



ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Μπαλτούνα Χριστίνα



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





Η Πράξη με τίτλο «Αναβάθμιση της ποιότητας του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του - Υποστήριξη της ΜΟ.ΔΙ.Π» με κωδικό ΟΠΣ (MIS) 5124141 υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση» του ΕΣΠΑ 2014-2020, και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.





Copyright © Χριστίνα Μπαλτούνα, 2023. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.
All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, η αποθήκευση και η διανομή της παρούσης παρουσίασης, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσεως, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της παρουσίασης για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.





Έννοια του Κινδύνου

Δεν υπάρχει μοναδική ερμηνεία για τον κίνδυνο.

Υπάρχουν πολλές ερμηνείες στην πραγματικότητα.

Όλες οι ερμηνείες σχετίζονται με την αβεβαιότητα.

Κίνδυνος

Αβεβαιότητα για τα γεγονότα και τα αποτελέσματα που έχουν υλική επίδραση στους στόχους μιας οικονομικής οντότητας

Μεταβλητότητα απροσδόκητων αποτελεσμάτων





Ορισμοί για τον Κίνδυνο

Οδηγία 73
Προτύπου
ISO

✓ Η αβεβαιότητα επιδρά στους στόχους.

Ένα αποτέλεσμα δύναται να είναι είτε θετικό είτε αρνητικό είτε να αποκλίνει από το αναμενόμενο.

Ο κίνδυνος περιγράφεται συχνά από ένα γεγονός, μια αλλαγή στις περιστάσεις ή μια συνέπεια.

✓ Ο κίνδυνος είναι ο συνδυασμός της πιθανότητας ενός γεγονότος και των επιπτώσεών του. Το εύρος των επιπτώσεων κυμαίνεται από θετικές έως αρνητικές.

Ινστιτούτο
Διαχείρισης
Κινδύνων
(IRM)



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





Ορισμοί για τον Κίνδυνο

Orange
Book of
HM
Treasury

- ✓ Αβεβαιότητα του αποτελέσματος εντός ενός εύρους έκθεσης.
Προκύπτει από τον συνδυασμό των επιπτώσεων και της πιθανότητας εμφάνισης των γεγονότων.
- ✓ Η αβεβαιότητα ενός γεγονότος το οποίο δύναται να επηρεάζει την επίτευξη των στόχων.
Ο κίνδυνος αποτιμάται σε σχέση με τις επιπτώσεις και την πιθανότητα.

Ινστιτούτο
Εσωτερικών
Ελεγκτών



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





Τύποι Κινδύνου

Κίνδυνοι συμμόρφωσης

Αστικοί κίνδυνοι

Κίνδυνοι ελέγχου

Κίνδυνοι ευκαιρίας





Οργανισμοί και Κίνδυνος

Ο κίνδυνος είναι εμφανής στις δραστηριότητες των οργανισμών ανεξάρτητα από το σκοπό τους και τη διάρθρωση λειτουργίας τους.

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν διάφορα είδη κινδύνων από:

Δραστηριότητες του οργανισμού

Το εξωτερικό περιβάλλον

Ενέργειες και αποφάσεις της διοίκησης

Η εξάλειψη των κινδύνων είναι αδύνατη

Αποτελεσματική διαχείριση για την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεών τους





Οργανισμοί και Κίνδυνος

Διάκριση Κινδύνων:

- α) **Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι:** Επιχειρηματικές αποφάσεις και επιχειρηματικό περιβάλλον.

- β) **Μη επιχειρηματικοί κίνδυνοι:**
 - i) Συχνά αναφέρονται ως χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι.
 - ii) Προέρχονται από τις χρηματοοικονομικές αγορές και εξαρτώνται από την έκθεση του οργανισμού σε αυτές.





Οργανισμοί και Κίνδυνος

Νομικός Κίνδυνος: Περιλαμβάνει πιθανές απώλειες οι οποίες δύναται να προκύψουν από νομικές παραλείψεις των οργανισμών (π.χ. πρόστιμα).

Πολιτικός Κίνδυνος: Σχετίζεται με το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο του κράτους στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός και με τις πιθανές αλλαγές σε αυτό.

Φορολογικός Κίνδυνος: Προέρχεται από το φορολογικό καθεστώς το οποίο ισχύει για μια οικονομική οντότητα και από τυχόν μελλοντικές μεταβολές σε αυτό.





Επιχειρησιακή Διαχείριση Κινδύνου

Εξέταση των ειδών
κινδύνων που
αντιμετωπίζει
ένας οργανισμός

Επίβλεψη του
χαρτοφυλακίου
κινδύνων

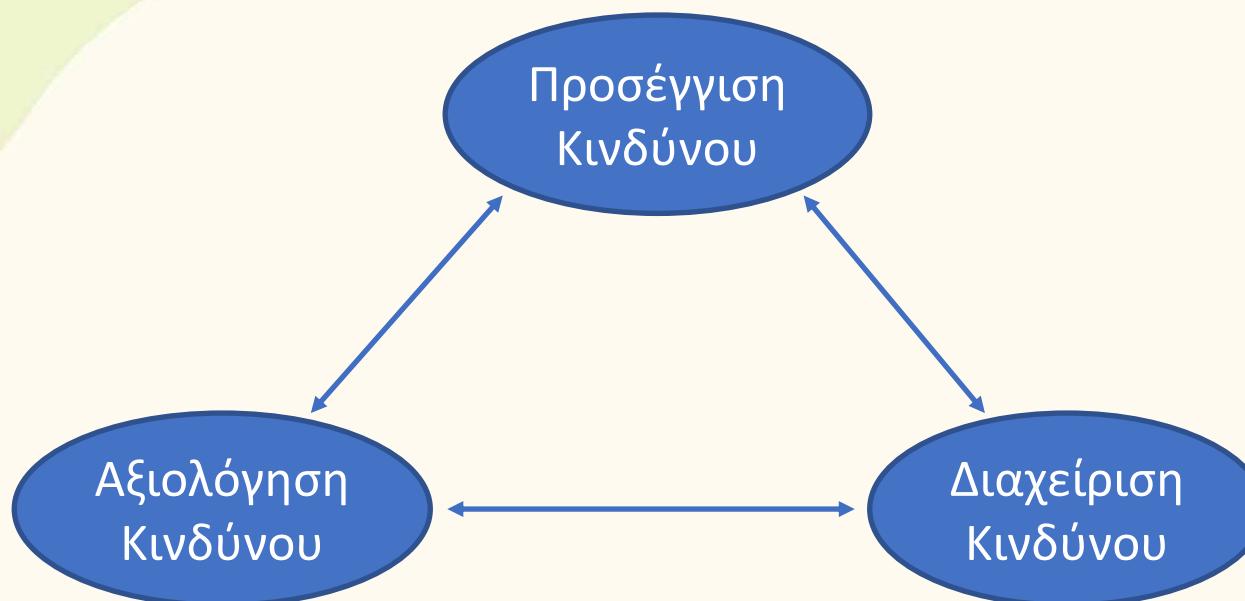
Επίκαιρο
επιστημονικό
αντικείμενο το
οποίο απασχολεί
τις διοικήσεις των
οργανισμών

Συμβάλλει στην
επιβίωση και στην
κερδοφορία του
οργανισμού





Οργανισμοί και Κίνδυνος



Υπολογίζονται
οι πιθανές
συνέπειες.

Λαμβάνονται
οι αποφάσεις
για το πώς θα
διαχειρίζονται
οι επιπτώσεις
του κινδύνου.





Ανάλυση Κινδύνου

Η πρακτική αξιολόγηση και η διαχείριση της αβεβαιότητας, ώστε να επέλθει μείωση των επιπτώσεών τους σε ένα έργο.

Εφαρμογή συνήθως σε επιχειρηματικές και επενδυτικές αποφάσεις.

Οι τεχνικές ανάλυσης κινδύνου προσφέρουν στον εκάστοτε οργανισμό τη δυνατότητα λήψης τεκμηριωμένων αποφάσεων, λαμβάνοντας υπ' όψιν την αβεβαιότητα.

Δύο βασικοί τύποι ανάλυσης δεδομένων: Ποσοτική και Ποιοτική.





Μέθοδοι Ανάλυσης Κινδύνου

Ανάλυση παπιγιόν: Προσέγγιση της ποσοτικής ανάλυσης κινδύνου. Χρησιμοποιείται για την εύρεση της προέλευσης και των επιπτώσεων των δυνητικών κινδύνων ενός έργου.

Πίνακας ανάλυσης κινδύνου: Κατατάσσει τους κινδύνους ανάλογα με τη σημασία τους. Οι πιο σοβαροί κίνδυνοι τοποθετούνται στην κορυφή της λίστας.

Μητρώο κινδύνου: Σημαντικό εργαλείο διαχείρισης ενός έργου για την καταγραφή των κινδύνων του έργου.

Ανάλυση SWIFT: Εντοπισμός και αξιολόγηση των δυνητικών κινδύνων, οι οποίοι ανακύπτουν από τροποποιήσεις σε ένα σχέδιο του έργου.



Διαχείριση Κινδύνου

- Πώς επιδρά η αβεβαιότητα στους στόχους
- Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, την αξιολόγηση και την ιεράρχηση των κινδύνων.
- Η διαδικασία εφαρμογής τεχνικών ανάλυσης κινδύνου, ούτως ώστε να ληφθούν καλύτερες αποφάσεις αναφορικά με τις επενδύσεις ενός έργου, το χρονοδιάγραμμα, την ποιότητα και άλλες πτυχές της διαχείρισης του έργου.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη



Διαχείριση Κινδύνου – Βασικές Αρχές

Δημιουργεί αξία

Αποτελεί μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων

Προσεγγίζει λεπτομερώς το επίπεδο αβεβαιότητας που εντοπίζεται

Αποτελεί συστηματική και δομημένη διαδικασία ενός οργανισμού

Προσαρμόζεται στις ανάγκες του οργανισμού, αναλόγως με τους κινδύνους που ανακύπτουν

Λαμβάνει υπ' όψιν τον ανθρώπινο παράγοντα, ήτοι βασίζεται στο προσωπικό του οργανισμού





Αποτίμηση Κινδύνου

- ✓ Αναγνώριση κινδύνου και τεχνικές αναγνώρισης
- ✓ Δραστηριότητες για την αναγνώριση κινδύνου
- ✓ Περιγραφή κινδύνου
- ✓ Εκτίμηση κινδύνου
- ✓ Υπολογισμός κινδύνου
- ✓ Προφίλ κινδύνου
- ✓ Αξιολόγηση κινδύνου





Αναγνώριση Κινδύνου και Τεχνικές Αναγνώρισης

Αναγνώριση Κινδύνου

- Το πιο σημαντικό βήμα στη διαχείριση των κινδύνων
- Το πρώτο βήμα και η βάση για τα επόμενα βήματα
- Προσεκτική αξιολόγηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της εκάστοτε κατάστασης

Τεχνικές Αναγνώρισης

- Brainstorming
- Ερωτηματολόγιο
- Benchmarking
- Επιχειρησιακή μελέτη
- Ανάρτηση σεναρίων κινδύνου
- Hazard and Operability Study





Δραστηριότητες για την Αναγνώριση Κινδύνου

Στρατηγικές:
Αφορούν τους μακροχρόνιους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού

Λειτουργικές:
Σχετίζονται με τις καθημερινές καταστάσεις που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, κατά την επίτευξη των στόχων

Χρηματοοικονομικές:
Συνδέονται με την αποτελεσματική διαχείριση και τον έλεγχο των χρηματοοικονομικών ζητημάτων του οργανισμού

Διαχείρισης γνώσης:
Αναφέρονται στην αποτελεσματική διαχείριση και στον έλεγχο του οργανισμού





Περιγραφή Κινδύνου

Απεικόνιση των αναγνωρισμένων κινδύνων σε δομημένη μορφή, με τη χρήση πινάκων

Ο πίνακας διευκολύνει την αποτίμηση των κινδύνων

Προτεραιότητες στους βασικούς κινδύνους που απαιτείται να αναλυθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια και προσοχή





Εκτίμηση Κινδύνου

Δύναται να είναι είτε ποσοτική είτε μερικώς ποσοτική είτε ποιοτική.

Εξαρτάται από το ενδεχόμενο της πιθανότητας εμφάνισης και τις συνέπειες που ενδέχεται να επιφέρει.

Οι επιπτώσεις των διαφόρων τύπων απειλών ή ευκαιριών δύνανται να είναι υψηλές, μεσαίες ή χαμηλές.

Στόχος η απάντηση στο ερώτημα: Πόσο επικίνδυνη χαρακτηρίζεται μια συγκεκριμένη δραστηριότητα;





Υπολογισμός Κινδύνου

Το επίπεδο κινδύνου ενδέχεται να είναι υψηλό, ώστε να μην είναι αποδεκτό. Το επίπεδο κινδύνου ενδέχεται να είναι χαμηλό, ώστε να μην είναι αναγκαία επιπρόσθετα μέτρα για τον έλεγχό του.

Λαμβάνεται υπ' όψιν κατά πόσον έχει μειωθεί η επίπτωση κάποιου κινδύνου.





Προφίλ Κινδύνου

Η ανάλυση κινδύνου οδηγεί στη δημιουργία του προφίλ κινδύνου.

Παρουσιάζεται το επίπεδο σημαντικότητας του κάθε κινδύνου και παρέχονται εργαλεία για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων.

Κατηγοριοποιείται κάθε αναγνωρισμένος κίνδυνος, ανάλογα με το βαθμό σημαντικότητάς του.





Αξιολόγηση Κινδύνου

Η αξιολόγηση κινδύνου είναι καθοριστικής σημασίας στη λήψη αποφάσεων αναφορικά με τη σημαντικότητα των κινδύνων για τον οργανισμό.

Ο εκάστοτε αναγνωρισμένος κίνδυνος αποτελεί ευκαιρία ή απειλή για την πορεία ενός οργανισμού.





Οφέλη από τη Διαχείριση Κινδύνου

Αύξηση του ενδεχομένου της πιθανότητας της επίτευξης των στόχων

Μεγαλύτερη
κατανόηση των
σημαντικότερων
κινδύνων και των
επιπτώσεων τους

Εξορθολογισμός του
κόστους διαχείρισης
κινδύνων
(μετακύλιση/
ασφάλιση ή risk
retention)

Εστίαση της
διοίκησης στα
σημαντικά ζητήματα





Οφέλη από τη Διαχείριση Κινδύνου

Συστηματικό και
ενοποιημένο πλαίσιο
αναφορών

Λιγότερες
καταστάσεις κρίσης ή
απρόσμενες
καταστάσεις

Εστίαση στην ορθή
διενέργεια, δηλαδή
να γίνονται οι
κατάλληλες ενέργειες
με τον κατάλληλο
τρόπο





Διαχείριση Κινδύνων με Συστηματικό Τρόπο

Αναγνώριση των ήδη υπαρχόντων ή των πιθανών κινδύνων που θα αντιμετωπίσει ο οργανισμός.

Σχεδιασμός των κατάλληλων ενεργειών για τη διαχείριση ή την αποκλιμάκωση των κινδύνων.





Διαχείριση Κινδύνων με Συστηματικό Τρόπο

Οι στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων ακολουθούν τα ακόλουθα βήματα:

Καθιέρωση στόχων

Διερεύνηση των
κινδύνων που
περιβάλλουν τον
οργανισμό

Αξιολόγηση του
ενδεχομένου της
πιθανότητας για τον
εκάστοτε κίνδυνο,
καθώς και τις πιθανές
επιπτώσεις του

Πρόληψη ή
αντιμετώπιση των
συμβάντων

Παρακολούθηση και
αξιολόγηση της
στρατηγικής
διαχείρισης κινδύνων





Εσωτερικός Έλεγχος στη Διαχείριση Κινδύνων

Συνεχής υποστήριξη της αναγνώρισης και της αξιολόγησης κινδύνων

Συμβουλευτικές υπηρεσίες στη διοίκηση για την αντιμετώπιση κινδύνων

Ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης κινδύνων προς έγκριση από τη διοίκηση και έπειτα συντονισμός και λειτουργία του





Διαχείριση Κινδύνων και Πλάνο Ελέγχου

Οι διοικήσεις των οργανισμών ζητούν από τον εσωτερικό έλεγχο να φέρει καλύτερα αποτελέσματα. Το προαναφερθέν δε συνδυάζεται απαραίτητα με αύξηση των ελεγκτικών πόρων.



Η επίτευξη επέρχεται μέσω της στρατηγικής τοποθέτησης των πόρων εκεί όπου μπορούν να έχουν τη μέγιστη αποτελεσματικότητα, ώστε να υλοποιηθούν το συντομότερο οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού.



Τα πλάνα ελέγχου θα πρέπει να βασιστούν στις περιοχές που υπάρχουν οι πιο σημαντικοί κίνδυνοι και οι αντίστοιχοι μηχανισμοί ελέγχου.





Σας ευχαριστώ
για την παρουσία σας
και την προσοχή σας!

