



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

20
24

ΠΡΟΤΥΠΟ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Οκτώβριος 2024



ΕΘΝΙΚΗ ΑΡΧΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ

ΣΥΝΤΑΞΗ

Το παρόν Πρότυπο συντάχθηκε σύμφωνα με τις κατευθύνσεις της Αναπληρώτριας Διοικητή της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας, Αλεξάνδρας Ρογκάκου, και με την επίβλεψη και καθοδήγηση της Προϊσταμένης της Γενικής Διεύθυνσης Ακεραιότητας και Λογοδοσίας (Γ.Δ.Α.ΛΟ.), Μαρίας Κωνσταντινίδου.

Η ομάδα έργου αποτελείτο από τους: Ασπασία Φατσιάδου, Προϊσταμένη της Διεύθυνσης Αξιολόγησης Κινδύνων Διαφθοράς και Ειδικών Τομεακών Στρατηγικών Καταπολέμησης της Διαφθοράς της Γ.Δ.Α.ΛΟ., Αργύριο Τσομώκο, Προϊστάμενο του Τμήματος Διαχείρισης Κινδύνων Διαφθοράς και τα στελέχη του Τμήματος Διαχείρισης Κινδύνων Διαφθοράς, Αδαμαντία Ξουρή, Κυριακή Περδικάκη και Ειρήνη Κουμπαρούλη.

Πρόλογος Αναπληρώτριας Διοικητή

Η ικανότητα των φορέων να εντοπίζουν και να διαχειρίζονται τους κινδύνους που απειλούν την εύρυθμη λειτουργία τους, συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους, στην πρόληψη της διαφθοράς και την ενίσχυση της ακεραιότητας και της χρηστής διακυβέρνησης. Η ορθή διαχείριση κινδύνων συντελεί στην παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών μέσω της λήψης καλύτερων αποφάσεων, της μεγαλύτερης ετοιμότητας έναντι απρόβλεπτων γεγονότων και της υποστήριξης της καινοτομίας.

Η εκπόνηση του παρόντος Προτύπου Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4795/2021, αποτελεί ένα σημαντικό βήμα για τον δημόσιο τομέα, ως προς την ενιαία εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου. Στην καινοτόμο αυτή προσπάθεια, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στους ρόλους και τις αρμοδιότητες όλου του προσωπικού, σε σχέση με τη διαχείριση κινδύνων, καθώς και στην ανάλυση - με πρακτικά βήματα - της εν λόγω διαδικασίας.

Η Αναπληρώτρια Διοικητή
Αλεξάνδρα Ρογκάκου
Επικεφαλής Μονάδας
Επιθεωρήσεων και Ελέγχων

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	6
Δημιουργία κουλτούρας κινδύνου	6
Μέρος Α'	7
Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων.....	7
Α. Σκοπός/Δήλωση επικεφαλής.....	8
Β. Ρόλοι και Αρμοδιότητες.....	8
Γ. Κατηγορίες Κινδύνου	12
Δ. Διάθεση Ανάληψης Κινδύνου (risk appetite)	16
Ε. Ανοχή Κινδύνου (risk tolerance)	17
Σχέση Διάθεσης Ανάληψης Κινδύνου και Ανοχής Κινδύνου.....	18
Μέρος Β'	19
Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων.....	19
Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων – Μεθοδολογία.....	20
Πεδίο Εφαρμογής, Περιβάλλον, Κριτήρια.....	21
Αξιολόγηση κινδύνου	25
Αναγνώριση κινδύνου	25
Ανάλυση κινδύνου	26
Αποτίμηση κινδύνου.....	31
Αντιμετώπιση κινδύνου.....	32
Τήρηση Αρχείων Καταγραφής Πληροφοριών	34
Υποβολή Αναφορών και Εκθέσεων	35
Παρακολούθηση και επανεξέταση.....	36
Επικοινωνία και διαβούλευση.....	37
Επικαιροποίηση Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων.....	38
Ορισμοί	39
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων	41
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Κριτήρια Κινδύνου.....	50
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: Ενδεικτικό υπόδειγμα Μητρώου Κινδύνων	57
Βιβλιογραφία.....	60

Εισαγωγή

Όλοι οι δημόσιοι φορείς, ανεξαρτήτως μεγέθους, δομής και αρμοδιοτήτων, έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με κινδύνους, σε όλα τα επίπεδα των δραστηριοτήτων τους. Ως «κίνδυνος» (risk), σύμφωνα με το άρθρο 3 του ν. 4795/2021, ορίζεται «η πιθανότητα ή απειλή να επέλθει ζημία, απώλεια ή, γενικά, κάποια αρνητική συνέπεια για τους στόχους του φορέα, η οποία μπορεί να οφείλεται τόσο σε ενδογενείς, όσο και σε εξωγενείς παράγοντες και μπορεί να μετριαστεί μέσω προληπτικών δράσεων και δικλίδων ελέγχου».

Οι κίνδυνοι επομένως που αντιμετωπίζουν οι φορείς ενδέχεται να επιφέρουν αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία τους όπως λανθασμένες στρατηγικές αποφάσεις, λειτουργικά σφάλματα, νομικές ευθύνες ή οικονομική αβεβαιότητα. Παρόλο που είναι ουτοπικό να θεωρήσουμε ότι όλοι οι κίνδυνοι είναι δυνατόν να αποφευχθούν, οι φορείς είναι σε θέση να έχουν τον έλεγχο της κλίμακας και του εύρους των κινδύνων που προτίθενται να αναλάβουν, μέσω της διαχείρισης κινδύνων. Με τον όρο «διαχείριση κινδύνων» αναφερόμαστε σε όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την **αναγνώριση των κινδύνων** που αντιμετωπίζει ο φορέας, την **εκτίμηση (αξιολόγηση και ιεράρχηση)**, την **αντιμετώπισή** τους, καθώς και την **παρακολούθηση και επικαιροποίησή** τους¹.

Δημιουργία κουλτούρας κινδύνου

Η επίτευξη μιας αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων εντός του φορέα, πέραν των ενεργειών που απαιτούνται για την υλοποίησή της, προϋποθέτει και την ανάπτυξη αντίστοιχης κουλτούρας.

Η κουλτούρα κινδύνου αναφέρεται «στις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις γνώσεις, τις στάσεις και την κατανόηση σχετικά με τον κίνδυνο που μοιράζεται μια ομάδα ανθρώπων με κοινό σκοπό. Αυτό ισχύει για όλους τους οργανισμούς - συμπεριλαμβανομένων των φορέων του δημοσίου, των κυβερνήσεων και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών»².

Βασικές παράμετροι της κουλτούρας κινδύνου αποτελούν:

Υποστήριξη από τη Διοίκηση (tone at the top): Η διαχείριση κινδύνου πρέπει να υποστηρίζεται και να προωθείται από την ηγεσία, καθώς αυτό ενισχύει τη σημασία της σε όλο τον φορέα.

Λογοδοσία (Accountability): Το προσωπικό του φορέα, σε κάθε επίπεδο πρέπει να αναγνωρίζει την ευθύνη του για τη διαχείριση κινδύνων και οι αποφάσεις να λαμβάνονται με επίγνωση των κινδύνων. Για τον λόγο αυτό, οι ρόλοι του προσωπικού, καθώς και οι στόχοι της διαχείρισης κινδύνων πρέπει να είναι προσδιορισμένοι με σαφήνεια.

¹ Άρθρο 22B παρ. 3 εδ. β, ν. 4795/2021

² IRM <https://www.theirm.org/what-we-say/thought-leadership/risk-culture/>

Ενσωμάτωση του Κινδύνου στη Στρατηγική: Η διαχείριση κινδύνων είναι μέρος της στρατηγικής σχεδίασης και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, σε όλα τα επίπεδα του φορέα.

Επικοινωνία: Υπάρχει διαφάνεια και ανοικτή επικοινωνία στον φορέα σχετικά με τους κινδύνους, καθώς και την αντιμετώπισή τους.

Ευαισθητοποίηση και Κατάρτιση: Το προσωπικό και η διοίκηση είναι ενημερωμένοι ή/και εκπαιδευμένοι σχετικά με τη σημασία και τις μεθόδους διαχείρισης κινδύνων.

Προκειμένου οι φορείς του δημόσιου τομέα να εξασφαλίσουν την ορθή λειτουργία και την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στις λειτουργίες τους, αναπτύσσουν και εφαρμόζουν Πολιτική και Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων³. Η Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων εγκρίνονται από τον επικεφαλής του φορέα, ενώ συντάσσονται σε συνεργασία με το όργανο διαχείρισης κινδύνων.

Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας καθορίζει το πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων⁴, το οποίο οφείλουν να εφαρμόζουν οι φορείς του δημόσιου τομέα, προσαρμόζοντάς το στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες τους. Με το εν λόγω πρότυπο δίνονται κατευθύνσεις και οδηγίες για τη σύνταξη και την εφαρμογή της Πολιτικής και του Πλαισίου, με στόχο την ενιαία εφαρμογή της ρύθμισης.

Μέρος Α'

Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων

Η Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων αποτυπώνεται σε έγγραφο που καθοδηγεί τον φορέα στη λήψη αποφάσεων και ενεργειών που σχετίζονται με τη διαχείριση των κινδύνων στους οποίους είναι εκτεθειμένος.

Στην Πολιτική περιγράφεται ο τρόπος διαχείρισης κινδύνων, ανά σκοπό και στόχο, η διάθεση ανάληψης και το επίπεδο ανοχής κινδύνου, καθώς και οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες των κατάλληλων επιπέδων διοίκησης, σε σχέση με τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την εφαρμογή του Πλαισίου διαχείρισης κινδύνων⁵. Η έγκριση της Πολιτικής από τον επικεφαλής ενός φορέα (Υπουργό, Ειδικό Γραμματέα Αποκεντρωμένης Διοίκησης, Διοικητή Ανεξάρτητης Αρχής, κ.λπ.), καταδεικνύει με σαφή τρόπο την δέσμευσή του για την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στη διοικητική πρακτική του φορέα, καθώς και τους στόχους που αυτή εξυπηρετεί.

³ Άρθρο 22B του ν. 4795/2021

⁴ Παρ. 5 του άρθρου 22B του ν. 4795/2021

⁵ Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων αναπτύσσεται στο Β' Μέρος του παρόντος

Επισημαίνεται ότι η διαχείριση κινδύνων δεν αποτελεί μία διακριτή διαδικασία/λειτουργία εντός του φορέα, αλλά πρέπει να συνιστά αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας όλων των οργανικών μονάδων, αντικατοπτρίζοντας τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί και αντιμετωπίζει τις προκλήσεις ο φορέας.

Η Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων θα πρέπει κατ' ελάχιστο να διαρθρώνεται από τις παρακάτω ενότητες με το αντίστοιχο περιεχόμενο:

A. Σκοπός/Δήλωση επικεφαλής

Στο προοίμιο της Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων πρέπει να αποτυπώνεται ο σκοπός και οι στόχοι που επιδιώκονται μέσω αυτής καθώς και η δήλωση της ηγεσίας ότι η διαχείριση κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα όλων των λειτουργιών του φορέα.

B. Ρόλοι και Αρμοδιότητες

Η διαχείριση κινδύνων δεν επαφίεται αποκλειστικά στο όργανο διαχείρισης κινδύνων. Αντίθετα, απαιτεί τη συμμετοχή όλου του προσωπικού του φορέα. Από τον επικεφαλής του φορέα, τα ανώτατα στελέχη της Διοίκησης (Γενικοί Γραμματείς, Γενικοί Διευθυντές, κ.λπ.), το όργανο διαχείρισης κινδύνων έως τους Διευθυντές και τους υπαλλήλους, καθώς και τα στελέχη της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, όλοι συμβάλλουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, όπου η αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων μπορεί να ευδοκιμήσει. Για τον λόγο αυτό, η διαχείριση κινδύνων απαιτεί σαφή προσδιορισμό των ρόλων και των αρμοδιοτήτων του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα.

Στην ενότητα αυτή, περιγράφονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες τόσο του επικεφαλής του φορέα και των ανώτερων ιεραρχικών στελεχών αυτού, όσο και των υπαλλήλων, σε σχέση με τη διαχείριση κινδύνων.

Πιο συγκεκριμένα:

Ο επικεφαλής του φορέα είναι υπεύθυνος για:

- α) τον καθορισμό της διάθεσης ανάληψης κινδύνου, καθώς και τον καθορισμό της ανοχής κινδύνου του φορέα,
- β) την έγκριση της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων του φορέα και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης του φορέα με την Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων,
- γ) την ενσωμάτωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στις λειτουργίες του φορέα και την παροχή υπηρεσιών,

- δ) την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κινδύνων για την αντιμετώπιση των κινδύνων του φορέα,
- ε) την κατά προτεραιότητα αντιμετώπιση των πολύ υψηλών (ακραίων) κινδύνων για τους στόχους και τη λειτουργία του φορέα,
- στ) κάθε άλλη ενέργεια που απορρέει από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο, αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνων και τη λειτουργία του Μητρώου κινδύνων (όπως έγκριση μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων, εισαγωγή νέων κινδύνων στο Μητρώο κ.λπ.).

Το όργανο διαχείρισης κινδύνων είναι αρμόδιο για:

την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων του, όπως περιγράφονται στο άρθρο 22Δ του ν. 4795/2021, και ειδικότερα:

- α) την εισήγηση της Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων προς τον επικεφαλής του φορέα,
- β) την ανάπτυξη, παρακολούθηση και επικαιροποίηση του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων του φορέα, σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του,
- γ) την ενημέρωση και καθοδήγηση του προσωπικού του φορέα, σχετικά με τον τρόπο εντοπισμού και αντιμετώπισης των κινδύνων, κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων του και την παρακολούθηση των δικλίδων ελέγχου,
- δ) την εποπτεία της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων που διενεργείται από το σύνολο των οργανικών μονάδων του φορέα,
- ε) την τήρηση, τη συνεχή παρακολούθηση και την επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων του φορέα και την παροχή κατευθύνσεων προς τις λοιπές οργανικές μονάδες,
- στ) την υποβολή περιοδικών και έκτακτων αναφορών προς τον επικεφαλής του φορέα, σχετικά με τους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο φορέας και
- ζ) την υποβολή ετήσιας έκθεσης προς τον επικεφαλής του φορέα, την οποία κοινοποιεί στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας.

Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου είναι υπεύθυνη για:

- α) την παροχή εύλογης διαβεβαίωσης σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων, ως δομικό στοιχείο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου του φορέα⁶,

⁶ Άρθρο 22Α του ν. 4795/2021

β) την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου των κινδύνων εντός του φορέα στο πλαίσιο των έργων της,

γ) την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων σε ολόκληρο τον φορέα και ειδικότερα εάν:

- εφαρμόζεται η Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων,
- εντοπίζονται και αξιολογούνται οι σημαντικοί κίνδυνοι,
- επιλέγονται τα κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης των εντοπισμένων κινδύνων, ανάλογα με τα αποδεκτά όρια ανάληψης κινδύνων από τον φορέα.

Οι προϊστάμενοι οργανικών μονάδων όλων των επιπέδων είναι υπεύθυνοι για:

α) την εφαρμογή της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων στην οργανική μονάδα στην οποία προϊστανται, καθώς και των μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων εντός των οργανικών μονάδων τους,

β) την ορθή ενσωμάτωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στις επιχειρησιακές διαδικασίες αρμοδιότητάς τους,

γ) τον εντοπισμό των κινδύνων που απειλούν την επίτευξη των στόχων της οργανικής μονάδας της οποίας προϊστανται, των αιτιών και των επιπτώσεών τους,

δ) την αξιολόγηση των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου και την πρόταση πρόσθετων δικλίδων/μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους,

ε) την παρακολούθηση των κινδύνων (υφιστάμενων και νεοεμφανιζόμενων), που εμπίπτουν στο πεδίο ευθύνης τους,

στ) τη διαρκή υποστήριξη, κατάρτιση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού, ώστε να κατανοεί τον ρόλο και τις αρμοδιότητές του, καθώς και τους κινδύνους που σχετίζονται με το πεδίο ευθύνης του.

Επιπρόσθετα, οι προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων είναι αρμόδιοι και για:

α) τη διασφάλιση της συνεργασίας της Γενικής Διεύθυνσης με το όργανο διαχείρισης κινδύνων καθώς και τις ενέργειες που απαιτούνται στο πλαίσιο αυτής,

β) κάθε άλλη ενέργεια που απορρέει από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνων και τη λειτουργία του Μητρώου κινδύνων (όπως έγκριση μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων, εισαγωγή νέων κινδύνων στο Μητρώο κ.λπ.).

Οι υπάλληλοι είναι υπεύθυνοι για:

- α) τη συμμόρφωση με τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις κατευθυντήριες γραμμές του φορέα για τη διαχείριση κινδύνων,
- β) την παρακολούθηση της εφαρμογής των δικλίδων ελέγχου, στο πεδίο ευθύνης τους και την αναφορά περιστατικών μη εφαρμογής ή πλημμελούς εφαρμογής αυτών, στους άμεσα προϊσταμένους τους,
- γ) τον εντοπισμό των πιθανών κινδύνων κατά την άσκηση των καθημερινών αρμοδιοτήτων τους και την αναφορά αυτών στους άμεσα προϊσταμένους τους.

Γενικές υποχρεώσεις

Πέραν των ανωτέρω, όλο το προσωπικό του φορέα, ανεξάρτητα από τον ρόλο του, έχει κάποιες γενικές υποχρεώσεις, οι οποίες είναι καθοριστικές για την επιτυχή εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων στον φορέα. Οι υποχρεώσεις αυτές είναι:

- α) να συμμετέχει σε δράσεις εκπαίδευσης και κατάρτισης σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων, ώστε να παραμένει ενήμερο για τις βέλτιστες πρακτικές, τις θεσμικές απαιτήσεις και τις πολιτικές του φορέα,
- β) να τηρεί τον Κώδικα Δεοντολογίας και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Δημοσίων Υπαλλήλων καθώς και τυχόν άλλους Κώδικες Δεοντολογίας του φορέα του,
- γ) να τηρεί, κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων του, τους ισχύοντες νόμους και τους κανονισμούς του φορέα, αναφορικά με την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών, καθώς και το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για την επεξεργασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

Σημειώνεται ότι οι αρμοδιότητες κάθε ρόλου, ως προς την συμπλήρωση του Μητρώου Κινδύνων⁷ του φορέα, διευκρινίζονται περαιτέρω στην Κοινή Απόφαση του αρ. 22Η του ν. 4795/2021. Σε κάθε περίπτωση, οι ανωτέρω ρόλοι πρέπει να συμπληρώνονται και να εναρμονίζονται σύμφωνα με το εκάστοτε ισχύον θεσμικό πλαίσιο που αφορά στη διαχείριση κινδύνων.

⁷ Παρ. 3 του Άρθρου 22Η του ν. 4795/2021

Γ. Κατηγορίες Κινδύνου

Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι φορείς μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τη φύση των χαρακτηριστικών τους. Η κατηγοριοποίηση των κινδύνων βοηθά: **α)** στη δημιουργία μιας δομημένης προσέγγισης για την αξιολόγηση των κινδύνων, διασφαλίζοντας ότι δεν παραβλέπονται βασικές περιοχές κινδύνου στον φορέα, **β)** στην καλύτερη κατανόηση της φύσης και της πηγής κάθε κινδύνου, διευκολύνοντας την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων, **γ)** στον εντοπισμό περιοχών και λειτουργιών στις οποίες υπάρχει υψηλή συγκέντρωση κινδύνων και **δ)** στον σχεδιασμό και την εφαρμογή στοχευμένων και κατάλληλων στρατηγικών αντιμετώπισης των κινδύνων για κάθε κατηγορία.

Στην ενότητα αυτή, καταγράφονται οι κατηγορίες κινδύνων. Στο κείμενο της Πολιτικής κάθε φορέα θα περιλαμβάνονται υποχρεωτικά οι ακόλουθες κατηγορίες κινδύνων, κάθε μία από τις οποίες μπορεί να διακρίνεται σε περαιτέρω υποκατηγορίες για την καλύτερη παρακολούθησή τους.

Κίνδυνοι φυσικών ή μη καταστροφών: Οι κίνδυνοι αυτής της κατηγορίας αναφέρονται σε μεγάλα εξωτερικά ενδεχόμενα συμβάντα απειλητικά για τη ζωή, την υγεία, τους ανθρώπους, την περιουσία ή το περιβάλλον, τα οποία δύναται να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τη λειτουργία του φορέα.

Παραδείγματα: ακραία καιρικά φαινόμενα, ακραία φυσικά φαινόμενα, πανδημίες, τρομοκρατικές επιθέσεις.

Στρατηγικοί κίνδυνοι: Οι στρατηγικοί κίνδυνοι αφορούν είτε σε εσωτερικά και εξωτερικά συμβάντα, τα οποία μπορούν να αποτρέψουν ή να εμποδίσουν έναν φορέα να επιτύχει τους σκοπούς και τους στρατηγικούς του στόχους, είτε σε κινδύνους που πηγάζουν από τις στρατηγικές επιλογές του φορέα.

Παραδείγματα: κίνδυνοι λόγω μεταβολών στο οικονομικό περιβάλλον (αύξηση επιπέδου τιμών, αύξηση επιτοκίων, έλλειψη ρευστότητας κ.ά.), κίνδυνοι λόγω μεταβολών στο πολιτικό περιβάλλον (αλλαγή κυβέρνησης, υπουργού, αιρετού τοπικής αυτοδιοίκησης), κίνδυνοι λόγω μη αναμενόμενης απόδοσης ενός μεγάλου έργου (λάθος εκτίμηση των ικανοτήτων ή των πόρων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου, ανεπιθύμητες τεχνικές δυσκολίες ή προβλήματα που εμφανίζονται κατά την υλοποίηση του έργου, υπέρβαση προϋπολογισμού, μη ικανοποίηση των προδιαγραφών ποιότητας, αρνητικές επιπτώσεις στη βιωσιμότητα και στην κοινωνική ευημερία).

Λειτουργικοί κίνδυνοι: Πρόκειται για κινδύνους που επηρεάζουν τις επιχειρησιακές λειτουργίες του φορέα, μέσω των οποίων επιτελεί τις αρμοδιότητές του και επί των οποίων έχει άμεση διοικητική ευθύνη και έλεγχο. Είναι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από τις εσωτερικές διαδικασίες του φορέα, το ανθρώπινο δυναμικό, τη διακυβέρνηση και τη διοικητική εποπτεία, την έλλειψη αποτελεσματικών και αποδοτικών δομών λήψης αποφάσεων και ηγεσίας που οδηγούν σε απώλεια κρίσιμων ορόσημων για τον φορέα κ.ά.

Παραδείγματα: ανεπαρκείς ή μη αποτελεσματικές διαδικασίες που μπορεί να οδηγήσουν σε απώλεια πόρων ή μη ποιοτική παροχή υπηρεσιών στον πολίτη, εσφαλμένες ή ελλιπείς διαδικασίες σύναψης συμβάσεων με αποτέλεσμα υποβαθμισμένες υπηρεσίες ή αγαθά, λάθη ή παραλείψεις από το προσωπικό λόγω έλλειψης κατάλληλης κατάρτισης και δεξιοτήτων, υψηλά ποσοστά εναλλαγής προσωπικού που οδηγούν σε απώλεια θεσμικών γνώσεων και διαταράσσουν τη συνέχεια στη λειτουργία του φορέα, κακή επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού ή με το συναλλασσόμενο κοινό, έλλειψη καθοδήγησης λόγω ανεπαρκών πολιτικών, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες αποφάσεις ή μη εξουσιοδοτημένες δραστηριότητες, σφάλματα στις διαδικασίες λόγω μη τήρησης των διοικητικών πρακτικών κ.ά.

Κίνδυνοι τεχνολογίας πληροφοριών: Η κατηγορία αυτή αναφέρεται σε κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από μη αποτελεσματικές προσεγγίσεις διαχείρισης και εφαρμογής της τεχνολογίας (πολιτικές και διαδικασίες), καθώς και από αδυναμίες των συστημάτων τεχνολογίας πληροφοριών.

Παραδείγματα: Το σύστημα πληροφορικής δεν λειτουργεί για μεγάλο χρονικό διάστημα, βλάβες σε κρίσιμα συστήματα πληροφορικής, αποτυχία συστήματος λόγω παλαιού εξοπλισμού, κακής συντήρησης ή λαθών στο λογισμικό, αποτυχία διαχείρισης της ασφάλειας των πληροφοριών με αποτέλεσμα την παραβίαση ευαίσθητων πληροφοριών, περιστατικά παραβίασης της ιδιωτικής ζωής, διαρροή δεδομένων, παραβίαση πολιτικών ασφαλείας, κυβερνοεπιθέσεις.

Δημοσιονομικοί κίνδυνοι: Αυτή η κατηγορία κινδύνων αφορά στα συμβάντα/απειλές που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τους δημοσιονομικούς στόχους ενός φορέα⁸.

Παραδείγματα: Απεμπόληση από τον φορέα δημόσιων αξιώσεων του εις βάρος τρίτων, ανάληψη από τον φορέα δημόσιων υποχρεώσεων χωρίς δυνατότητα εκπλήρωσης, μη κατάλληλη εξουσιοδότηση για δαπάνες ή όρια έγκρισης που παραβλέπονται, οικονομικές

⁸ Σχετική και η υπ' αριθμ. ΦΓ8/55081/2020 απόφαση της Ολομέλειας του Ελεγκτικού Συνεδρίου (Β' 4938)

ανακρίβειες, μη τήρηση βασικών οικονομικών πολιτικών και διαδικασιών, σπατάλη, απώλεια ή κακή χρήση των περιουσιακών στοιχείων του φορέα.

Κίνδυνοι νομικοί/κανονιστικοί/συμμόρφωσης: Οι κίνδυνοι αυτοί αφορούν στη μη εφαρμογή ή στην πλημμελή εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου, κανονισμών, συμβατικών όρων, προτύπων ή εσωτερικών πολιτικών του δημόσιου φορέα που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε άμεση ή έμμεση διοικητική ευθύνη, αστικές ή ποινικές κυρώσεις, κανονιστικές κυρώσεις ή άλλες αρνητικές επιπτώσεις, όπως οι επιπτώσεις στη φήμη του φορέα.

Παραδείγματα: μη καταγεγραμμένες διαδικασίες όσον αφορά στη διαχείριση και την προστασία προσωπικών δεδομένων πολιτών, μη εφαρμογή αμετάκλητης δικαστικής απόφασης, παραβίαση όρων σύμβασης, πρόκληση ζημίας, τραυματισμού ή θανάτου τρίτου κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων του φορέα με συνέπεια αποζημιώσεις, μη συμμόρφωση με την εργατική νομοθεσία (σε θέματα ασφάλειας, διακρίσεων, μισθολογικά), η οποία μπορεί να οδηγήσει σε νομικές ενέργειες και πρόστιμα, μη συμμόρφωση με τον Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Δημοσίων Υπαλλήλων.

Κίνδυνοι υγείας και ασφάλειας: Αυτή η κατηγορία αναφέρεται σε κινδύνους που επηρεάζουν την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.

Παραδείγματα: εργατικά ατυχήματα λόγω έλλειψης εφοδιασμού μέσω ατομικής προστασίας, κακή συντήρηση εξοπλισμού μηχανημάτων και έλλειψη εκπαίδευσης, εργονομικοί κίνδυνοι, ακατάλληλες συνθήκες εργασίας, έκθεση σε χημικά και μεταδοτικές ασθένειες, στρες στον χώρο εργασίας, έλλειψη υγιεινής σε δημόσιες εγκαταστάσεις.

Κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης

Στον ν. 4795/2021 γίνεται ειδική αναφορά στους κινδύνους διαφθοράς και απάτης. Σύμφωνα με τον Ο.Ο.Σ.Α. διαφθορά συνιστά «η κατάχρηση του δημόσιου ή ιδιωτικού αξιώματος προς ίδιον όφελος. Η ενεργητική ή παθητική κατάχρηση των εξουσιών των δημόσιων λειτουργών (διορισμένων ή αιρετών) για τον προσπορισμό οικονομικού ή άλλου οφέλους»⁹.

⁹ ΟΟΣΑ, Πρόγραμμα Ελλάδα – ΟΟΣΑ: Παροχή Τεχνικής Βοήθειας για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς (2019), Κατευθυντήριες Γραμμές για την Κατάρτιση Τομεακών Στρατηγικών Καταπολέμησης της Διαφθοράς στην Ελλάδα

Η έννοια της απάτης, από την άλλη πλευρά, ορίζεται στην ελληνική νομοθεσία στο άρθρο 386 του ν. 4619/2019 (Π.Κ.). Στα άρθρα 386Α και 286Β ορίζονται, περαιτέρω, η απάτη με υπολογιστή, καθώς και η απάτη σχετικά με επιχορηγήσεις.

Πρόκειται για ειδική οριζόντια κατηγορία απειλών που συνδέονται με φαινόμενα κατάχρησης εξουσίας, τα οποία ενδέχεται να επηρεάσουν τη λειτουργία του φορέα στην εκτέλεση του σκοπού του, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα και να προκαλέσουν επιπτώσεις στη φήμη του, στα έσοδα και στα περιουσιακά του στοιχεία, στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη κ.ά.

Στην ίδια κατεύθυνση, η Διεθνής Διαφάνεια¹⁰ επισημαίνει, εστιάζοντας στις συνέπειες της διαφθοράς, ότι «είναι επιβλαβής για την κοινωνία, εμβαθύνει τις ανισότητες, διαβρώνει την εμπιστοσύνη των πολιτών στους δημόσιους θεσμούς, υπονομεύει τη χρηστή διακυβέρνηση και την κοινωνική δικαιοσύνη και συνιστά σοβαρή απειλή για το κράτος δικαίου, τη δημοκρατία και τα θεμελιώδη δικαιώματα»¹¹.

Επομένως, οι κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης δύνανται να ενυπάρχουν και να συνδέονται με όλες τις κατηγορίες κινδύνων που προαναφέρθηκαν [π.χ. κίνδυνοι νομικοί/ κανονιστικοί/συμμόρφωσης -κατά την παραβίαση των νόμων-, κίνδυνοι υγείας και ασφάλειας -αυξάνοντας την πιθανότητα ατυχημάτων-, λειτουργικοί κίνδυνοι -ευνοιοκρατία σε θέματα προσλήψεων, μετακινήσεων προσωπικού-, κίνδυνοι τεχνολογίας πληροφοριών - απόκρυψη σημαντικών δεδομένων-, δημοσιονομικοί κίνδυνοι -υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων φορέα]¹².

Επισημαίνεται ότι οι φορείς του δημόσιου τομέα, σύμφωνα με το αρ. 22Ζ του ν. 4795/2021, υποχρεούνται στην αποστολή δεδομένων προς την Εθνική Αρχή Διαφάνειας, αναφορικά με τους κινδύνους διαφθοράς για την ενημέρωση του Κεντρικού Αποθετηρίου Κινδύνων Διαφθοράς.

Παραδείγματα διαφθοράς: Δωροδοκία/δωροληψία, προσφορά για άσκηση επιρροής, κατάχρηση ή ιδιοποίηση από δημόσιο λειτουργό, νομιμοποίηση προϊόντων εγκλήματος, παράνομος πλουτισμός¹³, σύγκρουση συμφερόντων, μη τήρηση διαδικασιών, κατάχρηση εξουσίας, άδικη ή άνιση μεταχείριση.

¹⁰ <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>

¹¹ *ομοίως*

¹² <https://www.u4.no/topics/corruption-risk-management/basics>

¹³ Ν. 3560/2007 και 3666/2008

Δ. Διάθεση Ανάληψης Κινδύνου (risk appetite)

Όλοι οι φορείς κατά τη λειτουργία τους αντιμετωπίζουν τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς κινδύνους, τους οποίους δεν μπορούν να εξαλείψουν πλήρως και ως εκ τούτου θα πρέπει να τους διαχειριστούν, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους, ενώ θα υπάρξουν και κίνδυνοι, τους οποίους θα αποδεχθούν.

Ως Διάθεση Ανάληψης Κινδύνου ορίζεται «*το είδος και το μέγεθος του κινδύνου που ένας φορέας είναι διατεθειμένος να επιδιώξει ή να διατηρήσει*¹⁴», προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Η δήλωση Διάθεσης Ανάληψης Κινδύνου, η οποία εγκρίνεται από τον επικεφαλής, εκφράζει πόσο διατεθειμένος είναι ένας φορέας να αναλάβει τους κινδύνους (το «ρίσκο») που προκύπτουν από την υλοποίηση των στόχων του, διασφαλίζοντας μια ισορροπημένη σχέση μεταξύ επιδιωκόμενου οφέλους και δυνητικού ρίσκου.

Η Διάθεση Ανάληψης Κινδύνου μπορεί να διατυπώνεται και ανά κατηγορία κινδύνου, έτσι όπως οι κατηγορίες αναλύονται στην προηγούμενη ενότητα, ακολουθώντας την παρακάτω κλίμακα. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει την εστίαση σε κάθε κατηγορία ξεχωριστά, αξιολογώντας και αντιμετωπίζοντας τους κινδύνους με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

Κλίμακα Διάθεσης Ανάληψης Κινδύνου

Πολύ υψηλή (ακραία) διάθεση ανάληψης κινδύνου

Ο φορέας εκτιμά ότι τα πιθανά οφέλη που προκύπτουν από την «επιθετική» αυτή ανάληψη κινδύνων υπερτερούν των δυνητικών αρνητικών επιπτώσεων, και γι' αυτό είναι πρόθυμος να αναλάβει τον συνεπαγόμενο κίνδυνο για την επίτευξη των στόχων του.

Προσοχή! Οι φορείς του δημόσιου τομέα δεν μπορούν να αναλάβουν πολύ υψηλή διάθεση ανάληψης κινδύνου αφενός, αφενός λόγω της αποστολής τους που είναι η εξυπηρέτηση του πολίτη, αφετέρου λόγω της υποχρέωσης να τηρούν τις αρχές της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης.

Υψηλή διάθεση ανάληψης κινδύνου

Ο φορέας είναι διατεθειμένος να αναλάβει κινδύνους μεγαλύτερους από τους συνήθεις και να αποδεχθεί κάποιες αρνητικές επιπτώσεις, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του.

Μέτρια διάθεση ανάληψης κινδύνου

Ο φορέας υιοθετεί μια ισορροπημένη προσέγγιση όσον αφορά στην ανάληψη κινδύνων. Οι πιθανές αρνητικές επιπτώσεις και η επίτευξη των στόχων του λαμβάνονται εξίσου υπόψη.

¹⁴ ISO Guide 73:2009 Risk Management - Vocabulary

Χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνου

Ο φορέας υιοθετεί μια προσεκτική προσέγγιση όσον αφορά στην ανάληψη κινδύνου και είναι διατεθειμένος να δεχτεί μόνο μικρές αρνητικές επιπτώσεις κατά την επιδίωξη των στόχων του.

E. Ανοχή Κινδύνου (risk tolerance)

Στην ενότητα αυτή, ορίζεται η ανοχή κινδύνου ανά κατηγορία κινδύνου.

Ως ανοχή κινδύνου ορίζεται «η ετοιμότητα ενός οργανισμού ή ενός ενδιαφερόμενου μέρους να αναλάβει τον κίνδυνο που απομένει, μετά τα μέτρα που λαμβάνονται για αντιμετώπισή του, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του»¹⁵.

Με τον όρο αυτόν επομένως, δηλώνεται ένα επίπεδο απόκλισης από τη διάθεση ανάληψης κινδύνου που ένας φορέας είναι διατεθειμένος να αναλάβει. Κατά συνέπεια, η ανοχή κινδύνου μπορεί να ορισθεί ως ένα συγκεκριμένο και προκαθορισμένο εύρος απόκλισης από τη διάθεση ανάληψης κινδύνου.

Παράδειγμα: ο φορέας είναι διατεθειμένος να ανεχθεί τον κίνδυνο που απομένει μετά την εφαρμογή όλων των μέτρων αντιμετώπισής του, διότι υπάρχει επιτακτική ανάγκη, όπως: η ταχεία ανταπόκριση σε έκτακτες ανάγκες, η εκπλήρωση σημαντικών στρατηγικών στόχων ή η τήρηση αυστηρών προθεσμιών για την ολοκλήρωση ενός κρίσιμου έργου.

Επισημαίνεται ότι η ανοχή κινδύνου ενίοτε περιορίζεται από θεσμικές και κανονιστικές ρυθμίσεις, όπως οι νομοθετικές απαιτήσεις για την υγεία και την ασφάλεια.

Η ανοχή κινδύνου μπορεί να αφορά υποκατηγορίες κινδύνων ή μεμονωμένους κινδύνους, συγκεκριμένα έργα, επί μέρους στόχους, πρωτοβουλίες κ.λπ., έτσι ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες που εμφανίζει κάθε κίνδυνος, έργο ή περιοχή κινδύνου (υποκατηγορία).

Για την ενιαία εφαρμογή των διατάξεων του ν. 4795/2021, οι φορείς θα πρέπει να εφαρμόζουν τη διαβάθμιση της διάθεσης ανάληψης κινδύνου, όπως αποτυπώνεται στο παρόν κείμενο.

¹⁵ ISO Guide 73:2009 Risk Management - Vocabulary

Σχέση Διάθεσης Ανάλυσης Κινδύνου και Ανοχής Κινδύνου

Παράδειγμα**Φορέας: Υπουργείο Χ****Διάθεση Ανάλυσης Κινδύνου στην κατηγορία των κινδύνων τεχνολογίας πληροφοριών**

«Οι φορείς του δημόσιου τομέα που έχουμε δεσμευτεί να υπηρετούμε τους πολίτες με ακεραιότητα και ασφάλεια, έχουμε χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνου όσον αφορά τις πρωτοβουλίες και τις λειτουργίες μας στον τομέα των ΤΠΕ. Δίνουμε προτεραιότητα στην προστασία των ευαίσθητων δεδομένων, στη συνέχεια των υπηρεσιών μας και στην εμπιστοσύνη των πολιτών. Ως εκ τούτου, θα αποφύγουμε την υιοθέτηση τεχνολογιών αιχμής χωρίς ενδεδειγμένες δοκιμές και αποδεδειγμένη ασφάλεια. Οι επενδύσεις μας σε νέες λύσεις ΤΠΕ θα είναι προσεκτικές, προτιμώντας καθιερωμένες τεχνολογίες με ισχυρό ιστορικό αξιοπιστίας και ασφάλειας. Κατά συνέπεια, οι κίνδυνοι που είμαστε διατεθειμένοι να αναλάβουμε στην κατηγορία αυτή έχουν μέγεθος από 1-2 (με βάση την κλίμακα σπουδαιότητας που έχουμε δώσει)¹⁶».

Ανοχή κινδύνου

Παρά τη χαμηλή διάθεση του φορέα να αναλάβει κινδύνους για μη δοκιμασμένες τεχνολογίες, λόγω της αυξανόμενης ανάγκης για δυνατότητες απομακρυσμένης εργασίας, αποφασίζεται η εισαγωγή ενός καινοτόμου συστήματος βασισμένου στο υπολογιστικό νέφος. Το σύστημα αυτό υπόσχεται σημαντικές βελτιώσεις στην αποδοτικότητα, την επεκτασιμότητα και την απομακρυσμένη προσβασιμότητα. Για το συγκεκριμένο έργο, ο φορέας είναι διατεθειμένος να ανεχτεί κινδύνους με μέγεθος 3-7 (με βάση την κλίμακα σπουδαιότητας που έχουμε δώσει)¹⁶, επίπεδο υψηλότερο σε σχέση με τη διάθεση ανάληψης κινδύνου στην κατηγορία κινδύνων τεχνολογίας πληροφοριών.

¹⁶ Βλ. Κλίμακα στην ενότητα *Καθορισμός Κριτηρίων Κινδύνου*

Μέρος Β΄

Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων

Το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων περιλαμβάνει τις κατευθύνσεις και τις οργανωτικές ρυθμίσεις που αφορούν **στον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την αξιολόγηση και τη συνεχή βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων του φορέα, καθώς και τη μεθοδολογία για τη διενέργεια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων**¹⁷. Βασικός σκοπός του Πλαισίου είναι η υποστήριξη του φορέα, προκειμένου να ενσωματώσει τη διαχείριση κινδύνων στην υφιστάμενη οργανωτική δομή του και τις επιχειρησιακές λειτουργίες του. Αυτό διασφαλίζει ότι η διαχείριση κινδύνων δεν αποτελεί μια μεμονωμένη λειτουργία, αλλά εντάσσεται απρόσκοπτα στις καθημερινές λειτουργίες του φορέα και στη λήψη αποφάσεων. Δεδομένου ότι βασικός σκοπός του Πλαισίου είναι αυτή η ενσωμάτωση, κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως το μέγεθος του φορέα, η επιχειρησιακή του δραστηριότητα καθώς και η οργανωτική του δομή.

Το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων παρακολουθείται και αξιολογείται, ως προς την εφαρμογή του, από το όργανο διαχείρισης κινδύνων, το οποίο εισηγείται στον επικεφαλής την αναθεώρηση και την επικαιροποίησή του, εφόσον διαπιστώσει ότι δεν εναρμονίζεται πλέον με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του φορέα.

Η αξιολόγηση μπορεί να περιλαμβάνει την παρακολούθηση βασικών δεικτών απόδοσης, τη διενέργεια ελέγχων και την ανατροφοδότηση από τα εμπλεκόμενα/συμμετέχοντα μέρη. Η βελτίωση, από την άλλη πλευρά, επικεντρώνεται στον εντοπισμό ευκαιριών για την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων στον φορέα. Με την ανάλυση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, οι φορείς μπορούν να εντοπίσουν τομείς για βελτίωση ή προσαρμογή στη διαχείριση των κινδύνων τους, να εφαρμόσουν απαραίτητες αλλαγές και να προωθήσουν μια κουλτούρα συνεχούς προόδου. Κατ' αυτόν τον τρόπο, διασφαλίζεται ότι το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων παραμένει δυναμικό, ανταποκρίνεται και ευθυγραμμίζεται συνεχώς με τις εξελισσόμενες ανάγκες και τους στόχους του φορέα.

Κομβικό σημείο για την επιτυχή εφαρμογή του Πλαισίου συνιστά η συμμετοχή και η ευαισθητοποίηση του προσωπικού του φορέα.

Για την εφαρμογή του ανωτέρω Πλαισίου, το οποίο ορίζει τις γενικές αρχές και κατευθύνσεις για την ορθή ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων, ο φορέας καταρτίζει πλάνο εφαρμογής, (σχέδιο), το οποίο αποτελεί ένα λεπτομερές έγγραφο που περιγράφει κατ' ελάχιστον:

¹⁷ Παρ. 3 του άρθρου 22B του ν. 4795/2021

- την προσέγγιση και τις διαδικασίες για τον εντοπισμό, την ανάλυση, την αξιολόγηση, την αντιμετώπιση και την παρακολούθηση των κινδύνων σε ευθυγράμμιση με τους οργανωτικούς στόχους του φορέα,
- τους αναγκαίους ανθρώπινους, οικονομικούς, τεχνολογικούς πόρους, καθώς και τα χρονοδιαγράμματα για την εφαρμογή του σχεδίου,
- τους μηχανισμούς επικοινωνίας και αναφοράς.

Μέσω της ανάπτυξης του σχεδίου διασφαλίζεται ότι οι ρυθμίσεις και οι διαδικασίες του φορέα σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων είναι κατανοητές και εφαρμόζονται στην πράξη. Παράλληλα με τον κατάλληλο σχεδιασμό και εφαρμογή, το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων διασφαλίζει ότι η λειτουργία διαχείρισης κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των δραστηριοτήτων σε ολόκληρο τον φορέα, συμπεριλαμβανομένης της λήψης αποφάσεων, και ότι οι αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του καταγράφονται επαρκώς.

Σχήμα 1. Πλάνο εφαρμογής πλαισίου διαχείρισης κινδύνων

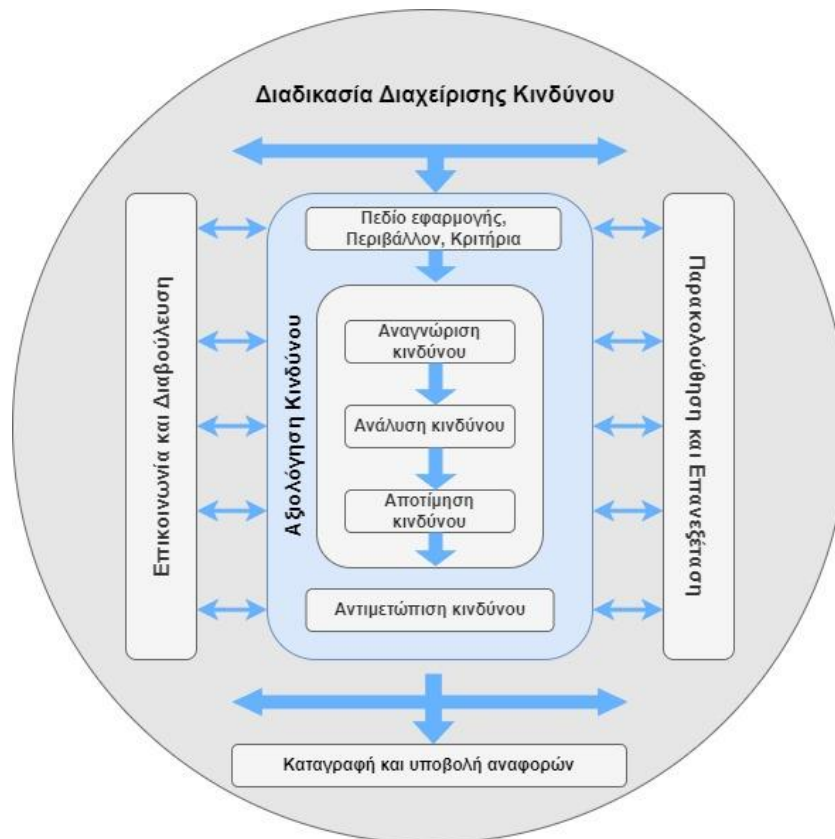
Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων – Μεθοδολογία



Το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων περιλαμβάνει συνοπτική περιγραφή της μεθοδολογίας διαχείρισης κινδύνων, την οποία ο φορέας εφαρμόζει. Προς περαιτέρω υποστήριξη του προσωπικού που εμπλέκεται στη διαχείριση κινδύνων, σύμφωνα με τους ρόλους που έχει ήδη καθορίσει ο φορέας στην Πολιτική του, μπορεί να παρατίθενται παραδείγματα, ερωτηματολόγια κ.λπ. Η εφαρμογή της μεθοδολογίας αυτής είναι υποχρεωτική για τους φορείς που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του ν. 4795/2021.

Το ISO 31000:2018 «Διαχείριση Κινδύνων - Κατευθυντήριες Γραμμές» περιγράφει τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων ως ένα σύνολο βημάτων που πραγματοποιούνται με συντονισμένο, αλλά όχι απαραίτητα διαδοχικό τρόπο. Στο παρακάτω σχήμα παρατίθενται τα στάδια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, τα οποία θα περιγραφούν συνοπτικά στη συνέχεια.

Σχήμα 2. Διαδικασία διαχείρισης κινδύνου (βασισμένη στο ISO 31000:2018)



Πεδίο Εφαρμογής, Περιβάλλον, Κριτήρια

Το πρώτο βήμα της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων είναι ο «καθορισμός του πλαισίου της». Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής, του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του φορέα, καθώς και των κριτηρίων κινδύνου.

Βήμα 1α: Καθορισμός του πεδίου εφαρμογής της διαχείρισης κινδύνων

Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων του φορέα μπορεί να εστιάζει σε στρατηγικό, επιχειρησιακό ή άλλο οργανωτικό επίπεδο ή σε επίπεδο έργου ή προγράμματος. Η επιλογή του κατάλληλου πεδίου εφαρμογής αποτελεί ένα κρίσιμο βήμα για όλες τις επακόλουθες δραστηριότητες, καθώς εξασφαλίζει την καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου, της προσπάθειας

και των πόρων του φορέα. Με τον σαφή καθορισμό του πεδίου εφαρμογής στο κατάλληλο επίπεδο, ένας φορέας μπορεί να διασφαλίσει ότι οι δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων είναι στοχευμένες και συμπεριλαμβάνουν όλους τους σημαντικούς κινδύνους.

Για τον λόγο αυτό, το πρώτο βήμα της διαδικασίας είναι η αποτύπωση του πεδίου εφαρμογής στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων, με σαφήνεια.

Πεδία Εφαρμογής:

Στρατηγικό επίπεδο: Αφορά στη διαχείριση των κινδύνων που μπορούν να επηρεάσουν τη συνολική κατεύθυνση και τους στρατηγικούς στόχους του φορέα.

Επιχειρησιακό επίπεδο: Αφορά στις επιχειρησιακές λειτουργίες είτε στο σύνολό τους είτε σε ένα συγκεκριμένο τμήμα ή λειτουργία εντός του φορέα. Για παράδειγμα, οι δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων στο τμήμα Α, με έμφαση στους κινδύνους που σχετίζονται με τις διαδικασίες και τις αρμοδιότητές του.

Επίπεδο έργου: Εδώ, το πεδίο εφαρμογής προσδιορίζεται στενά γύρω από ένα συγκεκριμένο έργο και μπορεί να περιλαμβάνει τη διαχείριση κινδύνων που σχετίζονται με τα χρονοδιαγράμματα, τον προϋπολογισμό, την ποιότητα και τα αναμενόμενα αποτελέσματά του.

Επίπεδο προγράμματος: Όταν πρόκειται για μια σειρά συνδεδεμένων έργων, το πεδίο εφαρμογής μπορεί να περιλαμβάνει ολόκληρο το πρόγραμμα. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη διαχείριση των αλληλεξαρτήσεων, την ευθυγράμμιση των στόχων των επιμέρους έργων με τους στόχους του προγράμματος και τον συντονισμό των πόρων σε πολλαπλά έργα.

Για τους φορείς του δημόσιου τομέα, η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων πρέπει να εφαρμόζεται, κατ' ελάχιστον, σε στρατηγικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Συνιστάται η εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων σε μεγάλα έργα ή προγράμματα.

Βήμα 16: Καθορισμός Περιβάλλοντος

Ο καθορισμός του περιβάλλοντος μπορεί να γίνει κατανοητός ως ένας «χάρτης» που αποτυπώνει τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία ενός φορέα και κατά συνέπεια το εύρος των κινδύνων στους οποίους είναι εκτεθειμένος. Τέτοιοι παράγοντες στο εσωτερικό περιβάλλον του φορέα είναι η διακυβέρνηση, ο προϋπολογισμός, η οργανωτική δομή, οι κανονισμοί και η οργανωτική κουλτούρα. Αντίστοιχα, το νομοθετικό, πολιτικό, κανονιστικό, χρηματοοικονομικό, τεχνολογικό πλαίσιο, το κλίμα και τα φυσικά γεγονότα αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον του φορέα.

Το βήμα αυτό είναι θεμελιώδες για τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, η οποία πρέπει να λαμβάνει υπόψη το περιβάλλον λειτουργίας του φορέα. Σε αντίθετη περίπτωση, οι στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων μπορεί να είναι εσφαλμένες, επιφανειακές ή να μην αντιμετωπίζουν τους πιο σημαντικούς και συναφείς κινδύνους για τον φορέα, οδηγώντας σε σπατάλη πόρων και πιθανές αποτυχίες στην επίτευξη των στόχων του. Παράλληλα, οι ανωτέρω παράγοντες μπορεί να συνιστούν σημαντικές πηγές κινδύνων.

Στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων, πρέπει να αποτυπωθεί ο προσδιορισμός του περιβάλλοντος ως βήμα της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, με παράθεση ενδεικτικών ερωτήσεων.

Ενδεικτικές ερωτήσεις για τον προσδιορισμό του περιβάλλοντος

Εσωτερικό Περιβάλλον:

1. Ποια είναι η οργανωτική δομή του φορέα;
2. Ποιος είναι ο προϋπολογισμός του για το επόμενο έτος και ποιες οι βασικές πηγές χρηματοδότησης;
3. Υπάρχει πλαίσιο για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού;
4. Ποια είναι τα πληροφοριακά συστήματα του φορέα και πόσο επαρκή και επίκαιρα είναι;
5. Πώς θα περιγράφατε την οργανωσιακή κουλτούρα του φορέα;

Εξωτερικό Περιβάλλον:

1. Ποιες προγραμματισμένες νομοθετικές αλλαγές μπορεί να επηρεάσουν τον φορέα;
2. Υπάρχουν σημαντικές τεχνολογικές τάσεις και εξελίξεις που μπορεί να εφαρμοστούν στον φορέα ή να επηρεάσουν τη λειτουργία του;
3. Πώς οι οικονομικές συνθήκες της χώρας επηρεάζουν τη λειτουργία του φορέα;
4. Υπάρχει κίνδυνος φυσικών καταστροφών στην περιοχή λειτουργίας του φορέα;
5. Υπάρχουν σημαντικές πολιτικές, γεωπολιτικές, δημογραφικές εξελίξεις και τάσεις που δύναται να επηρεάσουν την υλοποίηση των στόχων του φορέα;

Βήμα 1γ: Καθορισμός Κριτηρίων Κινδύνου

Τα κριτήρια κινδύνων, όπως περιγράφονται στην παρούσα ενότητα και στο Παράρτημα 2, πρέπει να αποτυπώνονται με σαφήνεια στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων. Βάσει των κριτηρίων αυτών, αξιολογείται η σημασία ή το μέγεθος ενός κινδύνου και κατά συνέπεια οι φορείς είναι σε θέση να ιεραρχούν τους κινδύνους και να κατανέμουν τους κατάλληλους πόρους για την αντιμετώπισή τους.

Περαιτέρω, η θέσπιση κριτηρίων διευκολύνει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των στελεχών του φορέα που μετέχουν στη διαχείριση κινδύνων, καθώς επιτρέπει την κοινή κατανόηση της σημασίας τους και παρέχει ένα σημείο αναφοράς για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δράσεων διαχείρισής τους και τη μέτρηση της προόδου με την πάροδο του χρόνου. Τα κριτήρια κινδύνων είναι δυναμικά και θα πρέπει συνεχώς να επανεξετάζονται ώστε να παραμένουν κατάλληλα και επίκαιρα.

Για παράδειγμα, τα κριτήρια κινδύνου μπορεί να ορίζουν ότι κάθε γεγονός με δυνητικό οικονομικό αντίκτυπο μεγαλύτερο από 1 εκατομμύριο ευρώ και πιθανότητα εμφάνισης μεγαλύτερη από 50% ή δύο φορές κατά το επόμενο έτος θεωρείται «υψηλός» κίνδυνος.

Ειδικότερα, τα κριτήρια κινδύνων υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων όπως:

- Πώς αποφασίζεται ότι ένας κίνδυνος έχει ελεγχθεί επαρκώς.
- Πότε ένας κίνδυνος δεν είναι αποδεκτός.
- Πότε το δυνητικό όφελος είναι επαρκές για να καταστήσει έναν κίνδυνο αποδεκτό.
- Πώς προτεραιοποιούνται οι κίνδυνοι και κατανέμονται οι απαιτούμενοι πόροι για τη διαχείρισή τους.
- Πότε πρέπει να ενημερώνονται άμεσα ο επικεφαλής του φορέα, τα όργανα διοίκησης (Διοικητικό Συμβούλιο, Γενικοί/Ειδικοί Γραμματείς) και τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης αυτού (όπως Γενικοί Διευθυντές).

Τα κριτήρια κινδύνων αποτυπώνονται σε κλίμακα με την αντίστοιχη περιγραφή της κάθε βαθμίδας καθώς και την αριθμητική τιμή, η οποία αντιστοιχεί στη βαθμίδα αυτή και αφορούν κατά κανόνα:

- Την κλίμακα της πιθανότητας εμφάνισης των κινδύνων.
- Τον αντίκτυπο των κινδύνων.
- Τη διαβάθμιση της αποτελεσματικότητας των δικλίδων ελέγχου.
- Τη διαβάθμιση των κινδύνων.

Τα κριτήρια κινδύνων παρατίθενται αναλυτικά στο Παράρτημα 2.

Επισημαίνεται ότι,

- Η εφαρμογή των προτεινόμενων διαβαθμίσεων (κλίμακες) είναι υποχρεωτική για όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα που εμπίπτουν στις διατάξεις του ν. 4795/2021.
- Οι περιγραφές που αναφέρονται στον αντίκτυπο των κινδύνων και παρατίθενται στο Παράρτημα 2 είναι ενδεικτικές και έχουν σκοπό να καθοδηγήσουν τα όργανα διαχείρισης κινδύνων, κατά τον σχεδιασμό του σχετικού κριτηρίου.

Αξιολόγηση κινδύνου

Η αξιολόγηση κινδύνου είναι η συνολική διαδικασία **αναγνώρισης, ανάλυσης και αποτίμησης του κινδύνου**, η οποία διεξάγεται συστηματικά και επαναληπτικά, με τη συνεργασία και αξιοποίηση των γνώσεων και των απόψεων των ενδιαφερομένων μερών (προσωπικό, εμπειρογνώμονες, επαγγελματικές οργανώσεις κ.ά.).

Αναγνώριση κινδύνου

Η αναγνώριση κινδύνου αναφέρεται στον εντοπισμό, την αναγνώριση και την περιγραφή των κινδύνων που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την επίτευξη των στόχων του φορέα, των πηγών¹⁸ (αιτιών) τους, καθώς και των πιθανών συνεπειών τους σε αυτούς. Κατά τον εντοπισμό των κινδύνων, λαμβάνεται υπόψη τι μπορεί να συμβεί, γιατί θα συμβεί, πού θα συμβεί και πώς θα συμβεί. Δεδομένου ότι το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός φορέα μεταβάλλεται διαρκώς, οι κίνδυνοι, όπως αναφέρεται κατωτέρω, επανεξετάζονται και αναθεωρούνται ανά τακτά διαστήματα.

Η αναγνώριση κινδύνου απαιτεί γνώση του επιχειρησιακού τομέα/τομέα πολιτικής του φορέα, του νομικού, κοινωνικού, οικονομικού, πολιτικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος, των διαδικασιών και των συστημάτων υποστήριξης της λειτουργίας του (όπως πληροφοριακά συστήματα), καθώς και της οργανωτικής δομής του. Για τον προσδιορισμό των κινδύνων χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές (καταιγισμός ιδεών, Delphi, Root cause analysis, έρευνες, συνεντεύξεις, SWOT analysis κ.ά.), οι οποίες αξιοποιούν τη γνώση και την εμπειρία των ενδιαφερομένων μερών. Επισημαίνεται ότι, κατά τη φάση αυτή, οι κίνδυνοι προσδιορίζονται χωρίς να λαμβάνεται υπόψη αν ο φορέας έχει επαρκείς δικλίδες ελέγχου.

¹⁸ Συχνά συναντάται η διάκριση των πηγών κινδύνου σε αιτίες κινδύνου (cause of risk), οι οποίες αναφέρονται σε συμβάντα που οδηγούν άμεσα στην εμφάνιση ενός κινδύνου – π.χ. υπάλληλος ανοίγει ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που εμπεριέχει αρχεία κακόβουλου λογισμικού, με αποτέλεσμα τη διαρροή ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων – και σε παράγοντες που οδηγούν ή ενισχύουν εμμέσως την εμφάνιση ενός κινδύνου (risk drivers), π.χ. έλλειψη εκπαίδευσης των υπαλλήλων ώστε να προστατεύονται από απειλές κυβερνοασφάλειας, παρωχημένα συστήματα κυβερνοασφάλειας κ.λπ.

Αναγνώριση Κινδύνων: Παράδειγμα**Κίνδυνος Διαφθοράς:** Δωροληψία

Δημόσιος υπάλληλος χρηματίζεται ή λαμβάνει οποιοδήποτε αντάλλαγμα, προκειμένου να ευνοήσει συγκεκριμένο προμηθευτή.

Ενδεικτικές πηγές κινδύνου

Ανεπαρκείς μηχανισμοί εποπτείας

Αδιαφανείς διαδικασίες σύναψης δημοσίων συμβάσεων

Αδύναμο θεσμικό πλαίσιο/Μη εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου

Κουλτούρα ατιμωρησίας/απουσία πολιτικών για την καταπολέμηση της διαφθοράς

Χαμηλές αμοιβές/Οικονομικά προβλήματα των υπαλλήλων

Διαδικασία Εντοπισμού των κινδύνων

Συγκεντρώστε τις απόψεις των εμπλεκόμενων μερών. Αξιοποιήστε την εμπειρία και τη γνώση των στελεχών σας. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε απλές τεχνικές όπως, ο καταγισμός ιδεών – οι δομημένες, ημι-δομημένες συνεντεύξεις κ.λπ.

Επισκόπηση πορισμάτων ελέγχου: Αναζητήστε αντίστοιχα περιστατικά μέσω των διαθέσιμων πηγών σας.

Ανάλυση διαδικασιών: Αναλύστε τις διαδικασίες προμηθειών, βήμα προς βήμα, προκειμένου να εντοπιστούν πιθανά τρωτά σημεία.

Θυμηθείτε το περιβάλλον του φορέα: Επανεξέταση του ευρύτερου εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί ο φορέας. Για παράδειγμα, παράγοντες όπως η ανοχή της διαφθοράς από τους πολίτες ή η έλλειψη κινήτρων και το χαμηλό ηθικό των υπαλλήλων, μπορεί να συμβάλλουν στην εμφάνιση φαινομένων διαφθοράς.

Ανάλυση κινδύνου

Το δεύτερο βήμα της αξιολόγησης κινδύνου είναι η ανάλυσή του, δηλαδή η βαθύτερη κατανόηση της φύσης και των χαρακτηριστικών του, καθώς και της σπουδαιότητάς του. Η ανάλυση κινδύνου περιλαμβάνει τρία (3) βασικά επιμέρους στάδια, τα οποία πρέπει να αποτυπωθούν στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων του φορέα:

Στάδιο 1^ο: Εκτίμηση της πιθανότητας και των επιπτώσεων της εμφάνισης του κινδύνου ελλείψει δικλίδων ελέγχου/μέτρων αντιμετώπισης του. Το βήμα αυτό αναφέρεται ως αξιολόγηση του εγγενούς κινδύνου (inherent risk).

Ο φορέας βαθμολογεί κάθε κίνδυνο βάσει δύο παραμέτρων:

- της **πιθανότητας** (likelihood) επέλευσης του κινδύνου,

- **του αντικτύπου** (impact) που μπορεί να επιφέρει η επέλευση του κινδύνου, χωρίς να εξετάζονται, στη φάση αυτή τυχόν υπάρχουσες δικλίδες ελέγχου (υφιστάμενες διαδικασίες, πολιτικές κ.λπ. που εφαρμόζει ήδη ο φορέας για την αντιμετώπισή των κινδύνων).

Η πιθανότητα σχετίζεται με το πόσο συχνά ένα συγκεκριμένο συμβάν κινδύνου θεωρείται ότι μπορεί να εμφανιστεί εντός συγκεκριμένης χρονικής περιόδου και ο αντίκτυπος σχετίζεται με τις συνέπειες που μπορεί να επιφέρει ο κίνδυνος, αν συμβεί. Η ανωτέρω εκτίμηση πραγματοποιείται βάσει των αντίστοιχων διαβαθμίσεων (κριτήρια κινδύνου) που, όπως προαναφέρθηκε, ορίζονται επίσης στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων.

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



Υπενθυμίζεται ότι στις αντίστοιχες κλίμακες (βλ. κριτήρια κινδύνου) έχουν δοθεί αριθμητικές τιμές. Π.χ. ένας εγγενής κίνδυνος, του οποίου η πιθανότητα εκτιμάται ως **πιθανή, έχοντας την αριθμητική τιμή 3** και ο αντίκτυπος του εκτιμάται ως **σημαντικός, έχοντας την αριθμητική τιμή 4**, βαθμολογείται με σπουδαιότητα **3 x 4 = 12**.

Παράγοντες που λαμβάνονται κατά κανόνα υπόψη κατά την εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης κινδύνων:

- **Ιστορικά δεδομένα:** Προηγούμενα περιστατικά ή συμβάντα παρόμοιων κινδύνων
- **Κρίση εμπειρογνομόνων:** Διαπιστώσεις και απόψεις ατόμων ή ομάδων με εξειδικευμένες γνώσεις ή κατάρτιση
- **Εξωτερικοί παράγοντες:** Οικονομικές, περιβαλλοντικές, πολιτικές ή κοινωνικές τάσεις που ενδέχεται να επηρεάσουν την πιθανότητα
- **Δείκτες:** Πρώιμα προειδοποιητικά σημάδια ή εναύσματα που μπορεί να σηματοδοτούν την αύξηση της πιθανότητας του κινδύνου
- **Ανατροφοδότηση από τα ενδιαφερόμενα μέρη:** Απόψεις από άτομα που επηρεάζονται από το αποτέλεσμα ή έχουν συμφέρον από αυτό

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

- **Το εύρος του αντίκτυπου:** Πόσο εκτεταμένος θα μπορούσε να είναι ο αντίκτυπος (π.χ. τοπικός ή εθνικός)
- **Οικονομικές επιπτώσεις:** Πιθανές οικονομικές απώλειες ή πρόσθετες δαπάνες που προκύπτουν
- **Επιπτώσεις φήμης:** Πιθανές αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να επιφέρει ο κίνδυνος στη φήμη του φορέα
- **Λειτουργικές επιπτώσεις:** Πιθανές διαταραχές στις συνήθεις λειτουργίες/ διαδικασίες ή στην ικανότητα παροχής προϊόντων/υπηρεσιών
- **Επιπτώσεις στα ενδιαφερόμενα μέρη:** Επιπτώσεις στους εργαζόμενους, στους πολίτες ή σε άλλους ενδιαφερόμενους φορείς
- **Επιπτώσεις στην υγεία και την ασφάλεια:** Πιθανή βλάβη στην υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων ή ατόμων/ομάδων που συνδέονται με τον φορέα και τις παρεχόμενες από αυτόν υπηρεσίες
- **Ρυθμιστικές και νομικές επιπτώσεις:** Πρόστιμα που επιβάλλονται ή άλλες νομικές συνέπειες οφειλόμενες στην εμφάνιση του κινδύνου
- **Περιβαλλοντικές επιπτώσεις:** Επιπτώσεις στο περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των προβλημάτων βιωσιμότητας
- **Η διάρκεια της επίπτωσης:** Πόσο καιρό μπορεί να διαρκέσει η επίπτωση π.χ. βραχυπρόθεσμες διαταραχές, μακροπρόθεσμες ή μόνιμες αλλαγές

Στάδιο 2^ο: Προσδιορισμός και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου που εφαρμόζονται για τον μετριασμό του κινδύνου.

Οι δικλίδες ελέγχου αφορούν κάθε δράση ή διαδικασία που αναλαμβάνει ο φορέας για τη διαχείριση των κινδύνων και την αύξηση της πιθανότητας επίτευξης των καθορισμένων στόχων και σκοπών του. Η ακριβής αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των δικλίδων ελέγχου είναι σημαντική για την τελική εκτίμηση του κινδύνου που απομένει (residual risk – υπολειμματικός κίνδυνος). Κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δικλίδων ελέγχου, λαμβάνονται υπόψη αφενός οι απόψεις των στελεχών που έχουν την ευθύνη εφαρμογής τους, αφετέρου πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα και την συνεπή εφαρμογή τους, μέσω ελέγχων που πραγματοποιούνται για τον σκοπό αυτό και αξιοποίησης υφιστάμενων δεδομένων που αφορούν στην αποτελεσματικότητά τους (πώς λειτούργησαν στο παρελθόν σε παρόμοια συμβάντα). Παράλληλα, οι δικλίδες ελέγχου πρέπει να αξιολογούνται με όρους κόστους-οφέλους, καθώς μια αποτελεσματική δικλίδα πρέπει να είναι και οικονομικά αποδοτική.

Παρατίθενται οι ρόλοι των τριών (3) γραμμών σε σχέση με την αξιολόγηση των δικλίδων ελέγχου.

Πρώτη γραμμή ρόλων:

- Εφαρμογή και παρακολούθηση των δικλίδων ελέγχου που έχουν θεσπιστεί για τη διαχείριση κινδύνων, στο πεδίο ευθύνης τους.
- Εντοπισμός πιθανών αποτυχιών των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου, στο πεδίο ευθύνης τους.
- Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών για αντιμετώπιση ελλείψεων στις διαδικασίες και τις δικλίδες ελέγχου.

Δεύτερη γραμμή ρόλων:

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

Τρίτη γραμμή ρόλων:

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

Σχετική κλίμακα αναφορικά με την επάρκεια των δικλίδων ελέγχου παρατίθεται στο Παράρτημα 2 (κριτήρια κινδύνων).

Στάδιο 3^ο

Εκτίμηση του επιπέδου/σπουδαιότητας του υπολειμματικού κινδύνου

Στη διαχείριση κινδύνων, η κλίμακα πιθανότητας και επίπτωσης χρησιμοποιείται για να καθορίσει το επίπεδο ενός κινδύνου. Αν έχετε έναν εγγενή κίνδυνο με βαθμολογία 5 στην πιθανότητα και 2 στην επίπτωση, ο εγγενής κίνδυνος αξιολογείται με 10.

Η επάρκεια των δικλίδων ελέγχου μειώνει τον κίνδυνο που αντιμετωπίζετε, δηλαδή τον υπολειμματικό κίνδυνο. Όσο μεγαλύτερη η επάρκεια της δικλίδας ελέγχου, τόσο μειώνεται το επίπεδο του κινδύνου.

Κατά συνέπεια, για κάθε επίπεδο επάρκειας της δικλίδας υπάρχει μια αντίστοιχη μείωση στην τελική βαθμολογία του κινδύνου. Μια απλή προσέγγιση για τον ακριβή υπολογισμό της μείωσης είναι η εξής:

Ας πούμε ότι κάθε βαθμίδα επάρκειας μειώνει τον κίνδυνο κατά ένα συγκεκριμένο ποσοστό από την αρχική βαθμολογία:

Πολύ Χαμηλή Επάρκεια: 0-10% μείωση

Χαμηλή Επάρκεια: 10-25% μείωση

Μέτρια Επάρκεια: 25-50% μείωση

Υψηλή Επάρκεια: 50-75% μείωση

Πολύ Υψηλή Επάρκεια: 75-90% μείωση

Έτσι, για έναν αρχικό κίνδυνο με βαθμολογία 10, αν η δικλίδα έχει μέτρια επάρκεια (3), μπορεί να μειώσει τη βαθμολογία κατά 25-50%, δηλαδή να φέρει την τελική βαθμολογία ανάμεσα στο 5 και το 7,5.

Έχοντας αξιολογήσει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου, ο φορέας είναι σε θέση να προβεί στην εκτίμηση του υπολειμματικού κινδύνου. Κατά κανόνα, οι δικλίδες ελέγχου μειώνουν την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου. Ωστόσο, κάποιες δικλίδες μειώνουν τον αντίκτυπο του κινδύνου όταν αυτός επέλθει. Π.χ. ένα σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας μπορεί να μειώσει τον αντίκτυπο μιας φυσικής καταστροφής, αλλά όχι την πιθανότητα εμφάνισής της. Κατά την εκτίμηση του υπολειμματικού κινδύνου, υπολογίζεται εκ νέου το γινόμενο πιθανότητας x αντικτύπου, έχοντας ληφθεί υπόψη η διαμόρφωση των δύο παραμέτρων, βάσει της αξιολόγησης των δικλίδων ελέγχου.

Αποτίμηση κινδύνου

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

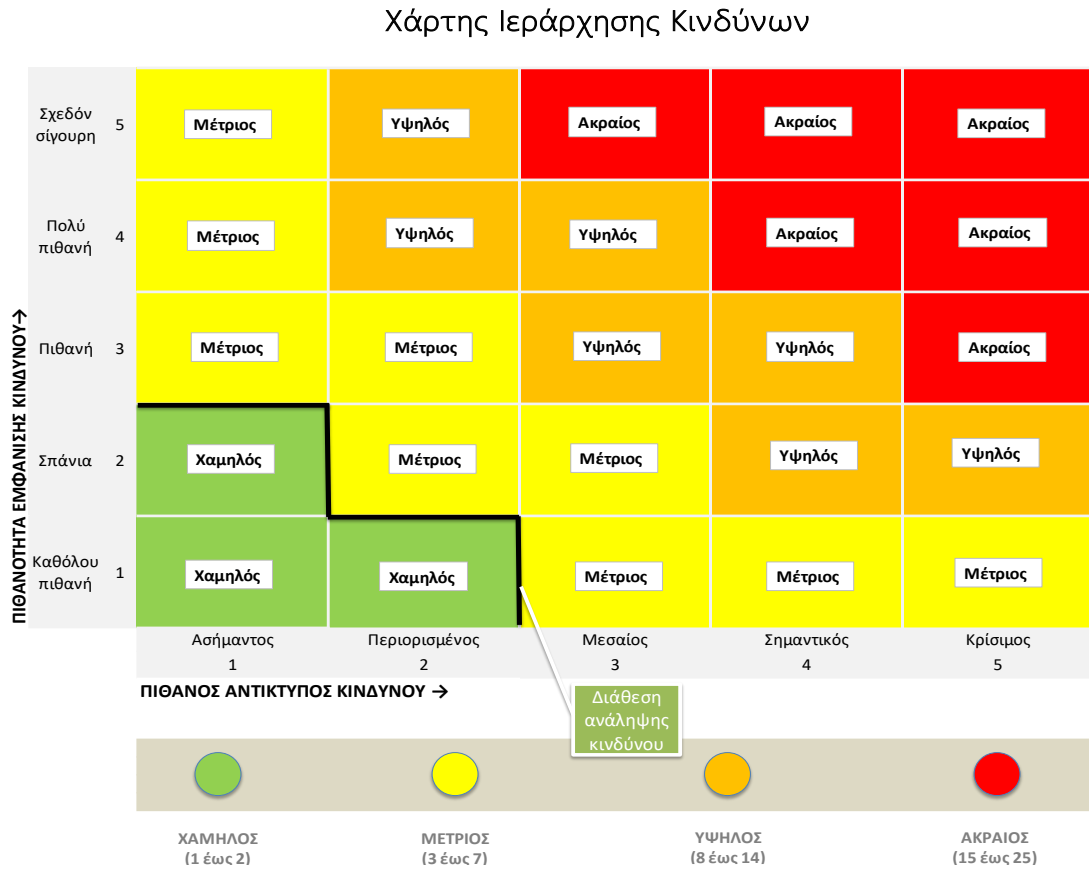
Η αποτίμηση του κινδύνου λαμβάνει υπόψη:

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

Η αποτίμηση αυτή επιτρέπει την ιεράρχηση των κινδύνων, καθώς με αυτόν τον τρόπο θα κατανεμηθούν ορθότερα οι πόροι, χρηματοοικονομικοί και μη, για τη διαχείρισή τους. Για την προτεινόμενη κλίμακα (ακραίος, υψηλός, μέτριος, χαμηλός), βλ. Παράρτημα 2 κριτήρια κινδύνου.

Η ανωτέρω κατηγοριοποίηση μπορεί να αποδοθεί γραφικά, χρησιμοποιώντας τις χρωματικές διαβαθμίσεις σε έναν χάρτη ιεράρχησης κινδύνων (Σχήμα 3). Ο σκοπός του χάρτη ιεράρχησης κινδύνων είναι να παρέχει μια οπτική αναπαράσταση των κινδύνων, του αντικτύπου (στον οριζόντιο άξονα X) και της πιθανότητας εκδήλωσής τους (στον κάθετο άξονα Y), προκειμένου να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων. Οι κίνδυνοι που έχουν υψηλότερη πιθανότητα και μεγαλύτερη επίπτωση τοποθετούνται στην κορυφή της ιεραρχίας, ενώ οι κίνδυνοι με χαμηλή σπουδαιότητα τοποθετούνται στο κάτω μέρος.

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



Σχήμα 3. Χάρτης ιεράρχησης κινδύνων

Αντιμετώπιση κινδύνου

Η αντιμετώπιση του κινδύνου περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του φάσματος των επιλογών για την αντιμετώπιση του κινδύνου, την αξιολόγηση των επιλογών αυτών και την προετοιμασία και εφαρμογή σχεδίων αντιμετώπισης.

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

- **Αποφυγή του κινδύνου, μη έναρξη ή τερματισμός της δραστηριότητας που δημιουργεί τον κίνδυνο.** Ένας δημόσιος φορέας καταργεί τη χρήση ενός λογισμικού, καθώς δημιουργεί κινδύνους κυβερνοασφάλειας, η οποία δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπιστεί με άλλα μέσα βελτίωσης.
- **Εξάλειψη/αφαίρεση της πηγής κινδύνου.** Ένας δημόσιος φορέας απομακρύνει όλο τον αμίαντο από τα κτήριά του για την προστασία της υγείας του προσωπικού.
- **Μείωση του κινδύνου μέσω μέτρων μείωσης της πιθανότητας ή και του**

αντικτύπου. Ένας δημόσιος φορέας εγκαθιστά προηγμένα συστήματα πυρόσβεσης σε δημόσια κτήρια για τη μείωση του κινδύνου ζημιών από πυρκαγιά.

- **Μετακύλιση του συνόλου του κινδύνου ή μέρος του σε τρίτα μέρη.** Ένας δημόσιος φορέας ασφαλίζει το κτήριο ή την κινητή περιουσία του (οχήματα, μηχανήματα).
- **Καταμερισμός κινδύνου, μέσω του οποίου ο κίνδυνος διαμοιράζεται σε περισσότερους φορείς, οι οποίοι αναλαμβάνουν μέρος της δραστηριότητας με την οποία συνδέεται ο κίνδυνος.** Ένας δημόσιος φορέας συνεργάζεται με ιδιωτικές εταιρείες (ΣΔΙΤ) για την κατασκευή μεγάλων έργων, διαμοιράζοντας τους κινδύνους που συνδέονται με αυτό.
- **Αποδοχή/διατήρηση του κινδύνου με τεκμηριωμένη απόφαση, με παράλληλη παρακολούθηση και ανασκόπησή του.** Ένας δημόσιος φορέας αποδέχεται τον κίνδυνο χρήσης ενός παλαιού λογισμικού, με τακτικές αναβαθμίσεις για την αποφυγή σφαλμάτων, λόγω πολύ υψηλού κόστους αντικατάστασης και ιστορικού που δεν καταδεικνύει σοβαρά προβλήματα στη λειτουργία του.

Επισημαίνεται ότι η διάθεση ανάληψης κινδύνου καθώς και η ανοχή κινδύνου πρέπει να ορίζεται χαμηλά, ώστε να διασφαλίζεται ότι λαμβάνονται μέτρα για εκείνους τους κινδύνους που, παρά τη μικρή πιθανότητα να συμβούν, δύναται να επιφέρουν εξαιρετικά δυσμενείς συνέπειες (π.χ. σεισμός και λοιπές φυσικές καταστροφές). Παράλληλα, σε περίπτωση που ο κίνδυνος έχει μεγάλη πιθανότητα να συμβεί ή σημαντικό αντίκτυπο, είναι συνετό ο φορέας να έχει προνοήσει για την κατάρτιση ενός σχεδίου έκτακτης ανάγκης (contingency plan).

Η επιλογή των καταλληλότερων δράσεων αντιμετώπισης του κινδύνου περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των πιθανών ωφελειών που προκύπτουν σε σχέση με την επίτευξη των στόχων έναντι του κόστους, της προσπάθειας ή των μειονεκτημάτων της εφαρμογής.

Για την υλοποίηση των δράσεων που έχουν αποφασιστεί, ο φορέας θα πρέπει να αναπτύξει κατάλληλο σχέδιο δράσης το οποίο θα παρακολουθείται και αναθεωρείται σε τακτική βάση. Οι πληροφορίες που παρέχει το σχέδιο περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τις προτεινόμενες δράσεις, τους απαιτούμενους πόρους, τα μέτρα απόδοσης, τους περιορισμούς, τις παραδοχές, τα χρονοδιαγράμματα κ.ά. Εξυπακούεται ότι για την κατάρτιση σχεδίων δράσης απαιτείται η προηγούμενη έγκρισή τους από το αρμόδιο όργανο. (π.χ. η πρόσληψη προσωπικού απαιτεί την έγκριση του επικεφαλής του φορέα, οργανωτικά μέτρα που αφορούν μια οργανική μονάδα εγκρίνονται κατά κανόνα από τον επικεφαλής αυτής).

Σημειώνεται ότι ο φορέας μπορεί να παρακολουθεί την πορεία υλοποίησης του σχεδίου δράσης, χρησιμοποιώντας ως εργαλείο το Μητρώο Κινδύνων (βλ. Ενότητα *Τήρηση Αρχείων Καταγραφής Πληροφοριών*).

Αντιμετώπιση Κινδύνων: Παραδείγματα

Αποφυγή Κινδύνου

Ακύρωση ενός προγραμματιζόμενου έργου υποδομής, λόγω υπερβολικά υψηλών κινδύνων σχετικά με την περιβαλλοντική επίπτωση ή υψηλών δημοσιονομικών κινδύνων.

Εξάλειψη/Αφαίρεση της Πηγής Κινδύνου

Η απόσυρση και αντικατάσταση παλαιών και επικίνδυνων μηχανημάτων με νέα και πιο ασφαλή μπορεί να εξαλείψει τους κινδύνους που συνδέονται με βλάβες ή ατυχήματα.

Μείωση του Κινδύνου

Μείωση της πιθανότητας κινδύνων που σχετίζονται με λανθασμένη εφαρμογή της νομοθεσίας, μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης του προσωπικού.

Μείωση του αντικτύπου απώλειας αρχείων του φορέα, λόγω φυσικών καταστροφών, μέσω της δημιουργίας αντιγράφων σε υπολογιστικό νέφος (cloud).

Μετακύλιση του Κινδύνου

Αγορά ασφαλιστικού προγράμματος που καλύπτει ζημιές σε δημόσιο κτήριο από φυσικές καταστροφές.

Καταμερισμός Κινδύνου

Ένας δημόσιος φορέας αποφασίζει να κατασκευάσει ένα νέο δημόσιο έργο, μέσω σύμπραξης με έναν ιδιωτικό φορέα. Με αυτόν τον τρόπο, ο κίνδυνος υπέρβασης του προϋπολογισθέντος κόστους ή καθυστερήσεων μπορεί να επιμεριστεί μεταξύ των δύο φορέων.

Αποδοχή Κινδύνου

Ένας Δήμος διοργανώνει μια εκδήλωση σε δημόσιο χώρο αποδεχόμενος κινδύνους μικρών υλικών ζημιών.

Τήρηση Αρχείων Καταγραφής Πληροφοριών

Η καταγραφή όλων των σταδίων της διαχείρισης κινδύνων επιτρέπει στον φορέα να τεκμηριώνει και να μετρά με ακρίβεια τα αποτελέσματα της διαδικασίας. Μέσω της κατάλληλης τεκμηρίωσης, παρέχονται πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων και του τρόπου βελτίωσής της, επιτυγχάνεται η συμμόρφωση του φορέα με νομικές, κανονιστικές και συμβατικές υποχρεώσεις, διασφαλίζεται η συνοχή και η ιχνηλασιμότητα, διευκολύνεται η επικοινωνία σχετικά με τους κινδύνους και τη διαχείρισή τους, η ανάληψη δράσεων σχετικά με τους κινδύνους κ.λπ.

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

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

Η επικαιροποίηση του Μητρώου είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία πρέπει να ορίζεται ρητά από τους φορείς και συμπεριλαμβάνει την επικαιροποίηση των υφιστάμενων κινδύνων, την προσθήκη νέων, καθώς και την αναθεώρηση όλου του Μητρώου. Για την υποβοήθηση των φορέων, καθορίζεται Πρότυπο Μητρώου Κινδύνων και οδηγίες σχετικά με τον τρόπο τήρησης και επικαιροποίησής του, με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών και Ψηφιακής Διακυβέρνησης και του Διοικητή της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (Παράρτημα 3: ενδεικτικό υπόδειγμα Μητρώου Κινδύνων).

Υποβολή Αναφορών και Εκθέσεων

Οι Αναφορές και οι Εκθέσεις δημιουργούνται με βασικό στόχο την καταγραφή και επικοινωνία σημαντικών πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους που αντιμετωπίζει ο φορέας, τις προκλήσεις που προέρχονται από το περιβάλλον του, καθώς και την αξιολόγηση της επάρκειας και της ορθής εφαρμογής της πολιτικής και του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων του φορέα. Μέσω των Αναφορών, δημιουργείται ένας μόνιμος μηχανισμός στο πλαίσιο της παρακολούθησης των κινδύνων, ο οποίος διασφαλίζει ότι οι σωστές πληροφορίες επικοινωνούνται αποτελεσματικά και στον σωστό χρόνο, μεταξύ των εμπλεκόμενων στη διαχείριση κινδύνων του φορέα. Με τον τρόπο αυτό, η αναφορά των κινδύνων βελτιώνει την ποιότητα της λήψης αποφάσεων, επηρεάζει την ιεράρχηση των δραστηριοτήτων και ενισχύει την οργανωτική εποπτεία.

Ιδιαίτερη μνεία γίνεται στο άρθρο 22Δ του ν. 4795/2021, για τις υποχρεώσεις των οργάνων διαχείρισης κινδύνων, να υποβάλλουν περιοδικές και έκτακτες Αναφορές, προς τον επικεφαλής, σχετικά με τους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο φορέας, καθώς

και ετήσια Έκθεση. Το πρότυπο της Έκθεσης, καθώς και οι οδηγίες για τη σύνταξή της παρέχονται με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του Διοικητή της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας.

Στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων του φορέα πρέπει να αναφέρεται, κατ' ελάχιστον:

- Ο χρόνος υποβολής της Ετήσιας Έκθεσης Διαχείρισης Κινδύνων, όπως ορίζεται με τη σχετική κοινή υπουργική απόφαση (παρ. 2 αρ. 22Η του ν. 4795/2021).
- Η συχνότητα υποβολής και το περιεχόμενο περιοδικών Αναφορών.

Αναφορές των Οργάνων διαχείρισης κινδύνων:

Συχνότητα υποβολής και περιεχόμενο των περιοδικών αναφορών:

- **Συχνότητα υποβολής:** Η συχνότητα υποβολής των περιοδικών αναφορών πρέπει να είναι τακτική και να προσαρμόζεται ανάλογα με το πλήθος, τη σοβαρότητα και τη δυναμικότητα των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο φορέας. Για παράδειγμα, τριμηνιαία.
- **Περιεχόμενο των αναφορών:** Οι περιοδικές αναφορές πρέπει να περιλαμβάνουν ενημερώσεις προς τον επικεφαλής για την τρέχουσα κατάσταση των κινδύνων, την αποτελεσματικότητα των μέτρων διαχείρισης, τους ενδεχόμενους νέους κινδύνους, τις αλλαγές στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον που μπορεί να επηρεάσουν τους κινδύνους που αντιμετωπίζει ο φορέας.

Ενδεικτικές περιπτώσεις κατά τις οποίες τα όργανα διαχείρισης κινδύνων υποβάλλουν έκτακτες αναφορές:

- Όταν προκύψει ένας σημαντικός κίνδυνος που δεν είχε εντοπιστεί ή είχε αξιολογηθεί χαμηλότερα, ο οποίος απαιτεί άμεση προσοχή.
- Σε περίπτωση σοβαρών περιστατικών ή ατυχημάτων που συνδέονται με τους κινδύνους του φορέα.
- Όταν οι δράσεις αντιμετώπισης των κινδύνων που έχουν ληφθεί δεν είναι αποτελεσματικές ή όταν υπάρχει σημαντική απόκλιση από τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- Όταν υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον (νομοθετικές, κοινωνικές, οικονομικές κ.λπ.) που ενδέχεται να επηρεάσουν τους κινδύνους που αντιμετωπίζει ο φορέας.

Παρακολούθηση και επανεξέταση

Η συνεχής παρακολούθηση (monitoring) και η περιοδική επανεξέταση (review) της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων και των αποτελεσμάτων της είναι απαραίτητες, καθώς

διασφαλίζουν ότι οι κίνδυνοι εντοπίζονται και αξιολογούνται αποτελεσματικά και ότι τα μέτρα αντιμετώπισης των κινδύνων, που έχουν ληφθεί είναι επαρκή και κατάλληλα.

Οι φορείς λειτουργούν σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και κατά συνέπεια η διαχείριση κινδύνων αποτελεί μια δυναμική διαδικασία. Για τον λόγο αυτό, πρέπει να παρακολουθούν και να επανεξετάζουν τους κινδύνους τους, το περιβάλλον τους και την αποτελεσματικότητα των δικλίδων ελέγχου/μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων που εφαρμόζουν, σε τακτική βάση. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των μέτρων αντιμετώπισης μπορεί να επανεξετάζεται, μέσω κριτηρίων απόδοσης και επικαιροποιημένων αξιολογήσεων κινδύνου, ώστε να διαπιστωθεί αν οι πόροι του φορέα χρησιμοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι τυχόν καθυστερήσεις ή οι αποκλίσεις στην εφαρμογή των μέτρων παρακολουθούνται επίσης και αναφέρονται στα ενδιαφερόμενα μέρη σε περιοδική βάση, ώστε να διασφαλίζεται η έγκαιρη εφαρμογή τους.

Επικοινωνία και διαβούλευση

Σκοπός της επικοινωνίας και της διαβούλευσης είναι να βοηθήσει τα ενδιαφερόμενα μέρη (εντός και εκτός του φορέα) να κατανοήσουν τους κινδύνους, τη βάση στην οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις και τους λόγους για τους οποίους απαιτούνται συγκεκριμένες ενέργειες. Είναι μια συνεχής και επαναληπτική διαδικασία, με στόχο την παροχή, την ανταλλαγή ή την απόκτηση πληροφοριών κατόπιν διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η επικοινωνία και η διαβούλευση θα πρέπει να πραγματοποιείται εντός της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων και καθ' όλη τη διάρκεια των σταδίων της. Με αυτόν τον τρόπο, διασφαλίζεται ότι οι κίνδυνοι αναφέρονται επαρκώς στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αλλά και ότι οι λαμβανόμενες αποφάσεις σχετικά με το ποιοι κίνδυνοι είναι ανεκτοί ή μη, όπως και ποιες είναι οι προτεραιότητες, όσον αφορά στις δράσεις αντιμετώπισής τους, κοινοποιούνται στο επίπεδο της επιχειρησιακής μονάδας.

Παράλληλα, η αποτελεσματική επικοινωνία και διαβούλευση διασφαλίζει ότι:

- οι κίνδυνοι κατανοούνται πλήρως από τα στελέχη και τη διοίκηση του φορέα.
- η εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία των συμμετεχόντων αξιοποιείται πλήρως για τον προσδιορισμό των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο φορέας.
- οι διαφορετικές προσεγγίσεις των συμμετεχόντων συνεισφέρουν στη βελτίωση της συνολικής αντίληψης των κινδύνων.
- οι στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου που έχουν υιοθετηθεί λαμβάνουν ευρεία υποστήριξη.

Οι μέθοδοι επικοινωνίας και διαβούλευσης μπορεί να περιλαμβάνουν συνεδριάσεις, εκθέσεις, ηλεκτρονικά συστήματα επικοινωνίας, εκπαιδευτικές δράσεις και ενημερωτικά δελτία.

Σε έναν δημόσιο φορέα θα πρέπει να διασφαλίζεται η συμμετοχή των κατάλληλων στελεχών, όλων των επιπέδων διοίκησης, σε κάθε στάδιο της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, σύμφωνα με τους προβλεπόμενους ρόλους και τις αρμοδιότητες που καθορίζονται στην Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων του φορέα. Παράλληλα, στη διαδικασία διαβούλευσης δύναται να συμμετέχουν εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, επαγγελματικοί σύλλογοι, οικονομικοί φορείς, επιστημονική κοινότητα κ.λπ.).

Επικαιροποίηση Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων

Το Πλαίσιο και η Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων του φορέα πρέπει να αναθεωρούνται και να επικαιροποιούνται, ώστε να διασφαλιστεί ότι παραμένουν ενήμερα και αποτελεσματικά και ότι συμβαδίζουν με το τρέχον επίπεδο κινδύνων, τους στρατηγικούς στόχους του φορέα και τις κανονιστικές απαιτήσεις. Η τακτική αναθεώρηση συντελεί στην προληπτική αναγνώριση και τον μετριασμό των κινδύνων, προστατεύοντας τον φορέα από πιθανές απώλειες και διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή του.

Η συχνότητα αναθεώρησης και επικαιροποίησης της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων σε έναν δημόσιο φορέα εξαρτάται από διάφορους παράγοντες και μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες και τις συνθήκες κάθε φορέα. Ωστόσο, παρατίθενται κάποιες γενικές περιπτώσεις:

- Αλλαγές στο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο: σε περίπτωση τροποποιήσεων στη νομοθεσία ή τους κανονισμούς που επηρεάζουν τη λειτουργία ενός δημόσιου φορέα, η Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα.
- Μετά από σημαντικά γεγονότα ή κρίσεις: συνιστάται η αναθεώρηση της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων μετά από σημαντικά γεγονότα ή κρίσεις, ώστε να ενσωματώνονται οι εμπειρίες του παρελθόντος και να βελτιώνεται η μελλοντική διαχείριση των κινδύνων.
- Περιοδική αναθεώρηση: σε κάθε περίπτωση συστήνεται η τακτική αναθεώρηση της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων (π.χ. ανά διετία ή σε άλλη συχνότητα που θεωρείται κατάλληλη για τον φορέα).

Ορισμοί

Αναγνώριση κινδύνου (Risk identification):

Η διαδικασία εύρεσης, αναγνώρισης και περιγραφής των κινδύνων.

Ανάλυση κινδύνου (Risk analysis):

Διεργασία που λαμβάνει χώρα ώστε να αποσαφηνιστεί η φύση και να προσδιοριστεί η στάθμη του κινδύνου.

Ανοχή στον κίνδυνο (Risk tolerance):

Η ετοιμότητα ενός φορέα ή ενός ενδιαφερόμενου μέρους να αναλάβει τον κίνδυνο που απομένει, μετά τα μέτρα που λαμβάνονται για αντιμετώπισή του, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του.

Αντιμετώπιση κινδύνων (Risk treatment):

Διαδικασία ελέγχου - τροποποίησης του κινδύνου.

Αξιολόγηση κινδύνου (Risk assessment):

Συνολική διεργασία α) αναγνώρισης, β) ανάλυσης και γ) αποτίμησης κινδύνου.

Αποτίμηση κινδύνου (Risk evaluation):

Διεργασία σύγκρισης του αποτελέσματος της ανάλυσης κινδύνων με τα κριτήρια κινδύνων, ώστε να αποσαφηνιστεί, εάν ο κίνδυνος είναι αποδεκτός βάσει του μεγέθους ή της σπουδαιότητάς του.

Διάθεση ανάληψης κινδύνου (Risk appetite):

Το μέγεθος και το είδος του κινδύνου που ένας φορέας είναι διατεθειμένος να επιδιώξει ή να διατηρήσει.

Διαχείριση κινδύνων (Risk management):

Η διαδικασία αναγνώρισης, αξιολόγησης και ελέγχου ενδεχόμενων δυσμενών ή ευνοϊκών γεγονότων ή καταστάσεων, μέσω της οποίας ο φορέας προσεγγίζει μεθοδικά τους κινδύνους που συνδέονται με τις δραστηριότητές του και παρέχει εύλογη διαβεβαίωση για την επίτευξη των αντικειμενικών του στόχων (άρθρο 3, ν. 4795/2021).

Δικλίδα ελέγχου (control):

Κάθε δράση ή διαδικασία που αναλαμβάνει ο φορέας για τη διαχείριση των κινδύνων και την αύξηση της πιθανότητας επίτευξης των καθορισμένων στόχων και σκοπών του (άρθρο 3, ν. 4795/2021).

Μέτρο που περιορίζει ή τροποποιεί τον κίνδυνο.

Εγγενής κίνδυνος (Inherent Risk):

Ο κίνδυνος που ενυπάρχει πριν ληφθεί οποιοδήποτε μέτρο για τον περιορισμό του, όπως όταν απουσιάζει η οποιαδήποτε δικλίδα ελέγχου.

Ενδιαφερόμενο μέρος/ενδιαφερόμενος (Interested party/stakeholder):

Φυσικό ή νομικό πρόσωπο που μπορεί να επηρεάζει ή/και να επηρεάζεται ή να θεωρεί ότι επηρεάζεται από τις αποφάσεις ή/και τις δραστηριότητες του φορέα.

Κίνδυνος (Risk):

Η πιθανότητα ή απειλή να επέλθει ζημία, απώλεια ή, γενικά, κάποια αρνητική συνέπεια για τους στόχους του φορέα, η οποία μπορεί να οφείλεται τόσο σε ενδογενείς όσο και σε εξωγενείς παράγοντες και μπορεί να μετριαστεί μέσω προληπτικών δράσεων και δικλίδων ελέγχου (άρθρο 3, ν. 4795/2021).

Κριτήρια κινδύνου (Risk criteria):

Οι όροι αναφοράς βάσει των οποίων αξιολογείται η σπουδαιότητα ενός κινδύνου.

Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων (Risk management framework):

Το σύνολο των κατευθύνσεων και των οργανωτικών ρυθμίσεων που αφορούν στον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την αξιολόγηση και τη διαρκή βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων του φορέα, καθώς και τη μεθοδολογία για τη διενέργεια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων.

Πολιτική διαχείρισης κινδύνων (Risk management policy):

Περιλαμβάνει τον τρόπο διαχείρισης κινδύνων ανά σκοπό και στόχο, τη διάθεση ανάληψης και το επίπεδο ανοχής κινδύνου, καθώς και τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των κατάλληλων επιπέδων διοίκησης αναφορικά με τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την εφαρμογή του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων.

Στάθμη κινδύνου (Level of risk):

Το μέγεθος ή η σπουδαιότητα ενός κινδύνου, ως αποτέλεσμα του συνδυασμού αντικτύπου και πιθανότητας.

Υπολειμματικός κίνδυνος (Residual Risk):

Ο κίνδυνος που απομένει μετά τη λήψη μέτρων από τη διοίκηση, για τη μείωση της πιθανότητας επέλευσης και των επιπτώσεων από την εκδήλωση ενός ανεπιθύμητου γεγονότος.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων

A. Στο προοίμιο της πολιτικής εκφράζεται ο σκοπός και η δέσμευση του φορέα. Ενδεικτικά,

Ως επικεφαλής, του [Όνομα Φορέα] θα ήθελα να εκφράσω τη δέσμευση του φορέα μας στη συστηματική αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων, με στόχο την παροχή υψηλής ποιότητας δημόσιων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Με το παρόν έγγραφο σκοπείται:

- Η διασφάλιση της δημόσιας εμπιστοσύνης: Επιθυμούμε να διατηρήσουμε και να ενισχύσουμε την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τον φορέα μας.
- Η βελτιστοποίηση της αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων: Στοχεύουμε στον αποτελεσματικό και αποδοτικό χειρισμό των πόρων μας για την παροχή ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών.
- Η τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων: Βασιζόμαστε σε στοιχεία και δεδομένα για τη λήψη ορθών και τεκμηριωμένων αποφάσεων.
- Η διασφάλιση της κανονιστικής συμμόρφωσης: Διασφαλίζουμε την τήρηση των νόμων και των κανονισμών.
- Η υποστήριξη της εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων: Υποστηρίζουμε την επιτυχή υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων μας.
- Η ενημέρωση του προσωπικού για θέματα που αφορούν: στον ρόλο, τις ευθύνες και τη λογοδοσία σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων, κατά το μέρος που τους αφορά στην εργασία τους.

B. Στην ενότητα αυτή, ο φορέας ανάλογα με την οργανωτική δομή του αποτυπώνει τους ρόλους και τις αρμοδιότητες σε σχέση με τη διαχείριση κινδύνων.

Ενδεικτικά, παρατίθεται ο ρόλος κάθε θέσης ευθύνης σε σχέση με τον κίνδυνο.

Θέση ευθύνης	Ρόλος
Επικεφαλής (Υπουργός, Διοικητής, Γραμματέας Αποκεντρωμένης Διοίκησης)	α) Καθορίζει τη διάθεση ανάληψης κινδύνου και την ανοχή κινδύνου του φορέα. β) Εγκρίνει την Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων και διασφαλίζει ότι ο φορέας εναρμονίζεται με αυτά. γ) Μερικώς για την ενσωμάτωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στις λειτουργίες του φορέα και την παροχή υπηρεσιών.

	<p>δ) Αποφασίζει για την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κινδύνων με στόχο την αντιμετώπιση των εντοπισμένων κινδύνων του φορέα.</p> <p>ε) Αποφασίζει για την κατά προτεραιότητα αντιμετώπιση των πολύ υψηλών (ακραίων) κινδύνων για τους στόχους και τη λειτουργία του φορέα.</p> <p>στ) Είναι υπεύθυνος για κάθε άλλη ενέργεια που απορρέει από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνων και τη λειτουργία του Μητρώου Κινδύνων (όπως έγκριση μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων, εισαγωγή νέων κινδύνων στο Μητρώο κ.λπ.).</p>
<p>Γενικός Γραμματέας - Υπηρεσιακός Γραμματέας Υπουργείων</p>	<p>α) Είναι υπεύθυνος για όλους τους κινδύνους του τομέα αρμοδιότητάς του.</p> <p>β) Ενισχύει και προωθεί κουλτούρα ενσωμάτωσης της διαχείρισης κινδύνων εντός όλων των δραστηριοτήτων των οργανικών μονάδων που υπάγονται στην εποπτεία και τον έλεγχό του.</p> <p>γ) Διασφαλίζει την εφαρμογή των μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων.</p> <p>δ) Διασφαλίζει ότι διατίθενται οι κατάλληλοι πόροι για τη διαχείριση των κινδύνων και την εφαρμογή των μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων εντός των οργανικών μονάδων που υπάγονται στην εποπτεία και τον έλεγχό του.</p>
<p>Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου</p>	<p>α) Παρέχει εύλογη διαβεβαίωση σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης κινδύνων, ως δομικό στοιχείο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου του φορέα.</p> <p>β) Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου των κινδύνων εντός του φορέα στο πλαίσιο των έργων της.</p>

	<p>γ) Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων σε ολόκληρο τον φορέα και ειδικότερα εάν:</p> <ul style="list-style-type: none"> • εφαρμόζεται η Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων, • εντοπίζονται και αξιολογούνται οι σημαντικοί κίνδυνοι, • επιλέγονται τα κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης των εντοπισμένων κινδύνων, ανάλογα με τα αποδεκτά όρια ανάληψης κινδύνων από τον φορέα.
<p>Όργανο Διαχείρισης Κινδύνων</p>	<p>α) Εισηγείται την Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων προς τον επικεφαλής του φορέα.</p> <p>β) Αναπτύσσει, παρακολουθεί και επικαιροποιεί το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων του φορέα, σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του.</p> <p>γ) Ενημερώνει και καθοδηγεί το προσωπικό του φορέα σχετικά με τον τρόπο εντοπισμού και αντιμετώπισης των κινδύνων, κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων του και την παρακολούθηση των δικλίδων ελέγχου.</p> <p>δ) Εποπτεύει τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων που διενεργείται από το σύνολο των οργανικών μονάδων του φορέα.</p> <p>ε) Φέρει την ευθύνη για την τήρηση, παρακολούθηση και επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων του φορέα και παρέχει κατευθύνσεις προς τις λοιπές οργανικές μονάδες.</p> <p>στ) Υποβάλλει περιοδικές και έκτακτες αναφορές προς τον επικεφαλής του φορέα σχετικά με τους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο φορέας.</p> <p>ζ) Υποβάλλει την Ετήσια Έκθεση προς τον επικεφαλής του φορέα, την οποία κοινοποιεί στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας.</p>

Γενικοί Διευθυντές	<p>Είναι υπεύθυνοι για την επίβλεψη της εφαρμογής της Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων και του Πλαισίου εντός της Γενικής τους Διεύθυνσης, καθώς και της εφαρμογής των μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων εντός των οργανικών τους μονάδων.</p> <p>Αυτό περιλαμβάνει:</p> <p>α) την ορθή ενσωμάτωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στις επιχειρησιακές διαδικασίες αρμοδιότητάς τους,</p> <p>β) τον εντοπισμό των κινδύνων που απειλούν την επίτευξη των στόχων της οργανικής μονάδας της οποίας προϊστάται, των αιτιών και των επιπτώσεών τους,</p> <p>γ) την αξιολόγηση των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου,</p> <p>δ) την παρακολούθηση των κινδύνων (υφιστάμενων και νεοεμφανιζόμενων) που εμπίπτουν στο πεδίο ευθύνης τους,</p> <p>ε) τη διαρκή υποστήριξη, κατάρτιση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού ώστε να κατανοεί τον ρόλο και τις αρμοδιότητές του, καθώς και τους κινδύνους που σχετίζονται με το πεδίο ευθύνης τους,</p> <p>στ) τη διασφάλιση της συνεργασίας της Γενικής Διεύθυνσης με το Όργανο διαχείρισης κινδύνων καθώς και τις ενέργειες που απαιτούνται στο πλαίσιο αυτής,</p> <p>ζ) κάθε άλλη ενέργεια που απορρέει από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνων και τη λειτουργία του Μητρώου κινδύνων (όπως έγκριση μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων, εισαγωγή νέων κινδύνων στο Μητρώο κ.λπ.).</p>
--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Διευθυντές/Τμηματάρχες	<p>Τα διευθυντικά στελέχη και οι προϊστάμενοι τμημάτων είναι υπεύθυνοι για:</p> <p>α) την εφαρμογή της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων εντός της οργανικής μονάδας στην οποία προϊστανται καθώς και των μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων εντός των οργανικών μονάδων τους,</p> <p>β) την ορθή ενσωμάτωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στις επιχειρησιακές διαδικασίες αρμοδιότητάς τους,</p> <p>γ) τον εντοπισμό των κινδύνων που απειλούν την επίτευξη των στόχων της οργανικής μονάδας της οποίας προϊστανται, των αιτιών και των επιπτώσεών τους,</p> <p>δ) την αξιολόγηση των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου και την πρόταση πρόσθετων δικλίδων/μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους,</p> <p>ε) την παρακολούθηση των κινδύνων (υφιστάμενων και νεοεμφανιζόμενων), που εμπίπτουν στο πεδίο ευθύνης τους,</p> <p>στ) τη διαρκή υποστήριξη, κατάρτιση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού, ώστε να κατανοεί τον ρόλο και τις αρμοδιότητές του, καθώς και τους κινδύνους που σχετίζονται με το πεδίο ευθύνης τους.</p>
Υπάλληλοι των οργανικών μονάδων	<p>Όλο το προσωπικό είναι υπεύθυνο για τη συμμόρφωση με τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις κατευθυντήριες γραμμές του φορέα για τη διαχείριση κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων:</p> <p>α) την παρακολούθηση της εφαρμογής των δικλίδων ελέγχου, στο πεδίο ευθύνης τους και την αναφορά περιστατικών μη εφαρμογής ή πλημμελούς εφαρμογής αυτών, στους άμεσα προϊσταμένους τους,</p> <p>β) τον εντοπισμό των πιθανών κινδύνων κατά την άσκηση των καθημερινών αρμοδιοτήτων τους και</p>

	την αναφορά αυτών στους άμεσα προϊσταμένους τους.
--	---------------------------------------------------

Γ. Στην ενότητα αυτή, ο φορέας αποτυπώνει τις κατηγορίες κινδύνου, σύμφωνα με τις οδηγίες που παρατίθενται στο παρόν Πρότυπο, καθώς και υποκατηγορίες, λαμβάνοντας υπόψη το εύρος των αρμοδιοτήτων του και την οργανωτική δομή του.

Κίνδυνοι φυσικών ή μη καταστροφών: Κίνδυνοι που αναφέρονται σε μεγάλα εξωτερικά ενδεχόμενα συμβάντα απειλητικά για τη ζωή, την υγεία, τους ανθρώπους, την περιουσία ή το περιβάλλον, τα οποία δύναται να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τη λειτουργία του φορέα.

Στρατηγικοί κίνδυνοι: Κίνδυνοι που αφορούν είτε σε εσωτερικά και εξωτερικά συμβάντα τα οποία μπορούν να αποτρέψουν ή να εμποδίσουν έναν φορέα να επιτύχει τους σκοπούς και τους στρατηγικούς του στόχους, είτε σε κινδύνους που πηγάζουν από τις στρατηγικές επιλογές του φορέα.

Λειτουργικοί κίνδυνοι: Κίνδυνοι που επηρεάζουν τις επιχειρησιακές λειτουργίες του φορέα, μέσω των οποίων επιτελεί τις αρμοδιότητές του και επί των οποίων έχει άμεση διοικητική ευθύνη και έλεγχο. Είναι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από τις εσωτερικές διαδικασίες του φορέα, το ανθρώπινο δυναμικό, τη διακυβέρνηση και τη διοικητική εποπτεία, την έλλειψη αποτελεσματικών και αποδοτικών δομών λήψης αποφάσεων και ηγεσίας που οδηγούν σε απώλεια κρίσιμων ορόσημων για τον φορέα κ.ά.

Κίνδυνοι τεχνολογίας πληροφοριών: Κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από μη αποτελεσματικές προσεγγίσεις διαχείρισης και εφαρμογής της τεχνολογίας, καθώς και από αδυναμίες στην πολιτική ή τις διαδικασίες στα συστήματα τεχνολογίας πληροφοριών.

Δημοσιονομικοί κίνδυνοι: Κίνδυνοι που αφορούν στα συμβάντα/απειλές που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τους δημοσιονομικούς στόχους ενός φορέα.



Κίνδυνοι νομικοί/κανονιστικοί/συμμόρφωσης: Κίνδυνοι που αφορούν στη μη εφαρμογή θεσμικού πλαισίου, κανονισμών, συμβατικών όρων, προτύπων ή εσωτερικών πολιτικών του δημόσιου φορέα, που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε άμεση ή έμμεση διοικητική ευθύνη, αστικές ή ποινικές κυρώσεις, κανονιστικές κυρώσεις ή άλλες αρνητικές επιπτώσεις στη φήμη, τη λειτουργία και την άσκηση των αρμοδιοτήτων του φορέα.

Κίνδυνοι υγείας και ασφάλειας: Κίνδυνοι που μπορεί να επηρεάσουν την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.

Κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης: Κίνδυνοι που συνδέονται με την κατάχρηση δημόσιου ή ιδιωτικού αξιώματος προς ίδιον όφελος ή με περιπτώσεις απάτης.

Δ. Στην ενότητα αυτή ο φορέας καθορίζει τη διάθεση και την ανοχή κινδύνου.

Παράδειγμα 1^ο

Κατηγορία κινδύνου	Κλίμακα διάθεσης ανάληψης κινδύνου		Δήλωση διάθεσης ανάληψης και ανοχής κινδύνου
	Χαμηλή	Υψηλή	
Κίνδυνοι στρατηγικοί			<p>Ο φορέας μας έχει χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνων, δεσμευόμενος να επιτύχει τους σκοπούς και τους στρατηγικούς του στόχους.</p> <p>Παρόλα αυτά, ο φορέας μας, αναγνωρίζοντας ότι υπάρχει εγγενής κίνδυνος στη φύση ορισμένων εργασιών που αφορούν στην υλοποίηση ενός μεγάλου έργου που έχει αναλάβει, μπορεί να ανεχτεί το ενδεχόμενο καθυστέρησης ολοκλήρωσης του έργου μέχρι και 3 μήνες από την αρχικώς ορισθείσα ημερομηνία παράδοσής του.</p>
Κίνδυνοι νομικοί/κανονιστικοί/συμμόρφωσης			<p>Ο φορέας μας έχει χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνων, δεσμευόμενος ότι θα εφαρμόζει πιστά το θεσμικό πλαίσιο, τους κανονισμούς, τα πρότυπα και τις εσωτερικές του πολιτικές.</p> <p>Ο φορέας μας δε θα ανεχθεί καθόλου κινδύνους που συνδέονται με πράξεις απάτης.</p>

Εναλλακτικά, ο φορέας δύναται να ορίσει τη διάθεση και την ανοχή κινδύνου σε κάποιες κατηγορίες με σαφή ποσοτικά όρια.

Παράδειγμα 2°

Κατηγορία κινδύνου	Δήλωση διάθεσης ανάληψης κινδύνου (ποιοτικά καθορισμένη)	Διάθεση ανάληψης κινδύνου (ποσοτικά καθορισμένη)	Ανοχή κινδύνου	Μη αποδεκτός κίνδυνος
Κίνδυνοι τεχνολογίας πληροφοριών	Ο φορέας μας έχει χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνων τεχνολογίας πληροφοριών	έως 1 ½ ώρα το χρονικό διάστημα κατά οποίο δεν λειτουργεί το πληροφοριακό σύστημα	έως 2 ώρες το χρονικό διάστημα κατά οποίο δεν λειτουργεί το πληροφοριακό σύστημα	άνω των 2 ωρών το χρονικό διάστημα κατά οποίο δεν λειτουργεί το πληροφοριακό σύστημα

ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ (ΑΚΡΑΙΑ) ΔΙΑΘΕΣΗ	Ο φορέας εκτιμά ότι τα πιθανά οφέλη που προκύπτουν από την «επιθετική» αυτή ανάληψη κινδύνων υπερτερούν των δυνητικών αρνητικών επιπτώσεων, και γι' αυτό είναι πρόθυμος να αναλάβει τον συνεπαγόμενο κίνδυνο για την επίτευξη των στόχων του.
ΥΨΗΛΗ ΔΙΑΘΕΣΗ	Ο φορέας είναι διατεθειμένος να αναλάβει κινδύνους μεγαλύτερους από τους συνήθεις και να αποδεχθεί κάποιες αρνητικές επιπτώσεις προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του.
ΜΕΤΡΙΑ ΔΙΑΘΕΣΗ	Ο φορέας υιοθετεί μια ισορροπημένη προσέγγιση όσον αφορά στην ανάληψη κινδύνων. Οι πιθανές αρνητικές επιπτώσεις και η επίτευξη των στόχων του λαμβάνονται εξίσου υπόψη.
ΧΑΜΗΛΗ ΔΙΑΘΕΣΗ	Ο φορέας υιοθετεί μια προσεκτική προσέγγιση όσον αφορά στην ανάληψη κινδύνου και είναι διατεθειμένος να δεχτεί μόνο μικρές αρνητικές επιπτώσεις κατά την επιδίωξη των στόχων του.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Κριτήρια Κινδύνου

Πίνακας 1: Ενδεικτική διαβάθμιση πιθανότητας συμβάντος κινδύνου

Διαβάθμιση		Περιγραφή	Ενδεικτική συχνότητα
5	Σχεδόν σίγουρο	Ο κίνδυνος αναμένεται να συμβεί στην πλειονότητα των περιπτώσεων. Πολλά γνωστά περιστατικά (αρχεία/εμπειρία).	Ο κίνδυνος μπορεί να παρουσιαστεί περισσότερες από μία φορές τον χρόνο.
4	Πολύ πιθανό	Ο κίνδυνος είναι πιθανόν να συμβεί στις περισσότερες περιστάσεις. Γνωστά περιστατικά (αρχεία/εμπειρία).	Ο κίνδυνος μπορεί να παρουσιαστεί μία φορά τον χρόνο.
3	Πιθανό	Ο κίνδυνος θα μπορούσε να συμβεί σε ορισμένες περιστάσεις.	Ο κίνδυνος μπορεί να παρουσιαστεί μία φορά τα δύο χρόνια.
2	Σπάνιο	Ο κίνδυνος θα μπορούσε να συμβεί κάποια στιγμή αλλά δεν είναι αναμενόμενο. Κανένα γνωστό περιστατικό δεν έχει καταγραφεί ή βιωθεί τα τελευταία χρόνια.	Ο κίνδυνος μπορεί να παρουσιαστεί μία φορά τα πέντε χρόνια.
1	Καθόλου πιθανό	Ο κίνδυνος μπορεί να συμβεί μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις.	Ο κίνδυνος μπορεί να παρουσιαστεί μετά από πέντε χρόνια.

Πίνακας 2: Ενδεικτική διαβάθμιση αντικτύπου συμβάντος κινδύνου
(βασισμένο στο Information and public services for the Island of Jersey – Risk management guidance)

ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ	Ασήμαντος (1)	Περιορισμένος (2)	Μεσαίος (3)	Σημαντικός (4)	Κρίσιμος (5)
Σε επίπεδο λειτουργιών/ παροχής υπηρεσιών	<p>Μεμονωμένη μερική διακοπή δημόσιας/ων υπηρεσίας/ών διάρκειας λίγων ωρών. (περιοδική/ανά διαστήματα διακοπή ή πρόβλημα σε ένα τμήμα δημόσιας/ων υπηρεσίας/ών).</p> <p>Αμελητέα επίπτωση στους πολίτες.</p> <p>Ελάχιστες καθυστερήσεις στην υλοποίηση της στοχοθεσίας του φορέα/του επιχειρησιακού σχεδίου του φορέα/ των προγραμμάτων του φορέα.</p>	<p>Περιορισμένη μερική διακοπή δημόσιας/ων υπηρεσίας/ών διάρκειας μίας μέρας.</p> <p>Μικρή επίπτωση στους πολίτες.</p> <p>Μικρές καθυστερήσεις στην υλοποίηση της στοχοθεσίας του φορέα/του επιχειρησιακού σχεδίου του φορέα/ των προγραμμάτων του φορέα.</p>	<p>Τακτική μερική διακοπή δημόσιας/ων υπηρεσίας/ών.</p> <p>Μεσαία επίπτωση στους πολίτες.</p> <p>Τακτικές καθυστερήσεις στην υλοποίηση της στοχοθεσίας του φορέα/του επιχειρησιακού σχεδίου του φορέα/ των προγραμμάτων του φορέα.</p>	<p>Πλήρης διακοπή δημόσιας/ων υπηρεσίας/ών.</p> <p>Σημαντικές επιπτώσεις στους πολίτες για μικρό χρονικό διάστημα (<7 ημερών).</p> <p>Σημαντικές καθυστερήσεις στην υλοποίηση της στοχοθεσίας του φορέα/του επιχειρησιακού σχεδίου του φορέα/ των προγραμμάτων του φορέα που ενδέχεται να οδηγήσουν σε σημαντικές αλλαγές στο στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιό του.</p>	<p>Πλήρης διακοπή δημόσιας/ων υπηρεσίας/ών.</p> <p>Σημαντικές επιπτώσεις στους πολίτες για μεγάλο χρονικό διάστημα (>7 ημερών).</p> <p>Σημαντικές καθυστερήσεις στην υλοποίηση της στοχοθεσίας του φορέα/του επιχειρησιακού σχεδίου του φορέα/ των προγραμμάτων του φορέα που απειλούν την υλοποίηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του φορέα και ενδέχεται να</p>

					οδηγήσουν σε μη αναστρέψιμες καταστάσεις.
Στη φήμη	<p>Ατομικά παράπονα μικρής σημασίας τα οποία ο φορέας κρίνει ότι δεν χρήζουν εξέτασης ή αξιολόγησης.</p> <p>Ελάχιστη και παροδική απώλεια εμπιστοσύνης πολιτών/ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/ διεθνών οργανισμών.</p>	<p>Εσωτερική έρευνα (π.χ διενέργεια ένορκης διοικητικής εξέτασης) για την αποτροπή περαιτέρω κλιμάκωσης</p> <p>Αντικατάσταση/μετακίνηση υπαλλήλων του φορέα</p> <p>Καταγγελίες κατά εργαζομένων.</p> <p>Μικρή απώλεια εμπιστοσύνης πολιτών/ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/ διεθνών οργανισμών που μπορεί να ανακτηθεί γρήγορα.</p>	<p>Κάλυψη από τοπικά μέσα ενημέρωσης με αποτέλεσμα τον εξωτερικό έλεγχο του φορέα.</p> <p>Αντικατάσταση/μετακίνηση στελεχών μέσης και κατώτερης διοίκησης του φορέα.</p> <p>Μειωμένη εμπιστοσύνη πολιτών/ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/ διεθνών οργανισμών που μπορεί να ανακτηθεί με την πάροδο του χρόνου.</p>	<p>Κάλυψη από μέσα ενημέρωσης εθνικής εμβέλειας με αποτέλεσμα τον εκτεταμένο δημόσιο έλεγχο.</p> <p>Αντικατάσταση/μετακίνηση στελεχών ανώτερης και ανώτατης διοίκησης του φορέα.</p> <p>Καταγγελίες κατά της διοίκησης του φορέα.</p> <p>Σοβαρή απώλεια εμπιστοσύνης πολιτών/ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/ διεθνών οργανισμών.</p>	<p>Κάλυψη από μέσα ενημέρωσης εθνικής εμβέλειας που προκαλεί δημόσια έρευνα και κατακραυγή.</p> <p>Αντικατάσταση του επικεφαλής του φορέα.</p> <p>Σημαντική μείωση στη κρατική χρηματοδότηση του φορέα.</p> <p>Ανεπανόρθωτη απώλεια εμπιστοσύνης πολιτών/ ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/ διεθνών οργανισμών.</p>

<p>Συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς</p>	<p>Παραβίαση προτύπων/κατευθυντήριων γραμμών. Δεν αναμένεται νομική δράση. Αμελητέος οικονομικός αντίκτυπος.</p>	<p>Παραβίαση πολιτικής/κανονισμών. Εφάπαξ αξιώσεις ή νομικά ζητήματα. Μικρές οικονομικές επιπτώσεις.</p>	<p>Σοβαρή παραβίαση που οδηγεί σε έρευνα Συνεχιζόμενα νομικά/δικαστικά ζητήματα. Σημαντικές οικονομικές επιπτώσεις</p>	<p>Σημαντική παραβίαση που οδηγεί σε πρόστιμα Σημαντικές νομικές ενέργειες/διώξεις. Έρευνα από εποπτικό φορέα. Σημαντικά πρόστιμα με φυλάκιση.</p>	<p>Επαναλαμβανόμενες σημαντικές παραβιάσεις. Επιβληθείσες ποινές/κυρώσεις. Επανελημμένα μεγάλα πρόστιμα.</p>
<p>Οικονομική Διαχείριση</p>	<p>Αμελητέα επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού του φορέα.</p>	<p>Περιορισμένη επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού του φορέα (μεταφορά πιστώσεων μεταξύ ΑΛΕ).</p>	<p>Μέτρια επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού του φορέα (αρνητική απόκλιση κάτω του 10% από τους τριμηνιαίους δημοσιονομικούς στόχους).</p>	<p>Σημαντική επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού του φορέα (αρνητική απόκλιση άνω του 10% από τους τριμηνιαίους δημοσιονομικούς στόχους).</p>	<p>Σοβαρές, επιπτώσεις στην εκτέλεση του προϋπολογισμού του φορέα (περιπτώσεις αποκλίσεων που εξαιρούνται από την εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 172 του ν. 4270/2014).</p>

<p>Περιβάλλον/ Κοινωνία</p>	<p>Ελάχιστες ζημιές σε μεμονωμένες υποδομές/ιδιοκτησίες.</p> <p>Καμία μόνιμη επιβλαβής επίπτωση στο περιβάλλον.</p> <p>Ελάχιστες επιπτώσεις στην τοπική κοινωνία.</p>	<p>Μικρές και τοπικές ζημιές σε υποδομές/ιδιοκτησίες.</p> <p>Βραχυπρόθεσμες και περιορισμένες δυσμενείς επιπτώσεις στο περιβάλλον.</p> <p>Αισθητές αλλά διαχειρίσιμες επιπτώσεις στην τοπική κοινωνία.</p>	<p>Σημαντικές, βραχυπρόθεσμες ζημιές σε υποδομές/ιδιοκτησίες.</p> <p>Μακροπρόθεσμες δυσμενείς επιπτώσεις στο περιβάλλον.</p> <p>Σοβαρές αλλά διαχειρίσιμες επιπτώσεις στην τοπική κοινωνία.</p>	<p>Σοβαρές, μακροχρόνιες ζημιές σε υποδομές και ιδιοκτησίες.</p> <p>Εκτεταμένη ζημία στο περιβάλλον.</p> <p>Σοβαρή ζημία σε ολόκληρη την κοινότητα.</p>	<p>Πλήρης καταστροφή βασικών υποδομών.</p> <p>Ευρεία και ανεπανόρθωτη ζημία στο περιβάλλον.</p> <p>Σημαντική, μόνιμη ζημία σε ολόκληρη την κοινότητα.</p>
----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Όπου είναι δυνατό, ο αντίκτυπος αποτυπώνεται με τρόπο σαφή και μετρήσιμο.

Πίνακας 3: Ενδεικτική κλίμακα αξιολόγησης επάρκειας δικλίδων ελέγχου

(βασισμένο σε δημοσίευση του οργανισμού Victorian Managed Insurance Authority “Risk criteria examples”)

Διαβάθμιση αποτελεσματικότητας δικλίδων ελέγχου	Περιγραφή
Πλήρως αποτελεσματικές	Δεν απαιτείται άλλη ενέργεια, εκτός από την επανεξέταση και την παρακολούθηση των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου. Οι δικλίδες ελέγχου είναι καλά σχεδιασμένες και αντιμετωπίζουν τις βασικές αιτίες των κινδύνων. Η διοίκηση πιστεύει ότι είναι αποτελεσματικές και αξιόπιστες.
Αρκετά αποτελεσματικές	Οι περισσότερες δικλίδες ελέγχου έχουν σχεδιαστεί σωστά, εφαρμόζονται και είναι αποτελεσματικές. Χρειάζεται λίγη δουλειά ακόμη ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματική λειτουργία τους. Η διοίκηση έχει κάποιες αμφιβολίες όσον αφορά στην αποτελεσματική λειτουργία και αξιοπιστία τους.
Μερικώς αποτελεσματικές	Ενώ ο σχεδιασμός των δικλίδων ελέγχου μπορεί να είναι σε μεγάλο βαθμό σωστός, δεδομένου ότι αντιμετωπίζουν τις περισσότερες από τις βασικές αιτίες του κινδύνου, οι δικλίδες ελέγχου δεν είναι επί του παρόντος πολύ αποτελεσματικές. ή Ορισμένες από τις δικλίδες ελέγχου δεν φαίνεται να έχουν σχεδιαστεί σωστά, δεδομένου ότι δεν αντιμετωπίζουν τις βασικές αιτίες των κινδύνων. Αυτές που έχουν σχεδιαστεί σωστά λειτουργούν αποτελεσματικά.
Σε μεγάλο βαθμό αναποτελεσματικές	Σημαντικά κενά στις δικλίδες ελέγχου. Είτε οι δικλίδες ελέγχου δεν αντιμετωπίζουν τις βαθύτερες αιτίες των κινδύνων, είτε δε λειτουργούν καθόλου αποτελεσματικά.
Απουσία δικλίδων ή εντελώς αναποτελεσματικές	Σχεδόν καμία αξιόπιστη δικλίδα ελέγχου. Η διοίκηση δεν έχει καμία εμπιστοσύνη ότι επιτυγχάνεται οποιοσδήποτε βαθμός ελέγχου, λόγω κακού σχεδιασμού των δικλίδων ελέγχου ή πολύ περιορισμένης λειτουργικής αποτελεσματικότητας.

Πίνακας 4. Ενδεικτική διαβάθμιση κινδύνων

(βασισμένη στον Οδηγό Διαχείρισης Κινδύνων Διαφθοράς και Απάτης, Ε.Α.Δ., 2021)

ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗ	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ
ΑΚΡΑΙΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟΣ)	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετώπιση: πρέπει να εφαρμοστούν άμεσα μέτρα. Η ανώτατη διοίκηση του Οργανισμού πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς έτσι ώστε ο κίνδυνος και οι δικλίδες ελέγχου που έχουν τεθεί να παρακολουθούνται σε τακτική βάση.
ΥΨΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετώπιση: πρέπει να ληφθούν μέτρα ώστε να μεταφερθεί στην περιοχή Μέτριου ή Χαμηλού Κινδύνου. Ο κίνδυνος πρέπει να παρακολουθείται τακτικά από τον προϊστάμενο και την ανώτατη διοίκηση.
ΜΕΤΡΙΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετώπιση: ο κίνδυνος μπορεί να γίνει αποδεκτός, αλλά επιδιώκεται ο μετριασμός του όταν είναι εφικτό, ώστε να μεταφερθεί στην περιοχή Χαμηλού Κινδύνου. Η παρακολούθηση του κινδύνου μπορεί να γίνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο.
ΧΑΜΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετώπιση: μπορεί να εξαλειφθεί ή να μειωθεί με τις υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: Ενδεικτικό υπόδειγμα Μητρώου Κινδύνων

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Αναγνωριστικό Κινδύνου	Κατηγορία Κινδύνου	Περιγραφή Κινδύνου	Πιθανές πηγές Κινδύνου	Εμπλεκόμενα μέρη	Πιθανότητα Εγγενούς Κινδύνου	Αντίκτυπος Εγγενούς Κινδύνου	Σπουδαιότητα Εγγενούς Κινδύνου	Υφιστάμενες Δικλίδες Ελέγχου	Πιθανότητα υπολειμματικού Κινδύνου	Αντίκτυπος Υπολειμματικού Κινδύνου
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Σπουδαιότητα Υπολειμματικού Κινδύνου	Αποδεκτός ή όχι Υπολειμματικός Κίνδυνος	Βραχυπρόθεσμα Μέτρα Αντιμετώπισης Κινδύνου (πρόσθετες δικλίδες)	Μακροπρόθεσμα Μέτρα Αντιμετώπισης Κινδύνου (πρόσθετες δικλίδες)	Υπεύθυνος Έγκρισης μέτρων αντιμετώπισης κινδύνου	Αιτιολόγηση τροποποιήσεων	Υπεύθυνος υλοποίησης μέτρων	Προθεσμία Υλοποίησης	Υπεύθυνος Παρακολούθησης Κινδύνου	Κατάσταση Κινδύνου	

Περιγραφή πεδίων ενδεικτικού υποδείγματος Μητρώου Κινδύνων

1. **«Αναγνωριστικό κινδύνου»:** Μοναδικό αναγνωριστικό για κάθε κίνδυνο που δίδεται από την ηλεκτρονική βάση του Μητρώου.
2. **«Κατηγορία κινδύνου»:** Κατηγορία στην οποία ανήκει ο κίνδυνος (ενδεικτικά κίνδυνος διαφθοράς).
3. **«Περιγραφή Κινδύνου»:** Σύντομη περιγραφή του ενδεχόμενου κινδύνου.
4. **«Πιθανές πηγές κινδύνου»:** Συνθήκες ή ενέργειες που είναι πιθανό να προκαλέσουν την επέλευση του κινδύνου.
5. **«Εμπλεκόμενα μέρη»:** Υπηρεσιακές μονάδες ή/και τα άτομα του φορέα που εμπλέκονται με οποιονδήποτε τρόπο στον ενδεχόμενο κίνδυνο.
6. **«Πιθανότητα εγγενούς κινδύνου»:** Ένδειξη για το πόσο συχνά μπορεί να προκύψει ο κίνδυνος που ενυπάρχει πριν ληφθεί οποιοδήποτε μέτρο για τον περιορισμό του, όπως όταν απουσιάζει οποιαδήποτε δικλίδα ελέγχου.
7. **«Αντίκτυπος εγγενούς κινδύνου»:** Ένδειξη για το πόσο σοβαρές θα ήταν οι συνέπειες σε περίπτωση που δεν έχει ληφθεί οποιοδήποτε μέτρο για τον περιορισμό του, όπως όταν απουσιάζει οποιαδήποτε δικλίδα ελέγχου.
8. **«Σπουδαιότητα εγγενούς κινδύνου»:** Κατάταξη του κινδύνου αφού εξεταστεί η πιθανότητα και ο αντίκτυπός του, σε περίπτωση που δεν έχει ληφθεί οποιοδήποτε μέτρο για τον περιορισμό του, όπως όταν απουσιάζει οποιαδήποτε δικλίδα ελέγχου.
9. **«Υφιστάμενες Δικλίδες ελέγχου»:** Υφιστάμενες δράσεις ή διαδικασίες του φορέα για τη διαχείριση των κινδύνων και την αύξηση της πιθανότητας επίτευξης των καθορισμένων στόχων και σκοπών του.
10. **«Πιθανότητα υπολειμματικού κινδύνου»:** Ένδειξη για το πόσο συχνά μπορεί να προκύψει ο κίνδυνος που απομένει μετά τη λήψη μέτρων από τη διοίκηση (υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου).
11. **«Αντίκτυπος υπολειμματικού κινδύνου»:** Ένδειξη για το πόσο σοβαρές θα ήταν οι συνέπειες σε περίπτωση που ο κίνδυνος επέλθει, λαμβάνοντας υπόψη τα μέτρα που έχουν ληφθεί από τη διοίκηση (υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου).
12. **«Σπουδαιότητα υπολειμματικού κινδύνου»:** Κατάταξη του κινδύνου αφού εξεταστεί η πιθανότητα και ο αντίκτυπός του, λαμβάνοντας υπόψη τα μέτρα που έχουν ληφθεί από τη διοίκηση (υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου).
13. **«Αποδεκτός ή όχι υπολειμματικός κίνδυνος»:** Προσδιορίζεται εάν το επίπεδο του κινδύνου είναι αποδεκτό ή όχι, λαμβάνοντας υπόψη την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου, σύμφωνα με το ορισμένο επίπεδο ανοχής κινδύνου.
14. **«Βραχυπρόθεσμα Μέτρα Αντιμετώπισης Κινδύνου (πρόσθετες δικλίδες)»:** Βραχυπρόθεσμα μέτρα τα οποία πρέπει να λάβει ο φορέας για την αντιμετώπιση του κινδύνου, προκειμένου να είναι εντός του ορισμένου επιπέδου ανοχής κινδύνου.

15. **«Μακροπρόθεσμα Μέτρα Αντιμετώπισης Κινδύνου (πρόσθετες δικλίδες)»:** Μακροπρόθεσμα μέτρα τα οποία πρέπει να λάβει ο φορέας για την αντιμετώπιση του κινδύνου, προκειμένου να είναι εντός του ορισμένου επιπέδου ανοχής κινδύνου.
16. **«Υπεύθυνος έγκρισης μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων»:** Ο Προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης ή της Διεύθυνσης, στην περίπτωση που δεν υφίσταται Γενική Διεύθυνση, ή της αυτοτελούς οργανικής μονάδας μη υπαγόμενης σε Γενική Δ/ση καθώς και κάθε ανώτερο όργανο διοίκησης του φορέα που έχει την αποφασιστική αρμοδιότητα για τη λήψη των μέτρων αντιμετώπισης κινδύνου (πρόσθετες δικλίδες ελέγχου).
17. **«Αιτιολόγηση Τροποποίησης»:** Αιτιολόγηση για την τροποποίηση των μέτρων που έχουν καταχωρισθεί στο Μητρώο.
18. **«Υπεύθυνος υλοποίησης μέτρων»:** Ο Προϊστάμενος οποιουδήποτε επιπέδου οργανικής μονάδας αρμόδιας για την υλοποίηση των μέτρων αντιμετώπισης του κινδύνου (πρόσθετες δικλίδες).
19. **«Προθεσμία υλοποίησης Μέτρων»:** Η προθεσμία για την υλοποίηση των μέτρων αντιμετώπισης του κινδύνου (πρόσθετες δικλίδες).
20. **«Υπεύθυνος παρακολούθησης κινδύνων»:** Ο Προϊστάμενος οποιουδήποτε επιπέδου οργανικής μονάδας στην οποία αφορά ο κίνδυνος.
21. **«Κατάσταση κινδύνου»:** Ένδειξη του κατά πόσο ο κίνδυνος έχει αντιμετωπιστεί (π.χ. «ανοιχτός», «σε εξέλιξη», «κλειστός»).

Βιβλιογραφία

1. Νόμος 4795/2021 (Α' 62), *Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση.*
2. Νόμος 5013/2023 (Α' 12), *Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις.*
3. Απόφαση ΦΓ8/55081/2020 (Β' 4938), *Διαδικασία Ελέγχου από το Ελεγκτικό Συνέδριο της ύπαρξης, της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου στους φορείς που υπάγονται στην ελεγκτική του δικαιοδοσία.*
4. Νόμος 3560/2007 (Α' 103), *Κύρωση και εφαρμογή της Σύμβασης ποινικού δικαίου για τη διαφθορά και του Πρόσθετου σ' αυτήν Πρωτοκόλλου.*
5. Νόμος 3666/2008 (Α' 105), *Κύρωση και εφαρμογή της Σύμβασης των Ηνωμένων Εθνών κατά της Διαφθοράς και αντικατάσταση συναφών διατάξεων του Ποινικού Κώδικα.*
6. International Organization for Standardization (2018), *ISO 31000: Risk Management – Guidelines.*
7. International Electrotechnical Commission, International Organization for Standardization (2019), *Risk Management – Risk Assessment Techniques.*
8. United Nations Industrial Development Organization (2021), *ISO 31000:2018. Risk Management. A Practical Guide.*
9. International Organization for Standardization (2022), *ISO 31073: Risk Management – Vocabulary.*
10. International Organization for Standardization (2009), *ISO Guide 73: Risk Management – Vocabulary.*
11. Information and public services for the Island of Jersey (2023), *Risk management guidance.*
12. British Columbia Risk Management Branch & Government Security Office (2022), *Risk Management Guideline for the B.C. Public Sector.*
13. NSW Government (2022), *Enterprise-wide Risk Management.*

14. UK Government Finance Function (2021), *Risk Appetite Guidance Note*.
15. UNDP Risk Appetite Statement Guidance (2021), *Detailed risk appetite statement guidance*.
16. Εθνική Αρχή Διαφάνειας (2021), *Οδηγός Διαχείρισης Κινδύνων Διαφθοράς & Απάτης*.
17. State of Victoria (2020), *Victorian Government Risk Management Framework*.
18. New Zealand Government (2020), *ICT Risk Management Guidance*.
19. Global Partnership for Education (2019), *Risk Management Framework and Policy*.
20. UK Cabinet Office and Civil Service (2017), *Management of risk in government: framework*.
21. NSW Government (2015), *Enterprise-Wide Risk Management Policy and Framework – NSW Health*.



ΕΘΝΙΚΗ ΑΡΧΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ

-
- 🏠 Λένορμαν 195 & Αμφιαράου,
104 42, Αθήνα
 - ☎ 2132129700
 - ✉ info@aead.gr
 - 🌐 www.aead.gr