



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΗ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ
ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
(μέρος Β)

Κατευθύνσεις για την
Εφαρμογή της Διαδικασίας

2025



ΕΘΝΙΚΗ ΑΡΧΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή	4
2. Σκοπός και διάρθρωση του Οδηγού	5
3. Εισήγηση Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων	7
4. Προετοιμασία εφαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων	10
5. Πώς εντοπίζονται οι κίνδυνοι από τις οργανικές μονάδες του φορέα.....	13
6. Πώς αναλύονται και αποτιμώνται οι κίνδυνοι από τις οργανικές μονάδες του φορέα	17
7. Πώς αντιμετωπίζονται οι κίνδυνοι από τον φορέα	20
8. Μητρώο Κινδύνων του Φορέα.....	23
9. Ετήσια έκθεση και τακτικές και έκτακτες αναφορές	26
10. Επικαιροποίηση και Αναθεώρηση Μητρώου Κινδύνων.....	30
11. Επικαιροποίηση Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων	32
12. Επικοινωνία και πληροφόρηση.....	34
13. Επίλογος	36

Σύνταξη

Ο παρών Οδηγός συντάχθηκε σύμφωνα με τις κατευθύνσεις της Διοικήτριας 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 το στέλεχος του Τμήματος Διαχείρισης Κινδύνων Διαφθοράς, Ειρήνη Κουμπαρούλη.

Πρόλογος Διοικήτριας

Η αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη λειτουργική ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στους φορείς του δημόσιου τομέα. Σε συνέχεια του Οδηγού που εξέδωσε η Εθνική Αρχή Διαφάνειας με τίτλο «Προπαρασκευαστικές Ενέργειες», ο οποίος επικεντρώνεται στην αρχική οργάνωση και προετοιμασία των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων, η παρούσα έκδοση αποσκοπεί στην αποσαφήνιση και πρακτική εξειδίκευση των αρμοδιοτήτων τους. Στο πλαίσιο αυτό, παρέχονται σαφείς κατευθύνσεις, παραδείγματα και εργαλεία που διευκολύνουν την εφαρμογή της σχετικής διαδικασίας και την ενσωμάτωσή της στην καθημερινή λειτουργία των φορέων. Στις ενότητες που ακολουθούν, επιχειρείται η γεφύρωση της θεσμικής πρόβλεψης με την επιχειρησιακή πράξη, με στόχο την ενίσχυση του ρόλου των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων ως καταλύτη για την ανάπτυξη μιας συνεκτικής και αποτελεσματικής προσέγγισης, προς όφελος της διαφάνειας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των φορέων του δημόσιου τομέα.

Η Διοικήτρια

Αλεξάνδρα Ρογκάκου

1. Εισαγωγή

Η διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα αποτελεί πλέον θεσμοθετημένη λειτουργία, η οποία στοχεύει στην ενίσχυση της λογοδοσίας, της επιχειρησιακής ικανότητας και της επίτευξης των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων των φορέων του δημόσιου τομέα.

Με το Κεφάλαιο Ζ' του ν. 4795/2021, όπως προστέθηκε με το Μέρος Β' του ν. 5013/2023, εισήγαγε για πρώτη φορά μία ενιαία και υποχρεωτική διαδικασία διαχείρισης κινδύνων για όλους τους φορείς του δημοσίου τομέα. Στο πλαίσιο αυτό, προβλέφθηκε η σύσταση Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων τα οποία είναι επιφορτισμένα με την εφαρμογή, παρακολούθηση και υποστήριξη της διαδικασίας εντός κάθε φορέα.

Ειδικότερα, οι αρμοδιότητες των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων είναι οι εξής:

- α) εισηγούνται την πολιτική διαχείρισης κινδύνων στον επικεφαλής του φορέα,
- β) αναπτύσσουν, παρακολουθούν και επικαιροποιούν το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων του φορέα, σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του,
- γ) ενημερώνουν και καθοδηγούν το προσωπικό του φορέα σχετικά με τον τρόπο εντοπισμού και αντιμετώπισης των κινδύνων, κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους και την παρακολούθηση των δικλίδων ελέγχου,
- δ) εποπτεύουν τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων που διενεργείται από το σύνολο των οργανικών μονάδων του φορέα,
- ε) φέρουν την ευθύνη για την τήρηση, τη συνεχή παρακολούθηση και την επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων του άρθρου 22ΣΤ του φορέα και την παροχή κατευθύνσεων προς τις λοιπές οργανικές μονάδες,
- στ) υποβάλλουν περιοδικές και έκτακτες αναφορές προς τον επικεφαλής σχετικά με τους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο φορέας,
- ζ) υποβάλλουν ετήσια έκθεση προς τον επικεφαλής του φορέα, την οποία κοινοποιούν στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας.

Για την υποστήριξη των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων, η Εθνική Αρχή Διαφάνειας έχει ήδη εκδώσει Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων¹ καθώς και Οδηγό για τις προπαρασκευαστικές ενέργειές τους κατά την πρώτη εφαρμογή του νόμου. Ο παρών Οδηγός εστιάζει στην πρακτική εφαρμογή των αρμοδιοτήτων των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων οι οποίες αναλύονται στις επόμενες ενότητες:

Αρμοδιότητες	Ενότητες Οδηγού
Εισήγηση πολιτικής διαχείρισης κινδύνων (αρμοδιότητα α)	Ενότητα 3: Εισήγηση Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων

¹ Εθνική Αρχή Διαφάνειας (2024). *Πρότυπο Διαχείρισης Κινδύνων*. Διαθέσιμο στο: <https://aead.gr/images/manuals/protipo-politikis-plaisio-diaxeirisis-kindinon-october-2024.pdf>

Αρμοδιότητες	Ενότητες Οδηγού
Ανάπτυξη, παρακολούθηση και επικαιροποίηση του πλαισίου (αρμοδιότητα β)	<i>Ενότητα 4: Προετοιμασία εφαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων</i> <i>Ενότητα 11: Επικαιροποίηση Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων</i>
Ενημέρωση και καθοδήγηση προσωπικού (αρμοδιότητα γ)	<i>Ενότητα 12: Επικοινωνία και πληροφόρηση</i>
Εποπτεία της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων (αρμοδιότητα δ)	<i>Ενότητα 4: Προετοιμασία εφαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων</i> <i>Ενότητα 12: Επικοινωνία και πληροφόρηση</i>
Τήρηση και επικαιροποίηση Μητρώου Κινδύνων (αρμοδιότητα ε)	<i>Ενότητα 5: Πως εντοπίζονται οι κίνδυνοι από τις οργανικές μονάδες του φορέα</i> <i>Ενότητα 6: Πως αναλύονται και αποτιμώνται οι κίνδυνοι από τις οργανικές μονάδες του φορέα</i> <i>Ενότητα 7: Πως αντιμετωπίζονται οι κίνδυνοι από τον φορέα</i> <i>Ενότητα 8: Μητρώο Κινδύνων του φορέα</i> <i>Ενότητα 10: Επικαιροποίηση και Αναθεώρηση του Μητρώου Κινδύνων</i>
Υποβολή περιοδικών και έκτακτων αναφορών (αρμοδιότητα στ)	<i>Ενότητα 9: Ετήσια έκθεση και τακτικές/έκτακτες αναφορές</i>
Υποβολή ετήσιας έκθεσης στον επικεφαλής του φορέα (αρμοδιότητα ζ)	

2. Σκοπός και διάρθρωση του Οδηγού

Σκοπός

Ο παρών Οδηγός έχει δημιουργηθεί για να αποτελέσει ένα πρακτικό και εύχρηστο εργαλείο για την υποστήριξη των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων των φορέων του δημόσιου τομέα. Φιλοδοξεί να τα καθοδηγήσει ουσιαστικά στα βασικά βήματα που χρειάζεται να υλοποιήσουν, προσφέροντας σαφείς κατευθύνσεις και χρήσιμες προτάσεις, προσαρμοσμένες στις πραγματικές ανάγκες της δημόσιας διοίκησης. Παράλληλα, εμπλουτίζεται με πρακτικά παραδείγματα, συμβουλές και επεξηγήσεις για κάθε κρίσιμο στάδιο, ώστε τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων να μπορούν να ανταποκρίνονται με σιγουριά και αποτελεσματικότητα στο έργο τους.

Διάρθρωση

Οι ενότητες που συμπεριλαμβάνονται στον Οδηγό αποτυπώνουν τις ενέργειες που οφείλουν να υλοποιήσουν τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων, από τη φάση της σύστασής τους και έναρξης της λειτουργίας τους έως την πλήρη άσκηση των αρμοδιοτήτων τους.

Κάθε ενότητα ακολουθεί σταθερή δομή ερωτημάτων που βοηθούν τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων:

- Να κατανοήσουν τι προβλέπεται σύμφωνα με το υφιστάμενο θεσμικό και οργανωτικό πλαίσιο και γιατί είναι σημαντικό,
- Να εντοπίσουν ποιος έχει την ευθύνη, πότε πρέπει να ενεργήσει και με ποιον τρόπο,
- Να αναγνωρίσουν κρίσιμα σημεία που χρήζουν προσοχής καθώς και καλές πρακτικές,
- Να ανατρέξουν σε κείμενα και πηγές πληροφόρησης χρήσιμες για το έργο τους.

3. Εισήγηση Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων

Τι ισχύει



Η υποχρέωση εκπόνησης Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων προβλέπεται στο άρθρο 22B του ν. 4795/2021. Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας δημοσίευσε το «Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων»², το οποίο καθορίζει τα ελάχιστα υποχρεωτικά στοιχεία και λειτουργεί ως κείμενο αναφοράς κατά την κατάρτιση της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων των φορέων του δημόσιου τομέα.

Η δομή της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων σύμφωνα με το Πρότυπο της Ε.Α.Δ. πρέπει να περιλαμβάνει:

- τον καθορισμό ρόλων και αρμοδιοτήτων,
- τη διαβάθμιση της διάθεσης και της ανοχής κινδύνου,
- το υπόδειγμα του Μητρώου Κινδύνων³ και τη διάρθρωση της Ετήσιας Έκθεσης όπως καθορίζονται από τις σχετικές κοινές υπουργικές αποφάσεις⁴,
- τη μεθοδολογία για την εκπόνηση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων.

Παράλληλα, ορίζονται ως υποχρεωτικές οκτώ (8) κατηγορίες κινδύνων και οι ακόλουθες κλίμακες:

- η τετραβάθμια κλίμακα διάθεσης ανάληψης κινδύνου,
- η πενταβάθμια κλίμακα εκτίμησης της πιθανότητας και του αντικτύπου των κινδύνων,
- η τετραβάθμια κλίμακα ιεράρχησης των κινδύνων.

Γιατί έχει σημασία



Με την Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων διασφαλίζεται ότι η διαχείριση κινδύνων δεν εφαρμόζεται αποσπασματικά αλλά εντάσσεται οργανωμένα στη λειτουργία κάθε φορέα. Αποτελεί κοινό σημείο αναφοράς για όλα τα επίπεδα διοίκησης, ορίζονται ρόλοι αρμοδιότητες και διαδικασίες υποστηρίζοντας τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων.

Ποιος κάνει τι



Τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων έχουν τον κεντρικό ρόλο καθώς συντάσσουν και εισηγούνται στον επικεφαλής του φορέα το σχέδιο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων και μεριμνούν ώστε αυτό να εναρμονίζεται με το θεσμικό και οργανωτικό πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνων στον δημόσιο τομέα και να προσαρμόζεται, αναλόγως της διάρθρωσης, των αρμοδιοτήτων και των στόχων του φορέα.

² Ε.Α.Δ., ο.π.

³ σύμφωνα με την Υπ. Απόφαση 51719/2025 – ΦΕΚ Β' 5335/06.10.2025

⁴ σύμφωνα με την Υπ. Απόφαση 9383/2024 - ΦΕΚ Β' 2921/23.05.2024



Ο επικεφαλής εγκρίνει την Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων, κατόπιν της σχετικής εισήγησης των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων.

Η Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.) παρέχει το Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου και εκδίδει σχετικές οδηγίες/εγκυκλίους για την εφαρμογή του. Υποστηρίζει τους φορείς μέσω του Δικτύου Διαχειριστών Κινδύνων της Ε.Α.Δ⁵.

Πότε



Η εκπόνηση της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων ξεκινά αμέσως μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της υποχρεωτικής εκπαίδευσης των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων και της λήψης της Πιστοποίησης Επαγγελματικής Επάρκειας Διαχειριστή Κινδύνων.⁶

Βήματα



Τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων καταρτίζουν την Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων και τα υποβάλλουν στον επικεφαλής του φορέα προς έγκριση.

Η έγκριση της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων σηματοδοτεί την έναρξη εφαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στον φορέα⁷.

Αξίζει να προσέξετε



Η ανοχή κινδύνου (risk tolerance) και η διάθεση ανάληψης κινδύνου (risk appetite) είναι στοιχεία που ορίζονται στην Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων. Σύμφωνα με το Πρότυπο της Ε.Α.Δ. (2024), ως διάθεση ανάληψης κινδύνου ορίζεται «*το είδος και το μέγεθος του κινδύνου που ένας φορέας είναι διατεθειμένος να επιδιώξει ή να διατηρήσει*» (σελ. 16). Στη δημόσια διοίκηση οι φορείς δεν μπορούν να αναλάβουν υψηλή διάθεση ανάληψης κινδύνου.

Αυτό σημαίνει ότι, ενώ ενδέχεται να δικαιολογούνται ελεγχόμενες αναλήψεις κινδύνου σε τομείς λειτουργικής ή τεχνολογικής καινοτομίας, οι κίνδυνοι που ενδέχεται να θίξουν την αξιοπιστία, τη διαφάνεια ή τα δικαιώματα των πολιτών πρέπει να αντιμετωπίζονται με μηδενική ανοχή.

⁵ Το Δίκτυο είναι διαθέσιμο στην σελίδα <https://riskmanagers.aead.gr/>

⁶ Το Ειδικό Πρόγραμμα Πιστοποίησης Επαγγελματικής Επάρκειας Διαχειριστή Κινδύνων Δημόσιου Τομέα υλοποιείται από το ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ σε συνεργασία με την Εθνική Αρχή Διαφάνειας.

⁷ Για την προετοιμασία των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων προκειμένου να καταρτίσουν την Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων βλ. Οδηγός για τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων: Προπαρασκευαστικές Ενέργειες



Η έγκριση της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων συστήνεται να πραγματοποιηθεί με απόφαση του επικεφαλής του φορέα στην οποία θα ορίζεται και η ημερομηνία έναρξης εφαρμογής της σχετικής διαδικασίας.

Καλές πρακτικές αποτελούν:

- ✓ Η αξιοποίηση του Δικτύου Διαχειριστών Κινδύνων της Ε.Α.Δ., στο οποίο μετέχουν όλοι οι διαχειριστές κινδύνων του δημόσιου τομέα, μέσω του οποίου, έχουν την ευκαιρία να ενημερώνονται, να λαμβάνουν κατευθύνσεις και υποστηρικτικό υλικό και να επικοινωνούν μεταξύ τους, ανταλλάσσοντας εμπειρίες με τον κεντρικό συντονισμό της Ε.Α.Δ.
- ✓ Η διοργάνωση από τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων εργαστηρίου με τη συμμετοχή της Διοίκησης και των στελεχών του φορέα τους. Το εργαστήριο θα συμβάλλει, στον αρχικό εντοπισμό κύριων στρατηγικών κινδύνων του φορέα, στην κατανόηση της σημασίας της διαχείρισης κινδύνων, στην εξοικείωση με τη σχετική ορολογία καθώς και στον ορθό προσδιορισμό της διάθεσης ανάληψης κινδύνου και της ανοχής κινδύνου του φορέα⁸.

Πληροφορίες



Άρθρο 22B του ν. 4795/2021

Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων (Ε.Α.Δ., 2024)

ISO 31073:2022 Risk Management - Vocabulary

⁸ Ενδεικτικά παραδείγματα τέτοιων ενεργειών παρατίθενται στην Ενότητα 2 του Οδηγού για τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων: Προπαρασκευαστικές Ενέργειες (Ε.Α.Δ.)

4. Προετοιμασία εφαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων

Τι ισχύει



Η προετοιμασία για την εφαρμογή της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων αποτελεί καθοριστικό στάδιο μετά την έγκριση της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων του φορέα. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τις ενέργειες ενημέρωσης και εκπαίδευσης του προσωπικού, καθώς και την επίλυση οργανωτικών θεμάτων σχετικών με τη λειτουργία των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων, στην περίπτωση που δεν αποτελούν οργανικές μονάδες του φορέα (π.χ. αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων, κοινών αποθετηρίων και ειδικής υπηρεσιακής αλληλογραφίας κ.λπ.).⁹ Ανάλογα με το μέγεθος και τη διάρθρωσή του, κάθε φορέας δύναται να καθορίζει:

- τη μεθοδολογία ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος,
- τις τεχνικές αναγνώρισης και ανάλυσης των κινδύνων,
- τον σχεδιασμό και το εύρος της εκπαίδευσης του προσωπικού.

Οι ενέργειες αυτές μπορούν να υλοποιηθούν είτε στο προπαρασκευαστικό στάδιο είτε αμέσως μετά την έγκριση της Πολιτικής και του Πλαισίου και σε κάθε περίπτωση πριν την πλήρη εφαρμογή της διαδικασίας.

Γιατί έχει σημασία



Η σωστή προετοιμασία για την εφαρμογή της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων διασφαλίζει την ορθή κατανόηση της έννοιας του κινδύνου από το σύνολο του προσωπικού και της σημασίας της διαχείρισης κινδύνων για τον φορέα, ενισχύοντας την αποδοχή της διαδικασίας από τις οργανικές μονάδες και τη Διοίκηση. Παράλληλα, διευκολύνει τη συμμετοχή της πρώτης γραμμής, συστηματοποιεί τα πρώτα βήματα εφαρμογής και μειώνει την αντίσταση στην αλλαγή. Με τον τρόπο αυτό, η νέα λειτουργία ενσωματώνεται ομαλά στην κουλτούρα του φορέα. Στο στάδιο αυτό, τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων οφείλουν, επίσης, να σχεδιάσουν την εφαρμογή της διαδικασίας (το πεδίο εφαρμογής που περιλαμβάνει το σύνολο του φορέα υποχρεωτικά και δυνητικά μεγάλα έργα κ.α., το χρονοδιάγραμμα κ.λπ.)¹⁰.

⁹ Ενδεικτικές ενέργειες αντιμετώπισης οργανωτικών θεμάτων παρατίθενται στον Οδηγό για τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων: Προπαρασκευαστικές Ενέργειες (Ε.Α.Δ.)

¹⁰ Για περισσότερες λεπτομέρειες, βλ. Ενότητα 2 «Προετοιμασία για τη σύνταξη της Πολιτικής και του Πλαισίου» του 1ου Οδηγού (σελ. 9–15).

Ποιος κάνει τι



Τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων σχεδιάζουν, οργανώνουν και συντονίζουν την προετοιμασία για την εφαρμογή της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στον φορέα (π.χ. σχεδιάζουν τον προγραμματισμό ενεργειών ενημέρωσης τον οποίο υποβάλλουν προς έγκριση στον επικεφαλής του φορέα).

Ο επικεφαλής υποστηρίζει θεσμικά τη διαδικασία και λαμβάνει γνώση του εκπαιδευτικού υλικού που θα χρησιμοποιηθεί για την εκπαίδευση των στελεχών του φορέα κατά την εφαρμογή της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων.

Το προσωπικό της πρώτης γραμμής ενημερώνεται, εκπαιδεύεται και καθοδηγείται σε όλα τα βήματα της διαδικασίας ώστε να διασφαλισθεί η ορθή εφαρμογή της.

Πότε



Η προετοιμασία ξεκινά μετά την έγκριση της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων και προηγείται της εφαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων.

Βήματα



Σε αυτό το στάδιο, τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων μεριμνούν για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των προπαρασκευαστικών ενεργειών για την απρόσκοπτη εφαρμογή της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Ενδεικτικά:

- ορίζουν το πρόγραμμα ενημέρωσης,
- ορίζουν τον τρόπο επικοινωνίας με τις οργανικές μονάδες,
- εκπονούν την εσωτερική διοικητική διαδικασία εφαρμογής της διαχείρισης κινδύνων,
- διαμορφώνουν υποστηρικτικά έγγραφα και οδηγίες.

Αξίζει να προσέξετε



Οι βασικές δυσκολίες στην προετοιμασία ενδέχεται να σχετίζονται με την έλλειψη εξοικείωσης του προσωπικού με την έννοια της διαχείρισης κινδύνων, την περιορισμένη διαθεσιμότητα χρόνου για εκπαίδευση, καθώς και τη γενικότερη επιφύλαξη του φορέα απέναντι στην εισαγωγή νέων διαδικασιών. Συχνά, η διαδικασία μπορεί να εκλαμβάνεται ως γραφειοκρατικό βάρος.

Ως εκ τούτου τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων οφείλουν να επικοινωνούν με σαφήνεια τα οφέλη της διαχείρισης κινδύνων — όπως η καλύτερη προετοιμασία του φορέα απέναντι σε αβεβαιότητες, η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και η υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων— και να παρέχουν ευελιξία και συνδρομή στις οργανικές μονάδες, λαμβάνοντας υπόψη τις υπηρεσιακές ανάγκες σε όλη τη φάση προετοιμασίας.



Παράλληλα, τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων πρέπει να μεριμνούν ώστε:

- ❖ Να υπάρχει σαφής διαχωρισμός αρμοδιοτήτων και ρόλων.
- ❖ Η γλώσσα επικοινωνίας να είναι απλή και κατανοητή.
- ❖ Να υπάρχει σαφής διαδικασία για τον τρόπο με τον οποίο τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων παρέχουν διαρκή υποστήριξη στις οργανικές μονάδες του φορέα (π.χ. μέσω e-mails, φόρμας ερωτημάτων, κ.α.).

Καλή πρακτική



Η οργάνωση πιλοτικού εργαστηρίου (workshop) αρχικά με τη συμμετοχή μίας ή μικρού αριθμού οργανικών μονάδων του φορέα με σκοπό τη «δοκιμαστική» καταγραφή κινδύνων, ή η εστίαση σε μια κατηγορία κινδύνων υπό την καθοδήγηση των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων. Το εργαστήριο αυτό θα συμβάλει στην εξοικείωση των στελεχών του φορέα αλλά και των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων με τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων.

Επίσης συστήνεται η δημιουργία ψηφιακής βιβλιοθήκης ή φακέλου με ενιαία πρόσβαση των στελεχών του φορέα όπου τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων θα προσθέτουν ενημερωτικό, εκπαιδευτικό υλικό και πρότυπα έντυπα και εργαλεία.

Πληροφορίες



Κατά την προετοιμασία εφαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων ενημερώνουν και καθοδηγούν το προσωπικό του φορέα, σχετικά με τον τρόπο εντοπισμού και αντιμετώπισης των κινδύνων, (άρθρο 22Δ του ν. 4795/2021).

Πληροφορίες και σχετική υποστήριξη θα παρέχεται μέσω του Δικτύου Διαχειριστών Κινδύνων της Ε.Α.Δ./ΓΔΑΛΟ:

<https://riskmanagers.aead.gr/>

5. Πώς εντοπίζονται οι κίνδυνοι από τις οργανικές μονάδες του φορέα

Τι ισχύει



Η αναγνώριση κινδύνων αποτελεί το πρώτο και βασικό βήμα της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Κατά το στάδιο αυτό εντοπίζονται, καταγράφονται και περιγράφονται πιθανοί κίνδυνοι που θα μπορούσαν, ενδεικτικά, να επηρεάσουν αρνητικά:

- την επίτευξη των στρατηγικών ή επιχειρησιακών στόχων του φορέα,
- την εύρυθμη λειτουργία των οργανικών μονάδων,
- τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία και τις κανονιστικές απαιτήσεις,
- τη φήμη και την αξιοπιστία του οργανισμού,
- την ασφάλεια και ευημερία των εργαζομένων ή των πολιτών.

Σύμφωνα με το Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων της Ε.Α.Δ. για τη διευκόλυνση της αναγνώρισης των κινδύνων ορίζονται προκαθορισμένες κατηγορίες κινδύνων με υποχρεωτική εφαρμογή.

Γιατί έχει σημασία



Η αναγνώριση κινδύνων είναι το θεμέλιο της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων και σηματοδοτεί τη μετάβαση της δημόσιας Διοίκησης σε μια προσέγγιση βασισμένη στη διακινδύνευση και προσανατολισμένη στα αποτελέσματα. Μόνο όταν οι κίνδυνοι εντοπιστούν με ακρίβεια, ο φορέας μπορεί να τους αξιολογήσει σωστά και να σχεδιάσει αποτελεσματικά μέτρα αντιμετώπισής τους.

Ποιος κάνει τι



Η διαδικασία αναγνώρισης κινδύνων απαιτεί τη συνεργασία διαφόρων ρόλων εντός του φορέα, ώστε να εξασφαλιστεί η πληρότητα και η αξιοπιστία της. Ειδικότερα:

- **Οι προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων** εντοπίζουν και αποτυπώνουν τους βασικούς στόχους τους (στρατηγικούς και επιχειρησιακούς) και καταγράφουν τους κινδύνους που απειλούν την επίτευξή τους, κατόπιν διαβούλευσης με τους υφισταμένους τους.
- **Τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων**, καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, στο πλαίσιο του εποπτικού τους ρόλου, υποστηρίζουν, τις οργανικές μονάδες του φορέα τους, παρέχοντας τα απαραίτητα εργαλεία (π.χ. έντυπα, οδηγίες) διευκρινίσεις και κατευθύνσεις, (π.χ. οδηγίες επί των τεχνικών που μπορούν να εφαρμοστούν ανά στάδιο).



Επιπλέον, των εκπαιδευτικών δράσεων τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων δύνανται να πραγματοποιούν συναντήσεις με τις οργανικές μονάδες του φορέα, προκειμένου να διασφαλιστεί, κατά τον δυνατόν, η απρόσκοπτη υλοποίηση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων και συνακόλουθα η ορθή τήρηση του Μητρώου Κινδύνων.

Πότε



Η αναγνώριση κινδύνων πραγματοποιείται κατά την έναρξη κάθε κύκλου διαχείρισης κινδύνων.

Βήματα



Η αναγνώριση κινδύνων μπορεί να διενεργηθεί με διάφορες μεθόδους, όπως:

- Ομαδικές συναντήσεις (workshops) με τη συμμετοχή στελεχών από διάφορες οργανικές μονάδες του φορέα και εκπροσώπων των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων. Δημιουργία κοινής κατανόησης για το τι θεωρείται «κίνδυνος» και ποια γεγονότα μπορεί να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων.
- Καταιγισμός ιδεών (brainstorming) γύρω από βασικές λειτουργίες, διαδικασίες και στόχους της οργανικής μονάδας. Εστίαση σε ερωτήσεις όπως «Τι θα μπορούσε να πάει στραβά;», «Τι έχει ξανασυμβεί;», «Ποιοι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες μας επηρεάζουν;»
- Χρήση λιστών ελέγχου (checklists).
- Ανάλυση παλαιότερων περιστατικών (αποτυχιών ή ατυχημάτων που συνέβησαν ή παραλίγο να συμβούν) ή/και πορισμάτων ελέγχων.

Ο κάθε φορέας μπορεί να επιλέξει μεταξύ των διαφόρων μεθόδων και να αναπτύξει τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο με τον οποίο οι διάφορες οργανικές μονάδες θα εντοπίζουν τους κινδύνους που τις αφορούν.

Αξίζει να προσέξετε



- Οι οργανικές μονάδες οφείλουν να συμπληρώσουν σημαντικούς κινδύνους που εγγενώς συνδέονται με τη λειτουργία και τους στόχους τους ανεξαρτήτως αν μετά την αξιολόγηση των υφιστάμενων δικλίδων ο υπολειμματικός κίνδυνος είναι κάτω του ορίου ανοχής που έχει ορίσει ο φορέας: π.χ. κίνδυνοι υγείας και ασφάλειας σε φορείς που απασχολούν εργατικό προσωπικό (π.χ. Ο.Τ.Α. α βαθμού) καταγράφονται ακόμα και στην περίπτωση που οι υφιστάμενες δικλίδες είναι επαρκείς. Ομοίως καταγράφονται κίνδυνοι διαφθοράς σε φορείς με δραστηριότητες υψηλού κινδύνου, π.χ. αδειοδοτήσεις.

Με αυτόν τον τρόπο, καθίσταται εφικτή η διαρκής παρακολούθηση κινδύνων με σημαντικές δυνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία του φορέα και διασφαλίζεται ότι παραμένουν σε ανεκτό επίπεδο.



- Οι κίνδυνοι πρέπει να διατυπώνονται με σαφήνεια. Ειδικά κατά την αρχική εφαρμογή της διαδικασίας, προτείνεται η χρήση της ακόλουθης διατύπωσης: Αιτία (επειδή/λόγω) – Κίνδυνος (ενδέχεται να...) – Επίπτωση (με συνέπεια να...). Για παράδειγμα, «Λόγω έλλειψης εξειδικευμένων μηχανικών ανάπτυξης λογισμικού, ενδέχεται να καθυστερήσει η ολοκλήρωση του έργου Χ, με συνέπεια την απώλεια μέρους της χρηματοδότησης». Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται η σύγχυση ανάμεσα σε αιτίες, κινδύνους και επιπτώσεις, ενώ η καταγραφή γίνεται σαφής και κατανοητή.
- Η συσχέτιση των κινδύνων με τους στόχους της οργανικής μονάδας πρέπει να είναι σαφής. Στο παράδειγμα που προαναφέρθηκε ο κίνδυνος μπορεί να συνδέεται με τον στόχο ενίσχυσης της ψηφιακής ικανότητας του φορέα. Επίσης, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι οι στόχοι ενός φορέα, στρατηγικοί και επιχειρησιακοί, είναι ευρύτεροι και δεν ταυτίζονται/εξαντλούνται στην ετήσια στοχοθεσία, η οποία αφορά τους επιχειρησιακούς στόχους με ετήσιο ορίζοντα υλοποίησης.
- Η καταγραφή διαδικασιών και κινδύνων σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του ν. 4795/2021 και την υπ. αριθμ. ΦΓ8/55081/2020 (Β' 4938) απόφαση Ολομέλειας ΕλΣυν, που έχει πραγματοποιήσει ο φορέας μπορεί να αξιοποιηθεί υποστηρικτικά σε αυτό το στάδιο, για τον εντοπισμό τρωτών σημείων, αδυναμιών και κινδύνων σε επιμέρους διαδικασίες. Η διαχείριση κινδύνων, ωστόσο, δεν έχει ως στόχο τη λεπτομερειακή αποτύπωση όλων των κινδύνων και δικλίδων ελέγχου ανά στάδιο διαδικασίας, αλλά την εστίαση στους ουσιώδεις κινδύνους που επηρεάζουν την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του φορέα. Συνεπώς, η ανωτέρω καταγραφή μπορεί να αποτελέσει χρήσιμη πηγή πληροφόρησης, υπό την προϋπόθεση ότι αξιοποιείται κατόπιν κατάλληλης επεξεργασίας.

Καλή πρακτική



Πριν ξεκινήσει η καταγραφή, κάθε οργανική μονάδα καλείται να απαντήσει σε καθοδηγητικά ερωτήματα, όπως:

- Ποια είναι τα κρίσιμα σημεία της λειτουργίας της;
- Ποιες δυσκολίες ή εμπόδια συνάντησε στο παρελθόν κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων της και πώς τα αντιμετώπισε;



- Ποιοι εξωτερικοί παράγοντες μπορεί να την επηρεάσουν;
- Τι θα μπορούσε να συμβεί και να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων της (επιχειρησιακών ή/και στρατηγικών);

Η προσέγγιση αυτή ενισχύει την ανάλυση των αρμοδιοτήτων και των διαδικασιών κάθε οργανικής μονάδας και διευκολύνει την αναγνώριση των κινδύνων.

Παράλληλα, τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων πρέπει να επιλέξουν και να επικοινωνήσουν με το προσωπικό τεχνικές εντοπισμού κινδύνων που είναι απλές και κατάλληλες για το στάδιο ωριμότητας των φορέων του δημόσιου τομέα.

Πληροφορίες



Κάθε φορέας οφείλει να προβλέπει ρητά τη μεθοδολογία διαχείρισης κινδύνων στο εγκεκριμένο Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων σύμφωνα με την παρ. 3 άρθρο 22B ν. 4795/2021.

Κατά την κατάρτιση του ανωτέρω Πλαισίου τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων, ανατρέχουν στο σχετικό Πρότυπο της Ε.Α.Δ. καθώς και στο πρότυπο ISO 31010:2019 — Risk management — Risk assessment techniques.

6. Πώς αναλύονται και αποτιμώνται οι κίνδυνοι από τις οργανικές μονάδες του φορέα

Τι ισχύει



Η ανάλυση και η αποτίμηση των κινδύνων αποτελούν τα βήματα μέσω των οποίων κάθε οργανική μονάδα αποφασίζει, βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων που έχουν αποτυπωθεί στο Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων του φορέα, εάν οι αναγνωρισμένοι και καταγεγραμμένοι κίνδυνοι είναι αποδεκτοί στην τρέχουσα κατάστασή τους. Τα κριτήρια εκτίμησης των κινδύνων αποτυπώνονται σε κλίμακα και αφορούν την πιθανότητα εμφάνισης των κινδύνων, τον αντίκτυπό τους και τη διαβάθμιση της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων δικλίδων/μέτρων αντιμετώπισής τους.

Πρόκειται για το δεύτερο και το τρίτο βήμα της διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνων (μετά την αναγνώριση και πριν την επιλογή ή μη πρόσθετων μέτρων αντιμετώπισης). Η αποτίμηση επιτρέπει την ιεράρχηση των κινδύνων και λειτουργεί, ουσιαστικά, ως εργαλείο που δίνει στη Διοίκηση τη δυνατότητα να γνωρίζει ποιοι κίνδυνοι έχουν μεγαλύτερη σπουδαιότητα και πρέπει να ληφθούν, υποχρεωτικά, μέτρα για την αντιμετώπισή τους και ποιοι μπορούν να παρακολουθούνται χωρίς να είναι απαραίτητη, σε αυτή τη φάση, η λήψη μέτρων.

Γιατί έχει σημασία



Η ανάλυση και αποτίμηση κινδύνων παρέχουν στη Διοίκηση τη δυνατότητα να αντιληφθεί τη σχετική σημασία κάθε κινδύνου, να ιεραρχήσει προτεραιότητες και να προσανατολίσει τους πόρους της εκεί όπου υπάρχει ουσιαστική απειλή για την επίτευξη των στόχων του φορέα.

Ποιος κάνει τι



Οι ρόλοι στην ανάλυση και ιεράρχηση/αξιολόγηση των κινδύνων είναι ίδιοι με αυτούς στην αναγνώριση κινδύνων (βλ. Ενότητα 5).

Πότε



Η ανάλυση και αποτίμηση κινδύνων διενεργούνται μετά την αναγνώριση και πριν την επιλογή των μέτρων αντιμετώπισής τους, όταν αυτό απαιτείται, στο πλαίσιο της ευρύτερης αξιολόγησης κινδύνων του φορέα.

Βήματα

Η αποτίμηση και ιεράρχηση των κινδύνων βασίζονται σε κριτήρια τα οποία αποτυπώνονται στο Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων του φορέα.



1. Βαθμολόγηση πιθανότητας κινδύνου (1–5) : από «Καθόλου πιθανό» έως «Σχεδόν σίγουρο».
2. Βαθμολόγηση αντίκτυπου κινδύνου (1–5) : από «Ασήμαντος» έως «Κρίσιμος».
3. Υπολογισμός σπουδαιότητας κινδύνου = πιθανότητα × αντίκτυπος: από 1 έως 25.
4. Κατηγοριοποίηση κινδύνου: Χαμηλός, Μέτριος, Υψηλός, Ακραίος.
5. Οπτική αποτύπωση: χρήση χάρτη ιεράρχησης κινδύνων (risk matrix/heatmap) για καλύτερη κατανόηση.

Η χρήση των ανωτέρω διαβαθμίσεων είναι υποχρεωτική.

Η αποτίμηση των κινδύνων δεν περιορίζεται στην κατάταξή τους σε κλίμακες. Στόχος της είναι να επιτρέψει στη Διοίκηση να συγκρίνει το εκτιμώμενο επίπεδο κάθε κινδύνου με τα όρια ανοχής του φορέα, όπως ορίζονται στο Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων.

- Αν ο κίνδυνος βρίσκεται εντός των ορίων ανοχής, θεωρείται αποδεκτός και ενδέχεται να απαιτεί μόνο παρακολούθηση.
- Αν πλησιάζει τα όρια ανοχής, απαιτείται επανεξέταση των υφιστάμενων δικλίδων και πιθανή ενίσχυσή τους.
- Αν υπερβαίνει τα όρια ανοχής, τότε ενεργοποιείται η επόμενη φάση της διαδικασίας: η επιλογή και εφαρμογή μέτρων αντιμετώπισής τους.

Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στον φορέα να χρησιμοποιήσει τους διαθέσιμους πόρους εκεί όπου ο κίνδυνος είναι ουσιαστικός, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι η αντιμετώπιση κινδύνων συνδέεται με την ικανότητα και τη βούληση του φορέα να αναλαμβάνει ρίσκο.

Αξίζει να προσέξετε



Κατά την αξιολόγηση των κινδύνων είναι σημαντικό να αποφεύγεται η πρακτική να χαρακτηρίζονται όλοι οι κίνδυνοι ως υψηλοί, καθώς έτσι ακυρώνεται η ουσιαστική προτεραιοποίηση. Η βαθμολογία που αποδίδεται πρέπει πάντοτε να τεκμηριώνεται, είτε μέσω επαγγελματικής κρίσης, είτε με στατιστικά δεδομένα και ανάλυση περιστατικών, ώστε η διαδικασία να είναι αξιόπιστη. Παράλληλα, δεν πρέπει να εκτιμώνται μόνο οι οικονομικές συνέπειες, αλλά και οι ποιοτικές επιπτώσεις, όπως η βλάβη στη φήμη του φορέα, η απώλεια της εμπιστοσύνης των πολιτών και η υπονόμηση της διαφάνειας.

Καλή πρακτική



Εργαλεία όπως ο χάρτης ιεράρχησης κινδύνων με χρωματική κλίμακα διευκολύνουν την οπτική αποτύπωση της κρισιμότητας των κινδύνων και την επικοινωνία των αποτελεσμάτων της διαδικασίας με τη Διοίκηση. Η ιεράρχηση πρέπει να επικαιροποιείται τακτικά, σύμφωνα με το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων του φορέα και κάθε φορά που προκύπτουν σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον του.

Πληροφορίες



Κάθε φορέας οφείλει να προβλέπει ρητά τη μεθοδολογία διαχείρισης κινδύνων, βήματα της οποίας είναι η ανάλυση και αποτίμηση κινδύνων, στο εγκεκριμένο Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων σύμφωνα με το άρθρο 22 Β παρ.3 του ν. 4795/2021.

Κατά την κατάρτιση του ανωτέρω Πλαισίου τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων, ανατρέχουν:

- Στο σχετικό πρότυπο της Ε.Α.Δ.
- Στο πρότυπο ISO 31000:2018 — Risk management — Guidelines (γενικό πλαίσιο).
- Στο ISO 31010:2019 — Risk management — Risk assessment techniques (τεχνικές εκτίμησης και ιεράρχησης, π.χ. risk matrix, bow-tie, failure mode & effect analysis).

7. Πως αντιμετωπίζονται οι κίνδυνοι από τον φορέα

Τι ισχύει



Η αντιμετώπιση κινδύνων είναι το στάδιο κατά το οποίο ο φορέας αποφασίζει την εφαρμογή μέτρων για τη μείωση, μεταφορά ή αποδοχή των κινδύνων, σύμφωνα με το επίπεδο ανοχής του.

Αφορά τον έλεγχο ή την τροποποίηση του επιπέδου του κινδύνου, μέσω ενίσχυσης των υφιστάμενων ή τη λήψη πρόσθετων δικλίδων ελέγχου, με στόχο ο υπολειμματικός κίνδυνος να παραμένει εντός των ορίων που έχει καθορίσει η Διοίκηση.

Γιατί έχει σημασία



Η αντιμετώπιση κινδύνων, όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί το στάδιο κατά το οποίο μέσα από τεκμηριωμένα, αναλογικά και υλοποιήσιμα μέτρα, η Διοίκηση προσαρμόζει το επίπεδο κινδύνου στα όρια ανοχής που έχει καθορίσει. Με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η διαφάνεια, η ανθεκτικότητα και η λογοδοσία, ενώ παράλληλα σχεδιάζονται κατάλληλες παρεμβάσεις και κατευθύνονται πόροι εκεί όπου η επίδραση των κινδύνων στους στόχους του φορέα είναι ουσιαστικότερη.

Ποιος κάνει τι



Ο Προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης ή της Διεύθυνσης, στην περίπτωση που δεν υφίσταται Γενική Διεύθυνση, ή της αυτοτελούς οργανικής μονάδας μη υπαγόμενης σε Γενική Διεύθυνση, σύμφωνα με την ΚΥΑ 51719/2025 (Β' 5335), καταχωρεί και εγκρίνει τα μέτρα για τα οποία έχει αποφασιστική αρμοδιότητα, κατόπιν διαβούλευσης με τους υφισταμένους των υποκείμενων οργανικών μονάδων. Σε περίπτωση που δεν έχει αποφασιστική αρμοδιότητα έγκρισης τα σχετικά μέτρα παραπέμπονται προς έγκριση **στο ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο**.

Τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων εποπτεύουν την ορθή καταγραφή των μέτρων αντιμετώπισης στο Μητρώο Κινδύνων του φορέα.

Η εφαρμογή του/των μέτρου/ων κάθε κινδύνου παρακολουθείται συνεχώς από τον αρμόδιο, βάσει του Μητρώου Κινδύνων του φορέα, **υπεύθυνο παρακολούθησης του κινδύνου και τον υπεύθυνο υλοποίησης των μέτρων**.

Πότε



Η αντιμετώπιση κινδύνων διενεργείται:

- μετά την αποτίμηση και πριν την οριστικοποίηση του Μητρώου Κινδύνων εφόσον ο υπολειμματικός κίνδυνος υπερβαίνει τα όρια ανοχής του φορέα,
- κάθε φορά που προκύπτουν νέοι ή αναθεωρημένοι κίνδυνοι οι οποίοι υπερβαίνουν τα όρια ανοχής του φορέα, μετά την αξιολόγηση των δικλίδων ελέγχου.
-



Η διαδικασία αντιμετώπισης κινδύνων ξεκινά μετά την αποτίμηση και ιεράρχηση και αφορά τους κινδύνους που υπερβαίνουν τα όρια ανοχής που έχει ορίσει ο φορέας.

Ακολουθούνται τα εξής βήματα, σύμφωνα με το άρθρο 7 της ΚΥΑ 51719/2025 και το Πρότυπο 2024 της Ε.Α.Δ.:

Αρχικά, επιλέγονται οι κατάλληλοι τύποι μέτρων από τον Προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης ή της Διεύθυνσης, στην περίπτωση που δεν υφίσταται Γενική Διεύθυνση, ή της αυτοτελούς οργανικής μονάδας μη υπαγόμενης σε Γενική Διεύθυνση (αποφυγή, μείωση, μετακύλιση, καταμερισμός ή αποδοχή) και προσδιορίζονται οι υπεύθυνοι, οι προθεσμίες και οι απαιτούμενοι πόροι, κατόπιν διαβούλευσης με τους προϊσταμένους των υποκείμενων οργανικών μονάδων.

Τα μέτρα διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμα, που εντάσσονται, κατά κανόνα, στον επιχειρησιακό σχεδιασμό του επόμενου έτους, και μακροπρόθεσμα, που συνδέονται με τον στρατηγικό προγραμματισμό του φορέα. Για ακραίους κινδύνους, πρέπει να ενεργοποιούνται άμεσα προσωρινά ή μεταβατικά μέτρα (βραχυπρόθεσμα), παράλληλα με τον σχεδιασμό των μακροπρόθεσμων παρεμβάσεων.

Κατόπιν αυτού, τα μέτρα εγκρίνονται από τον Προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης ή της Διεύθυνσης, στην περίπτωση που δεν υφίσταται Γενική Διεύθυνση, ή της αυτοτελούς οργανικής μονάδας μη υπαγόμενης σε Γενική Διεύθυνση. Σε περίπτωση που δεν έχει αποφασιστική αρμοδιότητα έγκρισης τα σχετικά μέτρα παραπέμπονται προς έγκριση στο ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο¹¹.

Τα μέτρα αυτά πριν από την έγκριση οφείλουν να τίθενται σε διαβούλευση, οριζοντίως, με τις οργανικές μονάδες του φορέα που έχουν αρμοδιότητα υλοποίησης για να διασφαλιστεί η συνοχή και η εφικτότητα υλοποίησής τους δεδομένου ότι οι πόροι κάθε φορέα είναι πεπερασμένοι.

Η υλοποίηση των μέτρων πραγματοποιείται με ευθύνη των αρμόδιων προϊσταμένων (υπεύθυνοι υλοποίησης του μέτρου) και παρακολουθούνται από τον υπεύθυνο παρακολούθησης του σχετικού κινδύνου.

Αξίζει να προσέξετε



Κατά τη φάση της αντιμετώπισης των κινδύνων, τα μέτρα πρέπει να είναι αναλογικά, τεκμηριωμένα και ρεαλιστικά, αποφεύγοντας την υπερβολική επιβάρυνση των διαδικασιών ή τη δημιουργία περιττών ελέγχων. Η αποτελεσματικότητα κάθε μέτρου πρέπει να αξιολογείται λαμβάνοντας υπόψη το κόστος εφαρμογής και τον αναμενόμενο αντίκτυπο στη μείωση του κινδύνου.

¹¹ Βλ. και Ενότητα 10 «Επικαιροποίηση και αναθεώρηση Μητρώου Κινδύνων»

Καλή πρακτική



Μια αποτελεσματική πρακτική είναι η σύνδεση των μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων με τον στρατηγικό σχεδιασμό και την επιχειρησιακή στοχοθεσία του φορέα. Όταν τα μέτρα εντάσσονται στα στρατηγικά σχέδια καθώς και στη στοχοθεσία του έτους υλοποίησής τους, η πρόοδός τους παρακολουθείται μέσα από τα καθιερωμένα εργαλεία Διοίκησης — τον επιχειρησιακό προγραμματισμό, τους απολογισμούς δράσεων και τις εκθέσεις αξιολόγησης.

Η στενή συνεργασία με τις οργανικές μονάδες που είναι αρμόδιες για τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό εξασφαλίζει ότι τα μέτρα αντιμετώπισης ενσωματώνονται έγκαιρα στα προγράμματα δράσης, ευθυγραμμίζονται με τις διοικητικές προτεραιότητες και συνοδεύονται από τους απαιτούμενους πόρους.

Ο βαθμός ενσωμάτωσης των μέτρων στη στοχοθεσία μπορεί να λειτουργήσει ως δείκτης επιτυχούς εφαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων.

Με αυτόν τον τρόπο, η δέσμευση της Διοίκησης και η Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων μετατρέπονται σε πρακτικό εργαλείο διακυβέρνησης.

Ωστόσο, μέτρα που αφορούν στα συνήθη διοικητικά καθήκοντα του προσωπικού ενδέχεται να μην ενταχθούν στην επιχειρησιακή στοχοθεσία του φορέα.

Πληροφορίες



- Σύμφωνα με το άρθρο 22B παρ. 3 του ν. 4795/2021 και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων, κάθε φορέας οφείλει να προσδιορίζει ρητά τη μεθοδολογία διαχείρισης κινδύνων, συμπεριλαμβανομένου του σταδίου της αντιμετώπισης.
- Για την κατάρτιση του Πλαισίου, τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων χρησιμοποιούν το Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων 2024 της Ε.Α.Δ., στις ενότητες «Αντιμετώπιση Κινδύνου» και «Παρακολούθηση και επανεξέταση».
- Η υλοποίηση της μεθοδολογίας αποτυπώνεται στο Παράρτημα της ΚΥΑ 51719/2025 (Β' 5335), «Υπόδειγμα Μητρώου Κινδύνων», ιδίως στα πεδία 14–21.
- Η διαδικασία αντιμετώπισης κινδύνων ευθυγραμμίζεται με την ενότητα 6.5 του ISO 31000:2018 (Risk Treatment).

8. Μητρώο Κινδύνων του Φορέα

Τι ισχύει



Το Μητρώο Κινδύνων αποτελεί κεντρικό πληροφοριακό σύστημα (ηλεκτρονική βάση δεδομένων), στο οποίο καταγράφονται και παρακολουθούνται όλοι οι αναγνωρισμένοι κίνδυνοι ενός φορέα, σύμφωνα με το πρότυπο και τις οδηγίες που καθορίζονται στην Κοινή Υπουργική Απόφαση 51719 ΕΞ 2025 (Β' 5335). Μέχρι την έναρξη λειτουργίας της ειδικής διαδικτυακής εφαρμογής «Μητρώο Κινδύνων Δημόσιου Τομέα», το Μητρώο τηρείται ηλεκτρονικά με κάθε πρόσφορο μέσο, κατ' αναλογία προς τις προβλέψεις και το Παράρτημα που συμπεριλαμβάνεται στην ανωτέρω απόφαση.

Γιατί έχει σημασία



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 Κινδύνων είναι η βάση αναφοράς της Ετήσιας Έκθεσης που συντάσσουν τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων.

Ποιος κάνει τι



Στο Μητρώο Κινδύνων έχουν πρόσβαση οι παρακάτω κατηγορίες χρηστών:

Ο Υπεύθυνος Καταχώρισης ο οποίος έχει πρόσβαση στα στοιχεία του Μητρώου για την καταχώρηση των οποίων έχει ορισθεί υπεύθυνος.

Ο Υπεύθυνος Έγκρισης Μέτρων ο οποίος έχει πρόσβαση στα στοιχεία του Μητρώου που αφορούν στους κινδύνους για τους οποίους έχει αποφασιστική αρμοδιότητα έγκρισης μέτρων, με δικαίωμα καταχώρισης νέων στοιχείων ή/και τροποποίησης οποιουδήποτε στοιχείου έχει καταχωριστεί.

Ο Υπεύθυνος Παρακολούθησης Κινδύνων ο οποίος έχει πρόσβαση στα στοιχεία του Μητρώου που αφορούν στην οργανική μονάδα ή στις οργανικές μονάδες.

στις οποίες προΐσταται, χωρίς δικαίωμα καταχώρισης νέων στοιχείων ή τροποποίησης οποιουδήποτε στοιχείου έχει καταχωριστεί.

Τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων, τα οποία έχουν την ευθύνη για την τήρηση, τη συνεχή παρακολούθηση και την επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων, χωρίς δυνατότητα απευθείας καταχώρισης ή τροποποίησής του. Τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων μεριμνούν, επίσης, για την αποστολή στην Ε.Α.Δ. των κινδύνων διαφθοράς και απάτης προς ενημέρωση του Κεντρικού Αποθετηρίου Κινδύνων Διαφθοράς.



Ο Εσωτερικός ελεγκτής ο οποίος έχει πρόσβαση στο σύνολο των στοιχείων του Μητρώου του φορέα, στο μέτρο που είναι απαραίτητο για την υλοποίηση του έργου του, χωρίς δικαίωμα καταχώρησης.

Πότε



Η δημιουργία και λειτουργία του Μητρώου Κινδύνων αποτελεί μόνιμη και διαρκή διοικητική διαδικασία που ξεκινά κατά την πρώτη εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων στον φορέα.

Η καταγραφή αυτή, η οποία πραγματοποιείται για πρώτη φορά στο πλαίσιο εφαρμογής της λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων, θα αποτελέσει το έτος βάσης για τον εκάστοτε φορέα. Με την ενεργοποίηση του ενιαίου πληροφοριακού συστήματος, τα δεδομένα που έχουν τηρηθεί κατά τη μεταβατική περίοδο θα πρέπει να μεταφερθούν στο «Μητρώο Κινδύνων Δημόσιου Τομέα», προκειμένου να διασφαλιστεί η συνέχεια, η ιστορικότητα και η συγκρισιμότητα των στοιχείων κατά τις επόμενες επικαιροποιήσεις και αναθεωρήσεις του Μητρώου.

Βήματα



- **Ο Προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης** ή της Διεύθυνσης, στην περίπτωση που δεν υφίσταται Γενική Διεύθυνση ή της αυτοτελούς οργανικής μονάδας μη υπαγόμενης σε Γενική Διεύθυνση καταχωρεί τα στοιχεία στο Μητρώο Κινδύνων και εγκρίνει τα μέτρα αντιμετώπισης κινδύνων για τα οποία έχει αποφασιστική αρμοδιότητα. Για τα μέτρα που δεν έχει την αποφασιστική αρμοδιότητα καταγράφει στο Μητρώο Κινδύνων τις προτάσεις του οι οποίες αποστέλλονται στο ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο προς έγκριση.
- **Το ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο** είτε εγκρίνει τα μέτρα είτε τα τροποποιεί. Δύναται, επίσης, να προσθέσει κινδύνους ή να τροποποιήσει όλα τα πεδία του Μητρώου. Για τις ανωτέρω ενέργειες απαιτείται αιτιολόγηση.

Σε όλα τα στάδια που προαναφέρονται πρέπει να προηγηθεί διαβούλευση με τους προϊσταμένους των υποκείμενων οργανικών μονάδων.

Όταν ολοκληρωθούν οι ανωτέρω ενέργειες ο επικεφαλής του φορέα οριστικοποιεί το Μητρώο Κινδύνων.

Αξίζει να προσέξετε



Κατά το μεταβατικό διάστημα, ο φορέας οφείλει να διασφαλίζει ότι τηρείται η νομοθεσία περί προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και ότι οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση και την καταχώρηση των κινδύνων εναρμονίζονται πλήρως με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο.



Παράλληλα, είναι επιβεβλημένη η τήρηση των προβλεπόμενων στην Κ.Υ.Α. διαδικασιών κατάρτισης και επικαιροποίησής του Μητρώου Κινδύνων, σύμφωνα με το υπόδειγμα που παρατίθεται στο Παράρτημα της απόφασης, χωρίς παρεκκλίσεις.

Καλή πρακτική



Μέχρι την έναρξη λειτουργίας της ενιαίας ηλεκτρονικής πλατφόρμας «Μητρώο Κινδύνων Δημόσιου Τομέα», κάθε φορέας οφείλει να τηρεί το Μητρώο Κινδύνων σε ηλεκτρονική μορφή, χρησιμοποιώντας, υποχρεωτικά, το πρότυπο που προβλέπεται στο Παράρτημα της απόφασης 51719/2025. Η πρακτική αυτή επιτρέπει στις οργανικές μονάδες να εξοικειωθούν με τη διαδικασία καταγραφής, να διαμορφώσουν κοινό τρόπο αποτύπωσης των κινδύνων και να εξασφαλίσουν ότι τα στοιχεία τους θα μπορούν να μεταφερθούν ομαλά στο πληροφοριακό σύστημα «Μητρώο Κινδύνων του Δημόσιου Τομέα».

Κατά την πρώτη εφαρμογή της διαδικασίας οι υπόχρεοι φορείς, κατά κανόνα, δε διαθέτουν επαρκή εργαλεία ή εμπειρία στη διαχείριση κινδύνων, οπότε συστήνεται στο αρχικό αυτό στάδιο να επικεντρωθούν στην αποτύπωση των σημαντικότερων κινδύνων του φορέα, ώστε να επιτευχθεί η σταδιακή εξοικείωση των στελεχών με τη διαδικασία χωρίς υπέρμετρη επιβάρυνση των υπηρεσιών.

Παράλληλα, είναι χρήσιμο τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων, σε συνεργασία με το Τμήμα Πληροφορικής ή άλλες μονάδες οριζόντιων αρμοδιοτήτων, να αναπτύξουν τα απαραίτητα πρότυπα έντυπα και εργαλεία (π.χ. ηλεκτρονικές φόρμες, πίνακες, οδηγίες συμπλήρωσης) για την καταγραφή των κινδύνων και των μέτρων αντιμετώπισής τους σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στη σχετική απόφαση.

Πληροφορίες



Σε κάθε φορέα που εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 2 του ν. 4795/2021, όπως ισχύει, αναπτύσσεται και λειτουργεί Μητρώο Κινδύνων (άρθρο 22ΣΤ).

Η Κοινή Υπουργική Απόφαση 51719 ΕΞ 2025 (Β' 5335) καθορίζει το σχετικό υπόδειγμα και τις απαιτήσεις του Μητρώου Κινδύνων.

9. Ετήσια έκθεση και τακτικές και έκτακτες αναφορές

Τι ισχύει



Η Ετήσια Έκθεση Διαχείρισης Κινδύνων αποτυπώνει τη συνολική εικόνα των κινδύνων που αντιμετώπισε ο φορέας εντός του έτους, τους αναδυόμενους κινδύνους καθώς και την αποτίμηση της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων (ορθή εφαρμογή, πρόταση επικαιροποίησης). Παράλληλα, τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων αποτυπώνουν το έργο τους κατά την περίοδο αναφοράς. Κατά τη διάρκεια κάθε έτους, τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων συντάσσουν, επίσης, τακτικές και έκτακτες αναφορές προς τη Διοίκηση, προκειμένου να παρακολουθείται η εξέλιξη των κινδύνων, να εντοπίζονται έγκαιρα σημαντικές μεταβολές στο περιβάλλον του φορέα και να διασφαλίζεται η συνεχής ενημέρωση του επικεφαλής για ζητήματα που άπτονται της διαχείρισης κινδύνων.

Γιατί έχει σημασία



Η Ετήσια Έκθεση και οι αναφορές των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων παρέχουν συνολική εικόνα για:
Το προφίλ κινδύνου του φορέα και το επίπεδο ωριμότητας της λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων.
Στο πλαίσιο αυτό υποστηρίζουν την ενημερωμένη λήψη αποφάσεων και τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό του φορέα.

Ποιος κάνει τι



Τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων συντάσσουν την Ετήσια Έκθεση και τις αναφορές, βάσει των στοιχείων του Μητρώου Κινδύνων του φορέα και κάθε άλλη επίσημη πηγή απαραίτητη για την τεκμηρίωση του περιεχομένου τους. Ενδεικτικά, για την αξιολόγηση του οικονομικού περιβάλλοντος, τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων μπορούν να ανατρέξουν σε επίσημες εκθέσεις, όπως οι Εκθέσεις της Τράπεζας της Ελλάδος, στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, Εκθέσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (DG ECFIN). Επιπλέον δε, τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων διαθέτουν πλήρη και απρόσκοπτη πρόσβαση σε όλα τα φυσικά στοιχεία και αρχεία του φορέα¹², που είναι απαραίτητα για την άσκηση του έργου τους, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην παρ. 22 Ε του ν. 4795/2021, συμπεριλαμβανομένων των Εκθέσεων του Ελεγκτικού Συνεδρίου και των ελεγκτικών οργάνων καθώς

¹² Επισημαίνεται ότι ειδικά όσον αφορά στη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου του φορέα, θα πρέπει να αναπτυχθεί μια συνεργασία που να διασφαλίζει ότι το Όργανο Διαχείρισης Κινδύνων θα ενημερώνεται για θέματα που το αφορούν.



στην Ετήσια Έκθεση προβλέπεται σχετική ενότητα όπου καταγράφονται οι κίνδυνοι μη συμμόρφωσης σε προτάσεις και συστάσεις τους.

Η ετήσια Έκθεση και οι αναφορές υποβάλλονται στον επικεφαλής του φορέα. Ιδίως για την Ετήσια Έκθεση υπενθυμίζεται η υποχρέωση κοινοποίησής της στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.), σύμφωνα παρ. ζ του 22Δ του ν. 4795/21.

Πότε



Ο χρόνος σύνταξης της Ετήσιας Έκθεσης και των τακτικών αναφορών των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων πρέπει να προβλέπεται στο Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων του φορέα.

Οι έκτακτες αναφορές υποβάλλονται όταν προκύπτουν γεγονότα ή συνθήκες που μεταβάλλουν ουσιωδώς το προφίλ κινδύνου του φορέα ή απαιτούν άμεση ενημέρωση της Διοίκησης, όπως η ανάδειξη σημαντικού κινδύνου που δεν είχε εντοπιστεί ή είχε υποτιμηθεί, η εκδήλωση σοβαρού περιστατικού ή ατυχήματος, η τεκμηριωμένη αναποτελεσματικότητα των υφιστάμενων μέτρων ή η εμφάνιση σημαντικών μεταβολών στο εξωτερικό περιβάλλον (νομοθετικών, κοινωνικών, οικονομικών κ.λπ.) που επηρεάζουν τους κινδύνους του φορέα.

Βήματα



Η Ετήσια Έκθεση και οι αναφορές καταρτίζονται από τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων και υποβάλλονται στον επικεφαλής του φορέα. Η Ετήσια Έκθεση, όπως προαναφέρθηκε, κοινοποιείται και στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας, υποχρεωτικά. Βάσει της ανωτέρω Έκθεσης και των τακτικών και έκτακτων αναφορών των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων, επικαιροποιείται το Μητρώο Κινδύνων με τη διαδικασία του άρθρου 7 της σχετικής απόφασης (Β' 5335).

Συνεπώς, ο επικεφαλής κοινοποιεί απόσπασμα της Ετήσιας Έκθεσης στους αρμόδιους Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης, προκειμένου να προβούν στις αναφερόμενες, στην ανωτέρω απόφαση, ενέργειες.

Ως εκ τούτου είναι σκόπιμο οι προτάσεις και συστάσεις που οδηγούν σε αλλαγές του Μητρώου να είναι επαρκώς αιτιολογημένες και καταγεγραμμένες με τρόπο συστηματικό ώστε να διευκολύνεται η ενημέρωση του επικεφαλής καθώς και των αρμόδιων προϊσταμένων (π.χ. αναφορά α/α κινδύνου, συγκέντρωση συστάσεων ανά οργανική μονάδα κ.α.).

Επισημαίνεται ότι, τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων δεν έχουν αρμοδιότητα για την πρόταση μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων που ενδέχεται να εντοπίσουν (ενδεικτικά αναδυόμενοι κίνδυνοι).

Αξίζει να προσέξετε



Το περιεχόμενο της Ετήσιας Έκθεσης πρέπει να είναι επαρκώς τεκμηριωμένο και η διάρθρωση να εναρμονίζεται με το Πρότυπο Ετήσιας Έκθεσης και να περιλαμβάνει:

- Επιτελική σύνοψη με τα βασικά συμπεράσματα και συστάσεις.
- Πληροφορίες για τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων (δομή, εκπαιδευτικό έργο κ.α.).
- Αξιολόγηση του φορέα, με αποτίμηση αλλαγών στο περιβάλλον και παρουσίαση των αποτελεσμάτων διαχείρισης κινδύνων.
- Αποτίμηση της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων.
- Συστάσεις Ελεγκτικού Συνεδρίου και ελεγκτικών φορέων.
- Συμπεράσματα.
- Παραρτήματα (χάρτες κινδύνων, υποστηρικτικά αρχεία).

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στους κινδύνους διαφθοράς – καθώς αναλύονται διακριτά και αποστέλλονται με μέριμνα του Οργάνου Διαχείρισης Κινδύνων στην Ε.Α.Δ.

Καλή πρακτική



Συστήνεται η Ετήσια Έκθεση να ολοκληρώνεται έως το τέλος του πρώτου τριμήνου του επόμενου έτους.

Οι τακτικές αναφορές προτείνεται να συνδέονται με σημαντικά ορόσημα του φορέα (π.χ. προϋπολογισμός, απολογισμός, στοχοθεσία κ.α.).

Σε περίπτωση Ομάδων Διαχείρισης Κινδύνων, η κατάρτιση της Ετήσιας Έκθεσης προτείνεται να συνοδεύεται από κατανομή των εργασιών μεταξύ των μελών τους.

Κατά την κατάρτιση τόσο της Ετήσιας Έκθεσης όσο και των τακτικών αναφορών συστήνεται:

- Η γλώσσα να είναι απλή, χωρίς δυσνόητους τεχνικούς όρους.
- Το περιεχόμενο να είναι τεκμηριωμένο, αλλά όχι υπερβολικά αναλυτικό. Επομένως, θα πρέπει να περιλαμβάνονται κρίσιμα σημεία και όχι πλήθος λεπτομερειών.
- Να αποφεύγονται οι επαναλήψεις πληροφοριών που περιλαμβάνονται σε άλλες αναφορές ή τμήματα της έκθεσης.
- Οι συστάσεις να είναι σαφείς, εφαρμόσιμες και, όπου είναι δυνατόν, χρονοπρογραμματισμένες.
- Οι παρατηρήσεις να διατυπώνονται με σαφήνεια και ουδετερότητα, χωρίς αξιολογικούς χαρακτηρισμούς



Μπορείτε να ανατρέξετε:

- στο άρθρο 22Η, 22Δ και Ε του ν. 4795/2021,
- στις σελίδες 35-36 του Πρότυπου Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων
- στην ΚΥΑ «Πρότυπο Ετήσιας Έκθεσης» (Β' 2921)

10. επικαιροποίηση και Αναθεώρηση Μητρώου Κινδύνων

Τι ισχύει



Η επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων αναφέρεται στην επισκόπηση του συνόλου των στοιχείων του (αναθεώρηση), στην προσθήκη νέων κινδύνων καθώς και στην τροποποίηση ενός ή περισσότερων πεδίων του. Το Μητρώο μπορεί να επικαιροποιηθεί και βάσει του περιεχομένου της Ετήσιας Έκθεσης και των αναφορών του Οργάνου Διαχείρισης Κινδύνων.

Γιατί έχει σημασία



Η επικαιροποίηση διασφαλίζει ότι τα στοιχεία που συμπεριλαμβάνονται στο Μητρώο Κινδύνων παραμένουν επίκαιρα και αποτυπώνονται με ακρίβεια έτσι ώστε να υποστηρίζεται η έγκαιρη και έγκυρη λήψη αποφάσεων.

Ποιος κάνει τι



Ισχύουν οι ίδιοι ρόλοι και η διαδικασία της κατάρτισής του (βλ. ενότητα «Μητρώο Κινδύνων»).

Πότε



Η αναθεώρηση πραγματοποιείται τουλάχιστον μία φορά το έτος. Η επικαιροποίηση πραγματοποιείται κάθε φορά που απαιτείται τροποποίηση του/ων πεδίου/ων του Μητρώου ή προσθήκη νέων κινδύνων.

Βήματα



Οι υπεύθυνοι παρακολούθησης κινδύνων ενημερώνουν εγγράφως κατά λόγο αρμοδιότητας, το αμέσως ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο για τις μεταβολές στο Μητρώο Κινδύνων, βάσει των οποίων, απαιτείται επικαιροποίηση των καταχωρήσεων.

Ομοίως, οι συστάσεις και προτάσεις των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων όταν από αυτές προκύπτει η ανάγκη επικαιροποίησης του Μητρώου Κινδύνων (π.χ. νέοι κίνδυνοι που προκύπτουν από έκτακτη αναφορά) προωθούνται από τον επικεφαλής στον αρμόδιο Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης ή της Διεύθυνσης, στην περίπτωση που δεν υφίσταται Γενική Διεύθυνση, ή στην αυτοτελή οργανική μονάδα που δεν υπάγεται σε Γενική Διεύθυνση.

Η διαδικασία που ακολουθείται για την αναθεώρηση και επικαιροποίηση του Μητρώου είναι αυτή της καταχώρησης.

Αυτονόητο είναι ότι η διαδικασία επικαιροποίησης δύναται να εκκινεί και από τους υπεύθυνους έγκρισης μέτρων.

Αξίζει να προσέξετε



Η επικαιροποίηση του Μητρώου είναι συνεχής διαδικασία και κατά συνέπεια δε θα πρέπει να περιορίζεται στην ετήσια αναθεώρηση. Κάθε σημαντική μεταβολή στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον του φορέα που επηρεάζει τους στόχους του (π.χ. αλλαγές αρμοδιοτήτων, οργανωτικών δομών, νομοθεσίας ή έργων) πρέπει να οδηγεί σε επικαιροποίηση/επαναξιολόγηση των κινδύνων και κατά συνέπεια του Μητρώου. Ομοίως, θα πρέπει να καταγράφεται κάθε μεταβολή που αφορά την υλοποίηση των μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων.

Η συστηματική παρακολούθηση των καταγεγραμμένων κινδύνων και η έγκαιρη ενσωμάτωση νέων πληροφοριών διασφαλίζουν ότι το Μητρώο παραμένει επίκαιρο, αξιόπιστο και αντανακλά τις πραγματικές συνθήκες λειτουργίας του φορέα.

Καλή πρακτική



Σε περίπτωση σημαντικών μεταβολών στο περιβάλλον λειτουργίας του φορέα, συνιστάται τα αρμόδια όργανα διαχείρισης κινδύνων να επικοινωνούν τη διαπιστωμένη ανάγκη επανεξέτασης των καταγεγραμμένων κινδύνων. Η έγκαιρη ενεργοποίηση της διαδικασίας αυτής συμβάλλει στη διατήρηση της ακρίβειας και της επικαιρότητας του Μητρώου Κινδύνων, διασφαλίζοντας ότι αντικατοπτρίζει τις πραγματικές συνθήκες λειτουργίας του φορέα και υποστηρίζει αποτελεσματικά τη λήψη αποφάσεων.

Πληροφορίες



Η επικαιροποίηση και η αναθεώρηση του Μητρώου κινδύνων προβλέπεται στο άρθρο 22ΣΤ του ν. 4795/2021, καθώς και στην Κοινή υπουργική απόφαση 51719 ΕΞ 2025 (Β' 5335). Αναφορές επίσης υπάρχουν στο Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων (Ε.Α.Δ. 2024)

11. Επικαιροποίηση Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων

Τι ισχύει



Η Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων αποτελούν δυναμικά εργαλεία Διοίκησης. Πρέπει να επανεξετάζονται τακτικά, ώστε να παραμένουν συναφή με τη στρατηγική, τη λειτουργία και το περιβάλλον του φορέα.

Γιατί έχει σημασία



Οι αλλαγές στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. αναδιοργάνωση, νέα έργα, μεταβολή στρατηγικών στόχων, ρυθμιστικές απαιτήσεις) επηρεάζουν την έκθεση του φορέα σε κινδύνους. Αν δεν επικαιροποιηθεί η Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων, ενδέχεται να εφαρμόζονται διαδικασίες που δεν ανταποκρίνονται, πλέον, στις εξωτερικές και εσωτερικές συνθήκες λειτουργίας του φορέα.

Ποιος κάνει τι



- Τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων εισηγούνται την αναθεώρηση της Πολιτικής και του Πλαισίου. Στο πλαίσιο αυτό, συντάσσουν τεκμηριωμένη πρόταση επικαιροποίησης και την υποβάλλουν στον επικεφαλής του φορέα.
- Ο επικεφαλής του φορέα έχει την αρμοδιότητα έγκρισης της Πολιτικής και το Πλαισίου.
- Οι προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων συνεισφέρουν στη διαδικασία με την υποβολή προτάσεων και παρατηρήσεων που προκύπτουν από την εμπειρία εφαρμογής της Πολιτικής και του Πλαισίου.
- Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να εντοπίζει ανάγκες αναθεώρησης μέσω των αξιολογήσεων της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων στον φορέα.

Πότε



Η επικαιροποίηση της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων διενεργείται όταν προκύπτουν σημαντικές αλλαγές στη λειτουργία του φορέα όπως : αναδιοργάνωση, νέες αρμοδιότητες, αλλαγές σε ρόλους και μονάδες, εισαγωγή νέων διαδικασιών ή έργων, καθώς και ουσιώδεις εξωτερικές μεταβολές (νομοθετικές ή κανονιστικές).

Επίσης, δύναται να επικαιροποιείται και σε διάστημα που έχει προκαθορισθεί (ενδεικτικά διετία). Σε αυτήν την περίπτωση, συστήνεται η σχετική πρόβλεψη να καταγράφεται στην Πολιτική και το Πλαίσιο του φορέα.

Βήματα



Τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων συντάσσουν πρόταση επικαιροποίησης με τις προτεινόμενες τροποποιήσεις η οποία συμπεριλαμβάνει και την απαραίτητη τεκμηρίωση. Οι προτάσεις αυτές βασίζονται, ενδεικτικά, στην αποτίμηση της Πολιτικής και του Πλαισίου, σύμφωνα με την Ετήσια Έκθεση των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων, καθώς και στις συστάσεις της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου.

Η πρόταση της Πολιτικής και του Πλαισίου εγκρίνεται από τον επικεφαλής.

Πραγματοποιείται κοινοποίηση της Πολιτικής και του Πλαισίου με σκοπό την ενημέρωση των οργανικών μονάδων του φορέα.

Αξίζει να προσέξετε



- Η επικαιροποίηση δεν είναι απλή αναδιατύπωση – απαιτεί τεκμηρίωση των προτεινόμενων αλλαγών.
- Είναι απαραίτητο να τηρείται ιστορικό εκδόσεων και αναθεωρήσεων.

Καλή πρακτική



Στην περίπτωση που έχει προβλεφθεί στην Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων του φορέα συγκεκριμένος χρόνος επικαιροποίησης για την τεκμηρίωση των αλλαγών προτείνεται και η εκπόνηση ερωτηματολογίου από το Όργανο Διαχείρισης Κινδύνων προς τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων προκειμένου να υποβάλλουν προτάσεις βελτίωσης.

Πληροφορίες



Η δυνατότητα επικαιροποίησης προβλέπεται στο Μέρος Β' του Προτύπου της Ε.Α.Δ. (σελ. 38) καθώς και στο άρθρο 22B ν. 4795/2021.

Επίσης μπορείτε να ανατρέξετε στο Πρότυπο Ε.Α.Δ., σελ. 38: Επικαιροποίηση Πολιτικής και Πλαισίου καθώς και στο ISO 31000:2018 – Clause 6.6 (Monitoring and Review)

12. Επικοινωνία και πληροφόρηση

Τι ισχύει



Η επικοινωνία και η πληροφόρηση αποτελούν βασική πτυχή της διαχείρισης κινδύνων που διατρέχει όλα τα στάδια αυτής και αποτελούν κύριες αρμοδιότητες των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων. Στο πλαίσιο αυτό, πρέπει να υπάρχει μέριμνα ώστε να διασφαλίζεται ότι οι πληροφορίες που αφορούν στη διαχείριση κινδύνων διακινούνται έγκαιρα και αποτελεσματικά μεταξύ των αρμόδιων οργανικών μονάδων του φορέα, της Διοίκησης και του Οργάνου Διαχείρισης Κινδύνων.

Γιατί έχει σημασία



Η αποτελεσματική επικοινωνία και πληροφόρηση συμβάλλουν στη διαφάνεια, στη δημιουργία κουλτούρας κινδύνου και στη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Χωρίς σωστή επικοινωνία, οι κίνδυνοι ενδέχεται να υποεκτιμηθούν ή να μη γίνουν αντιληπτοί εγκαίρως.

Ποιος κάνει τι



- Το Όργανο Διαχείρισης Κινδύνων καθοδηγεί και ενημερώνει τις οργανικές μονάδες.
- Οι προϊστάμενοι οργανικών μονάδων μεταφέρουν τις απαιτήσεις στα στελέχη τους και συγκεντρώνουν πληροφορίες.

Πότε



Η επικοινωνία πρέπει να είναι συνεχής και να καλύπτει κάθε στάδιο της διαχείρισης κινδύνων: πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την καταγραφή και αξιολόγησή τους, καθώς και κατά την παρακολούθηση και επανεξέτασή τους.

Βήματα



- Αποστέλλονται οδηγίες για την υλοποίηση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, βοηθητικά εργαλεία (π.χ. ερωτηματολόγια) και χρονοδιαγράμματα προς τις οργανικές μονάδες του φορέα.
- Διοργανώνονται ενημερωτικές και εκπαιδευτικές συναντήσεις.

Αξίζει να προσέξετε



Αποφύγετε την υπερβολική πληροφόρηση ή τη μονομερή ροή πληροφοριών από πάνω προς τα κάτω. Η πληροφόρηση πρέπει να είναι αμφίδρομη και προσαρμοσμένη στον ρόλο κάθε αποδέκτη.

Επιπλέον, προτείνεται:

- Η τήρηση αρχείου επικοινωνιών (π.χ. πρακτικά συναντήσεων, email, ενημερωτικά σημειώματα).
- Η αποφυγή τεχνικής ορολογίας χωρίς επεξήγηση.
- Ο προγραμματισμός των δράσεων με τρόπο που διευκολύνει τη συμμετοχή των στελεχών, λαμβάνοντας υπόψη τον φόρτο εργασίας τους.
- Η διασφάλιση δυνατότητας ανάδρασης (όχι μονομερής ενημέρωση).

Καλή πρακτική



- Ο ορισμός σημείου επαφής ανά Γενική Διεύθυνση ή/και Διεύθυνση (focal point) που συγκεντρώνει/διανέμει πληροφορίες σχετικές με τη διαχείριση κινδύνων.
- Η τήρηση πίνακα ερωτήσεων-απαντήσεων (FAQ).

Πληροφορίες



- Στην παρ. γ του άρ. 22Δ του ν. 4795/2021 αναφέρεται ότι αρμοδιότητα του Οργάνου Διαχείρισης Κινδύνων είναι «η 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».
- Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων της Ε.Α.Δ. 2024 (σελ. 37: Επικοινωνία και Διαβούλευση)

13. Επίλογος

Ο παρών Οδηγός σχεδιάστηκε για να υποστηρίξει τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων του δημόσιου τομέα, παρέχοντας πρακτικές απαντήσεις σε ανάγκες και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν κατά την αρχική εφαρμογή της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων.

Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων προϋποθέτει τη συστηματική αξιοποίηση διαδικασιών, προτύπων, εργαλείων και κατευθυντήριων οδηγιών, ώστε η Πολιτική και το Πλαίσιο να αποκτήσουν πραγματική εφαρμογή και να ενταχθούν στη λειτουργία των φορέων. Στο πλαίσιο αυτό, αντί γενικών κατευθύνσεων, ο παρών Οδηγός συγκεντρώνει παραδείγματα, βήματα, ενδεικτικές ενέργειες και καλές πρακτικές, με στόχο την ομαλή ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στη λειτουργία των φορέων. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται, στη σημασία της εκπαίδευσης και επικοινωνίας, σε όλα τα στάδια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων καθώς και τη δημιουργία εργαλείων υποστήριξης για τις οργανικές μονάδες των φορέων.

Ο ρόλος των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων είναι καθοριστικός, αφενός, για την εφαρμογή της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων και αφετέρου για τη δημιουργία κατάλληλης κουλτούρας ενσωμάτωσης της διαχείρισης κινδύνων ως ουσιαστικής λειτουργίας του φορέα. Μέσω της παροχής εξειδικευμένων εργαλείων, σαφούς καθορισμού αρμοδιοτήτων και συστηματικής καθοδήγησης των στελεχών, τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων συμβάλλουν στην πρακτική εφαρμογή της διαδικασίας και στη σταδιακή ενσωμάτωσή της στη λειτουργία και τη διοικητική κουλτούρα του φορέα.