

Διαχείριση Κινδύνων Πολιτικής

Μαρίνα Δομούζη
ΤΕΙ Καβάλας
domdouzi@yahoo.gr

Περίληψη

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από την συνεχή μεταβλητότητά του, τις ραγδαίες εξελίξεις στον χώρο της τεχνολογίας και της καινοτομίας, την παγκοσμιοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και τον έντονο ανταγωνισμό των επιχειρήσεων.

Στο πλέγμα αυτό των συνεχόμενων αλλαγών, η διαχείριση κινδύνων πολιτικής, στοχεύει στο να εφαρμόσει τις κατάλληλες πολιτικές προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της εκάστοτε επιχείρησης ή οργανισμού και να αποφευχθούν ή να μετριαστούν οι κίνδυνοι που απειλούν την επίτευξή τους. Η ανάγκη διαχείρισης κινδύνων πολιτικής, προκύπτει λόγω των πολλαπλών κινδύνων που είναι δυνατό να προκύψουν από την εφαρμογή συγκεκριμένων αποφάσεων και στρατηγικών για την επίτευξη ενός στόχου. Η διαχείριση κινδύνων πολιτικής συναντάται σε μία επιχείρηση, έναν οργανισμό, ή ακόμη και μία σχολική μονάδα. Για παράδειγμα, έργο των καθηγητών και του διευθυντή ενός σχολείου είναι η ομαλή κι εύρυθμη λειτουργία του, η πρόοδος των μαθητών του και η επίλυση των προβλημάτων που θα ανακύψουν με τα πιο αποτελεσματικά μέσα. Η παρούσα εργασία θέτει ένα δομημένο και εμπειριστατωμένο πλαίσιο γενικών αρχών και κριτηρίων για την ασφαλή και αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων πολιτικής, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τις πλέον πρόσφατες εξελίξεις διαχείρισης κινδύνων πολιτικής σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Έννοια Πολιτικής (policy)

Με τον γενικό όρο πολιτική εννοείται το σύνολο των μέτρων που λαμβάνονται και των μεθόδων και διαδικασιών που ακολουθούνται, μέσω των οποίων ομάδες ανθρώπων οργανώνονται και λειτουργούν, προκειμένου να πετύχουν κατά τον καλύτερο τρόπο και με το μικρότερο δυνατό κόστος, τους σκοπούς που επιδιώκουν σε διάφορους τομείς δραστηριοτήτων. Ο όρος εφαρμόζεται τόσο σε κυβερνήσεις κρατών για τον τρόπο διακυβέρνησης και χειρισμού των διαφόρων υποθέσεων, όπως επίσης και σε οργανισμούς, εταιρείες και άλλες οργανώσεις, λαμβάνοντας ανάλογα ιδιαίτερο χαρακτηρισμό π.χ. ναυτιλιακή πολιτική, αγροτική πολιτική, βιομηχανική πολιτική κλπ. Η πολιτική είναι συνυφασμένη με την εξουσία και τη δύναμη που πηγάζει από αυτή. (Flybjerger, 2006)

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας πολιτική. Ο Alfred Chandler ορίζει την πολιτική ως "τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων". Στο ίδιο πνεύμα εκφράζεται και ο Andrews όταν διατείνεται ότι "πολιτική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης". Επιπλέον, ο Igor Ansoff διατυπώνει τον εξής ορισμό: "πολιτική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα, και στο μέλλον". Τέλος, κατά τους Hofner και Schendel "πολιτική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που

δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον". (Andrews, Ansoff, Hofer)

Η διαχείριση της πολιτικής ή των πολιτικών αποτελεί τέχνη και επιστήμη και αφορά σε ιδέες και στον τρόπο εφαρμογής τους, τόσο σε ζωτικά ζητήματα της ανθρώπινης ύπαρξης και υπόστασης (ελευθερία, ασφάλεια, δικαιοσύνη, πολιτισμός, κτλ), καθώς επίσης και σε όλα τα υπόλοιπα θέματα που αφορούν στο κοινωνικό σύνολο, στον πολίτη, στον εργαζόμενο, κτλ. Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας πολιτικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή απ' όλους πολιτική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ο καθένας αντιλαμβάνεται πόσο σημαντικό είναι αυτό σε ένα περιβάλλον ολοένα και πιο αβέβαιο όπου η πλήρης πληροφόρηση είναι τελείως ουτοπική, όχι επειδή δεν υπάρχουν τα μέσα, αλλά επειδή οι πληροφορίες είναι πολλές και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες. Αν παρομοιαστούν οι κινήσεις μιας επιχείρησης με τις κινήσεις ενός σκακιστή, τότε στην περίπτωση όπου θα μπορούσε κάποιος παίκτης να αναγνωρίσει κάθε δυνατή κίνηση του αντιπάλου του για όλη τη διάρκεια του παιχνιδιού, η στρατηγική θα ήταν τελείως άχρηστη. Για κάθε πιθανή κίνηση του αντιπάλου, ο παίκτης θα μπορούσε να έχει τη βέλτιστη απάντηση. Επειδή όμως αυτό δεν είναι δυνατό, η επινοήση στρατηγικής είναι η καλύτερη δυνατή προσέγγιση. Καθιερώνει κριτήρια και κανόνες που χρησιμεύουν ως βάση αξιολόγησης και λήψης συνεπών μεταξύ τους και όχι αντικρουόμενων αποφάσεων. Ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο σημαντικές. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση. Οι πολιτικές του τύπου "θα προσφέρουμε το φθηνότερο προϊόν στην αγορά μας" ή "θα επιδιώξουμε να διαφοροποιηθούμε από τον ανταγωνισμό βασιζόμενοι στην τεχνολογική μας πρωτοπορία" κάνουν πιο εύκολη τη λήψη αποφάσεων αφού θέτουν κριτήρια και περιορίζουν τις δυνατές επιλογές.

Έννοια Κινδύνου

Η έννοια του κινδύνου (ή ρίσκου) άρχισε να αναπτύσσεται σταδιακά από τα μέσα του 17ου αιώνα από τους μαθηματικούς που ασχολούνταν με τυχερά παιχνίδια. Ο κίνδυνος την περίοδο εκείνη αναφερόταν στην πιθανότητα σε συνδυασμό με τα ενδεχόμενα κέρδη ή ζημιές. Το 18ο αιώνα εισήχθη στην ασφαλιστική των ναυτιλιακών επιχειρήσεων η ιδέα του κινδύνου ως ουδέτερη έννοια λαμβάνοντας υπόψη εξίσου τα κέρδη και τις ζημιές, ενώ το 19ο αιώνα οι ιδέες αναφορικά με τον κίνδυνο εξελίχθηκαν μέσα στα πλαίσια που οριοθέτησε η οικονομική επιστήμη. Ο 20ος αιώνας είδε την έννοια του κινδύνου να μετακινείται στην αναφορά μόνο στις αρνητικές εκροές στη μηχανική και την επιστήμη με ειδικότερες αναφορές στους κινδύνους που τίθενται από τις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις στις πετροχημικές και πυρηνικές βιομηχανίες. Το γεγονός αυτό αποτυπώνεται και στον ορισμό του κινδύνου ως «η πιθανότητα επέλευσης ενός δυσμενούς συμβάντος κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου χρόνου ή ως αποτέλεσμα συγκεκριμένων προκλήσεων». Η λέξη ρίσκο (ή κίνδυνος) πηγάζει από την ιταλική λέξη *risicare* η οποία σημαίνει τολμώ. Υπό αυτή την έννοια το ρίσκο αποτελεί μια επιλογή παρά πεπρωμένο. Οι περισσότεροι ορισμοί του ρίσκου λοιπόν υπονοούν την έκθεση στον κίνδυνο κατόπιν επιλογής. (Alberts et al, 2008).

Κίνδυνος με τη γενικότερη έννοια θεωρείται η κατάσταση που συνεπάγεται ένα ποσοστό απειλής για τη ζωή, την υγεία, την ιδιοκτησία ή το περιβάλλον. Όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνων πολιτικής, σχετίζεται με τη στρατηγική ή τις στρατηγικές ανάληψης πάσης μορφής

κινδύνων και διαχείρισης κεφαλαίων που ανταποκρίνεται στους επιχειρηματικούς στόχους ενός οργανισμού ή μιας μονάδας. Επίσης, η διαχείριση κινδύνων πολιτικής, μεριμνά για την ανάπτυξη και τη διαρκή αποτελεσματικότητα του εσωτερικού συστήματος διαχείρισης κινδύνων πολιτικής και την ενσωμάτωσή του στη διαδικασία λήψης των επιχειρηματικών αποφάσεων, όσον αφορά σε κάθε μορφή κινδύνου, συμπεριλαμβανομένου και του λειτουργικού.

Υπάρχουν διάφορες καταστάσεις διαχείρισης κινδύνων πολιτικής και είναι οι ακόλουθες:

- **Ανενεργή** - μία κατάσταση που έχει τη δυνατότητα να γίνει επικίνδυνη, αλλά δεν πρόκειται να επηρεάσει κανέναν άνθρωπο, ιδιοκτησία ή το περιβάλλον. Για παράδειγμα, υπάρχει πιθανότητα μίας κατολίσθησης σε μία ασταθή βουνοπλαγιά, όμως δεν υπάρχει τίποτα σε αυτή ή κάτω από αυτή που θα μπορούσε να επηρεαστεί.
- **Πιθανή** - μια κατάσταση όπου ο κίνδυνος μπορεί να έχει επιπτώσεις σε πρόσωπα, ιδιοκτησία ή το περιβάλλον. Αυτός ο τύπος κινδύνου είναι πιθανό να απαιτήσει την περαιτέρω αξιολόγηση κινδύνου.
- **Ενεργή** - ο κίνδυνος είναι βέβαιο πως θα προκαλέσει ζημιά, δεδομένου ότι καμία επέμβαση δεν είναι δυνατή προτού να εμφανιστεί το γεγονός.
- **Μετριασμένη** - ένας πιθανός κίνδυνος έχει προσδιοριστεί, αλλά έχουν ληφθεί οι απαιτούμενες ενέργειες προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι δεν θα εξελιχθεί σε περιστατικό. Αυτό μπορεί να μην αποτελεί απόλυτη εγγύηση εξάλειψης του κινδύνου, είναι όμως πιθανό να μειώσει σημαντικά τις συνέπειες του κινδύνου. (Crockford, Neil, 1986)

Η διαχείριση κινδύνων πολιτικής (policy analysis) καθορίζει τις αρχές που πρέπει να διέπουν τη διαχείριση των κινδύνων ως προς την αναγνώριση, πρόβλεψη, μέτρηση, παρακολούθηση, έλεγχο και αντιμετώπισή τους σύμφωνα με την εκάστοτε ισχύουσα επιχειρηματική στρατηγική και την επάρκεια των διαθέσιμων πόρων.

Η διαχείριση κινδύνων πολιτικής, ποικίλει ανάλογα με τον τομέα στον οποίο εφαρμόζεται, έτσι διαφορετική διαχείριση ακολουθείται για οικονομικούς τομείς σε σχέση με τους τομείς των συστημάτων υγείας.

Η διαχείριση κινδύνων πολιτικής περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια

- Προσδιορισμός των κινδύνων
- Ανάλυση των κινδύνων ως προς την πιθανότητα (%) τα αποτελέσματα να είναι (καταστροφικά, σοβαρά, υποφερτά, ασήμαντα)
- Προγραμματισμός διαχείρισης
- Στρατηγικές αποφυγής
- Στρατηγικές ελαχιστοποίησης του αποτελέσματος
- Εναλλακτικά σχέδια (contingency plan)
- Παρακολούθηση των κινδύνων και αναθεώρηση του σχεδίου

(Flyvbjerg, Bent, 2006)

Σωστή διαχείριση κινδύνων πολιτικής.

Η διαχείριση κινδύνων πολιτικής είναι ο πυρήνας της διαχείρισης στρατηγικής κάθε οργανισμού. Είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί προσεγγίζουν μεθοδικά τους κινδύνους που σχετίζονται με τις δραστηριότητές τους, με σκοπό την επίτευξη αειφόρου οφέλους σε κάθε δραστηριότητα και επί του χαρτοφυλακίου όλων των δραστηριοτήτων. Το επίκεντρο της καλής διαχείρισης κινδύνου πολιτικής είναι η αναγνώριση και ο χειρισμός αυτών των κινδύνων. Στόχος της είναι να προσθέσει τη μέγιστη αειφόρο αξία σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού. Ταξινομεί την κατανόηση των πιθανών οφελών και απειλών όλων εκείνων των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό.

Αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας, και μειώνει την πιθανότητα αποτυχίας και την αβεβαιότητα επίτευξης των συνολικών στόχων του οργανισμού. (Stoneburner, et al, 2002) Η διαχείριση κινδύνων πολιτικής πρέπει να είναι μία συνεχής και αναπτυσσόμενη διεργασία, η οποία διατρέπει τη στρατηγική του οργανισμού και την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής. Είναι απαραίτητο να προσεγγίζει μεθοδικά όλους τους κινδύνους που περιβάλλουν τις παλαιότερες, τρέχουσες και ιδιαιτέρως τις μελλοντικές δραστηριότητες του οργανισμού. Επίσης, η διαχείριση κινδύνων πολιτικής πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην κουλτούρα του οργανισμού μαζί με μία αποτελεσματική πολιτική και ένα πρόγραμμα με επικεφαλής την πιο ανώτερη διοίκηση. Πρέπει να μεταφράζει τη στρατηγική σε τακτικούς και επιχειρησιακούς στόχους, καθορίζοντας υπευθυνότητες σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, με κάθε διοικητικό στέλεχος και εργαζόμενο υπεύθυνο για τη διαχείριση του κινδύνου ως μέρος της περιγραφής της εργασίας του. Υποστηρίζει την ευθύνη, την μέτρηση επίδοσης και την ανταμοιβή, έτσι ώστε να προωθείται η λειτουργική αποδοτικότητα σε όλα τα επίπεδα. (Borodzicz, 2005)

Εξωτερικοί και Εσωτερικοί Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση κινδύνων πολιτικής.

Η διαχείριση κινδύνων πολιτικής που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός και οι λειτουργίες του μπορεί να είναι αποτέλεσμα παραγόντων αμφότερα εξωτερικών και εσωτερικών του οργανισμού. Η διαχείριση κινδύνων πολιτικής που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός μπορεί να οφείλεται σε εξωτερικούς παράγοντες όπως η αύξηση των επιτοκίων, ο ανταγωνισμός κ.α. ή εσωτερικούς παράγοντες, όπως η ρευστότητα της εταιρείας, κανονιστικά οικονομικά μέτρα, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι και βεβαίως τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας. Ειδικότερα όπως φαίνεται:

Εξωτερικοί παράγοντες ενός οργανισμού που επηρεάζουν τη διαχείριση κινδύνων πολιτικής είναι:

1. Ο κλάδος που ανήκει η επιχείρηση,
2. Η οικονομική πολιτική της Κυβέρνησης,
3. Οι διεθνείς οικονομικές συνθήκες,
4. Η οικονομική κατάσταση της χώρας,
5. Οι πληθυσμιακές-δημογραφικές εξελίξεις,
6. Τι θεσμικό - πολιτισμικό Περιβάλλον,
7. Οι τεχνολογικές εξελίξεις,
8. Το φυσικό περιβάλλον.

Εσωτερικοί παράγοντες ενός οργανισμού που επηρεάζουν τη διαχείριση κινδύνων πολιτικής είναι:

1. Το αντικείμενο της δραστηριότητας της επιχείρησης,
2. Το μέγεθος της επιχείρησης,
3. Η παραγωγικότητα της επιχείρησης,
4. Η ύπαρξη εξειδικευμένου εργατικού και στελεχιακού δυναμικού,
5. Η έρευνα και ανάπτυξη (Research & Development).

Ακόμα, η κεφαλαιακή μεγέθυνση, η διεύρυνση του δικτύου των υποκαταστημάτων ή των άλλων εναλλακτικών δικτύων ενός οργανισμού, η οργάνωση και η διαχείριση των διαφόρων μορφών κινδύνων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση των εργασιών ανήκουν στους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση κινδύνων πολιτικής. Η διαχείριση κινδύνων πολιτικής είναι ένα θέμα σύνθετο, καθώς διασυνδέεται με αξιόπιστες βάσεις δεδομένων, με θεσμικές ρυθμίσεις σε διεθνές επίπεδο, με τις οικονομικές συγκυρίες και με την ανάθεση της εφαρμογής του οργανισμού ή της επιχείρησης σε υψηλού επιπέδου στελεχιακό δυναμικό. (Alberts, Dorofee, Marino, 2008)

Η τράπεζα Barings, η BCCI και η διαχείριση κινδύνων πολιτικής.

Τα τελευταία 20 χρόνια σημειώθηκαν ραγδαίες αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία προς την κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού και της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας του χρηματοπιστωτικού συστήματος προκειμένου να ενισχυθούν οι διαδικασίες της διαχείρισης κινδύνων πολιτικής. Η θεσμική απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος, η μεταβολή του πλαισίου κανόνων και εποπτείας των χρηματοπιστωτικών οργανισμών, η ταχεία τεχνολογική πρόοδος στους τομείς της επικοινωνίας και της πληροφορικής, η αυξανόμενη ενοποίηση των αγορών χρήματος και κεφαλαίου, η διεθνοποίηση των οικονομικών συναλλαγών, η διοχέτευση τεράστιας ρευστότητας στις αγορές, η μαζική έκδοση σειράς χρηματοπιστωτικών εργαλείων στις αγορές παραγώγων, η τιτλοποίηση απαιτήσεων και η εμφάνιση θεσμικών επενδυτών με επιθετικές διαθέσεις και απαιτήσεις υψηλών αποδόσεων (όπως είναι τα hedge funds και τα private equity funds) έχουν μεταμορφώσει το χρηματοπιστωτικό σύστημα. (Gorrod, Martin, 2004)

Αυτές οι θεμελιώδεις δυνάμεις διαμόρφωσαν το περιβάλλον λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και επέδρασαν καθοριστικά στη μεσοπρόθεσμη στρατηγική τους. Έτσι, μεταξύ άλλων πρωτοβουλιών οι τράπεζες προχώρησαν στη διεύρυνση και βελτίωση της γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, σε εγχώριο και διασυνοριακό επίπεδο, και στη χρήση πιο πολύπλοκων μηχανισμών τιμολόγησης αυτών, σε αγορές που χαρακτηρίζονται από υψηλότερη μεταβλητότητα προκειμένου να διευρύνουν το φάσμα της διαχείρισης κινδύνων πολιτικής. Τα τραπεζικά προϊόντα, τα τελευταία χρόνια, είναι ιδιαίτερα εξειδικευμένα, καινοτομικά, ευέλικτα και σύνθετα, προσαρμοσμένα ολοένα και περισσότερο στις σύγχρονες, και διαρκώς διευρυμένες ανάγκες των καταναλωτών. Οι πρωτοβουλίες, όμως, αυτές συνεπάγονται και ανάληψη αυξημένων κινδύνων, λόγω τόσο του εντεινόμενου ανταγωνισμού, όσο και των διακυμάνσεων στις αγορές χρήματος και κεφαλαίων. Αυτοί οι κίνδυνοι που εμφανίζονται στην τραπεζική λειτουργία δημιουργούνται από τις θέσεις και τις σχέσεις που αναπτύσσει η τράπεζα με τους πελάτες της και τις συναλλαγές που πραγματοποιεί στα πλαίσια των χρηματοοικονομικών αγορών. Καθώς, λοιπόν, οι τραπεζικές λειτουργίες αναπτύσσονται και εξελίσσονται σε πιο σύνθετα σχήματα και μορφές, οι αναλαμβανόμενοι κίνδυνοι μετασχηματίζονται και εμπλουτίζονται. Πέρα των κλασικών τύπων κινδύνων που σχετίζονται με τις παραδοσιακές τραπεζικές δραστηριότητες (πχ. πιστωτικός κίνδυνος, επιτοκιακός κίνδυνος, κίνδυνος ρευστότητας, κ.α.) η διεθνοποίηση της τραπεζικής και η ενίσχυση του τομέα της επενδυτικής τραπεζικής ενισχύουν τη σημασία της αναγνώρισης, μέτρησης και διαχείρισης και άλλων μορφών κινδύνων, όπως είναι ο κίνδυνος αγοράς, ο λειτουργικός κίνδυνος και ο κίνδυνος χώρας. (Fulcher, James, 2006)

Ως προς τη διαχείριση κινδύνων πολιτικής που αντιμετωπίζει ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα και τον τρόπο διαχείρισής τους, μπορούμε να διακρίνουμε:

- 1. Διαχείριση Πιστωτικού Κινδύνου:** Ο πιστωτικός κίνδυνος αναφέρεται στην πιθανότητα αθέτησης των υποχρεώσεων από τους χρηματοδοτούμενους πελάτες. Σημαντικό τμήμα της διαχείρισης κινδύνων πολιτικής για την τράπεζα, αποτελεί η ανάπτυξη νέων και η συνεχής βελτίωση των υφιστάμενων συστημάτων αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας των πελατών.
- 2. Διαχείριση Κινδύνου Ρευστότητας:** Ο κίνδυνος ρευστότητας αναφέρεται σε πιθανή αδυναμία της τράπεζας να ανταποκριθεί στις ταμειακές της υποχρεώσεις. Η θέσπιση συγκεκριμένων πολιτικών διαχείρισης και παρακολούθησης της ρευστότητάς της, θα βοηθήσουν τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων πολιτικής.

3. Διαχείριση Κινδύνου Αγοράς: Η τράπεζα, προκειμένου να ελέγχει αποτελεσματικά τους κινδύνους αγοράς, που απορρέουν από το σύνολο των δραστηριοτήτων της, οφείλει να προχωρήσει σε περαιτέρω αξιοποίηση των εσωτερικών συστημάτων παρακολούθησης και διαχείρισης κινδύνων πολιτικής. Η εφαρμογή σύγχρονων και ευρέως αποδεκτών τεχνικών για την ανάλυση του κινδύνου αγοράς, όπως αποτιμήσεις αξίας σε κίνδυνο (**Value at Risk**), κερδών σε κίνδυνο (**Earnings at Risk**), αποτελέσματα προσομοιώσεων καταστάσεων κρίσης (**Stress Tests**), και δεικτών ευαισθησίας (**Sensitivity Indicators**), βοηθάνε συστηματικά το έργο της διαχείρισης κινδύνων πολιτικής. (Roper, 1999)

4. Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου: Η Διαχείριση σε νέα βάση των λειτουργικών κινδύνων είναι η επιπρόσθετη απαίτηση που τίθεται από τη νέα Συνθήκη της Βασιλείας (Basel II). Το Σύμφωνο της Βασιλείας επιβάλλει ένα ελάχιστο ενιαίο δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας, 8%, και εναρμονίζει για πρώτη φορά το διεθνές εποπτικό σύστημα. Ενδεχόμενη ζημιά από λειτουργικούς κινδύνους μπορεί να προκύψει ως συνέπεια της αναποτελεσματικότητας στις εσωτερικές διαδικασίες και συστήματα, είτε λόγω εξωτερικών παραγόντων είτε λόγω του ανθρώπινου παράγοντα. Η προληπτική διαχείριση των λειτουργικών κινδύνων έχει θετική επίδραση στην ποιότητα και την απρόσκοπτη λειτουργία της τράπεζας και των θυγατρικών της. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε θέματα ασφάλειας, με την υλοποίηση νέας πολιτικής ασφάλειας πληροφοριακών συστημάτων και την κάλυψη των δραστηριοτήτων ηλεκτρονικής τραπεζικής. Η αποτελεσματικότητα των συστημάτων βελτιώνεται διαρκώς, με στόχο την εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μετόχων, την ικανοποίηση των συνεχώς εξελισσόμενων αναγκών των πελατών της τράπεζας και την εξέλιξη των εργαζομένων της. (Flyvbjerg, Bent, 2006)

Η **Barings Bank** ιδρύθηκε το 1762 και ήταν η αρχαιότερη βρετανική εμπορική τράπεζα καθώς και η προσωπική τράπεζα της Βασίλισσας Ελισάβετ. Το Φεβρουάριο του 1995, η τράπεζα Barings χρεοκόπησε με ζημιά \$1,4 δις από μη εξουσιοδοτημένες κερδοσκοπικές συναλλαγές ενός χρηματιστή, του Nick Leeson. Το 1992, ο Nick Leeson διορίστηκε ως Γενικός Διευθυντής της θυγατρικής της Barings στη Σιγκαπούρη και είχε υπό την εποπτεία του συγχρόνως τις λειτουργίες των αγοροπωλησιών και του back-office, ελαχιστοποιώντας τις απαραίτητες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου που όλα τα ιδρύματα εφαρμόζουν. Η έλλειψη εσωτερικού ελέγχου βοήθησε τον Nick Leeson να ξεκινήσει χωρίς έγκριση κερδοσκοπικές συναλλαγές με παράγωγα στο δείκτη Nikkei 225 και σε ομόλογα του Ιαπωνικού Κράτους. Συγκεκριμένα, διαπραγματεύονταν συμβόλαια παραγώγων με βάση τους δείκτες των χρηματιστηρίων της Σιγκαπούρης, της Οσάκα και του Τόκιο. Ο Nick Leeson απέκρυπτε τις ζημίες σε ένα μυστικό λογαριασμό, ο οποίος δεν εμφανιζόταν στους γενικούς λογαριασμούς της τράπεζας. Τον Ιανουάριο του 1995, ο δείκτης Nikkei 225 έχασε απότομα 1000 μονάδες και η τράπεζα υπέστη τεράστια ζημιά εξαιτίας της επενδυτικής θέσης του Nick Leeson που είχε σχηματισθεί από συναλλαγές που δεν είχαν ελεγχθεί. Η αρχαιότερη βρετανική τράπεζα δήλωσε πτώχευση και αγοράστηκε από την Ολλανδική τράπεζα ING έναντι της συμβολικής τιμής £1!! Σε ένα τέτοιο περιβάλλον απαιτείται διαρκής παρακολούθηση και έλεγχος της φύσεως και του ύψους των κινδύνων που αναλαμβάνουν τα πιστωτικά ιδρύματα, καθώς και των πιθανών επιπτώσεων των κινδύνων αυτών στα οικονομικά τους μεγέθη και τους δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας –μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα– ιδίως αν ληφθεί υπόψη ότι οι κίνδυνοι αυτοί συνεχώς μεταβάλλονται, τόσο στο διεθνές μακροοικονομικό περιβάλλον, όσο και στην εγχώρια αγορά. (Motteff, 2005)

Άλλο παράδειγμα διαχείρισης κινδύνων πολιτικής είναι η **Bank of Credit and Commerce International** (BCCI) Η συγκεκριμένη τράπεζα ιδρύθηκε στο Λουξεμβούργο το 1972 από τον Πακιστανό τραπεζίτη Agha Hasan Abedi. Η λειτουργία της εξαπλώθηκε σε πέντε ηπείρους, είχε υποκαταστήματα σε 73 χώρες και την εποπτεία της μοιραζόταν η Τράπεζα της Αγγλίας, τα νησιά Κάιμαν και το Λουξεμβούργο. Η μεγάλη γεωγραφική διασπορά των

υποκαταστημάτων της τράπεζας είχε ως αποτέλεσμα τη δυσκολία στη διενέργεια ελέγχων των εργασιών της και την έλλειψη μιας ενιαίας μονάδας εσωτερικής επιθεώρησης. Το γεγονός αυτό διευκόλυνε τη εμπλοκή της τράπεζας σε παράνομες δραστηριότητες όπως την υποστήριξη της τρομοκρατίας, την κυκλοφορία όπλων, τη διαχείριση της πορνείας, τη διακίνηση ναρκωτικών, την υποστήριξη της φοροαπαλλαγής, την παράνομη διαχείριση ακινήτων και άλλα χρηματοοικονομικά εγκλήματα. Οι εν λόγω δραστηριότητες βασίστηκαν στις σχέσεις και στις δοσοληψίες, που είχαν αναπτυχθεί μεταξύ ανώτερων διοικητικών στελεχών της τράπεζας με υψηλόβαθμους κυβερνητικούς παράγοντες στις περισσότερες από τις χώρες που λειτουργούσε. Το 1991 πραγματοποιήθηκε έρευνα στην οποία συμμετείχε και η Τράπεζα της Αγγλίας, στην οποία αποκαλύφθηκε ότι η τράπεζα είχε αποκρύψει ζημίες ύψους \$16 δις και ήταν αφερέγγυα. Οι δραστηριότητες της τράπεζας διακόπηκαν και το ενεργητικό της τράπεζας ρευστοποιήθηκε για να αποζημιωθούν οι καταθέτες της. (Roper, 1999)

Διαχείριση κινδύνων πολιτικής στην τράπεζα Eurobank.

Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων πολιτικής αποτελεί βασική προτεραιότητα της Eurobank EFG, καθώς επίσης και ένα σημαντικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η Τράπεζα διαθέτει σημαντικούς πόρους για την ανάπτυξη των πολιτικών, των μεθόδων και των υποδομών της, προκειμένου να διασφαλίζει την αναβάθμισή τους σύμφωνα με τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές. Η Eurobank EFG εφαρμόζει συγκεκριμένες διαδικασίες έγκρισης και ανεξάρτητης αναθεώρησης πιστώσεων, αποτελεσματικές πολιτικές διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου, του κινδύνου αγοράς και του λειτουργικού κινδύνου τόσο στην Ελλάδα, όσο και στις θυγατρικές της στις χώρες της Νέας Ευρώπης. Οι πολιτικές διαχείρισης κινδύνων που εφαρμόζονται από την Τράπεζα και από τις θυγατρικές της, καθώς επίσης από τους τομείς εσωτερικού ελέγχου και κανονιστικής συμμόρφωσης του Ομίλου αναθεωρούνται σε ετήσια βάση. Η διαχείριση κινδύνων πολιτικής του Ομίλου προσδιορίζεται από την Επιτροπή Κινδύνων, η οποία αποτελείται από τον πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου, το Διευθύνοντα Σύμβουλο, τους Αναπληρωτές Διευθύνοντες Συμβούλους Τραπεζικής Επιχειρήσεων, Τραπεζικής Ιδιωτών Πελατών και Διαχείρισης Κινδύνων και δύο μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. Η Επιτροπή Κινδύνων της Τράπεζας, η οποία συνεδριάζει σε τριμηνιαία βάση, αναφέρεται απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο, ενώ οι τοπικές Επιτροπές Κινδύνων, οι οποίες συνεδριάζουν με την ίδια συχνότητα σε κάθε μία από τις χώρες της Νέας Ευρώπης, αναφέρονται στην Επιτροπή Κινδύνων της Τράπεζας.

Η διαδικασία έγκρισης και αναθεώρησης χορηγήσεων είναι κεντροποιημένη τόσο στην Ελλάδα, όσο και στις χώρες της Νέας Ευρώπης. Ο διαχωρισμός των καθηκόντων συνεπάγεται την ανεξαρτησία μεταξύ του στελέχους που έχει τη σχέση με τον πελάτη, της εγκριτικής διαδικασίας, της εκταμίευσης και του πιστωτικού ελέγχου κατά τη διάρκεια της ζωής του δανείου. Από το 2004, η Τράπεζα αναλύει την πιστοληπτική ικανότητα των πελατών της Τραπεζικής Επιχειρήσεων χρησιμοποιώντας το μοντέλο Moody's Risk Advisor (MRA), ενώ από το 2007 για την τελική απόφαση για την αξιολόγηση των πιστοδοτήσεων χρησιμοποιείται επιπροσθέτως ένα σύστημα βαθμολόγησης (Transactional Rating), το οποίο λαμβάνει υπόψη τόσο τα χαρακτηριστικά του οφειλέτη (πιστοληπτική ικανότητα), όσο και τις εξασφαλίσεις ή εγγυήσεις που παρέχονται. Όλες οι πιστοδοτήσεις επανεξετάζονται τουλάχιστον σε ετήσια βάση. Η διαδικασία έγκρισης δανείων προς τις μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις (με κύκλο εργασιών έως x 2,5 εκατ.) βασίζεται σε ένα πλαίσιο κεντροποιημένων διαδικασιών, σαφών πολιτικών όσον αφορά στις εξασφαλίσεις και στην αρχή του διττού ελέγχου.

Η αξιολόγηση βασίζεται στην ανάλυση της οικονομικής κατάστασης του πελάτη, της προηγούμενης σχέσης του με την Τράπεζα και σε στατιστικά μοντέλα (scorecard). Στην καταναλωτική πίστη, η διαδικασία έγκρισης χορηγήσεων είναι κεντροποιημένη. Η Τράπεζα χρησιμοποιεί προηγμένα μοντέλα αξιολόγησης αιτήσεων και συμπεριφοράς, καθώς και σαφή

κριτήρια πιστοδότησης βάσει επισταμένης ανάλυσης δεδομένων. Κάθε τομέας δραστηριοποίησης της καταναλωτικής πίστης και κάθε προϊόν έχει αναλυθεί με σκοπό την ανάπτυξη εξειδικευμένων μοντέλων αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας. Η διαδικασία έγκρισης στεγαστικών δανείων είναι επίσης κεντροποιημένη και βασίζεται στις συνολικές υποχρεώσεις του πελάτη, τα εισοδήματά του, την αξία του ακινήτου και στην αρχή του διττού ελέγχου. Η Τράπεζα εφαρμόζει ένα εμπειριστατωμένο σύνολο πιστοδοτικών κριτηρίων, καθώς και ένα στατιστικό μοντέλο αξιολόγησης των νέων αιτήσεων στεγαστικών δανείων. Η εκτίμηση των ακινήτων για όλες τις μονάδες της Τράπεζας πραγματοποιείται από την EFG Eurobank Property Services, θυγατρική της Τράπεζας.

Η οργάνωση των τομέων διαχείρισης κινδύνων πολιτικής των θυγατρικών τραπεζών στη Βουλγαρία, τη Ρουμανία, τη Σερβία, την Πολωνία και την Ουκρανία ακολουθεί το πρότυπο του Τομέα Διαχείρισης Κινδύνων της Τράπεζας. Στην Τουρκία, όπου ο Όμιλος επεξέτεινε τις δραστηριότητές του πρόσφατα, η Eurobank Tekfen έχει ήδη ξεκινήσει τη διαδικασία υιοθέτησης του ίδιου μοντέλου διαχείρισης κινδύνων πολιτικής. Η διαδικασία έγκρισης πιστοδοτήσεων σε όλες τις τράπεζες της Νέας Ευρώπης συμμορφώνεται πλήρως με τα ισχύοντα στη μητρική Τράπεζα στην Ελλάδα. Η παρακολούθηση της ποιότητας του χαρτοφυλακίου στη μεν Τραπεζική Επιχειρήσεων διενεργείται για κάθε πελάτη ξεχωριστά, στη δε Τραπεζική Ιδιωτών Πελατών σε επίπεδο συνολικού χαρτοφυλακίου. Μετά την έγκριση, η ποιότητα των χορηγήσεων του Ομίλου στους κλάδους Τραπεζικής Επιχειρήσεων και Τραπεζικής Ιδιωτών Πελατών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό παρακολουθείται και αξιολογείται από τον Τομέα Πιστωτικού Ελέγχου. Ο Τομέας Πιστωτικού Ελέγχου αξιολογεί την ποιότητα των χαρτοφυλακίων μέσω επιτόπιων ελέγχων (σε επίπεδο πελάτη) για τους πελάτες Τραπεζικής Επιχειρήσεων και μέσω στατιστικών αναλύσεων σε επίπεδο χαρτοφυλακίου για τους πελάτες Τραπεζικής Ιδιωτών Πελατών. Ο Τομέας ελέγχει επίσης την πολιτική ανανέωσης πιστοδοτήσεων. Ο Τομέας Πιστωτικού Ελέγχου λειτουργεί ανεξάρτητα από όλες τις επιχειρηματικές μονάδες και αναφέρεται στον Αναπληρωτή Διευθύνοντα Σύμβουλο Διαχείρισης Κινδύνων Πολιτικής. Η Τράπεζα έχει θεσπίσει όρια και συγκεκριμένους ελέγχους όσον αφορά στη συγκέντρωση κινδύνων σε συγκεκριμένους πελάτες, ομίλους ή κλάδους. Οι εν λόγω κίνδυνοι παρακολουθούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα και υπόκεινται σε τριμηνιαία / εξαμηνιαία επανεξέταση και έγκριση από την Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων Πολιτικής. (Πληροφορίες από την ιστοσελίδα της εταιρείας (<http://www.eurobank.gr>) και από εργαζόμενους στην τράπεζα)

Στο πλαίσιο της στρατηγικής για εφαρμογή των βέλτιστων διεθνών πρακτικών στη διαχείριση των κινδύνων, η Τράπεζα ξεκίνησε από το 2004 ένα έργο μεγάλης κλίμακας, για την υιοθέτηση της Μεθόδου Εσωτερικών Διαβαθμίσεων - ΜΕΔ (Internal Ratings Based Approach - IRB), σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Νέου Συμφώνου για την κεφαλαιακή επάρκεια, γνωστού ως Βασιλεία II. Το πλάνο εφαρμογής έχει καταρτιστεί σε επίπεδο Ομίλου και έχει χρονικό ορίζοντα τετραετίας, σύμφωνα με τις προϋποθέσεις που έχει θέσει η Τράπεζα της Ελλάδος. Το πλάνο προβλέπει την εφαρμογή της IRB για την πλειονότητα των χαρτοφυλακίων της Τράπεζας από την 1η Ιανουαρίου 2008 (Θεμελιώδης ΜΕΔ - Foundation IRB για τα ανοίγματα της Τραπεζικής Επιχειρήσεων και Εξελιγμένη ΜΕΔ - Advanced IRB για την Τραπεζική Ιδιωτών Πελατών) και τη σταδιακή μετάβαση και των υπολοίπων χαρτοφυλακίων του Ομίλου με σημαντικά υπόλοιπα. Στο πλαίσιο του προγράμματος προσαρμογής, η Τράπεζα προχώρησε στην υλοποίηση των ακόλουθων βασικών έργων:

δημιουργία κεντρικής βάσης δεδομένων για τη συγκέντρωση ιστορικών στοιχείων, ανάπτυξη σειράς εξελιγμένων μοντέλων για την αξιολόγηση και τη μέτρηση του κινδύνου (πιθανότητα αθέτησης υποχρέωσης, έκθεση σε κίνδυνο και εκτίμηση ζημιών), τα οποία συμπληρώνουν τα ήδη υπάρχοντα μοντέλα αξιολόγησης,

διαμόρφωση πλαισίου για την προσομοίωση ακραίων καταστάσεων (μακροοικονομικοί και μικροοικονομικοί παράγοντες), και υλοποίηση μηχανισμού για την αυτόματη παραγωγή αναφορών προς τις εποπτικές αρχές, αναλυτές / επενδυτές και προς τη Διοίκηση της Τράπεζας.

Ως κίνδυνος αγοράς θεωρείται ο κίνδυνος απωλειών που ενδέχεται να προκύψουν από τις μεταβολές στα επιτόκια, στις συναλλαγματικές ισοτιμίες, στις τιμές μετοχών και στις τιμές προϊόντων / εμπορευμάτων. (Borodzicz, Edward, 2005). Η Τράπεζα προκειμένου να ελέγχει αποτελεσματικά τους κινδύνους της αγοράς που απορρέουν από το σύνολο των δραστηριοτήτων της, ακολουθεί ορισμένες αρχές και πολιτικές. Οι πολιτικές θέτουν το πλαίσιο για την αποτελεσματική παρακολούθηση και διαχείριση κινδύνων πολιτικής της αγοράς σε επίπεδο Ομίλου και διασφαλίζουν την εφαρμογή των κανόνων των εποπτικών αρχών. Η Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων Αγορών είναι αρμόδια για τη μέτρηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο του κινδύνου αγοράς και ρευστότητας καθώς και για τη διασφάλιση της ορθής εφαρμογής των πολιτικών διαχείρισης κινδύνου αγοράς. (Ward, Dan, Quaid, Chris, March/April 2007). Όλοι οι κίνδυνοι αγοράς παρακολουθούνται και υπολογίζονται από το εσωτερικό μοντέλο αποτίμησης κινδύνων της Τράπεζας, το οποίο χρησιμοποιεί τη μεθοδολογία Value at Risk (αξία σε κίνδυνο) σε καθημερινή βάση. Η Τράπεζα έχει δημιουργήσει και εφαρμόζει ένα πλαίσιο ορίων VaR, προκειμένου να ελέγχει και να διαχειρίζεται πιο αποδοτικά τους κινδύνους αγοράς, στους οποίους είναι εκτεθειμένη. Η Τράπεζα εφαρμόζει επίσης εκ των υστέρων έλεγχο, ώστε να ελέγχει την ορθότητα των ρυθμίσεων, καθώς και τη δυνατότητα πρόβλεψης του εσωτερικού μοντέλου αποτίμησης κινδύνου. Ο εκ των υστέρων έλεγχος αφορά στη σύγκριση των ημερήσιων αποτιμήσεων του VaR και των αντίστοιχων μεταβολών της αξίας του χαρτοφυλακίου.

Δεδομένου ότι η προσέγγιση VaR δεν καλύπτει τις ακραίες συνθήκες της αγοράς, η Τράπεζα εφαρμόζει προγράμματα προσομοίωσης καταστάσεων κρίσης (stress tests), προκειμένου να απεικονίσει την επίδραση μεταβολών απόκλισης των παραγόντων κινδύνου, μεγέθους πολλαπλάσιας της τυπικής απόκλισης αυτών και την κατάτμηση των ιστορικών συσχετίσεων.

Η διαχείριση κινδύνου πολιτικής ρευστότητας είναι σημαντικό εργαλείο της χρηματοοικονομικής διαχείρισης, σχεδιασμένο να διασφαλίζει ότι η Τράπεζα είναι πάντα σε θέση να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της προς πελάτες και τράπεζες, όποτε αυτές καθίστανται απαιτητές και ληξιπρόθεσμες. Ως ελάχιστη απαίτηση, η Τράπεζα στοχεύει να συμμορφώνεται πλήρως με τις απαιτήσεις των ρυθμιστικών αρχών, της νομοθεσίας και του Ομίλου. Η διαχείριση ρευστότητας δε διασφαλίζει μόνο τη διατήρηση του παράγοντα βραχυπρόθεσμης ρευστότητας εντός ορίων, αλλά και εξετάζει τον αντίκτυπο των μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των χρηματοοικονομικών προϊόντων στα ταμειακά διαθέσιμα της Τράπεζας. Η προσέγγιση της Τράπεζας όσον αφορά τη διαχείριση ρευστότητας συνίσταται στην αποτελεσματική διαχείριση των συνήθων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και στη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της Τράπεζας της Ελλάδος για τη διατήρηση ενός ελάχιστου επιπέδου ρευστότητας και τη διαχείριση των αναντιστοιχιών στις ημερομηνίες λήξης των ταμειακών διαθεσίμων της Τράπεζας, ώστε να παραμένει φερέγγυα σε περίπτωση κρίσης ρευστότητας στην αγορά. Επιπρόσθετα, η Τράπεζα στοχεύει στη διατήρηση μιας σταθερής και διαφοροποιημένης χρηματοδοτικής βάσης.

Το Διοικητικό Συμβούλιο παρακολουθεί μέσω της Επιτροπής Κινδύνων το επίπεδο και τα χαρακτηριστικά του λειτουργικού κινδύνου της Τράπεζας και ειδικότερα το επίπεδο των λειτουργικών ζημιών, τη συχνότητα και το ύψος τους, και, μέσω της Επιτροπής Ελέγχου, τα θέματα του συστήματος εσωτερικών ελέγχων που άπτονται του λειτουργικού κινδύνου. Οι επιμέρους επιχειρησιακές μονάδες του Ομίλου διατηρούν την πρωταρχική ευθύνη διαχείρισης των λειτουργικών κινδύνων των εργασιών

τους. Η Εκτελεστική Επιτροπή είναι αρμόδια για την αποτελεσματική και αποδοτική διακυβέρνηση της διαχείρισης κινδύνων πολιτικής. Η Διεύθυνση Λειτουργικών Κινδύνων έχει την ευθύνη για την εκπόνηση και την υλοποίηση της μεθοδολογίας για την αναγνώριση, την αξιολόγηση και την αναφορά των λειτουργικών κινδύνων στο πλαίσιο των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και της Επιτροπής Κινδύνων, των Κανονιστικών και θεσμικών απαιτήσεων και των κατευθυντήριων αρχών του Ομίλου, για την παρακολούθηση του επιπέδου και των χαρακτηριστικών του λειτουργικού κινδύνου και την υποβολή σχετικών εκθέσεων στην Επιτροπή Κινδύνων, και, τέλος, για την εκπόνηση και την εφαρμογή της μεθόδου για τον υπολογισμό των κεφαλαιακών απαιτήσεων έναντι του λειτουργικού κινδύνου. Εντός του 2007 ξεκίνησε το πρόγραμμα αυτοαξιολόγησης λειτουργικών κινδύνων και ελέγχων (risk & control self assessment), το οποίο σταδιακά θα καλύψει το σύνολο των δραστηριοτήτων της Eurobank EFG τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Επί του παρόντος, η Τράπεζα εφαρμόζει την Τυποποιημένη προσέγγιση για τον υπολογισμό των κεφαλαιακών απαιτήσεων έναντι λειτουργικών κινδύνων, όπως ορίζεται στη Βασιλεία II, τη σχετική Οδηγία της Ε.Ε. για την κεφαλαιακή επάρκεια και τους σχετικούς κανονισμούς της Τράπεζας της Ελλάδας.

Διαχείριση κινδύνων πολιτικής στο γεωργικό τομέα της Ελλάδος.

Στην Ελλάδα ο πρωτογενής τομέας και ειδικότερα η γεωργία είχε και εξακολουθεί να έχει σημαντική θέση τόσο σαν τομέας οικονομικής δραστηριότητας όσο και σαν παράγοντας διατήρησης της κοινωνικής και οικονομικής συνοχής μεγάλων περιοχών της ελληνικής επικράτειας. Ο γεωργικός τομέας συμβάλλει με ποσοστό 8% στο συνολικό ΑΕΠ της χώρας, απασχολεί το 19,3% του ενεργού πληθυσμού, κατέχει το 30% του συνόλου των εξαγωγών της χώρας ενώ, παράλληλα, δημιουργεί προϋποθέσεις ανάπτυξης σε σημαντικό αριθμό άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων και ιδιαίτερα της μεταποίησης (βιομηχανία τροφίμων και ποτών, κλωστοϋφαντουργία, επεξεργασία καπνού κλπ). Σε ότι αφορά το ρόλο της στη διατήρηση της κοινωνικής και οικονομικής συνοχής, χαρακτηριστικά αναφέρεται η συμβολή της στην απασχόληση των κατοίκων των ορεινών περιοχών της χώρας. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι απασχολούμενοι σε γεωργικές δραστηριότητες που κατοικούν σε ορεινές και μειονεκτικές περιοχές αντιπροσωπεύουν το 61,7% του συνόλου των απασχολούμενων στον πρωτογενή τομέα. Εξάλλου, υπάρχουν Νομοί της χώρας όπου ο γεωργικός τομέας συμβάλλει με ποσοστό άνω του 50% τόσο στο ΑΕΠ, όσο και στην απασχόληση. Συνεπώς, η αναπτυξιακή ανασυγκρότηση του αγροτικού χώρου, όπου δεσπόζουσα θέση κατέχει ο γεωργικός τομέας, αποτελεί το μοχλό για οποιαδήποτε προσπάθεια περιφερειακής ανάπτυξης στο μεγαλύτερο μέρος του Ελλαδικού χώρου.

Η διαχείριση κινδύνων πολιτικής σε επιχειρήσεις που ασχολούνται με το γεωργικό τομέα είναι ιδιαίτερα σοβαρή, καθώς οι κίνδυνοι (από τους οποίους προκύπτει αρνητικό αποτέλεσμα) και οι κρίσεις ενδέχεται να έχουν σοβαρές οικονομικές συνέπειες, με επιπτώσεις στο εισόδημα των επιχειρήσεων. Η πλειονότητα των εργαλείων που αναπτύχθηκαν για να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση απρόβλεπτων γεγονότων βασίζονται σε δράσεις ad hoc. (Motteff, 2005)

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέτασε μία σειρά μέσων που μπορούν να συνοδεύσουν ή να αντικαταστήσουν μερικώς τα ad hoc μέτρα έκτακτης ανάγκης και προτείνει τις ακόλουθες τρεις εναλλακτικές επιλογές:

ασφάλιση έναντι φυσικών καταστροφών: πρόκειται για οικονομική συμμετοχή στα ασφάλιστρα που καταβάλλουν οι αγρότες για κάλυψη έναντι απωλειών εισοδήματος εξαιτίας φυσικών καταστροφών, κακών καιρικών συνθηκών ή ασθενειών. Το μέτρο αυτό αναμένεται να ενθαρρύνει τις ασφαλιστικές δραστηριότητες σε έναν τομέα όπου αυτές είναι περιορισμένες, κυρίως λόγω της συστημικής φύσης των κινδύνων. Λαμβάνεται επίσης υπόψη η αντασφάλιση

στήριξη ταμείων αλληλοβοηθείας: τα ταμεία αλληλοβοηθείας συνιστούν ένα καθεστώς επιμερισμού των κινδύνων στο πλαίσιο μίας ομάδας

παραγωγών, το οποίο επιτρέπει την αποζημίωση των αγροτών που έχουν υποστεί ζημίες. Μέχρι σήμερα, τα ταμεία συγκροτούνταν κατά κανόνα με πρωτοβουλία ομάδων παραγωγών του ιδίου τομέα. Η Επιτροπή προτείνει να προωθηθεί η σύσταση ταμείων αλληλοβοηθείας στον γεωργικό τομέα μέσω της παροχής προσωρινών και σταδιακά μειούμενων ενισχύσεων για τη διαχείρισή τους

εξασφάλιση βασικής κάλυψης έναντι κρίσεων εισοδήματος: θα μπορούσε να εξεταστεί το ενδεχόμενο θέσπισης νέων μέσων για την εξασφάλιση βασικής κάλυψης σε περίπτωση που προκύπτουν προβλήματα ρευστότητας και σοβαρές απώλειες εισοδήματος. Πράγματι, αν και θα προσφέρονται προγράμματα αγροτικής ανάπτυξης για την υποβοήθηση σημαντικών επενδύσεων αναδιάρθρωσης, καθώς και για την στήριξη των διαρθρωτικών προσαρμογών, αυτά ενδέχεται να αποδειχθούν ανεπαρκή

Στο πλαίσιο των προγραμμάτων αγροτικής ανάπτυξης είναι δυνατόν να τεθούν σε εφαρμογή μέτρα κατάρτισης, με σκοπό την καλύτερη ευαισθητοποίηση όσον αφορά τους τρέχοντες κινδύνους και τη βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων πολιτικής.

Οι μηχανισμοί που χρησιμοποιούνται για να επηρεάσουν την κατάσταση της αγοράς και των τιμών και για την αντιμετώπιση των πιθανών κρίσεων ποικίλλουν ανάλογα με την οργάνωση της αγοράς. Μετά τη μεταρρύθμιση της Κοινής Γεωργικής Πολιτικής (ΚΓΠ), σε πολλούς τομείς που καλύπτονται από αυτήν εξακολουθούν να ισχύουν διατάξεις «δικτύου ασφαλείας». Σε άλλους τομείς, δεν υφίσταται σήμερα λόγος δημιουργίας πρόσθετου γενικού μηχανισμού ασφαλείας. Η Επιτροπή αποκλείει, επομένως, τη δυνατότητα εισαγωγής γενικής ρήτηρας «δικτύου ασφαλείας» για κάθε κοινή οργάνωση αγοράς.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή σχεδιάζει να χρηματοδοτήσει τα πρόσθετα αυτά μέτρα διαχείρισης των κινδύνων και κρίσεων στο πλαίσιο των προγραμμάτων αγροτικής ανάπτυξης (άξονας «ανταγωνιστικότητα»), με μία ποσοστιαία μονάδα από τη διαφοροποίηση των ενισχύσεων. Η χρήση της διαφοροποίησης δεν θα απαιτήσει πρόσθετες κοινοτικές δαπάνες και θα επιτρέψει στα κράτη μέλη να καταναλώσουν, για το σκοπό αυτό, ένα περιορισμένο ποσό από τα κονδύλια αγροτικής ανάπτυξης. Για τα νέα κράτη μέλη, στα οποία δεν εφαρμόζεται η διαφοροποίηση, θα πρέπει να αναζητηθεί μέθοδος που να επιτρέπει, σε όσους το επιθυμούν, να διαθέτουν επίσης κονδύλια για τα μέτρα αυτά. Η χρήση κρατικών ή συμπληρωματικών ενισχύσεων για τα μέτρα του τύπου αυτού πρέπει να υπόκειται στους αντίστοιχους κοινοτικούς κανόνες ανταγωνισμού. (Micklethwait, Wooldridge, 2002)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διαχείριση κινδύνων πολιτικής θα βοηθήσει τις τράπεζες αλλά και τις επιχειρήσεις να κινηθούν σε ένα αρκετά σταθερό και αναπτυσσόμενο οικονομικό περιβάλλον, το οποίο δημιουργεί θετικές προοπτικές για την ελληνική τραπεζική αγορά. Όμως, ταυτόχρονα με τις ευκαιρίες ανάπτυξης που καλούνται να εκμεταλλευτούν οι ελληνικές τράπεζες, παράλληλα έχουν αυξηθεί οι κίνδυνοι αλλά και οι υποχρεώσεις προσαρμογής τους στο Ευρωπαϊκό και Διεθνές Θεσμικό Πλαίσιο που επιβάλλουν κυρίως τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα και η Βασιλεία II. Οι διαδικασίες αυτές, απαιτούν τη διάθεση σημαντικών πόρων, οικονομικών και ανθρώπινων από τις τράπεζες, δημιουργούν όμως συνθήκες διάφανης απεικόνισης των χρηματοοικονομικών στοιχείων των τραπεζών, αποτελεσματικότερης διαχείρισης κινδύνων πολιτικής. Η λειτουργία της κατάρτισης κατάλληλων στρατηγικών γίνεται μέσω της δημιουργίας διαδικασιών για την ανάπτυξη και υλοποίηση τεχνικών που μετριάζουν τους κινδύνους που απαντώνται σε ένα έργο. (Flyvbjerg, Bent, 2006) Οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων πολιτικής αποσκοπούν στην αξιολόγηση των πολιτικών και των πιθανών αρνητικών αντικτύπων που

αυτοί θα έχουν στο έργο και περιλαμβάνει την αναγνώριση και την τεκμηρίωση των πιθανών κινδύνων που μπορεί να παρουσιάσει το έργο, καθώς επίσης και τη δημιουργία στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων πολιτικής, η οποία θα αναφέρεται στα κίνητρα που οδηγούν στην αλλαγή, στην τυχόν αλλαγή της δομής του χρονοδιαγράμματος του έργου, στην προσέγγιση που θα ακολουθηθεί, και στον έλεγχο και στη διαχείριση τυχόν αλλαγών στις σχέσεις με τους προμηθευτές και τους συμβαλλόμενους του έργου. Επίσης, στη διαχείριση κινδύνων πολιτικής συμπεριλαμβάνονται διαδικασίες ορισμού δυνητικών περιοχών κινδύνου και αποτίμησης πιθανών αρνητικών αντικτύπων, σύμφωνα με το πώς ένας κίνδυνος επηρεάζει τους στόχους του έργου, τους αντικειμενικούς σκοπούς, τη στρατηγική, τα σχέδια ή τις ατομικές δραστηριότητες της ομάδας έργου. Επίσης, μέσω της διαχείρισης κινδύνων πολιτικής προσδιορίζονται τα άτομα τα οποία θα είναι υπεύθυνα για την επαλήθευση και παρακολούθηση των διαδικασιών και κριτηρίων που αντιστοιχούν σε κάθε φάση του έργου. Επιπρόσθετα, στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων πολιτικής υπάρχει μια πολιτική διαχείρισης και λειτουργιών που προωθεί τη δέσμευση για την ποιότητα μέσω της εφαρμογής κριτηρίων καθ'όλη τη διάρκεια της ζωής του έργου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alberts, Christopher; Audrey Dorofee, Lisa Marino, March 2008. Mission Diagnostic Protocol, Version 1.0: A Risk-Based Approach for Assessing the Potential for Success. Software Engineering Institute.p212-220
- Andrews, K. The Concept of Corporate Strategy, p45-50 Homewood, IL: Irwin, 1971.
- Ansoff, I. Corporate Strategy, London Penguin, 1985.
- Argonne National Laboratory, et al., prepared for the Office of Energy Assurance, p67-82 U.S. Department of Management, Management Checklists, February 22, 2002.
- Association of Metropolitan Sewerage Agencies, Protecting WastewaterInfrastructure Assets: Asset Based Vulnerability Checklist for Wastewater Utilities, 2002.
- Alexander, Carol and Sheedy, Elizabeth (2005). The Professional Risk Managers' Handbook: A Comprehensive Guide to Current Theory and Best Practices. PRMIA Publications.
- Borodzicz, Edward (2005). Risk, Crisis and Security Management. p77-87, New York: Wiley.
- Robert Bryce, Pipe Dreams: Greed, Ego, and the Death of Enron PublicAffairs, 2002
- Crockford, Neil (1986). An Introduction to Risk Management (2nd ed.). Woodhead-Faulkner.
- Flyvbjerg, Bent (August 2006). "From Nobel Prize to Project Management: Getting Risks Right". Project Management Journal (Project Management Institute) 37 (3): 5-15.

- Fulcher, James, "Capitalism", 2006
- Gorrod, Martin (2004). Risk Management Systems : Technology Trends (Finance and Capital Markets). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Government Accountability Office, Homeland Security: Key Elements of a Risk Management Approach, GAO-02-150T, October 12, 2001.
- Hofer, C.W. and D. Schendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West 1978
- IRM/AIRMIC/ALARM (2002). A Risk Management Standard. London: Institute of risk management
- John Micklethwait and Adrian Wooldridge, The Company: a Short History of a Revolutionary Idea (New York: Modern Library, 2003)
- John Moteff (2005) Risk Management and Critical Infrastructure Protection: Assessing, Integrating, and Managing Threats, Vulnerabilities and Consequences, p232-230
- National Communications Systems, Office of the Manager, Public Switched Network Security Assessment Guidelines,p43-50, September 2000.
- Carl Roper, Risk Management for Security Professionals, Butterworth-Heinemann,1999.
- Standards Association of Australia (1999). Risk management. North Sydney, N.S.W: Standards Association of Australia. .
- Stoneburner, Gary; Goguen, Alice and Feringa, Alexis (July 2002), Risk Management Guide for Information Technology Systems. Gaithersburg
- Ward, Dan; Quaid, Chris (March/April 2007). "The Pursuit of Courage, Judgment and Luck" (PDF). Defense AT&L (Defense Acquisition University): 28-30. United States Environmental Protection Agency
- U.S. Coast Guard, Implementation of National Maritime Security Initiatives, Federal Register, Vol. 68, No. 126, July 1, 2003, pp 39240-39250.
- Pauline Weetman, Finance, Prentice Hall, 2003
- www.eurobank.gr