



# ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΤΟΠΙΟ ΚΙΝΔΥΝΩΝ 2023

Η ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

# ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο ΝΕΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΟΧΙ ΜΟΝΟ ΣΥΜΒΑΛΕΙ ΣΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΑΠΕΙΛΩΝ ΑΛΛΑ ΠΑΡΕΧΕΙ ΕΠΙΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΗΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΩΣΗ ΓΙΑ ΝΑ ΕΠΙΔΙΩΞΟΥΝ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΑΝΑΠΤΥΞΗ



## **NIGEL BURBIDGE**

Partner and the Global Chair of Risk Advisory Services, BDO  
[nigel.burbidge@bdo.co.uk](mailto:nigel.burbidge@bdo.co.uk)

Ήρθε η ώρα για τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν νέους τρόπους σκέψης σχετικά με τον κίνδυνο, εξετάζοντας τους *πολλαπλασιαστές κινδύνου*, αντί για τους μεμονωμένους παράγοντες κινδύνου, κάτι που αποτελεί και το βασικό μήνυμα της παρούσας έκθεσης της BDO για το Παγκόσμιο Τοπίο Κινδύνων 2023. Αυτό προκύπτει ξεκάθαρα τόσο από την εκτεταμένη έρευνα στην οποία έλαβαν μέρος C-level στελέχη ανά τον κόσμο, από την οποία αντλούνται στοιχεία για την παρούσα έκθεση όσο και από συναδέλφους μου στη BDO που έχουν συνεισφέρει στην έκθεση αυτή και οι οποίοι, καθημερινά, βοηθούν εταιρείες ως προς τη διαχείριση κινδύνων.

Όπως είναι εμφανές από τα στοιχεία, πολλές από τις μεγαλύτερες εταιρείες έχουν ήδη υιοθετήσει αυτή τη νοοτροπία του *πολλαπλασιαστή κινδύνου*, η οποία αναλύει πώς οι συνδυασμοί κινδύνων μπορούν να είναι πιο ισχυροί από τους μεμονωμένους παράγοντες κινδύνου. Είναι καιρός, όμως, όλες οι εταιρείες να αρχίσουν να αναλογίζονται τους κινδύνους με αυτόν τον πιο σύνθετο τρόπο.

Εκτός από τις προκλήσεις που συναντώνται σε τομείς όπως η τεχνητή νοημοσύνη, ο ψηφιακός μετασχηματισμός, το ανθρώπινο κεφάλαιο, η απάτη και η απειλή της κλιματικής αλλαγής, η παρούσα έκθεση στοχεύει, επίσης, στο να εφοδιάσει τους αναγνώστες - υψηλόβαθμα στελέχη (C-suite) με πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιήσουν στον οργανισμό τους για τον έλεγχο των επιμέρους παραγόντων κινδύνου και των *πολλαπλασιαστικών επιδράσεων*.

Μια βελτιωμένη, περισσότερο προληπτική προσέγγιση των κινδύνων είναι ιδιαίτερα επίκαιρη, καθώς οι επιχειρήσεις εξακολουθούν να λειτουργούν σε ένα περιβάλλον γεμάτο προκλήσεις. Η εισβολή της Ρωσίας στην Ουκρανία έχει ενταθεί, οι αλυσίδες εφοδιασμού παραμένουν εύθραυστες, ενώ οι εγκληματίες του κυβερνοχώρου αποκτούν πρόσβαση στην παραγωγική τεχνητή νοημοσύνη και σε άλλες προηγμένες τεχνολογίες. Επίσης, η ετήσια έκθεση του Παγκόσμιου Μετεωρολογικού Οργανισμού για το 2023 προειδοποιεί ότι οι κλιματικοί στόχοι του ΟΗΕ καθίστανται ολοένα δυσκολότερο να επιτευχθούν. Και όλα αυτά με φόντο την αδύναμη οικονομική ανάπτυξη, ιδίως στις προηγμένες οικονομίες, αλλά και τον επίμονο πληθωρισμό.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα ανωτέρω δεν αποτελούν απλώς το προϊόν ενός αμυντικού τρόπου σκέψης. Ένα άλλο μήνυμα που προκύπτει με σαφήνεια από αυτήν την έκθεση είναι ότι η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων, όπως η τοποθέτηση ενός ειδικού σε θέματα κινδύνων σε C-level θέση εντός της εκάστοτε εταιρείας, δίνει στην εταιρεία τη δυναμική που χρειάζεται για να αδράξει νέες ευκαιρίες και να αναπτυχθεί. Το σίγουρο είναι ότι διανύουμε μια εποχή προκλήσεων, πολλές από τις οποίες δεν ήταν δυνατό ή δεν καταφέραμε να προβλέψουμε, αλλά πρόκειται, επίσης, για μια συναρπαστική εποχή που δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αδράξουν νέες ευκαιρίες.

Ένα **78%** πιστεύει ότι το παγκόσμιο τοπίο κινδύνων

διαμορφώνεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τη διασύνδεση **μεταξύ των κινδύνων** παρά από μεμονωμένους παράγοντες κινδύνου

# ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ

## ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΟΧΗ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ ΤΑ ΑΝΩΤΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΜΑΘΑΙΝΟΥΝ ΝΑ ΒΛΕΠΟΥΝ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ

Ως «φαινόμενο του πολλαπλασιαστή κινδύνου» νοείται ο τρόπος με τον οποίο οι διάφοροι κίνδυνοι συμπίπτουν και ενισχύουν ο ένας τον άλλον. Δεν πρόκειται για κάτι καινούργιο, αλλά για μία έννοια που έχει έρθει στο προσκήνιο σε έναν κόσμο που επηρεάζεται ολοένα και περισσότερο από μεταβλητότητα, αβεβαιότητα, πολυπλοκότητα και ασάφεια. Σε αυτό το περιβάλλον διαρκούς κρίσης, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν τους κινδύνους ολιστικά και όχι μεμονωμένα για να μπορούν να τους αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά.

Τον Μάρτιο του 2023, η Επιτροπή Υποστήριξης Οργανισμών της Επιτροπής Treadway (Επιτροπή COSO), μια πρωτοβουλία του αμερικανικού ιδιωτικού τομέα που απαρτίζεται από οργανώσεις λογιστών, ελεγκτών και ανώτατων χρηματοοικονομικών στελεχών, δημοσίευσε μελέτη με οδηγίες για την πρόληψη, τον εντοπισμό και τη διαχείριση του κινδύνου απάτης που σχετίζεται με την εξωτερική χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Η καθοδήγηση αυτή δείχνει κίνηση προς μια ευρύτερη προσέγγιση της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων, η οποία συνδέει τη διαχείριση κινδύνου με τους επιχειρηματικούς στόχους, αντί για μια στενή προσέγγιση της πρόληψης και της συμμόρφωσης.

Γεγονότα, όπως η πανδημία COVID-19, ο πόλεμος Ρωσίας-Ουκρανίας και οι γεωπολιτικές εντάσεις, αναδεικνύουν την ανάγκη για μια αλλαγή ιδεολογικής δομής προς μια προληπτική προσέγγιση, φιλική προς τους κινδύνους.

Μέσα σε 12 μήνες, το ποσοστό των ανώτατων στελεχών που δηλώνουν ότι η εταιρεία τους δεν είναι προετοιμασμένη για τους κινδύνους της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει αυξηθεί κατά

# 120%





## ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΣΤΑΔΙΑΚΗ ΣΤΡΟΦΗ ΤΩΝ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΥΝΔΥΝΩΝ ΣΕ ΠΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΦΙΛΙΚΕΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

Ο Stuart Neil, Διευθυντής Στρατηγικής και Επικοινωνίας του Διεθνούς Ναυτιλιακού Επιμελητηρίου, αναφέρει την πολιτική αστάθεια ως μείζονα πολλαπλασιαστή κινδύνου, που οδηγεί σε «αυξημένη οικονομική αστάθεια και μείωση της ανάπτυξης, καθώς υπονομεύονται μακροχρόνιες πολιτικές, εμπορικές ρυθμίσεις και σχέσεις» και καταλήγει «Σε ταραγμένους καιρούς, οι ηγέτες πρέπει να κινούνται γρήγορα για να δείχνουν τον δρόμο και να επιτύχουν.»

Αντί να βλέπουν τους κινδύνους μεμονωμένα ή να προσπαθούν να αποτρέψουν κάθε κίνδυνο από το να επηρεάσει τις λειτουργίες, οι οργανισμοί θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τους κινδύνους ως ευκαιρίες και όχι ως προκλήσεις. Σε μια εποχή αλλαγών και ανακατατάξεων, αυτή η εξέλιξη στη διαχείριση κινδύνων σηματοδοτεί τη μετάβαση από την προληπτική προσέγγιση στον μετριασμό αναπόφευκτων κινδύνων.

Η έρευνα Παγκοσμίου Τοπίου Κινδύνων έδειξε ότι ενώ πολλοί ηγέτες αναγνωρίζουν την έννοια και τη σημασία των πολλαπλασιαστών κινδύνου, τα βήματα για τον μετριασμό των επιπτώσεων των αναπόφευκτων κινδύνων παραβλέπονται. Μεγαλύτερη δεκτικότητα στον κίνδυνο δεν σημαίνει πάντοτε μεγαλύτερη προετοιμασία. Περισσότερα από τα μισά ανώτατα στελέχη δήλωσαν ότι η επιχείρησή τους ήταν αρκετά απροετοίμαστη όσον αφορά κυβερνοεπιθέσεις, εγκλήματα τελούμενα με τη χρήση Η/Υ, ηλεκτρονική πειρατεία, ιούς, ζημία στη φήμη και εταιρική εικόνα, οικονομική επιβράδυνση και αργή ανάκαμψη ή περιβαλλοντικές απειλές.

ΓΙΑ ΠΟΙΟΥΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΤΑ ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΔΗΛΩΝΟΥΝ ΟΤΙ Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΟΥΣ ΕΙΝΑΙ ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΜΕΝΗ;

Οι τέσσερις πρώτοι κίνδυνοι κατατάχθηκαν ισότιμα στο

# 14%



Κυβερνοεπιθέσεις και εγκλήματα τελούμενα με τη χρήση Η/Υ

Ζημία στη φήμη ή την εταιρική εικόνα

Οικονομική επιβράδυνση ή αργή ανάκαμψη

Περιβαλλοντικός κίνδυνος

Η αυξημένη χρήση της ταχέως αναπτυσσόμενης τεχνητής νοημοσύνης (AI) έχει καταστήσει δυσκολότερο τον έλεγχο των κινδύνων στον κυβερνοχώρο, οι οποίοι συχνά διασταυρώνονται με άλλους κινδύνους. Οι δυνατότητες εξαπάτησης αυξάνονται λόγω της όλο και μεγαλύτερης πρόσβασης στην τεχνολογία AI, και το ίδιο συμβαίνει και με τα ζητήματα ποιότητας, αξιοπιστίας και ερμηνείας δεδομένων.

Άλλοι πολλαπλασιαστές κινδύνου που πρέπει να δούμε θετικά είναι οι κίνδυνοι που συνδέονται με το ανθρώπινο δυναμικό και το κλίμα, οι οποίοι τέμνονται με την αλυσίδα εφοδιασμού, την οικονομία, την αξία της επωνυμίας και τους κινδύνους φήμης. Επιπροσθέτως, αναδύονται νέες προκλήσεις, όπως η προστασία των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού από κυβερνοεπιθέσεις στο Διαδίκτυο των Πραγμάτων (IoT) ή ο μετριασμός των επιπτώσεων αυτών των συχνά αναπόφευκτων επιθέσεων.

Οι οργανισμοί πρέπει να υπερβούν τις παραδοσιακές προσεγγίσεις διαχείρισης κινδύνων και να αναγνωρίσουν τις διαφορετικές οπτικές που μπορούν να εφαρμοστούν αναφορικά με τους πολλαπλασιαστικούς κινδύνους. Ωστόσο, αυτός ο νέος τρόπος εργασίας και σκέψης μπορεί να είναι δύσκολο να επικοινωνηθεί στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η διαχείριση του αντίκτυπου των πολλαπλών και διασταυρούμενων κινδύνων απαιτεί φιλική διακείμενη στάση απέναντί τους, ακόμη και όταν συνδυάζονται ή ενισχύονται μεταξύ τους και αυξάνεται η ταχύτητα με την οποία εμφανίζονται καινούριοι κίνδυνοι. Το 84% των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι οι κίνδυνοι γίνονται όλο και πιο διασυνδεδεμένοι και σύνθετοι και το 63% δηλώνει ότι η ταχύτητα με την οποία καινούριοι κίνδυνοι εμφανίζονται παρουσιάζει αύξηση. Οι οργανισμοί θα πρέπει να γνωρίζουν πόσο γρήγορα μπορούν να εμφανιστούν και να πολλαπλασιαστούν οι κίνδυνοι και να είναι προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν τέτοιες απειλές.

Για πολλούς οργανισμούς, η εστίαση στη διασφάλιση της αποφυγής καταστροφών εξακολουθεί να λαμβάνει κυρίαρχη θέση. Ωστόσο, παρατηρείται σταδιακή στροφή μεταξύ των ανώτατων στελεχών διαχείρισης κινδύνων από προσεγγίσεις αμυντικές, προληπτικές και προσανατολισμένες στη συμμόρφωση σε πρακτικές περισσότερο στρατηγικές και φιλικές προς τους κινδύνους.

Η μετάβαση σε μια προσέγγιση πολλαπλασιαστή κινδύνου περιλαμβάνει πρόσβαση στον κίνδυνο, απομάκρυνση από τις δυαδικές αντιλήψεις και την προτίμηση πιθανοφανειών και πιθανοτήτων. Η διατήρηση μιας αμυντικής προσέγγισης που επικεντρώνεται στη βραχυπρόθεσμη πρόληψη και τη συμμόρφωση με τις κανονιστικές διατάξεις αποτελεί πλέον μια λιγότερο βιώσιμη στρατηγική διαχείρισης κινδύνων. Αντίθετα, απαιτείται μια δυναμική, προληπτική, εμπροσθοβαρής προσέγγιση για την αντιμετώπιση των συστημικών κινδύνων σε έναν κόσμο που βρίσκεται διαρκώς σε κρίση.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΚΥΡΙΑ ΣΗΜΕΙΑ

### Σ.6 | ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Το **84%**



πιστεύει ότι οι κίνδυνοι καθίστανται ολοένα περισσότερο διασυνδεδεμένοι και σύνθετοι

### Σ.10 | ΟΙ ΑΠΟΛΥΤΟΙ ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΕΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ



Το **85%**

δήλωσε ότι η διαχείριση κινδύνων τους επικεντρώνεται στις συνδέσεις μεταξύ των κινδύνων

### Σ.12 | ΕΠΑΚΟΛΟΥΘΑ ΑΠΑΤΗΣ

Το **24%**



των CEO δήλωσε ότι η απάτη στον κυβερνοχώρο και η πειρατεία (hacking) ήταν η υπ' αριθμόν ένα ευπάθεια στις απάτες

### P14 | ΑΛΛΗΛΟΥΧΙΑ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΤΗΣ NORFOLK SOUTHERN

**\$400m+**

το κόστος καθαρισμού και το νομικό κόστος για την αλληλουχία κινδύνων της Norfolk Southern (μέχρι στιγμής)

### Σ.15 | ΤΟ ΧΑΟΣ ΩΣ ΜΕΣΟ ΑΝΕΛΙΞΗΣ

**222%**

αύξηση στους ερωτηθέντες που δήλωσαν ότι ο οργανισμός τους τηρούσε «πολύ προληπτική στάση» στην αντιμετώπιση των κινδύνων

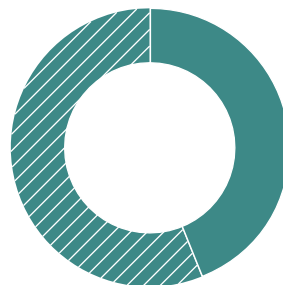
### Σ.17 | ΈΝΑΣ ΝΕΟΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Μόνο το

**19%**

προσφέρει στους υπαλλήλους του την ευκαιρία να συμμετέχουν σε έργα κοινωνικής ευθύνης

### P19 | Ο ΚΛΙΜΑΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΕΔΡΑΙΩΝΕΤΑΙ



Το **44%**

πιστεύει ότι η κλιματική αλλαγή αποτελεί κίνδυνο που απειλεί την ύπαρξη της για την επιχείρησή τους

### Σ.21 | ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ (ΑΙ) Ο ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ



Το **86%**

των Διευθυντών Τεχνολογίας (CTO) πιστεύει ότι η Τεχνητή Νοημοσύνη αποτελεί «κάπως σημαντική» ή «σημαντική» ευκαιρία για την επιχείρησή τους

# ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

## ΑΛΛΑΖΟΝΤΑΣ ΡΙΖΙΚΑ ΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Το φαινόμενο του πολλαπλασιαστή κινδύνου σηματοδοτεί μια ριζική αλλαγή στη διαχείριση των κινδύνων. Περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι διάφοροι κίνδυνοι συμπίπτουν και ενισχύουν ο ένας τον άλλον, προκαλώντας τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη να αποστασιοποιηθούν από μια κατά κύριο λόγο προληπτική προσέγγιση και να επικεντρωθούν στον μετριασμό των αναπόφευκτων κινδύνων σε μια εποχή όπου οι αλλαγές και οι ανακατατάξεις είναι αναπόφευκτες και συνεχείς. Σε αυτές τις συνθήκες, αναδύονται νέες προκλήσεις και οι κίνδυνοι εξαπλώνονται σε όλους τους τομείς ενός οργανισμού.

Η έρευνά μας για το Παγκόσμιο Τοπίο Κινδύνων 2023 έδειξε ότι ενώ πολλά ανώτατα στελέχη αναγνωρίζουν την έννοια των πολλαπλασιαστών κινδύνου και τη σημασία τους, το 78% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι το παγκόσμιο τοπίο κινδύνων χαρακτηρίζεται καλύτερα από τη διασύνδεση μεταξύ των κινδύνων, παρά από τους ίδιους τους κινδύνους, ενώ το 70% δηλώνει ότι ο οργανισμός τους θεωρεί τους κινδύνους αλληλένδετους. Τα ανωτέρω αποτελούν βασικά βήματα στην πορεία προς την προστασία των επιχειρήσεων από τις επιπτώσεις των αναπόφευκτων κινδύνων που παραβλέπονται.

Παρόλο που το 84% των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι οι κίνδυνοι καθίστανται όλο και πιο διασυνδεδεμένοι και σύνθετοι και το 63% δηλώνει ότι η ταχύτητα με την οποία εμφανίζονται οι νέοι κίνδυνοι αυξάνεται συνεχώς, δεν υπάρχει σύνδεση μεταξύ της αναγνώρισης και της μετάβασης σε μια προσέγγιση που να επικεντρώνεται στον πολλαπλασιαστή και στην αντιμετώπιση των κινδύνων.

Ένα

πιστεύει ότι το παγκόσμιο τοπίο κινδύνου διαμορφώνεται περισσότερο από τις **συνδέσεις που εντοπίζονται μεταξύ των κινδύνων** παρά από μεμονωμένους παράγοντες κινδύνου

78%

Οι οργανισμοί πρέπει να κοιτάζουν πέρα από την παραδοσιακή προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων και να αναγνωρίσουν ότι υπάρχουν διαφορετικές πτυχές σε μία φιλική στάση απέναντι στον πολλαπλασιαστικό αντίκτυπο των κινδύνων.

Ωστόσο, μπορεί να αποδειχθεί δύσκολο να επικοινωνηθεί η νέα αυτή νοοτροπία. Οι οργανισμοί πρέπει να αποδεχτούν τους πολλαπλασιαστικούς κινδύνους και να είναι προετοιμασμένοι να μετριάσουν τις απειλές αυτές. Βέβαια, μπορεί να περιπλεχθούν τα πράγματα όταν οι κίνδυνοι συνδυάζονται και η ταχύτητα της εμφάνισης των νέων κινδύνων αλλάζει.

Ο Δρ. Zsolt Szelecki, People Advisory Services Leader, της BDO UK, αναφέρει ότι παραδοσιακά οι υπεύθυνοι διαχείρισης κινδύνων εστιάζουν στο να διασφαλίσουν ότι δεν πρόκειται να συμβούν καταστροφές. Αυτή η προσέγγιση περιγράφεται ως «αμυντική». Ωστόσο, παρατηρεί «αναδυόμενη αλλαγή» μεταξύ των ανώτατων στελεχών στον τομέα διαχείρισης κινδύνων σε «πιο προηγμένες πρακτικές που κοιτούν πέρα από την αμυντική ή παραδοσιακή διαχείριση κινδύνων με γνώμονα τη συμμόρφωση»

Η μεταστροφή στην προσέγγιση του πολλαπλασιαστή κινδύνου περιλαμβάνει την αξιολόγηση του κινδύνου και την εργασία με πιθανότητες αντί για βεβαιότητες. Η έννοια αυτή είναι κάτι που οι υπεύθυνοι διαχείρισης κινδύνων, συνηθισμένοι σε μια πιο απόλυτη προσέγγιση, ίσως να μην έχουν συνηθίσει να υιοθετούν.

Υπάρχουν αναρίθμητα παραδείγματα που καταδεικνύουν τους μηχανισμούς που διέπουν το φαινόμενο του πολλαπλασιαστή κινδύνου. Ακολουθούν ορισμένοι από τους βασικούς τρόπους με τους οποίους οι κίνδυνοι μπορούν να συμπίπτουν και να επηρεάσουν μια επιχείρηση ή έναν κλάδο.

#### ΑΛΥΣΙΔΩΤΗ ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Όταν ένας κίνδυνος είναι δυνατό να προκαλέσει την εμφάνιση ενός δεύτερου κινδύνου, ο οποίος μπορεί στη συνέχεια να προκαλέσει την εμφάνιση ενός τρίτου κινδύνου κ.ο.κ., πρόκειται για μια αλυσιδωτή εμφάνιση κινδύνων: πρόκειται για ένα φαινόμενο ντόμινο που μπορεί να έχει σοβαρό αντίκτυπο σε ολόκληρη την επιχείρηση. Αυτοί οι κίνδυνοι μπορούν να εξαπλωθούν γρήγορα σε ολόκληρο τον οργανισμό, προκαλώντας συχνά προκλήσεις σε όλο το μήκος και το εύρος της επιχείρησης πολύ πριν ο αρχικός παράγοντας κινδύνου τεθεί υπό έλεγχο. Το γεγονός αυτό τους καθιστά ιδιαίτερα μεγάλη πρόκληση για τους επαγγελματίες στον τομέα διαχείρισης κινδύνων, η οποία απαιτεί προληπτικό σχεδιασμό σε συνδυασμό με γρήγορη και συντονισμένη απόκριση, προκειμένου να ανακοπεί το φαινόμενο ντόμινο.

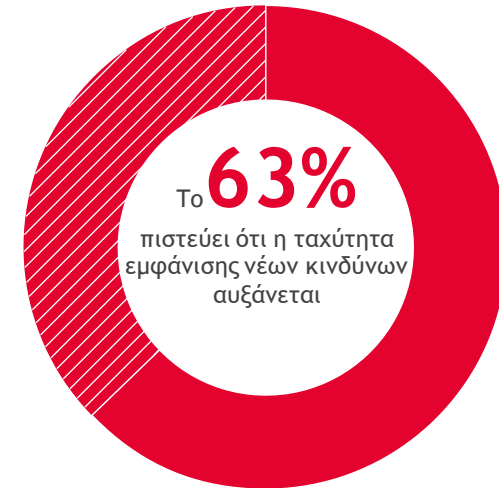
Για παράδειγμα, οι κλιματικοί κίνδυνοι μπορούν να προκαλέσουν την εμφάνιση τεχνολογικών κινδύνων για τις επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους αλλά και να ενισχύσουν περαιτέρω κινδύνους. Τα ακραία καιρικά φαινόμενα, όπως πλημμύρες, ξηρασία και τυφώνες, μπορούν να προκαλέσουν ζημιές στις υποδομές, οι οποίες επηρεάζουν τις λειτουργίες, επιδεινώνουν τους κινδύνους στην αλυσίδα εφοδιασμού και αυξάνουν το κόστος. Επιπλέον, οι κλιματικοί κίνδυνοι ενισχύουν τους κινδύνους στον κυβερνοχώρο. Πολλές εταιρείες έχουν στραφεί στην τεχνολογία για να μειώσουν τις εκπομπές τους χρησιμοποιώντας τεχνητή νοημοσύνη για τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών τους, αλλά αυτό έχει οδηγήσει σε αύξηση της ευπάθειάς τους στο διαδίκτυο. Αυτό, με τη σειρά του, αυξάνει τον κίνδυνο κυβερνοεπιθέσεων, οδηγώντας σε παραβιάσεις δεδομένων, ζημιά στη φήμη αλλά και οικονομικές απώλειες. Ο καταίγιμος αυτός, κλιματικών και σχετικών με την τεχνολογία κινδύνων, συχνά εξελίσσεται με φόντο κάποιον ρυθμιστικό κίνδυνο. Καθώς οι περιβαλλοντικοί κανονισμοί γίνονται αυστηρότεροι ανά τον κόσμο, το κόστος συμμόρφωσης μπορεί να προσθέσει περαιτέρω κόστος, καθώς οι επιχειρήσεις καλούνται να μειώσουν τις εκπομπές, να γίνουν πιο αποδοτικές ενεργειακά και να επενδύσουν σε υποδομές ανθεκτικές στο κλίμα.

Η πανδημία COVID-19 αποτελεί ακόμα ένα παράδειγμα. Είδαμε τις παράπλευρες συνέπειες στις επιχειρήσεις που υπέστησαν οικονομικές απώλειες και περικοπές στο ανθρώπινο δυναμικό, όταν τα lockdown μείωσαν τη ζήτηση για πολλά αγαθά και υπηρεσίες, ιδίως στον τομέα του λιανικού εμπορίου και της φιλοξενίας. Για τους κατασκευαστές, ο κλιμακούμενος κίνδυνος της πανδημίας επιδεινώθηκε από τα προβλήματα της αλυσίδας εφοδιασμού, ιδίως σε περιπτώσεις όπου η προμήθεια των πρώτων υλών γινόταν από άλλες χώρες, σε συνδυασμό με την πτώση της ζήτησης των πελατών.



#### ΕΧΟΥΜΕ ΞΕΚΙΝΗΣΕΙ ΝΑ ΒΛΕΠΟΥΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΠΡΟΗΓΜΕΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΕΡΑΝ ΤΗΣ ΑΜΥΝΤΙΚΗΣ Ή ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ Ή ΚΑΘΟΔΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΔΡ. ZSOLT SZELECKI  
People Advisory Services Leader, BDO UK



**ΕΝΙΣΧΥΜΕΝΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ**

Όταν ένας κίνδυνος ενισχύει την ισχύ ενός άλλου κινδύνου, το φαινόμενο της «διόγκωσης» συνεπάγεται δύσκολες προκλήσεις. Αυτό συμβαίνει συχνά όταν ένας νέος κανονισμός ή μια νέα τεχνολογία συμπίπτει με έναν υφιστάμενο επιχειρηματικό κίνδυνο, ενισχύοντας τον αντίκτυπο του και επιδεινώνοντας την πρόκληση που θέτει σε έναν οργανισμό, πέραν των επιπέδων που ενδεχομένως ανέμενε ή για τον οποίο είχε προετοιμαστεί. Για παράδειγμα, η ανατρεπτική τεχνολογία μπορεί να ενισχύσει τους κινδύνους απάτης, καθώς οι εγκληματίες χρησιμοποιούν την τεχνολογία που σχεδιάστηκε για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις, για να αναπτύξουν νέες μεθόδους εξαπάτησης υπαλλήλων και να αποκτήσουν πρόσβαση στα εκάστοτε εσωτερικά εταιρικά συστήματα. Η επικείμενη σας μπορεί να μην έχει προετοιμαστεί για τον αντίκτυπο της ανατρεπτικής τεχνολογίας στην επιχειρηματική απάτη, και η εκπαίδευση και η προστασία σας ενδέχεται να αποδειχθούν ανεπαρκείς για την αντιμετώπιση του εν λόγω ενισχυμένου κινδύνου απάτης.

Ένα άλλο παράδειγμα είναι οι κανονιστικές αλλαγές, όπως οι αυξημένες απαιτήσεις για την υποβολή εκθέσεων σχετικά με το Περιβάλλον, την Κοινωνία και τη Διακυβέρνηση (ESG), οι οποίες εκθέτουν περιβαλλοντικές ζημιές ή ζητήματα κοινωνικής διακυβέρνησης, κάτι που στη συνέχεια δημιουργεί ενισχυμένους κινδύνους φήμης. Ένα από τα πιο γνωστά παραδείγματα συνέβη το 2015, όταν αποκαλύφθηκε ότι η Volkswagen είχε αναφέρει ανακριβώς τις εκπομπές ρύπων των πετρελαιοκίνητων αυτοκινήτων της.

Αυτό οδήγησε σε πτώση της τιμής της μετοχής κατά 30%, σε μια μακρά προσπάθεια αποκατάστασης φήμης και σε καταβολή αποζημιώσεων, που εκτιμάται ότι ανέρχονται σε δεκάδες δισεκατομμύρια δολάρια, το τελικό ύψος των οποίων ακόμα και

σήμερα δεν έχει υπολογισθεί.

Ο Neil λέει ότι «η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση σχετικά με τις περιβαλλοντικές δεσμεύσεις και τη διαχείριση της φήμης σημαίνει ότι οι απαιτήσεις των επενδυτών έχουν ξεπεράσει την ηγεσία για τα μάτια του κόσμου»

Καμία υγιής λειτουργία διαχείρισης κινδύνων δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς σοβαρή εξέταση των πυλώνων ESG. Μπορεί να μην πρόκειται για κάτι άμεσα επιβλαβές, αλλά για κάτι που θα σίγουρα καταστεί επιβλαβές μεσομακροπρόθεσμα.

**ΠΡΩΤΟΦΑΝΕΙΣ ΚΙΝΔΥΝΟΙ**

Το φαινόμενο του πολλαπλασιαστή κινδύνου μπορεί να δημιουργήσει πρωτοφανείς κινδύνους, με τους οποίους δεν έχουν έρθει αντιμέτωπες στο παρελθόν οι επιχειρήσεις. Ένα παράδειγμα είναι η διασταύρωση των κινδύνων του κυβερνοχώρου και της αλυσίδας εφοδιασμού με την εισαγωγή της τεχνολογίας του Διαδικτύου των Πραγμάτων (IoT) στις αλυσίδες εφοδιασμού. Ξαφνικά οι επιχειρήσεις έπρεπε να είναι ενήμερες για τις κυβερνοεπιθέσεις κατά των αλυσίδων εφοδιασμού τους, «ανοίγοντας» έναν νέο φορέα απειλών που προηγουμένως δεν ήταν στο ραντάρ εντοπισμού των κινδύνων τους.

Όταν η SolarWinds, μια αμερικανική εταιρεία λογισμικού διαχείρισης πληροφορικής, δέχθηκε κυβερνοεπίθεση στην αλυσίδα εφοδιασμού το 2020, τα δίκτυα βρέθηκαν εκτός λειτουργίας για εβδομάδες, όσο το κακόβουλο λογισμικό απομακρυνόταν, ενώ ταυτόχρονα χάθηκαν ευαίσθητα δεδομένα, συμπεριλαμβανομένων αρχείων πελατών και χρηματοοικονομικών πληροφοριών.

Η εταιρεία κατόρθωσε να μετριάσει τη ζημιά γνωστοποιώντας αμέσως την παραβίαση στους πελάτες της, συνεργαζόμενη στενά με τους ερευνητές, επενδύοντας σε βελτιωμένα μέτρα ασφαλείας και βοηθώντας τους πελάτες της να απομακρύνουν τον κακόβουλο κώδικα από τα δίκτυά τους. Αυτό αποδεικνύει ότι η κατάλληλη αντιμετώπιση κινδύνων και ο μετριασμός τους μπορεί να περιορίσει τις επιπτώσεις των διαφορετικών κινδύνων.

**ΥΠΑΡΞΙΑΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ**

Όλα αυτά τα παραδείγματα εν ενεργεία πολλαπλασιαστών κινδύνου, είτε πρόκειται για μια αλυσιδωτή αντίδραση κινδύνου που ξεκινά σε μικρή κλίμακα είτε για διαχειρίσιμους, ενισχυμένους ή πρωτοφανείς κινδύνους, μπορούν να μετατραπούν σε μια υπαρξιακή απειλή που η επικείμενη μπορεί να μην είναι προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει, ιδίως όταν οι κίνδυνοι αυτοί συνδυάζονται και τέμνονται. Οι συμμετέχοντες στην έρευνά μας κατέταξαν τρεις κορυφαίους συνδυασμούς πολλαπλασιαστών κινδύνου που αποτελούν σήμερα τη μεγαλύτερη απειλή για τους οργανισμούς τους ως εξής: διακοπή εργασιών, κεφάλαιο και χρηματοδότηση (23,2%), περιβάλλον και αλυσίδα εφοδιασμού (16,6%) και επιθέσεις στον κυβερνοχώρο και απάτη (13%).

Στους τομείς των ακινήτων και των κατασκευών, της παραγωγής, της ενέργειας και των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας, του λιανικού και χονδρικού εμπορίου, του πετρελαίου και του φυσικού αερίου, καθώς και των ναυτιλιακών μεταφορών και της εφοδιαστικής, οι κίνδυνοι της εφοδιαστικής αλυσίδας αναφέρθηκαν ως ένας από τους πιο απειλητικούς συνδυασμούς πολλαπλασιαστών κινδύνου. Ο περιβαλλοντικός κίνδυνος κατέχει επίσης υψηλή θέση, καθώς αναφέρεται από τους ηγέτες των κλάδων των ακινήτων και των κατασκευών, της μεταποίησης, του πετρελαίου και του φυσικού αερίου, καθώς και της υγειονομικής περιθαλψής και των βιοεπιτημάτων.

Είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν ότι ένας κίνδυνος που ξεκινά ως μικρός και διαχειρίσιμος μπορεί κάλλιστα να μετατραπεί σε κίνδυνο που να απειλεί την ύπαρξη της επιχείρησης, ως αποτέλεσμα του πολλαπλασιαστικού αποτελέσματος του κινδύνου. Οι στρατηγικές μετριασμού, όπως ο λεπτομερής σχεδιασμός σεναρίων με τη συμμετοχή ενός ευρέος φάσματος ομάδων και εμπειρογνομόνων εντός της εταιρείας, και τα συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης που ανιχνεύουν γρήγορα τους κινδύνους που διαχέονται σε άλλους τομείς της επιχείρησης, μπορούν να βοηθήσουν στην πρόβλεψη των κινδύνων που θα μπορούσαν να αποτελέσουν υπαρξιακή απειλή αλλά και στην προστασία από την εξάπλωσή τους προτού να είναι πολύ αργά.

**84%**

πιστεύει ότι οι κίνδυνοι καθίστανται πιο διασυνδεδεμένοι και σύνθετοι

**70%**

αναφέρει ότι ο οργανισμός τους θεωρεί πως οι κίνδυνοι είναι αλληλένδετοι



## ΣΕ ΤΙ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΕΧΟΥΝ ΠΡΟΒΕΙ ΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΟΥΝ ΚΑΙ ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΟΥΝ ΤΟΥΣ ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΕΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

### ΜΙΑ ΝΕΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Παρά τα υψηλά επίπεδα ευαισθητοποίησης, ιδίως όσον αφορά την αλυσίδα εφοδιασμού και τους περιβαλλοντικούς κινδύνους, το 74% των ανώτατων διευθυντικών στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσε ότι ο οργανισμός τους δεν συγκεντρώνει τεχνογνωσία σε επίπεδο επιχείρησης ώστε να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο οι κίνδυνοι διασταυρώνονται και πολλαπλασιάζονται.

Αυτό θα αποτελέσει βασική πρόκληση για τους τομείς της βιομηχανίας κατά τους προσεχείς μήνες και έτη.

Η λειτουργία σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον που βρίσκεται μόνιμα σε κρίση (perma-crisis) θα απαιτήσει δράση και μαζική αλλαγή νοοτροπίας προς μια προσέγγιση που θα έχει ως γνώμονα τον πολλαπλασιαστή κινδύνου και θα καλωσορίζει τον κίνδυνο, καταρρίπτοντας τις μεμονωμένες και ανεξάρτητες ενδοεταιρικές οργανωτικές δομές (silo) και αξιοποιώντας την εσωτερική εμπειρογνωμοσύνη για τη βέλτιστη δυνατή προστασία της επιχείρησης.

Όταν οι εταιρείες απορρίπτουν τα επιχειρηματικά μοντέλα που αποστρέφονται τον κίνδυνο, είναι συχνά απροετοίμαστες σε μεγάλο βαθμό και δεν μπορούν να διαχειριστούν εύκολα τυχόν οργανωτικές αλλαγές. Η ανάγκη για αλλαγή και τα απαιτούμενα βήματα πρέπει να ερμηνεύονται με τρόπο κατανοητό για τις επιχειρήσεις.

Οι επιχειρήσεις βιώνουν και αντιμετωπίζουν κινδύνους σε καθημερινή βάση, χωρίς αυτό να αποτελεί ρητά μέρος της καθημερινής εργασίας των ατόμων. Όταν αυτό διατυπώνεται με σαφήνεια και η διαχείριση κινδύνων γίνεται lingua franca, οι οργανισμοί έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν τον μετριασμό των πολλαπλασιαστικών κινδύνων.

32%

Διενέργεια ελέγχων για τον εντοπισμό όλων των πιθανών πολλαπλασιαστών κινδύνου

55%

Διεξαγωγή αξιολογήσεων κινδύνου που περιλαμβάνουν το πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα

54%

Εφαρμογή στρατηγικών για στοχοθέτηση συγκεκριμένων πολλαπλασιαστών κινδύνου

56%

Δημιουργία συστημάτων έγκαιρης προειδοποίησης για τον εντοπισμό κινδύνων που διαχέονται σε άλλους επιχειρηματικούς τομείς

26%

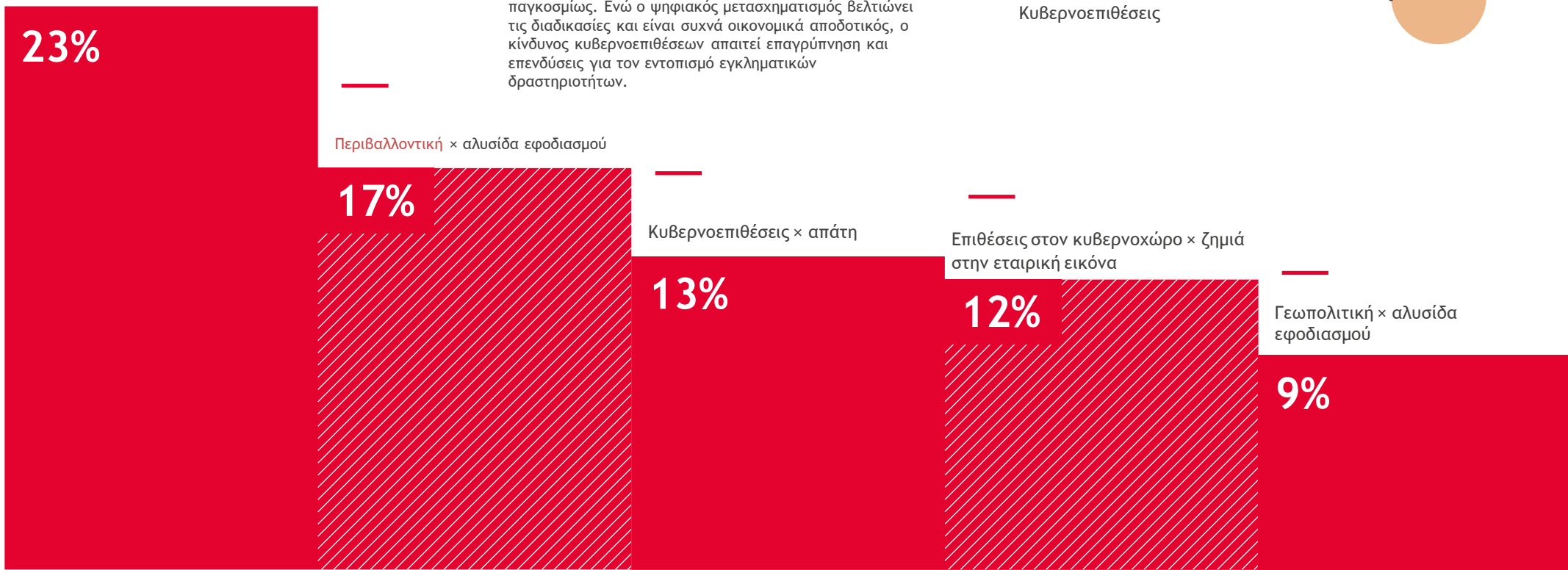
Συνδυασμός γνώσεων από όλα τα τμήματα του οργανισμού για τη διαχείριση πολλαπλασιαστών κινδύνου και του αντικτύπου τους

# ΟΙ ΑΠΟΛΥΤΟΙ ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΕΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

## ΟΙ ΠΙΟ ΕΠΙΜΟΝΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ

ΠΟΙΟΙ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΙ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΤΗ  
ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΕΙΛΗ;

Διακοπή εργασιών × κεφάλαιο/χρηματοδότηση



Οι απόλυτοι πολλαπλασιαστές κινδύνου είναι τα συνδεδεμένα ζεύγη κινδύνων, ή ακόμη και οι τριπλές ή τετραπλές απειλές, που διασταυρώνονται και ενισχύουν η μία την άλλη. Ακόμα και σε ένα περιβάλλον φιλικό προς τον κίνδυνο, οι κίνδυνοι πρέπει να μετριάστουν προτού μετατραπούν σε υπαρξιακές απειλές.

Το πιο επιλεγμένο ζεύγος κινδύνων ήταν: Διακοπή εργασιών × κεφάλαιο/χρηματοδότηση. Με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες να κινδυνεύουν από τις διάφορες παγκόσμιες κρίσεις και τις ανησυχίες που επικρατούν για το τραπεζικό σύστημα, αυτό δεν αποτελεί έκπληξη. Η κατάρρευση του δανεισμού και των επενδύσεων σε συνδυασμό με τη διακοπή εργασιών θα οδηγούσε σχεδόν κάθε εταιρεία σε κατάρρευση.

Ορισμένοι κίνδυνοι αναφέρθηκαν επανειλημμένα από τους συμμετέχοντες στην έρευνα μεταξύ των κορυφαίων ζεύξεων κινδύνων, όπως οι κυβερνοεπιθέσεις και τα ζητήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η διάχυτη ανησυχία για τις κυβερνοεπιθέσεις αντανακλά την αυξανόμενη ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων παγκοσμίως. Ενώ ο ψηφιακός μετασχηματισμός βελτιώνει τις διαδικασίες και είναι συχνά οικονομικά αποδοτικός, ο κίνδυνος κυβερνοεπιθέσεων απαιτεί επαγρύπνηση και επενδύσεις για τον εντοπισμό εγκληματικών δραστηριοτήτων.

## ΠΟΙΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΕΥΘΥΝΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΟ ΠΙΟ ΙΣΧΥΡΟ ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΣΗΜΕΡΑ;

13%

Διακοπή εργασιών

11%

Οικονομική επιβράδυνση/αργή ανάκαμψη

11%

Κυβερνοεπιθέσεις

9%

- Διακοπή εργασιών
- Κεφάλαιο/ χρηματοδότηση
- Κυβερνοεπιθέσεις
- Περιβαλλοντική
- Απάτη
- Γεωπολιτική
- Άνθρωποι
- Αλυσίδα εφοδιασμού

### Ο ΙΣΧΥΡΟΤΕΡΟΣ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΝΑ ΤΥΠΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

- ● **Δημόσιες εταιρείες**  
Διακοπή εργασιών × κεφάλαιο/χρηματοδότηση
- ● **Ατομική ή οικογενειακή επιχείρηση**  
Διακοπή εργασιών × αλυσίδα εφοδιασμού
- ● ● ● **Ιδιοκτησία της διοίκησης**  
Διακοπή εργασιών × κεφάλαιο/χρηματοδότηση  
Περιβαλλοντική × αλυσίδα εφοδιασμού (ίση)
- ● **Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες**  
Διακοπή εργασιών × κεφάλαιο/χρηματοδότηση
- ● **Τεχνολογία, μέσα ενημέρωσης και τηλεπικοινωνίες**  
Διακοπή εργασιών × κεφάλαιο/χρηματοδότηση
- ● **Ενέργεια και υπηρεσίες κοινής ωφελείας**  
Διακοπή εργασιών Χ αλυσίδα εφοδιασμού
- ● **Πετρέλαιο και φυσικό αέριο**  
Περιβαλλοντική × αλυσίδα εφοδιασμού
- ● **Συνεταιρισμός ή άλλο**  
Αλυσίδα εφοδιασμού × γεωπολιτική
- ● **Επενδυτική ιδιοκτησία**  
Περιβαλλοντική × αλυσίδα εφοδιασμού
- ● **Ακίνητα και κατασκευές**  
Περιβαλλοντική × αλυσίδα εφοδιασμού
- ● **Υγεία και βιοεπιστήμες**  
Περιβάλλον × άνθρωποι
- ● **Ναυτιλία, μεταφορές και εφοδιαστική**  
Διακοπή εργασιών Χ αλυσίδα εφοδιασμού
- ● ● **Παραγωγή**  
Κυβερνοεπιθέσεις × απάτη  
Περιβαλλοντική × αλυσίδα εφοδιασμού (ίση)

### ΙΣΧΥΡΟΤΕΡΟΙ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΙ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ

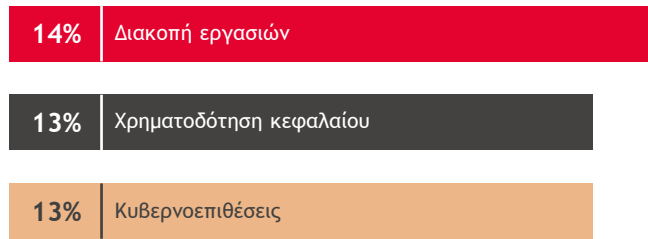
Ως απόλυτος πολλαπλασιαστής κινδύνων, ο κίνδυνος κυβερνοεπίθεσης διασταυρώνεται με πλήθος άλλων κινδύνων. Υπάρχει η πιθανότητα οικονομικής ζημίας, ιδίως εάν τα συστήματα πληρωμών παραβιαστούν ή οι τραπεζικοί λογαριασμοί κακαριστούν, καθώς και κίνδυνος για τη φήμη, ιδίως όταν παραβιάζονται εμπιστευτικά δεδομένα.

Οι κίνδυνοι της αλυσίδας εφοδιασμού ήρθαν στο επίκεντρο κατά τη διάρκεια της πανδημίας, όταν η παγκόσμια διακίνηση αγαθών και υλικών, ιδίως εκείνων που προέρχονται από την Κίνα, όπου επιβλήθηκαν μερικά από τα αυστηρότερα lockdown στον κόσμο, ήταν περιορισμένη. Ενώ οι οικονομίες έχουν «ανοίξει» ξανά, οι κίνδυνοι για την αλυσίδα εφοδιασμού συνεχίζουν να υφίστανται. Καθώς οι εταιρείες βασίζονται σε εκτεταμένες παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού, τα μικρά προβλήματα που εντοπίζονται σε μία μόνο τοποθεσία μπορούν να πολλαπλασιαστούν, προκαλώντας μεγαλύτερες επιπτώσεις τύπου ντόμινο διασυνორιακά. Οι κλιματικοί κίνδυνοι, για παράδειγμα, μπορούν να επηρεάσουν τις αλυσίδες εφοδιασμού, όταν η διακίνηση αγαθών και υλικών παρουσιάζει καθυστερήσεις λόγω σοβαρών καιρικών φαινομένων, όπως τυφώνες και άλλες φυσικές καταστροφές.

Η εισβολή της Ρωσίας στην Ουκρανία, καθώς και η διακοπή της εκτεταμένης εξάρτησης από αλυσίδες εφοδιασμού από την Κίνα, ανάγκασε πολλές εταιρείες να βρουν εναλλακτικούς προμηθευτές. Για τις επιχειρήσεις του Ηνωμένου Βασιλείου, η κατάργηση της ελεύθερης κυκλοφορίας των εμπορευμάτων μετά την ψήφο υπέρ της αποχώρησης από την ΕΕ εξακολουθεί να επηρεάζει τις αλυσίδες εφοδιασμού σε όλους τους κλάδους.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν τους πιο συνήθεις πολλαπλασιαστές κινδύνου και τα επικίνδυνα ζεύγη κινδύνων που επηρεάζουν τους κλάδους τους, προκειμένου να αναπτύξουν τις κατάλληλες στρατηγικές για την προστασία τους από επιπτώσεις σε πλαίσια οικονομικά, περιβαλλοντικά, φήμης και εργατικού δυναμικού.

### ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΘΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΟΥΝ ΤΟ ΠΙΟ ΙΣΧΥΡΟ ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΣΕ ΤΡΙΑ ΧΡΟΝΙΑ



# ΕΠΑΚΟΛΟΥΘΑ ΑΠΑΤΗΣ

## ΠΩΣ ΝΑ ΑΠΟΤΡΕΨΕΤΕ ΤΗΝ ΑΠΑΤΗ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΟΧΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΥΡΟΥΜΕΝΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Τα επίπεδα απάτης αυξάνονται δραματικά λόγω του ρυθμού των τεχνολογικών αλλαγών, κάτι που δημιουργεί διατομεακούς κινδύνους με καινοτομίες, όπως η παραγωγική τεχνητή νοημοσύνη, που βοηθούν τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους εγκληματίες. Η απάτη και ο κίνδυνος φήμης πρέπει να θεωρούνται ως ένα σταθερό ζεύγος κινδύνων για τις επιχειρήσεις, καθώς το ένα πυροδοτεί τακτικά το άλλο.

Απάτες που σχετίζονται με τη μείωση περιουσίας, όπως η κλοπή και η συρρίκνωση αποθεμάτων και η κλοπή διανοητικής ιδιοκτησίας, εξακολουθούν να συνιστούν κίνδυνο, αλλά η τεχνητή νοημοσύνη έχει ανοίξει το δρόμο για νέους κινδύνους που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και απομακρυσμένους εργαζόμενους που διαπράττουν εγκλήματα, τα οποία μπορεί να είναι πιο δύσκολο να εντοπιστούν. Η ολόένα και «ευφύεστερη», πιο γρήγορη και εκτεταμένη απάτη με γνώμονα την τεχνολογία απειλεί τις επιχειρήσεις, ιδίως όταν συνδυάζεται με άλλους κινδύνους, όπως οι κυβερνοεπιθέσεις, οι γεωπολιτικές προκλήσεις, οι κανονιστικοί κίνδυνοι και οι κίνδυνοι φήμης.

Η έρευνα Παγκόσμιο Τοπίο Κινδύνων διαπίστωσε ότι το 46% των επιχειρήσεων θεωρεί πως η μεγαλύτερη απειλή απάτης προέρχεται από την απάτη στον κυβερνοχώρο και την πειρατεία. Οι επόμενοι δύο σημαντικότεροι κίνδυνοι απάτης είναι τα εγκλήματα μείωσης περιουσίας - κλοπή και συρρίκνωση αποθέματος και κλοπή διανοητικής ιδιοκτησίας, αμφότερα σε ποσοστό 37% - και ακολουθούν οι απάτες με κυρώσεις σε ποσοστό 33%.

Στην ερώτηση σχετικά με τους συνδυασμούς κινδύνων, το 13% των ερωτηθέντων στην έρευνα ανέφερε ως βασική απειλή το ζεύγος «απάτης και κυβερνοεπιθέσεις». Οι απάτες ψηφιακών περιουσιακών στοιχείων και κρυπτονομισμάτων αναφέρθηκαν στις τέσσερις πρώτες θέσεις κινδύνων απάτης. Οι ερωτηθέντες στον Βιομηχανικό κλάδο ανέφεραν την απάτη ως ιδιαίτερο κίνδυνο σε συνδυασμό με τις επιθέσεις στον κυβερνοχώρο, τους κινδύνους στην αλυσίδα εφοδιασμού και τις περιβαλλοντικές απειλές.

### ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ & ΚΥΒΕΡΝΟ-ΑΠΑΤΗ

Ο Glenn Pomerantz, Forensic Partner και Global Forensic Leader της BDO USA, αναφέρει ότι «οι νέες τεχνολογίες έχουν ανοίξει τον δρόμο για νέες μορφές απάτης, με διαφορετικό βαθμό αντίκτυπου. Η απάτη που σχετίζεται με την κρυπτογράφηση, για παράδειγμα, μπορεί να είναι κάτι που οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναγνωρίζουν από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, αλλά μπορεί να μην επηρεάζονται από αυτήν», λέει. Ωστόσο, η εξέλιξη των τεχνολογιών AI παρά τα πλεονεκτήματά τους είναι κάτι για το οποίο πρέπει να είναι περισσότερο ενήμεροι οι περισσότεροι οργανισμοί.

«Η τεχνητή νοημοσύνη λειτουργεί αμφίδρομα. Μπορεί να λειτουργήσει εις βάρος σας, επειδή την χρησιμοποιούν και οι παραβάτες», λέει.

### ΣΕ ΠΟΙΑ ΕΙΔΗ ΑΠΑΤΗΣ ΑΙΣΘΑΝΟΝΤΑΙ ΠΙΟ ΕΥΛΩΤΑ ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ;

Τα ανώτερα στελέχη θα μπορούσαν να διαλέξουν τρεις επιλογές

1. Απάτη στον κυβερνοχώρο και πειρατεία (hacking)

2. Κλοπή και συρρίκνωση αποθέματος

2. Κλοπή διανοητικής ιδιοκτησίας

3. Απάτη με κυρώσεις

37%

37%

33%

Οι απαιτήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τεχνητή νοημοσύνη για να υποκλέψουν και να παραποιήσουν δεδομένα, οδηγώντας σε εγκλήματα, όπως κλοπή ταυτότητας, απάτη με πιστωτικές κάρτες και κλοπή διανοητικής ιδιοκτησίας. Μέσω AI μπορούν να πραγματοποιηθούν απατηλές συναλλαγές, όπως ψευδείς πληρωμές, αναλήψεις κεφαλαίων και έκδοση πλαστών παραστατικών. Οι επιθέσεις στον κυβερνοχώρο όπως η διάδοση κακόβουλου λογισμικού ή η εξαπόλυση μαζικών επιθέσεων άρνησης εξυπηρέτησης (DoS) μπορούν να εξαπολυθούν με τη χρήση εφαρμογών AI. Και πάλι, οι απειλές αυτές διασταυρώνονται με κινδύνους φήμης και χρηματοοικονομικούς κινδύνους, ιδίως όταν οι μηχανισμοί προστασίας απορρήτου δεδομένων αποτυγχάνουν.

«Δεν αποτελεί είδηση πως οτιδήποτε αφορά την απάτη έχει σχέση με τη φήμη, αλλά η τεχνολογία συνδυάζει δύο πυλώνες: τη σοβαρότητα της απάτης και τη σημασία της πρόληψης της», λέει ο Pomerantz. «Το απόρρητο των δεδομένων στον κυβερνοχώρο αποτελεί κλασικό παράδειγμα, όπως και η διανοητική ιδιοκτησία. Κάθε κίνδυνος απάτης είναι ταυτόχρονα και κίνδυνος φήμης», λέει.

### ESG & ΑΠΑΤΗ ΣΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

Ο Pomerantz περιγράφει την πρόληψη της απάτης ως ένα ζήτημα καθοριστικής σημασίας για τις εταιρείες, ειδικά όταν η απάτη συναντά την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο, τους πυλώνες ESG και τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Οι ευαίσθητες πληροφορίες που σχετίζονται με το τρίπτυχο ESG, ιδίως σε μεγάλες ποσότητες και καλύπτοντας διασυννοριακές αλυσίδες εφοδιασμού, μπορεί να είναι ευάλωτες σε απάτες, όπως παραβιάσεις δεδομένων. Ωστόσο, οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στις μικρότερες επιχειρήσεις.

«Αν κάποιος υπεξαιρέσει μερικά εκατομμύρια δολάρια και είστε μια εταιρεία πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων, δεν πρόκειται καν να αποτελέσει είδηση», λέει ο Pomerantz. Όμως για τις μικρότερες εταιρείες, μια υπόθεση απάτης που γίνεται γνωστή στην επικαιρότητα μπορεί να προκαλέσει ζημιά στη φήμη τους. Αναφέρει ότι αυτό μπορεί να οδηγήσει τις μικρότερες εταιρείες να μην συνεργάζονται στο πλαίσιο διώξεων, και αντ' αυτού να «κουκουλώνουν μία κατάσταση και να προβαίνουν σε διορθωτικές ενέργειες ώστε να μην ξανα συμβεί, παρά να αποτελέσουν είδηση».

Οι οργανισμοί που βρίσκονται υπό πίεση για να επιτύχουν τους στόχους ESG μπορεί να μπουκώσουν στον πειρασμό να παραποιήσουν τις εκθέσεις τους για την πρόοδο, ώστε να φαίνεται ότι επιτυγχάνουν τους στόχους.

Ο Pomerantz υπογραμμίζει τη διαφορά μεταξύ των εταιρειών που ανταποκρίνονται πραγματικά στους στόχους ESG και εκείνων που θέλουν να παρουσιάσουν μία «καλή» εικόνα: «Όταν

λέμε: «Όλοι φαίνεται να κάνουν περισσότερα από εμάς», αρχίζουν να ασκούνται οι τυπικές πιέσεις που οδηγούν σε απάτη και «πράσινο» ξέπλυμα (greenwashing), που εν τέλει θα πλήξουν χειρότερα τη φήμη σας».

### ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΗΣ ΑΠΑΤΗΣ

«Είναι σημαντικό να επιβλέπουν την πρόληψη της απάτης τα υψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας μιας εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της Επιτροπής Ελέγχου και του Διοικητικού Συμβουλίου», αναφέρει ο Pomerantz. «Τελικά, καταλήγουμε ότι το σημαντικό είναι η έγκαιρη ανίχνευση, ώστε οι σχετικοί μηχανισμοί να θέσουν το θέμα υπόψη του κατάλληλου ατόμου γρήγορα. Διαθέτετε τα αναλυτικά στοιχεία ή την τεχνητή νοημοσύνη για να τον γρήγορο εντοπισμό ανωμαλιών και την άμεση διερεύνησή τους;»

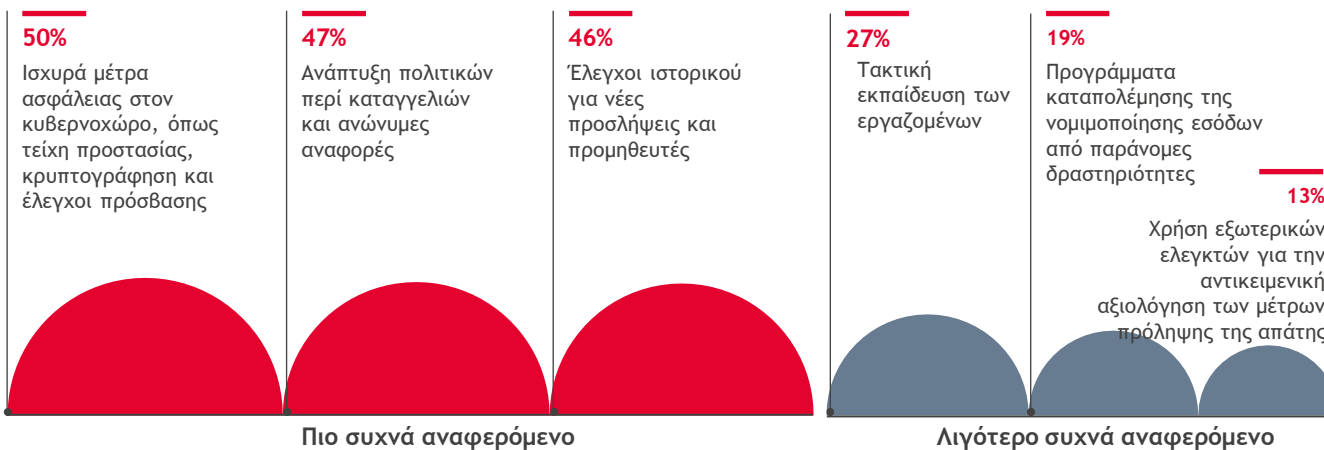
Η έρευνα διαπίστωσε ότι μέτρα ασφαλείας, όπως τείχη προστασίας, κρυπτογράφηση και έλεγχοι πρόσβασης, ήταν το πιο συνηθισμένο βήμα που λάμβαναν οι επιχειρήσεις για την πρόληψη της απάτης (50%), ακολουθούμενες από την ανάπτυξη και την επιβολή πολιτικών περί καταγγελιών (whistleblowing) και υποβολής αναφορών (47%), και τους ελέγχους ιστορικού για τους νέους υπαλλήλους και τους προμηθευτές (46%).

Ο Pomerantz συστήνει μια κουλτούρα «εποπτείας, και υπερβολικά ενισχυμένης εποπτείας» για την πρόληψη και τον μετριασμό όλων των κινδύνων απάτης.

Ωστόσο, η έρευνα διαπίστωσε ότι τα λιγότερο συνηθισμένα μέτρα πρόληψης της απάτης, δηλαδή η τακτική εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα πρόληψης και ανίχνευσης της απάτης (27%), τα προγράμματα συμμόρφωσης κατά της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες (19%) και ο εξωτερικός έλεγχος των στρατηγικών πρόληψης της απάτης (13%), είναι αυτά που θα βοηθούσαν στη δημιουργία αυτής της κουλτούρας εποπτείας. Οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονταν σοβαρά να υιοθετήσουν μια προληπτική προσέγγιση για τους κινδύνους απάτης πρέπει να λάβουν αυτά τα σημαντικά μέτρα. Ιδίως δε επειδή οι εγκληματίες εξελίσσονται όλο και περισσότερο.

### ΣΕ ΤΙ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΟΒΑΙΝΟΥΝ ΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΑΠΟΤΡΕΨΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΑΤΗ

Τα ανώτερα στελέχη θα μπορούσαν να διαλέξουν τρεις επιλογές



# ΑΛΛΗΛΟΥΧΙΑ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ NORFOLK SOUTHERN

## ΜΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΕΝ ΔΡΑΣΕΙ

Παγκόσμιο πρωτοσέλιδο έγινε τον Φεβρουάριο το τρένο της Norfolk Southern που μετέφερε επικίνδυνα χημικά και εκτροχιάστηκε στο East Palestine του Οχάιο των Ηνωμένων Πολιτειών. Περίπου 100.000 γαλόνια τοξικών ουσιών, συμπεριλαμβανομένου χλωριούχου βινυλίου, υπολειμμάτων βενζολίου και ακρυλικού βουτυλίου, διέρρευσαν στην περιοχή και οι κατοικίες σε ακτίνα ενός μιλίου εκκενώθηκαν εσπευσμένα. Οι υπάλληλοι αναγκάστηκαν να προβούν σε ελεγχόμενη καύση, μολύνοντας τον αέρα και το περιβάλλον.

Η Norfolk Southern, ένας αμερικανικός σιδηροδρομικός φορέας με κέρδη περίπου 10 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως, είναι αντιμέτωπη τώρα με αρνητική δημοσιότητα, αγωγές, νέους κανονισμούς και οικονομικές προκλήσεις, καθώς η διαρροή πυροδοτεί μια αλληλουχία πολλαπλασιαστών κινδύνων.

Η εν λόγω αλληλουχία ξεκίνησε τη στιγμή που το τρένο έφυγε από τις ράγες προκαλώντας ζημιά σε ανθρώπινο και περιβαλλοντικό επίπεδο ως αποτέλεσμα του εκτροχιασμού και της διαρροής, τα οποία με τη σειρά τους προκάλεσαν τεράστια ζημιά στη φήμη της επιχείρησης με αρνητική δημοσιότητα και σχολιασμό σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, μειώνοντας κατά τρεις μονάδες τη βαθμολογία της επιχείρησης στους δείκτες βιωσιμότητας Dow Jones.

Ακολούθησε ταχύτατα μια αλληλουχία νομικών και κανονιστικών κινδύνων. Η εταιρεία αντιμετωπίζει τώρα παρατεταμένες δικαστικές διαμάχες με αγωγές από κατοίκους, μετόχους και την Κυβέρνηση των ΗΠΑ καθώς και την επικείμενη εισαγωγή νέων αυστηρών κανονισμών, που θα περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, συχνότερες επιθεωρήσεις ασφαλείας, ελάχιστο αριθμό προσωπικού και υποχρεωτική χρήση συστημάτων ανίχνευσης βλαβών.



## Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΟΡΙΣΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΞΕΚΙΝΗΣΕ ΕΝΤΟΣ ΟΛΙΓΩΝ ΛΕΠΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΑΡΡΟΗ, ΑΠΟΔΕΙΚΝΥΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΝΗΣΥΧΗΤΙΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΜΕ ΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΕΠΙΔΡΑΣΟΥΝ ΟΙ ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΕΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Το πρόσθετο κόστος νομικής και κανονιστικής συμμόρφωσης έχει επιδεινώσει το υφιστάμενο οικονομικό κόστος της διαρροής, με αρχική απώλεια 6,7 δισ. δολαρίων στην κεφαλαιοποίηση της αγοράς και εκατοντάδων εκατομμυρίων σε έξοδα αναφορικά με τον εν εξελίξει καθαρισμό. Όλοι αυτοί οι κίνδυνοι ενεργοποιήθηκαν τη στιγμή του εκτροχιασμού και ορισμένοι άρχισαν να επιδρούν μέσα σε λίγα λεπτά από τη διαρροή, αποδεικνύοντας την ανησυχητική ταχύτητα με την οποία μπορούν να επιδράσουν οι πολλαπλασιαστές κινδύνου.

Αυτό το μείγμα κινδύνων φέρνει στο προσκήνιο τις συνέπειες ενός πολλαπλασιαστή κινδύνου που δεν ελέγχθηκε, καθώς και μια πιθανή αποτυχία αναγνώρισης και ιεράρχησης της αλληλουχίας των κινδύνων. Το Bloomberg ανέφερε τον Μάρτιο ότι ο CEO της Norfolk Southern αναγκάστηκε να υπερασπιστεί μια αμφιλεγόμενη επαναγορά μετοχών που προηγήθηκε του περιστατικού, επιμένοντας ότι τέτοιες επαναγορές δεν πραγματοποιούνται στον βωμό της ασφάλειας.

Πέντε ημέρες ωρίτερα, το Reuters ανέφερε ότι οι μέτοχοι κατέθεσαν αγωγή σε ομοσπονδιακό δικαστήριο του Οχάιο, στην οποία κατηγορούσαν τη Norfolk Southern ότι «τους εξαπάτησε δίνοντας προτεραιότητα στο κέρδος έναντι της ασφάλειας» πριν από την επερχόμενη

καταστροφή, ελαχιστοποιώντας τους κινδύνους των μεγαλύτερων και βαρύτερων αμαξοστοιχιών που χρειάζονται λιγότερους εργαζόμενους, και υιοθετώντας μια εσωτερική κουλτούρα που την άφηνε εκτεθειμένη σε αυξημένα περιστατικά εκτροχιασμών.

Οι πολλαπλασιαστές κινδύνου αποτελούν υπαρξιακή απειλή για τις επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους. Για τη Norfolk Southern, η ζημιά στη φήμη και η οικονομική ζημία ανάμενεται να συνεχιστεί μακροπρόθεσμα, ενώ επιδεινώνεται από τις αναφορές για περαιτέρω εκτροχιασμούς τους τελευταίους μήνες. Ενώ το τρένο δεν μετέφερε επικίνδυνες ουσίες σε αυτές τις περιπτώσεις, επιδείνωσε τους υφιστάμενους, συνεχιζόμενους και ενισχυμένους κινδύνους.

Ο καλύτερος τρόπος προετοιμασίας απέναντι σε απειλές για την ύπαρξη της επιχείρησής σας είναι να αναγνωρίσετε την απειλή που τίθεται για εσάς και να υιοθετήσετε τις στρατηγικές μετριασμού των πολλαπλασιαστών κινδύνου που περιγράφονται στην παρούσα έκθεση. Σαφώς, μια πιο προληπτική προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων σημαίνει ότι οι απειλές ανακαλύπτονται και οι επιπτώσεις τους χαρτογραφούνται, προτού συμβούν ζημιολόγα περιστατικά, ώστε οι επιχειρήσεις και τα περιβάλλοντα στα οποία λειτουργούν να μπορούν να προστατευθούν.

# ΤΟ ΧΑΟΣ ΩΣ ΜΕΣΟ ΑΝΕΛΙΞΗΣ

## Η ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΕΝΟΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΕ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΘΕΣΗ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΣΤΗ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΑΠΕΙΛΩΝ ΣΕ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Οι διοικητικές ομάδες που προλαμβάνουν και είναι φιλικές προς τον κίνδυνο είναι σε θέση να διαχειρίζονται και να μετριάσουν καλύτερα τους πολλαπλασιαστές κινδύνου και, κυρίως, να μετατρέπουν τους κινδύνους σε ευκαιρίες.

Η έρευνά μας αποκάλυψε ότι οι εταιρείες που τοποθετούν στέλεχος διαχείρισης κινδύνων σε θέση C-level έχουν 7,25 φορές περισσότερες πιθανότητες να είναι περισσότερο βλέπουν θετικά τον κίνδυνο: ο παράγοντας αυτός αποδείχθηκε πιο σημαντικός για τη στάση απέναντι στον κίνδυνο από ό,τι το μέγεθος της εταιρείας ή ο κλάδος της βιομηχανίας. Για παράδειγμα, οι εταιρείες με περισσότερους από 10.000 υπαλλήλους έχουν 4,26 φορές περισσότερες πιθανότητες να είναι φιλικές προς τον κίνδυνο σε σχέση με τις μικρότερες εταιρείες, και το ποσοστό αυτό μειώνεται σε 2,2 φορές πιο πιθανό για τις εταιρείες του τομέα της τεχνολογίας, των μέσων ενημέρωσης και των τηλεπικοινωνιών, σε σύγκριση με άλλους βιομηχανικούς τομείς.

Ωστόσο, ο κλάδος της βιομηχανίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για το αν μια εταιρεία απασχολεί ανώτατα διευθυντικά στελέχη διαχείρισης κινδύνων. Στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, το 82% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι ο οργανισμός τους διαθέτει ανώτατο στέλεχος διαχείρισης κινδύνων (CRO) ή κάποιο παρόμοιο αξίωμα. Το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 71% στον τομέα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Στο άλλο άκρο του φάσματος, οι εταιρείες παροχής επαγγελματικών υπηρεσιών και οι εταιρείες ακινήτων και κατασκευών έχουν τις λιγότερες πιθανότητες να διαθέτουν έναν ανώτατο στέλεχος διαχείρισης κινδύνων, με ποσοστά 45% και 48% αντίστοιχα.

Οι εταιρείες που διαθέτουν ανώτατο στέλεχος διαχείρισης κινδύνων είναι 2,1 φορές περισσότερο πιθανό να υιοθετήσουν μια προληπτική προσέγγιση του κινδύνου σε σχέση με εκείνες που δεν έχουν κάποιον στην αντίστοιχη θέση. Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει προληπτικό σχεδιασμό και αξιοποίηση των ευκαιριών που μπορεί να προκύψουν από το χάος.

Οι επιχειρήσεις που περιγράφονται ως «προληπτικές» όσον αφορά την αντιμετώπιση των κινδύνων είναι 19% πιο πιθανό να θεωρούν τους κινδύνους αλληλένδετους σε σχέση με εκείνες που περιγράφονται ως «αντιδραστικές», ενώ τρεις φορές περισσότερα ανώτατα διευθυντικά στελέχη θεωρούν τους εαυτούς τους φιλικούς ως προς τους κινδύνους σε σύγκριση με 12 μήνες πριν.

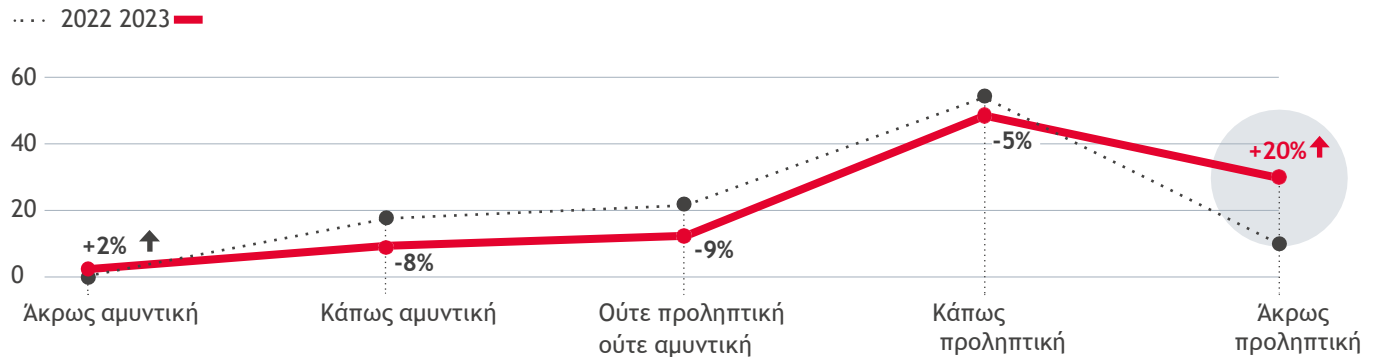
Με τους εξωτερικούς κινδύνους να καθίστανται όλο και πιο σοβαροί και αναπόφευκτοι, οι προοδευτικοί επαγγελματίες στον τομέα διαχείρισης κινδύνων πιέζουν τις εταιρείες τους να δουν το χάος ως ένα περιβάλλον στο οποίο δημιουργούνται ευκαιρίες και όχι απλώς ως μια πρόκληση που πρέπει να ξεπεραστεί. Οι ριζικές αλλαγές στο πεδίο των κινδύνων αποτελούν ευκαιρίες που θα σας βοηθήσουν να αποκτήσετε πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, να προσαρμοστείτε ταχύτερα και να γίνετε πιο ισχυροί και ανθεκτικοί. Σε αυτό το περιβάλλον, μια προληπτική προσέγγιση ως προς τη διαχείριση κινδύνων θα πρέπει να θεωρείται ως μέρος της λύσης στο φαινόμενο πολλαπλασιαστή κινδύνου.

Η απομάκρυνση από μια προσέγγιση τύπου «silo» βοηθά τους οργανισμούς να υιοθετήσουν μία πιο προληπτική στάση. Όταν είμαστε αντιμέτωποι με κινδύνους που αφορούν πολλές πτυχές της επιχείρησης, ενώ σε αυτή λειτουργούν μεμονωμένες και ανεξάρτητες ενδοεταιρικές οργανωτικές δομές χωρίς να εμπλέκονται στη διαχείρισή τους όλοι όσοι αναλαμβάνουν τον κίνδυνο, η κατάσταση αυτή αποτελεί πρόκληση. Ο λόγος είναι ότι οι συνάδελφοι δεν έχουν ποτέ την ευκαιρία να συζητήσουν τους κινδύνους μεταξύ τους, να κατανοήσουν πώς «χτίζονται» ο ένας πάνω στον άλλο και να δουν ποια μπορεί να είναι τα πιθανά αποτελέσματα.

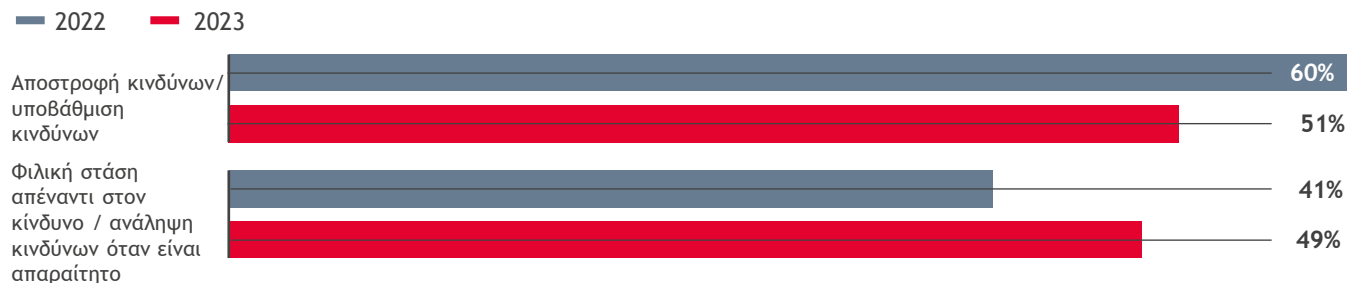


**ΟΙ ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΟΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ ΣΤΟΝ  
ΤΟΜΕΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΑΣΚΟΥΝ  
ΠΙΕΣΗ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΟΥΣ ΝΑ ΔΟΥΝ ΤΟ  
ΧΑΟΣ ΩΣ ΕΝΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ  
ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝΤΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΟΧΙ ΑΠΛΩΣ  
ΩΣ ΜΙΑ ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ  
ΞΕΠΕΡΑΣΤΕΙ.**

### ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗ vs ΑΜΥΝΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ



### ΠΩΣ ΑΥΞΑΝΕΤΑΙ Η ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ



**ΠΟΙΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΦΙΛΙΚΗ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ**

Εάν η εταιρεία διαθέτει υπεύθυνο διαχείρισης κινδύνων σε ιεραρχική θέση εντός της εταιρείας είναι

**7,3x** πιο πιθανό να είναι φιλική ως προς τον κίνδυνο

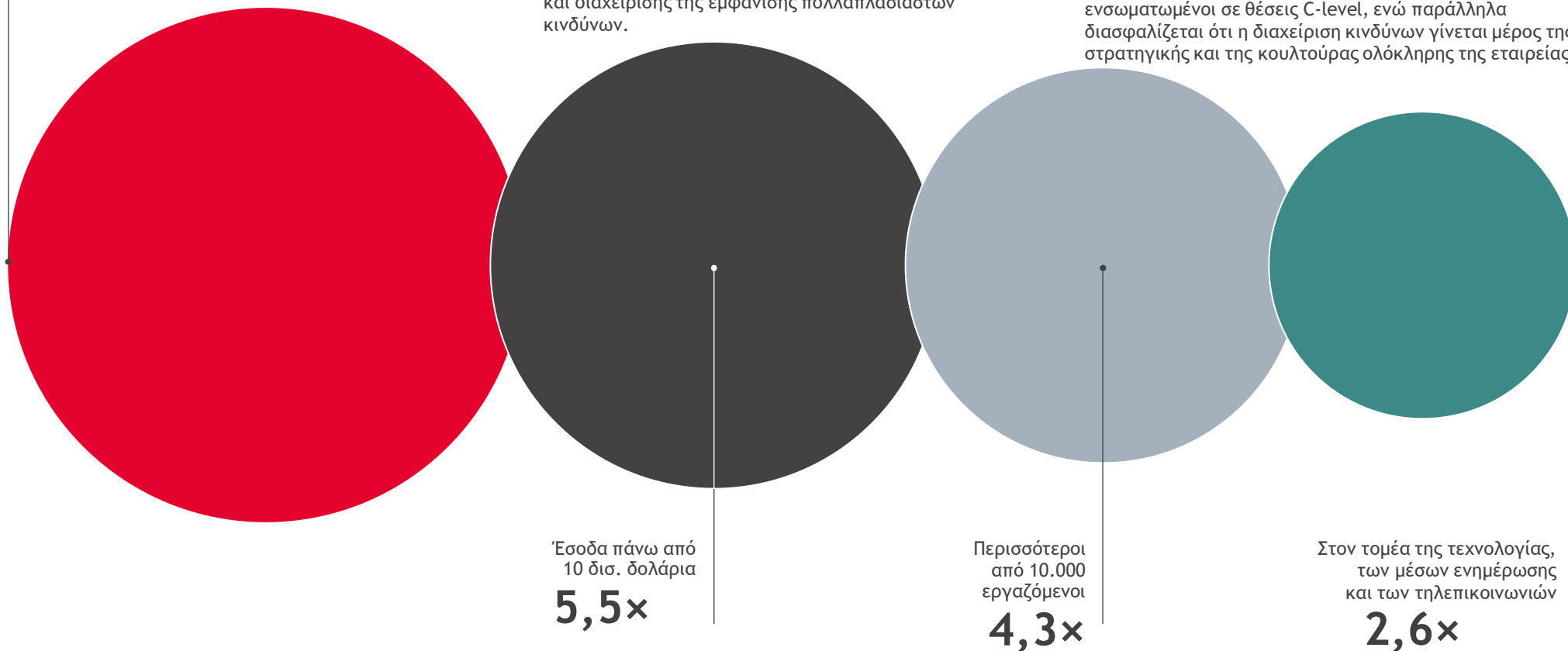
Τα ιεραρχικά, απομονωμένα περιβάλλοντα εργασίας υπονομεύουν την ικανότητα ενός οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του και εμποδίζουν ακόμη και τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Όμως, οι ώριμοι οργανισμοί συνδέουν τη διαχείριση κινδύνων με τη στρατηγική, έτσι ώστε να αποτελεί προτεραιότητα σε όλα τα επίπεδα και όχι μεμονωμένη ευθύνη μιας ομάδας διαχείρισης κινδύνων που λειτουργεί απομονωμένη από την υπόλοιπη επιχείρηση.

Οι πολλαπλασιαστικοί κίνδυνοι μπορεί να παρουσιάζουν εξαιρετικές ευκαιρίες, αλλά απαιτούν ένα επίπεδο δέσμευσης, το οποίο θα άπτεται στη διαχείριση των κινδύνων. Τελικά, όταν μια επιχείρηση οικοδομεί τη διαχείριση κινδύνων ως κάτι που βοηθά στην επίτευξη των στόχων της, αλλάζει τη νοοτροπία αντιμετώπισης και διαχείρισης της εμφάνισης πολλαπλασιαστών κινδύνων.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους οι εταιρείες μπορούν να μετατρέψουν τους κινδύνους σε ευκαιρίες.

Για παράδειγμα, εάν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει την προοπτική απώλειας μεριδίου αγοράς από έναν ανταγωνιστή, αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως ευκαιρία για την ανάπτυξη καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών που να απευθύνονται στους πελάτες. Οι αυξανόμενοι κλιματικοί κίνδυνοι, όπως οι συχνότερες πλημμύρες, οι επενδύσεις σε μέτρα μετριασμού και ένα σχέδιο ανάκαμψης δημιουργούν ανθεκτικότητα μακροπρόθεσμα. Η επένδυση είναι επίσης σημαντική για τον μετριασμό των κινδύνων παραβίασης δεδομένων. Τα καινοτόμα μέτρα ασφαλείας αποδίδουν πολλές φορές όταν αποτρέπουν δαπανηρές και επιζήμιες για τη φήμη κυβερνοεπιθέσεις.

Ένα σημαντικό μέρος της δημιουργίας μιας δυναμικής προληπτικής νοοτροπίας είναι να διασφαλιστεί ότι οι υπεύθυνοι διαχείρισης κινδύνων είναι σταθερά ενσωματωμένοι σε θέσεις C-level, ενώ παράλληλα διασφαλίζεται ότι η διαχείριση κινδύνων γίνεται μέρος της στρατηγικής και της κουλτούρας ολόκληρης της εταιρείας.





# ΕΝΑΣ ΝΕΟΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## ΟΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΟΙΤΑΞΟΥΝ ΜΠΡΟΣΤΑ ΓΙΑ ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΟΥΝ ΤΙΣ ΑΠΕΙΛΕΣ

Στην εποχή των πολλαπλασιαστών κινδύνων, οι εργαζόμενοι των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να κοιτάξουν πέρα από τις παραδοσιακές μονάδες μέτρησης, όπως η διατήρηση και η εναλλαγή του προσωπικού, και να αποκτήσουν μια ευρύτερη οπτική, εστιάζοντας στον μετριασμό του αντίκτυπου των διασταυρούμενων κινδύνων ανθρώπινου κεφαλαίου, αντί να ελαχιστοποιούν το πεδίο εφαρμογής τους.

Ωστόσο, η έρευνα μας για το Παγκόσμιο Τοπίο Κινδύνων αποκάλυψε ότι οι ερωτηθέντες εξακολουθούν να θεωρούν ότι οι τρεις κορυφαίοι κίνδυνοι για το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι σε μεγάλο βαθμό εσωτερικά εστιασμένοι, όπως οι κίνδυνοι για την υγεία και την ασφάλεια (21%), η εναλλαγή και η διατήρηση (19%) και η παράτυπη συμπεριφορά των εργαζομένων (18%). Τα στοιχεία αυτά αντικατοπτρίζονται σε τοπικό επίπεδο. Οι κίνδυνοι για την υγεία και την ασφάλεια κατατάσσονται στους δύο κορυφαίους κινδύνους για το ανθρώπινο κεφάλαιο στην Ευρώπη (26%), τη Μέση Ανατολή (26%), την Ασία-Ειρηνικό (16%) και την Αμερική (22%). Η εναλλαγή και η διατήρηση είναι στις δύο κορυφαίες θέσεις για την Ευρώπη (22%), την Ασία-Ειρηνικό (25%) και την Αμερική (22%).

Οι ερωτηθέντες στην έρευνα ανέφεραν την εναλλαγή και τη διατήρηση προσωπικού (47%), τις ρυθμίσεις για τους περιστασιακά εργαζόμενους (43%) και τις προκλήσεις πρόσληψης (41%) ως τους κύριους κινδύνους για το ανθρώπινο κεφάλαιο σε περίοδο ενός έτους. Για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι σε τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να αντιμετωπίσουν προληπτικά αυτούς τους κινδύνους, πρέπει να εξεταστούν οι διασταυρούμενοι κίνδυνοι που μεγεθύνουν τις προκλήσεις του εργατικού δυναμικού.

Στην ερώτηση σχετικά με τους μεγαλύτερους πολλαπλασιαστές κινδύνου ανά κλάδο, μόνο η υγειονομική περίθαλψη και οι επιστήμες ζωής ανέφεραν τους ανθρώπους μαζί με τους περιβαλλοντικούς κινδύνους. Για να κινηθούν προς μια προσέγγιση φιλική προς τους κινδύνους και επικεντρωμένη στους πολλαπλασιαστές κινδύνου και να επιτύχουν σε αυτό το νέο επιχειρησιακό περιβάλλον, οι επαγγελματίες του τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να υιοθετήσουν μια πιο ολιστική προσέγγιση και να συνεργαστούν με ανθρώπους απ' όλη την επιχείρηση για να κατανοήσουν πώς οι πολλαπλοί κίνδυνοι επηρεάζουν τις προσλήψεις και τη διατήρηση. Η έρευνά μας δείχνει ότι πρέπει να γίνουν περισσότερα για την ανάπτυξη αυτής της προσέγγισης.

Μόνο το 26% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι συγκεντρώνουν τεχνογνωσία από όλα τα τμήματα του οργανισμού για να βοηθήσουν στην κατανόηση και τη διαχείριση των πολλαπλασιαστών κινδύνων.

Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να διαχειρίζονται προληπτικά τους κινδύνους του ανθρώπινου κεφαλαίου σε ένα περιβάλλον που είναι φιλικό προς τους κινδύνους. Κορυφαία προτεραιότητα είναι η ευελιξία της νοοτροπίας, ώστε οι οργανισμοί να μπορούν να προσαρμόζονται γρήγορα τόσο σε εσωτερικές όσο και σε εξωτερικές αλλαγές.

Η συνδεσιμότητα και η σαφής κατανόηση των κινδύνων είναι σημαντική. Αν και δεν είναι όλοι οι εργαζόμενοι ειδικοί στη διαχείριση κινδύνων, η ευρείας κλίμακας ευαισθητοποίηση είναι ζωτικής σημασίας. Αυτό επιτρέπει τη διαχείριση των κινδύνων σε ολόκληρη την εταιρεία μέσω της κουλτούρας και της τεχνολογίας. Η κουλτούρα θα πρέπει να καθορίζεται από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα της διοίκησης, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ασφαλείς να συζητούν και να αναφέρουν τις ανησυχίες τους. Η τεχνολογία, με τη σειρά της, μπορεί να οδηγήσει σε αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινδύνων.



**ΔΕΝ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΟΛΟΙ ΕΙΔΙΚΟΙ  
ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ, ΑΛΛΑ ΟΛΟΙ  
ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΧΟΥΝ ΕΠΙΓΝΩΣΗ.  
ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΜΗΝ ΜΙΛΑΤΕ ΤΗΝ ΙΔΙΑ  
ΓΛΩΣΣΑ, ΟΜΩΣ ΟΛΑ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ  
ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ**

**ALISA VOZNAYA**  
Head of Risk Transformation, BDO UK



Η εξέταση των κινδύνων για τη φήμη της εταιρείας σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στον τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να εξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί τους παραμένουν ελκυστικοί για τους δυνητικούς εργαζόμενους. Οι κίνδυνοι φήμης διασταυρώνονται με άλλους κινδύνους που μπορούν να θέσουν εμπόδια στις προσλήψεις, όπως οι επιπτώσεις στη δεξαμενή ταλέντων των μεταβαλλόμενων δημογραφικών στοιχείων και εξελισσόμενες στάσεις σε θέματα όπως το κλίμα, τα ανθρώπινα δικαιώματα και οι κοινωνικές ευθύνες.

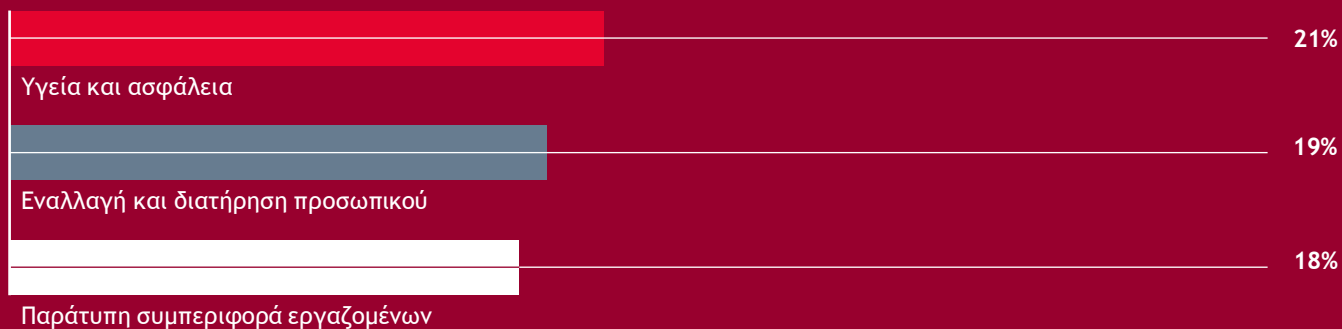
Για παράδειγμα, οι διασταυρούμενοι κίνδυνοι φήμης και αλυσίδας εφοδιασμού, όπως τα σκάνδαλα σύγχρονης δουλείας, μπορούν να επηρεάσουν το αν οι άνθρωποι θα θελήσουν να εργαστούν σε μια εταιρεία. Η προώθηση της «πράσινης» τεχνολογίας μπορεί να οδηγήσει στην αγορά ηλιακών συλλεκτών που κατασκευάζονται σε κακές συνθήκες εργασίας. Αυτό μπορεί, με τη σειρά του, να δημιουργήσει αντίστοιχους κινδύνους για τη φήμη, οι οποίοι καθιστούν τους εργοδότες λιγότερο ελκυστικούς για τα άτομα που έχουν τα προσόντα.

Σε μια αγορά όπου οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και οι εργολάβοι είναι πιο απαιτητικοί ως προς το που επιλέγουν να εργαστούν, το κοινωνικό κεφάλαιο και η φήμη μιας εταιρείας για ηθική συμπεριφορά καθίστανται πραγματικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητά της εταιρείας να ανταποκρίνεται στις ανάγκες πρόσληψης προσωπικού. Για να μετριαστεί ο κίνδυνος έλλειψης ανθρώπινου δυναμικού και η αδυναμία πρόσληψης των πιο σωστών εργαζομένων, τα στελέχη των Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού που είναι φιλικά ως προς τους κινδύνους, πρέπει να εξετάζουν από κοινού με τη διοίκηση όλους τους κινδύνους για το εργατικό δυναμικό μέσα από μια ευρύτερη οπτική γωνία.

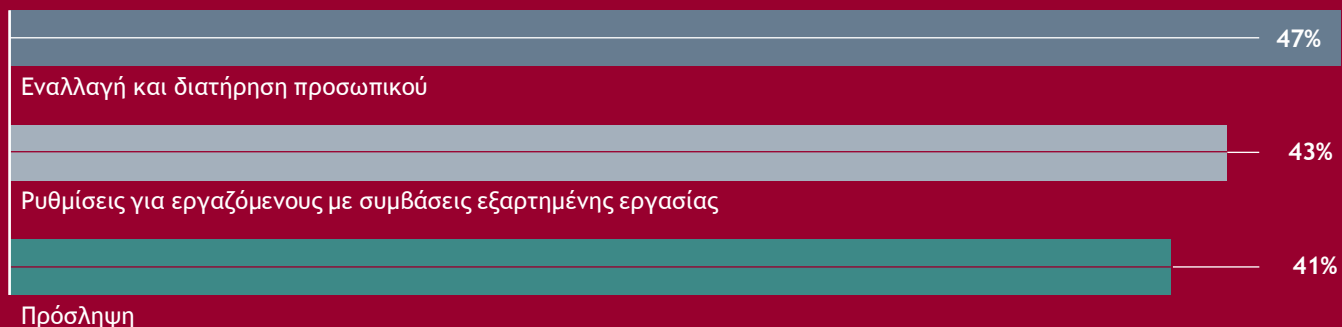
Επιπλέον, η λεγόμενη «μεγάλη παραίτηση» που προέκυψε από την πανδημία COVID-19 δημιούργησε έναν νέο κίνδυνο, στην πολυτάραχη αγορά προσλήψεων. Η δυσμενής κατάσταση έλλειψης αρκετών εκπαιδευμένων ανθρώπων και επείγουσας ανάγκης για προσλήψεις όταν οι οικονομίες άρχισαν να ξαναοίγουν, δημιούργησε πολλαπλούς κινδύνους, όπου κάποιοι απαίτησαν υψηλότερη αμοιβή, κάποιοι αποδέχθηκαν κατώτερους εργασιακούς ρόλους και κάποιοι ανέλαβαν θέσεις εργασίας πέραν της εμπειρίας τους.

Η αναγνώριση του εύρους των κινδύνων για το ανθρώπινο δυναμικό που μπορεί να επηρεαστεί από εξωτερικούς παράγοντες και η επιστροφή της εμπειρογνωμοσύνης από όλα τα τμήματα της επιχείρησης για τον εντοπισμό ζητημάτων και τη συνεργασία είναι ζωτικής σημασίας ώστε να καταστεί η επιχείρηση ένας μοναδικός εργοδότης, τον οποίο θα επιλέγουν οι εργαζόμενοι με τα απαραίτητα προσόντα.

## ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΗΜΕΡΑ; Τα στελέχη θα μπορούσαν να επιλέξουν τρεις κινδύνους



### ...και σε τρία χρόνια



# Ο ΚΛΙΜΑΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΕΔΡΑΙΩΝΕΤΑΙ

ΟΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ  
ΕΝΑΝ ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΠΟΥ ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΑΓΝΟΗΘΕΙ

Η Rosemary DiCarlo, Αναπληρώτρια Γενική Γραμματέας του ΟΗΕ για Πολιτικές Υποθέσεις και Υποθέσεις Οικοδόμησης Ειρήνης, αναφέρθηκε στο κλίμα ως τον αρχικό πολλαπλασιαστή κινδύνου, σε ομιλία της το 2015, μετά τη Συμφωνία του Παρισιού. Οκτώ χρόνια μετά, οι παρατηρήσεις της ισχύουν τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τις κυβερνήσεις.

«Η σχέση μεταξύ των κινδύνων που σχετίζονται με το κλίμα και των συγκρούσεων είναι πολύπλοκη και συχνά διασταυρώνεται με πολιτικούς, κοινωνικούς, οικονομικούς και δημογραφικούς παράγοντες», δήλωσε στους παγκόσμιους ηγέτες. «Οι κίνδυνοι που συνδέονται με τις καταστροφές που σχετίζονται με το κλίμα δεν αποτελούν σενάριο κάποιου μακρινού μέλλοντος. Αποτελούν ήδη πραγματικότητα για εκατομμύρια ανθρώπους σε όλο τον κόσμο - και δεν πρόκειται να εξαφανιστούν»

Οι κλιματικοί κίνδυνοι θέτουν σοβαρές και διασταυρούμενες απειλές για τις εταιρείες, όπως αυξημένο κόστος για την τήρηση των κανονισμών, τον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής και τη βελτίωση της ανθεκτικότητας, ζημιά στη φήμη όταν οι κίνδυνοι δεν λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, κόστος που συνδέεται με την αποκατάσταση ζημιών, διακοπή των αλυσίδων εφοδιασμού λόγω ακραίων καιρικών φαινομένων και απώλεια πελατών που μετακινούνται λόγω κλιματικών προβλημάτων, όπως η μακροχρόνια ξηρασία.

“

Ο ΚΛΙΜΑΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΕΙΝΑΙ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ, ΑΛΛΑ ΑΥΤΟ ΔΕΝ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΠΟΣΠΑ ΤΑ ΑΝΩΤΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΑΠΟ ΆΛΛΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ, ΟΠΩΣ Η ΠΑΙΔΙΚΗ Ή Η ΚΑΤΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ, Η ΒΙΟΠΟΙΚΙΛΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΗΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

PIERRE TAILLEFER  
National Sustainability and ESG Leader, BDO Καναδάς

Η Dr. Tara Chittenden, Foresight Manager, The Law Society, υπογραμμίζει πόσο σοβαροί είναι οι κλιματικοί κίνδυνοι για τους οργανισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο: «Οι οξείες και χρόνιες φυσικές επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής αποτελούν σημαντικό κίνδυνο για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τις υποδομές, την αλυσίδα εφοδιασμού και όχι μόνο.»

«Σε όλες τις κάθετες αγορές, συμπεριλαμβανομένων των χρηματοπιστωτικών και επαγγελματικών υπηρεσιών, της μεταποίησης, των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας, της υγειονομικής περίθαλψης και άλλων, οι επαγγελματίες του τομέα διαχείρισης κινδύνων ανησυχούν για τον κλιματικό κίνδυνο», συνεχίζει. «Η κλιματική κρίση αποτελεί πολλαπλασιαστή κινδύνου σε ολόκληρη την κοινωνία και για τον νομικό κλάδο δημιουργεί νέα και δύσκολα προβλήματα σχετικά με την απόδοση, τη δικαιοδοσία και την ανάληψη ευθύνης»

Η αλληλουχία κλιματικών κινδύνων προκαλεί περαιτέρω κλιμακούμενους κινδύνους. Αυτό έχει επηρεάσει μια σειρά από κλάδους, όπως είναι οι επιχειρήσεις παράκτιων ακινήτων και τουρισμού που πλήττονται από τυφώνες, οι γεωργικές επιχειρήσεις που υποφέρουν λόγω παρατεταμένων ξηρασιών ή συχνών πλημμυρών και οι ασφαλιστικές εταιρείες που χάνουν δισεκατομμύρια καθώς καταβάλλουν περισσότερες αποζημιώσεις για φυσικές καταστροφές. Η αύξηση των ασφαλιστρών, με τη σειρά της, επηρεάζει οικονομικά τις επιχειρήσεις.

Μεταξύ των ερωτηθέντων στην έρευνά μας, τα τρία τέταρτα συμφωνούν ότι ο κλιματικός κίνδυνος αποτελεί σημαντικό, βραχυπρόθεσμο κίνδυνο για τον οργανισμό τους. Ωστόσο, μόνο το 69% συμφωνεί ότι η κλιματική αλλαγή αποτελεί σημαντικό μακροπρόθεσμο κίνδυνο. Δεδομένου του αντίκτυπου που έχει γίνει ήδη αντιληπτός από πολλούς κλάδους, είναι εκπληκτικό ότι τα ποσοστά αυτά δεν είναι υψηλότερα.

Το 67% των ερωτηθέντων διαθέτει σχέδια και διαδικασίες για τη διαχείριση των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής, αλλά το 62% των οργανισμών δίνει προτεραιότητα στη συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις ESG έναντι της προληπτικής προστασίας της επιχείρησης από τους κλιματικούς κινδύνους. Η τήρηση μιας προσέγγισης

αναφέρει ότι η απειλή της κλιματικής αλλαγής για τις επιχειρήσεις έχει υπερτονιστεί

48%

που καθοδηγείται από τη συμμόρφωση υποδηλώνει μια αποσύνδεση μεταξύ της αναγνώρισης των πολλαπλασιαστικών επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής και της αποτελεσματικής διαχείρισης των κινδύνων. Σχεδόν το ήμισυ (48%) των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η απειλή της κλιματικής αλλαγής για τις επιχειρήσεις έχει υπερτονιστεί.

Η κλιματική κρίση διαμορφώνει οτιδήποτε καθορίζει τους κανονισμούς, οι οποίοι με τη σειρά τους διαμορφώνουν τα επιχειρηματικά μοντέλα. Για ορισμένες εταιρείες ενέργειας, οι κανονισμοί για το κλίμα έχουν δημιουργήσει ενός είδους «υπαρξιακή κρίση», καθώς τα στελέχη ισχυρίζονται ότι μέχρι το 2030 οι κυβερνήσεις λένε ότι δεν μπορούν να συνεχίσουν με τις υφιστάμενες υποδομές. Στην περίπτωση των λιανεμπόρων, η κλιματική κρίση αλλάζει την κοινή γνώμη, επηρεάζοντας τα προϊόντα χωρίς χαρακτηριστικά βιωσιμότητας, όπως τα πλαστικά μιας χρήσης και η γρήγορη μόδα.

Η διασταύρωση με τους κινδύνους της αλυσίδας εφοδιασμού και την ανάγκη επίτευξης των στόχων ESG αποτελεί πρόκληση - το 16,6% των ερωτηθέντων στην έρευνα κατέταξε τη σύζευξη των περιβαλλοντικών κινδύνων και των κινδύνων της αλυσίδας εφοδιασμού ως την κύρια απειλή για τον οργανισμό τους.

Ο κλιματικός κίνδυνος απαιτεί τη δημιουργία σεναρίων. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τον εντοπισμό πιθανών κινδύνων, την αξιολόγηση πιθανοτήτων και επιπτώσεων και την ανάπτυξη σχεδίων μετριασμού. Τα σενάρια πρέπει να βασίζονται σε ρεαλιστικές παραδοχές, να χρησιμοποιούν επιστημονικά δεδομένα για την εκτίμηση του ρυθμού της κλιματικής αλλαγής, να προβλέπουν μελλοντικούς κανονισμούς και να εξετάζουν τις τεχνολογικές εξελίξεις που μπορούν να βοηθήσουν στην πρόβλεψη και τον μετριασμό των επιπτώσεων των ακραίων καιρικών φαινομένων.

Εκτός από τη δημιουργία σεναρίων, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν λεπτομερή σχέδια διαχείρισης κινδύνων που περιλαμβάνουν εκτιμήσεις κινδύνων και στρατηγικές που αντικατοπτρίζουν το αναπόφευκτο των επιπτώσεων που σχετίζονται με το κλίμα, όπως σχέδια αντιμετώπισης και έκτακτης ανάγκης. Αυτό, αποτελεί μέρος μιας προσέγγισης φιλικής προς τους κινδύνους, μαζί με την οικοδόμηση ανθεκτικότητας στις επιχειρήσεις και τις αλυσίδες εφοδιασμού και το να καταστεί η εταιρεία ενήμερη ως προς τις τελευταίες επιταγές της επιστήμης και την πρόβλεψη φυσικών καταστροφών ώστε να είναι κατάλληλα προετοιμασμένη.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η [Αρχή Χρηματοοικονομικής Συμπεριφοράς](#) έχει λάβει μέτρα για να βοηθήσει τις εταιρείες να αποφύγουν τον κίνδυνο του greenwashing. Οι εταιρείες θα πρέπει να διασφαλίζουν την ακρίβεια των εκθέσεων σχετικά με τους κινδύνους, τις ευκαιρίες και τις επιπτώσεις, την ενθάρρυνση μιας προληπτικής

## ΤΙ ΛΕΝΕ ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΙΜΑΤΙΚΟ ΚΙΝΔΥΝΟ

62%

«Ο οργανισμός μου δίνει προτεραιότητα συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις ESG έναντι της προληπτικής προστασίας της επιχείρησης από τους κλιματικούς κινδύνους»

67%

"Η οργάνωσή μου έχει διαδικασίες για τη διαχείριση των επιπτώσεων του κλιματικού κινδύνου"

69%

"Η κλιματική αλλαγή αποτελεί ένα σημαντικό **μακροπρόθεσμο** κίνδυνο για τον οργανισμό μου"

75%

"Η κλιματική αλλαγή αποτελεί ένα σημαντικό **βραχυπρόθεσμο** κίνδυνο για τον οργανισμό μου"

κουλτούρας που υπερβαίνει τη συμμόρφωση και την ελαχιστοποίηση των κινδύνων φήμης που συνδέονται με τις κλιματικές επιδόσεις. Η [Επιτροπή Κεφαλαιογοράς](#) των ΗΠΑ έχει συστήσει Ομάδα Δράσης για το Κλίμα και το ESG με σκοπό την ανάπτυξη τρόπων εντοπισμού παραπτώματων που σχετίζονται με το τρίπτυχο ESG, ώστε να συμβαδίζει με την αυξημένη εξάρτηση των επενδυτών από τη διαφάνεια στον τομέα αυτό.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να εκτιμήσουν τον αντίκτυπο του κλιματικού κινδύνου στις δραστηριότητές τους και, τελικά, στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και επιβιώσή τους. Άρα, θα πρέπει να αναμένεται ότι σε προσεχείς έρευνες, σχεδόν το 100% των ερωτηθέντων θα αναγνωρίζει τις σοβαρές βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες απειλές. Ο οργανισμός σας πρέπει να το αναγνωρίζει αυτό και να εφαρμόσει στρατηγικές μετριασμού, όπως η δημιουργία σεναρίων και οι μελλοντικές τεχνολογικές επενδύσεις για την καταπολέμηση αυτού του κινδύνου.

# ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ: Ο ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ

Η ΕΠΟΜΕΝΗ ΓΕΝΙΑ ΤΕΧΝΗΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΝΕΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ, ΑΛΛΑ ΤΑ ΑΝΩΤΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΙΝΑΙ ΚΑΤΑ ΒΑΣΗ ΑΙΣΙΟΔΟΞΑ

Από το 1955 που ο John McCarthy, ο Αμερικανός επιστήμονας υπολογιστών, επινόησε τον όρο «τεχνητή νοημοσύνη (AI)», η τεχνολογία της τεχνητής νοημοσύνης έχει εξελιχθεί και οι εφαρμογές της έχουν επεκταθεί. Ενώ η υιοθέτηση της παραγωγικής τεχνητής νοημοσύνης είναι ζωτικής σημασίας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, η δυναμική του πολλαπλασιαστού κινδύνου της έχει αυξηθεί εκθετικά.

Τον Ιανουάριο, ο Geoffrey Hinton παραιτήθηκε από επικεφαλής του ερευνητικού τμήματος τεχνητής νοημοσύνης της Google λόγω των αυξανόμενων ανησυχιών για την τεχνολογία στην οποία τη δημιουργία συνέβαλε. Στην επιστολή παραίτησής του αναφερόταν σε ανησυχίες σχετικά με την ελλιπή λογοδοσία και διαφάνεια στην έρευνα της Google για την τεχνητή νοημοσύνη και ανέφερε ότι η εταιρεία πρέπει να κάνει περισσότερα για να διασφαλίσει ότι η τεχνητή νοημοσύνη δεν χρησιμοποιείται για επιβλαβείς σκοπούς.

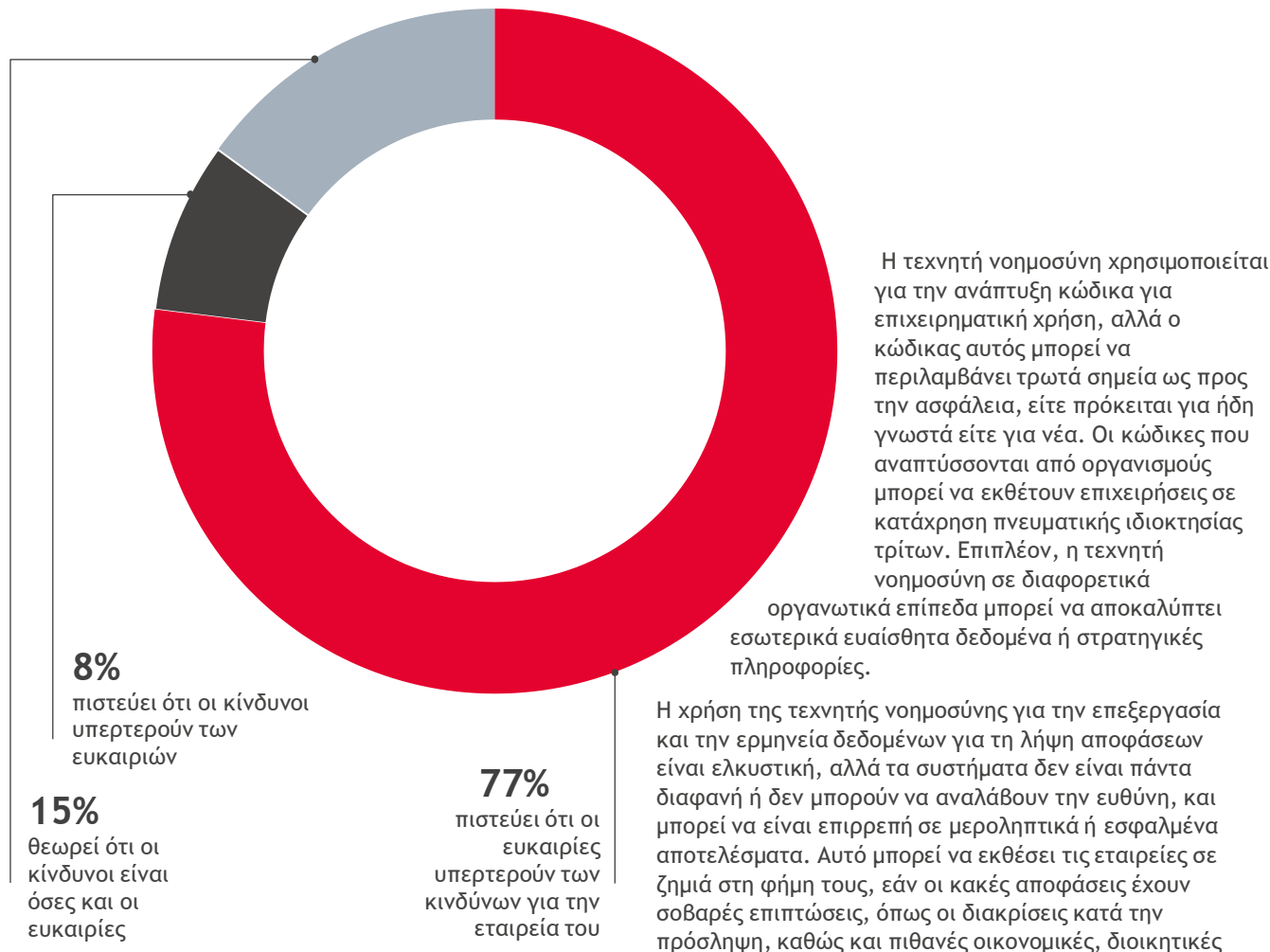
Η πρόκληση για τις εταιρείες είναι το να εξισορροπήσουν την αξιοποίηση των τεράστιων πλεονεκτημάτων της Τεχνητής Νοημοσύνης με τη διαχείριση των κινδύνων, οι οποίοι δεν είναι όλοι πλήρως κατανοητοί.

Οι υφιστάμενοι κίνδυνοι στον κυβερνοχώρο που σχετίζονται με την AI περιλαμβάνουν εγκληματίες που χρησιμοποιούν την τεχνολογία για την ανάπτυξη εξελιγμένων επιθέσεων που είναι δύσκολο να εντοπιστούν και έναντι των οποίων είναι δύσκολο να αμυνθεί κανείς. Αυτές μπορεί να είναι τεχνικές, όπως ο χειρισμός των συστημάτων και η παράκαμψη των μέτρων ασφαλείας, ή να έχουν να κάνουν με την ανθρώπινη συμπεριφορά, όπως η χειραγώγηση των χρηστών ώστε να προβούν σε λάθη που εκθέτουν τους οργανισμούς σε κυβερνοεπιθέσεις.

Το **24%**  
βλέπει την Τεχνητή  
Νοημοσύνη ως **κίνδυνο**  
για την επιχείρησή του

Το **83%**  
βλέπει την Τεχνητή Νοημοσύνη  
ως **ευκαιρία**  
για την επιχείρησή του

ΑΥΤΟΙ ΠΟΥ ΒΛΕΠΟΥΝ ΤΗΝ ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΑΙΣΙΟΔΟΞΑ ΞΕΠΕΡΝΟΥΝ ΚΑΤΑ ΠΟΛΥ ΑΥΤΟΥΣ ΠΟΥ ΤΗ ΒΛΕΠΟΥΝ ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΑ



και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των εσφαλμένων αποφάσεων που λαμβάνονται με τεχνητή νοημοσύνη.

Ένας περαιτέρω κίνδυνος είναι η μεγάλη εξάρτηση από την τεχνητή νοημοσύνη, που οδηγεί σε νέα τρωτά σημεία και λειτουργικούς κινδύνους, μαζί με ηθικές ανησυχίες σχετικά με τα αυτόνομα συστήματα. Οι περικοπές θέσεων εργασίας μπορεί να έχουν νόημα από οικονομικής άποψης, αλλά δημιουργούν κινδύνους φήμης, ενώ η υπερβολική εξάρτηση από AI μπορεί να δημιουργήσει κρίσεις όταν υπάρχει έλλειψη ανθρώπινου κεφαλαίου.

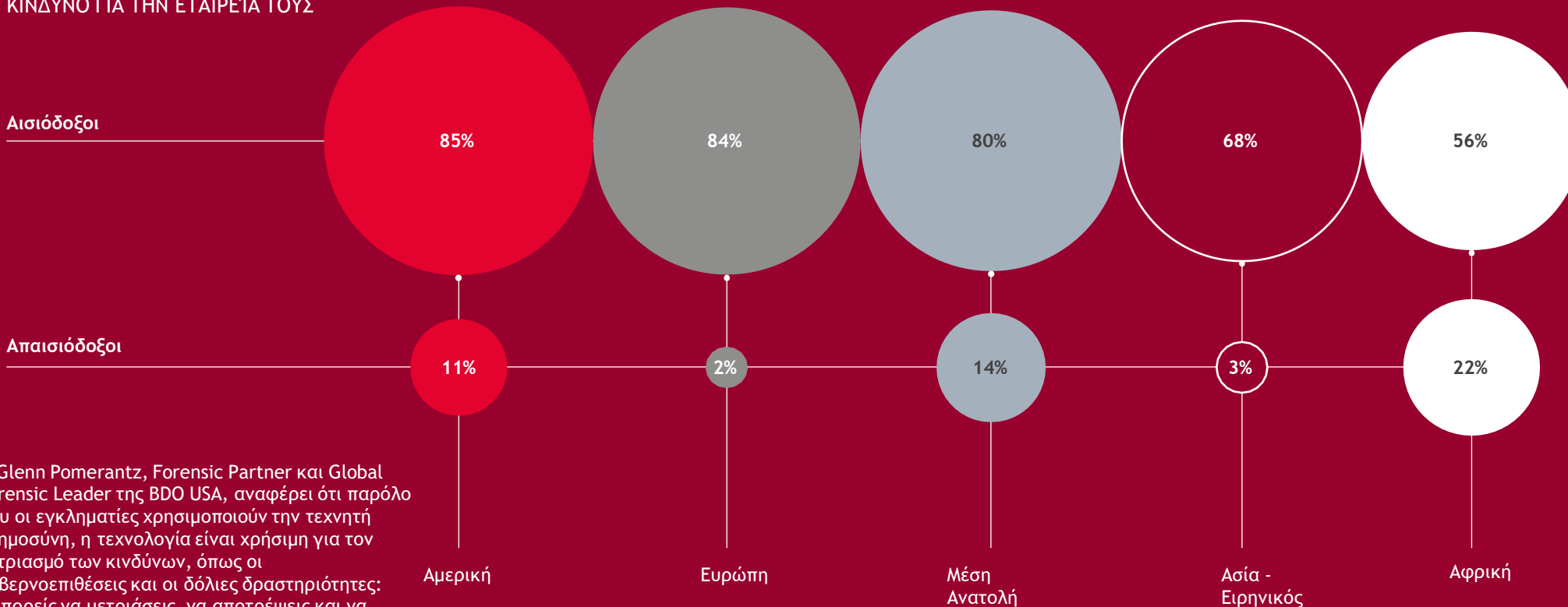
Ωστόσο, η έρευνα Παγκόσμιο Τοπίο Κινδύνου δείχνει ότι τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη είναι σε μεγάλο βαθμό θετικά απέναντι στην τεχνητή νοημοσύνη, θεωρώντας την τεχνολογία ως μια ευκαιρία για τον εξορθολογισμό των λειτουργιών, τη μείωση των γενικών εξόδων, τη λήψη γρήγορων αποφάσεων και τη διευκόλυνση πολύπλοκων εργασιών, όπως η ευρύτερη επιχειρηματική στρατηγική.

Ταυτόχρονα, το 24% των ερωτηθέντων στην έρευνα θεωρεί την AI «σημαντικό ή αρκετά σημαντικό» επιχειρηματικό κίνδυνο, ενώ το 83% θεωρεί την AI «σημαντική ή αρκετά σημαντική» ευκαιρία. Το ποσοστό των αθρών που βλέπουν την τεχνητή νοημοσύνη αισιόδοξα υπερτερούν σε αναλογία πέντε προς ένα από όσους τη βλέπουν απαισιόδοξα.

Η άποψη αυτή συνάδει με μια προσέγγιση που είναι φιλική προς τους κινδύνους, όπου η AI αναγνωρίζεται ως πολλαπλασιαστής κινδύνου και τα ζητήματα ασφάλειας στον κυβερνοχώρο είναι πιθανά, αλλά υπάρχουν στρατηγικές και διαδικασίες για τον μετριασμό των νέων κινδύνων. Οι κύριες προκλήσεις που συνδέονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ο οποίος περιλαμβάνει όλο και περισσότερο λύσεις τεχνητής νοημοσύνης, είναι η συμμόρφωση με τους νόμους περί προστασίας δεδομένων και ιδιωτικότητας (24%) και η προστασία των συστημάτων από κυβερνοεπιθέσεις (23%).

Η ασφάλεια στον κυβερνοχώρο αποτελεί υψηλή προτεραιότητα σε παγκόσμιο επίπεδο, με το 74% όλων των ερωτηθέντων να δηλώνουν ότι εκείνη αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα κινδύνου για τον οργανισμό τους και με το 55% να δυσκολεύεται να διαχειριστεί την ταχύτητα και την πολυπλοκότητα των σημερινών κυβερνοεπιθέσεων. Μια αξιολογημένη στρατηγική θα μπορούσε να είναι η συμπερίληψη των κινδύνων AI στη συνεχή διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων ενός οργανισμού για την αξιολόγηση των διαφόρων πιθανών επιπτώσεων που μπορεί να έχει η χρήση της παραγωγικής τεχνητής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις.

## ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΒΛΕΠΟΥΝ ΤΗΝ ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΩΣ ΚΙΝΔΥΝΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΟΥΣ



Ο Glenn Pomerantz, Forensic Partner και Global Forensic Leader της BDO USA, αναφέρει ότι παρόλο που οι εγκληματίες χρησιμοποιούν την τεχνητή νοημοσύνη, η τεχνολογία είναι χρήσιμη για τον μετριασμό των κινδύνων, όπως οι κυβερνοεπιθέσεις και οι δόλιες δραστηριότητες: «Μπορείτε να μετριάσετε, να αποτρέψετε και να είσαι πολύ προσεκτικός σχετικά με το με ποιον συναλλάσσεσαι, είτε πρόκειται για έναν επιχειρηματικό εταίρο, αντιπρόσωπο, διανομέα, εργαζόμενο ή αντισυμβαλλόμενο, αλλά σε τελική ανάλυση το ζητούμενο είναι η έγκαιρη ανίχνευση», λέει.

«Πολλά από αυτά βασίζονται σε αναλυτικά στοιχεία (analytics). Διαθέτετε τα analytics ή την τεχνητή νοημοσύνη για να εντοπίζετε γρήγορα τις ανωμαλίες και να τις διερευνάτε άμεσα;» - και οι περισσότερες εταιρείες δεν το κάνουν, οπότε με χαρά χρησιμοποιούν αυτά τα αναλυτικά στοιχεία ή προσλαμβάνουν κάποιον να τα χρησιμοποιήσει εκ των υστέρων»



**ΔΙΑΘΕΤΕΤΕ ΤΑ ANALYTICS Ή ΤΗΝ ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΓΙΑ ΝΑ ΕΝΤΟΠΙΖΕΤΕ ΓΡΗΓΟΡΑ ΤΙΣ ΑΝΩΜΑΛΙΕΣ ΚΑΙ ΝΑ ΤΙΣ ΔΙΕΡΕΥΝΑΤΕ ΑΜΕΣΑ;**

**GLENN POMERANTZ**  
Forensic Partner και Global Forensic Leader, BDO USA

# ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

## ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΥΡΟΥΜΕΝΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΕΙΝΑΙ ΕΔΩ ΓΙΑ ΝΑ ΜΕΙΝΟΥΝ

Το φαινόμενο του πολλαπλασιαστή κινδύνου αναγνωρίζεται ευρέως σε όλους τους κλάδους και τις αγορές. Η έρευνά μας για το Παγκόσμιο Τοπίο Κινδύνων 2023 έδειξε ότι το 78% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι το παγκόσμιο τοπίο κινδύνων χαρακτηρίζεται περισσότερο από τις συνδέσεις μεταξύ των κινδύνων και όχι από τους ίδιους τους κινδύνους. Όμως, δεν κινούνται όλοι οι οργανισμοί προς μια προσέγγιση φιλική προς τους κινδύνους, βάσει της οποίας οι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες βελτίωσης και ανθεκτικότητας αντί για απειλές που πρέπει να αποφεύγονται **πάσει θυσία**.

Οι κίνδυνοι ασφαλείας στον κυβερνοχώρο εξακολουθούν να αποτελούν υψηλή προτεραιότητα, αλλά όταν πρόκειται για απάτη, έναν συνήθη πολλαπλασιαστή κινδύνου στον κυβερνοχώρο, υπάρχει απροθυμία να επιτραπεί σε ανεξάρτητους ελεγκτές να παράσχουν αντικειμενική αξιολόγηση από τρίτα πρόσωπα. Οι εταιρείες που δεν εμπλέκουν την ανώτερη ηγεσία στην πρόληψη της απάτης και την πρόληψη του εγκλήματος στον κυβερνοχώρο συνολικά, θα δυσκολευτούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά αυτή την απειλή.

Η ευρέως διαδεδομένη χρήση της παραγωγικής τεχνητής νομοσύνης ως τρόπος βελτίωσης των επιχειρηματικών λειτουργιών για το ηλεκτρονικό έγκλημα, ενισχύει περαιτέρω τους κινδύνους και τις απαιτήσεις στον κυβερνοχώρο. Οι εταιρείες θα πρέπει να βρουν μια ισορροπία μεταξύ της προληπτικής διαχείρισης των κινδύνων και της αξιοποίησης των πλεονεκτημάτων της τεχνητής νομοσύνης.

Οι εκτιμήσεις ESG διασταυρώνονται με πολλές απειλές, ιδίως με τους κινδύνους που συνδέονται με το κλίμα και το ανθρώπινο κεφάλαιο. Παρά αυτή την αυξανόμενη πολυπλοκότητα, πολλές επιχειρήσεις εξακολουθούν να διαχειρίζονται τους εν λόγω κινδύνους με βάση την κανονιστική συμμόρφωση, αντί να λαμβάνουν στρατηγικά, προληπτικά μέτρα για να μετατρέψουν τις απειλές σε ευκαιρίες και να μετριάσουν τους αναπόφευκτους κινδύνους. Ενώ υπάρχει μεγαλύτερη αναγνώριση των κλιματικών κινδύνων από ό,τι πριν από ένα χρόνο, το 62% των ερωτηθέντων ενδιαφέρεται περισσότερο για την επίτευξη των κανονιστικών στόχων παρά για την προστασία των επιχειρήσεων.

Η φετινή έρευνα παρέχει μια μικτή εικόνα για το μέλλον. Υπάρχει μεγαλύτερη αναγνώριση του πολλαπλασιαστικού αποτελέσματος των κινδύνων, αλλά σημαντικός αριθμός οργανισμών εξακολουθεί να μην έχει λάβει βασικά μέτρα για τον εκσυγχρονισμό της διαχείρισης κινδύνων. Με το 74% των ερωτηθέντων να μην συγκεντρώνουν εμπειρία από ολοκληρωτήν την επιχείρηση για να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι κίνδυνοι διασταυρώνονται και με το 68% να μην διεξάγει ανεξάρτητους ελέγχους για να κατανοήσει τον αντίκτυπο των πολλαπλασιαστών κινδύνου, η αλλαγή νοοτροπίας προς πιο προληπτικές στρατηγικές αντιμετώπισης των κινδύνων δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί.

Προκειμένου οι εταιρείες να υιοθετήσουν πραγματικά μια προληπτική προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων, οι κίνδυνοι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως αλληλοεπικαλυπτόμενοι και όχι μεμονωμένα. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι σημαντικό να υπάρχει από όλο τον οργανισμό συμμετοχή στη διαχείριση των κινδύνων, ώστε όλοι σε κάθε επίπεδο σε κάθε εταιρεία να έχουν τη δυνατότητα να συζητούν και να αναφέρουν τις ανησυχίες τους. Ο καθένας μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη στρατηγικών όχι μόνο για την πρόληψη και τον μετριασμό των κινδύνων, αλλά και για τη μετατροπή τους σε γνήσιες και ισχυρές ευκαιρίες για μακροπρόθεσμη επιτυχία.



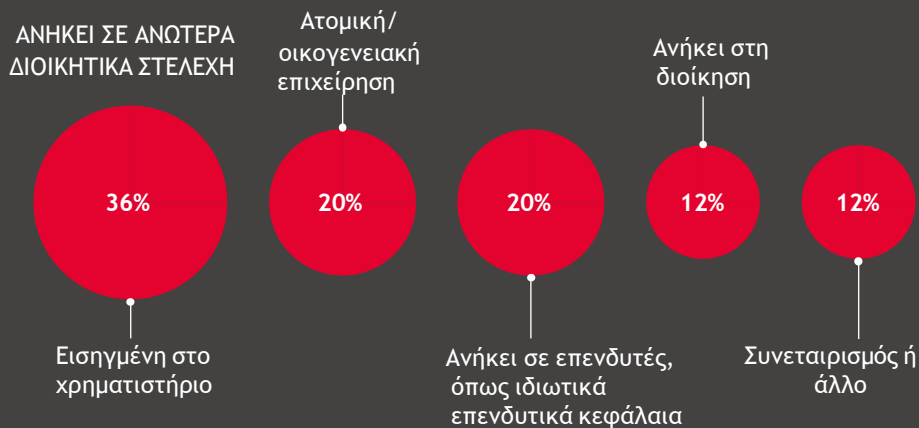
**ΟΙ ΠΡΟΝΟΗΤΙΚΟΙ CEO ΘΑ ΩΦΕΛΗΘΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ, ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΑΠΑΙΤΕΙ ΑΛΛΑΓΗ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΜΕ ΓΝΩΜΟΝΑ ΤΗΝ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΑΝΤΙ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

**VICKY GREGORCYK**  
Managing Partner, Risk Advisory Services, BDO US

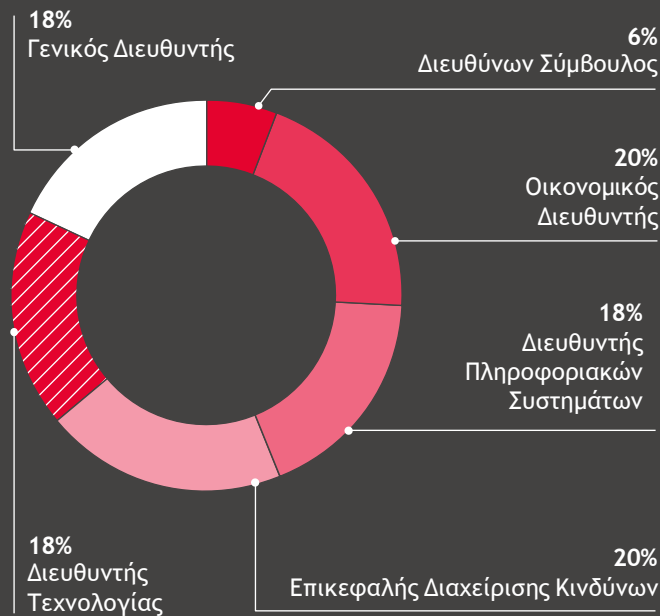


# ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

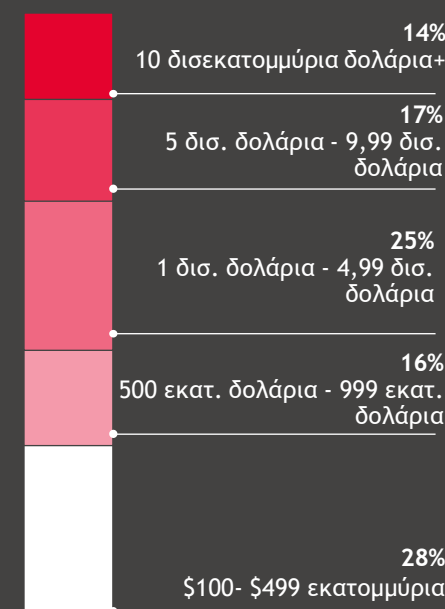
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΝΩΤΑΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΦΕΤΙΝΗ ΕΚΘΕΣΗ



## ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



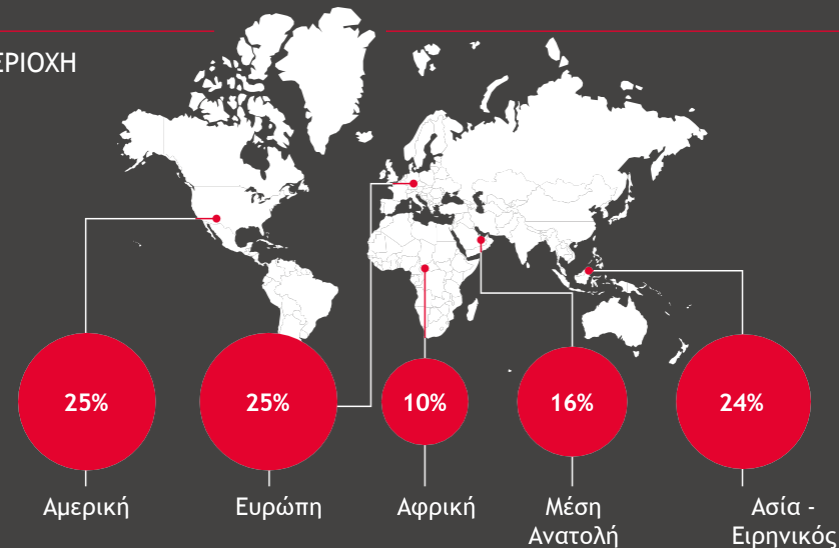
## ΕΤΗΣΙΑ ΕΣΟΔΑ



## ΤΟΜΕΑΣ



## ΠΕΡΙΟΧΗ



**ΓΙΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ:  
NIGEL BURBIDGE**

+44(0)7802 755021  
[nigel.burbidge@bdo.co.uk](mailto:nigel.burbidge@bdo.co.uk)

Η παροχή υπηρεσιών εντός του δικτύου της BDO συντονίζεται από την Brussels Worldwide Services BV, μια εταιρεία περιορισμένης ευθύνης που έχει συσταθεί στο Βέλγιο.

Καθεμιά από τις BDO International Limited (κυρίαρχη οντότητα του δικτύου BDO), Brussels Worldwide Services BVBA και τις εταιρείες-μέλη, αποτελεί χωριστή νομική οντότητα και δεν έχει καμία ευθύνη για τις πράξεις ή παραλείψεις άλλης οντότητας. Τίποτε στις συμφωνίες ή τους κανόνες της BDO δεν αποτελεί ή υπονοεί σχέση αντιπροσώπευσης ή συμμετοχής μεταξύ των BDO International Limited, Brussels Worldwide Services BV ή/και εταιρειών-μελών της BDO.

BDO είναι η εμπορική ονομασία για το δίκτυο της BDO και όλες τις εταιρείες - μέλη.

[www.bdo.co.uk](http://www.bdo.co.uk)

