

ους αναλαμβάνουμε προκειμένου να αποκομίσουμε οφέλη. Για παράδειγμα, επενδύετε χρήματα αναμένοντας ότι θα επωφεληθείτε από την επένδυση. Ομοίως, η τοποθέτηση στοιχήματος στο αποτέλεσμα ενός αθλητικού γεγονότος αναλαμβάνεται εν αναμονή θετικής (αντ)απόδοσης.

Οι άνθρωποι συμμετέχουν, από επιλογή, σε μηχανοκίνητα αθλήματα και άλλες, δυνητικά, επικίνδυνες δραστηριότητες αναψυχής. Υπό αυτές τις συνθήκες, η ανταπόδοση μπορεί να μην είναι χρηματοοικονομική, αλλά μπορεί να μετρηθεί σε όρους υπερφάνειας, αυτοεκτίμησης ή ομαδικής εκτίμησης. Η ενασχόληση με δραστηριότητες που ενέχουν κινδύνους αυτού του τύπου και για τις οποίες αναμένεται θετική ανταπόδοση μπορούν να χαρακτηριστούν ως *κίνδυνοι ευκαιρίας*.

Διαχείριση κινδύνων

Οι οντότητες αντιμετωπίζουν ένα πολύ ευρύ φάσμα κινδύνων, οι οποίοι δύναται να επηρεάσουν το αποτέλεσμα της λειτουργίας τους. Ο επιθυμητός, τελικός στόχος μπορεί να δηλωθεί ως μια αποστολή ή ως ένα σύνολο εταιρικών στόχων. Τα γεγονότα που μπορούν να επηρεάσουν μια οντότητα ενδέχεται να αναστείλουν αυτό που επιδιώκει να επιτύχει (κίνδυνοι δυνητικής καταστροφής), να ενισχύσουν την επιτευξιμότητα αυτού του στόχου (κίνδυνοι ευκαιρίας) ή να δημιουργήσουν αβεβαιότητα σχετικά με τα αποτελέσματα (κίνδυνοι ελέγχου). Επιπλέον, υπάρχει μια τέταρτη κατηγορία κινδύνου που σχετίζεται με τις υποχρεώσεις που επιβάλλονται στους εργαζομένους και οι κίνδυνοι αυτοί αναφέρονται ως κίνδυνοι συμμόρφωσης.

Η διαχείριση κινδύνων χρειάζεται να προσφέρει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στην αξιολόγηση, τον έλεγχο και την παρακολούθηση αυτών των τύπων κινδύνων. Το ανά χειρας βιβλίο εξετάζει τα βασικά στοιχεία που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων και το πώς μπορεί να εφαρμοστεί. Παρέχονται παραδείγματα που αποδεικνύουν τα οφέλη της διαχείρισης κινδύνων στις οντότητες, τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Η διαχείριση κινδύνων έχει επίσης σημαντικό ρόλο να διαδραματίσει στην επιτυχία των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, όπως των φιλανθρωπικών συλλόγων και οργανώσεων.

Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων είναι καθιερωμένη, αν και παρουσιάζεται με διαφορετικούς τρόπους και συχνά με διαφορετικές ορολογίες. Σε αυτό το βιβλίο διερευνώνται οι διαφορετικές ορολογίες που χρησιμοποιούνται από επαγγελματίες διαχείρισης κινδύνων και σε ποικίλους επιχειρηματικούς τομείς. Επιπλέον της περιγραφής των καθιερωμένων προτύπων διαχείρισης κινδύνων, παρουσιάζεται μια απλοποιημένη περιγραφή της διαχείρισης κινδύνων, η οποία καθορίζει τα βασικά στάδια της εν λόγω διαδικασίας, ώστε να βοηθήσει στην κατανόησή της.

Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων δεν μπορεί να λάβει χώρα μεμονωμένα. Πρέπει να υποστηριχθεί από ένα πλαίσιο, εντός της οντότητας. Για άλλη μια φορά, το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων παρουσιάζεται και περιγράφεται με διάφορους τρόπους, υπό το πρίσμα των προτύπων, των οδηγιών και άλλων διαθέσιμων δημοσιεύσεων. Σε όλες τις περιπτώσεις, τα βασικά στοιχεία ενός επιτυχημένου πλαισίου διαχείρισης κινδύνων είναι

οι δομές επικοινωνιών και αναφορών (αρχιτεκτονική), η συνολική στρατηγική διαχείρισης κινδύνων που καθορίζεται από την επιχείρηση (στρατηγική) και από το σύνολο των κατευθυντήριων γραμμών και των διαδικασιών (πρωτόκολλα) που έχουν θεσπιστεί. Η σημασία της αρχιτεκτονικής κινδύνου, της στρατηγικής και των πρωτοκόλλων (RASP – Risk Assessment Strategic Planning) εξετάζεται, λεπτομερώς, σε αυτό το βιβλίο.

Ο συνδυασμός των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων μαζί με την περιγραφή του θεσμοθετημένου πλαισίου υποστήριξης της διαδικασίας συντελούν στη διαμόρφωση ενός προτύπου διαχείρισης κινδύνων. Υπάρχουν αρκετά πρότυπα διαχείρισης κινδύνων σε ισχύ, συμπεριλαμβανομένων του προτύπου του ΙΔΚ και του βρετανικού προτύπου BS 31100:2011. Επιπλέον, υπάρχει ο αμερικανικός κύβος COSO του ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management). Ωστόσο, η προσθήκη στα υφιστάμενα πρότυπα διαχείρισης κινδύνων του διεθνούς προτύπου ISO 31000, θεωρείται υψίστης σημασίας, καθώς δημοσιεύτηκε πρώτη φορά το 2009 και αναθεωρήθηκε το 2018. Το καθιερωμένο και σεβαστό αυστραλιανό πρότυπο AS 4360 (2004) αποσύρθηκε το 2009 λόγω του προτύπου ISO 31000. Το πρότυπο AS 4360 δημοσιεύτηκε πρώτη φορά το 1995 και το πρότυπο ISO 31000 περιλαμβάνει πολλά από τα χαρακτηριστικά και προσφέρει παρόμοια προσέγγιση με αυτήν που περιγράφηκε, προηγουμένως, στο πρότυπο AS 4360.

Περαιτέρω πληροφορίες σχετικά με τα υφιστάμενα πρότυπα και άλλους δημοσιευμένους οδηγούς παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 6. Επιπροσθέτως, αναφορές περιλαμβάνονται σε κάθε τμήμα αυτού του βιβλίου, ώστε να παρέχουν περαιτέρω υλικό, το οποίο θα επιτρέψει στον αναγνώστη να αποκτήσει μια περιεκτική εισαγωγή στο θέμα της διαχείρισης κινδύνων. Συντομογραφίες και ακρωνύμια χρησιμοποιούνται σε όλο το βιβλίο, με στόχο την αποτελεσματικότερη μάθηση και κατανόηση. Επιπλέον, στο Παράρτημα Α περιλαμβάνεται πίνακας με όλες τις συντομογραφίες και τα ακρωνύμια.

Ορολογία διαχείρισης κινδύνων

Οι περισσότερες δημοσιεύσεις σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων αναφέρονται στα οφέλη της ύπαρξης μίας κοινής γλώσσας κινδύνων, εντός της οντότητας. Πολλές επιχειρήσεις καταφέρνουν να επιτύχουν αυτή την κοινή γλώσσα και την κοινή κατανόηση των διαδικασιών και των πρωτοκόλλων διαχείρισης κινδύνων, τουλάχιστον εσωτερικά. Ωστόσο, εντός ενός επιχειρηματικού τομέα και ενίοτε ακόμη και εντός μεμονωμένων οργανισμών, η ανάπτυξη μιας κοινής γλώσσας κινδύνων μπορεί να αποτελεί μεγάλη πρόκληση.

Οι πηγές και το υποστηρικτικό υλικό χρησιμοποιούν μεγάλο φάσμα ορολογιών. Οι διαφορετικές προσεγγίσεις στη διαχείριση κινδύνων, η ύπαρξη διαφορετικών προτύπων διαχείρισης κινδύνων, καθώς και το ευρύ φάσμα του υλικού καθοδήγησης που είναι διαθέσιμο συχνά χρησιμοποιούν διαφορετικούς όρους για το ίδιο χαρακτηριστικό ή έννοια. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προκαλείται σύγχυση, αλλά είναι αναπόφευκτο.

Κατά συνέπεια, καταβάλλονται προσπάθειες για την ανάπτυξη μιας τυποποιημένης γλώσσας κινδύνων και το πρότυπο οδηγίας 73 (ISO 73) έχει αναπτυχθεί ως η κοινή

ορολογία που θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε όλα τα πρότυπα (ISO). Η ορολογία που ορίζεται στον πρότυπο οδηγό ISO 73 χρησιμοποιείται σε αυτό το εγχειρίδιο ως προκαθορισμένο σύνολο ορισμών, όπου αυτό είναι εφικτό. Ωστόσο, η χρήση μιας τυπικής ορολογίας δεν είναι πάντοτε εφικτή και ενδέχεται να απαιτηθούν εναλλακτικοί ορισμοί. Πράγματι, εντός του ίδιου του προτύπου (ISO) δημοσιεύτηκε ένας οδηγός ορολογίας, ο οδηγός ISO/IEC 51:2014 με τίτλο «Πτυχές ασφαλείας – κατευθυντήριες γραμμές για την ενσωμάτωσή τους στα πρότυπα», του οποίου οι ορισμοί δεν εναρμονίζονται πλήρως με τους αντίστοιχους ορισμούς του οδηγού 73.

Αναφορικά με το δύσκολο πεδίο της ορολογίας, στο Παράρτημα Β καθορίζονται οι βασικοί όροι και ορισμοί που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση κινδύνων. Γίνεται, επίσης, αντιστοίχιση μεταξύ των διαφορετικών όρων που χρησιμοποιούνται για την περιγραφή της ίδιας έννοιας. Όπου ενδείκνυται –και είναι αναγκαίο– περιλαμβάνεται ένας πίνακας που καθορίζει ένα φάσμα ορισμών για την ίδια έννοια, στο σχετικό κεφάλαιο του βιβλίου.

Οφέλη της διαχείρισης κινδύνων

Οι λόγοι για τους οποίους οι οντότητες αναλαμβάνουν δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων είναι ποικίλοι: συνοψίζονται, σε αυτό το εγχειρίδιο, ως υποχρεωτικοί, διασφάλισης, λήψης αποφάσεων και αποτελεσματικών και αποδοτικών βασικών διεργασιών (MADE2). Οι υποχρεωτικοί λόγοι αναφέρονται σε δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να διασφαλίζουν ότι μια επιχείρηση συμμορφώνεται με τις νομικές και κανονιστικές υποχρεώσεις, καθώς και με τις απαιτήσεις πελατών ή καταναλωτών.

Το Διοικητικό Συμβούλιο μιας επιχείρησης θα απαιτήσει τη διαβεβαίωση ότι έχουν εντοπιστεί οι σημαντικοί κίνδυνοι και ότι οι κατάλληλοι έλεγχοι έχουν τεθεί σε εφαρμογή. Προκειμένου να διασφαλιστεί η λήψη σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων, η επιχείρηση θα πρέπει να αναλάβει δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων οι οποίες παρέχουν πρόσθετες δομημένες πληροφορίες, που θα βοηθήσουν στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Τέλος, ένα βασικό όφελος από τη διαχείριση κινδύνων είναι η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των λειτουργιών στο εσωτερικό της οντότητας. Επιπλέον, θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι οι διαδικασίες (συμπεριλαμβανομένων των βελτιώσεων των τακτικών διαδικασιών, των έργων και άλλων πρωτοβουλιών αλλαγών) είναι επίσης αποτελεσματικές και αποδοτικές. Τέλος, η επιλεχθείσα στρατηγική πρέπει επίσης να είναι αποτελεσματική και αποδοτική, ώστε να είναι ικανή να παρέχει, ακριβώς, αυτό που απαιτείται.

Επιπλέον, πληροφορίες διαχείρισης κινδύνων απαιτούνται σχετικά με τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, την αποτελεσματική υλοποίηση έργων και προγραμμάτων εργασίας, καθώς και σε σχέση με τις συνήθεις λειτουργίες της επιχείρησης. Τα οφέλη της διαχείρισης κινδύνων μπορούν επίσης να εντοπιστούν σε σχέση με αυτά τα τρία χρονοδιαγράμματα δραστηριοτήτων εντός της οντότητας. Τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων μπορούν να ωφελήσουν τις οντότητες σε τρία χρονοδιαγράμματα

τα και να διασφαλίσουν ότι εφαρμόζονται αποτελεσματική και αποδοτική στρατηγική, τακτικές και λειτουργίες.

Οι στρατηγικές, οι τακτικές και οι λειτουργίες στηρίζονται στην ανάγκη διασφάλισης συμμόρφωσης. Οι βασικές διαδικασίες και δραστηριότητες στρατηγικής, τακτικής, λειτουργίας και συμμόρφωσης (STOC) περιλαμβάνουν όλο το φάσμα των διαδικασιών μια οντότητας. Οι διαδικασίες αυτές είναι οι βασικές διεργασίες μιας οντότητας και η ανάλυση αυτών των βασικών διεργασιών παρέχει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων, η οποία χρησιμοποιείται σε διάφορα μέρη του βιβλίου.

Στο πλαίσιο της επιτυχούς συνεισφοράς της διαχείρισης κινδύνων πρέπει να προσδιοριστούν τα επιδιωκόμενα οφέλη κάθε πρωτοβουλίας διαχείρισης κινδύνων. Εάν τα οφέλη αυτά δεν έχουν προσδιοριστεί, τότε δεν θα υπάρξει κανένα μέσο αξιολόγησης της επιτυχίας της πρωτοβουλίας διαχείρισης κινδύνων. Ως εκ τούτου, η σωστή διαχείριση κινδύνων πρέπει να έχει ένα σαφές σύνολο επιθυμητών αποτελεσμάτων/οφελών. Θα πρέπει να δίδεται η δέουσα προσοχή σε κάθε στάδιο της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, καθώς και στις λεπτομέρειες του σχεδιασμού, της εφαρμογής και της παρακολούθησης του πλαισίου που υποστηρίζει αυτές τις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων.

Χαρακτηριστικά της διαχείρισης κινδύνων

Το ενδεχόμενο της ανεπιτυχούς διαχείρισης των κινδύνων που αντιμετωπίζει μια οντότητα μπορεί να προκληθεί από την ανεπαρκή αναγνώριση των κινδύνων, την ελλιπή ανάλυση των σημαντικών κινδύνων και την αδυναμία προσδιορισμού των κατάλληλων ενεργειών απόκρισης στον κίνδυνο. Η αδυναμία, επίσης, του καθορισμού της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων και της κοινοποίησης της στρατηγικής αυτής και των συσχετιζόμενων ευθυνών μπορεί να οδηγήσουν στην ανεπαρκή διαχείριση των κινδύνων. Είναι επίσης πιθανό οι διαδικασίες ή τα πρωτόκολλα διαχείρισης κινδύνων να είναι ελλειμματικά, έτσι ώστε τα πρωτόκολλα αυτά να είναι πραγματικά ακατάλληλα να αποφέρουν τα απαιτούμενα αποτελέσματα.

Οι συνέπειες της μη ορθούς διαχείρισης των κινδύνων μπορεί να είναι καταστροφικές και να οδηγήσουν σε αναποτελεσματικές και/ή μη αποδοτικές λειτουργίες, σε έργα που δεν ολοκληρώνονται εγκαίρως και σε στρατηγικές που δεν εφαρμόζονται ή ήταν εξαρχής εσφαλμένες. Τα χαρακτηριστικά της επιτυχούς διαχείρισης κινδύνων εξετάζονται σε αυτό το βιβλίο. Προκειμένου να είναι επιτυχής, η πρωτοβουλία διαχείρισης κινδύνου θα πρέπει να είναι αναλογική, ευθυγραμμισμένη, αναλυτική, ενσωματωμένη και δυναμική (PACED – proportionate, aligned, comprehensive, embedded, dynamic).

Αναλογική πρωτοβουλία σημαίνει ότι η προσπάθεια που καταβάλλεται για τη διαχείριση του κινδύνων θα πρέπει να είναι κατάλληλη βάσει του επιπέδου των κινδύνων που αντιμετωπίζει η οντότητα. Οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να αναρμονίζονται με άλλες δραστηριότητες, εντός της οντότητας. Οι διαδικασίες θα πρέπει, επίσης, να είναι διεξοδικές, ώστε κάθε πρωτοβουλία διαχείρισης κινδύνων να καλύπτει όλες τις πτυχές και όλους τους κινδύνους. Τα μέσα ενσωμάτωσης των διαδικασιών διαχείρισης

κινδύνων στο εσωτερικό της οντότητας πραγματεύονται σε αυτό το βιβλίο. Τέλος, οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να είναι δυναμικές και να ανταποκρίνονται στο διαρκώς, μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Όπως είθισται με όλες τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες μιας επιχείρησης, η διαχείριση κινδύνων πρέπει να προσαρμοστεί και να τροποποιηθεί κατάλληλα, ώστε να εναρμονιστεί με τις βασικές διαδικασίες και την εταιρική κουλτούρα. Σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων, μια οντότητα θα πρέπει, πρώτα, να ανταποκριθεί στις νομικές υποχρεώσεις και τις απαιτήσεις των ρυθμιστικών αρχών. Δεδομένου ότι οι τελευταίες ικανοποιούνται, οι περισσότερες οντότητες μπορούν να εργαστούν στη βάση πως ό,τι λειτουργεί και αποδίδει το απαιτούμενα οφέλη, εκροές και αποτελέσματα αυτό είναι και η σωστή και κατάλληλη προσέγγιση διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων.

Η δομή του βιβλίου

Το βιβλίο αναπτύσσεται σε οκτώ μέρη, μαζί με τρία παρατήματα. Το Πρώτο Μέρος παρέχει την εισαγωγή στη διαχείριση κινδύνων και παρουσιάζει όλες τις βασικές έννοιες. Το Δεύτερο Μέρος εξετάζει τις εναλλακτικές προσεγγίσεις για τη διαχείριση του κινδύνων και ξεκινά με την αξιολόγηση των καθιερωμένων προτύπων διαχείρισης κινδύνων. Στη συνέχεια εξετάζεται, λεπτομερώς, η σημασία της καθιέρωσης του πλαισίου, ακολουθούμενη από την ανάλυση των χαρακτηριστικών και των οφελών της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων.

Το Τρίτο Μέρος εξετάζει τη σπουδαιότητα της εκτίμησης των κινδύνων, ως θεμελιώδης προαπαιτούμενο της επιτυχημένης διαχείρισης κινδύνων. Η κατάταξη των κινδύνων και των εργαλείων, καθώς και οι τεχνικές ανάλυσης κινδύνων εξετάζονται λεπτομερώς. Το Τέταρτο Μέρος καθορίζει, λεπτομερώς, τις επιλογές για την αντιμετώπιση των κινδύνων. Παρουσιάζεται επίσης ανάλυση των διάφορων τεχνικών ελέγχου κινδύνων, μαζί με παραδείγματα επιλογών ελέγχου των επιλεγμένων κινδύνων. Το μέρος αυτό εξετάζει, επίσης, τη σημασία της ασφάλισης και της μεταφοράς κινδύνων, καθώς και τον προγραμματισμό της επιχειρησιακής συνέχειας.

Το Πέμπτο Μέρος διερευνά τη σημασία της στρατηγικής διαχείρισης των κινδύνων, λαμβάνοντας υπόψη τον κρίσιμο ρόλο των πολιτικών διαχείρισης κινδύνων, ενώ εξετάζει και την (αν)επιτυχή εφαρμογή των εν λόγω πολιτικών. Εξετάζονται επίσης η φήμη και το επιχειρηματικό μοντέλο, καθώς και η σπουδαιότητα του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων. Το Έκτο Μέρος ασχολείται με την εξέταση της φύσης της κουλτούρας αναγνώρισης των κινδύνων και έπειτα εξετάζει τη σημασία της ανάληψης κινδύνων. Επίσης, η εκπαίδευση στον κίνδυνο και την επικοινωνία των κινδύνων, μαζί με τις ικανότητες του υπευθύνου διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνονται στο Έκτο Μέρος. Το Έκτο Μέρος αναδεικνύει επίσης το γεγονός ότι η καθιέρωση της διαχείρισης κινδύνων στις οντότητες είχε ως αποτέλεσμα να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στο πλαίσιο της ικανότητας διαχείρισης κινδύνων και τη σπουδαιότητα των υπευθύνων ή των τεχνικών δεξιοτήτων αυτών.

Το έβδομο τμήμα εξετάζει τη σημασία της διακυβέρνησης κινδύνων και επεκτείνεται

στην αξιολόγηση των ευρύτερων απαιτήσεων της εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς και στον αντίκτυπο της διαχείρισης των κινδύνων στις οντότητες. Εξετάζεται, επίσης, η ανάλυση των προσδοκιών των μετόχων και η σχέση μεταξύ της διαχείρισης κινδύνων και ενός απλού επιχειρηματικού μοντέλου. Τέλος, το Όγδοο Μέρος αναλύει τις διαδικασίες διασφάλισης των κινδύνων και τις αναφορές κινδύνων. Επιπλέον, λαμβάνεται υπόψη ο ρόλος της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και η σπουδαιότητα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και οι επιλογές για την υποβολή αναφορών σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων. Σε όλο το βιβλίο, οι πληροφορίες παρουσιάζονται σε πίνακες και σε αριθμητικά στοιχεία, ώστε να καταστήσουν τις πληροφορίες προσβάσιμες. Επιπροσθέτως, πραγματοποιείται εκτεταμένη χρήση της ολοένα και πιο κοινής προσέγγισης της αναπαράστασης της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων.

Το Παράρτημα Α αποτελεί έναν πλήρη κατάλογο των κύριων ακρωνυμίων και συντομογραφιών που χρησιμοποιούνται στο βιβλίο. Το Παράρτημα Β παρέχει ένα γλωσσάριο όρων και παραπομπών των διαφορετικών ορολογιών που χρησιμοποιούνται από διάφορους επαγγελματίες διαχείρισης κινδύνων. Το Παράρτημα Γ παρέχει έναν αναλυτικό οδηγό εφαρμογής της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων, όπως αυτός περιγράφεται στο Κεφάλαιο 8. Ο τελευταίος βασίζεται στο σχέδιο, την εφαρμογή, τη μέτρηση και την εκμάθηση (PIML) της προσέγγισης που είναι παρόμοια με την προσέγγιση του σχεδιάζω – κάνω – ελέγχω – ενεργώ (PDCA) που περιγράφεται σε διάφορα συσχετιζόμενα με τον κίνδυνο πρότυπα. Επίσης, το Παράρτημα Γ περιλαμβάνει αναφορά στα ακρωνύμια που χρησιμοποιούνται στο βιβλίο και καθορίζει τις βασικές έννοιες που αφορούν κάθε βήμα της επιτυχούς υλοποίησης της πρωτοβουλίας διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων (ERM).

Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων στην πράξη

Στο πλαίσιο της ανάδειξης της σημασίας της διαχείρισης κινδύνων στην πραγματική ζωή, χρησιμοποιούνται μικρά ενδεικτικά παραδείγματα σε ολόκληρο το κείμενο. Τα παραδείγματα αυτά εστιάζουν σε έναν μικρό αριθμό οντοτήτων, προκειμένου να οριοθετηθεί ένα συγκεκριμένο πλαίσιο στις ιδέες που περιγράφονται. Οι δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων δεν μπορούν να αναληφθούν εκτός συγκεκριμένου πλαισίου και, ως εκ τούτου, οι οντότητες παρέχουν το πλαίσιο στις ιδέες και τις έννοιες που περιγράφονται.

Τα πλέον συνήθη παραδείγματα που χρησιμοποιούνται για να τεκμηριώσουν ένα επίχειρημα είναι μια εταιρεία μεταφορών, ένας αθλητικός σύλλογος, ένα θέατρο, ένας εκδότης, καθώς και μια μεγάλη εισηγμένη εταιρεία στο χρηματιστήριο, η οποία κατέχει, για παράδειγμα, τον αθλητικό σύλλογο και την εταιρεία μεταφορών. Επίσης, παραδείγματα χρησιμοποιούνται σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να εφαρμοστούν οι αρχές διαχείρισης κινδύνων στους προσωπικούς κινδύνους που αντιμετωπίζουμε στην ιδιωτική ζωή.

Επιπλέον των γενικών παραδειγμάτων, χρησιμοποιούνται πραγματικές καταστάσεις και παραδείγματα, δεδομένου ότι η μελέτη περίπτωσης είναι χρήσιμη. Κάθε μέρος του βιβλίου αρχίζει με ένα σύντομο απόσπασμα, από την αναφορά και τους λογαριασμούς

τριών επιλεγμένων εταιρειών, ώστε να αναδειχθούν τα κύρια θέματα διαχείρισης κινδύνων που καλύπτονται στο εν λόγω μέρος. Αν και πολλά από αυτά τα παραδείγματα προέρχονται, κυρίως, από το Ηνωμένο Βασίλειο, οι αρχές εφαρμόζονται εξίσου και σε άλλα μέρη του κόσμου.

Δεδομένης της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης και των συνεχιζόμενων οικονομικών δυσκολιών σε ολόκληρο τον κόσμο, η διαχείριση κινδύνων εξακολουθεί να αποτελεί μείζον θέμα. Συνεπώς, υπάρχουν πολλά παραδείγματα εφαρμογής εργαλείων και τεχνικών διαχείρισης κινδύνων σε δύσκολες επιχειρηματικές και εμπορικές συνθήκες. Το βιβλίο εκμεταλλεύεται τον πλούτο των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες, για να παρουσιάσει παραδείγματα, γνώμες και σχολιασμούς, σχετικά με τα θέματα διαχείρισης κινδύνων που επηρεάζουν τις onτότητες.

Σε όλο το βιβλίο περιλαμβάνονται πλαίσια τα οποία παρέχουν πρακτικά παραδείγματα εφαρμογής της θεωρίας που μελετάται ή παρέχουν γνώμες και σχολιασμούς για πραγματικές καταστάσεις που έχουν προκύψει. Οι μελέτες περίπτωσης στην αρχή κάθε μέρους του βιβλίου έχουν ληφθεί από τις ιστοσελίδες διακεκριμένων οργανισμών ή από τις ετήσιες, δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις, εκθέσεις και λογαριασμούς που είναι δημόσια προσβάσιμες.

Το μέλλον της διαχείρισης κινδύνων

Καθώς η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση εξελίσσεται, υπάρχει μια αυξανόμενη τάση οι ειδησεογραφικές αναφορές να δείχνουν ότι ο κίνδυνος είναι μεγάλος και ότι η διαχείριση των κινδύνων έχει αποτύχει. Στην πραγματικότητα, καμία από αυτές τις υποθέσεις δεν είναι σωστή. Οι onτότητες πρέπει να ασχοληθούν με τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν, επειδή πολλές από αυτές θα αναλάβουν δραστηριότητες υψηλού κινδύνου, είτε επειδή αυτές οι δραστηριότητες δεν μπορούν να αποφευχθούν είτε επειδή οι δραστηριότητες αυτές αναλαμβάνονται προκειμένου να επιτευχθεί θετικό αποτέλεσμα.

Η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση δεν καταδεικνύει την αποτυχία της διαχείρισης κινδύνων αλλά, ίσως, την αποτυχία της διοίκησης των onτοτήτων να ασχοληθούν, επιτυχώς, με τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν. Η μεγιστοποίηση του οφέλους από τη διαχείριση κινδύνων προϋποθέτει μια προσεκτικά σχεδιασμένη εφαρμογή της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, καθώς επίσης τη δημιουργία και την επιτυχή ενσωμάτωση ενός κατάλληλου και επαρκούς πλαισίου διαχείρισης κινδύνων.

Το βιβλίο αυτό, διαμορφώνοντας μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση των κινδύνων, παρέχει μια περιγραφή των θεμελιωδών συστατικών της επιτυχημένης διαχείρισης επιχειρηματικών/εταιρικών κινδύνων. Περιγράφει πλήθος εργαλείων και τεχνικών διαχείρισης κινδύνων, ενώ παρέχει πληροφορίες σχετικά με την επιτυχή εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης διαχείρισης κινδύνων, σε όλη την επιχειρηματική κλίμακα.

Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων μεταβάλλεται ραγδαία, τόσο ως προς τα εργαλεία και τις τεχνικές που εφαρμόζονται, καθώς και ως προς τις δομές διακυβέρνησης που θεσπίζονται για τη διασφάλιση της επιτυχούς διαχείρισης των κινδύνων. Οι επιχειρήσεις

πρέπει να έχουν μεγαλύτερη αντίληψη του κόστους και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εμφάνιση προσεγγίσεων όπως ο Κίνδυνος Διακυβέρνησης και Συμμόρφωσης (GRC). Ο Κίνδυνος Διακυβέρνησης και Συμμόρφωσης αποτελεί μια στρατηγική σχεδιασμένη για να είναι τόσο αποτελεσματική όσο και οικονομικά αποδοτική όσον αφορά τα αποτελέσματα.

Δεδομένου ότι πολλές επιχειρήσεις πρέπει να εισαγάγουν περικοπές κόστους στο πλαίσιο της αντιμετώπισης των δύσκολων τρεχουσών εμπορικών συνθηκών, οι αναδυόμενοι κίνδυνοι δεν είχαν ποτέ τόση ζωτική σημασία. Αποτελεί δε πρόκληση για πολλές οντότητες να διατηρήσουν την έκθεσή τους στον κίνδυνο βάσει της δυναμικής που διαθέτουν για την αντιμετώπιση κινδύνων. Ποικίλα γεγονότα μπορεί να προκύψουν που θα μπορούσαν να είναι καταστροφικά για την οντότητα. Σε αυτές τις δύσκολες συνθήκες, οι πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στην ανάλυση των γεγονότων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην εκδήλωση σημαντικών κινδύνων, καθώς και στην ανάπτυξη λεπτομερών διαδικασιών, για τη διαχείριση κάθε κρίσης που ενδέχεται να προκύψει.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται συνοπτικά οι ενέργειες που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην αποφυγή επανάληψης της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης. Πολλές οντότητες δεν διαθέτουν ένα ενιαίο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων. Το τελευταίο αποτελείται από πολλά στοιχεία, καθένα από τα οποία απαιτείται για την αποφυγή παρόμοιων καταστροφών στο μέλλον:

- Πρώτον, θα πρέπει να υπάρχουν κοινές διαδικασίες, ορολογία και πρακτικές για τη διαχείριση κινδύνων κάθε είδους.
- Δεύτερον, είναι σημαντικό τα όρια της έκθεσης στον κίνδυνο να είναι πλήρως κατανητά, να επικοινωνούνται και να παρακολουθούνται από όλη την επιχείρηση.
- Τρίτον, οι πρακτικές διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να ενσωματώνονται σε όλες τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες και αποφάσεις.
- Τέταρτον, η διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις σχετικές με τον κίνδυνο, χρησιμοποιώντας πληροφορίες υψηλής ποιότητας.

Αλλαγές στην πέμπτη αμερικανική έκδοση

Η διαχείριση των κινδύνων εξακολουθεί να αποτελεί δυναμικό και αναπτυσσόμενο κλάδο και, ως εκ τούτου, οι αλλαγές που ήταν αναγκαίες για τη δημιουργία της νέας έκδοσης του παρόντος βιβλίου αντικατοπτρίζουν το γεγονός αυτό. Ορισμένοι τύποι κινδύνου έχουν αυξηθεί δραματικά και η ανάγκη υιοθέτησης μιας ισχυρής πρωτοβουλίας διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων δεν ήταν ποτέ μεγαλύτερη. Οι κίνδυνοι που έχουν αυξηθεί σημαντικά, από την τέταρτη αμερικανική έκδοση αυτού του βιβλίου, περιλαμβάνουν το παγκόσμιο φαινόμενο της ανεργίας των νέων, το αυξανόμενο επίπεδο πολιτικής αστάθειας παγκοσμίως, τον αυξανόμενο αριθμό συμβάντων που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή και τα ολοένα και πιο εξελιγμένα επίπεδα κυβερνοεγκλημάτων.

Οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στην παρούσα έκδοση εξακολουθούν να ισχύουν, συμπεριλαμβανομένων των απαιτούμενων τροποποιήσεων, ώστε να διασφαλιστεί ότι το περιεχόμενο θα παραμείνει επίκαιρο, σε έναν όλο και πιο αβέβαιο κόσμο και σε

ένα ολοένα και πιο σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αρκετά κεφάλαια επικαιροποιήθηκαν ουσιαστικά, ώστε να ληφθούν επαρκώς υπόψη οι εξελίξεις στη διαχείριση κινδύνων. Ειδικότερα, το Δεύτερο Μέρος ενοποιεί τα κεφάλαια που αφορούν τις διαφορετικές προσεγγίσεις της διαχείρισης των κινδύνων και περιλαμβάνει την αξιολόγηση των προτύπων διαχείρισης κινδύνων, περιγράφοντας τη σημασία της καθιέρωσης του πλαισίου και εξετάζοντας την Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων, λεπτομερώς, στο Κεφάλαιο 8.

Επιπροσθέτως, αξιοποιήθηκε η ευκαιρία να παρασχεθούν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη διαμόρφωση του πλαισίου, με μια πιο λεπτομερή ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού πλαισίου της οντότητας, στο Κεφάλαιο 7, μαζί με τη μελέτη του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων στο Κεφάλαιο 21. Επίσης, υπήρξαν περισσότερες μελέτες περίπτωσης στην τέταρτη αμερικανική έκδοση, με τρεις διαφορετικές από αυτές να περιλαμβάνονται σε καθένα από τα οκτώ μέρη του βιβλίου. Οι μελέτες περίπτωσης έχουν επιλεγεί ώστε να παρέχουν παραδείγματα ορθής πρακτικής στη διαχείριση κινδύνων από διάφορες επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο.

Κατά την εκπόνηση της τέταρτης έκδοσης, ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που ανέκυψαν ήταν η στενή εναρμόνιση της σειράς των κεφαλαίων του εγχειριδίου με τη δομή του Διεθνούς Πιστοποιητικού του Ινστιτούτου Διαχείρισης Κινδύνου (IRM) για τη Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων (ERM). Κατά συνέπεια, τα πρώτα τέσσερα μέρη του εγχειριδίου αφορούν βασικές αρχές κινδύνων και την διαχείριση κινδύνων. Τα Μέρη 5-8 αφορούν την πρακτική της διαχείρισης κινδύνων και αναλύουν τις διαδικασίες της στρατηγικής, της κουλτούρας, της διακυβέρνησης και της διασφάλισης των κινδύνων. Εναρμονίζοντας τη δομή του εγχειριδίου με το διεθνές πιστοποιητικό Διαχείρισης Κινδύνων (IRM) παρέχεται μια καλύτερα δομημένη σειρά παρουσίασης του τεχνικού περιεχομένου.

Η ανάγκη δημιουργίας της πέμπτης αμερικανικής έκδοσης, μόλις δεκαοκτώ μήνες από την τέταρτη έκδοση, προέκυψε από τη δημοσίευση επικαιροποιημένων οδηγιών διαχείρισης κινδύνων τόσο από την COSO όσο και από την ISO. Στα μέσα του 2017, δημοσιεύτηκε μια πρόσθετη έκδοση του πλαισίου COSO Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων. Η εν λόγω πρόσφατη οδηγία της COSO δεν έχει ακόμη αντικαταστήσει το πλαίσιο COSO, για τη Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων (2004), ενώ, τόσο το υφιστάμενο πλαίσιο του 2004 όσο και το νέο πλαίσιο (2017) λαμβάνονται υπόψη στο εγχειρίδιο στα Κεφάλαια 6 και 8 αντίστοιχα. Προκειμένου να αποφευχθεί η σύγχυση, το πλαίσιο του 2004 αναφέρεται ως ο κύβος COSO Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων σε ολόκληρο το βιβλίο. Το πλαίσιο COSO Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων του 2017 αποτελεί σημαντική εξέλιξη, διότι επικεντρώνεται στην ενσωμάτωση της πρωτοβουλίας της Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων ως προς τη στρατηγική και την επίδοση. Στις αρχές του 2018, δημοσιεύτηκε η πολυαναμενόμενη επικαιροποίηση του προτύπου ISO 31000, η οποία εξετάζεται λεπτομερώς στο Κεφάλαιο 6.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

Εισαγωγή στη διαχείριση κινδύνων



ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΩΤΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

Στόχοι του Πρώτου Μέρους είναι να:

- Παρουσιαστούν οι κύριοι ορισμοί για τον κίνδυνο και τη διαχείρισή του και να αναλυθεί η χρησιμότητα των διάφορων ορισμών.
- Καταγραφούν οι χαρακτηριστικοί κίνδυνοι που πρέπει να αναγνωριστούν, στο πλαίσιο της παροχής μιας πλήρους περιγραφής και αιτιολόγησης της συμπερίληψης αυτών.
- Συνοψιστούν οι επιλογές για τη συσχέτιση των κινδύνων με τα διάφορα χαρακτηριστικά μιας οντότητας και να περιγραφούν τα πλεονεκτήματα της καθεμίας.
- Προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά των τεσσάρων τύπων κινδύνων, έτσι ώστε να διακριθούν σε κινδύνους συμμόρφωσης, κινδύνους ηθικής, κινδύνους ελέγχου και κινδύνους ευκαιρίας.
- Εξεταστούν η προέλευση και η ενίσχυση της πειθαρχίας στη διαχείριση κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων των διάφορων εξειδικευμένων τομέων και προσεγγίσεων.
- Επεξηγηθούν τα χαρακτηριστικά της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων (ERM) και τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης προσέγγισης έναντι της παραδοσιακής προσέγγισης διαχείρισης κινδύνων.
- Συζητηθούν οι αρχές (αναλογική, ευθυγραμμισμένη, αναλυτική, ενσωματωμένη, δυναμική – PACED) και οι στόχοι της διαχείρισης κινδύνων, καθώς και η σπουδαιότητά τους στη στρατηγική, στις πολιτικές, στη λειτουργία και στη συμμόρφωση (STOC).
- Παρουσιαστούν τα βασικά αποτελέσματα της διαχείρισης κινδύνων, υπό το πρίσμα των υποχρεώσεων, της διασφάλισης, της λήψης αποφάσεων και των αποτελεσματικών και αποδοτικών κύριων διαδικασιών (MADE2).

ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΠΡΩΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Bernstein, P (1998) Εναντία στους Θεούς: Η εκπληκτική Ιστορία του Κινδύνου, www.wiley.com
Αγγλικό Πρότυπο BS 31100:2011 Διαχείριση Κινδύνων: Κώδικας Πρακτικής και Καθοδήγησης για την Εφαρμογή του Προτύπου BS ISO 31000, www.standardsuk.com

Ινστιτούτου Διαχείρισης Κινδύνου (2002) Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνων, www.theirm.org

Ινστιτούτου Διαχείρισης Κινδύνων (2010) Δομημένη Προσέγγιση στη Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων (ERM) και στις απαιτήσεις του προτύπου ISO 31000, www.theirm.org

Διεθνές Πρότυπο ISO 31000:2018 Διαχείριση Κινδύνων – Οδηγίες, www.iso.org

Pullan, P and Murray-Webster, R (2011) Σύντομος Οδηγός για τη διευκόλυνση της εφαρμογής Διαχείρισης Κινδύνων, www.gowerpublishing.com

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΠΡΩΤΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

Όμιλος Rank: Πώς διαχειριζόμαστε τον κίνδυνο

Ο όμιλος Rank εφαρμόζει μια ολοκληρωμένη μεθοδολογία διαχείρισης κινδύνων, η οποία είναι αυστηρά προσαρμοσμένη στη διοικητική της δομή, στο πλαίσιο της εποπτείας και διακυβέρνησης των κινδύνων, οι οποίοι θεωρούνται σημαντικοί για τη λειτουργία της αλλά και για τη διασφάλιση της αδιάλειπτης εποπτείας του λειτουργικού της περιβάλλοντος στους αναδυόμενους κινδύνους. Η εν λόγω προσέγγιση εστιάζει στον καθορισμό μιας διακριτής «διάθεσης» απέναντι στον κίνδυνο, με απώτερο στόχο την εξισορρόπηση κινδύνων και ευκαιριών και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του ομίλου.

Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τον προσδιορισμό των κινδύνων και την καθιέρωση της «διάθεσης» απέναντι στον κίνδυνο (Διάθεση Ανάληψης Κινδύνου), σε επίπεδο ομίλου, καθώς και για τη διασφάλιση ότι οι Έλεγχοι με Εστίαση στον Κίνδυνο έχουν σχεδιαστεί με τρόπο ώστε να ενσωματώνονται στη λειτουργία της εταιρείας βάσει της προσέγγισης της διοίκησης. Η επιτροπή ελέγχου είναι υπεύθυνη για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων συστημάτων διαχείρισης κινδύνων, καθώς και για την αμερόληπτη επίβλεψη των σχεδίων περιορισμού των κινδύνων που έχουν σχεδιαστεί για τους ουσιαστικούς κινδύνους.

Η επιτροπή κινδύνων του ομίλου συνεδριάζει σε μηνιαία βάση, με εντολή να διενεργεί ενδεδειγμένη επανεξέταση των καταγεγραμμένων κινδύνων, στο πλαίσιο της διασφάλισης της αποτελεσματικότητας της διοίκησης, ως προς τον εντοπισμό και τη διαχείριση των κινδύνων που ανακύπτουν σε συνεχόμενη βάση. Οι συσκέψεις της επιτροπής διεξάγονται με την παρουσία της διοίκησης των τμημάτων, στο πλαίσιο της διασφάλισης του έγκαιρου εντοπισμού κινδύνων και της εφαρμογής αποτελεσματικών σχεδίων δράσης. Στο πλαίσιο της εν λόγω προσέγγισης, διασφαλίζεται ο εντοπισμός των κινδύνων, τόσο «από την κορυφή και προς τα κάτω» όσο και «από τη βάση και προς τα πάνω» από τα διακριτά διαχειριστικά κλιμάκια της οντότητας. Κατά συνέπεια, διασφαλίζεται ότι η καταγραφή των κινδύνων είναι πλήρης.

Η μονάδα εσωτερικού ελέγχου του ομίλου λειτουργεί υποστηρικτικά στην επιτροπή κινδύνων, ενισχύοντας την αναγνώριση των κινδύνων μέσω της διενέργειας ανεξάρτητων επισκοπήσεων εκθέσεων σχετικά με τους επιχειρηματικούς κινδύνους και τις ενέργειες περιορισμού αυτών, όπως αυτές έχουν αρχικά συμφωνηθεί. Η αναφορά της εν λόγω προόδου υποβάλλεται και αξιολογείται από την επιτροπή κινδύνων σε μηνιαία βάση.

*Προσαρμογή από The Rank Group Plc
Ετήσια Έκθεση και Οικονομικές Καταστάσεις 2015*

ABIL: Επισκόπηση της διαχείρισης κινδύνων

Η στρατηγική διαχείρισης κινδύνων της ABIL εστιάζει στην ενσωμάτωση μιας κουλτού-

ρας κινδύνου υποστηρικτικής προς τις επιχειρηματικές μονάδες εντός του ομίλου. Ο βασικός στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι οι επιχειρηματικές μονάδες λειτουργούν εντός των παραμέτρων κινδύνου, οι οποίες θα οδηγήσουν σε βιώσιμες επιχειρηματικές δραστηριότητες και βελτιωμένες πρακτικές διαχείρισης κινδύνων. Η δομή υποστηρίζεται από τρεις πυλώνες: επάρκεια, συνεργασία και ανεξαρτησία.

Κατά το οικονομικό έτος 2013, η πελατοκεντρική προσέγγιση ενισχύθηκε με την προσφορά νέων προϊόντων, όπως η βραχυπρόθεσμη ασφάλιση και επενδύσεις που εισήγαγαν επιπρόσθετους λειτουργικούς κινδύνους, καθώς και κινδύνους συμμόρφωσης. Τα προϊόντα αυτά στοχεύουν στην παροχή μιας διαφοροποιημένης ροής εσόδων, μειώνοντας το κόστος χρηματοδότησης και προσελκύοντας μια πιο διαφοροποιημένη πελατειακή βάση. Οι λειτουργικοί κίνδυνοι του ομίλου έχουν διευρυνθεί όσον αφορά τα συστήματα και τους ανθρώπους, προκειμένου να επικεντρωθεί σε βασικούς τομείς, όπως η μη συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις. Αυτή η λειτουργία ήταν ιδιαίτερα κρίσιμη για τη μείωση της απάτης κατά τη διάρκεια του τρέχοντος έτους, βοηθώντας στην έγκαιρη ανίχνευση και έγκαιρη επίλυση.

Η προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων του ομίλου συνιστά μια εγκεκριμένη μεθοδολογία και φιλοσοφία διαχείρισης κινδύνων για όλη την επιχείρηση, ώστε να διασφαλίζεται η επαρκής και αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων. Επιπλέον, η μεθοδολογία παρέχει κανονιστικές αρχές και μία προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων, διασφαλίζοντας ότι τηρούνται οι ακόλουθες βασικές αρχές:

- Σαφής εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών
- Κοινό πλαίσιο και διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων
- Εντοπισμός αβέβαιων μελλοντικών γεγονότων τα οποία ενδέχεται να επηρεάσουν την επιτευξιμότητα των επιχειρηματικών σχεδίων και των στρατηγικών στόχων
- Ενσωμάτωση της κουλτούρας και των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων σε όλη την εταιρική δομή

Ο στόχος της διαχείρισης κινδύνων της ABIL είναι να διασφαλίσει την έγκαιρη αναγνώριση, κατανόηση και αξιολόγηση των κινδύνων –συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων που έχουν ήδη αναληφθεί–, οι οποίοι θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους εταιρικούς στόχους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω διάφορων μηχανισμών διαχείρισης και διακυβέρνησης κινδύνων, καθώς και από κλιμάκια ελέγχου της διαχείρισης κινδύνων.

*Προσαρμογή από την Αφρικανική Τράπεζα Επενδύσεων Ανώνυμη Εταιρεία
Έκθεση Κινδύνου για το οικονομικό έτος λήξης 30 Σεπτεμβρίου 2013*

BIS: Προσέγγιση του κινδύνου

Η προσέγγισή μας για τη διαχείριση κινδύνων βασίζεται στην ανάθεση ευθύνης σε όλες τις δραστηριότητες και στο δίκτυο συνεργατών μας, ώστε οι κίνδυνοι να ανατίθενται σε αυτούς που είναι σε θέση να τους διαχειρίζονται καλύτερα, διατηρώντας παράλληλα τη δέουσα υπευθυνότητα. Οι κίνδυνοι που μπορούν και πρέπει να είναι διαχειρίσιμοι – σε επίπεδο ομίλου ή συνεργατών– παραμένουν εντός των εν λόγω οντοτήτων και υπό-

κείνται στις δικές τους διαδικασίες διασφάλισης και ελέγχου κινδύνων, σύμφωνα με τη συνολική διαδικασία διαχείρισης κινδύνων που ορίζει το τμήμα.

Μια ομάδα επιδόσεων και κινδύνων εντός της εταιρείας λειτουργεί ως κεντρικό σημείο για την παροχή συμβουλευτικής και καθοδήγηση σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων. Η ομάδα συντονίζει την καταγραφή των κινδύνων σε ανώτερο επίπεδο, καθώς αποτελεί μία διαδρομή με την οποία κλιμακώνονται οι σημαντικότεροι κίνδυνοι. Οι κίνδυνοι οι οποίοι προωθούνται για καταγραφή σε ανώτατο επίπεδο προτείνονται σε όλα τα επίπεδα εργασίας, αλλά περιλαμβάνονται μόνο οι κίνδυνοι που θα μπορούσαν να έχουν οριζόντιο αντίκτυπο στο τμήμα.

Στο πλαίσιο της προσέγγισής μας για τη διαχείριση κινδύνων και κατόπιν επανεξέτασης της διαχείρισης κινδύνων από τον εσωτερικό έλεγχο, συνεχίσαμε να εστιάζουμε στη δημιουργία δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Ως εκ τούτου, ενισχύθηκε η συνοχή σε όλα τα τμήματα και στους εταιρικούς συνεργάτες μας. Η συνεχής έμφαση στην ανταλλαγή ορθών πρακτικών στη διαχείριση κινδύνων, υποστηριζόμενη από την εκπαίδευση και την κατάρτιση του προσωπικού μας, βελτίωσε τις εγκεκριμένες διαδικασίες διαχείριση κινδύνων.

Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων εξακολούθησε να λειτουργεί καλά στην BIS με κινδύνους που κλιμακώθηκαν σε όλα τα τμήματα, καθώς και με ελέγχους που παρέιχαν τα διοικητικά μας συμβούλια, οι επιτροπές μας και τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού μας Συμβουλίου. Οι εργασίες μας για τους επόμενους δώδεκα μήνες θα επικεντρωθούν στην περαιτέρω ανάπτυξη των απαραίτητων ικανοτήτων για την πλήρη ενσωμάτωση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων της BIS, διασφαλίζοντας την ολοκληρωμένη κατανόηση μεταξύ των τμημάτων και των συνεργατών μας.

*Προσαρμογή από το τμήμα επιχειρηματικής καινοτομίας και δεξιοτήτων
Ετήσια έκθεση και Λογαριασμοί 2013-2014*

1

Προσεγγίσεις για τον καθορισμό κινδύνου

1.1 Ορισμοί του κινδύνου

Ορισμός του κινδύνου βάσει του λεξικού της Οξφόρδης είναι ο εξής: «Η ευκαιρία ή η πιθανότητα κινδύνου, απώλειας, τραυματισμού ή άλλων δυσμενών συνεπειών», ενώ η φράση «αντιμετωπίζω τον κίνδυνο» ορίζεται ως: «Είμαι εκτεθειμένος σε κίνδυνο». Σε αυτό το πλαίσιο, ο κίνδυνος χρησιμοποιείται για να δηλώσει αρνητικές συνέπειες. Ωστόσο, η ανάληψη κινδύνου μπορεί επίσης να οδηγήσει σε θετικό αποτέλεσμα. Μια τρίτη πιθανότητα είναι ότι ο κίνδυνος σχετίζεται με την αβεβαιότητα του αποτελέσματος.

Για τους περισσότερους, η απόκτηση ενός αυτοκινήτου αποτελεί μια ευκαιρία να γίνουν πιο δραστήριοι, απολαμβάνοντας τα σχετικά οφέλη. Ωστόσο, υφίσταται αβεβαιότητα σχετικά με την απόκτηση ενός αυτοκινήτου η οποία σχετίζεται με το κόστος συντήρησης και επισκευής. Τέλος, προφανή αρνητικά αποτελέσματα ενδέχεται να προκύψουν λόγω ατυχήματος κ.λπ. Είναι επίσης σημαντικό να θυμόμαστε τις νομικές υποχρεώσεις που συνδέονται με την κατοχή ενός αυτοκινήτου και τους κανόνες οδικής κυκλοφορίας που πρέπει να τηρούνται.

Οι ορισμοί του κινδύνου μπορούν να βρεθούν από πολλές πηγές και ορισμένοι εξ αυτών παρατίθενται στον Πίνακα 1.1. Παρέχεται επίσης ένας εναλλακτικός ορισμός για την ανάδειξη του εύρους των κινδύνων που μπορούν να επηρεάσουν τις οντότητες. Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνων (IRM) ορίζει τον κίνδυνο ως τον συνδυασμό της πιθανότητας εμφάνισης ενός γεγονότος και των συνεπειών του (επίδραση). Οι εν λόγω συνέπειες μπορεί να κυμαίνονται από θετικές έως αρνητικές. Αυτός είναι ένας ευρέως αποδεκτός και πρακτικός ορισμός που μπορεί εύκολα να εφαρμοστεί.

Ο διεθνής οδηγός για τους ορισμούς που σχετίζονται με τον κίνδυνο είναι ο Οδηγός ISO 73 και ορίζει τον κίνδυνο ως «την επίδραση της αβεβαιότητας επίτευξης των τεθέντων στόχων». Αν και ο ορισμός αυτός εσωκλείει ένα επίπεδο γνώσης σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων, δεν είναι εύκολο να εφαρμοστεί στην καθημερινότητα. Ο Οδηγός ISO 73 βρίσκεται υπό επανεξέταση (Απρίλιος 2018) και η έκδοση του ISO 31000 (2018) περιλαμβάνει ήδη ορισμένους τροποποιημένους ορισμούς, οι οποίοι εξετάζονται λεπτομερέστερα στο Κεφάλαιο 6.

Σε μια παλαιότερη έκδοσης του Οδηγού 73 (2002) επισημαίνεται επίσης ότι ένα αποτέλεσμα μπορεί να είναι θετικό, αρνητικό ή να παρουσιάζει απόκλιση από το αναμενόμενο. Αυτοί οι τρεις τύποι συμβάντων μπορεί να σχετίζονται με τους κινδύνους ως ευκαιριακοί, αστικοί ή αβεβαιότητας και αυτό σχετίζεται με το παράδειγμα ιδιοκτησίας αυτοκινήτου που περιγράφηκε παραπάνω. Επισημαίνεται επίσης ότι ο κίνδυνος περιγράφεται

συχνά από ένα γεγονός, από μια αλλαγή στις περιστάσεις, από μια συνέπεια ή από έναν συνδυασμό αυτών και του πώς μπορούν να επηρεάσουν την επιτευξιμότητα των στόχων.

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΙΙΑ) ορίζει τον κίνδυνο ως την αβεβαιότητα εμφάνισης ενός γεγονότος που λαμβάνει χώρα και θα μπορούσε να έχει αντίκτυπο στην επιτευξιμότητα των στόχων. Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΙΙΑ) επισημαίνει ότι ο κίνδυνος αποτιμάται ως συνάρτηση συνεπειών και πιθανότητας εμφάνισης ενός συμβάντος. Διαφορετικοί κλάδοι αποδίδουν τον όρο του κινδύνου με πολύ διαφορετικούς τρόπους. Λόγου χάριν, ο αντίστοιχος ορισμός που χρησιμοποιείται από τους επαγγελματίες της υγείας και της ασφάλειας είναι ότι ο κίνδυνος αποτελεί έναν συνδυασμό πιθανότητας και μεγέθους, αλλά αυτό ενδέχεται να μην είναι επαρκές ως προς τον γενικό στόχο της διαχείρισης κινδύνων.

Δεδομένου ότι υπάρχουν πολλοί διαθέσιμοι ορισμοί για τη λέξη κίνδυνος, είναι σημαντικό μια οντότητα να επιλέγει τον ορισμό που είναι καταλληλότερος για τον σκοπό της. Ο ορισμός μπορεί να είναι τόσο περιορισμένος ή τόσο περιεκτικός ανάλογα με την επιθυμία της οντότητας. Ο συγγραφέας προτείνει τον κάτωθι ορισμό για τον κίνδυνο:

Ένα γεγονός με τη δυνατότητα να επηρεάσει (αναστείλει, ενισχύσει ή να προκαλέσει αμφιβολίες σχετικά με) την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των βασικών διαδικασιών μιας οντότητας.

Σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, ο κίνδυνος ορίζεται, συνήθως, ως οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει την εκπλήρωση των εταιρικών στόχων. Ωστόσο, οι εταιρικοί στόχοι, συνήθως, δεν δηλώνονται πλήρως από τις περισσότερες οντότητες. Εφόσον οι στόχοι έχουν καθοριστεί, τείνουν να δηλώνονται ως εσωτερικοί, ετήσιοι, στόχοι αλλαγής. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τους προσωπικούς στόχους που τίθενται για τα μέλη του προσωπικού σε μια οντότητα, όπου οι στόχοι αναφέρονται συνήθως στην αλλαγή ή στις εξελίξεις, παρά τις συνεχιζόμενες ή στερεότυπες λειτουργίες της οντότητας.

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι ο κίνδυνος ορίζεται καλύτερα εστιάζοντας στους κινδύνους ως γεγονότα, όπως άλλωστε αναφέρεται σε σχετική σημείωση με τον ορισμό του κινδύνου ο οποίος παρέχεται στο πρότυπο ISO 31000, καθώς και τον ορισμό που παρέχεται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, όπως περιγράφεται στον Πίνακα 1.1. Στο πλαίσιο της πραγμάτωσης ενός κινδύνου, πρέπει να λάβει χώρα ένα συμβάν. Ως εκ τούτου, ενδέχεται ένας κίνδυνος να θεωρηθεί, απλώς, «ένα μη προγραμματισμένο γεγονός με απροσδόκητες συνέπειες». Επιπλέον, περαιτέρω σαφήνεια είναι πιθανό να αποδοθεί στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων εάν η εστίαση είναι στα γεγονότα. Για παράδειγμα, αναλογιστείτε τα γεγονότα που θα μπορούσαν να προκαλέσουν αναστάτωση σε μια θεατρική παράσταση.

Τα γεγονότα που θα μπορούσαν να προκαλέσουν μία αναστάτωση περιλαμβάνουν τη διακοπή ρεύματος, την απουσία ενός βασικού ηθοποιού ή μια σημαντική αποτυχία στις μεταφορές ή το κλείσιμο των δρόμων που καθυστερούν την άφιξη του κοινού, καθώς επίσης και την ασθένεια σημαντικού αριθμού υπαλλήλων. Έχοντας εντοπίσει τα γεγονότα που θα μπορούσαν να διαταράξουν την παράσταση, η διοίκηση του θεάτρου πρέπει να σχεδιάσει τις ενέργειες που θα υλοποιήσει στο πλαίσιο της ελαχιστοποίησης της πιθανότητας εμφάνισης ενός εκ των γεγονότων, τα οποία ενδέχεται να προκαλέσουν την ακύρω-

Πίνακας 1.1 Ορισμοί κινδύνου

| Οντότητα | Ορισμός Κινδύνου |
|---------------------------------------|---|
| Οδηγία 73 Προτύπου ISO | Επίδραση της αβεβαιότητας στους στόχους. Σημειώνεται ότι ένα αποτέλεσμα μπορεί να είναι θετικό, αρνητικό ή να αποκλίνει από το αναμενόμενο. Επίσης ο κίνδυνος περιγράφεται συχνά από ένα γεγονός, μια αλλαγή στις περιστάσεις ή μία συνέπεια. |
| Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνων (IRM) | Ο κίνδυνος είναι ο συνδυασμός της πιθανότητας ενός γεγονότος και των συνεπειών του. Οι συνέπειες μπορεί να κυμαίνονται από θετικές έως αρνητικές. |
| <i>Orange Book</i> του HM Treasury | Αβεβαιότητα του αποτελέσματος, εντός ενός εύρους έκθεσης που προκύπτει από τον συνδυασμό των επιπτώσεων και της πιθανότητας εμφάνισης γεγονότων |
| Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών | Η αβεβαιότητα ενός γεγονότος που θα μπορούσε να έχει αντίκτυπο στην επίτευξη των στόχων. Ο κίνδυνος αποτιμάται σε σχέση με τις συνέπειες και την πιθανότητα. |

ση μίας παράστασης. Η πραγματοποίηση της ανάλυσης που προαναφέρθηκε εκ μέρους της διοίκησης του θεάτρου αποτελεί ένα παράδειγμα διαχείρισης κινδύνων στην πράξη.

1.2 Τύποι κινδύνου

Ο κίνδυνος μπορεί να έχει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα ή μπορεί απλώς να οδηγήσει σε αβεβαιότητα. Ως εκ τούτου, οι κίνδυνοι, θεωρητικά ενδέχεται να σχετίζονται με μία ευκαιρία ή με μία απώλεια ή με την παρουσία αβεβαιότητας για μια οντότητα. Κάθε κίνδυνος έχει τα δικά του χαρακτηριστικά που απαιτούν ιδιαίτερη διαχείριση ή ανάλυση. Στο πλαίσιο συγγραφής του παρόντος βιβλίου, οι κίνδυνοι διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- κίνδυνοι συμμόρφωσης (ή υποχρεωτικοί)
- αστικοί κίνδυνοι (ή πραγματικοί)
- κίνδυνοι ελέγχου (ή αβεβαιότητας)
- κίνδυνοι ευκαιρίας (ή κερδοσκοπικοί).

Σε γενικές γραμμές, οι οντότητες στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση των κινδύνων συμμόρφωσης, καθώς και των αστικών κινδύνων, στη διαχείριση των κινδύνων ελέγχων και την αξιοποίηση των κινδύνων ευκαιρίας. Ωστόσο, αξίζει να επισημανθεί ότι δεν υφίσταται μία αποδεκτή ή μία «λανθασμένη» κατηγοριοποίηση των κινδύνων. Οι αναγνώστες θα συναντήσουν άλλες διακρίσεις των κινδύνων, σε άλλα κείμενα, ενδεχομένως, εξίσου κατάλληλες. Ίσως, είναι πιο συνηθισμένο να εντοπίζουμε κινδύνους που κατηγοριοποιούνται σε δύο τύπους, καθαρούς ή κερδοσκοπικούς κινδύνους. Πράγματι, υπάρχουν πολλές σχετικές συζητήσεις στην ορολογία διαχείρισης κινδύνων. Όποιες και αν είναι

οι θεωρητικές συζητήσεις, το πιο σημαντικό είναι ότι μια οντότητα υιοθετεί το σύστημα κατηγοριοποίησης κινδύνων που θεωρεί το καταλληλότερο για τις δικές του συνθήκες.

Επιπλέον, υπάρχουν ορισμένα γεγονότα κινδύνων που ενδέχεται να οδηγήσουν μόνο σε αρνητικά αποτελέσματα. Οι κίνδυνοι αυτοί είναι οι αστικοί κίνδυνοι ή οι καθαροί κίνδυνοι, και αυτοί μπορεί να θεωρηθούν λειτουργικοί ή ασφαλιστέοι κίνδυνοι. Σε γενικές γραμμές, οι οντότητες θα έχουν ανοχή στους αστικούς κινδύνους, ενώ οι τελευταίοι πρέπει να αντιμετωπιστούν εντός των ορίων ανοχής της οντότητας. Λόγου χάριν, ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα κινδύνου το οποίο αντιμετωπίζουν πολλές οντότητες είναι αυτό της κλοπής.

Υπάρχουν και άλλοι κίνδυνοι που προκαλούν αβεβαιότητα σχετικά με την έκβαση μιας κατάστασης. Αυτοί περιγράφονται ως κίνδυνοι ελέγχου και συνδέονται συχνά με τη διαχείριση έργου. Σε γενικές γραμμές, οι οντότητες θα έχουν μια αποστροφή στον έλεγχο των κινδύνων. Οι αβεβαιότητες μπορούν να συσχετιστούν με τα οφέλη που παράγει το έργο, καθώς και με την αβεβαιότητα σχετικά με την έγκαιρη υλοποίηση του έργου, εντός του προϋπολογισμού και των προδιαγραφών. Η διαχείριση των κινδύνων ελέγχου πραγματοποιείται συχνά προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το αποτέλεσμα από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες εμπίπτει στο επιθυμητό εύρος. Ο σκοπός είναι να μειωθεί η διακύμανση μεταξύ της αναμενόμενης έκβασης και των πραγματικών αποτελεσμάτων.

Ταυτόχρονα, οι οντότητες αναλαμβάνουν, σκόπιμα, κινδύνους, ειδικότερα τους κινδύνους που σχετίζονται με την αγορά ή εμπορικούς, προκειμένου να επιτύχουν θετική απόδοση. Οι τελευταίοι μπορούν να θεωρηθούν κίνδυνοι ευκαιρίας ή κερδοσκοπικοί κίνδυνοι και κάθε οντότητα έχει συγκεκριμένη διάθεση επένδυσης σε τέτοιους κινδύνους. Οι κίνδυνοι ευκαιρίας σχετίζονται με τη σχέση μεταξύ κινδύνου και ανταπόδοσης. Σκοπός είναι η ανάληψη δράσης που εμπεριέχει κίνδυνο για την επίτευξη θετικής ανταπόδοσης. Το επίκεντρο των κινδύνων ευκαιρίας αφορά τις επενδύσεις.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης των κινδύνων ηθικής, η εφαρμογή των εργαλείων και τεχνικών διαχείρισης κινδύνων είναι ο καλύτερος και διαχρονικότερος κλάδος διαχείρισης κινδύνων, για αυτό και μεγάλο μέρος του βιβλίου θα επικεντρωθεί σε αυτούς. Στο Κεφάλαιο 16 εξετάζεται η ιεράρχηση των ελέγχων που εφαρμόζονται για τους κινδύνους προδιάθεσης. Οι κίνδυνοι ηθικής συνδέονται με μια πηγή δυνητικής βλάβης ή μια κατάσταση μη δυνητική υπονόμευση των στόχων με αρνητικό τρόπο και η διαχείρισή τους αφορά την ελαχιστοποίηση των δυνητικών επιπτώσεων. Οι ηθικοί κίνδυνοι είναι οι συνηθέστεροι κίνδυνοι και συνδέονται με τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου, συμπεριλαμβανομένων των προγραμμάτων επαγγελματικής υγείας και ασφάλειας.

Οι κίνδυνοι ελέγχου σχετίζονται με άγνωστα και μη αναμενόμενα συμβάντα. Μερικές φορές αναφέρονται ως κίνδυνοι αβεβαιότητας και μπορεί να είναι εξαιρετικά δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν. Οι κίνδυνοι ελέγχου συνδέονται συχνά με τη διαχείριση έργων και την εφαρμογή πολιτικών. Υπό αυτές τις συνθήκες, είναι αναμενόμενο ότι τα γεγονότα θα συμβούν αλλά οι ακριβείς συνέπειες αυτών των γεγονότων είναι δύσκολο να προβλεφθούν και να ελεγχθούν. Ως εκ τούτου, η εν λόγω προσέγγιση βασίζεται στη διαχείριση της αβεβαιότητας σχετικά με τις πιθανές επιπτώσεις και συνέπειες αυτών των γεγονότων.

Υπάρχουν δύο κύριες διαστάσεις που συνδέονται με τους κινδύνους ευκαιρίας: Οι

κίνδυνοι που συνδέονται με την εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας και οι κίνδυνοι οι οποίοι συνδέονται με τη μη εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας. Οι κίνδυνοι ευκαιρίας μπορεί να μην είναι ορατοί ή φυσικά εμφανείς και συχνά να είναι οικονομικής φύσεως. Αν και οι ευκαιριακοί κίνδυνοι αναλαμβάνονται με σκοπό την επίτευξη θετικού αποτελέσματος, αυτό δεν είναι εγγυημένο. Ωστόσο, η συνολική προσέγγιση έγκειται στο να ενστερνιστούμε την ευκαιρία, καθώς και τους κινδύνους που σχετίζονται με αυτή. Οι ευκαιριακοί κίνδυνοι για τις μικρές επιχειρήσεις περιλαμβάνουν τη μετακίνηση μιας επιχείρησης σε μια νέα τοποθεσία, την απόκτηση ενός νέου ακινήτου, την επέκταση των επιχειρήσεων και τη διαφοροποίηση σε νέα προϊόντα.

1.3 Περιγραφή του κινδύνου

Στο πλαίσιο της πλήρους κατανόησης ενός κινδύνου απαιτείται λεπτομερής περιγραφή τόσο του κινδύνου αυτού καθ'αυτόν όσο και των αρμοδιοτήτων που σχετίζονται με αυτόν. Στον Πίνακα 1.2 απαριθμούνται οι πληροφορίες που πρέπει να καταγράφονται για την πλήρη κατανόηση του κινδύνου. Ο κατάλογος των πληροφοριών που παρατίθενται στον Πίνακα 1.2 εφαρμόζεται περισσότερο στους κινδύνους ηθικής, ενώ για τους κινδύνους ελέγχου ή τους κινδύνους ευκαιρίας θα πρέπει να τροποποιηθεί, ώστε να παρέχει πλήρη περιγραφή.

Πίνακας 1.2 Περιγραφή κινδύνων

| |
|--|
| Όνομα ή τίτλος κινδύνου |
| Δήλωση κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων του αντικειμένου και των λεπτομερειών πιθανών γεγονότων και αλληλεπιδράσεων |
| Φύση του κινδύνου, συμπεριλαμβανομένων λεπτομερειών κατηγοριοποίησης κινδύνων και χρονικού ορίζοντα δυνητικών επιπτώσεων |
| Εμπλεκόμενοι στον κίνδυνο, τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί |
| Προσέγγιση κινδύνων, επιθυμητό όριο κινδύνων, ανώτατο επίπεδο κινδύνου, όρια κινδύνου ή/και κριτήρια κινδύνου |
| Πιθανότητα και μέγεθος γεγονότων και συνεπειών για τα οποία ο κίνδυνοι λαμβάνουν χώρα σε υφιστάμενα/υπολειπόμενα επίπεδα |
| Απαιτούμενο πρότυπο ελέγχου, επίπεδο-στόχος κινδύνων ή κριτήρια κινδύνων |
| Συμβάν και ιστορικό απώλειας |
| Υφιστάμενοι μηχανισμοί και δραστηριότητες ελέγχου |
| Αρμοδιότητα ανάπτυξης στρατηγικής και πολιτικής κινδύνων |
| Προοπτική ελαχιστοποίησης κινδύνων και επίπεδο εμπιστοσύνης στους υφιστάμενους ελέγχους |
| Συστάσεις βελτίωσης διαχείρισης κινδύνων και καταληκτικές ημερομηνίες (προθεσμίες) εφαρμογής αυτών |
| Υποχρέωση εφαρμογής βελτιώσεων |
| Υποχρέωση ελέγχου κανονιστικού πλαισίου |