



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

# Οδηγός Διαχείρισης Κινδύνων Διαφθοράς & Απάτης

Ένα αποτελεσματικό  
πλαίσιο αποτροπής της  
διαφθοράς και της απάτης  
σε δημόσιους φορείς

Έκδοση 1.0  
Φεβρουάριος 2021



ΕΘΝΙΚΗ ΑΡΧΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ



# ΟΔΗΓΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ & ΑΠΑΤΗΣ

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ & ΛΟΓΟΔΟΣΙΑΣ

Φεβρουάριος 2021

ISBN 978-618-84622-3-6



ΕΘΝΙΚΗ ΑΡΧΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ & ΛΟΓΟΔΟΣΙΑΣ

---

#### ΣΥΝΤΑΞΗ

---

Ο παρών Οδηγός συντάχθηκε σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Διοικητή της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (στο εξής «Ε.Α.Δ.» ή «Αρχή»), Άγγελου Μπίνη, και με την επίβλεψη και τον συντονισμό της Επικεφαλής της Γ.Δ. Ακεραιότητας και Λογοδοσίας, Μαρίας Κωνσταντινίδου. Η ομάδα έργου αποτελείτο από τους: Χρήστο Κούρτη και Πρόδρομο Χατζηιωαννίδη, στελέχη του Τμήματος Ανάπτυξης Πολιτικών και Προτύπων Ακεραιότητας, της Διεύθυνσης Πολιτικών και Προτύπων Ακεραιότητας, της Γενικής Διεύθυνσης Ακεραιότητας και Λογοδοσίας.

## Πρόλογος του Διοικητή της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας

Με μεγάλη χαρά σας παρουσιάζω τον Οδηγό Διαχείρισης Κινδύνων Διαφθοράς & Απάτης που εκπόνησαν τα στελέχη της Γ.Δ. Ακεραιότητας και Λογοδοσίας της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (Ε.Α.Δ). Ο Οδηγός περιλαμβάνει ένα συνεκτικό πλαίσιο πρακτικών βημάτων και μεθοδολογιών για τον εντοπισμό, την εκτίμηση και την αντιμετώπιση των κινδύνων απάτης και διαφθοράς στις πολιτικές, τα προγράμματα και τα έργα που αναλαμβάνουν οι φορείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Ο στόχος του είναι να υποστηρίξει τις προσπάθειες των στελεχών της δημόσιας διοίκησης για την ανάπτυξη και την ενδυνάμωση μηχανισμών πρόληψης, αποτροπής και εντοπισμού φαινομένων απάτης και διαφθοράς, βάσει μίας μεθοδολογίας αξιολόγησης κινδύνων. Οι αξιωματούχοι και τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με τη διαχείριση των πόρων ενός φορέα οφείλουν να αξιολογούν τους κινδύνους απάτης και διαφθοράς κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και να λαμβάνουν κάθε απαραίτητο μέτρο για την αντιμετώπισή τους, στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου και αποτελεσματικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Ο Οδηγός που έχετε στα χέρια σας παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και εργαλεία για την αξιολόγηση αυτών των κινδύνων και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων αυτής για την ανάπτυξη μιας ισχυρής στρατηγικής κατά της διαφθοράς στο επίπεδο κάθε δημόσιου οργανισμού.

Περιλαμβάνει επίσης καλές πρακτικές για τη δημιουργία των κατάλληλων οργανωτικών δομών και την καλλιέργεια μίας κουλτούρας που δεν θα ευνοεί την εκδήλωση φαινομένων διαφθοράς. Οι επαγγελματίες του δημόσιου τομέα θα βρουν επίσης μία σειρά εργαλείων για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων διαφθοράς, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ασφαλιστικών δικλίδων, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των μηχανισμών καταπολέμησης της διαφθοράς και την ανάληψη διορθωτικών δράσεων, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Ο Οδηγός αυτός βασίζεται στην εμπειρία που αποκόμισαν τα στελέχη της Ε.Α.Δ. κατά την εκπόνηση της Έκθεσης Αξιολόγησης Κινδύνων Διαφθοράς και Απάτης στις Λειτουργίες της Γενικής Γραμματείας Ιθαγένειας του ΥΠ.ΕΣ. και στην ενδελεχή επισκόπηση του προτύπου ISO 31000:2018, καθώς και αντίστοιχων οδηγιών που έχουν αναπτύξει διεθνείς οργανισμοί, όπως ο Ο.Ο.Σ.Α. και το Πρόγραμμα Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών, καθώς και εθνικών οργανισμών ελέγχου και καταπολέμησης της διαφθοράς όπως το Government Accountability Office των Η.Π.Α., η Independent Commission against Corruption του Χονγκ-Κονγκ και το Serious Fraud Office του Ηνωμένου Βασιλείου.

Ο Διοικητής της Ε.Α.Δ.

  
Άγγελος Μπίνης



## Πίνακας Περιεχομένων

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Πρόλογος του Διοικητή της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας .....                                                 | 5  |
| Εισαγωγή.....                                                                                            | 11 |
| Γενικά .....                                                                                             | 11 |
| Σκοπός του Οδηγού .....                                                                                  | 11 |
| Διάρθρωση και περιεχόμενο του Οδηγού .....                                                               | 12 |
| Προσέγγιση της διαφθοράς και του κινδύνου της διαφθοράς και απάτης.....                                  | 14 |
| Πλαίσιο δράσεων για την αποτροπή της διαφθοράς και απάτης .....                                          | 16 |
| Προετοιμασία του Φορέα για τη διενέργεια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου διαφθοράς και απάτης ..... | 18 |
| Έναρξη της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων διαφθοράς και απάτης.....                                    | 18 |
| Ανάθεση διαχείρισης κινδύνων διαφθοράς και απάτης.....                                                   | 19 |
| Ενημέρωση του προσωπικού για την έναρξη της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων .....                       | 20 |
| Ο ρόλος της ομάδας.....                                                                                  | 20 |
| Ενδυνάμωση και εκπαίδευση της ομάδας .....                                                               | 21 |
| Διαδικασία διαχείρισης κινδύνων διαφθοράς και απάτης.....                                                | 22 |
| Βήμα 1: Προσδιορισμός του περιβάλλοντος (establish the context) .....                                    | 24 |
| Εξωτερικό περιβάλλον (external context) .....                                                            | 26 |
| Εσωτερικό περιβάλλον (internal context) .....                                                            | 26 |
| Βήμα 2: Αναγνώριση κινδύνου (risk identification) .....                                                  | 29 |
| Βήμα 3: Ανάλυση κινδύνου (risk analysis).....                                                            | 34 |
| Μητρώο Κινδύνων (risk register).....                                                                     | 37 |
| Βήμα 4: Αποτίμηση κινδύνου (risk evaluation) .....                                                       | 39 |
| Επισκόπηση των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου (review existing controls) .....                             | 40 |
| Αποτίμηση υπολειμματικού κινδύνου (residual risk evaluation).....                                        | 42 |
| Βήμα 5: Αντιμετώπιση κινδύνου (risk treatment).....                                                      | 50 |
| Στάση έναντι του κινδύνου (Risk Attitude).....                                                           | 50 |
| Σχεδιασμός μέτρων αντιμετώπισης κινδύνου διαφθοράς και απάτης .....                                      | 51 |
| Σχέδιο αντιμετώπισης δράσεων και παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης .....                              | 53 |
| Επίλογος.....                                                                                            | 54 |
| Παράρτημα Ι - Ορισμοί.....                                                                               | 56 |
| Παράρτημα ΙΙ - Ερωτηματολόγιο .....                                                                      | 59 |
| Βιβλιογραφία .....                                                                                       | 63 |

### Ευρετήριο Σχημάτων

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Σχήμα 1:</b> Είδη εσωτερικής απάτης / διαφθοράς .....                       | 15 |
| <b>Σχήμα 2:</b> Το τρίγωνο της απάτης.....                                     | 15 |
| <b>Σχήμα 3:</b> Πλαίσιο δράσεων για την αποτροπή της διαφθοράς και απάτης..... | 16 |
| <b>Σχήμα 4:</b> Διαχείριση κινδύνου .....                                      | 22 |
| <b>Σχήμα 5:</b> Περιβάλλον του φορέα .....                                     | 24 |
| <b>Σχήμα 6:</b> Ανάλυση SWOT.....                                              | 28 |
| <b>Σχήμα 7:</b> Είδη δικλίδων ελέγχου .....                                    | 41 |
| <b>Σχήμα 8:</b> Συνάρτηση υπολογισμού στάθμης κινδύνου .....                   | 47 |
| <b>Σχήμα 9:</b> Ανάλυση της στάθμης κινδύνου .....                             | 49 |
| <b>Σχήμα 10:</b> Στάση έναντι του κινδύνου .....                               | 50 |

### Ευρετήριο Πινάκων

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Πίνακας 1:</b> Παραδείγματα τρωτών σημείων φορέων του δημοσίου σε θέματα διαφθοράς | 25 |
| <b>Πίνακας 2:</b> Αναγνώριση κινδύνων διαφθοράς και απάτης .....                      | 33 |
| <b>Πίνακας 3:</b> Ενδεικτικοί κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης και πιθανές πηγές .....   | 34 |
| <b>Πίνακας 4:</b> Μητρώο κινδύνων διαφθοράς & απάτης.....                             | 38 |
| <b>Πίνακας 5:</b> Ανάλυση της επάρκειας της δικλίδας ελέγχου.....                     | 41 |
| <b>Πίνακας 6:</b> Προσδιορισμός του αντικτύπου ενός κινδύνου διαφθοράς.....           | 45 |
| <b>Πίνακας 7:</b> Διαβάθμιση του αντικτύπου ενός κινδύνου διαφθοράς .....             | 47 |
| <b>Πίνακας 8:</b> Χάρτης ιεράρχησης κινδύνων διαφθοράς & απάτης (heat map) .....      | 48 |
| <b>Πίνακας 9:</b> Δράσεις αντιμετώπισης κινδύνων διαφθοράς & απάτης .....             | 51 |

### Ευρετήριο Πλαισίων

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Πλαίσιο 1:</b> Πιθανοί λόγοι επιφυλακτικότητας για την εφαρμογή διαχείρισης κινδύνων διαφθοράς και απάτης ..... | 18 |
| <b>Πλαίσιο 2:</b> Παράγοντες που επηρεάζουν τη σύνθεση της ομάδας.....                                             | 19 |
| <b>Πλαίσιο 3:</b> Αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν τον φορέα.....               | 26 |



|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Πλαίσιο 4:</b> Παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου ενός φορέα.....       | 27 |
| <b>Πλαίσιο 5:</b> Μερικές κοινές μορφές απάτης και διαφθοράς περιουσιακών στοιχείων.....                   | 31 |
| <b>Πλαίσιο 6:</b> Παράδειγμα εκτίμησης αντικτύπου κινδύνου διαφθοράς.....                                  | 37 |
| <b>Πλαίσιο 7:</b> Ερωτήσεις για την εκτίμηση της πιθανότητας επέλευσης κινδύνων διαφθοράς                  | 43 |
| <b>Πλαίσιο 8:</b> Παράδειγμα εντοπισμού περιττών δικλίδων ελέγχου στο πλαίσιο της εκτίμησης κινδύνων ..... | 52 |



## Εισαγωγή

### Γενικά

Η συντριπτική πλειονότητα των δημοσίων υπαλλήλων, χωρίς αμφιβολία, εκτελεί τα καθήκοντά της με εντιμότητα και αυταπάρνηση. Ωστόσο, οι περισσότεροι δημόσιοι φορείς έχουν βρεθεί αντιμέτωποι με περιστατικά διαφθοράς, που μπορεί να αφορούν δημόσια σύμβαση, χορήγηση κάποιου πιστοποιητικού ή και οποιαδήποτε άλλη συναλλαγή του πολίτη με τον φορέα. Από την άλλη πλευρά, είναι πολύ πιθανό και τα πρόσωπα που συναλλάσσονται με τους δημόσιους φορείς, να επιδιώξουν με δόλια μέσα να επηρεάσουν ή

«Η θεωρία δεν είναι αρκετή, χρειάζεται εφαρμογή. Η καλή θέληση δεν αρκεί, απαιτούνται πράξεις.»

*Leonardo Da Vinci*

να καταστρατηγήσουν κανόνες, διαδικασίες και αποφάσεις. Ο εντοπισμός των περιοχών που είναι πιο ευάλωτοι στο να συμβεί ένα περιστατικό διαφθοράς αποτελεί πρόκληση αλλά ταυτόχρονα και ευκαιρία για τους δημόσιους φορείς να εφαρμόσουν στρατηγικές αποτροπής περιστατικών διαφθοράς, διασφαλίζοντας ότι όλο το προσωπικό του φορέα εργάζεται με ακεραιότητα για την επίτευξη της αποστολής του.

### Σκοπός του Οδηγού

Η ανάπτυξη ολοκληρωμένης λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων στην ελληνική δημόσια διοίκηση μπορεί να συμβάλλει στην αντιμετώπιση των παθογενειών και απειλών που εμποδίζουν τη βελτίωση των συστημάτων διακυβέρνησης και λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών.

Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας προέβη στη σύνταξη του παρόντος Οδηγού, προκειμένου να ενθαρρύνει και να διευκολύνει τους φορείς του δημοσίου να υιοθετήσουν μια συστηματική προσέγγιση εντοπισμού, ανάλυσης, αποτίμησης και αντιμετώπισης των ενδεχόμενων κινδύνων διαφθοράς και απάτης.

Προς επίτευξη αυτού του σκοπού, ο Οδηγός παρέχει όλα τα απαραίτητα εργαλεία, προκειμένου ο φορέας να αναγνωρίσει τους ενδεχόμενους κινδύνους διαφθοράς και

**Η Διαχείριση Κινδύνου Διαφθοράς και Απάτης** είναι ένα εργαλείο που εστιάζει στον προληπτικό εντοπισμό και στην επακόλουθη αντιμετώπιση των τρωτών σημείων ενός φορέα, λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον του.

απάτης, στη συνέχεια να τους αξιολογήσει και τέλος να προσδιορίσει τους πιο αποδοτικούς και αποτελεσματικούς τρόπους αντιμετώπισής τους.

Αναγνωρίζεται ότι πολλοί φορείς δεν διαθέτουν τους απαραίτητους ανθρώπινους ή οικονομικούς πόρους ή ακόμα και τη γνώση για την εφαρμογή των παραπάνω εργαλείων. Ωστόσο, με τον Οδηγό αυτό, παρέχεται η μεθοδολογία της διαδικασίας διαχείρισης των ενδεχόμενων κινδύνων διαφθοράς και απάτης, λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω περιορισμούς.

Ως εκ τούτου, ο φορέας θα είναι σε θέση:

«Αν δεν μπορείς να το  
εξηγήσεις απλά, δεν το  
καταλαβαίνεις αρκετά καλά.»»

*Albert Einstein*

✚ να αναγνωρίσει **τι** είναι αυτό που τον καθιστά πιο ευάλωτο στη διαφθορά και απάτη,

✚ να εντοπίσει **πού** είναι πιο πιθανό να εμφανιστεί διαφθορά και απάτη,

✚ να **προσδιορίσει πώς** πρέπει να αντιμετωπίσει τους κινδύνους που έχει εντοπίσει, εφαρμόζοντας τα κατάλληλα μέτρα.

### Δέσμευση της ηγεσίας (Tone at the top)

Για να αντιμετωπιστούν τα φαινόμενα διαφθοράς και απάτης σε έναν φορέα, είναι απαραίτητη η δέσμευση της ηγεσίας του στην εμπέδωση κλίματος ακεραιότητας και στην υιοθέτηση και εφαρμογή πολιτικών για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των φαινομένων αυτών. Η υιοθέτηση του παρόντος Οδηγού αποτελεί το πρώτο βήμα έμπρακτης απόδειξης της δέσμευσης αυτής.

### Διάρθρωση και περιεχόμενο του Οδηγού

Με τον Οδηγό προτείνεται μία δομημένη αξιολόγηση των κινδύνων διαφθοράς και απάτης που θα μπορούσε να εφαρμοστεί από το σύνολο των φορέων του δημόσιου τομέα.

Στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού πλαισίου αποτροπής της διαφθοράς και απάτης και στις κατηγορίες των ενεργειών στις οποίες θα μπορούσε να προβεί ένας φορέας για την αποτροπή της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζονται αναλυτικά οι ενέργειες που πρέπει λάβουν χώρα για την προετοιμασία της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου.

Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο, αναφέρεται αναλυτικά η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων σύμφωνα με το πρότυπο ISO 31000: 2018, «Διαχείριση των κινδύνων - Κατευθυντήριες γραμμές, για τη διενέργεια διαχείρισης κινδύνων σε κάθε τύπο οργανισμού» που περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- α) τον **προσδιορισμό του περιβάλλοντος** μέσα στο οποίο λειτουργεί και είναι εκτεθειμένος ο φορέας,
- β) την **αναγνώριση των κινδύνων διαφθοράς και απάτης** στους οποίους εκτίθεται ο φορέας,
- γ) την **ανάλυση των κινδύνων** για τον προσδιορισμό της φύσης και των αιτιών τους,
- δ) την **αποτίμηση των κινδύνων** με βάση το μέγεθος της πιθανότητας να συμβούν και τον αντίκτυπο που δύναται να επιφέρει η έλευσή τους στην επίτευξη των στόχων του φορέα,
- ε) την **αντιμετώπιση του κινδύνου** μέσω της ανάπτυξης δράσεων, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους (υλικούς και ανθρώπινους) του φορέα.

## Προσέγγιση της διαφθοράς και του κινδύνου της διαφθοράς και απάτης

Η Σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών κατά της διαφθοράς (UNCAC)<sup>1</sup> αναγνωρίζει ότι δεν υπάρχει ένας ενιαία συμφωνημένος ορισμός της διαφθοράς. Ωστόσο, κάτωθι παρατίθενται όλες οι παγκοσμίως συμφωνημένες μορφές εκδήλωσης της διαφθοράς, όπως:

- ➔ Ενεργητική δωροδοκία. Η υπόσχεση, προσφορά ή παροχή σε έναν υπάλληλο ενός αδικαιολόγητου πλεονεκτήματος, προκειμένου να ενεργήσει ή να αποφύγει την ενέργεια σε θέματα που σχετίζονται με τα καθήκοντά του.
- ➔ Παθητική δωροδοκία. Η απαίτηση ή αποδοχή από έναν υπάλληλο, ενός αδικαιολόγητου πλεονεκτήματος, προκειμένου να ενεργήσει ή να αποφύγει την ενέργεια σε θέματα που σχετίζονται με τα καθήκοντά του.
- ➔ Κατάχρηση / Κλοπή / Υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων, κεφαλαίων, τίτλων ή οποιουδήποτε άλλου στοιχείου του φορέα, όπου ο υπάλληλος, εκ της ιδιότητάς του, έχει πρόσβαση.
- ➔ Κατάχρηση εξουσίας. Εκτέλεση ή παράλειψη εκτέλεσης πράξης από υπάλληλο, που παραβιάζει το νομοθετικό πλαίσιο, για την απόκτηση αδικαιολόγητου πλεονεκτήματος.
- ➔ Εμπόριο επιρροής. Αθέμιτη χρήση της επιρροής που ασκεί ένας υπάλληλος σύμφωνα με την εξουσία που του έχει δοθεί, με σκοπό την αποκόμιση πλεονεκτήματος.
- ➔ Παράνομος πλουτισμός. Μια σημαντική αύξηση των περιουσιακών στοιχείων ενός υπαλλήλου που δεν δικαιολογείται από το νόμιμο εισόδημά του.
- ➔ Νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες. Η απόκρυψη της προέλευσης χρημάτων από παράνομες δραστηριότητες, ιδίως, μέσω μεταφοράς τους σε τράπεζες ή νόμιμες επιχειρήσεις.
- ➔ Απόκρυψη ή παρακράτηση περιουσίας που προέκυψε από διαφθορά.

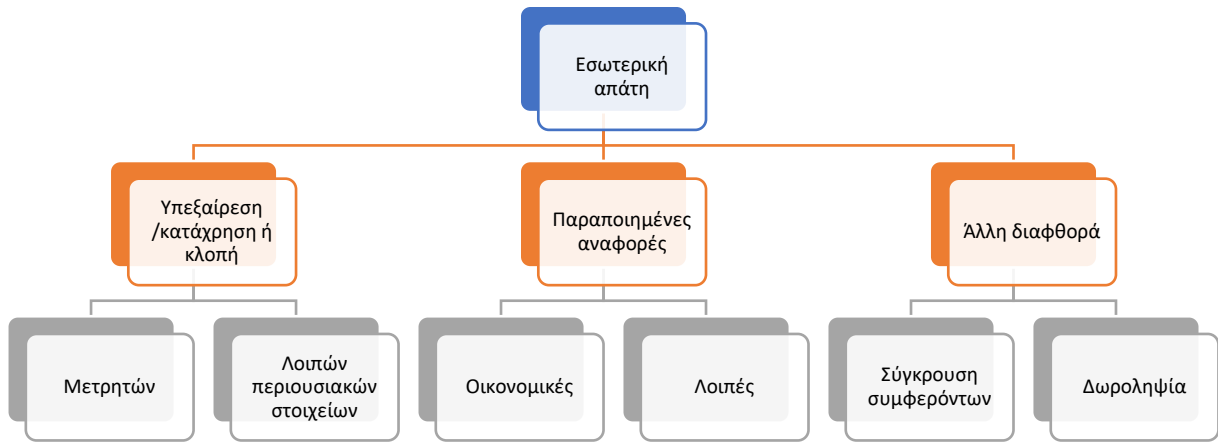
Σύμφωνα με την Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)<sup>2</sup>, όλες οι παραπάνω κατηγορίες διαφθοράς (εσωτερικής απάτης) συνοψίζονται ως εξής:

- Υπεξαίρεση / κλοπή / κατάχρηση, η οποία περιλαμβάνει την παράνομη παρακράτηση ή αφαίρεση ή χρήση περιουσιακών στοιχείων ενός φορέα. Σχετικά παραδείγματα αποτελούν: κλοπή στις εγκαταστάσεις του φορέα, στα αποθέματα ή στα μετρητά, υπερτιμολόγηση, απάτη σε λογαριασμούς κ.λπ.
- Ψευδείς αναφορές, συνήθως με τη μορφή παραποίησης των οικονομικών καταστάσεων, με σκοπό την απόκτηση προσωπικού οφέλους. Περιλαμβάνει επίσης, παραποιημένα ή ψευδή έγγραφα, όπως πιστοποιητικά, βεβαιώσεις κ.λπ.
- Δωροληψία ή αποδοχή άλλης μορφής διευκόλυνσης, με αντάλλαγμα παράνομη χρήση εμπιστευτικών πληροφοριών, διενέργεια φωτογραφικών διαγωνισμών και σύγκρουση συμφερόντων.

<sup>1</sup> <https://www.unodc.org/e4j/en/anti-corruption/module-1/key-issues/corruption---baseline-definition.html>

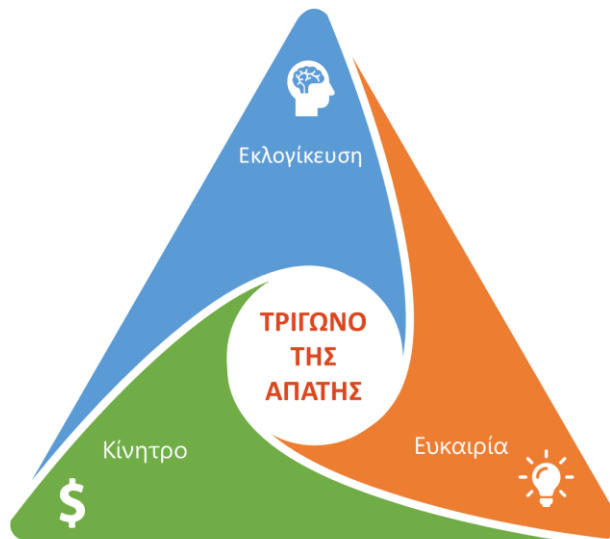
<sup>2</sup> <https://www.acfe.com/fraud-tree.aspx>

Αυτοί οι τύποι διαφθοράς συνοψίζονται στο παρακάτω σχήμα:



**Σχήμα 1:** Είδη εσωτερικής απάτης / διαφθοράς

Οι λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι διαπράττουν αδικήματα διαφθοράς ή απάτης ποικίλουν. Το τρίγωνο της απάτης απεικονίζει τους παράγοντες που συντελούν στη διάπραξη της απάτης: κίνητρο, ευκαιρία και εκλογίκευση.



#### Κίνητρο

Ο υπάλληλος έχει εθισμό στον τζόγο και έχει ανάγκη από χρήματα.

#### Ευκαιρία

Ο υπάλληλος αντιλαμβάνεται ότι μπορεί να «δανειστεί» περιουσιακά στοιχεία από τον φορέα χωρίς να υπάρχουν οι απαραίτητοι έλεγχοι, άδειες ή εξασφαλίσεις. Ευκαιρία για υπεξαίρεση.

#### Εκλογίκευση

Ο υπάλληλος υπεξαίρει περιουσιακά στοιχεία σκεπτόμενος ότι θα τα επιστρέψει μόλις «η τύχη του αλλάξει».

**Σχήμα 2:** Το τρίγωνο της απάτης

Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους αποτροπής της απάτης είναι η υιοθέτηση μεθόδων μείωσης των κινήτρων και περιορισμού των ευκαιριών. Αν και η εκλογίκευση εναπόκειται σε μεγάλο βαθμό στην προσωπικότητα του ανθρώπου, μια ισχυρή οργανωτική κουλτούρα ακεραιότητας και η προσήλωση σε ηθικές αξίες έχουν αποδειχθεί αρκετά αποτελεσματικές.

### Πλαίσιο δράσεων για την αποτροπή της διαφθοράς και απάτης

Σκοπός ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης κινδύνων διαφθοράς και απάτης είναι η διαρκής και συστηματική προσπάθεια μείωσης της πιθανότητας να συμβούν ανεπιθύμητα περιστατικά αλλά και μετριασμού των συνεπειών που θα μπορούσαν αυτά να επιφέρουν. Με αυτό τον τρόπο, διασφαλίζεται ότι τα χρήματα των φορολογουμένων δαπανώνται αποτελεσματικά, οι υπηρεσίες εκπληρώνουν τον σκοπό για τον οποίο προορίζονται και τα περιουσιακά στοιχεία του δημοσίου προστατεύονται με τον κατάλληλο τρόπο. Οι κύριες δράσεις για την αποτροπή περιστατικών διαφθοράς και απάτης, εμπίπτουν σε τρεις γενικές κατηγορίες, την **πρόληψη** (prevention), τον **εντοπισμό** (detection) και την **αντίδραση** (response). Αυτές οι κατηγορίες δράσεων είναι ανεξάρτητες, ενώ παράλληλα ενδυναμώνουν η μία την άλλη. Για παράδειγμα, μια δράση εντοπισμού της διαφθοράς, όπως είναι ένας έκτακτος έλεγχος, συμβάλλει επίσης και στην πρόληψη των περιστατικών αυτών, αφού δημιουργείται ένα κλίμα αποθάρρυνσης εντός του φορέα. Επιπλέον, μετά τον έλεγχο, μία αποφασιστική αντίδραση σε περιστατικό διαφθοράς μέσω επιβολής αυστηρών κυρώσεων, λειτουργεί ως μέτρο παραδειγματισμού και αποτροπής.



**Σχήμα 3:** Πλαίσιο δράσεων για την αποτροπή της διαφθοράς και απάτης



## Πρόληψη

Οι τεχνικές πρόληψης περιλαμβάνουν την εισαγωγή πολιτικών, διαδικασιών και προσβάσεων σε δεδομένα ή αρχεία, καθώς και δραστηριότητες όπως η εκπαίδευση και η ευαισθητοποίηση των υπαλλήλων του φορέα κατά της διαφθοράς και απάτης. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί ότι οι τεχνικές πρόληψης κατά της απάτης δεν παρέχουν πλήρη προστασία. Θεωρείται δύσκολο έως απίθανο, να εξαλειφθεί το σύνολο των περιστατικών αυτών.

## Εντοπισμός

Μια αποτελεσματική στρατηγική εντοπισμού της διαφθοράς και της απάτης πρέπει να περιλαμβάνει τη χρήση αναλυτικών διαδικασιών για την αναγνώριση των αδυναμιών όσον αφορά τις λειτουργίες του φορέα και την εισαγωγή μηχανισμών αναφοράς για την παροχή πληροφόρησης σχετικά με πιθανές παράνομες πράξεις. Συστατικά στοιχεία ενός ολοκληρωμένου συστήματος εντοπισμού περιστατικών απάτης αποτελούν η αναφορά ασυνήθιστων διαδικασιών, η ηλεκτρονική άντληση δεδομένων (data mining), η ανάλυση συμπεριφορών και η διαρκής αξιολόγηση κινδύνων. Η διαδικασία εντοπισμού της απάτης (fraud detection) θα πρέπει να αναγνωρίζει τα συστήματα λειτουργιών του φορέα που είναι περισσότερο επιρρεπή σε διάπραξη απάτης ή τα περιστατικά που έχουν ήδη συντελεστεί. Με αυτό τον τρόπο, μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου του φορέα.

## Αντίδραση

Η αντίδραση του φορέα σε περιστατικά διαφθοράς ή απάτης θα πρέπει να είναι άμεση. Η ύπαρξη ενός πρωτόκολλου αντιμετώπισης περιστατικών διαφθοράς και απάτης, τονίζει την αποφασιστικότητά του φορέα να καταπολεμήσει ανεπιθύμητα περιστατικά, αμέσως μόλις αυτά περιέλθουν σε γνώση του. Με το πρωτόκολλο καθορίζονται αναλυτικά οι υπεύθυνοι διεξαγωγής της έρευνας και οι διαδικασίες συγκέντρωσης των στοιχείων, όντας αυτονόητο ότι η έρευνα θα διενεργηθεί εγκαίρως και με αντικειμενικό τρόπο. Επιπλέον, το πρωτόκολλο διασφαλίζει την άμεση επιβολή των κυρώσεων στους υπευθύνους, από τα πειθαρχικά όργανα ή/και την παραπομπή τους στις αρμόδιες εισαγγελικές και δικαστικές αρχές.

*«Ο κόσμος δεν θα  
καταστραφεί από αυτούς  
που κάνουν κακό, αλλά  
από αυτούς που τους  
βλέπουν και δεν κάνουν  
τίποτα.»*

*Albert Einstein*

## Προετοιμασία του Φορέα για τη διενέργεια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου διαφθοράς και απάτης

### Έναρξη της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων διαφθοράς και απάτης

Η λειτουργία διαχείρισης κινδύνων διαφθοράς και απάτης, για να είναι αποτελεσματική προϋποθέτει την αναγνώριση από τον επικεφαλής του φορέα, της ανάγκης για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση τυχών αδυναμιών του φορέα και στη συνέχεια τη δέσμευση τόσο της διοικητικής ιεραρχίας του φορέα, όσο και του προσωπικού του, προς τον σκοπό αυτό.

Το έναυσμα για την έναρξη της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων διαφθοράς και απάτης, μπορεί να είναι ένα σκάνδαλο διαφθοράς, ένα εύρημα ελέγχου, μια αναφορά στα μέσα ενημέρωσης ή ακόμα η υιοθέτηση μιας εθνικής ή τομεακής στρατηγικής κατά της διαφθοράς που υποχρεώνει τον φορέα να προβεί σε αυτή τη διαδικασία. Μπορεί βέβαια, να υπάρχει η βούληση του φορέα για προληπτική αυτενέργεια, ώστε να εντοπιστούν τα σημεία τα οποία τον καθιστούν ευάλωτο σε μελλοντικούς κινδύνους.

Επιπλέον, ως έναυσμα εκκίνησης της εν λόγω διαδικασίας μπορεί να είναι τα άμεσα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένας φορέας, όπως η μείωση των εσόδων του, η αύξηση των καταγγελιών των πολιτών, η εμφανής αλλαγή στο βιοτικό επίπεδο ενός εργαζομένου και φυσικά κάποιο σκάνδαλο. Η εστίαση επομένως του φορέα αυτού σε υφιστάμενα, ορατά προβλήματα, τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπίσει ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή του, τον προστατεύει από ένα αέναο «κυνήγι μαγισσών» που μπορεί να προκαλέσει δυστροπία αλλά και φόβο στους υπαλλήλους του. Παρά ταύτα, όποιο κι αν είναι το έναυσμα για την εφαρμογή μιας τέτοιας διαδικασίας, είναι πιθανό να υπάρχει επιφυλακτικότητα, ίσως και αντίδραση από το προσωπικό του φορέα, ιδιαίτερα κατά τα αρχικά στάδια.

**Πλαίσιο 1:** Πιθανοί λόγοι επιφυλακτικότητας για την εφαρμογή διαχείρισης κινδύνων διαφθοράς και απάτης

- ➔ Το προσωπικό ανησυχεί ότι η εμμονή στο «κυνήγι» της διαφθοράς οδηγεί τελικά στην ανάδειξη «εξιλαστήριων θυμάτων» και τελικώς στη στοχοποίηση συγκεκριμένων υπαλλήλων ή ακόμα και ολόκληρων οργανικών μονάδων.
- ➔ Οι φορείς ανησυχούν ότι το «κυνήγι» της διαφθοράς θα διαταράξει τη λειτουργία του φορέα και μάλιστα για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- ➔ Οι προϊστάμενοι φοβούνται ότι η ανησυχία για διαφθορά είναι ένα πρόσχημα για την απαξίωση ή και την αντικατάστασή τους.
- ➔ Οι διοικήσεις των φορέων έχουν την εντύπωση ότι η φήμη τους θα πληγεί, καθώς πολλοί αντιλαμβάνονται τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων ως παραδοχή ότι ο φορέας τους είναι διεφθαρμένος.

### Ανάθεση διαχείρισης κινδύνων διαφθοράς και απάτης

Για την επίτευξη μιας αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων διαφθοράς και απάτης προτείνεται η ανάθεσή της σε συγκεκριμένα στελέχη του φορέα συστήνοντας μια ομάδα εργασίας. Εναλλακτικά, ο φορέας μπορεί να αναθέσει την εν λόγω αρμοδιότητα σε κάποια υφιστάμενη οργανική μονάδα.

#### Πλαίσιο 2: Παράγοντες που επηρεάζουν τη σύνθεση της ομάδας

- ✓ **Το μέγεθος του φορέα.** Υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των απαιτήσεων των εκάστοτε φορέων. Η διαφοροποίηση αυτή έγκειται στο ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο φορέας, τόσο ευρύτερη η εξουσιοδότηση που πρέπει να διαθέτουν τα μέλη της ομάδας εργασίας.
- ✓ **Η λειτουργική δομή του φορέα.** Μια πιο περίπλοκη διοικητική δομή η οποία διακρίνεται από πλήθος αρμοδιοτήτων, απαιτεί τη συμμετοχή στην εν λόγω ομάδα εργασίας, υπαλλήλων από περισσότερες και διαφορετικές οργανικές μονάδες του φορέα. Αντίθετα, μικρότεροι φορείς με περιορισμένες αρμοδιότητες μπορούν να αναθέσουν την αξιολόγηση κινδύνων διαφθοράς σε μια μικρή ομάδα υπαλλήλων.

Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι η αξιολόγηση κινδύνων διενεργείται και από τις μονάδες εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους. Ωστόσο, ο εσωτερικός έλεγχος λαμβάνει υπόψη του το σύνολο των κινδύνων στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο φορέας ένας εκ των οποίων είναι και ο κίνδυνος διαφθοράς και απάτης. Η διαδικασία περιλαμβάνει την αξιολόγηση όσον αφορά το κατά πόσο οι τιθέμενες από τον φορέα δικλίδες ελέγχου είναι αποτελεσματικές. Από την άλλη πλευρά, η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων διαφθοράς και απάτης εντάσσεται στο πλαίσιο της αυτοαξιολόγησης του φορέα για τη λειτουργία των δικλίδων ελέγχου που έχει θέσει ο ίδιος στις διαδικασίες του, προκειμένου να αποτρέψουν έναν τέτοιο κίνδυνο.

Η σύνθεση της ομάδας εργασίας πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις του φορέα. Για τον σκοπό αυτό, τα μέλη της πρέπει να διαθέτουν ικανή εργασιακή εμπειρία σε διάφορους επιχειρησιακούς τομείς του φορέα, έτσι ώστε οι παθογένειες του συστήματος να είναι πιο εύκολα ανιχνεύσιμες, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα ένα δίαυλο ανταλλαγής πληροφοριών εντός του φορέα. Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό τα μέλη να έχουν γνώση και εμπειρία σε θέματα νομικής φύσης, εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης ανθρώπινων πόρων,

διενέργειας προμηθειών, τεχνογνωσία στην αξιολόγηση κινδύνων και γενικότερα επί της εν γένει λειτουργίας του φορέα.

Ως επικεφαλής της ομάδας διαχείρισης κινδύνων πρέπει να οριστεί πεπειραμένο στέλεχος του φορέα, το οποίο να είναι ικανό να ηγηθεί της διαδικασίας, χωρίς να απαιτείται η συνεχής και άμεση παρέμβαση της διοίκησης.

### Ενημέρωση του προσωπικού για την έναρξη της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων

Βάσει της διεθνούς εμπειρίας, πολλές φορές υπάρχει μια λανθασμένη αντίληψη στους υπαλλήλους του φορέα σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων διαφθοράς και απάτης, θεωρώντας ότι αποτελεί έρευνα για την εξακρίβωση παραβατικών συμπεριφορών. Μερικοί μάλιστα μπορεί να αισθάνονται φόβο ότι η θέση τους ή ακόμα και η οργανική μονάδα στην οποία υπηρετούν μπορεί να βρεθεί σε κίνδυνο. Για τον λόγο αυτό, το προσωπικό ενίοτε δεν είναι συνεργάσιμο, ως εκ τούτου η διαδικασία αντιμετωπίζει σημαντικά εμπόδια κατά την εφαρμογή της.

Ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης του φόβου αυτού είναι πάντα ο διάλογος. Η «ανοιχτή επικοινωνία» μεταξύ του προσωπικού του φορέα και της ομάδας θα συμβάλει στην αποσαφήνιση του ρόλου, του σκοπού και του τρόπου εργασίας της, αντιστρέφοντας το όποιο αρνητικό κλίμα, σε συνεργατικό.

Αυτό επιτυγχάνεται με την ενημέρωση των εργαζομένων, από τον ίδιο τον επικεφαλής του φορέα (tone at the top), ο οποίος γνωστοποιεί τη σύσταση της ομάδας, τα μέλη και το αντικείμενο αυτής, τονίζοντας ότι ο ρόλος της δεν αφορά σε διερεύνηση περιστατικών διαφθοράς και απάτης. Προκειμένου δε να καλλιεργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης προς την ομάδα εργασίας, καλό θα είναι να επισημανθεί και η τήρηση της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών που διαχειρίζεται, καθώς και η διαφύλαξη των προσωπικών δεδομένων που εμπεριέχονται σε αυτές.

### Ο ρόλος της ομάδας

Κανείς δε γνωρίζει καλύτερα τις διαδικασίες και τα τρωτά σημεία ενός φορέα από εκείνους που εργάζονται σε αυτόν. Για τον λόγο αυτό, είναι προτιμότερο η διαχείριση κινδύνου διαφθοράς και απάτης να διενεργείται από το προσωπικό του εν λόγω φορέα.

Αυτή η επιλογή έχει το πλεονέκτημα ότι τα στελέχη του έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια να προσαρμόσουν τη μεθοδολογία αξιολόγησης στις ανάγκες του, γνωρίζοντας εκ των προτέρων ποιες πληροφορίες και δεδομένα είναι διαθέσιμα ή μπορούν να συγκεντρωθούν με πιο εύκολο και οικονομικό τρόπο. Επιπλέον, η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης μπορεί να βοηθήσει και στην ενίσχυση κουλτούρας ακεραιότητας εντός του φορέα.

Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι, όταν μια εσωτερική ομάδα εργασίας διεξάγει μια αξιολόγηση κινδύνων, αναπτύσσοντας παράλληλα το σχέδιο αντιμετώπισής τους, η πιθανότητα αποδοχής και εφαρμογής των αποτελεσμάτων του από το λοιπό προσωπικό του φορέα αυξάνεται. Επισημαίνεται ότι, μέσω μιας ολοκληρωμένης αυτοαξιολόγησης, επιλέγονται τα κατάλληλα και πλέον εφαρμόσιμα μέτρα αντιμετώπισης της διαφθοράς.

Στο σημείο αυτό, αναφέρεται ως καλή πρακτική και η αναζήτηση ενός εξειδικευμένου στη διαδικασία φορέα.

Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.), αρμόδια για τον κεντρικό σχεδιασμό και συντονισμό όλων των απαραίτητων δράσεων που αφορούν την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας σε όλο το δημόσιο τομέα, διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία και συνεργάζεται με τους εκάστοτε φορείς, ώστε να τους παρέχει την ανάλογη τεχνογνωσία όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνων διαφθοράς και απάτης. Επιπλέον, μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην εκπαίδευση των στελεχών της αρμόδιας ομάδας αλλά και στην παροχή εργαλείων και προτύπων εντύπων.

#### Ενδυνάμωση και εκπαίδευση της ομάδας

Για να επιτευχθεί ο στόχος της ομάδας, πρέπει να υπάρχει κοινή κατανόηση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου, του πλαισίου εργασίας της, καθώς και των ρόλων όλων των μελών της.

Για τον σκοπό αυτό, επιβάλλεται να προηγηθούν αρκετές συναντήσεις της εν λόγω ομάδας.

Στο πλαίσιο των ανωτέρω, θα εκτιμηθεί η εξοικείωσή τους με τον ορισμό της διαφθοράς και των τρόπων εμφάνισής της εντός των λειτουργιών του φορέα, καθώς και των μεθόδων αντιμετώπισής της μέσω της ενίσχυσης των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου ή της σχεδίασης νέων, με σκοπό την ενδυνάμωση της ακεραιότητας στον φορέα.

Επίσης, θα πρέπει να τεθούν και οργανωτικά ζητήματα, όπως η λειτουργία και η διοίκηση της ομάδας (διάρκεια, καθήκοντα μελών, τρόπος διοργάνωσης των συναντήσεων, τρόπος συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών, κ.λπ.).

Είναι σημαντικό στην πρώτη συνάντηση να παρίσταται και ο επικεφαλής του φορέα. Μέσω της παρουσίας του θα τονιστεί η σπουδαιότητα της εν λόγω διαδικασίας, αλλά και η υποστήριξή του απέναντι στην ομάδα.

## Διαδικασία διαχείρισης κινδύνων διαφθοράς και απάτης

Βάσει των διεθνώς αναγνωρισμένων προτύπων (ISO 31000: 2018, IEC 31010: 2019, COSO IC-IF 2013, INTOSAI 9100, κ.λπ.) και των διεθνών κατευθυντήριων γραμμών (Ο.Ο.Σ.Α., Πρόγραμμα Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (UNDP) και λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τον Οργανισμό Διεθνούς Ανάπτυξης των Ηνωμένων Πολιτειών (USAID)), καθώς και τις καλές πρακτικές χωρών όπως η Αυστραλία, η Ολλανδία και η Σλοβενία,<sup>3</sup> παρατίθενται τα στάδια που πρέπει να ακολουθούνται σε κάθε διαδικασία διαχείρισης κινδύνων διαφθοράς και απάτης.



Σχήμα 4: Διαχείριση κινδύνου

<sup>3</sup>Αναφέρθηκαν τρεις χώρες ως καλές πρακτικές αναφορικά την Αξιολόγηση Κινδύνων Διαφθοράς, σύμφωνα με την πρόσφατη έκδοση της Περιφερειακής Πρωτοβουλίας κατά της Διαφθοράς: Αξιολόγηση Κινδύνου Διαφθοράς σε Δημόσιους Φορείς στη Νοτιοανατολική Ευρώπη: Συγκριτική Μελέτη και Μεθοδολογία. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://rai-see.org/focus/corruption-risk-assessment-in-publicinstitutions-in-south-east-europe-comparative-study-and-mMethodology/>

Ο «προσδιορισμός του περιβάλλοντος» ως **πρώτο βήμα** προσδιορίζει τον σκοπό και τα κριτήρια με τα οποία θα γίνει η αξιολόγηση των κινδύνων βάσει των εσωτερικών και των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία του φορέα.

Στο **δεύτερο βήμα**, «αναγνώριση κινδύνου», καταγράφονται τα διάφορα συμβάντα που ενδέχεται να επηρεάσουν τις λειτουργίες του φορέα.

Στο **τρίτο βήμα**, «ανάλυση κινδύνου», προσδιορίζονται η φύση και τα αίτια του κινδύνου.

Στο **τέταρτο βήμα**, «αποτίμηση κινδύνου», πραγματοποιείται η αποτίμηση της πιθανότητας επέλευσης του συμβάντος καθώς και του αντικτύπου αυτού σε τομείς όπως η οικονομική ζημία, η απώλεια φήμης κ.λπ. Το βήμα αυτό περιλαμβάνει τον υπολογισμό του εγγενούς κινδύνου, την επισκόπηση των δικλίδων ελέγχου και εν τέλει την αποτίμηση του υπολειμματικού κινδύνου.

Τέλος, το **πέμπτο βήμα**, «αντιμετώπιση κινδύνου» αφορά στην επιλογή των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινδύνων απάτης και διαφθοράς που εντοπίστηκαν και αποτιμήθηκαν.

Καθ' όλη τη διαδικασία πρέπει να υπάρχει ομαλή επικοινωνία και διαβούλευση ώστε η διοίκηση του φορέα να ενημερώνεται έγκαιρα και με τον κατάλληλο τρόπο, προκειμένου να ληφθούν τυχόν μέτρα αντιμετώπισης των κινδύνων. Παράλληλα, η όλη διαδικασία υπόκειται σε συνεχή «παρακολούθηση και επισκόπηση», ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι νέες απειλές και ευκαιρίες που εμφανίζονται εξαιτίας των διαρκών αλλαγών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του φορέα.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ



Βήμα 1: Προσδιορισμός του περιβάλλοντος (establish the context)



Στόχος του βήματος αυτού είναι η ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία του φορέα και προσδιορίζουν το εύρος των κινδύνων, στους οποίους είναι εκτεθειμένος.



Σχήμα 5: Περιβάλλον του φορέα

Η ομάδα διενεργεί μια ευρεία επισκόπηση των τρόπων με τους οποίους η διαφθορά μπορεί να προσβάλλει οποιονδήποτε δημόσιο φορέα. Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται οι κοινά τύποι κινδύνων διαφθοράς, στους οποίους είναι ευάλωτοι όλοι οι δημόσιοι φορείς και οι οποίοι διαχωρίζονται σε τρωτότητες που προκύπτουν εκτός ή εντός φορέα. Η αντιμετώπιση ορισμένων εξ αυτών, ως αποτέλεσμα εξωτερικών παραγόντων, θεωρείται χρήσιμη για την έναρξη της διαδικασίας, δεδομένου ότι μετριάξει τις ανησυχίες συγκεκριμένων ατόμων εντός του φορέα για ενδεχόμενη εμπλοκή τους σε φαινόμενα διαφθοράς. Καθώς τα μέλη της ομάδας αισθάνονται πιο άνετα με την αναγνώριση κινδύνων



που πηγάζουν από το εξωτερικό περιβάλλον, στη συνέχεια μπορεί να εισαχθούν στην διαδικασία και οι κίνδυνοι που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον του φορέα.

**Πίνακας 1:** Παραδείγματα τρωτών σημείων φορέων του δημοσίου σε θέματα διαφθοράς

|                                                                                                                                           | ΛΟΓΟΙ ΕΠΑΦΗΣ                        | ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΤΡΩΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΤΡΩΤΟΤΗΤΕΣ</b>                                                                                                              | Είσπραξη χρημάτων                   | Απαλλαγή / χαμηλή εισπραξιμότητα φόρων, τελών έκδοσης αδειών, δασμών εισαγωγών                                                         |
| Αφορούν τις σχέσεις με τον ιδιωτικό τομέα ή το κοινό                                                                                      | Θέματα σχετικά με συμβάσεις         | Εύνοια σε έναν προμηθευτή κατά το στάδιο της προετοιμασίας του διαγωνισμού ή της ανάθεσης σύμβασης, φωτογραφικές προδιαγραφές          |
| Ενδεχόμενα περιστατικά διαφθοράς θα μπορούσαν να είναι η εμπορία επιρροής, προσωπική ευνοιοκρατία ή δωροδοκία που επηρεάζει τις αποφάσεις | Εξόφληση προμηθευτών                | Προνομιακή μεταχείριση συγκεκριμένου προμηθευτή (μη τήρηση σειράς προτεραιότητας)                                                      |
|                                                                                                                                           | Έκδοση άδειας / έκθεσης             | Έκδοση διαβατηρίων, αδειών οικοδομής, εκθέσεων επιθεωρήσεων, αδειών οδήγησης με μη νόμιμο τρόπο                                        |
|                                                                                                                                           | Εφαρμογή νόμου ή κανόνων            | Κίνδυνος μη αναφοράς παραβιάσεων και άλλων εσφαλμένων συμβάντων, έρευνα ή δίωξη ατόμου χωρίς ισχυρά αποδεικτικά στοιχεία               |
| <b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΤΡΩΤΟΤΗΤΕΣ</b>                                                                                                              | <b>ΤΥΠΟΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΟΥ ΣΤΟΙΧΕΙΟΥ</b> | <b>ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΤΡΩΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ</b>                                                                                                     |
| Αφορούν τη διαχείριση δημόσιων περιουσιακών στοιχείων                                                                                     | Χρήματα                             | Μη έκδοση αποδείξεων είσπραξης / πλασματικές υπερωρίες                                                                                 |
|                                                                                                                                           | Πάγια                               | Αφαίρεση παγίου υλικού ή αποθεμάτων του φορέα                                                                                          |
| Ενδεχόμενα περιστατικά διαφθοράς θα μπορούσαν να είναι η υπεξαίρεση, η απάτη ή η κλοπή                                                    | Πληροφορίες                         | Κλοπή / πώληση εμπιστευτικών πληροφοριών σχετικά με έναν διαγωνισμό ή μελλοντικών εξαγορών του φορέα, δεδομένα εθνικής ασφάλειας κ.λπ. |

### Εξωτερικό περιβάλλον (external context)

Κατά το στάδιο αυτό, η ομάδα πρέπει να προβληματιστεί σχετικά με τους εξωτερικούς παράγοντες που διαμορφώνουν τη δράση του φορέα, τη συμπεριφορά των υπαλλήλων του, τις εξουσίες που έχει ο φορέας έναντι αυτών των παραγόντων (για παράδειγμα δεν μπορεί να τροποποιήσει τη νομοθεσία που διέπει τις συμβάσεις). Επομένως, πρέπει να εξεταστεί ένα ευρύ φάσμα παραγόντων που επηρεάζουν τον φορέα όπως νομικών, πολιτικών, κανονιστικών, χρηματοοικονομικών, τεχνολογικών, οικονομικών, φυσικών και άλλων.

«Δεν κάνει να αφήνεις έναν  
ζωντανό δράκο εκτός των  
υπολογισμών σου, όταν ζεις  
δίπλα του.»

J.R.R. Tolkien

**Πλαίσιο 3:** Αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν τον φορέα

- Ποιοι είναι οι νόμοι που διέπουν τις λειτουργίες του φορέα και ποιες εξουσίες παρέχονται στον φορέα έναντι αυτών;
- Ποια κυβερνητικά όργανα εποπτεύουν τον φορέα; το Κοινοβούλιο, το Ελεγκτικό Συνέδριο, άλλη εποπτική αρχή;
- Πώς αντιδρούν αυτά τα όργανα σε αναφορές διαφθοράς;
- Ποιος διερευνά καταγγελίες διαφθοράς; (Ένας εσωτερικός επιθεωρητής, η αστυνομία, η Εθνική Αρχή Διαφάνειας;)
- Ποια είναι τα εμπλεκόμενα μέρη (πολίτες, προμηθευτές, άλλοι;)
- Τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων μερών συμπίπτουν με αυτά του φορέα;
- Ποιος είναι ο βαθμός κάλυψης που λαμβάνει ο φορέας από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης;

### Εσωτερικό περιβάλλον (internal context)

Σχετικά με το εσωτερικό περιβάλλον του φορέα, η ομάδα θα πρέπει να λάβει υπόψη της, το πλαίσιο που διέπει τη διακυβέρνησή του, την οργανωτική του δομή, τις αρμοδιότητές και τις οριζόντιες λειτουργίες του, καθώς και συγκεκριμένες διαδικασίες που αποτελούν σημαντική πηγή κινδύνου.

Οι τρέχουσες οδηγίες εσωτερικού ελέγχου από το INTOSAI<sup>4</sup> για φορείς του δημόσιου τομέα, προσδιορίζουν πέντε παράγοντες που αποτελούν το θεμέλιο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου κάθε φορέα, όπως αναλυτικά παρατίθενται στο πλαίσιο 4. Με τις οδηγίες καταδεικνύεται ο τρόπος που αυτοί οι πέντε παράγοντες επενεργούν στο γενικότερο εσωτερικό κλίμα του φορέα, που επηρεάζει, με τη σειρά του, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Ενδεχόμενες αδυναμίες σε οποιονδήποτε από αυτούς τους παράγοντες ή ελλείψεις στην εφαρμογή τους, θέτουν τον φορέα σε σημαντικό κίνδυνο εμφάνισης οποιασδήποτε μορφής απάτης ή διαφθοράς.

**Πλαίσιο 4:** Παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου ενός φορέα

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

Πηγή: INTOSAI, INTOSAIGOV 9100: ΟΔΗΓΙΕΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Χρησιμοποιώντας τα ανωτέρω πλαίσια 3 και 4, πρέπει να διασφαλιστεί ότι τα μέλη της ομάδας έχουν κοινή και ορθή κατανόηση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί ο φορέας, καθώς επίσης και γνώση σχετικά με τις δυνατότητες που διαθέτουν για να επηρεάσουν αυτό το περιβάλλον. Η σύνταξη ενός υπομνήματος για τη σύνοψη αυτών των πληροφοριών αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο διασφάλισης της ορθής διαδικασίας για την αναγνώριση των κινδύνων διαφθοράς.

<sup>4</sup> INTOSAI, INTOSAIGOV 9100: ΟΔΗΓΙΕΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Επιπλέον, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, μια καλή πρακτική για την αποτύπωση όλων αυτών των πληροφοριών είναι σε μορφή πίνακα SWOT, όπως αποτυπώνεται στο κάτωθι σχήμα:

### Δυνατά σημεία

Αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον, (π.χ. καλές υποδομές)

### Ευκαιρίες

Αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. ευκαιρία για χρηματοδότηση μέσω συγχρηματοδοτούμενου προγράμματος)



### Αδύναμα σημεία

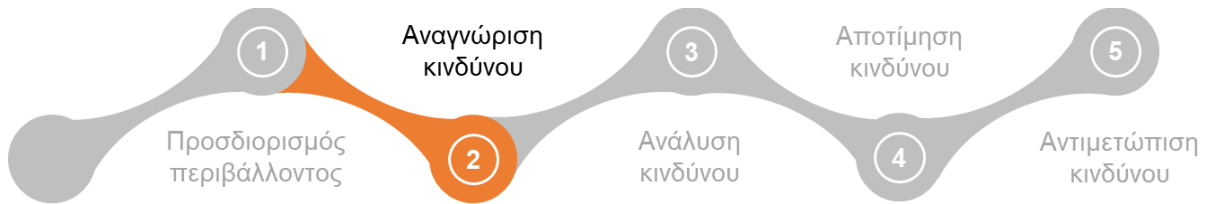
Αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον (π.χ. έλλειψη ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος)

### Απειλές

Αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. μείωση κρατικής χρηματοδότησης)

Σχήμα 6: Ανάλυση SWOT

## Βήμα 2: Αναγνώριση κινδύνου (risk identification)



Στόχος αυτού του βήματος είναι η αναγνώριση του κινδύνου διαφθοράς και απάτης. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να αξιοποιήσουν όποια πληροφορία γνωρίζουν για τις λειτουργίες του φορέα τους.

Βασικό χαρακτηριστικό της διαδικασίας αυτής είναι η συμμετοχή των αρμοδίων στελεχών των εμπλεκόμενων υπηρεσιακών μονάδων του φορέα (σε επίπεδο Γενικού Διευθυντή, Διευθυντή ή ακόμα και Τμηματάρχη). Τα στελέχη αυτά βρίσκονται καθημερινά αντιμέτωπα με κινδύνους διαφθοράς και απάτης στην περιοχή ευθύνης τους. Είναι συνεπώς τα πλέον κατάλληλα για να βοηθήσουν την ομάδα στην ακριβέστερη αναγνώριση και αξιολόγηση των κινδύνων.

Προτείνεται η διαδικασία αναγνώρισης των κινδύνων διαφθοράς και απάτης να έχει τη μορφή συσκέψεων για ανταλλαγή ιδεών («brainstorming»), όπου τα μέλη της ομάδας εργασίας ανταλλάσσουν ελεύθερα ιδέες για να καταρτίσουν έναν κατάλογο σεναρίων διαφθοράς / απάτης στα οποία ο φορέας είναι δυνητικά ευάλωτος. Ένας τρόπος για να γίνει αυτό, είναι να ζητηθεί από την ομάδα να «σκεφτεί σαν κλέφτης», δηλαδή, όπως κάποιος που επιθυμεί να κερδίσει ένα πλεονέκτημα αποφεύγοντας τις διαδικασίες ή τις νομικές απαιτήσεις.

Κατά την ανταλλαγή ιδεών, ένας τρόπος για να ξεκινήσει η διαδικασία αναγνώρισης είναι να ζητηθεί από την ομάδα να εντοπίσει συγκεκριμένους κινδύνους διαφθοράς και απάτης και σενάρια που πιστεύει ότι θα μπορούσαν να βλάψουν τον φορέα στο μέλλον, αρχής γενομένης από αυτά που ήδη τον βλάπτουν. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, εφόσον τα σενάρια διαφθοράς βασίζονται σε περιστατικά που έχουν ήδη συμβεί εντός του φορέα, να αναλύονται ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα οποιασδήποτε πειθαρχικής ή άλλης διαδικασίας.

Στη συνέχεια, θα πρέπει να συγκεντρωθούν και να αναλυθούν όλες οι πιθανές πληροφορίες που μπορούν να βοηθήσουν την ομάδα να αναγνωρίσει τις αδυναμίες και τους κινδύνους διαφθοράς και απάτης.

Συνήθεις πηγές σχετικών πληροφοριών:

α. Η **διενέργεια συνεντεύξεων** με τους προϊσταμένους και τους υπαλλήλους του φορέα αποτελεί τη σημαντικότερη μέθοδο άντλησης των πληροφοριών. Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, μια καλή πρακτική είναι η **συμπλήρωση ερωτηματολογίου**, το οποίο θα βοηθήσει στην οριοθέτηση της συζήτησης και την κάλυψη όλων των παραμέτρων που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την αναγνώριση του κινδύνου και των αιτιών που τον προκαλούν. Στο Παράρτημα παρατίθεται ενδεικτικό ερωτηματολόγιο στηριζόμενο στον Οδηγό Διαχείρισης Κινδύνων Διαφθοράς: «*IPA Twinning Project, Support to Efficient Prevention and Fight against Corruption, Corruption Risk Management: Addendum to the Risk Management Guidelines, 2016*».

β. Η **συγκέντρωση στατιστικών στοιχείων** από τα οποία η ομάδα μπορεί να εξαγάγει συμπεράσματα, για παράδειγμα σχετικά με το φόρτο εργασίας των υπαλλήλων ανά τμήμα ή περιφερειακή υπηρεσία, προκειμένου να δικαιολογηθούν ή όχι ενδεχόμενες καθυστερήσεις ή λιγότερες εισπράξεις.

γ. Η **επισκόπηση των εντύπων** που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση ορισμένων εργασιών, με την οποία η ομάδα μπορεί να εντοπίσει θέματα ανεπάρκειας του συστήματος εποπτείας, εγκρίσεων και λογοδοσίας, επαρκούς αυτοματοποίησης και τυποποίησης της διαδικασίας κ.λπ. Για παράδειγμα, από το έντυπο μπορεί να εξαχθούν συμπεράσματα αν για την εκτέλεση μίας διαδικασίας απαιτείται η υπογραφή μόνο ενός υπαλλήλου ή/και του προϊσταμένου του.

δ. Η **επισκόπηση των πληροφοριακών συστημάτων**. Η ομάδα μπορεί από τη μία να αποτυπώσει σε ποιον βαθμό οι διαδικασίες που ακολουθούνται είναι αυτοματοποιημένες και από την άλλη, εάν τα συστήματα αυτά υποστηρίζονται επαρκώς, έτσι ώστε να είναι διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή και ο φορέας να μην κινδυνεύει από ενδεχόμενες απώλειες ή διαρροές δεδομένων.

ε. Η **ανάλυση δημοσιευμάτων, καταγγελιών** αλλά και παλαιότερων **πορισμάτων ελέγχου**, που μπορούν να βοηθήσουν την ομάδα να εντοπίσει τα κενά ασφαλείας, τα οποία

### Μέθοδοι ανάλυσης πληροφοριών:

- ✓ Διενέργεια συνεντεύξεων με τη διοίκηση και το προσωπικό
- ✓ Συμπλήρωση Ερωτηματολογίων
- ✓ Συγκέντρωση στατιστικών στοιχείων (δημοσιευμένων ή όχι)
- ✓ Επισκόπηση των εντύπων που χρησιμοποιούνται (walk-through)
- ✓ Επισκόπηση των πληροφοριακών συστημάτων
- ✓ Αναζήτηση και ανάλυση τυχόν παλαιότερων πορισμάτων ελέγχου εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, δημοσιευμάτων ή και καταγγελιών πολιτών

εκμεταλλεύθηκαν ή που θα μπορούσαν να τύχουν εκμετάλλευσης, κατά τη διενέργεια περιστατικών διαφθοράς ή απάτης.

Για την αναγνώριση του κινδύνου διαφθοράς και απάτης, σημαντικό στοιχείο αποτελεί η εξέταση της συμπεριφοράς του ατόμου που προβαίνει σε παράνομες πράξεις. Στο πλαίσιο αυτό, η ανάλυση του τριγώνου της απάτης που αναφέρθηκε στο **Σχήμα 2** αποτελεί μια καλή πρακτική.

Στο παρακάτω πλαίσιο παρατίθενται έξι κοινοί τρόποι, με τους οποίους μπορεί να υπεξαιρεθούν περιουσιακά στοιχεία και δημόσιο χρήμα. Αυτοί οι πιθανοί τρόποι διάπραξης της διαφθοράς προτείνεται να κοινοποιηθούν κατά τη διάρκεια της συνάντησης ανταλλαγής ιδεών, προκειμένου να ενθαρρυνθεί η συζήτηση. Σε περίπτωση που η ομάδα αναγνωρίσει οποιονδήποτε από αυτούς τους κινδύνους στον φορέα της, θα πρέπει να προσδιοριστεί η συνάφεια των αναγνωρισμένων κινδύνων της λίστας με τους στόχους αυτού, δεδομένου ότι τα μέλη της πρέπει να εστιάζουν μόνο στους τύπους διαφθοράς που έχουν μια ρεαλιστική πιθανότητα εμφάνισης εντός των συνηθισμένων λειτουργιών του φορέα τους.

#### *Πλαίσιο 5: Μερικές κοινές μορφές απάτης και διαφθοράς περιουσιακών στοιχείων*

1. Κλοπή μικρής χρηματικής αξίας (Skimming). Τα μετρητά αποσπώνται από τον φορέα πριν από την εγγραφή τους στις οικονομικές καταστάσεις αυτού. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος του φορέα εισπράττει το εισιτήριο εισόδου σε ένα μουσείο, είτε χωρίς να εκδώσει το νόμιμο παραστατικό, είτε εκδίδοντας πλαστή απόδειξη.
2. Κλοπή μεγάλης χρηματικής αξίας (Larceny). Τα μετρητά αποσπώνται μετά την καταχώρισή τους στις οικονομικές καταστάσεις του φορέα. Πιο περίπλοκο από το skimming. Δύναται να περιλαμβάνει την καταχώριση σε διαφορετικό λογαριασμό ή εσφαλμένη καταχώριση για απόκρυψη της κλοπής. Τουλάχιστον δύο άτομα εμπλέκονται στην παράνομη διαδικασία στην περίπτωση που η ευθύνη είσπραξης και καταχώρισης του ποσού των χρημάτων έχει ανατεθεί σε δύο ή περισσότερους υπαλλήλους του φορέα.
3. Εικονικές εκταμιεύσεις (Fraudulent disbursements). Τα χρήματα καταβάλλονται για αγαθά που δεν παραδίδονται στον φορέα ή για υπηρεσίες που δεν εκτελούνται. Ένας υπάλληλος αναθέτει σε έναν φίλο του εργασίες καθαρισμού τα σαββατοκύριακα. Ο φίλος του υπαλλήλου δεν πραγματοποιεί την εργασία αλλά παρ' όλα αυτά υποβάλλει λογαριασμό για υπηρεσίες που δεν εκτελέστηκαν.
4. Μισθοδοσία. Περιλαμβάνονται στη μισθοδοσία άτομα που δεν εμφανίζονται ποτέ στη εργασία ή που μπορεί να μην εργάζονται πλέον στον φορέα. Οι εργαζόμενοι αιτούνται την πληρωμή υπερωριών, παρά του ότι δεν εργάστηκαν υπερωριακά.
5. Δαπάνες οδοιπορικών. Οι εργαζόμενοι διεκδικούν έξοδα για ταξίδια που δεν έχουν πραγματοποιήσει ή υπερχρεώνουν τις δαπάνες ενός πραγματοποιημένου ταξιδιού. Οι



υπάλληλοι του ξενοδοχείου, σε ορισμένες περιπτώσεις, παρέχουν ψευδή ή υπερκοστολογημένα τιμολόγια έναντι αμοιβής.

6. Κλοπή παγίων. Τα είδη γραφείου, τα έπιπλα και άλλα αντικείμενα, τα οποία μπορούν εύκολα να πωληθούν, δεν καταγράφονται σωστά κατά το στάδιο παραλαβής τους από τους υπαλλήλους του φορέα ή οι εγγραφές παραποιούνται μετά την παραλαβή των τιμολογίων τους.

*Πηγή: Singh and Bussen, Management Compliance: A How-to Guide (2015).*

Επισημαίνεται ότι, ο σκοπός του σταδίου αυτού δεν είναι η απλή καταγραφή κάθε μορφής κινδύνου διαφθοράς, 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.

Το μέγεθος της λίστας θα εξαρτηθεί, πρωτίστως, από το πλήθος των λειτουργιών που διενεργεί ένας φορέας. Για παράδειγμα, η λίστα των πιθανών κινδύνων διαφθοράς σε έναν φορέα που εισπράττει παράβολα, εκδίδει άδειες λειτουργίας και διενεργεί προμήθειες αγαθών και υπηρεσιών θα είναι μεγαλύτερη από τη λίστα ενός φορέα που η μόνη του αρμοδιότητα είναι η έκδοση αδειών. Καθώς η ομάδα καταρτίζει τη λίστα, θα πρέπει να αναζητά τρόπους ενοποίησης των μεμονωμένων τρωτών σημείων σε ευρύτερες κατηγορίες. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι ενός φορέα σε περισσότερα του ενός τμήματα ενδέχεται να είναι υπεύθυνοι για την είσπραξη ταμειακών πληρωμών από το κοινό για την παροχή διαφορετικών υπηρεσιών. Αντί να αναγραφεί για κάθε τμήμα η είσπραξη των χρημάτων ως ξεχωριστό τρωτό σημείο, όλα αυτά θα μπορούσαν, να συμπεριληφθούν σε έναν κίνδυνο με τίτλο «Πιθανότητα κλοπής μετρητών ή Κίνδυνος ασφάλειας χρημάτων».

Είναι σημαντικό, κατά την αναγνώριση των κινδύνων διαφθοράς από την ομάδα, να αποφευχθούν οι ακόλουθες αστοχίες:

- ➔ Η «ψευδαίσθηση της δικλίδας ελέγχου». Η ύπαρξη δικλίδας ελέγχου δίνει την εντύπωση ότι δεν υπάρχει πια ενδεχόμενο να επέλθει ο κίνδυνος και, για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να μην συμπεριληφθεί στη λίστα. Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις, τα περιστατικά διαφθοράς / απάτης λαμβάνουν χώρα όταν τα άτομα παρακάμπτουν τις υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου και, για τον λόγο αυτό, η ύπαρξή τους και μόνο δεν εγγυάται την εξάλειψη του κινδύνου που καλείται να αντιμετωπίσει.
- ➔ Η «κυριαρχία 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 διαφόρων τεχνικών, όπως για παράδειγμα η δημιουργία δύο ομάδων, μία για τους νεότερους και μία για τους παλαιότερους υπαλλήλους, έτσι ώστε οι απόψεις τους να συζητηθούν σε μία ενιαία συζήτηση αργότερα. Μια άλλη τεχνική είναι τα μέλη της ομάδας να υποβάλλουν τις απόψεις τους ανώνυμα και να συζητούνται στη συνέχεια στην ομάδα.

Γενικά, στο στάδιο αυτό, καλό είναι να συμπεριληφθούν όσο το δυνατόν περισσότεροι κίνδυνοι. Άλλωστε, ο αποκλεισμός ορισμένων κινδύνων μπορεί να πραγματοποιηθεί στα επόμενα στάδια.

Για την καταγραφή των κινδύνων διαφθοράς και απάτης που αναγνωρίζονται προτείνεται η συμπλήρωση του κατωτέρω πίνακα:

**Πίνακας 2:** Αναγνώριση κινδύνων διαφθοράς και απάτης

| Αναγνώριση κινδύνων διαφθοράς και απάτης |                                            |          |               |           |
|------------------------------------------|--------------------------------------------|----------|---------------|-----------|
| Διαδικασία<br>/<br>Λειτουργία            | Στόχος της<br>διαδικασίας /<br>λειτουργίας | Κίνδυνος | Πηγή κινδύνου | Συνέπειες |
|                                          |                                            |          |               |           |
|                                          |                                            |          |               |           |

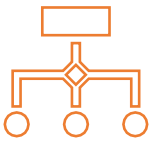
## Βήμα 3: Ανάλυση κινδύνου (risk analysis)



Οι αναγνωρισμένοι ενδεχόμενοι κίνδυνοι από το προηγούμενο βήμα ομαδοποιούνται σε κατηγορίες και γίνεται προσπάθεια να προσδιοριστεί η αιτία που τους προκαλεί, όπως ενδεικτικά φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 3:** Ενδεικτικοί κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης και πιθανές πηγές

| Κατηγορία κινδύνου                                                                                         | Κίνδυνος                                                                     | Πιθανές πηγές κινδύνου                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>Διακυβέρνηση        | Ελλιπής ή ανεπαρκής λειτουργία μηχανισμών αναφοράς προβλημάτων και παραπόνων | Έλλειψη στρατηγικής και μηχανισμού για την πρόληψη, εντοπισμό και αντιμετώπιση των περιστατικών διαφθοράς και απάτης |
|                                                                                                            | Εσωτερικές ή εξωτερικές παρεμβάσεις                                          | Έλλειψη στρατηγικής και μηχανισμού για την πρόληψη, εντοπισμό και αντιμετώπιση των περιστατικών διαφθοράς και απάτης |
| <br>Κανονιστικό πλαίσιο | Μη συμμόρφωση με νομικό / ρυθμιστικό πλαίσιο                                 | Το κανονιστικό πλαίσιο είναι πολύπλοκο, ασαφές και περιέχει αντιφάσεις                                               |

|                                                                                                                      |                                                                                   |                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>Οργάνωσης &amp; λειτουργίας</p> | Περιορισμένοι πόροι και υποδομές                                                  | Η δομή του οργανισμού δεν είναι λειτουργική                                                                        |
|                                                                                                                      | Ασφάλεια χρημάτων / αρχείου / περιουσιακών στοιχείων                              | Η δομή του οργανισμού δεν είναι λειτουργική<br><br>Έλλειψη μέτρων φύλαξης<br><br>Έλλειψη συστημάτων παρακολούθησης |
|                                                                                                                      | Ανεπαρκείς ή αναποτελεσματικές διαδικασίες                                        | Πολυπλοκότητα διαδικασιών, έλλειψη καταγραφής τους                                                                 |
|  <p>Εποπτεία</p>                   | Ανεπαρκής καθοδήγηση                                                              | Αναποτελεσματικές οδηγίες και κατευθύνσεις από τη διοίκηση                                                         |
|                                                                                                                      | Εσφαλμένη πληροφόρηση της διοίκησης                                               | Έλλειψη συστημάτων παρακολούθησης                                                                                  |
|                                                                                                                      | Μη αποτελεσματική παροχή εξουσιοδοτήσεων, εποπτείας, εγκρίσεων και λογοδοσίας     | Έλλειψη πολιτικής εξουσιοδοτήσεων και εγκρίσεων                                                                    |
|                                                                                                                      | Ανεπαρκείς ή μη αποτελεσματικές διαδικασίες καταμερισμού και χρέωσης της εργασίας | Ανεπαρκείς ή μη αποτελεσματικές οδηγίες και κατευθύνσεις από τη διοίκηση                                           |
|  <p>Πληροφοριακά συστήματα</p>    | Ανεπάρκεια πληροφοριακών συστημάτων                                               | Το πληροφοριακό σύστημα δεν παρέχει επαρκή αυτοματοποίηση όλων των διαδικασιών και εγκρίσεων                       |
|                                                                                                                      |                                                                                   | Το πληροφοριακό σύστημα δεν διαλειτουργεί με άλλα συστήματα                                                        |
|                                                                                                                      |                                                                                   | Το πληροφοριακό σύστημα δεν                                                                                        |

|                                                                                                                           |                                                                                  |                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                           |                                                                                  | <p>υποστηρίζεται επαρκώς</p> <p>Το πληροφοριακό σύστημα δεν παρέχει ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων</p> <p>Το πληροφοριακό σύστημα δεν προσφέρει δυνατότητα ψηφιοποίησης των εγγράφων</p> |
|                                                                                                                           | Μη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας και της πρόσβασης στα πληροφοριακά συστήματα | Έλλειψη πολιτικής προσβάσεων στο πληροφοριακό σύστημα                                                                                                                                    |
|                                                                                                                           | Απώλεια ή εσφαλμένη χρήση προσωπικών δεδομένων                                   | Έλλειψη πολιτικής προσβάσεων στο πληροφοριακό σύστημα                                                                                                                                    |
|                                                                                                                           | Μη διασφάλιση της γνησιότητας των δικαιολογητικών                                | Έλλειψη διαλειτουργικότητας μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων                                                                                                                          |
| <br><b>Ανθρώπινο δυναμικό</b>          | Ελλιπής επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού                                          | Έλλειψη πολιτικής επιμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού                                                                                                                                       |
|                                                                                                                           | Ανεπαρκής διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού                                        | Έλλειψη πολιτικών προγραμματισμού στελέχωσης, τοποθέτησης και μετακίνησης προσωπικού                                                                                                     |
| <br><b>Πληροφόρηση και επικοινωνία</b> | Ανεπαρκής πληροφόρηση του ενδιαφερόμενου και έλλειψη κανόνων επικοινωνίας        | Έλλειψη πολιτικής επικοινωνίας με το κοινό                                                                                                                                               |

Σημειώνεται ότι ο παραπάνω πίνακας είναι ενδεικτικός, για τη διευκόλυνση της ομάδας. Σε κάθε περίπτωση, μπορεί να τροποποιηθεί σύμφωνα με τον προσδιορισμό του περιβάλλοντος και τα αποτελέσματα της διαδικασίας αναγνώρισης κινδύνου, όπως έχουν διενεργηθεί στα προηγούμενα βήματα.

Αυτή η φάση έχει σχεδιαστεί για την ενίσχυση της κατανόησης της φύσης κάθε αναγνωρισμένου κινδύνου. Όπως διαφαίνεται και στον πιο πάνω πίνακα, πρέπει να επισημανθεί ότι όλοι οι κίνδυνοι διαφθοράς δεν είναι μόνο οικονομικοί. Εκτός από τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, υπάρχει ο κίνδυνος φήμης, καθώς επίσης και ο κίνδυνος που μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην ικανότητα του φορέα να φέρει εις πέρας την ίδια την αποστολή του. Η κατηγοριοποίηση του κινδύνου με αυτόν τον τρόπο θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμη κατά το στάδιο ανάλυσης του αντικτύπου του.

#### **Πλαίσιο 6:** Παράδειγμα εκτίμησης αντικτύπου κινδύνου διαφθοράς

Ένας φορέας του οποίου η αποστολή επικεντρώνεται στη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων διατροφής, μέσω της τήρησης συγκεκριμένων προτύπων υγιεινής για τη διατήρηση της δημόσιας υγείας, αποτελεί ένα καλό παράδειγμα κατηγοριοποίησης κινδύνου. Μια σχετικά μικρή δωροδοκία θα μπορούσε ενδεχομένως, να οδηγήσει έναν επιθεωρητή να αγνοήσει την τήρηση των προτύπων υγιεινής, επιτρέποντας έτσι σε ένα μολυσμένο προϊόν να φτάσει στο κοινό, προκαλώντας βλάβη στην υγεία μεγάλου αριθμού ατόμων. Ο οικονομικός αντίκτυπος στον φορέα είναι αμελητέος. Ωστόσο, ο αντίκτυπος στη φήμη και την ικανότητα του φορέα να εκπληρώσει την αποστολή του είναι τεράστιος.

Η ανάλυση και η κατηγοριοποίηση των κινδύνων θα βοηθήσει τον φορέα να αντιληφθεί τους τομείς στους οποίους έχει αδυναμίες και θα διευκολύνει τη διαδικασία εντοπισμού των παραγόντων που συντελούν στην πρόκληση αυτών.

#### **Μητρώο Κινδύνων (risk register)**

Μια καλή πρακτική είναι η δημιουργία **μητρώου κινδύνων**, στο οποίο θα καταγράφονται αναλυτικά οι κατηγορίες κινδύνων, όπως φαίνονται στον **Πίνακα 4** καθώς και τα αποτελέσματα της διαδικασίας αποτίμησης και αντιμετώπισης αυτού, που θα πραγματοποιηθεί στα επόμενα βήματα.

Με το μητρώο, ο φορέας θα είναι σε θέση να συγκεντρώσει με συστηματική προσέγγιση, όλες τις πληροφορίες για τους ενδεχόμενους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένος,

να τις αναλύσει και παράλληλα να εξάγει συμπεράσματα για το επίπεδο συνολικού κινδύνου, στο οποίο βρίσκεται.

**Πίνακας 4:** Μητρώο κινδύνων διαφθοράς & απάτης

| Κατηγορία κινδύνου | Κίνδυνος | Πιθανές πηγές κινδύνου | Εμπλεκόμενες μονάδες | Υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου | Αποτίμηση κινδύνου | Δράσεις αντιμετώπισης (συνοπτικά) | Προθεσμία υλοποίησης | Υπεύθυνος παρακολούθησης |
|--------------------|----------|------------------------|----------------------|------------------------------|--------------------|-----------------------------------|----------------------|--------------------------|
|                    |          |                        |                      |                              |                    |                                   |                      |                          |

## Βήμα 4: Αποτίμηση κινδύνου (risk evaluation)



Κατά το στάδιο αυτό, οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι που αναγνωρίστηκαν στο προηγούμενο βήμα, προτεραιοποιούνται, προκειμένου να ενταχθούν σε ένα σχέδιο αντιμετώπισης με βάση τη σοβαρότητά τους. Σε περίπτωση που ο αριθμός των ενδεχόμενων κινδύνων είναι σχετικά μικρός, η προτεραιοποίηση δεν είναι απαραίτητη.

«Η αξιολόγηση των κινδύνων βασίζεται κυρίως σε υποκειμενικές αντιλήψεις. Ωστόσο, οι αντιλήψεις κάποιων ανθρώπων μπορεί να αποδειχθούν αρκετά ακριβείς ακόμα και από ποσοτική άποψη.»

*Ad Hoc Risk Assessment Review Group, Risk Assessment: Review Group Report to the United States Nuclear Regulatory Commission (Σεπτέμβριος 1978)*

Η αναγνώριση και αντιμετώπιση κάθε κινδύνου διαφθοράς που εμφανίζεται σε έναν φορέα και γίνεται αντιληπτή, για παράδειγμα από μια παραποίηση στην ημερομηνία έκδοσης ενός τιμολογίου, μέχρι ένα κύκλωμα δωροδοκίας με εμπλοκή πολλών υπαλλήλων και εξωτερικών μερών, θεωρείται δύσκολη έως ανέφικτη. Επίσης, εάν υποθέσουμε ότι ο φορέας έχει ως στόχο να εξαλείψει όλους τους πιθανούς κινδύνους διαφθοράς και απάτης που τον απειλούν, θα απαιτούνταν ενδεχομένως, απεριόριστοι πόροι για την αντιμετώπισή τους. Επομένως, οποιοδήποτε σχέδιο πρέπει να είναι ρεαλιστικό ως προς την

προτεραιοποίηση των ενδεχόμενων κινδύνων διαφθοράς και απάτης.

Είναι επίσης σημαντικό να επισημανθεί, ότι η αναγνώριση και η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στα προηγούμενα βήματα, αφορά τον εγγενή κίνδυνο (inherent risk), δηλαδή χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τυχόν θετικές επενέργειες συγκεκριμένων διαδικασιών και δικλίδων ελέγχου που έχουν σχεδιαστεί και λειτουργούν. Αυτό έγινε προκειμένου να αποφευχθεί η «ψευδαίσθηση της δικλίδας ελέγχου», όπως αναλύθηκε κατά το βήμα της αναγνώρισης του κινδύνου. Η επένεργεια των δικλίδων ελέγχου θα εξεταστεί με τη μέθοδο που αναλύεται παρακάτω, έτσι ώστε τελικώς να αποτιμηθεί ο υπολειμματικός κίνδυνος διαφθοράς και απάτης.

### Επισκόπηση των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου (review existing controls)

Για την αποτίμηση του κινδύνου, η ομάδα πρέπει να αναλύσει τους τυχόν υφιστάμενους μηχανισμούς ελέγχου του κινδύνου (δικλίδες ελέγχου) που υπάρχουν και συμβάλλουν στον μετριασμό του.

Οι δικλίδες ελέγχου αφορούν πολιτικές και διαδικασίες που χρησιμοποιούνται από τον φορέα για την αντιμετώπιση των αναγνωρισμένων κινδύνων.

Παραδείγματα δικλίδων ελέγχου αποτελούν:

- ➔ Δημοσιονομικοί έλεγχοι (π.χ. διαχωρισμός καθηκόντων κατά την ανάληψη δαπάνης, την εκκαθάριση και την πληρωμή).
- ➔ Έλεγχοι διαχείρισης (π.χ. ο επιχειρησιακός σχεδιασμός, οι μέθοδοι και οι διαδικασίες που υιοθετούνται από τη διοίκηση για να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων της, συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων μέτρησης, αναφοράς και παρακολούθησης της απόδοσης του σχεδίου).
- ➔ Φυσικοί έλεγχοι (π.χ. καταμέτρηση αποθεμάτων).
- ➔ Έλεγχοι πληροφοριακών τεχνολογικών συστημάτων (π.χ. έλεγχοι πρόσβασης, έκδοση αναφορών και στατιστικών κ.λπ.).

**Ο έλεγχος τήρησης των διαδικασιών** αποτελεί βασική αρμοδιότητα της λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit Function) και πραγματοποιείται με συγκεκριμένη μεθοδολογία σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα εσωτερικού ελέγχου. Στο πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνων διαφθοράς και απάτης, πραγματοποιείται μια γενική επισκόπηση της επάρκειας των δικλίδων ελέγχου σε σχέση με τους κινδύνους που έχουν εντοπιστεί.

Η εξέταση της επάρκειας των δικλίδων ελέγχου θα βοηθήσει την ομάδα να εντοπίσει τυχόν αδυναμίες στην αντιμετώπιση των κινδύνων και να υπολογίσει τελικά τον υπολειμματικό κίνδυνο, την εναπομείνουσα δηλαδή πιθανότητα εκδήλωσης του κινδύνου. Με αυτόν τον τρόπο θα αποφασιστεί η λήψη ή μη, επιπρόσθετων μέτρων για την αντιμετώπισή του. Όσο μεγαλύτερος είναι ο υπολειμματικός κίνδυνος τόσο πιο επιτακτική είναι η ανάγκη βελτίωσης των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου ή η θέσπιση νέων. Η επάρκεια των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου, εξαρτάται από τη φύση του κινδύνου για την αντιμετώπιση του οποίου έχουν τεθεί, καθώς και από τα χαρακτηριστικά τους σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα:





Σχήμα 7: Είδη δικλίδων ελέγχου

Για τη διευκόλυνση της διαδικασίας ανάλυσης της επάρκειας των δικλίδων ελέγχου, ο φορέας μπορεί να ορίσει συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης, όπως περιγράφονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 5: Ανάλυση της επάρκειας της δικλίδας ελέγχου<sup>5</sup>

| Ανάλυση της επάρκειας της δικλίδας ελέγχου                               |            |              |         |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|---------|
| Περιγραφή κινδύνου                                                       |            |              |         |
| Περιγραφή δικλίδας ελέγχου                                               |            |              |         |
| Είδος δικλίδας ελέγχου                                                   | Προληπτική | Κατασταλτική |         |
|                                                                          |            |              |         |
| Κριτήριο                                                                 |            |              |         |
|                                                                          |            |              | Ναι Όχι |
| Έχουν οριστεί οι υπεύθυνοι παρακολούθησης της δικλίδας ελέγχου;          |            |              |         |
| Η συχνότητα λειτουργίας της δικλίδας ελέγχου είναι ικανοποιητική;        |            |              |         |
| Η παρακολούθηση της δικλίδας ελέγχου μετριέται με συγκεκριμένα στοιχεία; |            |              |         |

<sup>5</sup> Προσαρμοσμένο από Οδηγό για τη διαχείριση κινδύνου διαφθοράς, 2015, Προεδρεία της Κολομβιανής Δημοκρατίας

|                                                                                         |                  |                          |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------|--|
| Η δικλίδα ελέγχου είναι αυτόματη;                                                       |                  |                          |  |
| Υπάρχει ένδειξη ή οποιοδήποτε στοιχείο ότι η δικλίδα ελέγχου παραβιάστηκε στο παρελθόν; |                  |                          |  |
| <b>Η δικλίδα ελέγχου εκτιμάται ότι μπορεί να μειώσει τον εγγενή κίνδυνο ως προς:</b>    |                  |                          |  |
| <b>ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ</b>                                                                       | <b>ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ</b> | <b>ΤΙΠΟΤΑ ΑΠΟ ΤΑ ΔΥΟ</b> |  |
|                                                                                         |                  |                          |  |

#### Αποτίμηση υπολειμματικού κινδύνου (residual risk evaluation)

Η ομάδα, έχοντας πλέον προσδιορίσει το περιβάλλον λειτουργίας της και έχοντας αναγνωρίσει τους σχετικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει ο φορέας, καθώς και τις υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου, καλείται να αποτιμήσει τη σπουδαιότητα του κάθε κινδύνου βάσει δύο παραμέτρων:

- της **πιθανότητας** (likelihood) επέλευσης του κινδύνου και
- του **αντίκτυπου** (impact) που δύναται να επιφέρει η επέλευσή του.

Ειδικότερα, η πιθανότητα σχετίζεται με το πόσο συχνά ένας συγκεκριμένος κίνδυνος θεωρείται ότι μπορεί να επέλθει (εμφανιστεί) εντός συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Ο αντίκτυπος αναφέρεται στην αποτίμηση των συνεπειών που μπορεί να έχει η επέλευση του κινδύνου ως προς τις λειτουργίες, τη φήμη και τα οικονομικά αποτελέσματα του φορέα.

Η βαθμολόγηση του κινδύνου ως προς τις παραμέτρους της πιθανότητας και του αντίκτυπου βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην εμπειρία και την επαγγελματική κρίση της ομάδας. Για τη λήψη της σχετικής απόφασης, συνυπολογίζονται ποικίλα χαρακτηριστικά της εκάστοτε περιοχής υπό αξιολόγηση, τα οποία δύναται να είναι τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά.

Ειδικότερα, η **ανάλυση της πιθανότητας εμφάνισης** του κάθε κινδύνου μπορεί να πραγματοποιηθεί βάσει της ακόλουθης διαβάθμισης:

|                              |                                                                                                                                                         |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Καθόλου πιθανό</b><br>(1) | • Συμβαίνει σε εξαιρετικές περιπτώσεις. Ο κίνδυνος δεν έχει εμφανιστεί τα τελευταία πέντε χρόνια.                                                       |
| <b>Σπάνιο</b><br>(2)         | • Μπορεί να συμβεί. Ο κίνδυνος παρουσιάστηκε μία φορά τα τελευταία πέντε χρόνια.                                                                        |
| <b>Πιθανό</b><br>(3)         | • Είναι πιθανό να συμβεί. Ο κίνδυνος παρουσιάστηκε μία φορά τα τελευταία δύο χρόνια.                                                                    |
| <b>Πολύ πιθανό</b><br>(4)    | • Ο κίνδυνος εμφανίζεται στην πλειονότητα των περιπτώσεων. Το φαινόμενο παρουσιάστηκε μία φορά τον τελευταίο χρόνο.                                     |
| <b>Σχεδόν σίγουρο</b><br>(5) | • Ο κίνδυνος αναμένεται να συμβεί στην πλειονότητα των περιπτώσεων. Είναι σίγουρο ότι θα συμβεί και παρουσιάστηκε περισσότερες από μία φορές τον χρόνο. |

Τα μέλη της ομάδας εργασίας, κατά τον προσδιορισμό εκτιμήσεων της πιθανότητας εμφάνισης κινδύνων διαφθοράς, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη διάφορους παράγοντες. Οι ερωτήσεις που περιγράφονται στο **Πλαίσιο 7** μπορεί να χρησιμεύσουν ως κατάλληλο σημείο εκκίνησης για την εν λόγω διαδικασία.

**Πλαίσιο 7:** Ερωτήσεις για την εκτίμηση της πιθανότητας επέλευσης κινδύνων διαφθοράς

1. Πόσο περίπλοκο είναι ένα πιθανό σενάριο διαφθοράς και πόσα άτομα απαιτούνται για την διάπραξή του;
2. Έχουν συμβεί παρόμοια σενάρια διαφθοράς στον φορέα ή σε άλλους δημόσιους φορείς;
3. Σε ποιον βαθμό θα μπορούσαν να επωφεληθούν αυτοί που εμπλέκονται σε ένα τέτοιο σενάριο διαφθοράς;
4. Πόσοι υπάλληλοι ή στελέχη άλλων φορέων θα μπορούσαν να συμμετέχουν στις διαδικασίες για την πραγματοποίηση του σεναρίου διαφθοράς;

Έρευνες δείχνουν ότι όταν ζητούνται από άτομα να προβούν σε εκτιμήσεις πιθανότητας, υπερεκτιμάται η επέλευση συμβάντων, με τα οποία τα άτομα αυτά είναι εξοικειωμένα ή που

μπορούν εύκολα να θυμηθούν, υποτιμώντας ή αγνοώντας, από την άλλη πλευρά, τις εμπειρίες που είχαν στο παρελθόν. Σύμφωνα με τη Γνωστική Ψυχολογία<sup>6</sup>, η γνωστική αυτή προκατάληψη αποκαλείται «επιλεκτική μνήμη». Για παράδειγμα, εάν έχει λάβει χώρα πρόσφατα περιστατικό δωροδοκίας ή αν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και οι πολιτικές συζητήσεις εστιάζουν σε θέματα σχετικά με τη διαφθορά στη χώρα, όπως η δωροδοκία, υπάρχει πολύ μεγαλύτερη πιθανότητα, τα άτομα να αναγνωρίσουν τη δωροδοκία ως περισσότερο πιθανό να συμβεί και να την εκτιμήσουν ως περισσότερο καταστροφική σε σχέση με άλλες μορφές διαφθοράς. Ωστόσο, λιγότερο εμφανείς τύποι διαφθοράς, όπως είναι η απόκρυψη των συμφερόντων των υπαλλήλων ενός φορέα σε μια διαγωνιστική διαδικασία για ανάθεση δημόσιας σύμβασης, όπου στην πραγματικότητα είναι πιο πιθανό να συμβούν, δεν αξιολογούνται αναλόγως.

Οι ερωτήσεις που μπορεί να τεθούν σε συνεντεύξεις και ομαδικές συζητήσεις για την ελαχιστοποίηση της εν λόγω αρνητικής επίδρασης, είναι οι εξής:

- ➔ Γιατί πιστεύει ένας ερωτώμενος, στο πλαίσιο μιας συνέντευξης, ότι ένας τύπος διαφθοράς είναι περισσότερο πιθανό να συμβεί στον φορέα σε σχέση με έναν άλλο;
- ➔ Ποιοι παράγοντες εντοπίζονται πίσω από αυτήν την κρίση;
- ➔ Υπάρχουν τρέχουσες περιπτώσεις διαφθοράς ή θέματα διαφθοράς που προβάλλονται αυτό το διάστημα στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και ενδεχομένως να επηρεάζουν τις συζητήσεις της ομάδας εργασίας στον φορέα;

Η ανάλυση του **πιθανού αντίκτυπου** του κάθε κινδύνου μπορεί να πραγματοποιηθεί βάσει της ακόλουθης διαβάθμισης:

---

<sup>6</sup> Tversky, Amos; Kahneman, Daniel (1973). "Availability: A heuristic for judging frequency and probability". Cognitive Psychology. 5(2): 207–232. DOI: 10.1016/0010-0285(73)90033-9. ISSN 0010-0285.

|                      |                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ασήμαντος</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενδεχομένως να προκληθεί κάποια επιπρόσθετη εργασία χωρίς όμως καθυστέρηση στην επίτευξη των στόχων του φορέα και αντίκτυπο στη φήμη του</li> </ul> |
| <b>Περιορισμένος</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Μικρή καθυστέρηση στην επίτευξη των στόχων του φορέα χωρίς αντίκτυπο στη φήμη του</li> </ul>                                                        |
| <b>Μεσαίος</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Καθυστέρηση στην επίτευξη των στόχων του φορέα με μικρό αντίκτυπο στη φήμη του</li> </ul>                                                           |
| <b>Σημαντικός</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πολύ σημαντική καθυστέρηση στην επίτευξη των στόχων φορέα με μεγάλο αντίκτυπο στη φήμη του</li> </ul>                                               |
| <b>Κρίσιμος</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αδυναμία επίτευξης της αποστολής του φορέα, με αποτέλεσμα να πλήττεται σημαντικά η φήμη του</li> </ul>                                              |

Επειδή ο προσδιορισμός του αντίκτυπου ενέχει αρκετές υποκειμενικές κρίσεις, προτείνεται η χρήση του παρακάτω ερωτηματολογίου:

**Πίνακας 6:** Προσδιορισμός του αντίκτυπου ενός κινδύνου διαφθοράς<sup>7</sup>

| A/A | Ο κίνδυνος θα μπορούσε ....                                                                               | ΝΑΙ | ΟΧΙ |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 1   | να επηρεάσει το σύνολο του προσωπικού του φορέα που εμπλέκεται στη διαδικασία;                            |     |     |
| 2   | να επηρεάσει την επίτευξη των στόχων του φορέα;                                                           |     |     |
| 3   | να επηρεάσει την επίτευξη της αποστολής του φορέα;                                                        |     |     |
| 4   | να επηρεάσει την επίτευξη της αποστολής του τομέα δραστηριοποίησης στον οποίο ανήκει ο φορέας γενικότερα; |     |     |
| 5   | να προκαλέσει απώλεια αξιοπιστίας στον φορέα, επηρεάζοντας την φήμη του;                                  |     |     |
| 6   | να προκαλέσει σημαντικές οικονομικές επιπτώσεις;                                                          |     |     |

<sup>7</sup> Προσαρμοσμένο από Οδηγό για τη διαχείριση κινδύνου διαφθοράς, 2015, Προεδρεία της Κολομβιανής Δημοκρατίας

|                                 |                                                                                                          |         |                             |          |  |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------|----------|--|
| 7                               | να επηρεάσει την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες;                                                     |         |                             |          |  |
| 8                               | να αποβεί εις βάρος της ποιότητας ζωής της κοινωνίας, λόγω απώλειας αγαθών ή υπηρεσιών ή δημόσιων πόρων; |         |                             |          |  |
| 9                               | να προκαλέσει απώλεια δεδομένων του φορέα;                                                               |         |                             |          |  |
| 10                              | να προκαλέσει παρέμβαση των οργάνων ελέγχου ή της αστυνομίας;                                            |         |                             |          |  |
| 11                              | να επιφέρει διοικητικές κυρώσεις;                                                                        |         |                             |          |  |
| 12                              | να προκαλέσει έναρξη πειθαρχικής διαδικασίας (Ε.Δ.Ε.);                                                   |         |                             |          |  |
| 13                              | να επιφέρει φορολογικές κυρώσεις;                                                                        |         |                             |          |  |
| 14                              | να επιφέρει ποινικές κυρώσεις;                                                                           |         |                             |          |  |
| 15                              | να προκαλέσει απώλεια αξιοπιστίας στον τομέα δραστηριοποίησης του φορέα;                                 |         |                             |          |  |
| 16                              | να προκαλέσει σωματικές βλάβες ή απώλειες ανθρώπινων ζωών;                                               |         |                             |          |  |
| 17                              | να επηρεάσει τη φήμη στον τόπο δραστηριοποίησης του φορέα;                                               |         |                             |          |  |
| 18                              | να επηρεάσει την φήμη του φορέα σε ολόκληρη τη χώρα;                                                     |         |                             |          |  |
| Σύνολο καταφατικών απαντήσεων   |                                                                                                          |         | Σύνολο αρνητικών απαντήσεων |          |  |
| Κατηγοριοποίηση του αντίκτυπου: |                                                                                                          |         |                             |          |  |
| Ασήμαντος                       | Περιορισμένος                                                                                            | Μεσαίος | Σημαντικός                  | Κρίσιμος |  |

Με βάση τον αριθμό των θετικών απαντήσεων του πιο πάνω πίνακα, ο αντίκτυπος διαβαθμίζεται ως εξής:

**Πίνακας 7:** Διαβάθμιση του αντικτύπου ενός κινδύνου διαφθοράς<sup>8</sup>

| Αριθμός θετικών απαντήσεων | Περιγραφή     | Επίπεδο |
|----------------------------|---------------|---------|
| 0-2                        | Ασήμαντος     | 1       |
| 3-5                        | Περιορισμένος | 2       |
| 6-8                        | Μεσαίος       | 3       |
| 9-10                       | Σημαντικός    | 4       |
| 11-18                      | Κρίσιμος      | 5       |

Κατόπιν, για τον υπολογισμό της σπουδαιότητας ενός κινδύνου ακολουθείται η παρακάτω συνάρτηση:

**Σχήμα 8:** Συνάρτηση υπολογισμού στάθμης κινδύνου

Σύμφωνα με τη συνάρτηση αυτή, ο κίνδυνος διαβαθμίζεται σε τέσσερις (4) κλίμακες, όπως φαίνεται στον πίνακα (χάρτης κινδύνων) που ακολουθεί:

<sup>8</sup> Προσαρμοσμένο από Οδηγό για τη διαχείριση κινδύνου διαφθοράς, 2015, Προεδρεία της Κολομβιανής Δημοκρατίας

**Πίνακας 8:** Χάρτης ιεράρχησης κινδύνων διαφθοράς & απάτης (heat map)

|                                                                                      |                       |                      |                      |                      |                   |                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------------|------------------------|
| ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ                                                                           | Σχεδόν σίγουρη<br>(5) | 5<br>Μέτριος         | 10<br>Υψηλός         | 15<br>Ακραίος        | 20<br>Ακραίος     | 25<br>Ακραίος          |
|                                                                                      | Πολύ πιθανή<br>(4)    | 4<br>Μέτριος         | 8<br>Υψηλός          | 12<br>Υψηλός         | 16<br>Ακραίος     | 20<br>Ακραίος          |
|                                                                                      | Πιθανή<br>(3)         | 3<br>Μέτριος         | 6<br>Μέτριος         | 9<br>Υψηλός          | 12<br>Υψηλός      | 15<br>Ακραίος          |
|                                                                                      | Σπάνια<br>(2)         | 2<br>Χαμηλός         | 4<br>Μέτριος         | 6<br>Μέτριος         | 8<br>Υψηλός       | 10<br>Υψηλός           |
|                                                                                      | Καθόλου πιθανή<br>(1) | 1<br>Χαμηλός         | 2<br>Χαμηλός         | 3<br>Μέτριος         | 4<br>Μέτριος      | 5<br>Μέτριος           |
|                                                                                      |                       | Ασήμαντος<br>(1)     | Περιορισμένος<br>(2) | Μεσαίος<br>(3)       | Σημαντικός<br>(4) | Κρίσιμος<br>(5)        |
| ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ                                                                           |                       |                      |                      |                      |                   |                        |
|  |                       |                      |                      |                      |                   |                        |
| ΧΑΜΗΛΟΣ<br>(1 έως 2)                                                                 |                       | ΜΕΤΡΙΟΣ<br>(3 έως 7) |                      | ΥΨΗΛΟΣ<br>(8 έως 14) |                   | ΑΚΡΑΙΟΣ<br>(15 έως 25) |

Σημειώνεται ότι η προτεινόμενη κλίμακα διαβάθμισης είναι ενδεικτική και παρατίθεται για τη διευκόλυνση του φορέα. Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει:





### ΧΑΜΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

- **Πιθανότητα:** καθόλου πιθανή ή σπάνια
- **Αντίκτυπος:** ασήμαντος ή περιορισμένος
- **Αντιμετώπιση:** μπορεί να εξαλειφθεί ή να μειωθεί με τις υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου



### ΜΕΤΡΙΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

- **Πιθανότητα:** καθόλου πιθανή, σπάνια, πιθανή, πολύ πιθανή ή σχεδόν σίγουρη
- **Αντίκτυπος:** ασήμαντος, περιορισμένος, μεσαίος, σημαντικός ή κρίσιμος
- **Αντιμετώπιση:** πρέπει να ληφθούν μέτρα, ώστε να μεταφερθεί στην περιοχή Χαμηλού Κινδύνου. Η παρακολούθηση του κινδύνου μπορεί να γίνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο



### ΥΨΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

- **Πιθανότητα:** σπάνια, πιθανή, πολύ πιθανή ή σχεδόν σίγουρη
- **Αντίκτυπος:** περιορισμένος, μεσαίος, σημαντικός ή ακραίος
- **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 ανώτερη διοίκηση



### ΑΚΡΑΙΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

- **Πιθανότητα:** πιθανή, πολύ πιθανή ή σχεδόν σίγουρη
- **Αντίκτυπος:** μεσαίος, σημαντικός ή κρίσιμος
- **Αντιμετώπιση:** πρέπει να εφαρμοστούν άμεσα μέτρα. Η ανώτερη διοίκηση του φορέα πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς έτσι ώστε ο κίνδυνος και οι δικλίδες ελέγχου που έχουν τεθεί να παρακολουθούνται σε τακτική βάση

Σχήμα 9: Ανάλυση της στάθμης κινδύνου

Βήμα 5: Αντιμετώπιση κινδύνου (risk treatment)



Το τελευταίο βήμα της διαχείρισης κινδύνου αφορά στην επιλογή των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του κινδύνου απάτης και διαφθοράς που αναγνωρίστηκε, αναλύθηκε και αποτιμήθηκε στα προηγούμενα βήματα της διαδικασίας.

Στάση έναντι του κινδύνου (Risk Attitude)

Η διοίκηση του φορέα θα πρέπει πρώτα να αποφασίσει σε ποιες ενέργειες είναι διατεθειμένη να προβεί για κάθε έναν από τους κινδύνους, καθώς και να προσδιορίσει σε τελική ανάλυση το επίπεδο ανοχής της στον κίνδυνο (**Risk Tolerance**) ως εξής:



Σχήμα 10: Στάση έναντι του κινδύνου

Επισημαίνεται, ότι δεν είναι δυνατόν να εξαλειφθεί το σύνολο των ενδεχόμενων κινδύνων που αναγνωρίστηκαν σε έναν φορέα. Κανένα σύστημα δεν είναι τέλει, καθώς πολλές φορές τα άτομα που διαπράττουν διαφθορά ή απάτη, ανακαλύπτουν νέες μεθόδους να παρακάμψουν τα υφιστάμενα συστήματα ελέγχου.

### Σχεδιασμός μέτρων αντιμετώπισης κινδύνου διαφθοράς και απάτης

Με βάση τη στάση έναντι του κινδύνου διαφθοράς και απάτης που θα έχει αποφασίσει η διοίκηση, θα πρέπει να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν οι αντίστοιχες δράσεις οι οποίες θα αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο.

Οι δράσεις αντιμετώπισης μπορεί να περιλαμβάνουν πολιτικές, διαδικασίες και συστήματα διαχείρισης για την πρόληψη, εντοπισμό και αντίδραση σε περιστατικά διαφθοράς και απάτης (βλ. **Σχήμα 3**).

Στον παρακάτω πίνακα προτείνεται η ομάδα να συμπληρώσει για κάθε κίνδυνο, τις ενέργειες και τις δράσεις που σκοπεύει να αναπτύξει, τον δείκτη με τον οποίο θα παρακολουθείται η υλοποίηση, τους πόρους που απαιτούνται, τις προθεσμίες για την υλοποίησή τους και τον υπεύθυνο παρακολούθησής τους:

**Πίνακας 9:** Δράσεις αντιμετώπισης κινδύνων διαφθοράς & απάτης<sup>9</sup>

| Δράσεις αντιμετώπισης ενός κινδύνου διαφθοράς & απάτης |  |                                                                                 |                        |                      |                      |
|--------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|
| Περιγραφή κινδύνου                                     |  |                                                                                 |                        |                      |                      |
| Στάθμη του κινδύνου                                    |  | Χαμηλή                                                                          | Μέτρια                 | Υψηλή                | Ακραία               |
|                                                        |  |                                                                                 |                        |                      |                      |
| Υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου                           |  | 1.<br>2.                                                                        |                        |                      |                      |
| Στάση έναντι του κινδύνου                              |  | Π.χ. Αποδοχή, μείωση πιθανότητας, μείωση αντίκτυπου, μετακύλιση, εξάλειψη πηγής |                        |                      |                      |
| Δράσεις αντιμετώπισης (αναλυτικά)                      |  | Πόροι                                                                           | Δείκτης παρακολούθησης | Προθεσμία υλοποίησης | Υπεύθυνος υλοποίησης |
| 1                                                      |  |                                                                                 |                        |                      |                      |
| 2                                                      |  |                                                                                 |                        |                      |                      |

<sup>9</sup> Προσαρμοσμένο από Οδηγό για τη διαχείριση κινδύνου διαφθοράς, 2015, Προεδρεία της Κολομβιανής Δημοκρατίας

Ο εντοπισμός των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου που χρήζουν ενίσχυσης δεν θα είναι πάντα εύκολος. Η ομάδα θα πρέπει να εκτιμήσει την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου μεμονωμένα (βλ. **Πίνακας 5**) και συνολικά (βλ. **Πίνακας 9**).

Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να αποκαλυφθούν περιοχές όπου υπάρχουν υπερβολικές ή/και αλληλεπικαλυπτόμενες δικλίδες ελέγχου, έτσι ώστε με την απάλειψή τους να εξοικονομούνται πόροι χωρίς την αύξηση του συνολικού κινδύνου διαφθοράς.

**Πλαίσιο 8:** Παράδειγμα εντοπισμού περιττών δικλίδων ελέγχου στο πλαίσιο της εκτίμησης κινδύνων

Η αξιολόγηση των κινδύνων απάτης και των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου σε έναν φορέα αποκάλυψε ότι υπήρχαν τρεις ξεχωριστοί μηχανισμοί δικλίδων ελέγχου, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι δεν θα κλαπεί ο εξοπλισμός γραφείων του φορέα. Πρώτον, διενεργήθηκαν από ελεγκτές λεπτομερείς εβδομαδιαίες απογραφές του συνολικού εξοπλισμού γραφείου στο κτίριο της έδρας του φορέα. Δεύτερον, το τμήμα ασφαλείας του φορέα τοποθέτησε φρουρούς σε κάθε έξοδο του κτηρίου, οι οποίοι επιθεωρούσαν όλο το προσωπικό και τα πακέτα που ταχυδρομούνται από το κτήριο. Τρίτον, οι φύλακες παρακολουθούνταν από κάμερες κλειστού κυκλώματος που εποπτεύονταν από τρίτο μέρος. Ο φορέας συμπέρανε ότι, δεδομένων αυτών των πολλαπλών και ανεξάρτητων ελέγχων, η συχνότητα και η ένταση των ελέγχων εξοπλισμού γραφείου θα μπορούσε να μειωθεί και οι ελεγκτικοί πόροι που θα απελευθερώνονταν να διατεθούν για τον έλεγχο άλλων λειτουργιών του φορέα.

Οι περισσότεροι φορείς διαθέτουν περιορισμένους πόρους και ως εκ τούτου θα πρέπει να εξετάζουν την αναγκαιότητα του σχεδιασμού και ενεργοποίησης πρόσθετων δικλίδων ελέγχου για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων κινδύνων διαφθοράς και απάτης σε όρους κόστους-οφέλους. Ειδικότερα, η ομάδα πρέπει να εξετάζει εάν οι προτεινόμενες νέες δικλίδες ελέγχου είναι οικονομικά προσιτές και εφικτές στην εφαρμογή τους. Για παράδειγμα, η ανάθεση πρόσθετων καθηκόντων σε έναν υπάλληλο και η επακόλουθη μετακίνησή του για την εκτέλεση αυτών, μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα δαπανηρή, αλλά δεν είναι και ανέξοδη. Ο φορέας θα πρέπει να σταθμίσει τόσο τα έξοδα μετακίνησης του υπαλλήλου όσο και τον χρόνο που θα απουσιάζει από τα συνήθη καθήκοντά του. Αν για τη μετακίνηση απαιτείται απουσία μίας ή περισσότερων ημερών, σε περίπτωση που ο φορέας έχει περιορισμένους οικονομικούς πόρους, μπορεί το κόστος μεταφοράς, διαμονής και ημερήσιας αποζημίωσης του υπαλλήλου του να θεωρηθεί ιδιαίτερα επιβαρυντικό.

Εκτός από τη διασφάλιση της σχέσης κόστους-οφέλους στη λειτουργία των δικλίδων ελέγχου, η ομάδα πρέπει επίσης να εξετάσει και τη δυνατότητα εφαρμογής τους. Για

παράδειγμα, αν μια δικλίδα ελέγχου περιλαμβάνει μια σημαντική πολιτική ή θεσμική μεταρρύθμιση ή τροποποίηση νομοθεσίας θεωρείται ιδιαίτερα χρονοβόρα και περίπλοκη. Ως εκ τούτου, παρόλο που με τα παραπάνω μέτρα ενδέχεται να αντιμετωπιστεί ένας συγκεκριμένος κίνδυνος, εντούτοις είναι τόσο επιβαρυντικά για τον φορέα (χρόνος, πρόσληψη προσωπικού, τροποποίηση πληροφοριακών συστημάτων, πολιτικές διεργασίες) που ενδεχομένως να επηρεαζόταν η ικανότητά του φορέα να εκπληρώσει ακόμη και τη θεσμική του αποστολή.

Συνεπώς, οι δικλίδες ελέγχου πρέπει να είναι συγκεκριμένες και σαφείς και να μην είναι πιο δαπανηρές από τη ζημία που θα προκύψει με την έλευση του κινδύνου διαφθοράς και απάτης που προσπαθούν να αποτρέψουν.

### Σχέδιο αντιμετώπισης δράσεων και παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης

Ο φορέας, για την υλοποίηση των δράσεων που έχουν αποφασιστεί, πρέπει να αναπτύξει σχέδιο αντιμετώπισης του κινδύνου διαφθοράς και απάτης, το οποίο θα παρακολουθείται και αναθεωρείται τουλάχιστον σε ετήσια βάση.

Για τον λόγο αυτό, πρέπει να αναπτυχθούν για κάθε δράση ειδικοί δείκτες, μέσω των οποίων η ομάδα παρακολουθεί και αξιολογεί την επάρκειά τους σε σχέση με τον κίνδυνο διαφθοράς και απάτης.

Η συνεχής παρακολούθηση (monitoring) με περιοδικές αξιολογήσεις (evaluations) του βαθμού υλοποίησης διασφαλίζουν ότι οι κίνδυνοι στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο φορέας βρίσκονται υπό έλεγχο.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα από τις δραστηριότητες της παρακολούθησης χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση του σχεδιασμού και της εφαρμογής της ίδιας της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων διαφθοράς και απάτης, η οποία πρέπει να διενεργείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, λαμβάνοντας υπόψη των αλλαγών που έχουν επέλθει στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον του φορέα.

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η κάλυψη των αναγκών χρηματοδότησης και διάθεσης προσωπικού για το σχέδιο αντιμετώπισης των κινδύνων διαφθοράς και απάτης, προτείνεται οι δράσεις του να ενσωματωθούν στο επιχειρησιακό και στρατηγικό σχέδιο του φορέα.

«Αυτός που αποτυγχάνει να  
σχεδιάσει, σχεδιάζει να  
αποτύχει.»

Winston Churchill

## Επίλογος

Ένας δημόσιος φορέας δεν μπορεί να διακόψει την παροχή μιας υπηρεσίας για την αποφυγή κινδύνων, ως μέτρο για την αντιμετώπισή τους. Αυτό όμως, καθιστά πιο επιτακτική την ανάγκη να είναι σε θέση ο φορέας να αναγνωρίσει τον κίνδυνο – εν προκειμένω της διαφθοράς και απάτης, και να τον χειριστεί κατάλληλα, ώστε να μετριάσει την περίπτωση να θέσει σε αβεβαιότητα την επιτυχία των στόχων του.

Το Συμβούλιο της Ευρώπης (CoE 2010) συνιστά οι αξιολογήσεις κινδύνων διαφθοράς να μην επικεντρώνονται άμεσα στη διαφθορά αλλά σε «*συγκεκριμένες πρακτικές εντός ενός θεσμικού οργάνου που θέτουν σε κίνδυνο την ικανότητα του θεσμικού αυτού οργάνου να εκτελεί καθήκοντα δημόσιας υπηρεσίας με αμερόληπτο και υπεύθυνο τρόπο*». Μια τέτοια προσέγγιση συμπεριλαμβάνει παράνομες πρακτικές, όπως δωροδοκία ή υπεξαίρεση, αλλά και πρακτικές όπως εκείνες κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι ενεργούν με τρόπους που εξυπηρετούν το δικό τους συμφέρον, αντί του φορέα στον οποίο εργάζονται (αντιδεοντολογική συμπεριφορά).

Η κατάλληλη πολιτική διαχείρισης του κινδύνου διαφθοράς και απάτης, προϋποθέτει καταρχάς **την ύπαρξη επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου (internal control system)**. Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ενός οργανισμού. Αποτελεί μια δυναμική και επαναλαμβανόμενη διαδικασία, με σκοπό τον εντοπισμό και την αξιολόγηση κινδύνου που θα μπορούσε να επηρεάσει την επίτευξη των στόχων, αλλά και τον καθορισμό του τρόπου αντιμετώπισής του. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Στο πλαίσιο αυτό, απαραίτητο είναι ένα **επαρκές σύστημα διαχείρισης κινδύνων διαφθοράς και απάτης**, το οποίο θα πρέπει να στοχεύει:

**Οι ισχυρές αξίες και οι αξιόπιστες πρακτικές** διοίκησης ενός οργανισμού, μέσω της επιβολής σαφών κανόνων είναι τα θεμέλια πάνω στα οποία πρέπει να βασίζεται ένα Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων Διαφθοράς και Απάτης.

- ✓ στην **πρόληψη/αποτροπή**, σχεδιάζοντας σημεία ελέγχου/δικλίδες ελέγχου για τη μείωση του κινδύνου διαφθοράς και απάτης αλλά και αντιδεοντολογικής συμπεριφοράς,
- ✓ στην **ανίχνευση**, σχεδιάζοντας σημεία ελέγχου για την αποκάλυψη των περιστατικών διαφθοράς, απάτης και αντιδεοντολογικής συμπεριφοράς,
- ✓ στην **αντιμετώπιση**, σχεδιάζοντας σημεία ελέγχου που θα αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει η διαφθορά, η απάτη ή η αντιεπαγγελματική συμπεριφορά στον φορέα, ακόμα και να θεραπεύσει την επίπτωση αυτών.

Το σύστημα διακυβέρνησης και το σύστημα διαχείρισης κινδύνων ενός φορέα επιβάλλεται να είναι ευθυγραμμισμένα για την καλύτερη αποτελεσματικότητα αυτών.

Είναι αναγκαίο να καθιερωθεί μια **συγκεκριμένη και τυποποιημένη διαδικασία για τη διαχείριση κινδύνων**, η οποία θα είναι δυναμική και επαναλαμβανόμενη, διασφαλίζοντας ότι ο κίνδυνος αξιολογείται συνεχώς, λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβολές του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του φορέα.



## Παράρτημα Ι - Ορισμοί

**Αναγνώριση κινδύνου (Risk Identification):** Διεργασία εύρεσης, αναγνώρισης και περιγραφής του κινδύνου (**δεύτερο στάδιο της διεργασίας αξιολόγησης κινδύνου**). Επισημαίνεται ότι η αναγνώριση κινδύνου:

- συνίσταται στην ταυτοποίηση των πηγών κινδύνου και των συμβάντων, καθώς και στον εντοπισμό των αιτιών και των πιθανών συνεπειών αυτών.
- μπορεί να προϋποθέτει γνώση ιστορικών δεδομένων, θεωρητικές αναλύσεις, γνώμες εμπειρογνομόνων, ενώ δύναται να βασίζεται στις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών.

**Ανάλυση κινδύνου (Risk Analysis):** Διεργασία που λαμβάνει χώρα ώστε να αποσαφηνιστεί η φύση και η στάθμη του κινδύνου (**το τρίτο στάδιο της διεργασίας αξιολόγησης κινδύνου**). Η ανάλυση αποτελεί τη βάση τόσο της αποτίμησης όσο και της αντιμετώπισης του κινδύνου.

**Ανοχή κινδύνου (Risk Tolerance):** Το ποσοστό κινδύνου που έχει αποφασίσει ο φορέας να αναλάβει προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του, μετά τις τυχόν ενέργειες αντιμετώπισής του.

**Αντίκτυπος (Impact):** Το αποτέλεσμα ενός συμβάντος. Επισημαίνεται ότι:

- για να θεωρηθεί ένα αποτέλεσμα ως αντίκτυπος πρέπει να επηρεάζει τους στόχους του φορέα.
- ένας αντίκτυπος μπορεί να είναι βέβαιος ή αβέβαιος, καθώς και θετικός ή αρνητικός.

**Αντιμετώπιση κινδύνου (Risk Treatment):** Διεργασία ελέγχου - τροποποίησης κινδύνου (**το πέμπτο στάδιο της διεργασίας διαχείρισης κινδύνων**). Η αντιμετώπιση του κινδύνου μπορεί να δημιουργήσει νέο κίνδυνο ή να τροποποιήσει κάποιον υφιστάμενο.

**Αξιολόγηση κινδύνου (Risk Assessment):** Συνολική διεργασία α) αναγνώρισης, β) ανάλυσης και γ) αποτίμησης κινδύνου.

**Απάτη (Fraud):** Οποιοσδήποτε παράνομες πράξεις που χαρακτηρίζονται από δόλο, απόκρυψη ή κατάχρηση εμπιστοσύνης. Αυτές οι πράξεις δεν εξαρτώνται από χρήση απειλής βίας ή φυσικής δύναμης. Απάτες διαπράττονται από άτομα και φορείς για να αποκτήσουν χρήματα, περιουσιακά στοιχεία ή υπηρεσίες, για να αποφύγουν πληρωμή ή απώλεια υπηρεσιών να διασφαλίσουν ατομικά ή επιχειρηματικά συμφέροντα.

**Απειλή (Threat):** Ως απειλή ορίζεται:

- η πιθανή πηγή κινδύνου, βλάβης ή άλλου ανεπιθύμητου αποτελέσματος.
- μια αρνητική κατάσταση στην οποία θεωρείται πιθανή η εμφάνιση απώλειας και στην οποία τηρείται χαμηλό επίπεδο ελέγχου.

Επιπλέον, μια απειλή για έναν φορέα μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για έναν άλλο.



**Αποτίμηση κινδύνου (Risk Evaluation):** Διεργασία σύγκρισης του αποτελέσματος της ανάλυσης κινδύνων με τα κριτήρια κινδύνων, ώστε να αποσαφηνιστεί εάν ο κίνδυνος είναι αποδεκτός ή ανεκτός, βάσει του μεγέθους ή της βαρύτητάς του (**το τέταρτο στάδιο της διεργασίας αξιολόγησης κινδύνου**). Η αποτίμηση κινδύνου διευκολύνει τυχόν αποφάσεις αντιμετώπισης.

**Διαφθορά (Corruption):** Οποιαδήποτε μορφή αντιδεοντολογικής χρήσης ή κατάχρησης της δημόσιας εξουσίας προς αποκόμιση προσωπικού ή ιδιωτικού οφέλους. Η διαφθορά περιλαμβάνει την άσκηση επιρροής ή/και την κατάχρηση της δημόσια εξουσίας μέσω της παροχής ή αποδοχής κινήτρων ή παράνομων ανταμοιβών για αθέμιτα προσωπικά ή ιδιωτικά συμφέροντα.

**Διαχείριση κινδύνων (Risk Management):** Συνεχής διαδικασία αναγνώρισης και αξιολόγησης των εσωτερικών και εξωτερικών κινδύνων που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά την εκπλήρωση των στόχων του φορέα και η εφαρμογή των απαραίτητων μέτρων προκειμένου να διατηρηθεί η έκθεση των κινδύνων σε αποδεκτό επίπεδο ή να μειωθούν οι συνέπειες πιθανού κινδύνου σε ένα αποδεκτό, για τον φορέα, επίπεδο.

**Δικλίδα ελέγχου (Control):** Μέτρο που περιορίζει ή τροποποιεί τον κίνδυνο. Η δικλίδα μπορεί να περιλάβει οποιαδήποτε διαδικασία, πολιτική, πρακτική ή άλλη ενέργεια που περιορίζει ή τροποποιεί τον κίνδυνο.

**Εγγενής κίνδυνος (Inherent Risk):** Ο κίνδυνος που ενυπάρχει πριν ληφθεί οποιοδήποτε μέτρο για τον περιορισμό του.

**Επισκόπηση (Review):** Δραστηριότητα που αναλαμβάνεται ώστε να προσδιοριστεί η καταλληλότητα, η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα ενός αντικειμένου.

**Ευκαιρία (Opportunity):** Ως ευκαιρία ορίζεται:

- ο συνδυασμός καταστάσεων που αναμένεται να είναι ευνοϊκός για την επίτευξη των στόχων του φορέα.
- μια θετική κατάσταση στην οποία θεωρείται πιθανή η επίτευξη κέρδους και στην οποία τηρείται ένα ικανοποιητικό επίπεδο ελέγχου (fair level of control).

Μια ευκαιρία για έναν φορέα μπορεί να αποτελεί απειλή για έναν άλλο. Επιπλέον, η αξιοποίηση ή η μη αξιοποίηση μιας ευκαιρίας θεωρούνται και οι δύο πηγές κινδύνου.

**Κίνδυνος (Risk):** Η θετική ή αρνητική επίδραση της αβεβαιότητας στην επίτευξη των στόχων του φορέα. Επισημαίνεται ότι ο κίνδυνος χαρακτηρίζεται από τις έννοιες του συμβάντος και των συνεπειών του, ενώ αναφέρεται, συχνά, ως ο συνδυασμός των συνεπειών ενός συμβάντος και του ενδεχομένου επέλευσης αυτού. Αναφέρεται επίσης, στις εσωτερικές ή εξωτερικές αδυναμίες ενός φορέα που μπορεί να αποτελέσουν ευκαιρία για την επέλευση ενός συμβάντος.

**Κίνδυνος Διαφθοράς (Corruption Risk):** Οποιοδήποτε είδος εσωτερικής ή εξωτερικής αδυναμίας ή μια διαδικασία που μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για διαφθορά εντός του δημόσιου φορέα.

**Κριτήρια κινδύνου (Risk Criteria):** Δεδομένα αναφοράς έναντι των οποίων αξιολογείται η σπουδαιότητα του κινδύνου. Επισημαίνεται ότι τα κριτήρια κινδύνου:

- βασίζονται στους στόχους του φορέα, καθώς και στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον του.
- δύνανται να απορρέουν από πρότυπα, νόμους, πολιτικές ή άλλες ρυθμίσεις.

**Μητρώο κινδύνων (Risk Register):** Ειδικό αρχείο πληροφοριών για αναγνωρισμένους κινδύνους.

**Πιθανότητα (Likelihood):** Στην ορολογία διαχείρισης κινδύνων, ο όρος «πιθανότητα» χρησιμοποιείται για να αναφερθεί στην πιθανότητα να συμβεί κάτι. Επίσης, διακρίνεται και από τον όρο της «συχνότητας», ο οποίος περιγράφει τον αριθμό εμφανίσεων ενός συμβάντος σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

**Στάθμη κινδύνου (Level of Risk):** Το μέγεθος ή η βαρύτητα κινδύνου, ως αποτέλεσμα του συνδυασμού αντίκτυπου και πιθανότητας.

**Στάση έναντι κινδύνου (Risk Attitude):** Η προσέγγιση του φορέα αναφορικά με τυχόν αποδοχή, αποφυγή, μείωση ή μετακύλιση κινδύνου.

**Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Management Plan):** Σχέδιο που καθορίζει την προσέγγιση, τα ειδικότερα στοιχεία διαχείρισης και τους πόρους που πρέπει να κατανεμηθούν με σκοπό τη διαχείριση του κινδύνου.

**Τρωτότητα (Vulnerability):** Εγγενείς ιδιότητες ενός φορέα που έχουν ως αποτέλεσμα την ευαισθησία του σε συγκεκριμένες πηγές κινδύνου ή/και που δύνανται να οδηγήσουν στην εμφάνιση ενός συμβάντος με συνέπειες.

**Υπολειμματικός κίνδυνος (Residual Risk):** Κίνδυνος που παραμένει μετά την εφαρμογή μεθόδων αντιμετώπισής του.

## Παράρτημα II - Ερωτηματολόγιο

### I. Ευάλωτες περιοχές

1. Μπορείτε να προσδιορίσετε ποιοι τομείς ή δραστηριότητες του φορέα σας είναι περισσότερο ευάλωτες σε παραβιάσεις;
2. Έχει πραγματοποιηθεί ανάλυση κινδύνων στον φορέα σας για τον εντοπισμό περιοχών που είναι ευάλωτες σε σοβαρά παραπτώματα (misconduct);

### II. Οργανωτική δομή

3. Ποια είναι η οργανωτική διάρθρωση του φορέα (π.χ. υπουργείο, διευθύνσεις στο υπουργείο);
4. Ο φορέας έχει ένα όραμα / αποστολή του ρόλου του; Το προσωπικό τη γνωρίζει;
5. Οι κύριες μονάδες / διευθύνσεις του φορέα διαθέτουν «όραμα / αποστολή»; Το προσωπικό τις γνωρίζει;
6. Ο φορέας διαθέτει περιγράμματα θέσεων εργασίας του προσωπικού και το προσωπικό είναι ενήμερο για αυτά;
7. Υπάρχει παρακολούθηση και/ή τηρούνται στατιστικά στοιχεία για την επίτευξη των στόχων του φορέα;

### III. Οικονομική διαχείριση

8. Ποιο είναι το ύψος του προϋπολογισμού του φορέα;
9. Ποια είναι η μέση δαπάνη για προμήθειες του φορέα: Υπάρχει σημαντικός αριθμός πολύ μεγάλων προμηθειών εντός του έτους (ή στο προηγούμενο έτος);
10. Τι ποσοστό των προμηθειών του φορέα πραγματοποιήθηκε με υποβολή προσφορών με ανοικτή διαδικασία;

### IV. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

11. Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο φορέας;
12. Πόσοι από αυτούς απασχολούνται κεντρικά (π.χ. σε υπουργείο) και πόσοι αποκεντρωμένα;
13. Τι ποσοστό επί του προσωπικού του φορέα έχουν το καθεστώς του δημοσίου υπαλλήλου, τι ποσοστό είναι εντός δοκιμαστικής περιόδου δύο ετών και τι ποσοστό απασχολείται με ορισμένου χρόνου συμβάσεις;
14. Υπάρχει εσωτερική διαδικασία προσλήψεων του φορέα μέσω δικών του προκηρύξεων, πέραν του ΑΣΕΠ;
15. Το προσωπικό κατανοεί σαφώς ποιες καταστάσεις αποτελούν συγκρούσεις συμφερόντων;
16. Το νέο προσωπικό υπόκειται σε εκπαίδευση στον φορέα;

17. Εάν ναι, καλύπτει η εκπαίδευση θέματα ακεραιότητας; Αυτό επαναλαμβάνεται ενδεχομένως με πιο συγκεκριμένες διαδικασίες κατά το στάδιο προαγωγής ή μετακίνησης του προσωπικού σε νέες θέσεις εντός του φορέα;
18. Οι υπάλληλοι θεωρούν την εκπαίδευσή τους επαρκή για τη διαχείριση των καταστάσεων που αντιμετωπίζουν;
19. Ποιος ορίζεται ως το πρόσωπο στο οποίο απευθύνεται το προσωπικό για παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης;
20. Σε ποιον βαθμό οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι μισθοί τους είναι επαρκείς, οριακά επαρκείς ή ανεπαρκείς προκειμένου να εξασφαλίσουν ένα αξιοπρεπές βιοτικό επίπεδο;
21. Σε ποιον βαθμό οι υπάλληλοι θεωρούν ότι αξιοποιούνται με βάση τις δεξιότητές τους από (i) τον φορέα, (ii) τον άμεσο προϊστάμενό τους; (κλίμακα 1 έως 5);

#### **V. Διαδικασίες και λήψη αποφάσεων**

22. Υπάρχουν τυποποιημένες διαδικασίες και κριτήρια για την παροχή βεβαιώσεων/πιστοποιητικών ή άλλων εγγράφων, παροχή επιδομάτων ή άλλου οικονομικού οφέλους στους πολίτες ή/και την είσπραξη πληρωμών;
23. Πού περιγράφονται αυτές οι διαδικασίες και τα κριτήρια;
24. Σε περίπτωση που οι υπάλληλοι διαθέτουν διακριτική ευχέρεια για τη λήψη τέτοιων αποφάσεων, υπάρχουν σαφείς οδηγίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να ασκήσουν αυτή τη διακριτική τους ευχέρεια (π.χ. ότι πρέπει να εξυπηρετεί έναν συγκεκριμένο στόχο);
25. Υπάρχουν συγκεκριμένες προθεσμίες για την διεκπεραίωση των ως άνω διαδικασιών;
26. Σε περίπτωση που ο φορέας δεν μπορεί να λάβει απόφαση λόγω έλλειψης των απαιτούμενων δικαιολογητικών (π.χ. για έκδοση άδειας) εντός της καθορισμένης προθεσμίας, ενημερώνεται ο πολίτης ώστε να προχωρήσει η διαδικασία;
27. Οι διαδικασίες του φορέα είναι διαμορφωμένες έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται ο αριθμός επαφών που πρέπει να έχουν οι πολίτες με τους υπαλλήλους;
28. Υπάρχουν εναλλακτικά σημεία από τα οποία μπορούν οι πολίτες να εξυπηρετηθούν (π.χ. διαφορετικά υποκαταστήματα του ίδιου φορέα, ταχυδρομείο κ.λπ.);

#### **VI. Πληροφοριακά συστήματα**

29. Τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιεί ο φορέας είναι αποτελεσματικά έτσι ώστε να υποστηρίζουν τη λειτουργία κρίσιμων διαδικασιών;
30. Υπάρχει πολιτική πρόσβασης στα πληροφοριακά συστήματα με προφίλ χρηστών, δυνατότητες ανάγνωσης, τροποποίησης, διαγραφής κ.λπ.;
31. Τα πληροφοριακά συστήματα διαλειτουργούν με άλλα συστήματα του δημοσίου τομέα;
32. Τα πληροφοριακά συστήματα παρέχουν τη δυνατότητα εξαγωγής αναφορών για την παρακολούθηση των διαδικασιών;

- 33. Τα πληροφοριακά συστήματα περιέχουν τις απαραίτητες δικλίδες ελέγχου για την ορθή καταχώριση των δεδομένων;
- 34. Τα πληροφοριακά συστήματα έχουν δυνατότητα ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων;
- 35. Τα πληροφοριακά συστήματα υποστηρίζονται επαρκώς;

#### **VII. Τήρηση αρχείων**

- 36. Ο φορέας διαθέτει σαφείς κανόνες για τη διαχείριση των αρχείων του;
- 37. Καταγράφονται και αρχειοθετούνται οι αποφάσεις του φορέα σύμφωνα με σαφείς κανόνες και εντός συγκεκριμένης προθεσμίας;
- 38. Ποιος έχει πρόσβαση στα αρχεία του φορέα, ποιος είναι εξουσιοδοτημένος να τα διαχειρίζεται;

#### **VIII. Πρόσβαση σε έγγραφα**

- 39. Πόσα αιτήματα πολιτών για πρόσβαση σε έγγραφα υποβλήθηκαν το προηγούμενο έτος;
- 40. Πόσα από τα παραπάνω αιτήματα απορρίφθηκαν και πόσα έγιναν δεκτά;

#### **IX. Διαφάνεια**

- 41. Ο φορέας διαθέτει επικοινωνιακή πολιτική για τη δημοσιότητα της δράσης του;
- 42. Παρέχονται στην ηλεκτρονική διαδικτυακή σελίδα του φορέα τα παρακάτω:
  - α) οργανωτική δομή του φορέα και αρμόδιοι επικοινωνίας
  - β) πολιτικές του φορέα και έγγραφα πολιτικής
  - γ) νόμοι και ρυθμιστικές πράξεις
  - ε) διαδικασίες για την εξυπηρέτηση των πολιτών και επιχειρήσεων

#### **X. Ηθική και πλαίσιο ακεραιότητας**

- 43. Ο φορέας έχει τον δικό του Κώδικα Συμπεριφοράς ή Κώδικα Δεοντολογίας;
- 44. Εφόσον υπάρχει Κώδικας, το νέο προσωπικό ενημερώνεται για την ύπαρξή του κατά την ανάληψη καθηκόντων του;
- 45. Πόσο συχνά το προσωπικό λαμβάνει εκπαίδευση σε θέματα δεοντολογίας;
- 46. Υπάρχουν διατάξεις, είτε στον Κώδικα, είτε σε κατευθυντήριες οδηγίες ή σε άλλους κανονισμούς ή κανόνες προσωπικού, που ενημερώνουν το προσωπικό για τις ακολουθούμενες ενέργειες σε περίπτωση σύγκρουσης συμφερόντων;
- 47. Ποιος υπάλληλος έχει επίσημη και ειδική ευθύνη για την ανάπτυξη, εφαρμογή, παρακολούθηση και συντονισμό της πολιτικής κατά της διαφθοράς εντός του φορέα σας;
- 48. Αναφέρεται αυτή η ευθύνη στην περιγραφή εργασίας του εν λόγω υπαλλήλου;
- 49. Υπάρχει Ομάδα Εργασίας εντός του φορέα που είναι επιφορτισμένη με τη διαμόρφωση, τον συντονισμό, την παρακολούθηση και την υποβολή εκθέσεων σχετικά με την πολιτική κατά της διαφθοράς;

#### **XI. Μηχανισμοί λογοδοσίας**

- 50. Προβλέπονται διαδικασίες επικοινωνίας σε τακτική βάση των υπαλλήλων με τους προϊσταμένους τους (π.χ. εβδομαδιαία συνάντηση μονάδας) για τη συζήτηση θεμάτων σχετικά με την άσκηση των καθηκόντων τους;
- 51. Υπάρχει υπηρεσία εσωτερικής επιθεώρησης στον φορέα;
- 52. Πόσους ελέγχους πραγματοποίησε η Υπηρεσία Εσωτερικής Επιθεώρησης το προηγούμενο έτος;
- 53. Υπάρχει Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου στον φορέα;
- 54. Ποια ήταν τα πιο σημαντικά ευρήματα της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου το προηγούμενο έτος;
- 55. Έχει δεχθεί εξωτερικό έλεγχο ο φορέας την τελευταία διετία (π.χ. από το Ελεγκτικό Συνέδριο, την Ε.Α.Δ., το Υπουργείο Οικονομικών, κ.λπ.);
- 56. Ποια ήταν τα πιο σημαντικά ευρήματα του εξωτερικού ελέγχου;

#### **XII. Εσωτερικοί Μηχανισμοί Καταγγελιών**

- 57. Υπάρχει εσωτερικός μηχανισμός καταγγελιών, στον οποίο το προσωπικό του φορέα μπορεί να υποβάλλει αναφορά για περιστατικά διαφθοράς ή παραβίασης της ακεραιότητας;
- 58. Το προσωπικό του φορέα είναι ενημερωμένο για τον εσωτερικό μηχανισμό καταγγελιών;
- 59. Έχει συμπεριληφθεί στον μηχανισμό καταγγελιών πρόβλεψη για την προστασία από αντίποινα των υπαλλήλων που υποβάλλουν καταγγελίες;
- 60. Πόσες καταγγελίες υποβλήθηκαν το τελευταίο έτος και ποιο ήταν το αποτέλεσμα αυτών;

#### **XIII. Μηχανισμοί καταγγελιών για τους πολίτες**

- 61. Υπάρχουν μηχανισμοί καταγγελιών στους οποίους μπορούν οι πολίτες να υποβάλλουν καταγγελίες κατά πράξεων του φορέα ή των υπαλλήλων του;
- 62. Σύμφωνα με τον μηχανισμό καταγγελιών, ποιος εξετάζει τις καταγγελίες και σε ποιον υποβάλλονται τα αποτελέσματα διερεύνησής τους;
- 63. Πόσες καταγγελίες έλαβε ο φορέας το προηγούμενο έτος;
- 64. Πόσες καταγγελίες ήταν βάσιμες και έγιναν δεκτές;

#### **XIV. Πειθαρχικές διαδικασίες και κυρώσεις**

- 65. Πόσες πειθαρχικές διαδικασίες διενεργήθηκαν το προηγούμενο έτος στον φορέα σας;
- 66. Πόσες από αυτές τις διαδικασίες αφορούσαν περιστατικά διαφθοράς;
- 67. Ποιο είναι το αποτέλεσμα των διαδικασιών αυτών;

## Βιβλιογραφία

1. ISO 31000:2018, Risk Management – Principles and Guidelines
2. ISO/IEC 31010, Risk management – Risk assessment techniques
3. COSO's Enterprise Risk Management Framework standard/methodology, 2013
4. International Professional Practices Framework (IPPF)  
<https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Greek.pdf>
5. ΕΛΟΤ, Διαχείριση κινδύνων και επικοινωνία – Λεξιλόγιο
6. Προεδρεία της Κολομβιανής Δημοκρατίας, Οδηγός για τη διαχείριση κινδύνου διαφθοράς, 2015
7. United Nations Office on Drugs and Crime, State of Integrity, A guide on conducting corruption risk assessments in public organizations, 2020
8. U.S. Government Accountability Office, A framework for managing fraud risks in federal programs, 2015
9. Έκδοση της Περιφερειακής Πρωτοβουλίας κατά της Διαφθοράς: Αξιολόγηση Κινδύνου Διαφθοράς σε Δημόσιους Φορείς στη Νοτιοανατολική Ευρώπη: Συγκριτική Μελέτη και Μεθοδολογία. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://rai-see.org/focus/corruption-risk-assessment-in-publicinstitutions-in-south-east-europe-comparative-study-and-mMethodology/>
10. INTOSAI, Audit of International Institutions, Guidance for Supreme Audit Institutions (SAIs), 2004
11. IPA Twinning Project, Support to Efficient Prevention and Fight against Corruption, Corruption Risk Management: Addendum to the Risk Management Guidelines, 2016
12. Chartered Institute of Management Accountants Report, Fraud Risk Management, A guide to good practice, 2012
13. Chartered Institute of Management Accountants, Fraud risk management, A guide to good practice, 2009
14. Office of the Auditor General of British Columbia, Guidelines for managing the risk of fraud in government, 2010









📍 Λένορμαν 195 & Αμφιαράου, 104 42, Αθήνα  
☎ 2132129700    ✉ [info@aead.gr](mailto:info@aead.gr)    🌐 [www.aead.gr](http://www.aead.gr)

ISBN 978-618-84622-3-6