



Διαχείριση Κινδύνου



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

- Ο **κίνδυνος** είναι εμφανής σε όλες τις δραστηριότητες, όλων των οργανισμών ανεξάρτητα από το σκοπό και από την διάρθρωση των λειτουργιών του
- Οι **επιχειρήσεις** είναι συνεχώς αντιμέτωπες με διαφόρων ειδών κινδύνους
- Μπορεί να προέρχονται από:
 - την δραστηριότητα της επιχείρησης
 - τις ενέργειες και τις αποφάσεις της διοίκησης
 - το εξωτερικό περιβάλλον
- Οι κίνδυνοι είναι αδύνατο να εξαλειφθούν, συνεπώς απαιτείται η αποτελεσματική και προσεκτική διαχείρισή τους προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι επιπτώσεις τους



Ορισμοί Κινδύνου

- ο **κίνδυνος** μπορεί να οριστεί ως:
 - ✓ «έννοια που χρησιμοποιείται για να εκφράσει την **αβεβαιότητα** για τα γεγονότα και τα αποτελέσματά τους τα οποία θα μπορούσαν να έχουν υλική επίδραση στους σκοπούς και τους στόχους μιας οικονομικής οντότητας»
 - ✓ «η **μεταβλητότητα (volatility)** απροσδόκητων αποτελεσμάτων»





Σημασία διαχείρισης κινδύνου...

- Η **διαχείριση κινδύνων** είναι μια σημαντική διαδικασία για κάθε **επιχείρηση**, η οποία:
 - βοηθά στην αποφυγή προβλέψιμων κινδύνων
 - προστατεύει από τις λάθος επενδυτικές αποφάσεις
 - μειώνει τις απώλειες και τις ζημιές από απρόβλεπτα γεγονότα
- ✓ *Η «διαχείριση κινδύνων» μπορεί να ορισθεί ως η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν μεθοδικά τους κινδύνους που σχετίζονται με τις δραστηριότητες τους, με σκοπό να εξασφαλίσουν τη διαχρονική και απρόσκοπτη ανάπτυξή τους*



Προσέγγιση κινδύνου

1. **Αξιολόγηση κινδύνου:** προσπαθούμε να υπολογίσουμε τις πιθανές συνέπειες
 - αναγνώριση (το πιο σημαντικό και δύσκολο στάδιο)
 - μέτρηση
2. **Διαχείριση κινδύνου:** λαμβάνονται οι αποφάσεις για το πώς θα διαχειριστούν οι αντιληπτές συνέπειες του κινδύνου
 - είναι η διαδικασία του «εάν και πόσο» ο κίνδυνος είναι αποδεκτός και ποιες ενέργειες πρέπει να ληφθούν προκειμένου να αποφευχθεί, μοιραστεί ή ελεγχθεί ο κίνδυνος





Διαδικασία διαχείρισης κινδύνων από τις επιχειρήσεις...

- Καθιέρωση στόχων
- Αναγνώριση, αξιολόγηση, ταξινόμηση και ιεράρχηση κινδύνων (σε σχέση με τους στόχους)
- Ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης των κινδύνων
- Παρακολούθηση των κινδύνων και διαδικασίες βελτίωσης των στρατηγικών αντιμετώπισής τους
- ✓ *Σημαντικότερη παράμετρος, η πλήρης και επαρκής αναγνώριση των κινδύνων*



- *Οι κίνδυνοι ανακύπτουν με δύο τρόπους:*
 - είτε ως, **άμεσες απειλές** (καταστροφικά γεγονότα) οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία επίτευξης των στόχων
 - είτε ως, **ευκαιρίες** (εποικοδομητικά γεγονότα) οι οποίες μπορούν να προσφέρουν ένα βελτιωμένο τρόπο για την επίτευξη των στόχων



διαχείριση μέσω...

- **Μεταφοράς κινδύνου** (transfer risk): σε άλλα συμβαλλόμενα μέρη (προμηθευτές, ασφαλιστές, έμποροι)
- **Ελέγχου κινδύνου** (control risk): εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών και διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου
- **Απαλλαγή κινδύνου** (avoid risk): μη συσχέτιση με τη σχετική δραστηριότητα



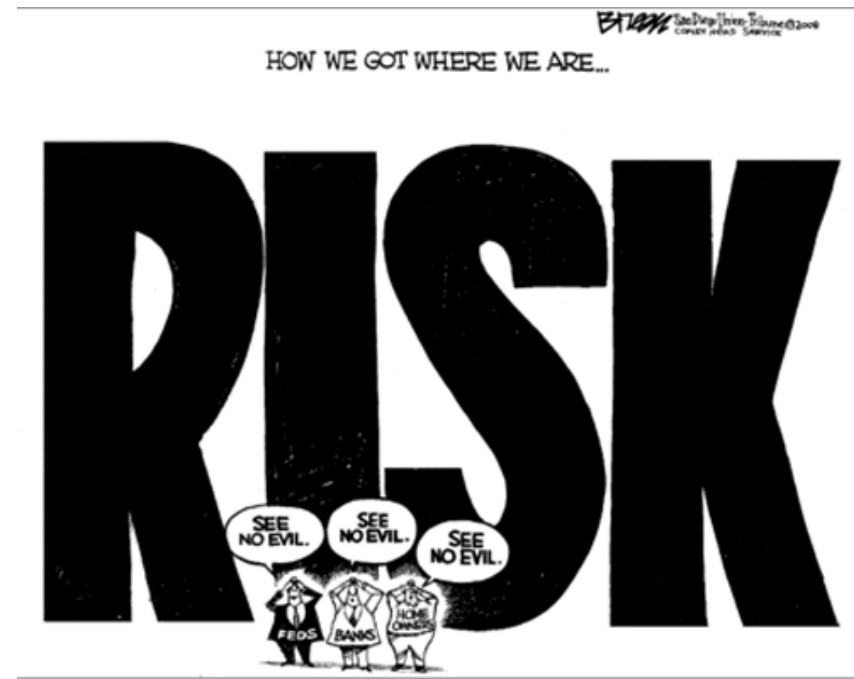


Διάκριση Κινδύνων

- **Επιχειρηματικοί κίνδυνοι (business risks)**
 - επιχειρηματικές αποφάσεις (προϊόντα, μάρκετινγκ, δομή οργάνωσης)
 - επιχειρηματικό περιβάλλον (μακροοικονομικό, ανταγωνισμός, τεχνολογίες)
- **Μη-επιχειρηματικοί κίνδυνοι (non-business risks)**
 - συχνά αναφέρονται και ως **χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι (financial risks)**
 - προέρχονται από τις χρηματοοικονομικές αγορές και εξαρτώνται από την έκθεση της επιχείρησης σε αυτές

Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι

- Κίνδυνος αγοράς
- Κίνδυνος ρευστότητας
- Πιστωτικός κίνδυνος
- Λειτουργικός κίνδυνος
- Νομικός κίνδυνος
- Πολιτικός κίνδυνος
- Κίνδυνος πληθωρισμού
- Συναλλαγματικός κίνδυνος
- Φορολογικός κίνδυνος





Κίνδυνος Αγοράς

- **Κίνδυνος αγοράς:** κίνδυνος απώλειας που προκύπτει από μεταβολές της αξίας κινητών περιουσιακών στοιχείων, όπως:
 - Χρεόγραφα
 - Εμπορεύματα
 - Επιτόκια
 - Νομίσματα
 - Ομόλογα
 - Πολύτιμα μέταλλα
- Αντιμετωπίζονται με τεχνικές αντιστάθμισης κινδύνου και με χρήση «**παραγώγων**»





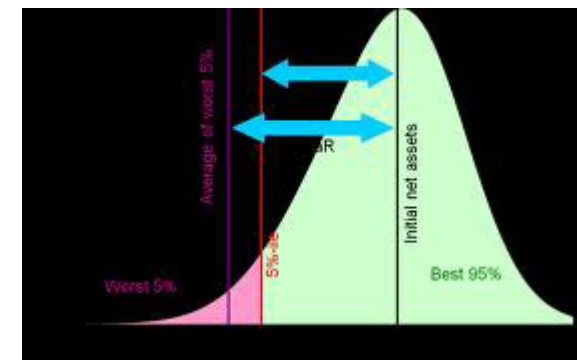
Αντιστάθμιση κινδύνου αγοράς με «παράγωγα»

- Τα παράγωγα είναι συνήθως, συμβόλαια με τα οποία συμφωνείται η εκπλήρωση αμοιβαίως αναλαμβανόμενων υποχρεώσεων
- Το περιεχόμενό τους ποικίλλει αναλόγως των «υποκείμενων μέσων» (underlying assets) που μπορεί να είναι:
 - μετοχές
 - αξιόγραφα
 - συναλλαγματικές ισοτιμίες
 - επιτόκια
 - εμπορεύματα
 - χρηματιστηριακοί δείκτες
- Η αξία τους διαμορφώνεται βάσει της αξίας των υποκείμενων μέσων
- Οι βασικότεροι τύποι είναι:
 - Συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης (*futures*)
 - Προθεσμιακά συμβόλαια (*forwards*)
 - Συμβόλαια δικαιώματος προαίρεσης (*options*)



Μέτρηση Κινδύνου Αγοράς

- Χρήση της μεθοδολογίας «Αξία σε Κίνδυνο» (VaR)
- Κυρίως από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και μεγάλες επιχειρήσεις
- ✓ *Εκτιμάται η μέγιστη πιθανή απώλεια που μπορεί να υποστεί ένα περιουσιακό στοιχείο σε ένα συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα και οφείλεται καθαρά στις μεταβολές των παραμέτρων της αγοράς για ένα δεδομένο διάστημα εμπιστοσύνης*





Κίνδυνος Ρευστότητας (1/2)

- Ο **κίνδυνος Ρευστότητας** εμφανίζεται όταν υπάρχει ετεροχρονισμός μεταξύ απαιτήσεων και υποχρεώσεων, διακρίνεται σε:
 - **Κίνδυνο ρευστότητας της αγοράς** (market liquidity risk)
 - είναι ο κίνδυνος που αντιμετωπίζει ο κάτοχος ενός συγκεκριμένου τίτλου από την έλλειψη δυνατότητας να ρευστοποιήσει το συγκεκριμένο τίτλο γρήγορα και σε μία τιμή κοντά στην τρέχουσα αγοραία τιμή του
 - **Κίνδυνο χρηματοδότησης ρευστότητας** (funding liquidity risk)
 - σχετίζεται με την ανικανότητα άντλησης κεφαλαίων για να ανταποκριθεί ένας επενδυτής στις υποχρεώσεις ταμειακών ροών



Κίνδυνος Ρευστότητας (2/2)

Ελέγχεται...

- διατηρώντας **ποιοτικά** και **ρευστά** περιουσιακά στοιχεία
- θέτοντας **όρια θέσης** (limit positions) στην έκθεση σε ένα μόνο χρηματοοικονομικό εργαλείο ώστε να αποφεύγεται η ισχυρή επίδραση στην αγορά από μία πιθανή ρευστοποίηση
- **γραμμή πίστωσης** (credit line): δανειακή συμφωνία συνήθως με τράπεζα η οποία επιτρέπει τον πελάτη να δανείζεται ως ένα προσυμφωνηθέν ποσό
- ✓ *η έλλειψη ρευστότητας δημιουργεί καχυποψία στους χρηματοδότες μιας επιχείρησης και μπορεί να γιγαντώσει τα προβλήματά της*

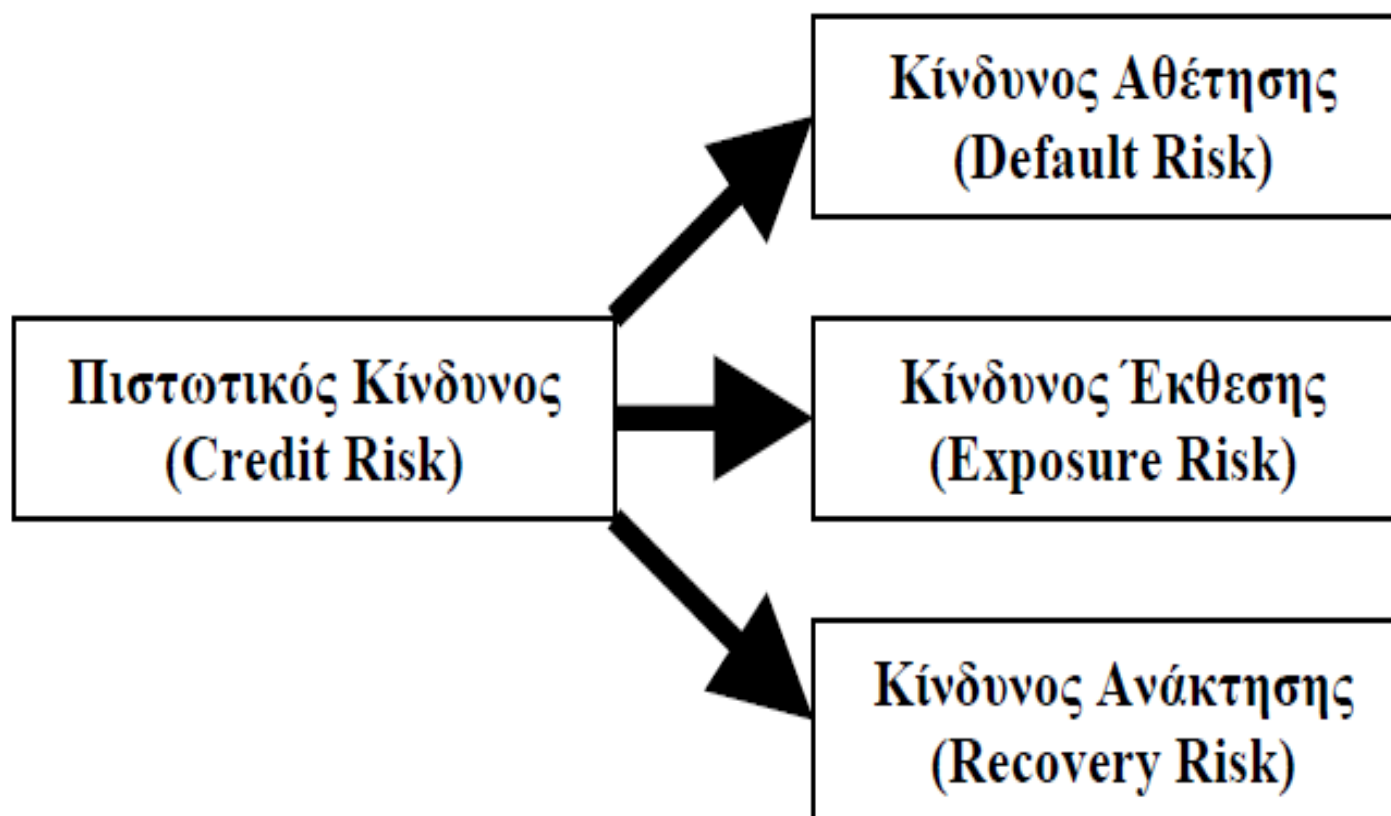
Πιστωτικός Κίνδυνος (1/3)

- **Πιστωτικός κίνδυνος** είναι ο κίνδυνος απώλειας μιας χρηματικής αμοιβής, που οφείλεται στην αδυναμία του αντισυμβαλλόμενου να αποπληρώσει ένα δάνειο ή να εκπληρώσει μία συμβατική υποχρέωσή του
- Για μία **επιχείρηση** ο **πιστωτικός κίνδυνος** αναφέρεται στον κίνδυνο που διατρέχει να μην εισπράξει έγκαιρα τις απαιτήσεις της ή, σε μερικές περιπτώσεις, να μην τις εισπράξει ποτέ





Πιστωτικός Κίνδυνος (2/3)



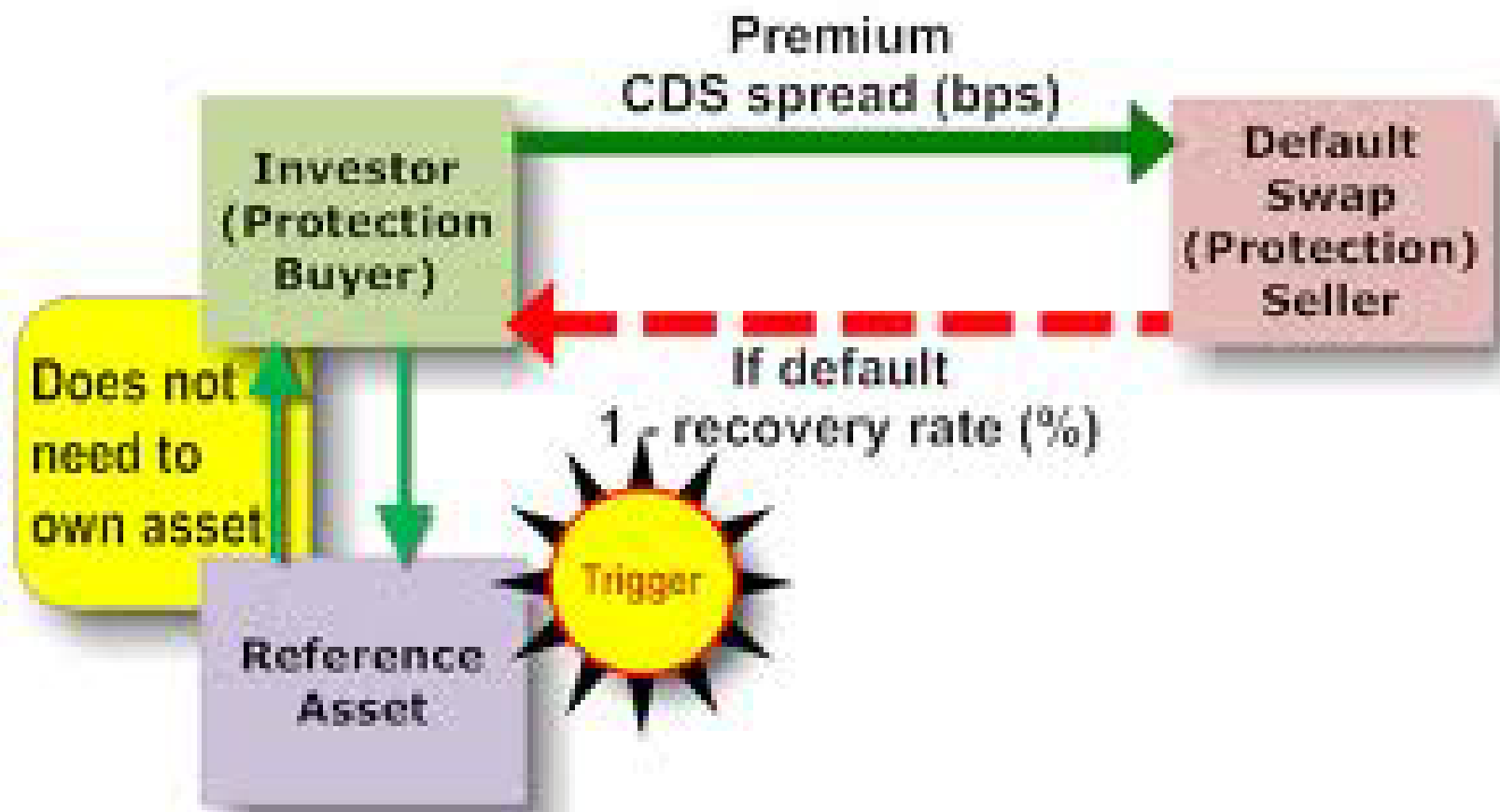


Πιστωτικός Κίνδυνος (3/3)

- Η αθέτηση (default) συνιστά **πιστωτικό γεγονός** (credit event)
 - Καθυστέρηση, αναδιάρθρωση, χρεοκοπία
- **Πιστοληπτική αξιολόγηση** (credit rating) εταιριών/πελατών
 - με βάση ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά
 - ο βαθμός αξιολόγησης ενσωματώνεται στο κόστος δανεισμού
- ✓ **Εξάπλωση των «πιστωτικών παραγώγων» (credit derivatives) και κυρίως των «credit default swap» (CDS)**



Credit Default Swaps





Λειτουργικός Κίνδυνος (ορισμοί)

- **Λειτουργικός κίνδυνος:** ο κίνδυνος που προέρχεται από σφάλματα στις εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης και οφείλονται είτε στους ανθρώπους είτε σε εξωτερικούς παράγοντες
- **Basel II:** ο λειτουργικός κίνδυνος ορίζεται ως «ο κίνδυνος άμεσων ή έμμεσων απωλειών που είναι αποτέλεσμα ανεπαρκών ή ανεπιτυχών εσωτερικών διαδικασιών, ανθρώπων και συστημάτων είτε από εξωτερικά συμβάντα»
- *Τεράστιο πλήθος γεγονότων που μπορούν να επιφέρουν απώλειες*



Επίπεδα Εμφάνισης

■ Άνθρωποι

- ανθρώπινο λάθος
- απειρία ή/και ανικανότητα
- απάτη

■ Διαδικασίες

- ανεπαρκείς διαδικασίες στην αναφορά, τη επίβλεψη και την λήψη αποφάσεων
- ανεπαρκείς διαδικασίες στην προώθηση πληροφοριών, λάθη στην καταγραφή των συναλλαγών
- οργανωσιακές ανεπάρκειες
- ανεπάρκειες στην επίβλεψη κινδύνων

■ Τεχνικό

- λάθη στα μοντέλα
- λάθη στην υλοποίηση τεχνικών συστημάτων
- απουσία επαρκών εργαλείων για μέτρηση κινδύνων

■ Πληροφοριακά συστήματα

- υπολειτουργία
- βλάβες





Μέτρηση Λειτουργικού Κινδύνου

- Ποσοτικά ιστορικά στοιχεία (γεγονότα)
- Ποιοτικά στοιχεία (γνώμες ειδικών)
- ✓ Γενική αρχή: εκτίμηση της **πιθανότητας εμφάνισης** κάποιου δυσάρεστου απρόοπτου και η απώλεια που αυτό θα επιφέρει
 - συλλογή δεδομένων (δύσκολη διαδικασία, υποκειμενικότητα)
 - στατιστική ανάλυση (συσχετίσεις, αιτιώδεις σχέσεις)
 - Value at Risk (VaR)
- Περιορίζεται κυρίως με:
 - ξεκάθαρο διαχωρισμό καθηκόντων
 - ισχυρούς μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου των διαδικασιών



Συναλλαγματικός Κίνδυνος (1/2)

- Ο συναλλαγματικός κίνδυνος: προέρχεται από τις μεταβολές των συναλλαγματικών ισοτιμιών οι οποίες επηρεάζουν...
 - την αξία μιας επένδυσης που γίνεται σε ξένο νόμισμα
 - καθώς και τις υποχρεώσεις ή απαιτήσεις των επιχειρήσεων που πραγματοποιούν διεθνείς συναλλαγές

Διακρίνεται σε:

- *κίνδυνο συναλλαγών (transaction risk)*
- *οικονομικό κίνδυνο ανταγωνισμού (economic risk)*



Συναλλαγματικός Κίνδυνος (2/2)

- Για την αντιμετώπισή του υπάρχει μια σειρά από κατάλληλα «παράγωγα» χρηματοοικονομικά εργαλεία:
 - Συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης (future contracts)
 - Προθεσμιακά συμβόλαια (forward contracts)
 - Ανταλλαγές νομισμάτων (swap contracts)
 - Δικαιώματα προαίρεσης (options)





Κίνδυνος Πληθωρισμού

- **Κίνδυνος πληθωρισμού:** ο κίνδυνος απώλειας της πραγματικής αξίας των απαιτήσεων ή κάποιας επένδυσης λόγω μεγαλύτερης της αναμενόμενης αύξησης του πληθωρισμού
- Αφορά όλες τις μορφές επενδύσεων και αντιμετωπίζεται με «διασπορά» επενδύσεων σε διαφορετικές οικονομίες
- Οι θεωρούμενες ως «ασφαλείς» επενδύσεις σταθερού εισοδήματος (τραπεζικές καταθέσεις, κρατικά ομόλογα) είναι πιο επιρρεπείς στην φθορά του κινδύνου του πληθωρισμού
- «**Επισφαλείς**» επενδύσεις (π.χ. μετοχές) είναι πιθανότερο σε μεσοπρόθεσμη βάση να διατηρήσουν την πραγματική αξία τους



Άλλα είδη κινδύνου...

- **Νομικός κίνδυνος:** περιλαμβάνει πιθανές απώλειες που μπορεί να προκύψουν από νομικές παραλείψεις των επιχειρήσεων (π.χ. πρόστιμα), πολλοί τον κατατάσσουν στον λειτουργικό κίνδυνο
- **Πολιτικός κίνδυνος:** ο κίνδυνος που σχετίζεται με το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο του κράτους στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση και με τις πιθανές αλλαγές σε αυτό
- **Φορολογικός Κίνδυνος:** προέρχεται από το φορολογικό καθεστώς που ισχύει για μια οικονομική οντότητα και από τυχόν μελλοντικές μεταβολές σε αυτό



Επιχειρησιακή Διαχείριση Κινδύνου (ERM) (1/2)

- Εξετάζονται **συνολικά/ολοκληρωτικά** όλα τα είδη κινδύνων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση
- Στην ουσία απαιτεί την επίβλεψη ενός «**χαρτοφυλακίου κινδύνων**»
- Αντικείμενο που απασχολεί όλο και περισσότερο τις διοικήσεις των επιχειρήσεων
- Συμβάλλει τόσο στην κερδοφορία όσο και στην επιβίωση κάποιες φορές





Επιχειρησιακή Διαχείριση Κινδύνου (ERM) (2/2)

- Η ανάγκη αυτή προκύπτει από:
 - τις **αλληλεπιδράσεις** των διαφόρων τύπων κινδύνου
 - τη διάδοση πολύπλοκων χρηματοοικονομικών εργαλείων τα οποία περικλείουν **συνδυασμούς διαφόρων κινδύνων**
- **Μέτρηση:** μέσω τεχνικών VaR υπολογίζεται η μέγιστη πιθανή απώλεια από τον κάθε κίνδυνο ξεχωριστά και στη συνέχεια προκύπτει η συνολική
 - υποθέσεις διαφόρων συνδυασμών κινδύνων
- Η οργάνωση των διαδικασιών ERM πραγματοποιείται είτε από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων είτε από ανεξάρτητες εταιρίες παροχής υπηρεσιών



<http://www.kpmg.com/gr/el/whatwedo/advisory/risk-consulting/iarcs/pages/erm.aspx>
http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/services/enterprise-risk-services/index.htm

Deloitte. About | Locations | Press | Blog | Events | C

Global site selector [v] → Services Industries Insights Careers

Global > Services > Enterprise Risk Services

Audit
Consulting
Enterprise Risk Services ▾

Enterprise Risk Services [AA] [Download] [Email] [+]

Enterprise Risk Services help organizations build value by taking a Risk Intelligent approach to managing financial, technology, and business risks. This approach helps Deloitte member firm clients: focus on their areas of increased risk; bridge silos to effectively manage risk across organizational boundaries; and pursue not only risk mitigation, but also intelligent risk taking as a means to value creation.

Contract risk & compliance

KPMG cutting through complexity

Ελλάδα Γραφείο τύπου | Επ

Αρχική σελίδα / Ποιοί είμαστε / Παρεχόμενες υπηρεσίες / Θέματα & απόψεις / Συνέδρια & Εκδηλώσεις / Ελά μαζί

Ελεγκτικές υπηρεσίες ▶
Φορολογικές υπηρεσίες ▶
Συμβουλευτικές υπηρεσίες ▾
Απτόδοση & Τεχνολογία
Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Διαχείρισης Κινδύνων
Διαχείριση Κινδύνων Πληροφοριακών Συστημάτων
Διαχείριση Χρηματοοικονομικών Κινδύνων
Διερεύνηση Εταιρικών Διαφωνιών

Ελλάδα - Παρεχόμενες υπηρεσίες - Συμβουλευτικές υπηρεσίες - Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Διαχείρισης Κινδύνων - Εσωτερικός Έλεγχος, Διαχείριση Κινδύνων & Συμμόρφωση

Διαχείριση Επιχειρησιακών Κινδύνων

Οι αλλαγές, οι κίνδυνοι και η αβεβαιότητα αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της νέας παγκόσμιας οικονομίας. Η υιοθέτηση πρακτικών διαχείρισης κινδύνων για τους σύγχρονους οργανισμούς αποτελεί μονόδρομο για την επιτυχία. Η KPMG με τις Υπηρεσίες Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων (Enterprise Risk Management - ERM) υποστηρίζει τις εταιρείες στην ανάπτυξη και ενσωμάτωση ισχυρών και αποτελεσματικών ενεργειών ή / και συστημάτων διαχείρισης κινδύνων.

Η διαχείριση κινδύνων σε επίπεδο επιχείρησης αναφέρεται στην ολοκληρωμένη προσέγγιση της διαχείρισης των κινδύνων ενός οργανισμού. Αφορά στην ολοκληρωμένη προσέγγιση της



Υπηρεσίες ERM

Ενδεικτικές υπηρεσίες...

➤ Προσδιορισμός κινδύνων και ελέγχων

- αναγνώριση των κινδύνων σε όλες τις λειτουργίες ή διευθύνσεις μιας επιχείρησης
- βαθμολογία βάσει της πιθανότητας εμφάνισης και των συνεπειών τους
- μελέτη των δράσεων που υλοποιεί ήδη η εταιρία και της αποτελεσματικότητάς τους

➤ Εφαρμογή συστήματος ERM

- είτε ενός ολοκληρωμένου
- είτε υποστήριξη σε μεμονωμένα θέματα ενός προγράμματος

➤ Υποστήριξη του υπεύθυνου διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου στην ενσωμάτωση του ERM στην εταιρία



Πλεονεκτήματα ERM...

- «Φυσική» αντιστάθμιση κινδύνου (natural hedging)
 - Κάποιοι κίνδυνοι μπορεί να αντισταθμίζουν ο ένας τον άλλον
- Μείωση κόστους αντιστάθμισης του κάθε κινδύνου ξεχωριστά
- Καλύτερη αντιμετώπιση από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (τράπεζες)
 - υψηλότερη πιστοληπτική βαθμολογία
 - μείωση κόστους δανεισμού





Ευχαριστώ για την
προσοχή σας!

