

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ &
ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΚΑΛΟΓΕΡΟΠΟΥΛΟΥ ΙΩΑΝΝΑ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΑΣΤΡΟΓΙΑΝΝΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ |

ΠΑΤΡΑ 2013

Υπεύθυνη Δήλωση : Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων Α.Τ.Ε.Ι Πατρών.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	8
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ – ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	8
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	9
1.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	10
1.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	14
1.3.1 ΕΝΔΟΓΕΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	15
1.3.2 ΕΞΟΓΕΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	23
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	23
2.1 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	24
2.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	26
2.3 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	29
2.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	35
ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	35
3.1 ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	35
3.2 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ & ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	37
3.3 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	43
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΡΓΑ.....	43
4.1 ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΡΓΑ – ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	44
4.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	46
4.2.1 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	47
4.2.2 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ.....	48
4.2.3 ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ.....	50
4.2.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΟΤΗΤΑΣ	51
4.2.5 ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	53

ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	53
5.1 ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ / ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ – ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ...	53
5.2 ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....	54
5.2.1 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	55
5.2.2 ΔΗΜΟΣΙΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ.....	57
5.2.3 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	61
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	61
6.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	61
6.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	64
6.3 ΕΙΔΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	66
6.4 ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΣΩΜΑΤΑ.....	67
ΣΥΜΠΕΡΑΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	74

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση των παραγόντων και των του τρόπου αντιμετώπισης του επιχειρηματικού κινδύνου που καλείται να αντιμετωπίσει κάθε επιχείρηση ή οργανισμός με έμφαση στον δημόσιο τομέα. Για την εξυπηρέτηση του σκοπού αυτού, η διπλωματική χωρίζεται σε έξι επιμέρους κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται τα γενικότερα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού κινδύνου, δίνεται ο ορισμός, οι κατηγορίες στις οποίες χωρίζεται και αναλύονται οι ενδογενείς και οι εξωγενείς παράγοντες που τον προκαλούν.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται αναλυτικά η διαδικασία διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου όπως ακολουθείται από τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Καταγράφονται τα στάδια αναγνώρισης, περιγραφής, εκτίμησης και αξιολόγησης κινδύνου που ακολουθούν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις για την αποτελεσματική αντιμετώπισή του.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στα συστατικά στοιχεία του σύγχρονου δημοσίου τομέα. Δίνεται ο ορισμός και οι κατηγορίες των δημοσίων επιχειρήσεων και καταγράφονται τα οικονομικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά που τις διαχωρίζουν από εκείνες του ιδιωτικού τομέα. Στο τέλος του εν λόγω κεφαλαίου γίνεται αναφορά στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα όσον αφορά τη σύσταση και το μέγεθός του.

Το τέταρτο και το πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται εκτενώς οι διαδικασίες που ακολουθούνται στην διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου στα δημόσια έργα και στις συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα όπως έχουν θεσμοθετηθεί και εφαρμόσται στη σύγχρονη δημόσια επιχειρηματική δραστηριότητα. Αναφέρονται τα βασικότερα στάδια της διαδικασίας αυτής και αναλύονται οι σημαντικότερα στοιχεία που συνθέτουν τα στάδια αυτά για την επιτυχή αντιμετώπιση του κινδύνου.

Στο έκτο κεφάλαιο περιγράφονται οι διαδικασίες, τα είδη και οι κατηγορίες των γενικότερων ελέγχων που πραγματοποιούν τα ελεγκτικά σώματα του δημοσίου τομέα σε κάθε είδους δημόσια επιχείρηση. Τέλος, ακολουθούν τα συμπεράσματα όπως προκύπτουν από την εκπόνηση της παρούσας μελέτης.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια του κινδύνου χάνεται μέσα στα βάθη των αιώνων. Αναπτύχθηκε σταδιακά από τα μέσα του 17ου αιώνα από μαθηματικούς που ασχολιόντουσαν με τυχερά παιχνίδια. Οι μαθηματικοί υπολόγιζαν τα κέρδη ή τις απώλειες μελετώντας πιθανότητες σε συνδυασμό με ενδεχόμενα. Αργότερα τον 18ο αιώνα ο κίνδυνος εισήχθη στις ναυτιλιακές εταιρείες, οι οποίες λαμβάνανε υπόψη τα κέρδη τους αλλά και τις ζημιές τους. Οι ιδέες αναφορικά με τον κίνδυνο εξελίχθηκαν στα πλαίσια που όρισε η οικονομική επιστήμη, τον 19ο αιώνα. 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.

Στις μέρες μας ο κίνδυνος ελλοχεύει σε κάθε επιχειρηματικό βήμα. Ο κυριότερος λόγος είναι η οικονομική αστάθεια των μακροοικονομικών μεγεθών των ισχυρών κρατών. Οι λόγοι βέβαιοι είναι άπειροι και αφορούν εσωτερικούς καθώς και εξωτερικούς παράγοντες της κάθε επιχείρησης. Η εξάλειψη του κινδύνου είναι αδύνατη, αλλά με την σωστή διαχείριση ο κίνδυνος μπορεί να ελαχιστοποιηθεί.

Η εργασία έχει ως θέμα τον Επιχειρηματικό κίνδυνο και το κατά πόσο υπάρχει η έννοια αυτή στο δημόσιο τομέα. Ειδικότερα περιλαμβάνεται η έννοια του κινδύνου, ο ορισμός του καθώς επίσης και τα είδη του. Θα παρουσιασθούν και θα αναλυθούν οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί παράγοντες του επιχειρηματικού κινδύνου καθώς επίσης και η διαδικασία διαχείρισής του. Αφού αναλύσουμε τις μεθόδους κινδύνου και τις τεχνικές ανάλυσης, θα εμβαθύνουμε στο πως η οργάνωση της επιχείρησης επηρεάζει την πολιτική διαχείρισης κινδύνου και την αξιολόγηση διαχείρισης κινδύνου. Τέλος, θα ερευνήσουμε κατά πόσο υπάρχει η έννοια του κινδύνου στο δημόσιο τομέα. Δηλαδή, εάν οι δημόσιες υπηρεσίες λαμβάνουν υπόψη τα ανωτέρω, τα εφαρμόζουν και τι τεχνικές υπάρχουν για την αντιμετώπιση του κινδύνου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ – ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Οι απαρχές της έννοιας του κινδύνου τοποθετούνται στα μέσα του 17ου αιώνα όπου μαθηματικοί που ασχολούνταν με τα τυχερά παιχνίδια όρισαν για πρώτοι φορά την έννοια «κίνδυνος» ή «ρίσκο». Ο κίνδυνος την περίοδο εκείνη αναφερόταν ουσιαστικά συσχέτιση και τον συνδυασμό των ενδεχόμενων κερδών ή απωλειών. Στη συνέχεια, τον 18ο αιώνα συναντούμε στην ασφαλιστική των ναυτλιακών επιχειρήσεων την ιδέα του κινδύνου ως ουδέτερη έννοια λαμβάνοντας το ίδιο υπόψη τόσο τα κέρδη όσο και τις ζημιές, ενώ το 19ο αιώνα η έννοια του κινδύνου εξελίχθηκε στα πλαίσια που οριοθέτησε η οικονομική επιστήμη. Έτσι, τον 20ο αιώνα με τις σύγχρονες πλέον τεχνολογικές και επιχειρηματικές εξελίξεις, η έννοια του κινδύνου αρχίζει να σχετίζεται με οικονομικές αρνητικές εκροές κεφαλαίων στις εκάστοτε επιχειρηματικές δραστηριότητες.¹

Με τον όρο «έκθεση στον κίνδυνο» νοείται ο συνδυασμός που αναφορικά με τη δυνατότητα των ενδεχόμενων συμβάντων με αρνητικές οικονομικές επιπτώσεις και το μέγεθος της επίδρασης τους. Η λειτουργία διαχείρισης κινδύνων συνίσταται στη διαχείριση της κατάστασης αυτής σ' ένα αποδεκτό επίπεδο με την ανάληψη δράσης που στοχεύει στη δυνατότητα και την επίδραση (ή και τα δύο) προσδιορίζοντας ταυτόχρονα την αναγνώριση των στοιχείων που μπορούν να ελεγχθούν.²

¹ Φωκάς Γ., «Εσωτερικός Έλεγχος και Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι», Θεσσαλονίκη 2009

² Φωκάς Γ., «Εσωτερικός Έλεγχος και Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι», Θεσσαλονίκη 2009

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Λέγοντας «κίνδυνο» νοείται η έκθεση μίας οντότητας σε αβέβαιες μεταβολές και η δημοφιλέστερη χρήση του δίνει έμφαση σε αρνητική μεταβολή. Μέχρι σήμερα έχουν καταγραφεί πάρα πολλά είδη κινδύνων. Οι ορισμοί που συναντούμε στη σύγχρονη και παλαιότερη οικονομική βιβλιογραφία σχετικά με την έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου, είναι αρκετοί όσοι σχεδόν και οι συγγραφείς που ασχολούνται με την Διαχείριση των Κινδύνων. Η λέξη κίνδυνος χρησιμοποιείται με δύο έννοιες . Είτε για να υποδηλώσει τον φόβο για τον ερχομό ενός τυχαίου ζημιογόνου γεγονότος, είτε για να υποδηλώσει την αγωνία ενός όχι απαραίτητα ζημιογόνου γεγονότος .Ειδικότερα, ο κίνδυνος χωρίζεται σε καθαρό και κερδοσκοπικό. Ο καθαρός κίνδυνος είναι αυτός που υπάρχει πιθανότητα να συμβεί ένα περιστατικό με συνέπεια να προκαλέσει οικονομική ζημιά ή να μην συμβεί οπότε δεν διαταράσσεται η οικονομική θέση. Ο κερδοσκοπικός κίνδυνος είναι το ρίσκο που αναλαμβάνει κάποιος και η αβεβαιότητα που έχει προκειμένου να αποπειραθεί να αποκομίσει κέρδος-όφελος. Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι είναι κατ' εξοχήν κερδοσκοπικοί κίνδυνοι και εξ' αυτού δεν ασφαίζονται σε αντίθεση με τους καθαρούς κινδύνους. Ο λόγος είναι ότι ο κίνδυνος της ζημιάς δημιουργείται λόγω της επιδίωξης του κέρδους.

Επιχειρηματικός είναι ο κίνδυνος, του οποίου οι συνέπειες έχουν οικονομικό αντίκτυπο για την επιχείρηση. Η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου δηλαδή ταυτίζεται με την έννοια της οικονομικής ζημιάς ή του οικονομικού οφέλους. Το όφελος ή η ζημιά όμως δεν αντιστοιχεί κατ' ανάγκη σε ταμιακές εισροές ή εκροές, αλλά και σε συνολική αξία ή φήμη και για αυτόν τον λόγο δεν δύναται πάντα να εκφραστεί με ποσοτικά ή νομισματικά μεγέθη.

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την έννοια της επιχειρηματικότητας. Αφορά τον κίνδυνο μια επιχείρηση να έχει στο μέλλον μικρότερα εισοδήματα από αυτά που προσδοκά. Ο επιχειρηματικός κίνδυνος

προκύπτει από τις λειτουργικές και χρηματοοικονομικές δραστηριότητες της επιχείρησης που αφορούν τόσο εσωτερικούς όσο και εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της. Τέτοιου είδους παράγοντες είναι οι αλλαγές στο περιβάλλον του ανταγωνισμού αλλά και απρόσμενες μεταβολές και αποχωρήσεις στο επίπεδο της διοίκησης μιας επιχείρησης μπορεί να προκαλέσουν αυξημένο επιχειρηματικό κίνδυνο.³

Εκείνο που έχει ουσιαστικότερο ενδιαφέρον είναι η διάκριση μεταξύ της Διαχείρισης των Χρηματοοικονομικών κινδύνων η οποία βασίζεται σε συγκεκριμένα συστήματα συνήθως μοντέλα μέτρησης τους και Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Κινδύνων, η οποία βασίζεται συνήθως σε πιο απλοποιημένα μοντέλα διαχείρισης τους και πάντοτε σε σχέση με την στρατηγική και τους επιχειρησιακούς στόχους της εκάστοτε επιχείρησης. Τα μοντέλα αυτά αναπτύσσονται συνήθως λαμβάνοντας υπόψη την πιθανότητα εμφάνισης τους και την επίδραση που θα έχουν στις λειτουργίες της επιχείρησης.⁴

Οι σημαντικότεροι λόγοι οι οποίοι προσδίδουν αυξημένη σημαντικότητα στην έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

1. Την αυξανόμενη ταχύτητα αλλαγών στο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον.
2. Τον αυξανόμενο ανταγωνισμό και ανάγκη ικανοποίησης των πελατών.
3. Την διεθνοποίηση της οικονομίας και των επιχειρηματικών πρακτικών.⁵

1.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Με δεδομένο το σύγχρονο, ασταθές και παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον και τη διεύρυνση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, έχουν δημιουργηθεί νέοι κίνδυνοι για τις σημερινές επιχειρήσεις. Στον τομέα της οικονομικής λειτουργίας για

³ http://www.capitalinvest.gr/info.php?product_id=272

⁴ Bekiaris, M "Internal Audit", University of Aegean, Chios. (2003).

⁵ Καραμάνης Κ. « Σύγχρονη ελεγκτική: θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα» Εκδόσεις Ο.Π.Α. Αθήνα 2008

παράδειγμα, ο κίνδυνος έχει επεκταθεί στους κινδύνους που συνδέονται με τις επενδύσεις. Επιπλέον, σε συνδυασμό με τις νέες τεχνολογίες, τα άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως είναι το εμπορικό σήμα ή η φήμη δημιουργούν νέα προβλήματα, με τις απειλές για απάτη, που δημιουργούνται από την αύξηση του παραδείγματος χάριν του ηλεκτρονικού εμπορίου.⁶

Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι μπορούν να ταξινομηθούν σε διαφορετικές κατηγορίες ανάλογα με την φύση τους (π.χ. κίνδυνοι πληροφόρησης, κίνδυνοι επικοινωνίας, κ.α.), την λειτουργία ή την δραστηριότητα της επιχείρησης που χαρακτηρίζουν (π.χ. προμήθειες, πωλήσεις, πιστοδοτήσεις, διαχείριση διαθεσίμων, κ.α.), τους μετόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού (π.χ. προμηθευτές, πελάτες, επενδυτές κλπ.), καθώς επίσης και σε οποιοδήποτε συνδυασμό των ανωτέρω. Η κατηγοριοποίηση των κινδύνων σε συνδυασμό με την ανάπτυξη μεθοδολογίας αναγνώρισης, αξιολόγησης, ταξινόμησης και διαχείρισης τους διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία, ειδικά όταν σχετίζεται με εταιρείες που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους δραστηριοποίησης.

Οι οικονομικοί αναλυτές ορίζουν ως κατηγορίες κινδύνων τους τεχνικούς, τους οικονομικούς και τους κοινωνικοπολιτικούς κινδύνους ενώ μια λεπτομερέστερη διάκριση προσδιορίζει δώδεκα τύπους κινδύνων που είναι: ασθένειες, οικονομικοί, περιβαλλοντικοί, χρηματοοικονομικοί, ανθρωπίνι, φυσικοί, υγιεινής της εργασίας, ασφάλειας, ποιότητας των προϊόντων, ζημιών ιδιοκτησίας, δημόσιας ευθύνης και τεχνολογίας.⁷

Για την οικονομική ανάλυση, οι κυριότερες κατηγορίες κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες οικονομικές μονάδες είναι οι παρακάτω:

Επιχειρηματικοί κίνδυνοι (business risks)

⁶ Ward, S. "Exploring the Role of the Corporate Risk Manager", Risk Management, An international Journal, pp.7-25, 2001

⁷ Μωυσίδου Α. « Εσωτερικός έλεγχος και επιχειρηματικοί κίνδυνοι» Παν/μιο Μακεδονίας 2010

Οι κίνδυνοι της κατηγορίας αυτής είναι συσχετισμένοι με τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και δραστηριοποιείται και ταυτόχρονα με την αγορά στην οποία διενεργεί οικονομικές δραστηριότητες.

Εμπορικοί κίνδυνοι (market risks)

Οι εμπορικοί κίνδυνοι αναφέρονται στις πιθανές απώλειες που μπορούν να προκύψουν μετά από λανθασμένες κινήσεις στην αγορά. Σημαντικός παράγοντας δημιουργίας εμπορικών κινδύνων είναι το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον στο οποίο μπορεί να βρίσκεται μια χώρα.

Πιστωτικοί κίνδυνοι (credit risks)

Οι πιστωτικοί κίνδυνοι αφορούν την πιθανότητα αδυναμίας της επιχείρησης να εκπληρώσει τις χρηματικές της υποχρεώσεις σε δανειακά και ξένα κεφάλαια.

Κίνδυνοι ρευστότητας (liquidity risks)

Οι κίνδυνοι της κατηγορίας αυτής παρουσιάζονται λόγω της απότομης και μη αναμενόμενης αυξομείωσης της τιμής των πρώτων υλών και ορισμένων αγαθών ή υπηρεσιών, η οποία διαταράσσει την ομαλή λειτουργία της αγοράς.

Λειτουργικοί κίνδυνοι (operational risks)

Οι λειτουργικοί κίνδυνοι αναφέρονται σε επιχειρήσεις του δευτερογενούς τομέα της οικονομίας αφού σχετίζονται με βλάβες που παρουσιάζονται στον πάγιο εξοπλισμό (μηχανήματα) λόγω πλημμελούς συντήρησης κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Ορισμένες φορές οι κίνδυνοι αυτής της κατηγορίας προκύπτουν από λανθασμένους χειρισμούς του ανθρώπινου δυναμικού λόγω της απουσίας επαρκούς γνώσης, επιχειρησιακής κατάρτισης και εκπαίδευσης.

Νομικοί κίνδυνοι (legal risks)

Οι νομικοί κίνδυνοι εμφανίζονται σε περιπτώσεις μη τήρησης συμβολαίων και συμβάσεων. Αφορούν καταστάσεις που είναι αντίθετες με το νομικό πλαίσιο της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.⁸

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι κατηγοριοποίησης των επιχειρηματικών κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Μια διάκριση που προτείνει ο Ορκωτός Ελεγκτής κ. Δ. Φάκος είναι η εξής:

1. Στρατηγικοί	2. Οικονομικοί	3. Απαιτηγικοί	4. Τεχνολογικός
α) Λομής αγοράς β) Κυβερνητικής διοικήσεως	γ) Οικονομικής πληροφόρησης α) Αγοράς β) Ρευστότητας και πιστώσεων δ) Κεφαλαιακής δομής	α) Επιχειρησιακών δραστηριοτήτων β) Πάγιων Περιουσιακών στοιχείων γ) Ανθρώπινου δυναμικού και κουλτούρας δ) Νομικών αδυναμιών	α) Συστημάτων β) Διαχείρισης πληροφοριών

Όπως έχει είδη αναφερθεί, υπάρχουν διαφορετικές κατηγορίες επιχειρηματικών κινδύνων που σχετίζονται τόσο με τη φύση όσο και με την οικονομική σκοπιά ανάλυσης μιας επιχείρησης. Στο σημείο αυτό θα παρουσιάσουμε τα κυριότερα είδη επιχειρηματικών κινδύνων ανάλογα με τα κίνητρα δημιουργίας τους.

Ενδογενείς και εξωγενείς κίνδυνοι

Οι ενδογενείς κίνδυνοι αναφέρονται σε γεγονότα που δημιουργούνται από τον ίδιο τον οργανισμό ή μέσα στα όρια των δραστηριοτήτων που αυτός ελέγχει (για παράδειγμα, μια φωτιά στα κτίρια της επιχείρησης ή έκλυση στην ατμόσφαιρα ενός επικίνδυνου χημικού αερίου, η βιομηχανοποίηση ενός προϊόντος χαμηλών προδιαγραφών, κ.λπ.).

⁸ Κέφης Β. «Ανάλυση και διαχείριση κινδύνου στις σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες» Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε 2010

Από την άλλη μεριά οι εξωγενείς κίνδυνοι αναφέρονται σε γεγονότα που δημιουργούνται εκτός της περιοχής ελέγχου του οργανισμού (για παράδειγμα, μια φωτιά σε ένα διπλανό εργοστάσιο.

Θελημένοι και μη θελημένοι κίνδυνοι

Θελημένο κίνδυνο αποτελούν οι ενέργειες ενός ατόμου να τροποποιήσει ένα σύστημα, με πρόθεση να το βελτιώσει, αλλά αποτυγχάνει να τεκμηριώσει τις αλλαγές για τους άλλους χρήστες. Επίσης η ενέργεια που δεν υλοποιείται και η αποχή από την ενέργεια με σκοπό να προκληθεί ζημιά σε ένα τρίτο μέρος ή να επιτευχθεί παράνομο όφελος από τη συμμετοχή του. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι παραλείψεις αυτές αποτελούν εγκληματική δραστηριότητα, σύμφωνα με το δίκαιο των περισσότερων χωρών. Ανάλογα με την πρόθεση, τα άτομα αυτά πρέπει να διακρίνονται σε αυτά που ενεργούν με βάση το κέρδος και σε αυτά που αστοχούν χωρίς την επιδίωξη κέρδους.

Μη θελημένοι κίνδυνοι είναι αυτοί που προκαλούνται ως αποτέλεσμα λάθους ή αμέλειας (απροσεξίας ή αδιαφορίας) κατά την εκτέλεση κάποιου καθήκοντος. Αυτοί οι κίνδυνοι μπορούν να προκαλούνται τη στιγμή της ζημιάς ή επίσης και πριν επέλθει η ζημιογόνος κατάσταση.⁹

1.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Οι επιχειρήσεις, ως οργανισμοί μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον και ως κύριοι παράγοντες αλληλεπίδρασης με αυτό, είναι εκείνες που πλήττονται ή ωφελούνται άμεσα από κάθε αλλαγή που επέρχεται σε αυτό. Οι κίνδυνοι αυτοί διαχωρίζονται σε σχέση με το περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση είτε το έμμεσο, είτε το άμεσο και χαρακτηρίζονται ως ενδοεπιχειρησιακοί ή εξωεπιχειρησιακοί. Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι χωρίζονται

⁹ Μωυσίδου Α. « Εσωτερικός έλεγχος και επιχειρηματικοί κίνδυνοι» Παν/μιο Μακεδονίας 2010

σε έμμεσους (απόρροια εξωτερικών παραγόντων) και άμεσους (αποτέλεσμα εσωτερικών).

1.3.1 ΕΝΔΟΓΕΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Σο εσωτερικό περιβάλλον του κάθε οργανισμού υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες, των οποίων η φύση, ο τρόπος αξιοποίησης και οι αλληλεπιδράσεις τους, έχουν καθοριστικές επιδράσεις στην οργάνωση, στη λειτουργία, στη συμπεριφορά και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Οι παράγοντες αυτοί συντελούν καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του επιχειρηματικού κινδύνου και αναλύονται στη συνέχεια.

Ανώτατη Διοίκηση

Την ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης αποτελούν όλοι εκείνοι οι άνθρωποι που διοικούν, συντονίζουν και παίρνουν αποφάσεις για την πορεία ενός οργανισμού. Τα στελέχη αυτά μπορεί να είναι οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης ή και οι γενικοί διευθυντές. Τα μέλη της ανώτατης διοίκησης είναι εκείνα που προσδιορίζουν τους στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς της εταιρίας και προσπαθούν διαρκώς να τους υλοποιήσουν με την απόκτηση και την διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, στοχεύοντας πρωτίστως στην επιβίωση και ύστερα στην ανάπτυξη και επέκταση αυτής. Οι στόχοι αυτοί υλοποιούνται με την λήψη των κατάλληλων πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον και με τον αποτελεσματικό συνδυασμό των παραγωγικών πόρων και όπως καθίσταται κατανοητό, η ανώτατη διοίκηση πιστώνεται τις επιτυχίες, αλλά χρεώνεται και τις αποτυχίες.¹⁰

¹⁰ Νικολάου Π., «Μελέτη και εφαρμογή της επιχειρησιακής διοίκησης κινδύνου στην Ελλάδα», Αθήνα, 2009

Τεχνολογικός Εξοπλισμός

Η τεχνολογία έχει αλλάξει σε πολύ μεγάλο βαθμό τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών και τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρηματικών μονάδων. Η συνεχής εξέλιξή της θα επιφέρει μεγαλύτερες αλλαγές σε όλους τους επιχειρησιακούς τομείς. Η ύπαρξη, η χρήση και η απόκτηση της τεχνολογίας αποτελεί εργαλείο υποστήριξης των εργασιακών δραστηριοτήτων και πολύ συχνά πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι βέβαια αντιληπτό ότι η τεχνολογία δεν είναι ίδια, από άποψη εξέλιξης και βελτίωσης, σε κάθε κλάδο ή τύπο επιχειρήσεων.

Γεωγραφική Θέση

Το που βρίσκεται εγκατεστημένος ένας οργανισμός και το γεωγραφικό σημείο άσκησης των δραστηριοτήτων του, είναι κάτι που επηρεάζεται συχνά από εξωτερικούς παράγοντες όπως οι πελάτες, οι πηγές των πρώτων υλών, η εργασία, το μεταφορικό δίκτυο εξυπηρέτησης και πολλά άλλα σημαντικά στοιχεία για την αποτελεσματικότητά του. Η τοποθεσία πολλές φορές μπορεί να δώσει ορισμένες ενδείξεις για το χαρακτήρα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.¹¹

Οργανόγραμμα επιχείρησης

Όλοι οι οργανισμοί διέπονται από διαδικασίες, πολιτικές, μεθόδους, κανόνες και πρότυπα που βοηθούν να επιτευχθεί ο συντονισμός και η σωστή λειτουργία τους. Οι πολιτικές εξυπηρετούν σαν γενικοί οδηγοί σκέψης και δράσης σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Οι διαδικασίες προσδιορίζουν τη σειρά των ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιούνται, ώστε να επιτευχθεί το έργο. Οι κανόνες ορίζουν με ακρίβεια συγκεκριμένες συμπεριφορές που επιτρέπονται ή απαγορεύονται και τα πρότυπα προσφέρουν μία βάση εκτίμησης της απόδοσης, στις ενέργειες που απαιτούνται να γίνουν. Όλα αυτά μαζί συνθέτουν τον καθοριστικό παράγοντα προσδιορισμού της συμπεριφοράς και της αναμενόμενης επίδοσης της επιχείρησης.

¹¹ Νικολάου Π., «Μελέτη και εφαρμογή της επιχειρησιακής διοίκησης κινδύνου στην Ελλάδα», Αθήνα, 2009

Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Η στελέχωση, ο καταμερισμός εργασίας, οι ρόλοι, οι θέσεις, οι αρμοδιότητες και τα χαρακτηριστικά των εργαζόμενων είναι καθοριστικά στοιχεία στην πορεία και ανάπτυξη της επιχείρησης.¹²

1.3.2 ΕΞΩΓΕΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Το περιβάλλον, μέσα στο οποίο λειτουργεί κάθε οργανισμός, αποτελείται από όλους εκείνους τους παράγοντες και τις συνθήκες έξω από αυτόν που μπορεί να τον επηρεάζουν και οι οποίοι ομαδοποιούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: Το γενικό περιβάλλον και το άμεσο. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται άμεσα με συγκεκριμένες δραστηριότητες του οργανισμού, αποτελώντας τις κύριες αιτίες ανάπτυξης κλίματος και περιβάλλοντος αβεβαιότητας στις οικονομικές μονάδες.

Διεθνές Οικονομικό Περιβάλλον

Σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων όταν προσεγγίζουν τα όρια της εγχώριας ανάπτυξης, αναζητούν νέες αγορές στο εξωτερικό προκειμένου να αναπτυχθούν και να εκμεταλλευθούν τους ρυθμούς ανάπτυξης των άλλων χωρών. Έτσι, η διεθνής οικονομία μπορεί να επηρεάσει τις εξαγωγικές προοπτικές της επιχείρησης, τον ανταγωνισμό των τιμών ή τα αναμενόμενα κέρδη. Αντίστροφα, μπορεί η επιχείρηση να εισάγει πρώτες ύλες και εξαρτήματα από άλλες περιοχές του κόσμου και να επηρεάσει έτσι την εγχώρια οικονομία. Η διεθνής οικονομία γίνεται με ραγδαίο ρυθμό αλληλεξαρτώμενη, ενώ προβλέπεται η τάση αυτή να ενισχυθεί στο μέλλον λόγω της δεδομένης βελτίωσης της τεχνολογίας επικοινωνιών.

¹² Νικολάου Π., «Μελέτη και εφαρμογή της επιχειρησιακής διοίκησης κινδύνου στην Ελλάδα», Αθήνα, 2009

Εγχώριο Οικονομικό Περιβάλλον

Το εγχώριο οικονομικό περιβάλλον είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις και αφορά την επικράτεια της Χώρας στην οποία εδρεύουν. Οι κυριότερες μεταβλητές που περιγράφουν την κατάσταση της οικονομίας είναι το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, ο δείκτης πληθωρισμού, ο δείκτης ανεργίας και τα επιτόκια.¹³

- **Το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.)** αντιπροσωπεύει την συνολική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών σε μία οικονομία. Αν το Α.Ε.Π. αυξάνει ραγδαία, υποδηλώνει μία αναπτυσσόμενη οικονομία η οποία προσφέρει πολλές ευκαιρίες στις επιχειρήσεις για επενδύσεις και αύξηση των πωλήσεων της.
- **Ο δείκτης πληθωρισμού** αντιπροσωπεύει την αύξηση του γενικού επιπέδου των τιμών. Υψηλοί δείκτες πληθωρισμού συνδέονται με οικονομίες, στις οποίες η ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες υπερβαίνει τη συνολική παραγωγική δυναμικότητα με συνέπεια οι τιμές να ωθούνται προς τα πάνω.
- **Ο δείκτης ανεργίας** είναι το ποσοστό του συνολικού εργατικού δυναμικού που αναζητά εργασία. Ο δείκτης αυτός μετράει το βαθμό κατά τον οποίο μια οικονομία λειτουργεί σε επίπεδο πλήρους απασχόλησης.
- **Τα υψηλά επιτόκια** μειώνουν την παρούσα αξία των μελλοντικών ταμιακών ροών και κατά συνέπεια μειώνουν την ελκυστικότητα των επενδυτικών ευκαιριών. Για το λόγο αυτόν, τα επιτόκια είναι καθοριστικοί παράγοντες προσδιορισμού των επενδυτικών δαπανών των επιχειρήσεων.

Οι σύγχρονες οικονομίες φαίνεται να περνούν διαμέσου ευνοϊκών και δυσμενών χρονικών περιόδων. Ειδικότερα, η αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας σε μία χρονική περίοδο ακολουθείται από μείωση σε μία επόμενη χρονική περίοδο.

¹³ Νικολάου Π., «Μελέτη και εφαρμογή της επιχειρησιακής διοίκησης κινδύνου στην Ελλάδα», Αθήνα, 2009

Οι αυξομειώσεις αυτές που παρατηρούνται σε μια οικονομία είναι γνωστές ως κυκλικές διακυμάνσεις και αποτελούνται από τέσσερα στάδια, αυτό της ανάκαμψης, της άνθησης, της κάμψης και της ύφεσης. Είναι πολύ σημαντικό να οριοθετείται η φάση της οικονομίας, διότι αυτό βοηθά τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν φαινόμενα και κινδύνους που ενδεχομένως να την απειλούν και επίσης τις υποστηρίζει άμεσα στην διαδικασία ιεράρχησης αυτών.

Πολιτισμικό – Κοινωνικό Περιβάλλον

Καθώς η οικονομία και οι συνθήκες της αλλάζουν, επέρχεται και μεγάλη αλλαγή στην κοινωνική και πολιτιστική διαστρωμάτωση της χώρας, αυξάνονται οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των καταναλωτών, ενώ η αγοραστική δύναμη χαρακτηρίζεται από μεγάλη αστάθεια σε βάθος χρόνου. Επομένως, οι προσδοκίες των καταναλωτών, αλλά και των παραγωγών αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης επενδυτικής συμπεριφοράς, προσφοράς και ζήτησης.¹⁴

Πολιτικό Περιβάλλον

Το πολίτευμα και το γενικό πολιτικό κλίμα αποτελούν πάντα ένα σημαντικό παράγοντα αβεβαιότητας σε μία χώρα. Οι κυβερνήσεις διαθέτουν δύο μεγάλες κατηγορίες μέτρων για να επηρεάσουν την οικονομική δραστηριότητα. Στη πρώτη κατηγορία περιλαμβάνεται η δημοσιονομική πολιτική (κυβερνητικές δαπάνες, φορολογικοί συντελεστές, κρατικοί παρεμβατισμοί, δημόσιο χρέος) και η νομισματική πολιτική (δραστηριότητες ανοικτής αγοράς, προεξοφλητικά επιτόκια και ποσοστό ρευστότητας). Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει κυρίως τη θεσμοθέτηση κινήτρων για εργασία (επαγγελματικές καταρτίσεις), για καινοτομίες και επιχειρηματικές δραστηριότητες (π.χ. αναπτυξιακοί νόμοι).

¹⁴ Νικολάου Π., «Μελέτη και εφαρμογή της επιχειρησιακής διοίκησης κινδύνου στην Ελλάδα», Αθήνα, 2009

Νομικό Περιβάλλον

Το νομικό πλαίσιο και οι επιμέρους νομοθεσίες που διέπουν μία χώρα ή ένα κράτος αποτελούν ένα σημαντικό περιοριστικό παράγοντα για κάθε οικονομική ή μη δραστηριότητα.

Φυσικό Περιβάλλον

Το φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνει το φυσικό περιβάλλον, τις κλιματολογικές αλλαγές και τις φυσικές καταστροφές που πλέον επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο λειτουργίας των οικονομικών μονάδων.

Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η βελτίωση και η αναβάθμιση των συστημάτων και ο ταχύς ρυθμός απαξίωσης και αντικατάστασης τεχνολογικών εργαλείων επηρεάζει άμεσα τους οργανισμούς και τις συνθήκες ανταγωνισμού.

Ειδικό Περιβάλλον

Το ειδικό ή άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει άτομα, ομάδες και οργανισμούς που άμεσα επηρεάζουν ένα συγκεκριμένο οργανισμό, αλλά δε αποτελούν μέρος αυτού. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει όλο το έμψυχο δυναμικό του οργανισμού, τον κλάδο δραστηριοποίησης του και τις αλληλεπιδράσεις με άλλους οργανισμούς, τις σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις εκτός κλάδου, αλλά και με το Κράτος. Οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζονται ως ακολούθως.¹⁵

Μετοχικό Κεφάλαιο – Μέτοχοι

Το μετοχικό κεφάλαιο είναι το πιο σημαντικό μέρος των ιδίων κεφαλαίων που αποτελούν κύριο μέσο χρηματοδότησης μιας επιχείρησης. Η απόδοση των μετοχών και η μερισματική απόδοση αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες προσδιορισμού της αξίας της επιχείρησης.

¹⁵ Νικολάου Π., «Μελέτη και εφαρμογή της επιχειρησιακής διοίκησης κινδύνου στην Ελλάδα», Αθήνα, 2009

Εταιρικός Κλάδος

Το μέγεθος, το ιστορικό, η κερδοφορία, οι εργασιακές συνθήκες και ο ανταγωνισμός του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης συνθέτει ένα υποσύνολο του άμεσου περιβάλλοντος και κύριο πεδίο λειτουργίας των οργανισμών. Όπως και η οικονομία, έτσι και ο κλάδος περιλαμβάνει τέσσερα στάδια κύκλου ζωής (εισαγωγή, επέκταση, σταθεροποίηση, παρακμή), των οποίων οι απειλές και ευκαιρίες συνθέτουν αντικείμενο μελέτης, αξιολόγησης και αιτία προσαρμογής.

Ανταγωνισμός

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, επέφερε εκτός από επέκταση και διεύρυνση σε παγκόσμιες αγορές και τον διεθνή ανταγωνισμό που σε συνάρτηση με τον εγχώριο συνθέτουν ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές.

Πελάτες

Οι πελάτες της επιχείρησης είναι από τους κυριότερους συντελεστές επιβίωσης και κερδοφορίας αυτής και οι σχέσεις μεταξύ αμφότερων καθορίζουν τη θέση και την αξία του οργανισμού στην αγορά.

Προμηθευτές

Οι προμηθευτές είναι εξίσου σημαντικοί με τους πελάτες, αφού από την προσοδοφόρο επικοινωνία και συνεργασία τους με την επιχείρηση αποκτούνται οι παραγωγικοί συντελεστές για την δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών.

Γραφειοκρατία

Οι κρατικοί φορείς συνδέουν την οικονομική μονάδα με το δημόσιο, με την χορήγηση ειδικών αδειών, την αποπληρωμή φόρων και γενικώς οποιαδήποτε συναλλαγή που ενδέχεται να υπάρξει μεταξύ ιδιωτικού φορέα και κράτους. Επίσης στις σχέσεις με το κράτος υπεισέρχεται και η δυνατότητα επένδυσης σε κρατικά χρεόγραφα ή ομολογίες.

Συνεργασίες

Οι συνεργάτες ή οι συνεργάτριες εταιρίες έχουν την έννοια του κοινού σκοπού και των κοινών στόχων. Επομένως η ορθή επικοινωνία και η εποικοδομητική αλληλεξάρτηση των δύο μερών συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων αυτών.¹⁶

Τράπεζες

Οι τράπεζες αποτελούν τους κυριότερους οργανισμούς εξωτερικής χρηματοδότησης (με σύναψη μακροπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων δανείων) και έναν από τους κύριους διαμεσολαβητές χρηματοοικονομικών επενδύσεων. Επιπροσθέτως, οι πιστωτικοί αυτοί οργανισμοί συντελούν στην διατήρηση και ίσως στην επέκταση της φήμης μιας πιστοληπτικά ικανής επιχείρησης, αλλά και στην διαπόμπευση μιας αντίστοιχης ανεπαρκούς.¹⁷

¹⁶ Νικολάου Π., «Μελέτη και εφαρμογή της επιχειρησιακής διοίκησης κινδύνου στην Ελλάδα», Αθήνα, 2009

¹⁷ Νικολάου Π., «Μελέτη και εφαρμογή της επιχειρησιακής διοίκησης κινδύνου στην Ελλάδα», Αθήνα, 2009

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η διαχείριση κινδύνου αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την υλοποίηση των στόχων και τη βιωσιμότητα όχι μόνο για τις εταιρείες ιδιωτικού δικαίου αλλά και για τους δημόσιους οργανισμούς. Επιπλέον αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία οποιαδήποτε δραστηριότητας είτε βραχυπρόθεσμης είτε μακροπρόθεσμης. Τα οφέλη και οι δυνατότητες για την αξιολόγηση κινδύνου πρέπει να εξετασθούν όχι μόνο εντός του πλαισίου της ίδιας της δραστηριότητας, αλλά σε σχέση με τους πολλούς και διαφορετικούς ενδιαφερόμενους που μπορεί επηρεασθούν.

Η διαχείριση κινδύνου είναι κεντρικός πυρήνας της διαχείρισης στρατηγικής κάθε οργανισμού. Είναι η διεργασία με την οποία οι οργανισμοί εκτιμούν μέσω μεθοδολογίας τους κινδύνους που σχετίζονται με τις δραστηριότητές τους, με σκοπό την επίτευξη αιεφόρου οφέλους σε κάθε δραστηριότητα και επί του χαρτοφυλακίου όλων των δραστηριοτήτων. Το επίκεντρο της καλής διαχείρισης κινδύνου είναι η έγκαιρη και έγκυρη αναγνώριση και ο χειρισμός αυτών των κινδύνων. Στόχος της είναι να προσθέσει τη μέγιστη αιεφόρο αξία σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού. Τα εκάστοτε πρότυπα διαχείρισης κινδύνου σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό συμβάλλουν στην ταξινόμηση και την κατανόηση των πιθανών οφελών και απειλών όλων εκείνων των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό και αυξάνουν την πιθανότητα επιτυχίας μειώνοντας αμφότερα, την πιθανότητα αποτυχίας και την αβεβαιότητα επίτευξης των συνολικών στόχων του οργανισμού.¹⁸

¹⁸ Λαβδιώτη Μ., «Μελέτη παραγόντων Risk Management και ανάπτυξη συστήματος», Αθήνα 2012

Η διαχείριση κινδύνου για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να είναι μία συνεχής και εξελισσόμενη διαδικασία, η οποία διατρέχει τη στρατηγική του οργανισμού και την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής. Επιπλέον θα πρέπει να προσεγγίζει μεθοδικά όλους τους κινδύνους που περιβάλλουν τις παλαιότερες, τρέχουσες και ιδιαιτέρως τις μελλοντικές δραστηριότητες του οργανισμού. Ακόμη θα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού μαζί με μία στρατηγική πολιτική στηριζόμενη σε ένα πρόγραμμα με επικεφαλή την ανώτερη διοίκηση. Θα πρέπει επίσης να αποδίδει τη στρατηγική σε τακτικούς και επιχειρησιακούς στόχους, καθορίζοντας με τον τρόπο αυτό 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.

2.1 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Πρωταρχικό στάδιο στην διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου αποτελεί η αναγνώριση κινδύνου. Η διαδικασία αυτή έχει σκοπό την ταυτοποίηση της έκθεσης του οργανισμού στην αβεβαιότητα. Αυτό απαιτεί βαθιά γνώση του οργανισμού, αλλά και της αγοράς μέσα στην οποία δραστηριοποιείται, το νομικό, κοινωνικό, πολιτικό και πολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο υπάρχει, καθώς και στην ανάπτυξη μιας ορθής κατανόησης των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων και παραγόντων κρισίμων για την επιτυχία του οργανισμού και τις απειλές και ευκαιρίες που σχετίζονται με την επίτευξη αυτών των στόχων.¹⁹

Το στάδιο της αναγνώρισης στοχεύει στον προσδιορισμό του βαθμού στον οποίο εκτίθεται ο οργανισμός σε κίνδυνο. Αν και όλα τα στάδια στη Διαχείριση Επιχειρηματικού Κινδύνου είναι σημαντικά, η αναγνώριση θεωρείται από

¹⁹ Passa M. "A Risk Management Standard" The Institute of risk management, June,22 2007 Version

πολλούς το σημαντικότερο βήμα, καθώς στοχεύει στον προσδιορισμό των κινδύνων στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο οργανισμός και, επομένως, η όλη διαχείριση των κινδύνων εξαρτάται από τη σωστή κατάρτιση του καταλόγου των κινδύνων που πρέπει να εξεταστούν και την καταγραφή του σωστού προφίλ των κινδύνων αυτών. Η σωστή αναγνώριση των αιτίων, των πηγών και των κινητήριων δυνάμεων των κινδύνων επιτρέπει στους οργανισμούς να τους εκτιμήσουν καλύτερα και να λάβουν τα απαραίτητα προληπτικά μέτρα.

Η αναγνώριση περιλαμβάνει τη συλλογή στοιχείων, την κατάταξη των κινδύνων κατά προτεραιότητα αντιμετώπισης (σημασία / μέγεθος) και τον καθορισμό των κινδύνων που πρέπει να παρακολουθούνται. για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να προσεγγισθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίσει ότι όλες οι σημαντικές δραστηριότητες εντός του οργανισμού έχουν αναγνωρισθεί ορθά και ότι όλοι οι κίνδυνοι που απορρέουν από αυτές τις δραστηριότητες έχουν προσδιορισθεί πλήρως. Κάθε συγγενής αστάθεια που σχετίζεται με αυτές τις δραστηριότητες θα πρέπει να αναγνωρισθεί και να κατηγοριοποιηθεί.²⁰ Μία συνοπτική παρουσίαση της διαδικασίας αναγνώρισης των επιχειρηματικών κινδύνων παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Στάδια αναγνώρισης κινδύνων	
1.	Προετοιμασία
2.	Προσδιορισμός παραγόντων κινδύνου
3.	Προσδιορισμός επιπτώσεων
4.	Τεκμηρίωση παραγόντων κινδύνων

Αναλυτικότερα, η προετοιμασία για την αναγνώριση κινδύνων αφορά την συγκέντρωση των στόχων της επιχείρησης, όπως αυτοί προκύπτουν από το επιχειρηματικό της σχέδιο και την φιλοσοφία της. Επίσης, στην προετοιμασία περιλαμβάνεται η αναγνώριση τη ορθότητας για την υλοποίηση των στόχων

²⁰ Passa M. "A Risk Management Standard" The Institute of risk management, June,22 2007 Version

Δηλαδή, εάν οι στόχοι είναι ορθολογικοί και αποτελεσματικοί. Τέλος, στο στάδιο της προετοιμασίας καθορίζονται τα κριτήρια για την επιτυχία.

Το δεύτερο στάδιο της αναγνώρισης των κινδύνων, όπως αναφέρεται στον πίνακα, είναι ο προσδιορισμός των παραγόντων του κινδύνου. Σε αυτή την φάση τα στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης μελετούν τους κινδύνους ως προς τι μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές εξελίξεις. Στην συνέχεια η διαδικασία περιλαμβάνει την εξέταση των επακολούθων παραγόντων κινδύνου καθώς επίσης και την ονομασία τους. Στο τελικό στάδιο προσδιορισμού ταξινομούνται οι παράγοντες κινδύνου χρησιμοποιώντας κατάλληλες κατηγοριοποιήσεις.

Σε συνέχεια του προσδιορισμού των παραγόντων του κινδύνου προσδιορίζονται οι επιπτώσεις. Οι επιπτώσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο στα στάδια της αναγνώρισης των κινδύνων επιδεί καθορίζουν εάν θα υπάρξει κέρδος ή ζημιά για την επιχείρηση. Ο καθορισμός των επιπτώσεων γίνεται με την χρήση της λογικής συνάρτησης AN (παράγοντας), TOTE (επιπτώση). Επίσης σε αυτή την φάση εξετάζονται οι επακόλουθες επιπτώσεις και ταξινομούνται χρησιμοποιώντας τις σχετικές κατηγοριοποιήσεις.

Το τελικό στάδιο της αναγνώρισης των κινδύνων είναι η τεκμηρίωση των παραγόντων των κινδύνων. Η δημιουργία καταλόγου των παραγόντων κινδύνου ανα κλάση καθώς επίσης και των επιπτώσεων ανα κατηγορία βοηθούν την επιχείρηση να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα όσον αφορά τους κινδύνους για την καλύτερη επίτευξη των αρχικών στόχων. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται μία συνοπτική παρουσίαση της διαδικασίας περιγραφής των επιχειρηματικών κινδύνων.

2.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Για να διασφαλιστεί μία περιεκτική διεργασία αναγνώρισης και αποτίμησης κινδύνου είναι αναγκαία η χρήση μίας καλά σχεδιασμένης δομής. Λαμβάνοντας υπόψη την συνέπεια και πιθανότητα καθενός από τους κινδύνους που έχουν

προσδιοριστεί, θα πρέπει να τεθούν προτεραιότητες στους βασικούς κινδύνους που χρειάζονται να αναλυθούν πρωτίστως και με μεγαλύτερη λεπτομέρεια. Η αναγνώριση των κινδύνων που σχετίζονται με επιχειρηματικές δραστηριότητες και λήψη αποφάσεων μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε στρατηγικούς, έργου / τακτικούς και λειτουργικούς.

Η περιγραφή των κινδύνων πρέπει να γίνεται με τρόπο μεθοδικό, ώστε να εξασφαλίζεται ότι όλες οι σημαντικές δραστηριότητες του οργανισμού έχουν οριστεί και εξεταστεί και ότι όλοι οι κίνδυνοι που συνδέονται με αυτές τις δραστηριότητες έχουν προσδιοριστεί. Σε περίπτωση ύπαρξης αστάθειας ή μεταβλητότητας πρέπει και αυτές να προσδιοριστούν και να κατηγοριοποιηθούν.

Στους μεγάλους οργανισμούς η ταυτοποίηση των κινδύνων είναι αποτελεσματική όταν υπάρχει μια σταθερή και συντονισμένη διεργασία και διατίθενται τα απαραίτητα εργαλεία μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Η διεργασία αυτή πρέπει να γίνεται γνωστή σε όλο το προσωπικό που σχετίζεται με τους τομείς που εξετάζονται και, βέβαια, να υπάρχει ένας υπεύθυνος της όλης διεργασίας. Ιδιαίτερα στην περίπτωση των τραπεζών και άλλων μεγάλων οργανισμών πρέπει όλο το εμπλεκόμενο προσωπικό να έχει πλήρη γνώση των ενδεχομένων κινδύνων. Όπως εύκολα διαπιστώνεται από τα παραπάνω, το στάδιο της Ταυτοποίησης απαιτεί περιορισμένη χρήση της τεχνολογίας, αλλά σημαντική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στάδια περιγραφής κινδύνων	
1.	Πεδίο Κινδύνου
2.	Φύση Κινδύνου
3.	Ποσοτικοποίηση Κινδύνου
4.	Ανοχή στον Κίνδυνο
5.	Χειρισμός Κινδύνου & Μηχανισμοί Ελέγχου
6.	Δυνητική Ενέργεια Βελτίωσης
7.	Ανάπτυξη Στρατηγικής και Πολιτικής

Πιο συγκεκριμένα, για την σωστή αξιολόγηση και αντιμετώπιση του επιχειρηματικού κινδύνου, απαιτείται πρωτίστως η σωστή περιγραφή του από τους αρμόδιους της επιχείρησης. Στην περιγραφή των κινδύνων αρχικά προσδιορίζεται το πεδίο στο οποίο εμπίπτουν το οποίο αποτελεί ποιοτική περιγραφή του μεγέθους, του τύπου και τον αριθμό των συσχετίσεων των γεγονότων που προκύπτουν από την επέλευσή του. Στο τέλος του σταδίου αυτού προσδιορίζεται η φύση του κινδύνου δηλαδή εντάσσεται σε μία κατηγορία όπως στρατηγικός, λειτουργικός, χρηματοοικονομικός κ.α.

Ακολουθεί η ποσοτικοποίηση του κινδύνου και ο προσδιορισμός της ανοχής σε αυτόν. Η ποσοτικοποίηση αναφέρεται στην σημαντικότητα του κινδύνου για την εταιρεία, αναφορικά με τις συνέπειες επέλευσής του και την πιθανότητα που έχει να συμβεί. Από την άλλη η ανοχή στον κίνδυνο αναφέρεται στη δυνητική απώλεια και τη χρηματοοικονομική επίδρασή του για την εταιρεία, την αξία των περιουσιακών στοιχείων στους οποίους αναφέρεται καθώς επίσης το μέγεθος των ευρύτερων οικονομικών ζημιών που μπορεί να προκαλέσει και καταγραφή των στόχων όσον αφορά το επιθυμητό επίπεδο κινδύνου και επίδοσης.

Αφού ολοκληρωθούν τα προαναφερθέντα στάδια, ακολουθεί η περιγραφή χειρισμού του κινδύνου, η καταγραφή των μηχανισμών ελέγχου και των δυνητικών ενεργειών βελτίωσης των ζημιών που προκαλεί. Στα στάδια αυτά περιλαμβάνονται τα βασικά μέσα με τα οποία ο κίνδυνος διαχειρίζεται σήμερα, τα επίπεδα εμπιστοσύνης στον υφιστάμενο έλεγχο και η αναγνώριση των πρωτοκόλλων παρακολούθησης και ανασκόπησης διαχείρισης κινδύνου. Επιπλέον περιλαμβάνεται συστάσεις για μείωση και περιορισμό του ενδεχόμενου κινδύνου. Τέλος, στο τελικό στάδιο περιγραφής κινδύνου περιλαμβάνεται η ολοκληρωμένη ανάπτυξη στρατηγικής και πολιτικής. Το στάδιο αυτό αναφέρεται

στην αναγνώριση την αναγνώριση της υπεύθυνης λειτουργίας του οργανισμού για την ανάπτυξη στρατηγικής και πολιτικής.²¹

2.3 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Η εκτίμηση κινδύνου ανάλογα με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται από την εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να είναι ποσοτική, μερικώς ποσοτική ή ποιοτική όσον αφορά την πιθανότητα εμφάνισης και την πιθανή συνέπεια. Η πιθανότητα επέλευσης ενός κινδύνου μπορεί να είναι υψηλή, μεσαία ή χαμηλή αλλά απαιτεί διαφορετικούς ορισμούς σχετικά με τις απειλές και ευκαιρίες

Είναι γενικά αποδεκτό ότι διαφορετικοί οργανισμοί θα βρουν ότι διαφορετικά κριτήρια για την συνέπεια και την πιθανότητα επέλευσης ενός κινδύνου, θα εξυπηρετήσουν καλύτερα τις ανάγκες τους. Πολλοί οργανισμοί βρίσκουν ότι η αποτίμηση της συνέπειας και της πιθανότητας ως υψηλής, μεσαίας ή χαμηλής, είναι αρκετά ικανοποιητική για τις ανάγκες τους και μπορεί να παρουσιασθεί σε έναν συνοπτικό πίνακα. Άλλοι οργανισμοί βρίσκουν ότι η αποτίμηση της συνέπειας και της πιθανότητας με τη χρήση ενός πίνακα με περισσότερα και πιο εξειδικευμένα στοιχεία τους παρέχει μία καλύτερη αξιολόγηση.

Στην περίπτωση των κινδύνων αυτοί οι παράγοντες εξαρτώνται από τη συχνότητα εμφάνισης γεγονότων κινδύνου και τη σοβαρότητα του. Γι' αυτό, στο στάδιο της εκτίμησης ενός λειτουργικού κινδύνου που έχει ταυτοποιηθεί αναζητούνται και καθορίζονται οι απαντήσεις στις δύο βασικές ερωτήσεις: «Πόσο συχνά μπορεί να συμβεί ο κίνδυνος;» και «Πόσο σοβαρός μπορεί να είναι;» δηλαδή η συχνότητα εμφάνισής του και η σοβαρότητα των επιπτώσεων αν συμβεί. Όταν μπορεί να μετρηθεί ο κίνδυνος, η απάντηση είναι κάποιος αριθμός σε συμφωνημένη μονάδα μέτρησης και, όταν δεν μπορεί, είναι μια ποιοτική περιγραφική κατάταξη, όπως π.χ. για τη συχνότητα «συχνά», «πιθανό να συμβεί», «κάπου κάπου», «σπάνια»,

²¹ Passa M. "A Risk Management Standard" The Institute of risk management, June,22 2007 Version

«απίθανο να συμβεί» και για τη σοβαρότητα «καταστροφικός», «κρίσιμος», «μεγάλος», «μέτριος», «μικρός», «ασήμαντος». Στη συνέχεια παρουσιάζονται με τη μορφή πίνακα τα βασικά στοιχεία της πιο διαδεδομένης κατηγοριοποίησης κινδύνων.

Εκτίμηση με βάση τις συνέπειες

<u>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</u> <u>ΚΙΝΔΥΝΟΥ</u>	<u>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</u>
Υψηλή	<ol style="list-style-type: none"> Χρηματοοικονομική επίδραση στον οργανισμό που αναμένεται να υπερβαίνει τα €x. Σημαντική επίδραση στην στρατηγική του οργανισμού ή στις επιχειρησιακές δραστηριότητες Σημαντική ανησυχία των εχόντων έννομο ενδιαφέρον
Μεσαία	<ol style="list-style-type: none"> Χρηματοοικονομική επίδραση στον οργανισμό που αναμένεται μεταξύ €x και €y. Μέτρια επίδραση στην στρατηγική ή τις επιχειρησιακές δραστηριότητες του οργανισμού. Μέτρια ανησυχία των εχόντων έννομο ενδιαφέρον.
Χαμηλή	<ol style="list-style-type: none"> Χρηματοοικονομική επίδραση στον οργανισμό που αναμένεται μικρότερη των €y. Χαμηλή επίδραση στην στρατηγική ή τις επιχειρησιακές δραστηριότητες του οργανισμού. Χαμηλή ανησυχία των εχόντων έννομο ενδιαφέρον.

Εκτίμηση με βάση την πιθανότητα Εμφάνισης – Απειλές

<u>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</u> <u>ΚΙΝΔΥΝΟΥ</u>	<u>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</u>
Υψηλή (Πιθανή)	<ol style="list-style-type: none">1. Ευνοϊκό αποτέλεσμα είναι πιθανόν να επιτευχθεί σε ένα χρόνο ή μεγαλύτερη από 75% πιθανότητα εμφάνισης2. Σαφής ευκαιρία, που μπορεί να είναι βάσιμη με αιτιολογημένη βεβαιότητα, και είναι να επιτευχθεί βραχυπρόθεσμα μέσω των υφισταμένων διαχειριστικών διεργασιών
Μεσαία (Δυνατή)	<ol style="list-style-type: none">1. Λογικές προσδοκίες για ευνοϊκά αποτελέσματα σε ένα χρόνο με 25% έως 75% πιθανότητας εμφάνισης2. Ευκαιρίες που μπορεί να είναι επιτεύξιμες αλλά που απαιτούν προσεκτική διαχείριση3. Ευκαιρίες που μπορεί να αναδειχθούν πέραν του επιχειρηματικού σχεδίου
Χαμηλή (Ελάχιστη)	<ol style="list-style-type: none">1. Μικρή πιθανότητα ευνοϊκού αποτελέσματος μεσοπρόθεσμα ή λιγότερο από 25% πιθανότητα εμφάνισης2. Πιθανή ευκαιρία η οποία δεν έχει ακόμη εξετασθεί πλήρως από την διοίκηση3. Ευκαιρία η οποία έχει χαμηλή πιθανότητα επιτυχίας στη βάση των διοικητικών πόρων που χρησιμοποιούνται επί του παρόντος

Το αποτέλεσμα της διεργασίας ανάλυσης και εκτίμησης του κινδύνου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παραχθεί ένα προφίλ κινδύνου το οποίο δίνει ένα βαθμό σημαντικότητας σε κάθε κίνδυνο και παρέχει ένα εργαλείο για την θέσπιση προτεραιότητας των προσπαθειών χειρισμού κινδύνων. Το προφίλ του κινδύνου

κατατάσσει κάθε αναγνωρισμένο κίνδυνο για να δώσει μία άποψη της σχετικής σημαντικότητας. Αυτή η διεργασία επιτρέπει τη χαρτογράφηση του κινδύνου στην επιχειρηματική περιοχή που επηρεάζει, περιγράφει τις βασικές διαδικασίες ελέγχου σε εφαρμογή και υποδεικνύει περιοχές όπου το επίπεδο επένδυσης ελέγχου του κινδύνου μπορεί να αυξηθεί, να μειωθεί ή να ανακατανεμηθεί.²²

2.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΙΝΥΝΟΥ

Όταν η διεργασία αναγνώρισης, περιγραφής και εκτίμησης του κινδύνου έχει ολοκληρωθεί, είναι αναγκαίο οι εκτιμημένοι κίνδυνοι να συγκριθούν έναντι διαφόρων κριτηρίων κινδύνου που έχει ορίσει ο κάθε οργανισμός για να ακολουθήσει η αξιολόγηση του κινδύνου. Τα κριτήρια κινδύνου μπορεί να περιλαμβάνουν σχετικά κόστη και οφέλη, νομικές απαιτήσεις, κοινωνικοοικονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, ανησυχίες των εχόντων έννομο ενδιαφέρον κλπ. Η αξιολόγηση κινδύνου επομένως, χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την σημαντικότητα των κινδύνων στον οργανισμό και για το κατά πόσον ο κάθε συγκεκριμένος κίνδυνος θα έπρεπε να γίνει αποδεκτός ή να αντιμετωπισθεί.

Προκειμένου να διαμορφωθεί το κατάλληλο πλαίσιο για την αξιολόγηση και επικοινωνία των κινδύνων μέσα στον οργανισμό κατά τη γνώμη μας θα πρέπει να περιλαμβάνονται η ύπαρξη ξεκάθαρων γραπτών πολιτικών και διαδικασιών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων με ξεκάθαρα όρια αποδοχής κινδύνων και η δημιουργία κατάλληλων μηχανισμών για συζήτηση των τρόπων αντιμετώπισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Οι κίνδυνοι ανάλογα με την σημαντικότητά τους μπορεί και πρέπει να συζητούνται μέσα στα πλαίσια του Διοικητικού Συμβουλίου, των υποεπιτροπών αυτού ή ακόμη και εντός της καθημερινής επικοινωνίας των διευθύνσεων, τμημάτων, υπηρεσιών και δραστηριοτήτων του οργανισμού. Σημαντικό ρόλο καλείται να παίξει η Επιτροπή Ελέγχου η οποία

²² Passa M. "A Risk Management Standard" The Institute of risk management, June,22 2007 Version

μπορεί να παίξει το ρόλο του ανεξάρτητου και αντικειμενικού οργάνου για την επισκόπηση των διαδικασιών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Ορισμένες επιχειρήσεις και οργανισμοί (κυρίως τράπεζες) συστήνουν ειδικές Επιτροπές Κινδύνων ως υποεπιτροπές του Δ.Σ. με αρμοδιότητες παρόμοιες με αυτές που αναφέραμε ανωτέρω.

Η ύπαρξη κατάλληλης εξουσιοδότησης για την διαχείριση των κινδύνων που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό σε συγκεκριμένα στελέχη της επιχείρησης (π.χ. ανώτατα διευθυντικά στελέχη) τα οποία θα πρέπει να δύνανται να λαμβάνουν αποφάσεις μέσα σε συγκεκριμένα – οριοθετημένα πλαίσια (π.χ. στα πλαίσια των διατάξεων ενός κανονισμού επιπέδων έγκρισης), είναι επίσης πολύ σημαντική καθώς και η ύπαρξη κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων σχετικά με την διαχείριση κινδύνων και την γνώση που θα πρέπει να έχουν τα στελέχη του οργανισμού σχετικά με την αναγνώριση και διαχείριση του.

Σημαντικό στοιχείο είναι επίσης η ύπαρξη κατάλληλης επικοινωνίας σχετικά με τους αναλαμβανόμενους από την επιχείρηση κινδύνους σε όλα τα εμπλεκόμενα στελέχη και προσωπικό της εταιρείας και ξεκάθαρη περιγραφή του ρόλου που καλούνται να διαδραματίσουν στην αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνων ανάλογα με την ιεραρχική τους θέση και κρισιμότητα όπως και η ύπαρξη κατάλληλων μηχανισμών επισκόπησης και παρακολούθησης των διαδικασιών διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων. Οι μηχανισμοί αυτοί θα πρέπει να περιλαμβάνουν τις διαδικασίες συλλογής και επεξεργασίας των στοιχείων και δεδομένων που αφορούν τους κινδύνους του οργανισμού και την αντιμετώπιση τους. Αυτό απαιτεί την ύπαρξη κατάλληλων βάσεων δεδομένων κινδύνων όπου εκτός από την περιγραφή του κινδύνου θα πρέπει να περιγράφεται και ο τρόπος αντιμετώπισης του, η βαθμολόγηση του ανάλογα με τον βαθμό πιθανότητας εμφάνισης και αντίκτυπου του, η σχετική δικλείδα ασφαλείας και άλλα

ενδεχομένως χρήσιμα στοιχεία. Οι βάσεις αυτές θα πρέπει να ενημερώνονται και να αναθεωρούνται όποτε απαιτείται κάτι τέτοιο.²³

Δυστυχώς στη Χώρα μας ελάχιστοι οργανισμοί έχουν δημιουργήσει τέτοιες βάσεις κινδύνων και όπου κάτι τέτοιο ισχύει περιορίζεται στα πλαίσια των εργασιών των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου τους (στάδιο αξιολόγησης κινδύνων και κατάρτισης πλάνου ελέγχου). Επίσης, η διοίκηση θα πρέπει να επιβλέπει και παρακολουθεί τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και να εκμεταλλεύεται τον εσωτερικό έλεγχο για την αποτελεσματική τους επισκόπηση.

Στην συνέχεια θα προβούμε σε παρουσίαση των βασικών σημείων που θα πρέπει να περιλαμβάνει μια σύγχρονη στρατηγική αξιολόγησης κινδύνων η οποία θα βασίζεται σε συγκεκριμένες μεθοδολογίες και μέτρα παρακολούθησης όπως η ανάπτυξη, καταγραφή και παρακολούθηση υλοποίησης των επιχειρησιακών σκοπών και στόχων, η αναγνώριση, εκτίμηση και αξιολόγηση των κινδύνων σε σχέση με τους επιχειρησιακούς σκοπούς και στόχους, η ανάπτυξη στρατηγικής διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων και η παρακολούθηση επιχειρησιακών κινδύνων και διαδικασίες βελτίωσης των στρατηγικών αντιμετώπισης τους.²⁴

²³ Μωυσίδου Α., «Εσωτερικός Έλεγχος και Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι», Μακεδονία 2010

²⁴ Μωυσίδου Α., «Εσωτερικός Έλεγχος και Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι», Μακεδονία 2010

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

3.1 ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο ρόλος και σκοπός της δημιουργίας δημοσίων επιχειρήσεων είναι η ανάληψη από το κράτος της παραγωγής καθαρά δημόσιων αγαθών. Οι δημόσιες επιχειρήσεις αποτελούν τη σπονδυλική στήλη του οικονομικού συστήματος, αφού παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία των υπόλοιπων κλάδων της οικονομίας.

Σύμφωνα με τη νεοκλασική θεωρία ο όρος "δημόσια επιχείρηση" έχει δύο διαστάσεις την επιχειρηματική και την κρατική. Όσον αφορά την επιχειρηματική διάσταση, η νεοκλασική θεωρία υποστηρίζει ότι, αφού η δημόσια επιχείρηση παράγει αγαθά και υπηρεσίες που πουλάει σε μια ορισμένη τιμή και σε διαφορετικές ποσότητες στους καταναλωτές, και εφόσον οι εμπορικές της συναλλαγές στηρίζονται σε ένα λογιστικό σύστημα, αποτελεί και αυτή έναν επιχειρηματικό οργανισμό, ο οποίος υπόκειται ως ένα σημείο στον έλεγχο της αγοράς. Για την κρατική διάσταση της δημόσιας επιχείρησης η νεοκλασική θεωρία τονίζει ότι, αφού αυτή αποτελεί εξ ολοκλήρου ή εν μέρει κρατική περιουσία και αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος, αποτελεί κρατικό οργανισμό.²⁵

Ο όρος "δημόσια επιχείρηση" έχει δύο έννοιες, την οικονομική, η οποία παρουσιάζει τη δημόσια επιχείρηση ως μια οργανωτική μονάδα, η οποία ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα με παραγωγικά μέσα που της έχουν δοθεί από το κράτος ή από κάποιο άλλο δημόσιο νομικό πρόσωπο και την οργανική, με την

²⁵ Ράπτη Ε. «Η επίδοση του Δημόσιου τομέα μέσω νέων προσεγγίσεων της διοίκησης των επιχειρήσεων – Η περίπτωση της ΔΟΠ» Πειραιάς 2008

οποία εκφράζεται μια κατηγορία δημόσιων νομικών προσώπων, τα οποία είναι νομικά υποκείμενα ορισμένων επιχειρήσεων υπό οικονομική έννοια, όπως το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, ο Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς κτλ.

Οι δημόσιες επιχειρήσεις εμφανίζουν επίσης ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως ότι δημιουργούνται ή από το κράτος ή από ένα δημόσιο οργανισμό ή με τη κοινή συμμετοχή, έχουν νομική προσωπικότητα, ασκούν τις δραστηριότητές τους στον οικονομικό τομέα στη βάση της αυτονομίας και των οικονομικών αρχών, δεν ανήκουν σε ιδιώτες, αν και το ιδιωτικό κεφάλαιο μπορεί να συμμετέχει σε αυτές και οι σχέσεις τους με το κράτος, όσον αφορά τους ελέγχους και τη συμμετοχή στη διοίκηση, ρυθμίζονται είτε από νόμιμες γενικές διατάξεις είτε από το γενικό πρόγραμμα ή το πρόγραμμα οικονομικής ανάπτυξης²⁶

Στη συνέχεια αναφέρεται ότι, οι δημόσιες επιχειρήσεις ανάλογα με το βαθμό συμμετοχής και παρέμβασης (ιδιοκτησιακό καθεστώς) του κράτους διακρίνονται σε:

1. **Δημόσιες επιχειρήσεις πλήρως εξαρτημένες από το κράτος**

Τα βασικά χαρακτηριστικά τους είναι η πλήρης εξάρτησή τους από τους κρατικούς φορείς και η σχετική χρηματοοικονομική αυτοτέλεια όσον αφορά τη λειτουργία τους και τον προσδιορισμό των οικονομικών τους αποτελεσμάτων

2. **Δημόσιες επιχειρήσεις που λειτουργούν ως ανώνυμες εταιρείες με ποσοστό με 51% κρατικής συμμετοχής**

Οι μερικώς αυτόνομες επιχειρήσεις λειτουργούν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και έχουν χρηματοοικονομική αυτοτέλεια. Χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι η ευελιξία και η ευκαμψία στη λήψη αποφάσεων. Οι αποφάσεις για τρέχοντα λειτουργικά θέματα της επιχείρησης (παραγωγή, προμήθειες, προσλήψεις, εξέλιξη προσωπικού κλπ) λαμβάνονται από την διοίκηση της επιχείρησης, ενώ

²⁶ Ράπτη Ε. «Η επίδοση του Δημόσιου τομέα μέσω νέων προσεγγίσεων της διοίκησης των επιχειρήσεων – Η περίπτωση της ΔΟΠ» Πειραιάς 2008

αντίθετα οι αντίστοιχες αποφάσεις για θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού, τιμολογιακής πολιτικής κλπ λαμβάνονται από την κυβέρνηση.

3. **Δημόσιες επιχειρήσεις που λειτουργούν με πλήρη διοικητική αυτοτέλεια ή πλήρως αυτόνομες επιχειρήσεις**

Κύριο πλεονέκτημα τους είναι η ευκαμψία και η ελευθερία στην υλοποίηση των αποφάσεων τους, ενώ το βασικό τους μειονέκτημα έγκειται στο γεγονός ότι δεν διασφαλίζεται το δημόσιο συμφέρον για το οποίο δημιουργήθηκαν.²⁷

3.2 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ & ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σε γενικές γραμμές επικρατεί η αντίληψη ότι οι οργανισμοί τόσο του Ιδιωτικού όσο και του Δημοσίου τομέα ακολουθούν σχεδόν τους ίδιους κανόνες οργάνωσης και λειτουργίας. Εν τούτοις οι οργανισμοί του Δημοσίου τομέα κινούνται σε ένα τελείως διαφορετικό πλαίσιο το οποίο επιβάλλει μια πιο τυποποιημένη και διαφανή λειτουργία. Η διαφορά αυτή συνίσταται σε ορισμένα βασικά σημεία που διέπουν τη λειτουργία, τη οργανωτική και τους στόχους των διαφόρων επιχειρήσεων και αναλύονται στη συνέχεια.

Η τη φύση των υπηρεσιών που προσφέρονται από τους οργανισμούς του Δημοσίου τομέα αποτελεί σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης. Η διαφοροποίηση αυτή γίνεται πιο εμφανής στην περίπτωση των υπηρεσιών που παρέχονται από τους οργανισμούς του Δημοσίου κατά τρόπον μονοπωλιακό, όπως είναι οι διάφορες εγκρίσεις, οι άδειες, οι υπηρεσίες Δημοσίων έργων, οι υπηρεσίες ασφαλείας, οι δικαστικές υπηρεσίες και ένα πλήθος άλλων υπηρεσιών,

²⁷ Ράπτη Ε. «Η επίδοση του Δημοσίου τομέα μέσω νέων προσεγγίσεων της διοίκησης των επιχειρήσεων – Η περίπτωση της ΔΟΠ» Πειραιάς 2008

οι οποίες δεν αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό εκ μέρους των Ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Επίσης, στοιχείο διαφοροποίησης αποτελεί ο ρόλος των Δημοσίων υπηρεσιών σε σχέση με το ρόλο των οργανισμών του Ιδιωτικού τομέα. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι οι λειτουργίες που ασκούνται από τους οργανισμούς του Δημοσίου τομέα και οι υπηρεσίες που προσφέρονται από αυτούς εκπληρώνουν μια κοινωνική αποστολή, Συγκεκριμένα, καλύπτουν ευρύτερες κοινωνικές ανάγκες σε αντίθεση με τους οργανισμούς του Ιδιωτικού τομέα, οι οποίοι λειτουργούν με ιδιωτικά και σαφώς κερδοσκοπικά κριτήρια, χωρίς να λαμβάνουν υπ' όψιν το γενικότερο κοινωνικό συμφέρον.

Με τα δεδομένα αυτά πολλές Δημόσιες υπηρεσίες οφείλουν την ύπαρξη τους είτε στην παρεμβατική πολιτική του κράτους στην οικονομική ζωή, είτε στην ανάγκη προστασία του Δημοσίου συμφέροντος, είτε στους κοινωνικούς στόχους της κυβερνήσεως, υπό την έννοια του κράτους πρόνοιας και οι κοινοτικοί αυτοί στόχοι υλοποιούνται από πολιτικές αναδιανομής του εισοδήματος, από μέτρα εισοδηματικής πολιτικής και δράσεις προσφοράς υπηρεσιών υγείας και εκπαίδευσης, της εφαρμογής προγραμμάτων προστασίας διαφόρων κατηγοριών αναξιοπαθούντων κ.λπ. Τέλος οι κοινοτικοί στόχοι του κράτους εκπληρώνονται από την προσφορά αγαθών κοινής ωφέλειας όπως π.χ. ο φωτισμός των οδών, η εκτέλεση αντιπλημμυρικών έργων, έργων αποχετεύσεως κλπ τα οποία εξυπηρετούν συλλογικές ανάγκες του κοινού.

Άλλος παράγοντας είναι η ασυμμετρία της πληροφόρησης μεταξύ των χρηστών των Δημοσίων υπηρεσιών και των καταναλωτών των Ιδιωτικών υπηρεσιών. Στο Δημόσιο τομέα υπάρχει ένα πλήθος υπηρεσιών, οι οποίες παρέχονται στο κοινό είτε με τη μορφή εγκρίσεων, είτε με τη μορφή παροχών για τις οποίες το κοινό που τις χρησιμοποιεί έχει ελλιπή ενημέρωση, τόσο ως προς τις συνθήκες δημιουργίας των υπηρεσιών αυτών, όσο και ως προς το γενικότερο εύρος των σκοπιμοτήτων τις οποίες εξυπηρετούν. Πχ. ο πολίτης ο οποίος αποκτά μια άδεια

λειτουργίας μιας βιοτεχνικής μονάδας, δεν γνωρίζει σε όλη την έκταση τις παραμέτρους οι οποίες διαμορφώνουν την πολιτική της κυβερνήσεως ως προς το συγκεκριμένο τομέα της οικονομίας, ενώ είναι εξ' ίσου δυνατόν να μην έχει πλήρη ενημέρωση και των ειδικών διαδικασιών που ακολουθούνται για την έκδοση των σχετικών αδειών. Αντίθετα στην περίπτωση αγοράς ενός μηχανήματος από μια επιχείρηση του Ιδιωτικού τομέα, ο πελάτης γνωρίζει τα χαρακτηριστικά του μηχανήματος, τις δυνατότητες του και όλα τα στοιχεία τα οποία θα τον οδηγήσουν στην αγορά του, εφ' όσον αυτό εξυπηρετεί τις ατομικές του ανάγκες.

Επιπλέον ο συλλογικό χαρακτήρα των υπηρεσιών του Δημοσίου σε αντίθεση με τον εξατομικευμένο χαρακτήρα των υπηρεσιών του Ιδιωτικού τομέα αποτελεί στοιχείο διάκρισης. Αυτό σημαίνει ότι στην περίπτωση των Δημοσίων υπηρεσιών, κάθε απόφαση πρέπει να εξυπηρετεί πρωτίστως συλλογικές ανάγκες και μέσα από τις συλλογικές ανάγκες να εξυπηρετούνται τα ατομικά συμφέροντα. Αντίθετα στις υπηρεσίες του Ιδιωτικού τομέα η εξυπηρέτηση του ατομικού συμφέροντος έχει κυρίαρχη σημασία. Ακόμα, ως γνωστών οι Δημόσιες υπηρεσίες μεταβάλλονται τόσο ως προς τη φύση όσο και ως προς τους σκοπούς, ανάλογα με το ρυθμό των εξελίξεων και τη φιλοσοφία των εκάστοτε κυβερνήσεων Π.χ. η έννοια του κρατικού παρεμβατισμού στην οικονομία, παραχώρησε την τελευταία εικοσαετία τη θέση της στην αρχή της οικονομίας της αγοράς, κατάσταση η οποία είχε ως αποτέλεσμα τον περιορισμό ή την κατάργηση του ρόλου πολλών παρεμβατικών μηχανισμών.

Τέλος στοιχείο διάκρισης ιδιωτικών και δημοσίων επιχειρήσεων αποτελεί η διαφορετικότητα των σκοπών, του τρόπου λειτουργίας και των συνθηκών που επικρατούν στο χώρο των Δημόσιων υπηρεσιών σε σχέση με τους σκοπούς τις συνθήκες και τα έργα των υπηρεσιών του Ιδιωτικού τομέα. Στα πλαίσια αυτά οι προσεγγίσεις των υπηρεσιών του Δημοσίου τομέα είναι τελείως διαφορετικές από τις προσεγγίσεις και τους προσανατολισμούς των υπηρεσιών του Ιδιωτικού τομέα. Οι κύριοι προσανατολισμοί των υπηρεσιών του Δημοσίου τομέα

περιστρέφονται πρωτίστως στην ικανοποίηση συλλογικών αναγκών, στη διαφάνεια των πράξεων της Διοικήσεως, στην εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων, στην αναζήτηση και εφαρμογή των αρχών της ισότητας και της κοινωνικής δικαιοσύνης και στη συλλογική δράση. Αντίθετα οι σχετικοί προσανατολισμοί των επιχειρήσεων του Ιδιωτικού τομέα, περιστρέφονται στην ατομική επιλογή στα πλαίσια της αγοράς, στη ζήτηση και στις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών, στην ατομική πρωτοβουλία, στην έρευνα για την ικανοποίηση των επιθυμιών του επιχειρηματία στα πλαίσια της λειτουργίας της αγοράς, στην κυριαρχία του καταναλωτή και στον ανταγωνισμό της αγοράς και επιπλέον παρ' όλων ότι τόσο το Δημόσιο όσο και το Ιδιωτικό μάνατζμεντ ακολουθούν τις γενικά υιοθετημένες αρχές και παρ' όλων ότι τελευταία το κράτος έχει φιλελευθεροποιηθεί ως προς τη λειτουργία της οικονομίας σε σημαντικό βαθμό, εν τούτοις το Δημόσιο μάνατζμεντ εξακολουθεί να διέπεται από ένα πιο αυστηρό και πιο τυποποιημένο πλαίσιο αρχών.

3.3 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Η μέτρηση του αριθμού των δημοσίων επιχειρήσεων και ιδιαίτερα τα μεγέθη που αναφέρονται στον αριθμό των υπαλλήλων που απασχολούνται στον ευρύτερο δημόσιο τομέα της Χώρας μας, αποτελούσαν πάντα ένα πού δύσκολο εγχείρημα. Οι πηγές που δημοσιεύουν τα στοιχεία αυτά είναι σποραδικές, καλύπτουν μόνο κομμάτια του δημόσιου τομέα, πρέπει να συνδυαστούν με άλλες και δεν προσφέρουν εγγυήσεις διαχρονικής συνέχειας. Για το λόγο αυτό μόνο τάξεις μεγέθους μπορούν να συναχθούν.²⁸

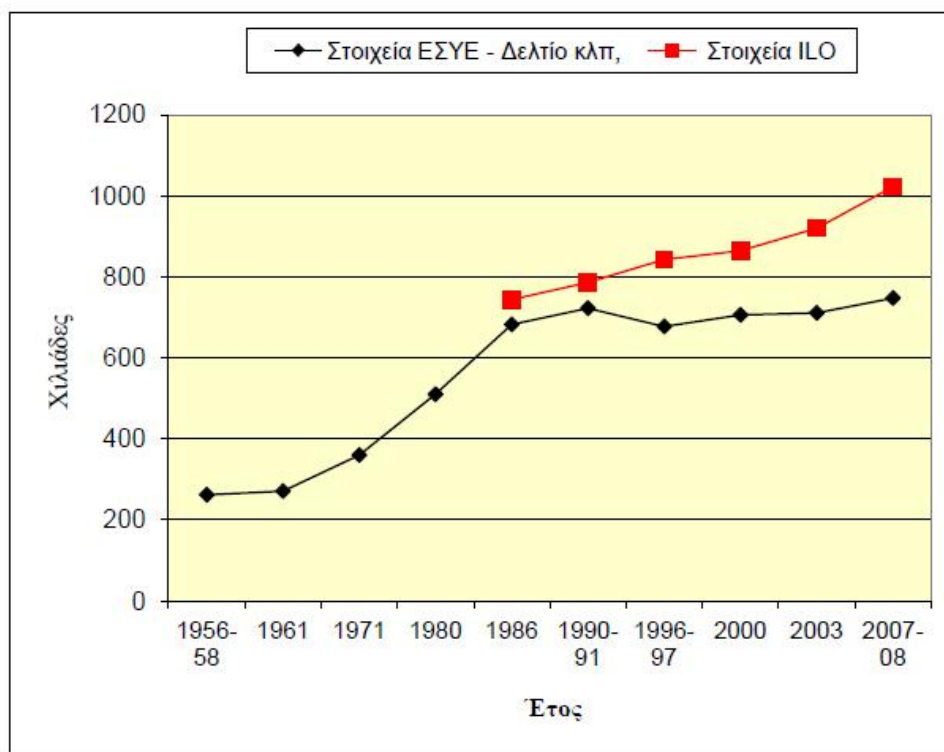
Σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία της ελληνικής στατιστικής υπηρεσίας στη διάρκεια της πρώτης μετεμφυλιακής δεκαετίας ο αριθμός των εργαζομένων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα παρέμεινε σχεδόν σταθερός. Ο αριθμός των εν τη

²⁸ http://www.e-history.eu/images/uploads/Paper%20-%202012_01_23.pdf

έννοια υπαλλήλων των δημόσιων υπηρεσιών μειώθηκε κατά περίπου 10 χιλιάδες στο διάστημα μεταξύ 1951 και 1961. Το μέγεθος της δημόσιας απασχόλησης στην προ της μεταπολίτευσης Ελλάδα ήταν μικρό με οποιοδήποτε μέτρο σύγκρισης. Η πρώτη δεκαπενταετία της μεταπολίτευσης διπλασίασε τον όγκο του κρατικού προσωπικού που παρέλαβε και τη μεγαλύτερη συμβολή στην αύξηση τούτη την είχε το πρώτο μισό της δεκαετίας του 1980. Ο αριθμός των εργαζομένων στο δημόσιο συνέχισε να αυξάνεται με βραδύτερους ρυθμούς στα επόμενα 20 χρόνια (αν και σημειώθηκε κάποια επιτάχυνση στη δεκαετία του 2000). Στο σύνολο της 35ετίας της μεταπολίτευσης ο όγκος της δημόσιας απασχόλησης περίπου τριπλασιάστηκε και το ποσοστό της στο σύνολο της απασχόλησης είναι πλέον στα επίπεδα του ευρωπαϊκού μέσου όρου. Στη συνέχεια παρουσιάζονται σε πίνακες τα μεγέθη των δημοσίων απασχολούμενων στο Δημόσιο Τομέα της Χώρας.²⁹

²⁹ http://www.e-history.eu/images/uploads/Paper%20-%202012_01_23.pdf

Διάγραμμα 1. Δημόσια Απασχόληση. 1956-2008



Το μέγεθος της δημόσιας απασχόλησης στην προ της μεταπολίτευσης Ελλάδα ήταν μικρό με οποιοδήποτε μέτρο σύγκρισης. Η πρώτη δεκαπενταετία της μεταπολίτευσης διπλασίασε τον όγκο του κρατικού προσωπικού που παρέλαβε και τη μεγαλύτερη συμβολή στην αύξηση τούτη την είχε το πρώτο μισό της δεκαετίας του 80. Ο αριθμός των εργαζομένων στο δημόσιο συνέχισε να αυξάνεται με βραδύτερους ρυθμούς στα επόμενα 20 χρόνια (αν και σημειώθηκε κάποια επιτάχυνση στη δεκαετία του 2000). Στο σύνολο της 35ετίας της μεταπολίτευσης ο όγκος της δημόσιας απασχόλησης περίπου τριπλασιάστηκε και το ποσοστό της στο σύνολο της απασχόλησης είναι πλέον στα επίπεδα του ευρωπαϊκού μέσου όρου.³⁰

³⁰ http://www.e-history.eu/images/uploads/Paper%20-%202012_01_23.pdf

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΡΓΑ

Το μέγεθος και η δομή του δημόσιου τομέα σε όλες τις δημοκρατικές χώρες όπως και στη Χώρα μας, δεν είναι εξωγενείς, αλλά αντικατοπτρίζουν τις προτιμήσεις των πολιτών, οι οποίοι αποφασίζουν την κλίμακα και τους στόχους των κρατικών δραστηριοτήτων.. Πέρα όμως από αυτή τη γενική διαπίστωση, υπάρχει και μια σειρά από επιχειρήματα με βάση τα οποία είναι αναγκαία η αξιολόγηση των δραστηριοτήτων του Δημοσίου. Πρώτον, οι προτιμήσεις των πολιτών στρεβλώνονται συχνά από ανεπαρκή πληροφόρηση και οι πολίτες δεν έχουν σαφή επίγνωση του μεγέθους του κράτους και των συνεπειών του στην οικονομική επίδοση μιας οικονομίας. Δεύτερον, Είναι συχνά δυνατό να επιτευχθεί το ίδιο επίπεδο υπηρεσιών του Δημοσίου ή να βελτιωθεί η ποιότητα τους με μικρότερο κόστος, κάτι το οποίο δεν γνωρίζει συχνά ο μέσος πολίτης. Δεν πρέπει να αγνοείται και το γεγονός ότι ακόμη και όταν το κράτος αποτυγχάνει να προσφέρει επαρκείς και καλής ποιότητας υπηρεσίες στον πολίτη, οι πολιτικοί και η γραφειοκρατία μπορεί να μην το λάβουν υπόψη τους. Για όλους αυτούς τους και πολλούς άλλους λόγους, το μέγεθος του κράτους και το εύρος των δραστηριοτήτων του απασχολούν εδώ και πολλά χρόνια (τουλάχιστο επί δύο αιώνες) το ενδιαφέρον πολιτικών και κοινωνικών επιστημόνων.

Το μέγεθος του δημόσιου τομέα αποτελεί μια πηγή συνεχούς αντιπαράθεσης απόψεων για το ρόλο του κράτους στην οικονομία. Κατά μια μάλλον ακραία, αλλά βαθιά ριζωμένη αντίληψη πολλών, ο ρόλος του κράτους πρέπει να είναι ελάχιστος και να περιορίζεται στην παροχή νόμου και τάξης, στη διασφάλιση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, στον εφοδιασμό της κοινωνίας με βασικές υποδομές και δημόσια αγαθά και στη θέσπιση βασικών κανόνων για την οικονομική δραστηριότητα. Κατά μια άλλη επίσης ακραία άποψη, οι αγορές από τη φύση τους οδηγούν σε αποτυχίες στην αποτελεσματική λειτουργία της οικονομίας και για να λειτουργήσει αποδοτικά ένα σύστημα της αγοράς απαιτούνται ευρείες

κρατικές παρεμβάσεις. Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου δημοσίων έργων.³¹

4.1 ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΡΓΑ – ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΔΗΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

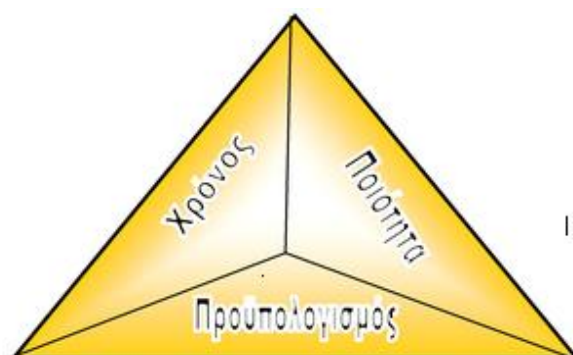
Στη μέχρι τώρα βιβλιογραφία, Δημόσιο Έργο ορίζεται γενικά ως «μία προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται για την παραγωγή ενός μοναδικού αποτελέσματος». Πιο συγκεκριμένα, Έργο υφίσταται μόνον αφού ληφθεί απόφαση να αντιμετωπιστεί μία συγκεκριμένη ανάγκη, όταν υπάρξει διαθέσιμη χρηματοδότηση για να υποστηρίξει την εκτέλεσή του και όταν υπάρξουν καλώς ορισμένοι μετρήσιμοι σκοποί και στόχοι.

Ένα Έργο έχει μία καθορισμένη αρχή (την έγκριση, ή απόφαση να προχωρήσει) και ένα καθορισμένο τέλος (την επίτευξη των σκοπών και στόχων). Είναι μία μοναδική («μια κι έξω») δραστηριότητα και κατά κανόνα δεν επαναλαμβάνεται. Όλα τα Έργα είναι διαφορετικά, ωστόσο έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά που είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία τους, και ειδικότερα έχουν ένα σαφές και καλώς ορισμένο αντικείμενο που μπορεί να επιτευχθεί σε περιορισμένο χρόνο, μία σαφή και συμφωνημένη προθεσμία για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, πόρους που καθίστανται διαθέσιμοι για την επίτευξη των αποτελεσμάτων του Έργου. Επίσης διαθέτουν έναν Ιδιοκτήτη του Έργου ο οποίος προσδοκά την έγκαιρη παροχή των αποτελεσμάτων, είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση της επένδυσης, αναλαμβάνει όλα τα σχετικά έξοδα και είναι υπεύθυνος για την ασφαλή λειτουργία του Έργου, μία πεπειραμένη Ομάδα Έργου και ιδιαίτερα έναν Υπεύθυνο Συντονιστή, οι ικανότητες του οποίου είναι ανάλογες της πολυπλοκότητας του Έργου και τέλος καθορισμένες διαδικασίες

³¹ Ραπανός Β. «Μέγεθος και εύρος δραστηριοτήτων δημοσίου τομέα» Αθήνα 2009

που υπόκεινται σε σαφή διαχείριση και είναι κατάλληλες για την κλίμακα και την πολυπλοκότητα του Έργου³²

Ένα Έργο χαρακτηρίζεται από τρεις κύριες διαστάσεις, κοινώς γνωστές ως το «μαγικό τρίγωνο» του Έργου, οι οποίες φαίνονται στο ακόλουθο σχήμα:



Οι τρεις αυτές διαστάσεις (χρόνος, ποιότητα και προϋπολογισμός) είναι αλληλεξαρτώμενες. Αυτό σημαίνει ότι όταν η τιμή της μίας μεταβάλλεται, τότε η τιμή των άλλων μεταβάλλεται αντίστοιχα. Για παράδειγμα, για να διατηρηθεί η ποιότητα όταν μειωθεί ο χρόνος, θα πρέπει να αυξηθεί ο προϋπολογισμός.³³

Η έναρξη ή ο σχεδιασμός ή ορισμός ενός δημόσιου Έργου συνδέεται στενά με τη σύναψη δημοσίων συμβάσεων. Εάν ένας δημόσιος φορέας σκοπεύει να υλοποιήσει ένα συγκεκριμένο Έργο, όπως την ανέγερση ενός σχολείου, την αποκατάσταση ενός δρόμου, τον εξοπλισμό κρατικών τμημάτων με Η/Υ ή λογισμικό, την παροχή εκπαίδευσης στην Πληροφορική κλπ., θα χρειαστεί να προβεί στην αντίστοιχη αγορά τεχνικών έργων, προμηθειών ή υπηρεσιών.

Ο όρος Σύναψη Δημοσίων Συμβάσεων περιλαμβάνει όλα τα στάδια της

³² Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας «Οδηγός βέλτιστων πρακτικών για τη σύναψη και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων» Έκδοση 1.1 (01/01/2008)

³³ Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας «Οδηγός βέλτιστων πρακτικών για τη σύναψη και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων» Έκδοση 1.1 (01/01/2008)

διαδικασίας απόκτησης προμηθειών, υπηρεσιών ή τεχνικών έργων και εμπεριέχει τη χρησιμοποίηση δημόσιου χρήματος για την επίτευξη συγκεκριμένων δημοσίων σκοπών, ξεκινώντας με τον προσδιορισμό μίας ανάγκης και καταλήγοντας στην ολοκλήρωση μίας σύμβασης και τη διάθεση του περιουσιακού στοιχείου. Η σύναψη δημοσίων συμβάσεων εμπεριέχει περισσότερα στοιχεία από την απλή διενέργεια αγοράς εκ μέρους των Αναθετουσών Αρχών (οι οποίες υποχρεούνται σε συμμόρφωση με τους Νόμους 11(Ι)/2006 και 12(Ι)/2006 περί σύναψης δημοσίων συμβάσεων) από οικονομικούς φορείς, με τη χρήση καθορισμένων μεθόδων σύναψης δημοσίων συμβάσεων.³⁴

4.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Σκοπός της ανάπτυξης του μοντέλου ανάλυσης και αξιολόγησης κινδύνου δημοσίων έργων είναι η έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση των στελεχών, η οποία απεικονίζει το βαθμό δυσκολίας υλοποίησης ενός έργου ή μιας ομάδας έργων και η υποστήριξή τους στη προσπάθεια συντονισμού της έκτασης του ελέγχου και του συνεπαγόμενου κόστους.

Στόχος του συγκεκριμένου μοντέλου είναι να εξαχθεί το κατάλληλο δείγμα ελέγχων / επιθεωρήσεων, ώστε να καταρτιστεί το γενικό σχέδιο δράσης της Υπηρεσίας και να προσδιοριστεί για κάθε δεδομένο έλεγχο η έκταση της δειγματοληψίας. Το μοντέλο διέπεται από τις αρχές της Διοίκησης Κινδύνου και περιλαμβάνει τις ακόλουθες λειτουργίες:

1. Αναγνώριση Κινδύνων,
2. Εκτίμηση Κινδύνων,
3. Αξιολόγηση & Αποτίμηση Επικινδυνότητας,
4. Αντιμετώπιση και

³⁴ Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας «Οδηγός βέλτιστων πρακτικών για τη σύναψη και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων» Έκδοση 1.1 (01/01/2008)

5. Ανατροφοδότηση Διαδικασίας

Οι παραπάνω λειτουργίες αποκαλύπτουν το εύρος της εφαρμογής της Διοίκησης Κινδύνου στην διαχείριση των έργων και συνάμα αναδεικνύουν την πρακτική χρησιμότητα αυτής στην πορεία και των έλεγχου των εποπτευόμενων πράξεων στα πλαίσια του εκάστοτε επιχειρησιακού προγράμματος.³⁵

4.2.1 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Η διαδικασία αναγνώρισης κινδύνων αναφέρεται στην κατάταξη τους σε κατηγορίες. Από την εμπειρία και την ενασχόληση των στελεχών σε έργα κυρίως του Β' Κ.Π.Σ. και ύστερα από συσκέψεις και διαβουλεύσεις περί των κινδύνων που συναντώνται κατά τη διάρκεια υλοποίησης των έργων, προκύπτουν δύο βασικές κατηγορίες. Η πρώτη αναφέρεται ως κατηγορία εγγενών κινδύνων και η δεύτερη ως κατηγορία κινδύνων διαχείρισης.

Η κατηγορία των εγγενών κινδύνων έχει να κάνει καθαρά με τη δομή και τα χαρακτηριστικά ενός έργου, δηλαδή την πολυπλοκότητά του (ύπαρξη πολλών ή λιγότερων υποέργων), το ύψος του προϋπολογισμού, την κατηγορία φυσικού αντικειμένου και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. Επίσης, περιλαμβάνει τα στοιχεία σκοπιμότητας του έργου, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και την ύπαρξη πολλών εμπλεκόμενων φορέων στην υλοποίησή του. Συνεπώς, απορρέει πως όσο «μεγάλο» είναι ένα έργο, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα εμφάνισης αποκλίσεων στις αρχικά προγραμματισμένες δραστηριότητες.

Η δεύτερη κατηγορία, αυτή των κινδύνων διαχείρισης, περιλαμβάνει τους κινδύνους που ενδεχομένως προκύπτουν στη συνεργασία των τελικών δικαιούχου με τους αναδόχους στη διάρκεια υλοποίησης και στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων που έχουν οι εν λόγω φορείς με τον εποπτικό φορέα (Διαχειριστική

³⁵ Νικολάου Π. «Μελέτη και εφαρμογή της επιχειρησιακής διοίκησης κινδύνου στην Ελλάδα» Πειραιάς 2009

Αρχή). Εξετάζεται, επομένως, η κατηγορία και η επάρκεια του τελικού δικαιούχου, το σύστημα δημοπράτησης διαγωνισμού, οι ακολουθούμενες διαδικασίες και η έγκαιρη υποβολή μηνιαίων και τριμηνιαίων δελτίων φυσικής και οικονομικής παρακολούθησης στην Διαχειριστική Αρχή.³⁶

4.2.2 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Μετά την αναγνώριση και κατηγοριοποίηση των κινδύνων ακολουθεί η διαδικασία της εκτίμησης των επικίνδυνων παραγόντων. Η διαδικασία αποσκοπεί στην εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης επικίνδυνων γεγονότων και της δριμύτητας των επιδράσεων τους. Με δεδομένο το μεγάλο εύρος των παραγόντων κινδύνου και το μεγάλο πλήθος των έργων που εκτελούνται στα πλαίσια του Ε.Π. Κ.τ.Π. η διαδικασία διεξάγεται σε τρία στάδια. Το πρώτο αφορά στην απόδοση βαρύτητας των επικίνδυνων παραγόντων, το δεύτερο στην αξιολόγηση της επικινδυνότητάς τους, ενώ το τρίτο αφορά στον υπολογισμό της συνολικής έκθεσης ενός Έργου στον κίνδυνο.

Εκτίμηση βαρύτητας κατηγοριών / παραγόντων κινδύνου.

Δεδομένου ότι οι προαναφερθείσες κατηγορίες περιλαμβάνουν ένα σημαντικό αριθμό παραγόντων κινδύνου, η διαδικασία καθίσταται πλήρης μετά τον καθορισμό της σχετικής βαρύτητας κάθε παράγοντα κινδύνου, μέσα στη γενική κατηγορία. Η τελική εκτίμηση των βαρών κάθε κατηγορίας προκύπτει από συνεχείς επαναλήψεις της διαδικασίας της ανάλυσης ώστε να εξασφαλίζεται ότι η εκτίμηση θα είναι η πλησιέστερη δυνατή στην πραγματικότητα. Η εκτίμηση της βαρύτητας γίνεται με απόδοση τιμών σε κάθε παράγοντα κινδύνου, με τον περιορισμό ότι το συνολικό άθροισμα των αποδοθέντων τιμών δε θα ξεπερνά ένα συγκεκριμένο όριο (στην συγκεκριμένη περίπτωση ορίζεται το 704). Τέλος, με βάση τα συμπεράσματα από την πιλοτική εφαρμογή του σταδίου αυτού, προκύπτει η ανάγκη για εξειδίκευση της βαρύτητας των παραγόντων ανά φάση

³⁶ Νικολάου Π. «Μελέτη και εφαρμογή της επιχειρησιακής διοίκησης κινδύνου στην Ελλάδα» Πειραιάς 2009

κύκλου ζωής των έργων. Η εξειδίκευση αυτή δικαιολογείται από το γεγονός ότι οι σχετικοί παράγοντες κινδύνου έχουν διαφορετική ισχύ στη πράξη όταν ένα έργο βρίσκεται σε αρχικό στάδιο από όταν βρίσκεται σε προχωρημένο στάδιο υλοποίησης. Οι φάσεις του κύκλου ζωής των έργων ορίζονται με βάση την απορρόφηση του προϋπολογισμού (Π/Υ) και έχουν ως εξής:

Α' Φάση: Δαπάνες < 25% Π/Υ

Β' Φάση: $25\% \text{ Π/Υ} \leq \text{Δαπάνες} < 90\% \text{ Π/Υ}$

Γ' Φάση: Δαπάνες > 90% Π/Υ

Αξιολόγηση Επικινδυνότητας Παραγόντων Κινδύνου.

Το δεύτερο στάδιο αφορά στην αξιολόγηση της επικινδυνότητας κάθε παράγοντα ξεχωριστά. Η επικινδυνότητα ή διαφορετικά η έκθεση στον κίνδυνο αναφέρεται ουσιαστικά στην συνολική σφοδρότητα κάθε κινδύνου και υπολογίζεται με βάση την πιθανότητα εμφάνισης και τις ενδεχόμενες επιπτώσεις μετά την εμφάνισή του. Η αξιολόγηση της σφοδρότητας των παραγόντων αποτυπώνεται σε μία κλίμακα από 0 έως 5 (από μηδενική έως πολύ υψηλή αντίστοιχα), ενώ η αξιολόγηση της πιθανότητας εμφάνισης των κινδύνων δεν καταγράφεται, αλλά συνεκτιμάται κατά τον προσδιορισμό του μεγέθους επικινδυνότητας.

Επισημαίνεται ότι οι παράγοντες της υποκειμενικής ανάλυσης δεν αποτυπώνονται στους πίνακες, καθώς δεν αξιολογούνται γενικά, αλλά εξατομικευμένα για κάθε μία περίπτωση (ή ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά). Μία προσεκτική εξέταση των επικίνδυνων παραγόντων καταδεικνύει το γεγονός ότι κάποιιοι από αυτούς έχουν εφαρμογή σε επίπεδο Έργου, κάποιιοι σε επίπεδο Υποέργου, ενώ άλλοι έχουν εφαρμογή και στα δύο επίπεδα. Συνεπώς ο υπολογισμός της συνολικής έκθεσης στον κίνδυνο διενεργείται αρχικά σε επίπεδο υποέργου και μέσω αυτού ο υπολογισμός σε επίπεδο έργου.³⁷

³⁷ Νικολάου Π. «Μελέτη και εφαρμογή της επιχειρησιακής διοίκησης κινδύνου στην Ελλάδα» Πειραιάς 2009

4.2.3 ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Η αποτίμηση των κινδύνων είναι μια διαδικασία, η οποία έχει ως αντικείμενο την κατάταξη των Έργων / Υποέργων με βάση το βαθμό έκθεσης σε κάθε κίνδυνο. Αποτελεί ένα ζωτικής σημασίας προαπαιτούμενο βήμα για την διαχείριση και την αντιμετώπιση των κινδύνων, αφού μέσω αυτής κατατάσσονται τα έργα σε κατηγορίες. Η κατηγοριοποίηση των έργων παρέχει σημαντικές πληροφορίες για το βαθμό δυσκολίας, στην υλοποίηση ενός έργου και υποδεικνύει τους τρόπους αντιμετώπισης αυτών των δυσκολιών. Χωρίς την συγκεκριμένη διαδικασία της αποτίμησης, η αποτελεσματική διαχείριση δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί, δεδομένου ότι οι υπεύθυνοι δεν θα έχουν γνώμη και άποψη για τα Έργα / Υποέργα που αντιμετωπίζουν τους σημαντικότερους κινδύνους που ενδεχομένως να οδηγήσουν την διαδικασία ελέγχων – επιθεωρήσεων σε αστοχίες. Οι κατηγορίες είναι οι ακόλουθες:

- Ø Κατηγορία 1: Πολύ Χαμηλή Έκθεση στον Κίνδυνο (κωδικός ΠΧ),
- Ø Κατηγορία 2: Χαμηλή Έκθεση στον Κίνδυνο (κωδικός Χ),
- Ø Κατηγορία 3: Μέση Έκθεση στον Κίνδυνο (κωδικός Μ),
- Ø Κατηγορία 4: Υψηλή Έκθεση στον Κίνδυνο (κωδικός Υ) και
- Ø Κατηγορία 5: Πολύ Υψηλή Έκθεση στον Κίνδυνο (κωδικός ΠΥ)

Δεδομένου ότι στην ανάλυση που προηγήθηκε και λαμβάνοντας υπ' όψιν τόσο την βαρύτητα όσο και την αξιολόγηση των παραγόντων κινδύνων, η αντίστοιχη αποτίμηση αποτυπώνεται σε μία κλίμακα από 0 έως 500.³⁸

³⁸ Νικολάου Π. «Μελέτη και εφαρμογή της επιχειρησιακής διοίκησης κινδύνου στην Ελλάδα» Πειραιάς 2009

4.2.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΟΤΗΤΑΣ

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τη φύση των εξεταζόμενων κινδύνων, το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της Διαχειριστικής Αρχής, καθώς και τους στόχους της ανάπτυξης και εφαρμογής του μοντέλου επικινδυνότητας, εξάγεται το συμπέρασμα ότι κανένας κίνδυνος δεν είναι ανεκτός, καθώς για κανένα λόγο δεν γίνεται δεκτή η ύπαρξη παρατυπιών, αποκλίσεων και παρανομιών σε οποιοδήποτε Έργο. Ως εκ τούτου, μία προσέγγιση που θα επέβαλλε την εξέταση μόνο εκείνων των έργων που εμφανίζουν υψηλή τιμή επικινδυνότητας δεν είναι η ενδεδειγμένη, καθώς θα άφηνε ανοιχτό το ενδεχόμενο της ύπαρξης συστηματικών λαθών στα έργα χαμηλότερης επικινδυνότητας.

Συνεπώς στα Έργα που χαρακτηρίζονται «υψηλού» ή «πολύ υψηλού» κινδύνου διενεργούνται συχνές επιτόπιες επιθεωρήσεις (στο σύνολο των έργων), υπάρχει συστηματική επικοινωνία με τους υπευθύνους, προωθείται ο αυστηρός έλεγχος στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων των τελικών δικαιούχων προς την Διαχειριστική Αρχή. Αυτό δε σημαίνει ότι για τα Έργα που χαρακτηρίζονται μέσης ή χαμηλότερης επικινδυνότητας δεν υπάρχει εξίσου “στενή” παρακολούθηση με τη διαφορά ότι η διενέργεια επιθεωρήσεων και επιτόπιων ελέγχων πραγματοποιείται δειγματοληπτικά και όχι στο σύνολο των έργων αυτών. Σε κάθε περίπτωση οι αντίστοιχοι χειριστές ανά Μέτρο και ανά Άξονα προβαίνουν στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες για την ομαλή πορεία υλοποίησης του συνόλου των Έργων.³⁹

³⁹ Νικολάου Π. «Μελέτη και εφαρμογή της επιχειρησιακής διοίκησης κινδύνου στην Ελλάδα» Πειραιάς 2009

4.2.5 ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ

Ως ανατροφοδότηση, ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία τα συμπεράσματα από τους πραγματοποιηθέντες ελέγχους / επιθεωρήσεις στα Έργα και Υποέργα υποστηρίζουν την αξιολόγηση της επικινδυνότητας των έργων. Η διαδικασία αυτή είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου, καθώς βελτιώνει τις εκτιμήσεις, τόσο όσον αφορά την αξιολόγηση επικινδυνότητας, όσο στην εκτίμηση της βαρύτητας της κάθε κατηγορίας – παράγοντα κινδύνου. Εξετάζεται, δηλαδή, μετά από ένα κύκλο ελέγχων / επιθεωρήσεων κατά πόσον οι εκτιμήσεις αυτές ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Κάθε ελεγκτής / επιθεωρητής συμπληρώνει την εκτίμησή του για όλους τους παράγοντες κινδύνου που συνάντησε κατά τη διάρκεια του ελέγχου ή της επιθεώρησης και όλες αυτές οι εκτιμήσεις συνυπολογίζονται ώστε να εξαχθεί η νέα τιμή της αξιολόγησης του παράγοντα κινδύνου και της αντίστοιχης βαρύτητάς του. Σε περιπτώσεις που οι αποκλίσεις των εκτιμήσεων από τα πραγματικά αποτελέσματα είναι μεγαλύτερες από ένα συγκεκριμένο όριο που έχει θέσει η υπηρεσία, τότε απαιτείται ειδική τεκμηρίωση στην αλλαγή των εκτιμήσεων. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η ακεραιότητα και η αντικειμενικότητα των εκτιμήσεων, τόσο από πλευράς βαρύτητας των επικίνδυνων παραγόντων όσο και από πλευράς αξιολόγησής τους.⁴⁰

⁴⁰ Νικολάου Π. «Μελέτη και εφαρμογή της επιχειρησιακής διοίκησης κινδύνου στην Ελλάδα» Πειραιάς 2009

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

5.1 ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ / ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ – ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Οι Συμπράξεις Δημοσίου – Ιδιωτικού Τομέα αποτελούν συμβατικές σχέσεις μακράς διάρκειας, που μπορεί να εκτείνονται σε διάρκεια και 20 ή περισσότερων ετών), οι οποίες συνάπτονται μεταξύ ενός Δημόσιου και ενός Ιδιωτικού Φορέα για την εκτέλεση έργων και / ή την παροχή υπηρεσιών. Με βάση τη σύμβαση που συνάπτεται, ο Ιδιωτικός Φορέας υποχρεούται να χρηματοδοτήσει την επένδυση, ενώ αναλαμβάνει και σημαντική ευθύνη για το σχεδιασμό του έργου. Η Αναθέτουσα Αρχή καθορίζει τις απαιτήσεις της με βάση λειτουργικές προδιαγραφές και εγκρίνει τον αναλυτικό σχεδιασμό του έργου. Ο Ιδιωτικός Φορέας αμείβεται κατά τη διάρκεια της φάσης της λειτουργίας του έργου, χρεώνοντας σε ετήσια βάση είτε την Αναθέτουσα Αρχή, είτε απευθείας τους χρήστες, είτε, σε ορισμένες περιπτώσεις, και τους δύο.

Ουσιαστικά, μέσα από τις Συμπράξεις Δημοσίου – Ιδιωτικού Τομέα, ο ρόλος του Δημόσιου Τομέα αλλάζει, και συγκεκριμένα εξειδικεύεται στην παρακολούθηση και τον έλεγχο της σωστής τήρησης των προδιαγραφών απόδοσης που θέτει στον Ιδιώτη της σύμβασης ΣΔΙΤ. Η λογική που διατρέχει τις ΣΔΙΤ είναι η παροχή βελτιωμένων ποιοτικά και αποδοτικότερων οικονομικά υπηρεσιών στο κοινό, με

τη συνδυασμένη αξιοποίηση των πόρων και των δεξιοτήτων του Δημοσίου και του Ιδιωτικού τομέα.⁴¹

Μέσω των ΣΔΙΤ είναι δυνατόν να παραδίδονται περισσότερα έργα ή υπηρεσίες, σύμφωνα με προδιαγεγραμμένες προδιαγραφές ποιότητας, σε συντομότερο χρονικό διάστημα και αυτό γιατί οι ΣΔΙΤ μετατρέπουν τις ογκώδεις αρχικές κεφαλαιουχικές δαπάνες σε τακτικές πληρωμές υπηρεσιών είτε από τους τελικούς χρήστες είτε από το Δημόσιο Φορέα στη βάση μακροχρόνιων συμβάσεων, επιτρέποντας έτσι στο δημόσιο τομέα να χρηματοδοτεί έργα ή υπηρεσίες πέρα των διαθέσιμων πεπερασμένων πόρων του. Από λογιστική άποψη, η Αναθέτουσα Αρχή δεν αναλαμβάνει δανειακές υποχρεώσεις για την αγορά ενός περιουσιακού στοιχείου και έτσι η συναλλαγή δεν εμφανίζεται στο σκέλος του παθητικού στον ισολογισμό του Δημόσιου τομέα (χρηματοδότηση έργων «εκτός ισολογισμού»).

Δεδομένου ότι η συμβατική δέσμευση του Δημόσιου τομέα να αγοράζει υπηρεσίες από τον ιδιωτικό για αρκετές δεκαετίες μετά την ολοκλήρωση ενός έργου έχει σημαντικές συνέπειες τόσο για τις δανειακές ανάγκες του δημόσιου τομέα, όσο και για τον έλεγχο των μελλοντικών δημόσιων δαπανών, είναι απαραίτητο το Δημόσιο να τις παρακολουθεί προσεκτικά, ώστε να διασφαλίζεται η προσήκουσα αποπληρωμή του έργου.⁴²

5.2 ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μια Σύμβαση παροχής υπηρεσιών ή εκτέλεσης έργου ενδείκνυται να υλοποιηθεί μέσω Σύμπραξης όταν πληρούνται δύο βασικές αρχές. Οι δύο βασικές αρχές των ΣΔΙΤ είναι, πρώτον, να εξασφαλίσουν την αποδοτικότητα των οικονομικών

⁴¹ Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών «Ειδική Γραμματεία Συμπράξεων Δημοσίου– Ιδιωτικού Τομέα - Εγχειρίδιο για την υλοποίηση έργων και υπηρεσιών μέσω ΣΔΙΤ» Αθήνα 2006

⁴² Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών «Ειδική Γραμματεία Συμπράξεων Δημοσίου– Ιδιωτικού Τομέα - Εγχειρίδιο για την υλοποίηση έργων και υπηρεσιών μέσω ΣΔΙΤ» Αθήνα 2006

πόρων του Δημοσίου Τομέα και, δεύτερον, να μεταβιβάσουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους της παρεχόμενης υπηρεσίας από το Δημόσιο στον Ιδιωτικό Τομέα.

Η μεγαλύτερη οικονομική αποδοτικότητα (value for money) και η κατανομή του επιχειρηματικού κινδύνου (risk allocation) αποτελούν, επομένως, ουσιώδη στοιχεία των έργων ΣΔΙΤ. Εάν δεν μπορούν να επιτευχθούν, τότε θα πρέπει να εφαρμοστούν οι παραδοσιακές μέθοδοι των δημόσιων συμβάσεων. Εκεί πάντως που μπορούν να επιτευχθούν και ο δημόσιος τομέας έχει επιλέξει τις διαδικασίες των ΣΔΙΤ, δημιουργείται μια νέα σχέση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που διαφέρει ριζικά από εκείνες των δημοσίων προμηθειών με τα κατασκευαστικά συμβόλαια που συνάπτει ο δημόσιος τομέας ή με τις εκμισθώσεις με πλήρη ανάληψη του κόστους επισκευών και των ασφαλειών.

Στην περίπτωση των Συμπράξεων, ο ιδιωτικός τομέας είναι υπεύθυνος για την κατασκευή και τη διάθεση ενός κτιρίου, τη συντήρηση και τις επισκευές του και τη διαχείριση των εγκαταστάσεων.

5.2.1 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ο ιδιωτικός τομέας δεν μπορεί να αναμένει ότι θα συγκεντρώσει πόρους πιο οικονομικά από ότι ο δημόσιος. Συνεπώς, η συμμετοχή του στα έργα ΣΔΙΤ είναι συμφέρουσα για το Δημόσιο μόνο εφόσον συνεισφέρει κάποια επιπλέον οφέλη (οικονομική αποδοτικότητα της δαπάνης / σχέση κόστους - οφέλους). Αυτό συνεπάγεται τη σύγκριση του πρόσθετου κόστους της ιδιωτικής χρηματοδότησης με τα πρόσθετα οφέλη που συνεισφέρει στο δημόσιο τομέα.

Για να προσδιορισθούν αυτά τα πρόσθετα οφέλη, οι προσφορές του ιδιωτικού τομέα συγκρίνονται συνήθως με μια υποθετική εναλλακτική χρηματοδότηση από το ίδιο το Δημόσιο. Κατά τον υπολογισμό της οικονομικής αποδοτικότητας, αποτιμάται η μεταβίβαση των κινδύνων στον Ιδιωτικό Τομέα, ο οποίος οφείλει να

αποδείξει ότι έχει αποδεχθεί τις ευθύνες για τους κινδύνους (όπως παραβίαση προθεσμιών κατασκευής, συντήρησης και ανανέωσης) που προηγουμένως θα ανήκαν στο δημόσιο τομέα και ότι η εξοικονόμηση πόρων που συνεπάγεται η μεταβίβαση κινδύνων στον ιδιωτικό τομέα ξεπερνά τις εμφανείς επιπλέον δαπάνες του έργου ή της υπηρεσίας.⁴³

Ο βασικός στόχος της αναθέτουσας αρχής σε κάθε περίπτωση είναι να διασφαλιστεί η μεγαλύτερη δυνατή οικονομική αποδοτικότητα της Σύμπραξης. Συνήθως αυτό ισοδυναμεί με ελαχιστοποίηση της οικονομικής συμμετοχής στο έργο. Τη διασφάλιση αυτή θα την επιδιώξει μέσα από το συνδυασμό τριών συνιστωσών, της επιλογής του εταίρου με τον οποίο θα συμβληθεί, της δυναμικής και αυστηρά ανταγωνιστικής διαδικασίας επιλογής του εταίρου και του τρόπου με τον οποίο θα διαρθρώσει τους εμπορικούς και συμβατικούς όρους με την Εταιρεία Ειδικού Σκοπού (συμπεριλαμβάνοντας, ειδικότερα, την προσφορότερη μεταβίβαση των κινδύνων).

Σε γενικές γραμμές, οι αναθέτουσες αρχές επιδιώκουν να επιλέγουν τις προσφορές με τη χαμηλότερη οικονομική συμμετοχή (σε καθαρές τρέχουσες τιμές για όλη τη διάρκεια της σύμβασης), αναγνωρίζοντας, όμως, ότι η οικονομική αποδοτικότητα εξαρτάται, μεταξύ άλλων, από την τιμή, την ποιότητα και την έκταση των μεταβιβαζόμενων κινδύνων. Η χαμηλότερη τιμή δεν αντιπροσωπεύει πάντοτε και τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η οικονομική αποδοτικότητα καθορίζεται από τη σύγκριση των προσφορών που υποβάλλονται, ώστε να καθοριστεί η «πλέον συμφέρουσα οικονομικά». Είναι φυσικό, ωστόσο, ότι οι αναθέτουσες αρχές προχωρούν στη σύγκριση αυτή με βάση μια θεωρητική συγκριτική κοστολόγηση από το Δημόσιο Τομέα.⁴⁴

⁴³ Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών «Ειδική Γραμματεία Συμπράξεων Δημοσίου– Ιδιωτικού Τομέα - Εγχειρίδιο για την υλοποίηση έργων και υπηρεσιών μέσω ΣΔΙΤ» Αθήνα 2006

⁴⁴ Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών «Ειδική Γραμματεία Συμπράξεων Δημοσίου– Ιδιωτικού Τομέα - Εγχειρίδιο για την υλοποίηση έργων και υπηρεσιών μέσω ΣΔΙΤ» Αθήνα 2006

Μια γενική αρχή είναι ότι η οικονομική αποδοτικότητα βελτιώνεται με τη μεταβίβαση ενός βαθμού επιχειρηματικού κινδύνου στον ιδιωτικό τομέα, αλλά έως ένα όριο, που καθορίζεται ως άριστο. Πέρα από αυτό το σημείο, κάθε επιπλέον μεταβίβαση κινδύνου θα οδηγήσει στη μείωση της αποδοτικότητας. Η μεγαλύτερη οικονομική αποδοτικότητα ενός έργου προκύπτει από τον άριστο συνδυασμό του κόστους εφ' όρου ζωής, του οφέλους και των κινδύνων που αυτό συνεπάγεται.

5.2.2 ΔΗΜΟΣΙΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ

Ο έλεγχος της οικονομικής αποδοτικότητας ενός έργου γίνεται, συνήθως, με βάση μια Δημόσια Συγκριτική Κοστολόγηση (ΔΣΚ). Η ΔΣΚ μπορεί να οριστεί ως η υποθετική κοστολόγηση μιας παροχής, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων που αυτή συνεπάγεται, από το Δημόσιο Τομέα ως προμηθευτή (κατά τον παραδοσιακό τρόπο των δημοσίων προμηθειών), έναντι μιας παροχής με τις ίδιες προδιαγραφές από μία ΣΔΙΤ.

Για να είναι αξιόπιστο μέτρο σύγκρισης, η ΔΣΚ πρέπει να διατυπώνεται σε καθαρή τρέχουσα αξία, να στηρίζεται σε πρόσφατες μεθόδους παραγωγής της συγκεκριμένης παροχής από το δημόσιο τομέα, και να συνυπολογίζει τους επιχειρηματικούς κινδύνους που θα αντιμετωπίζονταν με τον παραδοσιακό τρόπο των δημοσίων προμηθειών.

Η ΔΣΚ πρέπει, επομένως, όχι μόνο να αντικατοπτρίζει ορισμένες δαπάνες των δημοσίων προμηθειών, αλλά και τις δαπάνες συντήρησης «εφ' όρου ζωής» της υποδομής που δημιουργείται. Επιπλέον, η ΔΣΚ πρέπει να αντικατοπτρίζει τον κίνδυνο ότι πιθανώς θα προκύψουν νέες δαπάνες κατά τη διάρκεια ζωής του έργου (σε λογαριασμό του προμηθευτή). Είναι απαραίτητο να αποτιμηθεί ο αντίκτυπος αυτών των κινδύνων στο κόστος, να υπολογιστούν οι πιθανότητες εμφάνισής τους και να προσαρμοστεί αναλόγως η κοστολόγηση.

Η ΔΣΚ πρέπει να συνυπολογίσει εκτενώς το σύνολο των κινδύνων, προκειμένου να διασφαλίσει ότι μπορούν να συγκριθούν έγκυρα οι προσφορές τόσο μεταξύ τους όσο και με την ίδια τη ΔΣΚ. Ένας από τους στόχους του ελέγχου της οικονομικής αποδοτικότητας είναι επομένως η απευθείας σύγκριση της κατά εκτίμηση αξίας της ΔΣΚ με την κατά εκτίμηση αξία της καλύτερης προσφοράς ΣΔΙΤ. Είναι σαφές ότι καθώς το κόστος χρηματοδότησης για το δημόσιο τομέα (που διαθέτει την υπέρτατη πιστοληπτική ικανότητα) θα είναι πάντα χαμηλότερο από ότι για τον ιδιωτικό, η οικονομική αποδοτικότητα μπορεί να επιτευχθεί μόνον με τον καλύτερο επιμερισμό του κινδύνου, και την αποτελεσματικότητα ως προς τις δαπάνες και άλλους τομείς που διαθέτει ο ιδιωτικός τομέας ως προμηθευτής (έναντι του δημόσιου τομέα ως προμηθευτή).

5.2.3 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Κατά τη βασική αυτή αρχή απαιτείται μεταβίβαση των κινδύνων από το Δημόσιο στον Ιδιωτικό Τομέα. Η προσοχή εστιάζεται στην ανάθεση του επιχειρηματικού κινδύνου στον καταλληλότερο φορέα (δηλ. στο φορέα που είναι σε καλύτερη θέση να τον διαχειριστεί). Ο Ιδιωτικός Τομέας αναμένεται να αναλάβει τους κινδύνους που συνδέονται με την κατασκευή, τη χρηματοδότηση, τη λειτουργία, τη διαχείριση και τη διαρκή συντήρηση του έργου. Κίνδυνοι που δεν καταμερίζονται στον Ιδιωτικό Τομέα και παραμένουν στο Δημόσιο είναι, για παράδειγμα, οι αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική και οι αλλαγές στη νομοθεσία.⁴⁵

Ο βασικός επιχειρηματικός κίνδυνος για τις ΣΔΙΤ είναι η διαθεσιμότητα, η συνεχής δηλαδή παροχή ενός ολοκληρωμένου έργου και των σχετικών με αυτό υπηρεσιών. Η Αναθέτουσα Αρχή «αγοράζει» μια υπηρεσία και θα πληρώνει μόνο για αυτήν την υπηρεσία. Κατ' αυτόν τον τρόπο, το κεφάλαιο που διακινδυνεύει ο

⁴⁵ Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών «Ειδική Γραμματεία Συμπράξεων Δημοσίου- Ιδιωτικού Τομέα - Εγχειρίδιο για την υλοποίηση έργων και υπηρεσιών μέσω ΣΔΙΤ» Αθήνα 2006

Ιδιωτικός Τομέας μέσα από το έργο θα αποπληρωθεί πλήρως (μαζί με ένα στοιχείο κέρδους) μόνον εφόσον το έργο και οι υπηρεσίες που προσφέρονται βρίσκονται στο απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας σε όλη τη διάρκεια ζωής του έργου.

Η προσέγγιση αυτή διαφέρει ριζικά από την παραδοσιακή μέθοδο των δημόσιων προμηθειών, η οποία περιλαμβάνει μία σύμβαση μελέτης και κατασκευής. Σύμφωνα με αυτή τη σύμβαση, η Αναθέτουσα Αρχή χρηματοδοτεί το έργο, πληρώνοντας ανά φάση εκτέλεσης, χωρίς να έχει τη δυνατότητα να εκτιμήσει εάν το έργο θα λειτουργήσει και επιβάλλοντας ορισμένες κυρώσεις εάν αυτό δεν συμβεί. Αντίθετα, στις περιπτώσεις των έργων ΣΔΙΤ, ο Ιδιωτικός Τομέας είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία του έργου σε όλη τη διάρκεια της συμβατικής περιόδου. Η μεταβίβαση του κινδύνου αποτελεί συστατικό στοιχείο κάθε έργου ΣΔΙΤ.

Εφόσον μεταβιβαστεί ο σωστός συνδυασμός επιχειρηματικών κινδύνων στον Ιδιωτικό Τομέα και αυτός τα διαχειριστεί αποτελεσματικά, τότε μπορεί να αντισταθμίσει και να υπερκαλύψει το υψηλότερο κόστος δανεισμού που τον βαρύνει. Ο σωστός συνδυασμός των κινδύνων μπορεί να καθοριστεί μόνον κατά περίπτωση, χρησιμοποιώντας σαν οδηγό την εμπειρία από τις πρακτικές της αγοράς ανά κλάδο. Όλα τα μέρη που συμμετέχουν σε έργα ΣΔΙΤ χρειάζεται να προχωρήσουν σε ανάλυση του κινδύνου.

Τυπικά, υπάρχουν τρεις ομάδες που συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία υπάρχει ο Δημόσιος Τομέας, ο επιλεγείς Ιδιωτικός Φορέας και οι χρηματοδότες του. Αν και η μεθοδολογία που υιοθετείται για τον προσδιορισμό και την αποτίμηση των κινδύνων ενδέχεται να είναι κοινή, τα μέρη θα έχουν μάλλον διαφορετικούς αντικειμενικούς στόχους. Οι στόχοι αυτοί περιλαμβάνουν ότι ο δημόσιος τομέας χρειάζεται να τηρήσει κάποιες οδηγίες σχετικά με τη μεταβίβαση του κινδύνου, οι οποίες καταρτίζονται επίσημα ως βοήθημα χάραξης πολιτικής για τις ΣΔΙΤ, ότι ο επιλεγείς Ιδιωτικός Φορέας θα χρειαστεί να κρίνει εάν (και πώς) θα μπορέσει

να διαχειριστεί τους κινδύνους που ο Δημόσιος Τομέας αποφασίζει να του μεταβιβάσει. Και ότι οι τράπεζες και άλλοι χρηματοδότες συνήθως επιδιώκουν την απόδοση του αρχικού κεφαλαίου και την πληρωμή των τόκων και των αμοιβών τους σε μικρότερο χρονικό πλαίσιο.⁴⁶

Εκτός από την εξέταση του επιμερισμού των κινδύνων στα διάφορα μέρη, οι χρηματοδότες εξετάζουν με την δέουσα επιμέλεια το έργο, την εξουσία και την ικανότητα της Αναθέτουσας Αρχής να υποστηρίξει αποτελεσματικά την εκτέλεση του έργου και την αγορά και το πολιτικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί το έργο.

Ο κίνδυνος συνδέεται άμεσα με την ανάλυση της οικονομικής αποδοτικότητας, την οικονομική δυνατότητα, τους λογιστικούς χειρισμούς, τους όρους και τις προϋποθέσεις της ενδεχόμενης σύμβασης και, εντέλει, την επιτυχία ή μη του έργου. Οι προμηθευτές καλούνται επομένως να εξετάσουν και να εκτιμήσουν τους επιχειρηματικούς κινδύνους σε όλη την εξέλιξη της σύμπραξης: από τη σύναψη της σύμβασης έως την εκτέλεση του έργου και τη συνολική διάρκεια της λειτουργίας του.⁴⁷

⁴⁶ Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών «Ειδική Γραμματεία Συμπράξεων Δημοσίου– Ιδιωτικού Τομέα - Εγχειρίδιο για την υλοποίηση έργων και υπηρεσιών μέσω ΣΔΙΤ» Αθήνα 2006

⁴⁷ Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών «Ειδική Γραμματεία Συμπράξεων Δημοσίου– Ιδιωτικού Τομέα - Εγχειρίδιο για την υλοποίηση έργων και υπηρεσιών μέσω ΣΔΙΤ» Αθήνα 2006

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

6.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η δυνατότητα άσκησης ελέγχου της κρατικής και διοικητικής δράσης αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του κράτους δικαίου. Ο έλεγχος της διοικητικής εξουσίας χρησιμοποιείται ως μέσο προστασίας του ατόμου. Διακρίνουμε τρεις μορφές ελέγχου που συνδέονται με τη φύση της διοικητικής δράσης:⁴⁸

ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ - ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ:

Ο κοινοβουλευτικός έλεγχος της κυβέρνησης και μέσω αυτής της διοίκησης αποτελεί χαρακτηριστικό της κοινοβουλευτικής δημοκρατίας. Η άσκηση της εκτελεστικής εξουσίας είναι συνδεδεμένη με τον έλεγχο μέσω καθιερωμένων πολιτικών διαδικασιών όπως ο κοινοβουλευτικός έλεγχος που καλύπτει το σύνολο της διοικητικής δράσης

ΔΙΚΑΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ:

Η προσφυγή στα δικαστήρια και ο δικαστικός έλεγχος και προστασία αποτελούν τον πιο δραστικό και συνηθισμένο μέσο προστασίας του πολίτη απέναντι στις προσβολές των δικαιωμάτων του από την κρατική εξουσία.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ (ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ):

Ο διοικητικός έλεγχος, που θα αναλυθεί παρακάτω, στοχεύει στην αποδοτικότητα, νομιμότητα, ορθολογικότητα της διοικητικής δράσης. Ο δημόσιος τομέας αντιπροσωπεύει ένα εντολέα-εντολοδόχο σχέση. Οι υπάλληλοι, που ενεργούν ως εντολοδόχοι – έχουν την υποχρέωση να λογοδοτούν

⁴⁸ Καρίνε Ογκανιτσιάν «Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης», Μακεδονία 2012

στην αρχή/εντολέα για τη χρήση και τη διαχείριση των δημόσιων πόρων και του βαθμού κατά τον οποίο οι δημόσιοι στόχοι έχουν επιτευχθεί. Μια αποτελεσματική ελεγκτική δραστηριότητα μειώνει τους κινδύνους που ενυπάρχουν σε μια τέτοια σχέση εντολέα-εντολοδόχου. Ο κύριος βασίζεται στον ελεγκτή να παρέχει μια ανεξάρτητη, αντικειμενική αξιολόγηση του έργου του εντολοδόχου και να υποβάλει έκθεση σχετικά με το αν αυτός χρησιμοποιεί τους δημόσιους πόρους σύμφωνα με τις επιθυμίες του εντολέα. Επομένως απαιτείται η συμβολή ενός τρίτου προσώπου για να βεβαιώσει την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής αναφοράς, των αποτελεσμάτων απόδοσης της συμμόρφωσης, και άλλων μέτρων που προκύπτει από διάφορους παράγοντες που ενυπάρχουν στη σχέση μεταξύ εντολέα και εντολοδόχου.

Σκοπός αυτών των διοικητικών ελέγχων είναι η υποστήριξη της δημόσιας διοίκησης και των στελεχών της στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους και στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Ειδικότερες μορφές ελέγχου συνιστούν οι διοικητικές προσφυγές, η διοικητική εποπτεία, ο έλεγχος υπό την στενή έννοια και η διαμεσολάβηση.

Ανεξάρτητα από τους στόχους ή το αντικείμενο του ελέγχου, κάθε έλεγχος περιλαμβάνει τρία στάδια: α) το σχεδιασμό του ελέγχου, β) τη διενέργεια του ελέγχου και γ) την κατάρτιση έκθεσης αποτελεσμάτων του ελέγχου. Ένας αποτελεσματικός έλεγχος του δημόσιου τομέα ενισχύει σημαντικά τη διακυβέρνηση δίνοντας στους πολίτες τη δυνατότητα να θεωρούν την κυβέρνηση υπόλογη. Οι ελεγκτές επιτελούν ένα ιδιαίτερα σημαντικό έργο σε εκείνες τις πτυχές της διακυβέρνησης που είναι ζωτικής σημασίας για το δημόσιο τομέα, για την προώθηση της αξιοπιστίας, της δικαιοσύνης, και της κατάλληλης συμπεριφοράς των κυβερνητικών αξιωματούχων, μειώνοντας παράλληλα τον κίνδυνο διαφθοράς στο δημόσιο. Ως εκ τούτου είναι ιδιαίτερα σημαντικό, οι ελεγκτικές διαδικασίες να έχουν διαμορφωθεί κατάλληλα και να έχουν μια ευρεία εντολή για την επίτευξη των στόχων τους. Οι ελεγκτές θα πρέπει να ενεργούν με ακεραιότητα και να παρέχουν αξιόπιστες υπηρεσίες. Κατ' ελάχιστο, οι ελεγκτικές

διαδικασίες στο δημόσιο τομέα πρέπει να παρουσιάζουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά όπως η Οργανωτική ανεξαρτησία που επιτρέπει την εκτέλεση της ελεγκτικής διαδικασίας χωρίς την παρέμβαση από την ελεγχόμενη οικονομική μονάδα, η Επίσημη εντολή που αναφέρεται στις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα της ελεγκτικής δραστηριότητας που θα πρέπει να καθοριστούν από το σύνταγμα της κυβέρνησης, τον καταστατικό χάρτη, ή από άλλα βασικά νόμιμα έγγραφα και την Απεριόριστη πρόσβαση των ελέγχων. Οι έλεγχοι πρέπει να διεξάγονται με πλήρη και απεριόριστη πρόσβαση σε υπαλλήλους, περιουσιακά στοιχεία και αρχεία.

Επίσης χαρακτηρίζεται από επαρκή χρηματοδότηση. Η δραστηριότητα του ελέγχου πρέπει να διαθέτει επαρκή χρηματοδότηση σε σχέση με το μέγεθος των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών της. Το χαρακτηριστικό αυτό δεν πρέπει να είναι υπό τον έλεγχο του ελεγχόμενου οργανισμού καθώς επηρεάζει την ικανότητα της ελεγκτικής δραστηριότητας της για τη διεξαγωγή των καθηκόντων της ικανή ηγεσία: η ηγεσία της ελεγκτικής δραστηριότητας θα πρέπει να είναι σε θέση να στελεχώνει αποτελεσματικά, να διατηρεί και να διαχειρίζεται ένα καλά εξειδικευμένο προσωπικό και παράλληλα να παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ελεγκτικής διαδικασίας.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι το ικανό προσωπικό: η ελεγκτική δραστηριότητα χρειάζεται το κατάλληλο προσωπικό, που έχει τα προσόντα και τις ικανότητες για να διεξάγει το πλήρες φάσμα των ελέγχων που απαιτούνται. Οι ελεγκτές πρέπει να συμμορφώνονται με τις ελάχιστες απαιτήσεις συνεχούς εκπαίδευσης που έχουν θεσπιστεί από τις σχετικές επαγγελματικές οργανώσεις και τα πρότυπά τους. Επίσης σημαντική είναι η Υποστήριξη των μετόχων και επενδυτών: η νομιμότητα της ελεγκτικής δραστηριότητας και της αποστολής της θα πρέπει να είναι κατανοητή και να υποστηρίζεται από ένα ευρύ φάσμα εκλεγμένων και διορισμένων λειτουργών της κυβέρνησης, καθώς και από τα μέσα ενημέρωσης και τους εμπλεκόμενους πολίτες

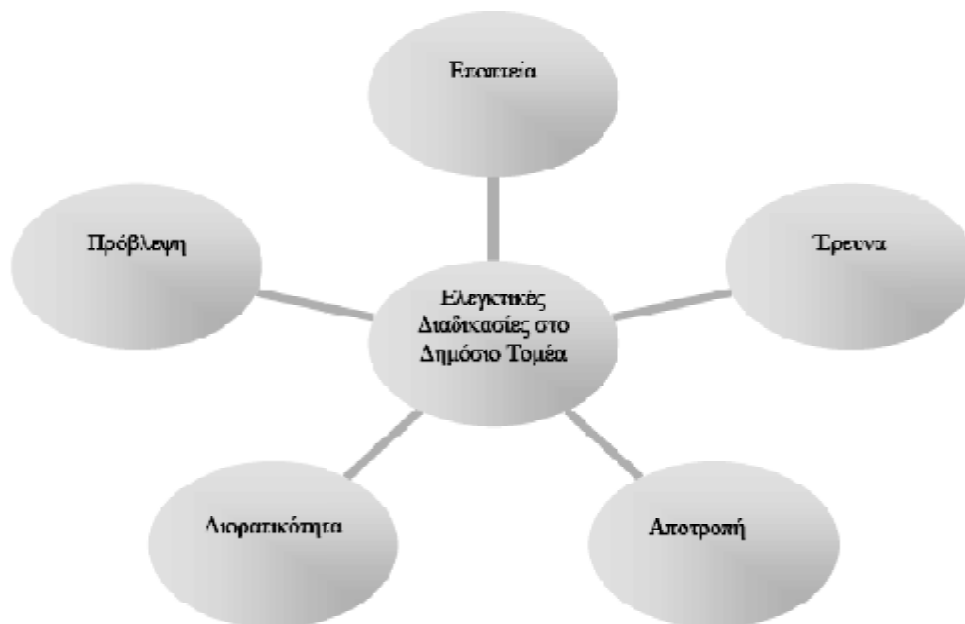
Τέλος ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των ελεγκτικών αρχών είναι επαγγελματικά ελεγκτικά πρότυπα: τα επαγγελματικά ελεγκτικά πρότυπα στηρίζουν την εφαρμογή των προηγούμενων στοιχείων και παρέχουν ένα πλαίσιο για την προώθηση της ποιότητας του ελεγκτικού έργου. Καθώς πολλές κυβερνήσεις έχουν υιοθετήσει πρότυπα εσωτερικού ελέγχου, είτε ως απαίτηση είτε ως καθοδήγηση, η ελεγκτική διαδικασία θα πρέπει να διενεργείται σύμφωνα με αυτά.⁴⁹

6.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο έλεγχος που ασκείται από τους δημόσιους φορείς θα πρέπει να υποστηρίζει τους κυβερνητικούς ρόλους της εποπτείας, της διορατικότητας και της πρόβλεψης. Επειδή η επιτυχία της κυβέρνησης μετριέται κυρίως από την ικανότητά της για την παροχή υπηρεσιών και την επιτυχή υλοποίηση προγραμμάτων κατά τον πλέον δίκαιο και ενδεδειγμένο τρόπο, η διαδικασία ελέγχου θα πρέπει να έχει την αρμοδιότητα και την ικανότητα να εκτιμήσει το πρόγραμμα ως προς την οικονομική ακεραιότητα του, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών οι ελεγκτικές διαδικασίες στο δημόσιο τομέα είναι οι εξής:⁵⁰

⁴⁹ Καρίνε Ογκανιτσιάν «Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης», Μακεδονία 2012

⁵⁰ Καρίνε Ογκανιτσιάν «Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης», Μακεδονία 2012



ΕΠΟΠΤΕΙΑ: οι ελεγκτές βοηθούν τους υπεύθυνους για τη λήψη αποφάσεων στο να επιβλέπουν αν οι φορείς του δημόσιου τομέα κάνουν αυτό που πρέπει, αν χρησιμοποιούν τους διαθέσιμους πόρους για τους επιδιωκόμενους σκοπούς και αν συμμορφώνονται με τους νόμους και τους κανονισμούς.

ΕΡΕΥΝΑ: η έρευνα έχει ως σκοπό τον εντοπισμό ακατάλληλων, αναποτελεσματικών, παράνομων, δόλιων ή καταχρηστικών πράξεων που έχουν ήδη αποκαλυφθεί και την συλλογή στοιχείων για να υποστηρίξει τις αποφάσεις σχετικά με τις ποινικές διώξεις, τα πειθαρχικά μέτρα, ή άλλα ένδικα μέσα.

ΑΠΟΤΡΟΠΗ: η αποτροπή έχει ως σκοπό να προσδιορίσει και να περιορίσει τις συνθήκες που επιτρέπουν τη διαφθορά

ΔΙΟΡΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: οι ελεγκτές παρέχουν τη διορατικότητα για να βοηθήσουν τους υπεύθυνους που λαμβάνουν αποφάσεις να καθορίσουν ποια προγράμματα και πολιτικές λειτουργούν και ποια όχι.

ΠΡΟΒΛΕΨΗ: οι ελεγκτές βοηθούν τους οργανισμούς να προβλέψουν τις μελλοντικές τάσεις και επικεντρώνοντας την προσοχή τους στις πιθανές προκλήσεις πριν αυτές εξελιχθούν σε κρίσεις.

Μέσω των παραπάνω ρόλων, οι ελεγκτές διασφαλίζουν τις βασικές αξίες της κυβέρνησης και το γεγονός ότι οι διοικήσεις των φορών του δημοσίου τομέα λειτουργούν με διαφάνεια, τιμότητα και αμεροληψία

6.3 ΕΙΔΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Οι έλεγχοι που διεξάγονται στη δημόσια διοίκηση μπορούν να διακριθούν σε διάφορες τύπους με βάση διάφορα κριτήρια που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα

Κριτήριο Διακρίσης Ελέγχου	Είδη Ελέγχου
Διάρκεια	1. Τακτικός, 2. Έκτακτος
Έκταση	1. Ειδικός 2. Γενικός
Ελεγκτής	1. Εσωτερικός 2. Εξωτερικός
Χώρα Διενέργειας	1. Συγκεντρωτικός/Διερρευνητικός, 2. Επιτόπιος
Μέθοδος Διενέργειας	1. Καθολικός 2. Δειγματοληπτικός
Περιεχόμενου Ελέγχου	1. Έλεγχος Νομιμότητας 2. Έλεγχος Σκευσιμότητας, 3. Έλεγχος Χρηστής Οικονομικής Διοίκησης

ΤΑΚΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΚΤΑΚΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ: τακτικός είναι ο έλεγχος που διενεργείται με βάση πρόγραμμα που έχει εκπονηθεί από το ελεγκτικό σώμα και έχει ως στόχο την διακρίβωση της συμμόρφωσης των Υπηρεσιών με το νομικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία τους και κυρίως ως προς τη νομιμότητα των διαδικασιών που ακολουθούνται και την ύπαρξη φαινομένων κακοδιοίκησης και διαφθοράς. Αντίθετα έκτακτος είναι ο έλεγχος που διενεργείται όταν κρίνεται αναγκαίο έχει ως στόχο την επιβεβαίωση σημαντικών αποκλίσεων ως προς τη

νομιμότητα των διαδικασιών που ακολουθούνται και την ύπαρξη φαινομένων κακοδιοίκησης και διαφθοράς.

ΕΙΔΙΚΟΣ (ΜΕΡΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ) ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΟΣ (ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ):

ο γενικός έλεγχος διενεργείται στο σύνολο των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών μιας υπηρεσίας, ενώ ο ειδικός έλεγχος διενεργείται σε συγκεκριμένο τμήμα της ελεγχόμενης υπηρεσίας εσωτερικός και εξωτερικός: εσωτερικός είναι ο έλεγχος όταν διενεργείται από όργανα της ελεγχόμενης υπηρεσίας (σύστημα εσωτερικού ελέγχου), ενώ εξωτερικός είναι ο έλεγχος που διενεργείται από τα Σώματα Ελέγχου ή της Υπηρεσίας Επιθεώρησης

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ / ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΟΠΙΟΣ:

ο συγκεντρωτικός/διερευνητικός έλεγχος διεξάγεται στην έδρα του ελεγκτικού οργάνου και περιλαμβάνει εργασίες ελέγχου, χωρίς τη διενέργεια αυτοψίας. Από την άλλη, ο επιτόπιος έλεγχος περιλαμβάνει επιτόπια αυτοψία στην έδρα του ελεγχόμενου οργανισμού.

ΚΑΘΟΛΙΚΟΣ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΟΣ: καθολικός είναι ο έλεγχος όταν ελέγχεται κάθε στοιχείο και ενέργεια της ελεγχόμενης υπηρεσίας, ενώ δειγματοληπτικός είναι ο έλεγχος όταν γίνεται στη βάση δείγματος⁵¹

6.4 ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΣΩΜΑΤΑ

Στις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως και στην Ελλάδα έχουν συσταθεί Ειδικά Σώματα κατά της διαφθοράς, των οποίων η λειτουργία, το πεδίο δράσης και οι αντικειμενικοί τους σκοποί καθορίζονται από εσωτερικούς παράγοντες όπως η πολιτική και οικονομική κατάσταση της κάθε χώρας, η δομή της δημόσιας διοίκησης, οι διαθέσιμοι πόροι κα.

⁵¹ Καρίνε Ογκανιτσιάν «Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης», Μακεδονία 2012

Τα Ελεγκτικά αυτά Σώματα που έχουν ως στόχο την πρόληψη και καταπολέμηση των φαινομένων κακοδιοίκησης και διαφθοράς στο δημόσιο τομέα έχουν ως αντικείμενα όπως τη συλλογή στοιχείων και πληροφοριών για την έκταση του φαινομένου της διαφθοράς, την εκπόνηση προγράμματος στρατηγικής αντιμετώπισης της, τις έρευνες για τον εντοπισμό των υπαίτιων διαφθοράς, την παροχή βοήθειας στην Εισαγγελική Αρχή για τη συλλογή των αποδείξεων, τη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των διάφορων μονάδων των υπουργείων που ασχολούνται ειδικά με την καταπολέμηση του οικονομικού και οργανωμένου εγκλήματος, τη βελτίωση της συνεργασίας με άλλες χώρες και τη συνεργασία με Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, με στόχο την ευαισθητοποίηση των πολιτών.⁵²

Η ποικιλομορφία των διοικητικών ελέγχων της ελληνικής διοίκησης αντικατοπτρίζονται και στους διαφορετικούς τύπους ελεγκτικών μηχανισμών που επιτελούν το εκάστοτε ελεγκτικό έργο. Παράλληλα η θεσμοθέτηση του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης ο οποίος έχει ρόλο συντονιστικό και εποπτικό των ελεγκτικών σωμάτων και επιδιώκει το συντονισμό της δράσης τους και την ενοποίηση των λειτουργιών τους. Τα σημαντικότερα ελεγκτικά σώματα που λειτουργούν σήμερα στην ελληνική δημόσια διοίκηση διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:⁵³

ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ: όπως είναι ο Συνήγορος του Πολίτη και το ΑΣΕΠ (μόνο ως προς το έργο επιθεώρησης που επιτελεί). Το ΑΣΕΠ και ο στο αποτελούν αυτοτελή κατηγορία ανεξάρτητων αρχών με αντικείμενο την άσκηση εποπτείας στη δημόσια διοίκηση και τη διασφάλιση θεμελιωδών εγγυήσεων διαφάνειας και αμεροληψίας

ΑΥΤΟΤΕΛΗ ΣΩΜΑΤΑ: στην κατηγορία αυτή εντάσσεται ο Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης, που αποτελεί μια ειδική διοικητική αρχή με

⁵² Καρίνε Ογκανιτσιάν «Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης», Μακεδονία 2012

⁵³ Καρίνε Ογκανιτσιάν «Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης», Μακεδονία 2012

σημαντική ανεξαρτησία που προσομοιάζει προς τα ελεγκτικά σώματα διοίκησης. Έχει ως αντικείμενο την εποπτεία και συντονισμό των ελεγκτικών διαδικασιών και την αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών της διοίκησης.. παρακολουθεί και συντονίζει το έργο των ιδιαίτερων Ελεγκτικών Σωμάτων, όπως ενδεικτικά είναι το Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης, Σώμα Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας-Πρόνοιας, Σώμα Επιθεωρητών Υπουργείου Μεταφορών – Επικοινωνιών κ.α. Τα σώματα αυτά, που δεν διαθέτουν πολιτική ανεξαρτησία, ανήκουν στην ευρύτερη κατηγορία δημόσιας διοίκησης και ο έλεγχος που ασκούν είναι εσωτερικός και διατηρούν μια υπηρεσιακή και οργανωτική αυτοτέλεια. Στο πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται ενδεικτικά κάποια αυτοτελή Ελεγκτικά Σώματα που λειτουργούν στη χώρα μας

ΕΙΔΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ: Πρόκειται για υπηρεσίες, όπως οι υπηρεσίες Εσωτερικών Υποθέσεων της Ελληνικής Αστυνομίας και του Λιμενικού Σώματος, που διαθέτουν μια σχετική αυτοτέλεια και έχουν ως στόχο την αντιμετώπιση της διαφθοράς και της αυθαιρεσίας στους χώρους αυτούς.⁵⁴

⁵⁴ Καρίνε Ογκανιτσιάν «Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης», Μακεδονία 2012

ΣΥΜΠΕΡΑΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας και η εξάρση της τεχνολογίας τονίζει την σημασία εύρεσης μηχανισμών για την αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου. Ο εσωτερικός έλεγχος με το πλήθος των προσφερόμενων υπηρεσιών του επιδρά δραστικά στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου.⁵⁵

Η Διαχείριση Κινδύνου είναι ένα αντικείμενο που όλο και περισσότερο απασχολεί τις Διοικήσεις των επιχειρήσεων, αφού δεν επηρεάζει μόνο την κερδοφορία της επιχείρησης αλλά και την ίδια την επιβίωσή της σε βάθος χρόνου. Ο κίνδυνος αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικής ζωής, αφού καλύπτει όλες τις πτυχές της επαγγελματικής δραστηριότητας και εμπεριέχεται σε όλα τα επίπεδα διαχείρισης.

Η βασική δραστηριότητα του ελέγχου σε σχέση με τον κίνδυνο είναι η διαχείριση του. Επισημαίνεται ότι η ορθή διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου αρχίζει με την αξιολόγηση του κινδύνου, όπου η διοίκηση προσπαθεί να εκτιμήσει τις πιθανές συνέπειες των απειλών και των ευκαιριών (τον εντοπισμό των κινδύνων, τη μέτρηση και το καθορισμό των προτεραιοτήτων). Υπό το πρίσμα της ανωτέρω προσέγγισης, η διαχείριση κινδύνου αποτελεί σημαντικό μέρος των δραστηριοτήτων της σύγχρονης οικονομικής μονάδας και ο κύριος στόχος της είναι η παροχή βοήθειας στη Διοίκηση για να αντιμετωπίσει κάθε κίνδυνο με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Στα ίδια πλαίσια, η διαχείριση κινδύνων καλύπτει τον προσδιορισμό και ελαχιστοποίηση των κινδύνων που δύναται να αποτρέψουν μια επιχείρηση από την επίτευξη των στόχων της. Σε πρόσφατη μελέτη η διαχείριση κινδύνων χαρακτηρίζεται ως μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την επίτευξη των

⁵⁵ Δρογαλάς – Παντελίδης – Τσακπινίδου - Κεσίση, «Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Κινδύνου» 316-328

στρατηγικών, προγραμματικών και οικονομικών στόχων της επιχείρησης με τον αποδεκτό κίνδυνο. Η φιλοσοφία της γενικεύει τις έννοιες αυτές πέρα από τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους περιλαμβάνοντας όλα τα είδη των κινδύνων.

Ακολουθώντας την πρωθύστερα αναφερόμενη προσέγγιση, οι κίνδυνοι δύναται να αντιμετωπιστούν (διαχειριστούν) σε αποδεκτά επίπεδα με τη μεταφορά τους σε άλλα μέρη, τον έλεγχο τους μέσω της εφαρμογής κατάλληλων εσωτερικών πολιτικών και διαδικασιών ελέγχου, την οριστική αποφυγή τους με την μη εμπλοκή της επιχείρησης σε ανάλογες δραστηριότητες και τέλος την αντικειμενική αποδοχή τους, υπό την προϋπόθεση ότι οι εν λόγω κίνδυνοι είναι υπό στενή παρακολούθηση από την Διοίκηση της οικονομικής μονάδας.⁵⁶

Ο εκσυγχρονισμός της δημοσιονομικής διαχείρισης στο δημόσιο τομέα έχει οδηγήσει σε μια αυξημένη εστίαση στον εσωτερικό έλεγχο. Ο εκσυγχρονισμός των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και των εσωτερικών δικλείδων ασφαλείας είναι ζωτικής σημασίας για να βοηθήσει τους δημόσιους οργανισμούς στην επίτευξη αποτελεσμάτων και να γίνουν οι κυβερνήσεις πιο αποδοτικές και αποτελεσματικές. Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου εφαρμόζεται με επιτυχία στο δημόσιο τομέα όταν υπάρχει μια νόμιμη υποχρέωση για την εγκατάσταση μονάδων εσωτερικού ελέγχου και ταυτόχρονα υπάρχει υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση. Παράλληλα απαιτείται μια αρμόδια Επιτροπή Ελέγχου και εξειδικευμένα προσωπικό εσωτερικού ελέγχου.

Μπορούμε να εντοπίσουμε δύο διαφορετικούς τύπους εσωτερικού ελέγχου στο δημόσιο τομέα: α) χρηματοοικονομικοί και διαχειριστικοί έλεγχοι που βασίζονται στην ιδέα ότι οι δημόσιοι πόροι λαμβάνονται από το κοινό και διατίθεται για τις δραστηριότητες που διαχειρίζονται από τους δημόσιους υπαλλήλους και εξετάζουν το βαθμό στον οποίο οι πόροι χρησιμοποιούνται νόμιμα και συνετά για

⁵⁶ Δρογαλάς – Παντελίδης – Τσακπινίδου - Κεσίση, «Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Κινδύνου» 316-328

την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού και β) έλεγχοι απόδοσης (ή λειτουργικοί έλεγχοι) που σχεδιάζονται για να αξιολογήσουν αν οι δημόσιοι πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και αν συμβάλλουν στην αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών, με στόχο την μείωση και εξάλειψη της σπατάλης των πόρων.

Κατά καιρούς, έχουν διεξαχθεί διάφορες μελέτες για τη σχέση του εσωτερικού ελέγχου στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Έχουν παρατηρηθεί σημαντικές διαφορές τόσο στον προσανατολισμό του πλαισίου εσωτερικού ελέγχου όσο και στο πεδίο δραστηριοτήτων αυτού μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Οι εξελίξεις, ωστόσο, στο δημόσιο τομέα, κυρίως ως προς τη διακυβέρνηση, έχουν ελαττώσει τις παραπάνω διαφορές. Καθώς ο εσωτερικός έλεγχος του ιδιωτικού τομέα διευρύνει το πεδίο εφαρμογής του από μια οικονομική σκοπιά σε πιο φιλόδοξους σκοπούς, όπως η υποστήριξη της διαχείρισης κινδύνων, διατηρώντας αποτελεσματικές εσωτερικές δικλίδες ασφαλείας, εξασφαλίζοντας ότι ο οργανισμός λειτουργεί σωστά, με κατάλληλα συστήματα λειτουργίας και διαχείρισης των πόρων, κάτι ανάλογο παρατηρείται και στον εσωτερικό έλεγχο στο δημόσιο τομέα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο εσωτερικός έλεγχος είναι όλο και περισσότερο ένα εργαλείο διοίκησης, διευκολύνοντας τις αναλύσεις, πληροφορίες και προτάσεις για βελτιώσεις των ελεγχμένων αντικειμένων με σκοπό την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα μιας οντότητας.⁵⁷










Γενικότερα μπορεί να λεχθεί ότι η διαχείριση του κινδύνου αναφέρεται στις μεθόδους και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς για να διαχειρίζονται τους κινδύνους που συνδέονται με την επίτευξη των στόχων. Η διαχείριση κινδύνου είναι μια δομημένη και συνεχή διαδικασία που διενεργείται σε όλη την οικονομική μονάδα για να διαπιστωθούν τα αίτια προκειμένου να γίνει η διαχείριση όλων των ευκαιριών και απειλών που επηρεάζουν την επίτευξη


⁵⁷ Καρίνε Ογκανιτσιάν «Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης», Μακεδονία 2012


των στόχων της επιχείρησης. Συνεπώς η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρηματικές μονάδες, αφού όλες ανεξαρτήτως μεγέθους αναλαμβάνουν κινδύνους για την επίτευξη των στόχων τους. Το επίκεντρο του ενδιαφέροντος κάθε επιχείρησης εστιάζεται στην λογική και αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων ώστε να διασφαλίζεται αποτελεσματικά τόσο η διαχρονική ανάπτυξή της όσο και η ικανοποιητική απόδοσή της.⁵⁸


⁵⁸ Δρογαλάς – Παντελίδης – Τσακινίδου - Κεσίση, «Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Κινδύνου» 316-328


ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

-  Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας «Οδηγός βέλτιστων πρακτικών για τη σύναψη και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων» Έκδοση 1.1 (01/01/2008)
-  Δρογαλάς – Παντελίδης – Τσακπινίδου - Κεσίση, «Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Κινδύνου» 316-328
-  Καραμάνης Κ. « Σύγχρονη ελεγκτική: θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα» Εκδόσεις Ο.Π.Α. Αθήνα 2008
-  Καρίνε Ογκανιτσιάν «Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης», Μακεδονία 2012
-  Κέφης Β. «Ανάλυση και διαχείριση κινδύνου στις σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες» Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε 2010
-  Λαβδιώτη Μ., «Μελέτη παραγόντων Risk Management και ανάπτυξη συστήματος», Αθήνα 2012
-  Μωυσίδου Α. « Εσωτερικός έλεγχος και επιχειρηματικοί κίνδυνοι» Παν/μιο Μακεδονίας 2010
-  Νικολάου Π., «Μελέτη και εφαρμογή της επιχειρησιακής διοίκησης κινδύνου στην Ελλάδα», Αθήνα, 2009
-  Ράπτη Ε. «Η επίδοση του Δημόσιου τομέα μέσω νέων προσεγγίσεων της διοίκησης των επιχειρήσεων – Η περίπτωση της ΔΟΠ» Πειραιάς 2008


 Ραπανός Β. «Μέγεθος και εύρος δραστηριοτήτων δημοσίου τομέα» Αθήνα 2009

 Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών «Ειδική Γραμματεία Συμπράξεων Δημοσίου– Ιδιωτικού Τομέα - Εγχειρίδιο για την υλοποίηση έργων και υπηρεσιών μέσω ΣΔΙΤ» Αθήνα 2006

 Φωκάς Γ., «Εσωτερικός Έλεγχος και Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι», Θεσσαλονίκη 2009

 Bekiaris, M “*Internal Audit*”, University of Aegean, Chios. (2003)

 Passa M. “*A Risk Management Standard*” The Institute of risk management, June,22 2007 Version

 Ward, S. “*Exploring the Role of the Corporate Risk Manager*”, Risk Management, An international Journal, pp.7-25, 2001

 http://www.e-history.eu/images/uploads/Paper%20-%202012_01_23.pdf

 http://www.capitalinvest.gr/info.php?product_id=272