ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

# *ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ (μέρος Α)*

## *Προπαρασκευαστικές Ενέργειες των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων*

2025

ΕΘΝΙΚΗ ΑΡΧΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ

# Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....4
Σκοπός και διάρθρωση οδηγού .....5
Αρχικές ενέργειες.....5
Προετοιμασία για τη σύνταξη της πολιτικής και του πλαισίου .....11
Επίλογος.....18

## *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, Ξουρή Αδαμαντία.

## Πρόλογος Διοικήτριας

Η ενίσχυση της ικανότητας των φορέων του δημόσιου τομέα να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις σύγχρονες προκλήσεις προϋποθέτει τη συστηματική ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων σε κάθε επίπεδο της λειτουργίας τους. Σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυξημένη αβεβαιότητα, πολυπλοκότητα και ταχύτητα αλλαγών, η έγκαιρη αναγνώριση και αντιμετώπιση των κινδύνων καθίσταται κρίσιμος παράγοντας για τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας, της διαφάνειας και της λογοδοσίας των φορέων του δημόσιου τομέα.

Η θεσμοθέτηση της διαχείρισης κινδύνων στον δημόσιο τομέα αποτελεί ένα σημαντικό βήμα, η επιτυχής εφαρμογή της όμως προϋποθέτει κατάλληλη προετοιμασία, σαφή οργάνωση και πρακτική υποστήριξη των Οργάνων Διαχείρισης Κινδύνων. Αναγνωρίζοντας τις προκλήσεις που συνοδεύουν την πρώτη εφαρμογή μιας νέας και σύνθετης διαδικασίας, η Γενική Διεύθυνση Ακεραιότητας και Λογοδοσίας της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας εκπόνησε τον παρόντα Οδηγό με σκοπό να σταθεί αρωγός στο έργο των Οργάνων, παρέχοντας συγκεκριμένες κατευθύνσεις για τα πρώτα στάδια της λειτουργίας τους.

Ο παρόν Οδηγός αποτυπώνει προπαρασκευαστικές ενέργειες, πρακτικές προτάσεις και ενδεικτικά ερωτήματα που μπορούν να αξιοποιηθούν από τα Όργανα Διαχείρισης Κινδύνων για την αρχική τους οργάνωση, την κατανόηση του φορέα τους και την προετοιμασία της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων. Με τον τρόπο αυτό, η Εθνική Αρχή Διαφάνειας επιδιώκει να υποστηρίξει την ομαλή εκκίνηση της διαδικασίας και να συμβάλει στη σταδιακή ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στη λειτουργία των φορέων του δημόσιου τομέα, προς όφελος της αποτελεσματικότητας, της λογοδοσίας και του δημοσίου συμφέροντος.

**Η Διοικήτρια**

**Αλεξάνδρα Ρογκάκου**

# Εισαγωγή

Οι φορείς του δημοσίου τομέα καλούνται καθημερινά να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους που προέρχονται από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιούνται. Γεγονότα, όπως η πρόσφατη χρηματοοικονομική κρίση, η επιταχυνόμενη τεχνολογική αλλαγή και η ανασφάλεια στον κυβερνοχώρο που αυτή συνεπάγεται, τα ακραία καιρικά φαινόμενα αλλά και η πανδημία COVID 19, καταδεικνύουν την ολοένα αυξανόμενη πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος των φορέων του δημοσίου τομέα και ενισχύουν τη σημασία της συμβολής της διαχείρισης κινδύνων.

Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί έναν θεμελιώδη πυλώνα για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας των φορέων. Μέσω της διαχείρισης κινδύνων, οι φορείς μπορούν να μετριάζουν ή ακόμα και να προλαμβάνουν τους πιθανούς κινδύνους, διαχειριζόμενοι με βέλτιστο τρόπο τους οικονομικούς πόρους και το ανθρώπινο δυναμικό τους. Η ανάγκη λοιπόν για αναγνώριση, αξιολόγηση και έγκαιρη αντιμετώπιση των κινδύνων δεν είναι μόνο επιτακτική αλλά αποτελεί μονόδρομο για τον δημόσιο τομέα.

Αυτή ακριβώς την επιτακτική ανάγκη κάλυψε το κεφάλαιο Ζ΄ του ν. 4795/2021, το οποίο προστέθηκε με το Μέρος Β΄ του ν.5013/2023, ρυθμίζοντας για πρώτη φορά τη διαδικασία της διαχείρισης κινδύνων στον δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τον νόμο, οι φορείς καλούνται να αξιολογήσουν και να διαχειριστούν με συστηματικό τρόπο τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν και οι οποίοι δύνανται να επηρεάσουν τη λειτουργία τους. Για τη μεθοδική προσέγγιση των κινδύνων, οι φορείς του δημοσίου τομέα συστήνουν Όργανα διαχείρισης κινδύνων, οι αρμοδιότητες των οποίων ορίζονται στο άρθρο 22Δ του ανωτέρω νόμου.

Περαιτέρω, η Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.) δημοσίευσε το «Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων»[1], (https://aead.gr/publications/manuals), με στόχο την υποστήριξη του έργου των εν λόγω Οργάνων. Αντιλαμβανόμενη ωστόσο, ότι η πρακτική εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων στον δημόσιο τομέα βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο και τα Όργανα διαχείρισης κινδύνων των φορέων δεν διαθέτουν ακόμα τη σχετική εμπειρία, η Ε.Α.Δ. προέβη στη σύνταξη του παρόντος προκειμένου να διευκολύνει το έργο τους στην πράξη.

Το παρόν κείμενο σκοπό έχει να παραθέσει τα πρώτα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν τα Όργανα διαχείρισης κινδύνων για την αρχική τους οργάνωση και την προετοιμασία της σύνταξης της Πολιτικής και του Πλαισίου διαχείρισης κινδύνων στον φορέα τους.

[1] παρ.5 άρθρο 22Β, ν.4795/2021

# Σκοπός και διάρθρωση οδηγού

### Σκοπός

**Η** εφαρμογή της συστηματικής και ολοκληρωμένης διαχείρισης κινδύνων στους φορείς του δημοσίου τομέα αποτελεί ορόσημο και συγχρόνως πρόκληση για την ελληνική δημόσια διοίκηση. Οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται για πρώτη φορά να παρακολουθούν συστηματικά του κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένοι και να λαμβάνουν αποφάσεις βασισμένοι στην αξιολόγηση των κινδύνων που ενδέχεται να απειλήσουν την επίτευξη των στόχων τους.

Σκοπός του παρόντος, όπως άλλωστε υποδηλώνει και ο τίτλος του, είναι να αποτελέσει έναν εύχρηστο και πρακτικό οδηγό για τα Όργανα διαχείρισης κινδύνων του δημοσίου τομέα που καλούνται για πρώτη φορά να ασκήσουν την αρμοδιότητα αυτή. Δεδομένου ότι κατά την παρακολούθηση του Ειδικού Προγράμματος Επαγγελματικής Επάρκειας Διαχειριστή Κινδύνων[2], γίνεται αναλυτική παρουσίαση τόσο της θεωρίας της διαχείρισης κινδύνων (risk management), όσο και πρακτικών παραδειγμάτων, ο παρών Οδηγός στοχεύει στην παρουσίαση των αρχικών οργανωτικών ενεργειών, στις οποίες προτείνεται να προβούν τα Όργανα διαχείρισης κινδύνων αμέσως μετά τη σύστασή τους αλλά και στην παρουσίαση πρακτικών προτάσεων για την υλοποίηση του έργου τους κατά το στάδιο της προετοιμασίας τους για τη σύνταξη της Πολιτικής και την ανάπτυξη του Πλαισίου διαχείρισης κινδύνων του φορέα τους[3].

### Διάρθρωση

**Ο** Οδηγός διαρθρώνεται σε δύο ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται οι αρχικές ενέργειες στις οποίες προτείνεται να προβεί το Όργανο διαχείρισης κινδύνων αμέσως μετά τη σύστασή του. Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει τις προπαρασκευαστικές ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί για την προετοιμασία της σύνταξης της Πολιτικής και της ανάπτυξης του Πλαισίου διαχείρισης κινδύνων του φορέα.

Κάθε ενότητα περιέχει:

- Περιγραφή των προτεινόμενων ενεργειών.
- Ενδεικτικές ερωτήσεις για την υποβοήθηση του Οργάνου.
- Χρήσιμες συμβουλές και προτάσεις.

# 1 Αρχικές ενέργειες

### Γενικά

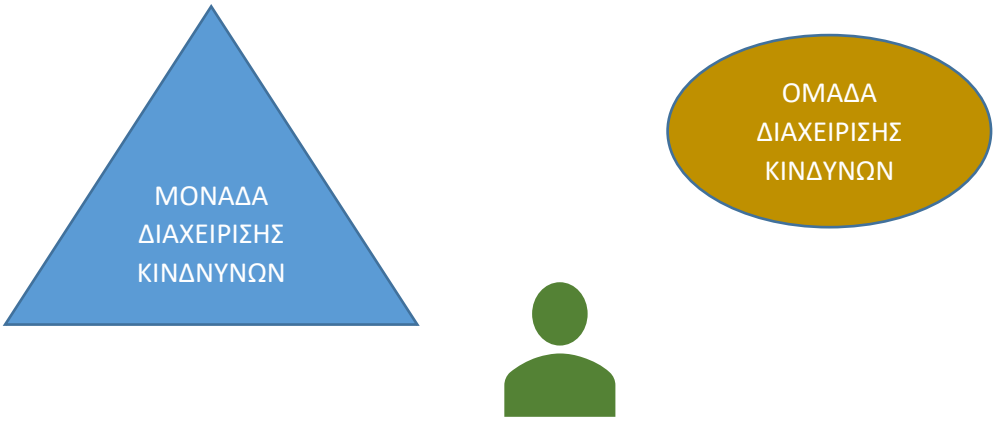
Με την παρ. 3 του άρθρου 22Γ του ν.4795/2021 ορίζεται ότι τα Όργανα διαχείρισης κινδύνων υποχρεούνται, εντός έξι (6) μηνών από την τοποθέτηση ή τον ορισμό τους, να παρακολουθήσουν το Ειδικό Πρόγραμμα Επαγγελματικής Επάρκειας Διαχειριστή

[2] Παρ.2 άρθρο 22Γ, ν.4795/2021
[3] Άρθρο 22Β, ν.4795/2021

Κινδύνων που υλοποιείται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) σε συνεργασία με την ΕΑΔ και να λάβουν το αντίστοιχο πιστοποιητικό.
Πέραν της ως άνω εκ του νόμου υποχρέωσης, στην παρούσα ενότητα περιγράφονται οι αρχικές ενέργειες στις οποίες προτείνεται να προβεί το Όργανο διαχείρισης κινδύνων αμέσως μετά τη σύσταση ή τη συγκρότησή του.
Οι εν λόγω ενέργειες είναι προπαρασκευαστικές, δεν έχουν αυστηρή χρονική σειρά και δεν προϋποθέτουν η μία την πραγματοποίηση της άλλης, επισημαίνεται δε ότι ορισμένες εξ αυτών μπορούν να πραγματοποιηθούν ακόμα και πριν τη λήψη της Πιστοποίησης Επαγγελματικής Επάρκειας Διαχειριστή Κινδύνων[4] .

## Καθορισμός Οργανωτικών θεμάτων

**Η** οργανωτική δομή του Οργάνου διαχείρισης κινδύνων ανήκει στη διακριτική ευχέρεια του επικεφαλής του φορέα και καθορίζεται ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις οργανωτικές και επιχειρησιακές ανάγκες του Οργανισμού.
Σύμφωνα με τον νόμο[5], τα Όργανα διαχείρισης κινδύνων στον δημόσιο τομέα διακρίνονται σε:




**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

**Ο** τρόπος λειτουργίας του Οργάνου διαχείρισης κινδύνων είναι ανάλογος της οργανωτικής του δομής. Επισημαίνεται ότι, το κριτήριο αυτό είναι σημαντικό καθώς η ανωτέρω επιλογή δύναται να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων του φορέα (ορισμός υπαλλήλου με παράλληλα καθήκοντα σε Υπουργείο).

Η Μονάδα διαχείρισης κινδύνων, ως οργανική μονάδα του φορέα, ακολουθεί τα οριζόμενα στον Οργανισμό λειτουργίας του φορέα. Υπενθυμίζεται ότι η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων, ανεξαρτήτως του επιπέδου της, θα πρέπει να υπάγεται απευθείας στον επικεφαλής του φορέα.

[4] Οι ενέργειες που δεν προϋποθέτουν τη λήψη του πιστοποιητικού θα φέρουν στον τίτλο τους το εικονίδιο:
[5] Άρθρο 22Γ, ν. 4795/2021

### Τι γίνεται όμως με την Ομάδα και τον Διαχειριστή κινδύνων;

Η Ομάδα διαχείρισης κινδύνων συνιστάται με απόφαση του επικεφαλής του φορέα. Τα μέλη της Ομάδας προτείνεται να υπηρετούν σε διαφορετικές Διευθύνσεις, ώστε να εξασφαλίζεται μια πολυδιάστατη προσέγγιση στη διαχείριση των κινδύνων. Παράλληλα, η ανωτέρω εκπροσώπηση διευκολύνει την επικοινωνία και την ενίσχυση της κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων σε όλες τις Διευθύνσεις. Κατά τις πρώτες συναντήσεις, η Ομάδα διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να αποφασίσει για τα οργανωτικά θέματα λειτουργίας της.

### Ενδεικτικές ερωτήσεις προς διερεύνηση από την Ομάδα:

- ✓ Πού θα συνεδριάζει η Ομάδα (χώρος);
- ✓ Μπορούν όλα τα μέλη να προσέρχονται στις συνεδριάσεις ή ορισμένα μέλη θα παρευρίσκονται μέσω τηλεδιάσκεψης;
- ✓ Ποια θα είναι η διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την επικοινωνία των Οργανικών Μονάδων του φορέα με την Ομάδα διαχείρισης κινδύνων;
- ✓ Θα υπάρχει η δυνατότητα του Οργάνου για διακριτή πρωτοκόλληση και διακίνηση των εγγράφων της διαχείρισης κινδύνων, μέσω του πληροφοριακού συστήματος διακίνησης εγγράφων του φορέα;
- ✓ Πώς θα υπογράφονται τα έγγραφα; Για παράδειγμα θα υπογράφονται από όλα τα μέλη ή θα υπογράφει ο επικεφαλής μόνο της Ομάδας, «εκ μέρους των μελών της Ομάδας διαχείρισης κινδύνων»;
- ✓ Θα δημιουργηθεί κοινόχρηστος φάκελος στο πληροφοριακό σύστημα του φορέα, στον οποίο θα έχουν πρόσβαση αποκλειστικά τα μέλη της Ομάδας;
- ✓ Πού θα φυλάσσεται το φυσικό αρχείο και ποιος θα είναι υπεύθυνος για τη φύλαξή του;

**Χρήσιμη Συμβουλή**

Αναθέστε σε ένα μέλος της Ομάδας χρέη γραμματέα και τηρείτε πρακτικά για κάθε συνάντηση της Ομάδας.

Για τα αντίστοιχα πρακτικά ζητήματα θα πρέπει να φροντίσει και ο Διαχειριστής κινδύνων, ως μονοπρόσωπο όργανο.

## Γνωρίζοντας τον Φορέα

**Α**μέσως μετά τη διευθέτηση των οργανωτικών θεμάτων, προτείνεται στο Όργανο διαχείρισης κινδύνων να γνωρίσει καλύτερα τον φορέα του.

Έχοντας την εποπτεία της εν λόγω διαδικασίας το Όργανο διαχείρισης κινδύνων αλλά και όντας αρμόδιο για τη σύνταξη της Πολιτικής και του Πλαισίου οφείλει να γνωρίζει τη δομή και τις αρμοδιότητες του φορέα του.

### Προτεινόμενες Ενέργειες

- ✓ Διαβάστε τον ιδρυτικό νόμο και τον Οργανισμό του φορέα.
- ✓ Αναζητήστε το Στρατηγικό Σχέδιο του φορέα και εντοπίστε το όραμα, την αποστολή και τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του.
- ✓ Σχεδιάστε το οργανόγραμμα και εντοπίστε σε ποιο επίπεδο λαμβάνονται οι αποφάσεις για κάθε Οργανική Μονάδα.

### Ενδεικτικές ερωτήσεις προς διερεύνηση από το Όργανο

- ✓ Ο φορέας λειτουργεί με αυστηρά ιεραρχικό σύστημα ή επιλέγει συχνά τις ομάδες εργασίας ή τις ομάδες έργου για την εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων του;
- ✓ Ποιοι είναι οι στόχοι και οι αξίες του φορέα;
- ✓ Ποιους πόρους (οικονομικούς και ανθρώπινους) διαθέτει ο φορέας;
- ✓ Ποια είναι η περιουσία του φορέα;
- ✓ Ποιες οι υποδομές του;
- ✓ Έχει πραγματοποιηθεί καταγραφή των διαδικασιών από τον φορέα;

**Πρόταση**

Συνεργαστείτε με τις Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού και Οικονομικών και επικοινωνήστε με τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου

## Συστηθείτε στον φορέα

**Η** διαχείριση κινδύνων αποτελεί μια νέα διαδικασία που καλείται ο φορέας να ενσωματώσει στις λειτουργίες του και η οποία απαιτεί τη συμμετοχή όλων. Για το λόγο αυτό **είναι αναγκαίο να επικοινωνηθεί τόσο στην ιεραρχικά ανώτερη διοίκηση όσο και στο προσωπικό του φορέα.**

- ✓ Επιδιώξτε μία συνάντηση με τον επικεφαλής του φορέα και ενημερώστε τον για τις αρμοδιότητες του Οργάνου, τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τον νόμο και τα βασικά βήματα της διαδικασίας.
  Συστηθείτε στο προσωπικό είτε μέσω επίσημου εγγράφου που θα υπογράφεται από τον επικεφαλής, είτε μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που θα στείλετε σε αυτό.
  Το κείμενο μπορεί να περιλαμβάνει βασικούς ορισμούς τι είναι κίνδυνος, τι είναι η διαχείριση κινδύνων και ποιους αφορά, τον τίτλο της Μονάδας διαχείρισης κινδύνων ή τα ονόματά της, εφόσον είστε Ομάδα ή Διαχειριστής και τα στοιχεία επικοινωνίας (διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κ.λπ.).

  Κατ΄ αυτόν τον τρόπο προετοιμάζετε το προσωπικό του φορέα για τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων που θα κληθεί να

**Πρόταση**

Εφόσον έχετε τη δυνατότητα δημιουργήστε και τυπώστε ένα φυλλάδιο για να σας γνωρίσει το προσωπικό

διενεργήσει αργότερα. Επιπλέον, η προτεινόμενη ενέργεια αποτελεί ένα πρώτο βήμα για την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στη λειτουργία του φορέα της[6].

### Προσδιορίστε το περιβάλλον του φορέα

Καθώς η διαχείριση κινδύνων συνδέεται άμεσα με τους στόχους και τις δραστηριότητες του φορέα, η κατανόηση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, αποτελεί βασική προϋπόθεση για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη της Πολιτικής και του Πλαισίου διαχείρισης κινδύνων του φορέα.

Για τον προσδιορισμό του περιβάλλοντος του φορέα, συνήθως προτείνονται οι μέθοδοι PESTLE analysis και SWOT analysis. Οι μέθοδοι αυτές διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση κινδύνων καθώς παρέχουν μια δομημένη προσέγγιση για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των εσωτερικών δυνατών και αδύνατων σημείων του φορέα, καθώς και για την αναγνώριση των προκλήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτή η ολιστική προσέγγιση επιτρέπει στους φορείς να ευθυγραμμίζουν τη διαχείριση κινδύνων με τους συνολικούς στρατηγικούς τους στόχους, συμβάλλοντας ουσιαστικά στον εντοπισμό των κινδύνων που απειλούν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των φορέων και ενισχύοντας, ταυτοχρόνως, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Συνεπώς, το Όργανο διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει, πριν τη σύνταξη της Πολιτικής και του Πλαισίου, να έχει συλλέξει πληροφορίες και να έχει πραγματοποιήσει μία αρχική χαρτογράφηση του περιβάλλοντος του φορέα. Επισημαίνεται ότι οι εν λόγω πληροφορίες μπορούν και πρέπει να εμπλουτιστούν κατά το στάδιο της διενέργειας διαχείρισης κινδύνων από τις οργανικές μονάδες του φορέα, όταν, δηλαδή, το όργανο διαχείρισης κινδύνων θα έρθει σε επαφή με το προσωπικό και τους Προϊσταμένους αυτών.

[6] «Η διαχείριση κινδύνων ενσωματώνεται στις διαδικασίες του φορέα». Μία από τις αρχές της διαχείρισης κινδύνων, βασισμένη στο ISO 31000:2018

Κατά τον προσδιορισμό του περιβάλλοντος του φορέα μπορεί να λάβετε υπόψη τα ακόλουθα:

**Εξωτερικό περιβάλλον:**

- ✓ Βασική νομοθεσία που διέπει τον φορέα
- ✓ Πολιτικό περιβάλλον
- ✓ Οικονομικό περιβάλλον
- ✓ Συνεργαζόμενες υπηρεσίες
- ✓ Συμβατικές σχέσεις και δεσμεύσεις
- ✓ Κοινωνία (προσδοκίες, αντιλήψεις, απαιτήσεις ενδιαφερόμενων μερών)

**Εσωτερικό περιβάλλον:**

- ✓ Όραμα – αποστολή
- ✓ Αρχές και αξίες του φορέα
- ✓ Οργανωτική δομή
- ✓ Στρατηγική και στόχοι
- ✓ Υποδομές
- ✓ Οικονομικοί πόροι
- ✓ Ανθρώπινο δυναμικό (δεξιότητες, κατανομή, επάρκεια)
- ✓ Πολιτικές και πρότυπα λειτουργίας ή/και διακυβέρνησης και μοντέλα που έχει υιοθετήσει ο φορέας (ενδεικτικά κανονισμοί, εγχειρίδια διαδικασιών, Κώδικες Δεοντολογίας)
- ✓ Τεχνολογικά μέσα και επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας

**ΧΡΗΣΙΜΗ ΣΥΜΒΟΥΛΗ**

Χαρτογραφήστε τις νομικές και τις συμβατικές δεσμεύσεις που έχει ο φορέας σας.

Κατά αυτόν τον τρόπο είστε σε θέση να κάνετε μία πρώτη εκτίμηση των ορίων εντός των οποίων θα πρέπει να κινηθεί η διάθεση ανάληψης κινδύνου του φορέα σας

### 🕒 Χρονοπρογραμματισμός ενεργειών

Από τις διατάξεις του άρθρου 22Β του ν.4795/2021, προκύπτει ότι η διαχείριση κινδύνων χωρίζεται σε τρία βασικά στάδια.

Το πρώτο στάδιο αφορά στη σύνταξη της Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων, η οποία 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 επιπέδων διοίκησης αναφορικά με τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την εφαρμογή του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων.

Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει την ανάπτυξη του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων. Το Πλαίσιο περιλαμβάνει τις κατευθύνσεις και τις οργανωτικές ρυθμίσεις 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. Τρίτο και τελευταίο στάδιο αποτελεί η πραγματοποίηση της

διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων από το σύνολο των οργανικών μονάδων του φορέα υπό τον συντονισμό και την υποστήριξη του Οργάνου διαχείρισης κινδύνων.

Θα ήταν, επομένως, χρήσιμο να καταρτιστεί ένα πλάνο εργασιών στο οποίο θα καταγραφούν οι ενέργειες που απαιτούνται για κάθε ένα από τα τρία στάδια, ορίζοντας παράλληλα και τον χρόνο ολοκλήρωσης κάθε σταδίου. Αυτονόητο είναι ότι στο εν λόγω πλάνο εργασιών καταγράφονται όχι μόνο οι ενέργειες που προβλέπονται στον νόμο αλλά και οι ενέργειες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση κάθε σταδίου, για παράδειγμα οι ενέργειες που προτείνονται με το παρόν εγχειρίδιο και πραγματοποιούνται από το Όργανο διαχείρισης κινδύνων.

**Πρόταση**

Προτείνεται η Ομάδα και ο Διαχειριστής Κινδύνων να ζητήσουν την έγκριση του χρονοπρογραμματισμού των ενεργειών τους από τον επικεφαλής του φορέα τους.

Ειδικά για τα μέλη της Ομάδας και τον Διαχειριστή Κινδύνων, οι οποίοι εργάζονται με παράλληλα καθήκοντα, η κατάρτιση πλάνου εργασιών και η σχετική ενημέρωση τόσο του προϊσταμένου της οργανικής μονάδας, όσο και του επικεφαλής του φορέα είναι απαραίτητη καθώς εξασφαλίζει την απρόσκοπτη λειτουργία των οργανικών μονάδων που υπηρετούν τα μέλη καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία του Οργάνου διαχείρισης κινδύνων.

# 2 Προετοιμασία για τη σύνταξη της πολιτικής και του πλαισίου

### Γενικά

**Σ**την παρούσα ενότητα παρατίθενται μια σειρά ενεργειών στις οποίες μπορεί να προβεί το Όργανο διαχείρισης κινδύνων πριν τη σύνταξη της Πολιτικής και την ανάπτυξη του Πλαισίου διαχείρισης κινδύνων. Οι προτεινόμενες ενέργειες που ακολουθούν, όπως και στην προηγούμενη ενότητα, δεν παρατίθενται με χρονολογική σειρά, ούτε προϋποθέτει η μία την πραγματοποίηση της άλλης. Το Όργανο διαχείρισης κινδύνων μπορεί να επιλέξει εάν θέλει να πραγματοποιεί παράλληλα τις παρακάτω ενέργειες ή να τις ολοκληρώνει μεμονωμένα.

### Στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι

**Χρήσιμη Συμβουλή**

Κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής του φορέα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι αναγνωρισμένοι κίνδυνοι του φορέα καθώς και η διάθεση ανάληψης και το επίπεδο ανοχής κινδύνου.

**Κ**άθε φορέας οφείλει να καθορίζει τους στόχους του με σαφήνεια. Οι στόχοι του φορέα πρέπει να συνάδουν και να ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική του καθώς και να συνδέονται με τις οργανικές μονάδες του[7]. Ο προσδιορισμός ξεκάθαρων και κατάλληλων στόχων είναι καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων του φορέα, καθώς επιτρέπει την ευθυγράμμισή της με τη στρατηγική του φορέα, οδηγεί στη σωστή πληροφόρηση για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων, βελτιώνει την επικοινωνία εντός του φορέα και προάγει την προσαρμοστικότητά του σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Συνεπώς, το Όργανο διαχείρισης κινδύνων οφείλει να κατανοεί και να παρακολουθεί διαρκώς τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του φορέα του. Η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στους στόχους του φορέα επιτρέπει στο Όργανο διαχείρισης κινδύνων να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη διαφύλαξη της αποστολής του Οργανισμού καθώς και στη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας του.

Στην περίπτωση που ο φορέας δεν έχει προχωρήσει στην κατάρτιση στρατηγικής οπότε και οι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι του δεν έχουν προσδιοριστεί σαφώς, το Όργανο διαχείρισης κινδύνων πρέπει να ενημερώσει την ιεραρχικά ανώτερη διοίκηση και τον επικεφαλής του για την αναγκαιότητα προσδιορισμού των στόχων των οργανικών μονάδων λαμβάνοντας υπόψη τις αρμοδιότητες και τις λειτουργίες τους, σύμφωνα με τα οριζόμενα στον ιδρυτικό νόμο και τον Οργανισμό κάθε φορέα.

Οι στρατηγικοί στόχοι έχουν ευρύτερο χαρακτήρα, αποτυπώνουν τη συνολική κατεύθυνση και τις προτεραιότητες του φορέα και καθορίζουν το πλαίσιο εντός του οποίου εξειδικεύονται οι επιχειρησιακοί στόχοι των οργανικών μονάδων. Παράλληλα**,** δυσχέρειες ή καθυστερήσεις στην υλοποίηση επιχειρησιακών στόχων μπορεί να επηρεάσουν, σε κάποιο βαθμό, την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, ιδίως όταν σχετίζονται με κρίσιμες λειτουργίες ή με περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων.

[7] Βλ ν.4940/2022

**Χρήσιμη Συμβουλή**

Για την πρώτη εφαρμογή επιλέξτε να συλλέξετε στοιχεία που αφορούν σε οριζόντιους κινδύνους, όπως κινδύνους τεχνολογίας πληροφοριών ή προστασίας προσωπικών δεδομένων

### Δημιουργία αρχείου συμβάντων

**Το** αρχείο συμβάντων περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με εσωτερικά γεγονότα επέλευσης κινδύνου ή περιπτώσεις που ο κίνδυνος απετράπη την τελευταία στιγμή. Η δημιουργία αρχείου συμβάντων, εκτός από την ανάδειξη αδυναμιών στους μηχανισμούς ελέγχου του φορέα, επιτρέπει στο Όργανο διαχείρισης κινδύνων να δημιουργήσει μία αρχική βάση δεδομένων από την οποία μπορεί να αντλήσει στοιχεία για τη διαμόρφωση των κριτηρίων κινδύνου.

Ετοιμάστε ένα σύνολο ερωτήσεων και αποστείλετε το σχετικό έγγραφο στην αρμόδια οργανική Μονάδα, προκειμένου να έχετε μία επίσημη απάντηση.

Το αρχείο συμβάντων μπορεί να τηρείται είτε κεντρικά από το Όργανο Διαχείρισης Κινδύνων είτε σε επίπεδο οργανικών μονάδων, οι οποίες φέρουν την ευθύνη για την επικαιροποίησή του, όποτε απαιτείται. Συστήνεται να διασφαλίζεται η πρόσβαση της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου στο αρχείο, ώστε να υποστηρίζεται η ενιαία τεκμηρίωση, η αξιοποίηση των δεδομένων και η συνέργεια μεταξύ προληπτικών και ελεγκτικών μηχανισμών.

Ενδεικτικές ερωτήσεις εμφάνισης κινδύνων Τεχνολογίας Πληροφοριών:

1. Έχει δεχτεί ποτέ ο φορέας κυβερνοεπίθεση σε κάποια από τα συστήματά του, όπως hacking, web attacks, data breach, ransomware;
Αν ναι, πόσες φορές μέχρι σήμερα; Καταγράψτε, εφόσον είναι εφικτό, όλες τις ημερομηνίες ή προσδιορίστε κατά προσέγγιση πόσο συχνά συμβαίνει το γεγονός εντός ενός έτους, πχ. μία φορά τον μήνα. Αναφέρατε πώς αντιμετωπίστηκε κάθε γεγονός.
2. Κάθε πότε γίνεται έλεγχος κακόβουλης επίθεσης (penetration test);
3. Έχει πραγματοποιηθεί διακοπή λειτουργίας των συστημάτων του φορέα; Αν ναι, πόσες φορές; Καταγράψτε, εφόσον είναι εφικτό, όλες τις ημερομηνίες ή προσδιορίστε κατά προσέγγιση πόσο συχνά συμβαίνει το γεγονός εντός ενός έτους πχ. δύο φορές τον μήνα. Αναφέρετε σε ποιους λόγους οφείλονται οι διακοπές, καταγράφοντας όλους τους λόγους και όχι μόνο τους πιο συχνούς. Καταγράψτε για κάθε ημερομηνία, πόσο χρόνο διήρκεσε η διακοπή λειτουργίας ή εφόσον αυτό δεν είναι εφικτό αναφέρετε κατά μέσο όρο πόσο διαρκεί μία διακοπή λειτουργίας. Αναφέρετε πώς αντιμετωπίστηκε το συμβάν.

Ενδεικτική ερώτηση εμφάνισης κινδύνου νομικού/κανονιστικού/συμμόρφωσης:

Έχει διαπιστωθεί παραβίαση προσωπικών δεδομένων από κάποια οργανική μονάδα του φορέα; Αν ναι, ποια ήταν η οργανική μονάδα, ποια διαδικασία αφορούσε και ποιο ήταν το ύψος του διοικητικού προστίμου που επιβλήθηκε.

Τονίζεται ότι στο έγγραφο με τις ερωτήσεις θα πρέπει να αναφέρεται το χρονικό διάστημα για το οποίο ζητάτε τα στοιχεία. Όσον αφορά τις τυχόν παραβιάσεις προσωπικών δεδομένων, στο έγγραφό σας πρέπει να επισημαίνεται ότι οι απαντήσεις που θα λάβετε, σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να περιέχουν ονόματα και στοιχεία υπαλλήλων, παρά μόνο την οργανική μονάδα σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, εφόσον δεν υφίσταται Γενική Διεύθυνση[8]. Καλό είναι τέλος να λάβετε υπόψη ότι οι αρμόδιες οργανικές μονάδες πιθανόν να μην είναι σε θέση να σας απαντήσουν την πρώτη φορά, σε περίπτωση που δεν τηρούν οι ίδιες το σχετικό αρχείο. Προτρέψτε τις στο εξής να καταγράφουν τέτοιου είδους συμβάντα και ενημερώστε τις ότι θα επανέλθετε με σχετικό έγγραφό σας.

## Συναντήσεις με την ιεραρχικά ανώτερη διοίκηση

Η συμμετοχή της ιεραρχικά ανώτερης διοίκησης για παράδειγμα των Γενικών Διευθυντών του φορέα, είναι απαραίτητη για τη σύνταξη της Πολιτικής και του Πλαισίου διαχείρισης κινδύνων. Για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό να εξασφαλίσετε μία συνάντηση κατά την οποία θα τους εξηγήσετε τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τον νόμο καθώς και ποιος είναι ο ρόλος τους σε σχέση με τη σύνταξη της Πολιτικής και του Πλαισίου.

**Θυμηθείτε**

Η ιεραρχικά ανώτερη διοίκηση, στη φάση αυτή, συμμετέχει:

- Στον προσδιορισμό των στρατηγικών κινδύνων
- Στον προσδιορισμό της διάθεσης ανάληψης κινδύνου και της ανοχής κινδύνου

Προτείνεται να ετοιμάσετε μια ενημερωτική ημερίδα (workshop) για την ιεραρχικά ανώτερη διοίκηση, στη διάρκεια της οποίας θα παρουσιάσετε τα βασικά σημεία του νόμου και τα στάδια της διαχείρισης κινδύνων (σύνταξη Πολιτικής, ανάπτυξη Πλαισίου, διενέργεια διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων από τις Οργανικές Μονάδες του φορέα), εξηγώντας ποια θα είναι η συμβολή τους στη σύνταξη, σε πρώτη φάση, των κειμένων της Πολιτικής και του Πλαισίου.

[8] Άρθρο 22 Ε, ν.4795/2021

Μετά το τέλος της ημερίδας στείλτε τους ένα ερωτηματολόγιο με τα θέματα που χρήζουν απάντηση από μέρους τους και ζητήστε να πραγματοποιηθεί συνάντηση στην οποία θα συμμετέχει και ο επικεφαλής του φορέα, προκειμένου να σας δώσουν τις απαντήσεις.

### Εντοπισμός Στρατηγικών κινδύνων

**Ο** αρχικός εντοπισμός των κινδύνων που ενδέχεται να εμποδίσουν τον φορέα ως προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του είναι μία ακόμα ενέργεια που προτείνεται να λάβει χώρα πριν την κατάρτιση της Πολιτικής και του Πλαισίου διαχείρισης κινδύνων.

**Γιατί εντοπίζουμε τους στρατηγικούς κινδύνους πριν ξεκινήσει η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων;**

Ο πρώιμος εντοπισμός των στρατηγικών κινδύνων πριν από την επίσημη έναρξη της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων εξυπηρετεί πολλαπλούς σκοπούς:

- **Δίνει προτεραιότητα στα κρίσιμα ζητήματα**: Εστιάζει από την αρχή στους κινδύνους που έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην υλοποίηση των στρατηγικών προτεραιοτήτων του φορέα.
- **Ενισχύει τη συμμετοχή της ιεραρχικά ανώτερης διοίκησης**: Λειτουργεί ως στάδιο εξοικείωσης των ανώτερων στελεχών με τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων και συμβάλλει στη δημιουργία κουλτούρας κινδύνων.

Επισημαίνεται, ωστόσο, ότι οι στρατηγικοί κίνδυνοι θα πρέπει να επανεξετάζονται και να οριστικοποιούνται κατά την εξέλιξη της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία που προκύπτουν από αυτή, καθώς και τυχόν αλληλεπιδράσεις με τους επιχειρησιακούς στόχους, δεδομένου ότι —όπως έχει ήδη αναφερθεί— σημαντικοί ή σωρευμένοι κίνδυνοι που συνδέονται με επιχειρησιακούς στόχους ενδέχεται να επηρεάσουν άμεσα την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του φορέα.

Για τον εντοπισμό των στρατηγικών κινδύνων[9]:

- ✓ Ξεκινήστε με την ανάλυση της στρατηγικής κατεύθυνσης και των στρατηγικών προτεραιοτήτων του φορέα.
- ✓ Προχωρήστε σε μία αρχική εκτίμηση των στρατηγικών κινδύνων που αντιμετωπίζει ο φορέας.
- ✓ Ζητήστε από την ιεραρχικά ανώτερη διοίκηση να συμβάλλει στον προσδιορισμό των στρατηγικών κινδύνων του φορέα.

[9] Harvard Law School Forum on Corporate Governance, Strategic Risk Management: A Primer for Directors. [Online] Available from: https://corpgov.law.harvard.edu/2012/08/23/strategic-risk-management-a-primer-for-directors/ [Accessed: 24th July 2024].

- ✓ Αποτυπώστε τους κινδύνους με βάση την πιθανότητα εμφάνισής τους και τον ενδεχόμενο αντίκτυπο.
- ✓ Προτεραιοποιήστε τους κινδύνους και δημιουργήστε το προσωρινό προφίλ στρατηγικών κινδύνων του φορέα.
- ✓ Επιβεβαιώστε το προφίλ των στρατηγικών κινδύνων με την ιεραρχικά ανώτερη διοίκηση.

Ενδεικτικές ερωτήσεις προς διερεύνηση από το Όργανο κατά τη διαδικασία εντοπισμού των στρατηγικών κινδύνων:

- ✓ Ποια η αποστολή και το όραμα του φορέα; Που επιδιώκει να φθάσει ο φορέας;
- ✓ Με ποια μέσα θα υλοποιήσει το όραμα του; (ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι, υποδομές, τεχνολογία και δεδομένα).
- ✓ Ποια εξωτερικά γεγονότα μπορούν να παρεμποδίσουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του φορέα; (μεταβολές στο οικονομικό περιβάλλον - αύξηση επιπέδου τιμών, αύξηση επιτοκίων, έλλειψη ρευστότητας, μεταβολές στο πολιτικό περιβάλλον – αλλαγή κυβέρνησης, νομικές και κανονιστικές αλλαγές, ταχεία τεχνολογική εξέλιξη).

**Παγκόσμιοι Κίνδυνοι**

Σύμφωνα με την έκθεση του World Economic Forum για το 2025, στη λίστα των 10 πρώτων παγκόσμιων κινδύνων για τα επόμενα 10 χρόνια **περιλαμβάνονται:**

1. *Ένοπλες συγκρούσεις μεταξύ κρατών*
2. *Ακραία καιρικά φαινόμενα*
3. *Γεωοικονομική αντιπαράθεση*
4. *Παραπληροφόρηση και παραπλάνηση του κοινού*
5. *Κοινωνική πόλωση*
6. *Οικονομική ύφεση*
7. *Κρίσιμες αλλαγές στα συστήματα της Γης.*
8. *Έλλειψη οικονομικών ευκαιριών ή ανεργία*
9. *Διάβρωση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων ή/και των πολιτικών ελευθεριών*
10. *Ανισότητα*

**Κίνδυνοι που μπορεί να επηρεάσουν περισσότερες οργανικές μονάδες του φορέα.**

Παράλληλα με τον εντοπισμό των στρατηγικών και επιχειρησιακών κινδύνων, είναι χρήσιμο να εντοπίζονται και οι κίνδυνοι που παρουσιάζουν οριζόντια επίδραση, επηρεάζοντας περισσότερες από μία οργανικές μονάδες του φορέα.

Πρόκειται, κυρίως, για κινδύνους που δεν περιορίζονται σε μία μονάδα, αλλά ενδέχεται να επηρεάσουν συνολικά κρίσιμες λειτουργίες του οργανισμού. Ενδεικτικά παραδείγματα είναι οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την τεχνολογία πληροφοριών ή με τις φυσικές καταστροφές.

Σκοπός της ενέργειας αυτής είναι να διασφαλιστεί η ορθή εκτίμηση των κινδύνων με πολλαπλή επίδραση κατά το στάδιο της διαδικασίας.

Ο εντοπισμός τέτοιων κινδύνων απαιτεί συνεργασία με τις αρμόδιες οργανικές μονάδες, καθώς και στοχευμένη διερεύνηση μέσω ερωτήσεων ή συνεντεύξεων.

### Ενδεικτικές ερωτήσεις:

#### Κίνδυνοι φυσικών καταστροφών

- ✓ Ποιοι νόμοι, κανόνες, κανονισμοί ή πρότυπα εφαρμόζονται στον φορέα, σε σχέση με φυσικές καταστροφές ή τα φυσικά φαινόμενα;
- ✓ Παρέχει ο φορέας βασικές υπηρεσίες που δεν μπορούν να καλυφθούν από άλλον δημόσιο οργανισμό σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης;
- ✓ Ποιο προσωπικό θεωρείται κρίσιμο για την εφαρμογή σχεδίων επιχειρησιακής συνέχειας ή ανάκαμψης από καταστροφές;

#### Κίνδυνοι τεχνολογίας πληροφοριών

- ✓ Ποιοι νόμοι, κανόνες, κανονισμοί ή πρότυπα ισχύουν στον φορέα, σε σχέση με την Τεχνολογία Πληροφοριών;
- ✓ Πόσο αποτελεσματικά θεωρείται ότι λειτουργούν οι υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου;
- ✓ Έχουμε καταρτίσει Σχέδιο Ανάκαμψης από καταστροφές;

# Επίλογος

Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας τον φορέων του δημοσίου τομέα, την πρόληψη της διαφθοράς και την εξασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες. Μολονότι η πολιτική, το πλαίσιο και οι διαδικασίες αποτελούν απαραίτητα εργαλεία για τη διαχείριση κινδύνων, εντούτοις δεν επαρκούν για να διασφαλίσουν ότι οι φορείς διαχειρίζονται αξιόπιστα τους κινδύνους τους και ανταποκρίνονται στους στρατηγικούς τους στόχους. Προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχία του εγχειρήματος αυτού απαραίτητη είναι η ανάπτυξη και η εμπέδωση μίας κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων σε όλον τον φορέα.

Η κουλτούρα διαχείρισης κινδύνων αντανακλά τις κοινές αξίες, αντιλήψεις και συμπεριφορές που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι σε έναν φορέα αντιλαμβάνονται, κατανοούν και διαχειρίζονται τους κινδύνους και κατά συνέπεια επηρεάζει τον βαθμό στον οποίο το προσωπικό είναι προετοιμασμένο να εντοπίζει, να αναφέρει και να αντιμετωπίζει τους κινδύνους. Με τον τρόπο αυτό αντικατοπτρίζει τη βασική στάση του φορέα έναντι των κινδύνων και παρέχει ένα πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων με επίκεντρο τον κίνδυνο.

Είναι σημαντικό, επομένως, όλοι οι φορείς του δημοσίου τομέα να αντιληφθούν ότι η διαχείριση κινδύνων δεν είναι απλώς μια τυπική διαδικασία, αλλά αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των καθημερινών λειτουργιών και διαδικασίων του φορέα. Η ενσωμάτωση αυτή προσθέτει, μακροπρόθεσμα, αξία στον φορέα και συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και στην προστασία του δημοσίου συμφέροντος.

Συνεπώς, είναι, ζωτικής σημασίας οι φορείς να υιοθετήσουν μια ολιστική προσέγγιση, η οποία θα περιλαμβάνει:

- τη δομημένη και συστηματική εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων εντός του φορέα,
- την εκπαίδευση του προσωπικού και ενεργή συμμετοχή του προσωπικού.

Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να οικοδομηθούν ανθεκτικοί μηχανισμοί, ικανοί να υποστηρίξουν την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων και να εξασφαλίσουν τη δημιουργία ενός ασφαλούς, σύγχρονου και αποδοτικού δημόσιου τομέα ο οποίος θα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και τις ανάγκες των πολιτών, με διαφάνεια, υπευθυνότητα και ακεραιότητα.

ΕΘΝΙΚΗ ΑΡΧΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ

Λένορμαν 195 & Αμφιαράου,
104 42, Αθήνα
2132129700
info@aead.gr
www.aead.gr