



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ



ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης 16972 ΤΑΑ

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:
«ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ
(RISK MANAGER)»**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος:

ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης 16972 ΤΑΑ

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:
«ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ
(RISK MANAGER)»**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- Συντονιστής:** Δρ. Διονάτος Χαράλαμπος (κωδ. Ο.Π.Σ.:007113), Συντονιστής Τομέα Πιστοποίησης Επάρεκείας και Εισαγωγικής Εκπαίδευσης, Υπεύθυνος Σπουδών και Έρευνας ΙΝ.ΕΠ./ΕΚΔΔΑ
- Συντάκτης:** Αργύριος Τσομώκος (κωδ. Ο.Π.Σ.:023121), Προϊστάμενος Τμήματος Διαχείρισης Κινδύνων Διαφθοράς και Ειδικών Τομεακών Στρατηγικών Καταπολέμησης της Διαφθοράς, της Γενικής Διεύθυνσης Ακεραιότητας και Λογοδοσίας, ΕΑΔ
- Συντάκτης:** Ελένη Δουβή (κωδ. Ο.Π.Σ.:023459), Αναπληρώτρια Προϊσταμένη Τμήματος Παρακολούθησης Φορέων Επιθεώρησης και Ελέγχου της Διεύθυνσης Πολιτικών και Προτύπων Λογοδοσίας της Γενικής Διεύθυνσης Ακεραιότητας και Λογοδοσίας, ΕΑΔ
- Συντάκτης:** Πρόδρομος Χατζηιωαννίδης (κωδ. Ο.Π.Σ.: 023946), Ελεγκτής της Υπηρεσίας Επιτρόπου Υποστήριξης Ποιότητας, Ελεγκτικό Συνέδριο
- Συντάκτης:** Μαρία Παλαιοκαρίτη (κωδ. Ο.Π.Σ.:026806), Στέλεχος της Διεύθυνσης Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων και Ασφάλισης, ΟΤΕ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΕΣ

Μαρία Κωνσταντινίδου, (κωδ. Ο.Π.Σ.:016761), Οικονομική Επιθεωρήτρια, Προϊσταμένη Γενικής Διεύθυνσης Ακεραιότητας και Λογοδοσίας, ΕΑΔ

Δρ. Βουλτσίδης Παντελής (κωδ. Ο.Π.Σ.:019610), Σύμβουλος Επιστημονικού Έργου ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή	8
<i>Σκοπιμότητα σχεδιασμού και υλοποίησης του εκπαιδευτικού υλικού</i>	8
<i>Στόχοι, περιεχόμενο και διάρθρωση του εκπαιδευτικού υλικού</i>	8
1 Δημόσιοι Φορείς για την καταπολέμηση της διαφθοράς.....	10
1.1 Εθνική Αρχή Διαφάνειας (ΕΑΔ) – Ο ρόλος της ως φορέας καταστολής, πρόληψης και ευαισθητοποίησης – Εθνικό Στρατηγικό της Σχέδιο κατά της Διαφθοράς – Εθνικό Σύστημα Ακεραιότητας.....	11
1.1.1 Ο ρόλος της ΕΑΔ ως φορέα καταστολής, πρόληψης και ευαισθητοποίησης.....	12
1.1.2 Η ΕΑΔ ως βασικός φορέας Κατάρτισης και Υλοποίησης του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου Καταπολέμησης της Διαφθοράς (ΕΣΣΚΔ) και του Εθνικού Συστήματος Ακεραιότητας (ΕΣΑ).....	14
1.1.2.1 Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο κατά της Διαφθοράς 2022-2025.....	14
1.1.2.2 Εθνικό Σύστημα Ακεραιότητας (ΕΣΑ)	16
1.2 Εθνικό Συντονιστικό Όργανο Ελέγχου & Λογοδοσίας (ΕΣΟΕΛ).....	18
2 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου: Διαχείριση κινδύνων εντός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	21
2.1 Παρουσίαση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου - Συμβολή της διαχείρισης κινδύνων στη διακυβέρνηση των δημόσιων φορέων.....	21
2.1.1 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ)-Παρουσίαση	22
2.1.1.1 Θεσμικό Πλαίσιο	22
2.1.1.2 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.....	23
2.1.2 Συμβολή της Διαχείρισης Κινδύνων στη Διακυβέρνηση των δημοσίων φορέων	25
2.2 Μοντέλο Τριών (3) Γραμμών Ρόλων.....	29
2.2.1 Εφαρμογή του Μοντέλου Τριών Γραμμών Ρόλων.....	31
2.3 Σχέση Εσωτερικού Ελεγκτή και Διαχειριστή Κινδύνου.....	33
2.3.1 Λειτουργία εσωτερικού ελέγχου – Εσωτερικός Ελεγκτής	33
2.3.2 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στη Διαχείριση Κινδύνου - Σχέση Εσωτερικού Ελεγκτή και Διαχειριστή Κινδύνων.....	34
3 Πρότυπα και διεθνείς πρακτικές στη διαχείριση κινδύνων.....	38
3.1 Επισκόπηση και συγκριτική προσέγγιση των διεθνών προτύπων στη διαχείριση κινδύνων.....	38
3.1.1 ISO 31000:2018 Διαχείριση Κινδύνων – Κατευθυντήριες γραμμές.....	39

3.1.2	COSO Enterprise Risk Management (ERM) Framework – Integrating with Strategy and Performance.....	42
3.1.3	Άλλα πρότυπα διαχείρισης κινδύνων	46
3.1.4	Συγκριτική προσέγγιση.....	50
3.2	Παραδείγματα εφαρμογής των διεθνών προτύπων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα	51
3.2.1	Παράδειγμα Διαχείρισης Κινδύνων στην Τράπεζα του Τορόντο (TD Bank).....	51
3.2.2	Παράδειγμα Διαχείρισης Κινδύνων στον κλάδο της τεχνολογίας (Infosys company)	53
3.2.3	Παράδειγμα Διαχείρισης Κινδύνων στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια (University of California)	54
4	Πολιτική και Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων στους φορείς του δημόσιου τομέα.....	56
4.1	Παρουσίαση του νόμου 5013/2023 για τη Διαχείριση Κινδύνων στον Δημόσιο Τομέα – Έννοιες και Ορισμοί	57
4.2	Εθνική Αρχή Διαφάνειας: Η λειτουργία του Κεντρικού Αποθετηρίου Κινδύνων Διαφθοράς και ο Εντοπισμός Κινδύνων σε Τομείς Πολιτικής	61
4.3	Βασικές Αρχές της Διαχείρισης Κινδύνων	62
4.3.1	Γενικά.....	62
4.3.2	Περιγραφή βασικών αρχών	63
4.4	Παρουσίαση προτύπου της Ε.Α.Δ. για την Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων.....	67
4.4.1	Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων.....	68
4.4.2	Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων	73
4.4.3	Επικαιροποίηση Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων.....	78
4.5	Διατύπωση κινδύνου	78
4.6	Υπεύθυνος διαχείρισης κινδύνου (Risk Owner) – Κλιμάκωση κινδύνου	80
4.7	Βασικοί δείκτες για την παρακολούθηση των κινδύνων	82
4.8	Διεθνείς Καλές Πρακτικές Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων στον Δημόσιο Τομέα	84
4.8.1	Ηνωμένο Βασίλειο	84
4.8.2	Αυστραλία.....	85
4.8.3	Καναδάς	86
5	Διαδικασία Κινδύνων στην Πράξη. Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων	92
5.1	Κριτήρια Κινδύνου.....	92
5.2	Προσδιορισμός Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος του φορέα.....	95

5.2.1	Κατανόηση του περιβάλλοντος λειτουργίας του φορέα και του πλαισίου δραστηριοποίησής του.....	96
5.2.2	Εργαλεία αποτύπωσης πληροφοριών εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος	98
5.2.2.1	PESTLE Analysis	98
5.2.2.2	SWOT Analysis	100
5.3	Αναγνώριση και κατηγοριοποίηση των Κινδύνων	104
5.3.1	Συμβάντα και αλληλεξαρτήσεις συμβάντων	105
5.3.2	Κατηγοριοποίηση Κινδύνων.....	106
5.4	Τεχνικές για την αναγνώριση των κινδύνων.....	107
5.4.1	Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming).....	108
5.4.2	Τεχνική Delphi.....	110
5.4.3	Δομημένες ή ημι-δομημένες συνεντεύξεις	112
5.5	Ανάλυση κινδύνων.....	115
5.5.1	Στάδιο 1 ^ο – Εγγενής κίνδυνος.....	115
5.5.2	Στάδιο 2 ^ο – Δικλίδες ελέγχου.....	118
5.5.3	Στάδιο 3 ^ο – Υπολειμματικός κίνδυνος.....	121
5.6	Αποτίμηση κινδύνων.....	122
5.7	Αντιμετώπιση κινδύνων	125
5.8	Τεχνικές και Εργαλεία	128
5.8.1	Μέθοδος «παπιγιόν» (Bow tie Analysis).....	128
5.8.2	Μέθοδος Ishikawa (Fishbone Analysis, “Ψαροκόκαλο”)	130
6	Τήρηση Αρχείων - Μητρώο Κινδύνων – Κατάρτιση και Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων.....	135
6.1	Καταγραφή και Τεκμηρίωση Αποτελεσμάτων Διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνων	136
6.2	Παρουσίαση του Προτύπου Μητρώου Κινδύνων	137
6.2.1	Κατάρτιση Μητρώου	138
6.2.2	Επικαιροποίηση Μητρώου	141
6.3	Πιθανές Προκλήσεις	142
7	Σύνταξη Αναφορών και Κατάρτιση Ετήσιας Έκθεσης του ν. 4795/2021	145
7.1	Γενικά.....	145
7.2	Περιοδικές και έκτακτες αναφορές.....	146
7.3	Ετήσια Έκθεση.....	147

7.4	Οφέλη από τη σύνταξη αναφορών/ εκθέσεων	147
8	Αυτοαξιολόγηση Φορέων στη Διαχείριση Κινδύνων – Μοντέλα Ωριμότητας	149
8.1	Αυτοαξιολόγηση φορέων στη διαχείριση κινδύνων	150
8.2	Μοντέλα ωριμότητας διαχείρισης κινδύνων	151
8.2.1	Μοντέλο Ωριμότητας Κινδύνου (Risk Maturity Model – RMM)	151
8.2.2	Μοντέλο ωριμότητας διαχείρισης κινδύνου (Risk Management Maturity Model –RMMM).....	152
9	Δημοσιονομικοί Κίνδυνοι.....	155
9.1	Έννοια των δημοσιονομικών κινδύνων	155
9.2	Κανονιστικό πλαίσιο διαχείρισης των δημοσιονομικών κινδύνων.....	156
9.3	Διαχείριση των δημοσιονομικών κινδύνων	158
9.4	Παραδείγματα Διαχείρισης Δημοσιονομικών Κινδύνων.....	160
9.4.1	Κίνδυνος αυθαίρετης υλικής αφαίρεσης ή καταστροφής της περιουσίας του φορέα	160
9.4.2	Κίνδυνος απεμπόλησης από τον φορέα δημόσιων αξιώσεων του εις βάρος τρίτων	161
9.4.3	Κίνδυνος ανάληψης από τον φορέα δημόσιων υποχρεώσεων χωρίς δυνατότητα εκπλήρωσης.....	162
9.4.4	Κίνδυνος μη σύννομης χορήγησης από τον φορέα δικαιωμάτων υπέρ τρίτων	163
9.4.5	Κίνδυνος μη σύννομης εκταμίευσης από τον φορέα δημοσίου χρήματος ή διάθεσης περιουσίας	166
9.4.6	Κίνδυνος διάθεσης από τον φορέα δημοσίου χρήματος χωρίς εγγυήσεις για την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος.....	168
9.4.7	Κίνδυνος αδυναμίας κατάρτισης αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων	169
9.4.8	Κίνδυνος ελλιπούς ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των οικονομικών υπηρεσιών του φορέα	171
10	Κίνδυνοι Διαφθοράς και Απάτης.....	172
10.1	Το τρίγωνο της Απάτης	173
10.1.1	Η θεωρία του διαμαντιού της απάτης	176
10.1.2	Η θεωρία του πενταγώνου της απάτης	177
10.2	Σχήματα Διαφθοράς και Απάτης.....	179
10.3	Πρόληψη Διαφθοράς και Απάτης	186
10.4	«Κόκκινες Σημαίες» Διαφθοράς και Απάτης.....	190
11	Ειδικά Θέματα Διαχείρισης Κινδύνων	193

11.1	Rumsfeld Matrix στη Διαχείριση Κινδύνων: Επεξήγηση κατηγοριών.....	193
11.1.1	Η χρησιμότητα του Rumsfeld Matrix.....	195
11.1.2	Χρήση πίνακα Rumsfeld – Matrix:.....	197
11.2	Συνήθη Προβλήματα στη Διαχείριση Κινδύνων	198
11.2.1	Σύγχυση σχετικά με την έννοια του κινδύνου	199
11.2.2	Ασαφείς ρόλοι και αρμοδιότητες.....	199
11.2.3	Δεν μετριέται η αποτελεσματικότητα της ίδιας διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων	200
11.2.4	Ανεπαρκείς μέθοδοι αξιολόγησης κινδύνων	200
11.2.5	Δεν υπάρχει συνεργασία για τον εντοπισμό των κινδύνων	201
11.2.6	Έλλειψη κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων.....	202
11.2.7	Ανεπαρκής υποστήριξη και ενδιαφέρον από τη Διοίκηση	202
11.3	Σχέδια Επιχειρησιακής Συνέχειας και Σχέδια Έκτακτης Ανάγκης.....	203
11.3.1	Επιχειρησιακή Συνέχεια	203
11.3.2	Σχέδιο Επιχειρησιακής Συνέχειας.....	204
11.3.2.1	Ανάκαμψη από Καταστροφές (Disaster Recovery)	204
11.3.2.2	Παραδείγματα Σχεδίων Επιχειρησιακής Συνέχειας	205
11.3.2.3	Πρότυπο ISO 22301: 2019 Σύστημα Επιχειρησιακής Συνέχειας.....	207
11.4	Η διαχείριση κινδύνων σε διεθνές και εθνικό επίπεδο: παραδείγματα.....	209
11.4.1	Διεθνές επίπεδο.....	209
11.4.2	Εθνικό επίπεδο.....	211
	Παραρτήματα.....	217
	Παράρτημα 1: Πυλώνες, Αρχές και Χαρακτηριστικά του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Πηγή: προσαρμογή από www.coso.org , COSO Internal Control – Integrated Framework).....	217
	Παράρτημα 2: Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου διαχείρισης κινδύνων της ΕΑΔ.....	221
	Παράρτημα 3: Πρόσθετα παραδείγματα διάθεσης ανάληψης και ανοχής κινδύνου	273
	Παράρτημα 4.....	278

Εισαγωγή

Σκοπιμότητα σχεδιασμού και υλοποίησης του εκπαιδευτικού υλικού

Σκοπός του εκπαιδευτικού υλικού του προγράμματος για την “Πιστοποίηση επαγγελματικής επάρκειας Διαχειριστή Κινδύνων (RISK MANAGER)” είναι η απόκτηση όλων των απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων από υπαλλήλους Υπουργείων, Ανεξάρτητων Αρχών, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου και Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ βαθμού, που τοποθετήθηκαν στη Μονάδα/Ομάδα Διαχείρισης Κινδύνων ή ορίστηκαν ως Διαχειριστές Κινδύνων του φορέα τους ή ενδιαφέρονται για τις εν λόγω θέσεις, ώστε να ασκήσουν τις αρμοδιότητες των οργάνων διαχείρισης κινδύνων, όπως αυτές προβλέπονται στον ν. 4795/2021 Κεφάλαιο Ζ΄ (Α΄ 62), όπως προστέθηκε με το ν. 5013/2021 (Α΄ 12). Επιμέρους στόχοι του εκπαιδευτικού υλικού είναι η διασφάλιση της ποιότητας του υποστηρικτικού, συμβουλευτικού και ενημερωτικού έργου των εν δυνάμει Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων.

Στόχοι, περιεχόμενο και διάρθρωση του εκπαιδευτικού υλικού

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό διαρθρώνεται σε 11 θεματικές ενότητες, η ανάπτυξη των οποίων επιδιώκει να παρέχει στους εν δυνάμει Διαχειριστές Κινδύνων της Δημόσιας Διοίκησης όλες τις απαραίτητες γνώσεις σε επιλεγμένα πεδία δράσης, προκειμένου να ανταποκριθούν με τον αποδοτικότερο τρόπο στα καθήκοντα και στις αρμοδιότητες που περιγράφονται στον ν. 4795/2021, όπως ισχύει μετά από τη συμπλήρωσή αυτού με τις διατάξεις του ν. 5013/2023. Πιο συγκεκριμένα:

Στην Ενότητα 1 παρουσιάζεται ο ρόλος και η αποστολή της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4622/2019 (Α΄ 133), ως η ενιαία Αρχή, η οποία συμπεριλαμβάνει όλους τους δημόσιους φορείς για την καταπολέμηση της διαφθοράς. Γίνεται συνοπτική περιγραφή των αρμοδιοτήτων αυτής, ως φορέα καταστολής, πρόληψης και ευαισθητοποίησης. Επίσης, γίνεται αναφορά στο έργο της, καθώς αποτελεί τον αρμόδιο φορέα για την ανάπτυξη του θεσμικού, οργανωτικού και επιχειρησιακού πλαισίου για το Εθνικό Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου και τη λειτουργία Διαχείρισης Κινδύνων σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4795/2021. Επίσης, παρουσιάζεται το Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο κατά της Διαφθοράς, (ΕΣΣΚΔ) το οποίο είναι εμβληματικό έργο της Ελληνικής Πολιτείας και στο οποίο συμμετέχει η ΕΑΔ καθώς και το

Εθνικό Σχέδιο Ακεραιότητας (ΕΣΑ). Στην ίδια ενότητα παρουσιάζεται εν συντομία και το Εθνικό Συντονιστικό Όργανο Ελέγχου και Λογοδοσίας (ΕΣΟΕΛ).

Στην Ενότητα 2 γίνεται αναφορά στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και το πώς εντάσσεται η διαχείριση κινδύνων σε αυτό. Ειδικότερα, αναπτύσσονται τα βασικότερα στοιχεία και οι θεμελιώδεις έννοιες που αφορούν στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου. Επίσης, αναλύεται η συμβολή της διαχείρισης κινδύνων στη διακυβέρνηση των δημόσιων φορέων, παρουσιάζεται το Μοντέλο τριών γραμμών ρόλων καθώς και η σχέση εσωτερικού ελεγκτή και διαχειριστή κινδύνων.

Στην Ενότητα 3 γίνεται αναφορά σε Πρότυπα και διεθνείς πρακτικές που αφορούν στη διαχείριση κινδύνων. Συγκεκριμένα, επιχειρείται η επισκόπηση και συγκριτική προσέγγιση των διεθνών προτύπων στη διαχείριση κινδύνων και παρουσιάζονται παραδείγματα εφαρμογής των διεθνών προτύπων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Στην Ενότητα 4 περιλαμβάνεται το θεσμικό πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνων όπως προβλέφθηκε στο ν. 4795/2021 με την προσθήκη Κεφαλαίου Ζ' με το ν.5013/2023 καθώς και οι βασικές αρχές που διέπουν την διαχείριση κινδύνων. Επίσης, παρουσιάζεται το Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου διαχείρισης κινδύνων της ΕΑΔ για τους φορείς του δημόσιου τομέα και περιγράφονται ρόλοι και αρμοδιότητες, κατηγορίες κινδύνου, καθώς και οι έννοιες της ανοχής κινδύνου και της διάθεσης ανάληψης κινδύνου. Επιπλέον, αναλύονται οι έννοιες, οι ορισμοί και οι υποχρεώσεις που προκύπτουν για τους φορείς του δημοσίου τομέα δυνάμει των διατάξεων του ανωτέρω νόμου. Τέλος, παρουσιάζεται το Κεντρικό Αποθετήριο Κινδύνων Διαφθοράς, το οποίο θα λειτουργεί στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας.

Στην Ενότητα 5 παρουσιάζεται η διαδικασία της διαχείρισης κινδύνων στην πράξη με τη βοήθεια ειδικών εργαλείων και τεχνικών. Αναλύονται επίσης, τα κριτήρια προσδιορισμού κινδύνων, η κατηγοριοποίηση και αξιολόγηση αυτών. Επιπροσθέτως, παρατίθενται, εργαλεία και τεχνικές αντιμετώπισης των κινδύνων.

Στην Ενότητα 6 γίνεται αναφορά στο Πρότυπο Μητρώου Κινδύνων και παρέχονται οδηγίες για την κατάρτιση και επικαιροποίηση αυτού. Επιπροσθέτως, περιλαμβάνονται και θέματα που αφορούν στην τήρηση αρχείων από τα όργανα διαχείρισης κινδύνων.

Στην Ενότητα 7 δίνονται κατευθυντήριες οδηγίες σχετικά με τη σύνταξη αναφορών και την κατάρτιση της ετήσιας έκθεσης των οργάνων διαχείρισης κινδύνων.

Στην Ενότητα 8 παρουσιάζεται η αυτοαξιολόγηση των φορέων ως προς τη διαχείριση κινδύνων καθώς και τα σχετικά μοντέλα ωριμότητας.

Στην Ενότητα 9 αναπτύσσεται η έννοια των δημοσιονομικών κινδύνων και παρουσιάζεται το κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τη διαχείριση αυτών. Επιπλέον, αναλύεται η έννοια της διαχείρισης των δημοσιονομικών κινδύνων (προσδιορισμός, ανάλυση, αξιολόγηση και αντιμετώπιση) και παρατίθενται σχετικά παραδείγματα.

Στην Ενότητα 10 παρουσιάζονται οι κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης και η πρόληψη αυτών καθώς και οι «κόκκινες σημαίες» που αποτελούν την προειδοποίηση για υπόνοια ή ύπαρξη απάτης και διαφθοράς.

Τέλος, στην Ενότητα 11 περιλαμβάνονται ειδικά θέματα διαχείρισης κινδύνων (κατηγορίες, συνήθη προβλήματα, παραδείγματα σε διεθνές και εθνικό επίπεδο) και αναπτύσσονται σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας καθώς και σχέδια έκτακτης ανάγκης.

1 Δημόσιοι Φορείς για την καταπολέμησης της διαφθοράς

Σκοπός

Στην παρούσα διδακτική ενότητα γίνεται συνοπτική ανάλυση της αποστολής, των βασικότερων αρμοδιοτήτων και της οργανωτικής διάρθρωσης της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας. Επίσης, παρατίθενται όλες οι βασικές πληροφορίες αναφορικά με το Εθνικό Σχέδιο Καταπολέμησης της Διαφθοράς και τα Υπουργεία που συμμετέχουν σε αυτό. Παράλληλα, παρατίθενται πληροφορίες που αφορούν στις εμβληματικές παρεμβάσεις του Εθνικού Συστήματος Ακεραιότητας, το οποίο επισπεύδει η Εθνική Αρχή Διαφάνειας σε συνεργασία με το Υπουργείο Εσωτερικών και το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Τέλος, παρουσιάζεται το Εθνικό Συντονιστικό Όργανο Ελέγχου και Λογοδοσίας καθώς και οι φορείς που το απαρτίζουν.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Αξιοποιώντας την ύλη της παρούσας διδακτικής ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι αναμένεται να έχουν ενημέρωση σχετικά με την αποστολή και το θεσμικό πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας. Επίσης, θα εξοικειωθούν με τα βασικά σημεία του του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου Καταπολέμησης της Διαφθοράς (ΕΣΣΚΔ) καθώς και τους στρατηγικούς και ειδικούς στόχους του Εθνικού Συστήματος Ακεραιότητας. Θα

μπορούν να αντιλαμβάνονται τους βασικούς λόγους λειτουργίας του Εθνικού Συντονιστικού Οργάνου Ελέγχου και Λογοδοσίας (ΕΣΟΕΛ) καθώς και να γνωρίσουν τους βασικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς και φορείς της Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίοι το απαρτίζουν.

Λέξεις-Φράσεις κλειδιά

Εθνική Αρχή Διαφάνειας, Εθνικό Σύστημα Ακεραιότητας, πυλώνας πρόληψης, πυλώνας ευαισθητοποίησης, πυλώνας καταστολής, Γενική Διεύθυνση Ακεραιότητας και Λογοδοσίας, Γενική Διεύθυνση Ευαισθητοποίησης και Δράσεων με την Κοινωνία, Μονάδα Επιθεωρήσεων και Ελέγχων, Εθνικό Συντονιστικό Όργανο Ελέγχου και Λογοδοσίας, Διεύθυνση Οικονομικής Αστυνομίας, Υπηρεσία Εσωτερικών Υποθέσεων Σωμάτων Ασφαλείας, Υπηρεσίες Επιθεώρησης και Ελέγχου Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, Διεύθυνση Επιθεώρησης Υπουργείου Εξωτερικών, Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και Διεύθυνση Εσωτερικών Υποθέσεων Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, Γενική Διεύθυνση Σώματος Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος, Γενική Διεύθυνση Δημοσιονομικών Ελέγχων και Επιτροπή Δημοσιονομικού Ελέγχου Υπουργείου Οικονομικών, Γενική Διεύθυνση Σώματος Επιθεωρητών Περιβάλλοντος, Δόμησης, Ενέργειας και Μεταλλείων Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας, Διεύθυνση Δίωξης Ηλεκτρονικού Εγκλήματος Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας, Διεύθυνση Εγκληματολογικών Ερευνών του Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας, Σώμα Επιθεώρησης και Ελέγχου Καταστημάτων Κράτησης του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη, Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.) του Υπουργείου Οικονομικών, Ανεξάρτητη Αρχή Επιθεώρησης Εργασίας.

1.1 Εθνική Αρχή Διαφάνειας (ΕΑΔ) – Ο ρόλος της ως φορέας καταστολής, πρόληψης και ευαισθητοποίησης – Εθνικό Στρατηγικό της Σχέδιο κατά της Διαφθοράς – Εθνικό Σύστημα Ακεραιότητας

Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας (στο εξής ΕΑΔ ή «Αρχή») ιδρύθηκε με τον ν. 4622/2019 (Α' 133), όπως τροποποιήθηκε με τους νόμους 4635/2019, 4637/2019 και 4829/2021. Στα άρθρα 82-103 και 118-119 του ν. 4622/2019 ορίζεται το θεσμικό πλαίσιο της λειτουργίας της ΕΑΔ ενώ οι αρμοδιότητές της προβλέπονται στο άρθρο 83 καθώς και σε διατάξεις νεότερων νόμων και συγκεκριμένα των ν. 4727/2020 (άρθ. 62), ν. 4795/2021 (Μέρος Α' και Β'), ν. 4807/2021 (άρθ. 24), ν. 4811/2021 (άρθ. 67) και ν. 4829/2021 (Μέρος Α'). Η Αρχή αναλαμβάνει το σύνολο των αρμοδιοτήτων πέντε βασικών ελεγκτικών δημόσιων φορέων (Γραφείο Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης, Σώμα Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας, Σώμα

Επιθεωρητών Δημοσίων Έργων, Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Μεταφορών), καθώς και της Γενικής Γραμματείας Καταπολέμησης της Διαφθοράς.

1.1.1 Ο ρόλος της ΕΑΔ ως φορέα καταστολής, πρόληψης και ευαισθητοποίησης

Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας ως Ανεξάρτητη Αρχή, αφού απορρόφησε από άποψη περιουσιακών στοιχείων, ανθρώπινων πόρων και αρμοδιοτήτων τους ανωτέρω πέντε ελεγκτικούς δημόσιους φορείς, επιφορτίστηκε με τους εθνικούς στρατηγικούς στόχους:

- της ενίσχυσης της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της λογοδοσίας στη δράση των κυβερνητικών οργάνων, των διοικητικών αρχών, των κρατικών φορέων και των δημόσιων οργανισμών και
- της πρόληψης, της αποτροπής, του εντοπισμού και της αντιμετώπισης φαινομένων απάτης και διαφθοράς στη δράση των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων και οργανισμών.

Οι κύριες αρμοδιότητες της ΕΑΔ στο πλαίσιο των παραπάνω στόχων είναι :

- ✓ σχεδιασμός και συντονισμός δράσεων ενίσχυσης της διαφάνειας και της λογοδοσίας στη δημόσια διοίκηση,
- ✓ σχεδιασμός και συντονισμός δράσεων πρόληψης, αποτροπής, εντοπισμού και καταστολής πράξεων και φαινομένων απάτης και διαφθοράς,
- ✓ ευαισθητοποίηση και εκπαίδευση της κοινωνίας όσον αφορά τη διαφάνεια, την ακεραιότητα και την καταπολέμηση της διαφθοράς,
- ✓ εκπόνηση, παρακολούθηση, αξιολόγηση και ανασχεδιασμό του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου κατά της Διαφθοράς,
- ✓ διενέργεια ελέγχων, επανελέγχων, επιθεωρήσεων και ερευνών,
- ✓ παραγγελία επιθεωρήσεων, ελέγχων και ερευνών από τις αρμόδιες υπηρεσίες,
- ✓ σχεδιασμός, ανάπτυξη και παρακολούθηση της εφαρμογής Πλαισίου Λογοδοσίας Δημόσιας Διακυβέρνησης,
- ✓ ανάπτυξη του θεσμικού, οργανωτικού και επιχειρησιακού πλαισίου για το Εθνικό Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, τη λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου και τη λειτουργία Διαχείρισης Κινδύνων και

- ✓ σχεδιασμός και ανάπτυξη του Εθνικού Συστήματος Ακεραιότητας (ΕΣΑ).

Τα όργανα Διοίκησης της Αρχής είναι το Συμβούλιο Διοίκησης και ο Διοικητής. Επίσης, το πεδίο εφαρμογής των αρμοδιοτήτων της Αρχής αναφέρεται στο άρθρο 83 του ν.4622/2019 και καλύπτει το σύνολο των φορέων και υπηρεσιών της Γενικής Κυβέρνησης, περιλαμβανομένων των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού, των επιχειρήσεων και των εποπτευόμενων από τους ανωτέρω νομικών προσώπων (δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου), των κρατικών νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου και των δημόσιων επιχειρήσεων ή επιχειρήσεων, τη διοίκηση των οποίων ορίζει άμεσα ή έμμεσα το Δημόσιο με διοικητική πράξη ή ως μέτοχος. Η αρμοδιότητα της Αρχής επεκτείνεται στους ιδιωτικούς φορείς που συνάπτουν οιοδήποτε είδους σύμβαση με φορείς του δημόσιου τομέα. Στην αρμοδιότητα της Αρχής εμπίπτουν επίσης, ιδιωτικοί φορείς οι οποίοι είτε συναλλάσσονται με φορείς του δημόσιου τομέα είτε χρηματοδοτούνται από δημόσιους πόρους είτε ασκούν οικονομική δραστηριότητα που ρυθμίζεται από το κράτος και αφορά στην παροχή υπηρεσιών ή αγαθών προς τους πολίτες ή τις επιχειρήσεις ή δραστηριοποιούνται σε τομείς που αφορούν στο δημόσιο συμφέρον. Η κατά τόπο αρμοδιότητα της Αρχής εκτείνεται σε όλη την Επικράτεια.

Η ΕΑΔ εστιάζει τόσο στην καταστολή της διαφθοράς όσο και στην πρόληψη και στην ευαισθητοποίηση. Ως εκ τούτου, οι αρμοδιότητες και η διάρθρωση της Αρχής είναι σχεδιασμένες προς τις παραπάνω 3 κατευθύνσεις. Ειδικότερα, η οργανωτική δομή της ΕΑΔ περιλαμβάνει τους αντίστοιχους 3 Πυλώνες: τη Μονάδα Επιθεώρησης και Ελέγχων που αποτελεί τον επιχειρησιακό πυλώνα καταστολής, τη Γενική Διεύθυνση Ακεραιότητας και Λογοδοσίας που αποτελεί τον επιχειρησιακό πυλώνα πρόληψης και τη Γενική Διεύθυνση Ευαισθητοποίησης και Δράσεων με την Κοινωνία που αποτελεί τον επιχειρησιακό πυλώνα ευαισθητοποίησης.

1.1.2 Η ΕΑΔ ως βασικός φορέας Κατάρτισης και Υλοποίησης του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου Καταπολέμησης της Διαφθοράς (ΕΣΣΚΔ) και του Εθνικού Συστήματος Ακεραιότητας (ΕΣΑ)

1.1.2.1 Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο κατά της Διαφθοράς 2022-2025

Με το ν. 4915/2022 (Α'63) θεσπίστηκε η έκδοση Πράξης Υπουργικού Συμβουλίου (ΠΥΣ) για την έγκριση του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου Καταπολέμησης της Διαφθοράς (ΕΣΣΚΔ), η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, σε ετήσια βάση. Ειδικότερα, στην παρ. 3 του άρθρου 1 του ν. 4915/2022 περιγράφονται τα στάδια της διαδικασίας έγκρισης του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου Καταπολέμησης της Διαφθοράς (ΕΣΣΚΔ) από το Υπουργικό Συμβούλιο και προβλέπεται η έκδοση σχετικής Πράξης (ΠΥΣ), που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Επιπλέον, ορίζεται το Υπουργικό Συμβούλιο ως αρμόδιο όργανο για την παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης του ΕΣΣΚΔ σε ετήσια βάση. Ως εκ τούτου, με την ΠΥΣ 19/12.07.2022 (Α' 138) εγκρίθηκε το ΕΣΣΚΔ για την περίοδο 2022-2025. Όραμα του ΕΣΣΚΔ 2022 – 2025 συνιστά η εμπέδωση και η περαιτέρω εμβάθυνση των αρχών της Ακεραιότητας, της Λογοδοσίας και της Διαφάνειας στη λειτουργία της πολιτείας, της κοινωνίας και της οικονομίας.

Το Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο Καταπολέμησης της Διαφθοράς (ΕΣΣΚΔ) συνιστά την εθνική στρατηγική για την ολοκληρωμένη αντιμετώπιση του φαινομένου της διαφθοράς. Το ΕΣΣΚΔ αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο πολιτικής με τετραετή ορίζοντα για το σχεδιασμό, υλοποίηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση οριζόντιων και τομεακών δράσεων και έναν ολοκληρωμένο μηχανισμό συντονισμού της δράσης των φορέων άσκησης δημόσιας πολιτικής, στο πλαίσιο του οποίου αναπτύσσονται συνέργειες με τον ιδιωτικό τομέα και την κοινωνία των πολιτών. Περιλαμβάνει ένα συνεκτικό σύνολο δράσεων, παρεμβάσεων και έργων που στοχεύουν στην πρόληψη και στην αντιμετώπιση του φαινομένου, στην ενίσχυση της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της λογοδοσίας και στη συστηματική ενημέρωση και ευαισθητοποίηση της κοινωνίας σε ζητήματα διαφθοράς.

Το ΕΣΣΚΔ καταρτίζεται από την Εθνική Αρχή Διαφάνειας, η οποία έχει την αρμοδιότητα της παρακολούθησης της προόδου υλοποίησης των δράσεων, του απολογισμού, της αξιολόγησης, της επικαιροποίησης και του ανασχεδιασμού του, καθώς και του συντονισμού των ενεργειών για την υλοποίησή του, με τη συνεργασία του συνόλου των συναρμόδιων φορέων. Για την κατάρτιση του ΕΣΣΚΔ λαμβάνονται υπόψη κείμενα Εθνικών Στρατηγικών σε άλλες θεματικές περιοχές, καθώς και δράσεις ή έργα που περιλαμβάνονται στα Ετήσια

Σχέδια Δράσης των Υπουργείων. Για τον καλύτερο συντονισμό της διαδικασίας εκπόνησης και επικαιροποίησης του ΕΣΣΚΔ ορίζεται Κεντρική Συντονιστική Επιτροπή (ΚΣΕ)."

Βασικούς στόχους του ΕΣΣΚΔ 2022-2025 αποτελούν:

- Η ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών απέναντι στους δημοκρατικούς θεσμούς,
- Η συστηματική βελτίωση των επιδόσεων της Ελλάδας σε διεθνείς και ευρωπαϊκούς δείκτες και αξιολογήσεις,
- Η συμβολή στη σταθερή βελτίωση του επενδυτικού κλίματος, το οποίο επηρεάζεται και από το Δείκτη Αντίληψης της Διαφθοράς (CPI) της Διεθνούς Διαφάνειας.

Στο ΕΣΣΚΔ 2022-2025 συμμετέχουν οι ακόλουθοι φορείς:

Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ)
Γενική Γραμματεία Επικοινωνίας και Ενημέρωσης
Ελληνική Εταιρεία Συμμετοχών και Περιουσίας
Εθνική Αρχή Διαφάνειας
Εθνικό Συντονιστικό Όργανο Ελέγχου και Λογοδοσίας (ΕΣΟΕΛ)
Γενική Γραμματεία Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων
Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων
Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων
Υπουργείο Δικαιοσύνης
Υπουργείο Εθνικής Άμυνας
Υπουργείο Εξωτερικών
Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων
Υπουργείο Εσωτερικών
Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου
Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής
Υπουργείο Οικονομικών
Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων
Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας
Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού
Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη
Υπουργείο Υγείας
Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών
Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

1.1.2.2 Εθνικό Σύστημα Ακεραιότητας (ΕΣΑ)

Το Εθνικό Σύστημα Ακεραιότητας (ΕΣΑ) αποτελεί παρέμβαση στρατηγικής σημασίας που εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου Καταπολέμησης της Διαφθοράς (ΕΣΣΚΔ) και περιλαμβάνει ένα συνεκτικό πλαίσιο δράσεων που αφορούν στη Δημόσια Διοίκηση και εστιάζουν στην ενίσχυση της ακεραιότητας και της λογοδοσίας στους φορείς του Δημόσιου Τομέα. Το ΕΣΑ εγκαθιδρύεται, επικαιροποιείται και ανασχεδιάζεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, κατόπιν εισήγησης του Διοικητή της ΕΑΔ και η παρακολούθηση και η αξιολόγησή του πραγματοποιούνται στο πλαίσιο του ΕΣΣΚΔ.

Το ΕΣΑ αποτελεί το βασικό στρατηγικό εργαλείο για τον σχεδιασμό και την πραγματοποίηση δράσεων με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των μηχανισμών καταπολέμησης διαφθοράς και την προώθηση των αρχών της διαφάνειας και της χρηστής διακυβέρνησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα και στηρίζεται στους παρακάτω 3 πυλώνες:

- Πρώτος πυλώνας: η καταπολέμηση/καταστολή της διαφθοράς σε όλα τα επίπεδα της Δημόσιας Διοίκησης.
- Δεύτερος πυλώνας: η πρόληψη της διαφθοράς μέσω της ανάπτυξης συστημάτων λογοδοσίας και κανόνων συμπεριφοράς των δημόσιων αξιωματούχων.
- Τρίτος πυλώνας: η ευαισθητοποίηση της κοινωνίας, επικοινωνώντας τις αξίες και τα πρότυπα του δημόσιου τομέα σε όλη την κοινωνία.

Με την αριθμ. ΓΓΑΔΔΤ707/18852/5-12-2022 απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών εγκαθιδρύθηκε το Εθνικό Σύστημα Ακεραιότητας για την περίοδο 2022-2025, το οποίο παρακολουθείται από το εν λόγω Υπουργείο και την Εθνική Αρχή Διαφάνειας

Ειδικότερα το ΕΣΑ 2022-2025 περιλαμβάνει:

- Σειρά ρυθμιστικών παρεμβάσεων στα πεδία :
 - του εσωτερικού ελέγχου (ν. 4795/2021),
 - των δραστηριοτήτων άσκησης επιρροής (ν. 4829/2021),
 - των κωλυμάτων, ασυμβιβάστων και κανόνων αποφυγής σύγκρουσης συμφερόντων των μετακλητών υπαλλήλων (ν. 4622/2019),
 - της προστασίας προσώπων που αναφέρουν παραβιάσεις εθνικού και ενωσιακού δικαίου, με την ενσωμάτωση της Οδηγίας της ΕΕ 2019/1937,

- της ενίσχυσης του πλαισίου του πειθαρχικού ελέγχου με την εισαγωγή υποχρέωσης καταγραφής και παρακολούθησης σε ηλεκτρονική βάση των πειθαρχικών υποθέσεων στη Δημόσια Διοίκηση (ν. 4807/2021).
- Την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων όπως:
- το Μητρώο Διαφάνειας,
 - η αναβάθμιση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας για τον έλεγχο των δηλώσεων περιουσιακής κατάστασης (e-rothen), και
 - η ηλεκτρονική εφαρμογή για την καταγραφή και την παρακολούθηση των πειθαρχικών υποθέσεων του δημόσιου τομέα.
- Την εκπόνηση μεθοδολογικών εργαλείων και οδηγιών για:
- την ανάπτυξη Μητρώου Κινδύνων,
 - την πρακτική εφαρμογή των κανόνων αποφυγής σύγκρουσης συμφερόντων και
 - τη συγγραφή κωδίκων επαγγελματικής συμπεριφοράς και δεοντολογίας, με στόχο την ενίσχυση των μηχανισμών ακεραιότητας και λογοδοσίας.
- Την ανάπτυξη οριζόντιων δικτύων συνεργασίας και ενεργούς ανταλλαγής τεχνογνωσίας για ζητήματα δημόσιας ακεραιότητας και εσωτερικού ελέγχου.
- Την αναβάθμιση των ικανοτήτων του στελεχιακού δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και τη διάχυση της γνώσης μέσα από δράσεις κατάρτισης και ενέργειες ευαισθητοποίησης σε στοχευμένες θεματικές



Σχήμα 1.1. Πηγή: Εθνική Αρχή Διαφάνειας

1.2 Εθνικό Συντονιστικό Όργανο Ελέγχου & Λογοδοσίας (ΕΣΟΕΛ)

Το Εθνικό Συντονιστικό Όργανο Ελέγχου και Λογοδοσίας, το οποίο συστάθηκε με το άρθρο 103 του ν. 4622/2019 (Α' 133), αντικατέστησε το Συντονιστικό Όργανο Επιθεώρησης και Ελέγχου (ΣΟΕΕ) του άρθρου 8 του ν.3074/2002 και ανέλαβε το σύνολο των εν εξελίξει επιθεωρήσεων, ελέγχων, προκαταρκτικών εξετάσεων και προανακρίσεων, καθώς και οποιαδήποτε άλλη ενέργεια υλοποιούνταν στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του πρώην ΣΟΕΕ. Το ΕΣΟΕΛ λειτουργεί ως συλλογικό όργανο, εδρεύει στην ΕΑΔ, εκπροσωπείται από το Διοικητή της ΕΑΔ, ο οποίος και προεδρεύει και υπεισέρχεται στο σύνολο των αρμοδιοτήτων του τ. ΣΟΕΕ. Μία από τις καινοτομίες που εισάγονται είναι η κυκλική Αντιπροεδρία του εν λόγω οργάνου.

Στην Ολομέλεια του ΕΣΟΕΛ, σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 3 του άρθρου 103 του ν. 4622/2019, συμμετέχουν όλοι οι φορείς και υπηρεσίες επιθεώρησης, ελέγχου και καταπολέμησης της διαφθοράς που δεν εντάσσονται στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας και καθορίζονται με απόφαση του Διοικητή της ΕΑΔ.

Κριτήρια για την ένταξη φορέων και υπηρεσιών στην ολομέλεια του ΕΣΟΕΛ είναι τα ακόλουθα:

1. Αρμοδιότητα διενέργειας επιθεώρησης, ελέγχου, ερευνών με κύριο στόχο την καταπολέμηση της διαφθοράς
2. Πεδίο δράσης ανά την επικράτεια
3. Δυνατότητα ανάπτυξης συνεργειών και κοινών δράσεων
4. Εξειδικευμένο αντικείμενο και αρμοδιότητες συμπληρωματικές εκείνων της ΕΑΔ.

Με βάση τα παραπάνω και σύμφωνα με την πιο πρόσφατη σχετική απόφαση με αριθμ. οικ. 2659 ΕΞ/20.06.202 της Αναπληρώτριας Διοικητή της ΕΑΔ (Β' 4196), όπως τροποποιήθηκε με την υπ' αριθμ. 31483/03.10.2022 (Β' 5229) όμοια, στο ΕΣΟΕΛ συμμετέχουν οι ακόλουθες Αρχές, Φορείς και Υπηρεσίες Ελέγχου:

1. Εθνική Αρχή Διαφάνειας
2. Διεύθυνση Οικονομικής Αστυνομίας
3. Υπηρεσία Εσωτερικών Υποθέσεων των Σωμάτων Ασφαλείας
4. Διεύθυνση Οικονομικής Επιθεώρησης του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας
5. Υπηρεσία Εσωτερικών Υποθέσεων του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας
6. Διεύθυνση Επιθεώρησης του Υπουργείου Εξωτερικών
7. Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων

8. Διεύθυνση Εσωτερικών Υποθέσεων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων
9. Γενική Διεύθυνση Σώματος Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος της Γενικής Γραμματείας Φορολογικής Πολιτικής και Δημόσιας Περιουσίας του Υπουργείου Οικονομικών
10. Γενική Διεύθυνση Δημοσιονομικών Ελέγχων του Υπουργείου Οικονομικών
11. Επιτροπή Δημοσιονομικού Ελέγχου του Υπουργείου Οικονομικών
12. Γενική Διεύθυνση Σώματος Επιθεωρητών Περιβάλλοντος, Δόμησης, Ενέργειας και Μεταλλείων του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας
13. Διεύθυνση Δίωξης Ηλεκτρονικού Εγκλήματος (ΔΙΔΗΕ) της ΕΛ.ΑΣ,
14. Διεύθυνση Εγκληματολογικών Ερευνών του Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας,
15. Σώμα Επιθεώρησης και Ελέγχου Καταστημάτων Κράτησης του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη.
16. Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (Μ.Ε.Ε.) του Υπουργείου Οικονομικών.
17. Ανεξάρτητη Αρχή Επιθεώρησης Εργασίας.

Οι βασικοί στόχοι του ΕΣΟΕΛ είναι:

- ο εντοπισμός των συνεργειών και των τυχόν αλληλοεπικαλύψεων μεταξύ των ελεγκτικών δράσεων και των πρωτοβουλιών για την καταπολέμηση της διαφθοράς,
- ο σχεδιασμός και η ανάληψη κοινών δράσεων στο πεδίο αυτό,
- ο συστηματικός διάλογος και ανταλλαγή απόψεων μεταξύ όλων των Αρχών, Φορέων και Υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται στον έλεγχο της δράσης των δημόσιων οργανισμών και στην καταπολέμηση της διαφθοράς, και
- η διάχυση καλών πρακτικών και καινοτόμων μεθοδολογικών προσεγγίσεων με την ανάπτυξη κοινών προτύπων και εργαλείων.

Έργο του ΕΣΟΕΛ είναι η κατάρτιση επιχειρησιακών προγραμμάτων τα οποία υποστηρίζουν και εξυπηρετούν το Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο κατά της Διαφθοράς. Κυρίως δε, αποφασίζει για τη διενέργεια κοινών Επιθεωρήσεων, Ελέγχων και Ερευνών από μικτές ομάδες Επιθεωρητών-Ελεγκτών των αρχών, φορέων και υπηρεσιών που μετέχουν σε αυτό. Επίσης, ανιχνεύει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των μελών των αρχών, των φορέων και υπηρεσιών που μετέχουν σε αυτό. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την ευαισθητοποίηση των πολιτών σε θέματα διαφάνειας, καταπολέμησης της διαφθοράς, καλών πρακτικών και συμπεριφορών στο πλαίσιο των σχέσεων πολιτών και φορέων του δημοσίου ή κρατικών λειτουργών.

Επιπλέον επιλαμβάνεται για την άρση τυχόν επικαλύψεων αρμοδιοτήτων και αξιοποιεί συνέργειες μεταξύ όλων των δημοσίων φορέων και υπηρεσιών που εμπλέκονται στην καταπολέμηση της απάτης και της διαφθοράς.¹

Πηγές

- Νόμος 4622/2019 (Α΄ 133), όπως τροποποιήθηκε και ισχύει
- Αιτιολογική Έκθεση του ν. 4622/2019
- Νόμος 4915/2022 (Α΄63)
- Αιτιολογική Έκθεση του ν. 4915/2022
- Πράξη του Υπουργικού Συμβουλίου με αρ. 19/12.7.2022 (Α΄138)
- Απόφαση με αρ. 31483/03.10.2022 (Β΄ 5229)
- Απόφαση με αρ. 26590/20.06.02023 (Β΄4196)
- Απόφαση με αρ. ΓΓΑΔΔΤ707/18852/5-12-2022 (Β΄6312)
- Έκθεση Απολογισμού ΕΑΔ 2022 <https://aead.gr/publications/essays/etisia-ekthesi-apologismou-2022>

¹ Απόφαση με αρ. 26590/20.06.02023 (Β΄4196/2023)

2 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου: Διαχείριση κινδύνων εντός του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Σκοπός

Με τη μελέτη του παρόντος Κεφαλαίου, οι εκπαιδευόμενοι θα κατανοήσουν το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) στους φορείς του δημόσιου τομέα βάσει του προσφάτως υιοθετηθέντος σχετικού θεσμικού πλαισίου. Επιπλέον, θα είναι σε θέση να αντιληφθούν τη σημασία της Διαχείρισης Κινδύνων εντός του ΣΕΕ, καθώς θα αναλυθεί ο τρόπος που η Διαχείριση Κινδύνων υποστηρίζει το ΣΕΕ στο δημόσιο τομέα, σύμφωνα με το Μοντέλο Τριών Γραμμών Ρόλων, τα Διεθνή Πρότυπα και τις συναφείς διατάξεις του θεσμικού πλαισίου. Επίσης, θα έρθουν σε επαφή με την έννοια της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία αποτελεί μέρος του ΣΕΕ.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Οι εκπαιδευόμενοι θα αντιλαμβάνονται τις βασικές αρχές και κανόνες που διέπουν ένα αποτελεσματικό Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, θα μπορούν να διακρίνουν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, ως προληπτική καθαρά λειτουργία, στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Επιπλέον, θα είναι σε θέση να αντιληφθούν τη συμβολή της Διαχείρισης Κινδύνων στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου των φορέων του δημοσίου τομέα καθώς και τη μεταξύ τη σχέση Διαχειριστή Κινδύνων/ Οργάνου Διαχείρισης Κινδύνων και Εσωτερικού Ελεγκτή.

Λέξεις-Φράσεις κλειδιά

Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, Λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου, Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, Μοντέλο Τριών Γραμμών Ρόλων, Αξιολόγηση Κινδύνων, Διαχείριση Κινδύνων, Δικλίδες Ελέγχου, Εσωτερικός Ελεγκτής, Μονάδα/Ομάδα Διαχείρισης Κινδύνων, Διαχειριστής Κινδύνων, Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων.

2.1 Παρουσίαση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου - Συμβολή της διαχείρισης κινδύνων στη διακυβέρνηση των δημόσιων φορέων

2.1.1 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ)-Παρουσίαση

Με το ν. 4795/2021 σχετικά με το «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση» θεσμοθετείται ένα ολοκληρωμένο ρυθμιστικό πλαίσιο για το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (στο εξής ΣΕΕ) και τον Εσωτερικό Έλεγχο (στη βάση των αντίστοιχων διεθνών προτύπων και καλών πρακτικών), το οποίο αναπτύσσει το πεδίο εφαρμογής του σε όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα.

2.1.1.1 Θεσμικό Πλαίσιο

Με το ν. 4795/2021 δρομολογήθηκε η ενιαία ρύθμιση θεμάτων που αφορούν στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και τη λειτουργία των Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου στο δημόσιο τομέα, προκειμένου να ενισχυθούν οι μηχανισμοί λογοδοσίας και ακεραιότητας στους φορείς συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων τους βάσει των αρχών της καλής διακυβέρνησης και της χρηστής διοίκησης, σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα και τις προβλέψεις του ν. 4622/2019.

Ειδικότερα, με το ν. 4795/2021, μεταξύ άλλων, ρυθμίζονται τα εξής θέματα:

- τίθενται ενιαίες αρχές και ρυθμίσεις για τη λειτουργία του ΣΕΕ των φορέων του δημόσιου τομέα, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες αυτού,
- αποφασίζεται ο θεσμικός ρόλος των φορέων και αρχών που έχουν ελεγκτική, εποπτική και συντονιστική αρμοδιότητα (Ελεγκτικό Συνέδριο, Υπουργείο Οικονομικών, Εθνική Αρχή Διαφάνειας),
- προβλέπεται ότι τα διεθνή πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου (IPPF) και οι βέλτιστες πρακτικές όπως διαμορφώνονται, ιδίως, από την Επιτροπή Επιχορήγησης Οργανισμών της Επιτροπής Treadway (COSO) και από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA), λαμβάνονται υπόψη από τους φορείς του δημοσίου τομέα, συμπληρωματικά όπου δεν υπάρχει σχετική ρύθμιση, ωστόσο σε περίπτωση που διαπιστώνεται ασυμβατότητα με τις διατάξεις του ν. 4795/2021, κατ'εξουσιοδότηση του νόμου.

- εισάγεται ειδικό κεφάλαιο (με τις διατάξεις του ν. 5013/2023) που εξειδικεύει την πολιτική και το πλαίσιο της Διαχείρισης Κινδύνων στον δημόσιο τομέα².

Πιο συγκεκριμένα, με το Μέρος Β΄ του ν. 5013/2023 «Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις» (Α΄12), συμπληρώθηκαν οι διατάξεις του Μέρους Α΄ του ν. 4795/2021, με την προσθήκη διακριτού Κεφαλαίου Ζ΄ με τίτλο «Διαχείριση Κινδύνων». Σκοπός του Μέρους Β΄ του ν. 5013/2023 είναι η ανάπτυξη πλαισίου διαχείρισης κινδύνων ως δομικού στοιχείου του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου των φορέων δημόσιου τομέα³.

2.1.1.2 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με τον ν. 4795/2021, είναι «το πλέγμα των λειτουργιών και διαδικασιών, καθώς και των δικλίδων ελέγχου που υιοθετεί ο φορέας και είναι σχεδιασμένο για να παρέχει εύλογη διαβεβαίωση στο φορέα για την επίτευξη των στόχων του σχετικά με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των επιχειρησιακών του λειτουργιών, την αξιοπιστία των οικονομικών και λοιπών αναφορών και τη συμμόρφωση με τους νόμους, τους κανονισμούς και τις πολιτικές που διέπουν τη λειτουργία του⁴».

Περαιτέρω προβλέπεται στον ανωτέρω νόμο ότι το ΣΕΕ λαμβάνει υπόψη του τα γενικώς αποδεκτά Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, το Πλαίσιο Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Επιτροπής COSO καθώς και τις καλές πρακτικές που διαμορφώνονται από φορείς, όπως η Επιτροπή COSO και το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών.

Η ένταξη οργανωμένων Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου στη λειτουργία των επιχειρήσεων παγκοσμίως, έγινε για πρώτη φορά το 1992 στις ΗΠΑ με την ίδρυση και έναρξη λειτουργίας της «Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission» ή όπως σήμερα είναι ευρέως διαδεδομένη ως «COSO». Το 1992 η COSO εξέδωσε ένα πλήρες επαγγελματικό πλαίσιο δικλίδων ελέγχου, για την αντιμετώπιση επιχειρησιακών κινδύνων, το οποίο έτυχε ευρείας αποδοχής από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων. Έκτοτε, σε συνδυασμό και με τις ανακατατάξεις που έχουν λάβει χώρα στον τομέα της παγκόσμιας οικονομίας και τις εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας, το πλαίσιο αυτό εξελίσσεται. Βάσει

² Άρθρα 22 Α -22 Η του ν. 4795/2021

³ Άρθρο 18 του ν. 5013/2023

⁴ Άρθρο 4 του ν. 4795/2021

της τελευταίας αναθεώρησης αυτού το 2013, το πλαίσιο εστιάζει τη λειτουργία του στη θέσπιση αποτελεσματικών δικλίδων ελέγχου και την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς τους στη διαχείριση των επιχειρησιακών κινδύνων.



Σχήμα 2.1. Πηγή: προσαρμογή από COSO Internal Control-Integrated Framework)

Αντιστοίχως για τους φορείς του δημόσιου τομέα, η διασφάλιση της παροχής στον πολίτη υψηλής ποιότητας υπηρεσιών με τη χαμηλότερη επιβάρυνση του κρατικού προϋπολογισμού, σε ένα περιβάλλον όπου διασφαλίζονται οι αρχές της νομιμότητας, της χρηστής διοίκησης και της ορθολογικής οικονομικής διαχείρισης, οφείλει να είναι ο απώτερος στόχος κάθε δημόσιου φορέα. Βασικός παράγοντας για τη βελτίωση της λογοδοσίας του φορέα στην επίτευξη αυτής της δημόσιας αποστολής του, είναι η αρχιτεκτονική δομή του συστήματος διακυβέρνησης του φορέα και ελέγχου της καθημερινής λειτουργίας του.

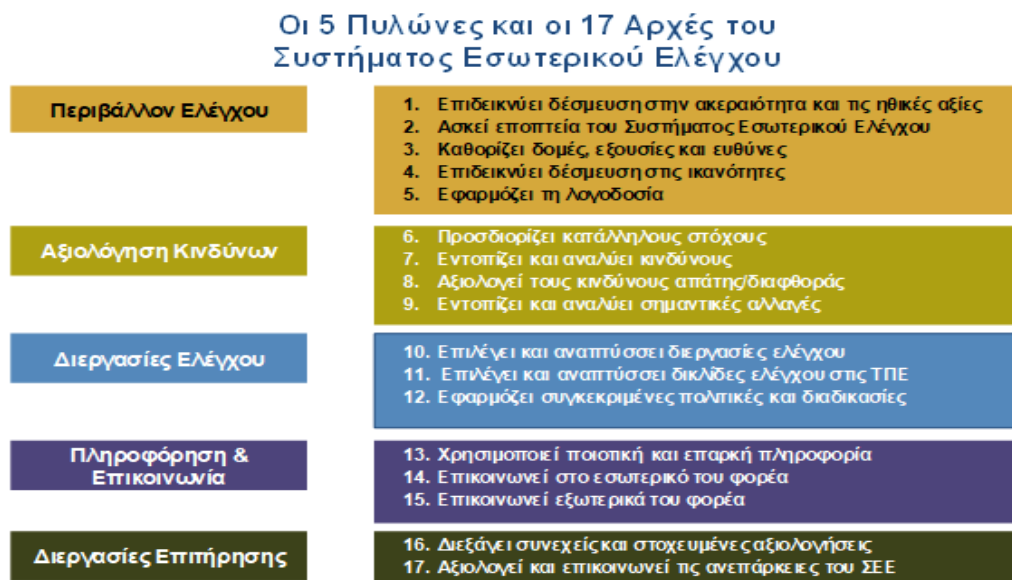
Ένα τέτοιο σύστημα βοηθά τον φορέα να προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, τις εξελισσόμενες απαιτήσεις, τους κινδύνους και τις νέες επιχειρησιακές προτεραιότητες. Η διοίκηση του φορέα πρέπει να αξιολογεί συνεχώς το σύστημα αυτό, έτσι ώστε να παραμένει αποτελεσματικό, έγκαιρα ενημερωμένο και να προσαρμόζεται εντός των ορίων ανοχής των κινδύνων που απειλούν την επίτευξη των στόχων του και των ορίων των νόμων, των κανόνων, των πολιτικών και των προτύπων που διέπουν τη λειτουργία του.

Το ΣΕΕ περιλαμβάνει:

- το σύστημα διακυβέρνησης και λειτουργίας του φορέα,
- το κανονιστικό πλαίσιο που τον διέπει,
- τις πολιτικές και τις διαδικασίες του φορέα,
- τις δικλίδες ελέγχου, οι οποίες εξασφαλίζουν την ορθή εκτέλεση των διαδικασιών
- τη λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου (ασκείται από τους εσωτερικούς ελεγκτές και αποτελεί αρμοδιότητα της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου του φορέα) (Internal Audit function).

Σύμφωνα με το Πλαίσιο Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Επιτροπής COSO “Internal Control - Integrated Framework 2013”, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελείται από πέντε (5) Πυλώνες και δεκαεπτά (17) Αρχές, που προσαρμόζονται στις επιχειρησιακές ανάγκες του κάθε φορέα.

Η ύπαρξη και αποτελεσματική λειτουργία όλων των επιμέρους Αρχών και Χαρακτηριστικών των 5 Πυλώνων (‘Περιβάλλον Ελέγχου’, ‘Αξιολόγηση Κινδύνων’, ‘Διεργασίες (δικλίδες) ελέγχου’, ‘Πληροφόρηση και Επικοινωνία’ ‘Διεργασίες Επιτήρησης’) παρέχει την εύλογη διαβεβαίωση στο φορέα, ότι οι στόχοι του θα επιτευχθούν. Οι βασικές αρχές τις οποίες πρέπει να τηρεί ο φορέας (ανά πυλώνα) για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων του, παρουσιάζονται συνοπτικά στο παρακάτω σχήμα και αναλυτικά στους πίνακες του Παραρτήματος 1:



Σχήμα 2.2. Πηγή: προσαρμογή από COSO Internal Control-Integrated Framework

2.1.2 Συμβολή της Διαχείρισης Κινδύνων στη Διακυβέρνηση των δημοσίων φορέων Βασικά σημεία της Διαχείρισης Κινδύνων εντός του ΣΕΕ

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, ένα από τα δομικά στοιχεία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι η διαχείριση κινδύνων⁵.

Κάθε φορέας αντιμετωπίζει μια ποικιλία κινδύνων από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Η διαχείριση κινδύνων περιλαμβάνει μια δυναμική και επαναληπτική διαδικασία που έχει ως σκοπό τον εντοπισμό, την ανάλυση και την εκτίμηση των κινδύνων που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων του φορέα.

Σύμφωνα με το μοντέλο COSO IC-IF 2013, η διαχείριση κινδύνων εστιάζει στα ακόλουθα βασικά σημεία:

• Προσδιορισμός κατάλληλων στόχων

Σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4940/2022 (Α' 112) σχετικά με το «*Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις.*» γίνεται αναφορά στον καθορισμό των στόχων του φορέα⁶. Κάθε φορέας καθορίζει με σαφήνεια τους στόχους του, οι οποίοι πρέπει να συνάδουν και να ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική του καθώς και να συνδέονται με τις οργανικές μονάδες του. Βασική προϋπόθεση για την αξιολόγηση κινδύνων είναι το σύνολο του προσωπικού, να γνωρίζει τους στόχους του φορέα. Οι στόχοι καθορίζονται από τη Διοίκηση και αφορούν στις λειτουργίες του φορέα (λειτουργικοί στόχοι), στην υποβολή εσωτερικών ή εξωτερικών χρηματοοικονομικών/ δημοσιονομικών ή μη αναφορών (στόχοι αναφοράς), και στη συμμόρφωση του φορέα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο (στόχοι συμμόρφωσης).

Στο πλαίσιο αυτό, σε κάθε φορέα εγκρίνεται η Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων (βλ. Παράρτημα 2: Πρότυπο Πολιτικής & Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων της ΕΑΔ).

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με το διεθνές ελεγκτικό πρότυπο INTOSAI⁷ GOV 9100 ως γενικοί στόχοι ενός δημόσιου φορέα ορίζονται:

1. **Η εκτέλεση εύρυθμων, δεοντολογικών, οικονομικών, αποδοτικών και αποτελεσματικών λειτουργιών του.** Οι λειτουργίες του φορέα θα πρέπει να είναι

⁵ Άρθρο 5 του ν.4795/2021

⁶ Άρθρο 9 του ν. 4940/2022

⁷ Ακρωνύμιο στην αγγλική από τις λέξεις διεθνής οργάνωση ανωτάτων ελεγκτικών θεσμών, (International Organization of the Supreme Audit Institutions) που λειτουργεί ως σωματειακή ένωση των ανωτάτων θεσμών δημοσιονομικού ελέγχου

τακτικές, ηθικές, οικονομικές, αποτελεσματικές και να συμβαδίζουν με την αποστολή του φορέα. Ως «τακτικές» νοούνται οι καλά οργανωμένες και μεθοδικές λειτουργίες. Ο όρος «ηθικές» σχετίζεται με ηθικές αρχές και την ηθική συμπεριφορά αναφορικά με την πρόληψη και ανίχνευση της απάτης και της διαφθοράς στον δημόσιο τομέα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να υπηρετούν το δημόσιο συμφέρον με δικαιοσύνη και να διαχειρίζονται τους δημόσιους πόρους με ορθό τρόπο. Οι πολίτες πρέπει να λαμβάνουν αμερόληπτη μεταχείριση με βάση τη νομιμότητα και τη δικαιοσύνη. Με τον όρο «οικονομικές» νοούνται ως όχι σπάταλες ή υπερβολικές που επιτυγχάνουν την ορθή ποσότητα πόρων, στη σωστή ποιότητα, την κατάλληλη χρονική στιγμή, στο κατάλληλο μέρος, με το χαμηλότερο κόστος. Ο όρος «αποδοτικές» αναφέρεται στη βέλτιστη σχέση μεταξύ των πόρων που χρησιμοποιούνται και του προϊόντων που παράγονται για την επίτευξη των στόχων. Τέλος, ο όρος «αποτελεσματικές» αναφέρεται στην επίτευξη των στόχων ή στον βαθμό που τα αποτελέσματα μιας δραστηριότητας συμπίπτουν με τον στόχο ή τις επιδιωκόμενες επιπτώσεις αυτής της δραστηριότητας.

2. **Η εκπλήρωση των υποχρεώσεων λογοδοσίας του.** Η λογοδοσία είναι η διαδικασία κατά την οποία οι δημόσιοι φορείς και τα άτομα εντός αυτών θεωρούνται υπεύθυνα για τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους, συμπεριλαμβανομένων της διαχείρισης των δημόσιων πόρων, της δικαιοσύνης και όλων των πτυχών της απόδοσης. Η εκπλήρωση της λογοδοσίας πραγματοποιείται με την ανάπτυξη, διατήρηση και κοινοποίηση αξιόπιστης και συναφούς χρηματοοικονομικής και μη χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, καθώς και μέσω της δίκαιης γνωστοποίησης αυτών των πληροφοριών με έγκαιρες αναφορές σε εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Η μη χρηματοοικονομική πληροφόρηση μπορεί να σχετίζεται με την οικονομικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των πολιτικών και των λειτουργιών (πληροφορίες απόδοσης), καθώς και τον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότητά του.
3. **Η συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.** Οι φορείς υποχρεούνται να συμμορφώνονται με πολλούς νόμους και κανονισμούς. Το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο θέτει για τους δημόσιους φορείς τους στόχους, τη δομή, τις διαδικασίες και τις μεθόδους για την επίτευξη των στόχων, αλλά και τη διαδικασία αναφορών (reporting) αναφορικά με την επίτευξη των στόχων.

4. **Η διασφάλιση των πόρων του φορέα από τον κίνδυνο απώλειας, κακής χρήσης ή ζημίας.** Η σημασία της διαφύλαξης πόρων στον δημόσιο τομέα θεωρείται υψίστης σημασίας, δεδομένου ότι οι πόροι στον δημόσιο τομέα ενσωματώνουν δημόσιο χρήμα και η χρήση τους για το δημόσιο συμφέρον απαιτεί γενικά ιδιαίτερη προσοχή.

• **Εντοπισμός και αξιολόγηση των κινδύνων**

Με τις διατάξεις του ν. 5013/2023 εξειδικεύεται περαιτέρω η διαχείριση των κινδύνων στο φορέα. Η διαδικασία εντοπισμού και ανάλυσης κινδύνων περιλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες, τεχνικές και μηχανισμούς, μέσω των οποίων η διοίκηση του φορέα είναι σε θέση να εντοπίζει, να αξιολογεί και να αντιμετωπίζει τους κινδύνους που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την υλοποίηση των στόχων του, σε όλα τα επίπεδα. Παρακάτω (βλ. ενότητα 4) περιγράφονται οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη κινδύνων, ο εντοπισμός και η αξιολόγηση αυτών.

• **Αξιολόγηση κινδύνων απάτης και διαφθοράς**

Η εκτίμηση κινδύνων απάτης και διαφθοράς από τη Διοίκηση του φορέα αναφέρεται στη διαδικασία εντοπισμού, την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση κινδύνων που σχετίζονται με το ενδεχόμενο εμφάνισης πράξεων απάτης, διαφθοράς, δόλιων αναφορών, ιδίως σε οικονομικές και δημοσιονομικές διαδικασίες, κατάχρησης περιουσιακών στοιχείων του δημοσίου και άλλων παράτυπων ή/και παράνομων συμπεριφορών. Οι ανωτέρω πράξεις μπορεί να αναπτυχθούν τόσο από το προσωπικό του φορέα όσο και από εξωτερικούς συνεργάτες, στους οποίους έχει ανατεθεί η παροχή υπηρεσιών ή η εκτέλεση έργων για λογαριασμό του φορέα. Μέσω της εκτίμησης κινδύνων απάτης και διαφθοράς, εντοπίζονται και αξιολογούνται πιθανά «παράθυρα» ευκαιρίας, κίνητρα ή πιέσεις που μπορεί να οδηγήσουν το άτομο σε έκνομη συμπεριφορά, εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο η Διοίκηση και το προσωπικό του φορέα ενδέχεται να εμπλακούν ή να δικαιολογήσουν τέτοιου είδους περιστατικά και αναπτύσσονται πρόσθετες δικλίδες ελέγχου, εφόσον απαιτείται.

• **Εντοπισμός και ανάλυση σημαντικών αλλαγών**

Ο φορέας πρέπει να εντοπίζει τις σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον του, οι οποίες δύναται να επηρεάσουν το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, καθιστώντας το αναποτελεσματικό. Οι φορείς δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον ευμετάβλητο (οικονομικό, κανονιστικό κ.λπ.) και κατά συνέπεια πρέπει συνεχώς να προσαρμόζονται και να εξελίσσονται. Για το λόγο αυτό, παράλληλα με την τακτική διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων, η Διοίκηση πρέπει να

αναπτύσσει διαδικασίες εντοπισμού και αξιολόγησης των σημαντικών αλλαγών που συντελούνται στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον του φορέα και συμβάλλουν στην εμφάνιση νέων κινδύνων, για τους οποίους είναι απαραίτητο να ληφθούν μέτρα αντιμετώπισης.

2.2 Μοντέλο Τριών (3) Γραμμών Ρόλων

Με τις διατάξεις του νόμου 4795/2021⁸ εισάγονται στην ελληνική δημόσια διοίκηση οι έννοιες της διάρθρωσης του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και των γραμμών ρόλων. Ειδικότερα, η διάρθρωση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου βασίζεται σε μια λειτουργική προσέγγιση τριών επιπέδων, το αποκαλούμενο ως “Μοντέλο των Τριών Γραμμών” (στο εξής Μοντέλο)⁹. Το Μοντέλο διακρίνει τρία επίπεδα ρόλων (“γραμμές”) που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και διευκολύνουν την ισχυρή διακυβέρνηση και την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων του φορέα. Ως εκ τούτου το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου των φορέων διαρθρώνεται σε τρία επίπεδα (γραμμές ρόλων), με αρμοδιότητες και ευθύνες, που έχουν ως σκοπό την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων αυτού.

Η πρώτη γραμμή αφορά στις επιχειρησιακές λειτουργίες του φορέα, στις δραστηριότητες και δικλίδες εσωτερικού ελέγχου. Περιλαμβάνει το σύνολο των υπαλλήλων και στελεχών του φορέα. Σύμφωνα και με τις διατάξεις του ν. 4795/2021 «η πρώτη γραμμή περιλαμβάνει τις οργανικές μονάδες, καθώς και το σύνολο των υπαλλήλων με οποιαδήποτε σχέση εργασίας που κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους εκτελούν τις διεργασίες εντοπισμού και μετριάσμού των κινδύνων, καθώς και την παρακολούθηση και αξιολόγηση των δικλίδων ελέγχου»¹⁰.

Η δεύτερη γραμμή αφορά στους μηχανισμούς της διοίκησης για τη διαχείριση των κινδύνων, την τήρηση της νομιμότητας και της κανονικότητας και την εποπτεία και αξιολόγηση των δικλίδων ελέγχου για τις οποίες είναι υπεύθυνη η πρώτη γραμμή. Σύμφωνα και με τις διατάξεις του ν. 4795/2021, «Περιλαμβάνει τις οργανικές μονάδες και τα μονοπρόσωπα ή συλλογικά όργανα του φορέα που έχουν ως αρμοδιότητα τη διασφάλιση της τήρησης της νομιμότητας, τη διαχείριση των κινδύνων που απειλούν την εύρυθμη λειτουργία του φορέα,

⁸ Άρθρο 6 του ν. 4795/2021

⁹ Το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών δημοσίευσε για πρώτη το «Μοντέλο των Τριών Γραμμών Άμυνας» τον Ιανουάριο του 2013, το οποίο αναθεωρήθηκε τον Ιούλιο του 2020 και μετονομάστηκε σε Μοντέλο Τριών Γραμμών.

¹⁰ Άρθρο 6 παρ. 2.α του ν. 4795/2021

καθώς και τη συνολική παρακολούθηση και αξιολόγηση των δικλίδων ελέγχου, που εκτελούνται από την πρώτη γραμμή ρόλων, λειτουργώντας ανεξάρτητα από αυτήν»¹¹.

Η τρίτη γραμμή ρόλων αφορά στη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, ο Προϊστάμενος της οποίας τελεί σε λειτουργική σχέση αναφοράς με τον επικεφαλής του φορέα. Παρέχει ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαίωση στη Διοίκηση του φορέα σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων, για την υποστήριξη της επίτευξης των οργανωτικών στόχων και για την προώθηση της συνεχούς βελτίωσης. Σύμφωνα και με τις διατάξεις του ν. 4795/2021, «*Η τρίτη γραμμή περιλαμβάνει τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία παρέχει στον επικεφαλής του φορέα εύλογη διαβεβαίωση και συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος και των διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης των κινδύνων και των επιμέρους στοιχείων και δικλίδων ελέγχου του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, που αποτελούν αρμοδιότητα των δύο πρώτων γραμμών ρόλων.*¹²»

Αναφορικά με την πρώτη γραμμή, η διοίκηση καθοδηγεί και κατευθύνει δράσεις και πόρους για την επίτευξη των στόχων του φορέα, καθιερώνει κατάλληλες δομές και διαδικασίες για τη διαχείριση των λειτουργιών και των κινδύνων, διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τις νομικές, κανονιστικές και ηθικές δεσμεύσεις του φορέα.

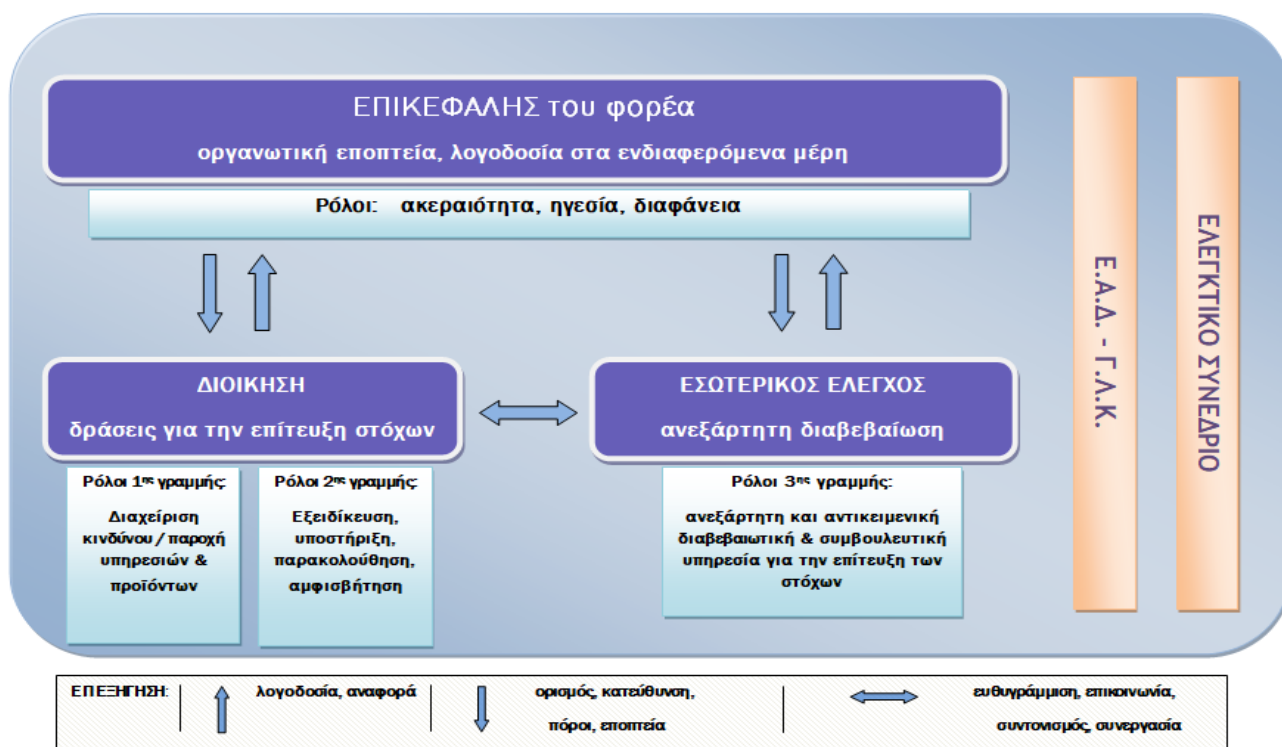
Αναφορικά με τη δεύτερη γραμμή, η διοίκηση παρέχει συμπληρωματική τεχνογνωσία, υποστήριξη και παρακολούθηση, που σχετίζεται με τη διαχείριση του κινδύνου, περιλαμβανομένων:

- της ανάπτυξης, εφαρμογής και βελτίωσης των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου σε επίπεδο διαδικασιών, συστημάτων και μονάδων και
- της επίτευξης των στόχων διαχείρισης κινδύνου, όπως:
 - συμμόρφωση με νόμους, κανονισμούς και ηθικές συμπεριφορές,
 - δικλίδες ελέγχου,
 - ασφάλεια πληροφοριών και τεχνολογίας,
 - βιωσιμότητα και
 - διασφάλιση ποιότητας.

¹¹ Άρθρο 6 παρ. 2.β του ν. 4795/2021

¹² Άρθρο 6 παρ. 2.γ του ν. 4795/2021

ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΡΙΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ ΡΟΛΩΝ



Σχήμα 2.3. Πηγή: Εθνική Αρχή Διαφάνειας, Μοντέλο Τριών Γραμμών Ρόλων σε δημόσιους φορείς (βασισμένο The IIA's Three Lines Model)

2.2.1 Εφαρμογή του Μοντέλου Τριών Γραμμών Ρόλων

Η λειτουργία των φορέων του δημόσιου τομέα διέπεται από κανόνες που έχουν απώτερο σκοπό την προστασία του δημοσίου συμφέροντος. Στο συγκεκριμένο πλαίσιο, το ΣΕΕ συνδράμει τους φορείς του δημόσιου τομέα να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους και να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των πολιτών. Η επιτυχία του δημόσιου τομέα αποτιμάται κυρίως από την ικανότητα του να παρέχει αποτελεσματικές υπηρεσίες αξιοποιώντας τους δημόσιους πόρους με βέλτιστο τρόπο. Το ΣΕΕ στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να έχει ως στόχο τη νομιμότητα, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των

δράσεων και της χρήσης των πόρων, καθώς και τη διαφύλαξη θεμελιωδών αξιών και αρχών που διέπουν τη δράση του.

Το ΣΕΕ υποστηρίζει τη διακυβέρνηση ιδίως στο πλαίσιο του ιεραρχικού ελέγχου και εποπτείας, της κατανόησης και της πρόβλεψης.

Εποπτεία: Το ΣΕΕ συμβάλλει στην αξιολόγηση των οργανικών μονάδων ενός φορέα, αναφορικά με τον τρόπο που εκτελούνται οι ανατιθέμενες αρμοδιότητες, καθώς και τον τρόπο που αξιοποιούνται οι πόροι του φορέα. Με την εποπτεία επιτυγχάνεται η λογοδοσία των φορέων του δηmosίου δια της παροχής πρόσβασης σε στοιχεία σχετικά με την απόδοσή τους προς ενδιαφερόμενα μέρη εντός και εκτός των φορέων. Η εποπτεία καλύπτει και την ανάγκη εντοπισμού και αποτροπής της διαφθοράς, περιλαμβανόμενης της απάτης, της σπατάλης, και άλλων μορφών κακής χρήσης της εξουσίας και των πόρων που έχει εμπιστευτεί το Δημόσιο στους λειτουργούς του.

Κατανόηση: Το ΣΕΕ δίνει τη δυνατότητα σε αυτούς που λαμβάνουν αποφάσεις να αποκτήσουν βαθύτερη αντίληψη και γνώση των φορέων που διοικούν. Η επιτυχημένη λειτουργία του ΣΕΕ μέσω της λειτουργίας των δικλίδων ελέγχου, αναδεικνύει τις επιτυχημένες πολιτικές και διαδικασίες, τις καλές πρακτικές ή τις πληροφορίες συγκριτικών αξιολογήσεων. Αντίστοιχα, επισημαίνει περιοχές που χρειάζονται ανασχεδιασμό ή πιθανά προβλήματα.

Πρόβλεψη: Το ΣΕΕ δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την μακροπρόθεσμη προσέγγιση των στόχων, διαβλέποντας τάσεις και επικεντρώνοντας την προσοχή σε αναδυόμενες προκλήσεις/κινδύνους πριν αυτές εξελιχθούν σε κρίσεις. Το πλέγμα των δικλίδων του ΣΕΕ μπορεί να επισημαίνει τις μελλοντικές προκλήσεις ή ευκαιρίες που συνδέονται με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της οικονομίας, της τεχνολογίας, της επιστήμης ή του περιβάλλοντος.

Ειδικά ο κίνδυνος απάτης και διαφθοράς είναι από τους σημαντικότερους κινδύνους που πρέπει να αντιμετωπιστούν στο δημόσιο τομέα. Η διοίκηση έχει την ευθύνη να θέσει σε εφαρμογή συστήματα και διαδικασίες που θα αποτρέπουν την απάτη και θα βοηθούν την ανίχνευση της σε ένα φορέα. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι αυτός που συγκεντρώνει επαρκείς και αντικειμενικές πληροφορίες για τη διοίκηση προκειμένου να επιτελέσει το έργο της, ενημερώνει για τους κινδύνους απάτης καθώς και για πιθανές ενδείξεις απάτης. Επίσης, αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των κινδύνων αυτών. Η ίδια η παρουσία

του εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί αποτρεπτικά ως προς την τέλεση πράξεων απάτης και διαφθοράς. Οι αρχές της χρηστής διακυβέρνησης απαιτούν ο επικεφαλής του φορέα και γενικότερα η διοίκηση να συνεργάζεται στενά με τους εσωτερικούς ελεγκτές σε θέματα που υποκρύπτουν κίνδυνο απάτης.

2.3 Σχέση Εσωτερικού Ελεγκτή και Διαχειριστή Κινδύνου

2.3.1 Λειτουργία εσωτερικού ελέγχου – Εσωτερικός Ελεγκτής

Λειτουργία εσωτερικού ελέγχου «είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός φορέα. Βοηθάει τον φορέα να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μία συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διακυβέρνησης¹³.»

Ο βασικός σκοπός της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, που ασκείται από τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου και τους εσωτερικούς ελεγκτές, είναι η υποστήριξη της διοίκησης του φορέα στην άσκηση των καθηκόντων της και στην επίτευξη των στόχων αυτού.

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου αφορούν σε:

- έλεγχο των συστημάτων διακυβέρνησης και λειτουργίας και την παροχή διαβεβαίωσης περί της επάρκειας αυτών, με σκοπό την υποστήριξη του φορέα για την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων και για τη λήψη μέτρων, όπου απαιτείται,
- παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, είτε ως αρωγή προς τον επικεφαλής του φορέα είτε στο πλαίσιο του ετήσιου προγράμματος εργασιών, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του φορέα,
- διασφάλιση της ορθής, αποτελεσματικής και ασφαλούς διαχείρισης και χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων και
- αξιολόγηση της λειτουργίας, των δραστηριοτήτων και των προγραμμάτων του φορέα βάσει των αρχών της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης.¹⁴

Ο εσωτερικός έλεγχος ως ξεχωριστή λειτουργία μέσα στο πλαίσιο εργασιών ενός φορέα συμβάλλει, μεταξύ άλλων, στη βελτίωση των διαδικασιών διακυβέρνησης. Εστιάζει στον

¹³ Άρθρο 3 παρ. 8 του ν. 4795/2021

¹⁴ Άρθρο 10 (παρ. 1) του ν. 4795/2021

τρόπο με τον οποίο διασφαλίζεται ο αποτελεσματικός και αποδοτικός έλεγχος και η διαχείριση των πόρων του δημόσιου τομέα. Η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος λειτουργίας του δημόσιου τομέα απαιτεί η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου - σε επίπεδο σχεδιασμού, προσέγγισης, πρακτικής και πεδίου εφαρμογής - να υλοποιείται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η ανοικτή, υπεύθυνη και συνετή λήψη αποφάσεων από τις διοικήσεις όλων των φορέων του δημόσιου τομέα.

Ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών στη διακυβέρνηση είναι διττός. Πρώτον, οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν ανεξάρτητες, αντικειμενικές διαβεβαιώσεις σχετικά με την καταλληλότητα των δομών διακυβέρνησης του φορέα και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας συγκεκριμένων δραστηριοτήτων διακυβέρνησης. Δεύτερον, δρουν ως καταλύτες για την αλλαγή, συμβουλευοντας ή υποστηρίζοντας βελτιώσεις για την ενίσχυση των δομών και των πρακτικών διακυβέρνησης του φορέα.

Περαιτέρω, οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν στους φορείς πληροφορίες που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκπλήρωση των στόχων τους. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι ελεύθερη από παρεμβάσεις στον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής του έργου και στην εκτέλεση των εργασιών¹⁵. Οι φορείς πρέπει επίσης να γνωρίζουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να εξετάσει όλες τις δραστηριότητες και να το κάνει με αμερόληπτο τρόπο, στο πλαίσιο πάντα των έργων που αναλαμβάνει κατόπιν εντολών διαβεβαιωτικών ή συμβουλευτικών έργων, που εντάσσονται στο Ετήσιο Πρόγραμμα Εργασιών της ΜΕΕ το οποίο εγκρίνεται από τον επικεφαλής του φορέα.

2.3.2 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στη Διαχείριση Κινδύνου - Σχέση Εσωτερικού Ελεγκτή και Διαχειριστή Κινδύνων

Κατά τα τελευταία έτη έχει αναδειχθεί η απαίτηση για κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων στο δημόσιο τομέα, η οποία πηγάζει από την πολυπλοκότητα και το δυναμισμό του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού), τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες της κοινωνίας σε συνδυασμό με τους πόρους, οι οποίοι είναι πεπερασμένοι. Ο ορισμός τόσο του κινδύνου όσο και της διαχείρισης κινδύνων αναφέρεται στο άρθρο 3 του ν. 4795/2021. Στις παρακάτω ενότητες (βλ. Ενότητα 4.1) αναλύονται περαιτέρω οι εν λόγω ορισμοί.

Η διαχείριση των κινδύνων αποτελεί ουσιαστικό μέρος της δραστηριότητας κάθε φορέα στην διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών του στόχων. Η ορθή διαχείριση των κινδύνων

¹⁵ Άρθρο 7 του ν. 4792/2021

απαιτεί προσεκτική εξέταση των βασικών εννοιών ελαχιστοποίησης των απειλών, μεγιστοποίηση των ευκαιριών και προετοιμασία για την αβεβαιότητα.

Ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή στη διαχείριση των κινδύνων περιλαμβάνει την αξιολόγηση και την παρακολούθηση των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο φορέας, στο πλαίσιο του συγκεκριμένου έργου που εκάστοτε του ανατίθεται, προτείνοντας τις δικλίδες που απαιτούνται για τον μετριασμό αυτών των κινδύνων και αξιολογώντας το επίπεδο ανοχής στον κίνδυνο, που επιτρέπει στον φορέα να επιτύχει τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου παρέχει ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαίωση στον επικεφαλής του φορέα ότι ο αντίκτυπος των κινδύνων μετριάζεται σε αποδεκτό επίπεδο. Επίσης, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει και την πιθανή αναφορά όλων των ευρημάτων που δύναται να εντοπιστούν και αφορούν στη μη αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων. Ωστόσο, αποσαφηνίζεται ότι η διαχείριση κινδύνων αυτή καθαυτή είναι εκτός πεδίου εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου.

Με την πρόσφατη προσθήκη του Κεφαλαίου Ζ' στο ν. 4795/2021 καθορίζεται με σαφήνεια η σχέση αλλά και η διαφοροποίηση μεταξύ των αρμοδιοτήτων της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνων (αναγνώριση, εκτίμηση, αντιμετώπιση). Αναφέρεται ρητά ότι η διαχείριση κινδύνων, η οποία ενσωματώνεται σε όλες τις λειτουργίες και δράσεις του φορέα, πραγματοποιείται από την πρώτη και τη δεύτερη γραμμή ρόλων και ότι η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (αρμόδια για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου), ως τρίτη γραμμή ρόλων, παρέχει εύλογη διαβεβαίωση σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων¹⁶.

Κάθε γραμμή ρόλων που περιγράφεται στο προαναφερθέν Μοντέλο 3 Γραμμών, αναλύεται στο «Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων» της ΕΑΔ (βλ. Παράρτημα 2), όπου γίνεται αναφορά στους ρόλους και στις αρμοδιότητες που επιτελούνται σε κάθε Γραμμή.

Ο εσωτερικός έλεγχος και η διαχείριση κινδύνων ενώ αναπτύσσουν μια σχέση συνεργασίας, πρέπει ταυτόχρονα να διατηρούν τη λειτουργική τους αυτονομία. Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τη διαχείριση κινδύνων εστιάζεται στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων με κύριο αντικείμενο του εσωτερικού ελέγχου την παροχή εύλογης διαβεβαίωσης για την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων και την επάρκεια των δικλίδων ελέγχου.

¹⁶ Άρθρα 22 Α και 22 Β του ν. 4795/2021

Είναι πολύ σημαντικό ο εσωτερικός ελεγκτής κατά την άσκηση των καθηκόντων του να αποφεύγει τα εξής:

- Καθορισμό αποδεκτού ποσοστού κινδύνου/ διάθεσης ανάληψης κινδύνου (risk appetite)
- Υλοποίηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων
- Λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση κινδύνων
- Εγκαθίδρυση μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων για λογαριασμό της διοίκησης
- Ανάληψη ευθύνης για τη διαχείριση κινδύνων (κινδύνους και δικλίδες)
- Επιβολή διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων

Ενώ ο διαχωρισμός μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων είναι κρίσιμος και απαραίτητος, το όργανο διαχείρισης κινδύνων οφείλει να παρέχει την κατάλληλη πληροφόρηση στη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, ώστε τα στελέχη της τελευταίας να είναι σε θέση να αναπτύσσουν το κατάλληλο πρόγραμμα ελεγκτικής δράσης. Η πληροφόρηση μπορεί να προέρχεται και από το Μητρώο Κινδύνων που τηρείται στο φορέα, και στο οποίο οι Εσωτερικοί Ελεγκτές έχουν πρόσβαση στο σύνολο των στοιχείων του Μητρώου του φορέα, χωρίς ωστόσο δικαίωμα καταχώρισης νέων στοιχείων ή διόρθωσης ή διαγραφής οποιουδήποτε στοιχείου έχει καταχωριστεί (βλ. Ενότητα 6).

Ο εσωτερικός έλεγχος επίσης, αξιολογεί τα σχέδια αντιμετώπισης κινδύνων που αντιπροσωπεύουν τη δέσμευση της διοίκησης να ανταποκριθεί στο τρέχον επίπεδο κινδύνου. Ειδικότερα αξιολογεί την πληρότητα της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση των παραπάνω σχεδίων και παρακολουθεί την υλοποίηση της εφαρμογής αυτών. Ο εσωτερικός έλεγχος, ως τρίτη γραμμή ρόλων, παρέχει εκτίμηση (εύλογη διαβεβαίωση) σχετικά με την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων που διεξάγει η πρώτη και η δεύτερη γραμμή ρόλων. Σημειώνεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος προβαίνει στα ανωτέρω στο πλαίσιο των εντολών ελέγχου που λαμβάνει οι οποίες περιλαμβάνονται στο Ετήσιο Πρόγραμμα Εργασιών της ΜΕΕ που εγκρίνεται από τον επικεφαλής του φορέα.

Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου προσθέτει αξία στο φορέα μέσω της βελτίωσης του περιβάλλοντος ελέγχου ώστε η παρακολούθηση για τον εντοπισμό φαινομένων απάτης εντός του φορέα να είναι ευχερής και αποτελεσματική. Εξάλλου η ίδια η παρουσία του εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί ως αποτρεπτικό μέτρο για την απάτη και τη διαφθορά.

Δραστηριότητες Ασύγχρονης εκπαίδευσης της Ενότητας 2

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1 Αναζητήστε ενδεικτικά παραδείγματα πρακτικών που εφαρμόζει ο φορέας σας, τα οποία ανταποκρίνονται στα Χαρακτηριστικά των Αρχών του Πλαισίου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Επιτροπής COSO “Internal Control - Integrated Framework 2013”. Στη συνέχεια προχωρήστε στην αντιστοίχιση αυτών των Χαρακτηριστικών με τις Αρχές και τους Πυλώνες, στους οποίους εντάσσονται.

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2 Με την βοήθεια του υλικού της ενότητας, καταρτίστε ένα σχέδιο με τις υπηρεσίες του φορέα σας και την κατανομή τους στο Μοντέλο Τριών Γραμμών.

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 3 Πως αντιλαμβάνεστε τον ρόλο του Οργάνου Διαχείρισης Κινδύνων στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου; Αναφέρετε ενδεικτικά δύο παραδείγματα ενεργειών, στις οποίες θα μπορούσε να προβεί ένα Όργανο Διαχείρισης Κινδύνων στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του. Αντιστοίχως, πραγματοποιήστε μία σύντομη παρουσίαση του ρόλου του Εσωτερικού Ελεγκτή και αναφέρετε σχετικά παραδείγματα ενεργειών του Εσωτερικού Ελεγκτή στο πλαίσιο της αξιολόγησης των κινδύνων.

Πηγές

- Νόμος 4795/2021 (Α΄ 62), όπως τροποποιήθηκε και ισχύει
- Αιτιολογική Έκθεση του ν. 4795/2020
- Νόμος 4940/2022 (Α΄112)
- Αιτιολογική Έκθεση του ν. 4940/2022
- Αιτιολογική έκθεση του ν. 5013/2023
- Internal Control - Integrated Framework of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission <https://www.coso.org/guidance-on-ic>
- Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου <https://preprod.theiia.org/globalassets/documents/standards/implementation-guides-gated/2017-implementation-guides-all-greek.pdf>
- <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/future-of-the-ippf-evolution/>

- ΟΟΣΑ-Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264309715-el.pdf?expires=1706274870&id=id&accname=oid042523&checksum=C9C8CE90004DD463D22EFA4B0BB5FCA9>
- Επικαιροποίηση του Μοντέλου Τριών Γραμμών του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-greek.pdf>
- «Relationship between internal audit and risk management», Broadleaf.com.au
- IIA Position Paper: the role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management

3 Πρότυπα και διεθνείς πρακτικές στη διαχείριση κινδύνων

Σκοπός διδακτικής ενότητας/προσδοκώμενα αποτελέσματα/σύντομη περιγραφή ενότητας

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει θεματικές σχετικά με τα Διεθνή Πρότυπα στη Διαχείριση Κινδύνων (όπως ISO 31000:2018 και COSO ERM 2017) και την εφαρμογή τους. Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να:

- γνωρίζουν τα διεθνή πρότυπα στη διαχείριση κινδύνων
- εξοικειωθούν με τα ανωτέρω πρότυπα, μέσω παραδειγμάτων εφαρμογής τους σε δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς

Λέξεις – φράσεις κλειδιά

Επισκόπηση, πρότυπα, κατευθυντήριες γραμμές, απειλές, ευκαιρίες, αρχές, πλαίσιο, διάθεση ανάληψης κινδύνου, ISO 31000:2018, COSO ERM 2017, IRGC, IRM, AS/NZS 4360, BSI British Standards – BS 31100, Τορόντο, TD Bank, Infosys, Πανεπιστήμιο Καλιφόρνια.

3.1 Επισκόπηση και συγκριτική προσέγγιση των διεθνών προτύπων στη διαχείριση κινδύνων

«Αν δεν επενδύεις στη διαχείριση κινδύνου, δεν έχει σημασία σε ποια επιχείρηση είσαι, είναι μια επικίνδυνη επιχείρηση». Αυτό το απόσπασμα από τον Gary David Cohn, IBM's Vice Chairman, πρώην Διευθυντή του Εθνικού Οικονομικού Συμβουλίου και πρώην Chief

Operating Officer της Goldman Sachs, υπογραμμίζει τον σημαντικό ρόλο που παίζει η διαχείριση κινδύνου στην επίτευξη της επιχειρηματικής επιτυχίας.

Πράγματι, τα τελευταία χρόνια, στους επιχειρηματικούς κλάδους δίνεται ολοένα και περισσότερο έμφαση στην διαχείριση των κινδύνων. Μάλιστα, η ικανότητα εντοπισμού, αξιολόγησης και απόκρισης στους κινδύνους αποτελεί πλέον παράγοντα διαφοροποίησης μεταξύ των επιχειρήσεων. Προς στην κατεύθυνση αυτή, αναπτύχθηκαν διεθνή πρότυπα και πρακτικές, με σκοπό τη διευκόλυνση των επιχειρήσεων και οργανισμών, οποιουδήποτε κλάδου, είτε δημοσίου είτε ιδιωτικού τομέα, ώστε να εφαρμόσουν ένα αποτελεσματικό μοντέλο διαχείρισης κινδύνων, το οποίο να ανταποκρίνεται στις δραστηριότητες, στο μέγεθος, στη δομή, στην κουλτούρα και γενικότερα στο «προφίλ» τους.

Τα δύο πιο γνωστά πρότυπα για τη διαχείριση κινδύνων, στα οποία συνήθως βασίζονται οι περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί είναι το «ISO¹⁷ 31000:2018 Διαχείριση Κινδύνων – Κατευθυντήριες γραμμές» και το «COSO¹⁸ Enterprise Risk Management (ERM) Framework - Integrating with Strategy and Performance», τα οποία περιγράφονται συνοπτικά στη συνέχεια.

3.1.1 ISO 31000:2018 Διαχείριση Κινδύνων – Κατευθυντήριες γραμμές

Το ISO 31000 είναι ένα διεθνές πρότυπο, το οποίο παρέχει αρχές και κατευθυντήριες γραμμές για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων (risk management). Αρχικά δημοσιεύθηκε το έτος 2009 και η πιο πρόσφατη τροποποίησή του ήταν το έτος 2018, παρέχοντας πέραν των ανωτέρω, περισσότερο στρατηγική καθοδήγηση και δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση, τόσο στη συμμετοχή των ανώτερων στελεχών της Διοίκησης, όσο και στην ενσωμάτωση της κουλτούρας της διαχείρισης κινδύνων στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Το ISO 31000:2018 ορίζει τον κίνδυνο, ως την επίδραση της αβεβαιότητας στην επίτευξη των στόχων μίας επιχείρησης, υπογραμμίζοντας τη σημασία του καθορισμού των στόχων, πριν από την προσπάθεια ελέγχου των κινδύνων. Η διαχείριση του κινδύνου

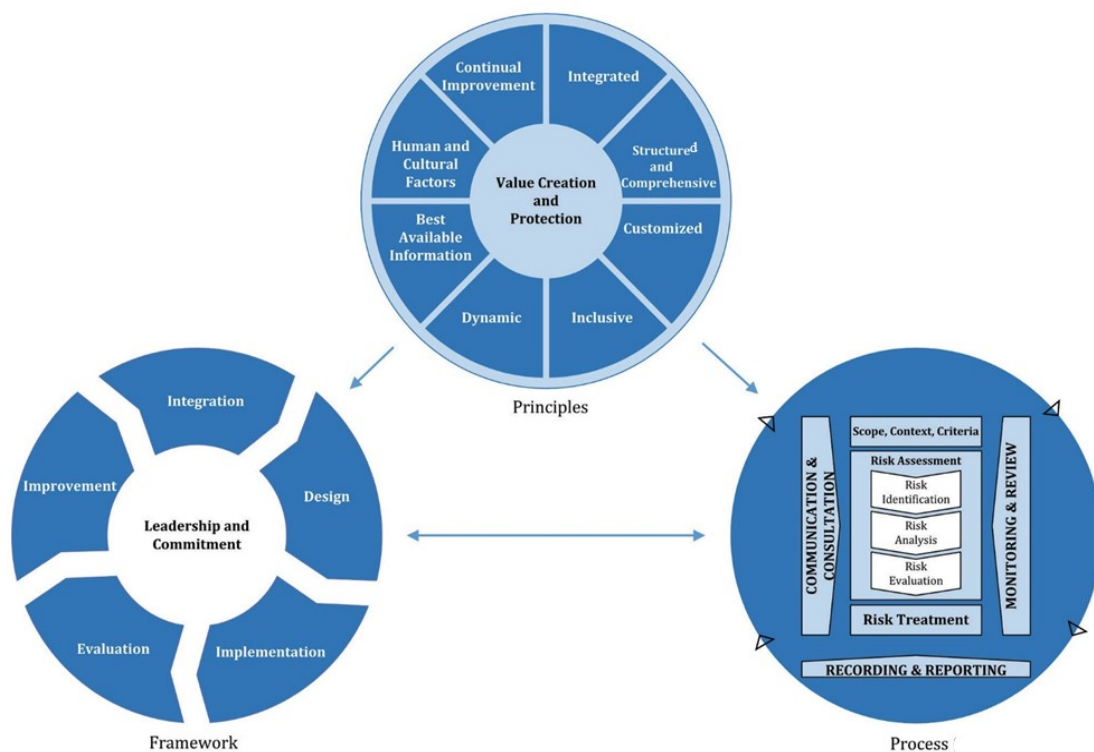
¹⁷ Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO (International Organization for Standardization) είναι μια παγκόσμια ομοσπονδία εθνικών φορέων τυποποίησης.

¹⁸ Η COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ιδρύθηκε το 1985 και είναι ένας εθελοντικός οργανισμός ιδιωτικού τομέα, προσανατολισμένος στη βελτίωση της απόδοσης και της διακυβέρνησης ενός οργανισμού μέσω αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου και αποτροπής της απάτης. Το COSO χρηματοδοτείται από κοινού από την Αμερικανική Ένωση Λογιστών (AAA), το Αμερικανικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών (AICPA), το Financial Executives International (FEI), το Institute of Management Accountants (IMA) και το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA).

πραγματοποιείται με την ανάλυση δυνητικών συμβάντων, αφού αρχικά βρεθούν οι πηγές των κινδύνων. Συμβάντα με αρνητική επίδραση στους στόχους ονομάζονται απειλές και συμβάντα με θετική επίδραση στους στόχους ονομάζονται ευκαιρίες. Σε κάθε διεργασία η επιχείρηση πρέπει να επικεντρώνεται και στις δύο κατηγορίες συμβάντων και να διενεργεί ανάλυση πιθανότητας/ σημαντικότητας για κάθε δυνητικό συμβάν.

Επιπλέον, το πρότυπο αυτό, εισάγει την έννοια της διάθεσης ανάληψης κινδύνου (risk appetite) ή αλλιώς το επίπεδο κινδύνου που δέχεται να αναλάβει η επιχείρηση ή ο οργανισμός με σκοπό να επιτύχει τους στόχους του.

Ειδικότερα, σύμφωνα με το ISO 31000:2018, η αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων βασίζεται στην ορθή εφαρμογή των αρχών (principles), του πλαισίου (framework) και της διαδικασίας (process) διαχείρισης κινδύνων που υιοθετεί και εφαρμόζει μία επιχείρηση ή οργανισμός, όπως αυτά απεικονίζονται στο παρακάτω Σχήμα 3.1.



Σχήμα 3.1. Απεικόνιση «συστατικών» της αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων, ISO 31000:2018.

Αναλυτικότερα:

- **Αρχές Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Management Principles)**

Σύμφωνα με το ISO 31000:2018, η διαχείριση κινδύνων εφαρμόζεται για να μπορέσει η επιχείρηση να διαφυλάξει τους στόχους της, καθώς επίσης να δημιουργήσει και να προστατέψει την αξία της. Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα των διεργασιών της επιχείρησης, είναι συστηματική και δομημένη, δυναμική και προσαρμοσμένη στην επιχείρηση, ενώ βασίζεται στην καλύτερη δυνατή πληροφόρηση, λαμβάνοντας υπόψη, τόσο το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, όσο και ανθρωπιστικούς και πολιτισμικούς παράγοντες, ενισχύοντας έτσι την συνεχή βελτίωση της επιχείρησης.

- **Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Management Framework)**

Ο σκοπός του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων είναι να βοηθήσει τον οργανισμό να ενσωματώσει τη διαχείριση κινδύνου σε σημαντικές δραστηριότητες και λειτουργίες, συμπεριλαμβανομένης της λήψης αποφάσεων. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, η υποστήριξη από τα ενδιαφερόμενα μέρη και ιδιαίτερα από την ανώτατη διοίκηση είναι ζωτικής σημασίας, δεδομένου ότι η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνου θα εξαρτηθεί από αυτήν την ενσωμάτωση.

- **Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Management Process)**

Η Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνου, όπως περιγράφεται στο ISO 31000:2018, μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε δραστηριότητα, συμπεριλαμβανομένης της λήψης αποφάσεων, σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και θα πρέπει πάντοτε να λαμβάνεται υπόψη και η κουλτούρα της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την υιοθέτηση και επικοινωνία πολιτικών και διαδικασιών και τη μέθοδο αναγνώρισης, καταγραφής, αξιολόγησης, παρακολούθησης, αντιμετώπισης και αναφοράς των κινδύνων της επιχείρησης.

Ο σκοπός της ανάλυσης κινδύνου είναι να γίνει κατανοητό το προφίλ του κινδύνου (η φύση του και τα χαρακτηριστικά του, συμπεριλαμβανομένου, του επιπέδου κινδύνου). Η ανάλυση κινδύνου περιλαμβάνει μια λεπτομερή εξέταση των αβεβαιοτήτων, των πηγών κινδύνου, των συνεπειών, της πιθανότητας, των γεγονότων, των σεναρίων, των ελέγχων και της αποτελεσματικότητάς τους. Ένα συμβάν μπορεί να έχει πολλαπλές αιτίες και συνέπειες και φυσικά μπορεί να επηρεάσει πολλούς στόχους της επιχείρησης, είτε

αρνητικά, είτε θετικά, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω. Οι τεχνικές ανάλυσης των κινδύνων μπορεί να είναι ποιοτικές, ποσοτικές ή συνδυασμός αυτών.

Με βάση το πρότυπο αυτό, η υποβολή των αναφορών για τους κινδύνους αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διακυβέρνησης της επιχείρησης. Σκοπός της αναφοράς κινδύνων είναι να βελτιώσει της ποιότητα του διαλόγου – επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη και να υποστηρίζει τα ανώτατα διοικητικά και εποπτικά όργανα στην εκπλήρωση των ευθυνών τους.

Για λεπτομέρειες και αναλυτικές πληροφορίες για κάθε στάδιο της διαχείρισης κινδύνων μπορεί να ανατρέξει κανείς στο κείμενο του προτύπου ISO 31000:2018 στην ηλεκτρονική διεύθυνση www.iso.org.

3.1.2 COSO Enterprise Risk Management (ERM) Framework – Integrating with Strategy and Performance

Το Πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρηματικού Κινδύνου (Enterprise Risk Management Framework), το οποίο έχει αναπτυχθεί από τον οργανισμό COSO το έτος 2017, εφεξής “COSO ERM Framework”, συμβάλλει στον εντοπισμό και στον μετριασμό ποικίλων οργανωτικών κινδύνων και όχι μόνο, εστιάζοντας στην ενσωμάτωση (integration) της διαχείρισης κινδύνων, τόσο με τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, όσο και με την απόδοση των επιμέρους δραστηριοτήτων της.

Σύμφωνα με το COSO ERM Framework, ως «κίνδυνος» ορίζεται η πιθανότητα να συμβούν γεγονότα και να επηρεάσουν την επίτευξη της στρατηγικής και των επιχειρηματικών στόχων.

Το COSO ERM Framework (Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων), όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω Σχήμα 3.2, είναι ένα σύνολο αρχών, οργανωμένων σε 5 (πέντε) αλληλένδετα συστατικά και αποσκοπεί στην ενίσχυση της «αξίας» της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη την αποστολή και το όραμά της.

1. Διακυβέρνηση και κουλτούρα (Governance & Culture)

Η Διακυβέρνηση σε μία εταιρία, καθιερώνοντας συγκεκριμένες ευθύνες επίβλεψης παίζει τον πιο καθοριστικό ρόλο για την ενίσχυση της κουλτούρας της διαχείρισης των κινδύνων. Η κουλτούρα περιλαμβάνει τις ηθικές αξίες που διέπουν την επιχείρηση, τα αποδεκτά πρότυπα συμπεριφοράς που έχει ορίσει και τον βαθμό κατανόησης των ενδιαφερομένων μερών σε σχέση με τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

2. Στρατηγική και Καθορισμός Στόχων (Strategy & Objective-Setting)

Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί μέρος, μαζί με την στρατηγική και τον καθορισμό των στόχων, της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού, με την έννοια ότι προσδιορίζεται η διάθεση ανάληψης κινδύνου της επιχείρησης (risk appetite) και ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική της. Έτσι, οι επιχειρηματικοί στόχοι εφαρμόζουν τη στρατηγική, ενώ παράλληλα χρησιμεύουν ως βάση για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση του ενδεχόμενου κινδύνου.

3. Επίδοση (Performance)

Οι κίνδυνοι που ενδέχεται να επηρεάσουν την επίτευξη της στρατηγικής και των επιχειρηματικών στόχων πρέπει να εντοπιστούν και να αξιολογηθούν. Στη συνέχεια, ιεραρχούνται με βάση τη σημαντικότητά τους στο πλαίσιο της διάθεσης των κινδύνων που έχει οριστεί και με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται η εικόνα του χαρτοφυλακίου και του ύψους του κινδύνου που έχει αναλάβει η επιχείρηση. Τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας κοινοποιούνται στα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη κινδύνου (key risk stakeholders).

4. Επισκόπηση και Αναθεώρηση (Review and Revision)

Με την επισκόπηση της απόδοσης της επιχείρησης, εξετάζεται η αποτελεσματικότητα των συστατικών (components) της διαχείρισης κινδύνων με την πάροδο του χρόνου, ενώ αν υπάρχουν ουσιαστικές αλλαγές γίνονται και οι δέουσες αναθεωρήσεις.

5. Πληροφόρηση, Επικοινωνία και Αναφορά (Information, Communication and Reporting)

Η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου απαιτεί μια συνεχή διαδικασία απόκτησης και ανταλλαγής απαραίτητων πληροφοριών, τόσο από εσωτερικές όσο και από εξωτερικές πηγές, οι οποίες επικοινωνούνται κάθετα (προς τα πάνω και προς τα κάτω) σε ολόκληρη την επιχείρηση.



Σχήμα 3.2. COSO ERM Framework 2017

Αυτά τα πέντε συστατικά που αναφέρονται παραπάνω πλαισιώνονται από τις συνολικά 20 (είκοσι) αρχές (principles) του διέπουν το Πλαίσιο COSO ERM, όπως απεικονίζονται παρακάτω στο Σχήμα 3.3.



Σχήμα 3.3. Οι 20 αρχές (principles), COSO ERM Framework

Διακυβέρνηση και κουλτούρα	Στρατηγική και καθορισμός στόχων	Επίδοση	Αναθεώρηση και Επίβλεψη	Πληροφόρηση, Επικοινωνία και Αναφορές
<ul style="list-style-type: none"> • Εποπτεία κινδύνων από πλευράς του διοικητικού συμβουλίου • Καθιερώνει δομές λειτουργίας • Ορίζει την επιθυμητή κουλτούρα • Επιδεικνύει δέσμευση στις βασικές αξίες • Προσελκύει, αναπτύσσει και διατηρεί ικανά άτομα 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναλύει το επιχειρηματικό πλαίσιο • Ορίζει τη διάθεση ανάληψης κινδύνου • Αξιολογεί εναλλακτικές στρατηγικές • Διαμορφώνει επιχειρηματικούς στόχους 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσδιορίζει τον κίνδυνο • Αξιολογεί τη σημαντικότητα του κινδύνου • Προτεραιοποίηση των κινδύνων • Εφαρμόζει ανταποκρίσεις κινδύνου • Αναπτύσσει χαρτοφυλάκιο κινδύνων 	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολογεί ουσιαστικές αλλαγές • Επανεξετάζει τον κίνδυνο και την επίδοσή του • Επιδιώκει τη βελτίωση στη Διαχείριση Εταιρικών Κινδύνων 	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιοποιεί πληροφορίες και την τεχνολογία • Κοινοποιεί πληροφορίες που αφορούν σε κινδύνους • Αναφορές σχετικές με τους κινδύνους, την κουλτούρα και την επίδοση

Σχήμα 3.4. Μετάφραση των αρχών του σχήματος 3.3

Οι αρχές αυτές καλύπτουν όλο το φάσμα της λειτουργίας μίας επιχείρησης, από τη διακυβέρνηση (governance) έως την παρακολούθηση (monitoring) και περιγράφουν πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν με διαφορετικούς τρόπους για διαφορετικούς οργανισμούς ανεξαρτήτως μεγέθους, τύπου ή κλάδου. Η τήρηση αυτών των αρχών προσφέρει στη διοίκηση μία εύλογη προσδοκία ότι ο οργανισμός κατανοεί και προσπαθεί να διαχειριστεί τους κινδύνους που σχετίζονται με τη στρατηγική και τους επιχειρηματικούς του στόχους.

Για λεπτομέρειες και αναλυτικές πληροφορίες για τα 5 (πέντε) συστατικά και τις 20 (είκοσι) αρχές της διαχείρισης κινδύνων μπορεί να ανατρέξει κανείς στο κείμενο του προτύπου COSO ERM Framework 2017 στην ηλεκτρονική διεύθυνση www.coso.org.

Συμπερασματικά, με βάση το COSO ERM Framework, η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων:

- συμβάλλει στη δημιουργία εμπιστοσύνης με τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης,
- ενισχύει την μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης,
- έχει την ικανότητα να προβλέπει σε σωστό χρόνο ενδεχόμενες αλλαγές ή προκλήσεις και να ανταποκρίνεται προς την κατεύθυνση, όχι μόνο της «επιβίωσης» της επιχείρησης, αλλά της εξέλιξης και της ανάπτυξης αυτής.
- ενισχύει την επιλογή της στρατηγικής που χαράζει η επιχείρηση, μέσα από μία δομημένη και αξιόπιστη λήψη αποφάσεων, η οποία αναλύει τους εν δυνάμει επιχειρηματικούς

κινδύνους και ευθυγραμμίζει τους πόρους με την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης.

3.1.3 Άλλα πρότυπα διαχείρισης κινδύνων

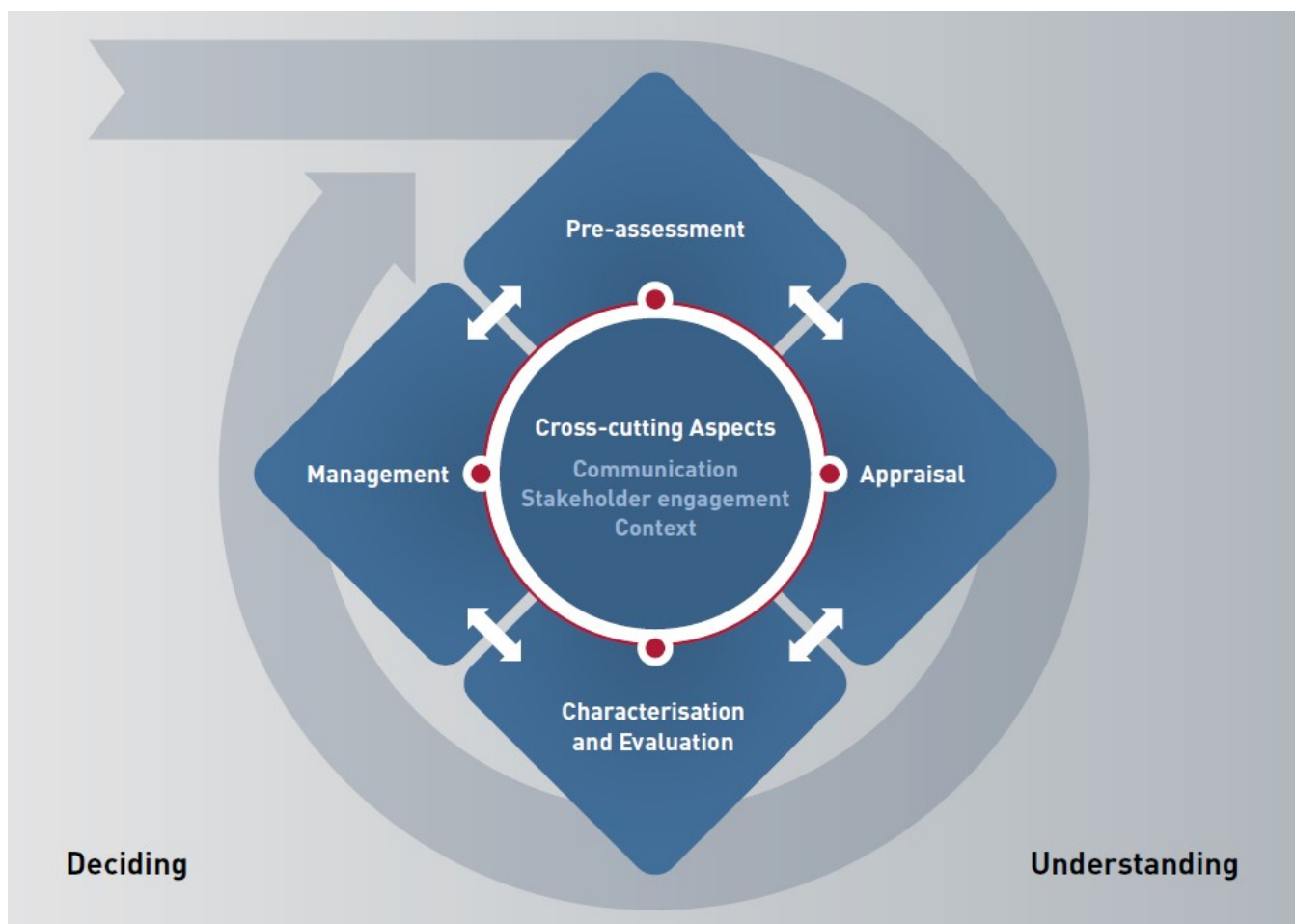
α. IRGC (International Risk Governance Council) – Risk Governance Framework 2017

Το πλαίσιο αυτό παρέχει καθοδήγηση για την αντιμετώπιση κινδύνων σε καταστάσεις υψηλής πολυπλοκότητας, αβεβαιότητας ή ασάφειας. Η εφαρμογή του επιτρέπει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να ενεργούν βάσει αποδεικτικών στοιχείων. Το πλαίσιο στο σύνολό του, ή και συγκεκριμένα τμήματά του, χρησιμοποιούνται συχνά ως βάση ή έμπνευση για έναν οργανισμό να αναπτύξει το δικό του πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων.

Ειδικότερα, το πλαίσιο του IRGC, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω Σχήμα 3.4, αποτελείται από τέσσερα στάδια:

- Προ-εκτίμηση: Εντοπίζεται ο κίνδυνος και λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα για την αντιμετώπισή του.
- Αποτίμηση - Αξιολόγηση των αιτιών και συνεπειών του κινδύνου: Δημιουργείται μια βάση δεδομένων και πληροφοριών, έτσι ώστε να ληφθεί η απόφαση, εάν πρέπει να αντιμετωπιστεί η ενδεχόμενη πρόκληση.
- Χαρακτηρισμός και αξιολόγηση: Φιλτράρεται το αποτέλεσμα της εκτίμησης κινδύνου με συγκεκριμένα κριτήρια. Αξιολογείται η αναγκαιότητα της αντιμετώπισής του και διευκολύνεται η λήψη αποφάσεων.
- Διαχείριση κινδύνου: Προσεκτικός σχεδιασμός της στρατηγικής και των ενεργειών για την αποφυγή, μείωση ή πρόληψη των προκλήσεων.

Απαραίτητο συστατικό για την επιτυχία της διαχείρισης κινδύνων του συγκεκριμένου προτύπου είναι η επικοινωνία, η οποία πρέπει να γίνεται από όλους τους ενδιαφερόμενους και τα εμπλεκόμενα μέρη με διαφάνεια και χωρίς αποκλεισμούς.



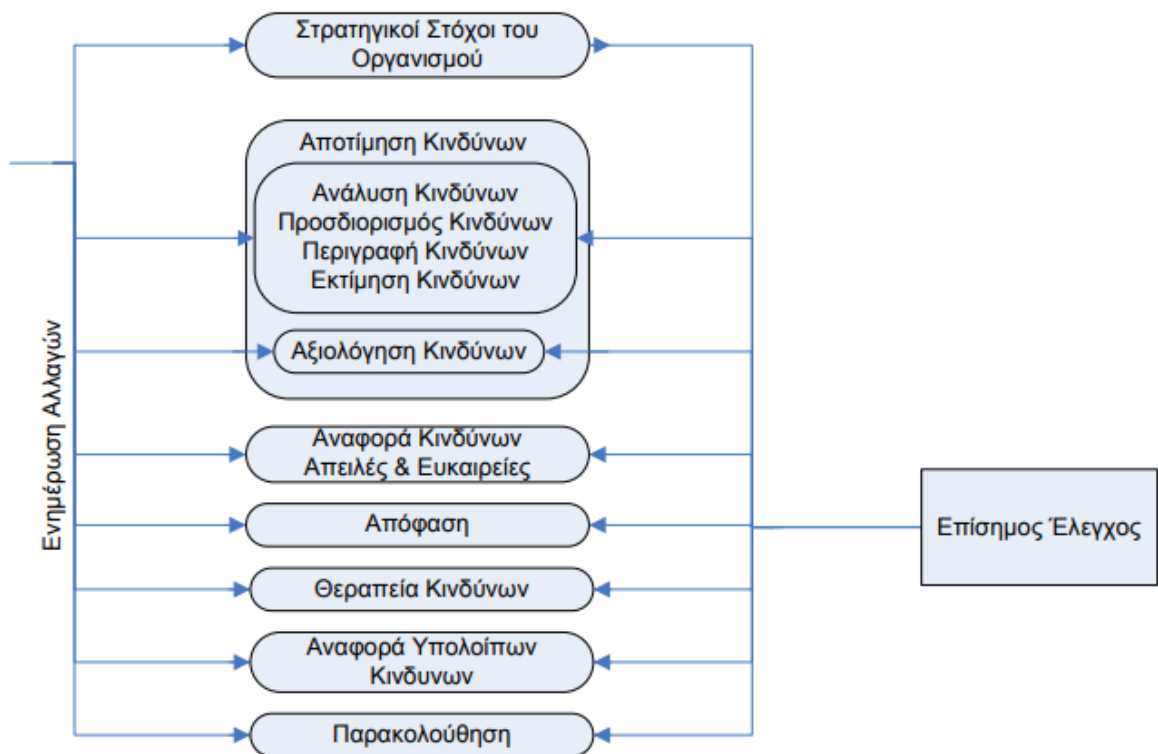
Σχήμα 3.5. IRGC Risk Governance Framework, www.irgc.org

β. IRM Framework (International Risk Management Association) on Risk Management

Το Πρότυπο αυτό Διαχείρισης Κινδύνου είναι το αποτέλεσμα εργασίας μίας ομάδας που προέρχεται από τους μεγαλύτερους οργανισμούς διαχείρισης κινδύνου στο Ηνωμένο Βασίλειο (UK) - του Ινστιτούτου Διαχείρισης Κινδύνου (IRM: The Institute of Risk Management), της Ένωσης Διευθυντών Ασφάλισης και Κινδύνου (AIRMIC: The Association of Insurance and Risk Managers) και του Εθνικού Φόρουμ για τη Διαχείριση Κινδύνου στον Δημόσιο Τομέα (ALARM: The National Forum for Risk Management in the Public Sector). Επιπρόσθετα, η ομάδα που δημιούργησε το πρότυπο αναζήτησε τις απόψεις και γνώμες μίας ευρείας κλίμακας επαγγελματικών φορέων με ενδιαφέροντα στη διαχείριση κινδύνου.

Αποτελεί έναν οδηγό εργασίας για όποια επιχείρηση θέλει να αναπτύξει διεργασία διαχείρισης κινδύνων ή να βελτιώσει την υπάρχουσα που εφαρμόζει. Παρέχει αρκετά παραδείγματα κινδύνων, αναπτύσσει συγκεκριμένους ρόλους και αρμοδιότητες για τη διαχείριση κινδύνων, ενώ δίνει μία προσέγγιση υπολογισμού της κλίμακας για την αξιολόγηση της σημαντικότητας των κινδύνων. Είναι σημαντικό επίσης να αναφερθεί, ότι το πρότυπο αυτό αναγνωρίζει ότι ο κίνδυνος έχει αμφότερα ευκαιρίες και απειλές.

Παρακάτω, στο Σχήμα 3.6 απεικονίζεται η Διεργασία Διαχείρισης Κινδύνου του IRM.



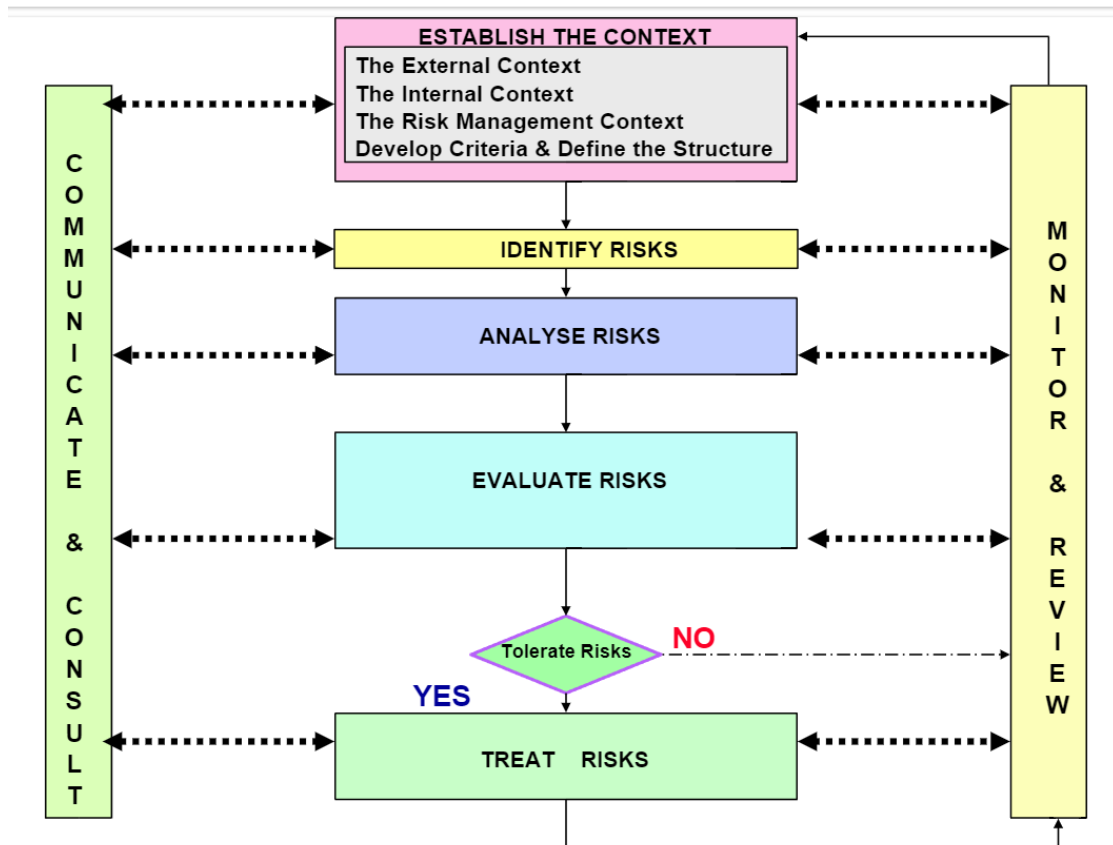
Σχήμα 3.6. IRM - Διεργασία Διαχείρισης Κινδύνου, www.theirm.org

γ. Australian/ New Zealand standard 4360 (AS/NZS 4360)

Η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία έχουν αναπτύξει πρότυπο διαχείρισης κινδύνων με στόχο την αποτελεσματική καθοδήγηση για δημόσιους οργανισμούς, ιδιωτικές επιχειρήσεις, ομάδες και ή και ιδιώτες να επιτύχουν μια πιο «σίγουρη» βάση για τη λήψη αποφάσεων, καλύτερο εντοπισμό ευκαιριών και κινδύνων – απειλών και αξιοποίηση της αβεβαιότητας και της μεταβλητότητας του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Ο γενικός οδηγός του προτύπου AS/NZS 4360 για τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει το πλαίσιο της διαδικασίας, τον προσδιορισμό του κινδύνου, την ανάλυση, την

αξιολόγηση, την αντιμετώπιση καθώς και τη διαρκή παρακολούθηση, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω Σχήμα 3.7.



Σχήμα 3.7. Στρατηγικό Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνου, AS/NZS 4360

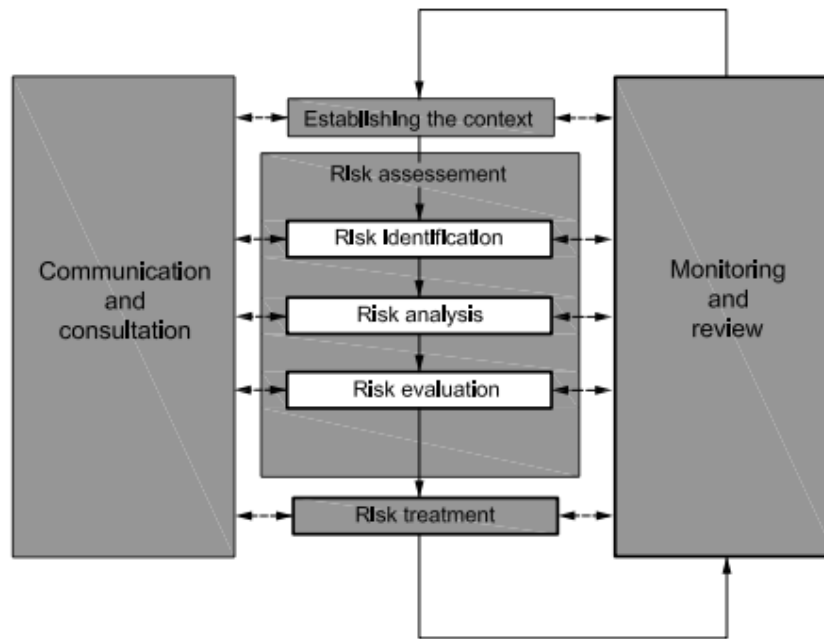
δ. BSI British Standards – BS 31100

Το Βρετανικό πρότυπο BS 31100 αναπτύχθηκε από επαγγελματίες της κοινότητας διαχείρισης κινδύνου, αντλώντας υλικό και πληροφορίες από τη σημαντική ακαδημαϊκή, τεχνική και πρακτική εμπειρία τους. Δημοσιεύθηκε από την BSI και τέθηκε σε ισχύ τον Ιούνιο του 2011. Αποτελεί έναν κώδικα πρακτικής και καθοδήγησης με συγκεκριμένες συστάσεις – προτάσεις για τη διαχείριση κινδύνου.

Τα στοιχεία του πλαισίου διαχείρισης κινδύνου που προτείνει το πρότυπο αυτό, θα πρέπει να υποστηρίζουν την εφαρμογή και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της διαχείρισης κινδύνων σε ολόκληρο τον οργανισμό, καθώς και τη συνεχή παρακολούθηση της διαδικασίας διαχείρισης

κινδύνων. Επιπρόσθετα, σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι το πρότυπο αναλύει τις σχέσεις μεταξύ του πλαισίου, των αρχών και της διαδικασίας της διαχείρισης κινδύνου, ενώ παρουσιάζει και εργαλεία – τεχνικές διαχείρισης κινδύνου.

Στο παρακάτω Σχήμα 3.8 παρουσιάζεται η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου του προτύπου BS 31100.



Σχήμα 3.8. Η Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνου σύμφωνα με πρότυπο BS 31100

3.1.4 Συγκριτική προσέγγιση

Τα ως άνω αναφερόμενα πρότυπα έχουν ομοιότητες ως προς τον σκοπό που έχουν δημιουργηθεί, τα βήματα της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων ή και τα συστατικά του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων που προτείνουν προς εφαρμογή. Ακόμη, η αξιολόγηση των κινδύνων σε όλα τα πρότυπα αποσκοπεί στην καλύτερη ιεράρχηση των κινδύνων με στόχο την περαιτέρω ανάληψη δράσης και προστασίας της επιχείρησης από ενδεχόμενη ζημία. Από την άλλη, διαφέρουν σε ορισμένα σημεία, λ.χ. του ορισμού της έννοιας για τον κίνδυνο, στο αν αναγνωρίζει το εκάστοτε πρότυπο ευκαιρίες και απειλές, κ.ο.κ..

Για παράδειγμα, το ISO 31000:2018 έχει την πιο ευρεία εφαρμογή σε σύγκριση με τα υπόλοιπα πρότυπα, με την έννοια ότι δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένες αγορές ή μέγεθος επιχείρησης και μπορεί να εφαρμοστεί εξίσου σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Το ίδιο πεδίο εφαρμογής συναντούμε και στο πρότυπο της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας (AS/NZS 4360), το οποίο, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι κατάλληλο για δημόσιους οργανισμούς,

ιδιωτικές επιχειρήσεις, ομάδες ή ακόμη και για ιδιώτες, οι οποίοι επιθυμούν να λάβουν μία πιο «σίγουρη» απόφαση.

Το πρότυπο COSO ERM, διευκολύνει την ευθυγράμμιση των στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, διασφαλίζοντας ότι η διαχείριση κινδύνου γίνεται αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Αντίστοιχα, το πλαίσιο IRGC – Risk Governance Framework 2017, είναι χρήσιμο να εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση αντιμετωπίζει περίπλοκες συνθήκες κινδύνου και με μεγάλη αβεβαιότητα.

Επίσης, το πλαίσιο COSO ERM και το πρότυπο διαχείρισης κινδύνων IRM διευκρινίζει τους ρόλους και τις ευθύνες που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων, κάτι το οποίο βοηθά στην καλλιέργεια μίας κουλτούρας προληπτικού εντοπισμού κινδύνου. Ακόμη, το πρότυπο IRM παραθέτει αρκετά παραδείγματα κινδύνων, τα οποία μπορεί να φανούν χρήσιμα, ειδικά για μία επιχείρηση ή επαγγελματία διαχείρισης κινδύνων που δεν έχει αποκτήσει ακόμη σχετική εμπειρία. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι το πρότυπο BS 31100 αναλύει τις σχέσεις μεταξύ του πλαισίου, των αρχών και της διαδικασίας της διαχείρισης κινδύνου, ενώ και αυτό παρουσιάζει τεχνικές και βέλτιστες πρακτικές.

Αξιοσημείωτο είναι, ότι όλα τα πρότυπα προωθούν την ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους, μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μερών, από τη διοίκηση έως τους εργαζομένους, και κάθετα και οριζόντια. Όλα τα πρότυπα έχουν αναγνωρίσει ότι η δημιουργία μίας κοινής κουλτούρας απέναντι στον κίνδυνο και την αβεβαιότητα είναι ζωτικής σημασίας για την μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.

3.2 Παραδείγματα εφαρμογής των διεθνών προτύπων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται ορισμένα παραδείγματα εφαρμογής των προτύπων διαχείρισης κινδύνων σε επιχειρήσεις ιδιωτικού τομέα και στο δημόσιο¹⁹.

3.2.1 Παράδειγμα Διαχείρισης Κινδύνων στην Τράπεζα του Τορόντο (TD Bank)

Η TD Bank σχεδιάζει τη στρατηγική διαχείρισης κινδύνων γύρω από δύο πυλώνες. Ο πρώτος είναι το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων (risk management framework), το οποίο καθορίζει τους κινδύνους που καλείται η Τράπεζα να αντιμετωπίσει και προσδιορίζει τη μεθοδολογία

¹⁹ Πηγή: <https://www.smartsheet.com/content/enterprise-risk-management-examples>.

για τον εντοπισμό, αξιολόγηση και παρακολούθηση των κινδύνων. Ο δεύτερος πυλώνας είναι η δήλωση διάθεσης ανάληψης κινδύνων (risk appetite statement), η οποία καθορίζει την προθυμία της Τράπεζας να αναλάβει κινδύνους με σκοπό να επιτύχει τους αναπτυξιακούς της στόχους. Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων και η δήλωση διάθεσης ανάληψης κινδύνων, επανεξετάζονται ετησίως.

Αρχικά, η Τράπεζα διαμορφώνει το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων, το οποίο βασίζεται στο πρότυπο ISO 31000 και στο COSO ERM και στη συνέχεια προχωράει στη διαμόρφωση της δήλωσης διάθεσης ανάληψης κινδύνων, ως εξής:

Η Τράπεζα, η οποία απέκτησε μεγάλη παρουσία στις ΗΠΑ μέσω μεγάλων εξαγορών, αποφάσισε ότι θα αναλάβει μόνο κινδύνους που πληρούν τα ακόλουθα τρία κριτήρια:

- Ο κίνδυνος ταιριάζει με τη στρατηγική της Τράπεζας και η TD Bank μπορεί να κατανοήσει και να διαχειριστεί αυτούς τους κινδύνους.
- Ο κίνδυνος δεν καθιστά την Τράπεζα ευάλωτη σε σημαντική ζημία από την πραγματοποίηση ενός και μόνο κινδύνου.
- Ο κίνδυνος δεν εκθέτει την Τράπεζα σε πιθανή βλάβη της επωνυμίας και της φήμης της.

Κάποιοι από τους σημαντικότερους κινδύνους που αντιμετωπίζει η Τράπεζα είναι ο στρατηγικός κίνδυνος, ο πιστωτικός κίνδυνος, ο κίνδυνος αγοράς, ο κίνδυνος ρευστότητας, ο λειτουργικός κίνδυνος, ο ασφαλιστικός κίνδυνος, ο κίνδυνος κεφαλαιακής επάρκειας, ο ρυθμιστικός κίνδυνος και ο κίνδυνος να ζημιωθεί η φήμη της. Οι αρμόδιοι Διευθυντές περιγράφουν λεπτομερώς αυτές τις κατηγορίες κινδύνων.

Προς την κατεύθυνση της προστασίας από ενδεχόμενους κινδύνους, η TD Bank χρησιμοποιεί επίσης μια στρατηγική τριών γραμμών άμυνας (3 lines of defense), μία προσέγγιση που προτιμάται ευρέως από τους ειδικούς της διαχείρισης κινδύνων. Οι τρεις γραμμές άμυνας είναι οι εξής:

- Μια επιχειρησιακή μονάδα και οι σχετικές εταιρικές πολιτικές που αποβλέπουν στη διενέργεια ελέγχων, στη διαχείριση και στην παρακολούθηση των κινδύνων.
- Πρότυπα και Διακυβέρνηση που παρέχουν τη δέουσα επίβλεψη και επανεξέταση των κινδύνων, καθώς και τη συμμόρφωση με το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων και τη δήλωση διάθεσης ανάληψης κινδύνων.

- Εσωτερικοί έλεγχοι με σκοπό την επαλήθευση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων που εφαρμόζει η εταιρία.

3.2.2 Παράδειγμα Διαχείρισης Κινδύνων στον κλάδο της τεχνολογίας (Infosys company)

Η εταιρία συμβούλων τεχνολογίας “Infosys” με έδρα την Ινδία, η οποία απασχολεί περισσότερους από 240.000 ανθρώπους, έχει εδώ και καιρό αναγνωρίσει τον κίνδυνο έλλειψης νερού στις δραστηριότητές της.

Ο ταχέως αυξανόμενος πληθυσμός και η ανάπτυξη της Ινδίας έχει αυξήσει τον κίνδυνο λειψυδρίας. Σε σχετική έκθεση του 2020 του Παγκοσμίου Ταμείου για τη Φύση (World Wide Fund for Nature) αναφέρεται ότι 30 πόλεις στην Ινδία θα αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο σοβαρής λειψυδρίας στις επόμενες τρεις δεκαετίες.

Η Infosys διαθέτει δεκάδες εγκαταστάσεις στην Ινδία και θεωρεί ότι το νερό αποτελεί σημαντικό βραχυπρόθεσμο κίνδυνο. Στις πανεπιστημιούπολεις της, η εταιρία χρησιμοποιεί το πόσιμο νερό για μαγείρεμα, καθαρισμό, εξωραϊσμό και ψύξη. Η έλλειψη νερού θα μπορούσε να σταματήσει τις λειτουργίες της Infosys και να την εμποδίσει να ολοκληρώσει τα έργα των πελατών της και να επιτύχει τους στόχους απόδοσης.

Σε ένα παράδειγμα αξιολόγησης επιχειρηματικού κινδύνου, η ομάδα διαχείρισης κινδύνων της Infosys διενεργεί εταιρικές αξιολογήσεις κινδύνου για το νερό, ενώ οι ομάδες βιωσιμότητας παράγουν λεπτομερείς αξιολογήσεις κινδύνου για το νερό για μεμονωμένες τοποθεσίες, σύμφωνα με έκθεση του Παγκόσμιου Επιχειρηματικού Συμβουλίου για την Βιώσιμη Ανάπτυξη (World Business Council for Sustainable Development).

Η εταιρία χρησιμοποιεί το πλαίσιο COSO ERM για να ανταποκριθεί στους κινδύνους και να αποφασίσει εάν θα αποδεχτεί, θα αποφύγει, θα μειώσει ή θα μοιραστεί αυτούς τους κινδύνους. Κάνοντας χρήση της ανάλυσης της βασικής αιτίας (root-cause analysis), δηλαδή επικεντρώνεται στον εντοπισμό των αιτιών και όχι των συμπτωμάτων ενός συμβάντος, σχεδιάζει τα βήματα για τη μείωση των κινδύνων.

Η Infosys έχει εφαρμόσει διάφορα μέτρα εξοικονόμησης νερού, όπως ανακύκλωση νερού, συλλογή και χρήση όμβριων υδάτων, υπόγειες δεξαμενές για τη διατήρηση πέντε ημερών παροχής νερού σε τοποθεσίες και παρακολούθηση χρήσης έξυπνων μετρητών. Η ομάδα Διαχείρισης Κινδύνων της Infosys παρακολουθεί μετρήσεις για την κατά κεφαλήν

κατανάλωση νερού, μαζί με δεδομένα βροχοπτώσεων, διαθεσιμότητα και κόστος νερού από βυτιοφόρα και τη χρήση νερού από εξωτερικούς προμηθευτές.

Κατά το οικονομικό έτος 2020, η εταιρεία ανέφερε μείωση σχεδόν 64% στην κατά κεφαλήν κατανάλωση νερού από το εργατικό δυναμικό της από το οικονομικό έτος 2008.

Τα επιχειρηματικά πλεονεκτήματα αυτής της διαχείρισης κινδύνου περιλαμβάνουν τη δυνατότητα εύρεσης τοποθεσιών όπου η έλλειψη νερού μπορεί να αποκλείσει τους ανταγωνιστές και τη δυνατότητα διατήρησης των λειτουργιών κατά τη διάρκεια της λειψυδρίας, προστατεύοντας την κερδοφορία της εταιρίας.

3.2.3 Παράδειγμα Διαχείρισης Κινδύνων στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια (University of California)

Το Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια, ένα από τα μεγαλύτερα δημόσια πανεπιστημιακά συστήματα των ΗΠΑ, εισήγαγε μια νέα άποψη του κινδύνου στο ανθρώπινο δυναμικό του, όταν εφάρμοσε τη διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου το 2005.

Η διαχείριση κινδύνου έγινε ένας τρόπος υποστήριξης της αποστολής του πανεπιστημίου για εκπαίδευση και έρευνα, βασιζόμενος στη συνεργασία των εργαζομένων σε όλα τα τμήματα. Όπως, είχε δηλώσει η Erike Young, αναπληρώτρια διευθύντρια της Διαχείρισης Κινδύνων, στο περιοδικό “Treasury and Risk”: *«Η φιλοσοφία μας είναι ότι όλοι είναι διαχειριστές κινδύνου, όποιος βρίσκεται σε διοικητική θέση διαχειρίζεται τεχνικά κάποιο είδος κινδύνου».*

Το πανεπιστήμιο αντιμετωπίζει ποικίλους κινδύνους, συμπεριλαμβανομένης της κυβερνοασφάλειας, της μειωμένης κρατικής οικονομικής στήριξης και των σεισμών.

Το τμήμα ERM έπρεπε να αναθεωρήσει τα συστήματα για να δημιουργήσει μια ενιαία εικόνα του κινδύνου. Το λογισμικό επέτρεψε τόσο μια οργανωτική εικόνα κινδύνου όσο και εξαιρετικά λεπτομερείς αναλύσεις για μεμονωμένους κινδύνους. Οι διαχειριστές κινδύνου ανέπτυξαν επίσης εργαλεία για την εκτίμηση του κινδύνου, την κατάταξη κινδύνου και τη μοντελοποίησή του.

Τα αποτελέσματα είναι διθυραμβικά, αφού η καλύτερη διαχείριση κινδύνου έχει προσφέρει περισσότερα από 100 εκατομμύρια δολάρια σε ετήσια εξοικονόμηση κόστους και σχεδόν 500 εκατομμύρια δολάρια σε αποφυγή κόστους, σύμφωνα με αξιωματούχους του Πανεπιστημίου.

Ο APQC, ένας οργανισμός ποιότητας προτύπων, αναγνώρισε το Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια, ως κορυφαίο παγκόσμιο οργανισμό πρακτικής Διαχείρισης Κινδύνων, ενώ το

πανεπιστημιακό σύστημα έχει κερδίσει κι άλλα βραβεία. Μάλιστα, το 2010 ήταν ο πρώτος μη χρηματοπιστωτικός οργανισμός που κέρδισε την αναγνώριση του προγράμματος Διαχείρισης Κινδύνου του Οργανισμού Αξιολόγησης Πιστοληπτικής Ικανότητας.

Δραστηριότητες Ασύγχρονης εκπαίδευσης της Ενότητας 3

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1 Με βάση τις πληροφορίες και το υλικό της ενότητας αυτής, προσδιορίστε τις ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των προτύπων ISO 31000 και COSO ERM Framework, σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:

<i>Συγκριτική προσέγγιση των προτύπων ISO 31000 και COSO ERM Framework</i>	
<i>Ομοιότητες</i>	<i>Διαφορές</i>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
...	...

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1 Ορίστε τον κίνδυνο και την έννοια της διάθεσης ανάληψης κινδύνου σύμφωνα με το πρότυπο ISO 31000.

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2 Με βάση το πρότυπο COSO ERM Framework, προσδιορίστε σε ποιο από τα πέντε συστατικά του πλαισίου ανήκουν οι παρακάτω αρχές:

1. Επανεξέταση κινδύνου και αποτελεσματικότητάς του
2. Ορισμός διάθεσης ανάληψης κινδύνων
3. Κοινοποίηση πληροφοριών για κίνδυνο
4. Προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση ικανών στελεχών.
5. Ορισμός επιθυμητής κουλτούρας
6. Διαμόρφωση επιχειρηματικών στόχων

Πηγές

- Enterprise Risk Management - COSO, <https://www.coso.org/guidance-erm>
- ISO 31000 – Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/ISO_31000
- Risk Management - ISO 31000, <https://iso4u.gr/31000>
- PECB – ISO 31000:2018 – Risk Management Guidelines, <https://pecb.com/whitepaper/iso-310002018-risk-management-guidelines>
- ISO – Directives and Policies, www.iso.org/directives
- ISO 31000 vs. COSO: Comparing risk management standards, ISO 31000 vs. COSO: Comparing Risk Management Standards (techtarget.com)
- IRGC Risk Governance Framework, IRGC Risk Governance Framework - IRGC
- IRM Πρότυπο για τη Διαχείριση των Κινδύνων, https://www.theirm.org/media/6830/risk_management_standard_greek_000.pdf
- Australian/ New Zeland standard on Risk Management, Risk management (saiglobal.com)
- AS/NZS 4360-2004 on Risk Management, As-NZS 4360-2004 Risk Management - [PDF Document] (documents.pub)
- AS/NZS 4360-1999 on Risk Management, AS/NZS 4360-1999 Risk Management (epsonet.eu)
- British Standard on Risk Management (BSi), 2092-bs-31100-2011.pdf (windows.net), www.bsigroup.com
- Risk Management Case Studies, <https://www.riskdecisions.com/risk-management-case-studies/>
- Enterprise Risk Management Examples, <https://www.smartsheet.com/content/enterprise-risk-management-examples>

4 Πολιτική και Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων στους φορείς του δημόσιου τομέα

Σκοπός διδακτικής ενότητας/προσδοκώμενα αποτελέσματα/σύνομη περιγραφή ενότητας

Σκοπός της διδακτικής ενότητας είναι οι εκπαιδευόμενοι να είναι σε θέση να γνωρίζουν το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα, τις βασικές έννοιες και τους ορισμούς που αφορούν στη διαχείριση κινδύνων, να κατανοούν τη λειτουργία του Κεντρικού Αποθετηρίου Κινδύνων Διαφθοράς, το Πρότυπο Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων και την πρακτική εφαρμογή του, τις αρχές της διαχείρισης κινδύνων, την έννοια της διάθεσης ανάληψης και ανοχής κινδύνων και τη μεταξύ τους διάκριση, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες αναφορικά με τη λειτουργία διαχείρισης κινδύνων, την πολιτική διαχείρισης κινδύνων του φορέα τους ώστε να την υποβάλλουν προς έγκριση στους επικεφαλής των φορέων τους, καθώς και να αναπτύσσουν, παρακολουθούν και επικαιροποιούν το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων του φορέα, σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους των φορέων τους, τις κατευθύνσεις που παρέχουν τα διεθνή Πρότυπα Διαχείρισης Κινδύνων και λαμβάνοντας υπόψη υφιστάμενες διεθνείς καλές πρακτικές.

Λέξεις – φράσεις κλειδιά

Κίνδυνος, Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, διαχείριση κινδύνου, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, νομιμότητα, διαφάνεια, λογοδοσία, Κεντρικό Αποθετήριο Κινδύνων Διαφθοράς, αποθετήριο, αρχές, ενσωμάτωση, δομημένη και συστηματική, πολιτιστικοί και ανθρώπινοι παράγοντες, δυναμική, πληροφορίες, συνεχής βελτίωση, πρότυπο, Πολιτική και Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων, ρόλοι και αρμοδιότητες, επικεφαλής, όργανα διαχείρισης κινδύνων, Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, κατηγορίες κινδύνου, κίνδυνοι φυσικών ή μη καταστροφών, στρατηγικοί κίνδυνοι, λειτουργικοί κίνδυνοι, κίνδυνοι τεχνολογίας πληροφοριών, δημοσιονομικοί κίνδυνοι, κίνδυνοι νομικοί/κανονιστικοί/συμμόρφωσης, κίνδυνοι υγείας και ασφάλειας, κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης, διάθεση ανάληψης κινδύνου, ανοχή κινδύνου, σχέδιο, μεθοδολογία, καθορισμός πλαισίου, πεδίο εφαρμογής, περιβάλλον, εσωτερικό, εξωτερικό, κριτήρια, αξιολόγηση, αναγνώριση, ανάλυση, αποτίμηση, αντιμετώπιση κινδύνου, καταγραφή, υποβολή εκθέσεων και αναφορών, παρακολούθηση, επανεξέταση, επικοινωνία, διαβούλευση, επικαιροποίηση, διατύπωση κινδύνου, αιτία, συμβάν, συνέπεια, πιθανότητα, αντίκτυπος, υπεύθυνος διαχείρισης κινδύνου, κλιμάκωση κινδύνου, βασικοί δείκτες κινδύνου, καλές πρακτικές

4.1 Παρουσίαση του νόμου 5013/2023 για τη Διαχείριση Κινδύνων στον Δημόσιο Τομέα – Έννοιες και Ορισμοί

Όλοι οι δημόσιοι φορείς, ανεξαρτήτως μεγέθους, δομής και αρμοδιοτήτων, έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με μία σειρά κινδύνων σε όλα τα επίπεδα των δραστηριοτήτων τους. Ως «κίνδυνος» (risk), σύμφωνα με το άρθρο 3 του ν.4795/2021, ορίζεται *η πιθανότητα ή απειλή να επέλθει ζημία, απώλεια ή, γενικά, κάποια αρνητική συνέπεια για τους στόχους του φορέα, η οποία μπορεί να οφείλεται τόσο σε ενδογενείς, όσο και σε εξωγενείς παράγοντες και μπορεί να μετριαστεί μέσω προληπτικών δράσεων και δικλίδων ελέγχου*. Οι κίνδυνοι αυτοί ενδέχεται να οδηγήσουν σε αρνητικές επιπτώσεις, όπως ατυχήματα, πιθανή νομική έκθεση, οικονομική αβεβαιότητα, λειτουργικά σφάλματα ή κακές στρατηγικές αποφάσεις.

Παρόλο που είναι ανέφικτο να αποτραπούν όλοι οι κίνδυνοι, οι φορείς έχουν τη δυνατότητα να ελέγξουν το μέγεθος και την έκταση των κινδύνων που αναλαμβάνουν, μέσω της διαχείρισης κινδύνων. Η έννοια της διαχείρισης κινδύνων εισήχθη για πρώτη φορά με τον ν. 4795/2021, ως δομικό στοιχείο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (άρθρο 5). Σύμφωνα με το άρθρο 3 του ίδιου νόμου, «διαχείριση κινδύνων» είναι η *διαδικασία αναγνώρισης, αξιολόγησης και ελέγχου δυσμενών ή ευνοϊκών γεγονότων ή καταστάσεων, μέσω της οποίας ο φορέας προσεγγίζει μεθοδικά τους κινδύνους που συνδέονται με τις δραστηριότητές του και παρέχει εύλογη διαβεβαίωση για την επίτευξη των αντικειμενικών του στόχων*.

Η ικανότητα ενός φορέα να εντοπίζει και να διαχειρίζεται τους κινδύνους που απειλούν την εύρυθμη λειτουργία του, συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς του, καθώς και στην πρόληψη της διαφθοράς και την ενίσχυση της ακεραιότητας και της χρηστής διακυβέρνησης στο δημόσιο, με προστιθέμενη μακροπρόθεσμα αξία στη διοίκηση και την οικονομία της χώρας. Επιπροσθέτως, η διαχείριση κινδύνων αποτελεί ένα από τα κριτήρια αξιολόγησης της χώρας από διεθνείς φορείς και οργανισμούς π.χ. αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής της Σύστασης του Ο.Ο.Σ.Α. για τη Δημόσια Ακεραιότητα από τη χώρα μας, βάσει των δεικτών και υπο-δεικτών που έχουν διαμορφωθεί από τους Ανώτερους Αξιωματούχους Δημόσιας Ακεραιότητας – Senior Public Integrity Officials (SPIO) του Ο.Ο.Σ.Α.²⁰

Η μέχρι τώρα πρακτική έχει δείξει ότι οι δημόσιοι φορείς αντιδρούν στους κινδύνους που απειλούν τη λειτουργία τους κατά περίπτωση και επιπλέον δεν υπάρχει ξεκάθαρη ευθύνη για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων, ενώ τα μέτρα που λαμβάνονται για την αντιμετώπισή τους δεν αξιολογούνται σε σχέση με την αποτελεσματικότητά τους. Γι' αυτό το λόγο,

²⁰ Βλ. σχετικά στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://oecd-public-integrity-indicators.org/>

κρίθηκε απαραίτητο να προστεθεί ένα ειδικό κεφάλαιο στον ν. 4795/2021 με τίτλο «Διαχείριση Κινδύνων» (ν. 5013/2023, Α' 12).

Σύμφωνα με την Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης του ν.5013/2021, βραχυπρόθεσμα επιδιώκεται:

- α) η ανάπτυξη ενός ενιαίου θεσμικού και οργανωτικού πλαισίου για τη λειτουργία διαχείρισης κινδύνων που αφορά σε όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα και η συμπλήρωση του υφιστάμενου νομοθετικού πλαισίου για το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου,*
- β) η σύσταση ή ο ορισμός οργάνων διαχείρισης κινδύνων σε όλους τους φορείς που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 2 του ν. 4795/2021,*
- γ) η συμμόρφωση του πλαισίου λειτουργίας της διαχείρισης κινδύνων με τα αντίστοιχα διεθνή πρότυπα,*
- δ) η δημιουργία Μητρώου Κινδύνων σε όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα,*
- ε) η συλλογή στοιχείων και πληροφοριών στο Κεντρικό Αποθετήριο Κινδύνων Διαφθοράς που τηρείται στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας.*

Οι βασικοί μακροπρόθεσμοι στόχοι του ν. 5013/2023 είναι:

- α) ο περιορισμός των κινδύνων που δύνανται να αναπτυχθούν εντός ενός φορέα του δημοσίου και απειλούν την εύρυθμη λειτουργία του, η προστασία του δημοσίου συμφέροντος και η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, τηρώντας τις αρχές της καλής διακυβέρνησης και της χρηστής διοίκησης, δηλαδή τις αρχές της νομιμότητας, της διαφάνειας, της λογοδοσίας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, με προστιθέμενη μακροπρόθεσμη αξία στο διοικητικό και οικονομικό περιβάλλον της χώρας,*
- β) η βελτίωση του στρατηγικού σχεδιασμού των φορέων του δημόσιου τομέα,*
- γ) η ενίσχυση της πρόληψης της διαφθοράς μέσω του έγκαιρου εντοπισμού και της παρακολούθησης των κινδύνων διαφθοράς και της αποτελεσματικότητας των εφαρμοζόμενων δικλίδων ελέγχου για την αντιμετώπισή τους,*
- δ) ο εντοπισμός και η αναγνώριση των καλών πρακτικών των φορέων μέσω του Κεντρικού Αποθετηρίου Κινδύνων Διαφθοράς που θα τηρείται στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας,*
- ε) ο σχεδιασμός στοχευμένων πολιτικών και προγραμμάτων καταπολέμησης της διαφθοράς και στ') η συνολική μείωση της πιθανότητας διάπραξης πράξεων απάτης και διαφθοράς.*

Στα άρθρα του εν λόγω νόμου περιλαμβάνονται :

- Ο Σκοπός και το Αντικείμενο της διαχείρισης κινδύνων.

- Η Διαχείριση Κινδύνων: Περιγράφονται οι διαδικασίες και οι μέθοδοι για τη διαχείριση κινδύνων.
- Η Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων: Θεσπίζονται οι αρχές και το πλαίσιο για την εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων.
- Η Σύσταση και Στελέχωση Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων: Καθορίζονται οι δομές και τα όργανα που θα ασχολούνται με τη διαχείριση κινδύνων.
- Οι Αρμοδιότητες των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων: Περιγράφονται οι αρμοδιότητες των οργάνων που θα συσταθούν για τη διαχείριση κινδύνων.
- Η Πρόσβαση σε Στοιχεία και Αρχεία: Ορίζονται οι διαδικασίες για την πρόσβαση σε στοιχεία και αρχεία που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων.
- Το Μητρώο Κινδύνων: Θεσπίζεται μητρώο για την καταγραφή και την παρακολούθηση των κινδύνων.
- Το Κεντρικό Αποθετήριο Κινδύνων Διαφθοράς: Περιγράφεται το Κεντρικό Αποθετήριο στο οποίο συλλέγονται δεδομένα αναφορικά με τους κινδύνους διαφθοράς που αντιμετωπίζουν οι φορείς του δημόσιου τομέα.
- Επίσης προβλέπεται η έκδοση κοινών αποφάσεων σχετικά με
 - (α) τον καθορισμό του περιεχομένου , των προϋποθέσεων και της διαδικασίας συμμετοχής στο Πρόγραμμα Πιστοποίησης Επαγγελματικής Επάρκειας Διαχειριστή Κινδύνων,
 - (β) τον καθορισμό πρόσθετων προϋποθέσεων, υποχρεώσεων και κωλυμάτων για την ανάθεση παροχής υπηρεσιών σε φυσικό ή νομικό πρόσωπο για την υποστήριξη των οργάνων διαχείρισης κινδύνων,
 - (γ) τον καθορισμό πρότυπου Μητρώο Κινδύνων,
 - (δ) τον καθορισμό πρότυπου Ετήσιας Έκθεσης

Μία από τις καινοτομίες που εισάγει ο νόμος για την υποστήριξη του νέου θεσμικού πλαισίου για τα όργανα διαχείρισης κινδύνων στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, είναι η Πιστοποίηση Επαγγελματικής Επάρκειας Διαχειριστή Κινδύνων. Η εν λόγω πιστοποίηση έχει ήδη σχεδιαστεί και υλοποιείται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), σε συνεργασία με τη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών και την Εθνική Αρχή Διαφάνειας.

Σημειώνεται πως για τον καθορισμό του περιεχομένου, των προϋποθέσεων και της διαδικασίας συμμετοχής στο πρόγραμμα «Πιστοποίησης Επαγγελματικής Επάρκειας

Διαχειριστή Κινδύνων», καθώς και του τρόπου, της διάρκειας, της διαδικασίας παρακολούθησης, του τύπου του πιστοποιητικού που χορηγείται και κάθε άλλου συναφούς θέματος εκδόθηκε η υπ' αριθμ. ΔΙΠΑΑΔ/ΕΚΔΔΑ/Φ.4/43/οικ.4919/27-03-2023 Κοινή Απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του Διοικητή της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (Β' 1960).

Σκοπός του προγράμματος «Πιστοποίηση Επαγγελματικής Επάρκειας Διαχειριστή Κινδύνων» είναι η παροχή πρακτικής εκπαίδευσης στους/στις εκπαιδευόμενους/ες και η συνακόλουθη ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων των Διαχειριστών Κινδύνων του δημόσιου τομέα, ώστε να μπορούν να σχεδιάσουν, να εφαρμόσουν, να παρακολουθήσουν και να αναθεωρήσουν την πολιτική, το πλαίσιο και τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων σε έναν δημόσιο φορέα καθώς και να εξασφαλίσουν τη διαρκή βελτίωσή της.

4.2 Εθνική Αρχή Διαφάνειας: Η λειτουργία του Κεντρικού Αποθετηρίου Κινδύνων Διαφθοράς και ο Εντοπισμός Κινδύνων σε Τομείς Πολιτικής

Τα ψηφιακά αποθετήρια είναι εφαρμογές ή συστήματα (πλατφόρμες) που χρησιμεύουν στην ηλεκτρονική απόθεση, διαχείριση και ανάδειξη ψηφιακού περιεχομένου, με κοινά χαρακτηριστικά, προσφέροντας, μεταξύ άλλων, υπηρεσίες αναζήτησης, πλοήγησης, πρόσβασης, διάθεσης και ασφαλούς διαφύλαξης του ψηφιακού υλικού. Το Κεντρικό Αποθετήριο Κινδύνων Διαφθοράς είναι μία ψηφιακή βιβλιοθήκη, η οποία συμπεριλαμβάνει στοιχεία αναφορικά με τους κινδύνους διαφθοράς που αντιμετωπίζουν οι φορείς του δημόσιου τομέα, οι οποίοι εφαρμόζουν διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων, τα σχήματα διαφθοράς, με τα οποία ο κάθε κίνδυνος εμφανίζεται, καθώς και τους τρόπους αντιμετώπισης ή μετριασμού των κινδύνων που εφαρμόζουν οι ανωτέρω φορείς. Μέσω του Αποθετηρίου, κατηγοριοποιείται ένας μεγάλος όγκος πληροφοριών, καλλιεργείται η συστηματική ανταλλαγή και επαναχρησιμοποίηση γνώσεων και εμπειριών και προωθείται η επιστημονική αντιμετώπιση του φαινομένου της διαφθοράς.

Το Κεντρικό Αποθετήριο Κινδύνων Διαφθοράς κατέχει σημαντική θέση εντός του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων, καθώς αποτελεί πολύτιμη πηγή πληροφοριών για τον σχεδιασμό στοχευμένων πολιτικών καταπολέμησης της διαφθοράς. Ειδικότερα, μέσω του Αποθετηρίου επιτυγχάνεται η συγκέντρωση πληροφοριών, σε ένα κεντρικό πληροφοριακό σύστημα, αναφορικά με τους κινδύνους διαφθοράς που αντιμετωπίζουν οι φορείς του δημοσίου, τις

αιτίες που τους προκαλούν, τις υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου και τα μέσα μετριασμού τους. Με τον τρόπο αυτό, η Εθνική Αρχή Διαφάνειας, ως φορέας που σχεδιάζει πολιτικές και εργαλεία καταπολέμησης της διαφθοράς, έχει στη διάθεσή της, τις απαιτούμενες πληροφορίες για:

- Τον εντοπισμό των πεδίων πολιτικής, λειτουργιών και διαδικασιών υψηλού κινδύνου εκδήλωσης φαινομένων διαφθοράς και απάτης και τον σχεδιασμό στοχευμένων πολιτικών και προγραμμάτων καταπολέμησης της διαφθοράς.
- Το είδος και την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου καθώς και των δράσεων μετριασμού των κινδύνων διαφθοράς που εφαρμόζουν οι φορείς.
- Τον εντοπισμό και την αναγνώριση των καλών πρακτικών αντιμετώπισης των κινδύνων διαφθοράς και την αξιοποίησή τους στο σύνολο του δημόσιου τομέα.

Το Κεντρικό Αποθετήριο παρέχει, μέσω της εξαγωγής αναφορών, τη δυνατότητα παρακολούθησης της εξέλιξης των κινδύνων στον χρόνο, προσφέροντας, με τον τρόπο αυτό, στοιχεία για τυχόν νέες απειλές καθώς και για την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων πολιτικών και δράσεων καταπολέμησης της διαφθοράς. Ταυτόχρονα, μέσω της συγκέντρωσης πληροφοριών σε μια κεντρική πλατφόρμα, παρέχεται η δυνατότητα εξαγωγής συγκριτικών στοιχείων, αναφορικά με τους κινδύνους διαφθοράς, γεγονός εξαιρετικά σημαντικό, λαμβάνοντας υπόψη ότι, οι φορείς ακολουθούν πλήθος εσωτερικών διαδικασιών, όπως οι διαδικασίες διαχείρισης προσωπικού, προμηθειών κ.λπ., οι οποίες είναι κοινές για όλους, ανεξαρτήτως των επιμέρους αρμοδιοτήτων και της αποστολής τους.

4.3 Βασικές Αρχές της Διαχείρισης Κινδύνων

4.3.1 Γενικά

Η διαχείριση κινδύνων, όταν διενεργείται συστηματικά και με ορθό τρόπο, προστατεύει και δημιουργεί αξία για τον φορέα, βελτιώνοντας την απόδοση των υπηρεσιών, ενθαρρύνοντας την καινοτομία και υποστηρίζοντας την επίτευξη των στόχων του. Για την επιτυχή ενσωμάτωση και αποτελεσματική λειτουργία της διαχείρισης κινδύνων σε ολόκληρο τον φορέα, απαιτείται η τήρηση ορισμένων βασικών αρχών.

Οι αρχές διαχείρισης κινδύνων περιγράφουν τόσο την αξία και τον σκοπό της όσο και τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να πληροί μια αποτελεσματική προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων. Το διεθνές πρότυπο ISO 31000:2018 περιλαμβάνει μία σειρά από τέτοιες αρχές, οι

οποίες, παρέχουν ένα ολοκληρωμένο, ευέλικτο και καθολικά εφαρμόσιμο πλαίσιο που καθοδηγεί τον φορέα στην αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων του, ευθυγραμμίζοντάς τη με τους στόχους του και προσαρμόζοντάς τη στις εκάστοτε αλλαγές. Οι αρχές, ωστόσο, είναι ενδεικτικές και κάθε φορέας μπορεί να τις προσαρμόσει ανάλογα με τις επιχειρησιακές του ιδιαιτερότητες ή να ορίσει και δικές του, ανάλογα με τον σκοπό και τους στόχους του.

4.3.2 Περιγραφή βασικών αρχών

Η διαχείριση κινδύνων συμβάλλει τόσο στην επίτευξη των στόχων όσο και στην βελτίωση των επιδόσεων ενός φορέα, ενισχύοντας τη χρηστή διοίκηση και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Για να επιτύχει αυτό τον σκοπό, η διαχείριση κινδύνων δεν πρέπει να περιορίζεται στην απλή αναγνώριση και αντιμετώπιση των κινδύνων, αλλά πρέπει, επίσης, να καταδεικνύει πώς οι κίνδυνοι που εξετάζονται συνδέονται με την επίτευξη των στόχων του φορέα, προστατεύοντάς τον και δημιουργώντας αξία για αυτόν.

Η διαχείριση κινδύνων:

(α) Ενσωματώνεται στις διαδικασίες του φορέα

Ένα από τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων είναι ότι αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα των διαδικασιών του φορέα και δε διαχωρίζεται από τις κύριες δραστηριότητες και διαδικασίες του.

Η διαχείριση κινδύνων ενσωματώνεται στις καθημερινές λειτουργίες/ διαδικασίες του φορέα, επιτρέποντας την προληπτική και συστηματική αντιμετώπιση των κινδύνων που απειλούν την εύρυθμη λειτουργία του και τη λήψη τεκμηριωμένων και αντικειμενικών αποφάσεων μέσω της ορθής κατανομής των πόρων. Αντίθετα, αν η διαχείριση κινδύνων δεν ενσωματωθεί στις καθημερινές δραστηριότητες, υπάρχει ο κίνδυνος να εκληφθεί ως επιπλέον διοικητικό βάρος ή απλώς ως μία γραφειοκρατική διαδικασία που δεν προσθέτει αξία ή δεν προστατεύει τον φορέα.

Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί τη βάση για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων, καθώς οι κίνδυνοι πρέπει να εντοπίζονται, να αξιολογούνται και, όπου χρειάζεται, να αντιμετωπίζονται κατά τη στιγμή της λήψης μιας απόφασης και όχι εκ των υστέρων. Για παράδειγμα, είναι σημαντικό να ενσωματωθεί η διαχείριση κινδύνων στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, δηλαδή όταν ο φορέας σχεδιάζει τη μελλοντική του πορεία, διότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι κίνδυνοι που μπορεί να αντιμετωπίσει και που θα μπορούσαν να τον εκτρέψουν από τους στόχους του.

(β) Είναι σχεδιασμένη σύμφωνα με τις ανάγκες του φορέα

Το Πλαίσιο και η Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων θα πρέπει να προσαρμόζονται ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του φορέα. Επειδή δεν υπάρχει ένας καθολικός τρόπος σχεδιασμού που να ταιριάζει σε όλους τους φορείς, απαιτείται ευελιξία, προσαρμοστικότητα και ευθυγράμμιση τόσο με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον εντός των οποίων ο φορέας επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους του όσο και με τα χαρακτηριστικά των κινδύνων που θα κληθεί να αντιμετωπίσει.

Ο σχεδιασμός της διαχείρισης κινδύνων καθορίζεται από πολλές παραμέτρους, όπως το μέγεθος του φορέα, την κουλτούρα, τον τομέα δραστηριοποίησης και τον τρόπο διοίκησής του. Μια διαδικασία διαχείρισης κινδύνων σχεδιασμένη σύμφωνα με τις ανάγκες του φορέα ενσωματώνεται πολύ πιο εύκολα στις υπάρχουσες διαδικασίες του και μπορεί να εφαρμόζεται κατά τη λήψη αποφάσεων με τρόπο που να είναι αποτελεσματικός και να αντανακλά την πολιτική του. Επειδή οι ανάγκες και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει ένας φορέας μπορεί να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, είναι σημαντικό να υπάρχει μια συνεχής διαδικασία αξιολόγησης και επανεξέτασης της διαχείρισης κινδύνων ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής προσαρμογή στις τρέχουσες ανάγκες του.

(γ) Είναι μία δομημένη και συστηματική διαδικασία

Η διαχείριση κινδύνων θα πρέπει να διενεργείται συστηματικά και βάσει συγκεκριμένων οδηγιών και διαδικασιών, εγκεκριμένων από την ηγεσία του φορέα. Οι κίνδυνοι αναγνωρίζονται, αξιολογούνται και αντιμετωπίζονται με έναν οργανωμένο και ενιαίο τρόπο, χρησιμοποιώντας μια σταθερή διαδικασία που εφαρμόζεται σε ολόκληρο τον φορέα. Για αυτό τον λόγο ο φορέας αναπτύσσει Πολιτική και Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων.

Η διαχείριση κινδύνων πρέπει να βασίζεται σε σαφείς και καλά δομημένες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται προκειμένου να διατηρείται η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα. Μια δομημένη προσέγγιση συμβάλλει στην αποτελεσματική επίτευξη των στόχων του φορέα και είναι συνεπής με τις αρχές της νομιμότητας, της διαφάνειας και της λογοδοσίας.

(δ) Λαμβάνει υπόψη τους πολιτιστικούς και ανθρώπινους παράγοντες

Η διαχείριση κινδύνων αναγνωρίζει ότι οι ικανότητες, οι αντιλήψεις και οι προθέσεις των ανθρώπων που βρίσκονται είτε εντός του φορέα είτε στο εξωτερικό του περιβάλλον, μπορούν να διευκολύνουν ή να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων του.

Για το λόγο αυτό κατά τον σχεδιασμό του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων και την εφαρμογή της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη η κουλτούρα, η οργάνωση και το ανθρώπινο στοιχείο του φορέα (η γνώμη, οι αντιλήψεις, οι απόψεις του προσωπικού κ.λπ.), καθώς και οι κοινωνικοί, πολιτικοί και πολιτισμικοί παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

(ε) Είναι διαφανής και χωρίς αποκλεισμούς

Η διαχείριση κινδύνων εφαρμόζεται σε πολλαπλά επίπεδα και πρέπει να λαμβάνει υπόψη το σύνολο των απόψεων, των γνώσεων και την οπτική όλων των ενδιαφερομένων/εμπλεκόμενων μερών, ώστε να επιτυγχάνεται η όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη και πολύπλευρη πληροφόρηση, η οποία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο κατά την αξιολόγηση και παρακολούθηση των κινδύνων που απειλούν την εύρυθμη λειτουργία του φορέα και των δικλίδων ελέγχου που εφαρμόζονται.

Η αρχή μπορεί να ενσωματωθεί στην Πολιτική διαχείρισης κινδύνων του φορέα ως μία δήλωση του τύπου: *«Σκοπός μας είναι να εμπλέκουμε και να συμβουλευόμαστε τα ενδιαφερόμενα μέρη όσο το δυνατόν περισσότερο, ώστε να κατανοούν τους στόχους μας και να συμβάλλουν με τις γνώσεις και τις απόψεις τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεών μας.»*

(στ') Είναι δυναμική, επαναλαμβανόμενη και ανταποκρίνεται στις αλλαγές

Η διαχείριση κινδύνων πρέπει να είναι ευέλικτη και να προσαρμόζεται στους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον φορέα και επιδρούν στους στόχους και την απόδοσή του. Οποιαδήποτε αλλαγή στους στόχους του φορέα ή στις εσωτερικές ή εξωτερικές συνθήκες, αναπόφευκτα μεταβάλλει τον κίνδυνο (π.χ. μια σειρά εσωτερικών μετακινήσεων ή μια αλλαγή στη σχετική νομοθεσία). Ως εκ τούτου, απαιτείται συνεχής παρακολούθηση και επαναξιολόγηση του Πλαισίου και της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Επιπρόσθετα, οι δικλίδες ελέγχου και οι διαδικασίες θα πρέπει να επανεξετάζονται ώστε να εξακολουθούν να είναι αποτελεσματικές αναφορικά με τις αλλαγές. Για παράδειγμα, δικλίδες ελέγχου ή διαδικασίες που εξαρτώνται από την απόδοση συγκεκριμένων μελών του προσωπικού ενδέχεται να χάσουν την αποτελεσματικότητά τους εάν υπάρξουν αλλαγές στο προσωπικό, όπως αποχωρήσεις, μετακινήσεις ή μετατάξεις.

Κατά συνέπεια, η διαχείριση κινδύνων θα πρέπει να σχεδιάζεται έτσι ώστε να αντικατοπτρίζει τη δυναμική του φορέα και να είναι σε θέση να εντοπίζει, να αξιολογεί και

να ανταποκρίνεται εγκαίρως σε νέους ή μεταβαλλόμενους κινδύνους λαμβάνοντας υπόψη τις αλλαγές σε όλα τα επίπεδα (εσωτερικές, εξωτερικές κ.λπ.).

(ζ) Βασίζεται στις καλύτερες διαθέσιμες πληροφορίες

Η αξιολόγηση των κινδύνων βασίζεται σε ποικίλες πηγές πληροφοριών, όπως ιστορικά δεδομένα, εμπειρική γνώση, ανατροφοδότηση από τα εμπλεκόμενα ή τα ενδιαφερόμενα μέρη, παρατηρήσεις, προβλέψεις και κρίση ειδικών, καθώς επίσης και προσδοκίες για το μέλλον. Για αυτό το λόγο οι πληροφορίες πρέπει να είναι ενημερωμένες και αξιόπιστες, να αναλύονται κριτικά και να εξετάζεται η πηγή, η ακρίβεια και η σχετικότητα με τον εκάστοτε κίνδυνο. Για να υπάρχει διαφάνεια στη διαδικασία και να ενισχύεται η εμπιστοσύνη, οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται πρέπει να είναι διαθέσιμες σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Καθώς οι συνθήκες αλλάζουν και νέες πληροφορίες γίνονται διαθέσιμες, είναι σημαντικό να ενημερώνεται συνεχώς η βάση δεδομένων πληροφοριών που χρησιμοποιείται για τη διαχείριση κινδύνων. Σε κάθε περίπτωση είναι σημαντικό να λαμβάνονται οι όσον το δυνατόν καλύτερες πληροφορίες προκειμένου να υπάρχει σωστή κατανόηση των κινδύνων.

(η) Διευκολύνει τη συνεχή βελτίωση του φορέα

Ο φορέας πρέπει να αναθεωρεί τακτικά τις διαδικασίες, τις πολιτικές και τις πρακτικές του σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων, για να διασφαλίσει ότι παραμένουν αποτελεσματικές και σχετικές. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή ώστε η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων να μην είναι υπερβολικά περίπλοκη, σε βαθμό που να παρεμποδίζει την αναζήτηση ευκαιριών και την ευελιξία στις αντιδράσεις.

Ένα σημαντικό στοιχείο της συνεχούς βελτίωσης είναι η ικανότητα μάθησης από τα λάθη και τις ατέλειες. Όταν προκύπτουν προβλήματα ή σφάλματα, πρέπει να αναλύονται για να κατανοηθούν οι βαθύτερες αιτίες τους και να ληφθούν μέτρα για την αποφυγή τους στο μέλλον.

Σε όρους καθαρά πρακτικούς, ορισμένες βελτιώσεις μπορεί να χρειαστούν χρόνο για να επιτευχθούν, π.χ. ορισμένες μπορεί να απαιτούν αναδιάρθρωση προϋπολογισμού ή προσεκτικό σχεδιασμό και ανάπτυξη. Τα σχέδια βελτίωσης πρέπει να εξετάζουν τις προτεραιότητες και τα σχετικά οφέλη και να επιτρέπουν την παρακολούθηση της προόδου.



Σχήμα 4.1. Βασικές αρχές της διαχείρισης κινδύνων (βασισμένο στο ISO 31000:2018).

4.4 Παρουσίαση προτύπου της Ε.Α.Δ. για την Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων

Προκειμένου οι φορείς του δημόσιου τομέα να διασφαλίσουν την ορθή λειτουργία και την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στις λειτουργίες τους, αναπτύσσουν και εφαρμόζουν Πολιτική και Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων (άρθρο 22B ν.4795/2021). Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της (παρ. 5 άρθρο 22B ν.4795/2021) καθορίζει το Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων και παρέχει οδηγίες σχετικά με τη σύνταξη και εφαρμογή του, με στόχο την ενιαία εφαρμογή της ρύθμισης. Οι φορείς του δημόσιου τομέα οφείλουν να εφαρμόζουν το εν λόγω πρότυπο, προσαρμόζοντάς το στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ανάγκες τους.

Αναλυτικότερα το πρότυπο της ΕΑΔ χωρίζεται σε δύο μέρη, στην Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων και στο Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων, όπου στο μεν πρώτο περιγράφεται ο τρόπος διαχείρισης κινδύνων, ανά σκοπό και στόχο, η διάθεση ανάληψης και το επίπεδο ανοχής κινδύνου, καθώς και οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες των κατάλληλων επιπέδων διοίκησης, σε σχέση με τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την εφαρμογή του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων, στο δε δεύτερο περιλαμβάνονται οι κατευθύνσεις και οι οργανωτικές ρυθμίσεις που αφορούν στον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την αξιολόγηση και τη συνεχή

βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων του φορέα καθώς η μεθοδολογία για τη διενέργεια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων.

4.4.1 Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων

Η Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων είναι ένα έγγραφο το οποίο αποτελεί τον γνώμονα του φορέα για την λήψη αποφάσεων και την ανάληψη ενεργειών που σχετίζονται με τη διαχείριση των κινδύνων στους οποίους είναι εκτεθειμένος.

Με το έγγραφο αυτό, ο φορέας εκφράζει τη βούληση του επικεφαλής του να ενσωματώσει την διαχείριση κινδύνων στη διοικητική πρακτική του φορέα και τους στόχους που αυτή εξυπηρετεί. Αυτό πραγματοποιείται πρακτικά με την έγκριση της Πολιτικής από τον επικεφαλής του φορέα (Υπουργό, Γραμματέα Αποκεντρωμένης Διοίκησης, Διοικητή Ανεξάρτητης Αρχής, κ.λπ.).

Σύμφωνα με το πρότυπο της ΕΑΔ, που επισυνάπτεται στο Παράρτημα 2, η Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων θα πρέπει κατ' ελάχιστο να συμπεριλαμβάνει τις παρακάτω ενότητες:

A. Σκοπός/Δήλωση επικεφαλής

Η Πολιτική θα πρέπει να αρχίζει με την Δήλωση του επικεφαλής του φορέα, ότι η διαχείριση κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα όλων των λειτουργιών του φορέα, που αποτελεί και δέσμευσή του. Επίσης, εκεί τονίζεται η σημασία της διαχείρισης κινδύνων ως κρίσιμου στοιχείου για την επίτευξη των στόχων του φορέα.

B. Ρόλοι και Αρμοδιότητες

Όλο το ανθρώπινο δυναμικό του φορέα και όλα τα ιεραρχικά στελέχη αυτού συμμετέχουν στην διαχείριση κινδύνων. Στη συγκεκριμένη ενότητα περιγράφεται ο ρόλος του καθενός και οι αρμοδιότητες τόσο του επικεφαλής του φορέα και των ανώτερων ιεραρχικών στελεχών αυτού, όσο και των υπαλλήλων, σε σχέση με τη διαχείριση κινδύνων. Αναλυτικότερα οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες με βάση το πρότυπο της ΕΑΔ παρατίθενται στο Παράρτημα 2.

Γ. Κατηγορίες Κινδύνου

Η κατηγοριοποίηση των κινδύνων είναι σημαντική, καθώς συμβάλλει τόσο στην πιο εύκολη αναγνώριση και συστηματική ανάλυσή τους, όσο και στην ανάπτυξη πιο στοχευμένων και αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης για κάθε κατηγορία κινδύνου. Στην ενότητα αυτή

καταγράφονται οι κατηγορίες κινδύνων που πρέπει να περιλαμβάνονται υποχρεωτικά στο κείμενο της Πολιτικής κάθε φορέα κατά τη μεταβατική περίοδο και έως την πλήρη εφαρμογή του ν. 4795/2021 (Ιανουάριο 2025), όσον αφορά το σκέλος της διαχείρισης κινδύνων. Κάθε μία από τις κατηγορίες μπορεί να διακρίνεται σε περαιτέρω υποκατηγορίες για την καλύτερη παρακολούθησή τους.

Συνοπτικά, οι κατηγορίες κινδύνων που προτείνει η ΕΑΔ έχουν έως εξής:



Κίνδυνοι φυσικών ή μη καταστροφών



Στρατηγικοί κίνδυνοι



Λειτουργικοί κίνδυνοι



Κίνδυνοι Τεχνολογίας Πληροφοριών



Δημοσιονομικοί κίνδυνοι



Κίνδυνοι νομικοί/κανονιστικοί/συμμόρφωσης



Κίνδυνοι υγείας και ασφάλειας



Κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης

Αναλυτικότερα οι κατηγορίες κινδύνων με παραδείγματα αναπτύσσονται στο Παράρτημα 2.

Δ. Διάθεση Ανάληψης Κινδύνου (Risk Appetite) και Ανοχή Κινδύνου (Risk Tolerance)

Η έννοια της διάθεσης ανάληψης κινδύνου αναφέρεται συχνά στα κείμενα πολιτικής φορέων και οργανισμών, χωρίς να ορίζεται με σαφήνεια. Πολλές φορές, οι όροι «διάθεση ανάληψης κινδύνου» και «ανοχή κινδύνου» χρησιμοποιούνται εναλλακτικά προκαλώντας σύγχυση. Η ύπαρξη διαφορετικών ορισμών (βλ. σχετικά Πίνακα 4.1), προσθέτει επιπλέον σύγχυση κατά τη συζήτηση των εννοιών τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά ενός φορέα. Στο πλαίσιο του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού και ακολουθώντας το πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων της ΕΑΔ, ως διάθεση ανάληψης κινδύνου ορίζεται «το είδος και το μέγεθος του κινδύνου που ένας φορέας είναι διατεθειμένος να επιδιώξει ή να διατηρήσει» προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του».

Ο προσδιορισμός και η διατύπωση της διάθεσης ανάληψης κινδύνου βοηθούν τον φορέα να πραγματοποιεί τις καλύτερες επιλογές, λαμβάνοντας υπόψη τον κίνδυνο κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η αξιολόγηση κινδύνων επιτρέπει στον φορέα να κατανοήσει την έκθεσή του σε αυτούς, ενώ η διάθεση ανάληψης κινδύνου καθορίζει το μέγεθος του κινδύνου που είναι διατεθειμένος να αποδεχθεί. Η σύγκριση της διάθεσης ανάληψης κινδύνου με την έκθεση στον κίνδυνο καταδεικνύει κατά πόσο ο φορέας διατηρεί το σωστό επίπεδο κινδύνου και αν εξισορροπεί τις απειλές με το επιδιωκόμενο όφελος.

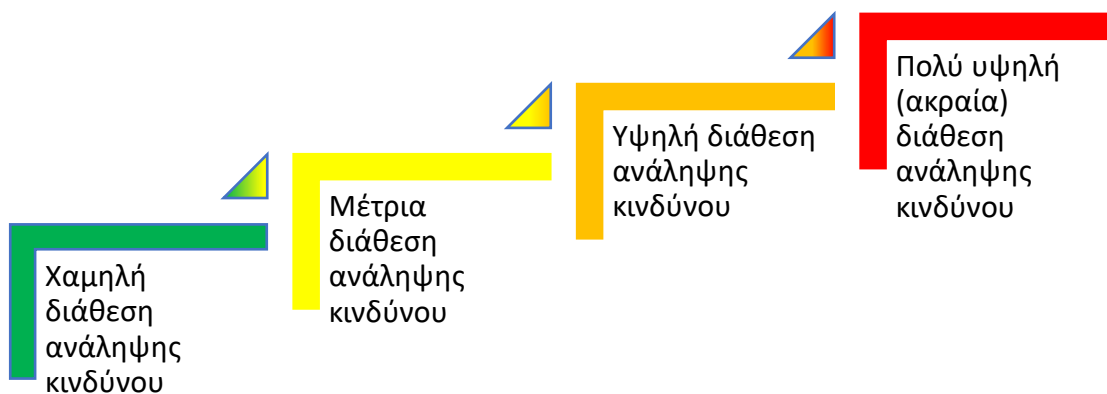
Ως ανοχή κινδύνου ορίζεται «η ετοιμότητα ενός οργανισμού ή ενός ενδιαφερόμενου μέρους να αναλάβει τον κίνδυνο που απομένει, μετά τα μέτρα που λαμβάνονται για την αντιμετώπισή του, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του».²¹ Η ανοχή κινδύνου αντιπροσωπεύει την πρακτική εφαρμογή της διάθεσης ανάληψης κινδύνου δηλώνοντας το επίπεδο απόκλισης από αυτή, είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω, που ο φορέας είναι διατεθειμένος να αναλάβει. Η υπέρβαση του καθορισμένου επιπέδου ανοχής κινδύνου του φορέα θα μπορούσε να θέσει σε κίνδυνο τη συνολική στρατηγική και τους στόχους του, ακόμα και την ίδια του την επιβίωση λόγω σημαντικών συνεπειών όσον αφορά το κόστος ή τη φήμη του.

Η διάθεση ανάληψης και η ανοχή κινδύνου εγκρίνονται από τον επικεφαλής του φορέα και συνδέονται άμεσα με τη στρατηγική του. Αυτές αποτυπώνουν την οργανωτική φιλοσοφία του φορέα σχετικά με τη διαχείριση και ανάληψη κινδύνων, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση

²¹ ISO Guide 73:2009 Risk Management - Vocabulary

και καθορισμό της επιδιωκόμενης κουλτούρας κινδύνου του φορέα. Επίσης, καθοδηγούν τη συνολική κατανομή των πόρων του.

Σύμφωνα με το πρότυπο της ΕΑΔ, η διάθεση ανάληψης κινδύνου μπορεί να διατυπωθεί για κάθε κατηγορία κινδύνου, όπως αυτές αναλύονται στην Ενότητα 5.3. Για την ομοιόμορφη εφαρμογή των διατάξεων του ν. 4795/2021 οι φορείς θα πρέπει να υιοθετήσουν τη διαβάθμιση της διάθεσης ανάληψης κινδύνου που προτείνεται από την ΕΑΔ και ακολουθεί επιγραμματικά (βλ. αναλυτικότερα στο Παράρτημα 2):



Η ανοχή κινδύνου ορίζεται ανά κατηγορία κινδύνου, αλλά μπορεί να αφορά υποκατηγορίες κινδύνων ή μεμονωμένους κινδύνους, συγκεκριμένα έργα, επί μέρους στόχους, πρωτοβουλίες κ.λπ.

Στα Παραρτήματα 2 και 3 δίνονται παραδείγματα διάθεσης ανάληψης και ανοχής κινδύνου.

ΠΗΓΗ	ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΟΧΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
ISO Guide 73:2009 Risk Management Vocabulary	Το είδος και το μέγεθος του κινδύνου που ένας οργανισμός είναι διατεθειμένος να επιδιώξει ή να διατηρήσει	Η ετοιμότητα ενός οργανισμού ή ενός ενδιαφερόμενου μέρους να αναλάβει τον κίνδυνο που απομένει, μετά τα μέτρα που λαμβάνονται για αντιμετώπισή του, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του.

<p>COSO Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage, 2009</p>	<p>Μια ευρεία περιγραφή του επιθυμητού επιπέδου κινδύνου που θα αναλάβει μια οντότητα για την επιδίωξη της αποστολή της</p>	<p>Αντικατοπτρίζει την αποδεκτή διακύμανση των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με συγκεκριμένα μέτρα απόδοσης τα οποία συνδέονται με τους στόχους που επιδιώκει να επιτύχει η οντότητα.</p>
<p>BS 31100:2008</p>	<p>Το μέγεθος και το είδος του κινδύνου που ένας οργανισμός είναι διατεθειμένος να αναζητήσει, να αποδεχθεί ή να ανεχθεί.</p>	<p>Η ετοιμότητα ενός οργανισμού να αναλάβει τον κίνδυνο που απομένει, μετά τα μέτρα που λαμβάνονται για την αντιμετώπισή του, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του.</p>
<p>KPMG Understanding and articulating risk appetite, 2009</p>	<p>Το μέγεθος του κινδύνου, σε ευρύτερο επίπεδο, που ένας οργανισμός είναι διατεθειμένος να αναλάβει για την επίτευξη αξίας.</p>	<p>Τα μέτρα που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της έκθεσης σε κίνδυνο σε σύγκριση με τη δηλωμένη διάθεση ανάληψης κινδύνου.</p>
<p>Towers Perrin, What's Your Risk Appetite, Emphasis 2009 by j. David Dean and Andrew F. Giffin</p>	<p>Το μέγεθος της συνολικής έκθεσης σε κίνδυνο που ένας οργανισμός είναι διατεθειμένος να αποδεχθεί ή να διατηρήσει στην βάση της σχέσης κινδύνου-απόδοσης:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Αντικατοπτρίζει τη στρατηγική, τις στρατηγικές κινδύνου και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών - Καθορίζεται και εγκρίνεται από το διοικητικό συμβούλιο μέσω συζητήσεων με τη διοίκηση 	<p>Το μέγεθος του κινδύνου που ένας οργανισμός είναι διατεθειμένος να αποδεχθεί συνολικά (ή περιστασιακά εντός μιας συγκεκριμένης επιχειρηματικής μονάδας ή για μια συγκεκριμένη κατηγορία κινδύνου):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Εκφράζεται σε ποσοτικούς όρους που μπορούν να παρακολουθούνται - Συχνά εκφράζεται σε αποδεκτά/ μη αποδεκτά αποτελέσματα ή επίπεδα κινδύνου
<p>ECIA and FERMA, Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 42, 2011</p>	<p>Το επίπεδο κινδύνου που είναι διατεθειμένη να αναλάβει μία εταιρεία: υψηλή απόδοση-υψηλός κίνδυνος, χαμηλός κίνδυνος-χαμηλή απόδοση, ή ένα χαρτοφυλάκιο διαφορετικών απαιτήσεων. Η διάθεση ανάληψης κινδύνου είναι στρατηγικού χαρακτήρα και σχετίζεται πρωτίστως με το</p>	<p>Το μέγιστο μέγεθος κινδύνου που μπορεί να αναλάβει μία εταιρεία παράλλες τις δικλίδες ελέγχου. Η ανοχή κινδύνου έχει περισσότερο επιχειρησιακό / λειτουργικό χαρακτήρα και σχετίζεται κυρίως με τους στόχους της εταιρείας.</p>

	επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας.	
RIMS, Exploring Risk Appetite and Risk Tolerance, 2011	Το συνολικό μέγεθος κινδύνου στο οποίο ένας οργανισμός είναι εκτεθειμένος και επιθυμεί να αναλάβει με βάση τη σχέση κινδύνου-απόδοσης ώστε να επιτύχει ένα ή περισσότερα επιθυμητά και αναμενόμενα αποτελέσματα.	Η ανοχή κινδύνου είναι το μέγεθος της αβεβαιότητας που ένας οργανισμός είναι διατεθειμένος να αποδεχθεί συνολικά ή πιο περιορισμένα εντός μιας συγκεκριμένης επιχειρησιακής μονάδας, μιας συγκεκριμένης κατηγορίας κινδύνου ή για μια συγκεκριμένη πρωτοβουλία.
COSO, Internal Control – Integrated Framework, 2013	Το μέγεθος του κινδύνου, σε ευρύτερο επίπεδο, που μία οντότητα είναι διατεθειμένη να αποδεχθεί κατά την επιδίωξη της αποστολής/του οράματός της.	Το αποδεκτό επίπεδο διακύμανσης στην απόδοση σε σχέση με την επίτευξη των στόχων.
COSO, Enterprise Risk Management, Integrating with Strategy and Performance, 2017	Το είδος και το μέγεθος του κινδύνου, σε ευρύτερο επίπεδο, που ένας οργανισμός είναι διατεθειμένος να αποδεχθεί για την επίτευξη αξίας.	Τα όρια αποδεκτής διακύμανσης στην απόδοση σε σχέση με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Πίνακας 4.1. Ορισμοί διάθεσης ανάληψης και ανοχής κινδύνου (βασισμένο σε: *The Risk Management Society (RIMS) (2012). Exploring Risk Appetite and Risk Tolerance*)

4.4.2 Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων

Το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων στοχεύει στην ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στην οργανωτική δομή και τις λειτουργίες ενός φορέα, διασφαλίζοντας ότι εντάσσεται απρόσκοπτα στις καθημερινές λειτουργίες και τη λήψη αποφάσεων. Κατά τον σχεδιασμό του Πλαισίου λαμβάνονται υπόψη το μέγεθος, οι δραστηριότητες και η οργανωτική δομή του φορέα. Επιπρόσθετα, το Πλαίσιο υπόκειται σε συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι παραμένει συνεπές με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του φορέα. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει την παρακολούθηση δεικτών απόδοσης, τη διενέργεια ελέγχων και την ανατροφοδότηση, ενώ η βελτίωση επικεντρώνεται στον εντοπισμό ευκαιριών για αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων. Η συνεχής ανάλυση και προσαρμογή εξασφαλίζουν ότι το πλαίσιο παραμένει δυναμικό και ευθυγραμμισμένο με τις

ανάγκες και τους στόχους του φορέα, με κρίσιμο παράγοντα τη συμμετοχή και ευαισθητοποίηση του προσωπικού. Για την εφαρμογή του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων ο φορέας:

- αναπτύσσει κατάλληλο σχέδιο (πλάνο εφαρμογής) που περιλαμβάνει χρονοδιαγράμματα και πόρους
- προσδιορίζει πού, πότε και πώς λαμβάνονται οι διαφορετικοί τύποι αποφάσεων σε ολόκληρο τον φορέα και από ποιον
- τροποποιεί τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, όπου είναι απαραίτητο
- διασφαλίζει/ διαβεβαιώνει ότι οι ρυθμίσεις του φορέα σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων είναι κατανοητές και εφαρμόζονται στην πράξη

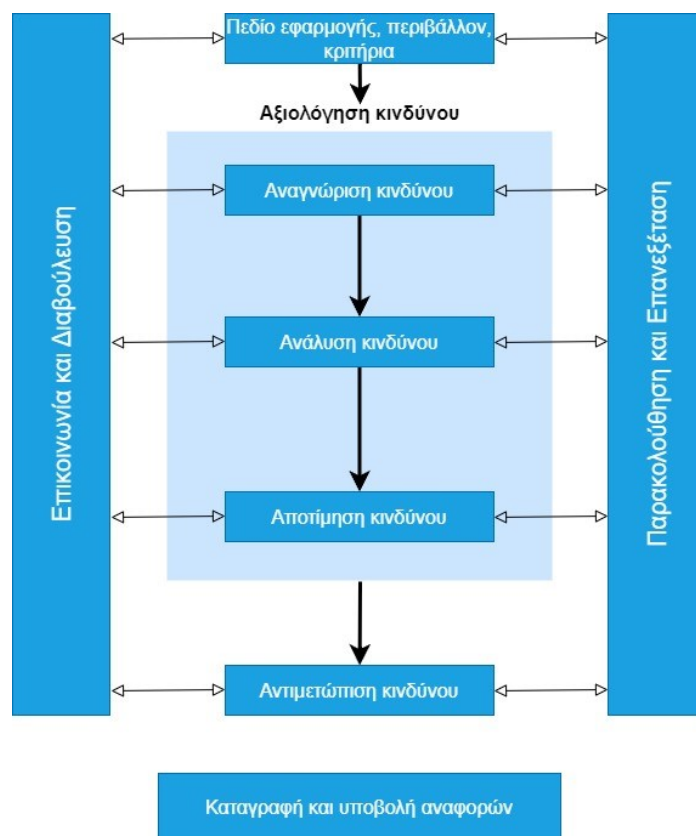


Σχήμα 4.2. Εφαρμογή Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων

Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων – Μεθοδολογία

Το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων, που προτείνει η ΕΑΔ, περιλαμβάνει συνοπτική περιγραφή της μεθοδολογίας διαχείρισης κινδύνων την οποία ο φορέας εφαρμόζει. Η εφαρμογή της μεθοδολογίας αυτής είναι υποχρεωτική για τους φορείς που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του ν. 4795/2021.

Στο Σχήμα 4.3 παρατίθενται τα στάδια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων τα οποία θα περιγραφούν συνοπτικά στη συνέχεια και πιο αναλυτικά στις αντίστοιχες ενότητες του εκπαιδευτικού υλικού που ακολουθούν.



Σχήμα 4.3. Διαδικασία διαχείρισης κινδύνου (βασισμένη στο ISO 31000:2018)

1^ο Βήμα: Περιλαμβάνει τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής, του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του φορέα καθώς και των κριτηρίων κινδύνου.

Πεδίο εφαρμογής: Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων έχει σαφή όρια. Είτε εφαρμόζεται σε ολόκληρο τον φορέα, είτε σε ένα συγκεκριμένο έργο, είτε σε μια μεμονωμένη λειτουργία, η οριοθέτηση του πεδίου εφαρμογής εξασφαλίζει εστίαση και συνάφεια. Σύμφωνα με το πρότυπο της ΕΑΔ, για τους φορείς του δημόσιου τομέα, η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων πρέπει να εφαρμόζεται, κατ' ελάχιστον, σε στρατηγικό και επιχειρησιακό επίπεδο, ενώ συνίσταται η εφαρμογή της σε μεγάλα έργα ή προγράμματα.

Εσωτερικό και Εξωτερικό Περιβάλλον: Η αναγνώριση του περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται ο φορέας και επηρεάζει το εύρος των κινδύνων στους οποίους είναι εκτεθειμένος.

Κριτήρια: Ο φορέας θα πρέπει να προσδιορίσει το μέγεθος και το είδος του κινδύνου που μπορεί ή δεν μπορεί να αναλάβει, σε σχέση με τους στόχους του. Τα κριτήρια κινδύνου είναι οι όροι αναφοράς βάσει των οποίων καθορίζεται η σπουδαιότητα ενός κινδύνου.

Στο Παράρτημα 2 παρατίθενται τα κριτήρια κινδύνων που προτείνει η Εθνική Αρχή Διαφάνειας.

Επισημαίνεται ότι η εφαρμογή των προτεινόμενων διαβαθμίσεων (κλίμακες) είναι υποχρεωτική για όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα που εμπίπτουν στις διατάξεις του ν. 4795/2021.

2^ο Βήμα: Το δεύτερο, μεγάλο βήμα της διαδικασίας είναι η αξιολόγηση κινδύνου που περιλαμβάνει την αναγνώριση, ανάλυση και αποτίμηση του κινδύνου.

Αναγνώριση κινδύνου: Σε αυτό το στάδιο δημιουργείται ένας ολοκληρωμένος κατάλογος κινδύνων με βάση γεγονότα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά την επίτευξη των στόχων του φορέα και των πιθανών συνεπειών τους σε αυτούς. Η αναγνώριση κινδύνου απαιτεί τη σε βάθος κατανόηση των διαφορετικών πτυχών ενός φορέα σε επιχειρησιακό, νομικό, κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό και τεχνολογικό επίπεδο, καθώς και των διαδικασιών και των συστημάτων υποστήριξης της λειτουργίας του, όπως τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιεί και η οργανωτική του δομή.

Ανάλυση κινδύνου: Σκοπός της ανάλυσης κινδύνου είναι η κατανόηση της φύσης του αναγνωρισμένου κινδύνου και των χαρακτηριστικών του και ο προσδιορισμός της σπουδαιότητας του. Η ανάλυση κινδύνου περιλαμβάνει την μέτρηση της πιθανότητας εμφάνισης ενός συγκεκριμένου κινδύνου εντός μιας συγκεκριμένης περιόδου και του αντικτύπου του εάν και εφόσον αυτός υλοποιηθεί. Οι επιπτώσεις μπορεί να είναι οικονομικές, φήμης, λειτουργικές ή άλλες και μπορεί να κυμαίνονται από ασήμαντες έως καταστροφικές. Ο συνδυασμός των δύο παραμέτρων (πιθανότητα x αντίκτυπος) αντιπροσωπεύει την σπουδαιότητα του κινδύνου.

Αποτίμηση κινδύνου: Κατά την αποτίμηση κινδύνου, συλλέγονται οι πληροφορίες από την ανάλυση κινδύνου και μέσω συγκεκριμένων κριτηρίων αποδοχής, ο φορέας αποφασίζει εάν ο κίνδυνος μπορεί να γίνει αποδεκτός στις υφιστάμενες συνθήκες ή αν είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν μέτρα για τη μείωσή του.

3^ο Βήμα : Αντιμετώπιση κινδύνου.

Σε αυτό το βήμα ο φορέας επιλέγει τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του κινδύνου που αναγνωρίστηκε, αναλύθηκε και αποτιμήθηκε στα προηγούμενα βήματα. Η στάση του φορέα εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως το είδος και τη φύση του κινδύνου, τα κριτήρια κινδύνου και οι διαθέσιμοι πόροι. Ο φορέας

επιλέγει τη στάση του (risk attitude) μεταξύ των: αποφυγή κινδύνου, εξάλειψη/ αφαίρεση πηγής κινδύνου, μείωση κινδύνου, μετακύλιση κινδύνου, καταμερισμό κινδύνου, αποδοχή/ διατήρηση κινδύνου (βλ. αναλυτικά Ενότητα 5.7).

Καταγραφή και υποβολή εκθέσεων/ αναφορών

Όλα τα στάδια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων καταγράφονται σχολαστικά με στόχο τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τη συνεχή βελτίωση μέσω της μάθησης. Η καταγραφή παρέχει τη βάση για τις μελλοντικές διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων.

Οι φορείς του δημόσιου τομέα που εμπíπτουν στις διατάξεις του ν. 4795/2021 καταγράφουν τις πληροφορίες που αφορούν στη διαχείριση κινδύνων του φορέα τους, στο Μητρώο Κινδύνων (αρ. 22ΣΤ ν. 4795/2021), το οποίο θα αναλυθεί στην Ενότητα 6.

Σύμφωνα με το άρθρο 22Δ του ν. 4795/2021, τα όργανα διαχείρισης κινδύνων, υποβάλλουν περιοδικές και έκτακτες αναφορές, προς τον επικεφαλής, σχετικά με τους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο φορέας, καθώς και Ετήσια Έκθεση το πρότυπο της οποίας, όπως και οι οδηγίες για τη σύνταξή της, παρέχονται με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του Διοικητή της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (βλ. Ενότητα 7).

Παρακολούθηση και επανεξέταση

Η παρακολούθηση (monitoring) και η επανεξέταση (review) αναφέρονται στον συστηματικό τρόπο με τον οποίο το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων και κατά συνέπεια η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων αξιολογούνται συνεχώς ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά τους. Η διαδικασία είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι η διαχείριση κινδύνων παραμένει δυναμική, ευέλικτη και αποτελεσματική με την πάροδο του χρόνου.

Στο πλαίσιο της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, οι κίνδυνοι, οι δικλίδες ελέγχου και τα μέτρα αντιμετώπισής τους θα πρέπει να παρακολουθούνται και να επανεξετάζονται τακτικά για να επαληθεύεται ότι:

- οι παραδοχές σχετικά με τις αβεβαιότητες και τους κινδύνους παραμένουν έγκυρες,
- επιτυγχάνονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα,
- τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων κινδύνου είναι σύμφωνα με την εμπειρία ή τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών,
- οι τεχνικές αξιολόγησης κινδύνων εφαρμόζονται σωστά και λειτουργούν αποτελεσματικά,

- τα μέτρα αντιμετώπισης κινδύνων είναι αποτελεσματικά.

Επικοινωνία και διαβούλευση

Σκοπός της επικοινωνίας και της διαβούλευσης είναι να βοηθήσει τα ενδιαφερόμενα μέρη (εντός και εκτός του φορέα) να κατανοήσουν τους κινδύνους, τη βάση στην οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις και τους λόγους για τους οποίους απαιτούνται συγκεκριμένες ενέργειες. Η επικοινωνία και η διαβούλευση θα πρέπει να πραγματοποιείται εντός της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων και καθ' όλη τη διάρκεια των σταδίων της.

Σύμφωνα με το ISO 31000:2018, μέσω της επικοινωνίας και της διαβούλευσης:

- *έρχονται κοντά διαφορετικοί τομείς εμπειρογνωμοσύνης σε κάθε βήμα της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων,*
- *διασφαλίζεται ότι οι διαφορετικές απόψεις λαμβάνονται δεόντως υπόψη κατά τον καθορισμό των κριτηρίων κινδύνου και την αξιολόγηση των κινδύνων,*
- *παρέχονται επαρκείς πληροφορίες για τη διευκόλυνση της εποπτείας των κινδύνων και τη λήψη αποφάσεων,*
- *οικοδομείται μια αίσθηση συμμετοχικότητας και ιδιοκτησίας μεταξύ εκείνων που επηρεάζονται από τον κίνδυνο.*

4.4.3 Επικαιροποίηση Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων

Σύμφωνα με το Πρότυπο της ΕΑΔ, το Πλαίσιο και η Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων του φορέα πρέπει να αναθεωρούνται και να επικαιροποιούνται ώστε να διασφαλιστεί ότι παραμένουν σχετικά και αποτελεσματικά και ότι συμβαδίζουν με το τρέχον επίπεδο κινδύνων, τους στρατηγικούς στόχους του φορέα και τις κανονιστικές απαιτήσεις. Αναγκαία είναι η προσαρμογή της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων όταν παρουσιάζονται αλλαγές στο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο ενός δημόσιου φορέα αλλά και μετά από σημαντικά γεγονότα ή κρίσεις ή ακόμα και όταν δεν σημειώνονται σημαντικές αλλαγές στο πλαίσιο τακτικής αναθεώρησης.

4.5 Διατύπωση κινδύνου

Η σωστή περιγραφή του κινδύνου διασφαλίζει την κατανόησή του από όλους, υποστηρίζει τη λήψη ορθών αποφάσεων και καθιστά τις προσπάθειες διαχείρισης κινδύνου πιο αποτελεσματικές. Μία από τις πιο συχνές αποτυχίες στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων

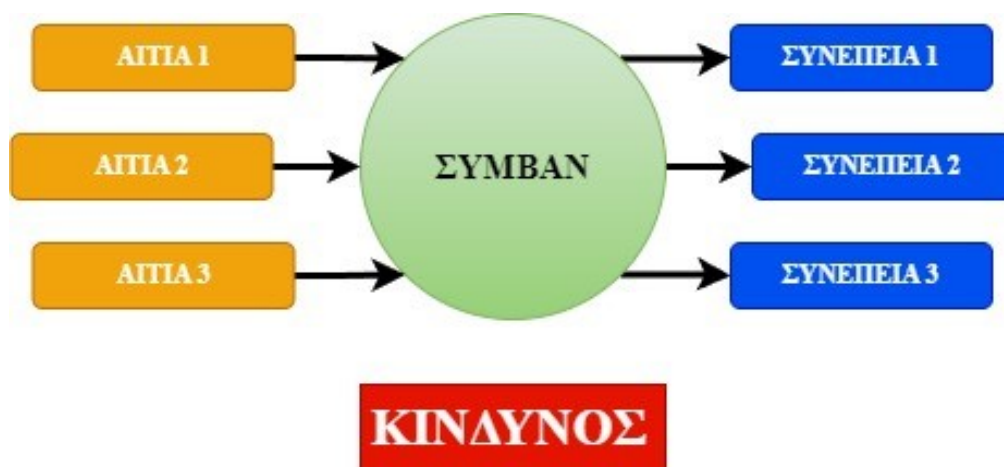
είναι ο εντοπισμός συμβάντων στο στάδιο της αναγνώρισης που δεν αποτελούν πραγματικούς κινδύνους. Είναι αυτονόητο ότι αν αυτό το αρχικό στάδιο της διαδικασίας αποτύχει, τότε και τα επόμενα βήματα της διαδικασίας είναι καταδικασμένα να αποτύχουν.

Ένας αποτελεσματικός τρόπος να διατυπώνεται ένας κίνδυνος είναι η ανάλυσή του σε τρεις βασικές συνιστώσες: τις αιτίες, το συμβάν και τις συνέπειες (βλ. Σχήμα 4.4). Αναλυτικότερα:

Αιτίες: Οι αιτίες είναι συγκεκριμένοι παράγοντες ή σύνολα συνθηκών που μπορεί να προκαλέσουν μία αβεβαιότητα (ένα συμβάν κινδύνου). Π.χ. μία τεχνική ανεπάρκεια, μία ανθρώπινη παράλειψη, ένα σχεδιαστικό ελάττωμα, η ελλιπής εκπαίδευση ή ελλιπής στελέχωση ενός φορέα κ.ά.

Συμβάν: Ως συμβάν κινδύνου ορίζεται ένα αβέβαιο περιστατικό/ γεγονός (μία αβεβαιότητα) που θα μπορούσε να αποτρέψει την επίτευξη ενός αντικειμενικού σκοπού, ορόσημου ή στόχου. Το συμβάν μπορεί να επέλθει ως αποτέλεσμα διαφόρων αιτιών εσωτερικών ή/και εξωτερικών. Η ανάλυση των αιτιών ενός συμβάντος είναι ουσιώδης για την καλύτερη κατανόηση του κινδύνου και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ διαφορετικών κινδύνων. Αυτό επιτρέπει την αποτελεσματική εφαρμογή κατάλληλων μέτρων αντιμετώπισης και πρόληψης.

Συνέπειες: Οι συνέπειες περιγράφουν τα αποτελέσματα του συμβάντος κινδύνου, εάν τελικά αυτό επέλθει. Οι συνέπειες μπορεί να περιλαμβάνουν διακοπή υπηρεσιών, τραυματισμούς, επιπτώσεις στην ασφάλεια, το κόστος και τη φήμη ενός φορέα κ.ά. Οι συνέπειες είναι ενδεχόμενα γεγονότα, απρογραμμάτιστες δυνητικές μελλοντικές μεταβολές που δε θα συμβούν παρά μόνο εάν και εφόσον επέλθουν τα συμβάντα κινδύνου.



Σχήμα 4.4. Συνιστώσες κινδύνου

Παραδείγματα

1. Αιτία: Έλλειψη κατάρτισης στην πυροπροστασία.
Συμβάν: Πυρκαγιά σε κτίριο όπου στεγάζεται δημόσια υπηρεσία.
Συνέπεια: Υλικές ζημιές και τραυματισμοί ή ακόμη και απώλειες ζωών.
2. Αιτία: Έλλειψη τακτικής συντήρησης σε δημόσια μέσα μεταφοράς.
Συμβάν: Δυσλειτουργία τρένου ή λεωφορείου.
Συνέπεια: Καθυστερήσεις, δυσαρέσκεια του κοινού και πιθανότητα ατυχημάτων.
3. Αιτία: Κακή διαχείριση αποθεμάτων σε κεντρικό νοσοκομείο.
Συμβάν: Έλλειψη ζωτικών φαρμάκων ή ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού.
Συνέπεια: Καθυστερήσεις στη θεραπεία ή υποβάθμιση της παρεχόμενης ιατρικής φροντίδας.
4. Αιτία: Ανεπαρκής συντήρηση και αναβάθμιση των υποδομών τεχνολογίας πληροφορικής.
Συμβάν: Διακοπές στη λειτουργία των συστημάτων, απώλεια δεδομένων ή προσβολή από κακόβουλο λογισμικό.
Συνέπεια: Διακοπή των υπηρεσιών.
5. Αιτία: Ανεπαρκείς εποπτικοί και ελεγκτικοί μηχανισμοί.
Συμβάν: Δημόσιος υπάλληλος που συμμετέχει σε επιτροπή αξιολόγησης ευνοεί συγκεκριμένο υποψήφιο ανάδοχο.
Συνέπεια: Αυξημένος κόστος για το δημόσιο, απώλεια εμπιστοσύνης/ δυσφήμιση φορέα στον οποίο υπηρετεί ο υπάλληλος.

4.6 Υπεύθυνος διαχείρισης κινδύνου (Risk Owner) – Κλιμάκωση κινδύνου

Σύμφωνα με το ISO 73:2009, υπεύθυνος διαχείρισης κινδύνου ορίζεται το άτομο ή η οντότητα που διαθέτει την αρμοδιότητα και την εξουσία για τη διαχείριση ενός κινδύνου. Στους καθημερινούς επιχειρησιακούς κινδύνους, υπεύθυνος μπορεί να είναι ο διευθυντής ή ο τμηματάρχης ή ακόμα και ο υπεύθυνος ενός συγκεκριμένου έργου (project manager). Σε περιπτώσεις κινδύνων με ευρύτερες επιπτώσεις ή στρατηγικού χαρακτήρα, η ευθύνη ανατίθεται σε ανώτερο επίπεδο. Εάν ένας κίνδυνος επηρεάζει πολλούς φορείς ή υπηρεσίες, μπορεί να εφαρμοστεί μια προσέγγιση κοινής ευθύνης και συνεργασίας για την αποτελεσματική διαχείρισή του. Το γεγονός ότι ορίζεται κάποιος ως υπεύθυνος διαχείρισης κινδύνου δε σημαίνει ότι φέρει όλο το βάρος της ευθύνης, αλλά ότι είναι υπεύθυνος για την ορθή διαχείριση του κινδύνου, καθώς και για τον συντονισμό με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη,

την επικοινωνία με το προσωπικό και την αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων για την αντιμετώπιση του κινδύνου.

Η κλιμάκωση των κινδύνων αποτελεί βασικό στοιχείο της διαχείρισης κινδύνων. Ένας αποτελεσματικός μηχανισμός κλιμάκωσης και η σωστή επικοινωνία σημαντικών γεγονότων συμβάλλουν στη διαφάνεια, στην έγκαιρη αναγνώριση και αντιμετώπιση των κινδύνων, καθώς και στην ελαχιστοποίηση πιθανών ζημιών. Όλο το προσωπικό ενός φορέα φέρει ευθύνη για τον εντοπισμό και την αναφορά των κινδύνων, ώστε αυτοί να αξιολογηθούν από τα αρμόδια πρόσωπα. Εάν ένας κίνδυνος είναι πέρα από τον έλεγχο ενός προϊσταμένου/διευθυντή αυτός θα πρέπει να κλιμακώσει τον κίνδυνο σε κατάλληλο, ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο διοίκησης. Η διαδικασία προώθησης πρέπει να είναι δομημένη και σαφής και να ακολουθεί τη δομή διακυβέρνησης και τα κανάλια αναφοράς/ επικοινωνίας του φορέα.

Υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ της σπουδαιότητας ενός κινδύνου και του διοικητικού επιπέδου στο οποίο θα πρέπει να κλιμακωθεί ώστε να ληφθούν οι κατάλληλες δράσεις. Όσο μεγαλύτερος είναι ένας κίνδυνος, τόσο μεγαλύτερη προσοχή απαιτείται από την ιεραρχία της Διοίκησης (για παράδειγμα βλ. Πίνακα 4.2).

Συχνά, οι έννοιες της κλιμάκωσης και της αναφοράς κινδύνου συγχέονται ή χρησιμοποιούνται ως συνώνυμες. Κατά την κλιμάκωση, η αρμοδιότητα και η ευθύνη για τον κίνδυνο μεταβιβάζονται σε ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο. Στην αναφορά κινδύνου, ενημερώνεται το ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο, χωρίς να αλλάζει η αρμοδιότητα της διαχείρισης του κινδύνου.

Σπουδαιότητα κινδύνου	Δράση που απαιτείται
Ακραίος κίνδυνος	Κλιμάκωση στον επικεφαλής του φορέα Εφαρμογή λεπτομερούς σχεδίου δράσης για τη μείωση της σπουδαιότητας
Υψηλός κίνδυνος	Κλιμάκωση στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα Διοίκησης του φορέα Εφαρμογή λεπτομερούς σχεδίου δράσης για τη μείωση της σπουδαιότητας
Μέτριος κίνδυνος	Παρακολούθηση από τον αρμόδιο προϊστάμενο/ διευθυντή

	Παρακολούθηση της εξέλιξης του κινδύνου – Εκπόνηση σχεδίου αντιμετώπισης
Χαμηλός κίνδυνος	Διαχείριση με διαδικασίες ρουτίνας Παρακολούθηση της εξέλιξης του κινδύνου

Πίνακας 4.2. Κλιμάκωση κινδύνου (βασισμένη στο Enterprise-Wide Risk Management Policy and Framework – NSW Health)

4.7 Βασικοί δείκτες για την παρακολούθηση των κινδύνων

Οι βασικοί δείκτες κινδύνου (ΒΔΚ, Key Risk Indicators) είναι μετρήσιμοι δείκτες που παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο έκθεσης του φορέα σε συγκεκριμένους κινδύνους σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Η σωστή επιλογή των βασικών δεικτών κινδύνου μπορεί να δείξει:

- ότι κάτι δε λειτουργεί όπως αναμενόταν,
- ότι το επίπεδο ενός κινδύνου προσεγγίζει μη αποδεκτά όρια,
- ότι υπάρχει αυξημένη έκθεση σε κίνδυνο σε έναν ή περισσότερους τομείς του φορέα,
- ότι υπάρχουν αναδυόμενοι κίνδυνοι και πιθανά προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν,
- γεγονότα που έχουν συμβεί στο παρελθόν και θα μπορούσαν να επαναληφθούν.

Η διαδικασία ανάπτυξης και επιλογής των κατάλληλων ΒΔΚ εξαρτάται από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του φορέα, το περιβάλλον λειτουργίας του, καθώς και τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς του στόχους.

Συνήθως οι ΒΔΚ χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες, τους δείκτες υστέρησης (lag indicators) και τους δείκτες οδηγούς (lead indicators). Οι δείκτες υστέρησης περιλαμβάνουν δεδομένα και πληροφορίες που συλλέγονται μετά από την εκδήλωση ενός γεγονότος - π.χ. επίτευξη ή μη ενός στόχου (απόδοσης, διαθεσιμότητας, επιπέδου υπηρεσιών κ.λπ.). Μέσω της ανάλυσης των βαθύτερων αιτιών που οδήγησαν στην υλοποίηση ενός κινδύνου, των αποτυχημένων δικλίδων ελέγχου, των ελλিপών διαδικασιών ή των στόχων που τελικώς δεν επιτεύχθηκαν, ο φορέας μπορεί να αποκομίσει τη γνώση που απαιτείται ώστε να μην επαναληφθούν τα λάθη του παρελθόντος. Οι δείκτες οδηγοί περιλαμβάνουν δεδομένα και πληροφορίες πριν από την εκδήλωση ενός γεγονότος. Έχουν ανώτερο και κατώτερο όριο ώστε να βοηθήσουν τον φορέα να κατανοήσει πότε μια κατάσταση απαιτεί προσοχή και

δύναται να οδηγήσει στην εκδήλωση ενός κινδύνου. Οι δείκτες αυτοί ενδέχεται να μην είναι απολύτως αξιόπιστοι ή αποτελεσματικοί καθώς βασίζονται σε δεδομένα σχετικά με έναν κίνδυνο που δεν έχει ακόμα εκδηλωθεί.

Οι ΒΔΚ για να είναι αποτελεσματικοί θα πρέπει να είναι:

- Μετρήσιμοι (measurable): π.χ. αριθμός, ποσοστό
- Ανιχνεύσιμοι (trackable): επιτρέπουν συγκρίσεις με την πάροδο του χρόνου π.χ. χρηματοοικονομική απόδοση
- Προβλέσιμοι (predictable): παρέχουν προειδοποιητικά σημάδια για πιθανά συμβάντα κινδύνου
- Ενημερωτικοί (informative): μετρούν/ αξιολογούν την κατάσταση ενός κινδύνου

Παραδείγματα τέτοιων δεικτών είναι:

- Αριθμός οικειοθελών παραιτήσεων προσώπων – κλειδιά (προσωπικό σε ανώτερους ρόλους) του φορέα
- Ποσοστό κινητικότητας προσωπικού του φορέα
- Ποσοστό ικανοποίησης των πολιτών από τις υπηρεσίες που παρέχει ο φορέας
- Χρόνος απόκρισης των υπηρεσιακών μονάδων του φορέα σε αιτήματα πολιτών
- Ποσοστό περιστατικών όπου τα προσωπικά δεδομένα πολιτών τίθενται σε κίνδυνο
- Διαθεσιμότητα πληροφοριακών συστημάτων (χρόνος λειτουργίας)
- Ποσοστό παραβίασης του δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα και του εσωτερικού κανονισμού του φορέα κ.ά.
- Αριθμός πειθαρχικών υποθέσεων ή/και ποινικών διώξεων υπαλλήλων του φορέα κ.ά.

Ο προσδιορισμός και η χρήση των δεικτών έχει πολλαπλά οφέλη καθώς:

- παρέχουν λεπτομερέστερη εικόνα των κινδύνων και των αιτιών τους, επιτρέποντας έτσι πιο έγκαιρες και αξιόπιστες μεθόδους για την αξιολόγηση, παρακολούθηση και διαχείριση των κινδύνων,
- προϊδεάζουν για τα προληπτικά μέτρα που απαιτούνται για τη διαχείριση των κινδύνων που ξεπερνούν τα αποδεκτά επίπεδα, πριν εξελιχθούν σε κρίσεις,
- επιτρέπουν την κατάλληλη κλιμάκωση των κινδύνων,
- διευκολύνουν την αποτελεσματικότερη εποπτεία των κινδύνων,
- βελτιώνουν την ποιότητα των αναφορών/ εκθέσεων,
- επιτρέπουν τον προληπτικό εντοπισμό των αναδυόμενων κινδύνων.

4.8 Διεθνείς Καλές Πρακτικές Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων στον Δημόσιο Τομέα

4.8.1 Ηνωμένο Βασίλειο

Η προσέγγιση του Ηνωμένου Βασιλείου όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνων περιγράφεται στο “Orange Book: Management of risk – Principles and Concepts”²² (Πορτοκαλί Βιβλίο). Το κείμενο αυτό παρουσιάζει με δομημένο τρόπο τη διαχείριση κινδύνων, προσφέρει μια βασική εισαγωγή στις αρχές της και τονίζει τη σημασία της ενσωμάτωσής της στην κουλτούρα των φορέων του δημόσιου τομέα.

Επιπρόσθετα βοηθητικά κείμενα/ οδηγοί είναι:

- το “Risk Appetite Guidance Note”, όπου παρέχεται λεπτομερής καθοδήγηση, οι βασικές αρχές και οι προσεγγίσεις σχετικά με τον τρόπο ορισμού, αξιολόγησης και διαχείρισης της διάθεσης ανάληψης κινδύνου σε κυβερνητικούς φορείς.
- το “Risk Management Skills and Capabilities Framework”, στο οποίο περιγράφονται οι δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων σε κυβερνητικούς φορείς. Χρησιμεύει ως οδηγός για την ανάπτυξη των απαραίτητων ικανοτήτων μεταξύ των μελών του προσωπικού, διασφαλίζοντας ότι είναι επαρκώς καταρτισμένοι για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων.
- το “Good Practice Guide: Risk Reporting”, όπου παρέχονται κατευθυντήριες γραμμές και βέλτιστες πρακτικές για την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τους κινδύνους. Ο εν λόγω οδηγός τονίζει τη σημασία της σαφούς και ολοκληρωμένης αναφοράς κινδύνων ως κρίσιμης πτυχής της διαχείρισης κινδύνων και παρουσιάζει τεχνικές και μεθόδους με τις οποίες διασφαλίζεται ότι οι κίνδυνοι κοινοποιούνται αποτελεσματικά για την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
- το “Risk Control Framework ‘Bank of Questions’ April 2023”, στο οποίο, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνεται ένα σύνολο ερωτήσεων με το οποίο οι φορείς του δημοσίου διαπιστώνουν αν οι πρακτικές διαχείρισης κινδύνων που εφαρμόζουν είναι διεξοδικές και αποτελεσματικές.
- το “Portfolio Risk Management Guidance Orange Book Annex”, στο οποίο παρέχονται οδηγίες για την διαχείριση των κινδύνων σε μια σειρά έργων ή

²² <https://www.gov.uk/government/publications/orange-book>

προγραμμάτων, αντί να επικεντρώνεται σε μεμονωμένες πρωτοβουλίες. Οι οδηγίες είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για φορείς που επιβλέπουν πολλαπλά έργα ή προγράμματα καθώς τους υποστηρίζει στην αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων σε επίπεδο χαρτοφυλακίου.

Το Πορτοκαλί Βιβλίο με τα βοηθητικά κείμενα/ οδηγούς, μαζί με το Πράσινο Βιβλίο (Green Book)²³ το οποίο προσφέρει λεπτομερείς συμβουλές σχετικά με την εκτίμηση και την αξιολόγηση σε έργα του δημόσιου τομέα και το Aqua Book²⁴ το οποίο παρέχει οδηγίες σχετικά με την παραγωγή ποιοτικής ανάλυσης, αποτελούν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τη διαχείριση των κινδύνων και τη λήψη αποφάσεων στον δημόσιο τομέα.

4.8.2 Αυστραλία

Ο νόμος περί δημόσιας διακυβέρνησης, απόδοσης και λογοδοσίας του 2013 (Public Governance, Performance and Accountability Act 2013²⁵) απαιτεί τη δημιουργία και διατήρηση συστημάτων για την εποπτεία και τη διαχείριση των κινδύνων. Η διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα της Αυστραλίας διέπεται από την "Πολιτική διαχείρισης κινδύνων της Κοινοπολιτείας"²⁶. Η πολιτική αυτή αποτελείται από εννέα βασικά στοιχεία με τα οποία πρέπει να συμμορφωθεί ένας φορέας ώστε να εδραιώσει ένα κατάλληλο σύστημα διαχείρισης και εποπτείας των κινδύνων. Στόχος είναι η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων ως μέρος της κουλτούρας ενός φορέα όπου η κοινή κατανόηση των κινδύνων οδηγεί στην τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων. Η πολιτική υποστηρίζεται από έναν οδηγό εφαρμογής και μια εργαλειοθήκη με πρακτικές οδηγίες για την εφαρμογή των στοιχείων της πολιτικής²⁷.

Τα κύρια στοιχεία της πολιτικής συνοψίζονται ως εξής:

1. Ενσωμάτωση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων: η διαχείριση κινδύνων ενσωματώνεται στις καθημερινές λειτουργίες/ δραστηριότητες ενός φορέα και στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό του.

²³ <https://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government>

²⁴ <https://www.gov.uk/government/publications/the-aqua-book-guidance-on-producing-quality-analysis-for-government>

²⁵ <https://www.legislation.gov.au/Details/C2017C00269>

²⁶ <https://www.finance.gov.au/government/comcover/risk-services/management/commonwealth-risk-management-policy>

²⁷ <https://www.finance.gov.au/government/comcover/risk-services/management>

2. Κατάρτιση πλαισίου διαχείρισης κινδύνων: κάθε φορέας αναπτύσσει πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων στο οποίο διατυπώνονται οι βασικές οργανωτικές ρυθμίσεις και κατευθύνσεις όσον αφορά τη διαχείριση των κινδύνων.
3. Ανάπτυξη θετικής κουλτούρας κινδύνου: δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου όλο το προσωπικό του φορέα κατανοεί την αξία της διαχείρισης κινδύνων και ενθαρρύνεται η ενεργός συμμετοχή του.
4. Καθορισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων: ανατίθενται σαφείς ρόλοι και αρμοδιότητες ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων.
5. Περιοδική αξιολόγηση των δικλίδων ελέγχου: η επιτυχία της διαχείρισης κινδύνων εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα των δικλίδων ελέγχου οι οποίες θα πρέπει να παρακολουθούνται τακτικά ανάλογα με τη φύση, την ταχύτητα επέλευσης και τη σοβαρότητα των κινδύνων.
6. Συνεργασία φορέων όσον αφορά τη διαχείριση κοινών κινδύνων: κοινοί κίνδυνοι είναι αυτοί που αφορούν περισσότερους φορείς και απαιτούν συλλογική προσπάθεια εποπτείας και διαχείρισης.
7. Εφαρμογή ρυθμίσεων για τον εντοπισμό, τη διαχείριση της αβεβαιότητας και του αντικτύπου και την κλιμάκωση των αναδυόμενων/ έκτακτων κινδύνων.
8. Διασφάλιση επαρκούς επιπέδου ικανότητας διαχείρισης κινδύνων: οι φορείς πρέπει να διασφαλίσουν ότι διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες, γνώσεις και πόρους για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων.
9. Επανεξέταση και συνεχής βελτίωση του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων: ο φορέας επανεξετάζει τακτικά το πλαίσιο και της διαδικασία διαχείρισης κινδύνων για να διασφαλίσει ότι παραμένουν αποτελεσματικά και λαμβάνουν υπόψη τυχόν αλλαγές στο περιβάλλον.

4.8.3 Καναδάς

Το "Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων" της κυβέρνησης του Καναδά²⁸ περιγράφει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνου στις επιχειρησιακές λειτουργίες των φορέων. Δίνει έμφαση στην καθιέρωση μιας κουλτούρας με επίγνωση των κινδύνων, διασφαλίζοντας ότι η λήψη αποφάσεων βασίζεται στη σαφή κατανόησή τους. Το πλαίσιο εστιάζει σε ρόλους και ευθύνες, παρέχοντας κατευθυντήριες γραμμές για την αναγνώριση, την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση των κινδύνων. Προωθεί τη συνεχή βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου και υπογραμμίζει τη σημασία της

²⁸ <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=19422>

ηγεσίας στην προώθηση ενός περιβάλλοντος όπου η διαχείριση των κινδύνων γίνεται αποτελεσματικά σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα.

Προς αυτή την κατεύθυνση η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων θα πρέπει:

- να υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων και την επίτευξη οργανωτικών στόχων και αποτελεσμάτων, διατηρώντας παράλληλη την εμπιστοσύνη του κοινού
- να είναι προσαρμοσμένη και να ανταποκρίνεται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός φορέα
- να προσθέτει αξία στον φορέα όντας βασική συνιστώσα της λήψης αποφάσεων, του επιχειρησιακού σχεδιασμού, της κατανομής πόρων και της επιχειρησιακής διαχείρισης του
- να επιτυγχάνει ισορροπία μεταξύ των πρόσθετων μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων και των θεσπισμένων δικλίδων ελέγχου
- να είναι συστηματική, διαφανής και χωρίς αποκλεισμούς
- να βελτιώνει την κουλτούρα και την ικανότητα διαχείρισης κινδύνων στον φορέα

Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων υποστηρίζεται από διάφορα εργαλεία:


1. Οδηγός για «εταιρικά προφίλ κινδύνου» (Guide to Corporate Risk Profiles)²⁹: Ο στόχος του οδηγού είναι να παρέχει υποστήριξη στους φορείς κατά την διαμόρφωση του προφίλ των βασικών κινδύνων τους. Αυτό το προφίλ αναλύεται στη συνέχεια από την ανώτερη διοίκηση, προκειμένου να καθοριστούν οι στρατηγικές προτεραιότητες, να διανεμηθούν οι πόροι και να ληφθούν τεκμηριωμένες αποφάσεις.
2. Οδηγός για την ολοκληρωμένη διαχείριση κινδύνων (Guide to Integrated Risk Management)³⁰: Ο οδηγός αυτός αποτελεί κεντρικό εργαλείο του καναδικού πλαισίου διαχείρισης κινδύνων. Υποστηρίζει τους φορείς στην ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων σε όλα τα επίπεδα και τομείς. Παρέχει μια ολιστική προσέγγιση, εστιάζοντας στην ανάγκη για στενή συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και επιπέδων διοίκησης.

²⁹<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/risk-management/corporate-risk-profiles.html#toc4.5.2>

³⁰<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/risk-management/guide-integrated-risk-management.html>

3. Οδηγός κατηγοριοποίησης των κινδύνων (Guide to Risk Taxonomies)³¹: Ο οδηγός παρέχει έναν κατάλογο πιθανών κατηγοριών κινδύνων και μια σύντομη περιγραφή των τύπων κινδύνων που θα μπορούσαν να εμπίπτουν σε κάθε κατηγορία.
4. Μοντέλο ωριμότητας διαχείρισης κινδύνων (Risk Management Capability Model)³²: Το μοντέλο ωριμότητας διαχείρισης κινδύνων επιτρέπει στους φορείς να αξιολογήσουν την τρέχουσα ικανότητά τους στη διαχείριση κινδύνων, συγκρίνοντας την με προκαθορισμένα επίπεδα αναφοράς. Αυτό τους επιτρέπει να αποφασίσουν εάν χρειάζεται να διαθέσουν περισσότερους πόρους για την αντιμετώπιση των ελλείψεων τους ή να ανακατευθύνουν τους πόρους τους αλλού.
5. Κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την αυτασφάλιση (Guideline on Self-Insurance)³³: Σκοπός του οδηγού είναι να συνδράμει τα ανώτερα στελέχη και το προσωπικό των φορέων στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την ανάληψη ασφαλιστικών κινδύνων που έχουν οικονομικές επιπτώσεις. Οι κατευθυντήριες γραμμές παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων μέσω μηχανισμών αυτασφάλισης.

Δραστηριότητες Ασύγχρονης εκπαίδευσης της Ενότητας 4



ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1 Μπορείτε να σκεφτείτε κάποιες επιπλέον αρχές διαχείρισης κινδύνων οι οποίες να ταιριάζουν με τον σκοπό και τους στόχους του φορέα προέλευσής σας; Αναλύστε σε μία μικρή παράγραφο κάθε πρόσθετη αρχή.

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2 Με βάση τα όσα αναπτύχθηκαν στην παρούσα Ενότητα διατυπώστε 3 κινδύνους που αφορούν την καθημερινή σας εργασία.

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 3 Επισκεφθείτε την παρακάτω ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://www.anao.gov.au/work/corporate/risk-management-framework-2022-24>

και διαβάστε το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων της «Εθνικής Ελεγκτικής Υπηρεσίας της Αυστραλίας» (Australian National Audit Office (ANAO)). Προσπαθήστε να διακρίνετε τα

³¹ <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/risk-management/taxonomies.html>

³² <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/risk-management/capability-model.html>

³³ <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=20930>

σημεία στα οποία συμβαδίζει με την Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων της Κοινοπολιτείας όπως αυτή αναλύθηκε στην παρούσα Ενότητα.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1 Διαβάστε την παρακάτω, υποθετική, δήλωση του Οργανισμού X και απαντήστε στα ερωτήματα που ακολουθούν:

«Ως Οργανισμός X, η πρωταρχική μας εντολή είναι να διασφαλίσουμε την αποτελεσματική, αποδοτική και βιώσιμη διαχείριση των υποδομών του κράτους, που περιλαμβάνουν δίκτυα μεταφορών, δημόσια κτίρια και υπηρεσίες κοινής ωφέλειας ζωτικής σημασίας. Αναγνωρίζοντας τον ζωτικό ρόλο των υπηρεσιών μας στην καθημερινή ζωή των πολιτών και της οικονομίας, η διάθεση ανάληψης κινδύνων για λειτουργικούς κινδύνους είναι χαμηλή.

Είμαστε πρόθυμοι να αποδεχθούμε περιορισμένους λειτουργικούς κινδύνους όταν υπάρχουν σαφή, τεκμηριωμένα οφέλη για τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα των υποδομών και τη βελτίωση των υπηρεσιών μας.»

1) Πώς επηρεάζει η διάθεση ανάληψης κινδύνων του Οργανισμού X την προσέγγισή του στην καινοτομία και την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στην διαχείριση των υποδομών;

2) Σε περίπτωση κρίσης, όπως μια φυσική καταστροφή που πλήττει τις υποδομές, πώς μπορεί να χρειαστεί ο Οργανισμός X να προσαρμόσει προσωρινά τη διάθεσή του για ανάληψη κινδύνων; Αναλογιστείτε τις προκλήσεις και τις επιπτώσεις αυτών των προσαρμογών, ιδίως όσον αφορά τη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ της ταχείας αντίδρασης και της τήρησης των καθορισμένων ορίων κινδύνου.

Πηγές:

- Νόμος 4795/2021 (Α' 62), Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση.
- Νόμος 5013/2023 (Α' 12), Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις.
- Αριθμ. Απόφ. ΦΓ8/55081/2020 (Β' 4938), Διαδικασία Ελέγχου από το Ελεγκτικό Συνέδριο της ύπαρξης, της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στους φορείς που υπάγονται στην ελεγκτική του δικαιοδοσία.
- Νόμος 3560/2007 (Α' 103), Κύρωση και εφαρμογή της Σύμβασης ποινικού δικαίου για τη διαφθορά και του Πρόσθετου σ' αυτήν Πρωτοκόλλου.
- Νόμος 3666/2008 (Α' 105), Κύρωση και εφαρμογή της Σύμβασης των Ηνωμένων Εθνών κατά της Διαφθοράς και αντικατάσταση συναφών διατάξεων του Ποινικού Κώδικα.

- International Organization for Standardization (2018), *ISO 31000:Risk Management – Guidelines*.
- International Electrotechnical Commission, International Organization for Standardization (2019), *Risk Management – Risk Assessment Techniques*.
- United Nations Industrial Development Organization (2021), *ISO 31000:2018. Risk Management. A Practical Guide*.
- International Organization for Standardization (2022), *ISO 31073:Risk Management – Vocabulary*.
- International Organization for Standardization (2015), *ISO/TR 31004:Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000*.
- International Organization for Standardization (2009), *ISO Guide 73:Risk Management – Vocabulary*.
- Institute of Risk Management (2018), *Standard Deviations. A Risk Practitioners Guide to ISO 31000*.
- New Zealand Government (2020), *ICT Risk Management Guidance*, Available Online at:
<https://www.digital.govt.nz/dmsdocument/130-ict-risk-management-guidance/html#risk-governance-roles-and-responsibilities>
- Εθνική Αρχή Διαφάνειας (2021), *Οδηγός Διαχείρισης Κινδύνων Διαφθοράς & Απάτης*, Διαθέσιμο σε:
<https://aead.gr/publications/manuals/odigos-diaxeirisis-kindinon-diafthoras-kai-apatis>
- The Risk Management Society (RIMS) (2012), *Exploring Risk Appetite and Risk Tolerance*.
- UK Government Finance Function (2021), *Risk Appetite Guidance Note*, Available Online at:
https://assets.publishing.service.gov.uk/media/61239758e90e0705481fc085/20210805_-_Risk_Appetite_Guidance_Note_v2.0.pdf
- UK Cabinet Office and Civil Service (2017), *Management of risk in government: framework*, Available Online at:
<https://www.gov.uk/government/publications/management-of-risk-in-government-framework>
- State of Victoria (2020), *Victorian Government Risk Management Framework*, Available Online at:

<https://www.dtf.vic.gov.au/planning-budgeting-and-financial-reporting-frameworks/victorian-risk-management-framework-and-insurance-management-policy>

- British Columbia Risk Management Branch & Government Security Office (2022), *Risk Management Guideline for the B.C. Public Sector*, Available Online at: <https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/british-columbians-our-governments/services-policies-for-government/internal-corporate-services/risk-management/risk-management-guideline.pdf>
- NSW Government (2015), *Enterprise-Wide Risk Management Policy and Framework – NSW Health*.
- NSW Government (2022), *Enterprise-wide Risk Management*, Available Online at: https://www1.health.nsw.gov.au/pds/ActivePDSDocuments/PD2022_023.pdf
- Australian Government Department of Finance (2023), *Understanding and Developing Key Risk Indicators*, Available Online at: <https://www.finance.gov.au/government/comcover/risk-services/management/risk-management-toolkit/additional-resources>
- The Institute of Operational Risk (2010), *Key Risk Indicators*.

5 Διαδικασία Κινδύνων στην Πράξη. Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων

Σκοπός διδακτικής ενότητας/προσδοκώμενα αποτελέσματα/σύνομη περιγραφή ενότητας

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει θεματικές σχετικά με τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων και ειδικότερα, σχετικά με τα κριτήρια ρίσκου, τον προσδιορισμό περιβάλλοντος του φορέα, εντός του οποίου θα εφαρμοστεί η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, τον προσδιορισμό των κινδύνων, την ανάλυση, την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση των κινδύνων, καθώς και τις τεχνικές και τα εργαλεία που εφαρμόζονται για τους σκοπούς αυτούς. Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να προσδιορίζουν τα κριτήρια κινδύνου, γνωρίζουν τον τρόπο αξιολόγησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του φορέα τους και τον αντίκτυπο του στη διαχείριση των κινδύνων, τον τρόπο προσδιορισμού των εγγενών κινδύνων, τις τεχνικές και τα εργαλεία που εφαρμόζονται για τον προσδιορισμό των εγγενών κινδύνων, τις κατηγορίες κινδύνων, να αναλύουν τους κινδύνους, να τους αξιολογούν και να επιλέγουν την κατάλληλη στρατηγική αντιμετώπισης των κινδύνων.

Λέξεις – φράσεις κλειδιά

Κίνδυνος, κριτήρια κινδύνου, προσδιορισμός, εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, αβεβαιότητα, INTOSAI GOV9100, δικλίδες ελέγχου, PESTEL, SWOT, συμβάν, κατηγοριοποίηση κινδύνου, τεχνικές, Brainstorming, Delphi, δομημένες, ημι-δομημένες συνεντεύξεις, ανάλυση, πιθανότητα, αντίκτυπος, εγγενής κίνδυνος, συνέπεια, ταχύτητα ευελιξία, πολυπλοκότητα, σπουδαιότητα, στάθμη, υπολειμματικός κίνδυνος, προληπτικές, κατασταλτικές, αυτόματες, χειροκίνητες δικλίδες, γραμμές ρόλων, αποτίμηση, κλίμακες, χάρτης ιεράρχησης κινδύνων, αποδεκτός, αντιμετώπιση κινδύνων, στάση, αποφυγή, εξάλειψη, μείωση, μετακύλιση, καταμερισμός, αποδοχή κινδύνου, FMEA, FMEDA, HAZOP, SWIFT, Bow tie analysis, Fishbone Analysis, HACCP, LOPA, BIA, Bayesian.

5.1 Κριτήρια Κινδύνου

Τα κριτήρια κινδύνου είναι οι όροι αναφοράς, βάσει των οποίων καθορίζεται η σπουδαιότητα ενός κινδύνου, προκειμένου να ληφθεί υπόψη κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων της Διοίκησης του φορέα. Δύνανται να απορρέουν από πρότυπα, νόμους, πολιτικές ή άλλες ρυθμίσεις, καθώς επίσης από τους στόχους ή ακόμη και από το εξωτερικό

και το εσωτερικό περιβάλλον του φορέα, που θέτουν κάποιους περιορισμούς, όρους ή συνθήκες που πρέπει να ακολουθήσει ο φορέας ή τις οποίες δεν μπορεί να υπερβεί ή να αγνοήσει.

Κατά τον προσδιορισμό των κριτηρίων κινδύνου υπάρχουν δύο εναλλακτικές προσεγγίσεις που μπορεί μια Μονάδα ή Ομάδα Διαχείρισης Κινδύνων ή Διαχειριστής Κινδύνων να ακολουθήσει³⁴. Ειδικότερα, στην περίπτωση διαθεσιμότητας χρόνου, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ποσοτικές μέθοδοι και στατιστικές αναλύσεις³⁵. Εναλλακτικά, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ποιοτική κρίση και η διαίσθηση βάσει της εμπειρίας των μελών των ανωτέρω οργάνων, προσδιορίζοντας τα κριτήρια σε όρους «Καθόλου πιθανό», «Σπάνιο», «Πιθανό», «Πολύ πιθανό» και «Σχεδόν σίγουρο» με μια κλίμακα διαβάθμισης από το 1 έως το 5.

Για τον προσδιορισμό των κριτηρίων κινδύνου, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα³⁶:

- η φύση και το είδος των αβεβαιοτήτων³⁷ που μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα και τους στόχους του φορέα,
- ο τρόπος με τον οποίο θα προσδιοριστούν και θα μετρηθούν οι αρνητικές συνέπειες και η πιθανότητα επέλευσής τους,
- οι παράγοντες που σχετίζονται με τον χρόνο,
- η σταθερότητα στη χρήση των μετρήσεων,
- ο τρόπος με τον οποίο προσδιορίζεται το επίπεδο κινδύνου,
- ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνονται υπόψη οι συνδυασμοί και αλληλουχίες των πολλαπλών κινδύνων και
- η ικανότητα του φορέα.

³⁴ Για περαιτέρω ανάλυση βλέπε ιστοσελίδες <https://www.riskmanagementstudio.com/risk-management-back-to-the-basics-part-2/> και <https://www.bcfsa.ca/about-us/what-we-do/mandate-and-values/regulation-and-initiatives/supervisory-framework-and-guidance/overall-risk-management-assessment-criteria>

³⁵ Οι ποσοτικές μέθοδοι περιγράφονται στο πρότυπο ISO 31010: 2009 (σελ. 21-89).

³⁶ Βλέπε Ενότητα 6.3.4 στο ISO 31000:2018.

³⁷ Ως αβεβαιότητα νοείται η κατάσταση έστω και μερικής έλλειψης πληροφοριών που σχετίζονται με τις συνέπειες ή το ενδεχόμενο επέλευσης ενός συμβάντος. Ως εκ τούτου, η αβεβαιότητα μπορεί να μειωθεί συγκεντρώνοντας περισσότερα δεδομένα, βελτιώνοντας μοντέλα, τεχνικές δειγματοληψίας κ.λπ.

Παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας ενός φορέα και οι οποίοι καθορίζουν τα κριτήρια κινδύνου, βάσει των οποίων θα προσδιοριστεί η στάθμη του κινδύνου που μπορεί ή δε μπορεί να αναλάβει ο φορέας, ενδέχεται να περιλαμβάνουν³⁸:

- αξίες, εσωτερικές πολιτικές, στόχους (goals) και σκοπούς (objectives) καθώς και πόρους του φορέα
- τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών και τις απόψεις τους
- δηλώσεις του φορέα αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνου.
- το περιβάλλον / τοποθεσία στην οποία λειτουργεί ο φορέας
- τη διάρθρωση του φορέα (φυσική και διαχειριστική δομή).

Η σωστή αναγνώριση αυτών των παραγόντων θα οδηγήσει στην απόφαση σχετικά με το τι συνιστά μη αποδεκτό επίπεδο κινδύνου προκειμένου να αντιμετωπιστεί με τη θέσπιση κατάλληλων δικλίδων ελέγχου, καθώς θα καταδειξεί:

- τα επιχειρησιακά όρια, τους περιορισμούς του προϋπολογισμού και την ικανότητα κάλυψης οικονομικών ζημιών ενός φορέα.
- τις νομικές απαιτήσεις και το πιθανό κόστος και τον αντίκτυπο ενδεχόμενων επιβαλλόμενων προστίμων.
- τις ηθικές αρχές και αξίες.
- τις επιπτώσεις του πλήγματος στη φήμη και το επακόλουθο επίπεδο επάρκειας του φορέα για να συνεχίσει να λειτουργεί.

Η ορθή εφαρμογή των κριτηρίων κινδύνου θα συμβάλλει ενεργά στον εντοπισμό των κινδύνων που χρειάζονται περαιτέρω αντιμετώπιση και θα οδηγήσει σε μια λίστα κινδύνων, κατά φθίνουσα κατάταξη (κατάρτιση λίστας προτεραιοποιημένων κινδύνων), που απαιτούν άμεση ανάληψη δράσης από τον φορέα. Η επιλογή των εναλλακτικών τρόπων αντιμετώπισης κινδύνων πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τους στόχους, τα κριτήρια κινδύνου και τους διαθέσιμους πόρους του φορέα.

Για παράδειγμα, τα κριτήρια ελέγχου μπορεί να συμπίπτουν με τον στόχο μείωσης των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προκειμένου να επιτευχθεί κλιματική ουδετερότητα έως το έτος 2050, με ενδιάμεσο στόχο μείωσης των εκπομπών κατά 55% έως το έτος 2030. Οποιαδήποτε σημαντική απόκλιση (η οποία θα προκύψει από το

³⁸ Βλέπε Ενότητα 6.3.4 στο ISO 31000:2018.

αποτέλεσμα της ανάλυσης κινδύνου) από τον εν λόγω στόχο, δηλαδή το κριτήριο κινδύνου, θα οδηγήσει την Ε.Ε. σε θέσπιση των κατάλληλων δικλίδων ελέγχου (έκδοση Κανονισμών για τον επιμερισμό μείωσης του ποσοστού των εκπομπών αερίων ανά κράτος μέλος, επιβολή κυρώσεων σε περίπτωση μεγάλων αποκλίσεων από τον στόχο κ.α.) προκειμένου να επιτευχθεί ο εν λόγω στόχος.

Από το ανωτέρω παράδειγμα προκύπτει η σύγκριση του αποτελέσματος της ανάλυσης του κινδύνου με τα κριτήρια κινδύνου, προκειμένου να αποσαφηνιστεί εάν ο κίνδυνος είναι αποδεκτός ή ανεκτός, βάσει του μεγέθους ή της βαρύτητάς του, διευκολύνοντας με τον τρόπο αυτό τυχόν αποφάσεις αντιμετώπισής του, οι οποίες θα εξαρτηθούν από την αποδοχή της δυνητικής απώλειας που απορρέει από τον συγκεκριμένο κίνδυνο.

Επισημαίνεται ότι ενώ τα κριτήρια κινδύνου ενδείκνυται να καθορίζονται στην αρχή της διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνου, είναι δυναμικά και θα πρέπει να επανεξετάζονται και να τροποποιούνται συνεχώς, καθώς εντοπίζονται και αναλύονται νέοι κίνδυνοι. Όπως προαναφέρθηκε στην Ενότητα 4.4.2, η Εθνική Αρχή Διαφάνειας στο Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων παραθέτει κριτήρια κινδύνων όπου η εφαρμογή των προτεινόμενων διαβαθμίσεων (κλίμακες) είναι υποχρεωτική για όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα που εμπίπτουν στις διατάξεις του ν. 4795/2021.

5.2 Προσδιορισμός Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος του φορέα

Όλοι οι φορείς, ανεξαρτήτως τύπου και μεγέθους, αντιμετωπίζουν εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες και επιρροές που καθιστούν αβέβαιη την επίτευξη των στόχων τους. Η διαχείριση των κινδύνων λαμβάνει υπόψη το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του φορέα, συμπεριλαμβανομένης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των πολιτισμικών παραγόντων.

Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων είναι προσαρμοσμένο και ανάλογο με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του φορέα που σχετίζεται με τους στόχους του. Νέοι κίνδυνοι μπορεί να εμφανιστούν και υφιστάμενοι να αλλάξουν ή να εξαφανιστούν καθώς μεταβάλλεται το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον. Η διαχείριση κινδύνων προβλέπει, εντοπίζει, αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται σε αυτές τις αλλαγές και τα γεγονότα με κατάλληλο και έγκαιρο τρόπο.

5.2.1 Κατανόηση του περιβάλλοντος λειτουργίας του φορέα και του πλαισίου δραστηριοποίησής του

Κάθε φορέας επιδιώκει να καθορίσει και να επιτύχει τους στόχους του μέσα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον που λειτουργεί. Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να καθορίζεται από την κατανόηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο φορέας και θα πρέπει να αντικατοπτρίζει το συγκεκριμένο περιβάλλον της δραστηριότητας στην οποία θα εφαρμοστεί η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων. Η κατανόηση του πλαισίου θεωρείται σημαντική δεδομένου ότι:

- η διαχείριση κινδύνων πραγματοποιείται στο πλαίσιο των στόχων και των δραστηριοτήτων του φορέα,
- οι οργανωτικοί παράγοντες μπορεί να αποτελέσουν πηγή κινδύνου και
- ο σκοπός και το εύρος της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων μπορεί να διασυνδέονται με τους στόχους του φορέα στο σύνολό τους.

Κατά το στάδιο του σχεδιασμού του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων, ο φορέας θα πρέπει να εξετάζει και να κατανοεί το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον αυτού. Η εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος του φορέα μπορεί να περιλαμβάνει, αλλά δεν περιορίζεται σε:

- κοινωνικούς, πολιτιστικούς, πολιτικούς, νομικούς, ρυθμιστικούς, χρηματοοικονομικούς, τεχνολογικούς, οικονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, σε διεθνές, εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο,
- βασικούς παράγοντες και τάσεις που επηρεάζουν τους στόχους του φορέα,
- σχέσεις, αντιλήψεις, αξίες, ανάγκες και προσδοκίες των εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών
- συμβατικές σχέσεις και δεσμεύσεις και
- πολυπλοκότητα των δικτύων και των εξαρτήσεων,

Η εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος του φορέα μπορεί να περιλαμβάνει, αλλά δεν περιορίζεται σε:

- όραμα, αποστολή και αξίες του φορέα,
- διακυβέρνηση, οργανωτική δομή, ρόλοι και ευθύνες,
- στρατηγική, στόχοι και πολιτικές
- κουλτούρα του φορέα,
- πρότυπα, κατευθυντήριες γραμμές και μοντέλα που υιοθετούνται από τον φορέα,

- ικανότητες, σε όρους πόρων και γνώσεων (π.χ. κεφάλαιο, χρόνος, άνθρωποι, πνευματική ιδιοκτησία, διαδικασίες, συστήματα και τεχνολογίες),
- δεδομένα, συστήματα πληροφοριών και ροές πληροφοριών,
- σχέσεις με εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, λαμβάνοντας υπόψη τις αντιλήψεις και τις αξίες τους
- συμβατικές σχέσεις και δεσμεύσεις και
- αλληλεξαρτήσεις και διασυνδέσεις.

Επιπροσθέτως, αναφέρεται ότι σύμφωνα με τις Κατευθυντήριες Οδηγίες Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου για τον Δημόσιο Τομέα (INTOSAI GOV9100) οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός φορέα που πρέπει να εξετάζονται είναι οι εξής:

- Προσωπική και επαγγελματική ακεραιότητα του προσωπικού.
- Δέσμευση για τη διατήρηση και βελτίωση της τεχνογνωσίας του προσωπικού.
- Φιλοσοφία (tone at the top) της διοίκησης του φορέα.
- Οργανωτική δομή του φορέα.
- Πολιτικές και διαδικασίες σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον, οι φορείς θα πρέπει να παρακολουθούν και να προσαρμόζουν συνεχώς το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων για την αντιμετώπιση των εξωτερικών και εσωτερικών τους αλλαγών, προκειμένου να επιτυγχάνονται οι στόχοι τους. Ειδικότερα, ως μέρος της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, οι κίνδυνοι και οι δικλίδες ελέγχου θα πρέπει να παρακολουθούνται και να επανεξετάζονται σε τακτική βάση για να επαληθεύεται ότι:

- οι υποθέσεις σχετικά με τους κινδύνους συνεχίζουν να ισχύουν,
- οι παραδοχές στις οποίες βασίζεται η αξιολόγηση κινδύνων, συμπεριλαμβανομένου του εξωτερικού και του εσωτερικού πλαισίου, παραμένουν έγκυρες,
- επιτυγχάνονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα,
- τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κινδύνων συμφωνούν με τα πραγματικά περιστατικά,
- οι τεχνικές εκτίμησης κινδύνου εφαρμόζονται ορθά και
- τα μέτρα περιορισμού των κινδύνων είναι αποτελεσματικά.

Για την επίτευξη των ανωτέρω θα πρέπει να καθιερωθεί η λογοδοσία για την παρακολούθηση και τη διενέργεια των αξιολογήσεων (evaluations).

5.2.2 Εργαλεία αποτύπωσης πληροφοριών εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, δύο καλές πρακτικές για την αποτύπωση όλων αυτών των πληροφοριών, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον ενός φορέα είναι η PESTLE Analysis και η SWOT Analysis, αντίστοιχα, οι οποίες αναλύονται εκτενώς κατωτέρω.

5.2.2.1 PESTLE Analysis

Μία από τις πιο γνωστές μεθόδους ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός φορέα χρησιμοποιεί το ακρωνύμιο PESTLE προκειμένου να αναπαραστήσει επιρροές που είναι:

- Πολιτικές (Political)
- Περιβαλλοντικές (Environmental)
- Κοινωνικές (Social)
- Τεχνολογικές (Technological)
- Νομικές (Legal)
- Οικονομικές (Economic)

Κάθε μία από αυτές τις επιρροές έχει ποικίλες επιπτώσεις στους στόχους ενός φορέα και είναι πιθανό να εισάγει ένα μείγμα ευκαιριών και απειλών, όπως παρατίθεται κατωτέρω στον Πίνακα 5.1.

Πίνακας 5.1. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	
Χαρακτηριστικά Εξωτερικού Περιβάλλοντος	Κίνδυνοι, Ευκαιρίες και Απειλές
Πολιτικά	Η τρέχουσα και εξελισσόμενη κυβερνητική πολιτική, ιδιαίτερα στάσεις απέναντι στις παρεμβάσεις στην οικονομία, συμπεριλαμβανομένων των επιτοκίων, της φορολογίας, των επιδοτήσεων, της κρατικής ιδιοκτησίας, των δασμών, των επιχορηγήσεων επιχειρήσεων και του εξωτερικού εμπορίου. Επίσης, γεγονότα που περιλαμβάνουν εκλογή κυβερνητικών αξιωματούχων με νέα πολιτική ατζέντα, και νέους νόμους και κανονισμούς.
Περιβαλλοντικά	Παράγοντες που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα και το φυσικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένης της ρύπανσης, του κλίματος,

	της διαθεσιμότητας και της διανομής φυσικών πόρων, των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, της υπερθέρμανσης του πλανήτη και της προμήθειας σε ενέργεια και νερό. Επιπρόσθετα, περιλαμβάνουν γεγονότα, όπως πλημμύρα, πυρκαγιά ή σεισμό, με αποτέλεσμα ζημιές σε εγκαταστάσεις ή κτίρια, περιορισμένη πρόσβαση σε πρώτες ύλες ή απώλεια ανθρώπινου κεφαλαίου.
Κοινωνικά	Τάσεις στις στάσεις του ευρύ κοινού, στις αγοραστικές συνήθειες και στα έθιμα καθώς και δημογραφικά στοιχεία όπως το έτος γέννησης, η νοσηρότητα, η υγεία και η μετανάστευση και άλλα χαρακτηριστικά όπως η κινητικότητα και η εκπαίδευση. Άλλα γεγονότα περιλαμβάνουν αλλαγή κοινωνικών ηθών, οικογενειακών δομών και προτεραιοτήτων εργασίας/ζωής και τρομοκρατική δραστηριότητα.
Τεχνολογικά	Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών καθώς και η απαξίωση παλαιότερων τεχνολογιών καθώς επηρεάζουν τις νέες μεθόδους ανάπτυξης και παραγωγής προϊόντων, τη διαχείριση απόδοσης, τη σύνταξη και αποστολή αναφορών, την έρευνα αγοράς, την επικοινωνία, την κοινωνική δικτύωση. Επιπρόσθετα, γεγονότα που περιλαμβάνουν νέα μέσα πληροφοριακών συστημάτων, με αποτέλεσμα διευρυμένη διαθεσιμότητα δεδομένων, μειώσεις στο κόστος υποδομής και αυξημένη ζήτηση για υπηρεσίες που βασίζονται στην τεχνολογία.
Νομικά	Αλλαγές στη νομοθεσία, ειδικά σε σχέση με την εργατική νομοθεσία, την υγεία και την ασφάλεια, την προστασία δεδομένων, τις απαιτήσεις υποβολής χρηματοοικονομικών εκθέσεων, τις δημόσιες συμβάσεις, την προστασία των καταναλωτών και τις πολιτικές ελευθερίες.
Οικονομικά	Το βιοτικό επίπεδο των πολιτών, ο πληθωρισμός, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, οι εθνικές δαπάνες και το χρέος, το ισοζύγιο πληρωμών, η ανεργία, τα επιτόκια και η φορολογία. Επίσης, γεγονότα που περιλαμβάνουν αυξήσεις τιμών, διαθεσιμότητα κεφαλαίων με αποτέλεσμα υψηλότερο ή χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου.

Από τον ανωτέρω πίνακα συνάγεται ότι η ανάλυση PESTLE παρέχει στους φορείς ένα πλαίσιο για την εξέταση συγκεκριμένων παραγόντων στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον, στο οποίο δεν μπορούν να ασκήσουν καμία επιρροή. Ακολουθώντας, εξετάζεται πώς αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τους φορείς, προκειμένου τα στελέχη τους να μπορούν να προετοιμαστούν καλύτερα προκειμένου να αντιμετωπίσουν νέους κινδύνους.

Γενικά, τα βήματα της διαδικασίας που ακολουθούνται κατά την ανάλυση PESTLE είναι τα εξής:

1. Προσδιορισμός και απαρίθμηση των σχετικών παραγόντων PESTLE που επιδρούν στον φορέα.
2. Προσδιορισμός των επιπτώσεων κάθε παράγοντα PESTLE που επιδρά στον φορέα.
3. Αξιολόγηση της πιθανότητας οι επιπτώσεις των παραγόντων να γίνουν αισθητές στον φορέα, σύμφωνα με τις αρχικές εκτιμήσεις.
4. Λήψη απόφασης αναφορικά με το ποιες ενέργειες θα αναληφθούν για την αξιοποίηση των ευκαιριών και τον μετριασμό των απειλών.

5.2.2.2 SWOT Analysis

Η ανάλυση SWOT παρέχει ένα σαφή και ευανάγνωστο διάγραμμα εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που μπορεί να βοηθήσουν ή να βλάψουν έναν φορέα, παραθέτοντας και οργανώνοντας τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές ενός φορέα. Η ανάλυση SWOT παρουσιάζει τις δυνατότητες επιτυχίας ενός φορέα με ξεκάθαρο τρόπο, βάσει των τρεχουσών παραγόντων του ευρύτερου περιβάλλοντος δραστηριοποίησής τους.

Η μορφή ενός πίνακα SWOT παρατίθεται στο κάτωθι σχήμα 5.1:



Σχήμα 5.1. Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT παρουσιάζεται ως ένα τετράγωνο διάγραμμα τμηματοποιημένο σε τέσσερα τεταρτημόρια, το καθένα αφιερωμένο σε ένα στοιχείο του πίνακα SWOT. Αυτή η οπτική διάταξη παρέχει μια γρήγορη επισκόπηση της θέσης του φορέα στο ευρύτερο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του. Ο πίνακας SWOT είναι συχνά διατεταγμένος με τους εσωτερικούς παράγοντες στην επάνω σειρά και τους εξωτερικούς παράγοντες στην κάτω σειρά. Επιπλέον, τα στοιχεία στην αριστερή πλευρά του πίνακα απεικονίζονται τα πιο θετικά/ευνοϊκά στοιχεία, ενώ τα στοιχεία στη δεξιά πλευρά αντιπροσωπεύουν τα πιο ανησυχητικά/αρνητικά στοιχεία του φορέα.

Γενικά, για την αποτελεσματική διενέργεια της ανάλυσης SWOT ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:

1. Καθορισμός του στόχου: Προσδιορισμός του σκοπού της διεξαγωγής της ανάλυσης SWOT, καθώς επίσης και του εύρους της ανάλυσης.
2. Συλλογή πληροφοριών: Συλλογή σχετικών δεδομένων, συμπεριλαμβανομένων των εσωτερικών πληροφοριών αναφορικά με τα δυνατά και αδύναμα σημεία ενός φορέα,

καθώς επίσης και των εξωτερικών πληροφοριών αναφορικά με τις ευκαιρίες και τις απειλές που μπορεί να επηρεάσουν έναν φορέα.

3. Προσδιορισμός των δυνατών και αδύναμων σημείων: Αναλύονται τα εσωτερικά δυνατά και αδύναμα σημεία ενός φορέα, συμπεριλαμβανομένων των πόρων, των δυνατοτήτων, των διαδικασιών και της κουλτούρας του.
4. Προσδιορισμός των ευκαιριών και των απειλών: Αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να εντοπισθούν πιθανές ευκαιρίες και απειλές, όπως αλλαγές στη νομοθεσία, στην οικονομία ή στην τεχνολογία.
5. Προτεραιοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων: Δίνεται προτεραιότητα στους πιο σημαντικούς παράγοντες κάθε κατηγορίας και καθορίζονται οι παράγοντες που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα.
6. Ανάπτυξη στρατηγικών: Με βάση την ανάλυση SWOT, αναπτύσσονται οι κατάλληλες στρατηγικές για την αξιοποίηση των δυνατών σημείων και την εκμετάλλευση των ευκαιριών, καθώς επίσης και για την αντιμετώπιση των αδυναμιών για τον μετριασμό των απειλών.
7. Παρακολούθηση και προσαρμογή: Παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών και προσαρμογή τους, όποτε αυτό κριθεί απαραίτητο, προκειμένου να διασφαλιστεί η διαρκής συνάφεια τους με τους στόχους του φορέα και η αποτελεσματικότητά τους.

Για την καλύτερη κατανόηση της Ανάλυσης SWOT παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.2 ένα σχετικό παράδειγμα:

	ΧΡΗΣΙΜΟ ΓΙΑ ΤΟΝ ΦΟΡΕΑ (θετικός αντίκτυπος)	ΕΠΙΒΛΑΒΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΦΟΡΕΑ (αρνητικός αντίκτυπος)
Εσωτερικό Περιβάλλον	<p>Δυνατά σημεία μπορεί να περιλαμβάνουν:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Χαρακτηριστικά του φορέα που θα τον βοηθήσουν να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα ή τους στόχους του (π.χ. εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας και αξιολόγησης των διαδικασιών του φορέα) -Πόροι και ικανότητες του φορέα που θα συμβάλουν στην επιτυχία (π.χ. επάρκεια του εξοπλισμού σε σχέση με τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών, ύπαρξη τυποποιημένων διαδικασιών οικονομικής διοίκησης και διαχείρισης) 	<p>Αδύναμα σημεία μπορεί να περιλαμβάνουν:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Χαρακτηριστικά του φορέα που ενδέχεται να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων του (π.χ. έλλειψη δομών και διαδικασιών συντονισμού μεταξύ των οργανικών μονάδων) -Ενέργειες που πρέπει να αποφεύγονται κατά την εκτέλεση των προγραμμάτων ενός φορέα (π.χ. σημαντική συγκέντρωση αρμοδιοτήτων σε ορισμένες οργανικές μονάδες χωρίς να τηρούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις)
	<p>Ευκαιρίες μπορεί να περιλαμβάνουν:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Οικονομικοί παράγοντες που ενδέχεται να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του φορέα 	<p>Απειλές μπορεί να περιλαμβάνουν:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Περιβαλλοντικοί παράγοντες που μπορεί να εμποδίσουν την επιτυχία

<p>Εξωτερικό Περιβάλλον</p>	<p>(π.χ. ευκαιρία για χρηματοδότηση μέσω συγχρηματοδοτούμενου προγράμματος)</p> <p>-Θετικές επικείμενες αλλαγές στο status quo (ρυθμιστικές, πολιτικές, κοινωνικές κ.λπ.) (π.χ. υψηλός δείκτης απασχόλησης σε σύγκριση με άλλες περιφέρειες της Χώρας)</p> <p>-Πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, πολιτιστικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες με θετικό αντίκτυπο στον φορέα (π.χ. υψηλό ποσοστό ενεργοποίησης της κοινωνίας των πολιτών)</p>	<p>έκβαση των αποτελεσμάτων (π.χ. η υποβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος κυρίως λόγω της αυξημένης κίνησης οχημάτων και της βιομηχανικής, βιοτεχνικής δραστηριότητας)</p> <p>-Αρνητικές επικείμενες αλλαγές στο status quo (ρυθμιστικές, πολιτικές, κοινωνικές κ.λπ.) (π.χ. μείωση της κρατικής επιχορήγησης που λαμβάνει ο φορέας)</p> <p>Πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, πολιτιστικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες με αρνητικό αντίκτυπο στον φορέα (π.χ. χαμηλό ποσοστό νεανικού πληθυσμού στην περιφέρεια δραστηριοποίησης του φορέα)</p>
------------------------------------	--	---

Πίνακας 5.2. Ανάλυση SWOT

5.3 Αναγνώριση και κατηγοριοποίηση των Κινδύνων

Η διοίκηση εντοπίζει πιθανά γεγονότα που, εάν συμβούν, θα επηρεάσουν τον φορέα και προσδιορίζει εάν ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά την ικανότητα του φορέα ως προς την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής και την επίτευξη των στόχων του. Γεγονότα με αρνητικό αντίκτυπο αντικατοπτρίζουν τους κινδύνους, που απαιτούν την αξιολόγηση και την

ανταπόκριση της διοίκησης για την αντιμετώπισή τους. Κατά την αναγνώριση των συμβάντων, η διοίκηση εξετάζει μια ποικιλία εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που μπορεί να δημιουργήσουν κινδύνους, στο σύνολο των λειτουργιών του φορέα.

5.3.1 Συμβάντα και αλληλεξαρτήσεις συμβάντων

Ένα συμβάν είναι ένα περιστατικό ή ένα γεγονός που προέρχεται από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές που επηρεάζουν την υλοποίηση της στρατηγικής ή την επίτευξη των στόχων του φορέα. Τα συμβάντα συνήθως έχουν αρνητικό αντίκτυπο. Κατά το στάδιο αναγνώρισης των συμβάντων, η διοίκηση αναγνωρίζει ότι υπάρχουν αβεβαιότητες, αλλά δεν γνωρίζει εάν ένα συμβάν θα συντελεστεί, ή πότε θα συντελεστεί, ή τον ακριβή αντίκτυπό του. Η Διοίκηση εξετάζει αρχικά μια σειρά πιθανών συμβάντων, τα οποία προέρχονται τόσο από εσωτερικές όσο και από εξωτερικές πηγές, χωρίς απαραίτητα να εστιάζει στον αντίκτυπό τους.

Στο στάδιο της αναγνώρισης των κινδύνων, καλό είναι να συμπεριληφθούν όσο το δυνατόν περισσότεροι κίνδυνοι. Άλλωστε, ο αποκλεισμός ορισμένων κινδύνων μπορεί να πραγματοποιηθεί στα επόμενα στάδια της αξιολόγησης των κινδύνων. Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί ότι ο σκοπός του σταδίου αυτού δεν είναι η απλή καταγραφή κάθε μορφής κινδύνου, στους οποίους ο φορέας μπορεί θεωρητικά να εκτεθεί, αλλά, αντιθέτως, η δημιουργία μιας ρεαλιστικής, διαχειρίσιμης λίστας από κινδύνους που δύνανται στη συνέχεια να προτεραιοποιηθούν, βάσει της σπουδαιότητάς τους.

Επιπρόσθετα, τα συμβάντα συχνά δεν συντελούνται μεμονωμένα. Ένα συμβάν μπορεί να πυροδοτήσει ένα άλλο και άλλα συμβάντα μπορεί να συμβούν ταυτόχρονα. Κατά το στάδιο προσδιορισμού των συμβάντων, η διοίκηση πρέπει να κατανοήσει τον τρόπο συσχέτισης των συμβάντων μεταξύ τους. Με την αξιολόγηση των εν λόγω σχέσεων, μπορεί να προσδιοριστεί η κατάλληλη διάθεση των πόρων διαχείρισης κινδύνων. Για παράδειγμα ο κίνδυνος δωροδοκίας ενός επιθεωρητή, ο οποίος εργάζεται σε έναν φορέα του οποίου η αποστολή επικεντρώνεται στη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων διατροφής, μέσω της τήρησης συγκεκριμένων προτύπων υγιεινής για τη διασφάλιση της δημόσιας υγείας, προκειμένου να αγνοήσει την τήρηση προτύπων υγιεινής, επιτρέποντας έτσι σε ένα μολυσμένο προϊόν να φτάσει στο κοινό, θα πυροδοτούσε τον κίνδυνο της φήμης και τον κίνδυνο της ικανότητας

του φορέα να εκπληρώσει την αποστολή του, προκαλώντας ως επιπλέον κίνδυνο την μείωση της χρηματοδότησής του επόμενου έτους από τον κρατικό προϋπολογισμό.

Βασικό χαρακτηριστικό της διαδικασίας αναγνώρισης των κινδύνων είναι η συμμετοχή των αρμοδίων στελεχών των εμπλεκόμενων υπηρεσιακών μονάδων του φορέα, στη διαδικασία αναγνώρισης κινδύνων. Τα στελέχη αυτά βρίσκονται καθημερινά αντιμέτωπα με ποικίλους κινδύνους στην περιοχή ευθύνης τους. Είναι συνεπώς τα πλέον κατάλληλα για να βοηθήσουν στην ακριβέστερη αναγνώριση και αξιολόγηση των κινδύνων.

Στο Κεφάλαιο 9.4 παρατίθενται παραδείγματα διαχείρισης δημοσιονομικών κινδύνων. Αυτοί οι πιθανοί κίνδυνοι προτείνεται να κοινοποιηθούν κατά τη διάρκεια της συνάντησης ανταλλαγής ιδεών, προκειμένου να ενθαρρυνθεί η συζήτηση στο πλαίσιο της αναγνώρισης νέων κινδύνων. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παραληφθεί και η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των αρμόδιων στελεχών του φορέα αναφορικά με τους εξωτερικούς παράγοντες (οικονομικοί, περιβαλλοντικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί και νομικοί) που επηρεάζουν τη λειτουργία του φορέα, σύμφωνα και με μεθόδους ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος που αναλύθηκαν παραπάνω.

5.3.2 Κατηγοριοποίηση Κινδύνων

Βάσει των γενικώς αποδεκτών διεθνών προτύπων εσωτερικού ελέγχου και των βέλτιστων πρακτικών, όπως διαμορφώθηκαν, ιδίως, από την Επιτροπή Επιχορήγησης Οργανισμών της Επιτροπής Treadway (COSO) και από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA) έχουν προσδιοριστεί οι βασικοί κίνδυνοι που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων ενός φορέα, οι οποίοι κατατάσσονται ανάλογα με τη φύση τους στις ακόλουθες γενικές κατηγορίες:

1. Τεχνικοί/Λειτουργικοί
2. Νομικοί/Κανονιστικοί
3. Οργανωτικοί/Διακυβέρνησης
4. Στρατηγικοί/Επιχειρησιακοί
5. Δημοσιονομικών Αναφορών
6. Πληροφοριακών Συστημάτων
7. Ανθρώπινου Παράγοντα
8. Εξωγενείς.

Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας, λαμβάνοντας υπόψη το εύρος των αρμοδιοτήτων και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα έχει διαμορφώσει σχετική κατηγοριοποίηση, η εφαρμογή της οποίας είναι δεσμευτική για το σύνολο των δημοσίων φορέων (βλ. αναλυτικότερα την Ενότητα 4.4.1 και το Παράρτημα 2).

5.4 Τεχνικές για την αναγνώριση των κινδύνων

Κατά το στάδιο προσδιορισμού των κινδύνων αναγνωρίζονται και καταγράφονται οι σημαντικότεροι κίνδυνοι ενός φορέα. Ο σκοπός της εν λόγω διαδικασίας είναι να προσδιοριστεί τι μπορεί να συμβεί ή ποιες καταστάσεις μπορεί να συντελεστούν, οι οποίες ενδέχεται να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων του φορέα. Μόλις εντοπιστεί ένας κίνδυνος, ο φορέας θα πρέπει να προσδιορίσει τυχόν υπάρχουσες δικλίδες ελέγχου, όπως είναι για παράδειγμα χαρακτηριστικά ενός σχεδιασμού, τα άτομα, οι διαδικασίες και τα συστήματα ενός φορέα.

Η διαδικασία προσδιορισμού των κινδύνων περιλαμβάνει: α) την αναγνώριση των αιτιών και της πηγής των κινδύνων, των γεγονότων των καταστάσεων ή των περιστάσεων που θα μπορούσαν να έχουν μια σημαντική επίπτωση στους στόχους και β) τη φύση αυτού του αντίκτυπου.

Οι μέθοδοι προσδιορισμού των κινδύνων μπορεί να περιλαμβάνουν:

- μεθόδους που βασίζονται σε αποδεικτικά στοιχεία, όπως είναι για παράδειγμα οι λίστες ελέγχου (check lists) και η ανάλυση ιστορικών δεδομένων,
- ομαδικές συστηματικές προσεγγίσεις όπου μια ομάδα ειδικών ακολουθεί μια συστηματική διαδικασία προσδιορισμού των κινδύνων μέσω ενός δομημένου συνόλου παρακινήσεων ή ερωτήσεων και
- επαγωγικές τεχνικές συλλογιστικής.

Μία μεγάλη ποικιλία από υποστηρικτικές τεχνικές δύναται να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της ακρίβειας και της πληρότητας της διαδικασίας προσδιορισμού των κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων της μεθόδου του καταγισμού ιδεών (Brainstorming), της τεχνικής των Δελφών (Delphi Technique) και της διαδικασίας των δομημένων και ημι-δομημένων συνεντεύξεων, οι οποίες αναλύονται κατωτέρω.

Ανεξάρτητα από την χρήση των πραγματικών τεχνικών, θεωρείται σημαντικό, κατά τον προσδιορισμό των κινδύνων, να δοθεί η δέουσα αναγνώριση στους ανθρώπινους και οργανωτικούς παράγοντες. Ως εκ τούτου, οι αποκλίσεις των ανθρώπινων και οργανωτικών παραγόντων από τα αναμενόμενα θα πρέπει να περιλαμβάνονται στη διαδικασία προσδιορισμού των κινδύνων.

5.4.1 Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)

Ο καταιγισμός ιδεών αποτελεί ένα εργαλείο επίλυσης προβλημάτων μέσω της δημιουργίας ενός μεγάλου αριθμού ιδεών. Το χαρακτηριστικό στοιχείο αυτού του εργαλείου είναι ότι επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να ανταλλάσσουν ελεύθερα τις ιδέες τους χωρίς το φόβο της κριτικής. Επιτρέπει την ανεμπόδιση ροή ιδεών χωρίς αρνητικές σκέψεις. Η καταγραφή του συνόλου των ιδεών και η αναβολή της κρίσης μέχρι τις τελευταίες φάσεις της ανάλυσης είναι επίσης το χαρακτηριστικό γνώρισμα της τεχνικής του καταιγισμού ιδεών.

Ο καταιγισμός ιδεών περιλαμβάνει την παρακίνηση και την ενθάρρυνση της ελεύθερης ροής συνομιλίας μεταξύ μιας ομάδας ατόμων με γνώσεις σε θέματα εντοπισμού κινδύνων, κριτηρίων για λήψη αποφάσεων και κατάλληλων επιλογών για τον μετριασμό τους. Για την επιτυχή ολοκλήρωση μιας συνεδρίας καταιγισμού ιδεών πρέπει να χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες τεχνικές προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η ενεργοποίηση της φαντασίας των μελών της ομάδας πυροδοτείται από τις σκέψεις και τις δηλώσεις των άλλων μελών της ομάδας.

Η αποτελεσματική καθοδήγηση θεωρείται πολύ σημαντική σε αυτή την τεχνική και περιλαμβάνει την ενθάρρυνση της συζήτησης κατά την έναρξη, την περιοδική ώθηση της ομάδας σε άλλους σχετικούς τομείς και τη σύλληψη των κύριων ζητημάτων που προκύπτουν από τη συζήτηση, η οποία συνήθως είναι αρκετά ζωντανή.

Ο καταιγισμός ιδεών μπορεί να είναι επίσημος ή ανεπίσημος. Ο επίσημος καταιγισμός ιδεών είναι περισσότερο δομημένος, με τους συμμετέχοντες να προετοιμάζονται εκ των προτέρων και η συνεδρία να έχει καθορισμένο σκοπό και αποτέλεσμα με καθορισμένα εργαλεία αξιολόγησης των ιδεών. Ο άτυπος καταιγισμός ιδεών είναι λιγότερο δομημένος και συχνά διοργανώνεται για συγκεκριμένο σκοπό (ad hoc).

Ειδικότερα, κατά την επίσημη διαδικασία της μεθόδου του καταιγισμού ιδεών:

- Ο καθοδηγητής (facilitator) της συζήτησης παρακινεί και προτρέπει τα μέλη της ομάδας πριν από η συνεδρία, σε θέματα αναφορικά με το αντικείμενο της συζήτησης,
- καθορίζονται οι στόχοι της συνεδρίας και επεξηγούνται οι κανόνες,
- ο καθοδηγητής της συζήτησης εισάγει μια σειρά από σκέψεις και όλα τα μέλη της ομάδας διερευνούν ιδέες σε όσο το δυνατόν περισσότερα ζητήματα. Στο σημείο αυτό δεν πρέπει να γίνεται συζήτηση, για παράδειγμα, για το αν θα έπρεπε ή όχι κάποια πράγματα να περιλαμβάνονται σε μια λίστα ή ποια είναι η έννοια συγκεκριμένων δηλώσεων επειδή αυτό τείνει να εμποδίζει την ελεύθερη ροή της σκέψης. Όλες οι πληροφορίες γίνονται δεκτές και κανένα μέλος της ομάδας δεν επικρίνεται. Η συζήτηση προχωρά γρήγορα προκειμένου να ενεργοποιηθεί η δημιουργική σκέψη.
- ο καθοδηγητής της συζήτησης μπορεί να κατευθύνει τα μέλη της ομάδας σε νέο θέμα στην περίπτωση που η παράθεση νέων σκέψεων έχει εξαντληθεί ή η συζήτηση αποκλίνει πολύ από το καθορισμένο. Ο κύριος στόχος, ωστόσο, είναι να συλλεχθούν όσο το δυνατόν περισσότερες διαφορετικές ιδέες για μεταγενέστερη ανάλυση.

Στον Πίνακα 5.3 παρατίθενται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου του καταγισμού ιδεών.

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<p>-Ενθάρρυνση της φαντασίας που συμβάλλει στον εντοπισμό νέων κινδύνων και καινοτόμων λύσεων.</p> <p>-Εμπλοκή των βασικών ενδιαφερομένων μερών στη συζήτηση και ως εκ τούτου ενθάρρυνση της συνολικής επικοινωνίας.</p> <p>- Γρήγορη και εύκολη διοργάνωση.</p> <p>-Γρήγορη παραγωγή νέων ιδεών.</p> <p>-Προσδιορισμός πολλών παραγόντων σε ένα συγκεκριμένο θέμα.</p> <p>-Έκφραση απόψεων από διάφορα τμήματα του φορέα.</p>	<p>-Επικέντρωση στη δημιουργία ιδεών, όχι σε συγκεκριμένες λύσεις.</p> <p>-Οι συμμετέχοντες ενδέχεται να στερούνται τις δεξιότητες και τις γνώσεις προκειμένου να συνεισφέρουν αποτελεσματικά στη συζήτηση.</p> <p>-Είναι δύσκολο να αποδειχθεί ότι η διαδικασία είναι περιεκτική (π.χ. ότι έχουν εντοπιστεί όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι), δεδομένου ότι βασίζεται σε μη δομημένη διαδικασία.</p> <p>-Μη συμμετοχή μελών της ομάδας με πολύτιμες ιδέες ενώ κυριαρχούν άλλα</p>

5.4.2 Τεχνική Delphi

Η τεχνική Delphi είναι ένα εργαλείο επίλυσης προβλημάτων και μια μέθοδος λήψης αποφάσεων για την επίτευξη μιας αξιόπιστης συναίνεσης από μια ομάδα ειδικών εμπειρογνομόνων. Αν και ο όρος συχνά χρησιμοποιείται ευρέως για να περιλάβει οποιαδήποτε μορφή καταγισμού ιδεών, ένα βασικό χαρακτηριστικό της τεχνικής Delphi είναι ότι οι εμπειρογνώμονες εκφράζουν τις απόψεις τους μεμονωμένα και ανώνυμα, έχοντας παράλληλα πρόσβαση στις απόψεις άλλων εμπειρογνομόνων κατά την πρόοδο των διαδικασιών.

Η τεχνική Delphi μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, όπου απαιτείται συναίνεση απόψεων εμπειρογνομόνων. Ειδικότερα, ζητούνται οι απόψεις μιας ομάδας εμπειρογνομόνων μέσω της χρήσης ενός ημι-δομημένου ερωτηματολογίου. Οι εμπειρογνώμονες δεν συναντιούνται προκειμένου οι απόψεις τους να είναι ανεξάρτητες. Επισημαίνεται ότι μέσω της εν λόγω τεχνικής αποφεύγεται η αστοχία της «κυριαρχίας των αρχαιότερων». Πολλές φορές η γνώμη των αρχαιότερων υπαλλήλων επικαλύπτει αυτή των νεότερων, με αποτέλεσμα να μην διαμορφώνεται το κατάλληλο περιβάλλον κριτικής σκέψης και να μην εκφράζονται ελεύθερα όλες οι απόψεις. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός, ότι οι νεότεροι υπάλληλοι δεν θέλουν να έρθουν σε αντιπαράθεση με παλαιότερους ή ανώτερους ιεραρχικά συναδέλφους τους. Για την αποφυγή του φαινομένου αυτού, ο επικεφαλής της ομάδας θα πρέπει να ενθαρρύνει όλα τα μέλη να εκφράσουν τις απόψεις τους μέσω της τεχνικής Delphi ή ακόμη και να δημιουργήσει δύο ομάδες, μία για τους νεότερους και μία για τους παλαιότερους υπαλλήλους, έτσι ώστε οι απόψεις τους να συζητηθούν σε μία ενιαία συζήτηση αργότερα.

Η τεχνική Delphi είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται για την αποφυγή ομαδικής σκέψης κατά την οποία τα μέλη της ομάδας δεν συναντώνται πρόσωπο με πρόσωπο προκειμένου να λάβουν αποφάσεις. Αντίθετα, κάθε μέλος της ομάδας καταγράφει ανεξάρτητα και ανώνυμα τις προτάσεις του και υποβάλλει σχόλια, τα οποία στη συνέχεια συγκεντρώνονται σε κεντρικό επίπεδο. Τα αποτελέσματα που συγκεντρώνονται στη συνέχεια διανέμονται στα μέλη της ομάδας τα οποία, ανεξάρτητα και ανώνυμα, γράφουν πρόσθετα σχόλια. Αυτά τα

σχόλια συγκεντρώνονται ξανά σε κεντρικό επίπεδο και η διαδικασία επαναλαμβάνεται μέχρι να επιτευχθεί συναίνεση.

Ειδικότερα, η διαδικασία της ανωτέρω τεχνικής προσδιορισμού των κινδύνων είναι η εξής:

- σχηματισμός ομάδας για την ανάληψη και παρακολούθηση της διαδικασίας Delphi,
- επιλογή μιας ομάδας εμπειρογνομόνων (μπορεί να είναι μία ή περισσότερες ομάδες εμπειρογνομόνων),
- ανάπτυξη ερωτηματολογίου του πρώτου γύρου,
- δοκιμή του ερωτηματολογίου,
- αποστολή του ερωτηματολογίου στα μέλη της ομάδας μεμονωμένα,
- πληροφορίες από τον πρώτο γύρο απαντήσεων αναλύονται, συνδυάζονται και επαναποστέλλονται στα μέλη της ομάδας,
- τα μέλη της ομάδας απαντούν και η διαδικασία επαναλαμβάνεται μέχρι να επιτευχθεί συναίνεση.

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της τεχνικής Delphi.

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<p>- Καθώς οι απόψεις είναι ανώνυμες, είναι πιο πιθανό να εκφραστούν μη δημοφιλείς απόψεις.</p> <p>-Όλες οι απόψεις έχουν την ίδια βαρύτητα, γεγονός που εξουδετερώνει το πρόβλημα της κυριαρχίας των προσωπικοτήτων.</p> <p>-Επιτυγχάνει την κυριότητα των αποτελεσμάτων.</p> <p>- Τα μέλη της ομάδας δεν χρειάζεται να συγκεντρώνονται σε ένα μέρος τη φορά.</p>	<p>- Η τεχνική είναι έντασης εργασίας και χρονοβόρα.</p> <p>- Τα μέλη της ομάδας πρέπει να εκφράζονται γραπτώς με σαφήνεια.</p>

Πίνακας 5.4. Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα τεχνικής Delphi

5.4.3 Δομημένες ή ημι-δομημένες συνεντεύξεις

Οι συνεντεύξεις είναι μια ποιοτική μέθοδος αναγνώρισης κινδύνων που επιτρέπει την εις βάθος και λεπτομερή συλλογή πληροφοριών από διάφορες πηγές. Μέσω των συνεντεύξεων, διερευνώνται οι οπτικές, οι απόψεις και οι εμπειρίες διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών, όπως για παράδειγμα του προσωπικού, των πολιτών που δέχονται τις υπηρεσίες του φορέα, των προμηθευτών ή των ρυθμιστικών αρχών. Επιπλέον, οι συνεντεύξεις μπορούν να συμβάλλουν στην αποσαφήνιση των προτάσεων, των προσδοκιών και των απαιτήσεων των ενδιαφερομένων προκειμένου να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της διαχείρισης κινδύνου. Τέλος, οι συνεντεύξεις είναι μια καλή μέθοδος για το χτίσιμο σχέσεων και εμπιστοσύνης με τα ενδιαφερόμενα μέρη αλλά και της επακόλουθης ενίσχυσης της συμμετοχής και της δέσμευσής τους στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι συνεντεύξεων που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό των κινδύνων, ανάλογα με τον σκοπό, το χρόνο και τους πόρους ενός φορέα. Οι δομημένες συνεντεύξεις ακολουθούν ένα προκαθορισμένο σύνολο ερωτήσεων που τίθενται με την ίδια σειρά και τρόπο σε όλους τους συνεντευξιζόμενους. Θεωρούνται χρήσιμες για τη συλλογή σταθερών και συγκρίσιμων δεδομένων από μεγάλο αριθμό πηγών, περιορίζοντας ωστόσο το βάθος και την ευελιξία των απαντήσεων. Από την άλλη πλευρά, οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις έχουν ένα γενικό περίγραμμα θεμάτων ή ερωτήσεων, αλλά επιτρέπουν κάποια διαφοροποίηση και προσαρμογή ανάλογα με τις απαντήσεις του ερωτώμενου. Θεωρούνται χρήσιμες για τη διερεύνηση πολύπλοκων ή ευαίσθητων θεμάτων, καθώς επίσης και για την ενθάρρυνση του ερωτώμενου να επεξεργάζεται ή να διευκρινίζει τα θέματά του, παρότι απαιτείται περισσότερος χρόνος και δεξιότητες για τη διεξαγωγή της συνέντευξης και την ανάλυση των απαντήσεων.

Σε μια δομημένη συνέντευξη, μεμονωμένοι συνεντευξιζόμενοι ερωτώνται από ένα σύνολο προτυποποιημένων ερωτήσεων μέσω της χρήσης ενός εντύπου προτροπής που ενθαρρύνει τον ερωτώμενο να κρίνει μια κατάσταση από διαφορετική οπτική γωνία και, συνεπώς, να προσδιορίσει τους κινδύνους από την οπτική αυτή. Η ημι-δομημένη συνέντευξη είναι παρόμοια, με την κύρια διαφορά ότι επιτρέπει περισσότερη ελευθερία για μια συζήτηση προκειμένου να διερευνηθούν τα ζητήματα που προκύπτουν.

Οι δομημένες και ημι-δομημένες συνεντεύξεις θεωρούνται χρήσιμες στις περιπτώσεις όπου είναι δύσκολο να συγκεντρωθούν τα άτομα σε μια συνεδρία καταιγισμού ιδεών ή όπου η ελεύθερη συζήτηση σε μια ομάδα δεν θεωρείται η καταλληλότερη επιλογή βάσει της δεδομένης κατάστασης και των εμπλεκόμενων ατόμων. Χρησιμοποιούνται συχνότερα για τον εντοπισμό κινδύνων ή για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου ως μέρος της ανάλυσης κινδύνων. Μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιοδήποτε στάδιο ενός έργου ή διαδικασίας και αποτελούν ένα μέσο συμβολής των ενδιαφερόμενων μερών στην αξιολόγηση κινδύνου.

Πριν από τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, θεωρείται σημαντική η προετοιμασία τόσο για τους συνεντεύκτες όσο και για τους συνεντευξιαζόμενους προκειμένου να διασφαλιστεί μια επιτυχημένη και παραγωγική διαδικασία. Ως εκ τούτου θα πρέπει να καθοριστεί ο σκοπός και το εύρος των συνεντεύξεων, σε σχέση με τον σχεδιασμό της διαχείρισης κινδύνων και τους στόχους του φορέα, εντοπίζοντας και επιλέγοντας τους πιο κατάλληλους συνεντευξιαζόμενους με βάση την πείρα, τη διαθεσιμότητα και την προθυμία τους να συμμετάσχουν στην προετοιμασία ανοιχτών και αμερόληπτων ερωτήσεων ή θεμάτων που ταιριάζουν τον σκοπό και το εύρος των συνεντεύξεων. Συνεπώς, πριν την διανομή των ερωτηματολογίων θα πρέπει να υπάρχει:

- σαφής καθορισμός των στόχων των συνεντεύξεων,
- κατάλογος των ερωτηθέντων που επιλέχθηκαν από τα ενδιαφερόμενα μέρη,
- ένα έτοιμο σύνολο ερωτήσεων.

Κατά το στάδιο της διαδικασίας των συνεντεύξεων θα πρέπει να έχει δημιουργηθεί ένα σχετικό σύνολο ερωτήσεων προκειμένου να καθοδηγήσει τον συνεντευκτή. Οι ερωτήσεις, όπου κρίνεται δυνατόν, πρέπει να είναι ανοιχτού τύπου, απλές, στην κατάλληλη γλώσσα για τον ερωτώμενο και να καλύπτουν ένα μόνο θέμα. Προετοιμάζονται επίσης πιθανές επακόλουθες (follow-up) ερωτήσεις για την αναζήτηση διευκρινίσεων.

Στη συνέχεια τίθενται ερωτήσεις στον συνεντευξιαζόμενο. Στην περίπτωση που αναζητηθούν διευκρινίσεις, οι ερωτήσεις πρέπει να είναι ανοιχτού τύπου. Πρέπει να ληφθεί ιδιαίτερη μέριμνα ώστε να μην «καθοδηγηθεί» ο ερωτώμενος σε μια απάντηση μέσω μεροληπτικών ερωτήσεων. Οι απαντήσεις θα πρέπει να εξετάζονται με κάποιο βαθμό ευελιξίας προκειμένου να δίνεται η ευκαιρία της διερεύνησης σε περιοχές στις οποίες ο ερωτώμενος επιθυμεί να εντυφώσει.

Στον Πίνακα 5.5 παρατίθενται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου των δομημένων ή ημι-δομημένων συνεντεύξεων.

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> - Οι δομημένες συνεντεύξεις διαθέτουν στους ερωτώμενους χρόνο για ανάπτυξη σκέψεων σχετικά με ένα θέμα. - Η επικοινωνία «ένας προς έναν» επιτρέπει την περισσότερη εις βάθος εξέταση των θεμάτων. - Οι δομημένες συνεντεύξεις επιτρέπουν τη συμμετοχή μεγαλύτερου αριθμού ενδιαφερομένων σε σύγκριση με την τεχνική του καταιγισμού ιδεών που χρησιμοποιεί μια σχετικά μικρή ομάδα ατόμων. 	<ul style="list-style-type: none"> - Είναι χρονοβόρο για τον συντονιστή να λαμβάνει πολλαπλές γνώμες με αυτή τη μέθοδο. - Η μεροληψία κυμαίνεται σε ανεκτά επίπεδα, αν και δεν εξαλείφεται, όπως συμβαίνει μέσω της ομαδικής συζήτησης. - Η ενεργοποίηση της φαντασίας του ερωτώμενου, η οποία αποτελεί χαρακτηριστικό της τεχνικής του καταιγισμού ιδεών, μπορεί να μην επιτυγχάνεται.

Πίνακας 5.5. Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα μεθόδου δομημένων ή ημι-δομημένων συνεντεύξεων

Στη συνέχεια, εφόσον συγκεντρωθούν όλες οι πιθανές πληροφορίες μέσω της αξιοποίησης των ανωτέρω υποστηρικτικών τεχνικών, αυτές θα πρέπει να αναλυθούν προκειμένου να προσδιοριστούν οι κίνδυνοι και να αναγνωριστούν οι αδυναμίες που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν. Άλλες συνηθισμένες μέθοδοι ανάλυσης πληροφοριών είναι ιδίως:

- Συμπλήρωση ερωτηματολογίων
- Επισκόπηση εντύπων που χρησιμοποιούνται
- Επισκόπηση διεθνούς βιβλιογραφίας
- Αναζήτηση και ανάλυση πορισμάτων ελέγχου

- Συγκέντρωση στατιστικών στοιχείων (δημοσιευμένων ή όχι)
- Ανάλυση δημοσιευμάτων και καταγγελιών
- Επισκόπηση πληροφοριακών συστημάτων.

5.5 Ανάλυση κινδύνων

Σκοπός της ανάλυσης κινδύνου είναι η κατανόηση της φύσης του αναγνωρισμένου κινδύνου και των χαρακτηριστικών του συμπεριλαμβανομένου του επιπέδου του. Το επίπεδο ή σπουδαιότητα κινδύνου, είναι το μέγεθος του που συνήθως εκφράζεται ως συνδυασμός της πιθανότητας και των συνεπειών του. Η ανάλυση κινδύνου μπορεί να διενεργηθεί με διαφορετικούς βαθμούς λεπτομέρειας και πολυπλοκότητας, αναλόγως του σκοπού της, της διαθεσιμότητας και της αξιοπιστίας των πληροφοριών, καθώς και των διαθέσιμων πόρων.

Κατά την ανάλυση κινδύνου, πρέπει να ληφθούν υπόψη παράγοντες όπως:

- η πιθανότητα εμφάνισης των συμβάντων και οι συνέπειές τους,
- η φύση και το μέγεθος των συνεπειών,
- η πολυπλοκότητα και η διασυνδεσιμότητα των κινδύνων, που συχνά προκαλούν αλυσιδωτές αντιδράσεις,
- παράγοντες που σχετίζονται με το χρόνο και τη μεταβλητότητα, δεδομένου ότι οι κίνδυνοι μπορεί να εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου ή με την αλλαγή των συνθηκών,
- η αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου,
- τα επίπεδα ευαισθησίας και εμπιστοσύνης, δηλαδή πόσο ευάλωτοι είναι οι άνθρωποι ή τα συστήματα στον κίνδυνο και πόσο εμπιστεύονται τις διαδικασίες και τα μέτρα προστασίας που έχουν υιοθετηθεί.

Η διαδικασία ανάλυσης κινδύνου μπορεί να διακριθεί σε τρία βασικά και ξεχωριστά στάδια τα οποία παρουσιάζονται στη συνέχεια.

5.5.1 Στάδιο 1^ο – Εγγενής κίνδυνος

Εκτίμηση της πιθανότητας και των επιπτώσεων της εμφάνισης του κινδύνου ελλείπει δικλίδων ελέγχου/ μέτρων αντιμετώπισής του. Το βήμα αυτό αναφέρεται ως αξιολόγηση του εγγενούς κινδύνου (inherent risk), δηλαδή του φυσικού επιπέδου κινδύνου που ενυπάρχει σε μία συγκεκριμένη δραστηριότητα/ διαδικασία. Η κατανόηση του εγγενούς κινδύνου έχει ουσιαστική σημασία, καθώς καθορίζει την αφετηρία για τη διαχείρισή του. Επιπλέον,

συμβάλλει στον εντοπισμό των σημείων όπου απαιτούνται έλεγχοι και διευκολύνει την ιεράρχηση των προσπαθειών για τη διαχείριση των κινδύνων.

Ο φορέας βαθμολογεί κάθε εγγενή κίνδυνο βάσει δύο παραμέτρων:

- της πιθανότητας (likelihood) επέλευσής του,
- του αντικτύπου (impact) που μπορεί να επιφέρει η επέλευση του κινδύνου,

χωρίς να εξετάζονται στη φάση αυτή, τυχόν υπάρχουσες δικλίδες ελέγχου (υφιστάμενες διαδικασίες, πολιτικές κ.λπ. που εφαρμόζει ήδη ο φορέας για την αντιμετώπιση των κινδύνων).

Η πιθανότητα σχετίζεται με το πόσο συχνά ένα συμβάν κινδύνου θεωρείται ότι μπορεί να εμφανιστεί εντός συγκεκριμένης χρονικής περιόδου και ο αντίκτυπος σχετίζεται με τις συνέπειες που μπορεί να επιφέρει ο κίνδυνος, αν και εφόσον συμβεί. Η ανωτέρω εκτίμηση πραγματοποιείται βάσει των αντίστοιχων διαβαθμίσεων (κριτήρια κινδύνου) που έχει ήδη καθορίσει ο φορέας (βλ. Ενότητα 5.1).

Κατά την εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης των κινδύνων λαμβάνονται υπόψη κατά κανόνα:

- Ιστορικά δεδομένα και στατιστικά στοιχεία: προηγούμενα περιστατικά ή συμβάντα παρόμοιων κινδύνων.
- Εσωτερικοί παράγοντες: οργανωτική δομή, διαδικασίες, κουλτούρα, διαθέσιμοι πόροι.
- Εξωτερικοί παράγοντες: οικονομικοί, κοινωνικοί, πολιτικοί, περιβαλλοντικοί, νομοθετικές αλλαγές και ρυθμιστικές απαιτήσεις.
- Τεχνολογία: η χρήση και ο βαθμός εξάρτησης από τεχνολογίες.
- Κρίση εμπειρογνομώνων: διαπιστώσεις και απόψεις ατόμων ή ομάδων με εξειδικευμένες γνώσεις ή κατάρτιση.
- Δείκτες: πρώιμα προειδοποιητικά σημάδια ή εναύσματα που μπορεί να σηματοδοτούν την αύξηση της πιθανότητας του κινδύνου.
- Ανατροφοδότηση των ενδιαφερομένων μερών: απόψεις από άτομα που επηρεάζονται από το αποτέλεσμα ή έχουν συμφέρον από αυτό.

- Ανθρώπινος παράγοντας: τα λάθη, η ανεπάρκεια, η συμπεριφορά, η εκπαίδευση, η εμπειρία, οι δεξιότητες, η στάση όσων εμπλέκονται σε μια δραστηριότητα κ.ά. μπορούν να αυξήσουν ή να μειώσουν την πιθανότητα εμφάνισης κινδύνων.

Κατά την εκτίμηση των δυνητικών συνεπειών ενός κινδύνου λαμβάνονται υπόψη κατά κανόνα:

- Η κλίμακα του αντικτύπου: πόσο σοβαρός/ εκτεταμένος θα μπορούσε να είναι ο αντίκτυπος (π.χ. σε τοπικό, εθνικό ή παγκόσμιο επίπεδο).
- Οικονομικές επιπτώσεις: πιθανές οικονομικές απώλειες ή πρόσθετες δαπάνες που προκύπτουν λόγω του κινδύνου, απώλεια περιουσίας, απώλεια εσόδων, κόστος ανάκτησης.
- Επιπτώσεις στη φήμη και την εικόνα του φορέα: αρνητικές επιπτώσεις στη φήμη του φορέα, απώλεια εμπιστοσύνης των πολιτών.
- Λειτουργικές επιπτώσεις: πιθανές διαταραχές στις συνήθεις λειτουργίες/διαδικασίες ή στην ικανότητα παροχής προϊόντων/υπηρεσιών.
- Επιπτώσεις στην υγεία και την ασφάλεια: πιθανές επιπτώσεις στην υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού του φορέα, των πολιτών που συναλλάσσονται με τον φορέα ή άλλων ατόμων/ ομάδων.
- Ρυθμιστικές και νομικές επιπτώσεις: πιθανές νομικές συνέπειες, όπως πρόστιμα, αγωγές ή άλλες κυρώσεις.
- Περιβαλλοντικές επιπτώσεις: επιπτώσεις στο περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των προβλημάτων βιωσιμότητας.
- Ψυχολογικές και κοινωνικές επιπτώσεις: αντίκτυπος στο ηθικό και την ψυχολογία του προσωπικού του φορέα, την κοινωνική συνοχή.
- Η διάρκεια της επίπτωσης: πόσο καιρό μπορεί να διαρκέσει η επίπτωση, από βραχυπρόθεσμες διαταραχές έως μακροπρόθεσμες ή μόνιμες αλλαγές.

Επιπρόσθετοι παράγοντες που δύναται να επηρεάσουν την ανάλυση του κινδύνου περιλαμβάνουν την ταχύτητα (velocity) με την οποία ένας κίνδυνος μπορεί να πλήξει τον φορέα, την ευελιξία (adaptability) του φορέα να προσαρμόζεται και να αντιδρά σε κινδύνους, την πολυπλοκότητα (complexity) στην έκταση και τη φύση ενός κινδύνου (η αλληλεξάρτηση των κινδύνων συνήθως αυξάνει την πολυπλοκότητά τους) και τη διασυνδεσιμότητα του κινδύνου (interconnectivity), δηλαδή την πιθανότητα να προκαλέσει αλυσιδωτές επιπτώσεις επηρεάζοντας άλλες διαδικασίες ή συστήματα.

Ο υπολογισμός του επιπέδου (στάθμης) ή η σπουδαιότητα του εγγενούς κινδύνου είναι το αποτέλεσμα του παρακάτω γινομένου:



Υπενθυμίζεται ότι στις σχετικές κλίμακες (βλ. Ενότητα 5.1 Κριτήρια Κινδύνου) έχουν αποδοθεί αριθμητικές τιμές. Για παράδειγμα, ένας εγγενής κίνδυνος που η πιθανότητά του εκτιμάται ως «Σπάνια» αντιστοιχεί στην αριθμητική τιμή 2, ενώ αν ο αντίκτυπός του εκτιμάται ως «Μεσαίος», τότε αντιστοιχεί στην αριθμητική τιμή 3. Έτσι, ο συνολικός βαθμός σπουδαιότητας του κινδύνου υπολογίζεται ως το γινόμενο $2 \times 3 = 6$.

5.5.2 Στάδιο 2^ο – Δικλίδες ελέγχου

Προσδιορισμός και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου που εφαρμόζονται για τον μετριασμό του κινδύνου. Οι δικλίδες ελέγχου μπορεί να είναι πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές που έχουν ήδη σχεδιαστεί και εφαρμόζονται από τον φορέα για να μειώσουν την πιθανότητα ή/και τον αντίκτυπο των αναγνωρισμένων κινδύνων. Σύμφωνα με το αρ. 3 του ν.4795/2021 δικλίδα ελέγχου/ασφαλείας είναι *κάθε δράση ή διαδικασία που αναλαμβάνει ο φορέας, για τη διαχείριση των κινδύνων και την αύξηση της πιθανότητας επίτευξης των καθορισμένων στόχων και σκοπών του*. Η ακριβής αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των δικλίδων ελέγχου είναι σημαντική για την τελική εκτίμηση του κινδύνου που απομένει (residual risk – υπολειμματικός κίνδυνος). Μπορεί να αποκαλύψει κενά στους μηχανισμούς ελέγχου ή περιοχές όπου οι έλεγχοι είναι υπερβολικά αυστηροί και δυσχεραίνουν την αποτελεσματική λειτουργία.

Κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μιας δικλίδας ελέγχου λαμβάνεται υπόψη:

- αν έχουν οριστεί συγκριμένα άτομα από το προσωπικό του φορέα για την παρακολούθησή της και αν τα αποτελέσματα της παρακολούθησης καταγράφονται με συγκεκριμένο, συστηματικό τρόπο
- το είδος της δικλίδας, χειροκίνητη, αυτόματη, προληπτική, κατασταλτική (βλ. παρακάτω)

- οι απόψεις των στελεχών του φορέα που έχουν την ευθύνη εφαρμογής της
- η συχνότητα λειτουργίας της και αν υπάρχουν ενδείξεις/ στοιχεία παραβίασής της στο παρελθόν
- η εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού του φορέα σχετικά με τη χρήση και τη σημασία της δικλίδας
- η αναλογία κόστους-οφέλους σε σχέση με τους διαθέσιμους πόρους
- η ανθεκτικότητά της σε αλλαγές, νέες συνθήκες, απρόσμενες καταστάσεις
- κατά πόσο είναι ενσωματωμένη στην καθημερινή ροή εργασίας ώστε να μην είναι επιβαρυντική ή να παρακωλύει την κανονική λειτουργία.

Στον Πίνακα 5.6 που ακολουθεί παρατίθεται ενδεικτική κλίμακα αξιολόγησης επάρκειας και αποτελεσματικότητας δικλίδων ελέγχου. Υπενθυμίζεται ότι σχετική κλίμακα αναφορικά με την επάρκεια των δικλίδων ελέγχου προτείνεται στο Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου διαχείρισης κινδύνων της ΕΑΔ και παρατίθεται στο Παράρτημα 2.

Αποτελεσματικότητα	Περιγραφή	Επίπτωση στον κίνδυνο
Αποτελεσματικές	Ο κίνδυνος ελέγχεται αποτελεσματικά	Όταν οι δικλίδες ελέγχου κρίνονται αποτελεσματικές, η βαθμολογία του υπολειμματικού κινδύνου αναμένεται να είναι χαμηλότερη από τη βαθμολογία του εγγενούς κινδύνου. Ωστόσο, για ορισμένους κινδύνους, όπου είναι δυνατόν να μειωθεί μόνο η πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου και όχι ο αντίκτυπος, η βαθμολογία του υπολειμματικού κινδύνου μπορεί να παραμείνει υψηλή παρά την ύπαρξη αποτελεσματικών δικλίδων.
Μερικώς αποτελεσματικές	Ο κίνδυνος ελέγχεται εν μέρει, υπάρχουν ορισμένες ελλείψεις στις δικλίδες	Ανάλογα με τη φύση των ελλείψεων που εντοπίστηκαν, οι μερικώς αποτελεσματικές δικλίδες ελέγχου μπορεί να εξακολουθούν να μειώνουν τη βαθμολογία του εγγενούς κινδύνου.

		Ωστόσο, θα πρέπει να αξιολογηθεί προσεκτικά η φύση των ελλείψεων, ώστε να είναι δυνατή η ακριβής εκτίμηση του υπολειμματικού κινδύνου.
Αναποτελεσματικές	Οι δικλίδες ελέγχου είναι αναποτελεσματικές	Κατά κανόνα, οι αναποτελεσματικές δικλίδες ελέγχου δεν αναμένεται να επηρεάσουν τη σπουδαιότητα του υπολειμματικού κινδύνου σε σχέση με τον εγγενή.

Πίνακας 5.6. Ενδεικτική κλίμακα αξιολόγησης επάρκειας δικλίδων ελέγχου (βασισμένη στο: New Zealand Government, Chief Digital Officer, System Assurance Team, Appendix C – Example of control effectiveness ratings, <https://www.digital.govt.nz/assets/Documents/126Appendix-C-Example-of-control-effectiveness-ratings.pdf>)

Οι δικλίδες ελέγχου κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους σε προληπτικές ή κατασταλτικές, αυτόματες ή χειροκίνητες. Οι προληπτικές δικλίδες μειώνουν την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου, οι κατασταλτικές εντοπίζουν τους κινδύνους εφόσον έχουν εμφανιστεί, οι χειροκίνητες απαιτούν την παρέμβαση κάποιου ατόμου, ενώ οι αυτόματες όχι. Συνεπώς, έχουμε τα παρακάτω είδη δικλίδων ελέγχου:



Σχήμα 5.2. Είδη δικλίδων ελέγχου

Οι ρόλοι των τριών γραμμών σε σχέση με την αξιολόγηση των δικλίδων ελέγχου έχουν ως εξής:

Πρώτη γραμμή ρόλων:

- Παρακολούθηση της εφαρμογής των δικλίδων ελέγχου που έχουν θεσπιστεί για τη διαχείριση κινδύνων, στο πεδίο ευθύνης τους,
- Εντοπισμός πιθανών κινδύνων ή αποτυχιών των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου, στο πεδίο ευθύνης τους,
- Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών για αντιμετώπιση ελλείψεων στις διαδικασίες και τις δικλίδες ελέγχου.
- Διατήρηση αποτελεσματικών δικλίδων ελέγχου και εκτέλεση καθημερινών διεργασιών ελέγχου και μετριασμού κινδύνων.

Δεύτερη γραμμή ρόλων:

- Ενημέρωση και καθοδήγηση του προσωπικού του φορέα σχετικά με την παρακολούθηση των δικλίδων ελέγχου

Τρίτη γραμμή ρόλων:

- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου των κινδύνων εντός του φορέα στο πλαίσιο των έργων τους.

5.5.3 Στάδιο 3^ο – Υπολειμματικός κίνδυνος

Εκτίμηση του επιπέδου/ σπουδαιότητας του υπολειμματικού κινδύνου λαμβάνοντας, πλέον, υπόψη την αποτελεσματικότητα των υπάρχουσών δικλίδων ελέγχου (εκ νέου υπολογισμός του γινομένου Πιθανότητα x Αντίκτυπος). Ο υπολειμματικός κίνδυνος είναι το επίπεδο κινδύνου που απομένει μετά την εφαρμογή των δικλίδων ελέγχου. Σύμφωνα με το αρ. 3 του ν. 4795/2021 υπολειμματικός κίνδυνος είναι *ο κίνδυνος που απομένει μετά τη λήψη μέτρων από τη διοίκηση, για τη μείωση της πιθανότητας επέλευσης και των επιπτώσεων από την εκδήλωση ενός ανεπιθύμητου γεγονότος*. Κατά κανόνα, οι δικλίδες ελέγχου μειώνουν την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου. Ορισμένες δικλίδες, ωστόσο, μειώνουν τον αντίκτυπο του κινδύνου όταν αυτός επέλθει π.χ. ένα σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας μπορεί να μειώσει τον αντίκτυπο μιας φυσικής καταστροφής, αλλά όχι την πιθανότητα εμφάνισής της.

Για παράδειγμα, αν ο εγγενής κίνδυνος έχει πιθανότητα εμφάνισης 3 και αντίκτυπο 4 η συνολική στάθμη του κινδύνου είναι $3 \times 4 = 12$. Αν οι δικλίδες που εφαρμόζονται (μία οι περισσότερες) έχουν αποτελεσματικότητα τέτοια ώστε να μειώνουν την πιθανότητα

εμφάνισης και τον αντίκτυπο κατά 1 αντίστοιχα, τότε ο υπολειμματικός κίνδυνος θα μειωθεί στην τιμή $2 \times 3 = 6$.

Παράμετρος	Πιθανότητα	Αντίκτυπος	Σπουδαιότητα κινδύνου
Εγγενής κίνδυνος	3	4	12
Υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου	-1	-1	
Υπολειμματικός κίνδυνος	2	3	6

Πίνακας 5.7. Εγγενής και υπολειμματικός κίνδυνος, υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου και σπουδαιότητα κινδύνου

5.6 Αποτίμηση κινδύνων

Η αποτίμηση είναι το τελικό στάδιο της αξιολόγησης κινδύνων όπου χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες του προηγούμενου σταδίου και μέσω προκαθορισμένων κριτηρίων αποδοχής ο φορέας αποφασίζει αν ο υπολειμματικός κίνδυνος είναι αποδεκτός στην τρέχουσα κατάσταση ή πρέπει να ληφθούν περαιτέρω μέτρα/ δικλίδες ελέγχου ή/ και ενίσχυση των υφιστάμενων δικλίδων για τον μετριασμό του.

Ο πρωταρχικός στόχος της αποτίμησης κινδύνων είναι να υποστηρίξει τη λήψη αποφάσεων, βασιζόμενη στα αποτελέσματα της ανάλυσης κινδύνων, σχετικά με τους κινδύνους που χρειάζονται αντιμετώπιση και τη σειρά προτεραιότητας της αντιμετώπισής τους, καθώς με αυτόν τον τρόπο θα κατανεμηθούν ορθότερα οι πόροι, χρηματοοικονομικοί και μη, για τη διαχείρισή τους.

Η αποτίμηση του κινδύνου λαμβάνει υπόψη τη διάθεση ανάληψης και την ανοχή κινδύνου του φορέα και το κόστος αλλά και τα πιθανά οφέλη για τον φορέα λόγω της αποδοχής ή μη ενός κινδύνου.

Ενδεικτικά, ο κίνδυνος μπορεί να διαβαθμιστεί σε τέσσερις (4) κλίμακες (Χαμηλός, Μέτριος, Υψηλός, Ακραίος), όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.8 που ακολουθεί. Κάθε χρώμα του Πίνακα 5.8 αντιστοιχεί σε ένα επίπεδο κινδύνου και την αντίστοιχη στάση του φορέα. Ο Πίνακας 5.8 αναφέρεται και στο Παράρτημα 2.

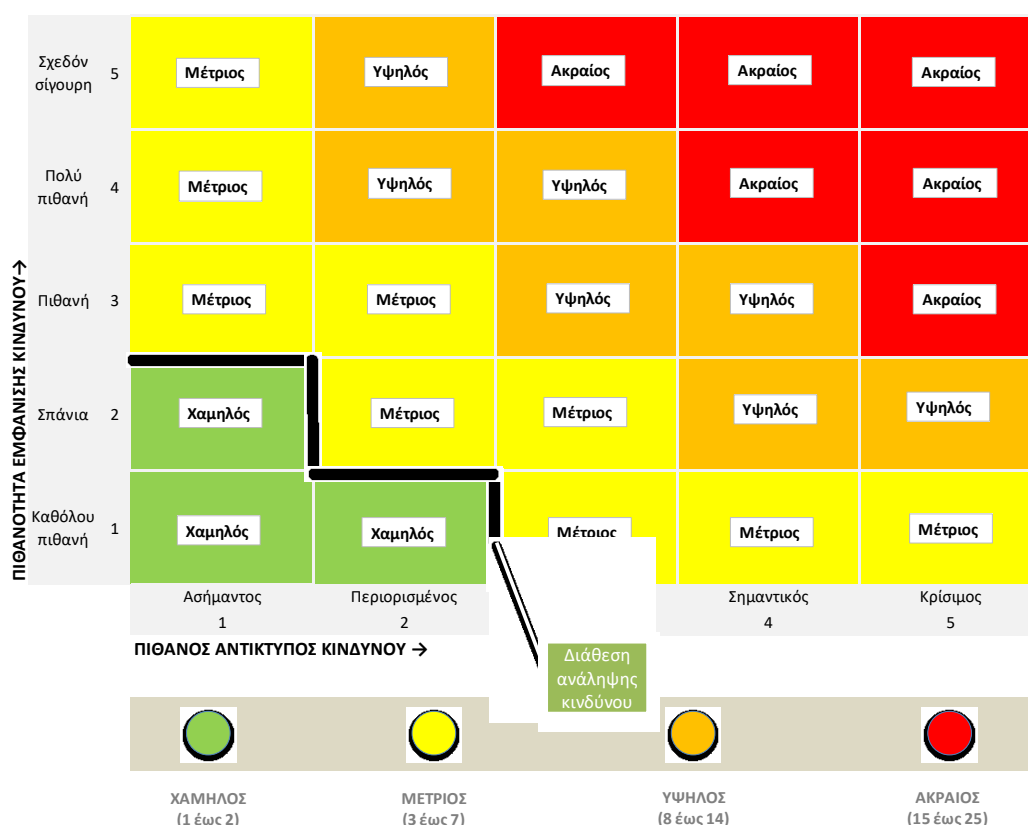
ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗ	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ (Στάση του φορέα)
ΑΚΡΑΙΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (Στάθμη Κινδύνου 15-25)	<u>Πρέπει να εφαρμοστούν άμεσα μέτρα.</u> Η ανώτερη ιεραρχικά διοίκηση πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς έτσι ώστε ο κίνδυνος και οι δικλίδες ελέγχου που έχουν τεθεί να παρακολουθούνται σε τακτική βάση.
ΥΨΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (Στάθμη Κινδύνου 8-14)	<u>Πρέπει να ληφθούν μέτρα ώστε να μεταφερθεί στην περιοχή Μέτριου ή Χαμηλού Κινδύνου.</u> Ο κίνδυνος πρέπει να παρακολουθείται τακτικά από τον αρμόδιο προϊστάμενο αλλά και την ανώτερη ιεραρχικά διοίκηση.
ΜΕΤΡΙΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (Στάθμη Κινδύνου 3-7)	<u>Ο κίνδυνος μπορεί να γίνει αποδεκτός, αλλά επιδιώκεται ο μετριασμός του όταν είναι εφικτό, ώστε να μεταφερθεί στην περιοχή Χαμηλού Κινδύνου.</u> Η παρακολούθηση του κινδύνου μπορεί να γίνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο.
ΧΑΜΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (Στάθμη Κινδύνου 1-2)	<u>Ο κίνδυνος μπορεί να εξαλειφθεί ή να μειωθεί με τις υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου.</u>

Πίνακας 5.8. Ενδεικτική διαβάθμιση κινδύνων (βασισμένη στον Οδηγό Διαχείρισης Κινδύνων Διαφοράς και απάτης, Ε.Α.Δ., 2021)

Η ανωτέρω κατηγοριοποίηση μπορεί να αποδοθεί γραφικά, χρησιμοποιώντας τις χρωματικές διαβαθμίσεις, σε έναν χάρτη ιεράρχησης κινδύνων (Σχήμα 5.3). Ο σκοπός του χάρτη ιεράρχησης κινδύνων είναι να παρέχει μια οπτική αναπαράσταση των κινδύνων, του αντικτύπου (στον οριζόντιο άξονα X) και της πιθανότητας εκδήλωσής τους (στον κάθετο άξονα Y), προκειμένου να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων. Οι κίνδυνοι που έχουν υψηλότερη πιθανότητα και μεγαλύτερη επίπτωση τοποθετούνται στην κορυφή της ιεραρχίας, ενώ οι κίνδυνοι με χαμηλή σπουδαιότητα τοποθετούνται στο κάτω μέρος.

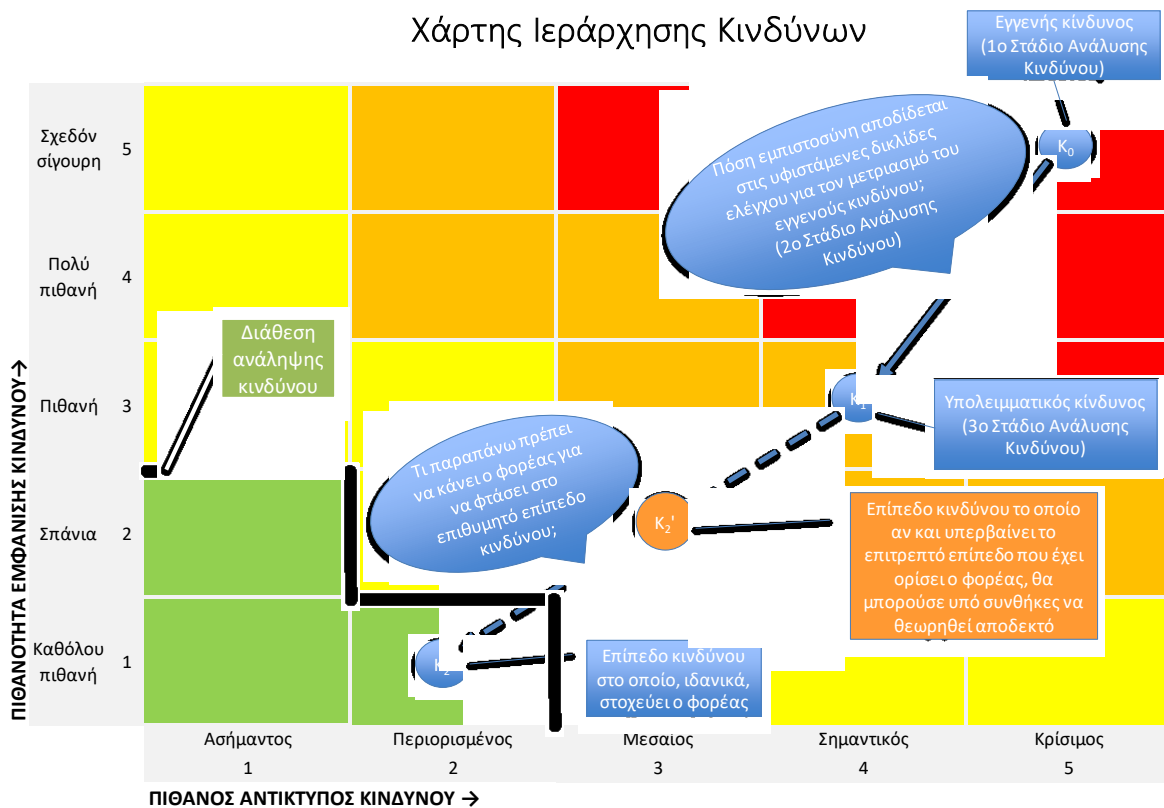
Επισημαίνεται ότι, ο χάρτης ιεράρχησης κινδύνων πρέπει να προσαρμόζεται αναλόγως με τη διάθεση ανάληψης κινδύνου που έχει ορίσει ο φορέας (Παράρτημα 4).

Χάρτης Ιεράρχησης Κινδύνων



Σχήμα 5.3. Χάρτης ιεράρχησης κινδύνων

Ένας κίνδυνος θεωρείται αποδεκτός όταν το επίπεδό του είναι ίσο ή μικρότερο από το επίπεδο κινδύνου το οποίο στοχεύει και είναι διατεθειμένος να αναλάβει ο φορέας (πράσινη περιοχή, Σχήμα 5.4). Όμως, λαμβάνοντας υπόψη την ανοχή κινδύνου του φορέα, το μέγεθος του κινδύνου θα μπορούσε να υπερβαίνει αυτό το επίπεδο. Για παράδειγμα έστω ένας φορέας με χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνου σε όλες τις κατηγορίες. Ένας υπολειμματικός κίνδυνος μέτριας σπουδαιότητας (κίνδυνος K₂' στην κίτρινη περιοχή του Σχήματος 5.4), δηλαδή εκτός της διάθεσης ανάληψης κινδύνου του φορέα, ο οποίος όμως συνδέεται με μια νέα ψηφιακή υπηρεσία, μπορεί να θεωρηθεί αποδεκτός, επειδή οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται τελικά υπερτερούν των πιθανών αρνητικών συνεπειών σε τέτοιο βαθμό ώστε να δικαιολογείται η ανάληψή του.



Σχήμα 5.4. Εγγενής, υπολειμματικός κίνδυνος, διάθεση ανάληψης και ανοχή κινδύνου

5.7 Αντιμετώπιση κινδύνων

Η αντιμετώπιση των κινδύνων αποτελεί θεμελιώδη πτυχή της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Περιλαμβάνει την επιλογή, ανάπτυξη και εφαρμογή των κατάλληλων μέτρων για τη διαχείριση των κινδύνων που εντοπίζονται κατά την αξιολόγηση, ώστε αυτοί να είναι εντός των ορίων που έχει θέσει ο φορέας (διάθεση ανάληψης και ανοχή κινδύνου). Η αντιμετώπιση των κινδύνων είναι μία επαναληπτική διαδικασία όπου:

- Επιλέγονται τα κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης
- Εφαρμόζονται
- Αξιολογείται η αποτελεσματικότητά τους
- Διαπιστώνεται αν ο υπολειμματικός κίνδυνος είναι αποδεκτός
- Λαμβάνονται περαιτέρω μέτρα εάν δεν είναι αποδεκτός

Ανάλογα με το είδος και τη φύση του κινδύνου, τους στόχους, τα κριτήρια κινδύνου που έχουν θεσπιστεί, τους διαθέσιμους πόρους, τις αξίες του, ο φορέας επιλέγει τη στάση του (risk attitude) μεταξύ των παρακάτω:

- αποφυγή του κινδύνου, μη έναρξη ή τερματισμός της δραστηριότητας που δημιουργεί τον κίνδυνο,
- εξάλειψη / αφαίρεση της πηγής κινδύνου,
- μείωση του κινδύνου μέσω μέτρων μείωσης της πιθανότητας ή/και του αντικτύπου,
- μετακύλιση του συνόλου του κινδύνου ή μέρους του σε τρίτα μέρη,
- καταμερισμός κινδύνου, μέσω του οποίου ο κίνδυνος διαμοιράζεται σε περισσότερους φορείς (οι οποίοι αναλαμβάνουν μέρος της δραστηριότητας με την οποία συνδέεται ο κίνδυνος)
- αποδοχή / διατήρηση του κινδύνου με τεκμηριωμένη απόφαση, με παράλληλη παρακολούθηση και ανασκόπησή του.

Η επιλογή των καταλληλότερων δράσεων αντιμετώπισης του κινδύνου λαμβάνει υπόψη:

- το κόστος κάθε δράσης και τα πιθανά οφέλη από την εφαρμογή της ώστε να προσδιοριστεί η πιο οικονομικά αποδοτική προσέγγιση
- ότι οι δράσεις θα πρέπει να συμμορφώνονται με τους ισχύοντες νόμους, κανονισμούς και πρότυπα, καθώς και τις υποχρεώσεις και δεσμεύσεις του φορέα
- τη γνώμη των εμπλεκόμενων μερών σε κάθε κίνδυνο, καθώς ορισμένες δράσεις, ενώ είναι αποτελεσματικές μπορεί να μη είναι αποδεκτές
- ότι η αντιμετώπιση των κινδύνων μπορεί να εισάγει νέους κινδύνους που πρέπει να αντιμετωπιστούν
- ότι σε περίπτωση που ο κίνδυνος έχει μεγάλη πιθανότητα να συμβεί ή σημαντικό αντίκτυπο (π.χ. σεισμός) είναι σκόπιμο ο φορέας να προνοήσει για την κατάρτιση ενός σχεδίου έκτακτης ανάγκης (contingency plan).

Για την υλοποίηση των δράσεων που έχουν αποφασιστεί ο φορέας θα πρέπει να αναπτύξει κατάλληλο σχέδιο δράσης, κατόπιν των απαραίτητων εγκρίσεων, το οποίο θα παρακολουθείται και αναθεωρείται σε τακτική βάση. Οι πληροφορίες που παρέχει το σχέδιο δράσης περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τις προτεινόμενες δράσεις, τους απαιτούμενους πόρους, τους δείκτες παρακολούθησης των δράσεων, τυχόν περιορισμούς και παραδοχές, χρονοδιαγράμματα κ.ά.

Σημειώνεται ότι ο φορέας κατά την κρίση του μπορεί να παρακολουθεί την πορεία

υλοποίησης του σχεδίου δράσης χρησιμοποιώντας το εργαλείο του Μητρώου Κινδύνων (βλ. Ενότητα 6).

Παραδείγματα Αντιμετώπισης Κινδύνων

Αποφυγή Κινδύνου

- Απόφαση ακύρωσης ή αναβολή μιας μεγάλης εκδήλωσης λόγω κακών καιρικών συνθηκών για λόγους ασφαλείας.
- Μη εφαρμογή νέων τεχνολογιών σε κρίσιμες δημόσιες υπηρεσίες χωρίς την απαραίτητη έρευνα και δοκιμές, για να αποφευχθεί ο κίνδυνος αστοχίας ή διακοπής των υπηρεσιών.

Εξάλειψη/Αφαίρεση της Πηγής Κινδύνου

- Σε μια δημόσια υπηρεσία ελέγχου ποιότητας νερού, χρησιμοποιείται μια συγκεκριμένη χημική ουσία για δοκιμές που έχει αναγνωριστεί ως εξαιρετικά τοξική και μπορεί να προκαλέσει προβλήματα υγείας στους εργαζόμενους εάν διαρρεύσει ή εάν εκτεθούν σε αυτή. Η υπηρεσία αποφασίζει να αντικαταστήσει την επικίνδυνη χημική ουσία με μια άλλη, πιο ασφαλή ουσία που προσφέρει παρόμοια ακρίβεια στις δοκιμές χωρίς τους σχετικούς κινδύνους.
- Κατεδάφιση ή πλήρης ανακατασκευή δημόσιου κτηρίου που δεν πληροί τις προδιαγραφές ασφαλείας και βρίσκεται σε περιοχή υψηλής σεισμικής επικινδυνότητας, ώστε να εξλειφθεί η πιθανότητα κατάρρευσής του.

Μείωση του Κινδύνου

- Αναβάθμιση και ενίσχυση των συστημάτων κυβερνοασφάλειας κρατικής υπηρεσίας για την πρόληψη κυβερνοεπιθέσεων και διαρροής δεδομένων.
- Εγκατάσταση προηγμένων συστημάτων σήμανσης σε διασταυρώσεις αυτοκινήτων για τη μείωση των ατυχημάτων.

Μετακύλιση του Κινδύνου

- Ασφάλιση οχημάτων για την κάλυψη ζημιών από ατύχημα ή κλοπή.

Καταμερισμός Κινδύνου

- Δημόσιοι φορείς από διαφορετικούς τομείς συνεργάζονται για την κοινή διαχείριση κινδύνων, όπως σε έργα υποδομής ή προγράμματα πρόληψης καταστροφών.

Αποδοχή Κινδύνου

- Η κυβέρνηση εφαρμόζει μια νέα οικονομική πολιτική, π.χ. παρέχει φορολογικά κίνητρα σε νεοφυείς επιχειρήσεις, αναγνωρίζοντας ότι υπάρχει κίνδυνος ακούσιων αρνητικών

επιπτώσεων σε άλλους τομείς ή κίνδυνος κατάχρησης. Αποδέχεται, όμως, τον κίνδυνο υπολογίζοντας στη δημιουργία θέσεων εργασίας ή στη μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη.

- Δημόσιος φορέας αποφασίζει να μην υιοθετήσει ένα νέο αλλά μη δοκιμασμένο πληροφοριακό σύστημα για τη διαχείριση ευαίσθητων δημόσιων αρχείων επειδή υπάρχει σοβαρός κίνδυνος παραβίασης δεδομένων ή απειλών κυβερνοασφάλειας.

5.8 Τεχνικές και Εργαλεία

Πολλές μέθοδοι και εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση κινδύνων. Ορισμένες από τις πιο δημοφιλείς και ευρέως αποδεκτές μεθόδους είναι: τα μοντέλα ανάλυσης αστοχίας και επιπτώσεων (FMEA) και τα μοντέλα ανάλυσης αστοχίας και κρίσιμότητας επιπτώσεων (FMECA), οι μελέτες επικινδυνότητας και λειτουργικότητας (HAZOP), η ανάλυση σεναρίων, η δομημένη τεχνική του τι θα συμβεί «αν» (SWIFT analysis), η προσέγγιση Cindynic, η μέθοδος Ishikawa (Fishbone Analysis), η μέθοδος «παπιγιόν» (Bow tie analysis), η ανάλυση κινδύνων και κρίσιμων σημείων ελέγχου (HACCP), η ανάλυση επιπέδων προστασίας (LOPA), η ανάλυση Bayesian, η ανάλυση επιχειρηματικών επιπτώσεων (BIA) κ.ά.³⁹ Σε αυτή την ενότητα θα σταθούμε σε δύο τεχνικές, τη μέθοδο «παπιγιόν» (Bow tie Analysis) και τη μέθοδο Ishikawa (Fishbone Analysis).

5.8.1 Μέθοδος «παπιγιόν» (Bow tie Analysis)

Η μέθοδος Bow tie είναι ένα εργαλείο που απεικονίζει τη σχέση μεταξύ των αιτιών, των συμβάντων και των συνεπειών συγκεκριμένων κινδύνων (Σχήμα 5.5). Η δομή μοιάζει με «παπιγιόν», με το κεντρικό συμβάν να αποτελεί τον κόμπο του και τις αιτίες/ συνέπειες να εκτείνονται εκατέρωθεν. Οι αιτίες/ πηγές κινδύνου απεικονίζονται στην αριστερή πλευρά του κόμπου και συνδέονται με αυτόν με γραμμές που αντιπροσωπεύουν τους διάφορους τρόπους με τους οποίους οι πηγές κινδύνου οδηγούν στο συμβάν. Στη δεξιά πλευρά του κόμπου σχεδιάζονται γραμμές που εκτείνονται από το συμβάν σε κάθε πιθανή συνέπεια. Οι κάθετες

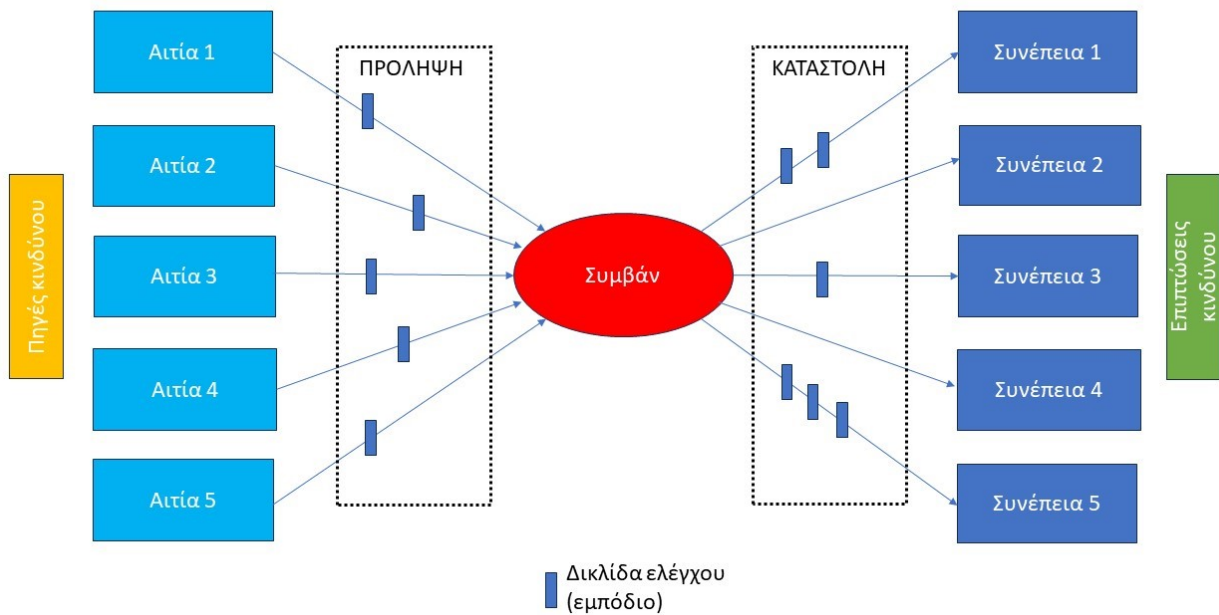
³⁹ Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις μεθόδους ο αναγνώστης μπορεί να ανατρέξει στο: ISO/IEC 31010:2019, *Risk Management – Risk assessment techniques*

μπάρες σε κάθε διαδρομή αντιπροσωπεύουν τις δικλίδες ελέγχου (εμπόδια) που δύνανται να αλλάξουν την πιθανότητα του συμβάντος (προληπτικές, αριστερά του κόμπου) ή να περιορίσουν τις συνέπειές του (κατασταλτικές, δεξιά του κόμπου). Ελέγχοντας κάθε διαδρομή από την αιτία στο συμβάν και από το συμβάν στη συνέπεια αξιολογείται η πληρότητα και η αποτελεσματικότητα των δικλίδων ελέγχου, εντοπίζονται κενά, αναγνωρίζονται οι παράγοντες που ενδέχεται να προκαλέσουν την αστοχία τους και σημειώνονται τα σημεία όπου μπορεί να χρειάζονται πρόσθετοι έλεγχοι.

Η μέθοδος Bow tie χρησιμοποιείται για την προβολή και την επικοινωνία πληροφοριών σε καταστάσεις όπου ένα συμβάν κινδύνου έχει ένα εύρος πιθανών αιτιών και συνεπειών. Με αυτό τον τρόπο, οι κίνδυνοι που καταγράφονται σε απλή μορφή στο Μητρώο Κινδύνων ενός φορέα διερευνώνται λεπτομερώς τόσο ως προς τα αίτια όσο και ως προς τις συνέπειές τους. Η μέθοδος χρησιμοποιείται ιδιαίτερα για την ανάλυση περιστατικών με σοβαρές συνέπειες π.χ. σε τομείς όπως η αεροπορία, η χημική βιομηχανία και η υγειονομική περίθαλψη.

Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου Bow tie περιλαμβάνονται η απλότητα στην κατανόηση και η σαφής γραφική αναπαράσταση ενός συμβάντος με τις αιτίες και τις συνέπειές του, η δυνατότητα που μας παρέχει να εστιάσουμε στις δικλίδες ελέγχου και στο πόσο αποτελεσματικές είναι, η ευελιξία στη χρήση τόσο για αρνητικές όσο και για θετικές συνέπειες και το γεγονός ότι δεν απαιτείται ειδική γνώση για την εφαρμογή της. Ωστόσο, έχει και κάποιους περιορισμούς, όπως η αδυναμία να απεικονίσει συνθήκες όπου οι σχέσεις ανάμεσα στα αίτια και τις συνέπειες δεν είναι ανεξάρτητες αλλά και η υπερβολική απλοποίηση περίπλοκων καταστάσεων.

ΜΕΘΟΔΟΣ BOW TIE



Σχήμα 5.5. Γραφική απεικόνιση της μεθόδου «παπιγιόν»

5.8.2 Μέθοδος Ishikawa (Fishbone Analysis, “Ψαροκόκαλο”)

Το διάγραμμα αιτίας – αποτελέσματος ή διάγραμμα Ishikawa, που συχνά αναφέρεται ως Διάγραμμα Fishbone (“Ψαροκόκαλο”), είναι ένα οπτικό εργαλείο που βοηθά στον εντοπισμό, στη διερεύνηση και στην απεικόνιση των πιθανών αιτιών ενός συγκεκριμένου κινδύνου/ προβλήματος. Στον δημόσιο τομέα, το εργαλείο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για την ανάλυση κινδύνων, καθώς μπορεί να αναδείξει συστημικά ζητήματα και υποκείμενες αιτίες που διαφορετικά θα μπορούσαν να αγνοηθούν.

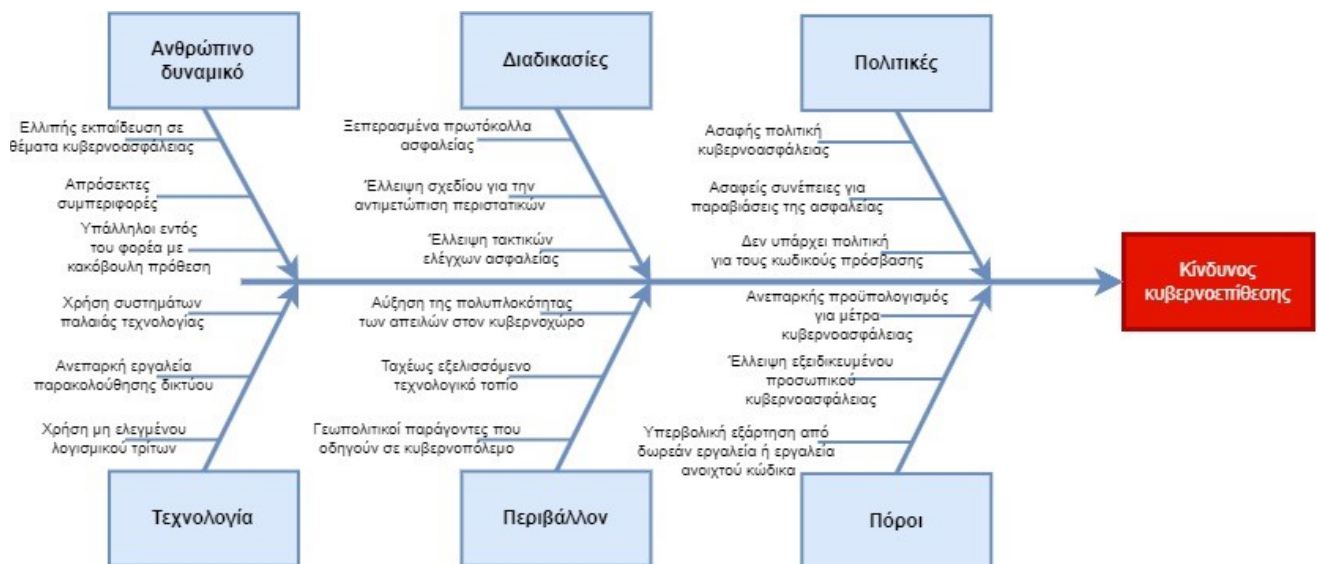
Το Διάγραμμα Ishikawa προέρχεται από τον Kaoru Ishikawa, Ιάπωνα επιστήμονα της Πολυτεχνικής Σχολής, τη δεκαετία του 1960. Το διάγραμμα είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο ώστε ο κίνδυνος ή το πρόβλημα να εμφανίζεται στη δεξιά πλευρά και οι πιθανές βασικές αιτίες να διακλαδίζονται προς τα αριστερά, μοιάζοντας με τον σκελετό ενός ψαριού, εξ ου και το όνομα του τίτλου.

Βασικά βήματα για τη χρήση του διαγράμματος Ishikawa

1. Προσδιορισμός του κινδύνου. Προσδιορίζεται ο κίνδυνος που πρόκειται να αναλυθεί και τοποθετείται στο «κεφάλι» του ψαριού. Π.χ. πιθανή καθυστέρηση στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών.
2. Προσδιορίζονται οι κύριες κατηγορίες αιτιών του κινδύνου και αποτυπώνονται ως διακλαδώσεις από τη «ραχοκοκαλιά» του «ψαριού». Οι συνήθεις κατηγορίες περιλαμβάνουν παράγοντες που σχετίζονται με τον εξοπλισμό ή τις προμήθειες, περιβαλλοντικούς παράγοντες, κανόνες/ πολιτικές/ διαδικασίες και το ανθρώπινο δυναμικό.
3. Καταιγισμός ιδεών για όλες τις πιθανές αιτίες του κινδύνου. Για κάθε κατηγορία, εξετάζονται όλες οι πιθανές αιτίες που θα μπορούσαν να συμβάλουν στον κίνδυνο και καταγράφονται ως διακλαδώσεις την αντίστοιχης κατηγορίας (π.χ. ανεπαρκής εκπαίδευση και χαμηλό ηθικό ανθρώπινου δυναμικού, ξεπερασμένη υποδομή ΤΠ κ.λπ.). Η διαδικασία συνεχίζεται εμβαθύνοντας σε κάθε αιτία μέχρι να εντοπιστούν όλες οι πιθανές βασικές αιτίες.
4. Ανάλυση και ιεράρχηση των αιτιών. Αφού συγκεντρωθούν οι αιτίες, αναλύονται για να προσδιοριστεί ποιες είναι πιο πιθανές ή έχουν τον πιο σημαντικό αντίκτυπο. Αυτό διευκολύνει την ιεράρχηση των κινδύνων.
5. Ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών μετριασμού/ μέτρων αντιμετώπισης. Για κάθε σημαντική αιτία, αναπτύσσονται στρατηγικές/ μέτρα για τον μετριασμό του κινδύνου. Για παράδειγμα, εάν οι ξεπερασμένες πολιτικές ενός φορέα αποτελούν σημαντική αιτία κινδύνου, μπορεί να χρειαστεί επανεξέταση και αναθεώρηση τους.

Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου Ishikawa περιλαμβάνονται η οπτική αναπαράσταση των κινδύνων, η διευκόλυνση στην κατανόηση και την επικοινωνία, η ενθάρρυνση της ομαδικότητας, η ιεράρχηση των κινδύνων με βάση τις αιτίες και η ανάπτυξη κατάλληλων και στοχευμένων μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων. Ωστόσο, ως αδυναμίες της μεθόδου μπορεί να αναφερθούν η πιθανή ανεπαρκής εξέταση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των κύριων κατηγοριών αιτιών κινδύνου και η αδυναμία εντοπισμού αιτιών κινδύνου που δεν καλύπτονται από τις επιλεγμένες κατηγορίες.

Παράδειγμα χρήσης της μεθόδου φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 5.6. Γραφική απεικόνιση της μεθόδου Ishikawa

Δραστηριότητες Ασύγχρονης εκπαίδευσης της Ενότητας 5

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1 Διαβάστε το παρακάτω παράδειγμα και απαντήστε στα ερωτήματα που ακολουθούν.

Στην με αριθμ. 4/2023 Έκθεση Ελέγχου του Ελεγκτικού Συνεδρίου με τίτλο «Απευθείας αναθέσεις: πότε οι απευθείας αναθέσεις δημοσίων συμβάσεων ή οι αναθέσεις ύστερα από σύντομη διαδικασία διαπραγμάτευσης διασφαλίζουν την αντικειμενική ακεραιότητα της διαδικασίας;» διατυπώθηκε ένα σύνολο συστάσεων προς το σύνολο των δημοσίων φορέων. Ειδικότερα στη δεύτερη σύσταση αναφέρεται ότι: «η προκήρυξη των διαγωνισμών πρέπει να γίνεται προ ευλόγου χρονικού διαστήματος ανάλογα με τον μέσο όρο διάρκειας αντίστοιχων διαγωνισμών στο παρελθόν, ώστε να καταλείπεται ο αναγκαίος χρόνος για την ολοκλήρωσή τους. Οι καθυστερήσεις που οφείλονταν σε δικαστικές προσφυγές πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν». Τα μέλη της Ομάδας Διαχείρισης Κινδύνων ενός Υπουργείου, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, διαπίστωσαν ότι ένα μεγάλος μέρος των διαγωνισμών για προμήθειες και υπηρεσίες (για ποσά άνω των 30.000 ευρώ) δεν διενεργούνται έγκαιρα με αποτέλεσμα το Τμήμα Προμηθειών να προσφεύγει στην διαδικασία των απευθείας αναθέσεων για λόγους έκτακτης ανάγκης.

- 1) Βάσει της ανωτέρω μελέτης περίπτωσης ποιο είναι το κριτήριο κινδύνου και ποιος ο αναγνωρισμένος κίνδυνος; Μέσω ποιας διαδικασίας προέκυψε ο κίνδυνος;
- 2) Αναφέρετε δύο παραδείγματα δικλίδων ελέγχου που θα μπορούσαν να περιορίσουν τις επιπτώσεις του εν λόγω αναγνωρισμένου κινδύνου;

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1 Τα κριτήρια κινδύνου δύνανται να απορρέουν από πρότυπα, νόμους, πολιτικές ή άλλες ρυθμίσεις, καθώς επίσης από τους στόχους ή ακόμη και από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον του φορέα. Να αναφέρετε μερικά παραδείγματα κριτηρίων κινδύνων από την εργασιακή εμπειρία σας στον φορέα στον οποίο απασχολείστε, καθώς επίσης και τους πιθανούς κινδύνους που θα προκύψουν από τη σύγκριση του αποτελέσματος της ανάλυσης του κινδύνου με τα κριτήρια κινδύνου.

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2 Σκεφτείτε και καταγράψτε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα μεταξύ των τριών τεχνικών αναγνώρισης κινδύνων, ήτοι του καταγιγισμού ιδεών, της τεχνικής Delphi και της τεχνικής των δομημένων και ημι-δομημένων συνεντεύξεων.

ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ 1 Ως μέλος της Ομάδας Διαχείρισης Κινδύνων ενός φορέα του οποίου η αποστολή επικεντρώνεται στη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων διατροφής, μέσω της τήρησης συγκεκριμένων προτύπων υγιεινής για τη διατήρηση της δημόσιας υγείας, καλείστε να καταρτίσετε έναν πίνακα ανάλυσης SWOT και έναν πίνακα ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος βάσει της μεθόδου PESTLE Analysis.

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 3 Χρησιμοποιήστε την εμπειρία από τον χώρο εργασίας για να εντοπίσετε τρεις (3) κινδύνους σε οποιαδήποτε κατηγορία, οι οποίοι ενδέχεται να επηρεάσουν τους στόχους σας. Στη συνέχεια:

(α) Βαθμολογήστε τους εγγενείς κινδύνους.

(β) Αξιολογήστε τις υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου των κινδύνων.

(γ) Βαθμολογήστε τους υπολειμματικούς κινδύνους.

(δ) Με βάση την κλίμακα του Πίνακα 5.8 προτείνετε πρόσθετα μέτρα αντιμετώπισης των κινδύνων.

(ε) Απεικονίστε τα παραπάνω σε Χάρτη Ιεράρχησης Κινδύνων.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 2 Είστε μέλος της ομάδας διαχείρισης κινδύνων ενός μικρού Δήμου. Μία πρόσφατη έκθεση έδειξε την πιθανότητα μόλυνσης του νερού στην κύρια δεξαμενή της έδρας του Δήμου, η οποία θα μπορούσε να θέσει σε κίνδυνο την υγεία και την ασφάλεια των πολιτών. Αναφέρετε τις πιθανές αιτίες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μόλυνση του νερού στον ταμιευτήρα της πόλης. Προσδιορίστε τις πιθανές συνέπειες σε περίπτωση μόλυνσης του νερού. Για κάθε αιτία που εντοπίσατε, προσδιορίστε τις δικλίδες ελέγχου (εμπόδια) που μπορούν να αποτρέψουν ή να μειώσουν τον κίνδυνο μόλυνσης του νερού. Για κάθε συνέπεια που σημειώσατε, σκεφτείτε ενέργειες ή συστήματα που μπορούν να μετριάσουν ή να βοηθήσουν

στη διαχείριση των δυσμενών επιπτώσεων μετά τη μόλυνση. Απεικονίστε τα παραπάνω γραφικά με τη μέθοδο «παπιγιόν».

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 3 Χρησιμοποιώντας το παράδειγμα της Μελέτης Περίπτωσης 2 προσπαθήστε να απεικονίσετε τις αιτίες κινδύνου σε ένα διάγραμμα Ishikawa.

Πηγές:

- IPA Twinning Project (2016), Support to Efficient Prevention and Fight against Corruption, Corruption Risk Management: Addendum to the Risk Management Guidelines.
- Certification in Risk Management Assurance (CRMA), (2013) by The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF).
- COSO Enterprise Risk Management (2007), Understanding the New Integrated ERM Framework, ROBERT R. MOELLER, 2007 by John Wiley & Sons.
- Enterprise Risk Management — Integrated Framework (2004), by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Victorian Managed Insurance Authority (VMIA) (2021), Risk Criteria Examples, State of Victoria.
- SWOT Analysis on the Public Service Innovation of SIMPATIK DUKCAPIL Program, DKI Jakarta Province, Dian Malik Puspitasari(B) , Agus Suryono, Siswidiyanto Siswidiyanto, and Wike Wike
- <https://www.dnv.com/article/risk-criteria-how-safe-is-safe-enough--199984>
- <https://www.insperity.com/blog/pestle-analysis/>
- <https://www.kbis.com.au/pestle-analysis-for-risk-and-opportunity-identification/>
- <https://www.richardchambers.com/a-pestle-analysis-6-steps-for-identifying-emerging-risks/>
- https://www.researchgate.net/publication/327871826_Pestle_Analysis_Introduction
- <https://www.ownway.eu/articles/swot-analysis-for-the-public-service-methodology/>
- <https://edrawmax.wondershare.com/project-tips/swot-analysis-risk-management.html>
- <https://www.health.state.mn.us/communities/practice/resources/phqitoolbox/swot.htm>

- <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
- International Organization for Standardization (2018), *ISO 31000:Risk Management – Guidelines*.
- International Electrotechnical Commission, International Organization for Standardization (2019), *Risk Management – Risk Assessment Techniques*.
- United Nations Industrial Development Organization (2021), *ISO 31000:2018. Risk Management. A Practical Guide*.
- Institute of Risk Management (2018), *Standard Deviations. A Risk Practitioners Guide to ISO 31000*.
- New Zealand Government (2020), *ICT Risk Management Guidance*, Available Online at:
<https://www.digital.govt.nz/dmsdocument/130-ict-risk-management-guidance/html#risk-governance-roles-and-responsibilities>
- Εθνική Αρχή Διαφάνειας (2021), *Οδηγός Διαχείρισης Κινδύνων Διαφθοράς & Απάτης*, Διαθέσιμο σε:
<https://aead.gr/publications/manuals/odigos-diaxeirisis-kindinon-diafthoras-kai-apatis>
- The Risk Management Society (RIMS) (2012), *Exploring Risk Appetite and Risk Tolerance*.

6 Τήρηση Αρχείων - Μητρώο Κινδύνων – Κατάρτιση και Επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων

Σκοπός διδακτικής ενότητας/προσδοκώμενα αποτελέσματα/σύνοψη περιγραφή ενότητας

Σκοπός της διδακτικής ενότητας είναι η κατανόηση του τρόπου κατάρτισης του Μητρώου Κινδύνων, καθώς και του τρόπου παρακολούθησης και επικαιροποίησής του.

Λέξεις – φράσεις κλειδιά

Καταγραφή πληροφοριών, τεκμηρίωση αποτελεσμάτων, λογοδοσία, διαφάνεια, Μητρώο Κινδύνων, κίνδυνοι, βελτίωση διαδικασίας λήψης αποφάσεων, επικοινωνία, πολιτική ασφαλείας, χρήστες, παρακολούθηση, επικαιροποίηση, αναθεώρηση, δικλίδες ελέγχου, προσθήκη, διασύνδεση, κίνδυνοι διαφθοράς.

6.1 Καταγραφή και Τεκμηρίωση Αποτελεσμάτων Διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνων

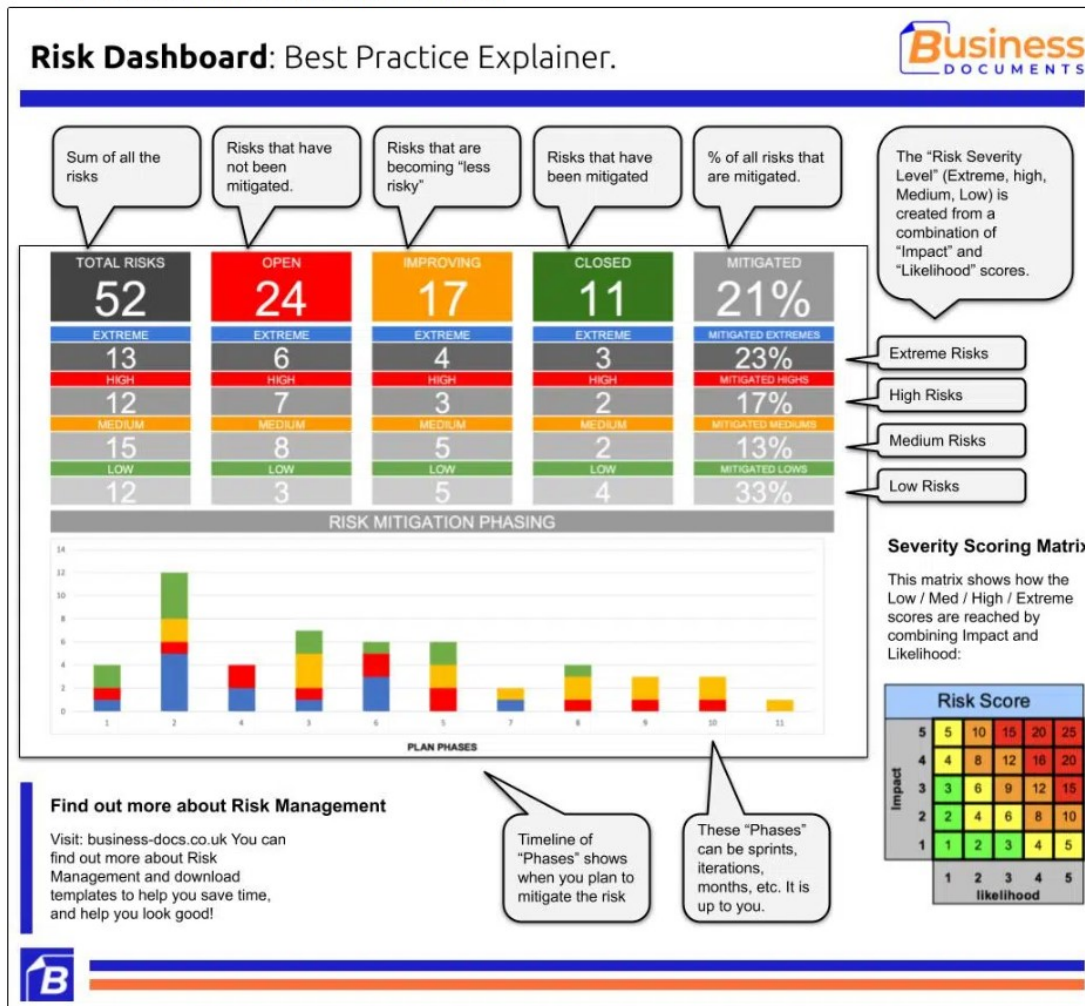
Η καταγραφή των σταδίων της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων επιτρέπει στον φορέα να τεκμηριώνει τα αποτελέσματα της διαδικασίας. Μέσω της καταγραφής και τεκμηρίωσης των αποτελεσμάτων επιτυγχάνεται, μεταξύ άλλων:

- Λογοδοσία και διαφάνεια. Δημιουργείται ένα αρχείο των αποφάσεων που λαμβάνονται και των δράσεων που αναλαμβάνονται, το οποίο αποδεικνύει ότι ο φορέας διαχειρίζεται τους κινδύνους του με υπεύθυνο και διαφανή τρόπο.
- Βελτίωση της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση παρελθόντων κινδύνων επιτρέπει στον φορέα να μαθαίνει από τις προηγούμενες εμπειρίες και να λαμβάνει τεκμηριωμένες αποφάσεις στο μέλλον.
- Αποτελεσματική επικοινωνία. Η σωστή τεκμηρίωση διασφαλίζει ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν πρόσβαση στις ίδιες πληροφορίες σχετικά με τους κινδύνους και τη διαχείρισή τους, ενισχύοντας την αποτελεσματική επικοινωνία εντός του φορέα.
- Εκπλήρωση των απαιτήσεων συμμόρφωσης/ κανονιστικών/ νομικών απαιτήσεων. Οι φορείς του δημοσίου τομέα υπόκεινται σε νομικές/κανονιστικές/απαιτήσεις συμμόρφωσης που επιβάλλουν την τεκμηρίωση των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων ώστε να αποδεικνύεται ανά πάσα στιγμή η ικανοποίηση των εν λόγω απαιτήσεων.
- Συνεχής βελτίωση και ανταλλαγή γνώσεων. Η τεκμηρίωση και καταγραφή των σταδίων της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων χρησιμεύει ως βάση για τη συνεχή βελτίωσή της. Ταυτόχρονα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση και ενημέρωση των εργαζομένων του φορέα σχετικά με τον τρόπο που αυτός προσεγγίζει τη διαχείριση κινδύνων.

Ο πιο συνηθισμένος τρόπος καταγραφής των πληροφοριών σχετικά με τους αναγνωρισμένους κινδύνους, καθώς και των βημάτων της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, είναι το Μητρώο Κινδύνων. Άλλες μέθοδοι περιλαμβάνουν τους χάρτες ιεράρχησης κινδύνων (risk heat maps, βλ. Ενότητα 5.6) και τους πίνακες εργαλείων κινδύνων (risk dashboards). Οι πίνακες εργαλείων κινδύνων είναι εργαλεία διαχείρισης που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση του επιπέδου κινδύνου σε ολόκληρο τον φορέα, σε διάφορους τομείς του φορέα ή ακόμη και σε ένα μεμονωμένο έργο.

Παρέχουν οπτική αναπαράσταση των κινδύνων με γρήγορο και εύληπτο τρόπο, συνήθως μέσω διαγραμμάτων, γραφικών παραστάσεων και δεικτών και περιλαμβάνουν πληροφορίες όπως η σπουδαιότητα των κινδύνων, πόσοι κίνδυνοι είναι ακόμα «ανοιχτοί», πόσοι έχουν αντιμετωπιστεί, τα ποσοστά τους, τις ημερομηνίες ορόσημα κ.ά. (βλ. Σχήμα 6.1).

“ What does a Risk Dashboard look like?



Σχήμα 6.1. Πίνακας εργαλείων κινδύνου (risk dashboard) (Πηγή: <https://business-docs.co.uk/scenario/how-to-create-a-risk-dashboard/>)

6.2 Παρουσίαση του Προτύπου Μητρώου Κινδύνων⁴⁰

⁴⁰ Ειδικότερα για το Πρότυπο Μητρώο Κινδύνων είναι υπό έκδοση η σχετική ΚΥΑ, η οποία θα αποτελέσει μέρος του εκπαιδευτικού υλικού.

Το Μητρώο Κινδύνων είναι ένα αρχείο καταγραφής, συνήθως πίνακας σε ηλεκτρονική μορφή, μέσω του οποίου παρακολουθούνται όλοι οι κίνδυνοι ενός φορέα. Στον πίνακα περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με την πιθανότητα εμφάνισης και τον αντίκτυπο κάθε κινδύνου (εγγενούς και υπολειμματικού), τις δικλίδες ελέγχου (υφιστάμενες και νέες/ πρόσθετες) και τους υπεύθυνους παρακολούθησης αυτών, τους υπεύθυνους για τη διαχείριση των κινδύνων και το χρονοδιάγραμμα αντιμετώπισης τους. Μέσω του Μητρώου, ο φορέας είναι σε θέση να συγκεντρώνει όλες τις πληροφορίες για τους ενδεχόμενους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένος, να τις αναλύει και παράλληλα να εξάγει συμπεράσματα για το επίπεδο συνολικού κινδύνου που αντιμετωπίζει κάθε χρονική στιγμή. Το Μητρώο – ιδιαίτέρως σε φορείς με μεγάλο πλήθος αρμοδιοτήτων και οργανικών μονάδων – δύναται, και ίσως επιβάλλεται, να τηρείται μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας.

6.2.1 Κατάρτιση Μητρώου

Σε κάθε φορέα που εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 2 του ν. 4795/2021, όπως ισχύει, αναπτύσσεται και λειτουργεί Μητρώο Κινδύνων (άρθρο 22ΣΤ). Το Μητρώο πρέπει να περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, βάση χρηστών του Μητρώου, στοιχεία/ πεδία όπως αυτά του Πίνακα 6.1, μηχανισμό δημιουργίας αναφορών και δυνατότητα έκδοσης στατιστικών στοιχείων. Το Μητρώο πρέπει να εφαρμόζει συγκεκριμένη πολιτική ασφαλείας και κατάλληλες τεχνικές διαχείρισης των δεδομένων, ώστε να διασφαλίζεται η απρόσκοπτη λειτουργία του, ως ασφαλούς πληροφοριακού συστήματος.

Στο Μητρώο πρέπει να έχουν πρόσβαση συγκεκριμένες κατηγορίες χρηστών στους οποίους θα αποδίδονται ρόλοι πρόσβασης. Συγκεκριμένα, οι χρήστες ανάλογα με το ρόλο τους, θα μπορούν είτε να συμπληρώνουν αποκλειστικά και μόνο τα στοιχεία/ πεδία του Πίνακα 6.1, είτε να εγκρίνουν τα στοιχεία που έχουν καταχωριστεί, χωρίς δικαίωμα καταχώρισης νέων ή διόρθωσης ή διαγραφής οποιουδήποτε στοιχείου έχει καταχωριστεί (π.χ. ένας Γενικός Διευθυντής του φορέα), είτε να έχουν πρόσβαση στο σύνολο των στοιχείων του Μητρώου του φορέα, χωρίς δικαίωμα καταχώρισης νέων ή διόρθωσης ή διαγραφής οποιουδήποτε στοιχείου έχει καταχωριστεί (π.χ. οι εσωτερικοί ελεγκτές του φορέα). Σε κάθε περίπτωση οι χρήστες του Μητρώου οφείλουν να διασφαλίζουν την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που χειρίζονται, σύμφωνα με τη νομοθεσία που διέπει τον φορέα τους.

A/A Πεδίου	Πεδίο	Περιγραφή πεδίου
1	Αναγνωριστικό Κινδύνου	Μοναδικό αναγνωριστικό για κάθε κίνδυνο.
2	Κατηγορία Κινδύνου	Κατηγορία στην οποία ανήκει ο κίνδυνος, ενδεικτικά κίνδυνος διαφθοράς.
3	Περιγραφή Κινδύνου	Σύντομη περιγραφή του ενδεχόμενου κινδύνου.
4	Πιθανές Πηγές Κινδύνου	Συνθήκες ή τις ενέργειες που είναι πιθανό να προκαλέσουν την επέλευση του κινδύνου. Περιλαμβάνεται ένας σύντομος κατάλογος πιθανών αιτιών.
5	Εμπλεκόμενα Μέρη	Οι υπηρεσιακές μονάδες ή/και τα άτομα του φορέα που εμπλέκονται με οποιονδήποτε τρόπο στον ενδεχόμενο κίνδυνο.
6	Πιθανότητα Εγγενούς Κινδύνου	Ένδειξη για το πόσο συχνά μπορεί να προκύψει ο κίνδυνος σε περίπτωση απουσίας οποιουδήποτε ελέγχου.
7	Αντίκτυπος Εγγενούς Κινδύνου	Ένδειξη του πόσο σοβαρές θα ήταν οι συνέπειες σε περίπτωση απουσίας οποιουδήποτε ελέγχου.
8	Σπουδαιότητα Εγγενούς Κινδύνου	Κατάταξη του κινδύνου αφού εξεταστεί η πιθανότητα και ο αντίκτυπός του σε περίπτωση απουσίας οποιουδήποτε ελέγχου.
9	Υφιστάμενες Δικλίδες Ελέγχου	Τα υφιστάμενα μέτρα ελέγχου εντός του φορέα για την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας και των συνεπειών από την επέλευση του κινδύνου.
10	Προληπτική / Κατασταλτική Δικλίδα	Είδος υφιστάμενης δικλίδας ελέγχου.
11	Πιθανότητα Υπολειμματικού Κινδύνου	Ένδειξη για το πόσο συχνά μπορεί να προκύψει ο κίνδυνος λαμβάνοντας υπόψη την αποτελεσματικότητα ή μη των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου.

12	Αντίκτυπος Υπολειμματικού Κινδύνου	Ένδειξη του πόσο σοβαρές θα ήταν οι συνέπειες σε περίπτωση που ο κίνδυνος επέλθει λαμβάνοντας υπόψη την αποτελεσματικότητα ή μη των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου.
13	Σπουδαιότητα Υπολειμματικού Κινδύνου	Κατάταξη του κινδύνου αφού εξεταστεί η πιθανότητα και ο αντίκτυπός του, λαμβάνοντας υπόψη την αποτελεσματικότητα ή μη των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου.
14	Αποδεκτός ή όχι Υπολειμματικός Κίνδυνος	Προσδιορίζεται εάν το επίπεδο του κινδύνου είναι αποδεκτό ή όχι λαμβάνοντας υπόψη την αποτελεσματικότητα ή μη των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου, σύμφωνα με το ορισμένο επίπεδο ανοχής κινδύνου.
15	Μέτρα Αντιμετώπισης Κινδύνου (Πρόσθετες Δικλίδες)	Ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί ο φορέας σε σχέση με τον εντοπισμένο κίνδυνο (νέες δικλίδες ελέγχου που πρέπει να καθιερωθούν), προκειμένου να είναι εντός του ορισμένου επιπέδου ανοχής κινδύνου.
16	Έγκριση Μέτρων Αντιμετώπισης Κινδύνου από Επικεφαλής	Έγκριση από Επικεφαλής των μέτρων αντιμετώπισης κινδύνου (πρόσθετες δικλίδες) που πρέπει να εφαρμοστούν για την αντιμετώπιση του κινδύνου και εμπίπτουν στην αποφασιστική αρμοδιότητά του.
17	Υπεύθυνος Παρακολούθησης Πρόσθετης Δικλίδας Ελέγχου	Προσδιορισμός αρμόδιου στελέχους του φορέα, για την παρακολούθηση της εφαρμογής της νέας δικλίδας.
18	Προληπτικές / Κατασταλτικές Πρόσθετες Δικλίδες	Είδος νέας δικλίδας ελέγχου.
19	Πόροι	Απαιτούμενοι πόροι για την υλοποίηση των μέτρων.
20	Δείκτες Παρακολούθησης	Δείκτες παρακολούθησης της υλοποίησης των μέτρων.
21	Προθεσμία Υλοποίησης	Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των μέτρων λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους.

22	Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνου	Άτομο ή ομάδα ατόμων εντός του φορέα που είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση του εντοπισμένου κινδύνου.
23	Κατάσταση Κινδύνου	Ένδειξη του κατά πόσο ο κίνδυνος έχει αντιμετωπιστεί (π.χ. «ανοιχτός», «σε εξέλιξη», «κλειστός»).

Πίνακας 6.1. Πεδία Μητρώου Κινδύνων

Τα όργανα διαχείρισης κινδύνων φέρουν την ευθύνη για την τήρηση, τη συνεχή παρακολούθηση και την επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων (άρθρο 22Δ ν. 4795/2021). Στο πλαίσιο αυτό πρέπει να συλλέγουν το σύνολο της πληροφορίας που καταχωρείται στο Μητρώο και να την αξιοποιούν αναλόγως, ιδίως, για να συντάξουν την οριζόμενη με την περ. ζ του άρθρου 22Δ του ν. 4795/2021 έκθεση προς τον επικεφαλής του φορέα.

6.2.2 Επικαιροποίηση Μητρώου

Η διαδικασία επικαιροποίησης του Μητρώου Κινδύνων περιλαμβάνει την επικαιροποίηση των υφιστάμενων κινδύνων, την προσθήκη νέων κινδύνων καθώς και την αναθεώρηση του συνόλου των στοιχείων του Μητρώου.

Οι υφιστάμενοι κίνδυνοι επικαιροποιούνται:

- όταν υπάρχουν στοιχεία ότι ένα ή περισσότερα μέτρα αντιμετώπισης του κινδύνου έχουν υλοποιηθεί/ ολοκληρωθεί, οπότε το επίπεδο του κινδύνου επανεκτιμάται προκειμένου να εξεταστεί κατά πόσον έχει μειωθεί η σπουδαιότητά του
- εφόσον παρέλθει η ημερομηνία λήξης ενός ή περισσοτέρων μέτρων αντιμετώπισης του κινδύνου και παραμένουν σε εκκρεμότητα, οπότε προτείνεται νέα καταληκτική ημερομηνία με επαρκή αιτιολόγηση
- όταν οι αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του φορέα από τότε που έλαβε χώρα η αξιολόγηση του κινδύνου είναι τόσο σημαντικές ώστε οι αρχικές, επιλεχθείσες δικλίδες ελέγχου να μην είναι πλέον «ισχυρές» ή/και εφαρμόσιμες και να απαιτείται αναπροσαρμογή ή αντικατάστασή τους.

Οι κίνδυνοι για τους οποίους έχουν ολοκληρωθεί όλες οι απαιτούμενες ενέργειες και δεν απαιτούνται πλέον περαιτέρω μέτρα αντιμετώπισης, χαρακτηρίζονται ως «κλειστοί» και

αρχαιοθετούνται σε ένα μητρώο «κλειστών» κινδύνων το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως αρχείο αναφοράς για μελλοντικούς κινδύνους.

Η προσθήκη νέου κινδύνου στο Μητρώο πραγματοποιείται οποιαδήποτε χρονική στιγμή διαπιστωθεί νέος κίνδυνος. Η απόφαση για την προσθήκη νέων κινδύνων λαμβάνεται κατόπιν ανάλυσης και αξιολόγησής τους.

Παρόλο που οι κίνδυνοι παρακολουθούνται σε συνεχή βάση, το σύνολο των στοιχείων του Μητρώου Κινδύνων πρέπει να αναθεωρείται τακτικά, με ευθύνη των οργάνων διαχείρισης κινδύνων, προκειμένου να αποτυπωθούν ενδεχόμενες αλλαγές και να παραμένει επίκαιρο. Η ανωτέρω διαδικασία συμβάλλει στη διατήρηση της συνάφειας του Μητρώου με τους στρατηγικούς στόχους του φορέα και επιτρέπει τον εντοπισμό νέων κινδύνων και την αρχαιοθέτηση των κινδύνων που έχουν αντιμετωπιστεί.

Τα Μητρώα Κινδύνων των φορέων του δημοσίου θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να διασυνδέονται και να διαλειτουργούν με το Κεντρικό Αποθετήριο του άρθρου 22Ζ του ν.4795/2021, για την αποστολή των στοιχείων αναφορικά με τους κινδύνους διαφθοράς.

6.3 Πιθανές Προκλήσεις

Όπως συμβαίνει με πολλά εργαλεία και μεθοδολογίες, το Μητρώο Κινδύνων επηρεάζεται από τις εξελισσόμενες προκλήσεις και τις αναδυόμενες τεχνολογίες. Παραδείγματα:·

Ενσωμάτωση προηγμένων τεχνολογιών.

Οι προηγμένες τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence - AI) και η μηχανική μάθηση (Machine Learning - ML), αναμένεται να ενσωματωθούν στα Μητρώα Κινδύνων, επιτρέποντας την προγνωστική ανάλυση κινδύνων και πιο δυναμικές εκτιμήσεις κινδύνων. Θα πρέπει, όμως, να διασφαλιστεί:

- η αποτελεσματική και ηθική χρήση αυτών των τεχνολογιών,
- ότι η τεχνολογία δεν επισκιάζει την ανθρώπινη κρίση και
- ότι διατηρείται το απόρρητο των δεδομένων.

Παρακολούθηση κινδύνων σε πραγματικό χρόνο.

Με την άνοδο των συσκευών IoT (Internet of Things) και την ανάπτυξη της ανάλυσης δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, τα Μητρώα Κινδύνων μπορεί να εξελιχθούν σημαντικά,

παρέχοντας παρακολούθηση κινδύνων σε πραγματικό χρόνο. Αυτό, όμως, προϋποθέτει ακρίβεια στον χειρισμό του τεράστιου όγκου δεδομένων που παράγεται.

Διασυνδεσιμότητα, αλληλεξάρτηση, πολυπλοκότητα.

Λόγω της διασύνδεσης των φορέων, τα Μητρώα Κινδύνων θα πρέπει να περιλαμβάνουν κινδύνους που επηρεάζουν διαφορετικούς φορείς ή τομείς. Παράλληλα, λόγω παραγόντων όπως η παγκοσμιοποίηση, η κλιματική αλλαγή και οι απειλές στον κυβερνοχώρο η φύση των κινδύνων γίνεται ολοένα και πιο πολύπλοκη. Τα ανωτέρω εγείρουν ζητήματα ανταλλαγής ευαίσθητων δεδομένων μεταξύ φορέων, καθώς και την ανάγκη κατανόησης των πολύπλοκων αλληλεξαρτήσεων και διαχείρισης πολύπλευρων κινδύνων, οι οποίοι υπερβαίνουν τον έλεγχο ενός μεμονωμένου φορέα. Επομένως, τα Μητρώα Κινδύνων πρέπει να εξελιχθούν έτσι ώστε να καταγράφονται και αυτοί οι κίνδυνοι, διατηρώντας παράλληλα την ευκολία στη χρήση τους.

Κυβερνοασφάλεια.

Η ψηφιακή μορφή των μητρώων, ιδιαίτερα με τη μορφή ηλεκτρονικής πλατφόρμας, τα καθιστά δυνητικούς στόχους κυβερνοεπιθέσεων. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να διασφαλίζεται η χρήση ισχυρών μέτρων κυβερνοασφάλειας, ιδίως στην περίπτωση ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ φορέων.

Δραστηριότητες Ασύγχρονης εκπαίδευσης της Ενότητας 6

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1 Το Τμήμα Προμηθειών Διαχείρισης Υλικού και Υποδομών της Διεύθυνσης Χ του Φορέα Υ είναι αρμόδιο, μεταξύ άλλων, για:

- α) Τη διενέργεια πρόχειρων και ανοικτών (δημόσιων και διεθνών) διαγωνισμών
- β) Τη σύναψη, διαχείριση και εποπτεία εκτέλεσης συμβάσεων προμηθειών καθώς και υπεργολαβιών
- γ) Την εποπτεία για την παραλαβή, αποθήκευση και διακίνηση των προμηθευόμενων υλικών και εφοδίων, την έκδοση δελτίων εισαγωγής και εξαγωγής και την καταστροφή και εκποίηση του άχρηστου υλικού.

Στο υπόδειγμα Μητρώου Κινδύνων που ακολουθεί καταγράψτε 3 κινδύνους που ενδεχομένως θα αντιμετωπίσει το Τμήμα Προμηθειών Υλικού και Υποδομών. Συμπληρώστε όλα τα πεδία του Μητρώου.



Κατηγορία κινδύνου	Περιγραφή κινδύνου	Πηγές (αιτίες) κινδύνου	Υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου	Πιθανότητα υπολειμματικού κινδύνου	Αντίκτυπος υπολειμματικού κινδύνου	Σπουδαιότητα υπολειμματικού κινδύνου	Πρόσθετες δικλίδες ελέγχου

Πηγές:

- Νόμος 4795/2021 (Α' 62), *Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση.*
- Association of Certified Fraud Examiners, *Fraud Risk Assessment Tool.*
- Health Service Executive (2023), *Enterprise Risk Management Supporting Tools*, Available Online at: <https://www.hse.ie/eng/about/who/riskmanagement/risk-management-documentation/hse-enterprise-risk-management-supporting-tools/>
- Resilient Community Organisations, *Risk Register*, Available Online at: <https://resilience.acoss.org.au/the-six-steps/managing-your-risks/risk-register>
- Deloitte (2016), *The future of risk. New game, new rules*, Available Online at: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/future-of-risk-ten-trends.html>
- World Economic Forum (2018), *Harnessing Artificial Intelligence for the Earth*, Available Online at: https://www3.weforum.org/docs/Harnessing_Artificial_Intelligence_for_the_Earth_report_2018.pdf
- Mari Sagedal M.A. (2023), *The biggest challenges in risk management for 2023*, Available Online at: <https://www.aicpa-cima.com/news/article/the-biggest-challenges-in-risk-management-for-2023>

- Velibor Bozic (2023), *The role of artificial intelligence in risk management*, Available Online at:
https://www.researchgate.net/publication/370005124_THE_ROLE_OF_ARTIFICIAL_INTELLIGENCE_IN_RISK_MANAGEMENT

7 Σύνταξη Αναφορών και Κατάρτιση Ετήσιας Έκθεσης του ν. 4795/2021

Σκοπός διδακτικής ενότητας/προσδοκώμενα αποτελέσματα/σύντομη περιγραφή ενότητας

Σκοπός της διδακτικής ενότητας είναι να γίνει κατανοητό στους εκπαιδευόμενους πώς τα όργανα διαχείρισης κινδύνων συντάσσουν αναφορές καθώς και την Ετήσια Έκθεση Διαχείρισης Κινδύνων του φορέα τους.

Λέξεις – φράσεις κλειδιά

Αναφορά, έκθεση, περιοδική, έκτακτη, επικεφαλής, Εθνική Αρχή Διαφάνειας, αναδυόμενοι κίνδυνοι, μηχανισμός ενημέρωσης, περιβάλλον, εκπαιδευτικές και ενημερωτικές δράσεις, χρονοδιάγραμμα, πόροι, Κεντρικό Αποθετήριο Κινδύνων Διαφθοράς, οφέλη

7.1 Γενικά

Η σύνταξη περιοδικών και έκτακτων αναφορών σχετικά με τους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο φορέας και η προετοιμασία ετήσιας έκθεσης διαχείρισης κινδύνων συμβάλλουν καθοριστικά στη διασφάλιση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της αποτελεσματικής διακυβέρνησης. Στο άρθρο 22Δ του ν. 4795/2021 υπάρχει ειδική πρόβλεψη ώστε τα όργανα διαχείρισης κινδύνων να υποβάλλουν περιοδικές και έκτακτες αναφορές, καθώς και ετήσια έκθεση προς τον επικεφαλής του φορέα, την οποία κοινοποιούν στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας, σχετικά με τους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο φορέας. Το πρότυπο της Ετήσιας Έκθεσης, όπως και οι οδηγίες για τη σύνταξή της, παρέχονται με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του Διοικητή της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας.

Στο Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων (βλ. Ενότητα 4.4.2) του φορέα πρέπει να αναφέρεται, κατ' ελάχιστον:

- Ο χρόνος υποβολής της Ετήσιας Έκθεσης Διαχείρισης Κινδύνων, όπως ορίζεται με τη σχετική κοινή υπουργική απόφαση (παρ. 2 αρ. 22 Η ν. 4795/2021),
- Η συχνότητα υποβολής και το περιεχόμενο περιοδικών αναφορών,
- Ενδεικτικές περιπτώσεις κατά τις οποίες τα όργανα διαχείρισης κινδύνων υποβάλλουν έκτακτες αναφορές.

7.2 Περιοδικές και έκτακτες αναφορές

Μέσω των περιοδικών αναφορών παρακολουθούνται οι κίνδυνοι ανά τακτά χρονικά διαστήματα, εξασφαλίζοντας συνεχή επαγρύπνηση και ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών για την τρέχουσα κατάσταση των κινδύνων, τις προσπάθειες αντιμετώπισής τους, μετρήσεις, αξιολογήσεις, προτεραιότητες, ενέργειες που έχουν ληφθεί και συστάσεις για μελλοντικές ενέργειες, τους ενδεχόμενους νέους κινδύνους και τις αλλαγές στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον που μπορεί να επηρεάσουν τους κινδύνους που αντιμετωπίζει ο φορέας. Εκπονούνται σε τριμηνιαία ή ακόμα και μηνιαία βάση ανάλογα με τις ανάγκες του φορέα, το πλήθος, τη σοβαρότητα και τη δυναμικότητα των κινδύνων που αντιμετωπίζει.

Μέσω των έκτακτων αναφορών:

(α) αναλύονται και αξιολογούνται άμεσα οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν λόγω απροσδόκητων γεγονότων π.χ. σε περίπτωση σοβαρών περιστατικών ή ατυχημάτων ή σημαντικών αλλαγών στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον του φορέα,

(β) προσαρμόζονται οι στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων ως απάντηση σε νέους ή αναδυόμενους κινδύνους ή όταν οι δράσεις αντιμετώπισης των κινδύνων που έχουν ληφθεί δεν είναι αποτελεσματικές και υπάρχει σημαντική απόκλιση από τα αναμενόμενα αποτελέσματα,

(γ) υποστηρίζεται η λήψη άμεσων αποφάσεων σε ένα δυναμικό περιβάλλον.

Ουσιαστικά, η αναφορά των κινδύνων δημιουργεί έναν μόνιμο μηχανισμό άμεσης ενημέρωσης των ενδιαφερόμενων μερών, ώστε οι σωστές πληροφορίες να δίνονται στους σωστούς ανθρώπους στον σωστό χρόνο. Κατά αυτόν τον τρόπο βελτιώνεται η ποιότητας της λήψης αποφάσεων, επηρεάζεται η ιεράρχηση των δραστηριοτήτων και ενισχύεται η οργανωτική εποπτεία.

7.3 Ετήσια Έκθεση⁴¹

Η Ετήσια Έκθεση του φορέα περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις εργασίες του οργάνου διαχείρισης κινδύνων κατά το έτος αναφοράς. Ειδικότερα περιέχει συνοπτική παρουσίαση των ενεργειών που πραγματοποιήθηκαν, όπως υποβολή τακτικών και έκτακτων αναφορών στον επικεφαλής του φορέα, εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού, αποστολή ερωτηματολογίων, συνεντεύξεις και εργαστήρια. Επίσης, αναλύεται το περιβάλλον του φορέα και οι εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές που επηρεάζουν την εκπλήρωση των στόχων του. Στην Ετήσια Έκθεση καταγράφονται τα ευρήματα της διαχείρισης κινδύνων, με περιγραφή των σημαντικών κινδύνων και τα ληφθέντα μέτρα για την αντιμετώπισή τους, γραφική αναπαράσταση όλων των κινδύνων σε χάρτες ιεράρχησης, καθώς και ειδική αναφορά στους κινδύνους διαφθοράς που εντοπίστηκαν. Τέλος, στο πλαίσιο της Ετήσιας Έκθεσης αξιολογείται η Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων, διατυπώνονται προτάσεις βελτίωσης και καταγράφονται οι συστάσεις ελεγκτικών οργάνων καθώς και των διεθνών και ευρωπαϊκών θεσμών και οργανισμών, προκειμένου να ληφθούν υπόψη για την ολοκληρωμένη διαχείριση κινδύνων του φορέα.

7.4 Οφέλη από τη σύνταξη αναφορών/ εκθέσεων

Τα οφέλη από τη σύνταξη αναφορών και εκθέσεων είναι πολλαπλά για έναν φορέα. Μεταξύ άλλων επιτυγχάνεται:

- (α) Ενημερωμένη λήψη αποφάσεων: Οι αναφορές κινδύνων δίνουν στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων μία σαφή εικόνα των ενδεχόμενων συμβάντων που απειλούν τους στόχους του φορέα, επιτρέποντάς τους να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις.
- (β) Διαφάνεια και λογοδοσία: Η τακτική αναφορά των κινδύνων προάγει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία εντός του φορέα.
- (γ) Αποτελεσματική επικοινωνία: Η υποβολή εκθέσεων ενισχύει την επικοινωνία εντός του φορέα, διασφαλίζοντας ότι όλοι, από τον επικεφαλής έως το προσωπικό που βρίσκεται στην πρώτη γραμμή ρόλων, έχουν επαρκή και αντικειμενική πληροφόρηση σχετικά με τους πιθανούς κινδύνους που τους αφορούν και τα μέτρα αντιμετώπισής τους.

⁴¹ Ειδικότερα για το Πρότυπο Ετήσιας Έκθεσης είναι υπό έκδοση η σχετική ΚΥΑ, η οποία θα αποτελέσει μέρος του εκπαιδευτικού υλικού.

(δ) Υποστήριξη στρατηγικού σχεδιασμού: Η κατανόηση των κινδύνων επιτρέπει στον φορέα να καταρτίσει ένα στρατηγικό σχέδιο, το οποίο θα είναι προσαρμοσμένο στο επίπεδο των κινδύνων που αντιμετωπίζει, θέτοντας ρεαλιστικούς και εφικτούς στόχους.

(ε) Επικαιροποίηση της διάθεσης ανάληψης κινδύνου: Εντοπίζονται οι κατηγορίες κινδύνου για τις οποίες ενδεχομένως απαιτείται αναπροσαρμογή της διάθεσης ανάληψης κινδύνου λόγω εσωτερικών ή εξωτερικών αλλαγών (π.χ. κανονιστικές απαιτήσεις, αντίληψη των πολιτών, το εύρος και η σπουδαιότητα των εντοπισμένων κινδύνων δεν ήταν το αναμενόμενο).

(στ) Μέτρηση αποτελεσματικότητας δικλίδων ελέγχου: Διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητα των δικλίδων ελέγχου ώστε να ληφθούν άμεσες, έγκαιρες και τεκμηριωμένες παρεμβάσεις όταν αυτό απαιτηθεί.

(ζ) Ενίσχυση της φήμης: Οι φορείς που διαχειρίζονται ενεργά τους κινδύνους τους και υποβάλλουν εκθέσεις σχετικά με αυτούς ενισχύουν τη φήμη τους.

(η) Συμμόρφωση με το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο: Πολλές φορές, η συμμόρφωση με το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο απαιτεί τη συστηματική αναφορά των κινδύνων. Η μη συμμόρφωση μπορεί να οδηγήσει σε κυρώσεις, ποινές ή πρόστιμα.

(θ) Ιεράρχηση προτεραιοτήτων και ορθή κατανομή πόρων: Η σωστή αναφορά των κινδύνων βοηθά τον φορέα να κατανέμει τους πόρους του πιο αποτελεσματικά, καθώς δεν είναι όλοι οι κίνδυνοι εξίσου σημαντικοί. Για παράδειγμα, τομείς με πιο σημαντικούς κινδύνους μπορεί να απαιτούν μεγαλύτερη προσοχή και επιπλέον πόρους ή μέτρα αντιμετώπισης.

(ι) Συνεχής βελτίωση: Με την πάροδο του χρόνου, καθώς οι κίνδυνοι είτε αντιμετωπίζονται επιτυχώς είτε τελικά υλοποιούνται, ο φορέας αποκτά εμπειρίες και μαθαίνει από αυτές. Αυτός ο κύκλος ανατροφοδότησης είναι απαραίτητος για τη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας διαχείρισης των κινδύνων.

Δραστηριότητες Ασύγχρονης εκπαίδευσης της Ενότητας 7

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1 Με βάση τη Μελέτη Περίπτωσης 1 της Ενότητας 6 και το Μητρώο Κινδύνων που συμπληρώσατε, αποτυπώστε τα ευρήματά σας σε μία αναφορά προς τον Επικεφαλής του φορέα.



Πηγές

- Νόμος 4795/2021, Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση.
- Deloitte (2016), *The risk paragraph in the management board's report. Good practices*, Διαθέσιμο σε:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/audit/deloitte-nl-audit-the-risk-paragraph-in-the-management-boards-report-good-practices.pdf>
- Victorian Managed Insurance Authority (2023), *Risk management report template*, Διαθέσιμο σε:
<https://www.vmia.vic.gov.au/-/media/Internet/Content-Documents/Risk/Risk-tools/Risk-management-guide/Risk-Management-Report-Template.ashx?rev=d64a2a8f4e1f42f58ca8a2976d04ed05&hash=9E10F99FD4AD75525AF2FC01D8C589BA>
- United Kingdom, Government Finance Function (2021), *Good Practice Guide: Risk Reporting*, Διαθέσιμο σε:
https://assets.publishing.service.gov.uk/media/611642cfe90e070541075731/Good_Practice_Guide_Risk_Reporting_Final.pdf
- Enterprise Risk Management Initiative (2015), *Reporting Key Risk Information to the Board of Directors*, Διαθέσιμο σε:
<https://us.aicpa.org/content/dam/aicpa/interestareas/businessindustryandgovernment/resources/erm/downloadabledocuments/erm-reporting-key-risk-2015.pdf>

8 Αυτοαξιολόγηση Φορέων στη Διαχείριση Κινδύνων – Μοντέλα Ωριμότητας

Σκοπός διδακτικής ενότητας/προσδοκώμενα αποτελέσματα/σύνοψη περιγραφή ενότητας

Σκοπός της διδακτικής ενότητας είναι να μπορούν οι εκπαιδευόμενοι να αξιολογήσουν την εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων από τους φορείς τους μέσω μοντέλων ωριμότητας.

Λέξεις – φράσεις κλειδιά

Αυτοαξιολόγηση, ανατροφοδότηση, πληρότητα, αποτελεσματικότητα, μοντέλο ωριμότητας, επίπεδα ωριμότητας, τυποποιημένες διαδικασίες, εργαλεία, μεθοδολογία.

8.1 Αυτοαξιολόγηση φορέων στη διαχείριση κινδύνων

Η αυτοαξιολόγηση των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων σε έναν φορέα είναι σημαντική προκειμένου να βελτιώσει την απόδοση και την αποτελεσματικότητά του και να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει νέες προκλήσεις, αλλαγές και πιθανές απειλές. Στο πλαίσιο αυτό ο φορέας:

- Συγκεντρώνει όλα τα έγγραφα που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων, όπως πολιτική, πλαίσιο, μητρώο κινδύνων, προηγούμενες αξιολογήσεις και εκθέσεις.
- Βεβαιώνει ότι οι πρακτικές διαχείρισης κινδύνων συμμορφώνονται με τους σχετικούς νόμους, κανονισμούς και πρότυπα.
- Αξιολογεί την πληρότητα και αποτελεσματικότητα της μεθοδολογίας διαχείρισης κινδύνων.
- Εξετάζει αν το προσωπικό είναι επαρκώς εκπαιδευμένο στη διαχείριση κινδύνων και αν υπάρχει σαφής στρατηγική επικοινωνίας όσον αφορά τα θέματα που σχετίζονται με τον κίνδυνο.
- Λαμβάνει ανατροφοδότηση από το προσωπικό μέσω ερευνών, συνεντεύξεων ή ομάδων εστίασης.
- Εντοπίζει τα κενά και τις αδυναμίες.
- Δημιουργεί και εφαρμόζει πλάνο αντιμετώπισης των κενών και των αδυναμιών που εντοπίστηκαν.

Ο βασικός τρόπος αυτοαξιολόγησης των φορέων είναι μέσω της χρήσης μοντέλων ωριμότητας διαχείρισης κινδύνων, τα οποία είναι εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων. Πρωταρχικός σκοπός τους είναι να βοηθήσουν τους φορείς να κατανοήσουν τις τρέχουσες δυνατότητές τους, να εντοπίσουν τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης και να παράσχουν έναν οδικό χάρτη για την προώθηση των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων. Τα μοντέλα ωριμότητας συνήθως αναλύουν

την εξέλιξη των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων σε διάφορα επίπεδα ωριμότητας, από τις αρχικές ή ad hoc πρακτικές έως τις βελτιστοποιημένες και ολοκληρωμένες διαδικασίες.

Σε έναν φορέα με «ανώριμες» πρακτικές διαχείρισης κινδύνων, συνήθως επικρατούν άτυπες μέθοδοι και μια κουλτούρα επίρριψης ευθυνών, με πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται μόνο μετά την εκδήλωση προβλημάτων, αποφεύγοντας έτσι την προληπτική λογοδοσία για τους κινδύνους. Επιπλέον, οι πόροι που διατίθενται για τη διαχείριση κινδύνων είναι συχνά ανεπαρκείς ή ακατάλληλοι σε σχέση με το επίπεδο κινδύνου που αντιμετωπίζει ο φορέας. Αντιθέτως, σε έναν «ώριμο» φορέα, η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων είναι πιο δυναμική και προσαρμοσμένη στις ανάγκες του. Υπάρχει ανοιχτός διάλογος και διαρκής μάθηση, ώστε οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται να αξιοποιούνται αποτελεσματικά για τη λήψη ορθών αποφάσεων. Επίσης, επικρατεί μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και υποστήριξης, ακόμη και όταν τα αποτελέσματα δεν είναι τα προσδοκώμενα.

8.2 Μοντέλα ωριμότητας διαχείρισης κινδύνων

Στη διεθνή βιβλιογραφία μπορεί να ανευρεθούν διάφορα μοντέλα ωριμότητας διαχείρισης κινδύνων (βλ. σχετικές πηγές) τα οποία έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό τη διαστρωμάτωσή τους σε επίπεδα. Για κάθε επίπεδο ωριμότητας, υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης που πρέπει να πληρούνται για να θεωρηθεί ότι ένας φορέας βρίσκεται σε αυτό.

Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά δύο τέτοια μοντέλα/ μέθοδοι με τις οποίες αξιολογείται η ωριμότητα ενός φορέα όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνων:

8.2.1 Μοντέλο Ωριμότητας Κινδύνου (Risk Maturity Model – RMM)

Η πρώτη μέθοδος είναι το Μοντέλο Ωριμότητας Κινδύνου (Risk Maturity Model – RMM, <https://www.riskmaturitymodel.org/>), μέσω του οποίου αξιολογείται το πρόγραμμα διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων (Enterprise Risk Management - ERM) ενός φορέα.

Το RMM προσδιορίζει επτά βασικά χαρακτηριστικά για την αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρησιακών κινδύνων:

1. Υιοθέτηση διαδικασίας με βάση τη διαχείριση επιχειρησιακών κινδύνων: Αξιολογείται η κουλτούρα κινδύνου του φορέα και το επίπεδο υποστήριξης της διαχείρισης κινδύνων από τα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη.
2. Διαδικασία διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων: Αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο ο φορέας έχει υιοθετήσει τη μεθοδολογία διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων και

κατά πόσο αυτή ακολουθεί τις βέλτιστες πρακτικές όσον αφορά την αναγνώριση, την αξιολόγηση, την αποτίμηση, τον μετριασμό και την παρακολούθηση των κινδύνων.

3. Διαχείριση διάθεσης ανάληψης κινδύνου: Αξιολογείται το επίπεδο ευαισθητοποίησης όσον αφορά τη σχέση κινδύνου – οφέλους, η λογοδοσία για τους κινδύνους, ο καθορισμός της ανοχής στον κίνδυνο και κατά πόσο ο φορέας είναι αποτελεσματικός στο να κλείσει το κενό μεταξύ δυνητικού και πραγματικού κινδύνου.
4. Βασική αιτία: Αξιολογείται η ικανότητα του φορέα να αναγνωρίζει τους κινδύνους με βάση την πηγή τους ή τη βασική αιτία που τους προκαλεί.
5. Αποκάλυψη κινδύνων: Αξιολογείται η ποιότητα και η επάρκεια της αξιολόγησης κινδύνων (μέθοδος συλλογής πληροφοριών, διαδικασία αξιολόγησης κ.λπ.).
6. Διαχείριση επιδόσεων: Αξιολογείται ο τρόπος με τον οποίο ένας φορέας υλοποιεί το όραμα και τη στρατηγική του λαμβάνοντας υπόψη τους κινδύνους.
7. Επιχειρησιακή ανθεκτικότητα και βιωσιμότητα: Αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο η επιχειρησιακή συνέχεια, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός και άλλες δραστηριότητες που έχουν σχέση με τη βιωσιμότητα του φορέα προσεγγίζονται μέσω μεθοδολογίας βασισμένης στον κίνδυνο.

Κάθε χαρακτηριστικό περιλαμβάνει ένα σύνολο ικανοτήτων και δεικτών που απαιτούνται για την επίτευξη κάθε ικανότητας. Τα ζεύγη ικανοτήτων/δεικτών καλύπτουν ολόκληρη τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης, της προβολής, της συλλογής και συγκέντρωσης δεδομένων και της ανάλυσης πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους. Οι ικανότητες και οι δείκτες βαθμολογούνται σε κλίμακα 1-10 για καθεμία από τις τρεις ακόλουθες διαστάσεις αξιολόγησης: αποτελεσματικότητα, πρόληψη και κάλυψη.

Με το πέρας της διαδικασίας εξάγεται η βαθμολογία ωριμότητας ανά ικανότητα και συνολικά για ολόκληρο το πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνων. Η κλίμακα βαθμολόγησης είναι πενταβάθμια, με το επίπεδο 1 να υποδηλώνει τη χαμηλότερη ωριμότητα και το επίπεδο 5 να αντιπροσωπεύει την υψηλότερη. Με βάση τη βαθμολογία ο φορέας εντοπίζει τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης.

8.2.2 Μοντέλο ωριμότητας διαχείρισης κινδύνου (Risk Management Maturity Model –RMMM)

Η δεύτερη μέθοδος είναι το μοντέλο ωριμότητας διαχείρισης κινδύνου (Risk Management Maturity Model – RMMM, <https://www.iirmglobal.com/>). Το RMMM καλύπτει τους ακόλουθους οκτώ βασικούς τομείς, με κάθε κατηγορία να έχει ατομική αξιολόγηση που στη συνέχεια αθροίζεται για να παρέχει ένα συνολικό επίπεδο ωριμότητας:

1. Πλαίσιο κινδύνου
2. Κουλτούρα κινδύνου
3. Προσδιορισμός κινδύνων
4. Αξιολόγηση κινδύνων
5. Αντιμετώπιση κινδύνων
6. Επικοινωνία και αναφορά
7. Επανεξέταση
8. Συστήματα διαχείρισης κινδύνων

Για να αξιολογηθεί το επίπεδο ωριμότητας των κινδύνων, εξετάζονται και οι οκτώ βασικοί τομείς μέσω επισκόπησης βάσει εγγράφων και συναντήσεων με τη διοίκηση και το προσωπικό. Το RMMM περιγράφει την πορεία βελτίωσης από μια πολύ βασική και ανώριμη λειτουργία διαχείρισης κινδύνων σε μια ώριμη και προηγμένη λειτουργία. Το μοντέλο αποτελείται από τα ακόλουθα πέντε επίπεδα ωριμότητας διαχείρισης κινδύνων:

α/α Επιπέδου	Τίτλος Επιπέδου	Περιγραφή Επιπέδου
1	Πολύ βασικό	Ο φορέας έχει ελάχιστη ή καθόλου επίγνωση και κατανόηση της διαχείρισης κινδύνων. Η διαχείριση κινδύνων γίνεται ad hoc από μεμονωμένα άτομα. Δεν υπάρχουν διαδικασίες.
2	Βασικό	Η διαχείριση κινδύνων εφαρμόζεται ασυνεπώς με περιορισμένη τυποποίηση. Εφαρμόζονται ορισμένες επίσημες διαδικασίες.
3	Αναπτυσσόμενο	Υπάρχει ένα πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων με καθορισμένες και τεκμηριωμένες αρχές διαχείρισης κινδύνων. Η διαχείριση κινδύνων εφαρμόζεται με συνέπεια σε ολόκληρο τον φορέα. Δεν έχουν εφαρμοστεί πλήρως όλες οι διαδικασίες.
4	Ωριμο	Ο φορέας λειτουργεί προληπτικά όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνων, η οποία εφαρμόζεται με συνέπεια και πλήρως σε ολόκληρο τον φορέα. Χρησιμοποιούνται βασικοί δείκτες κινδύνου για τους σημαντικούς κινδύνους. Οι διαδικασίες

		διαχείρισης κινδύνων παρακολουθούνται και επανεξετάζονται με στόχο τη συνεχή βελτίωση.
5	Προχωρημένο	Η διαχείριση κινδύνων θεωρείται παράγοντας αξίας και χρησιμοποιείται προληπτικά για την καθημερινή λήψη αποφάσεων και την αναζήτηση ευκαιριών. Χρησιμοποιούνται προηγμένες και εξελιγμένες διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων.

Δραστηριότητες Ασύγχρονης εκπαίδευσης της Ενότητας 8

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1 Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε σε ποιο επίπεδο ωριμότητας διαχείρισης κινδύνων θα κατατάσσατε τον φορέα προέλευσής σας; Τι θα προτεινάτε για τη βελτίωση της θέσης του;

Πηγές:

- <https://www.riskmaturitymodel.org/risk-maturity-model-rmm-for-erm/>
- https://www.qao.qld.gov.au/sites/default/files/better-practice/qao_risk_management_maturity_model.pdf
- https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2019-11/commonwealth-risk-management-maturity-model_1.pdf
- <https://www.nacc.gov.au/sites/default/files/documents/2023-08/CIMF-8-integrity-principles-and-maturity-indicators.pdf>
- <https://www.treasury.nsw.gov.au/sites/default/files/2020-09/Treasury%20Risk%20Maturity%20Assessment%20Tool%20Guidance%20Paper2020.pdf>
- <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/enterprise-risk-management-maturity-model.pdf>
- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/us-public-sector-considerations-for-maturity-model-selection-v3.pdf>
- <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/risk-management/capability-model.html>

- <https://www.orr.gov.uk/sites/default/files/2020-09/risk-management-maturity-model-rm3-2019.pdf>
- <https://www.iirmglobal.com/risk-maturity-assessment/risk-management-maturity-model>
- <https://risk-doctor.com/wp-content/uploads/2020/06/RMM-IJPBRM-Mar97.pdf>
- <https://www.vmia.vic.gov.au/-/media/Internet/Content-Documents/Risk/Risk-tools/RMB/Risk-Maturity-Benchmark-guide-to-the-risk-maturity-model.ashx?rev=35d177de672143fba3008a02508d0eff&hash=598EA662E280DC5492CD3DE525FDA9A7>

9 Δημοσιονομικοί Κίνδυνοι

Σκοπός διδακτικής ενότητας/προσδοκώμενα αποτελέσματα/σύντομη περιγραφή ενότητας

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει θεματικές σχετικά με τη διαχείριση δημοσιονομικών κινδύνων. Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να κατανοούν την έννοια και το περιεχόμενο των δημοσιονομικών κινδύνων και να προσδιορίζουν, αναλύουν, αξιολογούν και αντιμετωπίζουν τους δημοσιονομικούς κινδύνους

Λέξεις – φράσεις κλειδιά

Δημοσιονομικός κίνδυνος, INTOSAI GOV 9100, δημόσιο συμφέρον, λογοδοσία, συμμόρφωση, διασφάλιση πόρων, κανονιστικό πλαίσιο, Ελεγκτικό Συνέδριο, υπεξαίρεση, απεμπόληση, ανάληψη, χορήγηση, σπατάλη, διαχείριση, αφαίρεση, καταστροφή, περιουσία, εκπλήρωση, δαπάνη, διαθεσιμότητα, προαναγγελία, συμπαιγνία, παρακολούθηση, εκταμίευση, εγγυήσεις, οικονομικές καταστάσεις, ανθρώπινο δυναμικό, πληροφόρηση, επικοινωνία, φήμη.

9.1 Έννοια των δημοσιονομικών κινδύνων

Ως δημοσιονομικός κίνδυνος νοείται η πιθανότητα τέλεσης ενός συμβάντος που θα επηρεάσει αρνητικά την επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων ενός δημόσιου φορέα. Ως εκ τούτου, η διαδικασία εντοπισμού και αξιολόγησης των κινδύνων προϋποθέτει την σε βάθος κατανόηση των στρατηγικών και των επιχειρησιακών στόχων του δημόσιου φορέα,

προκειμένου να εκτιμηθούν οι δημοσιονομικοί κίνδυνοι κάθε διαδικασίας με δημοσιονομικές συνέπειες.

Όπως προαναφέρθηκε στην Ενότητα 2.1.2, σύμφωνα με το διεθνές ελεγκτικό πρότυπο INTOSAI GOV 9100, ως γενικοί στόχοι ενός δημόσιου φορέα ορίζονται:

- Η εκτέλεση εύρυθμων, δεοντολογικών, οικονομικών, αποδοτικών και αποτελεσματικών λειτουργιών του.
- Η εκπλήρωση των υποχρεώσεων λογοδοσίας του.
- Η συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς και
- Η διασφάλιση των πόρων του φορέα από τον κίνδυνο απώλειας, κακής χρήσης ή ζημίας.

Επισημαίνεται ότι η εγκαθίδρυση διαδικασιών δικλίδων ελέγχου από τη Διοίκηση του φορέα προκειμένου να διασφαλιστεί, σε εύλογο βαθμό, η επίτευξη των στόχων και η αντιμετώπιση των κινδύνων στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου του εκάστοτε φορέα θεωρείται υψίστης σημασίας.

9.2 Κανονιστικό πλαίσιο διαχείρισης των δημοσιονομικών κινδύνων

Σύμφωνα με τα Πρακτικά της υπ' αρ. 27ης/4.11.2020 Γενικής Συνεδρίασης της Πλήρους Ολομέλειας του Ελεγκτικού Συνεδρίου εγκρίθηκε η με αριθμ. ΦΓ8/55081 Κανονιστική Απόφαση του Προέδρου του Ελ. Συν. (Β' 4938/9-11-2020) με τίτλο: «Διαδικασία Ελέγχου από το Ελεγκτικό Συνέδριο της ύπαρξης, της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στους φορείς που υπάγονται στην ελεγκτική του δικαιοδοσία». Βάσει της εν λόγω απόφασης ορίζεται ότι ως δημοσιονομικοί κίνδυνοι νοούνται ιδίως:

1. Ο κίνδυνος αυθαίρετης υλικής αφαίρεσης ή καταστροφής της περιουσίας του φορέα (λ.χ. υπεξαίρεση).
2. Ο κίνδυνος απεμπόλησης από τον φορέα δημόσιων αξιώσεών του εις βάρος τρίτων (λ.χ. μη είσπραξη φόρου).
3. Ο κίνδυνος ανάληψης από τον φορέα δημόσιων υποχρεώσεων χωρίς δυνατότητα εκπλήρωσης (λ.χ. δάνεια).
4. Ο κίνδυνος μη σύννομης χορήγησης από τον φορέα δικαιωμάτων υπέρ τρίτων (λ.χ. μη νόμιμη απευθείας ανάθεση).

5. Ο κίνδυνος μη σύννομης εκταμίευσης από τον φορέα δημόσιου χρήματος ή διάθεσης περιουσίας (λ.χ. πληρωμή χωρίς υπαρκτή παραλαβή), και
6. Ο κίνδυνος διάθεσης από τον φορέα δημόσιου χρήματος χωρίς εγγυήσεις για την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος (λ.χ. σπάταλη διαχείριση).

Η έκδοση της εν λόγω κανονιστικής απόφασης βασίστηκε:

- στην εξουσιοδοτική διάταξη της παρ. 9 του άρθρου 28 του Κώδικα Νόμων για το Ελεγκτικό Συνέδριο (ν.4129/2013, Α'52), όπως το άρθρο αυτό τροποποιήθηκε με την παρ. 2 του άρθρου 341 του ν. 4700/2020 (Α'127), σύμφωνα με την οποία το Ελεγκτικό Συνέδριο, μέσω των Υπηρεσιών Επιτρόπου του, παρακολουθεί την εγκατάσταση και εφαρμογή συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στους φορείς που υπάγονται στην ελεγκτική του δικαιοδοσία και κρίνει την αποτελεσματικότητα των συστημάτων αυτών για την αντιμετώπιση των δημοσιονομικών κινδύνων.
- στη διάταξη της παρ. 2 του άρθρου 169 του ν. 4270/2014 «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας υπό στοιχεία 2011/85/ΕΕ) δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις» (Α'143), σύμφωνα με την οποία ορίζεται ότι το Ελεγκτικό Συνέδριο παρακολουθεί, ελέγχει και αξιολογεί την αποτελεσματικότητα και την επάρκεια των Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου και των εσωτερικών δικλίδων όλων των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης.
- στη διάταξη της παρ. 1 του άρθρου 22 του Κώδικα Νόμων για το Ελεγκτικό Συνέδριο, όπως η διάταξη αυτή τροποποιήθηκε με την παρ. 1 του άρθρου 341 του ν. 4700/2020, σύμφωνα με την οποία οι Επίτροποι του Ελεγκτικού Συνεδρίου, μεταξύ άλλων ασκούν έλεγχο της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των ελεγχόμενων από αυτούς υπηρεσιών και φορέων.
- στη διάταξη του άρθρου 54 Α παρ. 3 του Κώδικα Νόμων για το Ελεγκτικό Συνέδριο, όπως η διάταξη αυτή θεσπίσθηκε με το άρθρο 347 του ν. 4700/2020, σύμφωνα με την οποία ορίζεται ότι αν ο Επίτροπος κρίνει ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου του ελεγχόμενου από αυτόν ειδικού λογαριασμού ή οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης ή νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου ή άλλου φορέα που υπάγεται στην ελεγκτική αρμοδιότητα του Ελεγκτικού Συνεδρίου λειτούργησε αποτελεσματικά κατά το κρίσιμο οικονομικό έτος, περιορίζοντας στο ελάχιστο τον δημοσιονομικό κίνδυνο, μπορεί, ύστερα από έγκριση του Τμήματος Ελέγχων, να μην ασκήσει έλεγχο στις υποκείμενες στους λογαριασμούς συναλλαγές και πράξεις, και

- στην υπό στοιχεία ΦΓ8/28662/2020 (φ. 2424 Β') κανονιστική απόφαση της Ολομέλειας του Ελεγκτικού Συνεδρίου «Ορισμός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου εντός του Ελεγκτικού Συνεδρίου», στην οποία αποτυπώθηκε η αντίληψη του Ανωτάτου Δημοσιονομικού Δικαστηρίου αναφορικά με το περιεχόμενο του εσωτερικού ελέγχου και τα όργανα άσκησης αυτού.

Επισημαίνεται ότι, αναφορικά με τη μη λήψη διορθωτικών μέτρων, ήτοι τη μη θέσπιση νέων δικλίδων ελέγχου ή τη μη βελτίωση των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου, από τις Διοικήσεις των δημοσίων φορέων, μετά από συστάσεις ελεγκτικών φορέων που έχουν ως σκοπό τον περιορισμό των δημοσιονομικών κινδύνων, κρίθηκε, με την υπ' αρ. 8 σκέψη της απόφασης της Ολομέλειας του Ελεγκτικού Συνεδρίου (2014/ 2020), ότι συνυπεύθυνος στην πρόκληση διαχειριστικού ελλείμματος, καταλογιζόμενος μαζί με τον βασικό υπεύθυνο δημόσιο υπόλογο, πρέπει να θεωρείται και ο υπηρεσιακός παράγων που, παρά τις επανειλημμένες οχλήσεις ελεγκτικών φορέων ή υπαλλήλων της υπηρεσίας του, δεν έλαβε τα κατάλληλα μέτρα αποτροπής διαχειριστικών παρατυπιών συναφών με την πρόκληση του ελλείμματος, αν και όφειλε, ως εκ της υπηρεσιακής του ιδιότητας, να προστατεύει τη δημόσια περιουσία. Η ως άνω υποχρέωση αφορά ιδίως τους κατά νόμο ασκούντες εποπτεία σε δημόσια υπηρεσία, ακόμη και όταν αυτοί έχουν νομίμως εκχωρήσει ειδικότερη αρμοδιότητά τους σε άλλο όργανο, καθόσον δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι απεκδύονται έτσι της εγγενούς θεμελιώδους υπηρεσιακής τους υποχρέωσης να προστατεύουν τη δημόσια περιουσία.

9.3 Διαχείριση των δημοσιονομικών κινδύνων

Η διαδικασία αναγνώρισης και αξιολόγησης των δημοσιονομικών κινδύνων ουσιαστικά δεν διαφέρει από την διαχείριση και των λοιπών κινδύνων του φορέα. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα (βλ. Ενότητα 4.4.2), αρχικά προϋποθέτει τη σε βάθος κατανόηση των στρατηγικών και των επιχειρησιακών στόχων του φορέα. Σκοπός είναι η αναγνώριση και καταγραφή όλων των ενδεχόμενων κινδύνων, οι οποίοι απειλούν την επίτευξη των δημοσιονομικών και οικονομικών στόχων του φορέα. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να οφείλονται είτε σε εξωτερικούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα αλλαγή νομοθεσίας, γενικότερη ύφεση της οικονομίας της χώρας ή τεχνολογική εξέλιξη κ.α., είτε σε εσωτερικούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα υπεξαίρεση των περιουσιακών στοιχείων του φορέα, ελλιπής προγραμματισμός διενέργειας προμηθειών, ελλιπής επιμόρφωση ανθρωπίνου δυναμικού οικονομικών υπηρεσιών, αδυναμία κατάρτισης αξιόπιστων οικονομικών

καταστάσεων, μη τήρηση των αρχών της οικονομικότητας, αποδοτικότητας των λειτουργιών του φορέα κ.α.

Μετά την ολοκλήρωση του εντοπισμού των ενδεχόμενων κινδύνων που απειλούν την επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων του φορέα ακολουθεί το στάδιο της ανάλυσης και αξιολόγησης αυτών. Στο στάδιο της ανάλυσης των δημοσιονομικών κινδύνων προσδιορίζονται οι αιτίες που προκαλούν τους κινδύνους αυτούς και οι οποίες πηγάζουν τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον του φορέα. Ειδικότερα, προσδιορίζονται οι παράγοντες κινδύνου που αποτελούν τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της σχετικής σπουδαιότητας των συνθηκών (πραγματικών καταστάσεων) ή / και συμβάντων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν δυσμενώς τους στόχους του φορέα. Για παράδειγμα η πολυπλοκότητα μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερο αντίκτυπο στον φορέα σε σύγκριση με άλλες δραστηριότητες. Στη συνέχεια, εφόσον έχουν αναζητηθεί και εντοπιστεί οι πιθανοί εσωτερικοί και εξωτερικοί κίνδυνοι που απειλούν την ομαλή λειτουργία του φορέα και την επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων του, αυτοί σταθμίζονται λαμβάνοντας υπόψη τη πιθανότητά τους να συμβούν, καθώς επίσης και τον εκτιμώμενο αντίκτυπο τους. Προκειμένου να εκτιμηθεί η βαρύτητα των κινδύνων, κάθε κίνδυνος πρέπει να εξεταστεί σε συσχέτιση με τους υπόλοιπους. Ακολούθως, οι κίνδυνοι χαρτογραφούνται μαζί ώστε να είναι δυνατός ο διαχωρισμός τους μεταξύ ακραίων, υψηλών, μέτριων και χαμηλών κινδύνων (βλ. και Ενότητα 5.6).

Αφού αναγνωριστούν, αναλυθούν και αποτιμηθούν οι δημοσιονομικοί κίνδυνοι, στη συνέχεια θα πρέπει να επιλεγούν τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους, εντός των ορίων που έχει θέσει ο εκάστοτε φορέας (διάθεση ανάληψης και ανοχή κινδύνου).

Γενικά, το κόστος διαχείρισης και του δημοσιονομικού κινδύνου που προκύπτει από την εγκατάσταση νέων ή τη βελτίωση υπαρχουσών δικλίδων ελέγχου πρέπει να συγκρίνεται με τα οφέλη που προκύπτουν ή αναμένονται από τις ενέργειες αυτές. Σε περίπτωση που οι διαθέσιμοι πόροι (π.χ. προϋπολογισμός) για την αντιμετώπιση των κινδύνων δεν επαρκούν, το σχέδιο δράσης διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να θέτει τις απαραίτητες προτεραιότητες και να προσδιορίζει με σαφήνεια τη σειρά με την οποία πρέπει να εφαρμόζονται οι επιμέρους ενέργειες αντιμετώπισης κινδύνων.

9.4 Παραδείγματα Διαχείρισης Δημοσιονομικών Κινδύνων

Κατωτέρω παρατίθενται παραδείγματα διαχείρισης δημοσιονομικών κινδύνων, στα οποία αποτυπώνονται οι ενδεχόμενες ελλειπείς διαδικασίες παραγωγής ή διενέργειας πράξεων με δημοσιονομικές συνέπειες (πιθανές πηγές κινδύνων), ο εντοπισμός των πιθανών κινδύνων σε κάθε διαδικασία και η θέσπιση δικλίδων για την αντιμετώπιση των κινδύνων.

9.4.1 Κίνδυνος αυθαίρετης υλικής αφαίρεσης ή καταστροφής της περιουσίας του φορέα

Κίνδυνος 1.1: Σπατάλη, απώλεια και κακή χρήση των περιουσιακών στοιχείων του φορέα.

Πιθανές πηγές κινδύνου 1.1: α) Μη συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς σχετικά με την απόκτηση, προστασία και χρήση των πόρων του φορέα, β) Πλημμελής εφαρμογή των δικλίδων ελέγχου για την προστασία των περιουσιακών στοιχείων από το προσωπικό του φορέα.

Δικλίδες Ελέγχου 1.1 : α) Διενέργεια τακτικής απογραφής των περιουσιακών στοιχείων και σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα λογιστικά αρχεία προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν διαφορές, β) Πρόσβαση σε ηλεκτρονικές εφαρμογές παγίων περιουσιακών στοιχείων (εισαγωγής στην αποθήκη ή μετακίνησης των περιουσιακών στοιχείων), γ) Περιορισμός πρόσβασης μη εξουσιοδοτημένου προσωπικού σε περιουσιακά στοιχεία, δ) Επαρκείς και ασφαλείς εγκαταστάσεις αποθήκευσης αποθεμάτων ώστε να αποτραπεί η απώλεια λόγω κλοπής, ε) Κατάλληλες περιβαλλοντικές συνθήκες σε περιουσιακά στοιχεία (κατάλληλη θερμοκρασία αποθήκης).

Κίνδυνος 1.2: Τα υλικά της αποθήκης μπορεί να μην επαρκούν, ανά πάσα στιγμή, προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες λειτουργίας του φορέα ή μπορεί να υπερκαλύπτουν τις ανάγκες του φορέα.

Πιθανές πηγές κινδύνου 1.2: α) Έλλειψη τεκμηριωμένων πολιτικών και διαδικασιών ελέγχου των αποθεμάτων, β) Ελλιπής παρακολούθηση της Διοίκησης αναφορικά με το βέλτιστο επίπεδο των αποθεμάτων γ) Ελλιπής προγραμματισμός των αναγκών του φορέα.

Δικλίδες Ελέγχου 1.2: α) Πολιτικές και διαδικασίες που διασφαλίζουν τη διατήρηση των αποθεμάτων, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως τον χρόνο παράδοσης του προμηθευτή, β) Θέσπιση μηχανισμών που αποτρέπουν την υπερ-αποθεματοποίηση, γ) Προσδιορισμός

βέλτιστων επιπέδων επανα-παραγγελίας αποθεμάτων, δ) Διαδικασία προγραμματισμού των αναγκών του φορέα και παρακολούθηση αυτής.

Κίνδυνος 1.3: Λανθασμένος χαρακτηρισμός αγαθών του φορέα ως πεπαλαιωμένα, κατεστραμμένα ή ελαττωματικά από υπάλληλο που έχει την εξουσιοδότηση να τα χαρακτηρίζει, έχοντας ως σκοπό να τα αξιοποιήσει προς ίδια χρήση ή να τα πουλήσει σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή από την πραγματική τους αξία.

Πιθανές πηγές κινδύνου 1.3: α) Ελλιπής παρακολούθηση της διαδικασίας χαρακτηρισμού των αποθεμάτων, ως ελαττωματικών, από τον προϊστάμενο του υπαλλήλου, β) Μη έγκριση της λίστας των πεπαλαιωμένων, κατεστραμμένων ή ελαττωματικών προϊόντων από τη Διοίκηση του φορέα.

Δικλίδες Ελέγχου 1.3: Περιοδική επιθεώρηση των αποθεμάτων από ειδική επιτροπή υπαλλήλων προς διαπίστωση τυχόν πεπαλαιωμένων, κατεστραμμένων ή ελαττωματικών και βραδέως κινούμενων αγαθών, β) Διαδικασία για τον έγκαιρο εντοπισμό κατεστραμμένων / ελαττωματικών αγαθών και συγκέντρωσή τους σε ειδικούς χώρους, γ) Ακριβής ταυτοποίηση κατεστραμμένων / ελαττωματικών αγαθών προκειμένου να επιστραφούν στους προμηθευτές και να αναπληρωθούν από καινούρια.

9.4.2 Κίνδυνος απεμπόλησης από τον φορέα δημόσιων αξιώσεων του εις βάρος τρίτων

Κίνδυνος 2.1: Αρμόδιος υπάλληλος για την είσπραξη εσόδων επιτρέπει εσκεμμένα την παρέλευση της ημερομηνίας παραγραφής των απαιτήσεων του φορέα από συγκεκριμένους οφειλέτες – χρεώστες, λαμβάνοντας ως αντάλλαγμα παράνομο χρηματικό ποσό, χαμηλότερο του ποσού της παραγραφής.

Πιθανές πηγές κινδύνου 2.1: α) Απουσία πληροφοριακού συστήματος παρακολούθησης του ιστορικού διαγραφών και παραγραφών εσόδων και ειδικότερα κρίσιμων στοιχείων ως προς τη διενέργεια αυτών (ημερομηνία παραγραφής, αποφάσεις συλλογικού οργάνου, υπεύθυνος διαχείρισης κ.α), β) Μη συμμόρφωση του αρμόδιου υπαλλήλου για την είσπραξη των εσόδων με τον Κώδικα Εισπράξεως Δημοσίων Εσόδων (Κ.Ε.Δ.Ε.) για την αναστολή ή τη διακοπή της παραγραφής των απαιτήσεων, γ) Ελλιπής εποπτεία των διαγραφέντων και παραγραφέντων εσόδων από το αρμόδιο όργανο έγκρισής τους.

Δικλίδες Ελέγχου 2.1: α) Οι εισηγήσεις του αρμόδιου υπαλλήλου για την είσπραξη των εσόδων σχετικά με την διαγραφή των εσόδων πρέπει να αιτιολογούνται επαρκώς βάσει των ειδικών διατάξεων που διέπουν τη σχετική διαδικασία, β) Τήρηση πρωτοκόλλου

παραγραφέντων εσόδων στο οποίο καταγράφονται οι οφειλές και οι ενέργειες που έχουν συντελεστεί, προτού αυτές καταστούν ανεπίδεκτες είσπραξης, γ) Κατάρτιση έκθεσης ωρίμανσης απαιτήσεων από το τμήμα εσόδων σε τακτική βάση (τρίμηνο/εξάμηνο) για την παρακολούθηση της πορείας είσπραξης απαιτήσεων, αλλά και την ενεργοποίηση μηχανισμών διακοπής παραγραφής απαιτήσεων.

Κίνδυνος 2.2: Ολιγωρία του αρμόδιου υπαλλήλου για την είσπραξη των εσόδων αναφορικά με την εφαρμογή αναγκαστικών μέτρων για την είσπραξη εσόδων, βάσει των διατάξεων του Κ.Ε.Δ.Ε.

Πιθανές πηγές κινδύνου 2.2: α) Μη συμμόρφωση του αρμόδιου υπαλλήλου για την είσπραξη των εσόδων με τον Κώδικα Εισπράξεως Δημοσίων Εσόδων (Κ.Ε.Δ.Ε.) αναφορικά με την εφαρμογή αναγκαστικών μέτρων είσπραξης εσόδων, β) Ελλιπής παρακολούθηση των ληξιπρόθεσμων οφειλών από το αρμόδιο όργανο του φορέα.

Δικλίδες Ελέγχου 2.2: α) Φραγή έκδοσης φορολογικής ενημερότητας από την αρμόδια Δ.Ο.Υ. σε περίπτωση παρέλευσης των ημερομηνιών εξόφλησης των οφειλών, καθιστώντας τες ληξιπρόθεσμες, β) Αποστολή χρηματικού καταλόγου προς βεβαίωση στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. για απαιτήσεις οι οποίες δεν έχει καταστεί εφικτό να εξοφληθούν από τους χρεώστες, γ) Άμεση εφαρμογή αναγκαστικών μέτρων είσπραξης έναντι κατάσχεσης ακινήτων και κινητών περιουσιακών στοιχείων του οφειλέτη με τήρηση σειράς προτεραιότητας βάσει παλαιότητας οφειλών.

9.4.3 Κίνδυνος ανάληψης από τον φορέα δημόσιων υποχρεώσεων χωρίς δυνατότητα εκπλήρωσης

Κίνδυνος 3.1: Πραγματοποίηση δαπάνης πριν την ανάληψη της ή πριν την ανάρτηση της απόφασης έγκρισής της στο πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ.

Πιθανές πηγές κινδύνου 3.1: α) Μη συμμόρφωση των υπαλλήλων της οικονομικής υπηρεσίας με τις διατάξεις περί ανάληψης δαπάνης, β) Μη επαρκής εποπτεία από τον Προϊστάμενο του αρμόδιου Τμήματος, τον Προϊστάμενο Οικονομικής Υπηρεσίας και τον Διατάκτη αναφορικά με την έγκαιρη έκδοση των αποφάσεων ανάληψης δαπάνης,

Δικλίδες Ελέγχου 3.1: α) Θέσπιση μηχανισμών που διασφαλίζουν την ισχύ της γενικής αρχής ότι η ανάληψη δαπάνης έπεται οποιασδήποτε διενέργειας δαπάνης, β) Έλεγχος και υπογραφή των σχεδίων αποφάσεων ανάληψης δαπάνης από τον Προϊστάμενο του αρμόδιου Τμήματος, τον Προϊστάμενο Οικονομικής Υπηρεσίας και τον Διατάκτη.

Κίνδυνος 3.2: Πραγματοποίηση δαπάνης με δέσμευση ανάλογου κονδυλίου από λογαριασμό που προορίζεται για δαπάνη διαφορετικής φύσεως.

Πιθανές πηγές κινδύνου 3.2: α) Μη συμμόρφωση των υπαλλήλων της οικονομικής υπηρεσίας με την αρχή της ειδικότητας των πιστώσεων σύμφωνα με την οποία απαγορεύεται η χρήση πίστωσης για την ικανοποίηση διαφορετικής ανάγκης από αυτή που αναγράφεται στον προϋπολογισμό, β) Μη επαρκής εποπτεία από τον Προϊστάμενο του αρμόδιου Τμήματος, τον Προϊστάμενο Οικονομικής Υπηρεσίας και τον Διατάκτη αναφορικά με την ορθή έκδοση των αποφάσεων ανάληψης δαπάνης.

Δικλίδες Ελέγχου 3.2: α) Θέσπιση διαδικασιών βάσει των οποίων θα εξηγείται σαφώς ο λόγος διενέργειας κάθε δαπάνης, β) Παρακολούθηση του είδους των εκάστοτε δαπανών και των αντίστοιχων λογαριασμών υπαγωγής τους από τον Προϊστάμενο του αρμόδιου Τμήματος και τον Προϊστάμενο Οικονομικής Υπηρεσίας, γ) Έλεγχος και υπογραφή των σχεδίων αποφάσεων ανάληψης δαπάνης από τον Προϊστάμενο του αρμόδιου Τμήματος, τον Προϊστάμενο Οικονομικής Υπηρεσίας και τον Διατάκτη.

Κίνδυνος 3.3: Μη διαθεσιμότητα του ποσού ανάληψης υποχρέωσης κατά το χρόνο πληρωμής.

Πιθανές πηγές κινδύνου 3.3: α) Μη συμμόρφωση των υπαλλήλων της οικονομικής υπηρεσίας με τις διατάξεις περί αναμόρφωσης του προϋπολογισμού, β) Ελλιπής εποπτεία των αναγκών αναμόρφωσης του προϋπολογισμού από τα αρμόδια όργανα του φορέα.

Δικλίδες Ελέγχου 3.3: α) Καταγραφή διαδικασιών που προβλέπουν την έγκαιρη υποβολή αιτήματος για μεταφορά πίστωσης, β) Έγκαιρη και τεκμηριωμένη έγκριση απόφασης αναμόρφωσης από εποπτεύουσα υπηρεσία του φορέα με επισύναψη των κατάλληλων παραστατικών και στοιχείων προς τεκμηρίωση της ανάγκης αναμόρφωσης.

9.4.4 Κίνδυνος μη σύννομης χορήγησης από τον φορέα δικαιωμάτων υπέρ τρίτων

Κίνδυνος 4.1: Σύναψη σύμβασης έργου που υποκρύπτει σύμβαση εργασίας και που συνάπτεται χωρίς τη διαδικασία διαγωνισμού, παρά μόνο βάσει της διαδικασίας του αποφασίζοντος διοικητικού οργάνου, χωρίς να τίθεται κανένα όριο στη διακριτική ευχέρειά του.

Πιθανές πηγές κινδύνου 4.1: α) Μη συμμόρφωση των υπαλλήλων του τμήματος προσωπικού με τις διατάξεις περί σύναψης συμβάσεων έργου, β) Ελλιπής εποπτεία της διαδικασίας των συνάψεων σύμβασης έργων από τα αρμόδια όργανα του φορέα.

Δικλίδες Ελέγχου 4.1: α) Σύσταση εξειδικευμένης επιτροπής αξιολόγησης η οποία θα κρίνει τεκμηριωμένα τη γνησιότητα των συμβάσεων έργου, β) Έγκριση των συμβάσεων έργου από εποπτεύουσα αρχή του φορέα.

Κίνδυνος 4.2: Μη δικαιολόγηση των επιδομάτων που λαμβάνουν τακτικά οι υπάλληλοι, όπως είναι τα επιδόματα τέκνων τα οποία δικαιολογούνται, εφόσον τα τέκνα έχουν ακόμη ορισμένη ηλικία ή σπουδάζουν σε Ανώτερο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα.

Πιθανές πηγές κινδύνου 4.2: α) Μη συμμόρφωση των υπαλλήλων του τμήματος προσωπικού με τις διατάξεις περί καταβολής επιδομάτων, β) Ελλιπής εποπτεία της διαδικασίας καταβολής επιδομάτων από τα αρμόδια όργανα του φορέα.

Δικλίδες Ελέγχου 4.2: α) Διενέργεια περιοδικών αυτοματοποιημένων ελέγχων για τη δικαιολόγηση της καταβολής των επιδομάτων, β) Έλεγχος της ορθότητας των υπολογισμών των επιδομάτων, γ) Τακτική αναζήτηση στοιχείων από τους υπαλλήλους προκειμένου να επικαιροποιούνται.

Κίνδυνος 4.3: Καταβολή μισθού σε ανύπαρκτο υπάλληλο (υπάλληλο «φάντασμα»).

(Ο όρος υπάλληλος «φάντασμα» αναφέρεται σε κάποιο άτομο που εμφανίζεται στη μισθοδοσία αλλά στην πραγματικότητα δεν εργάζεται για τον εργοδότη-θύμα. Μέσω της παραποίησης των εγγραφών του προσωπικού ή των αρχείων μισθοδοσίας ένας υπάλληλος προκαλεί την έκδοση μισθοδοτικής κατάστασης στο όνομα ενός υπαλλήλου «φαντάσματος». Στη συνέχεια, ο υπάλληλος κάνει ανάληψη του ποσού από δικό του τραπεζικό λογαριασμό ή από άλλον τραπεζικό λογαριασμό που ανήκει σε κάποιο συνεργό του).

Πιθανές πηγές κινδύνου 4.3: α) Ελλιπής εποπτεία της διαδικασίας καταβολής μισθοδοσίας από τα αρμόδια όργανα του φορέα, β) Ελλιπής διαχωρισμός καθηκόντων, τα οποία απαιτούνται για την πληρωμή μιας μισθοδοσίας, γ) Απεριόριστη πρόσβαση ή έλλειψη πολιτικής ανανέωσης κωδικών εισόδου στο πληροφοριακό σύστημα της μισθοδοσίας

Δικλίδες Ελέγχου 4.3: α) Κατάτμηση καθηκόντων μεταξύ των εξής λειτουργιών: προετοιμασία μισθοδοσίας, εκταμίευση μισθοδοσίας, διανομή μισθοδοσίας και συμφωνίες υπολοίπου με τους λογαριασμούς τραπεζών, β) Περιοδική επισκόπηση και ανάλυση

μισθοδοσίας από τα αρμόδια όργανα, γ) Σύγκριση των ονομάτων, των διευθύνσεων, των τραπεζικών λογαριασμών των υπαλλήλων για τον εντοπισμό απροσδόκητων ομοιοτήτων.

Κίνδυνος 4.4: Απευθείας ανάθεση συμβάσεως προμηθειών αντί της διεξαγωγής διαγωνισμού, παρά τα προβλεπόμενα από το νόμο.

Πιθανές πηγές κινδύνου 4.4: α) Κατάχρηση διακριτικής ευχέρειας του αποφασίζοντος οργάνου, β) Ελλιπής εποπτεία του τμήματος προμηθειών αναφορικά με το ενδεχόμενο παράνομης κατάτμησης του αντικειμένου της σύμβασης, γ) Μη συμμόρφωση του τμήματος προμηθειών με το νομοθετικό πλαίσιο περί διενέργειας προμηθειών.

Δικλίδες Ασφαλείας 4.4: α) Καθολικός προληπτικός έλεγχος των απευθείας αναθέσεων λόγω επείγοντος και απρόβλεπτου ή τεχνικής αποκλειστικότητας, από τον Προϊστάμενο των Οικονομικών Υπηρεσιών β) Έγκριση των απευθείας αναθέσεων λόγω επείγοντος και απρόβλεπτου ή τεχνικής αποκλειστικότητας από τον Προϊστάμενο των Οικονομικών Υπηρεσιών.

Κίνδυνος 4.5: Σύνταξη «φωτογραφικών» τεχνικών προδιαγραφών με αποτέλεσμα να παρέχεται αθέμιτο πλεονέκτημα σε συγκεκριμένο υποψήφιο ανάδοχο.

Πιθανές πηγές κινδύνου 4.5: α) Ελλιπής παρακολούθηση από τον Προϊστάμενο της Οικονομικής Υπηρεσίας ως προς την ορθή και δίκαιη κατάρτιση των τεχνικών προδιαγραφών αγαθών ή υπηρεσιών με αποτέλεσμα τον περιορισμό του ανταγωνισμού, β) Έλλειψη κατανομής καθηκόντων κατά τη φάση προαναγγελίας ενός διαγωνισμού.

Δικλίδες Ελέγχου 4.5: α) Εκπαίδευση των αρμοδίων υπαλλήλων σε θέματα απάτης στις διαδικασίες διενέργειας προμηθειών προκειμένου να εντοπίζουν τρωτά σημεία ή δείκτες πιθανής απάτης, β) Έλεγχοι ιστορικού αρχείου προμηθευτών προκειμένου να εντοπίζονται και να επιλέγονται ικανοί και εξειδικευμένοι προμηθευτές, αξιολογώντας για παράδειγμα την επιχειρηματική φήμη, την οικονομική ευρωστία και την εμπειρία τους, γ) Διαχωρισμός καθηκόντων κατά το στάδιο κατάρτισης των τεχνικών προδιαγραφών ενός διαγωνισμού.

Κίνδυνος 4.6: Παράλειψη αξιολόγησης ενός κριτηρίου από αυτά που είχαν τεθεί στη διακήρυξη ως κρίσιμα ή η μη ορθή βαθμολόγηση των κριτηρίων από την επιτροπή αξιολόγησης διαγωνισμών.

Πιθανές πηγές κινδύνου 4.6: α) Ελλιπής παρακολούθηση των διαδικασιών της επιτροπής αξιολόγησης από τα αρμόδια εποπτικά όργανα, β) Επιλογή μελών της επιτροπής

αξιολόγησης χωρίς ειδικές γνώσεις ή εμπειρία, γ) Ελλιπής εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα αξιολόγησης και βαθμολόγησης κριτηρίων, ιδιαίτερα σε διαγωνισμούς με την επιλογή συμφερότερης προσφοράς.

Δικλίδες Ελέγχου 4.6: α) Θέσπιση διαδικασιών που να προβλέπουν την αναλυτική αιτιολόγηση της αξιολόγησης και βαθμολόγησης των κριτηρίων, β) Στελέχωση του φορέα με κατάλληλους τεχνικούς σε περιπτώσεις εξειδικευμένων προμηθειών, υπηρεσιών ή έργων, γ) Ουσιαστικός έλεγχος της αιτιολόγησης της βαθμολόγησης των κριτηρίων της επιτροπής αξιολόγησης από το αρμόδιο όργανο του φορέα.

Κίνδυνος 4.7: Συγκρότηση επιτροπής αξιολόγησης διαγωνισμών από μέλη που δεν διαθέτουν τα αναγκαία προσόντα, τη γνώση και την εμπειρία για τα καθήκοντα αξιολόγησης που τους ανατέθηκαν.

Πιθανές πηγές κινδύνου 4.7: α) Ελλιπής εκπαίδευση προσωπικού του φορέα σε εξειδικευμένα θέματα διενέργειας προμηθειών, β) Συγκρότηση επιτροπής αξιολόγησης διαγωνισμών χωρίς κλήρωση, όπως προβλέπει ο νόμος, γ) Μη επιλογή εξειδικευμένου μέλους της επιτροπής αξιολόγησης, βάσει της εξειδικευμένης φύσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

Δικλίδες Ελέγχου 4.7: α) Διαστρωματοποιημένη κλήρωση υπαλλήλων ως μέλη της επιτροπής αξιολόγησης βάσει της φύσης των καθηκόντων τους, β) Επιλογή υπαλλήλων με ειδικές γνώσεις και εμπειρία εν όψει του αντικειμένου της ανάθεσης, γ) Έγκαιρη και έγκυρη πρόσκληση των μελών της επιτροπής αξιολόγησης για την ημερομηνία συνεδρίασης με σκοπό τη μη εσκεμμένη παράλειψη ενημέρωσης εξειδικευμένου μέλους για συμμετοχή στη συνεδρίαση.

9.4.5 Κίνδυνος μη σύννομης εκταμίευσης από τον φορέα δημοσίου χρήματος ή διάθεσης περιουσίας

Κίνδυνος 5.1: Πραγματοποίηση πληρωμής χωρίς να συντρέχουν οι ουσιαστικές προϋποθέσεις της, έτσι όπως καθορίζονται στη σύμβαση, δηλαδή να μην έχει παραληφθεί το αντικείμενο της συμβάσεως στην ποσότητα και ποιότητα που προβλέφθηκε.

Πιθανές πηγές κινδύνου 5.1: α) Μη επιτόπια παραλαβή των αγαθών ή των υπηρεσιών από τις αρμόδιες επιτροπές παραλαβής αλλά παραλαβή μόνο μέσω τυπικής υπογραφής δικαιολογητικών, β) Μη έλεγχος των αφανών αγαθών ή εργασιών από την αρμόδια επιτροπή

(π.χ. ποιότητα του σιδήρου που εμπεριέχεται στο σκελετό μιας κατασκευής από μπετόν), γ) Μέλη της επιτροπής παραλαβής αγαθών ή υπηρεσιών με ελλιπείς εξειδικευμένες γνώσεις.

Δικλίδες Ελέγχου 5.1: α) Πλήρης έλεγχος οποιασδήποτε πράξης του φορέα με δημοσιονομικές συνέπειες, όσο τεχνική ή αφανής και αν είναι η φύση της, β) Πραγματοποίηση εργασιών συντήρησης παρουσία μελών της επιτροπής παραλαβής, γ) Διαχωρισμός καθηκόντων ανάθεσης, παραλαβής και πληρωμής αγαθών ή υπηρεσιών.

Κίνδυνος 5.2: Χρησιμοποίηση ενός δικαιολογητικού τιμολογίου παροχής υπηρεσιών ή αγοράς προϊόντων για δύο πληρωμές.

Πιθανές πηγές κινδύνου 5.2: α) Απουσία μηχανισμών που παρεμποδίζουν την πληρωμή τιμολογίων άνω της μιας φοράς, β) Απουσία έγκρισης του συνόλου των τιμολογίων πριν την πληρωμή, γ) Μη σύνδεση μεταξύ του δικαιολογητικού πληρωμής και των στοιχείων της σύμβασης, δ) Μη ακύρωση, μέσω έντυπης διαγραφής του, του δικαιολογητικού της πληρωμής κατά τη χρονική στιγμή του ελέγχου, πριν την πληρωμή του.

Δικλίδες Ελέγχου 5.2: α) Εμφάνιση του εκάστοτε δικαιολογητικού πληρωμής ως επαρκώς συγκεκριμένο, μέσω της αναλυτικής αιτιολόγησης του, προκειμένου να συνδέεται απολύτως με τη συγκεκριμένη πληρωμή την οποία τεκμηριώνει, β) Θέσπιση διαδικασίας που συνδέει την εκάστοτε πληρωμή με στοιχεία της σύμβασης, της οποίας αποτελεί εκτέλεση, όπως για παράδειγμα τα πρόσωπα, ο χρόνος και το αντικείμενο της σύμβασης.

Κίνδυνος 5.3: Απόρριψη από αρμόδιο υπάλληλο του φορέα τμήματος της αποστολής αγαθών, ως κατώτερων τεχνικών προδιαγραφών, και ιδιοποίηση αυτών

Πιθανές πηγές κινδύνου 5.3: α) Έλλειψη καταμερισμού καθηκόντων παραλαβής των αγαθών, αποθήκευσής τους και χαρακτηρισμού τους ως κατώτερων προδιαγραφών, β) Μη τακτική διενέργεια φυσικών απογραφών από υπάλληλο, ο οποίος είναι ανεξάρτητος από τις λειτουργίες του τμήματος διενέργειας προμηθειών και αποθήκης, γ) Ελλιπής εποπτεία από τους άμεσα προϊσταμένους του υπαλλήλου που απορρίπτει την παραλαβή αγαθών και τη Διοίκηση του φορέα.

Δικλίδες ελέγχου 5.3: α) Θέσπιση επίσημης διαδικασίας επιστροφής χρημάτων για αγαθά που απορρίπτει ο φορέας, β) Καταγραφή ενεργειών που πραγματοποιούνται σε περίπτωση ελλειμματικών ή πλεονασματικών παραλαβών, γ) Έγκριση ελλειμματικών ή

πλεονασματικών παραλαβών, εκτός από την επιτροπή παραλαβής αγαθών, και από τη Διοίκηση του φορέα.

Κίνδυνος 5.4: Αγορά προσωπικών αντικειμένων ενός υπαλλήλου, μέσω της διενέργειας προμηθειών του φορέα.

Πιθανές πηγές κινδύνου 5.4: α) Μη καταμερισμός καθηκόντων κατά την διαδικασία υποβολής παραγγελιών, έγκρισής και πληρωμής τους, β) Έκδοση παραγγελιών από μη εξουσιοδοτημένους υπαλλήλους, γ) Μη περιορισμένη πρόσβαση στο ηλεκτρονικό σύστημα παραγγελιών.

Δικλίδες Ελέγχου 5.4: α) Δημιουργία συγκεκριμένων προ-αριθμημένων φορμών παραγγελιών με πεδία σαφώς διατυπωμένων λεπτομερειών παραγγελίας, β) Σαφής διαχωρισμός καθηκόντων μεταξύ των υπαλλήλων που εκδίδουν την παραγγελία, που την εγκρίνουν και αυτών που πραγματοποιούν τις πληρωμές, γ) Θέσπιση διαδικασιών για την αποφυγή έκδοσης διπλής παραγγελίας ή παραγγελίας πέραν των αναγκών του φορέα.

9.4.6 Κίνδυνος διάθεσης από τον φορέα δημοσίου χρήματος χωρίς εγγυήσεις για την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος

Κίνδυνος 6.1: Μη εκταμίευση χρηματοδότησης από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, λόγω εκπρόθεσμης υποβολής αίτησης χρηματοδότησης από ακατάλληλους ή ανεπαρκείς υπαλλήλους που είναι επιφορτισμένοι με την υλοποίησή του.

Πιθανές πηγές κινδύνου 6.1: α) Επιλογή υπαλλήλων για την υλοποίηση των προγραμμάτων χωρίς κριτήρια γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, β) Μη απόδοση ευθυνών στους υπευθύνους υλοποίησης προγραμμάτων σε περίπτωση μη έγκαιρης και επιτυχούς περαίωσης, γ) Έλλειψη εποπτείας από την Διοίκηση και από τους αρμόδιους προϊσταμένους

Δικλίδες Ασφαλείας 6.1: α) Θέσπιση διαδικασιών που υποχρεώνουν τους υπευθύνους να λογοδοτούν για τα αποτελέσματα, β) Παροχή κινήτρων στους υπευθύνους και στο υπόλοιπο προσωπικό του τμήματος για την επίτευξη των στόχων,

Κίνδυνος 6.2: Ανεπαρκής παρακολούθηση των συμβατικών υποχρεώσεων του αναδόχου από τον φορέα με αποτέλεσμα να παρέχονται αγαθά, υπηρεσίες ή έργα κατώτερης ποιότητας από τα συμφωνηθέντα.

Πιθανές πηγές κινδύνου 6.2: α) Έλλειψη συστημάτων για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με την εκτέλεση της σύμβασης από τον αντισυμβαλλόμενο, σε τακτική βάση, β) Ανεπαρκείς μηχανισμοί υποβολής εκθέσεων του φορέα για την κατάλληλη παρακολούθηση ενός έργου ή μιας υπηρεσίας, γ) Ελλιπής τακτική εποπτεία της Διοίκησης αναφορικά με τις αποκλίσεις από τους κρίσιμους στόχους σε επίπεδο δραστηριότητας.

Δικλίδες Ασφαλείας 6.2: α) Θέσπιση συστημάτων ελέγχου για τη μέτρηση, την αναφορά και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων, β) Κατάρτιση διαδικασιών για τη συλλογή αξιόπιστων και αντικειμενικών πληροφοριών με πρόβλεψη διαδικασιών επαλήθευσης προκειμένου να επιβεβαιώνεται η ορθότητά τους, β) Κατάρτιση διαδικασιών για την άμεση ανάλυση των πληροφοριών και την λήψη έγκαιρων διορθωτικών μέτρων.

Κίνδυνος 6.3: Μη τήρηση των αρχών της οικονομικότητας και της αποδοτικότητας από τον φορέα.

Πιθανές πηγές κινδύνου 6.3: α) Ο φορέας δε διαθέτει μια σαφή εικόνα των αναγκών του προκειμένου αυτές να ικανοποιηθούν μέσω των αγορών αγαθών και υπηρεσιών β) Ο φορέας δεν καθορίζει ένα εύλογο χρονοδιάγραμμα για την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών, γ) Ο φορέας δεν αξιολογεί εύλογα την απαιτούμενη ποιότητα των μέσων επίτευξης στόχων κατόπιν εξέτασης εναλλακτικών λύσεων.

Δικλίδες Ασφαλείας 6.3: α) Καθορισμός σαφών οδηγιών καταγραφής των αναγκών του συνόλου των οργανικών μονάδων του φορέα, β) Προσδιορισμός διαδικασίας έρευνας αγοράς για τη συλλογή αξιόπιστων δεδομένων τιμών αγοράς και σύγκρισή τους με την τιμή που επιτεύχθηκε, γ) Θέσπιση διαδικασιών για τον ορθό χρονικό προγραμματισμό διαγωνισμών προμηθειών και υπηρεσιών προκειμένου να αποφεύγονται ελλείψεις ή υπερβάλλουσες ποσότητες αγαθών και υπηρεσιών και να επιτυγχάνεται η βέλτιστη ποσότητα για τις ανάγκες που θα ικανοποιήσουν, δ) Εξέταση εναλλακτικών λύσεων από τη Διοίκηση για τη διενέργεια προγραμμάτων προκειμένου να αποδώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα με πιο αποτελεσματικό τρόπο και με το χαμηλότερο κόστος.

9.4.7 Κίνδυνος αδυναμίας κατάρτισης αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων

Κίνδυνος 7.1: Μη έγκαιρη και μη συμμορφούμενη με τις γενικά αποδεκτές λογιστικές αρχές, κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων.

Πιθανές πηγές κινδύνου 7.1: α) Εφαρμογή μη κατάλληλων λογιστικών αρχών από το προσωπικό της οικονομικής υπηρεσίας του φορέα, με αποτέλεσμα την εσφαλμένη

καταγραφή των περιουσιακών στοιχείων και των υποχρεώσεών του, β) Ελλιπής εκπαίδευση του προσωπικού της οικονομικής υπηρεσίας του φορέα σε εξειδικευμένα θέματα κατάρτισης οικονομικών καταστάσεων, γ) Ελλιπή προσόντα υπαλλήλων (χωρίς πτυχίο Λογιστή Α), δ) Ελλιπής εποπτεία της κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων από τη Διοίκηση, ε) Καθυστέρηση έγκρισης των οικονομικών καταστάσεων από τη Διοίκηση του φορέα.

Δικλίδες ελέγχου 7.1: α) Έγκαιρη ανάθεση κατάρτισης οικονομικών καταστάσεων σε εξωτερικό συνεργάτη σε περίπτωση απουσίας υπαλλήλου με πτυχίο λογιστή Α, β) Διενέργεια εκπαιδευτικών σεμιναρίων σε θέματα κατάρτισης οικονομικών καταστάσεων, γ) Ενεργή εποπτεία της Διοίκησης του φορέα προς διασφάλιση της έγκαιρης και αξιόπιστης υποβολής των οικονομικών καταστάσεων.

Κίνδυνος 7.2: Ανάθεση σε έναν υπάλληλο οικονομικής υπηρεσίας περισσότερων αρμοδιοτήτων υψηλού κινδύνου (π.χ. διενέργεια προμηθειών, κατάρτιση μισθοδοσίας, είσπραξη χρηματικών ποσών από πολίτες, διαχείριση χρηματικών διαθεσίμων κ.α.).

Πιθανές πηγές κινδύνου 7.2: α) Ανεπάρκεια προσωπικού, β) Υπάλληλοι με χαμηλά προσόντα, γ) Ελλιπής εποπτεία διοίκησης στην οικονομική λειτουργία του φορέα.

Δικλίδες Ελέγχου 7.2: α) Υιοθέτηση της αρχής διαχωρισμού των καθηκόντων των υπαλλήλων, η οποία πρέπει να εφαρμόζεται σε κάθε λειτουργία, σε όλες τις οικονομικές πράξεις και στις κινήσεις των αποθεμάτων β) εκπαίδευση προσωπικού, γ) κυκλική μετακίνηση υπαλλήλων.

Κίνδυνος 7.3: Μη εναρμόνιση των λογαριασμών του ισολογισμού με τα δικαιολογητικά έγγραφα πηγής (έγγραφα που αποδεικνύουν ότι έχει πραγματοποιηθεί μια συναλλαγή) των συναλλαγών, σε περιοδική βάση.

Πιθανές πηγές κινδύνου 7.3: α) Ανεπαρκής παρακολούθηση και εποπτεία των λογιστικών συστημάτων, ως προς την ακρίβεια των εγγραφών τους, β) Μη εξουσιοδοτημένη άδεια πρόσβασης στο λογιστικό σύστημα.

Δικλίδες ελέγχου 7.3: α) Ορισμός εξειδικευμένου υπαλλήλου ως υπεύθυνου για την εισαγωγή ή τροποποίηση συγκεκριμένων συναλλαγών στο λογιστικό σύστημα, β) Κατάρτιση πολιτικών που απαιτούν την εκ των προτέρων έγγραφη έγκριση συγκεκριμένων συναλλαγών, γ) Λεπτομερής έλεγχος των συναλλαγών και λογιστικών εγγραφών, σε χαμηλό διαχειριστικό επίπεδο, για την παρακολούθηση της ακρίβειας των δεδομένων που εισάγονται στο σύστημα,

δ) Έλεγχος των λογιστικών δεδομένων, σε υψηλό διαχειριστικό επίπεδο, προκειμένου να διαπιστωθεί ότι οι συναλλαγές εγκρίνονται και λογιστικοποιούνται με ακρίβεια και πληρότητα και στον σωστό χρόνο, ε) Επισκόπηση των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων από τη Διοίκηση.

9.4.8 Κίνδυνος ελλιπούς ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των οικονομικών υπηρεσιών του φορέα

Κίνδυνος 8.1: Ελλιπής επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού οικονομικών υπηρεσιών

Πιθανές πηγές κινδύνου 8.1: α) Έλλειψη πολιτικής επιμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού, β) Μη προσδιορισμός των αναγκών εκπαίδευσης, γ) Μη κοινοποίηση των αναγκών εκπαίδευσης στη Διοίκηση του φορέα, δ) Μη διενέργεια εισαγωγικής εκπαίδευσης στο νέο προσωπικό για το οικονομικό αντικείμενο.

Δικλίδες Ελέγχου 8.1: α) Προσδιορισμός των αναγκών των οργανικών θέσεων της οικονομικής υπηρεσίας β) Κατάλληλη επαγγελματική δια βίου εκπαίδευση των υπαλλήλων των οικονομικών υπηρεσιών, γ) Παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και επακόλουθη διόρθωση των όποιων προβλημάτων.

Δραστηριότητες Ασύγχρονης εκπαίδευσης της Ενότητας 9

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1 Διαβάστε το παρακάτω παράδειγμα και απαντήστε στα ερωτήματα που ακολουθούν.

Υπάλληλος ενός Δήμου της Περιφέρειας με ειδικότητα ΠΕ Πολιτικών Μηχανικών απαιτεί αποζημίωση από τον φορέα του για έξοδα μετακίνησής του ισχυριζόμενος ότι η δαπάνη της μετακίνησής αφορά στην επίσκεψή του στην Διεύθυνση Πολεοδομίας Αθηνών για θέματα τακτοποίησης της ακίνητης περιουσίας του Δήμου, ενώ υπάρχει το ενδεχόμενο ο εν λόγω υπάλληλος να μην επισκεφτεί την Πολεοδομία και η δαπάνη μετακίνησής του να μην έχει συνάφεια με την δραστηριότητα του φορέα αλλά να αφορά προσωπικά του θέματα.

- 1) Ποιος είναι ο δημοσιονομικός κίνδυνος που εμφανίζεται στο παράδειγμα;
- 2) Σε ποια κατηγορία δημοσιονομικών κινδύνων, όπως αυτές παρουσιάζονται στην ενότητα 9.4, θα κατατάσσατε τον εν λόγω κίνδυνο;
- 3) Ποιες είναι οι πιθανές πηγές του εν λόγω κινδύνου;

4) Ποιες είναι οι δικλίδες ελέγχου που θα μπορούσατε να θεσπίσετε προκειμένου να περιοριστεί ο εν λόγω κίνδυνος;

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1 Αφού μελετήσετε τα παραδείγματα των δημοσιονομικών κινδύνων, των πιθανών πηγών κινδύνων και των δικλίδων ελέγχου (1.1, 1.2 και 1.3 (σελ. 162-164)) αναφορικά με την αυθαίρετη υλική αφαίρεση ή καταστροφή της περιουσίας του φορέα σκεφτείτε και καταγράψτε άλλο ένα παράδειγμα δημοσιονομικού κινδύνου με τις αντίστοιχες πιθανές πηγές κινδύνου και τις δικλίδες ελέγχου.

Πηγές

- INTOSAI GOV 9100 - Guidelines For Internal Control Standards For The Public Sector
- Certified Government Auditing Professional (CGAP), 2005 by The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF).
- Fraud Examiners Manual (2014, International Edition), Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)
- Αριθμ. Απόφ. ΦΓ8/55081/20 (ΦΕΚ 4938 Β/9-11-2020) Ολομέλειας Ελεγκτικού Συνεδρίου: Διαδικασία Ελέγχου από το Ελεγκτικό Συνέδριο της ύπαρξης, της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στους φορείς που υπάγονται στην ελεγκτική του δικαιοδοσία.

10 Κίνδυνοι Διαφθοράς και Απάτης

Σκοπός διδακτικής ενότητας/προσδοκώμενα αποτελέσματα/σύντομη περιγραφή ενότητας

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει θεματικές σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων διαφθοράς και απάτης. Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να κατανοούν την έννοια και τις αιτίες κινδύνων διαφθοράς και απάτης και να προσδιορίζουν, αναλύουν, αξιολογούν και αντιμετωπίζουν τους κινδύνους διαφθοράς και απάτης

Λέξεις – φράσεις κλειδιά

Τρίγωνο της απάτης, πίεση, ευκαιρία, ορθολογική εξήγηση, διάπραξη, διαμάντι της απάτης, πεντάγωνο της απάτης, σχήματα διαφθοράς και απάτης, κατηγορία διαφθοράς και απάτης, κλοπή, υπεξαίρεση, παραποίηση, λογιστικά στοιχεία, οικονομικές καταστάσεις, απάτη επενδυτικών σχεδίων, ασφαλιστική απάτη, απάτη πνευματικής ιδιοκτησίας, ξέπλυμα βρώμικου χρήματος, ηλεκτρονική απάτη, απάτη πιστωτικών καρτών, παραπλανητικές δηλώσεις, χειραγώγηση αγοράς, εσωτερική πληροφόρηση, ηλεκτρονική απάτη, δωροδοκία, προμηθευτική αλυσίδα, σύγκρουση συμφερόντων, έγκλημα λευκού κολλάρου, πρόληψη, στρατηγική, πολιτική, αξιολόγηση κινδύνων απάτης και διαφθοράς, εταιρικό μητρώο κινδύνων, καθορισμό, διαχωρισμός, αρμοδιότητες, εκπαίδευση, έλεγχοι, επίβλεψη, παρακολούθηση, περιστατικό, υποστήριξη, διοίκηση, αξιολόγηση, αυτοαξιολόγηση, κόκκινη σημαία.

10.1 Το τρίγωνο της Απάτης

Στην προσπάθεια ερμηνείας της απόφασης ενός ατόμου να διαπράξει μία οικονομική απάτη, ο Donald R. Cressey⁴² ανέπτυξε τη θεωρία για το «**τρίγωνο της απάτης**». Με βάση τη θεωρία αυτή, για να υπάρξει απάτη, θα πρέπει να πληρούνται ταυτόχρονα, τη χρονική στιγμή της διάπραξης της και οι τρεις παράγοντες που υπάρχουν στην κάθε πλευρά του τριγώνου, ήτοι πίεση, ευκαιρία και ορθολογική εξήγηση/ εκλογίκευση της πράξης, βλ. παρακάτω σχήμα.

⁴² Ο Δρ Donald Ray Cressey ήταν ένας Αμερικανός ποινικολόγος, κοινωνιολόγος και εγκληματολόγος που έκανε καινοτόμες συνεισφορές στη μελέτη του οργανωμένου εγκλήματος, των φυλακών, της εγκληματολογίας, της κοινωνιολογίας του ποινικού δικαίου, του εγκλήματος του λευκού κολλάρου (white collar crime).



Σχήμα 10.1. Το Τρίγωνο της Απάτης (the Fraud Triangle)

Αναλυτικότερα, οι τρεις παράγοντες του τριγώνου εξηγούνται παρακάτω:

- **Πίεση/Κίνητρο:** Το άτομο πιέζεται οικονομικά και επιδιώκει για κάποιο λόγο να αποκτήσει εύκολο και γρήγορο πλουτισμό ή του ασκείται πίεση από το ίδιο το εργασιακό περιβάλλον λ.χ. για το «πιάσιμο του στόχου» με κάθε κόστος. Για παράδειγμα, η ύπαρξη κάποιου έκτακτου περιστατικού στο οικείο περιβάλλον του ατόμου, το οποίο δημιουργεί οικονομική δυσμένεια στο νοικοκυριό ή η επιθυμία του ατόμου να απολαμβάνει συγκεκριμένο «status» διαβίωσης, το οποίο απαιτεί μεγάλες δαπάνες κεφαλαίου, οπότε και χρειάζεται χρήματα για να ξοδεύει, είναι κάποια από τα σενάρια που υπάγονται στον συγκεκριμένο παράγοντα του τριγώνου της απάτης.
- **Ευκαιρία:** Το άτομο εντοπίζει τη δυνατότητα αλλά και τον τρόπο να διαπράξει την απάτη. Οι ευκαιρίες για απάτη είναι μεγάλες όταν η απάτη δεν εντοπίζεται. Τα αδύναμα ή προβληματικά συστήματα μίας επιχείρησης ή ενός φορέα γενικότερα, ένα αδύναμο περιβάλλον ελέγχου, η έλλειψη γενικότερα διαδικασίας για την πρόληψη της απάτης αποτελούν εύκολη «διέξοδο» για την επιτυχία της.
- **Ορθολογική εξήγηση:** Με τον όρο ορθολογική εξήγηση νοείται η εκλογίκευση της πράξης, δηλαδή το άτομο να έχει ικανοποιητικούς λόγους που πείθουν το ίδιο και να πιστεύει ότι οι λόγοι αυτοί πείθουν και τους άλλους για να διαπράξει την απάτη. Τέτοιου είδους δικαιολογίες μπορεί να είναι «κι άλλοι το κάνουν ή το έχουν κάνει», «το

δικαιούμαι», «αφού δεν γίνεται αντιληπτό από κανέναν γιατί να μην το κάνω;», «η επιχείρηση έχει τόσα κέρδη, αν κερδίσω κι εγώ κάτι δεν θα λείψει σε κανέναν», «αυτοί μου χρωστάνε, όχι εγώ σε αυτούς», «δεν πειράζω κανέναν», «τα δανείζομαι και θα τα επιστρέψω άμεσα», κ.ά. Μάλιστα, σύμφωνα με τον Donald r. Cressey, το άτομο που διαπράττει την απάτη δεν θεωρεί τον εαυτό του ένοχο για εγκληματική πράξη κι έτσι νιώθει την ανάγκη να δικαιολογήσει την παράτυπη πράξη του, προτού την διαπράξει.

Τα στοιχεία του τριγώνου λαμβάνονται υπόψη σε οποιαδήποτε ανάλυση ή διαχείριση κινδύνου οικονομικής απάτης. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η εξάλειψη τουλάχιστον ενός από τα τρία στοιχεία της απάτης, αρκεί για την καταπολέμησή της. Ο κάθε φορέας λοιπόν, για να εξαλείψει τους παράγοντες που οδηγούν στα στοιχεία του τριγώνου και κατά συνέπεια στην οικονομική απάτη θα πρέπει να εφαρμόσει ένα αξιόπιστο και ισχυρό πρόγραμμα για την καταπολέμησή τους. Η πρόληψη της εργασιακής απάτης, άλλωστε, βελτιώνει την εικόνα του φορέα και χτίζει την εμπιστοσύνη των πολιτών αλλά και των συναλλασσόμενων με αυτόν, κάτι που είναι αναγκαίο για την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του και της επίτευξης των στόχων του.

Τα ισχυρά συστήματα ασφαλείας, η ελεγχόμενη πρόσβαση σε συστήματα και εφαρμογές, η ύπαρξη άρτιων και σαφών πολιτικών και διαδικασιών είναι κάποια από τα σημαντικότερα μέτρα που μπορούν να λάβουν οι φορείς για τον μετριασμό του παράγοντα που σχετίζεται με την ευκαιρία. Ωστόσο, δεν αρκεί απλώς να τεθούν σε εφαρμογή αυτές οι ενέργειες. Η ευκαιρία για απάτη εξακολουθεί να υφίσταται αν δεν εφαρμόζονται οι δέουσες ενέργειες επίβλεψης και αξιολόγησης των εγκατεστημένων συστημάτων, των προσβάσεων σε αυτά και των διαδικασιών που έχουν υιοθετηθεί. Αυτές οι ενέργειες είναι καθοριστικής σημασίας γιατί δείχνουν εάν τα μέτρα που εφαρμόζει ο φορέας καταρχήν τηρούνται, είναι αποτελεσματικά ή χρειάζονται τροποποίηση.

Η αλήθεια είναι ότι οι φορείς εστιάζουν περισσότερο στην εξάλειψη των ευκαιριών από τα τρία στοιχεία του τριγώνου, όμως δεν θα πρέπει να υποβαθμιστεί το γεγονός ότι η επικοινωνία και η διαφάνεια στην αντιμετώπιση των φαινομένων απάτης, αποτρέπουν πολλές φορές μία ενδεχόμενη παρατυπία. Ακόμη, αν ο φορέας γνωρίζει πολύ καλά τους υπαλλήλους/ εργαζομένους του είναι πολύ εύκολο στη συνέχεια να κατανοήσει τις ανάγκες τους, έκτακτες ή μη, κι έτσι να καταπολεμήσει οικονομικά κίνητρα βοηθώντας ή βρίσκοντας άλλες λύσεις σε συνεργασία με αυτούς (λ.χ. προκαταβολή μισθού). Όταν ο υπάλληλος νιώθει

το αίσθημα της ασφάλειας και τη στήριξη της διοίκησης του είναι πολύ πιο δύσκολο να βλάψει οικονομικά τον φορέα.

10.1.1 Η θεωρία του διαμαντιού της απάτης

Οι Wolfe και Hermanson (2004)⁴³ υποστήριζαν στην έρευνά τους ότι η αντιληπτή πίεση ή κίνητρο μπορεί να υπάρξει μαζί με την ευκαιρία και τον εξορθολογισμό ως προς τη διάπραξη απάτης, όμως, η απάτη είναι απίθανο να λάβει χώρα, εκτός εάν υπάρχει και ένα τέταρτο στοιχείο. Αυτό της ικανότητας. Με άλλα λόγια, οι πιθανοί δράστες πρέπει να έχουν τις δεξιότητες και την ικανότητα να διαπράξουν μία απάτη. Τέτοιου είδους δεξιότητες και ικανότητες, σύμφωνα με τους Wolfe και Hermanson, είναι: (α) η θέση ή ο ρόλος του ατόμου εντός της επιχείρησης (β) η νοημοσύνη του για την παραβίαση του συστήματος - προγράμματος ή και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (γ) το «εγώ» του και η εμπιστοσύνη στον εαυτό του (δ) να έχει την ικανότητα της αποτελεσματικής αντιμετώπισης του άγχους που είναι εύλογο ότι αναπτύσσεται και κατά τη διάρκεια της διάπραξης αλλά και κατόπιν αυτής.

Ως εκ τούτου, οι Wolfe και Hermanson στη μελέτη τους, πρόσθεσαν μία επιπλέον μεταβλητή στο τρίγωνο της απάτης που αναπτύχθηκε από τον Cressey και έτσι δημιούργησαν τη θεωρία του διαμαντιού της απάτης, βλ. παρακάτω σχήμα:

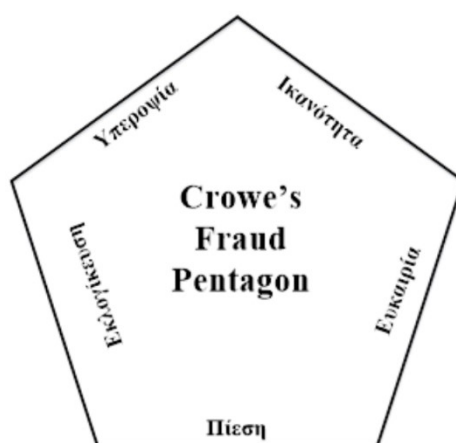


Σχήμα 10.2. Το Διαμάντι της Απάτης (the Fraud Diamond)

⁴³ The Fraud Diamond: Considering the four elements of fraud, the CPA Journal, ProQuest Central, Wolfe D.T. & Hermanson D.R. (2004)

10.1.2 Η θεωρία του πενταγώνου της απάτης

Συμπληρωματικά με τους Wolfe και Hermanson, οι Crowe Horwath το έτος 2010⁴⁴ προσέθεσαν στο τρίγωνο της απάτης εκτός από την ικανότητα και το στοιχείο της υπεροψίας. Η υπεροψία υποδηλώνει ότι το άτομο που διαπράττει την απάτη αδιαφορεί για τις συνέπειες των πράξεων του στα θύματά του, νιώθει ότι είναι ανώτερο, είναι άπληστο και έχει την πεποίθηση ότι οι έλεγχοι δεν ισχύουν στην περίπτωση του.



Σχήμα 10.3. Το Πεντάγωνο της Απάτης

Ήξερες ότι...

- Η εργασιακή απάτη εκτιμάται ότι «στοιχίζει» στην επιχείρηση περίπου το 5% των εσόδων της κάθε χρόνο.⁴⁵
- Το ένα τρίτο των περιστατικών απάτης συμβαίνουν εξαιτίας απουσίας εσωτερικών μηχανισμών και ελέγχων.⁴⁶
- Το 52% των επιχειρήσεων με ετήσια έσοδα άνω των 10 δις. \$ ήρθαν αντιμέτωπες με περιστατικό απάτης τους τελευταίους 24 μήνες, ενώ το 18% από αυτές τις

⁴⁴ Crowe Horwath (2010). *Playing Offense in a High-Risk Environment*.

⁴⁵ Report to the Nations, 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse, pg4, [2020-Report-to-the-Nations.pdf](https://www.acfepublic.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf) (acfepublic.s3-us-west-2.amazonaws.com).

⁴⁶ Report to the Nations, 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse, pg5, [2020-Report-to-the-Nations.pdf](https://www.acfepublic.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf) (acfepublic.s3-us-west-2.amazonaws.com).

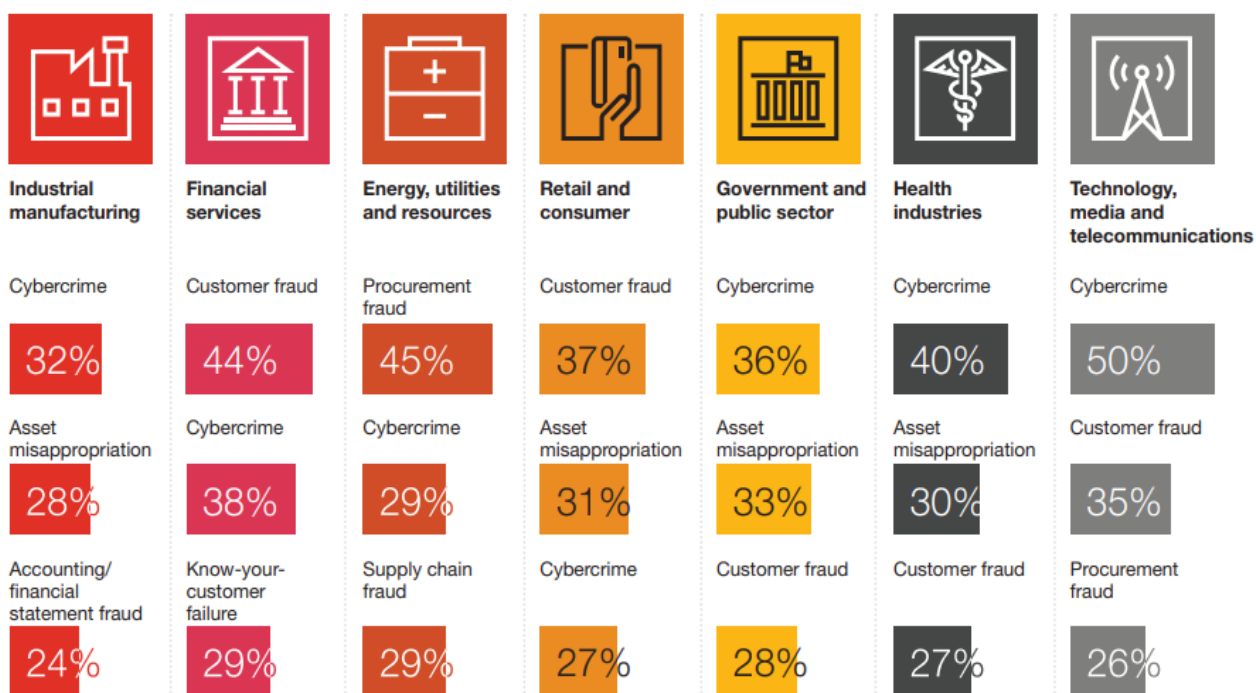
επιχειρήσεις υπέστησαν οικονομική ζημία 50 εκατ. \$ ή και περισσότερο από το πιο ζημιογόνο περιστατικό απάτης που αντιμετώπισαν⁴⁷.

- Κύριος δράστης του πιο ζημιογόνου περιστατικού απάτης που έχουν βιώσει οι επιχειρήσεις, σύμφωνα με σχετική έρευνα⁴⁸, ήταν άτομο εκτός της επιχείρησης (external perpetrator) με ποσοστό 43% των περιπτώσεων και ακολουθούν με ποσοστό 31% άτομο εντός της επιχείρησης – εργαζόμενος (internal perpetrator), ενώ το υπόλοιπο ποσοστό 26% αφορά σε συνεργασία μεταξύ ατόμων από το περιβάλλον εντός και εκτός της επιχείρησης (collusion between internal and external actors).
- Παρακάτω, σύμφωνα με σχετική έρευνα που διεξήχθη από την PwC (βλ. για περισσότερες πληροφορίες την υπ' αριθ. Υποσημείωση 7), παρουσιάζονται οι κατηγορίες της απάτης που αντιμετώπισαν οι συμμετέχουσες στην έρευνα επιχειρήσεις ανά βιομηχανικό τομέα.

⁴⁷ Έρευνα που διεξήχθη από την PwC το 2022 για το παγκόσμιο έγκλημα και την απάτη. Η Έρευνα αυτή αφορά στη στάση των οργανισμών έναντι της απάτης και του χρηματοοικονομικού και οικονομικού εγκλήματος στο τρέχον περιβάλλον και περιλαμβάνει τις τάσεις της απάτης και τον κίνδυνο συμπεριφοράς. Ελήφθησαν απαντήσεις από 1296 ερωτηθέντες σε 53 χώρες και περιοχές. Το 39% των οργανισμών των ερωτηθέντων παρουσιάζει ετήσια έσοδα μεγαλύτερα από 1 δισ. \$ (και το 65% έχει έσοδα άνω των 100 εκατ. \$), <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html>.

⁴⁸ Έρευνα που διεξήχθη από την PwC το 2022 για το παγκόσμιο έγκλημα και την απάτη. <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html>, βλ. ανωτέρω υποσημείωση.

Types of fraud experienced, by industry



Source: PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey 2022

10.2 Σχήματα Διαφθοράς και Απάτης

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την έννοια της «απάτης» στη βιβλιογραφία, αλλά αν θέλαμε να δώσουμε έναν θα μπορούσαμε να πούμε πως «απάτη αποτελούν οποιεσδήποτε παράνομες πράξεις που χαρακτηρίζονται από δόλο, απόκρυψη ή κατάχρηση εμπιστοσύνης»⁴⁹. Σύμφωνα με τον ορισμό του Ινστιτούτου για την Καταπολέμηση της Απάτης (Association of Certified Fraud Examiners/ACFE), απάτη είναι κάθε δραστηριότητα που βασίζεται στην παραπλάνηση προκειμένου να αποκτηθεί κάποιο όφελος.

Ιστορικά, από τότε που υφίστανται φορείς, υφίσταται και το φαινόμενο της απάτης. Στις μέρες μας, όπου οι φορείς γίνονται ολοένα και πιο πολύπλοκοι, σε συνδυασμό με τις ταχύτερες τεχνολογικές εξελίξεις, η οικονομική απάτη βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Αν αναλογιστούμε σκάνδαλα όπως της Enron, της Societe Genarale και του Madoff σίγουρα οι επιχειρήσεις ανησυχούν ιδιαίτερα για το αν θα διαπραχθεί κάποιο περιστατικό, ειδικά αν αυτό είναι τέτοιου μεγέθους που θα μπορούσε να προκαλέσει ακόμη και τη συρρίκνωση της ίδιας της επιχείρησης. Αλλά αυτή η

⁴⁹ Εθνική Αρχή Διαφάνειας (2023). *Λεξικό Ακεραιότητας*.

ανησυχία αφορά και στους φορείς του δημόσιου τομέα, καθώς εδώ το διακύβευμα έχει να κάνει με την εξυπηρέτηση του πολίτη και η διαχείριση αφορά σε δημόσιο χρήμα. Η αλήθεια είναι ότι το πραγματικό μέγεθος της απάτης είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί γιατί, πέρα από την οικονομική ζημία, συνέπεια της απάτης είναι η δυσφήμιση και ο κλονισμός εμπιστοσύνης των εμπλεκόμενων μερών.

Έχει αποσαφηνιστεί ένα ευρύ φάσμα κατηγοριών απάτης, οι οποίες μπορεί να έχουν ορισμένες ομοιότητες, αλλά συνήθως πάντα διαφέρουν ως προς τα χαρακτηριστικά τους, κυρίως στο κίνητρο (πίεση) και την ευκαιρία.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται ορισμένες κατηγορίες απάτης και διαφθοράς:

Κατηγορία απάτης και διαφθοράς	Επεξήγηση – Σενάρια κινδύνων
Κλοπή, Απάτη, Υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων (theft, fraud, embezzlement, asset misappropriation)	Περιουσιακά στοιχεία νοούνται ακίνητα, κεφάλαια, τίτλοι ή οποιοδήποτε άλλο στοιχείο ανήκει στον φορέα και το άτομο (ο δράστης), λόγω της θέσης του ή της ιδιότητάς του έχει πρόσβαση σε αυτά και τα «εκμεταλλεύεται» για να κερδίσει πλεονέκτημα προς όφελός του. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν ατομικά έξοδα, τα οποία καταχωρούνται ως δαπάνες του φορέα, κλοπή ή υπεξαίρεση παγίων στις εγκαταστάσεις του φορέα, κλοπή ή υπεξαίρεση αποθεμάτων ή μετρητών, υπερχρέωση δαπανών επαγγελματικού ταξιδιού, χρήματα ή περιουσιακά στοιχεία, τα οποία ο δράστης καταχράται ή χρησιμοποιεί, απατηλά μέσα προκειμένου να βλάψει ξένη περιουσία και να αποκομίσει παράνομο όφελος, εικονικά τιμολόγια για αγαθά που δεν παραδίδονται στον φορέα ή για υπηρεσίες που δεν εκτελούνται, χρήση των περιουσιακών στοιχείων του φορέα για προσωπικό όφελος κ.ά.
Παραποίηση λογιστικών στοιχείων ή οικονομικών καταστάσεων (false accounting	Παρουσίαση ή δημοσιοποίηση βελτιωμένων οικονομικών αποτελεσμάτων του φορέα από αυτά που πραγματικά είναι με στόχο π.χ. δανειοδότηση με

or financial statements)	ευνοϊκούς όρους. Μπορεί όμως να γίνει και το αντίθετο. Παρουσίαση οικονομικών αποτελεσμάτων που δείχνουν τον φορέα σε μία πιο δυσμενή οικονομική θέση από την πραγματική, με σκοπό την ενίσχυση επιχορηγήσεων ή και κρατικών ενισχύσεων.
Ηλεκτρονική απάτη (wire transfer fraud)	Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν περιστατικά όπως, παράνομες συναλλαγές μέσω τραπεζής, παράνομη αντιπροσώπευση, παραβίαση κωδικών ασφαλείας, πλαστά αποδεικτικά στοιχεία λ.χ. ταυτότητα, διαβατήριο, βιβλιάριο.
Απάτη πιστωτικών καρτών (credit card schemes)	Ο δράστης προβαίνει σε συναλλαγές με πιστωτική κάρτα, της οποίας δεν είναι κάτοχος (κλεμμένη πιστωτική κάρτα).
Παράνομη πρόσβαση σε εσωτερική πληροφόρηση (insider trading)	Πρόσβαση σε ευαίσθητες επιχειρηματικές πληροφορίες που μπορεί να τις χρησιμοποιήσει το ίδιο το άτομο (συνήθως εργαζόμενος) προς όφελός του ή προς όφελος προσώπου που βρίσκεται στο ευρύτερο φιλικό ή συγγενικό περιβάλλον του (λ.χ. σημαντική πληροφορία για επένδυση, τιμή μετοχής, τιμές προϊόντων, αποκάλυψη εμπορικής στρατηγικής (συγχώνευση, εξαγορά, πώληση, αγορά).
Ηλεκτρονική απάτη (cyber fraud)	Συνήθη ηλεκτρονικά εγκλήματα περιλαμβάνουν υποθέσεις ηλεκτρονικής επίθεσης και κατασκοπείας κυβερνητικών ή μη φορέων, εκφοβισμού και εκβιασμού. Επιπλέον, οι επιθέσεις κατά συστημάτων πληροφοριών ή το «phishing» (ψεύτικοι δικτυακοί τόποι τραπεζών με σκοπό την απόκτηση κωδικών χρηστών, οι οποίοι επιτρέπουν την πρόσβαση στους τραπεζικούς λογαριασμούς των θυμάτων). Άλλες τέτοιου είδους μέθοδοι «πειρατείας» στην ασφάλεια στον κυβερνοχώρο

	<p>είναι οι ακόλουθες: hacking (πρόκληση βλάβης ή καταστροφή συστημάτων, κλοπή δεδομένων, κ.ά.), malware, ransomware, clone websites.</p>
<p>Δωροδοκία (bribery)</p>	<p>Η δωροδοκία χωρίζεται σε ενεργητική και παθητική.</p> <p>Ενεργητική δωροδοκία: Η υπόσχεση, προσφορά ή παροχή σε άτομο ενός αδικαιολόγητου πλεονεκτήματος, προκειμένου να ενεργήσει ή να αποφύγει την ενέργεια σε θέματα που σχετίζονται με τα καθήκοντά του.</p> <p>Παθητική δωροδοκία: Η απαίτηση ή αποδοχή ενός αδικαιολόγητου πλεονεκτήματος από κάποιο άτομο, προκειμένου να ενεργήσει ή να αποφύγει την ενέργεια σε θέματα που σχετίζονται με τα καθήκοντά του.</p> <p>Ορισμένα παραδείγματα δωροδοκίας είναι το «φακελάκι» σε γιατρό, η παροχή χρημάτων για διεκπεραίωση υπόθεσής μας στο δημόσιο, το δώρο στον προϊστάμενο για την επίτευξη προαγωγής, η κατοχύρωση δημοσίων έργων σε κάποιους που έκαναν δωρεές στην προεκλογική εκστρατεία, η παροχή ή αποδοχή ωφελήματος για λήψη μελλοντικής απόφασης, η χρηματοδότηση πολιτικών κομμάτων από εταιρείες με απώτερο σκοπό την εύνοια σε θέματα που άπτονται των δραστηριοτήτων τους.</p>
<p>Απάτη στην προμηθευτική αλυσίδα (procurement fraud)</p>	<p>Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν περιπτώσεις παράκαμψης προμηθειών με βραχυπρόθεσμες αγορές έργων, οι προμηθευτές παρέχουν υπηρεσίες ή αγαθά πριν από τη σύναψη της σύμβασης, «σπάσιμο» εντολών για παράκαμψη των ορίων έγκρισης, όπως και παρατυπίες κατά τη διαγωνιστική διαδικασία (λ.χ. χειραγώγηση της διαδικασίας υποβολής προσφορών), σύναψη σύμβασης με προμηθευτή χωρίς να έχει ακολουθηθεί διαγωνισμός ή δεν καλύπτει τις</p>

	προϋποθέσεις και τα κριτήρια που είχαν ανακοινωθεί στον διαγωνισμό.
Σύγκρουση Συμφερόντων (conflict of interests)	<p>Συμβαίνει όταν τα προσωπικά συμφέροντα του ατόμου συγκρούονται ή φαίνεται να συγκρούονται με τα συμφέροντα του εργοδότη. Σύγκρουση συμφερόντων υπάρχει όταν γίνεται απόκρυψη δευτερεύουσας απασχόλησης από εργαζόμενο, όταν εργαζόμενος ζητά από συγγενή να ιδρύσει μια επιχείρηση για να προβαίνει ο ίδιος σε έργο μη εγκεκριμένης δραστηριότητας κρυφά (λ.χ. ανταγωνιστική δραστηριότητα), όταν οι εργαζόμενοι που είναι ταυτόχρονα και υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων στην εργασία τους επιδιώκουν προσωπικά συμφέροντα στις αποφάσεις τους παρά τα συμφέροντα του εργοδότη τους (λ.χ. η οικογενειακή σχέση ενός υπαλλήλου με υποψήφιο προμηθευτή), όταν ο εργαζόμενος εποπτεύει έναν άλλο εργαζόμενο, ο οποίος είναι στενός φίλος ή συγγενής του, επηρεάζοντας έτσι τις εργασιακές του ευθύνες και την προαγωγή του.</p> <p>Στον δημόσιο τομέα «ως σύγκρουση συμφερόντων νοείται η σύγκρουση μεταξύ των δημόσιων καθηκόντων και των ιδιωτικών συμφερόντων ενός δημόσιου υπαλλήλου, στο πλαίσιο της οποίας ο δημόσιος υπάλληλος έχει ιδιωτικά συμφέροντα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν με αθέμιτο τρόπο την άσκηση των επίσημων υποχρεώσεων και καθηκόντων του.»⁵⁰</p>
Έγκλημα του «λευκού κολάρου» (white collar crime)	Στην κατηγορία αυτή οι δράστες είναι πρόσωπα τα οποία έχουν υψηλή κοινωνική θέση, οικονομική άνεση και ισχύ ή πολιτική εξουσία. Διαπράττουν οικονομική απάτη υπεξαιρώντας κεφάλαια, χειραγωγώντας λογαριασμούς, λαμβάνοντας δωροδοκίες ή

⁵⁰ Εθνική Αρχή Διαφάνειας (2023). *Λεξικό Ακεραιότητας*.

	διαπράττοντας άλλες παράνομες πράξεις μέσω της επιχείρησής τους, επιδιώκοντας την απόκτηση χρημάτων ή άλλων περιουσιακών στοιχείων ή υπηρεσιών από μια τρίτη επιχείρηση.
--	--

Παρακάτω παρουσιάζονται και ορισμένα είδη απάτης που σχετίζονται αμιγώς με τον ιδιωτικό τομέα:

Απάτη επενδυτικών σχεδίων (investment scheme fraud) ή Ponzi Scheme ⁵¹	Απάτη που στηρίζεται σε «πυραμίδα» επενδυτών. Η πυραμίδα επενδυτών αποτελεί ένα παράνομο επενδυτικό σχήμα που περιλαμβάνει την πληρωμή απόδοσης σε παλιούς επενδυτές από τα χρήματα που πληρώνονται από νέους επενδυτές, αντί από τα καθαρά κέρδη που συγκεντρώνονται από πραγματικές επενδύσεις. Οι δράστες πείθουν ενδιαφερόμενους για επένδυση χρημάτων με την υπόσχεση ότι θα λάβουν μελλοντικά πίσω πολύ μεγαλύτερο κεφάλαιο από αυτό που επένδυσαν με μηδενικό κίνδυνο. Το σχήμα καταρρέει αν κάποια στιγμή σταματήσουν να εισρέουν νέα κεφάλαια, ή ζητήσουν μαζική ρευστοποίηση οι υφιστάμενοι επενδυτές.
Ασφαλιστική απάτη (insurance fraud)	Ψευδείς δηλώσεις και έγγραφα από πελάτες με σκοπό τη λήψη μεγαλύτερων αποζημιώσεων από αυτές που δικαιούται το άτομο λ.χ. εφαρμογή για ασφαλιστήρια υγείας, υπερεκτιμημένες απαιτήσεις, ψευδείς αξιώσεις για συμβόλαια ζωής, ψευδείς αξιώσεις ατυχημάτων, εμπρησμός ή

⁵¹ Το σχήμα αυτό ονομάστηκε έτσι από τον Charles Ponzi, ο οποίος στις αρχές του 1920, εξαπάτησε δεκάδες χιλιάδες ενδιαφερόμενους από την Bostonians να επενδύσουν πάνω από us\$10 million.

	καταστροφή των ασφαλισμένων περιουσιακών στοιχείων.
Απάτη πνευματικής ιδιοκτησίας (intellectual property fraud)	Απάτη σχετικά με εμπορικά σήματα (brands), πνευματικά δικαιώματα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας (patents), δικαιώματα σχεδίασης (design rights). Παράδειγμα τέτοιου είδους απάτης αποτελεί η σύμπραξη μ' έναν ανταγωνιστή για γνωστοποίηση εμπορικών μυστικών, μελετών, τεχνογνωσίας κτλ. Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν οι απομιμήσεις εμπορευμάτων ευρέως γνωστών εταιριών όπως Prada, Gucci.
Ξέπλυμα βρώμικου χρήματος και χρηματοδότηση της τρομοκρατίας (money laundering and terrorist financing)	Νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες. Ουσιαστικά είναι η απόκρυψη της προέλευσης χρημάτων από παράνομες δραστηριότητες, ιδίως, μέσω μεταφοράς τους σε τράπεζες, νόμιμες επιχειρήσεις ή εικονικές επιχειρήσεις που έχουν έδρα σε χώρα υψηλού κινδύνου διαφθοράς, ώστε να φαίνονται νόμιμα.
Παραπλανητικές δηλώσεις και χειραγώγηση της αγοράς (misleading statements and market manipulation)	Η ψευδώς και τεχνηέντως αύξηση ή μείωση τιμής προϊόντων ή υπηρεσιών ή αρμόδια στελέχη επιχείρησης να δώσουν την εντύπωση μιας ψευδούς εικόνας εμπορικής δραστηριότητας ή ψευδούς δήλωσης με σκοπό να προσελκύσουν ενδεχόμενους αγοραστές, πωλητές ή μετόχους. Τέτοιου είδους ενέργειες οδηγούν σε αλλαγή καταναλωτικής συμπεριφοράς και άρα στην παραπλάνηση της αγοράς.

Όπως γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω, ο κίνδυνος της απάτης και της διαφθοράς υπάρχει πέρα από τους τομείς που έχουν να κάνουν άμεσα με χρηματοοικονομικά και λογιστική. Για την ακρίβεια, υπάρχει αν όχι σε όλες, σχεδόν σε όλες τις δραστηριότητες ενός φορέα .

10.3 Πρόληψη Διαφθοράς και Απάτης

Με τα φαινόμενα της απάτης και της διαφθοράς συνεχώς να εντείνονται, η προσπάθεια για την αποτελεσματική καταπολέμησή τους είναι ζωτικής σημασίας για τους φορείς . Η εξάλειψη των φαινομένων είναι ιδιαίτερα δύσκολη, όμως αυτό δεν σημαίνει ότι ο περιορισμός τους δεν είναι εφικτός.

Πιο κάτω περιγράφονται οι σημαντικότερες ενέργειες, δράσεις καθώς και βέλτιστες πρακτικές, τις οποίες πρέπει να εφαρμόζει ένας φορέας για την πρόληψη της διαφθοράς και της απάτης.

- **Υιοθέτηση στρατηγικής κατά της απάτης και της διαφθοράς**

Το πρώτο πράγμα που πρέπει να πράξει ένας φορέας του δημόσιου τομέα είναι να υιοθετήσει και να εφαρμόσει μία στρατηγική κατά της απάτης και της διαφθοράς. Με τη στρατηγική δημιουργείται και το πλαίσιο της καταπολέμησής τους. Σημαντικό είναι να γίνεται επαναξιολόγηση της επιτυχίας της στρατηγικής, τουλάχιστον σε ετήσια βάση, και να τροποποιείται, εφόσον αυτό κριθεί αναγκαίο.

Στην Ελλάδα, το Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο Καταπολέμησης της Διαφθοράς (ΕΣΣΚΔ)⁵² συνιστά την εθνική στρατηγική για την ολοκληρωμένη αντιμετώπιση του φαινομένου της διαφθοράς. Το ΕΣΣΚΔ περιλαμβάνει ένα συνεκτικό σύνολο δράσεων, παρεμβάσεων και έργων που στοχεύουν στην πρόληψη και στην αντιμετώπιση του φαινομένου, στην ενίσχυση της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της λογοδοσίας και στη συστηματική ενημέρωση και ευαισθητοποίηση της κοινωνίας σε ζητήματα διαφθοράς (βλ Ενότητα 1.1).

- **Υιοθέτηση Πολιτικής κατά της απάτης και διαφθοράς (anti-fraud & anti-corruption Policy)**

Τη στρατηγική που θα εφαρμόσει ο φορέας για την πρόληψη της απάτης, σημαντικό είναι να την αποτυπώσει σε ένα επίσημο έγγραφο , όπως είναι μία Πολιτική. Επιπλέον,

⁵² <https://aead.gr/publications/esskd>

οδηγίες και κατευθυντήριες γραμμές για τη διεκπεραίωση κρίσιμων ή υψηλού κινδύνου δραστηριότητες, καλό είναι να συνταχθούν και να επικοινωνηθούν αποτελεσματικά στους αρμόδιους υπαλλήλους ώστε να γνωρίζουν ακριβώς πώς πρέπει να πράττουν τα καθήκοντά τους .

- **Διεξαγωγή αξιολόγησης κινδύνων απάτης και διαφθοράς (anti-fraud risk assessment)**

Για να πετύχει η στρατηγική για την καταπολέμηση της απάτης και διαφθοράς αναγκαίο είναι να διεξαχθεί αξιολόγηση όλων των ενδεχόμενων κινδύνων απάτης και διαφθοράς σε όλες τις δραστηριότητες του φορέα . Βήματα της διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνων είναι η καταγραφή, η ανάλυση, η ιεράρχηση και η αξιολόγησή τους. Σημαντικό είναι να γίνεται καθορισμός των σχέσεων και της εξάρτησης των κινδύνων απάτης με τους επιχειρησιακούς στόχους και φυσικά να πραγματοποιείται περιοδική αξιολόγηση των κινδύνων ή και έκτακτη (ad-hoc), στην περίπτωση κάποιας σημαντικής αλλαγής ή εμφάνισης ενός νέου «ξαφνικού» κινδύνου.

Για παράδειγμα, οι προμήθειες αποτελούν μία από τις περιοχές με υψηλό κίνδυνο διαφθοράς. Ενέργειες για την πρόληψη της απάτης και της διαφθοράς θα μπορούσαν να είναι ο εντοπισμός φαινομένων απάτης και διαφθοράς στις σχέσεις με τρίτους (συνεργάτες, προμηθευτές), η υιοθέτηση μίας σαφούς και διαφανούς διαδικασίας σύναψης συμβάσεων, η εκτέλεση δέουσας επιμέλειας και ελέγχου ακεραιότητας (due diligence & integrity checking) για τα τρίτα μέρη, η αποφυγή καταστάσεων σύγκρουσης συμφερόντων, η διαφανής διαδικασία διαγωνισμού και επιλογής αναδόχου.

- **Δημιουργία Μητρώου Κινδύνων**

Κατόπιν της ολοκλήρωσης της διενέργειας της αξιολόγησης κινδύνων, ιδιαίτερα χρήσιμο είναι να δημιουργηθεί ένα Μητρώο Κινδύνων, το οποίο να περιλαμβάνει τα αποτελέσματα όλων των επιμέρους αξιολογήσεων κινδύνων απάτης και διαφθοράς του φορέα

Όπως αναφέρθηκε στην Ενότητα 6, σε κάθε φορέα που εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 2 του ν. 4795/2021, όπως ισχύει, αναπτύσσεται και λειτουργεί Μητρώο Κινδύνων, στο οποίο μεταξύ άλλων καταγράφονται οι κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης που μπορεί να τον επηρεάσουν.

- **Καθορισμός και διαχωρισμός αρμοδιοτήτων**

Ειδικότερα, για τις κρίσιμες υπηρεσιακές μονάδες, λ.χ. προμηθειών, εκκαθάρισης δαπανών, ταμείο, θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένα καθήκοντα ανά στάδιο διαδικασίας, πάνω από δύο υπάλληλοι και όχι ένας μόνο (κανόνας δύο ατόμων – two person rule)⁵³. Ακόμη, καλό είναι να εναλλάσσονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, προκειμένου να αποφεύγεται μία ενδεχόμενη σύγκρουση συμφερόντων με προμηθευτή, μία ενδεχόμενη «παράτυπη χρήση του συστήματος, κοκ.

- **Διενέργεια εκπαιδεύσεων στο προσωπικό**

Η εκπαίδευση του προσωπικού για κινδύνους και θέματα απάτης και διαφθοράς, τα οποία έχουν αναγνωριστεί ή προβληματίζουν τον φορέα είναι απολύτως αναγκαία. Χωρίς την ευαισθητοποίηση των ίδιων των υπαλλήλων και τη δημιουργία μίας ισχυρής κουλτούρας διαφάνειας και επικοινωνίας των κινδύνων, όποιες άλλες ενέργειες κάνει ο φορέας δεν θα μπορέσει να περιορίσει την απάτη. Ειδικότερα, μπορούν να διεξαχθούν και εξατομικευμένες εκπαιδεύσεις σε συγκεκριμένη ομάδα υπαλλήλων ή μονάδα με βάση την ιεράρχηση των κινδύνων, τα περιστατικά απάτης που ιστορικά έχουν προκύψει κλπ.

Παράλληλα, εφόσον ο φορέας διαθέτει τους πόρους (επαρκές και κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό), μπορεί να μοιράσει συγκεκριμένες αρμοδιότητες σε συγκεκριμένα άτομα, ώστε να υπάρχει συνεχής επαγρύπνηση για καινούρια σχήματα απάτης ή για αλλαγές στα ήδη υπάρχοντα που έχουν αναγνωριστεί επίσημα από τον φορέα. Όσον αφορά στον δημόσιο τομέα, η διαδικασία για τον εντοπισμό νέων και αναδυόμενων κινδύνων περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος στα οποία δραστηριοποιείται ο φορέας, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, τους στρατηγικούς στόχους, τη δήλωση διάθεσης ανάληψης κινδύνων, κοκ.

- **Διενέργεια ελέγχων επίβλεψης και παρακολούθησης**

⁵³ Ο κανόνας των δύο ατόμων (two person rule) ή η αρχή των τεσσάρων ματιών (4 eyes principle) είναι ένας ευρέως χρησιμοποιούμενος μηχανισμός ελέγχου, σύμφωνα με τον οποίο δραστηριότητες υψηλού κινδύνου θα πρέπει να ελέγχονται (επανεξέταση, διπλός έλεγχος) κι από ένα δεύτερο άτομο, το οποίο να είναι ανεξάρτητο από την δραστηριότητα αυτή κάθε αυτή.

Ο φορέας πρέπει να εδραιώσει τακτικούς και έκτακτους ελέγχους επίβλεψης και παρακολούθησης (συστημάτων, αναφορών, δεδομένων) καθώς και εσωτερικούς ελέγχους διαδικασιών. Σε δραστηριότητες με υψηλό προφίλ κινδύνου, η πρακτική των επιτόπιων ελέγχων αποτελεί το κατάλληλο μέτρο πρόληψης της απάτης. Ο φορέας, θεωρητικά, μπορεί να έχει υιοθετήσει βέλτιστη στρατηγική κατά της απάτης, λαμβάνοντας όλα τα προβλεπόμενα μέτρα, όμως μόνο με ελέγχους θα διαπιστώσει την αποτελεσματικότητά της.

- **Σχέδιο αντιμετώπισης περιστατικού απάτης και διαφθοράς**

Ο φορέας πρέπει να εφαρμόζει συγκεκριμένη διαδικασία για τον τρόπο αντιμετώπισης, όταν γίνει αντιληπτό ένα περιστατικό απάτης ή διαφθοράς. Η αντιμετώπιση, η έρευνα και τα αποτελέσματα είναι απαραίτητο να κοινοποιούνται σε όλο τον φορέα λαμβάνοντας υπόψη τις διατάξεις περί προστασίας των προσωπικών δεδομένων, ώστε το προσωπικό να γνωρίζει ότι αν πράξει κάτι παράτυπο, θα γίνει αντιληπτό και θα υπάρξει τιμωρία.. Επιπλέον, τη διαδικασία αντιμετώπισης ενός περιστατικού απάτης θα πρέπει να τη χαρακτηρίζει η διαφάνεια και η συμμόρφωση με τη σχετική νομοθεσία, όπως, η προστασία και απαγόρευση αντιποίνων για το άτομο που υποβάλλει καταγγελία για ύποπτη πράξη ή αμφίβολη κατάσταση χωρίς δόλο.

- **Υποστήριξη της Διοίκησης για την πρόληψη και καταπολέμηση της απάτης και διαφθοράς**

Στις σημαντικότερες αρμοδιότητες της Διοίκησης του φορέα συμπεριλαμβάνεται η υποστήριξη όλων των ενεργειών της, με κατεύθυνση την πρόληψη και καταπολέμηση των φαινομένων απάτης και διαφθοράς, η υιοθέτηση της στρατηγικής και η διασφάλιση ότι υπάρχουν οι κατάλληλοι πόροι για την αποτελεσματική εφαρμογή της. Η δέσμευση από τον επικεφαλής του φορέα μέσω μίας δήλωσης (tone at the top), ότι δεν υπάρχει καμία ανοχή στα περιστατικά απάτης και διαφθοράς είναι η καλύτερη πρακτική για να γίνει κατανοητή η στάση του φορέα από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, πέραν του προσωπικού του (, προμηθευτές, εξωτερικοί συνεργάτες, , κοινωνία, κ.λπ.). Η πρόθεση αυτή του φορέα θα μπορούσε να συμπεριληφθεί και στην δήλωση διάθεσης ανάληψης κινδύνων, σχετικά με τα θέματα απάτης και διαφθοράς, η οποία θα καταγραφεί στην Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων του φορέα.

10.4 «Κόκκινες Σημαίες» Διαφθοράς και Απάτης

Πέρα από την πρόληψη κατά της απάτης και της διαφθοράς, ο φορέας πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε «ασυνήθιστα» γεγονότα – περιστατικά, με την έννοια ότι δεν ακολουθούν τη συνήθη συμπεριφορά ή διαφέρουν από την κανονική δραστηριότητα. Τέτοιου είδους γεγονότα τα ονομάζουμε «κόκκινες σημαίες» (“red flags”) ή «δείκτες απάτης». Ουσιαστικά, είναι ένα σημάδι για τον φορέα ότι κάτι ασυνήθιστο έχει προκύψει και θα πρέπει να διερευνηθεί άμεσα.

Για κάθε μία από τις κατηγορίες κινδύνων που έχει αναγνωρίσει ο φορέας αλλά και για κάθε ένα από τα συστατικά του τριγώνου της απάτης, μπορεί να αναδειχθούν πολλές και διαφορετικές κόκκινες σημαίες, τις οποίες είναι αδύνατο να εξαντληθεί η βιβλιογραφία.

Παρακάτω παρουσιάζονται πιθανοί δείκτες απάτης για έναν φορέα :

- Δύο ή περισσότερες διαδοχικές παρόμοιες ή ίδιες προμήθειες από τον ίδιο συνεργάτη.
- Αδικοιολόγητο «σπάσιμο» συμβάσεων για ίδιο έργο λ.χ. υλικά, υπηρεσίες.
- Περισσότερες από μία διαδοχικές προμήθειες με σκοπό την αποφυγή διαγωνιστικής διαδικασίας
- Ανεξήγητη εύνοια για συγκεκριμένο ανάδοχο (υποψία για σύγκρουση συμφερόντων).
- Ξαφνικός πλουτισμός υπαλλήλου .
- Άρνηση προαγωγής υπαλλήλου .
- Απόκρυψη δευτερεύουσας απασχόλησης.
- Μη υποβολή δήλωσης σύγκρουσης συμφερόντων.
- Όταν μόνο ένας υποψήφιος απαντά στην πρόσκληση.
- Πολύ εξειδικευμένες ή παράλογες προδιαγραφές στην προκήρυξη διαγωνισμού.
- Πολλαπλές συμβάσεις με έναν ανάδοχο για διαφορετικά έργα.
- Στην πρόσκληση καθορίζεται συγκεκριμένη επωνυμία και όχι γενικά κριτήρια και προδιαγραφές.
- Άρνηση υπαλλήλου να αλλάξει αντικείμενο ή έργο υψηλού κινδύνου απάτης.
- Υπάλληλοι που εκτελούν υψηλού κινδύνου δραστηριότητες (λ.χ. ταμίας) δεν απουσιάζουν ποτέ με κανονική άδεια ή αποχωρούν πάντα τελευταίοι από την εργασία.
- Σημαντικά και ευαίσθητα αρχεία λείπουν ή είναι κατεστραμμένα.
- Φωτοαντίγραφα παραστατικών/εγγράφων αντί για τα πρωτότυπα ή τα πρωτότυπα είναι χαμηλής ποιότητας, δυσδιάκριτα.

- Περισσότερες επίσημες σφραγίδες της Υπηρεσίας, ενώ προβλέπεται μόνο μία σε έγγραφο.
- Κωδικός χρήστη διαθέσιμος σε περισσότερους υπαλλήλους ενώ μόνο ένας δικαιούται να τον έχει.
- Κενές εγγραφές για «κράτημα» αριθμών πρωτοκόλλου.
- Μεγάλες καθυστερήσεις προσκόμισης εγγράφων που έχουν ζητηθεί από εσωτερικό/εξωτερικό ελεγκτή.
- Στοιχεία που προκύπτουν από τα ηλεκτρονικά αρχεία, διαφέρουν από φυσικά αρχεία.
- Οι ίδιοι συνεχώς υπάλληλοι εμφανίζονται να εκτελούν υπερωριακή εργασία.
- Εξοπλισμός, ο οποίος αν και φαίνεται ως παραδοτέος στην προμήθεια, δεν δύναται να εντοπισθεί κατά τον έλεγχο υλοποίησης του φυσικού αντικειμένου της προμήθειας.
- Τιμολόγια ή επιστολές χωρίς το λογότυπο της εταιρείας.
- Εκτύπωση τιμολογίων σε μη τυποποιημένο έντυπο.
- Πληρωμές που δεν συνάδουν με τους όρους της σύμβασης.
- Συναλλαγές που σχετίζονται με συμβόλαια που λείπουν, συμβόλαια με κενά ή σελίδες που λείπουν.

Όμως, χρειάζεται προσοχή γιατί η ύπαρξη και μόνο «κόκκινης σημαίας» από μόνη της δεν δηλώνει ότι υπάρχει απάτη ή διαφθορά. Θα πρέπει πρώτα να διερευνηθεί για να αποδειχτεί. Πολλές φορές μπορεί να υπάρχει λογική εξήγηση ή μπορεί να είναι και ένα συστημικό λάθος.

Δραστηριότητες Ασύγχρονης εκπαίδευσης της Ενότητας 10

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1 Ταμίας ενός δημόσιου φορέα προέβη σε υπεξαίρεση χρημάτων. Κατόπιν έρευνας, διαπιστώθηκε ότι ο υπάλληλος είχε ορισμένα έκτακτα οικονομικά θέματα να «καλύψει» την τρέχουσα χρονική περίοδο και σκέφτηκε να δανειστεί το ποσό των χρημάτων που είχε ανάγκη και να το επιστρέφει μόνος του στο ταμείο με δόσεις κάθε μήνα. Συγκεκριμένα, υπολόγιζε πως σε 6 μήνες, θα είχε επιστρέψει όλο το ποσό πίσω στο ταμείο και δεν θα δημιουργούνταν κανένα πρόβλημα στον φορέα. εφόσον το ποσό δεν ήταν μεγάλο.

Ερώτηση 1: Ο ταμίας προέβη σε παράνομη πράξη? Αν ναι σε ποια κατηγορία απάτης ανήκει? Αιτιολογήστε συνοπτικά.



Ερώτηση 2: Σχεδιάστε το «τρίγωνο της απάτης» και προσδιορίστε τα στοιχεία του τριγώνου, σύμφωνα με τις πληροφορίες ανωτέρω.

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1 Είστε μέλος της ομάδας διαχείρισης κινδύνων του φορέα που συνέβη το συγκεκριμένο περιστατικό στην ως άνω μελέτη περίπτωσης και ο επικεφαλής σας καλεί να συντάξετε μία αναφορά με προτάσεις, ώστε να μην επαναληφθεί παρόμοιο περιστατικό στο μέλλον. Τι προτάσεις θα συμπεριλαμβάνατε στην αναφορά

Πηγές

- The Fraud Triangle: The Key Behavioral Mode, <https://financialcrimeacademy.org/the-fraud-triangle-key-behavioral-mode/>
- Three fraud triangle components explained – Embroker, <https://www.embroker.com/blog/fraud-triangle/>
- Τί είναι απάτη; <https://eclass.ekdd.gr/esdda/>
- Κόκκινες Σημαίες – Ευρωπαϊκή Επιτροπή, https://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu/library-good-practices-and-case-studies/good-practices/red-flags_el

11 Ειδικά Θέματα Διαχείρισης Κινδύνων

Σκοπός διδακτικής ενότητας/προσδοκώμενα αποτελέσματα/σύνομη περιγραφή ενότητας

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει ειδικές θεματικές στη διαχείριση κινδύνων. Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να εξοικειωθούν με ειδικότερες θεματικές καθώς και με επίκαιρα θέματα στον τομέα της διαχείρισης κινδύνων, όπως αυτά προκύπτουν από τη σχετική διεθνή βιβλιογραφία και τα συναφή επιστημονικά κείμενα.

Λέξεις – φράσεις κλειδιά

Rumsfeld Matrix, τεταρτημόρια, γνωστό, άγνωστοι κίνδυνοι, χρήση, συνήθη προβλήματα, σύγχυση, ασάφεια, αποτελεσματικότητα, ανεπαρκείς μέθοδοι, συνεργασία, έλλειψη κουλτούρας, σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας, σχέδιο έκτακτης ανάγκης, ISO 22301:2019, διεθνές και εθνικό επίπεδο.

11.1 Rumsfeld Matrix στη Διαχείριση Κινδύνων: Επεξήγηση κατηγοριών

Το έτος 2002, κατά τη διάρκεια μιας ενημέρωσης τύπου για τον πόλεμο στο Ιράκ, ο Ντόναλντ Ράμσφελντ⁵⁴ χώρισε τις πληροφορίες σε τέσσερις κατηγορίες. Αυτή η διάκριση αποτέλεσε τη βάση για το Rumsfeld Matrix, ένα μοντέλο λήψης αποφάσεων που χαρτογραφεί και αξιολογεί τις γνώσεις και τις πληροφορίες σε συγκεκριμένους βαθμούς βεβαιότητας και αβεβαιότητας. Ο Πίνακας Γνώσης, όπως ονομάζεται αλλιώς το Rumsfeld Matrix, συμπεριλαμβάνει τις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες (τεταρτημόρια γνώσης), όπως απεικονίζονται στο παρακάτω Σχήμα 11.1.

Γνωστά	Άγνωστα
---------------	----------------

⁵⁴ Ο Donald Rumsfeld ήταν πρώην Υπουργός Άμυνας των Η.Π.Α. κατά την χρονική περίοδο 2001-2006 και βασικός «αρχιτέκτονας» του πολέμου στο Ιράκ το 2003, πριν ο πρόεδρος Τζορτζ Μπους ο νεότερος τον αντικαταστήσει, τρία χρόνια αργότερα. Είχε βρεθεί στο ίδιο πόστο και την διετία 1975-1977 υπό την προεδρία του Τζέραλντ Φορντ. Κατείχε έτσι τους «τίτλους» του γηραιότερου, αλλά και δεύτερου νεότερου υπουργού Άμυνας στην ιστορία των ΗΠΑ.

Γνωστά	Γνωστά Γνωστά	-	Γνωστά – Άγνωστα
Άγνωστα	Άγνωστα Γνωστά	-	Άγνωστα Άγνωστα -

Σχήμα 11.1. Μοντέλο Rumsfeld Matrix

Ειδικότερα, τα τέσσερα τεταρτημόρια αναλύονται ως κατωτέρω:

1^ο τεταρτημόριο, Γνωστά - Γνωστά: Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται πληροφορίες, στοιχεία, γεγονότα, μεταβλητές ή παράγοντες που γνωρίζουμε και κατανοούμε. Αποτελούν τη βάση της γνώσης μας και παρέχουν μια σταθερή βάση για τη λήψη αποφάσεων.

2^ο τεταρτημόριο, Γνωστά - Άγνωστα: Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται πληροφορίες, στοιχεία, γεγονότα, μεταβλητές ή παράγοντες που γνωρίζουμε την ύπαρξή τους, αλλά δεν κατανοούμε πλήρως ή που αποδεικνύεται ότι τελικά δεν γνωρίζουμε. Αντιπροσωπεύουν τα «κενά» στη γνώση μας που πρέπει να καλύψουμε μέσω έρευνας, μελέτης, συνεργασία με ειδικούς, κ.ο.κ.

3^ο τεταρτημόριο, Άγνωστα - Γνωστά: Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται πληροφορίες, στοιχεία, γεγονότα, μεταβλητές ή παράγοντες που δεν έχουμε συνειδητοποιήσει ότι γνωρίζουμε. Συνήθως «θάβονται» στο υποσυνείδητό μας ή απλώς παραβλέπονται. Η αποκάλυψη αυτών των πληροφοριών μπορεί να οδηγήσει σε εκπληκτικές ανακαλύψεις ή και σε εναλλακτικές λύσεις στη λήψη αποφάσεων.

4^ο τεταρτημόριο, Άγνωστα - Άγνωστα: Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται πληροφορίες, στοιχεία, γεγονότα, μεταβλητές ή παράγοντες που δεν γνωρίζουμε αλλά και που δεν μπορούμε να προβλέψουμε. Αντιπροσωπεύουν την πιο σημαντική πηγή αβεβαιότητας και κινδύνου, καθώς μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τα σχέδιά μας.

11.1.1 Η χρησιμότητα του Rumsfeld Matrix

Με την εφαρμογή του Rumsfeld Matrix στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων επιτυγχάνεται:

- **Καλύτερη διαχείριση της αβεβαιότητας:** Το Rumsfeld Matrix μας βοηθά να πλοηγηθούμε στην αβεβαιότητα κατηγοριοποιώντας την σε διαχειρίσιμα κομμάτια. Εντοπίζοντας γνωστά άγνωστα, μπορούμε να αναδείξουμε σενάρια που πρέπει να επιβεβαιωθεί η ισχύς τους. Αποκαλύπτοντας άγνωστα γνωστά, αξιοποιούμε κρυμμένες γνώσεις και ιδέες που μπορούν να βελτιώσουν την κατανόησή μας για την κατάσταση.
- **Βελτιστοποίηση της λήψης αποφάσεων:** Χρησιμοποιώντας το Rumsfeld Matrix, μπορούμε να ιεραρχήσουμε τις εργασίες μιας ομάδας και να κατανείμουμε τους πόρους πιο αποτελεσματικά, εστιάζοντας στις πιο σημαντικές πηγές αβεβαιότητας. Αντιμετωπίζοντας συστηματικά αυτές τις αβεβαιότητες, μπορούμε να λάβουμε «καλύτερα ενημερωμένες» αποφάσεις και να διαχειριστούμε τους κινδύνους πιο αποτελεσματικά. Στόχος, άλλωστε, της διαχείρισης κινδύνων είναι να καταλήγει σε καλύτερα ενημερωμένες αποφάσεις (better informed decisions).
- **Προώθηση της συνεργασίας:** Το Rumsfeld Matrix ενθαρρύνει την ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας, αφού μπορούν να μοιραστούν τη γνώση, να ανταλλάξουν εμπειρίες, να αμφισβητήσουν υποθέσεις, να επανεξετάσουν πληροφορίες και τελικά να συνεργαστούν πιο αποτελεσματικά.

Ο πίνακας του Rumsfeld χρησιμοποιείται συστηματικά για την ταξινόμηση των κινδύνων σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες. Οι λεπτομέρειες σχετικά με τις κατηγορίες αυτές αναφέρονται παρακάτω:

Γνωστοί κίνδυνοι:

Οι γνωστοί κίνδυνοι είναι εκείνοι τους οποίους ο οργανισμός γνωρίζει (ο εντοπισμός και η αξιολόγησή τους βασίζεται σε γεγονότα και γνώσεις), μπορεί να μετρήσει και να ποσοτικοποιήσει τις επιπτώσεις τους και να εφαρμόσει μέτρα αντιμετώπισής τους. Για παράδειγμα, ο κίνδυνος απώλειας πελατών από τους ανταγωνιστές είναι γνωστός κίνδυνος, καθώς οι οργανισμοί γνωρίζουν την ύπαρξή του και μπορούν εύλογα να ποσοτικοποιήσουν την πιθανότητα και τις επιπτώσεις μιας τέτοιας απώλειας. Αυτοί οι κίνδυνοι είναι διαχειρίσιμοι καθώς η πιθανότητα και οι επιπτώσεις τους είναι γνωστές, επιτρέποντας την

ανάπτυξη μαθηματικών μοντέλων και την εφαρμογή τεχνολογίας για την ελαχιστοποίηση της εμφάνισης και των επιπτώσεων τους.

Στον δημόσιο τομέα, οι γνωστοί κίνδυνοι είναι κίνδυνοι που εμφανίζονται/συναντώνται τακτικά και μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω καθιερωμένων πρωτοκόλλων και διαδικασιών. Για παράδειγμα, οι εγγενείς κίνδυνοι που συνδέονται με τις διαδικασίες σύναψης συμβάσεων, όπως η υπέρβαση του κόστους και οι καθυστερήσεις, είναι συνήθως κατανοητοί και μπορούν να μετριαστούν μέσω ισχυρών πολιτικών σύναψης συμβάσεων, διαχείρισης συμβάσεων και μηχανισμών εποπτείας.

Γνωστοί - άγνωστοι κίνδυνοι:

Γνωστοί - άγνωστοι κίνδυνοι είναι εκείνοι τους οποίους ένας οργανισμός γνωρίζει αλλά δεν μπορεί να προσδιορίσει την πιθανότητά τους ή να ποσοτικοποιήσει τον αντίκτυπό τους, καθώς δε διαθέτει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Π.χ. σε αυτή την κατηγορία εμπίπτουν οι κίνδυνοι που σχετίζονται με αγωγές, καθώς οι εταιρείες γνωρίζουν την ευθύνη τους για τις πράξεις των υπαλλήλων και των υπεργολάβων τους, αλλά είναι δύσκολο να εκτιμήσουν την πιθανότητα και τις οικονομικές επιπτώσεις αυτών των κινδύνων. Για να μετριάσουν αυτούς τους κινδύνους, οι εταιρείες επενδύουν σε ασφαλίσεις και ειδικούς ώστε να αποκτήσουν περισσότερες πληροφορίες και να αποτρέψουν την επέλευσή τους.

Οι γνωστοί – άγνωστοι κίνδυνοι στον δημόσιο τομέα μπορεί να περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, αλλαγές πολιτικής, μεταβολές στις οικονομικές συνθήκες και εξελισσόμενες δημόσιες ανάγκες. Π.χ. οι δημόσιοι φορείς αντιμετωπίζουν τους κινδύνους που συνδέονται με τον ετήσιο προϋπολογισμό τους μέσω του σχεδιασμού σεναρίων, της πρόβλεψης και της ευελιξίας στην κατανομή των πόρων και της αναπροσαρμογής της στρατηγικής τους.

Άγνωστοι κίνδυνοι:

Οι άγνωστοι κίνδυνοι είναι οι πιο σημαντικοί, καθώς οι οργανισμοί δεν γνωρίζουν την ύπαρξή τους, γεγονός που καθιστά αδύνατη τη μέτρηση και την ποσοτικοποίησή τους. Αυτοί οι κίνδυνοι έχουν συνήθως υψηλό αντίκτυπο και μπορούν να απειλήσουν την ύπαρξη του οργανισμού. Παραδείγματα αποτελούν τα ακραία καιρικά φαινόμενα και οι παγκόσμιες πανδημίες όπως η COVID-19. Αυτά τα γεγονότα, που συχνά αποκαλούνται "γεγονότα μαύρου κύκνου"⁵⁵, αφηφούν τα μαθηματικά μοντέλα διαχείρισης κινδύνων. Για τη

⁵⁵ Ένα από τα πιο γνωστά γεγονότα μαύρου κύκνου είναι η χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 που προέκυψε από την κατάρρευση της αμερικανικής αγοράς ακινήτων

διαχείριση τέτοιων κινδύνων, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα πρέπει να αναπτύσσουν ανθεκτικά συστήματα, σχέδια αντιμετώπισης έκτακτης ανάγκης και να προσαρμόζονται ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε πρωτοφανείς καταστάσεις.

Άγνωστοι - γνωστοί κίνδυνοι:

Οι άγνωστοι - γνωστοί κίνδυνοι αντιπροσωπεύουν τους κινδύνους που είναι γνωστοί σε ορισμένους οργανισμούς αλλά δεν αναγνωρίζονται από τον άμεσα ενδιαφερόμενο λόγω αμέλειας. Η αμέλεια στην αναγνώριση της πιθανότητας επέλευσης ενός δυσμενούς γεγονότος οδηγεί στο να παραλείπονται συχνά οι κίνδυνοι αυτοί από το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός δημόσιας υγείας αγνοεί μια νέα έρευνα σχετικά με πιθανές επερχόμενες πανδημίες με αποτέλεσμα την ελλιπή προετοιμασία του. Η συνεχής μάθηση, η ανταλλαγή γνώσεων και η συνεργασία με άλλους φορείς ακόμα και με ερευνητικά ιδρύματα μπορούν να βοηθήσουν στην αποκάλυψη αυτών των κινδύνων και την καλύτερη διαχείριση των απρόβλεπτων γεγονότων.

11.1.2 Χρήση πίνακα Rumsfeld – Matrix:

Βήμα 1: Συμπλήρωση γνωστών στοιχείων

Καταγράφονται όλες οι πληροφορίες, τα γεγονότα και τα δεδομένα που είναι ήδη γνωστά και επιβεβαιωμένα, π.χ. καθιερωμένες πολιτικές, κανονισμοί και διαδικασίες εντός του δημόσιου οργανισμού.

Βήμα 2: Εντοπισμός γνωστών αγνώστων στοιχείων

Καταγράφονται οι αβεβαιότητες, τα ερωτήματα και τα αναγνωρισμένα κενά στη γνώση, π.χ. εκκρεμής νομοθεσία, αβέβαιη κατανομή του προϋπολογισμού ή ανάγκες της κοινότητας που δεν έχουν επιλυθεί.

Βήμα 3: Αποκάλυψη άγνωστων γνωστών στοιχείων

Μέσω συζητήσεων, καταιγισμού ιδεών και προβληματισμού, αποκαλύπτονται οι σιωπηρές γνώσεις, οι παραδοχές και οι προκαταλήψεις που δεν είναι άμεσα εμφανείς, π.χ. μη αναγνωρισμένη εμπειρογνωμοσύνη, παραγνωρισμένοι ενωσιακοί πόροι ή μη διατυπωμένες ανάγκες και προτιμήσεις του κοινού.

Βήμα 4: Αξιολόγηση άγνωστων στοιχείων

Αναγνωρίζεται η ύπαρξη απρόβλεπτων κινδύνων, προκλήσεων και ευκαιριών και αναπτύσσεται μια κουλτούρα μάθησης, προσαρμοστικότητας και ανθεκτικότητας για την αντιμετώπιση αιφνιδιαστικών γεγονότων και αναδυόμενων ζητημάτων.

Βήμα 5: Ανάλυση και αξιοποίηση όλων των στοιχείων

Γνωστά: Αξιοποιούνται οι διαθέσιμες πληροφορίες για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων και τη διαμόρφωση πολιτικών και στρατηγικών.

Γνωστά Άγνωστα: Διεξάγεται έρευνα, συλλέγονται δεδομένα και αναζητούνται συμβουλές εμπειρογνομόνων για την αντιμετώπιση αβεβαιοτήτων και την κάλυψη κενών γνώσης.

Άγνωστα Γνωστά: Ενθαρρύνεται ο ανοικτός διάλογος, η ανταλλαγή γνώσεων και ο κριτικός προβληματισμός για την αποκάλυψη και την αξιοποίηση της σιωπηρής γνώσης. Η ενσωμάτωση αυτών των γνώσεων, βοηθά στη λήψη τεκμηριωμένων και ολοκληρωμένων αποφάσεων.

Άγνωστα: Προωθείται η καινοτομία, η ευελιξία και η διαχείριση κινδύνων για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων εξελίξεων και την αξιοποίηση νέων ευκαιριών. Εφαρμόζονται πρακτικές διαχείρισης κινδύνων και σχέδια έκτακτης ανάγκης ώστε ο φορέας να παραμείνει ευέλικτος και να ανταποκρίνεται στις αναδυόμενες αβεβαιότητες.

Βήμα 6: Παρακολούθηση και ενημέρωση, λήψη αποφάσεων

- Επανεξετάζεται και επικαιροποιείται τακτικά ο πίνακας ώστε να αντικατοπτρίζει τις αλλαγές στη γνώση, τις αβεβαιότητες και το εξωτερικό περιβάλλον.
- Προσαρμόζονται οι στρατηγικές, οι πολιτικές και οι δράσεις με βάση τις νέες γνώσεις, τη μάθηση και τα αναδυόμενα ζητήματα.

11.2 Συνήθη Προβλήματα στη Διαχείριση Κινδύνων

«Η απόλυτη αποτυχία της διαχείρισης κινδύνων σε μία επιχείρηση θα ήταν η αποτυχία της ίδιας της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου. Μια αδύναμη προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων αποτελεί τον μεγαλύτερο κίνδυνο για τον οργανισμό» (Douglas W. Hubbard⁵⁶).

⁵⁶ Ο Douglas Hubbard είναι σύμβουλος επιχειρήσεων, ομιλητής και συγγραφέας στις επιστήμες αποφάσεων και την αναλογιστική επιστήμη. Υπήρξε αναλυτής στην Coopers & Lybrand το 1988, αφού ολοκλήρωσε το μεταπτυχιακό του (MBA) στο Πανεπιστήμιο της Νότιας Ντακότα. Το 1998 ίδρυσε την εταιρία Hubbard Decision Research.

Η αλήθεια είναι ότι εάν η αρχική ανάλυση του κινδύνου δεν είναι αποτελεσματική τότε, όσον αφορά στην ανάλυση αυτή κάθε αυτή είναι μόνο «σπατάλη» χρόνου, χρήματος και πόρων, ενώ οποιαδήποτε λήψη απόφασης ίσως και να είναι σημαντικά επιζήμια για τον φορέα , δεδομένου ότι θα βασίζεται σε λάθος συμπεράσματα. Αν αναλογιστούμε φορείς των οποίων το επιχειρησιακό αντικείμενο εκτείνεται σε τομείς υγείας, ασφάλειας, κυβερνοασφάλειας, κατανοούμε πόσο σημαντική είναι μία αξιόπιστη ανάλυση κινδύνων, αφού η εσφαλμένη μέτρηση των συγκεκριμένων κινδύνων θα οδηγούσε σε μεγάλα προβλήματα.

Παρακάτω καταγράφονται ορισμένα συνήθη προβλήματα που συναντούμε στη διαχείριση κινδύνων:

11.2.1 Σύγχυση σχετικά με την έννοια του κινδύνου

Πολύ σύνθητες πρόβλημα στη διαχείριση κινδύνων είναι να μην υπάρχει σαφήνεια ως προς τον ορισμό του κινδύνου. Έτσι, κάθε οργανωτική μονάδα μέσα στον φορέα αντιλαμβάνεται διαφορετικά ποιοι είναι οι πιθανοί κίνδυνοι, ενώ υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να εστιάζουν σε συγκεκριμένους κινδύνους και να αγνοούνται άλλοι, εξίσου, ή και περισσότερο σημαντικοί, και αυτό έχει, ως συνέπεια, όχι μόνο να μην μπορεί να εντοπιστεί το ορθό πλήθος αυτών, αλλά να υπάρχει και μία αοριστία σχετικά με τους πιθανούς κινδύνους που καλείται να αντιμετωπίσει ο φορέας. .

Την σύγχυση αυτή δεν τη συναντούμε μόνο στην έννοια του κινδύνου αλλά και στην περιγραφή των υπολοίπων εννοιών της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Για παράδειγμα, θα πρέπει να υπάρχουν σαφείς περιγραφές στις κατηγορίες του πίνακα matrix αλλά και στη μεθοδολογία που ακολουθείται για την αξιολόγηση των κινδύνων. Η ύπαρξη Πολιτικής διαχείρισης κινδύνων θα έλυνε ορισμένα από αυτά τα προβλήματα, αλλά θα πρέπει κι αυτή με τη σειρά της να είναι καλά διατυπωμένη.

11.2.2 Ασαφείς ρόλοι και αρμοδιότητες

Η ύπαρξη και μόνο Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων ή διαδικασίας δεν αρκεί για την ορθή αξιολόγηση των κινδύνων του φορέα. Η ασαφής επιχειρησιακή οργανωτική δομή, ο μη καθορισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων, λ.χ. υπευθύνου κινδύνου (risk owner), υπευθύνου για τον μετριασμό των κινδύνων και άρα υπευθύνου για την υλοποίηση και εφαρμογή των μέτρων περιορισμού των κινδύνων (risk mitigation owner), δυσχεραίνουν την διεκπεραίωση της αξιολόγησης των επιχειρησιακών κινδύνων. Ο καθορισμός σαφών ρόλων και ευθυνών

βοηθά στην ομαλή επικοινωνία, στην ενίσχυση της συνεργασίας και της ομαδικότητας των εμπλεκόμενων στελεχών στη διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων.

11.2.3 Δεν μετριέται η αποτελεσματικότητα της ίδιας διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων

Πολλοί φορείς έχουν υιοθετήσει μία συγκεκριμένη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων και θεωρούν ότι είναι αυτή που ταιριάζει καλύτερα στα χαρακτηριστικά τους, χωρίς όμως να πραγματοποιείται κάποια αξιολόγηση για την αποτελεσματικότητά της. Η περιοδική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων πρέπει να αποτελεί καθιερωμένη διεργασία για τον κάθε φορέα καθώς πολλοί παράγοντες θα μπορούσαν να μην έχουν το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Για παράδειγμα, μπορεί να μην αποτυπώνεται ορθά η περιγραφή του κινδύνου και κατά συνέπεια να μην λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπισή του, ή ο μετριασμός του κινδύνου να μην βασίζεται σε αποτελεσματικά μέτρα. Ακόμη, μπορεί πρόσφατα ιστορικά γεγονότα (αναδυόμενοι κίνδυνοι ή ευκαιρίες) να πρέπει να μετασχηματίσουν τελείως τη διαδικασία διαχείρισης και αντιμετώπισης κινδύνων που εφαρμόζει ο φορέας.

11.2.4 Ανεπαρκείς μέθοδοι αξιολόγησης κινδύνων

Η αλήθεια είναι ότι υπάρχουν αρκετές μέθοδοι αξιολόγησης κινδύνων. Όλες όμως, παρά τις εκάστοτε διαφορές τους, συγκλίνουν σε ορισμένα χαρακτηριστικά για την επιτυχία τους. Θα πρέπει η αξιολόγηση των κινδύνων να βασίζεται σε αξιόπιστα στοιχεία λ.χ. ιστορικά δεδομένα και συμβάντα που έχουν καταγραφεί και γνωρίζουμε τις πραγματικές συνέπειες αυτών. Δυστυχώς όμως, η υποκειμενικότητα στην καταχώρηση των στοιχείων ή η αυθαιρεσία λ.χ. ως προς τις τιμές διαχωρισμού της κλίμακας στον χάρτη ιεράρχησης κινδύνων είναι ένα φαινόμενο που συναντάται σε πολλούς φορείς.

Οι φορείς δίνουν ιδιαίτερη σημασία σε συγκεκριμένα στελέχη που τα θεωρούν εξειδικευμένα σε γνώση και εμπειρία (experts), αλλά η κρίση του καθενός, η εμπειρία του, προσθέτει σημαντική πληροφορία που διαμορφώνει το αποτέλεσμα. Ένα αποτέλεσμα που κατά μεγάλη πιθανότητα θα είναι παραπλανητικό, αν η μέθοδος αξιολόγησης κινδύνων βασίζεται μόνο στην ατομική εμπειρία του ενός ή δύο στελεχών. Οι άνθρωποι γενικώς μπορεί να έχουν εσφαλμένες αντιλήψεις, να έχουν υπερβολική εμπιστοσύνη στις δικές τους εκτιμήσεις ή αυτές μπορεί να διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Σε αυτήν την τελευταία περίπτωση, εάν ένα στέλεχος έχει μεγαλύτερη ή λιγότερη αβεβαιότητα από ένα άλλο για

κάποιο γεγονός ή σενάριο κινδύνου, ο καθένας θα δηλώσει διαφορετική πιθανότητα να συμβεί, κι έτσι όλη η αξιολόγηση κινδύνων ενδέχεται να είναι λαθεμένη.

Ακόμη, τα ιστορικά δεδομένα που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των κινδύνων θα πρέπει να είναι βάσιμα, ακριβή και να γίνεται σωστά η χρήση τους. Ταυτόχρονα, η έλλειψη επαρκών εργαλείων και εφαρμογών είναι μία πραγματικότητα και γι' αυτό είναι σχετικά, έως πολύ δύσκολο να γίνει μίξη των ποιοτικών και των ποσοτικών δεδομένων.

Ένα άλλο πρόβλημα είναι ότι οι φορείς δεν δίνουν βαρύτητα σε μεγάλους κινδύνους, οι οποίοι είναι απίθανο να συμβούν. Όμως, εάν συμβούν, θα είναι καταστροφικοί για την βιωσιμότητά τους. Πολλές φορές ακόμη και τα πρότυπα που εφαρμόζει ο φορέας για την αναφορά των κινδύνων δεν έχουν λάβει υπόψη όλες τις επιχειρησιακές ανάγκες. Από την άλλη, ένας πολύπλοκος σχεδιασμός αξιολόγησης κινδύνων, διαστρεβλώνει και μπερδεύει και τα στοιχεία που καταχωρούνται προς ανάλυση, αλλά και τα εμπλεκόμενα μέρη.

Γι' αυτό και ο Douglas W. Hubbard, στο βιβλίο του υπό τον τίτλο “The Failure of Risk Management, Why it's broken and how to fix it” σημειώνει ότι *«εάν η ανάλυση διαχείρισης κινδύνων δεν γίνεται σωστά, τότε το να μην την κάνεις καθόλου δεν είναι το χειρότερο σενάριο από το να την κάνεις και να καταλήξεις σε λαθεμένη απόφαση»*.

11.2.5 Δεν υπάρχει συνεργασία για τον εντοπισμό των κινδύνων

Σε πολλούς φορείς, ο σχεδιασμός και η αξιολόγηση της διαχείρισης των κινδύνων δεν συμπεριλαμβάνει ολόκληρο τον φορέα δηλαδή όλες τις δραστηριότητές του. Μία αποτελεσματική εφαρμογή διαχείρισης κινδύνων ενός οργανισμού, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη στον προσδιορισμό των κινδύνων, ακόμη και την άποψη στελεχών από διάφορα ιεραρχικά επίπεδα σε κάθε τμήμα του οργανισμού. Αν μόνο ένα υποσύνολο του οργανισμού διαμορφώνει την εκτίμηση των κινδύνων, τότε όλοι οι κίνδυνοι θα κλίνουν προς συγκεκριμένη κατεύθυνση, αποκλείοντας άλλους, ίσως και πιο σημαντικούς κινδύνους, λ.χ. οι τεχνικοί εστιάζουν σε κινδύνους που σχετίζονται με συστήματα, ο νομικοί σε κινδύνους δικαστικών αποφάσεων και προστίμων, η πληροφορική σε κινδύνους πληροφορικής, ασφάλειας κ.λπ.

Μία υγιής συνεργασία θα οδηγούσε σε συσχετισμό των κινδύνων μεταξύ τους, δηλαδή πώς η πραγματοποίηση ενός συμβάντος θα επηρεάσει την πιθανότητα ή τις συνέπειες, οικονομικές ή μη, ενός άλλου συμβάντος. Κι αυτό είναι πολύ σημαντικό, γιατί

ισχυροποιείται η αξιολόγηση, γίνεται πιο αξιόπιστη και ενισχύεται η κουλτούρα διαχείρισης κινδύνων μέσα στον οργανισμό.

11.2.6 Έλλειψη κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων

Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων σε έναν φορέα θα πρέπει η κουλτούρα της διαχείρισης κινδύνων να αποτελεί κομμάτι της κουλτούρας του. Υπάρχουν φορείς στους οποίους, τα στελέχη δεν συνεργάζονται μεταξύ τους, δεν επικοινωνούν ενδεχόμενους κινδύνους, δεν έχουν καν μία κοινή γλώσσα κινδύνου. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, ο φορέας να «ζημιώνεται» από αυτήν την έλλειψη κουλτούρας στη διαχείριση κινδύνων, ειδάλλως θα μπορούσαν να προλαμβάνουν κινδύνους ή τις συνέπειες αυτών, ακόμη και να αναγνώριζαν ευκαιρίες προς το συμφέρον του φορέα .

Η ενίσχυση της κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων θα μπορούσε να επιτευχθεί με συνεχείς εκπαιδεύσεις του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα και με υιοθέτηση ειδικών καναλιών επικοινωνίας που άπτονται θεμάτων διαχείρισης κινδύνων.

11.2.7 Ανεπαρκής υποστήριξη και ενδιαφέρον από τη Διοίκηση

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα για οποιοδήποτε έργο ή πρωτοβουλία ενός φορέα είναι να μην υπάρχει η δέσμευση αυτού. Η υποστήριξη του επικεφαλής είναι απαραίτητη και καθοριστικής σημασίας για να ενδιαφερθούν πραγματικά τα εμπλεκόμενα μέρη για την ορθή υλοποίηση του έργου, ενώ παράλληλα, εξομαλύνει τυχόν εσωτερικές συγκρούσεις μεταξύ στελεχών που προέρχονται από διαφορετικές μονάδες.

Ακόμη, η στήριξη της Διοίκησης βοηθά στη σωστή και επαρκή στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά δεν περιορίζεται μόνο στον ανθρώπινο παράγοντα. Η τεχνολογία, η μέθοδος και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται, αφορούν σε κόστη, όπου ο φορέας πρέπει να είναι αποφασισμένος να δαπανήσει προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων.

Σε σχετική έρευνα που διεξήγαγε η PwC⁵⁷ το 2022 έδειξε ότι οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν να αυξήσουν τις δαπάνες τους για ανάλυση δεδομένων (75%), αυτοματοποίηση διαδικασιών

⁵⁷ Η Παγκόσμια Έρευνα Κινδύνων 2022 ([Global Risk Survey 2022: PwC](#)), την οποία διεξήγαγε η PwC είναι μια έρευνα 3.584 στελεχών επιχειρήσεων και κινδύνων, ελέγχου και συμμόρφωσης που διενεργήθηκε από τις 4 Φεβρουαρίου έως τις 31 Μαρτίου 2022. Τα στελέχη επιχειρήσεων αποτελούν το 49% του δείγματος, με το υπόλοιπο 51% να κατανέμεται μεταξύ των στελεχών τα οποία προέρχονται από τις μονάδες ελέγχου (16%), διαχείρισης κινδύνου (24%) και κανονιστικής συμμόρφωσης (11%).

(74%) και τεχνολογία για την υποστήριξη του εντοπισμού και της παρακολούθησης των κινδύνων.

11.3 Σχέδια Επιχειρησιακής Συνέχειας και Σχέδια Έκτακτης Ανάγκης

11.3.1 Επιχειρησιακή Συνέχεια

Η Επιχειρησιακή Συνέχεια (Business Continuity) αναφέρεται στην ικανότητα ενός φορέα/οργανισμού/επιχείρησης να διατηρεί τις βασικές λειτουργίες κατά τη διάρκεια και μετά από μια καταστροφή ή ένα συμβάν που διαταράσσει τις κανονικές του λειτουργίες. Περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την προετοιμασία για να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί σε περίπτωση σοβαρών συμβάντων ή καταστροφών και μπορεί να επανέλθει σε λειτουργική κατάσταση εντός εύλογου χρονικού διαστήματος.

Ο σχεδιασμός της επιχειρησιακής συνέχειας περιλαμβάνει τον εντοπισμό και τον μετριασμό των κινδύνων, την προετοιμασία για διάφορα σενάρια καταστροφών και την καθιέρωση σαφών διαδικασιών και πρωτοκόλλων για τη διατήρηση των λειτουργιών ενόψει των αντιξοοτήτων. Συχνά περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός Σχεδίου Επιχειρησιακής Συνέχειας (Business Continuity Plan - BCP) που περιγράφει τα βήματα που πρέπει να γίνουν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από ένα συμβάν για τη διατήρηση της βιωσιμότητας του οργανισμού. Στόχος δεν είναι μόνο η επιβίωση του οργανισμού κατά τη διάρκεια κρίσεων, αλλά και η διασφάλιση της εμπιστοσύνης των ενδιαφερομένων μερών και η συνεχής παροχή υπηρεσιών.

Ο ρόλος του δημόσιου τομέα είναι εγγενώς συνυφασμένος με την ευημερία και τη λειτουργικότητα μιας κοινωνίας, καθώς είναι υπεύθυνος για την παροχή ζωτικών υπηρεσιών, όπως η υγειονομική περίθαλψη, η επιβολή του νόμου, η εκπαίδευση και οι κοινωνικές υπηρεσίες, οι οποίες αποτελούν τους πυλώνες που στηρίζουν την κοινωνική δομή. Οι δυσλειτουργίες στον δημόσιο τομέα έχουν εκτεταμένες επιπτώσεις, επηρεάζοντας ένα ευρύ φάσμα του πληθυσμού και ενδεχομένως οδηγώντας σε κοινωνική αναταραχή και αστάθεια.

Το 58% των ερωτηθέντων είναι στελέχη μεγάλων εταιρειών (έσοδα επιχείρησης που ξεπερνούν το 1 δισεκατομμύριο δολάρια) και το 19% εργάζονται σε εταιρείες με έσοδα 10 δισεκατομμυρίων δολαρίων και άνω. Οι ερωτηθέντες δραστηριοποιούνται και κατανέμονται στους ακόλουθους κλάδους: χρηματοοικονομικές υπηρεσίες (23%), βιομηχανική μεταποίηση (22%), λιανικές και καταναλωτικές αγορές (16%), ενέργεια, επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας και πόροι (15%), τεχνολογία, μέσα ενημέρωσης, τηλεπικοινωνίες (13%), υγεία (9%) και κρατικές και δημόσιες υπηρεσίες (2%). Γεωγραφικά, οι ερωτηθέντες καλύπτουν τις περιοχές: Δυτική Ευρώπη (30%), Βόρεια Αμερική (29%), Ασία-Ειρηνικός (21%), Λατινική Αμερική (12%), Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη (3%), Μέση Ανατολή (3%) και την Αφρική (3%).

Ως εκ τούτου, τα Σχέδια Επιχειρησιακής Συνέχειας στον δημόσιο τομέα δεν είναι απλώς στρατηγικά εργαλεία για την οργανωσιακή ανθεκτικότητα - αποτελούν κοινωνική αναγκαιότητα, δίνοντας έμφαση στη σημασία της διατήρησης βασικών λειτουργιών και υπηρεσιών που αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της κοινωνικής υγείας και τάξης.

11.3.2 Σχέδιο Επιχειρησιακής Συνέχειας

Αν και κάθε φορέας, οργανισμός, επιχείρηση έχει τις δικές του/ της ανάγκες και προτεραιότητες, τα περισσότερα Σχέδια Επιχειρησιακής Συνέχειας περιλαμβάνουν τις ακόλουθες ενότητες :

- Στόχο
- Πληροφορίες επικοινωνίας
- Αξιολόγηση κινδύνων
- Ανάλυση επιχειρησιακών επιπτώσεων (business impact analysis)
- Προληπτικά μέτρα
- Σχέδιο αντιμετώπισης καταστροφών (disaster response plan)
- Συστήματα επιχειρησιακής συνέχειας και αποκατάστασης/ανάκαμψης από καταστροφές (business continuity and disaster recovery systems)
- Εφεδρικές τοποθεσίες και περιουσιακά στοιχεία έκτακτης ανάγκης
- Σχέδιο επικοινωνίας
- Δοκιμές
- Ανίχνευση των κενών συνέχειας και συστάσεις
- Πρόγραμμα αναθεώρησης και επικαιροποίησης του σχεδίου

11.3.2.1 Ανάκαμψη από Καταστροφές (Disaster Recovery)

Η Επιχειρησιακή Συνέχεια και η Ανάκαμψη από Καταστροφές (αποκατάσταση καταστροφών) είναι στενά συνδεδεμένες έννοιες που αφορούν την προετοιμασία και την ανάκαμψη από διαταραχές, αλλά εστιάζουν σε διαφορετικές πτυχές της οργανωσιακής ανθεκτικότητας. Η επιχειρησιακή συνέχεια είναι μια προληπτική προσέγγιση που περιλαμβάνει τις διεργασίες, τις πολιτικές και τις διαδικασίες που εφαρμόζει ένας φορέας/ οργανισμός για να διασφαλίσει ότι οι βασικές λειτουργίες μπορούν να συνεχιστούν κατά τη διάρκεια και μετά από μια καταστροφή ή ένα δυσμενές γεγονός. Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των κρίσιμων επιχειρησιακών λειτουργιών και την ανάπτυξη στρατηγικών και σχεδίων για τη διατήρηση ή την επανάληψη αυτών των λειτουργιών σε περίπτωση διακοπής. Ο σχεδιασμός της επιχειρησιακής συνέχειας αποσκοπεί στην πρόληψη των διακοπών των

κανονικών λειτουργιών και στη μείωση των επιπτώσεων των απρόβλεπτων γεγονότων στον οργανισμό, τους υπαλλήλους του και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η ανάκαμψη από καταστροφές είναι ένα υποσύνολο της επιχειρησιακής συνέχειας, το οποίο επικεντρώνεται ειδικά στην αποκατάσταση των πληροφοριακών συστημάτων, των εφαρμογών και των δεδομένων μετά από μια καταστροφή. Τα σχέδια ανάκαμψης από καταστροφές αναπτύσσονται για την ανάκτηση των τεχνολογικών και πληροφοριακών περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού, όπως διακομιστές, δίκτυα, εφαρμογές και δεδομένα, τα οποία είναι κρίσιμα για τη διατήρηση των επιχειρησιακών λειτουργιών. Τα σχέδια αυτά περιλαμβάνουν συνήθως στρατηγικές για τη δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας και την ανάκτηση δεδομένων, την αποκατάσταση συστημάτων και εναλλακτικές τοποθεσίες για τις λειτουργίες Τεχνολογίας Πληροφοριών (ΤΠ). Ενώ η επιχειρησιακή συνέχεια περιλαμβάνει μια ευρύτερη προσέγγιση όσον αφορά τη διατήρηση της ανθεκτικότητας ενός οργανισμού, η αποκατάσταση καταστροφών επικεντρώνεται περισσότερο στις τεχνολογικές πτυχές, διασφαλίζοντας ότι ένας οργανισμός μπορεί να ξαναρχίσει γρήγορα τις κρίσιμες λειτουργίες ΤΠ μετά από μια διαταραχή. Οι ενέργειες ανάκαμψης από καταστροφές πραγματοποιούνται μετά τη διαταραχή και οι χρόνοι απόκρισης μπορεί να κυμαίνονται από δευτερόλεπτα έως ημέρες.

11.3.2.2 Παραδείγματα Σχεδίων Επιχειρησιακής Συνέχειας

1. Εταιρεία IBM κατά τη διάρκεια των τρομοκρατικών επιθέσεων του 2001

Περιστατικό: Οι τρομοκρατικές επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου 2001 προκάλεσαν μεγάλη αναστάτωση στις επιχειρήσεις που βρίσκονταν μέσα και γύρω από το Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου.

Ενέργειες που αναλήφθηκαν: Η IBM διέθετε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας, το οποίο περιλάμβανε αντίγραφα ασφαλείας δεδομένων και τοποθεσίες ανάκτησης. Μετά την επίθεση, μπόρεσε να ανακτήσει τα κρίσιμα συστήματά της και να διατηρήσει βασικές λειτουργίες.

Αποτελέσματα: Η IBM απέτρεψε με επιτυχία μία σημαντική διαταραχή αξιοποιώντας τις στρατηγικές επιχειρησιακής συνέχειας, ελαχιστοποιώντας τις οικονομικές και λειτουργικές επιπτώσεις.

2. Η Toyota κατά τη διάρκεια του σεισμού της Ιαπωνίας το 2011

Περιστατικό: Ο σεισμός και το επακόλουθο τσουνάμι του 2011 προκάλεσαν εκτεταμένες καταστροφές στην Ιαπωνία, επηρεάζοντας πολλές εταιρείες, συμπεριλαμβανομένης της Toyota.

Ενέργειες που αναλήφθηκαν: Η Toyota διέθετε σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας που περιλάμβαναν διαφοροποιημένες αλυσίδες εφοδιασμού και διαχείριση αποθεμάτων. Ενεργοποίησαν εναλλακτικά σχέδια παραγωγής και ανακατανομή των πόρων για τη διατήρηση των επιπέδων παραγωγής.

Αποτελέσματα: Η Toyota αντιμετώπισε διαταραχές, αλλά μπόρεσε να ανακάμψει ταχύτερα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, διατηρώντας τη θέση της στην αγορά και την εμπιστοσύνη των πελατών της.

3. Πόλη του Κέιπ Τάουν - Κρίση νερού (2017-2018)

Περιστατικό: Η πόλη πλησίαζε στην "Ημέρα Μηδέν", μια ημέρα κατά την οποία οι βρύσες θα στέρευαν λόγω της σοβαρής ξηρασίας.

Ενέργειες: Ενεργοποίηση στρατηγικών εξοικονόμησης νερού, εκστρατείες ευαισθητοποίησης του κοινού για την εξοικονόμηση νερού και έργα υποδομής για την αξιοποίηση εναλλακτικών πηγών νερού. Εφαρμογή αυστηρών ορίων χρήσης νερού.

Αποτελέσματα: Μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης και της συνεργασίας του κοινού, η "Ημέρα Μηδέν" απετράπη. Η κρίση υπογράμμισε την ανάγκη για στρατηγικές βιώσιμης διαχείρισης του νερού στον αστικό σχεδιασμό.

4. Εθνική Υπηρεσία Υγείας (NHS) του Ηνωμένου Βασιλείου - Επίθεση Ransomware WannaCry (2017)

Περιστατικό: Μια μαζική επίθεση στον κυβερνοχώρο έπληξε την NHS, παραλύοντας τα συστήματα πληροφορικής, επηρεάζοντας τη φροντίδα των ασθενών και προκαλώντας την ακύρωση προγραμματισμένων διαδικασιών.

Ενέργειες: Η NHS ενεργοποίησε το Σχέδιο Επιχειρησιακής Συνέχειας για τη διαχείριση της κρίσης. Οι τοπικοί πάροχοι υγείας ακολούθησαν τα σχέδια έκτακτης ανάγκης τους, μεταβαίνοντας σε χειροκίνητα συστήματα όπου ήταν δυνατόν. Δημιουργήθηκαν διάλογοι επικοινωνίας για την ενημέρωση του κοινού και την παροχή καθοδήγησης στους επηρεαζόμενους φορείς.

Αποτελέσματα: Το περιστατικό υπογράμμισε τη σημασία της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο για τη δημόσια υγεία. Το NHS βελτίωσε την υποδομή πληροφορικής του και επένδυσε σε μέτρα κυβερνοασφάλειας.

5. Αυστραλιανή κυβέρνηση - Κρίση από πυρκαγιές 2019-2020:

Περιστατικό: Η Αυστραλία βίωσε καταστροφικές πυρκαγιές, που επηρέασαν κοινότητες, άγρια ζώα και οικοσυστήματα σε πολλές πολιτείες.

Δράσεις: Η αυστραλιανή κυβέρνηση έθεσε σε ισχύ τα ΣΕΠ της για να συντονίσει τις εθνικές προσπάθειες αντιμετώπισης, συμπεριλαμβανομένης της κατανομής πόρων, της υποστήριξης των πληγείσων κοινοτήτων και της διάσωσης της άγριας ζωής. Συνεργάστηκε με τις κυβερνήσεις των πολιτειών, τις αμυντικές δυνάμεις και τους διεθνείς εταίρους για την καταπολέμηση των πυρκαγιών και την παροχή ανακούφισης.

Αποτελέσματα: Η συντονισμένη αντίδραση της κυβέρνησης βοήθησε στη διαχείριση της κρίσης και παρείχε τα θεμέλια για τις προσπάθειες ανάκαμψης και ανοικοδόμησης στις πληγείσες περιοχές.

11.3.2.3 Πρότυπο ISO 22301: 2019 Σύστημα Επιχειρησιακής Συνέχειας

Διάφοροι οργανισμοί τυποποίησης έχουν δημοσιεύσει πρότυπα επιχειρησιακής συνέχειας. Το πιο γνωστό είναι το πρότυπο ISO 22301:2019. Πρόκειται για ένα διεθνές πρότυπο που δημοσιεύτηκε από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) και περιγράφει τον τρόπο διαχείρισης της επιχειρηματικής συνέχειας σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

Το πρότυπο αυτό έχει δημιουργηθεί από κορυφαίους εμπειρογνώμονες επιχειρησιακής συνέχειας και παρέχει ίσως το καλύτερο πλαίσιο για τη διαχείριση της επιχειρηματικής συνέχειας σε μία επιχείρηση ή οργανισμό. Πεδίο εφαρμογής είναι οποιοσδήποτε οργανισμός – μεγάλος ή μικρός, κερδοσκοπικός ή μη κερδοσκοπικός, ιδιωτικός ή δημόσιος. Το πρότυπο δηλαδή έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να εφαρμόζεται σε οποιοδήποτε μέγεθος ή τύπο οργανισμού.

Το πιο σημαντικό όμως χαρακτηριστικό του, που το διαφοροποιεί σε σχέση με άλλα είναι ότι ένας οργανισμός μπορεί να πιστοποιηθεί από διαπιστευμένο φορέα πιστοποίησης και συνεπώς μπορεί να αποδείξει τη συμμόρφωσή του στους πελάτες, τους συνεργάτες, τους μετόχους και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους.

Η επιχείρηση δηλαδή, επιβεβαιώνει τη συμμόρφωση με τις σχετικές νομικές απαιτήσεις. Πέραν των δημοσίων συμφερόντων, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις (π.χ. χρηματοπιστωτικά ιδρύματα) απαιτούν από τους προμηθευτές και τους εταίρους τους να εφαρμόζουν λύσεις, οι οποίες να διασφαλίζουν τη συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το πρότυπο ISO 22301 παρέχει ένα πλαίσιο και μια μεθοδολογία για την υποστήριξη της συμμόρφωσης με αυτές τις απαιτήσεις, μειώνοντας τις διοικητικές και επιχειρησιακές προσπάθειες, καθώς και τον αριθμό των δαπανών που πρέπει να γίνουν.

Ακόμη, αν η εταιρεία είναι πιστοποιημένη σύμφωνα με το πρότυπο ISO 22301 και οι ανταγωνιστές της δεν είναι, θα έχει ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι αυτών. Μπορεί να αποτελέσει κριτήριο απόφασης για την απόκτηση νέων πελατών και τη διατήρηση υπαρχόντων, οδηγώντας σε αυξημένο μερίδιο αγοράς και συνεπώς υψηλότερα κέρδη.

Η κύρια φιλοσοφία του προτύπου ISO 22301 βασίζεται στην ανάλυση των επιπτώσεων και τη διαχείριση των κινδύνων, ήτοι η επιχείρηση να εντοπίσει ποιες δραστηριότητες είναι οι πλέον σημαντικές, ποιες είναι οι κρίσιμες λειτουργίες της, ποια είναι τα πιθανά γεγονότα που μπορούν να τις επηρεάσουν πολύ αρνητικά και στη συνέχεια να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά αυτούς τους κινδύνους.

Πέρα όμως από την ανάπτυξη του σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας, απαραίτητη είναι η δοκιμαστική εφαρμογή του για να εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες ή σημεία προς βελτίωση. Για την ακρίβεια, θα πρέπει να γίνονται συχνά ασκήσεις ετοιμότητας, να διευκρινίζονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες των εμπλεκόμενων στελεχών για την ανάκαμψη από μία καταστροφή, και ίσως να υιοθετηθεί και μία στρατηγική επικοινωνίας με τα ΜΜΕ, ειδικά εάν επρόκειτο για συμβάν που επηρεάζει μεγάλο μέρος του πληθυσμού, καταναλωτών, πελατών, λ.χ. μία κυβερνοεπίθεση κατά την οποία διέρρευσαν προσωπικά δεδομένα πολιτών.

Ο James Crask, πρόεδρος της ομάδας εμπειρογνομόνων ISO που ανέπτυξε το πρότυπο, δήλωσε: *"Ένας ανθεκτικός οργανισμός είναι αυτός που είναι σε θέση να προσαρμοστεί στην αλλαγή, έχει επίγνωση πού βρίσκονται τα τρωτά σημεία του και έχει σχέδια να απαντήσει αν τα πράγματα πάνε στραβά"*.

Η αλήθεια είναι ότι δίνοντας προτεραιότητα στον σχεδιασμό της Επιχειρησιακής Συνέχειας, οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί μπορούν, όχι μόνο να επιβιώσουν αλλά και να ευδοκιμήσουν σε ένα απρόβλεπτο περιβάλλον.

11.4 Η διαχείριση κινδύνων σε διεθνές και εθνικό επίπεδο: παραδείγματα

11.4.1 Διεθνές επίπεδο

Σε διεθνές επίπεδο, οργανισμοί όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ), το Συμβούλιο της Ευρώπης και η Βορειοατλαντική Συμμαχία (ΝΑΤΟ) δρουν συντονιστικά για τη διαχείριση κρίσεων και ανθρωπιστικών καταστροφών και έχουν αναπτύξει πλαίσιο και πρωτόκολλα για τη διαχείριση κινδύνων και τις καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

Στο πλαίσιο της ΕΕ περιλαμβάνονται διάφορα μέσα και πρωτοβουλίες, μεταξύ άλλων:

- Ο Μηχανισμός Πολιτικής Προστασίας (European Union Civil Protection Mechanism)⁵⁸, ο οποίος στοχεύει στην παροχή βοήθειας σε χώρες που πλήττονται από φυσικές καταστροφές ή από ανθρωπογενείς κρίσεις, είτε εντός είτε εκτός της ΕΕ. Επίσης, συμβάλλει στο συντονισμό των δραστηριοτήτων των εθνικών αρχών για την ετοιμότητα και την πρόληψη των καταστροφών και στην ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών.
- Το Κέντρο Συντονισμού Αντιμετώπισης Εκτάκτων Αναγκών (Emergency Response Coordination Centre)⁵⁹ και αφορά στο συντονισμό για την ανταπόκριση σε έκτακτες καταστάσεις.
- Η Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Εξωτερικής Δράσης (European Union External Action)⁶⁰, η οποία συντονίζει την εξωτερική πολιτική και την ανταπόκριση σε κρίσεις εκτός της ΕΕ.
- Το Ταμείο Αλληλεγγύης της ΕΕ (EU Solidarity Fund)⁶¹ που παρέχει χρηματοδότηση για δράσεις σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων και καταστροφών.

Ο ΟΗΕ διαθέτει πολλαπλούς μηχανισμούς και οργανισμούς που ασχολούνται με τη διαχείριση κρίσεων, ανθρωπιστικών καταστροφών, διαχείριση κινδύνων και καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, μεταξύ άλλων:

- Το Γραφείο Συντονισμού Ανθρωπιστικών Υποθέσεων (Office for the Coordination of Humanitarian Affairs - OCHA)⁶², το οποίο είναι υπεύθυνο για τη συντονισμένη ανταπόκριση σε έκτακτες καταστάσεις και ανθρωπιστικές κρίσεις.

⁵⁸ https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civil-protection/eu-civil-protection-mechanism_en

⁵⁹ https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civil-protection/emergency-response-coordination-centre-ercc_el

⁶⁰ <https://www.eeas.europa.eu/en>

⁶¹ https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/solidarity-fund_en

- Το Πρόγραμμα Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (United Nations Development Programme - UNDP)⁶³, το οποίο διαδραματίζει ρόλο στην πρόληψη κρίσεων και την ανασυγκρότηση μετά από καταστροφές.
- Το Γραφείο των Ηνωμένων Εθνών για τη Μείωση του Κινδύνου Καταστροφών (United Nations Office for Disaster Risk Reduction)⁶⁴ με αντικείμενο την πρόληψη καταστροφών και την μείωση των κινδύνων.
- Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (World Health Organization)⁶⁵ ως εξειδικευμένη υπηρεσία των Ηνωμένων Εθνών με αντικείμενο την πρόληψη καθώς και την ανταπόκριση σε περιπτώσεις κρίσεων υγείας και πανδημιών. Σημειώνεται δε ότι διαδραμάτισε συντονιστικό ρόλο στην παγκόσμια προσπάθεια για την αντιμετώπιση του COVID – 2019.

Είναι απαραίτητο να υπάρχουν καθορισμένες διαδικασίες για την αντίδραση σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και για την προστασία των πολιτών και των αγαθών τους. Σε εθνικό επίπεδο, κάθε κράτος αναπτύσσει τις δικές του στρατηγικές για την αντιμετώπιση των κινδύνων, π.χ. η Ιαπωνία έχει αναπτύξει προηγμένα συστήματα πρόληψης σεισμών και τσουνάμι και η Φινλανδία εστιάζει στην εκπαίδευση και προετοιμασία του πληθυσμού για έκτακτες καταστάσεις.

Στον Οργανισμό Βορειοατλαντικής Συμμαχίας -NATO λειτουργεί σχετική επιτροπή, στην οποία συμμετέχουν όλα τα μέλη της συμμαχίας και η οποία σχεδιάζει πολιτικές εκτάκτων αναγκών:

- Η Επιτροπή Πολιτικού Σχεδιασμού Εκτάκτων Αναγκών της Συμμαχίας (Civil Emergency Planning Committee -CEPC)⁶⁶, η οποία παρέχει κατευθύνσεις σε θέματα πολιτικής και σχεδιασμού για την περίπτωση εκτάκτων αναγκών και συντονίζει επίσης ένα ευρύ φάσμα υποστηρικτικών έργων της Συμμαχίας μέσω υποεπιτροπών και ομάδων εργασίας που συστήνονται για διάφορα επιμέρους θέματα.

⁶² <https://www.unocha.org/>

⁶³ <https://www.undp.org/>

⁶⁴ <https://www.undrr.org/>

⁶⁵ <https://www.who.int/>

⁶⁶ https://archives.nato.int/uploads/r/null/1/3/137499/0247_Civil_Emergency_Planning_in_NATO_ENG.pdf

Στο Συμβούλιο της Ευρώπης έχει συσταθεί Διακυβερνητική Συμφωνία για θέματα αντιμετώπισης μεγάλων καταστροφών με τίτλο Ανοιχτή Μερική Συμφωνία για την Αντιμετώπιση Μεγάλων Καταστροφών (EUR-OPA Major Hazards Agreement).

- Η Ανοιχτή Μερική Συμφωνία για την Αντιμετώπιση Μεγάλων Καταστροφών – (EUR-OPA), η οποία κυρώθηκε στη χώρα μας με το Νόμο 2031/92, έχει αντικειμενικό σκοπό τη συνεργασία και η ανταλλαγή εμπειριών και πληροφοριών μεταξύ των χωρών της Ανατολικής και Δυτικής Ευρώπης και των χωρών της νότιας Μεσογείου σε θέματα αντιμετώπισης μεγάλων καταστροφών.

11.4.2 Εθνικό επίπεδο

Στην Ελλάδα έχουν ψηφιστεί διατάξεις όσον αφορά την αντιμετώπιση των καταστροφών και την προστασία των πολιτών που επλήγησαν από αυτές. Το 1995 ψηφίστηκε ο ν. 2344/1995 (Α' 212), σύμφωνα με τον οποίο για την πολιτική προστασία της χώρας λαμβάνονται μέτρα σχεδιασμού και εφαρμογής της, σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο, προκειμένου να αντιμετωπισθούν φυσικές, τεχνολογικές ή άλλες καταστροφές με την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και τη χρησιμοποίηση δημόσιων ή ιδιωτικών μέσων. Το 2002 αναθεωρήθηκε το θεσμικό πλαίσιο με τον ν. 3013/2002 (Α' 102) περί «Αναβάθμισης της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις» όπου αναφέρεται ότι για την πολιτική προστασία της χώρας εκπονούνται σχέδια και προγράμματα πρόληψης, ανά κατηγορία κινδύνου, λαμβάνονται μέτρα ετοιμότητας και αναλαμβάνονται δράσεις πρόληψης, ετοιμότητας, αντιμετώπισης και αποκατάστασης, αξιοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό και χρησιμοποιούνται τα δημόσια και ιδιωτικά μέσα σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Το 2003 εγκρίθηκε το Γενικό Σχέδιο Πολιτικής Προστασίας, «Ξενοκράτης», με την Υ.Α. 1299/2003 (Β'423) το οποίο στη συνέχεια συμπληρώθηκε με την Υ.Α. 3384/2006 (Β' 776) με το Ειδικό Σχέδιο για τη «Διαχείριση Ανθρώπινων Απωλειών». Με το σχέδιο «Ξενοκράτης» επιδιώχθηκε η διαμόρφωση ενός συστήματος αποτελεσματικής αντιμετώπισης καταστροφικών δεδομένων και, στα πλαίσια του δυνατού, της προστασίας της ζωής, της υγείας και της περιουσίας των πολιτών και της προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος. Στο σχέδιο προσδιορίζονται οι εμπλεκόμενες υπηρεσίες και φορείς, καθώς και τα όργανα που διευθύνουν και συντονίζουν τις επιχειρησιακές δυνάμεις σε όλα τα επίπεδα. Το 2014 με τον ν. 4249/2014 (Α' 73) επιχειρήθηκε ο εκσυγχρονισμός του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου, πλην όμως η αναδιοργάνωση στην οποία αποσκοπούσε

ουδέποτε ολοκληρώθηκε εν τοις πράγμασι, δεδομένου ότι δεν εκδόθηκαν τα αναγκαία εφαρμοστικά κανονιστικά διατάγματα που θα καθιστούσαν ευχερέστερη την εφαρμογή του .

Το 2020 λόγω της αυξητικής τάσης του πλήθους, της έντασης και της έκτασης των φυσικών και τεχνολογικών καταστροφών και λοιπόν απειλών και εν μέσω της υφιστάμενης κλιματικής κρίσης θεωρήθηκε απαραίτητο να θεσπιστεί, με τον ν. 4662/2020 (Α' 27), ένας νέος Εθνικός Μηχανισμός Διαχείρισης Κρίσεων και Αντιμετώπισης Κινδύνων, ο οποίος *θα αποτελεί εκείνο το θεσμικό πλέγμα στο οποίο συγκλίνουν οι συντρέχουσες επιχειρησιακές, επιτελικές και υποστηρικτικές δομές Πολιτικής Προστασίας, με στόχο τη δημιουργία ενός ενιαίου εθνικού συστήματος πολιτικής προστασίας κάθετης οργάνωσης, που διατρέχεται καθολικά από συγκεκριμένες καταστατικές αρχές, και το οποίο αφορά σε όλο το φάσμα του κύκλου καταστροφών.* Όπως αναφέρεται μάλιστα στην αιτιολογική έκθεση, ο ως άνω νόμος προβλέπει την ανάλυση κινδύνων και απειλών ως βασικό προαπαιτούμενο αλλά και συστατικό στοιχείο τόσο για την κατάρτιση του Εθνικού Σχεδιασμού Πολιτικής Προστασίας στο πλαίσιο της Εθνικής Πολιτικής Μείωσης Κινδύνου Καταστροφών όσο και για την εκπόνηση και υλοποίηση των Σχεδίων Αντιμετώπισης Εκτάκτων Αναγκών και Διαχείρισης Συνεπειών. Η ανάλυση αυτή επιτρέπει την ουσιαστική εξειδίκευση των σχεδίων ανάλογα με τον προς αντιμετώπιση κίνδυνο και τις ιδιαιτερότητες κάθε περίπτωσης, ενώ συνακόλουθα διευκολύνει την παροχή κατευθύνσεων και οδηγιών από τον Εθνικό Μηχανισμό τόσο προς τα όργανα και τους φορείς που έχουν την ευθύνη του επιχειρησιακού σχεδιασμού όσο και προς τους πολίτες.

Για τη διαμόρφωσή της Εθνικής Πολιτικής, λαμβάνονται υπόψη η ανάλυση του κινδύνου καταστροφών σε συνάρτηση με τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους, τις οριζόντιες και τομεακές πολιτικές, ιδίως δε, τις πολιτικές για την προστασία του περιβάλλοντος και την κλιματική αλλαγή, την υγεία, την ασφάλεια, την εκπαίδευση και κατάρτιση και μετέχουν δημόσιοι φορείς κατά λόγο αρμοδιότητας, ακαδημαϊκοί και ερευνητικοί φορείς, φορείς του παραγωγικού τομέα και λοιποί φορείς του ιδιωτικού τομέα που σχετίζονται με τη διαχείριση του κινδύνου καταστροφών. Ο Εθνικός Σχεδιασμός Πολιτικής Προστασίας είναι τριετούς διάρκειας, και περιλαμβάνει το σύνολο των δράσεων πολιτικής προστασίας που αφορούν όλες τις φάσεις του κύκλου καταστροφής σε εθνικό επίπεδο. Διαμορφώνεται μετά από διαβούλευση μεταξύ των φορέων και των δομών της πολιτικής προστασίας και καταρτίζεται με τη μορφή Επιχειρησιακού Προγράμματος για την Πολιτική Προστασία.

Ο Εθνικός Μηχανισμός διαρθρώνεται και λειτουργεί επιχειρησιακά μέσω των εξής δομών:

- α) του Εθνικού Συντονιστικού Κέντρου Διαχείρισης Κρίσεων
- β) των Συντονιστικών Οργάνων Πολιτικής Προστασίας
- γ) των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Κέντρων Πολιτικής Προστασίας και
- δ) των Πλαισίων Διαχείρισης Εκτάκτων Αναγκών (Π.Δ.Ε.Α.) και υποστηρίζεται επιχειρησιακά και λειτουργικά μέσω των Π.Δ.Ε.Α. Σύμφωνα με τον νόμο 4662/2020 τα Π.Δ.Ε.Α. αποτελούν, χωρίς να θίγεται η αυτοτέλειά τους, το σύνολο των (συν)αρμόδιων οργανικών μονάδων και φορέων που διαθέτουν το κατάλληλο δυναμικό, υλικά και μέσα.

Πέραν των παραδειγμάτων που αφορούν στη θέσπιση και εφαρμογή διατάξεων αξίζει ιδιαίτερης μνείας και το παράδειγμα της διαχείρισης κινδύνων από την πανδημία COVID-19 τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε εθνικό επίπεδο, όπου εφαρμόστηκαν πρωτόκολλα απομόνωσης, εμβολιασμών και κοινωνικής αποστασιοποίησης. Ο ρόλος της Ελλάδας στη διαμόρφωση της Ευρωπαϊκής πολιτικής κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης υπήρξε κομβικός σε ευρωπαϊκό επίπεδο, σημειώνεται δε ότι τρεις ελληνικές προτάσεις/πρωτοβουλίες υιοθετήθηκαν από την Ευρωπαϊκή Ένωση: δημιουργία του Ταμείου Ανάκαμψης, κοινή προμήθεια εμβολίων και ψηφιακό πιστοποιητικό COVID-19. Σε κάθε περίπτωση, η αποτελεσματικότητα των σχεδίων διαχείρισης κινδύνων εξαρτάται από την προσεκτική τους εφαρμογή, για παράδειγμα κατά την πανδημία χώρες που είχαν υλοποιήσει ταχέως και αποτελεσματικά τα μέτρα απομόνωσης και εμβολιασμών, κατάφεραν να ελέγξουν την εξάπλωση του ιού και να προστατέψουν τους πολίτες τους.

Για μέγιστη αποτελεσματικότητα, η διαχείριση κινδύνων πρέπει να αντιμετωπίζεται με πολυεπίπεδη προσέγγιση. Δηλαδή, πρέπει να υπάρχει συνεργασία και συντονισμός μεταξύ των τοπικών, εθνικών και διεθνών φορέων, καθώς και της κοινότητας, για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών. Η συνεργασία μεταξύ των χωρών είναι ιδιαίτερα σημαντική σε περιπτώσεις που ο κίνδυνος έχει διεθνές χαρακτήρα, όπως πανδημίες, φυσικές καταστροφές σε συνοριακές περιοχές ή τρομοκρατικές απειλές. Διακρατικές συμφωνίες και πρωτόκολλα μπορούν να διασφαλίσουν την ταχεία ανταλλαγή πληροφοριών, την αλληλοβοήθεια και τη συντονισμένη αντίδραση. Ο δημόσιος τομέας μπορεί επίσης να επωφεληθεί από τη συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα. Οι εταιρείες μπορούν να προσφέρουν τεχνογνωσία, τεχνολογία, καινοτομία και πόρους που μπορούν να βελτιώσουν τις δυνατότητες αντίδρασης και ανάκαμψης των κοινοτήτων.

Δραστηριότητες Ασύγχρονης εκπαίδευσης της Ενότητας 11

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1 Είστε μέλος της ομάδας διαχείρισης κινδύνων στον φορέα «Ζ». Με την ομάδα σας έχετε συλλέξει τα παρακάτω στοιχεία και καλείστε να τα καταχωρήσετε στα σωστά πεδία – τεταρτημόρια του Rumsfeld Matrix, όπως απεικονίζεται παρακάτω.

1. Εμφάνιση νέας πανδημίας
2. Γεωπολιτικές αλλαγές στη χώρα
3. Περιβαλλοντικές προβλέψεις με βάση στατιστικών προηγούμενων ετών
4. Σημαντικοί προμηθευτές
5. Ζημία από επένδυση που προέβη ο φορέας την περασμένη χρονιά
6. Δεδομένα και στοιχεία που σε προηγούμενη μελέτη είχαμε παραβλέψει
7. Ξέσπασμα νέας οικονομικής κρίσης
8. Στοιχεία που κατά τη διάρκεια της συζήτησης αναγνωρίστηκαν ως σημαντικά
9. Ενδεχόμενη μελλοντική νέα εμπόλεμη κατάσταση

	<i>Γνωστά</i>	<i>Άγνωστα</i>
<i>Γνωστά</i>		
<i>Άγνωστα</i>		

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1 Αναζητήστε ενδεικτικά παραδείγματα οργανικών μονάδων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, που λειτουργούν ως δομή του Εθνικού Μηχανισμού Διαχείρισης Κρίσεων και Αντιμετώπισης Κινδύνων π.χ. Συντονιστικά Όργανα Πολιτικής Προστασίας ή των Περιφερειακά Επιχειρησιακά Κέντρα Πολιτικής Προστασίας ή Πλαίσια Διαχείρισης Εκτάκτων Αναγκών (Π.Δ.Ε.Α.)

ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2 Ο φορέας σας έχει καταρτίσει σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων; Αν ναι, καταγράψτε τα κύρια σημεία αυτού.

Πηγές

- Νόμος 2344/1995 (Α' 212), Οργάνωση πολιτικής προστασίας και άλλες διατάξεις.
- Νόμος 3013/2002 (Α' 102), Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις.

- Νόμος 4249/2014 (Α' 73), *Αναδιοργάνωση της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού Σώματος και της Γενικής Γραμματείας Πολιτικής Προστασίας, αναβάθμιση Υπηρεσιών του Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη και ρύθμιση λοιπών θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη και άλλες διατάξεις.*
- Νόμος 4662/2020 (Α' 27), *Εθνικός Μηχανισμός Διαχείρισης Κρίσεων και Αντιμετώπισης Κινδύνων, αναδιάρθρωση της Γενικής Γραμματείας Πολιτικής Προστασίας, αναβάθμιση συστήματος εθελοντισμού πολιτικής προστασίας, αναδιοργάνωση του Πυροσβεστικού και άλλες διατάξεις.*
- Αιτιολογική έκθεση ν. 4662/2020, Διαθέσιμο σε: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/prostasia%20politi-synolo.pdf>
- Rumsfeld Matrix, <https://www.theuncertaintyproject.org/tools/rumsfeld-matrix>
- “The Failure of Risk Management, Why it's broken and how to fix it”, Douglas W. Hubbard
- Biswajit Bhadra (2021). “Risk Management Analysis in the light of Rumsfeld Matrix – A Study on some selected companies in India”. Kindler Vol. XXI, Nos. 1 & 2, January – June 2021, July – December 2021.
- Management Study Guide, “The Known-Unknown Classification of Risk”, Διαθέσιμο σε: <https://www.managementstudyguide.com/known-unknown-classification-of-risk.htm>
- Ανθεκτικότητα και Επιχειρησιακή Συνέχεια Οργανισμών και Επιχειρήσεων, <https://www.capital.gr/epikairota/3741998/anthektikotita-kai-epixeirisiaki-sunexeia-organismon-kai-epixeiriseon/>
- Σχέδιο Επιχειρησιακής Συνέχειας, [Σχέδιο Επιχειρησιακής Συνέχειας - Βικιπαίδεια \(wikipedia.org\)](https://el.wikipedia.org/wiki/Σχέδιο_Επιχειρησιακής_Συνέχειας)
- ISO 22301:2019 Τι είναι και πως βοηθάει σε κρίσιμες περιόδους την επιχειρησιακή συνέχεια, <https://www.niriis.gr/governance/iso-223012019-ti-einai-pos-voithaei-epixeirisiaki-sinexeia/>
- ISO Standards, [ISO - Standards](https://www.iso.org/)
- https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civil-protection/eu-civil-protection-mechanism_en
- https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civil-protection/emergency-response-coordination-centre-ercc_el
- <https://www.eeas.europa.eu/en>

- <https://www.undrr.org/>
- <https://www.who.int/>
- <https://www.coe.int/en/web/europarisks>
- https://archives.nato.int/uploads/r/null/1/3/137499/0247_Civil_Emergency_Planning_in_NATO_ENG.pdf
- <https://www.techtarget.com/searchdisasterrecovery/definition/Business-Continuity-and-Disaster-Recovery-BCDR>
- <https://www.mossadams.com/articles/2021/07/business-continuity-and-disaster-recovery-plans#what-is-a-business-continuity-plan?>
- <https://invenioit.com/continuity/business-continuity-plan-guide-template-faq/>

Παραρτήματα

Παράρτημα 1: Πυλώνες, Αρχές και Χαρακτηριστικά του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (Πηγή: προσαρμογή από www.coso.org, COSO Internal Control – Integrated Framework)

ΠΥΛΩΝΕΣ	ΑΡΧΕΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
1. Περιβάλλον Ελέγχου: σύνολο προτύπων συμπεριφοράς, των διαδικασιών, των δομών και των δικλίδων ελέγχου που παρέχουν τη βάση για τον έλεγχο της επιχειρησιακής λειτουργίας και των μηχανισμών διακυβέρνησης ενός φορέα. Το περιβάλλον ελέγχου αποτελεί το θεμέλιο λίθο του ΣΕΕ	1. Επιδεικνύει δέσμευση στην ακεραιότητα και στις ηθικές αξίες	<p>1. Η στάση του Επικεφαλής και η δέσμευσή του, ως διοικητική συμπεριφορά (tone at the top): Ο Επικεφαλής του φορέα υποστηρίζει και προάγει με τη συμπεριφορά και τις πράξεις του, τις ηθικές αξίες, την ακεραιότητα και τη λογοδοσία, με τρόπο ορατό όχι μόνο στο σύνολο των εργαζομένων αλλά και στο ευρύ κοινό.</p> <p>2. Πρότυπα συμπεριφοράς: Οι προσδοκίες της Διοίκησης σχετικά με την ακεραιότητα και τις ηθικές αξίες μπορούν να αποτυπώνονται σε έναν Κώδικα Δεοντολογίας και Ηθικής. Όλα τα στελέχη της Διοίκησης, οι προϊστάμενοι οργανικών μονάδων και οι υπάλληλοι του φορέα κατανοούν τις υφιστάμενες πολιτικές και διαδικασίες (μέσω κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας και περιοδική ενημέρωση από τους προϊστάμενους).</p> <p>3. Συμμόρφωση με τα πρότυπα συμπεριφοράς: Η Διοίκηση θέτει διαδικασίες για την αξιολόγηση της συμμόρφωσης όλων των επιπέδων του φορέα στις ηθικές αξίες και θεσπίζει μηχανισμούς έγκαιρης ειδοποίησης σε περίπτωση εντοπισμού αποκλίσεων.</p>
	2. Ασκεί εποπτεία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου	<p>4. Ο Επικεφαλής εποπτεύει τις λειτουργίες της διακυβέρνησης, τη διαχείριση κινδύνων και τις πρακτικές του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με το «Μοντέλο των τριών γραμμών ρόλων».</p> <p>5. Η Διοίκηση έχει την ευθύνη για την εφαρμογή και λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, ακολουθώντας τα διοικητικά πρότυπα του Μοντέλου των τριών γραμμών ρόλων.</p> <p>6. Κάθε προϊστάμενος οργανικής μονάδας επιβλέπει τις λειτουργίες και τις δικλίδες του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου που εμπίπτουν στην αρμοδιότητά του.</p>
	3. Καθορίζει δομές, εξουσίες & ευθύνες	<p>7. Οι δομές που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση είναι ξεκάθαρες και κατανοητές: Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή δομών διαχείρισης και εποπτείας καλύπτουν όλες τις πολιτικές, τα προγράμματα και τις δραστηριότητές του.</p> <p>8. Αναθέτονται καθήκοντα και αρμοδιότητες: Ο Επικεφαλής και τα ανώτερα στελέχη του φορέα εφαρμόζουν τις κατάλληλες διαδικασίες και αναθέτουν συγκεκριμένα καθήκοντα και ευθύνες, μεριμνώντας παράλληλα για το διαχωρισμό των καθηκόντων.</p> <p>9. Υφίστανται ξεκάθαρες γραμμές αναφοράς: Οι γραμμές αναφοράς έχουν σχεδιαστεί με την εποπτεία του Επικεφαλής ώστε να εξασφαλίζουν, ότι έχει επιτευχθεί η ανάθεση συγκεκριμένων ευθυνών, οι υποχρεώσεις λογοδοσίας και η ροή της πληροφορίας για το σύνολο του φορέα.</p>
	4. Επιδεικνύει δέσμευση στις ικανότητες	<p>10. Υφίστανται περιγράμματα θέσεων εργασίας: Τα ανώτερα στελέχη του φορέα καθορίζουν τις γνώσεις και τις επαγγελματικές δεξιότητες που απαιτούνται για κάθε θέση εργασίας.</p> <p>11. Επαγγελματική εξέλιξη: Τα ανώτερα στελέχη του φορέα μεριμνούν για την εκπαίδευση των υπαλλήλων, κατόπιν διερεύνησης των εκπαιδευτικών αναγκών.</p> <p>12. Προσέλκυση ικανών στελεχών (Κινητικότητα): Τα ανώτερα στελέχη του φορέα εφαρμόζουν το σύστημα εσωτερικής κινητικότητας και ανέλιξης του προσωπικού, ώστε να επικυγχάνεται η σωστή ισορροπία μεταξύ συνεχούς και ανανέωσης του προσωπικού και όσων καταλαμβάνουν θέσεις ευθύνες.</p> <p>13. Πλάνο διαδοχής: Ανάπτυξη σχεδίων διαδοχής και τρόπου αναπλήρωσης των υπηρέτούντων υπαλλήλων σε επτελικές θέσεις για τη διασφάλιση της συνέχειας της διοίκησης.</p>
	5. Εφαρμόζει τη λογοδοσία	<p>14. Ενίσχυση της λογοδοσίας: Ορίζονται σαφείς ρόλοι και ευθύνες για τους υπαλλήλους και καταχωρώνεται η ατομική ευθύνη αυτών για την εφαρμογή των διεργασιών ελέγχου του.</p> <p>15. Αξιολόγηση απόδοσης-Επιβράβευση: Η αποτελεσματικότητα, οι ικανότητες και η συμπεριφορά του προσωπικού στην υπηρεσία αξιολογούνται ετησίως με βάση το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο για την αξιολόγηση του προσωπικού και τους στόχους που του έχουν ανατεθεί.</p>

<p>2. Αξιολογήση Κινδύνων: μία δυναμικά επαναλαμβανόμενη διαδικασία με σκοπό τον εντοπισμό και την αξιολόγηση κινδύνων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων του φορέα αλλά και τον καθορισμό του καταλλήλου τρόπου μετριασμού των αρνητικών επιπτώσεων ως προς την επίτευξη των στόχων του φορέα</p>	6. Προσδιορίζει κατάλληλους στόχους	<p>16. Αποστολή φορέα: Κάθε οργανική μονάδα διαθέτει ξεκάθαρους επιχειρησιακούς στόχους που συνδέονται με τα καθήκοντα κάθε υπαλλήλου, σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.</p> <p>17. Η στοχοθεσία εφαρμόζεται σε κάθε επίπεδο: Οι στόχοι που θέτει ο φορέας είναι σαφείς και επικαιροποιημένοι.</p> <p>18. Η στοχοθεσία αφορά όλες τις λειτουργικές διαδικασίες: Οι στόχοι και οι δείκτες απόδοσης καλύπτουν το σύνολο των δραστηριοτήτων του φορέα, και συμβάλλουν στην παρακολούθηση της πορείας τους και τον καθορισμό των προτεραιοτήτων.</p> <p>19. Η στοχοθεσία αποτελεί τη βάση για την κατανομή πόρων: Η Διοίκηση χρησιμοποιεί τη στοχοθεσία ως βάση για τη σωστή κατανομή των διαθέσιμων πόρων, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι τόσο της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας, όσο και της χρηστής οικονομικής διαχείρισης.</p> <p>20. Αναφορές οικονομικών στοιχείων: Οι στόχοι που σχετίζονται με τις αναφορές οικονομικών στοιχείων είναι σύμφωνοι με τις δημοσιονομικές αρχές που εφαρμόζει ο φορέας, όπως ορίζει η νομοθεσία.</p> <p>21. Αναφορές μη οικονομικών στοιχείων: Οι αναφορές μη οικονομικών στοιχείων παρέχουν την ακριβή και πλήρη πληροφόρηση που χρειάζεται ο φορέας για την ορθή διαχείριση σε κάθε επίπεδο.</p> <p>22. Ανοχή πιθανότητας μη επίτευξης στόχου: Κατά τη στοχοθεσία, η Διοίκηση ορίζει τα αποδεκτά επίπεδα απόκλισης από την επίτευξη των στόχων.</p> <p>23. Επίβλεψη/Παρακολούθηση: Η στοχοθεσία και οι δείκτες απόδοσης συμβάλλουν στην αποτελεσματική επίβλεψη της προόδου και της πορείας του φορέα προς την επίτευξη των στόχων.</p>
	7. Εντοπίζει και αναλύει κινδύνους	<p>24. Εντοπισμός κινδύνων: Ο κάθε φορέας εντοπίζει και αξιολογεί πιθανούς κινδύνους σε κάθε οργανωτικό και λειτουργικό επίπεδο, συνεκτιμώντας τόσο τους εξωτερικούς όσο και τους εσωτερικούς παράγοντες.</p> <p>25. Αξιολόγηση κινδύνων: Η Διοίκηση εκτιμά τη σοβαρότητα των κινδύνων που έχουν εντοπιστεί (αντίκτυπο - πιθανότητα) και καθορίζει τον τρόπο αντιμετώπισης των πιο σημαντικών εξ αυτών επιλέγοντας μέτρα που μπορεί να αφορούν την αποδοχή, την αποφυγή, τον μετριασμό του αντίκτυπου ή της πιθανότητας επέλευσης του κινδύνου είτε το διαμοιρασμό των συνεπειών του κινδύνου, προκειμένου να μην ζημιωθεί ο φορέας.</p>
	8. Αξιολογεί τους κινδύνους απάτης/διαφθοράς	<p>26. Κίνδυνος απάτης ή διαφθοράς: Οι διαδικασίες εντοπισμού των κινδύνων απάτης ή διαφθοράς λαμβάνουν υπόψη όλα τα πιθανά κίνητρα, πιέσεις, ευκαιρίες και αναλήψεις που ενδέχεται να οδηγήσουν σε οποιαδήποτε μορφή απάτης και διαφθοράς, την απώλεια περιουσιακών στοιχείων, και την αναφορά ψευδών οικονομικών στοιχείων.</p> <p>27. Στρατηγική κατά της απάτης και της διαφθοράς: Ο φορέας αναπτύσσει μία δομημένη πολιτική κατά της απάτης προσαρμοσμένη στην αποστολή και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ενώ παράλληλα εντάσσεται σε ένα συνολικό στρατηγικό σχέδιο για την καταπολέμηση της διαφθοράς.</p>
	9. Εντοπίζει και αναλύει σημαντικές αλλαγές	<p>28. Αξιολόγηση αλλαγών: Η διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων λαμβάνει υπόψη αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, στις πολιτικές που ακολουθούνται και στις επιχειρησιακές προτεραιότητες, καθώς και στην αντίληψη της Διοίκησης απέναντι στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.</p>

<p>3. Δικλίδες Ελέγχου: διασφαλίζουν την αποτελεσματική αντιμετώπιση της έκθεσης του φορέα σε κινδύνους, οι οποίοι μπορεί να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων του. Οι δικλίδες ελέγχου διατρέχουν όλα τα οργανωτικά επίπεδα του φορέα καθώς και τα λειτουργικά συστήματα αυτού. Αναπτύσσονται σε κάθε στάδιο των διαδικασιών και στα πληροφοριακά συστήματα του φορέα</p>	<p>10. Επιλέγει και αναπτύσσει δικλίδες ελέγχου</p>	<p>29. Θέσπιση δραστηριοτήτων ελέγχου για τον μετριασμό του αντικτύπου των κινδύνων: Οι δικλίδες ελέγχου είναι προσαρμοσμένες στις συγκεκριμένες δραστηριότητες και τους κινδύνους κάθε φορέα.</p> <p>30. Οι δικλίδες ελέγχου ενσωματώνονται σε μια στρατηγική.</p> <p>31. Διαχωρισμός καθηκόντων: Κατά τη θέσπιση δραστηριοτήτων ελέγχου, η Διοίκηση εξετάζει κατά πόσο τα καθήκοντα κατανέμονται σύμφωνα με τα περιγράμματα θέσεων εργασίας, προκειμένου να μειωθεί ο κίνδυνος λαθών και απάτης.</p> <p>32. Ανάπτυξη, επικαιροποίηση και εφαρμογή σχεδίων για την αδιάλειπτη λειτουργία του φορέα: Αυτά βασίζονται στην ανάλυση των επιχειρησιακών επιπτώσεων και σκοπός τους είναι η επιχειρησιακή συνέχεια και η άμεση αποκατάσταση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών σε περίπτωση σοβαρής διαταραχής. Όπου είναι εφικτό, στα σχέδια αυτά πρέπει να περιλαμβάνονται σχέδια διαχείρισης κρίσεων και θεσμικών κινδύνων, ιδιαίτερα για ζωτικής σημασίας υποδομές, όπως είναι τα συστήματα πληροφορικής.</p>
	<p>11. Επιλέγει και αναπτύσσει δικλίδες ελέγχου στα πληροφοριακά συστήματα</p>	<p>33. Έλεγχος πληροφοριακών συστημάτων: Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η τεχνολογία που χρησιμοποιείται για την εκτέλεση των διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένων των αυτοματοποιημένων ελέγχων, είναι αξιόπιστη, ο φορέας επιλέγει και αναπτύσσει διεργασίες ελέγχου για την απόκτηση, ανάπτυξη και συντήρηση της τεχνολογίας και της σχετικής υποδομής.</p> <p>34. Ασφάλεια συστημάτων πληροφορικής: Εφαρμόζονται κατάλληλοι έλεγχοι για να διασφαλιστεί η ακεραιότητα των συστημάτων πληροφορικής. Αυτό συμβαίνει σύμφωνα με τις αρχές της χρηστής διακυβέρνησης, ιδίως όσον αφορά την προστασία των δεδομένων, το επαγγελματικό απόρρητο, τη διαθεσιμότητα και την εμπιστευτικότητα.</p>
	<p>12. Εφαρμόζει συγκεκριμένες πολιτικές και διαδικασίες</p>	<p>35. Οι κατάλληλες δραστηριότητες ελέγχου διασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων: Η ευθύνη για τη διαχείρισή τους ανατίθεται είτε σε επίπεδο οργανικής μονάδας ή συγκεκριμένου προσώπου. Οι υπάλληλοι που είναι επιφορτισμένοι με την εκτέλεση και την παρακολούθησή τους εκτελούν τα καθήκοντά τους εγκαίρως και με τη δέουσα επιμέλεια, λαμβάνοντας διορθωτικές ενέργειες όταν αυτό είναι αναγκαίο. Η Διοίκηση τις επανεξετάζει για να διασφαλίσει ότι είναι επαρκείς και λειτουργούν αποτελεσματικά.</p> <p>36. Η αναφορά των αποκλίσεων από τις δραστηριότητες ελέγχου - Τα ευρήματα ελέγχου: Αποτελούν ένα από τα εργαλεία διαχείρισης που χρησιμοποιούνται για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την αποτελεσματικότητα ή και τις αλλαγές που απαιτούνται στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Οι περιπτώσεις ευρημάτων ελέγχου που αποκλίνουν από τις καθιερωμένες διαδικασίες τεκμηριώνονται, αιτιολογούνται και εγκρίνονται για να ληφθούν τα διορθωτικά μέτρα. Η εκτίμηση του αντικτύπου και η αξιολόγηση των προγραμμάτων δαπανών, της νομοθεσίας και άλλων δραστηριοτήτων που δεν σχετίζονται με τις δαπάνες, πραγματοποιείται σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες της Διοίκησης και αξιοποιείται για την αξιολόγηση των δράσεων του φορέα και τυχόν νέων πρωτοβουλιών.</p>

<p>4. Πληροφόρηση & Επικοινωνία: Απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή εφαρμογή του ΣΕΕ και ακολούθως για την επίτευξη των στόχων του φορέα αποτελεί η ορθή και έγκαιρη πληροφόρηση. Διαχωρίζεται σε εξωτερική και εσωτερική επικοινωνία. Η πρώτη έχει ως στόχο στην παροχή προς το κοινό και τα ενδιαφερόμενα μέρη πληροφοριών που αφορούν στους στόχους και τη δράση του φορέα. Η δε εσωτερική επικοινωνία αποσκοπεί στην παροχή των απαραίτητων πληροφοριών προς το προσωπικό του φορέα για την ορθή εκτέλεση των αρμοδιοτήτων τους και τη διενέργεια προγραμματισμένων ή μη ελέγχων</p>	<p>13. Χρησιμοποιεί ποιοτική και επαρκή πληροφορία</p>	<p>37. Διαχείριση πληροφοριών και εγγράφων: Τα πληροφοριακά συστήματα επεξεργάζονται τα δεδομένα που συλλέγονται τόσο από εσωτερικές όσο και από εξωτερικές πηγές για να αποκτηθούν οι απαιτούμενες και αναμενόμενες ποιοτικές πληροφορίες, σύμφωνα με τους ισχύοντες κανόνες ασφάλειας, διαχείρισης/διαβάθμισης εγγράφων και προστασίας δεδομένων. Αυτές οι πληροφορίες παράγονται έγκαιρα, είναι αξιόπιστες, επίκαιρες, ακριβείς, πλήρεις, προσιτές, προστατευμένες, επαληθεύσιμες και καταχωρισμένες. Διαχέονται και κοινοποιούνται στο φορέα, σύμφωνα με τις ισχύουσες οδηγίες και πολιτικές επικοινωνίας του κάθε φορέα.</p>
	<p>14. Επικοινωνεί τις πληροφορίες στο εσωτερικό του φορέα</p>	<p>38. Εσωτερική επικοινωνία: Η Διοίκηση κοινοποιεί εσωτερικά τους στόχους που έχουν τεθεί. 39. Ιδιαίτερου χαρακτήρα εσωτερικοί διάλογοι επικοινωνίας: Η θέσπιση από το φορέα μηχανισμών για να εξασφαλιστεί η απρόσκοπτη ροή πληροφορίας, όταν οι συνηθισμένοι διάλογοι είναι αναποτελεσματικοί.</p>
	<p>15. Επικοινωνεί εξωτερικά του φορέα</p>	<p>40. Εξωτερική επικοινωνία: όλες οι οργανικές μονάδες διασφαλίζουν ότι η εξωτερική τους επικοινωνία είναι υπεύθυνη, στοχευμένη, σχετική με το αντικείμενο των αρμοδιοτήτων τους. σχετικά με τη λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, λαμβάνοντας υπόψη, τον αριθμό και τη νομική μορφή των αποδεκτών, τη φύση της επικοινωνίας, καθώς και των νομικών και ρυθμιστικών απαιτήσεων και των απαιτήσεων εμπιστευτικότητας.</p>
<p>5. Διεργασίες Επιτήρησης: Πραγματοποιείται διαρκής επιτήρηση & αξιολόγηση, ώστε να επιβεβαιώνεται συνεχώς η ύπαρξη και λειτουργία του ΣΕΕ και ειδικά ότι κάθε ένας από τους 5 πυλώνες λειτουργεί αποτελεσματικά.</p>	<p>16. Διεξάγει συνεχείς και στοχευμένες αξιολογήσεις</p>	<p>42. Ο φορέας επιλέγει, αναπτύσσει και διενεργεί διαρκείς ή/και στοχευμένες αξιολογήσεις, ώστε να διασφαλίσει ότι οι διεργασίες του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου υφίστανται και λειτουργούν: Η Διοίκηση επιτρέπει την απόδοση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σε διαρκή βάση, χρησιμοποιώντας τις αξιολογήσεις που παρέχει η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου για αυτό. 43. Επαρκής γνώση και πληροφόρηση: Το προσωπικό που διεξάγει τις συνεχείς ή τις στοχευμένες αξιολογήσεις διαθέτει επαρκείς γνώσεις και πληροφορίες (η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου έχει πλήρη πρόσβαση σε αρχεία, στοιχεία και πρόσωπα κάθε δημόσιου φορέα).</p>
	<p>17. Αξιολογεί και επικοινωνεί της ανεπάρκειες του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου</p>	<p>44. Αξιολογήσεις βάσει κινδύνων και περιοδικές αξιολογήσεις: Η Διοίκηση τροποποιεί το πεδίο εφαρμογής ή/και τη συχνότητα των ειδικών αξιολογήσεων, ανάλογα με τους κινδύνους που έχουν εντοπιστεί. 45. Ελλείψεις του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου: Οι προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων που εντοπίζουν ελλείψεις στην λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, πρέπει να εξετάσουν τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων, αυτά να κοινοποιούνται στη Διοίκηση και τις οργανικές μονάδες που είναι αρμόδιες για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των διορθωτικών ενεργειών. 46. Διορθωτικές ενέργειες: Τα διορθωτικά μέτρα λαμβάνονται εγκαίρως από τους αρμόδιους υπαλλήλους, υπό την εποπτεία της Διοίκησης, η οποία επιβλέπει και αναλαμβάνει την ευθύνη για την έγκαιρη εφαρμογή των διορθωτικών ενεργειών.</p>

Παράρτημα 2: Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου διαχείρισης κινδύνων της ΕΑΔ

Εισαγωγή

Όλοι οι δημόσιοι φορείς, ανεξαρτήτως μεγέθους, δομής και αρμοδιοτήτων, έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με κινδύνους, σε όλα τα επίπεδα των δραστηριοτήτων τους. Ως «κίνδυνος» (risk), σύμφωνα με το άρθρο 3 του ν.4795/2021, ορίζεται «η πιθανότητα ή απειλή να επέλθει ζημία, απώλεια ή, γενικά, κάποια αρνητική συνέπεια για τους στόχους του φορέα, η οποία μπορεί να οφείλεται τόσο σε ενδογενείς, όσο και σε εξωγενείς παράγοντες και μπορεί να μετριαστεί μέσω προληπτικών δράσεων και δικλίδων ελέγχου».

Οι κίνδυνοι επομένως που αντιμετωπίζουν οι φορείς ενδέχεται να επιφέρουν αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία τους όπως κακές στρατηγικές αποφάσεις, λειτουργικά σφάλματα, νομικές ευθύνες ή οικονομική αβεβαιότητα. Παρόλο που είναι ουτοπικό να θεωρήσουμε ότι όλοι οι κίνδυνοι είναι δυνατόν να αποφευχθούν, οι φορείς είναι σε θέση να έχουν τον έλεγχο της κλίμακας και του εύρους των κινδύνων που προτίθενται να αναλάβουν, μέσω της διαχείρισης κινδύνων. Με τον όρο «διαχείριση κινδύνων» αναφερόμαστε σε όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την **αναγνώριση των κινδύνων** που αντιμετωπίζει ο φορέας, την **εκτίμηση (αξιολόγηση και ιεράρχηση)**, την **αντιμετώπισή τους** καθώς και την **παρακολούθηση και επικαιροποίησή τους**⁶⁷.

Δημιουργία κουλτούρας κινδύνου

Η επίτευξη ωστόσο μιας αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων εντός του φορέα, πέραν των ενεργειών που απαιτούνται για την υλοποίησή της, προϋποθέτει και την ανάπτυξη αντίστοιχης κουλτούρας.

Η κουλτούρα κινδύνου αναφέρεται «στις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις γνώσεις, τις στάσεις και την κατανόηση σχετικά με τον κίνδυνο που μοιράζεται μια ομάδα ανθρώπων με κοινό σκοπό. Αυτό ισχύει για όλους τους οργανισμούς - συμπεριλαμβανομένων των φορέων του δημοσίου, των κυβερνήσεων και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών».⁶⁸

Βασικές παράμετροι της κουλτούρας κινδύνου αποτελούν:

Υποστήριξη από τη Διοίκηση (tone at the top): Η διαχείριση κινδύνου πρέπει να υποστηρίζεται και να προωθείται από την ηγεσία, καθώς αυτό ενισχύει τη σημασία της σε όλο τον φορέα.

⁶⁷ Άρθρο 22B παρ. 3 εδ. β, ν. 4795/2021

⁶⁸ IRM <https://www.theirm.org/what-we-say/thought-leadership/risk-culture/>

Λογοδοσία (Accountability): Το προσωπικό του φορέα, σε κάθε επίπεδο πρέπει να αναγνωρίζει την ευθύνη του για τη διαχείριση κινδύνων και οι αποφάσεις να λαμβάνονται με επίγνωση των κινδύνων. Για τον λόγο αυτό οι ρόλοι του προσωπικού καθώς και οι στόχοι της διαχείρισης κινδύνων πρέπει να είναι προσδιορισμένοι με σαφήνεια.

Ενσωμάτωση του Κινδύνου στη Στρατηγική: Η διαχείριση κινδύνων είναι μέρος της στρατηγικής σχεδίασης και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, σε όλα τα επίπεδα του φορέα.

Επικοινωνία: Υπάρχει διαφάνεια και ανοικτή επικοινωνία στον φορέα σχετικά με τους κινδύνους, καθώς και την αντιμετώπισή τους.

Ευαισθητοποίηση και Κατάρτιση: Το προσωπικό και η διοίκηση είναι ενημερωμένοι ή/και εκπαιδευμένοι σχετικά με τη σημασία και τις μεθόδους διαχείρισης κινδύνων.

Προκειμένου οι φορείς του δημοσίου τομέα να εξασφαλίσουν την ορθή λειτουργία και την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στις λειτουργίες τους, αναπτύσσουν και εφαρμόζουν **Πολιτική και Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων**⁶⁹. Η Πολιτική και το Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων εγκρίνονται από τον επικεφαλής του φορέα, ενώ συντάσσονται σε **συνεργασία με το όργανο διαχείρισης κινδύνων**.

Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας καθορίζει το πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων⁷⁰, το οποίο οφείλουν να εφαρμόζουν οι φορείς του δημόσιου τομέα, προσαρμόζοντάς το βέβαια στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ανάγκες τους. Με το εν λόγω πρότυπο δίνονται κατευθύνσεις και οδηγίες για τη σύνταξη και την εφαρμογή της Πολιτικής και του Πλαισίου, με στόχο την ενιαία εφαρμογή της ρύθμισης.

Μέρος Α΄

Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων

Η Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων αποτυπώνεται σε έγγραφο που καθοδηγεί τον φορέα στη λήψη αποφάσεων και ενεργειών που σχετίζονται με τη διαχείριση των κινδύνων στους οποίους είναι εκτεθειμένος.

Στην Πολιτική περιγράφεται ο τρόπος διαχείρισης κινδύνων, ανά σκοπό και στόχο, η διάθεση ανάληψης και το επίπεδο ανοχής κινδύνου, καθώς και οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες των κατάλληλων επιπέδων διοίκησης, σε σχέση με τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την εφαρμογή του Πλαισίου διαχείρισης κινδύνων⁷¹. Η έγκριση της Πολιτικής από τον επικεφαλής ενός φορέα (Υπουργό, Ειδικό Γραμματέα Αποκεντρωμένης Διοίκησης, Διοικητή Ανεξάρτητης Αρχής, κ.λπ.), καταδεικνύει με σαφή τρόπο την δέσμευσή

⁶⁹ Άρθρο 22B του ν. 4795/2021

⁷⁰ Παρ.5 του άρθρου 22B του ν. 4795/2021

⁷¹ Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων αναπτύσσεται στο Β΄ Μέρος του παρόντος

γ) τη διασφάλιση της συμμόρφωσης του φορέα με την Πολιτική και το Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων,

δ) την ενσωμάτωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στις λειτουργίες του φορέα και την παροχή υπηρεσιών,

ε) την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κινδύνων για την αντιμετώπιση των εντοπισμένων κινδύνων του φορέα,

στ) την κατά προτεραιότητα αντιμετώπιση των πολύ υψηλών (ακραίων) κινδύνων για τους στόχους και τη λειτουργία του φορέα.

Το όργανο διαχείρισης κινδύνων είναι αρμόδιο για:

Την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων του, όπως περιγράφονται στο άρθρο 22 Δ του ν. 4795/2021, και ειδικότερα:

α) για την εισήγηση της Πολιτικής διαχείρισης κινδύνων προς τον επικεφαλής του φορέα,

β) την ανάπτυξη, παρακολούθηση και επικαιροποίηση του Πλαισίου διαχείρισης κινδύνων του φορέα, σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του,

γ) την ενημέρωση και καθοδήγηση του προσωπικού του φορέα σχετικά με τον τρόπο εντοπισμού και αντιμετώπισης των κινδύνων, κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων του και την παρακολούθηση των δικλίδων ελέγχου,

δ) την εποπτεία της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων που διενεργείται από το σύνολο των οργανικών μονάδων του φορέα,

ε) την τήρηση, τη συνεχή παρακολούθηση και την επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων του φορέα και την παροχή κατευθύνσεων προς τις λοιπές οργανικές μονάδες,

στ) την υποβολή περιοδικών και έκτακτων αναφορών προς τον επικεφαλής του φορέα σχετικά με τους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο φορέας και

ζ) την υποβολή ετήσιας έκθεσης προς τον επικεφαλής του φορέα, την οποία κοινοποιεί στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας.

Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου είναι υπεύθυνη για:

α) την παροχή εύλογης διαβεβαίωσης σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων, ως δομικό στοιχείο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου του φορέα⁷²

β) την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου των κινδύνων εντός του φορέα στο πλαίσιο των έργων της.

γ) την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων σε ολόκληρο τον φορέα, ελέγχοντας εάν:

- εφαρμόζεται η Πολιτική και το Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων,
- εντοπίζονται και αξιολογούνται οι σημαντικοί κίνδυνοι,

⁷² Άρθρο 22 Α ν.4795/2021

- επιλέγονται τα κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης των εντοπισμένων κινδύνων, ανάλογα με τα αποδεκτά όρια ανάληψης κινδύνων από τον φορέα,

Οι προϊστάμενοι οργανικών μονάδων όλων των επιπέδων είναι υπεύθυνοι για:

- α) την εφαρμογή της Πολιτικής και του Πλαισίου διαχείρισης κινδύνων καθώς και των σχετικών στρατηγικών μετριασμού των κινδύνων εντός των οργανικών μονάδων τους,
- β) την ορθή ενσωμάτωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στις επιχειρησιακές διαδικασίες αρμοδιότητάς τους,
- γ) τον εντοπισμό των κινδύνων που απειλούν την επίτευξη των στόχων της οργανικής μονάδας της οποίας προϊστανται, των αιτιών και των επιπτώσεών τους, καθώς και των προτεινόμενων μέτρων για την αντιμετώπισή τους. Όταν τα μέτρα αντιμετώπισης υπερβαίνουν τις αρμοδιότητές τους υποβάλλονται προς έγκριση από τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενό τους,
- δ) την εισήγηση προς το ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο των κινδύνων που εντοπίστηκαν και δύνανται να επηρεάσουν στόχους και των υπερκείμενων οργανικών μονάδων του φορέα.
- ε) τη διαρκή υποστήριξη, κατάρτιση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού τους ώστε να κατανοεί την Πολιτική και το Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων του φορέα, τον ρόλο και τις αρμοδιότητές τους, καθώς και τους κινδύνους που σχετίζονται με το πεδίο ευθύνη τους.

Επιπρόσθετα, οι προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων είναι αρμόδιοι και για:

- α) τον συντονισμό της συνεργασίας της Γενικής Διεύθυνσης με το όργανο διαχείρισης κινδύνων καθώς και τις ενέργειες που απαιτούνται στο πλαίσιο αυτής.
- β) την παρακολούθηση των κινδύνων (υφιστάμενων και νεοεμφανιζόμενων), που εμπίπτουν στο πεδίο ευθύνης τους.

Οι υπάλληλοι είναι υπεύθυνοι για:

- α) τη συμμόρφωση με τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις κατευθυντήριες γραμμές του φορέα για τη διαχείριση κινδύνων,
- β) την τήρηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων,
- γ) την παρακολούθηση της εφαρμογής των δικλίδων ελέγχου που εφαρμόζονται για τη διαχείριση κινδύνων, στο πεδίο ευθύνης τους,
- δ) τον εντοπισμό των πιθανών κινδύνων κατά την άσκηση των καθημερινών αρμοδιοτήτων τους,
- ε) την τήρηση και παρακολούθηση των μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων που ορίζονται από τον φορέα, στο πεδίο ευθύνης τους καθώς και για τον εντοπισμό των αποτυχιών των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου,

στ) την άμεση αναφορά των κινδύνων που εντοπίζονται καθώς και των αποτυχιών των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου στους άμεσους προϊσταμένους τους.

Γενικές υποχρεώσεις

Πέραν των ανωτέρω, όλο το προσωπικό του φορέα, ανεξάρτητα από τον ρόλο του, έχει κάποιες γενικές υποχρεώσεις οι οποίες είναι καθοριστικές για την επιτυχή εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων στον φορέα. Οι υποχρεώσεις αυτές είναι:

- α) να συμμετέχει σε δράσεις εκπαίδευσης και κατάρτισης σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων, ώστε να παραμένει ενήμερο σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές, τις θεσμικές απαιτήσεις και τις πολιτικές του φορέα,
- β) να τηρεί τον Κώδικα Δεοντολογίας και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Δημοσίων Υπαλλήλων καθώς και τυχόν άλλους Κώδικες Δεοντολογίας του φορέα του,
- γ) να τηρεί, κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων του, τους ισχύοντες νόμους και τους κανονισμούς του φορέα, αναφορικά με την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών καθώς και το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για την επεξεργασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

Σημειώνεται ότι οι αρμοδιότητες κάθε ρόλου, ως προς την συμπλήρωση του Μητρώου Κινδύνων⁷³ του φορέα, διευκρινίζονται περαιτέρω στην Κοινή Απόφαση του αρ. 22Η ν. 4795/2021.

Γ. Κατηγορίες Κινδύνου

Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι φορείς μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τη φύση των χαρακτηριστικών τους. Η κατηγοριοποίηση των κινδύνων βοηθά: **α)** στη δημιουργία μιας δομημένης προσέγγισης για την αξιολόγηση των κινδύνων, διασφαλίζοντας ότι δεν παραβλέπονται βασικές περιοχές κινδύνου στον φορέα, **β)** στην καλύτερη κατανόηση της φύσης και της πηγής κάθε κινδύνου, διευκολύνοντας την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων, **γ)** στον εντοπισμό περιοχών και λειτουργιών στις οποίες υπάρχει υψηλή συγκέντρωση κινδύνων και **δ)** στον σχεδιασμό και την εφαρμογή στοχευμένων και κατάλληλων στρατηγικών αντιμετώπισης των κινδύνων για κάθε κατηγορία.

Στην ενότητα αυτή καταγράφονται οι κατηγορίες κινδύνων. Κατά τη μεταβατική περίοδο και έως την πλήρη εφαρμογή του νόμου (1/2025), στο κείμενο της Πολιτικής κάθε φορέα θα

⁷³ παρ. 3 αρ. 22Η ν.4795/2021.

περιλαμβάνονται υποχρεωτικά οι ακόλουθες κατηγορίες κινδύνων, κάθε μία από τις οποίες μπορεί να διακρίνεται σε περαιτέρω υποκατηγορίες για την καλύτερη παρακολούθησή τους.

Κίνδυνοι φυσικών ή μη καταστροφών: Οι κίνδυνοι αυτής της κατηγορίας αναφέρονται σε μεγάλα εξωτερικά ενδεχόμενα συμβάντα απειλητικά για τη ζωή, την υγεία, τους ανθρώπους, την περιουσία ή το περιβάλλον, τα οποία δύναται να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τη λειτουργία του φορέα.

Παραδείγματα: ακραία καιρικά φαινόμενα, ακραία φυσικά φαινόμενα, πανδημίες, τρομοκρατικές επιθέσεις.

Στρατηγικοί κίνδυνοι: Οι στρατηγικοί κίνδυνοι αφορούν είτε σε εσωτερικά και εξωτερικά συμβάντα, τα οποία μπορούν να αποτρέψουν ή να εμποδίσουν έναν φορέα να επιτύχει τους σκοπούς και τους στρατηγικούς του στόχους, είτε σε κινδύνους που πηγάζουν από τις στρατηγικές επιλογές του φορέα.

Παραδείγματα: κίνδυνοι λόγω μεταβολών στο οικονομικό περιβάλλον (αύξηση επιπέδου τιμών, αύξηση επιτοκίων, έλλειψη ρευστότητας κ.ά.), κίνδυνοι λόγω μεταβολών στο πολιτικό περιβάλλον (αλλαγή κυβέρνησης, υπουργού, αιρετού τοπικής αυτοδιοίκησης), κίνδυνοι λόγω μη αναμενόμενης απόδοσης ενός μεγάλου έργου (λάθος εκτίμηση των ικανοτήτων ή των πόρων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου, ανεπιθύμητες τεχνικές δυσκολίες ή προβλήματα που εμφανίζονται κατά την υλοποίηση του έργου, υπέρβαση προϋπολογισμού, μη ικανοποίηση των προδιαγραφών ποιότητας, αρνητικές επιπτώσεις στη βιωσιμότητα και στην κοινωνική ευημερία).

Λειτουργικοί κίνδυνοι: Πρόκειται για κινδύνους που επηρεάζουν τις επιχειρησιακές λειτουργίες του φορέα, μέσω των οποίων επιτελεί τις αρμοδιότητές του και επί των οποίων έχει άμεση διοικητική ευθύνη και έλεγχο. Είναι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από τις εσωτερικές διαδικασίες του φορέα, το ανθρώπινο δυναμικό, τη διακυβέρνηση και τη διοικητική εποπτεία, την έλλειψη αποτελεσματικών και αποδοτικών δομών λήψης αποφάσεων και ηγεσίας που οδηγούν σε απώλεια κρίσιμων ορόσημων για τον φορέα κ.α.

Παραδείγματα: ανεπαρκείς ή μη αποτελεσματικές διαδικασίες που μπορεί να οδηγήσουν σε απώλεια πόρων ή μη ποιοτική παροχή υπηρεσιών στον πολίτη, εσφαλμένες ή ελλιπείς διαδικασίες σύναψης συμβάσεων με αποτέλεσμα υποβαθμισμένες υπηρεσίες ή αγαθά, λάθη ή παραλείψεις από το προσωπικό λόγω έλλειψης κατάλληλης κατάρτισης και δεξιοτήτων, υψηλά ποσοστά εναλλαγής προσωπικού που οδηγούν σε απώλεια θεσμικών γνώσεων και διαταράσσουν τη συνέχεια στη λειτουργία του φορέα, κακή επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού η με το συναλλασσόμενο κοινό, έλλειψη καθοδήγησης λόγω ανεπαρκών πολιτικών η οποία μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες αποφάσεις ή μη

εξουσιοδοτημένες δραστηριότητες, σφάλματα στις διαδικασίες λόγω μη τήρησης των διοικητικών πρακτικών κ.ά.

Κίνδυνοι τεχνολογίας πληροφοριών: Η κατηγορία αυτή αναφέρεται σε κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από μη αποτελεσματικές προσεγγίσεις διαχείρισης και εφαρμογής της τεχνολογίας καθώς και από αδυναμίες στην πολιτική ή τις διαδικασίες στα συστήματα τεχνολογίας πληροφοριών.

Παραδείγματα: Το σύστημα πληροφορικής δεν λειτουργεί για μεγάλο χρονικό διάστημα, βλάβες σε κρίσιμα συστήματα πληροφορικής, αποτυχία συστήματος λόγω παλαιού εξοπλισμού, κακής συντήρησης ή λαθών στο λογισμικό, αποτυχία διαχείρισης της ασφάλειας των πληροφοριών με αποτέλεσμα την παραβίαση ευαίσθητων πληροφοριών, περιστατικά παραβίασης της ιδιωτικής ζωής, διαρροή δεδομένων, παραβίαση πολιτικών ασφαλείας, κυβερνοεπιθέσεις.

Δημοσιονομικοί κίνδυνοι: Αυτή η κατηγορία κινδύνων αφορά στα συμβάντα/απειλές που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τους δημοσιονομικούς στόχους ενός φορέα⁷⁴.

Παραδείγματα: Απεμπόληση από τον φορέα δημόσιων αξιώσεων του εις βάρος τρίτων, ανάληψη από τον φορέα δημόσιων υποχρεώσεων χωρίς δυνατότητα εκπλήρωσης, μη κατάλληλη εξουσιοδότηση για δαπάνες ή όρια έγκρισης που παραβλέπονται, οικονομικές ανακρίβειες, μη τήρηση βασικών οικονομικών πολιτικών και διαδικασιών, σπατάλη, απώλεια ή κακή χρήση των περιουσιακών στοιχείων του φορέα.

Κίνδυνοι νομικοί/κανονιστικοί/συμμόρφωσης: Οι κίνδυνοι αυτοί αφορούν στη μη εφαρμογή θεσμικού πλαισίου, κανονισμών, συμβατικών όρων, προτύπων ή εσωτερικών πολιτικών του δημόσιου φορέα, που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε άμεση ή έμμεση διοικητική ευθύνη, αστικές ή ποινικές κυρώσεις, κανονιστικές κυρώσεις ή άλλες αρνητικές επιπτώσεις στη φήμη, τη λειτουργία και την άσκηση των αρμοδιοτήτων του φορέα.

Παραδείγματα: μη καταγεγραμμένες διαδικασίες όσον αφορά στη διαχείριση και την προστασία προσωπικών δεδομένων πολιτών, μη εφαρμογή αμετάκλητης δικαστικής απόφασης, παραβίαση όρων σύμβασης, πρόκληση ζημίας, τραυματισμού ή θανάτου τρίτου κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων του φορέα με συνέπεια αποζημιώσεις, μη συμμόρφωση με την εργατική νομοθεσία (σε θέματα ασφάλειας, διακρίσεων, μισθολογικά) η οποία μπορεί να οδηγήσει σε νομικές ενέργειες και πρόστιμα, μη συμμόρφωση με τον Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Δημοσίων Υπαλλήλων.

⁷⁴ Σχετική και η υπ. αριθμ. ΦΓ8/55081/2020 Απόφαση της Ολομέλειας του Ελεγκτικού Συνεδρίου (Β' 4938)

Κίνδυνοι υγείας και ασφάλειας: Αυτή η κατηγορία αναφέρεται σε κινδύνους που επηρεάζουν την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.

Παραδείγματα: εργατικά ατυχήματα λόγω έλλειψης εφοδιασμού μέσω ατομικής προστασίας, κακή συντήρηση εξοπλισμού μηχανημάτων και έλλειψη εκπαίδευσης, εργονομικοί κίνδυνοι, ακατάλληλες συνθήκες εργασίας, έκθεση σε χημικά και μεταδοτικές ασθένειες, στρες στον χώρο εργασίας, πτώσεις και τραυματισμοί πολιτών λόγω ακατάλληλων κτηρίων και δημόσιων χώρων, έλλειψη υγιεινής σε δημόσιες εγκαταστάσεις.

Κίνδυνοι Διαφθοράς και Απάτης

Στον ν.4795/2021 γίνεται ειδική αναφορά στους κινδύνους διαφθοράς και απάτης. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ διαφθορά συνιστά «η κατάχρηση του δημόσιου ή ιδιωτικού αξιώματος προς ίδιον όφελος. Η ενεργητική ή παθητική κατάχρηση των εξουσιών των δημόσιων λειτουργών (διορισμένων ή αιρετών) για τον προσπορισμό οικονομικού ή άλλου οφέλους»⁷⁵.

Η έννοια της απάτης, από την άλλη πλευρά, ορίζεται στην ελληνική νομοθεσία στο άρθρο 386 του ν. 4619/2019 (Π.Κ.). Στα άρθρα 386Α και 286Β ορίζονται, περαιτέρω, η απάτη με υπολογιστή καθώς και η απάτη σχετική με επιχορηγήσεις.

Πρόκειται για ειδική οριζόντια κατηγορία απειλών που συνδέονται με φαινόμενα κατάχρησης εξουσίας, τα οποία ενδέχεται να επηρεάσουν τη λειτουργία του φορέα στην εκτέλεση του σκοπού του, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα και να προκαλέσουν επιπτώσεις στη φήμη του, στα έσοδα και στα περιουσιακά του στοιχεία, στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη κ.ά.

Στην ίδια κατεύθυνση η Διεθνής Διαφάνεια⁷⁶ επισημαίνει, εστιάζοντας στις συνέπειές της διαφθοράς, ότι «είναι επιβλαβής για την κοινωνία, εμβαθύνει τις ανισότητες, διαβρώνει την εμπιστοσύνη των πολιτών στους δημόσιους θεσμούς, υπονομεύει τη χρηστή διακυβέρνηση και την κοινωνική δικαιοσύνη και συνιστά σοβαρή απειλή για το κράτος δικαίου, τη δημοκρατία και τα θεμελιώδη δικαιώματα»⁷⁷.

⁷⁵ ΟΟΣΑ, Πρόγραμμα Ελλάδα – ΟΟΣΑ: Παροχή Τεχνικής Βοήθειας για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (2019), Κατευθυντήριες Γραμμές για την Κατάρτιση Τομεακών Στρατηγικών Καταπολέμησης της Διαφθοράς στην Ελλάδα.

⁷⁶ <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>

⁷⁷ ομοίως

Επομένως, οι κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης δύνανται να ενυπάρχουν και να συνδέονται με όλες τις κατηγορίες κινδύνων που προαναφέρθηκαν [π.χ. κίνδυνοι νομικοί/κανονιστικοί/συμμόρφωσης -κατά την παραβίαση των νόμων-, κίνδυνοι υγείας και ασφάλειας -αυξάνοντας την πιθανότητα ατυχημάτων-, λειτουργικοί κίνδυνοι -ευνοιοκρατία σε θέματα προσλήψεων, μετακινήσεων προσωπικού-, κίνδυνοι τεχνολογίας πληροφοριών - απόκρυψη σημαντικών δεδομένων-, δημοσιονομικοί κίνδυνοι -υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων φορέα].⁷⁸

Επισημαίνεται ότι οι φορείς του δημόσιου τομέα, σύμφωνα με το αρ. 22Ζ του ν. 4795/2021 υποχρεούνται στην αποστολή δεδομένων προς την Εθνική Αρχή Διαφάνειας, αναφορικά με τους κινδύνους διαφθοράς για την ενημέρωση του Κεντρικού Αποθετηρίου Κινδύνων Διαφθοράς.

Παραδείγματα διαφθοράς: Δωροδοκία/δωροληψία, προσφορά για άσκηση επιρροής, κατάχρηση ή ιδιοποίηση από δημόσιο λειτουργό, νομιμοποίηση προϊόντων εγκλήματος, παράνομος πλουτισμός.⁷⁹, σύγκρουση συμφερόντων, μη τήρηση διαδικασιών, κατάχρηση εξουσίας, άδικη ή άνιση μεταχείριση.

Δ. Διάθεση Ανάλυσης Κινδύνου (risk appetite)

Όλοι φορείς κατά τη λειτουργία τους αντιμετωπίζουν τόσο εσωτερικούς, όσο και εξωτερικούς κινδύνους τους οποίους δεν μπορούν να εξαλείψουν, αλλά θα πρέπει να τους διαχειριστούν, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους, ενώ θα υπάρξουν και κίνδυνοι τους οποίους θα αποδεχθούν.

Ως διάθεση ανάληψης κινδύνου ορίζεται «το είδος και το μέγεθος του κινδύνου που ένας φορέας είναι διατεθειμένος να επιδιώξει ή να διατηρήσει⁸⁰», προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Η δήλωση διάθεσης ανάληψης κινδύνου, η οποία εγκρίνεται από τον επικεφαλής, εκφράζει πόσο διατεθειμένος είναι ένας φορέας να αναλάβει τους κινδύνους (το «ρίσκο») που προκύπτουν από την υλοποίηση των στόχων του, διασφαλίζοντας μια ισορροπημένη σχέση μεταξύ επιδιωκόμενου οφέλους και δυνητικού ρίσκου.

Η διάθεση ανάληψης κινδύνου μπορεί να διατυπώνεται και ανά κατηγορία κινδύνου, έτσι όπως οι κατηγορίες αναλύονται στην προηγούμενη ενότητα, ακολουθώντας την παρακάτω κλίμακα. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει την εστίαση σε κάθε κατηγορία ξεχωριστά, αξιολογώντας και αντιμετωπίζοντας τους κινδύνους με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

⁷⁸ <https://www.u4.no/topics/corruption-risk-management/basics>

⁷⁹ Ν. 3560/2007 και 3666/2008.

⁸⁰ ISO Guide 73:2009 Risk Management - Vocabulary

Κλίμακα Διάθεσης Ανάλυσης ΚινδύνουΠολύ υψηλή (ακραία) διάθεση ανάλυσης κινδύνου

Ο φορέας εκτιμά ότι τα πιθανά οφέλη που προκύπτουν από την «επιθετική» αυτή ανάλυση κινδύνων υπερτερούν των δυνητικών αρνητικών επιπτώσεων, και γι' αυτό είναι πρόθυμος να αναλάβει τον συνεπαγόμενο κίνδυνο για την επίτευξη των στόχων του.

Προσοχή!! Οι φορείς του δημοσίου τομέα, δεν μπορεί να αναλάβουν πολύ υψηλή διάθεση ανάλυσης κινδύνου αφενός λόγω της αποστολής τους που είναι η εξυπηρέτηση του πολίτη, αφετέρου λόγω της υποχρέωσης να τηρούν τις αρχές της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης.

Υψηλή διάθεση ανάλυσης κινδύνου

Ο φορέας είναι διατεθειμένος να αναλάβει κινδύνους μεγαλύτερους από τους συνήθεις και να αποδεχθεί κάποιες αρνητικές επιπτώσεις προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του.

Μέτρια διάθεση ανάλυσης κινδύνου

Ο φορέας υιοθετεί μια ισορροπημένη προσέγγιση όσον αφορά στην ανάλυση κινδύνων. Οι πιθανές αρνητικές επιπτώσεις και η επίτευξη των στόχων του λαμβάνονται εξίσου υπόψη.

Χαμηλή διάθεση ανάλυσης κινδύνου

Ο φορέας υιοθετεί μια προσεκτική προσέγγιση όσον αφορά στην ανάλυση κινδύνου και είναι διατεθειμένος να δεχτεί μόνο μικρές αρνητικές επιπτώσεις κατά την επιδίωξη των στόχων του.

E. Ανοχή Κινδύνου (risk tolerance)

Στην ενότητα αυτή, ορίζεται η ανοχή κινδύνου, ανά κατηγορία κινδύνου.

Ως ανοχή κινδύνου ορίζεται «η ετοιμότητα ενός οργανισμού ή ενός ενδιαφερόμενου μέρους να αναλάβει τον κίνδυνο που απομένει, μετά τα μέτρα που λαμβάνονται για αντιμετώπισή του, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του»⁸¹.

Με τον όρο αυτόν επομένως, δηλώνεται ένα επίπεδο απόκλισης από τη διάθεση ανάλυσης κινδύνου που ένας φορέας είναι διατεθειμένος να αναλάβει. Κατά συνέπεια η ανοχή κινδύνου μπορεί να ορισθεί ως ένα συγκεκριμένο και προκαθορισμένο εύρος απόκλισης από τη διάθεση ανάλυσης κινδύνου.

⁸¹ ISO Guide 73:2009 Risk Management - Vocabulary

Παράδειγμα: ο φορέας είναι διατεθειμένος να ανεχθεί τον κίνδυνο που απομένει, μετά την εφαρμογή όλων των μέτρων αντιμετώπισής του, διότι υπάρχει επιτακτική ανάγκη, όπως: η ταχεία ανταπόκριση σε έκτακτες ανάγκες, η εκπλήρωση σημαντικών στρατηγικών στόχων ή η τήρηση αυστηρών προθεσμιών για την ολοκλήρωση ενός κρίσιμου έργου.

Επισημαίνεται ότι η ανοχή κινδύνου ενίοτε περιορίζεται από θεσμικές και κανονιστικές ρυθμίσεις, όπως οι νομοθετικές απαιτήσεις για την υγεία και την ασφάλεια.

Η ανοχή κινδύνου μπορεί να αφορά υποκατηγορίες κινδύνων ή μεμονωμένους κινδύνους, συγκεκριμένα έργα, επί μέρους στόχους, πρωτοβουλίες κ.λπ., έτσι ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες που εμφανίζει κάθε κίνδυνος, έργο, ή περιοχή κινδύνου (υποκατηγορία).

Για την ενιαία εφαρμογή των διατάξεων του ν. 4795/2021 οι φορείς θα πρέπει να εφαρμόζουν τη διαβάθμιση της διάθεσης ανάληψης κινδύνου, όπως αποτυπώνεται στο παρόν κείμενο.

Σχέση Διάθεσης Ανάληψης Κινδύνου και Ανοχής Κινδύνου

Παράδειγμα**Φορέας: Υπουργείο Χ****Διάθεση ανάληψης κινδύνου στην κατηγορία των κινδύνων τεχνολογίας πληροφοριών**

«Οι φορείς του δημόσιου τομέα που έχουμε δεσμευτεί να υπηρετούμε τους πολίτες με ακεραιότητα και ασφάλεια, έχουμε χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνου όσον αφορά τις πρωτοβουλίες και τις λειτουργίες μας στον τομέα των ΤΠΕ. Δίνουμε προτεραιότητα στην προστασία των ευαίσθητων δεδομένων, στη συνέχεια των υπηρεσιών μας και στην εμπιστοσύνη των πολιτών. Ως εκ τούτου, θα αποφύγουμε την υιοθέτηση τεχνολογιών αιχμής χωρίς ενδεδειγμένες δοκιμές και αποδεδειγμένη ασφάλεια. Οι επενδύσεις μας σε νέες λύσεις ΤΠΕ θα είναι προσεκτικές, προτιμώντας καθιερωμένες τεχνολογίες με ισχυρό ιστορικό αξιοπιστίας και ασφάλειας. Κατά συνέπεια οι κίνδυνοι που είμαστε διατεθειμένοι να αναλάβουμε στην κατηγορία αυτή έχουν μέγεθος από 1-2 (με βάση την κλίμακα σπουδαιότητας που έχουμε δώσει)⁸²».

Ανοχή κινδύνου

Παρά τη χαμηλή διάθεση του φορέα να αναλάβει κινδύνους για μη δοκιμασμένες τεχνολογίες, λόγω της αυξανόμενης ανάγκης για δυνατότητες απομακρυσμένης εργασίας, αποφασίζεται η εισαγωγή ενός καινοτόμου συστήματος βασισμένου στο υπολογιστικό νέφος. Το σύστημα αυτό υπόσχεται σημαντικές βελτιώσεις στην αποδοτικότητα, την επεκτασιμότητα και την απομακρυσμένη προσβασιμότητα. Για το συγκεκριμένο έργο ο φορέας είναι διατεθειμένος να ανεχτεί κινδύνους με μέγεθος 3-7 (με βάση την κλίμακα σπουδαιότητας που έχουμε δώσει)⁸², επίπεδο υψηλότερο σε σχέση με τη διάθεση ανάληψης κινδύνου στην κατηγορία κινδύνων τεχνολογίας πληροφοριών.

⁸² βλ. κλίμακα στην ενότητα *καθορισμός κριτηρίων κινδύνου*

Μέρος Β΄

Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων

Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει τις κατευθύνσεις και τις οργανωτικές ρυθμίσεις που αφορούν **στον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την αξιολόγηση και τη συνεχή βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων του φορέα καθώς και τη μεθοδολογία για τη διενέργεια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων**⁸³. Βασικός σκοπός του πλαισίου είναι η υποστήριξη του φορέα προκειμένου να ενσωματώσει τη διαχείριση κινδύνων στην υφιστάμενη οργανωτική δομή του και τις επιχειρησιακές λειτουργίες του. Αυτό διασφαλίζει ότι, η διαχείριση κινδύνων δεν αποτελεί μια μεμονωμένη λειτουργία, αλλά εντάσσεται απρόσκοπτα στις καθημερινές λειτουργίες του φορέα και στη λήψη αποφάσεων. Δεδομένου ότι βασικός σκοπός του πλαισίου είναι αυτή η ενσωμάτωση, κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως, το μέγεθος του φορέα, η επιχειρησιακή του δραστηριότητα καθώς και η οργανωτική του δομή.

Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων παρακολουθείται και αξιολογείται, ως προς την εφαρμογή του, από το όργανο διαχείρισης κινδύνων, το οποίο εισηγείται στον επικεφαλής του φορέα την αναθεώρηση και την επικαιροποίησή του, εφόσον διαπιστώσει ότι δεν εναρμονίζεται πλέον με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του φορέα.

Η αξιολόγηση μπορεί να περιλαμβάνει την παρακολούθηση βασικών δεικτών απόδοσης, τη διενέργεια ελέγχων και την ανατροφοδότηση από τα εμπλεκόμενα/συμμετέχοντα μέρη. Η βελτίωση, από την άλλη πλευρά, επικεντρώνεται στον εντοπισμό ευκαιριών για την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων. Με την ανάλυση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, οι φορείς μπορούν να εντοπίσουν τομείς για βελτίωση ή προσαρμογή, να εφαρμόσουν αλλαγές και να προωθήσουν μια κουλτούρα συνεχούς προόδου. Κατ' αυτό τον τρόπο, διασφαλίζεται ότι το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων παραμένει δυναμικό, ανταποκρίνεται και ευθυγραμμίζεται συνεχώς με τις εξελισσόμενες ανάγκες και τους στόχους του φορέα.

Κομβικό σημείο για την επιτυχή εφαρμογή του πλαισίου συνιστά η συμμετοχή και η ευαισθητοποίηση του προσωπικού του φορέα.

Για την εφαρμογή του ανωτέρω πλαισίου, το οποίο ορίζει τις γενικές αρχές και κατευθύνσεις για την ορθή ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων, ο φορέας, καταρτίζει

⁸³ παρ.3 του άρθρου 22B του ν. 4795/2021

πλάνο εφαρμογής, (σχέδιο), το οποίο αποτελεί ένα λεπτομερές έγγραφο που περιγράφει κατ' ελάχιστον:

- την προσέγγιση και τις διαδικασίες για τον εντοπισμό, την ανάλυση, την αξιολόγηση, την αντιμετώπιση και την παρακολούθηση των κινδύνων σε ευθυγράμμιση με τους οργανωτικούς στόχους του φορέα,
- τους αναγκαίους ανθρώπινους, οικονομικούς, τεχνολογικούς πόρους, καθώς και τα χρονοδιαγράμματα για την εφαρμογή του σχεδίου,
- τους μηχανισμούς επικοινωνίας και αναφοράς.

Μέσω της ανάπτυξης του σχεδίου διασφαλίζεται ότι, οι ρυθμίσεις και οι διαδικασίες του φορέα σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων είναι κατανοητές και εφαρμόζονται στην πράξη. Παράλληλα, με τον κατάλληλο σχεδιασμό και εφαρμογή, το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων διασφαλίζει ότι η λειτουργία διαχείρισης κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των δραστηριοτήτων σε ολόκληρο τον φορέα, συμπεριλαμβανομένης της λήψης αποφάσεων και ότι οι αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του καταγράφονται επαρκώς.



Σχήμα 1. Πλάνο εφαρμογής πλαισίου διαχείρισης κινδύνων

Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων – Μεθοδολογία

Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει συνοπτική περιγραφή της μεθοδολογίας διαχείρισης κινδύνων την οποία ο φορέας εφαρμόζει. Προς περαιτέρω υποστήριξη του προσωπικού που εμπλέκεται στη διαχείριση κινδύνων, σύμφωνα με τους ρόλους που έχει ήδη καθορίσει ο φορέας στην Πολιτική του, μπορεί να παρατίθενται παραδείγματα, ερωτηματολόγια κλπ. Η εφαρμογή της μεθοδολογίας αυτής είναι υποχρεωτική για τους φορείς που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του ν. 4795/2021.

Το ISO 31000:2018 «Διαχείριση Κινδύνων - Κατευθυντήριες Γραμμές» περιγράφει τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, ως ένα σύνολο βημάτων που πραγματοποιούνται με συντονισμένο, αλλά όχι απαραίτητα διαδοχικό τρόπο. Στο παρακάτω Σχήμα παρατίθενται τα στάδια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων τα οποία θα περιγραφούν συνοπτικά στη συνέχεια.



Σχήμα 2. Διαδικασία διαχείρισης κινδύνου (βασισμένη στο ISO 31000:2018)

Πεδίο Εφαρμογής, Περιβάλλον, Κριτήρια

Το πρώτο βήμα της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων είναι ο "καθορισμός του πλαισίου". Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής, του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του φορέα καθώς και των κριτηρίων κινδύνου.

Βήμα 1α: Καθορισμός του πεδίου εφαρμογής της διαχείρισης κινδύνων

Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, του φορέα μπορεί, να εστιάζει σε στρατηγικό, επιχειρησιακό, ή άλλο οργανωτικό επίπεδο ή σε επίπεδο έργου ή προγράμματος. Η επιλογή του κατάλληλου πεδίου εφαρμογής αποτελεί ένα κρίσιμο βήμα για όλες τις

επακόλουθες δραστηριότητες καθώς εξασφαλίζει την καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου, της προσπάθειας και των πόρων του φορέα. Με τον σαφή καθορισμό του πεδίου εφαρμογής στο κατάλληλο επίπεδο, ένας φορέας μπορεί να διασφαλίσει ότι, οι δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων είναι στοχευμένες και συμπεριλαμβάνουν όλους τους σημαντικούς κινδύνους.

Για τον λόγο αυτό, το πρώτο βήμα της διαδικασίας είναι η αποτύπωση του πεδίου εφαρμογής στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων, με σαφήνεια.

Πεδία Εφαρμογής:

Στρατηγικό επίπεδο: Αφορά στη διαχείριση κινδύνων που μπορούν να επηρεάσουν τη συνολική κατεύθυνση και τους στρατηγικούς στόχους του φορέα.

Επιχειρησιακό επίπεδο: Αφορά στις επιχειρησιακές λειτουργίες είτε στο σύνολό τους είτε σε ένα συγκεκριμένο τμήμα ή λειτουργία εντός του φορέα. Για παράδειγμα, οι δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων στο τμήμα Α, με έμφαση στους κινδύνους που σχετίζονται με τις διαδικασίες και αρμοδιότητες του.

Επίπεδο έργου: Εδώ, το πεδίο εφαρμογής προσδιορίζεται στενά γύρω από ένα συγκεκριμένο έργο και μπορεί να περιλαμβάνει τη διαχείριση κινδύνων που σχετίζονται με τα χρονοδιαγράμματα, τον προϋπολογισμό, την ποιότητα και τα αναμενόμενα αποτελέσματά του.

Επίπεδο προγράμματος: Όταν πρόκειται για μια σειρά συνδεδεμένων έργων, το πεδίο εφαρμογής μπορεί να περιλαμβάνει ολόκληρο το πρόγραμμα. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη διαχείριση των αλληλεξαρτήσεων, την ευθυγράμμιση των στόχων των επιμέρους έργων με τους στόχους του προγράμματος και τον συντονισμό των πόρων σε πολλαπλά έργα.

Για τους φορείς του δημόσιου τομέα, η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων πρέπει να εφαρμόζεται, κατ' ελάχιστον, σε στρατηγικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Συνίσταται η εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων σε μεγάλα έργα ή προγράμματα.

Βήμα 16: Καθορισμός Περιβάλλοντος

Ο καθορισμός του περιβάλλοντος μπορεί να γίνει κατανοητός ως ένας "χάρτης" που αποτυπώνει τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία ενός φορέα και

κατά συνέπεια το εύρος των κινδύνων στους οποίους είναι εκτεθειμένος. Τέτοιοι παράγοντες στο εσωτερικό περιβάλλον του φορέα είναι η διακυβέρνηση, ο προϋπολογισμός, η οργανωτική δομή, οι κανονισμοί και η οργανωτική κουλτούρα. Αντίστοιχα, το νομοθετικό, πολιτικό, κανονιστικό, χρηματοοικονομικό, τεχνολογικό πλαίσιο, το κλίμα και τα φυσικά γεγονότα αποτελούν παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον του φορέα.

Το βήμα αυτό είναι θεμελιώδες για τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, η οποία πρέπει να λαμβάνει υπόψη το περιβάλλον λειτουργίας του φορέα. Σε αντίθετη περίπτωση, οι στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων μπορεί να είναι εσφαλμένες, επιφανειακές ή να μην αντιμετωπίζουν τους πιο σημαντικούς και συναφείς κινδύνους, οδηγώντας σε σπατάλη πόρων και πιθανές αποτυχίες στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Παράλληλα, οι ανωτέρω παράγοντες μπορεί να συνιστούν σημαντικές πηγές κινδύνων.

Στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων, πρέπει να αποτυπωθεί ο προσδιορισμός του περιβάλλοντος, ως βήμα της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, με παράθεση ενδεικτικών ερωτήσεων.

Ενδεικτικές ερωτήσεις για τον προσδιορισμό του περιβάλλοντος

Εσωτερικό Περιβάλλον:

1. Ποια είναι η οργανωτική δομή του φορέα;
2. Ποιος είναι ο προϋπολογισμός του για το επόμενο έτος και ποιες οι βασικές πηγές χρηματοδότησης;
3. Υπάρχει πλαίσιο για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού;
4. Ποια είναι τα πληροφοριακά συστήματα του φορέα και πόσο επαρκή και επίκαιρα είναι;
5. Πώς θα περιγράφατε την οργανωσιακή κουλτούρα του φορέα;

Εξωτερικό Περιβάλλον:

1. Ποιες προγραμματισμένες νομοθετικές αλλαγές μπορεί να επηρεάσουν τον φορέα;
2. Υπάρχουν σημαντικές τεχνολογικές τάσεις και εξελίξεις που μπορεί να εφαρμοστούν στον φορέα ή να επηρεάσουν τη λειτουργία του;
3. Πώς οι οικονομικές συνθήκες της χώρας επηρεάζουν τη λειτουργία του φορέα;
4. Υπάρχει κίνδυνος φυσικών καταστροφών στην περιοχή λειτουργίας του φορέα;
5. Υπάρχουν σημαντικές πολιτικές, γεωπολιτικές, δημογραφικές εξελίξεις και τάσεις που δύναται να επηρεάσουν την υλοποίηση των στόχων του φορέα;

Βήμα 1γ: Καθορισμός Κριτηρίων Κινδύνου



Τα κριτήρια κινδύνων, όπως περιγράφονται στην παρούσα ενότητα και το σχετικό Παράρτημα, πρέπει να αποτυπώνονται με σαφήνεια στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων, καθώς βάσει αυτών, αξιολογείται η σημασία ή το μέγεθος ενός κινδύνου και κατά συνέπεια οι φορείς είναι σε θέση να ιεραρχούν τους κινδύνους και να κατανέμουν τους κατάλληλους πόρους για την αντιμετώπισή τους.

Περαιτέρω, η θέσπιση κριτηρίων διευκολύνει την αποτελεσματική επικοινωνία, μεταξύ των στελεχών του φορέα που μετέχουν στη διαχείριση κινδύνων, καθώς επιτρέπει την κοινή κατανόηση της σημασίας τους και παρέχει ένα σημείο αναφοράς για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δράσεων διαχείρισής τους και τη μέτρηση της προόδου με την πάροδο του χρόνου. Τα κριτήρια κινδύνων είναι δυναμικά και θα πρέπει συνεχώς να επανεξετάζονται ώστε να παραμένουν κατάλληλα και επίκαιρα.

Για παράδειγμα, τα κριτήρια κινδύνου μπορεί να ορίζουν ότι κάθε γεγονός με δυνητικό οικονομικό αντίκτυπο μεγαλύτερο από 1 εκατομμύριο ευρώ και πιθανότητα εμφάνισης μεγαλύτερη από 50% ή δύο φορές κατά το επόμενο έτος θεωρείται "υψηλός" κίνδυνος.

Ειδικότερα, τα κριτήρια κινδύνων υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων όπως:

- Πώς αποφασίζεται ότι ένας κίνδυνος έχει ελεγχθεί επαρκώς,
- Πότε ένας κίνδυνος δεν είναι αποδεκτός,
- Πότε το δυνητικό όφελος είναι επαρκές για να καταστήσει έναν κίνδυνο αποδεκτό,
- Πώς προτεραιοποιούνται οι κίνδυνοι και κατανέμονται οι απαιτούμενοι πόροι για τη διαχείρισή τους
- Πότε πρέπει να ενημερώνονται άμεσα ο επικεφαλής του φορέα, τα όργανα διοίκησης (Διοικητικό Συμβούλιο, Γενικοί/Ειδικοί Γραμματείς) και τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης αυτού (όπως Γενικοί Διευθυντές).

Τα κριτήρια κινδύνων αποτυπώνονται σε κλίμακα με την αντίστοιχη περιγραφή της κάθε βαθμίδας καθώς και την αριθμητική τιμή η οποία αντιστοιχεί στη βαθμίδα αυτή και αφορούν κατά κανόνα:

- Την κλίμακα της πιθανότητας εμφάνισης των κινδύνων.
- Τον αντίκτυπο των κινδύνων.
- Τη διαβάθμιση της αποτελεσματικότητας των δικλίδων ελέγχου.
- Τη διαβάθμιση των κινδύνων.

Τα κριτήρια κινδύνων παρατίθενται αναλυτικά στο Παράρτημα 2.

Επισημαίνεται ότι,

- Η εφαρμογή των προτεινόμενων διαβαθμίσεων (κλίμακες) είναι υποχρεωτική για όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα που εμπίπτουν στις διατάξεις του ν. 4795/2021.
- Οι περιγραφές που αναφέρονται στον αντίκτυπο των κινδύνων και παρατίθενται στο Παράρτημα είναι ενδεικτικές και έχουν σκοπό να καθοδηγήσουν τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων, κατά τον σχεδιασμό του σχετικού κριτηρίου.

Αξιολόγηση κινδύνου

Η αξιολόγηση κινδύνου είναι η συνολική διαδικασία **αναγνώρισης, ανάλυσης και αποτίμησης του κινδύνου**, η οποία διεξάγεται συστηματικά και επαναληπτικά, με τη συνεργασία και αξιοποίηση των γνώσεων και των απόψεων των ενδιαφερομένων μερών (προσωπικό, εμπειρογνώμονες, επαγγελματικές οργανώσεις κ.α.).

Αναγνώριση κινδύνου

Η αναγνώριση κινδύνου περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των πηγών⁸⁴ (αιτιών) κινδύνου που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την επίτευξη των στόχων του φορέα και των πιθανών συνεπειών τους σε αυτούς. Κατά τον εντοπισμό των κινδύνων λαμβάνεται υπόψη τι μπορεί να συμβεί, γιατί θα συμβεί, πού θα συμβεί και πώς θα συμβεί. Δεδομένου ότι το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός φορέα μεταβάλλεται διαρκώς, οι κίνδυνοι, όπως αναφέρεται κατωτέρω, επανεξετάζονται και αναθεωρούνται ανά τακτά διαστήματα.

Η αναγνώριση κινδύνου απαιτεί γνώση του επιχειρησιακού τομέα/τομέα πολιτικής του φορέα, του νομικού, κοινωνικού, οικονομικού, πολιτικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος, των διαδικασιών και των συστημάτων υποστήριξης της λειτουργίας του (όπως πληροφοριακά συστήματα) καθώς και της οργανωτικής δομής του. Για τον προσδιορισμό των κινδύνων χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές (καταιγισμός ιδεών, Delphi, Root cause analysis, έρευνες, συνεντεύξεις, SWOT analysis κ.ά.), οι οποίες αξιοποιούν τη γνώση και την εμπειρία των ενδιαφερομένων μερών.

⁸⁴ Συχνά συναντάται η διάκριση των πηγών κινδύνου σε αιτίες κινδύνου (cause of risk) οι οποίες αναφέρονται σε συμβάντα που οδηγούν άμεσα στην εμφάνιση ενός κινδύνου - πχ υπάλληλος ανοίγει ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που εμπεριέχει αρχεία κακόβουλου λογισμικού με αποτέλεσμα την διαρροή ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων - και σε παράγοντες που οδηγούν ή ενισχύουν εμμέσως την εμφάνιση ενός κινδύνου (risk drivers) πχ έλλειψη εκπαίδευσης των υπαλλήλων ώστε να προστατεύονται από απειλές κυβερνοασφάλειας, παρωχημένα συστήματα κυβερνοασφάλειας κ.λπ.

Αναγνώριση Κινδύνων: Παράδειγμα**Κίνδυνος Διαφθοράς:** Δωροληψία

Δημόσιος υπάλληλος χρηματίζεται ή λαμβάνει οποιοδήποτε αντάλλαγμα προκειμένου να ευνοήσει συγκεκριμένο προμηθευτή.

Ενδεικτικές πηγές κινδύνου

Ανεπαρκείς μηχανισμοί εποπτείας

Αδιαφανείς διαδικασίες σύναψης δημοσίων συμβάσεων

Αδύναμο θεσμικό πλαίσιο/Μη εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου

Κουλτούρα ατιμωρησίας/απουσία πολιτικών για την καταπολέμηση της διαφθοράς

Χαμηλές αμοιβές/Οικονομικά προβλήματα των υπαλλήλων

Διαδικασία Εντοπισμού των κινδύνων

Συγκεντρώστε τις απόψεις των εμπλεκόμενων μερών. Αξιοποιήστε την εμπειρία και τη γνώση των στελεχών σας. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε απλές τεχνικές όπως, ο καταγιτισμός ιδεών – οι δομημένες ημι – δομημένες συνεντεύξεις κλπ.

Επισκόπηση πορισμάτων ελέγχου: Αναζητήστε αντίστοιχα περιστατικά μέσω των διαθέσιμων πηγών σας

Ανάλυση διαδικασιών: Αναλύστε τις διαδικασίες προμηθειών, βήμα προς βήμα, προκειμένου να εντοπιστούν πιθανά τρωτά σημεία.

Θυμηθείτε το περιβάλλον του φορέα: Επανεξέταση του ευρύτερου εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί ο φορέας. Για παράδειγμα, παράγοντες όπως η ανοχή της διαφθοράς από τους πολίτες, ή η έλλειψη κινήτρων και το χαμηλό ηθικό των υπαλλήλων, μπορεί να συμβάλλουν στην εμφάνιση φαινομένων

Ανάλυση κινδύνου

Το δεύτερο βήμα της αξιολόγησης κινδύνου είναι η ανάλυσή του, δηλαδή η κατανόηση της φύσης και των χαρακτηριστικών του, των αιτιών και των συνεπειών του και ο εντοπισμός τυχόν υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου/ μέτρων αντιμετώπισής του και της αποτελεσματικότητάς τους.

Η ανάλυση κινδύνου περιλαμβάνει τρία βασικά επιμέρους στάδια, τα οποία πρέπει να αποτυπωθούν στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων του φορέα:

Στάδιο 1^ο: Εκτίμηση της πιθανότητας και των επιπτώσεων της εμφάνισης του κινδύνου ελλείψει δικλίδων ελέγχου/μέτρων αντιμετώπισης του. Το βήμα αυτό αναφέρεται ως αξιολόγηση του εγγενούς κινδύνου (inherent risk).

Ο φορέας βαθμολογεί κάθε κίνδυνο βάσει δύο παραμέτρων:

- της **πιθανότητας** (likelihood) επέλευσης του κινδύνου,
 - του **αντίκτυπου** (impact) που μπορεί να επιφέρει η επέλευση του κινδύνου,
- χωρίς να εξετάζονται, στη φάση αυτή, τυχόν υπάρχουσες δικλίδες ελέγχου (υφιστάμενες διαδικασίες, πολιτικές κλπ. που εφαρμόζει ήδη ο φορέας για την αντιμετώπισή των κινδύνων).

Η πιθανότητα σχετίζεται με το πόσο συχνά ένα συγκεκριμένο συμβάν κινδύνου θεωρείται ότι μπορεί να εμφανιστεί εντός συγκεκριμένης χρονικής περιόδου και ο αντίκτυπος σχετίζεται με τις συνέπειες που μπορεί να επιφέρει ο κίνδυνος αν συμβεί. Η ανωτέρω εκτίμηση πραγματοποιείται βάσει των αντίστοιχων διαβαθμίσεων (κριτήρια κινδύνου) που, όπως προαναφέρθηκε, επίσης -ορίζονται στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων.

Ο υπολογισμός του επιπέδου (στάθμης) ή η σπουδαιότητα **του εγγενούς κινδύνου** είναι το αποτέλεσμα του παρακάτω γινομένου:



Υπενθυμίζεται ότι στις αντίστοιχες κλίμακες (βλ. κριτήρια κινδύνου) έχουν δοθεί αριθμητικές τιμές. Π.χ. ένας εγγενής κίνδυνος του οποίου η πιθανότητα εκτιμάται ως **πιθανή έχει την αριθμητική τιμή 3** και ο αντίκτυπος τους ως **σημαντικός έχοντας την αριθμητική τιμή 4** βαθμολογείται με σπουδαιότητα **3 x 4 = 12**.

Παράγοντες που λαμβάνονται κατά κανόνα υπόψη κατά την εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης κινδύνων:

- **Ιστορικά δεδομένα:** Προηγούμενα περιστατικά ή συμβάντα παρόμοιων κινδύνων.
- **Κρίση εμπειρογνομώνων:** Διαπιστώσεις και απόψεις ατόμων ή ομάδων με εξειδικευμένες γνώσεις ή κατάρτιση.
- **Εξωτερικοί παράγοντες:** Οικονομικές, περιβαλλοντικές, πολιτικές ή κοινωνικές τάσεις που ενδέχεται να επηρεάσουν την πιθανότητα.
- **Δείκτες:** Πρώιμα προειδοποιητικά σημάδια ή εναύσματα που μπορεί να σηματοδοτούν την αύξηση της πιθανότητας του κινδύνου.
- **Ανατροφοδότηση από τα ενδιαφερόμενα μέρη:** Απόψεις από άτομα που επηρεάζονται από το αποτέλεσμα ή έχουν συμφέρον από αυτό.

Παράγοντες που λαμβάνονται κατά κανόνα υπόψη κατά την εκτίμηση των δυνητικών συνεπειών ενός κινδύνου:

- **Το εύρος του αντικτύπου:** Πόσο εκτεταμένος θα μπορούσε να είναι ο αντίκτυπος (π.χ. τοπικός ή εθνικός).
- **Οικονομικές επιπτώσεις:** πιθανές οικονομικές απώλειες ή πρόσθετες δαπάνες που προκύπτουν.
- **Επιπτώσεις φήμης:** πιθανές αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να επιφέρει ο κίνδυνος στη φήμη του φορέα.
- **Λειτουργικές επιπτώσεις:** πιθανές διαταραχές στις συνήθεις λειτουργίες/διαδικασίες ή στην ικανότητα παροχής προϊόντων/υπηρεσιών.
- **Επιπτώσεις στα ενδιαφερόμενα μέρη:** Επιπτώσεις στους εργαζόμενους, στους πολίτες ή σε άλλους ενδιαφερόμενους φορείς.
- **Επιπτώσεις στην υγεία και την ασφάλεια:** Πιθανή βλάβη στην υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων ή ατόμων/ομάδων που συνδέονται με τον φορέα και τις παρεχόμενες από αυτόν υπηρεσίες.
- **Ρυθμιστικές και νομικές επιπτώσεις:** Πρόστιμα που επιβάλλονται ή άλλες νομικές συνέπειες οφειλόμενες στην εμφάνιση του κινδύνου.
- **Περιβαλλοντικές επιπτώσεις:** Επιπτώσεις στο περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των προβλημάτων βιωσιμότητας.
- **Η διάρκεια της επίπτωσης:** Πόσο καιρό μπορεί να διαρκέσει η επίπτωση πχ βραχυπρόθεσμες διαταραχές, μακροπρόθεσμες ή μόνιμες αλλαγές.

Στάδιο 2^ο: Προσδιορισμός και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου που εφαρμόζονται για τον μετριασμό του κινδύνου.

Οι δικλίδες ελέγχου αφορούν κάθε δράση ή διαδικασία που αναλαμβάνει ο φορέας, για τη διαχείριση των κινδύνων και την αύξηση της πιθανότητας επίτευξης των καθορισμένων στόχων και σκοπών του. Η ακριβής αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των δικλίδων ελέγχου είναι σημαντική για την τελική εκτίμηση του κινδύνου που απομένει (residual risk –υπολειμματικός κίνδυνος). Κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δικλίδων ελέγχου, λαμβάνονται υπόψη αφενός οι απόψεις των στελεχών που έχουν την ευθύνη εφαρμογής τους, αφετέρου πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα και την συνεπή εφαρμογή τους, μέσω ελέγχων που πραγματοποιούνται για τον σκοπό αυτό και αξιοποίησης υφιστάμενων δεδομένων που αφορούν στην αποτελεσματικότητά τους (πώς λειτούργησαν στο παρελθόν σε παρόμοια συμβάντα). Παράλληλα, οι δικλίδες ελέγχου πρέπει να αξιολογούνται με όρους κόστους-οφέλους καθώς μια αποτελεσματική δικλίδα πρέπει να είναι και οικονομικά αποδοτική.

Παρατίθενται οι ρόλοι των τριών γραμμών σε σχέση με την αξιολόγηση των δικλίδων ελέγχου⁸⁵.

Πρώτη γραμμή ρόλων:

- Παρακολούθηση της εφαρμογής των δικλίδων ελέγχου που έχουν θεσπιστεί για τη διαχείριση κινδύνων, στο πεδίο ευθύνης τους,
- Εντοπισμός πιθανών κινδύνων ή αποτυχιών των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου, στο πεδίο ευθύνης τους,
- Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών για αντιμετώπιση ελλείψεων στις διαδικασίες και τις δικλίδες ελέγχου.
- Διατήρηση αποτελεσματικών δικλίδων ελέγχου και εκτέλεση καθημερινών διεργασιών ελέγχου και μετριασμού κινδύνων.

Δεύτερη γραμμή ρόλων :

Ενημέρωση και καθοδήγηση του προσωπικού του φορέα σχετικά με την παρακολούθηση των δικλίδων ελέγχου

Τρίτη γραμμή ρόλων:

Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου των κινδύνων εντός του φορέα στο πλαίσιο των έργων τους.

Σχετική κλίμακα αναφορικά με την επάρκεια των δικλίδων ελέγχου παρατίθεται στο Παράρτημα 2 (κριτήρια κινδύνων).

Στάδιο 3^ο

⁸⁵Πρόγραμμα Ελλάδα – ΟΟΣΑ: Παροχή τεχνικής βοήθειας για την καταπολέμηση της Διαφθοράς, Πρόγραμμα Αξιολόγησης Βασικών Δικλίδων Ελέγχου <https://aead.gr/images/manuals/1.3-core-control-audit-programme-greece-el.pdf>

Εκτίμηση του επιπέδου/ σπουδαιότητας του υπολειμματικού κινδύνου.

Στη διαχείριση κινδύνων, η κλίμακα πιθανότητας και επίπτωσης χρησιμοποιείται για να καθορίσει το επίπεδο ενός κινδύνου. Αν έχετε έναν εγγενή κίνδυνο με βαθμολογία 5 στην πιθανότητα και 2 στην επίπτωση, ο εγγενής κίνδυνος αξιολογείται με 10.

Η επάρκεια των δικλίδων ελέγχου, μειώνει τον κίνδυνο που αντιμετωπίζετε, δηλαδή τον υπολειμματικό κίνδυνο. Όσο μεγαλύτερη η επάρκεια της δικλίδας ελέγχου τόσο μειώνεται το επίπεδο του κινδύνου.

Κατά συνέπεια για κάθε επίπεδο επάρκειας της δικλίδας υπάρχει μια αντίστοιχη μείωση στην τελική βαθμολογία του κινδύνου. Μια απλή προσέγγιση για τον ακριβή υπολογισμό της μείωσης είναι η εξής:

Ας πούμε ότι κάθε βαθμίδα επάρκειας μειώνει τον κίνδυνο κατά ένα συγκεκριμένο ποσοστό από την αρχική βαθμολογία:

Πολύ Χαμηλή Επάρκεια: 0-10% μείωση

Χαμηλή Επάρκεια: 10-25% μείωση

Μέτρια Επάρκεια: 25-50% μείωση

Υψηλή Επάρκεια: 50-75% μείωση

Πολύ Υψηλή Επάρκεια: 75-100% μείωση

Έτσι, για έναν αρχικό κίνδυνο με βαθμολογία 10, αν η δικλίδα έχει Μέτρια Επάρκεια (3), μπορεί να μειώσει την βαθμολογία κατά 25-50%, δηλαδή να φέρει την τελική βαθμολογία ανάμεσα στο 5 και το 7,5.

Έχοντας αξιολογήσει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου, ο φορέας είναι σε θέση να προβεί στην εκτίμηση του υπολειμματικού κινδύνου. Κατά κανόνα, οι δικλίδες ελέγχου μειώνουν την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου. Ωστόσο, κάποιες δικλίδες, μειώνουν τον αντίκτυπο του κινδύνου όταν αυτός επέλθει π.χ. ένα σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας μπορεί να μειώσει τον αντίκτυπο μιας φυσικής καταστροφής, αλλά όχι την πιθανότητα εμφάνισής της. Κατά την εκτίμηση του υπολειμματικού κινδύνου υπολογίζεται εκ νέου το γινόμενο πιθανότητας x αντικτύπου, έχοντας ληφθεί υπόψη η διαμόρφωση των δύο παραμέτρων βάσει της αξιολόγησης των δικλίδων ελέγχου.

Αποτίμηση κινδύνου

Η αποτίμηση κινδύνου είναι το τελικό στάδιο της αξιολόγησης όπου χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες του προηγούμενου σταδίου και μέσω προκαθορισμένων κριτηρίων αποδοχής ο φορέας αποφασίζει αν ο υπολειμματικός κίνδυνος είναι αποδεκτός στην τρέχουσα κατάσταση ή αν πρέπει να ληφθούν περαιτέρω μέτρα/ δικλίδες ελέγχου ή/ και ενίσχυση των υφιστάμενων δικλίδων για τον μετριασμό του.

Η αποτίμηση του κινδύνου λαμβάνει υπόψη:

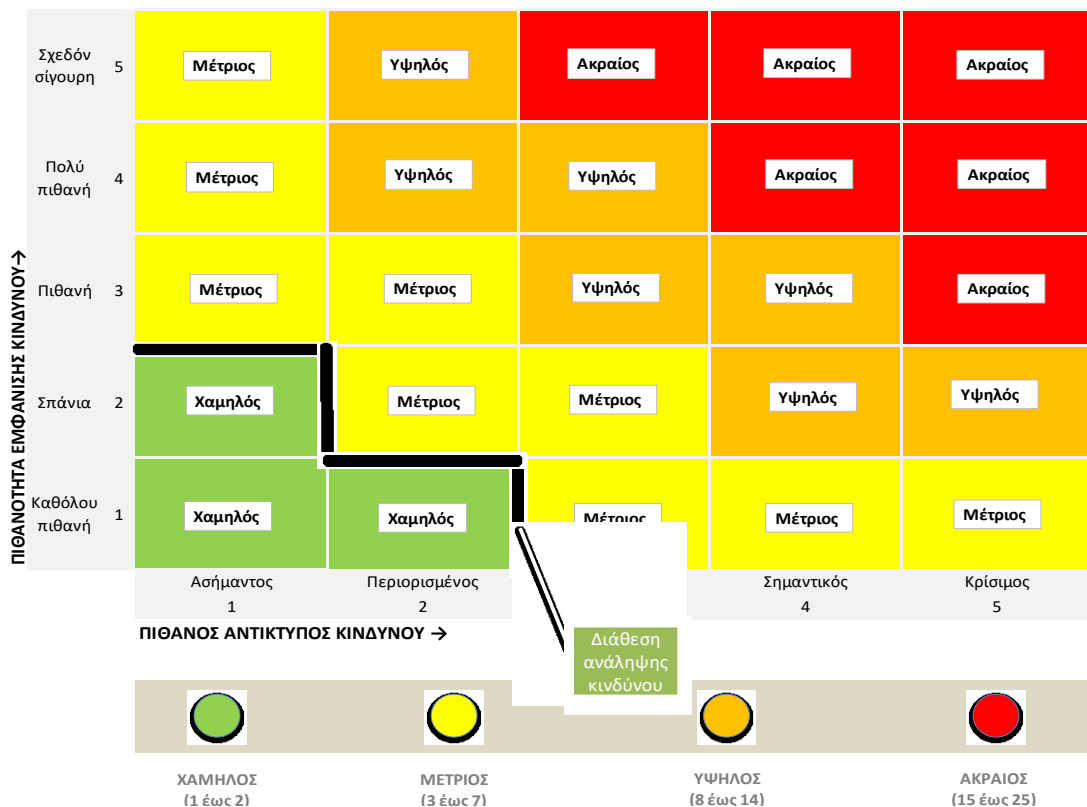
- τη διάθεση ανάληψης κινδύνου του φορέα,
- την ανοχή κινδύνου του φορέα,
- το κόστος αλλά και τα πιθανά οφέλη για τον φορέα λόγω της αποδοχής ή μη ενός κινδύνου.

Η αποτίμηση αυτή επιτρέπει την ιεράρχηση των κινδύνων, καθώς με αυτό τον τρόπο θα κατανεμηθούν ορθότερα οι πόροι, χρηματοοικονομικοί και μη, για τη διαχείρισή τους. Για την προτεινόμενη κλίμακα (ακραίος, υψηλός, μέτριος, χαμηλός) βλ. Παράρτημα 2 κριτήρια κινδύνου.

Η ανωτέρω κατηγοριοποίηση μπορεί να αποδοθεί γραφικά, χρησιμοποιώντας τις χρωματικές διαβαθμίσεις, σε έναν χάρτη ιεράρχησης κινδύνων (Σχήμα 3). Ο σκοπός του χάρτη ιεράρχησης κινδύνων είναι να παρέχει μια οπτική αναπαράσταση των κινδύνων, του αντικτύπου (στον οριζόντιο άξονα Χ) και της πιθανότητας εκδήλωσής τους (στον κάθετο άξονα Υ), προκειμένου να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων. Οι κίνδυνοι που έχουν υψηλότερη πιθανότητα και μεγαλύτερη επίπτωση τοποθετούνται στην κορυφή της ιεραρχίας, ενώ οι κίνδυνοι με χαμηλή σπουδαιότητα τοποθετούνται στο κάτω μέρος.

Επισημαίνεται ότι, ο χάρτης ιεράρχησης κινδύνων πρέπει να προσαρμόζεται αναλόγως με τη διάθεση ανάληψης κινδύνου που έχει ορίσει ο φορέας.

Χάρτης Ιεράρχησης Κινδύνων



Σχήμα 3. Χάρτης ιεράρχησης κινδύνων

Αντιμετώπιση κινδύνου

Η αντιμετώπιση του κινδύνου περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του φάσματος των επιλογών για την αντιμετώπιση του κινδύνου, την αξιολόγηση των επιλογών αυτών και την προετοιμασία και εφαρμογή σχεδίων αντιμετώπισης.

Ανάλογα με το είδος και τη φύση του κινδύνου, τους στόχους του φορέα, τα κριτήρια κινδύνου, τους διαθέσιμους πόρους, τις αξίες του, ο φορέας επιλέγει τη στάση του (risk attitude) μεταξύ των παρακάτω:

- αποφυγή του κινδύνου, μη έναρξη ή τερματισμός της δραστηριότητας που δημιουργεί τον κίνδυνο. Ένας δημόσιος φορέας καταργεί τη χρήση ενός λογισμικού, καθώς δημιουργεί κινδύνους κυβερνοασφάλειας, η οποία δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπιστεί με άλλα μέσα βελτίωσης.
- εξάλειψη / αφαίρεση της πηγής κινδύνου. Ένας δημόσιος φορέας απομακρύνει όλο τον αμιάντο από τα κτίριά του για την προστασία της υγείας του προσωπικού.
- μείωση του κινδύνου μέσω μέτρων μείωσης της πιθανότητας ή και του αντικτύπου. Ένας δημόσιος φορέας εγκαθιστά προηγμένα συστήματα πυρόσβεσης σε δημόσια κτίρια για τη μείωση του κινδύνου ζημιών από πυρκαγιά.
- Μετακύλιση του συνόλου του κινδύνου ή μέρος του σε τρίτα μέρη. Ένας δημόσιος φορέας ασφαρίζει το κτήριο ή την κινητή περιουσία του (οχήματα, μηχανήματα)
- καταμερισμός κινδύνου, μέσω του οποίου ο κίνδυνος διαμοιράζεται σε περισσότερους φορείς, οι οποίοι αναλαμβάνουν μέρος της δραστηριότητας με την οποία συνδέεται ο κίνδυνος. Ένας δημόσιος φορέας συνεργάζεται με ιδιωτικές εταιρείες (ΣΔΙΤ) για την κατασκευή μεγάλων έργων, διαμοιράζοντας τους κινδύνους που συνδέονται με αυτό.
- αποδοχή/διατήρηση του κινδύνου με τεκμηριωμένη απόφαση, με παράλληλη παρακολούθηση και ανασκόπησης του. Ένας δημόσιος φορέας αποδέχεται τον κίνδυνο χρήσης ενός παλαιού λογισμικού, με τακτικές αναβαθμίσεις για την αποφυγή σφαλμάτων, λόγω πολύ υψηλού κόστους αντικατάστασης και ιστορικού που δεν καταδεικνύει σοβαρά προβλήματα στη λειτουργία του.

Επισημαίνεται ότι, η διάθεση ανάληψης κινδύνου καθώς και η ανοχή κινδύνου πρέπει να ορίζεται χαμηλά, ώστε να διασφαλίζεται ότι λαμβάνονται μέτρα για εκείνους τους κινδύνους που παρά τη μικρή πιθανότητα να συμβούν δύναται να επιφέρουν εξαιρετικά δυσμενείς συνέπειες (π.χ. σεισμός και λοιπές φυσικές καταστροφές). Παράλληλα, σε περίπτωση που ο κίνδυνος έχει μεγάλη πιθανότητα να συμβεί ή σημαντικό αντίκτυπο είναι συνετό ο φορέας να έχει προνοήσει για την κατάρτιση ενός σχεδίου έκτακτης ανάγκης (contingency plan).

Η επιλογή των καταλληλότερων δράσεων αντιμετώπισης του κινδύνου περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των πιθανών οφελών που προκύπτουν σε σχέση με την επίτευξη των στόχων έναντι του κόστους, της προσπάθειας ή των μειονεκτημάτων της εφαρμογής.

Για την υλοποίηση των δράσεων που έχουν αποφασιστεί ο φορέας θα πρέπει να αναπτύξει κατάλληλο σχέδιο δράσης το οποίο θα παρακολουθείται και αναθεωρείται σε τακτική βάση. Οι πληροφορίες που παρέχει το σχέδιο περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τις προτεινόμενες δράσεις, απαιτούμενους πόρους, μέτρα απόδοσης, περιορισμούς, παραδοχές, χρονοδιαγράμματα κ.ά. Εξυπακούεται ότι, για την κατάρτιση σχεδίων δράσης απαιτείται η προηγούμενη έγκρισή τους από το αρμόδιο όργανο. (π.χ. η πρόσληψη προσωπικού απαιτεί την έγκριση του επικεφαλής του φορέα, οργανωτικά μέτρα που αφορούν μια οργανική μονάδα εγκρίνονται κατά κανόνα από τον επικεφαλής αυτής.) Σημειώνεται ότι ο φορέας μπορεί να παρακολουθεί την πορεία υλοποίησης του σχεδίου δράσης χρησιμοποιώντας το εργαλείο του μητρώου κινδύνων (βλ. Ενότητα *Τήρηση Αρχείων Καταγραφής Πληροφοριών*).

Αντιμετώπιση Κινδύνων: Παραδείγματα

Αποφυγή Κινδύνου

Ακύρωση ενός προγραμματιζόμενου έργου υποδομής λόγω υπερβολικά υψηλών κινδύνων σχετικά με την περιβαλλοντική επίπτωση ή υψηλών δημοσιονομικών κινδύνων.

Εξάλειψη/Αφαίρεση της Πηγής Κινδύνου

Η απόσυρση και αντικατάσταση παλαιών και επικίνδυνων μηχανημάτων με νέα και πιο ασφαλή μπορεί να εξαλείψει τους κινδύνους που συνδέονται με βλάβες ή ατυχήματα.

Μείωση του Κινδύνου

Μείωση της πιθανότητας κινδύνων που σχετίζονται με λανθασμένη εφαρμογή της νομοθεσίας, μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης του προσωπικού.

Μείωση του αντικτύπου απώλειας αρχείων του φορέα, λόγω φυσικών καταστροφών, μέσω της δημιουργίας αντιγράφων σε υπολογιστικό νέφος (cloud)

Μετακύλιση του Κινδύνου

Αγορά ασφαλιστικού προγράμματος που καλύπτει ζημιές σε δημόσιο κτήριο από φυσικές καταστροφές.

Καταμερισμός Κινδύνου

Ένας δημόσιος φορέας αποφασίζει να κατασκευάσει ένα νέο δημόσιο έργο, μέσω σύμπραξης με έναν ιδιωτικό φορέα. Με αυτόν τον τρόπο, ο κίνδυνος υπέρβασης του προϋπολογισθέντος κόστους ή καθυστερήσεων μπορεί να επιμεριστεί μεταξύ των δύο φορέων.

Αποδοχή Κινδύνου

Ένας Δήμος διοργανώνει μια εκδήλωση σε δημόσιο χώρο αποδεχόμενος κινδύνους

Τήρηση Αρχείων Καταγραφής Πληροφοριών

Η καταγραφή όλων των σταδίων της διαχείρισης κινδύνων επιτρέπει στον φορέα να τεκμηριώνει και να μετρά με ακρίβεια τα αποτελέσματα της διαδικασίας. Μέσω της κατάλληλης τεκμηρίωσης, παρέχονται πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων και του τρόπου βελτίωσής της, επιτυγχάνεται η συμμόρφωση του φορέα με νομικές, κανονιστικές και συμβατικές υποχρεώσεις, διασφαλίζεται η συνοχή και η ιχνηλασιμότητα, διευκολύνεται η επικοινωνία σχετικά με τους κινδύνους και τη διαχείρισή τους, η ανάληψη δράσεων σχετικά με τους κινδύνους κ.λπ.

Οι φορείς του δημόσιου τομέα που εμπíπτουν στις διατάξεις του ν. 4795/2021 καταγράφουν τις πληροφορίες που αφορούν στη διαχείριση κινδύνων του φορέα τους, στο Μητρώο Κινδύνων (αρ. 22ΣΤ ν. 4795/2021).

Το Μητρώο Κινδύνων είναι ένα αρχείο καταγραφής, συνήθως πίνακας σε ηλεκτρονική μορφή, μέσω του οποίου παρακολουθούνται όλοι οι κίνδυνοι ενός φορέα. Στον πίνακα περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με την πιθανότητα εμφάνισης και τον αντίκτυπο κάθε κινδύνου (εγγενούς και υπολειμματικού), τις δικλίδες ελέγχου (υφιστάμενες και νέες/ πρόσθετες) και τους υπεύθυνους παρακολούθησης αυτών, τους υπεύθυνους για τη διαχείριση των κινδύνων και το χρονοδιάγραμμα αντιμετώπισής τους. Μέσω του Μητρώου, ο φορέας είναι σε θέση να συγκεντρώνει όλες τις πληροφορίες για τους ενδεχόμενους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένος, να τις αναλύει και παράλληλα να εξάγει συμπεράσματα για το επίπεδο συνολικού κινδύνου που αντιμετωπίζει κάθε χρονική στιγμή. Το Μητρώο – ιδιαιτέρως σε φορείς με μεγάλο πλήθος αρμοδιοτήτων και οργανικών μονάδων – δύναται να τηρείται και μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας.

Η επικαιροποίηση του Μητρώου είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία πρέπει να ορίζεται ρητά από τους φορείς και συμπεριλαμβάνει την επικαιροποίηση των υφιστάμενων κινδύνων, την προσθήκη νέων καθώς και την αναθεώρηση όλου του Μητρώου. Για την υποβοήθηση των φορέων καθορίζεται Πρότυπο Μητρώου Κινδύνων και οδηγίες σχετικά με τον τρόπο τήρησης και επικαιροποίησής του, με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών και Ψηφιακής Διακυβέρνησης και του Διοικητή της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας.

Υποβολή Αναφορών και Εκθέσεων

Οι αναφορές και οι εκθέσεις δημιουργούνται με στόχο την ενημέρωση εσωτερικά και εξωτερικά του φορέα (στελεχών, προϊσταμένων, επικεφαλής, Ελεγκτικού Συνεδρίου κλπ.)

σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση των κινδύνων, τις στρατηγικές διαχείρισης που έχουν υιοθετηθεί και τα αποτελέσματα των δράσεων διαχείρισης κινδύνων. Μέσω της αναφοράς των κινδύνων δημιουργείται ένας μόνιμος μηχανισμός για την άμεση ενημέρωση των ενδιαφερομένων μερών, διασφαλίζοντας ότι, οι σωστές πληροφορίες δίνονται στους αρμόδιους και στον σωστό χρόνο. Με τον τρόπο αυτό, η αναφορά κινδύνων βελτιώνει την ποιότητα της λήψης αποφάσεων, επηρεάζει την ιεράρχηση των δραστηριοτήτων και ενισχύει την οργανωτική εποπτεία.

Σύμφωνα με το άρθρο 22Δ του ν. 4795/2021, τα όργανα διαχείρισης κινδύνων, υποβάλλουν περιοδικές και έκτακτες αναφορές, προς τον επικεφαλής, σχετικά με τους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο φορέας, καθώς και ετήσια Έκθεση το πρότυπο της οποίας, όπως και οι οδηγίες για τη σύνταξή της, παρέχονται με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του Διοικητή της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας.

Στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων του φορέα πρέπει να αναφέρεται, κατ' ελάχιστον:

- Ο χρόνος υποβολής της Ετήσιας Έκθεσης Διαχείρισης Κινδύνων, όπως ορίζεται με τη σχετική κοινή υπουργική απόφαση (παρ. 2 αρ. 22 Η ν. 4795/2021) .
- Η συχνότητα υποβολής και το περιεχόμενο περιοδικών αναφορών.
- Ενδεικτικές περιπτώσεις κατά τις οποίες τα όργανα διαχείρισης κινδύνων υποβάλλουν έκτακτες αναφορές.

Παράδειγμα

Συχνότητα υποβολής και περιεχόμενο των περιοδικών αναφορών:

- **Συχνότητα υποβολής:** Η συχνότητα υποβολής των περιοδικών αναφορών πρέπει να είναι τακτική και να προσαρμόζεται ανάλογα με το πλήθος, τη σοβαρότητα και τη δυναμικότητα των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο φορέας. Για παράδειγμα, τριμηνιαία.
- **Περιεχόμενο των αναφορών:** Οι περιοδικές αναφορές πρέπει να περιλαμβάνουν ενημερώσεις προς τον επικεφαλής για την τρέχουσα κατάσταση των κινδύνων, την αποτελεσματικότητα των μέτρων διαχείρισης, τους ενδεχόμενους νέους κινδύνους, τις αλλαγές στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον που μπορεί να επηρεάσουν τους κινδύνους που αντιμετωπίζει ο φορέας.

Ενδεικτικές περιπτώσεις κατά τις οποίες τα όργανα διαχείρισης κινδύνων υποβάλλουν έκτακτες αναφορές:

- Όταν προκύψει ένας σημαντικός κίνδυνος που δεν είχε εντοπιστεί ή είχε αξιολογηθεί χαμηλότερα, ο οποίος απαιτεί άμεση προσοχή.
- Σε περίπτωση σοβαρών περιστατικών ή ατυχημάτων που συνδέονται με τους κινδύνους του φορέα.
- Όταν οι δράσεις αντιμετώπισης των κινδύνων που έχουν ληφθεί δεν είναι αποτελεσματικές ή όταν υπάρχει σημαντική απόκλιση από τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- Όταν υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον (νομοθετικές, κοινωνικές, οικονομικές κ.λπ.) που ενδέχεται να επηρεάσουν τους κινδύνους που αντιμετωπίζει ο φορέας.

Παρακολούθηση και επανεξέταση

Ο φορέας πρέπει να επανεξετάζει τακτικά τους κινδύνους του, το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων και την εφαρμογή των δικλίδων ελέγχου/μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων σε τακτική βάση, ώστε να εντοπίζει τις μεταβολές σε σχέση με το απαιτούμενο ή αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης και να προβαίνει στις απαραίτητες βελτιώσεις. Η παρακολούθηση (monitoring) περιλαμβάνει την περιοδική εξέταση της τρέχουσας κατάστασης ώστε να επιβεβαιώνεται ότι ο εντοπισμός και η ανάλυση των κινδύνων εξακολουθούν να είναι ακριβείς. Η επανεξέταση (review) είναι απαραίτητη προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων που ακολουθείται παραμένει κατάλληλη, επαρκής και αποτελεσματική για τον φορέα και ότι τα μέτρα αντιμετώπισης των κινδύνων, όπως προτεραιοποιήθηκαν, υλοποιούνται με ορθό και αποδοτικό τρόπο.

Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των μέτρων αντιμετώπισης μπορεί να επανεξετάζεται και να επαληθεύεται, μέσω κριτηρίων απόδοσης και επικαιροποιημένων αξιολογήσεων κινδύνου. Μέσω της τακτικής επανεξέτασης των μέτρων αντιμετώπισης, μπορεί να διαπιστωθεί αν οι πόροι του φορέα χρησιμοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι τυχόν καθυστερήσεις ή οι αποκλίσεις στην εφαρμογή των μέτρων παρακολουθούνται και αναφέρονται στα ενδιαφερόμενα μέρη σε περιοδική βάση, ώστε να διασφαλίζεται η έγκαιρη εφαρμογή τους.

Επικοινωνία και διαβούλευση

Σκοπός της επικοινωνίας και της διαβούλευσης είναι να βοηθήσει τα ενδιαφερόμενα μέρη (εντός και εκτός του φορέα) να κατανοήσουν τους κινδύνους, τη βάση στην οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις και τους λόγους για τους οποίους απαιτούνται συγκεκριμένες ενέργειες. Είναι μια συνεχής και επαναληπτική διαδικασία με στόχο την παροχή, την ανταλλαγή ή την απόκτηση πληροφοριών κατόπιν διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η επικοινωνία και η διαβούλευση θα πρέπει να πραγματοποιείται εντός της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων και καθ' όλη τη διάρκεια των σταδίων της. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται ότι οι κίνδυνοι αναφέρονται επαρκώς στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αλλά και ότι οι λαμβανόμενες αποφάσεις σχετικά με το ποιοι κίνδυνοι είναι ανεκτοί ή μη όπως και ποιες είναι οι προτεραιότητες, όσον αφορά στις δράσεις αντιμετώπισης τους, κοινοποιούνται στο επίπεδο της επιχειρησιακής μονάδας.

Παράλληλα, η αποτελεσματική επικοινωνία και διαβούλευση διασφαλίζει ότι:

- οι κίνδυνοι κατανοούνται πλήρως από τα στελέχη και τη διοίκηση του φορέα.

- η εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία των συμμετεχόντων αξιοποιείται πλήρως για τον προσδιορισμό των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο φορέας.
- οι διαφορετικές προσεγγίσεις των συμμετεχόντων συνεισφέρουν στη βελτίωση της συνολικής αντίληψης των κινδύνων.
- οι στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου που έχουν υιοθετηθεί λαμβάνουν ευρεία υποστήριξη.

Οι μέθοδοι επικοινωνίας και διαβούλευσης μπορεί να περιλαμβάνουν συνεδριάσεις, εκθέσεις, ηλεκτρονικά συστήματα επικοινωνίας εκπαιδευτικές δράσεις και ενημερωτικά δελτία.

Σε έναν δημόσιο φορέα, θα πρέπει να διασφαλίζεται η συμμετοχή των κατάλληλων στελεχών, όλων των επιπέδων διοίκησης, σε κάθε στάδιο της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, σύμφωνα με τους προβλεπόμενους ρόλους και τις αρμοδιότητες που καθορίζονται στην Πολιτική και το Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων του φορέα. Παράλληλα, στη διαδικασία διαβούλευσης δύναται να συμμετέχουν εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, επαγγελματικοί σύλλογοι, οικονομικοί φορείς, επιστημονική κοινότητα κ.λπ.).

Επικαιροποίηση Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων

Το Πλαίσιο και η Πολιτική διαχείρισης κινδύνων του φορέα πρέπει να αναθεωρούνται και να επικαιροποιούνται ώστε να διασφαλιστεί ότι παραμένουν ενήμεροι και αποτελεσματικοί και ότι συμβαδίζουν με το τρέχον επίπεδο κινδύνων, τους στρατηγικούς στόχους του φορέα και τις κανονιστικές απαιτήσεις. Η τακτική αναθεώρηση συντελεί στην προληπτική αναγνώριση και τον μετριασμό των κινδύνων, προστατεύοντας τον φορέα από πιθανές απώλειες και διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή του.

Η συχνότητα αναθεώρησης και επικαιροποίησης της Πολιτικής και του Πλαισίου διαχείρισης κινδύνων σε έναν δημόσιο φορέα εξαρτάται από διάφορους παράγοντες και μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες και τις συνθήκες κάθε φορέα. Ωστόσο, παρατίθενται κάποιες γενικές περιπτώσεις:

- Αλλαγές στο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο: σε περίπτωση τροποποιήσεων στη νομοθεσία ή τους κανονισμούς που επηρεάζουν τη λειτουργία ενός δημόσιου φορέα, η Πολιτική και το Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα.
- Μετά από σημαντικά γεγονότα ή κρίσεις: συνιστάται η αναθεώρηση της Πολιτικής και του Πλαισίου διαχείρισης κινδύνων μετά από σημαντικά γεγονότα ή κρίσεις ώστε να ενσωματώνονται οι εμπειρίες του παρελθόντος και να βελτιώνεται η μελλοντική διαχείριση των κινδύνων.

- Περιοδική αναθεώρηση: σε κάθε περίπτωση συστήνεται η τακτική αναθεώρηση της Πολιτικής και του Πλαισίου διαχείρισης κινδύνων π.χ. ανά διετία ή σε άλλη συχνότητα που θεωρείται κατάλληλη για τον φορέα.

Ορισμοί

Αναγνώριση κινδύνου (Risk identification):

Η διαδικασία εύρεσης, αναγνώρισης και περιγραφής των κινδύνων.

Ανάλυση κινδύνου (Risk analysis):

Διεργασία που λαμβάνει χώρα ώστε να αποσαφηνιστεί η φύση και να προσδιοριστεί η στάθμη του κινδύνου.

Ανοχή στον κίνδυνο (Risk tolerance):

Η ετοιμότητα ενός φορέα ή ενός ενδιαφερόμενου μέρους να αναλάβει τον κίνδυνο που απομένει, μετά τα μέτρα που λαμβάνονται για αντιμετώπισή του, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του.

Αντιμετώπιση κινδύνων (Risk treatment):

Διαδικασία ελέγχου - τροποποίησης του κινδύνου

Αξιολόγηση κινδύνου (Risk assessment):

Συνολική διεργασία α) αναγνώρισης, β) ανάλυσης και γ) αποτίμησης κινδύνου

Αποτίμηση κινδύνου (Risk evaluation):

Διεργασία σύγκρισης του αποτελέσματος της ανάλυσης κινδύνων με τα κριτήρια κινδύνων, ώστε να αποσαφηνιστεί εάν ο κίνδυνος είναι αποδεκτός, βάσει του μεγέθους ή της σπουδαιότητάς του.

Διάθεση ανάληψης κινδύνου (Risk appetite):

Το μέγεθος και το είδος του κινδύνου που ένας φορέας είναι διατεθειμένος να επιδιώξει ή να διατηρήσει

Διαχείριση κινδύνων (Risk management):

Η διαδικασία αναγνώρισης, αξιολόγησης και ελέγχου ενδεχόμενων δυσμενών ή ευνοϊκών γεγονότων ή καταστάσεων, μέσω της οποίας ο φορέας προσεγγίζει μεθοδικά τους κινδύνους που συνδέονται με τις δραστηριότητές του και παρέχει εύλογη διαβεβαίωση για την επίτευξη των αντικειμενικών του στόχων (άρθρο 3, ν. 4795/2021).

Δικλίδα ελέγχου (control):

Κάθε δράση ή διαδικασία που αναλαμβάνει ο φορέας, για τη διαχείριση των κινδύνων και την αύξηση της πιθανότητας επίτευξης των καθορισμένων στόχων και σκοπών του (άρθρο 3, ν. 4795/2021).

Μέτρο που περιορίζει ή τροποποιεί τον κίνδυνο.

Εγγενής κίνδυνος (Inherent Risk):

Ο κίνδυνος που ενυπάρχει πριν ληφθεί οποιοδήποτε μέτρο για τον περιορισμό του, όπως όταν απουσιάζει η οποιαδήποτε δικλίδα ελέγχου.

Ενδιαφερόμενο μέρος/ ενδιαφερόμενος (Interested party / stakeholder):

Φυσικό ή νομικό πρόσωπο που μπορεί να επηρεάζει ή/και να επηρεάζεται ή να θεωρεί ότι επηρεάζεται από τις αποφάσεις ή/και τις δραστηριότητες του φορέα.

Κίνδυνος (Risk):

Η πιθανότητα ή απειλή να επέλθει ζημία, απώλεια ή, γενικά, κάποια αρνητική συνέπεια για τους στόχους του φορέα, η οποία μπορεί να οφείλεται τόσο σε ενδογενείς, όσο και σε εξωγενείς παράγοντες και μπορεί να μετριαστεί μέσω προληπτικών δράσεων και δικλίδων ελέγχου (άρθρο 3, ν. 4795/2021).

Κριτήρια κινδύνου (Risk criteria):

Οι όροι αναφοράς βάσει των οποίων αξιολογείται η σπουδαιότητα ενός κινδύνου.

Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων (Risk management framework):

Το σύνολο των κατευθύνσεων και των οργανωτικών ρυθμίσεων που αφορούν στον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την αξιολόγηση και τη διαρκή βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων του φορέα, καθώς και τη μεθοδολογία για τη διενέργεια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων.

Πολιτική διαχείρισης κινδύνων (Risk management policy):

Περιλαμβάνει τον τρόπο διαχείρισης κινδύνων ανά σκοπό και στόχο, τη διάθεση ανάληψης και το επίπεδο ανοχής κινδύνου, καθώς και τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των κατάλληλων επιπέδων διοίκησης αναφορικά με τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την εφαρμογή του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων.

Στάθμη κινδύνου (Level of risk):

Το μέγεθος ή η σπουδαιότητα ενός κινδύνου, ως αποτέλεσμα του συνδυασμού αντικτύπου και πιθανότητας.

Υπολειμματικός κίνδυνος (Residual Risk):

Ο κίνδυνος που απομένει μετά τη λήψη μέτρων από τη διοίκηση, για τη μείωση της πιθανότητας επέλευσης και των επιπτώσεων από την εκδήλωση ενός ανεπιθύμητου γεγονότος.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων

A. Στο προοίμιο της πολιτικής εκφράζεται ο σκοπός και η δέσμευση του φορέα. Ενδεικτικά,

Ως επικεφαλής, του [Όνομα Φορέα] θα ήθελα να εκφράσω τη δέσμευση του φορέα μας στη συστηματική αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων, με στόχο την παροχή υψηλής ποιότητας δημόσιων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Με το παρόν έγγραφο σκοπείται:

- Η διασφάλιση της δημόσιας εμπιστοσύνης: Επιθυμούμε να διατηρήσουμε και να ενισχύσουμε την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τον φορέα μας.
- Η βελτιστοποίηση της αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων: Στοχεύουμε στον αποτελεσματικό και αποδοτικό χειρισμό των πόρων μας για την παροχή ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών.
- Η τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων: Βασιζόμαστε σε στοιχεία και δεδομένα για τη λήψη ορθών και τεκμηριωμένων αποφάσεων.
- Η διασφάλιση της κανονιστικής συμμόρφωσης: Διασφαλίζουμε την τήρηση των νόμων και των κανονισμών.
- Η υποστήριξη της εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων: Υποστηρίζουμε την επιτυχή υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων μας.
- Η ενημέρωση του προσωπικού για θέματα που αφορούν: στο ρόλο, τις ευθύνες και τη λογοδοσία σχετικά με την διαχείριση κινδύνων, κατά το μέρος που τους αφορά στην εργασία τους.

B. Στην ενότητα αυτή ο φορέας ανάλογα με την οργανωτική δομή του αποτυπώνει τους ρόλους και τις αρμοδιότητες, σε σχέση με τη διαχείριση κινδύνων. Ενδεικτικά,

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθεται ο ρόλος κάθε θέσης ευθύνης σε σχέση με τον κίνδυνο.

Θέση ευθύνης	Ρόλος
Επικεφαλής (Υπουργός, Διοικητής, Γραμματέας Αποκεντρωμένης Διοίκησης)	1. Καθορίζει τη διάθεση ανάληψης κινδύνου και την ανοχή κινδύνου του φορέα. 2. Εγκρίνει την Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων και διασφαλίζει τη συμμόρφωση του φορέα με την Πολιτική και το Πλαίσιο 3. Φροντίζει για την ενσωμάτωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στις λειτουργίες του φορέα και την παροχή

	<p>υπηρεσιών,</p> <p>4. Αποφασίζει για την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κινδύνων με στόχο την αντιμετώπιση των εντοπισμένων κινδύνων του φορέα,</p> <p>5. Αποφασίζει για την κατά προτεραιότητα αντιμετώπιση των πολύ υψηλών (ακραίων) κινδύνων για τους στόχους και τη λειτουργία του φορέα.</p>
Γενικός Γραμματέας - Υπηρεσιακός Γραμματέας Υπουργείων	<p>Είναι υπεύθυνος για όλους τους κινδύνους του τομέα αρμοδιότητάς του.</p> <p>Ενισχύει και προωθεί κουλτούρα ενσωμάτωσης της διαχείρισης κινδύνων εντός όλων των δραστηριοτήτων των οργανικών μονάδων που υπάγονται στην εποπτεία και τον έλεγχό του.</p> <p>Διασφαλίζει ότι οι στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων εφαρμόζονται για τον μετριασμό των κινδύνων</p> <p>Διασφαλίζει ότι διατίθενται οι κατάλληλοι πόροι για τη διαχείριση των κινδύνων και την εφαρμογή των μέτρων (δικλίδων ελέγχου) καθώς και των στρατηγικών μετριασμού των κινδύνων εντός των οργανικών μονάδων που υπάγονται στην εποπτεία και τον έλεγχό του.</p>
Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου	<p>1. Παρέχει εύλογη διαβεβαίωση σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης κινδύνων, ως δομικό στοιχείο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου του φορέα</p> <p>2. Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου των κινδύνων εντός του φορέα στο πλαίσιο των έργων της.</p> <p>3. Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων σε ολόκληρο τον φορέα, ελέγχοντας εάν:</p> <ul style="list-style-type: none"> • εφαρμόζεται η Πολιτική και το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων, • εντοπίζονται και αξιολογούνται οι σημαντικοί κίνδυνοι,

	<ul style="list-style-type: none"> • επιλέγονται τα κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης των εντοπισμένων κινδύνων, ανάλογα με τα αποδεκτά όρια ανάληψης κινδύνων από τον φορέα.
Όργανο Διαχείρισης Κινδύνων	<p>α) Εισηγείται την πολιτική διαχείρισης κινδύνων προς τον επικεφαλής του φορέα,</p> <p>β) Αναπτύσσει, παρακολουθεί και επικαιροποιεί το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων του φορέα, σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του,</p> <p>γ) Ενημερώνει και καθοδηγεί το προσωπικό του φορέα σχετικά με τον τρόπο εντοπισμού και αντιμετώπισης των κινδύνων, κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων του και την παρακολούθηση των δικλίδων ελέγχου,</p> <p>δ) Εποπτεύει τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων που διενεργείται από το σύνολο των οργανικών μονάδων του φορέα,</p> <p>ε) Έχει την ευθύνη για την τήρηση, τη συνεχή παρακολούθηση και την επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων του φορέα και την παροχή κατευθύνσεων προς τις λοιπές οργανικές μονάδες,</p> <p>στ') Υποβάλλει περιοδικές και έκτακτες αναφορές προς τον επικεφαλής του φορέα σχετικά με τους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο φορέας και</p> <p>ζ) Υποβάλλει ετήσια έκθεση προς τον επικεφαλής του φορέα, την οποία κοινοποιεί στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας.</p>
Γενικοί Διευθυντές	<p>Είναι υπεύθυνοι για την επίβλεψη της εφαρμογής της Πολιτικής διαχείρισης κινδύνων και του πλαισίου εντός της Γενικής τους Διεύθυνσης.</p> <p>Αυτό περιλαμβάνει:</p> <p>α) την ορθή ενσωμάτωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στις επιχειρησιακές διαδικασίες αρμοδιότητάς τους,</p> <p>β) τον εντοπισμό των κινδύνων που απειλούν την επίτευξη των στόχων των οργανικών</p>

	<p>μονάδων των οποίων προΐστανται, των αιτιών και των επιπτώσεών τους, καθώς και των προτεινόμενων μέτρων για την αντιμετώπισή τους.</p> <p>γ) την εισήγηση προς το ανώτερο ιεραρχικά διοικητικό όργανο των κινδύνων που εντοπίστηκαν και δύνανται να επηρεάσουν στόχους και των υπερκείμενων οργανικών μονάδων του φορέα.</p> <p>δ) τη διαρκή υποστήριξη, κατάρτιση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού τους ώστε να κατανοεί την πολιτική και το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων του φορέα, τον ρόλο και τις αρμοδιότητές τους, καθώς και τους κινδύνους που σχετίζονται με το πεδίο ευθύνη τους.</p> <p>ε) τον συντονισμό της συνεργασίας της Γενικής Διεύθυνσης με τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων καθώς και τις ενέργειες που απαιτούνται στο πλαίσιο αυτής.</p> <p>στ) την παρακολούθηση των κινδύνων (υφιστάμενων και νεοεμφανιζόμενων), που εμπíπτουν στο πεδίο ευθύνης τους.</p>
Διευθυντές	<p>Τα διευθυντικά στελέχη και οι προϊστάμενοι τμημάτων είναι υπεύθυνοι για</p> <p>α) την εφαρμογή της πολιτικής και του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων καθώς και των σχετικών στρατηγικών μετριασμού των κινδύνων εντός των οργανικών μονάδων τους.</p> <p>α) την ορθή ενσωμάτωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στις επιχειρησιακές διαδικασίες αρμοδιότητάς τους,</p> <p>β) τον εντοπισμό των κινδύνων που απειλούν την επίτευξη των στόχων των οργανικών μονάδων των οποίων προΐστανται, των αιτιών και των επιπτώσεών τους, καθώς και των προτεινόμενων μέτρων για την αντιμετώπισή τους.</p> <p>γ) την εισήγηση προς το ανώτερο ιεραρχικά διοικητικό όργανο των κινδύνων που</p>

	<p>εντοπίστηκαν και δύνανται να επηρεάσουν στόχους και των υπερκείμενων οργανικών μονάδων του φορέα.</p> <p>δ) τη διαρκή υποστήριξη, κατάρτιση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού τους ώστε να κατανοεί την πολιτική και το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων του φορέα, τον ρόλο και τις αρμοδιότητές τους, καθώς και τους κινδύνους που σχετίζονται με το πεδίο ευθύνη τους.</p>
Υπάλληλοι όλων των μονάδων	<p>Όλο το προσωπικό είναι υπεύθυνο για τη συμμόρφωση με τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις κατευθυντήριες γραμμές του φορέα για τη διαχείριση κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων:</p> <p>α) της τήρησης των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων.</p> <p>β) της παρακολούθησης της εφαρμογής των δικλίδων ελέγχου που έχουν θεσπιστεί για τη διαχείριση κινδύνων, στο πεδίο ευθύνης τους,</p> <p>γ) του εντοπισμού των πιθανών κινδύνων κατά την άσκηση των καθημερινών αρμοδιοτήτων τους,</p> <p>δ) της τήρησης και παρακολούθησης των μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων που ορίζονται από τον φορέα, στο πεδίο ευθύνης τους καθώς και για τον εντοπισμό των αποτυχιών των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου,</p> <p>ε) της άμεσης αναφοράς των κινδύνων που εντοπίζονται καθώς και των αποτυχιών των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου στους άμεσους προϊσταμένους τους.</p>

Γ. Στην ενότητα αυτή ο φορέας αποτυπώνει τις κατηγορίες κινδύνου, σύμφωνα με τις οδηγίες που παρατίθενται στον παρόντα Οδηγό, καθώς και υποκατηγορίες, λαμβάνοντας υπόψη το εύρος των αρμοδιοτήτων του και την οργανωτική δομή του.

Κίνδυνοι φυσικών ή μη καταστροφών: Κίνδυνοι που αναφέρονται σε μεγάλα εξωτερικά ενδεχόμενα συμβάντα απειλητικά για τη ζωή, την υγεία, τους ανθρώπους, την περιουσία ή

το περιβάλλον, τα οποία δύναται να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τη λειτουργία του φορέα.

Στρατηγικοί κίνδυνοι: Κίνδυνοι που αφορούν είτε σε εσωτερικά και εξωτερικά συμβάντα

Κατηγορία κινδύνου	Κλίμακα διάθεσης ανάληψης κινδύνου	Δήλωση διάθεσης ανάληψης και ανοχής κινδύνου
	Χαμηλή Υψηλή	

τα οποία μπορούν να αποτρέψουν ή να εμποδίσουν έναν φορέα να επιτύχει τους σκοπούς και τους στρατηγικούς του στόχους, είτε σε κινδύνους που πηγάζουν από τις στρατηγικές επιλογές του φορέα.

Λειτουργικοί κίνδυνοι: Κίνδυνοι που επηρεάζουν τις επιχειρησιακές λειτουργίες του φορέα, μέσω των οποίων επιτελεί τις αρμοδιότητές του και επί των οποίων έχει άμεση διοικητική ευθύνη και έλεγχο. Είναι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από τις εσωτερικές διαδικασίες του φορέα, το ανθρώπινο δυναμικό (τη διακυβέρνηση και τη διοικητική εποπτεία, την έλλειψη αποτελεσματικών και αποδοτικών δομών λήψης αποφάσεων και ηγεσίας που οδηγούν σε απώλεια κρίσιμων ορόσημων για τον φορέα κ.α.



Κίνδυνοι τεχνολογίας πληροφοριών: Κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από μη αποτελεσματικές προσεγγίσεις διαχείρισης και εφαρμογής της τεχνολογίας καθώς και από αδυναμίες στην πολιτική ή τις διαδικασίες στα συστήματα τεχνολογίας πληροφοριών.

Δημοσιονομικοί κίνδυνοι: Κίνδυνοι που αφορούν στα συμβάντα/απειλές που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τους δημοσιονομικούς στόχους ενός φορέα.

Κίνδυνοι νομικοί/κανονιστικοί/συμμόρφωσης: Κίνδυνοι που αφορούν στη μη εφαρμογή θεσμικού πλαισίου, κανονισμών, συμβατικών όρων, προτύπων ή εσωτερικών πολιτικών του δημόσιου φορέα, που θα μπορούσε να οδηγήσει σε άμεση ή έμμεση διοικητική ευθύνη, αστικές ή ποινικές κυρώσεις, κανονιστικές κυρώσεις ή άλλες αρνητικές επιπτώσεις στη φήμη, τη λειτουργία και την άσκηση των αρμοδιοτήτων του φορέα.

Κίνδυνοι υγείας και ασφάλειας: Κίνδυνοι που μπορεί να επηρεάσουν την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων

Κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης: Κίνδυνοι που συνδέονται με την κατάχρηση δημόσιου ή ιδιωτικού αξιώματος προς ίδιον όφελος ή με περιπτώσεις απάτης.

<p>Κίνδυνοι στρατηγικοί</p>		<p>Ο φορέας μας έχει χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνων, δεσμευόμενος να επιτύχει τους σκοπούς και τους στρατηγικούς του στόχους.</p> <p>Παρόλα αυτά ο φορέας μας, αναγνωρίζοντας ότι υπάρχει εγγενής κίνδυνος στη φύση ορισμένων εργασιών που αφορούν στην υλοποίηση ενός μεγάλου έργου που έχει αναλάβει, μπορεί να ανεχτεί το ενδεχόμενο καθυστέρησης ολοκλήρωσης του έργου μέχρι και 3 μήνες από την αρχικώς ορισθείσα ημερομηνία παράδοσής του.</p>
<p>Κίνδυνοι νομικοί/κανονιστικοί/ συμμόρφωσης</p>		<p>Ο φορέας μας έχει χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνων, δεσμευόμενος ότι θα εφαρμόζει πιστά το θεσμικό πλαίσιο, τους κανονισμούς, τα πρότυπα και τις εσωτερικές του πολιτικές.</p> <p>Παρόλα αυτά ο φορέας μας δε θα ανεχθεί καθόλου κινδύνους που συνδέονται με πράξεις απάτης.</p>

Δ. Στην ενότητα αυτή ο φορέας καθορίζει τη διάθεση και την ανοχή κινδύνου.

Παράδειγμα 1^ο

Εναλλακτικά, ο φορέας δύναται να ορίσει τη διάθεση και την ανοχή κινδύνου σε κάποιες κατηγορίες με σαφή ποσοτικά όρια.

Παράδειγμα 2^ο

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	ΔΗΛΩΣΗ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	ΕΥΡΟΣ ΑΝΟΧΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ		
		Αποδεκτός κίνδυνος	Ανεκτός κίνδυνος	Μη αποδεκτός κινδύνου
Λειτουργικοί κίνδυνοι	Ο φορέας μας έχει χαμηλή διάθεση ανάληψης λειτουργικών κινδύνων. Όσον αφορά την επιμόρφωση του προσωπικού, ο φορέας δέχεται απόκλιση $\leq 5\%$ σε σχέση με τον συνολικό αριθμό των υπαλλήλων που σχεδιάζεται να επιμορφωθούν εντός του έτους.	1.0% - 2.5% του συνολικού αριθμού υπαλλήλων που σχεδιάζεται να επιμορφωθούν εντός του έτους, τελικά δε θα επιμορφωθεί.	2.5% - 5.0% του συνολικού αριθμού υπαλλήλων που σχεδιάζεται να επιμορφωθούν εντός του έτους, τελικά δε θα επιμορφωθεί.	> 5.0% του συνολικού αριθμού υπαλλήλων που σχεδιάζεται να επιμορφωθούν εντός του έτους, τελικά δε θα επιμορφωθεί.

ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ (ΑΚΡΑΙΑ) ΔΙΑΘΕΣΗ	Ο φορέας εκτιμά ότι τα πιθανά οφέλη που προκύπτουν από την «επιθετική» αυτή ανάληψη κινδύνων υπερτερούν των δυνητικών αρνητικών επιπτώσεων, και γι' αυτό είναι πρόθυμος να αναλάβει τον συνεπαγόμενο κίνδυνο για την επίτευξη των στόχων του.
ΥΨΗΛΗ ΔΙΑΘΕΣΗ	Ο φορέας είναι διατεθειμένος να αναλάβει κινδύνους μεγαλύτερους από τους συνήθεις και να αποδεχθεί κάποιες αρνητικές επιπτώσεις προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του.
ΜΕΤΡΙΑ ΔΙΑΘΕΣΗ	Ο φορέας υιοθετεί μια ισορροπημένη προσέγγιση όσον αφορά στην ανάληψη κινδύνων. Οι πιθανές αρνητικές επιπτώσεις και η επίτευξη των στόχων του λαμβάνονται εξίσου υπόψη.
ΧΑΜΗΛΗ ΔΙΑΘΕΣΗ	Ο φορέας υιοθετεί μια προσεκτική προσέγγιση όσον αφορά στην ανάληψη κινδύνου και είναι διατεθειμένος να δεχτεί μόνο μικρές αρνητικές επιπτώσεις κατά την επιδίωξη των στόχων του.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Κριτήρια Κινδύνου

Πίνακας 1: Ενδεικτική διαβάθμιση πιθανότητας συμβάντος κινδύνου

Διαβάθμιση	Περιγραφή	Ενδεικτική συχνότητα
5	Σχεδόν σίγουρο Ο κίνδυνος αναμένεται να συμβεί στην πλειονότητα των περιπτώσεων. Πολλά γνωστά περιστατικά (αρχεία/εμπειρία).	Ο κίνδυνος μπορεί να παρουσιαστεί περισσότερες από μία φορές τον χρόνο.
4	Πολύ πιθανό Ο κίνδυνος είναι πιθανόν να συμβεί στις περισσότερες περιστάσεις. Γνωστά περιστατικά (αρχεία/εμπειρία).	Ο κίνδυνος μπορεί να παρουσιαστεί μία φορά τον χρόνο.
3	Πιθανό Ο κίνδυνος θα μπορούσε να συμβεί σε ορισμένες περιστάσεις.	Ο κίνδυνος μπορεί να παρουσιαστεί μία φορά τα δύο χρόνια.
2	Σπάνιο Ο κίνδυνος θα μπορούσε να συμβεί κάποια στιγμή αλλά δεν είναι αναμενόμενο. Κανένα γνωστό περιστατικό δεν έχει καταγραφεί ή βιωθεί τα τελευταία χρόνια.	Ο κίνδυνος μπορεί να παρουσιαστεί μία φορά τα πέντε χρόνια.
1	Καθόλου πιθανό Ο κίνδυνος μπορεί να συμβεί μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις.	Ο κίνδυνος μπορεί να παρουσιαστεί μετά από πέντε χρόνια

Πίνακας 2: Ενδεικτική διαβάθμιση αντικτύπου συμβάντος κινδύνου
(βασισμένο στο Information and public services for the Island of Jersey – Risk management guidance)

ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ	Ασήμαντος (1)	Περιορισμένος (2)	Μεσαίος (3)	Σημαντικός (4)	Κρίσιμος (5)
Σε επίπεδο λειτουργιών/ παροχής υπηρεσιών	Μεμονωμένη μερική διακοπή δημόσιας/ων υπηρεσιών/ών διάρκειας λίγων ωρών. (περιοδική/ανά διαστήματα διακοπή ή πρόβλημα σε ένα τμήμα δημόσιας/ων υπηρεσιών/ών)	Περιορισμένη μερική διακοπή δημόσιας/ων υπηρεσιών/ών διάρκειας μίας μέρας	Τακτική μερική διακοπή δημόσιας/ων υπηρεσιών/ών	Πλήρης διακοπή δημόσιας/ων υπηρεσιών/ών	Πλήρης διακοπή δημόσιας/ων υπηρεσιών/ών
	Αμελητέα επίπτωση στους πολίτες Ελάχιστες καθυστερήσεις στην υλοποίηση της στοχοθεσίας του φορέα/του επιχειρησιακού σχεδίου του φορέα/ των προγραμμάτων του φορέα.	Μικρή επίπτωση στους πολίτες Μικρές καθυστερήσεις στην υλοποίηση της στοχοθεσίας του φορέα/του επιχειρησιακού σχεδίου του φορέα/ των προγραμμάτων του φορέα.	Μεσαία επίπτωση στους πολίτες Τακτικές καθυστερήσεις στην υλοποίηση της στοχοθεσίας του φορέα/του επιχειρησιακού σχεδίου του φορέα/ των προγραμμάτων του φορέα	Σημαντικές επιπτώσεις στους πολίτες για μικρό χρονικό διάστημα (<7 ημερών) Σημαντικές καθυστερήσεις στην υλοποίηση της στοχοθεσίας του φορέα/του επιχειρησιακού σχεδίου του φορέα/ των προγραμμάτων του φορέα που απειλούν την υλοποίηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων	Σημαντικές επιπτώσεις στους πολίτες για μεγάλο χρονικό διάστημα (>7 ημερών) Σημαντικές καθυστερήσεις στην υλοποίηση της στοχοθεσίας του φορέα/του επιχειρησιακού σχεδίου του φορέα/ των προγραμμάτων του φορέα που απειλούν την υλοποίηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων

				σημαντικές αλλαγές στο στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιό του	του φορέα και ενδέχεται να οδηγήσουν σε μη αναστρέψιμες καταστάσεις
<i>Στη φήμη</i>	<p>Ατομικά παράπονα μικρής σημασίας τα οποία ο φορέας κρίνει ότι δεν χρήζουν εξέτασης ή αξιολόγησης.</p> <p>Ελάχιστη και παροδική απώλεια εμπιστοσύνης πολιτών/ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/διεθνών οργανισμών.</p>	<p>Εσωτερική έρευνα (π.χ διενέργεια ένορκης διοικητικής εξέτασης) για την αποτροπή περαιτέρω κλιμάκωσης</p> <p>Αντικατάσταση/μετακίνηση υπαλλήλων του φορέα</p> <p>Καταγγελίες κατά εργαζομένων</p> <p>Μικρή απώλεια εμπιστοσύνης πολιτών// ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/διεθνών οργανισμών που μπορεί να ανακτηθεί γρήγορα</p>	<p>Κάλυψη από τοπικά μέσα ενημέρωσης με αποτέλεσμα τον εξωτερικό έλεγχο του φορέα.</p> <p>Αντικατάσταση/μετακίνηση στελεχών μέσης και κατώτερης διοίκησης του φορέα.</p> <p>Μειωμένη εμπιστοσύνη πολιτών/ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/διεθνών οργανισμών που μπορεί να ανακτηθεί με την πάροδο του χρόνου</p>	<p>Κάλυψη από μέσα ενημέρωσης εθνικής εμβέλειας με αποτέλεσμα τον εκτεταμένο δημόσιο έλεγχο</p> <p>Αντικατάσταση/μετακίνηση στελεχών ανώτερης και ανώτατης διοίκησης του φορέα.</p> <p>Καταγγελίες κατά της διοίκησης του φορέα.</p> <p>Σοβαρή απώλεια εμπιστοσύνης πολιτών/ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/διεθνών οργανισμών</p>	<p>Κάλυψη από μέσα ενημέρωσης εθνικής εμβέλειας που προκαλεί δημόσια έρευνα και κατακραυγή</p> <p>Αντικατάσταση του επικεφαλής του φορέα</p> <p>Σημαντική μείωση στη κρατική χρηματοδότηση του φορέα</p> <p>Ανεπανόρθωτη απώλεια εμπιστοσύνης πολιτών/ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/διεθνών οργανισμών</p>

Συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς	<p>Παραβίαση προτύπων/κατευθυντήριων γραμμών</p> <p>Δεν αναμένεται νομική δράση</p> <p>Αμελητέος οικονομικός αντίκτυπος</p>	<p>Παραβίαση πολιτικής/κανονισμών</p> <p>Εφάπαξ αξιώσεις ή νομικά ζητήματα</p> <p>Μικρές οικονομικές επιπτώσεις</p>	<p>Σοβαρή παραβίαση που οδηγεί σε έρευνα</p> <p>Συνεχιζόμενα νομικά / δικαστικά ζητήματα</p> <p>Σημαντικές οικονομικές επιπτώσεις</p>	<p>Σημαντική παραβίαση που οδηγεί σε πρόστιμα</p> <p>Σημαντικές νομικές ενέργειες / διώξεις</p> <p>Έρευνα από εποπτικό φορέα.</p> <p>Σημαντικά πρόστιμα με φυλάκιση</p>	<p>Επαναλαμβανόμενες σημαντικές παραβιάσεις</p> <p>Επιβληθείσες ποινές / κυρώσεις</p> <p>Επανελημμένα μεγάλα πρόστιμα</p>
Άνθρωποι/ Υγεία & Ασφάλεια	<p>Περιστατικό χωρίς τραυματισμό</p> <p>Αμελητέα επίπτωση στους πολίτες/στην ευημερία του προσωπικού/στην προσωπική ασφάλεια</p>	<p>Μικρός τραυματισμός</p> <p>Μικρή επίπτωση στους πολίτες/στην ευημερία του προσωπικού/στην προσωπική ασφάλεια</p>	<p>Σημαντικός τραυματισμός</p> <p>Βραχυπρόθεσμος αντίκτυπος στους πολίτες/στην ευημερία του προσωπικού/στην προσωπική ασφάλεια</p>	<p>Μακροχρόνια αναπηρία</p> <p>Συνεχής αντίκτυπος στους πολίτες/στην ευημερία του προσωπικού/στην προσωπική ασφάλεια</p>	<p>Θανατηφόρο ατύχημα</p> <p>Μακροπρόθεσμος αντίκτυπος στους πολίτες/στην ευημερία του προσωπικού/στην προσωπική ασφάλεια</p>
Οικονομική Διαχείριση	<p>Αμελητέα επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού του φορέα.</p>	<p>Περιορισμένη επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού του φορέα (μεταφορά πιστώσεων μεταξύ ΑΛΕ).</p>	<p>Μέτρια επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού του φορέα (αρνητική απόκλιση κάτω του 10% από τους</p>	<p>Σημαντική επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού του φορέα (αρνητική απόκλιση άνω του 10% από τους τριμηνιαίους</p>	<p>Σοβαρές, επιπτώσεις στην εκτέλεση του προϋπολογισμού του φορέα (περιπτώσεις αποκλίσεων που</p>

			τριμηνιαίους δημοσιονομικούς στόχους).	δημοσιονομικούς στόχους)	εξαιρούνται από την εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 172 του ν.4270/2014).
Περιβάλλον/ Κοινωνία	Ελάχιστες ζημιές σε μεμονωμένες υποδομές/ιδιοκτησίες. Καμία μόνιμη επιβλαβής επίπτωση στο περιβάλλον. Ελάχιστες επιπτώσεις στην τοπική κοινωνία.	Μικρές και τοπικές ζημιές σε υποδομές/ιδιοκτησίες. Βραχυπρόθεσμες και περιορισμένες δυσμενείς επιπτώσεις στο περιβάλλον. Αισθητές αλλά διαχειρίσιμες επιπτώσεις στην τοπική κοινωνία.	Σημαντικές, βραχυπρόθεσμες ζημιές σε υποδομές/ιδιοκτησίες. Μακροπρόθεσμες δυσμενείς επιπτώσεις στο περιβάλλον. Σοβαρές αλλά διαχειρίσιμες επιπτώσεις στην τοπική κοινωνία.	Σοβαρές, μακροχρόνιες ζημιές σε υποδομές και ιδιοκτησίες. Εκτεταμένη ζημία στο περιβάλλον. Σοβαρή ζημία σε ολόκληρη την κοινότητα.	Πλήρης καταστροφή βασικών υποδομών. Ευρεία και ανεπανόρθωτη ζημία στο περιβάλλον. Σημαντική, μόνιμη ζημία σε ολόκληρη την κοινότητα.

Όπου είναι δυνατό ο αντίκτυπος αποτυπώνεται με τρόπο σαφή και μετρήσιμο

Πίνακας 3: Ενδεικτική κλίμακα αξιολόγησης επάρκειας δικλίδων ελέγχου
(βασισμένο σε δημοσίευση του οργανισμού Victorian Managed Insurance Authority “Risk criteria examples”)



Διαβάθμιση αποτελεσματικότητας δικλίδων ελέγχου	Περιγραφή
Πλήρως αποτελεσματικές	Δεν απαιτείται άλλη ενέργεια, εκτός από την επανεξέταση και την παρακολούθηση των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου. Οι δικλίδες ελέγχου είναι καλά σχεδιασμένες και αντιμετωπίζουν τις βασικές αιτίες των κινδύνων. Η διοίκηση πιστεύει ότι είναι αποτελεσματικές και αξιόπιστες.
Αρκετά αποτελεσματικές	Οι περισσότερες δικλίδες ελέγχου έχουν σχεδιαστεί σωστά, εφαρμόζονται και είναι αποτελεσματικές. Χρειάζεται λίγη δουλειά ακόμη ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματική λειτουργία τους. Η διοίκηση έχει κάποιες αμφιβολίες όσον αφορά την αποτελεσματική λειτουργία και αξιοπιστία τους.
Μερικώς αποτελεσματικές	Ενώ ο σχεδιασμός των δικλίδων ελέγχου μπορεί να είναι σε μεγάλο βαθμό σωστός, δεδομένου ότι αντιμετωπίζουν τις περισσότερες από τις βασικές αιτίες του κινδύνου, δεν είναι επί του παρόντος πολύ αποτελεσματικές. ή Ορισμένες από τις δικλίδες ελέγχου δεν φαίνεται να έχουν σχεδιαστεί σωστά, δεδομένου ότι δεν αντιμετωπίζουν τις βασικές αιτίες των κινδύνων. Αυτές που έχουν σχεδιαστεί σωστά λειτουργούν αποτελεσματικά.
Σε μεγάλο βαθμό αναποτελεσματικές	Σημαντικά κενά στις δικλίδες ελέγχου. Είτε οι δικλίδες ελέγχου δεν αντιμετωπίζουν τις βαθύτερες αιτίες των κινδύνων, είτε δε λειτουργούν καθόλου αποτελεσματικά.
Απουσία δικλίδων ή εντελώς αναποτελεσματικές	Σχεδόν καμία αξιόπιστη δικλίδα ελέγχου. Η διοίκηση δεν έχει καμία εμπιστοσύνη ότι επιτυγχάνεται οποιοσδήποτε βαθμός ελέγχου, λόγω κακού σχεδιασμού των δικλίδων ελέγχου ή πολύ περιορισμένης λειτουργικής αποτελεσματικότητας.




Πίνακας 4. Ενδεικτική διαβάθμιση κινδύνων
(βασισμένη στον Οδηγό Διαχείρισης Κινδύνων Διαφθοράς και απάτης, Ε.Α.Δ., 2021)


ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗ	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ
ΑΚΡΑΙΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟΣ)	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετώπιση: πρέπει να εφαρμοστούν άμεσα μέτρα. Η ανώτατη διοίκηση του Οργανισμού πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς έτσι ώστε ο κίνδυνος και οι δικλίδες ελέγχου που έχουν τεθεί να παρακολουθούνται σε τακτική βάση.
ΥΨΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετώπιση: πρέπει να ληφθούν μέτρα ώστε να μεταφερθεί στην περιοχή Μέτριου ή Χαμηλού Κινδύνου. Ο κίνδυνος πρέπει να παρακολουθείται τακτικά από τον προϊστάμενο και την ανώτατη διοίκηση.
ΜΕΤΡΙΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετώπιση: ο κίνδυνος μπορεί να γίνει αποδεκτός, αλλά επιδιώκεται ο μετριασμός του όταν είναι εφικτό, ώστε να μεταφερθεί στην περιοχή Χαμηλού Κινδύνου. Η παρακολούθηση του κινδύνου μπορεί να γίνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο.
ΧΑΜΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετώπιση: μπορεί να εξαλειφθεί ή να μειωθεί με τις υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου

Παράρτημα 3: Πρόσθετα παραδείγματα διάθεσης ανάληψης και ανοχής κινδύνου

Κατηγορία κινδύνου	Κλίμακα διάθεσης ανάληψης κινδύνου		Δήλωση διάθεσης ανάληψης και ανοχής κινδύνου
	Χαμηλή	Υψηλή	
Κίνδυνοι φυσικών ή μη καταστροφών			<p>Ο φορέας μας έχει χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνων για τη διαχείριση κινδύνων που σχετίζονται με φυσικές ή μη καταστροφές. Αυτό σημαίνει ότι ο φορέας μας προσπαθεί να μειώσει την έκθεση του σε τέτοια συμβάντα, λαμβάνοντας προληπτικά μέτρα όπως η ενίσχυση των κτιρίων και των υποδομών του για αντοχή σε ακραίες καιρικές συνθήκες, η δημιουργία και διατήρηση ενός αξιόπιστου σχεδίου εκκένωσης και διαχείρισης κρίσεων, και η εφαρμογή αυστηρών πρωτοκόλλων ασφαλείας για την προστασία από τρομοκρατικές απειλές.</p> <p>Παρόλα αυτά ο φορέας μας αναγνωρίζει ότι σε περιπτώσεις ακραίων συνθηκών, όπως μια πανδημία ή μια μεγάλη φυσική καταστροφή, μπορεί να αναγκαστεί να λειτουργήσει με μειωμένη αποδοτικότητα ή να αντιμετωπίσει καθυστερήσεις στην υλοποίηση των έργων του.</p>
Κίνδυνοι στρατηγικοί			<p>Ο φορέας μας έχει χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνων, δεσμευόμενος να επιτύχει τους σκοπούς και τους στρατηγικούς του στόχους. Βασική μας επιδίωξη είναι η απρόσκοπτη παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, διασφαλίζοντας την υψηλή ποιότητα και την αποδοτικότητα που αναμένουν από εμάς.</p> <p>Παρ' όλα αυτά, στο πλαίσιο του στρατηγικού μας στόχου για τη βελτίωση της ποιότητας δημόσιων υπηρεσιών μέσω της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, της βελτίωσης διαδικασιών και της εκπαίδευσης του προσωπικού, αναγνωρίζουμε ότι η εισαγωγή καινοτομιών και η αναδιοργάνωση διαδικασιών εμπεριέχουν εγγενείς κινδύνους. Για αυτό το λόγο είμαστε πρόθυμοι να ανεχθούμε ορισμένες</p>

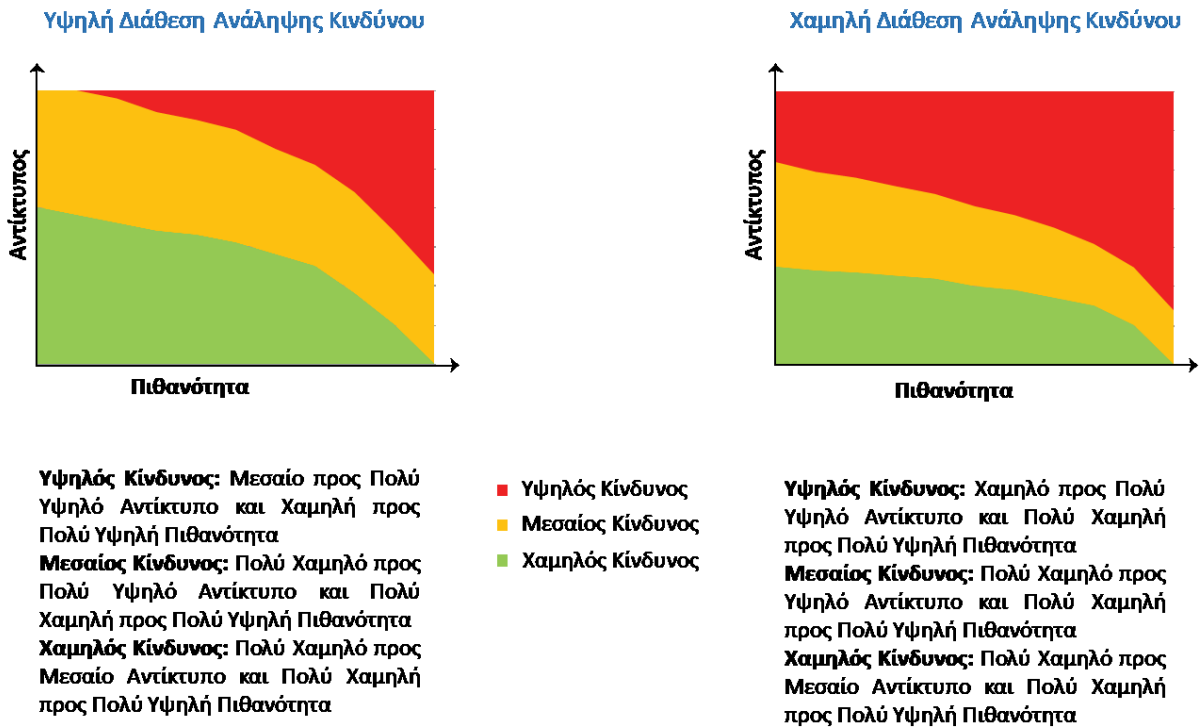
		<p>προκλήσεις που σχετίζονται με την υλοποίηση των αναγκαίων αλλαγών για την αναβάθμιση των υπηρεσιών μας. Αυτό περιλαμβάνει την αποδοχή της πιθανότητας μικρών καθυστερήσεων ή αρχικών εμποδίων στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών και διαδικασιών, με την αναμονή ότι τα τελικά αποτελέσματα θα επιφέρουν σημαντικές βελτιώσεις στην αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των πολιτών.</p>
<p>Κίνδυνοι λειτουργικοί</p>		<p>Ο φορέας μας έχει χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνων, αναγνωρίζοντας τη σημασία της ομαλής και απρόσκοπτης λειτουργία των επιχειρησιακών του διαδικασιών. Αυτό σημαίνει ότι ο φορέας μας επενδύει σε αποτελεσματικές διαδικασίες διοίκησης, εποπτείας και λήψης αποφάσεων και εξασφαλίζει την επαρκή κατάρτιση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού του.</p> <p>Παρόλο που ο φορέας μας αναγνωρίζει τη σημασία της εκπαίδευσης και της συνεχούς κατάρτισης του προσωπικού του ως κεντρικό στοιχείο για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου απόδοσης και αποτελεσματικότητας, μπορεί να ανεχτεί το ενδεχόμενο να μην εκπαιδευτεί το σύνολο του προσωπικού εντός του έτους σε θέματα σχετικά με την εργασία του.</p>
<p>Κίνδυνοι τεχνολογίας πληροφοριών</p>		<p>Ο φορέας μας έχει χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνων με στόχο την αποφυγή σοβαρών προβλημάτων και τη διασφάλιση της συνεχούς λειτουργίας των συστημάτων του. Κατά συνέπεια προτιμά σταθερές και επαληθευμένες τεχνολογικές λύσεις, αποφεύγοντας τη χρήση αμφίβολου ή πειραματικού λογισμικού.</p> <p>Παρόλα αυτά ο φορέας μας, λόγω της αυξανόμενης ανάγκης για δυνατότητες απομακρυσμένης εργασίας, μπορεί να ανεχθεί την εισαγωγή καινοτόμων συστημάτων βασισμένων στο υπολογιστικό νέφος που ακόμα δεν έχουν δοκιμαστεί ευρέως, προσδοκώντας σε σημαντικές βελτιώσεις στην αποδοτικότητα, την επεκτασιμότητα και την απομακρυσμένη προσβασιμότητα.</p>

<p>Κίνδυνοι δημοσιονομικοί</p>		<p>Ο φορέας μας έχει χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνων επιδιώκοντας να μειώσει την έκθεση του σε πιθανούς κινδύνους που μπορεί να επηρεάσουν τους δημοσιονομικούς του στόχους. Αυτό περιλαμβάνει την αυστηρή τήρηση των διαδικασιών που σχετίζονται με τις δαπάνες του φορέα και την προσεκτική διαχείριση των περιουσιακών του στοιχείων.</p> <p>Παρόλα αυτά ο φορέας μας αναγνωρίζει ότι μπορεί να αντιμετωπίσει απρόβλεπτες δημοσιονομικές προκλήσεις λόγω εξωτερικών καταστάσεων, όπως οικονομικές κρίσεις, που μπορεί να επηρεάσουν την οικονομική του σταθερότητα ή την ικανότητά του να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του. Σε αυτές τις περιπτώσεις μπορεί να λάβει επιπλέον μέτρα για τη διαχείριση του δημοσιονομικού κινδύνου, όπως η αναδιάρθρωση του προϋπολογισμού ή η αναθεώρηση των οικονομικών του στόχων.</p>
<p>Κίνδυνοι νομικοί/κανονιστικοί /συμμόρφωσης</p>		<p>Ο φορέας μας έχει χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνων, εστιάζοντας στην αυστηρή τήρηση του νομικού και θεσμικού πλαισίου, των κανονισμών, των προτύπων και των εσωτερικών πολιτικών, με στόχο τη διασφάλιση της συνέπειας, της αξιοπιστίας και της εμπιστοσύνης στις δραστηριότητές μας.</p> <p>Εντούτοις, ο φορέας μας δε θα ανεχθεί καμία μορφή κινδύνου που ενέχει πράξεις απάτης ή διαφθοράς. Έχουμε θεσπίσει αυστηρά συστήματα ελέγχου και παρακολούθησης, ώστε να αποτρέπουμε, να ανιχνεύουμε και να αντιμετωπίζουμε οποιαδήποτε ανεπιθύμητη ή παράνομη συμπεριφορά.</p>
<p>Κίνδυνοι υγείας και ασφάλειας</p>		<p>Ο φορέας μας έχει χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνων σε ό,τι αφορά την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων του. Για να μειώσει την έκθεση σε κινδύνους, λαμβάνει σοβαρά μέτρα όπως την εξασφάλιση επαρκούς εφοδιασμού με μέσα ατομικής προστασίας, την τακτική συντήρηση του εξοπλισμού και των μηχανημάτων, και την εφαρμογή αυστηρών προτύπων εργονομίας και υγιεινής στον χώρο εργασίας.</p>

		<p>Παρόλα αυτά ο φορέας μας αναγνωρίζει ότι μικρά ατυχήματα (π.χ. μικροεκδορές, μώλωπες) μπορεί να συμβούν, ακόμη και σε ένα περιβάλλον με υψηλά πρότυπα ασφαλείας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο φορέας είναι προετοιμασμένος να διαχειριστεί τις συνέπειες, εξασφαλίζοντας την άμεση παροχή πρώτων βοηθειών στους εργαζομένους. Παράλληλα, τα περιστατικά θα καταγραφούν και θα αναλυθούν ώστε να βελτιωθούν τα μέτρα πρόληψης και να μειωθεί η πιθανότητα επανάληψής τους στο μέλλον.</p>
<p>Κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης</p>		<p>Ο φορέας μας έχει χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνων, εφαρμόζοντας αυστηρά πρωτόκολλα και διαδικασίες για την πρόληψη της διαφθοράς και της απάτης, όπως την εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα σχετικά με την ακεραιότητα, τη διαφάνεια στις δημόσιες συμβάσεις και την ενίσχυση του εσωτερικού ελέγχου.</p> <p>Παρόλα αυτά ο φορέας μας αναγνωρίζει ότι δεν είναι δυνατόν να εξαλείψει πλήρως τους κινδύνους διαφθοράς και απάτης, ειδικά σε περιόδους κρίσης ή ακραίων συνθηκών όπως π.χ. μια πανδημία, όπου είναι πιθανό να εμφανιστούν μεμονωμένα περιστατικά διεφθαρμένης συμπεριφοράς. Σε αυτή την περίπτωση, ο φορέας είναι προετοιμασμένος να εντείνει τους ελέγχους του και να ενεργήσει άμεσα για τη διόρθωση και την αποκατάσταση των συνεπειών.</p>

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	ΔΗΛΩΣΗ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	ΕΥΡΟΣ ΑΝΟΧΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ		
		Αποδεκτός κίνδυνος	Ανεκτός κίνδυνος	Μη αποδεκτός κινδύνου
Κίνδυνοι υγείας και ασφάλειας	<p>Ο φορέας μας έχει χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνων υγείας και ασφάλειας.</p> <p>Όσον αφορά το ποσοστό μικρών ατυχημάτων (π.χ. μικροεκδορές, μώλωπες, ελαφριά διαστρέμματα), ο φορέας δέχεται ότι μπορεί να συμβούν σε ποσοστό 1.5% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων.</p>	0.5% - 1.0% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων μπορεί να εμπλακεί σε μικροατυχήματα.	1.0% - 1.5% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων μπορεί να εμπλακεί σε μικροατυχήματα.	> 1.5% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων μπορεί να εμπλακεί σε μικροατυχήματα.
Κίνδυνοι τεχνολογίας πληροφοριών	<p>Ο φορέας μας έχει χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνων τεχνολογίας πληροφοριών.</p> <p>Όσον αφορά ένα κρίσιμο πληροφοριακό σύστημα, ο φορέας δέχεται ότι αυτό μπορεί να μη λειτουργεί για συνεχόμενο χρονικό διάστημα 2 ωρών.</p>	0.5 – 1 ώρα το χρονικό διάστημα κατά οποίο δε λειτουργεί το πληροφοριακό σύστημα.	1 – 2 ώρες το χρονικό διάστημα κατά οποίο δε λειτουργεί το πληροφοριακό σύστημα.	>2 ώρες το χρονικό διάστημα κατά οποίο δε λειτουργεί το πληροφοριακό σύστημα.

Παράρτημα 4



Σχήμα Π4.1. Υψηλή και χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνου

(Πηγή: The Risk Management Society (RIMS) (2012). Exploring Risk Appetite and Risk Tolerance).