



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Παγκόσμιες Προκλήσεις και Συστήματα Αναλύσεων»

Διαχείριση Νομικού Κινδύνου (Θεωρία και Πράξη)

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Αγγελική Παπαβενετίου

Τριμελής επιτροπή:
Αναπληρωτής Καθηγητής Ν.Σ. Κουτσούκης
Επίκουρος Καθηγητής Ε. Φακιολάς
Επίκουρος Καθηγητής Χ. Τσιλιώτης

Κόρινθος, 2018



UNIVERSITY OF THE PELOPONNESE
SCHOOL OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES
DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE AND INTERNATIONAL
RELATIONS

Master in

“Global Risks and Analytics”

Legal Risk Management

(Theory and Practice)

Master's Dissertation

Aggeliki Papavenetiou

Supervisors:

Associate Professor N.S. Koutsoukis

Assistant Professor E. Fakiolas

Assistant Professor Ch. Tsiliotis

Corinth, 2018

Φύλλο αξιολόγησης

Η διπλωματική εργασία με τίτλο «Διαχείριση Νομικού Κινδύνου (Θεωρία και Πράξη)» της Αγγελικής Παπαβενετίου αξιολογήθηκε από την τριμελή επιτροπή, τόσο ως προς την ποιότητα του κειμένου, όσο και ως προς την ποιότητα της προφορικής παρουσίασης και υπεράσπισης της διπλωματικής εργασίας ενώπιον ακροατηρίου.

Η διαδικασία αξιολόγησης της διπλωματικής εργασίας ολοκληρώθηκε την 23/2/2018 με γενική επίδοση:

- Καλώς
- Λίαν Καλώς
- Άριστα

Τα μέλη της τριμελούς επιτροπής:

1. Αναπληρωτής Καθηγητής Ν.Σ. Κουτσούκης
2. Επίκουρος Καθηγητής Ε. Φακιολάς
3. Επίκουρος Καθηγητής Χ. Τσιλιώτης

Στον επιβλέποντα καθηγητή

*κ. Νικήτα – Σπύρο Κουτσούκη για την πολύτιμη καθοδήγησή του
και στον Α.Ζ. που υπήρξε υποκινητής της όλης προσπάθειας.*

Abstract

Risk is inherent in the whole range of social and economic life of man. Consequently, businesses also face various kinds of risks that can be an obstacle for them to achieve their goals or to shrink (and/or shut down). The more we know and understand about the risks we face, the easier it is to deal with them. The necessity of managing risk is therefore indisputable and at the same time imperative in the modern world of rapid developments.

It is strongly believed that part of the operational risk of an enterprise is also the legal risk. This research **focuses on** the issue of legal risk investigation (by analyzing modern examples) **and also on** the implementation of the general risk management standard ISO 31000: 2009 in its management. The **main objective** is to demonstrate the importance of integrating a framework and a legal risk management process into all businesses, which will bring them both direct (financial) and indirect (preserving good reputation) benefits.

In Greece, the issue of legal risk management has not been systematically addressed in theory, nor has it been widely applied in practice. Therefore, this analysis was based on the comparative study of foreign literature, by drawing on updated data from electronic sources, and with my personal judgment as a lawyer.

In the long and continuous economic crisis during the last years, managing legal risks, not only as part of the overall operational risk, but also independently as a separate category, is a real challenge for businesses.

Περίληψη

Ο κίνδυνος είναι σύμφυτος με όλο το φάσμα της κοινωνικής και οικονομικής ζωής του ανθρώπου. Επομένως και οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διαφόρων ειδών κινδύνους που μπορούν να αποτελέσουν εμπόδιο στην επίτευξη των στόχων τους ή να συντελέσουν στη συρρίκνωση (ή/και στον αφανισμό) τους. Όσα περισσότερα γνωρίζουμε και καταλαβαίνουμε για τους κινδύνους που αντιμετωπίζουμε, τόσο πιο εύκολο γίνεται να τους διαχειριστούμε. Η αναγκαιότητα λοιπόν της διαχείρισης των κινδύνων είναι αναμφισβήτητη και ταυτόχρονα επιτακτική στο σύγχρονο κόσμο των ραγδαίων εξελίξεων.

Κατά την κρατούσα άποψη, **τμήμα του λειτουργικού κινδύνου μιας επιχείρησης είναι και ο νομικός κίνδυνος**. Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται λοιπόν στο **ζήτημα** της σε βάθος διερεύνησης των νομικών κινδύνων (με παράλληλη ανάλυσή τους μέσα από σύγχρονα παραδείγματα) και στην εφαρμογή του γενικού προτύπου διαχείρισης κινδύνων ISO 31000:2009 στην διαχείριση αυτών. **Κύριος στόχος** η κατάδειξη της σπουδαιότητας ενσωμάτωσης ενός πλαισίου και μιας διαδικασίας διαχείρισης νομικών κινδύνων σε όλες τις επιχειρήσεις, το οποίο θα τους προσφέρει οφέλη άμεσα (οικονομικής φύσεως) αλλά και έμμεσα (διατήρηση καλής φήμης).

Στην Ελλάδα το θέμα της διαχείρισης νομικών κινδύνων δεν έχει αντιμετωπιστεί συστηματικά από τη θεωρία, ούτε βεβαίως έχει εφαρμοστεί ευρέως στην πράξη. Η παρούσα ανάλυση στηρίχθηκε στη συγκριτική μελέτη της ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας, με άντληση επικαιροποιημένων στοιχείων από ηλεκτρονικές πηγές και με τη βοήθεια της κριτικής ματιάς του δικηγορικού επαγγέλματος της συντάξασας.

Στην πολύχρονη και διαρκούσα οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων, η αντιμετώπιση των νομικών κινδύνων όχι μόνο ως τμήμα του γενικότερου λειτουργικού κινδύνου, αλλά και αυτοτελώς ως ιδιαίτερη και ξεχωριστή μορφή, αποτελεί πραγματική πρόκληση για τις επιχειρήσεις.

Περιεχόμενα

Abstract.....	I
Περίληψη.....	II
1 Εισαγωγή.....	1
2 Η διοικητική της διακινδύνευσης.....	4
2.1 Ο κίνδυνος και η διαχείρισή του γενικά.....	4
2.2 Το διεθνές πρότυπο ISO 31000.....	5
2.2.1 Ο καθορισμός του πλαισίου.....	6
2.2.2 Η διαδικασία (περιγραφή των σταδίων).....	7
3 Διακινδύνευση νομικής φύσης.....	11
3.1 Ο νομικός κίνδυνος και η σημασία της διαχείρισής του.....	11
3.1.1 Ορισμός του νομικού κινδύνου.....	11
3.1.2 Η διαχείρισή του και η σπουδαιότητα αυτής.....	12
3.2 Η διαδικασία διαχείρισης του νομικού κινδύνου.....	13
3.2.1 Η αναγνώριση (κατηγορίες/είδη νομικών κινδύνων).....	13
3.2.2 Η ανάλυση.....	15
3.2.3 Η εκτίμηση.....	18
3.2.4 Ο χειρισμός.....	19
4 Πρακτικά θέματα και θεωρητικές προσεγγίσεις.....	23
4.1 Σύγχρονα και επίκαιρα παραδείγματα νομικών κινδύνων.....	23
4.1.1 Οι αυτοκινητοβιομηχανίες (General Motors και Volkswagen).....	23
4.1.2 Τα σκάνδαλα της διαφθοράς (Petrobras και Siemens).....	25
4.1.3 Τα δάνεια σε ελβετικό φράγκο.....	26
4.1.4 Brexit και νομικοί κίνδυνοι.....	27
4.2 Ανάλυση των παραδειγμάτων - εκτιμήσεις - παραδοχές.....	28
4.3 Επιστημονική κοινότητα και νομικός κίνδυνος.....	30
5 Συμπεράσματα.....	33
Κατάλογος πηγών.....	36

1 Εισαγωγή

Στον σύγχρονο κόσμο των ραγδαίων αλλαγών και εξελίξεων, η επιτυχής πορεία των επιχειρήσεων εξαρτάται κατά το μεγαλύτερο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τους ποικίλους κινδύνους με τους οποίους έρχονται αντιμέτωπες. Τα τελευταία μάλιστα χρόνια που μεγάλα εταιρικά σκάνδαλα, κυβερνητικές έρευνες και υπέρογκα πρόστιμα ήρθαν στο φως της δημοσιότητας, η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός σχεδίου διαχείρισης κινδύνων έγινε πλέον επιτακτική.

Ο νομικός κίνδυνος, δηλαδή αυτός που εμπεριέχει νομικό κανόνα και μπορεί να οδηγήσει σε πιθανή ζημία **βρίσκεται σχεδόν παντού** σε μια επιχείρηση: στις σχέσεις της επιχείρησης με το κράτος/διοίκηση, με πελάτες, προμηθευτές, με στελέχη της, με τους εργαζομένους της, κ.λ.π. και βέβαια στις σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις του ιδίου ή διαφορετικού αντικειμένου. Η λειτουργία της επιχείρησης με «το πνεύμα και το γράμμα» του νόμου είναι πρωταρχικής σημασίας για την εξέλιξή της στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και βεβαίως όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο πιο πολύπλοκο γίνεται αυτό.

Η παρούσα μελέτη ασχολείται με την **διοικητική της διακινδύνευσης** και το πώς αυτή μπορεί να εφαρμοστεί στη **διαχείριση των νομικών κινδύνων** που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. **Το κυρίαρχο ζήτημα** της έρευνας είναι **η σε βάθος διερεύνηση των νομικών κινδύνων** (με παράλληλη ανάλυσή τους μέσα από σύγχρονα παραδείγματα), καθώς και η **εφαρμογή του γενικού προτύπου διαχείρισης κινδύνων ISO 31000:2009 σε αυτούς**, προσαρμοσμένο βέβαια στις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει αυτό το είδος των κινδύνων, όσον αφορά την ηθική ερμηνεία και θεμελίωσή τους και την απαιτούμενη δράση.

Η έρευνα που έγινε στο υπάρχον συγγραφικό έργο, έδειξε ότι στην Ελλάδα το θέμα της διαχείρισης των νομικών κινδύνων δεν έχει απασχολήσει συστηματικά τους θεωρητικούς, πλην της πρόσφατης ενασχόλησης με την κανονιστική συμμόρφωση που αφορά την αντιμετώπιση των νομοθετικών νομικών κινδύνων. Επομένως, αφού δεν υπάρχει καθοδήγηση και ορισμός πλαισίου και διαδικασίας διαχείρισης των νομικών κινδύνων από την θεωρία, η πράξη των ελληνικών επιχειρήσεων δεν δείχνει να στοχεύει σε συστηματική διαχείρισή τους.

Παρόλα αυτά, έχει επιβεβαιωθεί από πολλά παραδείγματα, σύγχρονα αλλά και των παρελθόντων ετών, ότι τα αποτελέσματα της μη ύπαρξης πλαισίου διαχείρισης νομικών

κινδύνων ή της ανεπάρκειας αυτού οδηγεί τις επιχειρήσεις σε μεγάλες οικονομικές απώλειες και ταυτόχρονα βλάπτει τη φήμη τους. Συχνά μάλιστα, όταν οι επιχειρήσεις συνδέονται με τον οποιονδήποτε τρόπο με το κράτος (είτε μέσω άμεσου ελέγχου αυτών από την διοίκηση, είτε μέσω εμπορικών σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις ελεγχόμενες από τη διοίκηση) ή όταν το εύρος της δραστηριότητάς τους είναι μεγάλο (π.χ. χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ασφαλιστικές εταιρείες, εταιρείες αυτοκινητοβιομηχανίας κ.λ.π.), οι συνέπειες της μη διαχείρισης ή της εσφαλμένης διαχείρισης νομικών κινδύνων μπορεί να επηρεάσει τις κοινωνικές ισορροπίες, αλλά και την γενικότερη εικόνα ενός κράτους.

Επομένως, **κύριος στόχος** της έρευνας αυτής είναι να αναδειχτεί **η σπουδαιότητα της ενσωμάτωσης ενός πλαισίου διαχείρισης νομικών κινδύνων**, προκειμένου οι επιχειρήσεις να εξοικονομήσουν χρήμα και χρόνο, να διασφαλίσουν-διατηρήσουν την καλή τους φήμη και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Με τον τρόπο αυτό θα επιτευχθεί η εύρυθμη λειτουργία και ανάπτυξη όχι μόνο των επιχειρήσεων, αλλά του κοινωνικού συνόλου. Σαν **δευτερεύων στόχος** υπήρξε, **αφενός** η κατάρτιση ενός γενικού οδηγού διαχείρισης νομικών κινδύνων, που θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους νομικούς συμβούλους ελληνικών επιχειρήσεων ως καθοδηγητικό πλαίσιο, **αφετέρου** η «πρόκληση» για περαιτέρω έρευνα του θέματος αυτού στην Ελλάδα, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

Με την παρούσα ανάλυση γίνεται προσπάθεια να καλυφθεί ένα σημαντικό κενό της υπάρχουσας ελληνικής βιβλιογραφίας, διότι δεν υπάρχει προηγηθείσα ανάλογη μελέτη. Η **μέθοδος** που ακολουθήθηκε είναι η διερεύνηση του θέματος μέσω της υπάρχουσας ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας για την διακινδύνευση γενικά και για την διαχείριση νομικών κινδύνων ειδικότερα. Επίσης, αναζητήθηκαν και διερευνήθηκαν σύγχρονα και επίκαιρα παραδείγματα, ώστε μέσω αυτών να καταδειχθεί η σπουδαιότητα του θέματος. Η ανάγνωση και συγκριτική μελέτη των παρατιθέμενων βιβλιογραφικών αναφορών υπήρξε η κύρια πηγή δεδομένων. Επίσης, οι ηλεκτρονικές πηγές πρόσφεραν σημαντική βοήθεια στην ενημέρωση για τις νέες εξελίξεις και στην επικαιροποίηση στοιχείων. Πολλά στοιχεία βεβαίως αντλήθηκαν και από την προσωπική μου πείρα ως δικηγόρος, ιδιαίτερα οι ενότητες που αφορούν την αναγνώριση των νομικών κινδύνων και τους τρόπους χειρισμού τους.

Η **δομή της παρούσας μελέτης** είναι η ακόλουθη: Αρχικά θα γίνει αναφορά στην **έννοια του κινδύνου και της εν γένει διαχείρισής του** και θα αναλυθεί το γενικό πλαίσιο και η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου **ISO 31000**. Στο επόμενο κεφάλαιο, θα οριστεί η **έννοια του νομικού κινδύνου**, θα καταδειχθεί η σπουδαιότητα της διαχείρισής του και θα αναλυθεί η εφαρμογή της διαδικασίας του προτύπου ISO 31000 στην διαχείριση αυτού. Συγκεκριμένα, θα αναλυθούν τα βασικά στάδια της αξιολόγησης (αναγνώριση, ανάλυση, εκτίμηση) και του χειρισμού του προτύπου αυτού, προσαρμοσμένα στη φύση και τα χαρακτηριστικά των νομικών κινδύνων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, επιχειρείται μία προσέγγιση του θέματος από πρακτική και θεωρητική σκοπιά: καταρχήν διερευνώνται **σύγχρονα και επίκαιρα παραδείγματα**, ώστε μέσω της ανάλυσής τους να τονιστεί η αναγκαιότητα υιοθέτησης ολοκληρωμένου πλαισίου και διαδικασίας διαχείρισης νομικών κινδύνων, και εν συνεχεία προσεγγίζεται το θέμα από την πλευρά της επιστημονικής κοινότητας.

Στο τελευταίο κεφάλαιο, εκτίθενται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την παρούσα ανάλυση και παρατίθενται κάποιες σκέψεις για περαιτέρω συζήτηση και έρευνα, μιας και το θέμα της παρούσας ανάλυσης δεν έχει ακόμα αντιμετωπιστεί συστηματικά από τους θεωρητικούς (νομικούς, οικονομολόγους, εμπειρογνώμονες στην διαχείριση του κινδύνου) στην Ελλάδα.

Προσδοκώντας η παρούσα έρευνα να αποτελέσει «πρόκληση» για περαιτέρω ανάλυση του θέματος

2 Η διοικητική της διακινδύνευσης

Το στοιχείο του κινδύνου συνοδεύει ανέκαθεν τον άνθρωπο σε όλες τις εκδηλώσεις της κοινωνικής και οικονομικής του ζωής. Η λέξη κίνδυνος (risk) προέρχεται από τη **λατινική ρίζα “risicare”** η οποία σημαίνει «**τολμώ**», υπονοώντας ότι ο κίνδυνος είναι επιλογή παρά πεπρωμένο. Σε κάθε περίπτωση, κίνδυνος είναι πιθανό γεγονός (δηλαδή μελλοντικό) με αρνητικές (ή θετικές) συνέπειες και επομένως σημαίνει έκθεση στην αβεβαιότητα. Με τον όρο διοικητική της διακινδύνευσης εννοείται διαχείριση του κινδύνου, με άλλα λόγια οι δράσεις που θα αναληφθούν για τη μείωση της πιθανότητας εκδήλωσης του γεγονότος ή των (αρνητικών) συνεπειών του.

2.1 Ο κίνδυνος και η διαχείρισή του γενικά

Σε επιχειρησιακό επίπεδο, κίνδυνος είναι η πιθανότητα επέλευσης δυσμενών (κυρίως) επιπτώσεων από την έκβαση μιας ενέργειας ή ενός γεγονότος, με αποτέλεσμα την εμφάνιση μη αναμενόμενων ζημιών ή τον περιορισμό της ικανότητας της επιχείρησης να υλοποιήσει τους στόχους της. Οι επιχειρήσεις είναι συνεχώς αντιμέτωπες με διαφόρων ειδών κινδύνους, που μπορεί να προέρχονται είτε από την δραστηριότητα της ίδιας της επιχείρησης, είτε από τις ενέργειες και τις αποφάσεις της διοίκησης, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι κίνδυνοι είναι αδύνατο να εξαλειφθούν, συνεπώς απαιτείται η αποτελεσματική και προσεκτική διαχείρισή τους προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι επιπτώσεις τους (Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2012).

«Διαχείριση (του) κινδύνου σημαίνει ανάληψη ηθελημένης δράσης προκειμένου να μεταβάλεις τις πιθανότητες προς όφελός σου αυξάνοντας τις πιθανότητες καλών εκβάσεων και μειώνοντας τις πιθανότητες κακών εκβάσεων» (Borge, 2008).

Η λειτουργία της διαχείρισης κινδύνων ενσωματώνεται σε ένα απέραντο φάσμα λήψης αποφάσεων και περιλαμβάνει το σύνολο των στρατηγικών, πολιτικών, διαδικασιών, οργανωτικών δομών και τεχνολογικών υποδομών που μια επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει προκειμένου να αναγνωρίζει, εκτιμά, παρακολουθεί και να ελέγχει σε συνεχή βάση την έκθεσή της στους κινδύνους που απορρέουν από τις δραστηριότητές της. Γίνεται αντιληπτό ότι η διαχείριση (των) κινδύνων είναι κεντρικός πυρήνας της στρατηγικής διαχείρισης κάθε επιχείρησης/οργανισμού. Είναι η διεργασία με την οποία οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν

μεθοδικά τους κινδύνους που σχετίζονται με τις δραστηριότητές τους, με σκοπό να εξασφαλίσουν τη διαχρονική και απρόσκοπτη ανάπτυξή τους (Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2012).

Το επίκεντρο της καλής διαχείρισης κινδύνων είναι η αναγνώριση και ο χειρισμός τους και βεβαίως μια καλή διαχείριση κινδύνων αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας των συνολικών στόχων της επιχείρησης. Υπάρχουν αναπτυγμένες διαδικασίες για τη διαχείριση κινδύνων ως μια διαρκή διαδικασία σε όλη την έκταση του έργου. Η εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων μπορεί να γίνει σε όλα τα έργα-στόχους μιας επιχείρησης/οργανισμού, από τα πολύ μικρά (που υλοποιούνται από ένα άτομο) έως τα πολύ μεγάλα και πολύπλοκα. Πολλά προβλήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν εκ των προτέρων και να δώσουν την ευκαιρία σ' αυτόν που διαχειρίζεται το έργο να προσδιορίσει συγκεκριμένη πορεία. Σχεδόν κανένα έργο δεν αναπτύσσεται σε ιδανικό περιβάλλον. Η διαχείριση κινδύνων πρέπει να ενσωματώνει μέσα, τα οποία όχι μόνο θα εντοπίζουν τους πιθανούς κινδύνους αλλά και θα αναλύουν τις δυνατότητες του καθενός, έτσι ώστε να είναι δυνατή η διαχείριση των πιο σημαντικών σε συνεχή βάση.

Σαφώς και δεν είναι δυνατό να προβλεφθεί κάθε δυνατή πορεία που θα μπορεί να πάρει το έργο. Με την διαχείριση των κινδύνου όμως παρέχεται ένα σημαντικό «όπλο» για την βελτίωση των σχεδίων του έργου και ταυτόχρονα εξασφαλίζεται μια καλύτερη αποτύπωση της πραγματικότητας. Ήδη από την **φάση του σχεδιασμού** επισημαίνονται οι τομείς που χρειάζονται περισσότερη προσοχή. Έτσι είναι δυνατή η πιο άμεση και γρήγορη αντιμετώπιση των κινδύνων. Ακόμη δίνεται η δυνατότητα ποσοτικοποίησης του κινδύνου και ταυτόχρονα η δυνατότητα παρακολούθησης της πορείας αυτού του παράγοντα στο παρελθόν με σκοπό να αξιοποιηθεί η γνώση στο μέλλον σε άλλα έργα.

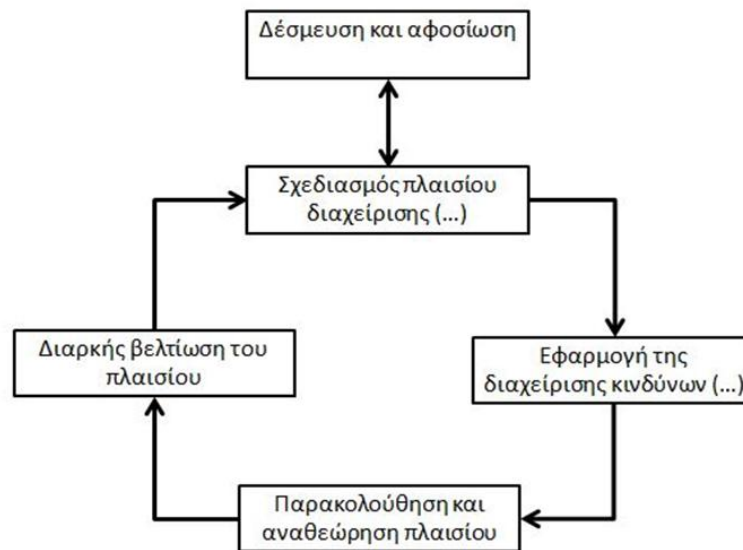
2.2 Το διεθνές πρότυπο ISO 31000

Το Διεθνές Πρότυπο ISO 31000 (που δημιουργήθηκε το έτος 2009) παρέχει αρχές και γενικές οδηγίες για τη διαχείριση κινδύνων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιαδήποτε δημόσια, ιδιωτική ή κοινοτική επιχείρηση, ένωση, ομάδα ή άτομο. Επομένως, αυτό το Διεθνές Πρότυπο δεν είναι συγκεκριμένο για κάποιο κλάδο ή τομέα και **μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε είδος κινδύνου**, ανεξάρτητα από τη φύση του, είτε έχει θετικές ή αρνητικές συνέπειες. Αν και παρέχει γενικές κατευθυντήριες γραμμές, δεν αποσκοπεί στην προώθηση της ομοιομορφίας της διαχείρισης κινδύνου μεταξύ των επιχειρήσεων. Σε κάθε περίπτωση, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή πλαισίων διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ποικίλες ανάγκες κάθε συγκεκριμένης επιχείρησης, τους συγκεκριμένους στόχους αυτής, το πλαίσιο, τη δομή, τις λειτουργίες και τις διαδικασίες της, τα έργα, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες της και τις συγκεκριμένες πρακτικές που εφαρμόζει.

Το συγκεκριμένο πρότυπο περιγράφει την διαχείριση κινδύνων σαν μια διαδικασία πέντε (5) διαδοχικών εργασιών που συμπληρώνονται με δύο (2) συνεχείς δραστηριότητες που περιβάλλουν την διαχείριση κινδύνου. Οι πέντε (5) διαδοχικές εργασίες είναι: ο προσδιορισμός του πλαισίου, η αναγνώριση, η ανάλυση και η εκτίμηση των κινδύνων (που και τα τρία μαζί αποτελούν το στάδιο της αξιολόγησης των κινδύνων) και ο χειρισμός αυτών, ενώ οι δύο (2) συνεχείς δραστηριότητες που πρέπει να λαμβάνουν χώρα σε ολόκληρη την διαδικασία είναι η διαρκής παρακολούθηση και αναθεώρηση και η επικοινωνία και διαβούλευση (ISO 31000:2009 - Risk management - principles and guidelines).

2.2.1 Ο καθορισμός του πλαισίου

Στον προσδιορισμό του πλαισίου, η επιχείρηση διατυπώνει τους στόχους της, προσδιορίζει τις εξωτερικές και εσωτερικές παραμέτρους που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαχείριση του κινδύνου και καθορίζει τα πεδία εφαρμογής και τα κριτήρια κινδύνου για την πολιτική που σχετίζεται με τη διαχείριση κινδύνου, λαμβάνοντας πλήρως υπόψη την ανάγκη δικαιολόγησης των πόρων που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση κινδύνων. Στην εικόνα 1 παρατίθεται το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου κατά το πρότυπο ISO 31000 (Πηγή: ISO 31000:2009 - Risk management - principles and guidelines).



Εικόνα 1. Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου κατά το πρότυπο ISO 31000.

Όπως φαίνεται από την άνω σχηματική απεικόνιση, το πλαίσιο της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, εκτός από τον σχεδιασμό (plan) και την εφαρμογή – υλοποίησή του (do), περιλαμβάνει ακόμα την διαρκή παρακολούθηση και αναθεώρηση, όπου γίνεται αντιπαραβολή με το ζητούμενο και αναλύονται οι αποκλίσεις (check) και τη διαρκή βελτίωσή του μέσω της ενσωμάτωσης και τυποποίησης νέων στοιχείων αλλά και της αφαίρεσης

περιπτώσεων (act). Πάνω απ' όλα όμως η διαχείριση κινδύνων προϋποθέτει τη **δέσμευση και αφοσίωση** της διοίκησης, σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, συνολικά και συνεκτικά.

Το εξωτερικό πλαίσιο είναι το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο η επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους της και περιλαμβάνει το πολιτιστικό, κοινωνικό, πολιτικό, νομικό, κανονιστικό, οικονομικό, τεχνολογικό, φυσικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον, είτε αυτό είναι διεθνές, εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό. Επίσης, περιλαμβάνει βασικούς παράγοντες και τάσεις που έχουν αντίκτυπο στους στόχους της επιχείρησης, τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τις αντιλήψεις και τις αξίες αυτών.

Το εσωτερικό πλαίσιο είναι το εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο η επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους της και περιλαμβάνει τη διακυβέρνηση, την οργανωτική δομή, τους ρόλους και τις ευθύνες του προσωπικού, τις πολιτικές που ακολουθούνται, τους στόχους και τις στρατηγικές που εφαρμόζονται για την επίτευξή τους και ο,τιδήποτε άλλο σχετίζεται με το εσωτερικό της επιχείρησης και έχει να κάνει με τον τρόπο που διαχειρίζεται τον κίνδυνο.

Τα κριτήρια κινδύνου είναι αυτά που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της σημασίας του κινδύνου και πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις αξίες, τους στόχους και τους πόρους της επιχείρησης. Ορισμένα κριτήρια μπορούν να επιβληθούν ή να προκύψουν από νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις. Τα κριτήρια κινδύνου πρέπει να είναι συνεπή με την πολιτική διαχείρισης του κινδύνου της επιχείρησης, να ορίζονται στην αρχή οποιασδήποτε διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου και να επανεξετάζονται συνεχώς.

2.2.2 Η διαδικασία (περιγραφή των σταδίων)

Η αξιολόγηση των κινδύνων είναι η συνολική διαδικασία αναγνώρισης, ανάλυσης και εκτίμησης των κινδύνων.

Μέσω της **αναγνώρισης των κινδύνων** η επιχείρηση προσδιορίζει τις πηγές κινδύνου, τις περιοχές επιπτώσεων, τα γεγονότα και τις αιτίες τους καθώς και τις πιθανές συνέπειές τους. Στόχος αυτού του βήματος είναι να δημιουργηθεί ένας πλήρης κατάλογος των κινδύνων που βασίζονται σε εκείνα τα γεγονότα που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν, ενισχύσουν, προλάβουν, υποβαθμίσουν, επιταχύνουν ή καθυστερήσουν την επίτευξη των στόχων. Είναι σημαντικό επίσης να εντοπιστούν οι κίνδυνοι που συνδέονται με τη μη λήψη μιας ευκαιρίας. **Η ολοκληρωμένη ταυτοποίηση είναι κρίσιμη, διότι ένας κίνδυνος που δεν προσδιορίζεται σε αυτό το στάδιο δεν θα συμπεριληφθεί σε περαιτέρω ανάλυση.**

Στο στάδιο αυτό πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλες οι σημαντικές αιτίες και συνέπειες. Η επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόζει εργαλεία και τεχνικές εντοπισμού των κινδύνων που να ανταποκρίνονται στους στόχους και τις ικανότητές της, καθώς και στους κινδύνους που αντιμετωπίζει. Άτομα με κατάλληλες γνώσεις πρέπει να συμμετέχουν στην αναγνώριση των

κινδύνων, αφού οι σχετικές και ενημερωμένες πληροφορίες είναι σημαντικές για την αναγνώριση των κινδύνων.

Η ανάλυση των κινδύνων περιλαμβάνει την κατανόηση αυτών, την εξέταση των αιτίων και των πηγών κινδύνων, των θετικών και αρνητικών συνεπειών τους και της πιθανότητας εμφάνισης αυτών των συνεπειών, καθώς και τον προσδιορισμό των παραγόντων που επηρεάζουν τις συνέπειες και την πιθανότητα εμφάνισής τους, καταλήγοντας έτσι στο εάν πρέπει να αντιμετωπιστούν και ποιές είναι οι πλέον κατάλληλες στρατηγικές και μέθοδοι αντιμετώπισής τους. **Ο κίνδυνος αναλύεται κυρίως με τον προσδιορισμό των συνεπειών και της πιθανότητας εμφάνισης του.** Η ανάλυση των κινδύνων μπορεί να πραγματοποιηθεί με ποικίλους βαθμούς λεπτομέρειας, ανάλογα με τον κίνδυνο, τον σκοπό της ανάλυσης και τις διαθέσιμες πληροφορίες, δεδομένα και πόρους. Η ανάλυση μπορεί να είναι ποιοτική, ημι-ποσοτική ή ποσοτική, ή συνδυασμός αυτών, ανάλογα με τις περιστάσεις.

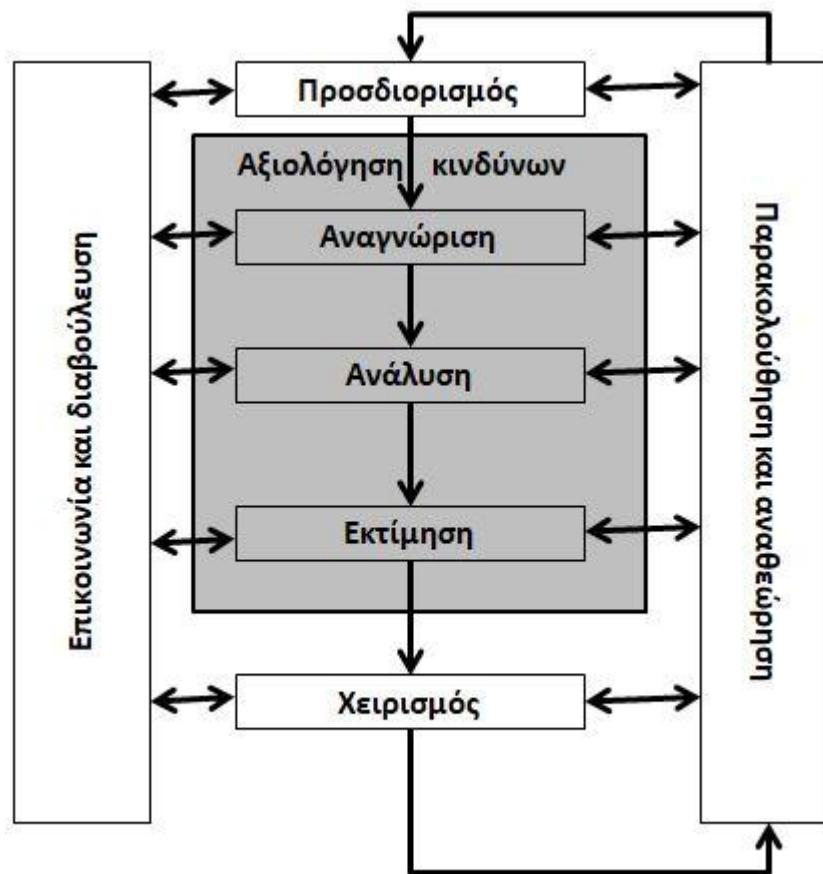
Σκοπός της εκτίμησης των κινδύνων είναι -βάσει των αποτελεσμάτων της ανάλυσης κινδύνου- **να βοηθήσει στην λήψη αποφάσεων**, σχετικά με τους κινδύνους που χρειάζονται χειρισμό και την προτεραιότητα χειρισμού. Η εκτίμηση του κινδύνου περιλαμβάνει τη σύγκριση του βαθμού κινδύνου (που διαπιστώθηκε κατά τη διαδικασία ανάλυσης) με τα κριτήρια κινδύνου που καθορίστηκαν κατά την εξέταση του πλαισίου. Βάσει αυτής της σύγκρισης, μπορεί να εξεταστεί η ανάγκη χειρισμού. Οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται σύμφωνα με νομικές, κανονιστικές και άλλες απαιτήσεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η εκτίμηση του κινδύνου μπορεί να οδηγήσει σε απόφαση για περαιτέρω ανάλυση, ενώ σε άλλες περιπτώσεις μπορεί επίσης να οδηγήσει σε απόφαση να μην αντιμετωπιστεί ο κίνδυνος, παρά μόνον να διατηρηθούν οι υφιστάμενοι έλεγχοι.

Ο χειρισμός των κινδύνων περιλαμβάνει την επιλογή μιας ή περισσότερων μεθόδων αντιμετώπισης των κινδύνων και την εφαρμογή αυτών, προσδιορίζοντας ταυτόχρονα τη σειρά προτεραιότητας αντιμετώπισης των κινδύνων. Είναι μια κυκλική διαδικασία: **καταρχήν** αξιολογείται η αντιμετώπιση του κινδύνου και **εν συνεχεία** λαμβάνεται απόφαση αν τα υπολειπόμενα επίπεδα κινδύνου είναι ανεκτά. **Στην περίπτωση** που δεν είναι ανεκτά ο κίνδυνος αντιμετωπίζεται με άλλο τρόπο και **τέλος** αξιολογείται η αποτελεσματικότητα αυτής της θεραπείας. Η επιλογή του καταλληλότερου μέτρου αντιμετώπισης του κινδύνου περιλαμβάνει την εξισορρόπηση του κόστους και των προσπαθειών υλοποίησης του στόχου με τα οφέλη που απορρέουν από την συμμόρφωση στις νομικές, κανονιστικές και άλλες απαιτήσεις.

Η ίδια η αντιμετώπιση κινδύνου μπορεί να εισάγει κινδύνους. Ένας σημαντικός κίνδυνος μπορεί να είναι η αποτυχία ή η αναποτελεσματικότητα των μέτρων αντιμετώπισης του κινδύνου. Η αντιμετώπιση κινδύνου μπορεί επίσης να εισάγει δευτερογενείς κινδύνους που πρέπει να αξιολογούνται, να αντιμετωπίζονται, να παρακολουθούνται και να εξετάζονται. Αυτοί οι δευτερεύοντες κίνδυνοι πρέπει να ενσωματώνονται στο ίδιο πρόγραμμα θεραπείας

με τον αρχικό κίνδυνο και να μην αντιμετωπίζονται ως νέοι κίνδυνοι. Η παρακολούθηση πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του σχεδίου αντιμετώπισης του κινδύνου, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα μέτρα παραμένουν αποτελεσματικά. **Μέτρα αντιμετώπισης των κινδύνων** είναι η αποφυγή ανεπιθύμητων κινδύνων και η δημιουργία επιθυμητών, η πώληση ανεπιθύμητων κινδύνων και η αγορά επιθυμητών, η διαφοροποίηση (ή διασπορά), η συγκέντρωση, η αντιστάθμιση (ή αντασφάλιση), η μόχλευση και η ασφάλιση κινδύνων (Borge, 2008).

Στην εικόνα 2 παρατίθεται η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου κατά το πρότυπο ISO 31000 (Πηγή: ISO 31000:2009 - Risk management - principles and guidelines).



Εικόνα 2. Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου κατά το πρότυπο ISO 31000.

Όπως εμφανίζεται από την άνω σχηματική απεικόνιση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου κατά το ISO 31000, η διαρκής **παρακολούθηση και αναθεώρηση** πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο μέρος αυτής της διαδικασίας, περιλαμβάνοντας τακτικό έλεγχο, επιτήρηση ή κριτική παρατήρηση, καθώς και δραστηριότητες που αναλαμβάνονται για τον προσδιορισμό της καταλληλότητας, της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της μεθόδου χειρισμού του κινδύνου. Οι διαδικασίες παρακολούθησης και αναθεώρησης της επιχείρησης θα πρέπει να

περιλαμβάνουν όλες τις πτυχές της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου. Τα αποτελέσματα της παρακολούθησης και της αναθεώρησης θα πρέπει να καταγράφονται (ώστε τα αρχεία να παρέχουν τη βάση για τη βελτίωση των μεθόδων και εργαλείων) και θα πρέπει επίσης να χρησιμοποιούνται ως συμβολή στην αναθεώρηση του πλαισίου διαχείρισης κινδύνου.

Η επικοινωνία και η διαβούλευση είναι συνεχείς και επαναλαμβανόμενες διαδικασίες ώστε η επιχείρηση να διαχειρίζεται, να παρέχει, να μοιράζεται ή να λαμβάνει πληροφορίες και να διεξάγει διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με τη διαχείριση του κινδύνου. Οι πληροφορίες μπορούν να αφορούν την ύπαρξη, τη φύση, τη μορφή, την πιθανότητα, τη σημασία, την αξιολόγηση, την αποδοχή και την αντιμετώπιση της διαχείρισης του κινδύνου. Η διαβούλευση είναι μια αμφίδρομη διαδικασία ενημερωμένης επικοινωνίας μεταξύ μιας επιχείρησης και των ενδιαφερομένων σ' ένα ζήτημα μερών, που λαμβάνει χώρα πριν από τη λήψη απόφασης ή πριν τον καθορισμό μιας κατεύθυνσης για το ζήτημα αυτό.

Πρέπει να τονιστεί ότι η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων κατά το ISO 31000 είναι **δυναμική και επαναλαμβανόμενη**, δηλαδή στην πράξη τα στάδια δεν είναι τόσο ευδιάκριτα, αφού υπάρχουν πολλές επαναλήψεις και «πισωγυρίσματα» από το ένα στο άλλο, προκειμένου να διορθωθούν ατέλειες ή να προστεθούν νέα στοιχεία. Αυτό καθιστά το ειδικό πρότυπο διαχείρισης κινδύνων ISO 31000 εύκολα προσαρμόσιμο σε κάθε είδους επιχείρηση (ιδιωτική ή/και δημόσια).

Τέλος, σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό του πλαισίου αλλά και στη διαδικασία διαχείρισης του κινδύνου, έχουν ο **«κάτοχος του κινδύνου»**, δηλαδή το πρόσωπο ή οντότητα που έχει την ευθύνη και την εξουσία να διαχειριστεί τον κίνδυνο και τα **«ενδιαφερόμενα μέρη»**, δηλαδή το πρόσωπο ή επιχείρηση/οργανισμός που δύνανται να επηρεάσουν, να επηρεαστούν, ή να θεωρήσουν ότι επηρεάζονται από μια απόφαση ή ενέργεια.

3 Διακινδύνευση νομικής φύσης

Η έννοια του νομικού κινδύνου συχνά ορίζεται με εσφαλμένο τρόπο και το σίγουρο είναι ότι οι επιχειρήσεις αδυνατούν να τον κατανοήσουν σαφώς. Στην Ελλάδα όταν μιλάμε για νομικό κίνδυνο αυτό που πρώτα έρχεται στο μυαλό των νομικών είναι ο κίνδυνος που προκύπτει από την ανώμαλη εξέλιξη των ενοχών, δηλαδή των συμβάσεων. Πλην όμως, νομικός κίνδυνος δεν είναι μόνο αυτό.

3.1 Ο νομικός κίνδυνος και η σημασία της διαχείρισής του

Η πλήρης κατανόηση της έννοιας του νομικού κινδύνου θα καταδείξει σίγουρα και τη σπουδαιότητα της διαχείρισης αυτού από τις επιχειρήσεις. Και τούτο διότι, με τον τρόπο αυτό θα γίνει αντιληπτό ότι η ορθή και συνετή διαχείρισή του θα τις οδηγήσει σε επιτυχή πορεία, μέσω της ασφαλέστερης οδού.

3.1.1 Ορισμός του νομικού κινδύνου

Υπάρχουν **δύο κύριες προσεγγίσεις** για τον καθορισμό του νομικού κινδύνου. Η **ευρεία προσέγγισή του**, περιλαμβάνει όλους τους λειτουργικούς κινδύνους με νομικές συνέπειες. Λειτουργικός είναι ο κίνδυνος απώλειας που απορρέει από ακατάλληλες ή αποτυχημένες εσωτερικές διαδικασίες/συστήματα μιας επιχείρησης, οφείλεται είτε στους ανθρώπους είτε σε εξωτερικούς παράγοντες και για πολλούς συμπεριλαμβάνει και τον νομικό κίνδυνο (Whalley & Guzelian 2016, Hopkins 2014, Mahler 2007). Με την **στενότερη** όμως **προσέγγιση**, ως νομικός κίνδυνος ορίζεται ο κίνδυνος που προέρχεται από κάποια νομική ενέργεια ή νομική αβεβαιότητα (ο οποίος έχει βεβαίως σοβαρές συνέπειες στην επιχείρηση).

Κάποιοι άλλοι ορισμοί επεκτείνουν τον νομικό κίνδυνο όχι μόνο σε αυτόν που έχει νομικές συνέπειες, αλλά και σ' αυτόν που έχει συνέπειες στη φήμη της εταιρείας ή/και στην εσωτερική της κουλτούρα, ώστε να επιδιώκεται η συμμόρφωση όχι μόνο «με το γράμμα» αλλά και «με το πνεύμα» του νόμου (Moorhead & Vaughan).

Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι ο νόμος καθαυτός δεν αποτελεί κίνδυνο. Ο νόμος υπάρχει για προστατεύει τα ενδιαφερόμενα μέρη. Από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να είναι διακριτό τί είναι νομικός κίνδυνος και τί είναι νομική συνέπεια.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο πληρέστερος ορισμός του νομικού κινδύνου πρέπει να περιλαμβάνει **τα στοιχεία του κόστους και της φήμης για την εταιρεία**. Επομένως, με τον όρο **νομικό κίνδυνο ορίζουμε** τον κίνδυνο (άμεσης) οικονομικής απώλειας ή τον κίνδυνο (έμμεσης) προσβολής της φήμης της εταιρείας (ο οποίος δυνητικά μπορεί να απειλήσει και την βιωσιμότητά της), που μπορεί να προέλθουν **είτε** από έλλειψη γνώσης ή εσφαλμένη κατανόηση, **είτε** από επικίνδυνη αδιαφορία ως προς τον τρόπο που ο νόμος και οι κανονιστικές διατάξεις εφαρμόζονται σε μία επιχείρηση, στις σχέσεις της με τους τρίτους και με το προσωπικό της, στα προϊόντα ή/και στις υπηρεσίες που παρέχει (Whalley & Guzelian, 2016).

Από τον άνω ορισμό, γίνεται φανερό ότι **ένας κίνδυνος είναι νομικός εφόσον η πηγή του εμπεριέχει νομικό κανόνα που μπορεί να οδηγήσει σε πιθανή ζημία**. Επομένως, εάν ο νομικός κανόνας είναι αποκλειστικά ωφέλιμος, τότε δεν μπορούμε να μιλάμε για νομικό κίνδυνο. Ο νομικός κίνδυνος καταλαμβάνει γεγονότα που παρουσιάζουν αβεβαιότητα, τόσο σε πραγματικό όσο και σε νομικό επίπεδο (Mahler, 2007).

3.1.2 Η διαχείρισή του και η σπουδαιότητα αυτής

Σύμφωνα με την ορθότερη άποψη, η διαχείριση των νομικών κινδύνων στοχεύει στην αντιμετώπιση δύο ειδών κινδύνων: στους νομικούς κινδύνους και σε όσους κινδύνους μπορούν να περιοριστούν με νομικά μέσα (Mahler, 2007). Επομένως, είναι φανερό ότι η διαχείρισή τους στοχεύει στο να βοηθήσει την εταιρική διακυβέρνηση με ποικίλους τρόπους. Καταρχήν, επιβοηθώντας στην κατανόηση και ανταπόκριση στους νομικούς κινδύνους και προσφέροντας υψηλού επιπέδου πληροφόρηση γι' αυτούς μέσω της διαχείρισής τους, **διευκολύνονται οι εμπορικοί υπολογισμοί με την εξισορρόπηση κέρδους – ρίσκου** και ταυτόχρονα **οι εταιρείες είναι σε θέση να αποφασίσουν** εάν θα αναλάβουν περισσότερο ή λιγότερο κίνδυνο ανάλογα με τις συνθήκες.

Σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού ίσως χρειαστεί να χρησιμοποιηθούν γραφήματα και ποσοτικά, τα οποία είναι βεβαίως άγνωστα στους περισσότερους νομικούς. Επιπλέον, η διαχείριση νομικών κινδύνων στοχεύει στον έλεγχο των κινδύνων, επιδιώκει την πρόληψη της αύξησής τους ή τον περιορισμό του αντικτύπου τους μέσα από τις διαδικασίες της εκτίμησης, της λήψης απόφασης και του ελέγχου, που θα αναφερθούν πιο κάτω. Πρόκειται για διαδικασίες που μπορούν να λάβουν χώρα είτε υπό τον έλεγχο του νομικού τμήματος μιας επιχείρησης, είτε υπό τις οδηγίες ενός άλλου ξεχωριστού τμήματος όπως αυτό της κανονιστικής συμμόρφωσης, είτε με συνεργασία και των δύο.

Σε κάθε περίπτωση, ο υπό εξέταση κίνδυνος θα πρέπει να προσδιορίζεται με σαφήνεια. Η διαδικασία θα πρέπει να περιλαμβάνει: περιοδική εκτίμηση των κινδύνων των λειτουργικών τμημάτων της εταιρείας και αναφορά των αποτελεσμάτων στη διοίκηση, εύρεση λύσεων για θέματα διαχείρισης κινδύνων, συμβουλές προς την εταιρεία σχετικά με ζητήματα

ασφαλιστικής κάλυψης και πιθανές εναλλακτικές λύσεις. Επίσης, επίβλεψη και παρακολούθηση των θεμάτων που σχετίζονται με την ασφάλεια των προϊόντων που παράγει η εταιρεία και υποβολή εκθέσεων προς τη διοίκηση σχετικά με τη λήψη διορθωτικών μέτρων στον τομέα αυτό, παρακολούθηση των προγραμμάτων κανονιστικής συμμόρφωσης και αναθεώρηση αυτών, ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων για το προσωπικό σχετικά με τη διαχείριση κινδύνου, κ.λ.π. (Hopkins, 2014). Επισημαίνεται βεβαίως ότι όσο πιο ευρύς είναι ο ορισμός που δίνει κάθε επιχείρηση στο νομικό κίνδυνο, τόσο πιο δύσκολη θα είναι η διαχείρισή του.

3.2 Η διαδικασία διαχείρισης του νομικού κινδύνου

Το πλαίσιο και η διαδικασία ISO 31000 ενδείκνυται να εφαρμοστεί και για τη διαχείριση νομικών κινδύνων, καθώς είναι απλό (αλλά όχι απλοϊκό), κλιμακωτό, προσαρμόσιμο σε κάθε είδους επιχείρηση και πρακτικό. Στην παρούσα μελέτη, εκτίθενται τα στάδια της αξιολόγησης (αναγνώριση, ανάλυση, εκτίμηση) και του χειρισμού της διαδικασίας ISO 31000 εφαρμοζόμενα στην φύση και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των νομικών κινδύνων.

3.2.1 Η αναγνώριση (κατηγορίες/είδη νομικών κινδύνων)

Είναι η διαδικασία που έχει ως στόχο να καταγράψει μία λίστα νομικών κινδύνων. Απαιτείται συχνά (ειδικά στις μεγάλες επιχειρήσεις) η συνεργασία μιας ομάδας που θα περιλαμβάνει νομικούς, ειδικούς στον συγκεκριμένο κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και εμπειρογνώμονες της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει 3 στάδια: την εύρεση των πηγών/αιτιών των νομικών κινδύνων και των περιοχών των επιπτώσεών τους, τον εντοπισμό των συνεπειών τους και την δημιουργία ενός καταλόγου με τους πιθανούς νομικούς κινδύνους.

Οι κύριες πηγές/αιτίες των νομικών κινδύνων είναι οι συμβάσεις, τα νομοθετικά κείμενα και οι κανονιστικές διατάξεις, οι αντιδικίες και οι δομικές αλλαγές και έτσι δημιουργούνται αντίστοιχοι νομικοί κίνδυνοι ή αντίστοιχες περιοχές νομικής αβεβαιότητας (Little, berkman solutions, 2014).

Ο συμβατικός κίνδυνος μπορεί να είναι ο πλέον ολέθριος για μια επιχείρηση και ταυτόχρονα είναι ο πιο δύσκολος να εντοπιστεί. Η παραδοσιακή προσέγγιση στο συμβατικό κίνδυνο επικεντρώνεται στην παραβίαση μιας σύμβασης από ένα μέρος και τις εξωσυμβατικές υποχρεώσεις που μπορεί να προκύψουν από αυτή τη συμπεριφορά. Αυτή η προσέγγιση χειρίζεται τον κάθε συμβατικό κίνδυνο χωριστά από τους υπόλοιπους και μπορεί σήμερα να χαρακτηριστεί παρωχημένη.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι με το να καταρτίσουν/συνάψουν ποιοτικές και αποτελεσματικές συμφωνίες έχουν εξαλείψει τον συμβατικό κίνδυνο, κάτι το οποίο δεν είναι

αληθές. Απαιτείται μία συστηματική και ολοκληρωμένη διαχείριση των συμβάσεων και των κινδύνων που απορρέουν απ' αυτές, ώστε να αποφευχθεί η διαρροή δαπανών και οι χαμένες εισοδηματικές ευκαιρίες.

Ο νομοθετικός/κανονιστικός κίνδυνος είναι ο πιο περίπλοκος λόγω του μεγάλου όγκου των νόμων και των κανονιστικών διατάξεων που διέπουν όλα τα επίπεδα και τις εκφάνσεις της εμπορικής και βιομηχανικής δραστηριότητας, καθώς και την παροχή υπηρεσιών. Η αναγνώριση αυτής της κατηγορίας νομικών κινδύνων είναι μία πρόκληση, διότι με τον αποτελεσματικό χειρισμό τους η εταιρεία θα αποφύγει πρόστιμα, ποινές και μέτρα που θα περιορίσουν τη δραστηριότητά της (π.χ. διοικητική ποινή σφράγισης καταστήματος για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα).

Ο κίνδυνος αντιδικίας είναι ευρύς και πολυσυζητημένος. Οι συμβατικοί αλλά και οι νομοθετικοί/κανονιστικοί κίνδυνοι μπορούν να καταλήξουν σε κινδύνους αντιδικίας. Τα γεγονότα που μπορούν να προκαλέσουν αντιδικίες είναι λοιπόν πολυποίκιλα: προβλήματα με την κρατική διοίκηση, με προμηθευτές, με τους εργαζομένους, ευθύνη για τα προϊόντα, κ.λ.π. Η διαχείριση των κινδύνων εδώ πρέπει να γίνει **πριν** φτάσουμε στην αντιδικία, διότι τότε θα είναι αργά. Επομένως, οι εταιρείες πρέπει να αναγνωρίζουν προκαταβολικά τις περιοχές της αβεβαιότητας που επηρεάζουν τους στόχους τους και να περιορίσουν τα πιθανά αποτελέσματα συγκεκριμένων περιστατικών πριν συμβεί το περιστατικό.

Ο δομικός/διαρθρωτικός κίνδυνος είναι ο πιο σπάνιος και αφορά κυρίως της μεγάλες επιχειρήσεις. Δεν προκύπτει από την νομοθεσία, αλλά από την αβεβαιότητα σχετικά με το μέλλον ενός κλάδου της τεχνολογίας, μιας τεχνολογίας ή ενός τρόπου διεξαγωγής επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα οι επιχειρήσεις ενοικίασης βίντεο δημιουργήθηκαν με την αλλαγή της τεχνολογίας, αλλά μετά από μόλις τρεις δεκαετίες εξαφανίστηκαν εξαιτίας και πάλι της αλλαγής της τεχνολογίας. Οι αντιμονοπωλιακές πρακτικές μπορούν να διαφοροποιήσουν σημαντικά τις τιμές σε μια βιομηχανία ή να αλλάξουν τις βασικές επιχειρησιακές σχέσεις. Τα μέτρα που επιβάλλονται για την προστασία των καταναλωτών μπορούν επίσης να τροποποιήσουν τη βασική στάση μιας βιομηχανίας απέναντι σε μια πρακτική εμπορίας. Επομένως, είναι φανερό ότι ένας δομικός νομικός κίνδυνος μπορεί να αλλάξει το τοπίο στο ανταγωνιστικό πεδίο με απροσδόκητους τρόπους, αφού μια δομική αλλαγή μπορεί να ευνοήσει μία επιχείρηση και να βλάψει κάποια άλλη.

Κατά τον εντοπισμό των συνεπειών από δυνητικούς και πραγματικούς νομικούς κινδύνους, εντοπίζονται οι νομικές συνέπειες που μπορούν να προέλθουν και από τυχαία γεγονότα (π.χ. φυσικές καταστροφές), μοναδικά περιστατικά, πραγματικές καταστάσεις και σενάρια ανάλυσης.

Ο κατάλογος με τους πιθανούς νομικούς κινδύνους, εκτός από τις ιδιότητες κάθε κινδύνου, περιλαμβάνει την ονομασία (πηγή/αιτία), τα χαρακτηριστικά του και τις αναμενόμενες συνέπειές του (αντίκτυπος).

Στο στάδιο αυτό της αναγνώρισης, οι περισσότερες πληροφορίες που χρειάζονται, θα δοθούν από τους νομικούς, πλην όμως η συνεργασία μιας ποικίλων γνώσεων ομάδας ενδείκνυται διότι η αναγνώριση θα είναι ακριβέστερη. Ο ρόλος του εμπειρογνώμονα της διαχείρισης κινδύνων είναι καθοδηγητικός ώστε η ομάδα να προχωρήσει γρήγορα στο επόμενο στάδιο, αυτό της ανάλυσης.

3.2.2 Η ανάλυση

Η ανάλυση απαιτεί την εις βάθος κατανόηση των κινδύνων που έχουν καταγραφεί. Ξεκινώντας πρέπει να ελεγχθεί και μετρηθεί η αποτελεσματικότητα των μέσων ελέγχου του κινδύνου που διαθέτει κάθε επιχείρηση. Αφού γίνει αυτό, για κάθε κίνδυνο εκτιμάται η πιθανότητα να συμβεί και οι συνέπειές του εάν συμβεί. Η επικρατέστερη μέθοδος ανάλυσης κινδύνου είναι ο **σχεδιασμός μιας μήτρας** της πιθανότητας να συμβεί ένας κίνδυνος έναντι των συνεπειών του. Στη μήτρα αυτή (πίνακας 1), κάθε κίνδυνος βαθμονομείται ως προς την πιθανότητα να συμβεί και τον αντίκτυπό του και από τον συνδυασμό αυτό προκύπτει και η σημαντικότητα του κινδύνου (η οποία θα ληφθεί υπόψη στο επόμενο στάδιο της εκτίμησης).

Πίνακας 1. Μήτρα Νομικών Κινδύνων (Πιθανότητα - Συνέπειες/Αντίκτυπος)

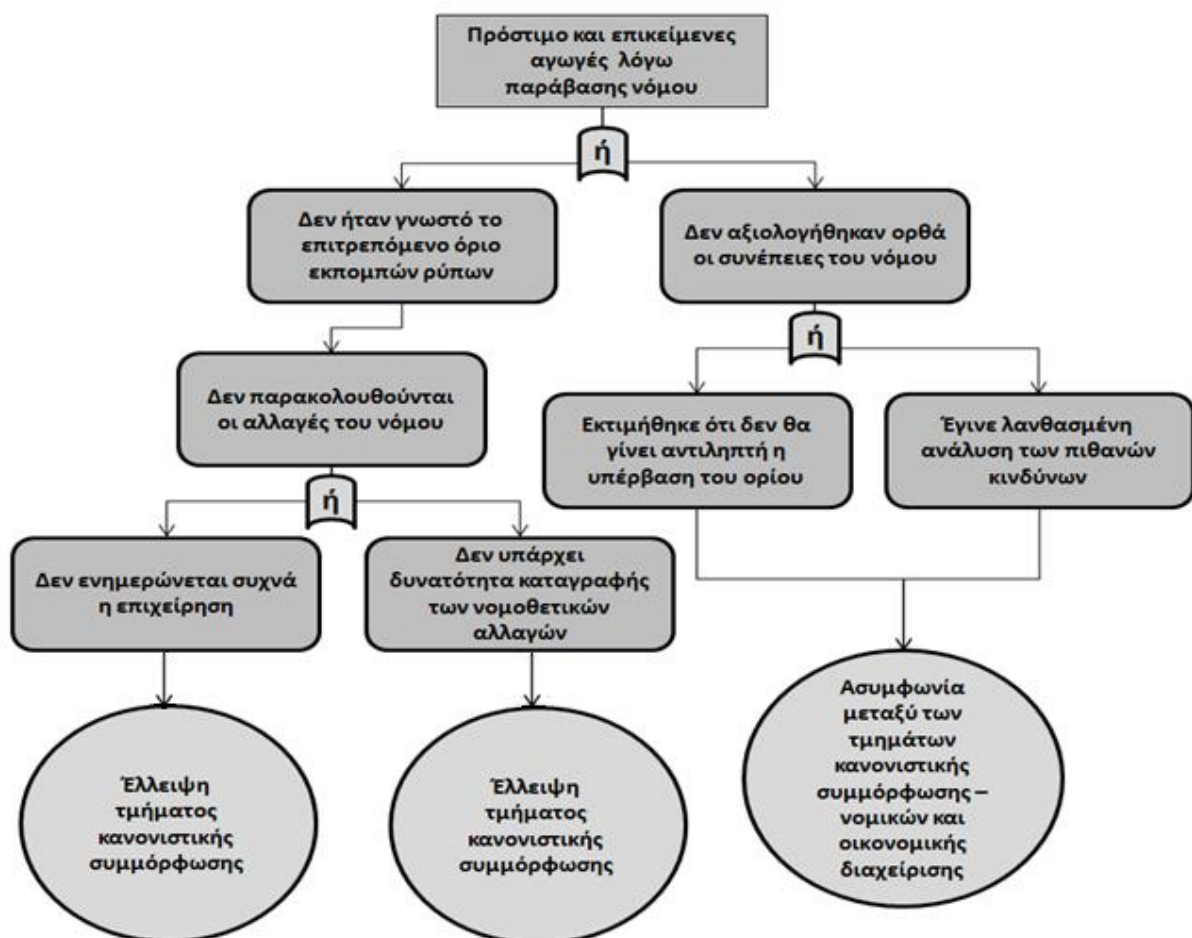
	ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ					ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ					ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ-ΤΗΤΑ	
	ΜΗ ΠΙΘΑΝΟ	ΛΙΓΟ ΠΙΘΑΝΟ	ΠΙΘΑΝΟ	ΠΟΛΥ ΠΙΘΑΝΟ	ΒΕΒΑΙΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ	ΜΙΚΡΕΣ	ΜΕΤΡΙΕΣ	ΒΑΡΙΕΣ	ΣΟΒΑΡΕΣ		
ΚΛΙΜΑΚΑ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
ΣΥΜΒΑΤΙΚΟΣ				✓							✓	20
ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΣ / ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟΣ			✓						✓			12
ΑΝΤΙΔΙΚΙΑΣ			✓					✓				9
ΔΟΜΙΚΟΣ	✓									✓		5

Η παραπάνω μήτρα κινδύνων σχεδιάστηκε για τις κατηγορίες νομικών κινδύνων που αναγνωρίστηκαν, λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά κάθε είδους κινδύνου. Σ' αυτήν, το 1 συμβολίζει το μη πιθανό, το 2 το λίγο πιθανό, το 3 το πιθανό, το 4 το πολύ πιθανό και το 5 το βέβαιο και όσον αφορά τις συνέπειες: το 1 συμβολίζει τις ελάχιστες συνέπειες, το 2 τις μικρής έκτασης συνέπειες, το 3 τις μέτριας έκτασης, το 4 τις σοβαρές και το 5 τις πολύ σοβαρές.

Βεβαίως, η μήτρα κινδύνων μπορεί να συμπληρωθεί και με επιπλέον χαρακτηριστικά (π.χ. συχνότητα εμφάνισης, άμεσος ή έμμεσος αντίκτυπος (δηλαδή αντίστοιχα οικονομικές

απώλειες ή ζημιά στη φήμη της εταιρείας, κ.λ.π.) και έτσι θα αποδοθούν πιο σύνθετες απεικονίσεις. Ο σκοπός πρέπει να είναι πάντα να ποσοτικοποιηθεί η επικινδυνότητα μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας ή/και παράλειψης σε σύγκριση με άλλες της ίδιας επιχείρησης (Johnson & Swanson, 2007). Η ποσοτικοποίηση όσον αφορά τις έμμεσες απώλειες είναι μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία διότι πρέπει να γίνει αναγωγή της έμμεσης ζημιάς σε υλικό κόστος για την επιχείρηση. Πλην όμως, είναι η μόνη διαδικασία που παρέχει το μεγαλύτερο ποσοστό κάλυψης έναντι σε πιθανούς κινδύνους και ενδείκνυται σαφώς για επιχειρήσεις με μεγάλο κύκλο εργασιών (π.χ. τραπεζικοί όμιλοι, ασφαλιστικές εταιρείες, αυτοκινητοβιομηχανία, κ.λ.π.).

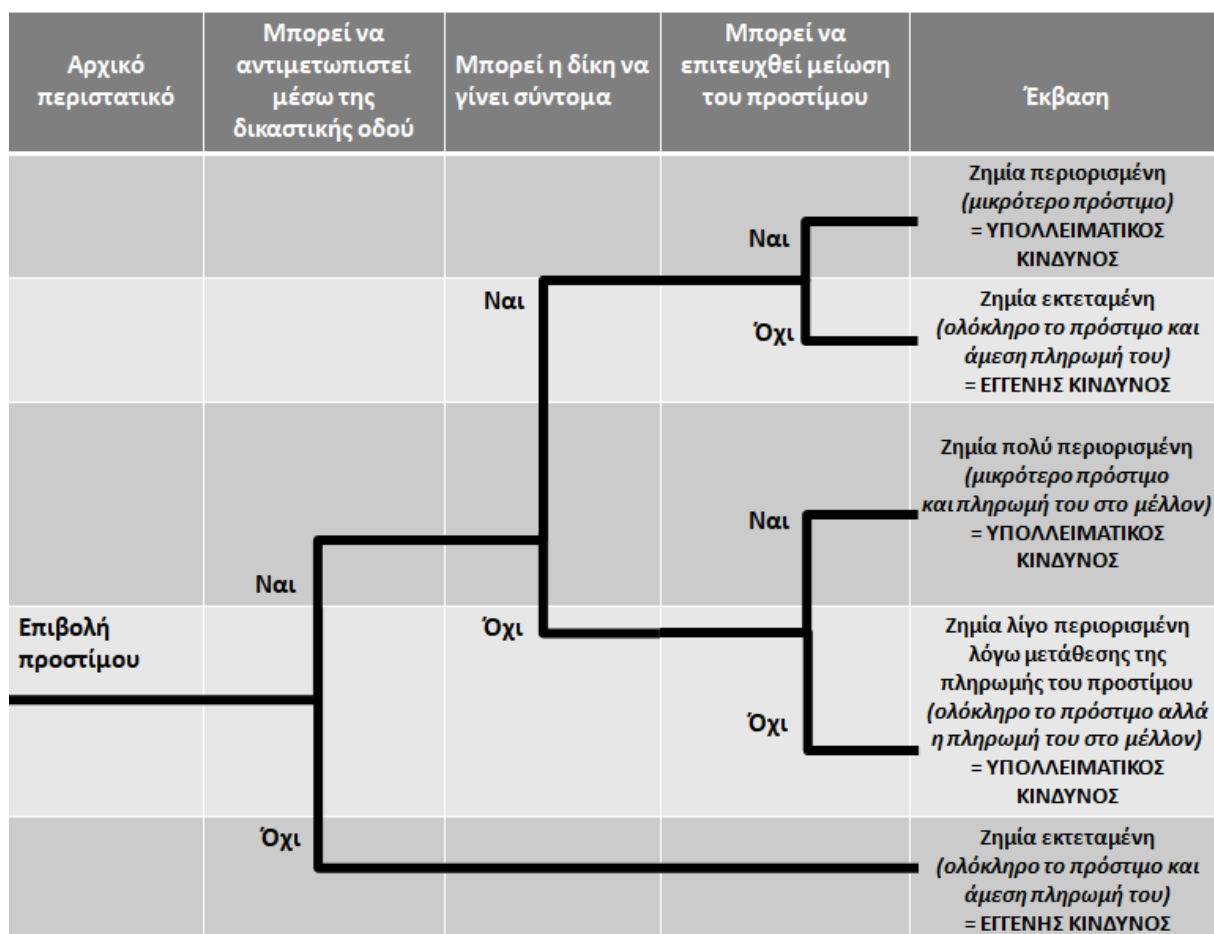
Μία από τις τεχνικές ανάλυσης κινδύνων που θα μπορούσε να εφαρμοστεί με σχετική ευκολία και από νομικούς είναι **τα δένδρα ανάλυσης σφαλμάτων** - fault tree analysis (εικόνα 3) **και τα δένδρα ανάλυσης γεγονότων/επιπτώσεων** - event tree analysis (εικόνα 4). Με τα πρώτα γίνεται προσπάθεια κατανόησης της αλληλουχίας που οδηγεί στο ανεπιθύμητο αποτέλεσμα: ξεκινώντας από το κύριο περιστατικό που είναι η επέλευση του νομικού κινδύνου και προς τα πίσω φτάνουμε στα αίτια, μέσω των ενδιάμεσων περιστατικών. Η διερεύνηση σταματά όταν βρεθούν τα βασικά αίτια του ανεπιθύμητου αποτελέσματος.



Εικόνα 3. Δένδρο Ανάλυσης Σφαλμάτων (fault tree analysis).

Στο παραπάνω δένδρο ανάλυσης σφαλμάτων (εικόνα 3), υποθέτουμε ότι τα αυτοκίνητα μιας εταιρείας αυτοκινητοβιομηχανίας εκπέμπουν ρύπους πάνω από το προβλεπόμενο όριο, με αποτέλεσμα η εταιρεία να κινδυνεύει με υψηλά πρόστιμα και έγερση αγωγών εναντίον της από καταναλωτές. Είναι φανερό ότι ο κίνδυνος (ανεπιθύμητο αποτέλεσμα) εν προκειμένω είναι τα πρόστιμα και οι πιθανές αγωγές (νομοθετικός κίνδυνος και κίνδυνος αντιδικίας αντίστοιχα). Μετά την ανάλυση, καταλήγουμε στην παραδοχή ότι τα βασικά αίτια μπορεί να είναι **είτε** η έλλειψη τμήματος κανονιστικής συμμόρφωσης, **είτε** η ασυμφωνία μεταξύ των τμημάτων κανονιστικής συμμόρφωσης – νομικών και οικονομικής διαχείρισης.

Από την άλλη πλευρά, με τα δένδρα ανάλυσης γεγονότων/επιπτώσεων γίνεται προσπάθεια κατανόησης των σταδίων που μεσολαβούν μέχρι τις συνέπειες: ξεκινώντας από το αρχικό περιστατικό (νομικός κίνδυνος) καταλήγουμε στις τελικές εκβάσεις/συνέπειες, μέσω των ενδιάμεσων περιστατικών/συνθηκών κλιμάκωσης. Η ανάλυση εδώ έχει δυαδική μορφή (ναι/όχι, επιτυχία/αποτυχία, κ.λ.π.) και σταματά όταν καταγραφούν όλες οι πιθανές εκβάσεις.



Εικόνα 4. Δένδρο Ανάλυσης γεγονότων/επιπτώσεων (event tree analysis).

Στο παραπάνω δένδρο ανάλυσης γεγονότων/επιπτώσεων (εικόνα 4) εξετάζεται η περίπτωση εταιρείας που αντιμετωπίζει υψηλά πρόστιμα λόγω παραβάσεων νομοθετικών/κανονιστικών διατάξεων.

Σε μία τέτοια ανάλυση μπορούν να ληφθούν υπόψη οι **τυπικές απώλειες/συνέπειες**, δηλαδή αυτές που είναι αναμενόμενες βάσει της συνήθους πορείας των γεγονότων και οι **ακραίες απώλειες**, όσες δηλαδή αντιστοιχούν στο χειρότερο δυνατό σενάριο. Η ποσοτικοποίηση ενδείκνυται και σε αυτήν την περίπτωση, ώστε τα αποτελέσματα που θα εξαχθούν να είναι συγκρίσιμα. Μέσω του σεναρίου ανάλυσης των τυπικών απωλειών θα καταλήξουμε στον **υπολειμματικό/εναπομένοντα κίνδυνο**, δηλαδή στα επίπεδα κινδύνου που απομένουν μετά τις ενέργειες χειρισμού. Από την άλλη πλευρά, η ανάλυση βάσει του χειρότερου/ακραίου σεναρίου, πιθανότερα θα οδηγήσει στον **εγγενή κίνδυνο**, δηλαδή στα επίπεδα κινδύνου που προϋπάρχουν πριν τις ενέργειες χειρισμού (Whalley & Guzelian, 2016).

Τα δένδρα ανάλυσης σφαλμάτων, αλλά και τα δένδρα ανάλυσης γεγονότων/επιπτώσεων είναι μια διαδικασία που συχνά ακολουθείται από τον καθέναν μας (συνειδητά αλλά και ασυνείδητα) πριν τη λήψη μιας απόφασης, οπότε η εξοικείωση των νομικών με αυτήν δεν θα παρουσιάσει ιδιαίτερες δυσκολίες.

Εντέλει, η ανάλυση των νομικών κινδύνων είναι μια δυναμική διαδικασία, κατά την οποία κάποιοι κίνδυνοι θα βγουν από τον κατάλογο, κάποιοι θα συγχωνευτούν με άλλους, ενώ πιθανόν είναι να αναδυθούν και νέοι κίνδυνοι.

3.2.3 Η εκτίμηση

Αφορά την τοποθέτηση των κινδύνων με σειρά προτεραιότητας χειρισμού, βάσει της σύγκρισης του βαθμού σημαντικότητας του κινδύνου που διαπιστώθηκε στο στάδιο της ανάλυσης με τα κριτήρια του κινδύνου που καθορίστηκαν στον προσδιορισμό του πλαισίου και αντικατοπτρίζουν τις αξίες, τους στόχους και τους πόρους της επιχείρησης. **Επομένως, το στάδιο της εκτίμησης αφορά στην ανταπόκριση στους κινδύνους με σειρά προτεραιότητας χειρισμού.** Τα βασικά στοιχεία της εκτίμησης ενός νομικού κινδύνου είναι το ευρύτερο πλαίσιο του κινδύνου και η ανοχή της επιχείρησης ως προς αυτόν.

Συνηθίζεται πολλές επιχειρήσεις να υιοθετούν -αναφορικά με τον νομικό κίνδυνο- μία στρατηγική «μηδενικής ανοχής», το οποίο όμως δεν σημαίνει και μηδενικό κίνδυνο. Η «μηδενική ανοχή» είναι σε κάθε περίπτωση αντιπαραγωγική διότι οδηγεί σε λανθασμένη κατανομή των διαθέσιμων για την διαχείριση κινδύνων πόρων. Από την άλλη πλευρά, με τη υιοθέτηση μιας σωστής στρατηγικής **ανοχής προς τον νομικό κίνδυνο**, η επιχείρηση μπορεί να διακρίνει ποίους κινδύνους μπορεί να αποδεχθεί και ποίους θα αποδεχθεί με μικρής ή μεγάλης εμβέλειας χειρισμό (Little, berkman solutions, 2014). Η σωστή πολιτική ανοχής προς τους νομικούς κινδύνους έχει ιδιαίτερη σημασία όταν αυτοί έχουν οικονομικές συνέπειες, οπότε η επιχείρηση θέτοντας ένα ποσοτικό όριο μπορεί να αποδέχεται κινδύνους κάτω

απ' αυτό και να αναπτύσσει στρατηγικές χειρισμού για τους κινδύνους που υπερβαίνουν αυτό το όριο (Johnson & Swanson, 2007).

Μέσω μιας σαφούς και σωστής πολιτικής ανοχής προς τον νομικό κίνδυνο επιτυγχάνονται δύο στόχοι. Καταρχήν, **εξοικονόμηση διαθέσιμων πόρων** δεδομένου ότι η επιχείρηση γνωρίζοντας προκαταβολικά ποίο είναι το όριο αποδοχής για κάθε κίνδυνο, έχει κατανοήσει πλήρως ποίοι κίνδυνοι απαιτούν αντιμετώπιση και χρειάζεται να επενδύσει χρήματα για να αναπτύξει στρατηγικές χειρισμού αυτών. Επίσης, με τον τρόπο αυτό **βελτιώνεται η αποδοτικότητα της επιχείρησης**, αφού επικεντρώνεται στους κινδύνους που χρειάζονται αντιμετώπιση και έτσι αποφεύγεται η σπατάλη χρόνου και δυνάμεων.

Στο στάδιο αυτό της εκτίμησης μπορεί να συγκριθεί η σημαντικότητα διαφόρων κατηγοριών νομικών κινδύνων και βεβαίως μπορεί να αξιολογηθεί η συνολική έκθεση της επιχείρησης στους νομικούς κινδύνους. Σε κάποιες μάλιστα περιπτώσεις η εκτίμηση των κινδύνων μπορεί να οδηγήσει σε ανάγκη για περαιτέρω ανάλυση κάποιων απ' αυτών.

3.2.4 Ο χειρισμός

Γενικά, η ιδέα πίσω από τον χειρισμό του νομικού κινδύνου είναι απλή: να τροποποιηθεί/μεταβληθεί ο κίνδυνος ώστε να γίνει ανεκτός για την επιχείρηση. Δεν είναι απαραίτητα ανάγκη να εξαλειφθεί, απλά να γίνει ανεκτός (Little, berkman solutions, 2014).

Καταρχήν, η **ορθή επιλογή δικηγόρου ή ομάδας νομικών συμβούλων** (για μεγαλύτερες επιχειρήσεις) είναι κομβικής σημασίας για τη διαχείριση του νομικού κινδύνου. Ο δικηγόρος πρέπει να είναι ενημερωμένος για τις εξελίξεις, διεκδικητικός και μαχητικός (όσο χρειάζεται προκειμένου να μην εμπλέκει την επιχείρηση σε συνεχείς δικαστικούς αγώνες), φιλόδοξος και με πνεύμα συνεργασίας. Το τελευταίο είναι σημαντικό δεδομένου ότι για την καλή διαχείριση οποιουδήποτε κινδύνου απαιτείται η συνεχής επικοινωνία και διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη, **είτε** βρίσκονται εντός της επιχείρησης (π.χ. ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης της επιχείρησης, διάφορα τμήματα αυτής, κ.λ.π.), **είτε** εκτός αυτής (π.χ. πελάτες, προμηθευτές, κ.λ.π.).

Αναφερόμενοι γενικά στον χειρισμό των νομικών κινδύνων, πρέπει να επισημανθεί ότι οι ενέργειες χειρισμού τους παρουσιάζουν αντιστοιχία με τις στρατηγικές για τη διαχείριση οποιουδήποτε άλλου κινδύνου. Καταρχήν, **η αποφυγή** δηλαδή η μη έναρξη ή μη συνέχιση της δραστηριότητας που δημιουργήσε την αβεβαιότητα, αποτελεί την πλέον διαδεδομένη στρατηγική διαχείρισης κινδύνου, η οποία μπορεί να εφαρμοστεί στον νομοθετικό/κανονιστικό κίνδυνο και στον κίνδυνο αντιδικίας. **Η αύξηση της δραστηριότητας που προκαλεί τον κίνδυνο**, εάν οι συνέπειές του είναι ευεργετικές, είναι αντίστοιχη ως πρακτική με τη δημιουργία επιθυμητών κινδύνων. Πλην όμως, η πρακτική αυτή δύσκολα μπορεί να τύχει εφαρμογής στον νομικό κίνδυνο διότι σπανίως ο νομικός κίνδυνος έχει θετικές συνέπειες.

Η απομάκρυνση/μετάθεση της πηγής του νομικού κινδύνου είναι ουσιαστικά η παραδοσιακή πρακτική της πώλησης ενός ανεπιθύμητου κινδύνου. **Η αλλαγή/μετατροπή της πιθανότητας επέλευσης** του νομικού κινδύνου ή/και των συνεπειών του παρουσιάζει αντιστοιχία με την μόχλευση, όπου μεγεθύνονται όλες οι εν δυνάμει εκβάσεις του κινδύνου (καλές και κακές). Τέλος, **το μοίρασμα του κινδύνου** μέσω των συμβάσεων ή της ασφάλισης είναι φανερό ότι αποτελεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης/διασποράς των κινδύνων (Borge, 2008).

Κάθε μια από τις παραπάνω τεχνικές χειρισμού μπορούν να αλλάξουν τον χαρακτήρα του νομικού κινδύνου. Αναλυτικά τώρα, για κάθε κατηγορία νομικού κινδύνου μπορούν να αναφερθούν τα εξής:

Για τον συμβατικό κίνδυνο είναι ανάγκη να επισημανθεί η σπουδαιότητα επιλογής/πρόσληψης καταρτισμένου δικηγόρου που θα συμβουλεύσει την επιχείρηση κατά την κατάρτιση των μελλοντικών της συμβολαίων με τρίτους και βεβαίως θα ελέγξει όλο το υπάρχον χαρτοφυλάκιο συμβολαίων της προκειμένου να εντοπίσει πιθανές συγκρούσεις πριν γίνουν προβλήματα. Δράσεις χειρισμού του συμβατικού κινδύνου είναι κατά κύριο λόγο **η πώληση ανεπιθύμητων κινδύνων και η αγορά επιθυμητών** (μέσω των συμβολαίων που υπογράφονται), **η διασπορά, η συγκέντρωση, αλλά και η αντιστάθμιση των κινδύνων** (μέσω των ειδικών όρων των συμβολαίων) και βεβαίως **η ασφάλιση των κινδύνων** (μέσω της κατάρτισης ασφαλιστικών συμβολαίων που καλύπτουν τυχόν αβλεψίες/αστοχίες των όρων των συμβολαίων που έχουν υπογραφεί). Στον συμβατικό νομικό κίνδυνο θα πρέπει να αποφεύγεται η χρήση της αποφυγής ως στρατηγική χειρισμού του, διότι στην προκειμένη περίπτωση αποφυγή σημαίνει a priori μη κατάρτιση της σύμβασης.

Για την αποτελεσματική διαχείριση του νομοθετικού/κανονιστικού κινδύνου, που αποτελεί μια πραγματική και αυξανόμενη πρόκληση για τις επιχειρήσεις στον 21ο αιώνα, ο μόνος ενδεδειγμένος τρόπος είναι η ύπαρξη τμήματος κανονιστικής συμμόρφωσης. Με τον όρο αυτό εννοούμε το τμήμα εκείνο της επιχείρησης που προσβλέπει/επιδιώκει στην προσαρμογή και τη συνεχή λειτουργία της με βάση τους νόμους που θέτει το Κράτος αλλά και τους εσωτερικούς κανόνες που θέτει η ίδια η επιχείρηση. Η **κανονιστική συμμόρφωση** αποτελεί φιλοσοφία και δέσμευση και πρέπει να διοχετεύεται σε όλους τους εργαζόμενους ως πρότυπο εταιρικής κουλτούρας και μέτρο ενίσχυσης της εταιρικής ταυτότητας. Οι βασικοί άξονες της κανονιστικής συμμόρφωσης είναι η ασφάλεια της επιχείρησης, η επιχειρηματική ηθική και ακεραιότητα και τα συμφέροντα των πελατών (Hopkins 2014, Moorhead & Vaughan). Από τον ορισμό της, γίνεται αντιληπτό ότι η κανονιστική συμμόρφωση δεν είναι παρά η **αποφυγή του κινδύνου**, μέσω της συμμόρφωσης με τον νόμο, τις κανονιστικές διατάξεις, τον εσωτερικό κανονισμό και τις οδηγίες της επιχείρησης, κ.λ.π.

Επειδή όπως έχει αναφερθεί οι συμβατικοί κίνδυνοι αλλά και οι νομοθετικοί/κανονιστικοί μπορούν να καταλήξουν σε **κινδύνους αντιδικίας**, η υιοθέτηση αποτελεσματικών στρατηγικών χειρισμού των τελευταίων είναι αναγκαία. **Ο κίνδυνος της αντιδικίας** περιέχει πάντα μια υποθάλπουσα νομική διαμάχη ή πρόκληση, επομένως η διαχείρισή του αφορά το στάδιο **πριν** φτάσουμε στις δικαστικές αίθουσες.

Για να μην εμπλακεί η επιχείρηση σε δικαστικές διαμάχες θα πρέπει να υιοθετήσει στην φιλοσοφία της τους εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης των διαφορών (ADR= Alternative Disputes Resolutions), βασικό χαρακτηριστικό των οποίων είναι η αναζήτηση λύσης με την **ανάμιξη τρίτου προσώπου**. *Βεβαίως, ως εναλλακτικός τρόπος επίλυσης διαφορών πρέπει να αναφερθεί και η γνωστή σε όλους μας **απλή διμερής διαπραγμάτευση (negotiation)**, όπου δεν υπάρχει ανάμιξη τρίτου και τα μέρη διαπραγματεύονται κατευθείαν μεταξύ τους.*

Ανάλογα με το ρόλο και το βαθμό ανάμιξης του τρίτου στην επίλυση της διαφοράς, οι εναλλακτικοί τρόποι επίλυσης των διαφορών διακρίνονται σε: **α) διαιτησία (arbitration)**, όταν η γνώμη του τρίτου δεσμεύει απολύτως τα μέρη ως δικαστική απόφαση, **β) συνδιαλλαγή ή συμφιλίωση (conciliation)**, στα πλαίσια της οποίας ο τρίτος υποβάλλει σχέδιο επίλυσης της διαφοράς **και γ) διαμεσολάβηση (mediation)**.

Στην διαμεσολάβηση, ο τρίτος απλώς φέρνει σε επαφή τα μέρη, οργανώνει τον μεταξύ τους διάλογο, τα συμβουλεύει και τα ενθαρρύνει, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες τεχνικές, ώστε να καταλήξουν μέσω των διαπραγματεύσεων σε κοινώς αποδεκτή λύση, χωρίς όμως να υποβάλλει ο ίδιος σχέδιο επίλυσης και χωρίς να εκδίδει απόφαση (Αυλογιάρη, 2012). Για όλους τους παραπάνω λόγους είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στο εξωτερικό, όπου χιλιάδες επιχειρήσεις προσφεύγουν σε αυτήν προκειμένου να αποφύγουν την εμπλοκή τους σε δικαστικούς αγώνες και να εξοικονομήσουν χρόνο και χρήμα. Στην Ελλάδα έγινε υποχρεωτική για συγκεκριμένες ιδιωτικού δικαίου διαφορές με το άρθρο 182 του πρόσφατου νόμου 4512/2018 (Lawspot, 2018).

Από τα ανωτέρω, προκύπτει σαφώς ότι ο καλύτερος τρόπος διαχείρισης του κινδύνου αντιδικίας είναι η προσφυγή στους εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης διαφορών, αφού μέσω αυτών όλες οι ιδιωτικής φύσεως διαφορές μπορούν να διευθετηθούν εξώδικα. Οι εναλλακτικοί τρόποι επίλυσης διαφορών δεν εφαρμόζονται στις διοικητικές διαφορές, όπου αντίδικος είναι η διοίκηση. Στην τελευταία περίπτωση, ο καλύτερος τρόπος χειρισμού του κινδύνου αντιδικίας είναι η αποφυγή του μέσω της συμμόρφωσης με τις επιταγές του νόμου (βλ. πιο πάνω). Μέσω των εναλλακτικών τρόπων επίλυσης των διαφορών, ο νομικός κίνδυνος **διαφοροποιείται δηλαδή διασπείρεται μεταξύ των μερών, από το ένα στο άλλο**, με βασικό στόχο τη μείωσή του χωρίς να μειωθεί το αναμενόμενο για κάθε πλευρά όφελος.

Για τον δομικό/διαρθρωτικό κίνδυνο δεν υπάρχουν πολλά που οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν για να προστατευθούν. Το πρώτο είναι να φροντίζουν για την συνεχή ενημέρωση του

προσωπικού τους για τις τάσεις και τις εξελίξεις στον κλάδο τους. Επιπλέον, η δημιουργία ελκυστικών ευκαιριών, όπου το δυνητικό όφελος υπερτερεί των κινδύνων είναι μια πρακτική που μπορεί να βρει έδαφος σ' αυτό το είδος του νομικού κινδύνου, αφού οι αλλαγές που μπορεί να συμβούν σε κλάδους της τεχνολογίας ή σε τρόπους διεξαγωγής των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μπορεί -με κατάλληλο χειρισμό- να δημιουργήσουν ελκυστικές ευκαιρίες.

Από όλα τα ανωτέρω, προκύπτει σαφώς ότι με την υιοθέτηση και εφαρμογή στρατηγικών χειρισμού του νομικού κινδύνου, η επιχείρηση έχει περισσότερες πιθανότητες να επιτύχει τους στόχους της, αφού θα μειωθούν τα έξοδά της, αλλά και οι συνέπειες της αβεβαιότητας στην οποία εκτίθεται καθημερινά.

4 Πρακτικά θέματα και θεωρητικές προσεγγίσεις

Μία ματιά στις εξελίξεις των τελευταίων χρόνων και στα σκάνδαλα που έχουν κατά καιρούς απασχολήσει τη διεθνή αλλά και την ελληνική κοινότητα, αποδεικνύει ότι ο νομικός κίνδυνος είναι παρών (άλλοτε φανερός και άλλοτε υποθάλπων) και απειλεί συχνά όχι μόνο τις επιχειρήσεις που τον βιώνουν, αλλά και την κοινωνική ισορροπία του δικαϊκού συστήματος της χώρας όπου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο, η **συμβολή της επιστημονικής κοινότητας** είναι απαραίτητη προκειμένου να δώσει κατευθύνσεις στο σχεδόν άγνωστο ακόμα αντικείμενο της διαχείρισης του νομικού κινδύνου.

4.1 Σύγχρονα και επίκαιρα παραδείγματα νομικών κινδύνων

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους ο νομικός κίνδυνος μπορεί να οδηγήσει σε νομική απώλεια και οι νομικές απώλειες συχνά καταλήγουν σε μακροχρόνιες και υψηλού κόστους αντιδικίες και κανονιστικά πρόστιμα. Πολυάριθμα παραδείγματα εταιρειών σε όλους τους τομείς της εμπορικής δράσης και της παροχής υπηρεσιών (εταιρείες της αυτοκινητοβιομηχανίας, πιστωτικά ιδρύματα, εταιρείες ενέργειας κ.λ.π.) υφίστανται απώλειες δισεκατομμυρίων δολαρίων ως αποτέλεσμα νομικών κινδύνων. Σε αρκετές περιπτώσεις μάλιστα, οι συνέπειες στη φήμη και στην εικόνα της εταιρείας προς τα έξω είναι σημαντικότερες από τις άμεσες οικονομικές απώλειες.

4.1.1 Οι αυτοκινητοβιομηχανίες (*General Motors και Volkswagen*)

Τον Ιούνιο του 2014 η **General Motors** (GM) ανακάλεσε παγκοσμίως συνολικά 30 εκατομμύρια αυτοκίνητά της, προκειμένου να διορθώσει ένα σφάλμα σχεδιασμού του διακόπτη της μίζας τους. Συγκεκριμένα, ο διακόπτης γυρνούσε μαζί με το κλειδί στη θέση off, με αποτέλεσμα το αυτοκίνητο να μένει χωρίς κινητήρα, φρένα και τιμόνι (Σκουφής, 2015). Με το συγκεκριμένο πρόβλημα σχετίζονται αρκετοί θάνατοι και ακόμη περισσότερες περιπτώσεις τραυματισμών (Weinstein & Wild, 2016). Μέχρι στιγμής η GM έχει καταβάλει πρόστιμο ύψους 900 εκατομμυρίων δολαρίων στις αμερικανικές αρχές και 600 εκατομμύρια δολάρια για αποζημιώσεις στα θύματα και τις οικογένειές τους. Το τελευταίο νούμερο αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά, μιας και πολλές υποθέσεις βρίσκονται σε εξέλιξη και δεν έχουν ακόμα εκδικαστεί (Σκουφής, 2015).

Το περίεργο είναι πως το πρόβλημα ήταν γνωστό τόσο στην ίδια την εταιρεία όσο και στην αρμόδια υπηρεσία των ΗΠΑ, την NHTSA (National Highway Safety Transportation Administration) από το 2001 χωρίς να λαμβάνεται κανένα μέτρο (Σκουφής, 2015). Για χρονικό διάστημα πλέον των 11 ετών και ενώ το πρόβλημα είχε ήδη προκύψει και λάμβανε συνεχώς μεγαλύτερες διαστάσεις, πολυάριθμες επιτροπές εμπειρογνομόνων, μηχανικοί και δικηγόροι της εταιρείας ασχολήθηκαν μ' αυτό χωρίς να βρεθεί λύση. Το 2013 το πρόβλημα εντοπίστηκε από κάποιον πραγματογνώμονα μηχανικό που είχε προσληφθεί από το δικηγόρο κάποιου ενάγοντα (Weinstein & Wild, 2016).

Όλα αυτά τα χρόνια και ενώ το ζήτημα του διακόπτη ανάφλεξης απασχόλησε μηχανικούς, πραγματογνώμονες και δικηγόρους που εργάζονταν για την GM, εντούτοις **δεν τέθηκε υπόψη των ανώτερων κλιμακίων της εταιρείας**. Εξάλλου, κατά την διάρκεια των ετών αυτών, ουσιαστικά **δεν υπήρξε ποτέ η αίσθηση του επείγοντος** και βεβαίως στο τέλος κανείς δεν ανέλαβε την ευθύνη (Weinstein & Wild, 2016).

Από την άλλη πλευρά, η γερμανική αυτοκινητοβιομηχανία **Volkswagen** παραδέχτηκε τον Σεπτέμβριο του 2015, ότι τοποθέτησε ειδικές συσκευές σε 11 εκατομμύρια αυτοκίνητα κινητήρων ντίζελ που πωλήθηκαν μεταξύ 2008 και 2015, προκειμένου να περάσουν τα τεστ εκπομπών, ενώ στην πραγματικότητα παρήγαγαν κατά μέσο όρο ρύπους οξειδίων του αζώτου τέσσερις φορές πάνω από το ευρωπαϊκό όριο ασφαλείας (naftemporiki, 2017). Το σκάνδαλο βγήκε στο φως όταν την 18/9/2015 η Υπηρεσία Προστασίας Περιβάλλοντος των Η.Π.Α. εξέδωσε ανακοίνωση παραβίασης του Νόμου για τον καθαρό αέρα από τον γερμανικό αυτοκινητοβιομηχανικό όμιλο της Volkswagen (wikipedia.org, 2017).

Στο πόρισμα της Κομισιόν που αποκαλύφθηκε από την γερμανική εφημερίδα Die Welt, αναφέρεται ότι η Volkswagen παραβίασε το καταναλωτικό δίκαιο 20 χωρών - μελών της Ε.Ε. Μάλιστα, ενώ έχει κληθεί επανειλημμένως να προχωρήσει στην εθελούσια αποζημίωση των καταναλωτών, η Κομισιόν δεν έχει λάβει ικανοποιητική απάντηση (naftemporiki, 2016).

Παρά το ότι η Volkswagen απέσυρε πολλά αυτοκίνητα τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική, ερευνητική ομάδα από το MIT και άλλα ινστιτούτα ανακάλυψε ότι οι καθ' υπέρβαση εκπομπές έχουν ήδη αντίκτυπο στη δημόσια υγεία, με την πρόκληση 60 περίπου πρόωρων θανάτων στις Η.Π.Α. και 1.200 περίπου στην Ευρώπη (naftemporiki, 2017).

Έτσι η Volkswagen έγινε ο στόχος ερευνών για **παραβίαση κανονιστικών διατάξεων** σε πολλές χώρες, ο Διευθύνων Σύμβουλος του ομίλου παραιτήθηκε και οι συμβάσεις εργασίας σημαντικών διευθυντικών στελεχών ανεστάλησαν (wikipedia.org, 2017). Η τιμή των μετοχών της έπεσε σε αξία κατά το 1/3 τις ημέρες μετά το ξέσπασμα του σκανδάλου, η εκτιμώμενη ζημία της εταιρείας μπορεί να φτάσει τα 16,2 δις ευρώ (wikipedia.org, 2017), ανεξάρτητα βεβαίως από το πληγωμένο γόητρο του γερμανικού κολοσσού.

4.1.2 Τα σκάνδαλα της διαφθοράς (Petrobras και Siemens)

Η Petroleo Brasileiro (Petrobras), δημιουργήθηκε το 1953 ως εθνική πετρελαϊκή εταιρεία της Βραζιλίας. Η κυβέρνηση του αριστερού εργατικού κόμματος του Lula da Silva αποκατέστησε τον κρατικό έλεγχο της εταιρείας (που είχε εν μέρει ιδιωτικοποιηθεί από την κεντρικά κυβέρνηση του Fernando Henrique Cardoso) κατά τη διάρκεια της 8ετούς διακυβέρνησής της που έληξε το 2010. Έτσι, όταν το 2007 η Petrobras ανακάλυψε τα πετρελαϊκά πεδία πριν το αλάτι (που λέγονται έτσι διότι το πετρέλαιο βρίσκεται κάτω από ένα στρώμα αλατιού σε βάθος 2 χλμ κάτω από τον ωκεανό), θέλησε να αποκλείσει τις ιδιωτικές επιχειρήσεις απ' αυτά. Γι' αυτόν τον λόγο, εκπονήθηκε ένα ειδικό νέο κανονιστικό καθεστώς που καθιστούσε την Petrobras μοναδικό φορέα εκμετάλλευσης της ανακάλυψης αυτής. Η επένδυση στο πρόγραμμα αυτό καθώς και στο συναφές πρόγραμμα διύλισης έφερε δισεκατομμύρια δολάρια ως κέρδη (Leahy, 2016).

Τον Μάρτιο του 2014 συνελήφθη ο πρώην διευθυντής της Petrobras Paulo Roberto Costa με κατηγορίες για εμπλοκή σε διαφθορά και αυτός κατονόμασε την εμπλοκή και κυβερνητικών αξιωματούχων. Έτσι, ξέσπασε το μεγαλύτερο πιθανόν **σκάνδαλο διαπλοκής** στην ιστορία της Βραζιλίας με τεράστιες συνέπειες για την εταιρεία αλλά και για την ίδια τη χώρα (Whalley & Guzelian, 2016). Πριν από το σκάνδαλο, η Petrobras ήταν η μεγαλύτερη εταιρεία και επενδυτής της χώρας, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 10% της οικονομίας της Βραζιλίας. Εξαιτίας του σκανδάλου, η χώρα απώλεσε 27 δις δολάρια στο ΑΕΠ το 2015. Η εταιρεία μείωσε το εργατικό της δυναμικό (από το τέλος του 2013) κατά περίπου 34%, έχει δε, ανακοινώσει σχέδια και για μεγαλύτερες περικοπές προσωπικού, ενώ μείωσε και το επενδυτικό της σχέδιο κατά 25% για την περίοδο 2015-2019 (Gilbert, 2016). Επίσης, υπέστη μείωση της αξίας της στις αγορές κατά 62% (Whalley & Guzelian, 2016).

Τα άμεσα αποτελέσματα αυτής της οικονομικής παρακμής που συνδέθηκε με το σκάνδαλο διαφθοράς είναι η πολιτική αναταραχή, η αβεβαιότητα και οι δραστικές περικοπές στις δημόσιες δαπάνες. Ο προϋπολογισμός για τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2016 μειώθηκε κατά 500 εκατομμύρια δολάρια (Gilbert, 2016). Σε αυτά να συνυπολογιστεί και η μείωση κατά 17% της φήμης της Βραζιλίας ως έθνος το έτος 2015 (Whalley & Guzelian, 2016).

Από την άλλη πλευρά του Ατλαντικού, η υπόθεση των «μαύρων ταμείων της **Siemens**», θεωρήθηκε από την Αμερικανική Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς ως η μεγαλύτερη υπόθεση διαφθοράς στην ιστορία των παγκόσμιων αγορών. Πρόκειται σίγουρα για **το υπ' αριθμόν 1 σκάνδαλο στην Ελλάδα μετά τη μεταπολίτευση** (TVXS - TV Χωρίς Σύνορα, 2011). Το σκάνδαλο αποκαλύφθηκε όταν έγινε γνωστό στη Γερμανία ότι η SIEMENS δαπάνησε 1,3 δις Ευρώ σε αμφιλεγόμενες πληρωμές (δωροδοκίες) για να εξασφαλίσει συμβόλαια σε διάφορες χώρες μεταξύ των ετών 1999 και 2006 (wikipedia, 2017). Οι Γερμανοί Εισαγγελείς άνοιξαν αρχικά την υπόθεση το 2005, ενώ οι αμερικανικές αρχές συμμετείχαν το 2006 επειδή οι

μετοχές της εταιρείας ήταν εισηγμένες στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (Schubert & Millerdec, 2008).

Στην Ελλάδα είναι μια υπόθεση που αφορά σε ενδεχόμενο χρηματισμό Ελλήνων πολιτικών και στελεχών δημοσίων οργανισμών (όπως ο Ο.Τ.Ε.) από την SIEMENS, σχετιζόμενο με συμβάσεις προμήθειας υλικών, υπηρεσιών και συστημάτων στο Ελληνικό Δημόσιο. Η υπόθεση ερευνάται από το 2008 από την Ελληνική Δικαιοσύνη (σε συνεργασία με τις γερμανικές δικαστικές αρχές του Μονάχου) με συνολικά 64 κατηγορούμενους, Έλληνες και Γερμανούς, μεταξύ των οποίων πρώην στελέχη της SIEMENS Ελλάδας, πρώην στελέχη της μητρικής εταιρείας, αλλά και στελέχη του Ο.Τ.Ε. που φέρονται ως αποδέκτες «μαύρου χρήματος». Επίσης, γι' αυτόν τον λόγο έχει συγκροτηθεί Εξεταστική Επιτροπή στο Ελληνικό Κοινοβούλιο (wikipedia, 2017).

Σύμφωνα με στοιχεία του αμερικανικού Υπουργείου Δικαιοσύνης, οι παράνομες πληρωμές της SIEMENS και θυγατρικών της σε Ευρώπη, Ασία, Αφρική, Αμερική και Μέση Ανατολή ενδέχεται να αγγίζουν το ποσό των 1,4 δισ. δολαρίων. Η αμερικανική Δικαιοσύνη εκτιμά ότι από το 2001 έως το 2007 (το 2001 η SIEMENS εισήχθη στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης) πληρώθηκαν 54,5 εκατομμύρια δολάρια για άγνωστους σκοπούς, 341 εκατομμύρια δολάρια σε συμβούλους επιχειρήσεων για άγνωστους ή αναιτιολόγητους λόγους, και περίπου 800 εκατομμύρια δολάρια κατευθύνθηκαν σε δωροδοκίες σε αξιωματούχους χωρών, μέσω μηχανισμών πληρωμών, είτε μέσω εταιριών, είτε με χρήματα στο χέρι (TVXS - TV Χωρίς Σύνορα, 2011).

Τα συνολικά πρόστιμα και χρηματικές ποινές που επιβλήθηκαν (σε ΗΠΑ και Γερμανία) στην εταιρία και σε θυγατρικές της για το σκάνδαλο, εκτιμάται στην Αμερική ότι αγγίζουν τα 1,6 δισ. δολάρια, το μεγαλύτερο πρόστιμο για δωροδοκία στη σύγχρονη εταιρική ιστορία (TVXS - TV Χωρίς Σύνορα 2011, Schubert & Millerdec 2008). Η υπόθεση Siemens είναι αξιοσημείωτη για το εύρος της και τα ποσά των χρημάτων που διακινούνταν παγκοσμίως. Ο Uwe Dolata, εκπρόσωπος της ένωσης των ομοσπονδιακών ερευνητών στη Γερμανία δήλωσε "Bribery was Siemens's business model" (Schubert & Millerdec, 2008).

4.1.3 Τα δάνεια σε ελβετικό φράγκο

Το 10% των δανείων στεγαστικής πίστης των ελληνικών τραπεζών έχουν συναφθεί σε ελβετικό φράγκο. Πρόκειται για δάνεια ονομαστικής αξίας 7 δισ. ευρώ που συνάφθηκαν την περίοδο 2006 – 2009, με ισοτιμία ευρώ/ελβετικού 1,55 – 1,65 και με μεσοσταθμικό περιθώριο 1,6% πάνω από το libor (Μαλλιάρια, 2017). Συνολικά οι δανειολήπτες σε ελβετικό φράγκο είναι περί τους 65.000, ενώ τα υπόλοιπα των δανείων ανέρχονται σε 7 δισ. περίπου. Το πρόβλημα με τη συγκεκριμένη κατηγορία δανειοληπτών προέκυψε με την ανατίμηση του ελβετικού νομίσματος έναντι του ευρώ από το 2009, μια τάση που είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του άληκτου κεφαλαίου για μια σημαντική μερίδα οφειλετών, ακόμα και αν

αποπλήρωναν κανονικά τη μηνιαία δόση του δανείου τους. Η ανατίμηση του φράγκου σήμαινε ουσιαστικά ότι η δόση που κατέβαλαν σε ευρώ δεν επέτρεπε την απομείωση του κεφαλαίου (Τζώρτζη, 2017).

Τα δάνεια σε ελβετικό φράγκο κάθε άλλο παρά ελληνικό φαινόμενο είναι και μάλιστα έχουν απασχολήσει την Κομισιόν, δεδομένου ότι σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν εκταμιευθεί 5 εκατομμύρια δάνεια σε chf. Αναζητείται λοιπόν λύση σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, ενώ εθνικά Δικαστήρια έχουν ζητήσει τη συνδρομή του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου (news247, 2017).

Οι δανειολήπτες σε ελβετικό φράγκο στην Ελλάδα έχουν προσφύγει στα δικαστήρια, είτε ατομικά, είτε συλλογικά, ζητώντας να αποπληρώσουν τα δάνειά τους με βάση την ισοτιμία Ευρώ/chf που ίσχυε όταν εκταμιεύθηκαν τα δάνεια και όχι με την τρέχουσα ισοτιμία. Η με αριθμό 791/2017 απόφαση Τριμελούς Εφετείου Πειραιά δικαιώνει τελεσίδικα ένα ζευγάρι δανειοληπτών και ο όρος της δανειακής σύμβασης που προέβλεπε την αποπληρωμή των δανειακών τους υποχρεώσεων δυνάμει της τρέχουσας ισοτιμίας κρίθηκε τελεσίδικα άκυρος και καταχρηστικός λόγω της αδιαφάνειάς του, δεδομένης και της συνθετότητας των συγκριμένων προϊόντων που εμπεριέχουν σαφή επενδυτικά χαρακτηριστικά (Lawspot, 2018).

Εξάλλου και το **Ευρωπαϊκό Δικαστήριο** με την πρόσφατη απόφασή του – σταθμό της 20/9/2017 στην υπόθεση c-186/16 (Ruxanda Paula Andrićiu κ.λ.π. κατά Banca Romaneasca SA) αναφορικά με τα δάνεια σε συνάλλαγμα και τις ασφαλιστικές δικλίδες που πρέπει να διασφαλίζει το πιστωτικό ίδρυμα στο πλαίσιο της προσυμβατικής ενημέρωσης του δανειολήπτη, αναφέρει ότι όταν ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα χορηγεί δάνειο σε ξένο νόμισμα πρέπει να παρέχει στον δανειολήπτη επαρκή πληροφόρηση ώστε αυτός να είναι σε θέση να λάβει συνετή και εμπειριστατωμένη απόφαση. Καταλήγει λοιπόν ότι, οι εν λόγω πληροφορίες πρέπει να αφορούν όχι μόνο την πιθανότητα ανατιμήσεως ή υποτιμήσεως του νομίσματος στο οποίο συνομολογήθηκε το δάνειο, αλλά και τις επιπτώσεις που θα είχαν στις δόσεις του δανείου οι διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών και οι ανατιμήσεως του νομίσματος στο οποίο συνομολογήθηκε το δάνειο (curia.europa.eu., Μαλλιάρα 2017).

4.1.4 Brexit και νομικοί κίνδυνοι

Με την έναρξη της δεύτερης φάσης των διαπραγματεύσεων μεταξύ της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) και του Ηνωμένου Βασιλείου (ΗΒ) σχετικά με τη μελλοντική σχέση που θα συνδέει τα δύο μέρη, η Πρωθυπουργός Τερέζα Μέυ διατείνεται ότι το ΗΒ μπορεί να αποσπάσει μια συμφωνία που να εξασφαλίζει συνολική πρόσβαση στην Ενιαία Αγορά, χωρίς όμως το αντίστοιχο κόστος της πλήρους συμμετοχής σ' αυτήν, ενώ ο διαπραγματευτής της ΕΕ Μισέλ Μπαρνιέ υποστηρίζει ότι οι μόνες επιλογές που διαθέτει το ΗΒ είναι, είτε μια πλήρης συμμετοχή του στην Ενιαία Αγορά μαζί με το αντίστοιχο κόστος, είτε μια Συμφωνία

Ελεύθερου Εμπορίου σαν αυτήν που συνήψε πρόσφατα με την ΕΕ ο Καναδάς (Παπαδόπουλος, 2018).

Τα παραπάνω σε συνδυασμό με το γεγονός ότι δεν υπάρχει έκθεση που να καταστρώνει πιθανά σενάρια, αντιστοιχώντας το καθένα από αυτά με μία εκτίμηση οικονομικού, κοινωνικού και περιβαλλοντικού κόστους-οφέλους, δημιουργούν ένα θολό τοπίο, αφενός για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ΗΒ, αφετέρου για τους πολίτες του (Παπαδόπουλος, 2018).

Οι επιχειρήσεις είναι πλέον αντιμέτωπες με τεράστιες αλλαγές στη νομοθεσία που διέπουν θέματα απασχόλησης, σχεδιασμού προϊόντων, εμπορίου κ.ά. Για παράδειγμα, η διατήρηση μιας επιχείρησης σε δικαιοδοσία του ΗΒ θα σημαίνει ότι αυτή θα πρέπει να δημιουργήσει νέες διαδικασίες για να συμμορφωθεί με νέους κανονισμούς (όπως αυτές που θα ορίσουν τη νέα εμπορική σχέση με την ΕΕ ως «τρίτη χώρα»). Από την άλλη πλευρά, κατά την μεταβίβαση επιχείρησης σε μια διαφορετική δικαιοδοσία, θα πρέπει να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο τόσο οι νόμοι του Ηνωμένου Βασιλείου μετά το Brexit, όσο και οι τοπικοί νόμοι της νέας διεθνούς δικαιοδοσίας επηρεάζουν μια μεγάλη ποικιλία ζητημάτων συμμόρφωσης, συμβάσεις προμηθειών, κ.λ.π.

Εξάλλου, το Brexit θα φέρει σημαντικές αλλαγές και στις εταιρικές δομές των ίδιων των επιχειρήσεων, αλλά και στις ενεργές συμβάσεις μεταξύ επιχειρήσεων του ΗΒ και κρατών-μελών της ΕΕ. Για παράδειγμα, οι υφιστάμενες συμβάσεις θα πρέπει να ελεγχθούν για ρήτρες αποκλεισμού δικαιοδοσίας της ΕΕ (effacts, 2017).

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι το Brexit θα οδηγήσει σε μια **πρωτοφανή νομική και κανονιστική αλλαγή** και οι επιχειρήσεις του ΗΒ βρίσκονται μπροστά σε μία τεράστια πρόκληση: θα καταφέρουν να διατηρήσουν τη βιωσιμότητά τους μέσα στη νέα πραγματικότητα, που ακόμη δεν γνωρίζουν ποία θα είναι; Θα κατορθώσουν να διατηρήσουν το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους ή θα συρρικνωθούν στη δίνη των μεγάλων μεταρρυθμίσεων που θα έρθουν;

4.2 Ανάλυση των παραδειγμάτων - εκτιμήσεις - παραδοχές

Τα παραπάνω αναφερόμενα παραδείγματα είναι ενδεικτικά μόνο για την κατανόηση της σημασίας της διαχείρισης των νομικών κινδύνων. Υπάρχουν και πολλά άλλα. Σε όλα τα παραπάνω παραδείγματα το κόστος ήταν, όχι μόνο τεράστιες οικονομικές απώλειες για τις εμπλεκόμενες εταιρείες, αλλά και μεγάλος αντίκτυπος στη φήμη τους και στην προς τα έξω εικόνα τους.

Το παράδειγμα της **General Motors**, που αποτελεί κολοσσό στην αυτοκινητοβιομηχανία, είναι χαρακτηριστικό της έλλειψης σωστού σχεδίου διαχείρισης κρίσεων: όπως προκύπτει

από την μελέτη της παραπάνω αναφερόμενης βιβλιογραφίας, το πρόβλημα που παρουσίαζε ο διακόπτης της μίζας φαίνεται ότι ήταν γνωστό για χρονικό διάστημα πλέον των 11 ετών και ενώ ασχολήθηκαν με αυτό πολλοί εμπειρογνώμονες της εταιρείας διαφόρων ειδικοτήτων, εντούτοις δεν τέθηκε υπόψη των ανώτερων κλιμακίων της εταιρείας. **Αυτό συνέβη ίσως γιατί δεν υπήρξε συστηματική αξιολόγηση του υφιστάμενου νομικού κινδύνου (αντιδικίας).**

Η **Volkswagen** από την πλευρά της, φαίνεται να αγνόησε (όπως προέκυψε από την παρατεθείσα βιβλιογραφία) τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς, θέτοντας σε κυκλοφορία οχήματα που στην πραγματικότητα παρήγαγαν κατά μέσο όρο πολύ περισσότερους ρύπους από το ευρωπαϊκό όριο ασφαλείας. **Αυτό συνέβη ίσως γιατί δεν υπήρξε ορθή διαχείριση του νομικού κινδύνου (νομοθετικού/κανονιστικού).**

Στα παραδείγματα των σκανδάλων της **Petrobras** και της **Siemens**, από το σύνολο των μελετηθέντων σχετικών συγγραμμάτων προκύπτει ότι, ο νομικός κίνδυνος εντοπίζεται σ' ένα σύστημα γενικευμένης διαφθοράς εντός των εταιρειών και δωροδοκίας τρίτων προσώπων. **Εν προκειμένω, ίσως να μην υπήρξε στρατηγική χειρισμού και δράσεως έναντι του νομοθετικού/κανονιστικού νομικού κινδύνου.** Αυτό μπορεί να συνέβη λόγω έλλειψης κατάλληλου μηχανισμού εταιρικής διακυβέρνησης. Εξάλλου, όπως παραπάνω εκτέθηκε, ο νομικός κίνδυνος μπορεί να προέλθει και από επικίνδυνη αδιαφορία ως προς τον τρόπο που ο νόμος και οι κανονιστικές διατάξεις εφαρμόζονται σε μία επιχείρηση στις σχέσεις της με τους τρίτους και με το προσωπικό της, στα προϊόντα ή/και στις υπηρεσίες που παρέχει (Whalley & Guzelian, 2016).

Αναφορικά με τα **δάνεια σε ελβετικό φράγκο**, είναι σκόπιμο να επισημανθεί ότι (όπως προκύπτει από την άνω παρατεθείσα βιβλιογραφία), **τα πιστωτικά ιδρύματα ίσως να μην αξιολόγησαν ορθά τον νομικό κίνδυνο πίσω από το προϊόν των δανείων σε συνάλλαγμα.** Δηλαδή, ενώ υπήρχαν ενδείξεις ότι επίκειται ραγδαία υποτίμηση του ευρώ έναντι του ελβετικού νομίσματος, εντούτοις προωθήθηκαν στην αγορά τα συγκεκριμένα δάνεια (Lawspot, 2018). Το αποτέλεσμα είναι σήμερα τα δάνεια αυτά να δημιουργούν ένα άληκτο κεφάλαιο 12 δις Ευρώ για τις Τράπεζες και εφόσον υποστούν «κούρεμα» 40% - 50%, κινδυνεύουν να δημιουργήσουν απώλειες ύψους περίπου 6 δις Ευρώ (Μαλλιάρια, 2017).

Τέλος, η περίπτωση του **Brexit** και των νομοθετικών και κανονιστικών αλλαγών που θα ακολουθήσουν, καταδεικνύει την αναγκαιότητα να αξιολογηθεί έγκαιρα ο αντίκτυπός του στην αγορά, να ληφθούν υπόψη οι νέες κανονιστικές πληροφορίες, να αναθεωρηθούν οι τρέχουσες διαδικασίες συμμόρφωσης των επιχειρήσεων και να ληφθούν προληπτικά μέτρα για τον μετριασμό του κινδύνου συμμόρφωσης (effacts, 2017). Όλα αυτά δεν είναι άλλο, παρά μία **διαδικασία διαχείρισης νομικών κινδύνων** που θα πρέπει να ενσωματώσουν στη λειτουργία τους όλες οι επιχειρήσεις του Ηνωμένου Βασιλείου. Βεβαίως, μεγαλύτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην κανονιστική συμμόρφωση ως μέθοδο χειρισμού του νομοθετικού/κανονιστικού νομικού κινδύνου.

Απ' όλα τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι δύο είναι τα μυστικά για τη σωστή διαχείριση των νομικών κινδύνων: καταρχήν πρέπει να αντιληφθούμε έγκαιρα από πού προέρχεται ο νομικός κίνδυνος, δηλαδή να προσδιορίσουμε επαρκώς και με σαφήνεια τα όριά του, και επιπλέον να δράσουμε προληπτικά ώστε να προστατευθεί η επιχείρηση από νομικές απώλειες, είτε οικονομικής φύσεως, είτε ζημίας στη φήμη της.

4.3 Επιστημονική κοινότητα και νομικός κίνδυνος

Όπως επισημάνθηκε, οι θεωρητικοί της διαχείρισης κινδύνων εντάσσουν τον νομικό κίνδυνο κατά κύριο λόγο στον εν γένει λειτουργικό (μη επιχειρηματικό) κίνδυνο των επιχειρήσεων (Whalley & Guzelian 2016, Hopkins 2014, Mahler 2007). Αυτό σαν διαπίστωση έχει διττή σημασία: αφενός προσδίδει αδιαμφισβήτητα οικονομική χροιά στο νομικό κίνδυνο (οικονομική απώλεια-ζημία), αφετέρου αφήνει εκτός πεδίου του ορισμού του νομικού κινδύνου τον δομικό/διαρθρωτικό νομικό κίνδυνο που εκ της φύσεώς του αποτελεί επιχειρηματικό κίνδυνο. Κοινό στοιχείο βέβαια είναι η σύνδεση του νομικού κινδύνου όχι μόνο με τις οικονομικές απώλειες αλλά και με τη φήμη της επιχείρησης (Whalley & Guzelian 2016, Moorhead & Vaughan).

Περνώντας από τον προσδιορισμό του νομικού κινδύνου στην αναγνώρισή του, διαπιστώνεται έντονη και ενδελεχής προσέγγιση των ειδών του νομικού κινδύνου. Ο συμβατικός κίνδυνος, ο κίνδυνος αντιδικίας και ο νομοθετικός/κανονιστικός καθώς και η ανάλυση αυτών καταλαμβάνουν μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας που μελετήθηκε (Whalley & Guzelian 2016, Hopkins 2014, Mahler 2007). Ο δομικός/διαρθρωτικός νομικός κίνδυνος, λόγω της σπανιότητας που παρουσιάζει (εκ της φύσεώς του), συχνά δεν αναγνωρίζεται ως κατηγορία νομικού κινδύνου, παρόλο στην πραγματικότητα είναι (Little, berkman solutions, 2014). Πολλές εταιρείες νομικών συμβούλων και ινστιτούτα διαχείρισης κινδύνων εκδίδουν σύντομους οδηγούς, στους οποίους αφού αναγνωρίσουν τους σύγχρονους νομικούς κινδύνους δίνουν συμβουλές για την αντιμετώπισή τους (blg.com 2018, irm.org 2014).

Η ανάλυση του νομικού κινδύνου μέσω της ποσοτικοποίησής του είναι το πιο δύσκολο τμήμα της διαχείρισής του, διότι απαιτεί χρήση μαθηματικών μοντέλων τα οποία οι νομικοί δεν γνωρίζουν. Απαιτείται επομένως συνεργασία και συντονισμένη δράση νομικών, οικονομολόγων και εμπειρογνομόνων της διαχείρισης κινδύνου, γι' αυτό και οι θεωρητικές προσεγγίσεις στο τμήμα αυτό ήταν περιορισμένες (Whalley & Guzelian 2016, Johnson & Swanson 2007).

Μία πολύ πιο ολοκληρωμένη ανάλυση νομικού κινδύνου μπορεί να επιτευχθεί με την προσέγγιση CORAS, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να δώσει συνδυασμένα αποτελέσματα διαγραμματικής μορφής με δυνατότητα και ποσοτικής εκτίμησης (Mahler & Vraalsen, 2005). Η γλώσσα CORAS αποτελείται από πέντε είδη διαγραμμάτων, τα οποία

παρουσιάζουν αντιστοιχία με την διαδικασία του διεθνούς προτύπου ISO 31000 και συμβατότητα και με άλλες προσεγγίσεις της διαχείρισης κινδύνων (π.χ. μήτρες κινδύνων). Το διάγραμμα των στοιχείων αξίας CORAS αντιστοιχεί στο στάδιο του προσδιορισμού της διαδικασίας ISO 31000, το διάγραμμα της ανάλυσης απειλών στην αναγνώριση, το διάγραμμα επικινδυνότητας στα στάδια της ανάλυσης και της εκτίμησης και τα διαγράμματα χειρισμού και επισκόπησης στο στάδιο του χειρισμού.

Επιπλέον, με την προσέγγιση **LEGAL CORAS** αναλύονται οι νομικές υποχρεώσεις μιας επιχείρησης ή οργανισμού που προκύπτουν από την δραστηριότητά τους, δηλαδή οι προϋποθέσεις εφαρμογής του νόμου και οι συνέπειες της μη εφαρμογής του. Επίσης, γίνεται συγκριτική εκτίμηση της νομικής αβεβαιότητας, δηλαδή της πιθανότητας να μην τηρηθούν οι νομικές υποχρεώσεις, με την πραγματική αβεβαιότητα, δηλαδή την πιθανότητα να ενεργοποιηθούν οι συνέπειες του νόμου (Lund, Solhaug, & Stolen, 2011).

Εκείνο όμως που φαίνεται να απασχολεί κυρίως την επιστημονική κοινότητα (προφανώς θεωρώντας το πιο σημαντικό) είναι **το στάδιο του χειρισμού των νομικών κινδύνων**. Καταρχήν, επισημαίνεται ότι οι οποιοσδήποτε ενέργειες χειρισμού πρέπει να λαμβάνουν χώρα **προληπτικά**, διότι μόνο τότε λειτουργεί αποτελεσματικά η διαχείριση κινδύνου (Sorsa, 2011).

Ο χειρισμός του **συμβατικού νομικού κινδύνου** είναι πολύ σημαντικός διότι οι συμβάσεις πέρα από ενδεχόμενους κινδύνους που μπορεί να υποθάλπουν, παράλληλα αποτελούν **σημαντικό «εργαλείο» αύξησης της αξίας της επιχείρησης**. Πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι οι συμβάσεις μπορούν να λειτουργήσουν και ως μέτρο αντιμετώπισης άλλων κινδύνων, νομικών ή μη (Whalley & Guzelian 2016, Dobes 2016).

Σημαντικός αριθμός συγγραμμάτων ασχολούνται με το θέμα της **εταιρικής διακυβέρνησης** και την **κανονιστική συμμόρφωση**, που έχουν μεγάλη σημασία στην ορθή διαχείριση του νομοθετικού/κανονιστικού νομικού κινδύνου. Σ' ένα εταιρικό περιβάλλον που κατά καιρούς κλυδωνίζεται από μεγάλα σκάνδαλα διαφθοράς, προτάσσεται καταρχήν η σημασία μιας διαδικασίας λήψης αποφάσεων βασιζόμενη στη δεοντολογία (Flanagan, Little, & Watts 2005, Moorhead & Vaughan). Μια **«διάφανη» εταιρική διακυβέρνηση** και ένα **αμερόληπτο και ενημερωμένο τμήμα κανονιστικής συμμόρφωσης** αποτελούν τις βάσεις για την αποφυγή οποιουδήποτε νομοθετικού κινδύνου (Weinstein & Wild 2016, Gilbert 2016, Aven & Renn 2010, Tarantino 2008).

Ο χειρισμός του **κινδύνου αντιδικίας** καταλαμβάνει επίσης σημαντικό αριθμό συγγραμμάτων (Whalley & Guzelian 2016, Hopkins 2014, Masson & Shariff 2009, Quinley 1995). Αυτό είναι αναμενόμενο λόγω του εύρους των περιπτώσεων που καταλαμβάνει η συγκεκριμένη κατηγορία νομικών κινδύνων *(σε κίνδυνο αντιδικίας μπορούν να καταλήξουν τόσο ο συμβατικός, όσο και νομοθετικός/κανονιστικός κίνδυνος)*. Οι εναλλακτικοί τρόποι επίλυσης

διαφοράς προτείνονται (και βασίμως) ως το κυριότερο μέτρο χειρισμού του κινδύνου αντιδικίας (Hopkins 2014, Eisenkopf & Bachtiger 2013, Sorsa 2011).

Κάποιοι υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές διαχείρισης των κινδύνων δεν χρειάζεται να είναι φανερές, αλλά να ενσωματώνονται στο γενικό πλαίσιο με το οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται γενικώς τα θέματά της. Με άλλα λόγια η πρακτική της διαχείρισης κινδύνων μπορεί να είναι και «σιωπηλή» και αυτό βεβαίως δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχει πρακτική (Corvellec, 2009). Η θεωρία αυτή θα πρέπει σίγουρα να εφαρμόζεται στη διαχείριση του νομικού κινδύνου αντιδικίας, όπου δεν είναι επιθυμητό να γνωρίζει ο αντίδικος πώς θα δράσουμε. Πλην όμως, ακόμη και σε αυτήν την περίπτωση, το πλαίσιο και η διαδικασία διαχείρισης θα πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένα.

Διαπιστώθηκε ότι -δυστυχώς- η ελληνική επιστημονική κοινότητα δεν έχει ασχοληθεί με το θέμα της διαχείρισης των νομικών κινδύνων. Ο μόνος κίνδυνος που ευρέως αναγνωρίζεται ως νομικός είναι ο συμβατικός (ανώμαλη εξέλιξη ενοχών, αντισυμβατική συμπεριφορά, κ.λ.π.) και αυτός αξιολογείται πάντα από νομικής μόνο πλευράς και όχι και από πλευράς ανάλυσης - ποσοτικοποίησης και εκτίμησης των συνεπειών του.

5 Συμπεράσματα

Η διαχείριση κινδύνων αφορά τόσο τις ανθρώπινες δραστηριότητες *-είναι καθημερινός τρόπος ζωής και σκέψης-* όσο και όλες τις επιχειρήσεις. Η επιχειρηματική δραστηριότητα συνεπάγεται κίνδυνο, οπότε οι περισσότεροι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων θέλουν να διαχειριστούν τον κίνδυνο όσο το δυνατόν πληρέστερα. Η διαχείριση των κινδύνων πρέπει να είναι στον κεντρικό πυρήνα της στρατηγικής κάθε επιχείρησης, αφού μέσω αυτής επιτυγχάνεται η επίτευξη των στόχων της και η διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της.

Ιδιαίτερα σήμερα που η οικονομική κρίση έχει πλήξει όλα τα ανεπτυγμένα κράτη με συνέπειες σε όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους, η αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Τμήμα του λειτουργικού κινδύνου είναι και ο νομικός κίνδυνος, στην αντιμετώπιση του οποίου πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία. Σ' έναν κόσμο που το νομικό και κανονιστικό περιβάλλον είναι τόσο πολύπλοκο και η επιβολή του νόμου τόσο επιθετική, οι επιχειρήσεις που γνωρίζουν πώς να περιηγηθούν ασφαλώς και κερδοφόρα σ' αυτό το νομικό τοπίο, μπορούν πράγματι να έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων.

Ενώ στις περισσότερες χώρες του εξωτερικού η διαχείριση των νομικών κινδύνων έχει ενσωματωθεί στην εταιρική κουλτούρα (ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν μεγάλο κύκλο εργασιών), στην Ελλάδα λίγη σημασία έχει αποδοθεί στον τομέα αυτό. Οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν περιοριστεί να ενσωματώνουν τμήματα κανονιστικής συμμόρφωσης (τα οποία συνήθως στελεχώνουν με νομικούς και οικονομολόγους) και έτσι στην πράξη περιορίζονται στη διαχείριση καταρχήν του νομοθετικού/κανονιστικού νομικού κινδύνου και δευτερευόντως και του συμβατικού. Βέβαια, η διαχείριση του νομικού κινδύνου παρουσιάζεται συχνά ανεπαρκής: το επίκαιρο παράδειγμα των δανείων σε ελβετικό φράγκο (όπως αναλύθηκε παραπάνω), επιβεβαιώνει έως ένα βαθμό αυτή τη διαπίστωση. Σήμερα, τα δάνεια αυτά δημιουργούν ένα άληκτο κεφάλαιο 12 δισ. ευρώ για τις τράπεζες και εφόσον υποστούν "κούρεμα" 40% - 50%, κινδυνεύουν να δημιουργήσουν κεφαλαιακή "τρύπα" περί τα 6 δισ. Ευρώ! (Μαλλιάρα, 2017).

Διαπιστώνεται εξάλλου ότι στην Ελλάδα κανείς δεν ασχολείται με τον κίνδυνο αντιδικίας, ενδεχομένως διότι ορισμένοι πελάτες αρέσκονται να διαιωνίζουν τις υποθέσεις τους με τη λογική ότι εντέλει «θα βρουν το δίκιο τους», αρνούμενοι να κάνουν «ένα βήμα πίσω» και να υποχωρήσουν, συμβιβαζόμενοι εξώδικα με τον αντίδικο. Σ' αυτό το σημείο, να επισημανθεί

και ο ρόλος του έλληνα δικηγόρου ο οποίος δεν έχει δείξει ακόμα εμπιστοσύνη στους εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης των διαφορών, που αποτελούν τον μόνο αποδοτικό τρόπο χειρισμού του κινδύνου αντιδικίας.

Για τις **μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις** το θέμα της διαχείρισης των νομικών κινδύνων παρουσιάζεται σχετικά απλό: είναι μια διαδικασία που συχνά γίνεται αυτοματοποιημένα από τους νομικούς, οι οποίοι ενημερώνουν από πριν την εταιρεία για τους ενδεχόμενους κινδύνους, την πιθανότητα εμφάνισής τους και τον αναμενόμενο αντίκτυπο. Αυτό που **λείπει** είναι η **συστηματοποίηση αυτής της διαδικασίας κάτω από ένα σαφώς ορισμένο πλαίσιο**, η διατύπωση αρχών και κανόνων που θα την διέπουν, η παρακολούθηση των νέων δεδομένων και η διαρκής αναθεώρηση της διαδικασίας, καθώς και η δέσμευση των εμπλεκομένων μερών (νομικών, φοροτεχνικών, προϊσταμένων, διευθυντικών στελεχών, κ.λ.π.) για συνεχή και στενή μεταξύ τους συνεργασία.

Για τις **επιχειρήσεις όμως με μεγάλο κύκλο εργασιών**, απαιτείται μια πιο **σύγχρονη διαδικασία διαχείρισης των νομικών κινδύνων**, βασιζόμενη σε προγνωστικά μαθηματικά μοντέλα προκειμένου να ποσοτικοποιηθούν οι νομικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν, ώστε ο χειρισμός τους να είναι πληρέστερος και αποδοτικότερος. Σ' αυτές τις περιπτώσεις απαιτείται σίγουρα συνεργασία των νομικών της πράξης και του τμήματος κανονιστικής συμμόρφωσης της επιχείρησης με ειδικούς εμπειρογνώμονες του κινδύνου.

Η διαχείριση βεβαίως του νομικού κινδύνου (όπως και οποιουδήποτε άλλου κινδύνου) έχει σημασία όταν γίνεται **προληπτικά**, γι' αυτό και γίνεται λόγος για στρατηγικές χειρισμού (Sorsa, 2011). Σε διαφορετική περίπτωση, δηλαδή όταν η αντίδραση στον κίνδυνο έρχεται μετά την επέλευση του επιζήμιου γεγονότος, το θέμα επικεντρώνεται στα μέτρα αντιμετώπισης των επιπτώσεων. Επομένως, η υιοθέτηση πλαισίου και διαδικασίας διαχείρισης νομικού κινδύνου επιβάλλεται να αποσκοπεί στην **εκ των προτέρων δράση**.

Τα παραπάνω καθιστούν το **διεθνές πρότυπο ISO 31000** ιδιαίτερα ελκυστικό στη διαχείριση των νομικών κινδύνων, διότι πέραν του ότι μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες οποιασδήποτε επιχείρησης/οργανισμού, επιπλέον είναι μια διάφανη, δυναμική και επαναλαμβανόμενη διαδικασία που ανταποκρίνεται στις διαρκείς αλλαγές. Κατ' αυτόν τον τρόπο, λάθη, αστοχίες και ελλείψεις του παρελθόντος δεν επαναλαμβάνονται και αυτό συντελεί στην καλύτερη πρόληψη του νομικού κινδύνου.

Σε κάθε περίπτωση, είναι αδιαμφισβήτητη η ανάγκη να «ανοίξει» το θέμα της διαχείρισης των νομικών κινδύνων στην Ελλάδα, ιδιαίτερα στην παρούσα φάση της οικονομικής ύφεσης και συρρίκνωσης των επιχειρηματικών μονάδων, ώστε οι υπάρχουσες εγχώριες επιχειρήσεις να ενδυναμωθούν (μέσω του αποτελεσματικού χειρισμού των νομικών κινδύνων που αντιμετωπίζουν) και να καταστούν ανταγωνιστικές απέναντι σε ομοειδείς επιχειρήσεις του εξωτερικού.

Από την άλλη πλευρά, σε ένα **δημόσιο σύστημα** που -κατά γενική ομολογία- εδώ και χρόνια πάσχει, με ίσως ανεπαρκή -*κάποιες φορές*- συστήματα ελέγχου των ατόμων που το στελεχώνουν και με ατέρμονα «γραφειοκρατικά μονοπάτια» να καθυστερούν και συχνά να εμποδίζουν τη λήψη σημαντικών αποφάσεων, είναι αναγκαίο η διαχείριση των νομικών κινδύνων να ενσωματωθεί στην κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης. Με τον τρόπο αυτό, η λήψη σημαντικών αποφάσεων θα στηρίζεται σε συστήματα ελέγχου κόστους (οικονομικού ή άλλου) – αναμενόμενης ωφέλειας.

Η διαχείριση του νομικού κινδύνου σίγουρα δεν είναι απλή υπόθεση, πλην όμως είναι θέμα που πρέπει να τύχει της απαραίτητης προσοχής τόσο των θεωρητικών (καθηγητών νομικών, οικονομικών και σχολών διοίκησης), όσο και των επαγγελματιών της πράξης (δικηγόρων, οικονομολόγων, εμπειρογνομόνων στη διαχείριση κινδύνου). Η **συνεργασία** όλων αυτών είναι απαραίτητη ώστε η υπάρχουσα σήμερα στην Ελλάδα επιφανειακή αντίληψη για τον νομικό κίνδυνο και τη σημασία του, να μετατραπεί σε εις βάθος ανάλυση, εκτίμηση και χειρισμό του, μέσω της ενσωμάτωσης σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό (δημόσιο ή ιδιωτικό) διαδικασιών διαχείρισης του συγκεκριμένου κινδύνου.

Κατάλογος πηγών

- Aven, T., & Renn, O. (2010). *Risk management and governance-Concepts, guidelines and applications*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- blg.com*. (2018). Ανάκτηση Ιανουάριος 24, 2018, από *blg.com*: <http://blg.com/en/News-And-Publications/Documents/Top-10-Legal-Risks-for-Business-in-2018.pdf>
- Borge, D. (2008). *Το βιβλίο του κινδύνου*. (Ν.-Σ. Κ. Κουτσούκης, Επιμ., & Ν.-Σ. Κ. Κουτσούκης, Μεταφρ.) Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Corvellec, H. (2009, Ιούλιος). The practice of risk management: Silence is not absence. *Risk Management*, 11, σσ. 285-304.
- curia.europa.eu*. (n.d.). Ανάκτηση Ιανουάριος 26, 2018, από *curia.europa.eu*.: <http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=194645&doclang=EN>
- Dobes, L. (2016). Contract and project management. Στο L. Dobes, *Managing Consultants-A practical guide for busy public sector managers*. ANU Press.
- effacts*. (2017, Οκτώβριος 24). Ανάκτηση Ιανουάριος 23, 2018, από *effacts*: <http://www.effacts.com/en/blog/brexit-compliance-risk-role-technology/>
- Eisenkopf, G., & Bachtiger, A. (2013). Mediation and conflict prevention. *Journal of Conflict Resolution*, 57 (4), 570-597.
- Flanagan, J., Little, J., & Watts, T. (2005). Beyond law and regulation: A corporate governance model of ethical decision making. Στο J. Flanagan, J. Little, & T. Watts, *Advances in Public Interest Accounting* (Τόμ. 11, σσ. 271-302). Bingley: Emerald.
- Gilbert, M. (2016, Σεπτέμβριος 2). *Corporate compliance insights*. Ανάκτηση Ιανουάριος 2, 2018, από *Corporate Compliance Insights*: <http://www.corporatecomplianceinsights.com/brazil-a-study-on-the-impact-of-corruption/>
- Hopkins, B. E. (2014). *Legal risk management for in-house counsel and managers: A manager's guide to legal and corporate risk management*. Great Britain: Partridge.
- irm.org*. (2014). Ανάκτηση Ιανουαρίου 27, 2018, από *irm.org*: <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/thought-leadership/competition-law-risk.aspx>
- iso*. (n.d.). Ανάκτηση Ιανουάριος 19, 2018, από *iso*: <https://www.iso.org/standard/43170.html>

- Johnson, K., & Swanson, Z. (2007). Quantifying legal risk: A method for managing legal risk. *Management Accounting Quarterly*, 9 (1), σσ. 22-30.
- Lawspot*. (2018, Ιανουάριος 8). Ανάκτηση Ιανουάριος 2017, 2018, από Lawspot: <https://www.lawspot.gr/node/255760/>
- Lawspot*. (2018, Ιανουάριος 19). Ανάκτηση Ιανουάριος 27, 2018, από Lawspot: <https://www.lawspot.gr/node/255953/>
- Leahy, J. (2016, Μάρτιος 31). *Financial Times*. Ανάκτηση Ιανουάριος 16, 2018, από Financial Times: <https://www.ft.com/content/6e8b0e28-f728-11e5-803c-d27c7117d132>
- Little, M. (2014, Ιούλιος 17). *berkmansolutions*. Ανάκτηση Ιανουάριος 24, 2018, από berkmanolutions: <https://www.berkmansolutions.com/6-steps-to-legal-risk-management>
- Little, M. (2014, Μάιος 2). *berkmansolutions*. Ανάκτηση Ιανουάριος 24, 2018, από berkmanolutions: <https://www.berkmansolutions.com/how-to-measure-and-manage-legal-risk>
- Lund, M. S., Solhaug, B., & Stolen, K. (2011). *Model-driven risk analysis-The CORAS approach*. Verlag Berlin Heidelberg: Springer.
- Mahler, T. (2007). *Defining legal risk*. Paper Presented at the "Conference Commercial Contracting for Strategic Advantage-Potentials and Prospects". Turku University of Applied Sciences, Conference Proceedings, pp 10-31.
- Mahler, T., & Vraalsen, F. (2005). Legal risk analysis with respect to IPR in a collaborative engineering virtual organization. *Collaborative Networks and Their Breeding Environments*, 513-520.
- Masson, A., & Shariff, M. (2009). *Legal strategies-How corporations use law to improve performance*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Moorhead, R., & Vaughan, S. *Legal risk: Definition, management and ethics*. London: UCL Centre for Ethics and Law: Faculty of Laws.
- naftemporiki*. (2016, Σεπτέμβριος 5). Ανάκτηση Ιανουάριος 2, 2018, από naftemporik: <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1143697/komision-i-vw-parabiase-tous-kanones-20-xoron-melon-tis-ee>
- naftemporiki*. (2017, Μάρτιος 5). Ανάκτηση Ιανουάριος 2, 2018, από naftemporiki: <http://www.naftemporiki.gr/story/1210894/to-skandalo-ekpompon-tis-volkswagen-tha-prokalesei-toulaxiston-1200-proorous-thanatous-stin-europi>
- news247*. (2017, Νοέμβριος 3). Ανάκτηση Ιανουάριος 18, 2018, από news247: <http://news247.gr/eidiseis/koinonia/dikaiwnontai-oi-daneiolhptes-poy-phran-stegastika-daneia-se-elvetiko-fragko.4921075.html>
- Quinley, K. M. (1995). *Litigation management*. Dallas, US: International Risk Management Institute.
- Schubert, S., & Millerdec, C. (2008). At Siemens, Bribery Was Just a Line Item. *The New York Times*.

Sorsa, K. (2011). *Proactive management and proactive business law*. Turku: Turku University of Applied Sciences.

Tarantino, A. (2008). *Governance, risk, and compliance handbook: Technology, finance, environmental, and international guidance and best practices*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

TVXS - TV Χωρίς Σύνορα. (2011, Ιανουάριος 29). Retrieved Ιανουάριος 2, 2018, from TVXS - TV Χωρίς Σύνορα: <http://tvxs.gr/news/ελλάδα/το-σκάνδαλο-siemens-σε-αριθμούς>

Weinstein, S., & Wild, C. (2016). *Legal risk management, governance and compliance (interdisciplinary case studies from leading experts)*. London: Globe Law and Business.

Whalley, M., & Guzelian, C. (2016). *The legal risk management handbook: An international guide to protect your business from legal loss*. London, New York: Kogan Page Limited.

wikipedia. (2017, Αύγουστος 7). Ανάκτηση Ιανουάριος 2, 2018, από wikipedia: https://el.wikipedia.org/w/index.php?title=Σκάνδαλο_Siemens_στην_Ελλάδα&oldid=6588233

wikipedia.org. (2017, Δεκέμβριος 19). Ανάκτηση Ιανουάριος 2, 2018, από wikipedia.org: https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Volkswagen_emissions_scandal&oldid=816130200

Αυλογιάρη, Ε. (2012). *avlogiari.gr*. Ανάκτηση Ιανουάριος 27, 2018, από avlogiari.gr: http://www.avlogiari.gr/frontend/faq_single.php?aid=60&cid=37

Μαλλιάρα, Ν. (2017, Σεπτέμβριος 21). *Capital*. Ανάκτηση Ιανουάριος 18, 2018, από Capital: <http://www.capital.gr/oikonomia/3241499/sto-proskinio-ta-daneia-se-elbetiko-fragko>

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. (2012, Μάρτιος 3). *Διαχείριση Κινδύνου*. Ανάκτηση Ιανουάριος 5, 2018, από uom: https://dasta.uom.gr/Moke/files/afises_seminaria/seminario03032012.pdf

Παπαδόπουλος, Ι. (2018, Ιανουάριος 19). *naftemporiki*. Ανάκτηση Ιανουάριος 23, 2018, από naftemporiki: <http://www.naftemporiki.gr/story/1313272/to-inomeno-basileio-meta-to-brexite-entosi-ektos-tis-eniaias-agoras>

Σκουφής, Γ. (2015, Οκτώβριος 17). *news247*. Ανάκτηση Ιανουάριος 24, 2018, από news247: <http://news247.gr/eidiseis/weekend-edition/ta-megalutera-skandala-ths-aytokinhthoviomhxanias.3722456.html>

Τζώρτζη, Ε. (2017, Σεπτεμβρίου 21). *kathimerini*. Ανάκτηση Ιανουάριος 18, 2018, από kathimerini: <http://www.kathimerini.gr/927557/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/eyrwdikasthrio-krisimh-apofash-gia-ta-daneia-se-elvetiko-fragko>