζεται αντικειμενικά ή υποκειμενικά, ποιοτικά, ποσοτικά)
- **Συνέπεια (impact or consequence)** είναι το **αποτέλεσμα ενός συμβάντος στο στόχο**
- Η **Διαχείριση του Επιχειρηματικού Κινδύνου (Enterprise Risk Management)** είναι μια **διεργασία** που εκτελείται από το διοικητικό συμβούλιο, το διοικητικό και λοιπό προσωπικό της επιχείρησης. Εφαρμόζεται στο σχεδιασμό στρατηγικής σε όλη την επιχείρηση, με σκοπό τον εντοπισμό δυνητικών γεγονότων που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση. Γίνεται διαχείριση του κινδύνου ώστε να είναι μέσα στα επιθυμητά πλαίσια ανάληψης, όπως αυτά ορίζονται από την επιχείρηση και διασφαλίζεται σε εύλογο βαθμό η επίτευξη των στόχων. Η επιχείρηση διευθύνει τις ενέργειες για τον έλεγχο του κινδύνου με σκοπό την ενίσχυση της πιθανότητας των θετικών συνεπειών και την μείωση της πιθανότητας των αρνητικών συνεπειών στους στόχους της
- Η «**αβεβαιότητα**» δηλώνει την **ανεπάρκεια** σε πληροφορίες, γνώσεις και αποτελέσματα που σχετίζονται με ένα συμβάν. Ποια μπορεί να είναι η πιθανότητα ενός συμβάντος και ποιες μπορεί να είναι οι συνέπειες του στον στόχο;
- Η **επίδραση** είναι μια **απόκλιση από το προσδοκώμενο** αρνητική η/και θετική
- Οι στόχοι καθορίζουν την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης και μπορεί να είναι οικονομικοί, ασφάλειας και υγείας, περιβαλλοντικοί, γενικότεροι στόχοι ικανοποίησης των αναγκών της αγοράς και των πελατών. Ακουμπούν όλα τα επίπεδα λειτουργείας της επιχείρησης, που σημαίνει:  
Στρατηγική,  
Οργάνωση,  
Έργα,  
Διαδικασία,  
Διεργασία

➤ **Πλαίσιο για την Διαχείριση του Επιχειρηματικού Κινδύνου**

Το πλαίσιο (Framework) θεμελιώνεται από την ηγεσία και την δέσμευση της. Με την εντολή και συμμετοχή της πραγματοποιούνται όλες οι οργανωτικές ρυθμίσεις για τον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την παρακολούθηση και αξιολόγηση, την ανασκόπηση, την ενοποίηση των ενεργειών και τη συνεχή βελτίωση στη Διαχείριση του Επιχειρηματικού Κινδύνου

**Framework**



➤ Στα **θεμελιώδη στοιχεία του πλαισίου (Leadership & commitment)** περιλαμβάνονται:

- Οι στόχοι (Objectives),
- Η πολιτική (Policy),
- Η εντολή & η δέσμευση της ηγεσίας στη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (Mandate and commitment to manage risk)

➤ Στις **οργανωτικές ρυθμίσεις** περιλαμβάνονται:

- Σχέδια (Plans),
- Σχέσεις (Relationships),
- Υπευθυνότητες (Accountabilities),
- Πηγές και μέσα (Resources),
- Διεργασίες (Processes),
- Δραστηριότητες (Activities)

- **Risk owner** είναι το άτομο της επιχείρησης που έχει την αρμοδιότητα και την υπευθυνότητα να διαχειριστεί τον κίνδυνο
- **Stakeholder (Ενδιαφερόμενο μέρος)** είναι το άτομο ή ο οργανισμός που μπορεί να επηρεάσει, να επηρεασθεί, ή που σύμφωνα με την αντίληψη του επηρεάζεται ήδη από μια απόφαση ή μια δραστηριότητα της επιχείρησης (εκείνος που λαμβάνει αποφάσεις μπορεί να είναι ένας stakeholder)
- **Risk source** είναι εκείνο το στοιχείο που μόνο του ή σε συνδυασμό με άλλα μπορεί να αναδείξει έναν κίνδυνο
- **Risk treatment** είναι η μέθοδος για την τροποποίηση (ελάττωση ) του κινδύνου
- **Residual risk** είναι ο κίνδυνος που ακόμη υπάρχει, μετά το risk treatment

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (RISK MANAGEMENT PRINCIPALS)

### Η Διαχείριση του κινδύνου:

- 1. Δημιουργεί και προστατεύει τις αξίες**  
(Creates and protects values)
- 2. Είναι αναπόσπαστο μέρος όλων των διεργασιών της επιχείρησης**  
(Is an integral part of all organizational processes) συμπεριλαμβανομένων των strategic planning & change management processes
- 3. Είναι μέρος της λήψης αποφάσεων**  
(Is part of decision making)
- 4. Συμβάλει στη διαχείριση της αβεβαιότητας**  
(Addresses uncertainty)
- 5. Είναι συστηματική, δομημένη και έγκαιρη**  
(Is systematic, structured and timely)
- 6. Βασίζεται στην καλύτερη διαθέσιμη πληροφορία**  
(Based on the best available information)

Τα εισερχόμενα στην διεργασία διαχείρισης του κινδύνου βασίζονται σε:

- Ιστορικά δεδομένα,
  - Εμπειρία,
  - Σχόλια ενδιαφερομένων μερών (Stakeholders' feedback),
  - Παρατηρήσεις,
  - Εμπειρογνωμοσύνη κ.α.
- 7. Ευθυγραμμίζεται με το εξωτερικό και εσωτερικό πλαίσιο και το προφίλ κινδύνου της επιχείρησης**  
(Is aligned with the organization's external and internal context and risk profile)
  - 8. Λαμβάνει υπόψη της παράγοντες που σχετίζονται με τους ανθρώπους (εντός και εκτός της επιχείρησης) και την κουλτούρα τους**  
(Takes human and cultural factors into account)
  - 9. Είναι διαφανής και περιεκτική**  
(Is transparent and inclusive)

Η κατάλληλη και έγκαιρη εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης επιβεβαιώνει ότι η διαχείριση του κινδύνου παραμένει σχετική με τις εξελίξεις εντός και εκτός αυτής και επίκαιρη

**10. Είναι δυναμική, επαναληπτική και ανταποκρινόμενη στις αλλαγές**

(Is dynamic, iterative and responsive to changes)

**11. Διευκολύνει την συνεχή βελτίωση της επιχείρησης**

(Facilitates continual improvement of the organization)

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### WHAT IS ERM? It is the capability to effectively answer the following questions:



- Circular depiction is highly intentional
- Components are meant to be dynamic (reviewed back/forth in any sequence)
- Having the right culture is key

### Αναλυτική περιγραφή του παραπάνω σχήματος

Η επιχειρηματική διαχείριση του κινδύνου (risk) πλαισιώνεται γύρω από την κουλτούρα (Culture) της επιχείρησης και επιτυγχάνεται πραγματικά όταν η επιχείρηση είναι σε θέση να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα:

1. **Κάλυψη** (Coverage): Ποιοι είναι όλοι οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την στρατηγική και την λειτουργία της;
2. **Όρεξη για ανάλυση κινδύνου** (Risk appetite): Πόσο συνολικό κίνδυνο αποφασίζει να αποδεχθεί;
3. **Εσωτερική διακυβέρνηση και Πολιτικές** (Governance & Policies): Πόσο καλή είναι στην παρκολούθηση των κινδύνων;
4. **Δεδομένα κινδύνου και υποδομή** (Risk data & infrastructure): Πώς επιβεβαιώνει ότι έχει την κατάλληλη πληροφόρηση για τη διαχείριση των κινδύνων;
5. **Μετρήσεις – Αξιολόγηση – Επικοινωνία** (Measurement – Evaluation – Communication): Πώς προσδιορίζει το μέγεθος, την έκταση των κινδύνων και τα αποτελέσματα που μπορούν να επιφέρουν;
6. **Έλεγχος του Περιβάλλοντος** (Control Environment): Πόσο καλή είναι στην διαχείριση των κινδύνων;
7. **Ανταπόκριση** (Response): Αντιμετωπίζει τελικά τους κινδύνους;
8. **Δοκιμές άγχους** (Stress testing): Τι θα μπορούσε να εξελιχθεί λάθος; Πώς οι κίνδυνοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους;

Τι πρέπει να περιλαμβάνει ένας πίνακας καταχώρησης των κινδύνων (Risk register)?

Ακολουθεί ενδεικτική μορφή:



			Risk Register													
A/A	Section	Risk ID	Risk	Risk owner	Impact	Raw probability (1-5)*	Raw impact (1-5)**	Risk rating (PxI)	Risk treatment	Treatment cost	Treatment status	Treated probability	Treated impact	Target risk rating	Current risk rating	Residual risk (accepted)
1	PRODUCTION															
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9	H/R															
10																
11																
12																
13																
14																
15	IT															
16																
18																
Etc.																
* Probability suggested scoring guidance: 1→ Rare, 2→ Unlikely, 3→ Possible, 4→ Probable, 5→ Almost certain																
**Impact suggested scoring guidance: 1→ Insignificant, 2→ Minor, 3→ Moderate, 4→ Major, 5→ Extreme																

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ: ISO 31000 2018 – Risk Management Guidelines

### ΣΥΝΤΟΜΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Μαρία Μήτσιου:

Πτυχιούχος της επιστήμης της Φυσικής. Πιστοποιημένος επικεφαλής επιθεωρητής ISO 9001 και ISO 14001. Δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών συμβούλου σε θέματα διαχείρισης έργου, διαχείρισης και διασφάλισης της ποιότητας. Εργάστηκε ως διευθύντρια ποιότητας στο Εργαστήριο Δοκιμών Σκυροδέματος Χρυσόστομος Κόκκινος. Υπεύθυνη για την εκτέλεση δοκιμών σκυροδέματος, αδρανών υλικών, μελετών συνθέσεως, την λειτουργία του συστήματος ποιότητας σύμφωνα με το ISO 17025. Είχε το ρόλο του συμβούλου για την διαπίστευση του Εργαστηρίου Δοκιμών ADOLAB σύμφωνα με το ISO 17025. Δραστηριοποιήθηκε στον Φορέα Πιστοποίησης TUV AUSTRIA HELLAS σε υπηρεσίες ελέγχου ποιότητας. Εισηγήτρια Σεμιναρίων: Θέμα “ ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΟ ISO 14001: 2015”, θέμα “ISO 9001:2015 & Μελέτη Διαχείρισης του Κινδύνου” Α.Τ.Ε.Ι Πειραιά (2017), θέμα “Πιστοποίηση Σύμφωνα με το ISO 9001:2008” ΕΥΔΑΠ Α.Ε (Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης), Ομιλήτρια της ημερίδας « Έλεγχος Ποιότητας Κατασκευών» της Γ.Γ.Δ.Ε. του ΥΠΟΜΕΔΙ με θέμα «Εισαγωγή στο ISO 9001:2008»