



Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων

Πανεπιστήμιο Κρήτης

Έκδοση 1

Πίνακας περιεχομένων

1. Προοίμιο.....	3
2. Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων – Μεθοδολογία.....	6
3. Πεδίο Εφαρμογής, Περιβάλλον, Κριτήρια	7
4. Αξιολόγηση κινδύνου	15
5. Τήρηση Αρχείων Καταγραφής Πληροφοριών	27
6. Υποβολή Αναφορών και Εκθέσεων	29
7. Παρακολούθηση και επανεξέταση	31
8. Επικοινωνία και διαβούλευση.....	32
9. Επικαιροποίηση Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων.....	33
10. Ορισμοί.....	34
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α': Κριτήρια κινδύνου	36
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β': Παραδείγματα αναγνωρισμένων κινδύνων - πηγών	44
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ': Παραδείγματα μείωσης κινδύνων με βάση την επάρκεια υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου	46
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ': Παράδειγμα διάθεσης και ανοχής κινδύνου.....	49
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε': Παράδειγμα μείωσης κινδύνων με εφαρμογή νέων δικλίδων ελέγχου	50
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Στ': Ενδεικτικό υπόδειγμα Μητρώου Κινδύνων	52

1. Προοίμιο

Κάθε φορέας του δημοσίου τομέα έρχεται καθημερινά αντιμέτωπος με μια σειρά κινδύνων σε όλα τα επίπεδα της δραστηριότητάς του. Σύμφωνα με το άρθρο 3. του ν. 4795/2021 ως κίνδυνος, ορίζεται *η πιθανότητα ή απειλή να επέλθει ζημία, απώλεια ή, γενικά, **κάποια αρνητική συνέπεια για τους στόχους του φορέα**, η οποία μπορεί να οφείλεται τόσο σε ενδογενείς, όσο και σε εξωγενείς παράγοντες και μπορεί να μετριαστεί μέσω προληπτικών δράσεων και δικλίδων ελέγχου.* Οι κίνδυνοι αυτοί ενδέχεται να οδηγήσουν σε αρνητικές επιπτώσεις, όπως ατυχήματα, πιθανή νομική έκθεση, οικονομική αβεβαιότητα, λειτουργικά σφάλματα ή κακές στρατηγικές αποφάσεις.

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

Η ικανότητα ενός φορέα να εντοπίζει και να διαχειρίζεται τους κινδύνους που απειλούν την εύρυθμη λειτουργία του, συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς του, καθώς και στην πρόληψη της διαφθοράς και την ενίσχυση της ακεραιότητας και της χρηστής διακυβέρνησης στο δημόσιο, με προστιθέμενη μακροπρόθεσμα αξία στη διοίκηση και την οικονομία της χώρας.

Η μέχρι τώρα πρακτική έχει δείξει ότι οι δημόσιοι φορείς αντιδρούν στους κινδύνους που απειλούν τη λειτουργία τους κατά περίπτωση και επιπλέον δεν υπάρχει ξεκάθαρη ευθύνη για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων, ενώ τα μέτρα που λαμβάνονται για την αντιμετώπισή τους δεν αξιολογούνται σε σχέση με την αποτελεσματικότητά τους. Προκειμένου να αρθεί αυτή η αποσπασματική προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων, προστέθηκε μέσω του ν. 5013/2023 ειδικό κεφάλαιο στον ν. 4795/2021 με το οποίο η *διαχείριση κινδύνων αποτελεί σημαντική συνιστώσα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου των φορέων του δημοσίου και η σύσταση οργάνων διαχείρισης κινδύνων λαμβάνει χαρακτήρα υποχρέωσης.*

Το Πανεπιστήμιο Κρήτης (στο εξής και ΠΚ), συμμορφούμενο με τις παραπάνω διατάξεις, προέβη στη σύσταση (ΦΕΚ Β', 3630/2024) και στελέχωση του οργάνου διαχείρισης των κινδύνων του, το οποίο αρχικά εισηγήθηκε την «Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων» του Πανεπιστημίου (έκδοση 1.0) προκειμένου να εγκριθεί από τον Πρύτανη του ΠΚ. Στην εν λόγω Πολιτική καθορίστηκαν οι Αρχές Διαχείρισης Κινδύνων, η Ενσωμάτωση της Διαχείρισης Κινδύνων στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του ΠΚ, οι Ρόλοι και οι Αρμοδιότητες όλου του προσωπικού του ΠΚ στη Διαχείριση Κινδύνων, οι Κατηγορίες Κινδύνων που πρόκειται να τύχουν διαχείρισης και καθορίστηκε η Διάθεση Ανάλυσης

Κινδύνου ως «Μέτρια προς Χαμηλή». Επιπλέον, ορίστηκε η Ανοχή Κινδύνου και η Συχνότητα Αναθεώρησης της «Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων».

Το παρόν «Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων» περιλαμβάνει κατευθύνσεις και οργανωτικές ρυθμίσεις που αφορούν **στον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την αξιολόγηση και τη συνεχή βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων του Πανεπιστημίου Κρήτης, καθώς και τη μεθοδολογία για τη διενέργεια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων**¹.

Βασικός στόχος του Πλαισίου είναι η υποστήριξη του ΠΚ, προκειμένου να ενσωματώσει τη διαχείριση κινδύνων στην υφιστάμενη οργανωτική δομή του και τις επιχειρησιακές λειτουργίες του. Αυτό διασφαλίζει ότι η διαχείριση κινδύνων δεν αποτελεί μια μεμονωμένη λειτουργία, αλλά εντάσσεται απρόσκοπτα στις καθημερινές λειτουργίες του και στη λήψη αποφάσεων. Δεδομένης της απαίτησης για ενσωμάτωση του Πλαισίου, κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του, πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- α. το μέγεθος του φορέα,
- β. η επιχειρησιακή του δραστηριότητα και καθημερινή λειτουργία,
- γ. το διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί,
- δ. η οργανωτική του δομή που έχει την ιδιαιτερότητα υποστήριξης από «κατοπτρικές» διοικητικές υπηρεσίες στις δυο πόλεις όπου έχει εγκαταστάσεις, και βεβαίως,
- ε. το πλήθος και η δυναμική των αποδεκτών των υπηρεσιών του και του προσωπικού, κάθε κατηγορίας, που τις παρέχει.

Απώτερος σκοπός, ο οποίος θα αποτυπωθεί με ακρίβεια σε μελλοντική αναθεώρηση του παρόντος, είναι η ακριβής συσχέτιση της διαχείρισης κινδύνων με την εκπλήρωση του σκοπού και των στόχων του ΠΚ, όπως αποτυπώνονται στην αποστολή και το όραμα του, συνάδουν και ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική² του και συνδέονται με τις οργανικές μονάδες του. Στην αναθεώρηση αυτή δε θα πρέπει να παραληφθεί η απαίτηση συμμόρφωσης του Πανεπιστημίου με τους γενικούς στόχους ενός δημόσιου φορέα όπως ορίζονται στο διεθνές ελεγκτικό πρότυπο INTOSAI GOV 9100 και αναφέρονται στο άρθρο 4 του ν.4795/2021 όπου ορίζεται το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου ως πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών και εφαρμογή δικλίδων ελέγχου, που συνδέονται με την εύλογη διαβεβαίωση για την επίτευξη στόχων σχετικών με:

- την εκτέλεση εύρυθμων, δεοντολογικών, οικονομικών, αποδοτικών και αποτελεσματικών λειτουργιών του (αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των επιχειρησιακών του λειτουργιών),
- την εκπλήρωση των υποχρεώσεων λογοδοσίας του (αξιοπιστία των οικονομικών και λοιπών αναφορών),
- τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς και πολιτικές που διέπουν τη λειτουργία του, και
- τη διασφάλιση των πόρων του φορέα από τον κίνδυνο απώλειας, κακής χρήσης ή ζημίας.

¹ Παρ. 3 του άρθρου 22B του ν. 4795/2021

² [https://modip.uoc.gr/wp-](https://modip.uoc.gr/wp-content/uploads/2025/11/%CE%951.1_%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CE%A0%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82.pdf)

[content/uploads/2025/11/%CE%951.1_%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CE%A0%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82.pdf](https://modip.uoc.gr/wp-content/uploads/2025/11/%CE%951.1_%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CE%A0%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82.pdf)

Το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων παρακολουθείται και αξιολογείται, ως προς την εφαρμογή του, από το όργανο διαχείρισης κινδύνων σε συνεργασία με τον Εκτελεστικό Διευθυντή και άλλα στελέχη της ανώτερης διοίκησης, που εισηγούνται στον Πρύτανη του ΠΚ την αναθεώρηση και την επικαιροποίησή του, εφόσον διαπιστώσουν ότι δεν εναρμονίζεται πλέον με τους στρατηγικούς και γενικούς/επιχειρησιακούς στόχους του ΠΚ.

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

Κομβικό σημείο για την επιτυχή εφαρμογή του Πλαισίου συνιστά η συμμετοχή και η ευαισθητοποίηση του προσωπικού και της ανώτερης διοίκησης του ΠΚ.

Για την εφαρμογή του παρόντος Πλαισίου, το οποίο ορίζει τις γενικές αρχές και κατευθύνσεις για την ορθή ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων, το Πανεπιστήμιο, με ευθύνη της ανώτερης διοίκησης σε συνεργασία με το όργανο διαχείρισης κινδύνων και φροντίζοντας για την εφαρμογή σχετικών διατάξεων³ και κατευθυντήριων οδηγιών, θα αναπτύξει πλάνο εφαρμογής, («σχέδιο»), στο οποίο θα περιγράφονται με κάθε λεπτομέρεια κατ' ελάχιστον:

- η προσέγγιση και οι διαδικασίες για τον εντοπισμό, την ανάλυση, την αξιολόγηση, την αντιμετώπιση και την παρακολούθηση των κινδύνων σε ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς και γενικούς/επιχειρησιακούς στόχους του ΠΚ,
- η διαδικασία τήρησης του χάρτη (μητρώου) κινδύνων του ΠΚ και των σχετικών δικλίδων και η απόδοση ρόλων για την υλοποίησή της,
- οι αναγκαίοι ανθρώπινοι, οικονομικοί, τεχνολογικοί πόροι, καθώς και τα χρονοδιαγράμματα για την εφαρμογή του σχεδίου, και
- οι μηχανισμοί επικοινωνίας και αναφορών.

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

³ Για παράδειγμα: η ΚΥΑ 51719/ΕΞ 2025/25 για τον «Καθορισμό πρότυπου Μητρώου Κινδύνων και παροχή οδηγιών σχετικά με τον τρόπο τήρησης και επικαιροποίησής του σύμφωνα με την παρ. 3 του άρθρου 22Η του ν. 4795/2021» (ΦΕΚ Β', 5335)

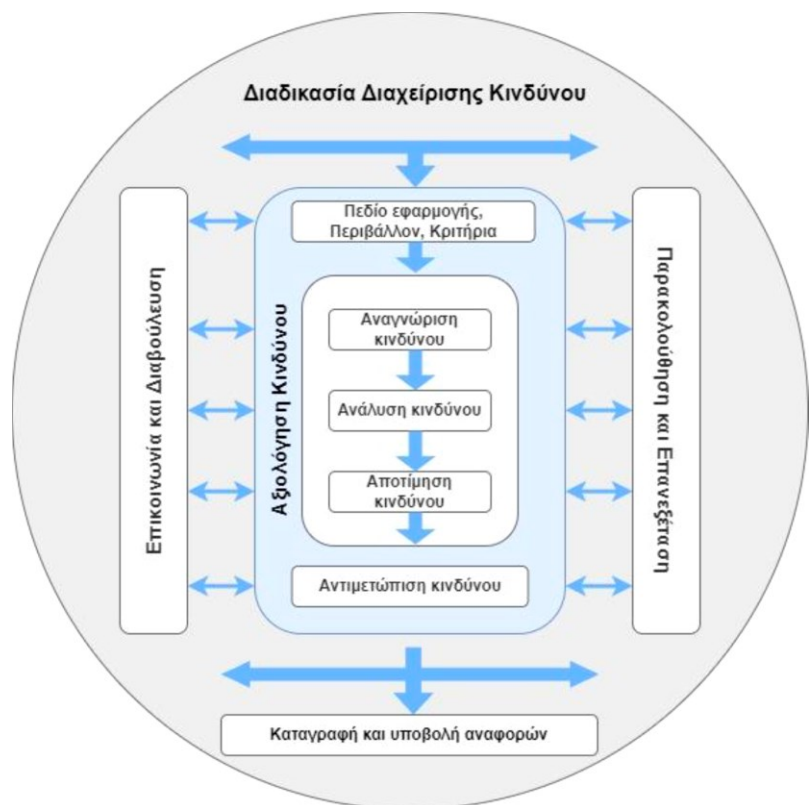
2. Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων – Μεθοδολογία

Το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων περιλαμβάνει συνοπτική περιγραφή της μεθοδολογίας διαχείρισης κινδύνων, την οποία εφαρμόζει το Πανεπιστήμιο Κρήτης. Προς περαιτέρω υποστήριξη του προσωπικού που εμπλέκεται στη διαχείριση κινδύνων, σύμφωνα με τα οριζόμενα στην ενότητα «5. Ρόλοι και Αρμοδιότητες» της «Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων του Πανεπιστημίου Κρήτης», μπορεί να παρατίθενται παραδείγματα, ερωτηματολόγια κ.λπ. Η **εφαρμογή της μεθοδολογίας αυτής είναι υποχρεωτική** για το ΠΚ ως υπαγόμενου στο πεδίο εφαρμογής του ν. 4795/2021.



Σχήμα 1. Εφαρμογή πλαισίου διαχείρισης κινδύνων

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



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

3. Πεδίο Εφαρμογής, Περιβάλλον, Κριτήρια

Το πρώτο βήμα της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων είναι ο καθορισμός του πεδίου εφαρμογής, του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του φορέα, καθώς και των κριτηρίων κινδύνου.

Βήμα 1α: Καθορισμός του πεδίου εφαρμογής της διαχείρισης κινδύνων

Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων πρέπει να έχει σαφή όρια. Είτε εφαρμόζεται σε ολόκληρο τον φορέα, είτε σε ένα συγκεκριμένο έργο ή πρόγραμμα, είτε σε μια μεμονωμένη λειτουργία (σχετικά, στον πίνακα «Δυνητικά Πεδία Εφαρμογής - Συστάσεις» που ακολουθεί), η οριοθέτηση του πεδίου εφαρμογής εξασφαλίζει εστίαση και συνάφεια και άρα την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων του φορέα σε σχέση με την εφαρμογή της διαδικασίας.

Δυνητικά Πεδία Εφαρμογής - Συστάσεις

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

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

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

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

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

Σύμφωνα με τις παραπάνω περιγραφές και συστάσεις, για το Πανεπιστήμιο Κρήτης προτείνεται η εφαρμογή της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων να γίνει, σταδιακά, στα πεδία του ακόλουθου πίνακα. Η λεπτομερής αποτύπωση των πεδίων εφαρμογής για το πρώτο στάδιο, θα συμπεριληφθεί στο αρχικό πλάνο εφαρμογής που πρόκειται να συνταχθεί:

Προτεινόμενα Πεδία Εφαρμογής Διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνων στο Πανεπιστήμιο Κρήτης

Στρατηγικό επίπεδο:

- Στρατηγικό σχέδιο για την ακαδημαϊκή και ερευνητική ανάπτυξη
- Αναπτυξιακά σχέδια των ακαδημαϊκών και ερευνητικών μονάδων
- Σχέδιο ψηφιακού μετασχηματισμού
- Σχέδιο ισότιμης πρόσβασης των ατόμων με αναπηρία και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες
- Σχέδιο βιώσιμης και αειφόρου ανάπτυξης
- Προτάσεις συμφωνιών προγραμματικού σχεδιασμού
- Πολιτική ποιότητας για το εκπαιδευτικό και ερευνητικό έργο και τις υποστηρικτικές υπηρεσίες του Ιδρύματος
- Ετήσια στοχοθεσία
- Υπηρεσίες υποστήριξης έρευνας, κατοχύρωσης των αποτελεσμάτων της και αξιοποίησης της παραχθείσας γνώσης
- Στρατηγικό σχέδιο σε θέματα έρευνας και καινοτομίας της Επιτροπής Ερευνών του ΕΛΚΕ/ΠΚ
- Στρατηγικό σχέδιο ΠΑΚΕΚ/ΠΚ
- Στρατηγική και πολιτική ανάπτυξης της ΕΑΔΠ/ΠΚ

Επιχειρησιακό/οργανωτικό επίπεδο:

Σε όλες τις διαδικασίες και αρμοδιότητες των διοικητικών μονάδων (Κεντρική Διοίκηση, Γραμματείες Ακαδημαϊκών Τμημάτων και Σχολών – Εργαστηρίων – Ινστιτούτων - Μουσείων, ΜΟΔΥ ΕΛΚΕ/ΠΚ, Υπηρεσία Διοικητικής και Λειτουργικής Υποστήριξης ΕΑΔΠ/ΠΚ) με χρονική προτεραιότητα σε αυτές που παράγουν ή διενεργούν πράξεις με δημοσιονομικές συνέπειες

Επίπεδο έργου:

- Παροχή υπηρεσιών σίτισης
- Παροχή υπηρεσιών καθαριότητας
- Παροχή υπηρεσιών φύλαξης
- Παροχή υπηρεσιών συντήρησης εξοπλισμού και υποδομών
- Οριζόντιες προμήθειες υλικών και εξοπλισμού
- Εκπόνηση τεχνικών έργων και μελετών ενταγμένων σε ΕΠΑ/ΠΔΕ
- Εκπόνηση έργων ΕΣΠΑ/«Ελλάδα 2.0»/«Πράσινο Ταμείο»
- «Μελέτη, Κατασκευή, Χρηματοδότηση, Λειτουργία και Συντήρηση Φοιτητικών Εστίων του Πανεπιστημίου Κρήτης, με Σ.Δ.Ι.Τ.»

Επίπεδο προγράμματος:

- Πρόγραμμα Χρηματοδότησης Έρευνας ΕΛΚΕ/ΠΚ

Σε πρώτο στάδιο, επιδίωξη αποτελεί η εφαρμογή της διαδικασίας που ορίζεται στο παρόν Πλαίσιο στα πεδία του πίνακα που ακολουθεί. Μάλιστα, η εφαρμογή αυτή, θα δώσει στοιχεία για την πρώτη αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας του Πλαισίου:

Πεδία Εφαρμογής Διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνων στο Πανεπιστήμιο Κρήτης Κατά το Πρώτο Στάδιο

Στρατηγικό επίπεδο:

- Στρατηγικό σχέδιο για την ακαδημαϊκή και ερευνητική ανάπτυξη

Επιχειρησιακό/οργανωτικό επίπεδο:

Σε όλες τις διαδικασίες και αρμοδιότητες των διοικητικών μονάδων (Κεντρική Διοίκηση, Γραμματείες Ακαδημαϊκών Τμημάτων και Σχολών – Εργαστηρίων – Ινστιτούτων - Μουσείων, ΜΟΔΥ ΕΛΚΕ/ΠΚ, Υπηρεσία Διοικητικής και Λειτουργικής Υποστήριξης ΕΑΔΠ/ΠΚ) με χρονική προτεραιότητα σε αυτές που παράγουν ή διενεργούν πράξεις με δημοσιονομικές συνέπειες

Βήμα 1β: Καθορισμός Περιβάλλοντος

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



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

Για τον καθορισμό του περιβάλλοντος στο Πανεπιστήμιο Κρήτης, η αποτύπωση του οποίου θα προσαρτηθεί ως νέο παράρτημα στο παρόν πλαίσιο, θα απευθυνθούν από την ανώτερη διοίκηση σε συνεργασία με το όργανο διαχείρισης κινδύνων, με κατάλληλη προσαρμογή, όσες από τις ακόλουθες «Ενδεικτικές ερωτήσεις για τον προσδιορισμό του περιβάλλοντος» έχουν εφαρμογή στο ΠΚ.

Ενδεικτικές ερωτήσεις για τον προσδιορισμό του περιβάλλοντος

Εσωτερικό Περιβάλλον:

1. Ποια είναι η οργανωτική δομή του φορέα;
(Ποιες οι διαδικασίες και αρμοδιότητες των διοικητικών μονάδων;)
2. Ποιος είναι ο προϋπολογισμός του για το επόμενο έτος και ποιες οι βασικές πηγές χρηματοδότησης;
3. Υπάρχει πλαίσιο για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού;
4. Ποια είναι τα πληροφοριακά συστήματα του φορέα και πόσο επαρκή και επίκαιρα είναι;
5. Πώς θα περιγράφατε την οργανωσιακή κουλτούρα του φορέα;
6. Ποια η κατάσταση των υποδομών (κτιριακών – τεχνολογικών) του φορέα, πόσο επαρκείς, λειτουργικές και ασφαλείς είναι;
7. Ποιο μοντέλο διακυβέρνησης εφαρμόζεται στον φορέα;

Εξωτερικό Περιβάλλον:

1. Ποιες προγραμματισμένες νομοθετικές αλλαγές μπορεί να επηρεάσουν τον φορέα;
2. Υπάρχουν σημαντικές τεχνολογικές τάσεις και εξελίξεις που μπορεί να εφαρμοστούν στον φορέα ή να επηρεάσουν τη λειτουργία του;
3. Πώς οι οικονομικές συνθήκες της χώρας επηρεάζουν τη λειτουργία του φορέα;
4. Υπάρχει κίνδυνος φυσικών καταστροφών στην περιοχή λειτουργίας του φορέα;
5. Υπάρχουν σημαντικές πολιτικές, γεωπολιτικές, δημογραφικές εξελίξεις και τάσεις που δύναται να επηρεάσουν την υλοποίηση των στόχων του φορέα;
6. Ποιες εποπτικές αρχές και με ποιο τρόπο ελέγχουν και επηρεάζουν τη λειτουργία του φορέα;
7. Ποιοι φορείς/ιδρύματα/δομές/εταιρείες εποπτεύονται από τον φορέα;
8. Ποιες υπηρεσίες και αρχές συνεργάζονται με τον φορέα;
9. Ποιοι είναι οι δυνητικοί αποδέκτες των υπηρεσιών του φορέα;

Οι απαντήσεις θα παρασχεθούν κατά λόγο αρμοδιότητας και μετά από τελική επεξεργασία τους από το όργανο διαχείρισης κινδύνων σε συνεργασία με στελέχη της ανώτερης διοίκησης, θα συνενωθούν στην ολοκληρωμένη αποτύπωση του

περιβάλλοντος που δημιουργεί τους εγκλητικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του ΠΚ.

Κατά τη διαδικασία ολοκληρωμένης αποτύπωσης του περιβάλλοντος, πλέον των ερωτηματολογίων, θα γίνει χρήση των εργαλείων PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal Factors) και SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) Analyses, για τον πληρέστερο προσδιορισμό του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος στο ΠΚ αντίστοιχα.

Στη συνέχεια παρατίθενται ενδεικτικές τέτοιες αναλύσεις για ένα Πανεπιστήμιο.

α) PESTEL

Πολιτικοί Παράγοντες (Political)

- **Κρατική Χρηματοδότηση:** Εξάρτηση από τις κυβερνητικές επιχορηγήσεις και τις προτεραιότητες του Υπουργείου Παιδείας.
- **Εκπαιδευτική Πολιτική:** Αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο για την τριτοβάθμια εκπαίδευση, την ίδρυση ιδιωτικών πανεπιστημίων ή τη σύνδεση με την αγορά εργασίας.
- **Διεθνείς Σχέσεις:** Συμφωνίες για ανταλλαγή φοιτητών (π.χ. Erasmus+) και συνεργασίες με ξένα πανεπιστήμια.

Οικονομικοί Παράγοντες (Economic)

- **Διαθέσιμο Εισόδημα:** Η οικονομική κατάσταση των νοικοκυριών επηρεάζει τη δυνατότητα φοίτησης (ειδικά σε μεταπτυχιακά προγράμματα με δίδακτρα).
- **Κόστος Λειτουργίας:** Πληθωρισμός, αυξήσεις στο κόστος ενέργειας και συντήρησης κτιριακών εγκαταστάσεων.
- **Ανταγωνισμός για Πόρους:** Προσέλκυση ερευνητικών προγραμμάτων και δωρεών από τον ιδιωτικό τομέα.

Κοινωνικοί Παράγοντες (Social)

- **Δημογραφικές Αλλαγές:** Μείωση του γενικού πληθυσμού νεαρών ηλικιών (γήρανση πληθυσμού), που επηρεάζει τον αριθμό των υποψήφιων φοιτητών.
- **Απαιτήσεις Αγοράς Εργασίας:** Στροφή των φοιτητών σε κλάδους με υψηλή απορρόφηση (π.χ. Πληροφορική, Υγεία, Νομική).
- **Πολιτισμική Ποικιλομορφία:** Ανάγκη για προγράμματα που προσελκύουν διεθνείς φοιτητές.

Τεχνολογικοί Παράγοντες (Technological)

- **Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση:** Ανάπτυξη ψηφιακών πλατφορμών και υβριδικών μοντέλων μάθησης.
- **Τεχνητή Νοημοσύνη (AI):** Ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στη διδασκαλία και την έρευνα.
- **Υποδομές IT:** Ανάγκη για αναβάθμιση εργαστηρίων και κυβερνοασφάλεια (cybersecurity).

Περιβαλλοντικοί Παράγοντες (Environmental)

- **Βιωσιμότητα (Sustainability):** Πίεση για δημιουργία «πράσινων» πανεπιστημιούπολεων (μείωση αποτυπώματος άνθρακα).
- **Ενεργειακή Απόδοση:** Ανακαίνιση κτιρίων για εξοικονόμηση ενέργειας.

- **Κλιματική Αλλαγή:** Ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης στα προγράμματα σπουδών.

Νομικοί Παράγοντες (Legal)

- **Πνευματικά Δικαιώματα:** Συμμόρφωση με τη νομοθεσία για την έρευνα και τις εκδόσεις.
- **Προστασία Δεδομένων:** Συμμόρφωση με τον GDPR για τα προσωπικά δεδομένα φοιτητών και προσωπικού.
- **Εργατική Νομοθεσία:** Σχέσεις με το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό.

β) SWOT

Strengths (Δυνατά Σημεία - Εσωτερικό Περιβάλλον)

- **Ακαδημαϊκή Φήμη:** Ισχυρό brand name, υψηλή κατάταξη σε συγκεκριμένα πεδία.
- **Ερευνητική Δραστηριότητα:** Έμπειρο διδακτικό προσωπικό (ΔΕΠ) με υψηλές κατατάξεις σε δημοσιεύσεις.
- **Ποιότητα Προγραμμάτων:** Σύγχρονα προπτυχιακά/μεταπτυχιακά προγράμματα (π.χ. διατμηματικά).
- **Υποδομές:** Σύγχρονες εγκαταστάσεις, εργαστήρια και βιβλιοθήκες.
- **Τοποθεσία:** Στρατηγική γεωγραφική θέση.

Weaknesses (Αδυναμίες - Εσωτερικό Περιβάλλον)

- **Γραφειοκρατία:** Αργές διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
- **Περιορισμένοι Πόροι:** Ανεπαρκής χρηματοδότηση για έρευνα ή συντήρηση υποδομών.
- **Σύνδεση με Αγορά Εργασίας:** Μικρή διασύνδεση των προγραμμάτων σπουδών με τις ανάγκες της αγοράς.
- **Διεθνοποίηση:** Περιορισμένος αριθμός ξενόγλωσσων προγραμμάτων.

Opportunities (Ευκαιρίες - Εξωτερικό Περιβάλλον)

- **Διεθνείς Συνεργασίες:** Ανταλλαγές φοιτητών/καθηγητών (Erasmus+) και κοινά μεταπτυχιακά.
- **Νέες τεχνολογίες στην εκπαίδευση:** Ανάπτυξη εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και e-learning.
- **Ευρωπαϊκά Κονδύλια:** Συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα (π.χ. Horizon Europe).
- **Στρατηγικές Συμμαχίες:** Συνεργασίες με τη βιομηχανία και τοπικούς φορείς.

Threats (Απειλές - Εξωτερικό Περιβάλλον)

- **Ανταγωνισμός:** Ίδρυση ιδιωτικών πανεπιστημίων ή αύξηση ανταγωνισμού με άλλα ιδρύματα.
- **Δημογραφικό Πρόβλημα:** Μείωση του αριθμού των υποψήφιων φοιτητών (λόγω υπογεννητικότητας).
- **Οικονομική Κρίση:** Μείωση της κρατικής επιχορήγησης.
- **Brain Drain:** Διαρροή νέων επιστημόνων στο εξωτερικό.

Να σημειωθεί ότι η ολοκληρωμένη αποτύπωση του περιβάλλοντος θα γίνει μετά τη σύνταξη του αρχικού πλάνου εφαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στο ΠΚ.

Βήμα 1γ: Καθορισμός Κριτηρίων Κινδύνου

Τα κριτήρια κινδύνου είναι οι όροι αναφοράς, βάσει των οποίων καθορίζεται η σπουδαιότητα ενός κινδύνου. Χρησιμοποιούνται προκειμένου να αξιολογηθεί η σημασία ή το μέγεθος ενός κινδύνου, ώστε να καταστεί δυνατή η ιεράρχηση των κινδύνων και εν συνεχεία η κατανομή των κατάλληλων πόρων για την αντιμετώπισή τους.

Δύνανται να απορρέουν από πρότυπα, νόμους, πολιτικές ή άλλες ρυθμίσεις, καθώς επίσης από τους στόχους ή ακόμη και από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον του φορέα, που θέτουν κάποιους περιορισμούς τους οποίους πρέπει να ακολουθήσει ο φορέας. Για παράδειγμα, κατά τη διαδικασία σύναψης δημοσίων συμβάσεων τα κριτήρια των κινδύνων απορρέουν, ιδίως, από τον ν. 4412/2016 (ΦΕΚ Α' 147) που ρυθμίζει τη διενέργεια δημοσίων συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών.

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

Για παράδειγμα, τα κριτήρια κινδύνου μπορεί να ορίζουν ότι κάθε γεγονός με δυνητικό οικονομικό αντίκτυπο μεγαλύτερο από 1 εκατομμύριο ευρώ και πιθανότητα εμφάνισης μεγαλύτερη από 50% ή δύο φορές κατά το επόμενο έτος θεωρείται «υψηλός» κίνδυνος. Στην περίπτωση που η χρηματοδότηση του φορέα μειωθεί δραματικά τα κριτήρια πρέπει να επανεξεταστούν ώστε το ίδιο γεγονός να θεωρείται «ακραίος» κίνδυνος.

Ειδικότερα, τα κριτήρια κινδύνων υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων όπως:

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

Η αποτύπωση των κριτηρίων γίνεται σε κλίμακα με την αντίστοιχη περιγραφή της κάθε βαθμίδας καθώς και την αριθμητική τιμή, η οποία αντιστοιχεί στη βαθμίδα αυτή και αφορούν κατά κανόνα:

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

Στο παράρτημα Α' παρατίθενται αναλυτικά τα κριτήρια κινδύνων. **Οι διαβαθμίσεις των κριτηρίων είναι οι προτεινόμενες στο πρότυπο της ΕΑΔ**, καθώς η χρήση αυτών για το Πανεπιστήμιο Κρήτης καθίσταται υποχρεωτική.

4. Αξιολόγηση κινδύνου

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

4.1 Αναγνώριση κινδύνου

Η αναγνώριση κινδύνου αναφέρεται στον εντοπισμό, την αναγνώριση και την περιγραφή των κινδύνων που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την επίτευξη των στόχων του ΠΚ, των πηγών⁴ (αιτιών) τους, καθώς και των πιθανών συνεπειών τους σε αυτούς. Κατά τον εντοπισμό των κινδύνων, λαμβάνεται υπόψη τι μπορεί να συμβεί, γιατί θα συμβεί, πού θα συμβεί και πώς θα συμβεί.

Δεδομένου ότι το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός φορέα μεταβάλλεται διαρκώς, **οι κίνδυνοι**, όπως αναφέρεται κατωτέρω, **επανεξετάζονται και αναθεωρούνται ανά τακτά διαστήματα**.

Η αναγνώριση κινδύνου απαιτεί γνώση του επιχειρησιακού τομέα/τομέα πολιτικής του ΠΚ, του νομικού, κοινωνικού, οικονομικού, πολιτικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος, των διαδικασιών και των συστημάτων υποστήριξης της λειτουργίας του (όπως πληροφοριακά συστήματα), καθώς και της οργανωτικής δομής του. Για τον προσδιορισμό των κινδύνων χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές (καταιγισμός ιδεών, Delphi, Root cause analysis, έρευνες, συνεντεύξεις, SWOT analysis κ.ά.), οι οποίες αξιοποιούν τη γνώση και την εμπειρία των ενδιαφερομένων μερών.

Επισημαίνεται ότι, κατά τη φάση αυτή, οι κίνδυνοι προσδιορίζονται χωρίς να λαμβάνεται υπόψη αν το ΠΚ έχει επαρκείς δικλίδες ελέγχου.

Αναγνώριση Κινδύνων: Παράδειγμα

Κίνδυνος Διαφθοράς: Δωροληψία

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

Ενδεικτικές πηγές κινδύνου

Ανεπαρκείς μηχανισμοί εποπτείας

Αδιαφανείς διαδικασίες σύναψης δημοσίων συμβάσεων

⁴ Συχνά συναντάται η διάκριση των πηγών κινδύνου σε αιτίες κινδύνου (cause of risk), οι οποίες αναφέρονται σε συμβάντα που οδηγούν άμεσα στην εμφάνιση ενός κινδύνου – π.χ. υπάλληλος ανοίγει ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που εμπεριέχει αρχεία κακόβουλου λογισμικού, με αποτέλεσμα τη διαρροή ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων – και σε παράγοντες που οδηγούν ή ενισχύουν εμμέσως την εμφάνιση ενός κινδύνου (risk drivers), π.χ. έλλειψη εκπαίδευσης των υπαλλήλων ώστε να προστατεύονται από απειλές κυβερνοασφάλειας, παρωχημένα συστήματα κυβερνοασφάλειας κ.λπ.

Αδύναμο θεσμικό πλαίσιο/Μη εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου
Κουλτούρα ατιμωρησίας/απουσία πολιτικών για την καταπολέμηση της διαφθοράς
Χαμηλές αμοιβές/Οικονομικά προβλήματα των υπαλλήλων
Υπερβολική διακριτική ευχέρεια χωρίς έλεγχο
Ανεπαρκής διαχωρισμός καθηκόντων
Απουσία μηχανισμών αναφοράς παρατυπιών
Πίεση για ταχεία διεκπεραίωση
Σύγκρουση συμφερόντων
Αδύναμη κουλτούρα ακεραιότητας

Διαδικασία Εντοπισμού των κινδύνων

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

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

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

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

Στο παράρτημα Β' αναφέρονται βοηθητικά παραδείγματα αναγνωρισμένων κινδύνων από το πεδίο των δημοσίων συμβάσεων και πιθανές πηγές αυτών.

4.2 Ανάλυση κινδύνου

Το δεύτερο βήμα της αξιολόγησης κινδύνου είναι η ανάλυσή του, δηλαδή η βαθύτερη κατανόηση της φύσης και των χαρακτηριστικών του, καθώς και της σπουδαιότητάς του. Επιπλέον, εντοπίζονται τυχόν υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου / μέτρων αντιμετώπισής του καθώς και δυνητικές εκτιμήσεις της αποτελεσματικότητάς τους.

Η ανάλυση κινδύνου περιλαμβάνει τα ακόλουθα τρία (3), επιμέρους στάδια:

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

Το ΠΚ βαθμολογεί κάθε κίνδυνο βάσει δύο παραμέτρων:

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

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

Η πιθανότητα σχετίζεται με το πόσο συχνά ένα συγκεκριμένο συμβάν κινδύνου θεωρείται ότι μπορεί να εμφανιστεί εντός συγκεκριμένης χρονικής περιόδου και ο αντίκτυπος σχετίζεται με τις συνέπειες που μπορεί να επιφέρει ο κίνδυνος, αν συμβεί. Η ανωτέρω εκτίμηση πραγματοποιείται βάσει των αντίστοιχων διαβαθμίσεων (κριτήρια κινδύνου) που, όπως προαναφέρθηκε⁵, ορίζονται επίσης στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων.

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



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

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

Ιστορικά δεδομένα: Προηγούμενα περιστατικά ή συμβάντα παρόμοιων κινδύνων

Κρίση εμπειρογνομώνων: Διαπιστώσεις και απόψεις ατόμων ή ομάδων με εξειδικευμένες γνώσεις ή κατάρτιση

Εξωτερικοί παράγοντες: Οικονομικές, περιβαλλοντικές, πολιτικές ή κοινωνικές τάσεις που ενδέχεται να επηρεάσουν την πιθανότητα

Δείκτες: Πρώιμα προειδοποιητικά σημάδια ή εναύσματα που μπορεί να σηματοδοτούν την αύξηση της πιθανότητας του κινδύνου

Ανατροφοδότηση από τα ενδιαφερόμενα μέρη: Απόψεις από άτομα που επηρεάζονται από το αποτέλεσμα ή έχουν συμφέρον από αυτό

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

Το εύρος του αντίκτυπου: Πόσο εκτεταμένος θα μπορούσε να είναι ο αντίκτυπος (π.χ. τοπικός ή εθνικός)

⁵ Σχετικά στο Παράρτημα Α'

Οικονομικές επιπτώσεις: Πιθανές οικονομικές απώλειες ή πρόσθετες δαπάνες που προκύπτουν

Επιπτώσεις φήμης: Πιθανές αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να επιφέρει ο κίνδυνος στη φήμη του φορέα

Λειτουργικές επιπτώσεις: Πιθανές διαταραχές στις συνήθεις λειτουργίες/ διαδικασίες ή στην ικανότητα παροχής προϊόντων/υπηρεσιών

Επιπτώσεις στα ενδιαφερόμενα μέρη: Επιπτώσεις στους εργαζόμενους, στους πολίτες ή σε άλλους ενδιαφερόμενους φορείς

Επιπτώσεις στην υγεία και την ασφάλεια: Πιθανή βλάβη στην υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων ή ατόμων/ομάδων που συνδέονται με τον φορέα και τις παρεχόμενες από αυτόν υπηρεσίες

Ρυθμιστικές και νομικές επιπτώσεις: Πρόστιμα που επιβάλλονται ή άλλες νομικές συνέπειες οφειλόμενες στην εμφάνιση του κινδύνου

Περιβαλλοντικές επιπτώσεις: Επιπτώσεις στο περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των προβλημάτων βιωσιμότητας

Η διάρκεια της επίπτωσης: Πόσο καιρό μπορεί να διαρκέσει η επίπτωση π.χ. βραχυπρόθεσμες διαταραχές, μακροπρόθεσμες ή μόνιμες αλλαγές

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

Οι δικλίδες ελέγχου αφορούν κάθε δράση, διαδικασία ή πολιτική που ακολουθεί το ΠΚ για τη διαχείριση των κινδύνων και την αύξηση της πιθανότητας επίτευξης των καθορισμένων στόχων και σκοπών του.

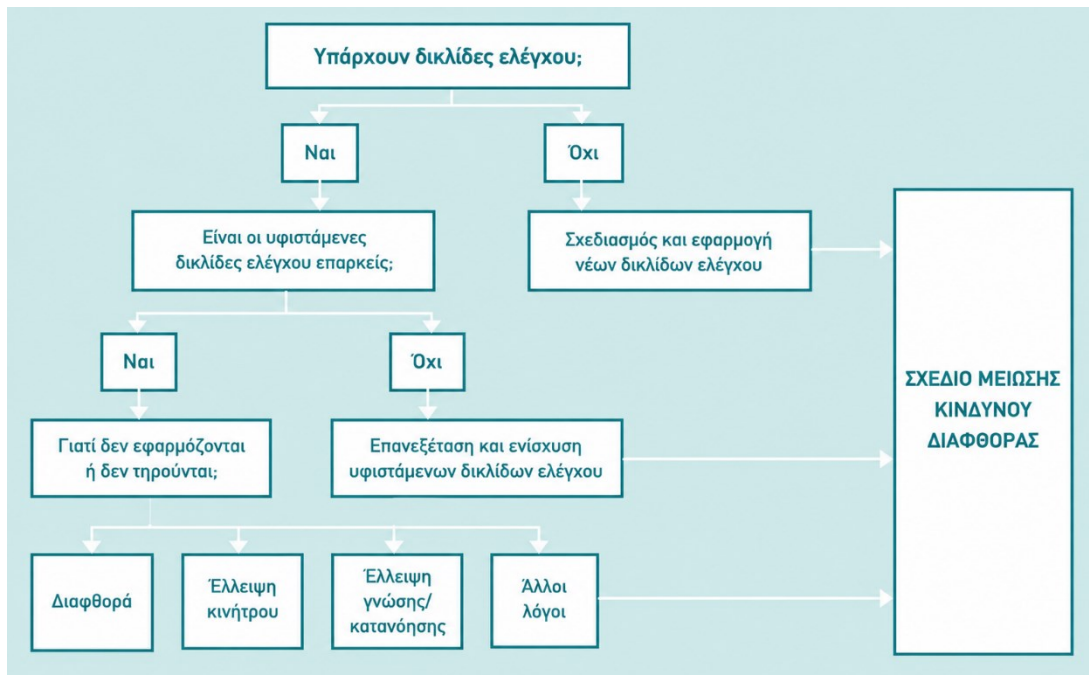
Η ακριβής αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των δικλίδων ελέγχου είναι σημαντική για την τελική εκτίμηση του κινδύνου που απομένει (residual risk – υπολειμματικός κίνδυνος). Κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δικλίδων ελέγχου, λαμβάνονται υπόψη αφενός οι απόψεις των στελεχών που έχουν την ευθύνη εφαρμογής τους⁶ και αφετέρου πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα και την συνεπή εφαρμογή τους, μέσω ελέγχων που πραγματοποιούνται για τον σκοπό αυτό από τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου του ΠΚ. Παράλληλα μπορεί να αξιοποιηθούν και δεδομένα που αφορούν στην αποτελεσματικότητά τους (πώς λειτούργησαν στο παρελθόν σε παρόμοια συμβάντα).

Σχετική κλίμακα αναφορικά με την επάρκεια των δικλίδων ελέγχου παρουσιάζεται στον Πίνακα 3 του Παραρτήματος Α' («Κριτήρια κινδύνου»).

Παράλληλα, οι δικλίδες ελέγχου πρέπει να αξιολογούνται με όρους κόστους-οφέλους, καθώς **μια αποτελεσματική δικλίδα πρέπει να είναι και οικονομικά αποδοτική.**

⁶ Σχετικά, απαιτείται η έκδοση αποφάσεων που θα συνδυαστεί με την απονομή των ρόλων που περιγράφονται στην ΚΥΑ 51719/ΕΞ 2025/25 για τον «Καθορισμό πρότυπου Μητρώου Κινδύνων και παροχή οδηγιών σχετικά με τον τρόπο τήρησης και επικαιροποίησής του σύμφωνα με την παρ. 3 του άρθρου 22Η του ν. 4795/2021» (ΦΕΚ Β', 5335)

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται παράδειγμα με τη ροή της διαδικασίας αποτίμησης δικλίδων ελέγχου για τη μείωση κινδύνου διαφθοράς:



Στη συνέχεια παρατίθενται οι ρόλοι των τριών (3) γραμμών του ΣΕΕ του ΠΚ σε σχέση με την αξιολόγηση των δικλίδων ελέγχου.

Πρώτη γραμμή ρόλων:

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

Δεύτερη γραμμή ρόλων:

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

Τρίτη γραμμή ρόλων:

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

Στάδιο 3ο: Εκτίμηση του επιπέδου/σπουδαιότητας του υπολειμματικού κινδύνου

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

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

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

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

(1) Πολύ Χαμηλή Επάρκεια: 0-10% μείωση

(2) Χαμηλή Επάρκεια: 10-25% μείωση

(3) Μέτρια Επάρκεια: 25-50% μείωση

(4) Υψηλή Επάρκεια: 50-75% μείωση

(5) Πολύ Υψηλή Επάρκεια: 75-90% μείωση

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

Έχοντας αξιολογήσει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου, το ΠΚ είναι σε θέση να προβεί στην εκτίμηση του υπολειμματικού κινδύνου. Κατά κανόνα, οι δικλίδες ελέγχου μειώνουν την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου.

Ωστόσο, κάποιες δικλίδες μειώνουν τον αντίκτυπο του κινδύνου όταν αυτός επέλθει. Π.χ. ένα σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας μπορεί να μειώσει τον αντίκτυπο μιας φυσικής καταστροφής, αλλά όχι την πιθανότητα εμφάνισής της. Κατά την εκτίμηση του υπολειμματικού κινδύνου, υπολογίζεται εκ νέου το γινόμενο πιθανότητας x αντικτύπου, έχοντας ληφθεί υπόψη η διαμόρφωση των δύο παραμέτρων, βάσει της αξιολόγησης των δικλίδων ελέγχου.

Στο Παράρτημα Γ' δίνονται παραδείγματα μείωσης κινδύνων με βάση την επάρκεια υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου.

4.3 Αποτίμηση κινδύνου

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

Η αποτίμηση του κινδύνου λαμβάνει υπόψη:

- τη διάθεση ανάληψης κινδύνου (έχει καθοριστεί στη «Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων» του ΠΚ),

- την ανοχή κινδύνου (έχει οριστεί στη «Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων» του ΠΚ),
- το κόστος αλλά και τα πιθανά οφέλη για τον φορέα, λόγω της αποδοχής ή μη ενός κινδύνου.

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τη διαβάθμιση της διάθεσης ανάληψης κινδύνου ενός οποιουδήποτε φορέα:

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

Ως ανοχή στον κίνδυνο νοείται «η ετοιμότητα ενός φορέα να αναλάβει τον κίνδυνο που απομένει, μετά τα μέτρα που λαμβάνονται για αντιμετώπισή του (υφιστάμενες δικλίδες ελέγχου), προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του».

Έτσι, η ανοχή κινδύνου του ΠΚ δηλώνει το επίπεδο απόκλισης από τη διάθεση ανάληψης κινδύνου που το Πανεπιστήμιο είναι διατεθειμένο να αναλάβει (Δείτε σχετικό παράδειγμα στο Παράρτημα Δ').

Πρέπει να σημειωθεί ότι η υπέρβαση του καθορισμένου επιπέδου ανοχής κινδύνου ενός φορέα θα μπορούσε να θέσει σε κίνδυνο τη συνολική στρατηγική και τους στόχους του, αλλά και την ίδια του την επιβίωση λόγω σημαντικών συνεπειών όσον αφορά το κόστος ή τη φήμη του.

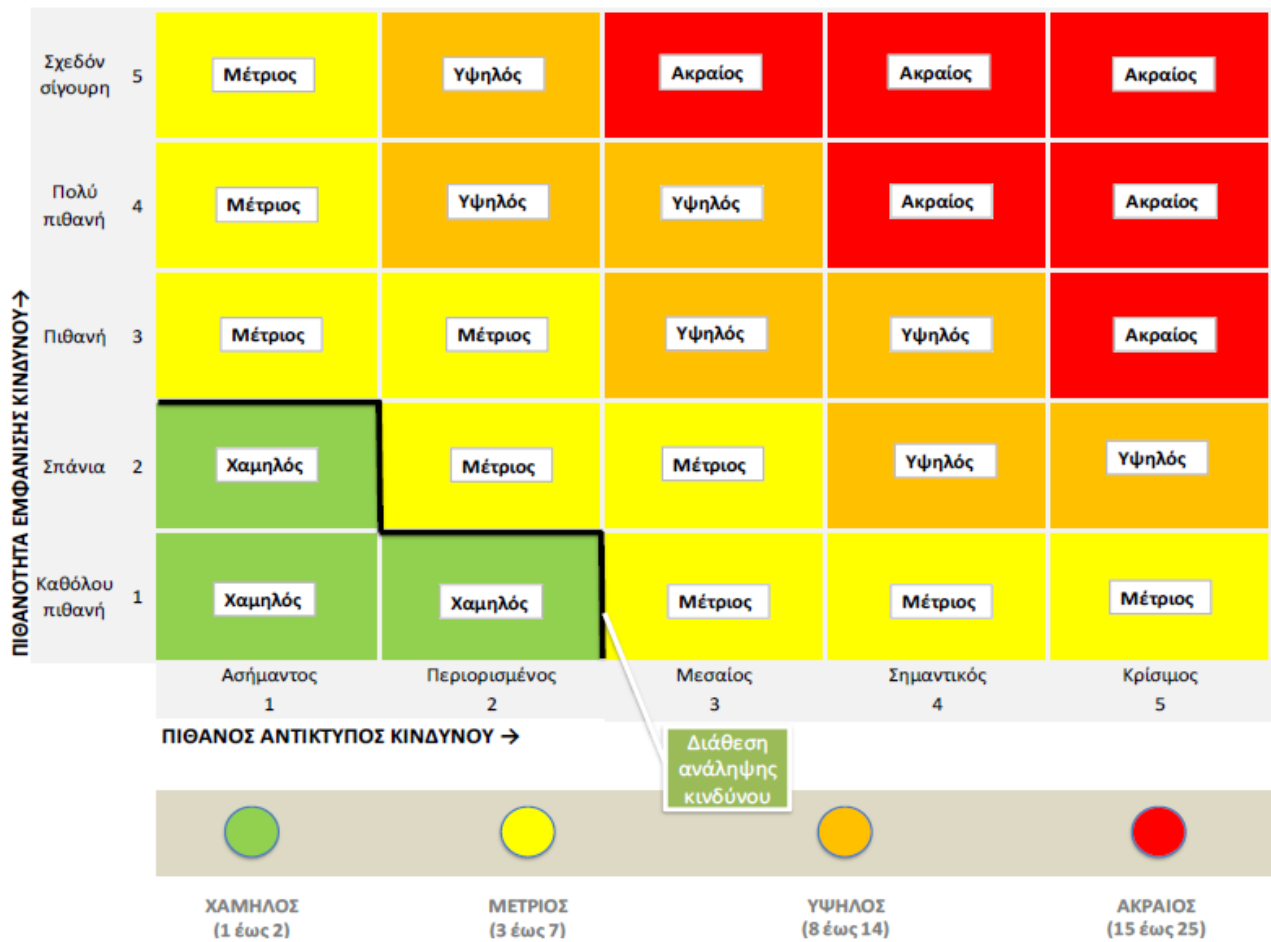
Η αποτίμηση κινδύνων επιτρέπει την ιεράρχηση των κινδύνων, βάσει της οποίας θα κατανεμηθούν ορθότερα οι πόροι, χρηματοοικονομικοί και μη, για τη διαχείρισή τους. Η προτεινόμενη κλίμακα διαβάθμισης κινδύνου (ακραίος, υψηλός, μέτριος, χαμηλός), με ανάλογη χρωματική σήμανση, παρουσιάζεται στο Παράρτημα Α' («Κριτήρια κινδύνου»).

Η διαβάθμιση των κινδύνων μπορεί να αποδοθεί γραφικά, χρησιμοποιώντας τις χρωματικές αντιστοιχίσεις σε έναν χάρτη ιεράρχησης κινδύνων (Σχήμα 3). Ο σκοπός του χάρτη ιεράρχησης κινδύνων είναι να παρέχει μια οπτική αναπαράσταση των κινδύνων, του αντικτύπου (στον οριζόντιο άξονα Χ) και της πιθανότητας εκδήλωσής τους (στον κάθετο άξονα Υ), προκειμένου να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων. Οι κίνδυνοι που έχουν υψηλότερη πιθανότητα και

μεγαλύτερη επίπτωση τοποθετούνται στην κορυφή της ιεραρχίας, ενώ οι κίνδυνοι με χαμηλή σπουδαιότητα τοποθετούνται στο κάτω μέρος.

Επισημαίνεται ότι ο χάρτης ιεράρχησης κινδύνων πρέπει να προσαρμόζεται αναλόγως με τη διάθεση ανάληψης κινδύνου που έχει ορίσει στην Πολιτική του το ΠΚ.

Χάρτης Ιεράρχησης Κινδύνων



Σχήμα 3. Χάρτης ιεράρχησης κινδύνων

Ένας κίνδυνος θεωρείται αποδεκτός όταν το επίπεδό του είναι ίσο ή μικρότερο από το επίπεδο κινδύνου το οποίο στοχεύει και είναι διατεθειμένος να αναλάβει ο φορέας (πράσινη περιοχή, Σχήμα 3). Όμως, λαμβάνοντας υπόψη την ανοχή κινδύνου του φορέα, το μέγεθος του κινδύνου θα μπορούσε να υπερβαίνει αυτό το επίπεδο. Για παράδειγμα έστω ένας φορέας με χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνου σε όλες τις κατηγορίες. Ένας υπολειμματικός κίνδυνος μέτριας σπουδαιότητας (κίνδυνος K2' στην κίτρινη περιοχή του Σχήματος 4), δηλαδή εκτός της διάθεσης ανάληψης κινδύνου του φορέα, ο οποίος όμως συνδέεται με μια νέα ψηφιακή υπηρεσία, μπορεί να θεωρηθεί αποδεκτός, επειδή οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται τελικά υπερτερούν των πιθανών αρνητικών συνεπειών σε τέτοιο βαθμό ώστε να δικαιολογείται η ανάληψή του.



Σχήμα 4. Εγγενής, υπολειμματικός κίνδυνος, διάθεση ανάληψης και ανοχή κινδύνου

4.4 Αντιμετώπιση κινδύνου

Η αντιμετώπιση του κινδύνου περιλαμβάνει την επιλογή, ανάπτυξη και εφαρμογή των κατάλληλων μέτρων για τη διαχείριση των κινδύνων που εντοπίζονται κατά την αξιολόγηση, ώστε αυτοί να είναι εντός των ορίων που έχει θέσει το ΠΚ (διάθεση ανάληψης και ανοχή κινδύνου). Η **αντιμετώπιση των κινδύνων είναι μία επαναληπτική διαδικασία** όπου:

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

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

- **Αποφυγή του κινδύνου, μη έναρξη ή τερματισμός της δραστηριότητας που δημιουργεί τον κίνδυνο.** Πχ κατάργηση της χρήσης ενός λογισμικού, καθώς δημιουργεί κινδύνους κυβερνοασφάλειας, που δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν.

- **Εξάλειψη/αφαίρεση της πηγής κινδύνου.** Πχ απομάκρυνση όλου του αμίαντου από τα κτήρια του Πανεπιστημίου για την προστασία της υγείας του προσωπικού.
- **Μείωση του κινδύνου μέσω μέτρων μείωσης της πιθανότητας ή και του αντικτύπου.** Πχ εγκατάσταση προηγμένων συστημάτων πυρόσβεσης για τη μείωση του κινδύνου ζημιών από πυρκαγιά.
- **Μετακύλιση του συνόλου του κινδύνου ή μέρος του σε τρίτα μέρη.** Πχ ασφάλιση κτηρίων ή κινητής περιουσίας (οχήματα, μηχανήματα).
- **Καταμερισμός κινδύνου, μέσω του οποίου ο κίνδυνος διαμοιράζεται σε περισσότερους φορείς, οι οποίοι αναλαμβάνουν μέρος της δραστηριότητας με την οποία συνδέεται ο κίνδυνος.** Πχ σύμπραξη με ιδιωτικές εταιρείες (ΣΔΙΤ) για την κατασκευή μεγάλων έργων, διαμοιράζοντας τους κινδύνους που συνδέονται με αυτά.
- **Αποδοχή/διατήρηση του κινδύνου με τεκμηριωμένη απόφαση, με παράλληλη παρακολούθηση και ανασκόπησή του.** Πχ αποδοχή κινδύνου χρήσης ενός παλαιού λογισμικού, με τακτικές αναβαθμίσεις για την αποφυγή σφαλμάτων, λόγω πολύ υψηλού κόστους αντικατάστασης και ιστορικού που δεν καταδεικνύει σοβαρά προβλήματα στη λειτουργία του.

Επισημαίνεται ότι η διάθεση ανάληψης κινδύνου καθώς και η ανοχή κινδύνου πρέπει να ορίζονται χαμηλά, ώστε να διασφαλίζεται ότι λαμβάνονται μέτρα για εκείνους τους κινδύνους που, παρά τη μικρή πιθανότητα να συμβούν, δύναται να επιφέρουν εξαιρετικά δυσμενείς συνέπειες (π.χ. σεισμός και λοιπές φυσικές καταστροφές).

Κατά την επιλογή των καταλληλότερων δράσεων αντιμετώπισης του κινδύνου το ΠΚ πρέπει να λαμβάνει υπόψη:

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

Για την υλοποίηση των δράσεων που έχουν αποφασιστεί, **το ΠΚ θα πρέπει να αναπτύξει κατάλληλο σχέδιο δράσης, μετά από τις απαραίτητες εγκρίσεις⁷**, το οποίο θα παρακολουθείται και αναθεωρείται σε τακτική βάση.

⁷ Πχ η δημοσίευση ενός διαγωνισμού για σύναψη δημόσιας σύμβασης απαιτεί την έγκριση του Πρύτανη ή του Συμβουλίου Διοίκησης, οργανωτικά μέτρα που αφορούν μια οργανική μονάδα εγκρίνονται κατά κανόνα από τον επικεφαλής αυτής κ.ά.

Οι πληροφορίες που παρέχει το σχέδιο περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τις προτεινόμενες δράσεις, τους απαιτούμενους πόρους, τα μέτρα απόδοσης, τους περιορισμούς, τις παραδοχές, τα χρονοδιαγράμματα κ.ά.

Σημειώνεται ότι το ΠΚ μπορεί να παρακολουθεί την πορεία υλοποίησης του σχεδίου δράσης, χρησιμοποιώντας ως εργαλείο το Μητρώο Κινδύνων (βλ. Ενότητα «5. Τήρηση Αρχείων Καταγραφής Πληροφοριών»).

Παραδείγματα Αντιμετώπισης Κινδύνων

Αποφυγή Κινδύνου

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

Εξάλειψη/Αφαίρεση της Πηγής Κινδύνου

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

Μείωση του Κινδύνου

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

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

Μετακύλιση του Κινδύνου

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

Καταμερισμός Κινδύνου

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

Αποδοχή Κινδύνου

Το Πανεπιστήμιο διοργανώνει μια εκδήλωση σε ανοιχτό χώρο αποδεχόμενο κινδύνους μικρών υλικών ζημιών.

Στο Παράρτημα Ε' δίνονται παραδείγματα μείωσης κινδύνου με εφαρμογή νέων δικλίδων ελέγχου.

4.5 Τεχνικές και εργαλεία

Πολλές μέθοδοι και εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά το στάδιο της αξιολόγησης (ανάλυσης) κινδύνων. Ορισμένες από τις πιο δημοφιλείς και ευρέως αποδεκτές μεθόδους είναι:

- τα μοντέλα ανάλυσης αστοχίας και επιπτώσεων (FMEA) και τα μοντέλα ανάλυσης αστοχίας και κρισιμότητας επιπτώσεων (FMECA),
- οι μελέτες επικινδυνότητας και λειτουργικότητας (HAZOP),
- η ανάλυση σεναρίων,
- η δομημένη τεχνική του τι θα συμβεί «αν» (SWIFT analysis),
- η προσέγγιση Cindynic,
- η μέθοδος Ishikawa (Fishbone Analysis),
- η μέθοδος «παπιγιόν» (Bow tie analysis),
- η ανάλυση κινδύνων και κρίσιμων σημείων ελέγχου (HACCP),
- η ανάλυση επιπέδων προστασίας (LOPA),
- η ανάλυση Bayesian,
- η ανάλυση επιχειρηματικών επιπτώσεων (BIA), κ.ά.

Στο παρόν Πλαίσιο δε γίνεται αναφορά στις μεθόδους και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση κινδύνων στο ΠΚ. Σε μελλοντική αναθεώρησή του, οπότε και θα έχουν δοκιμαστεί ορισμένα από τα προτεινόμενα, θα γίνει σχετική αναφορά.

5. Τήρηση Αρχείων Καταγραφής Πληροφοριών

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

Το ΠΚ καταγράφει τις πληροφορίες που αφορούν στη διαχείριση κινδύνων του φορέα τους, στο Μητρώο Κινδύνων (άρθρο 22ΣΤ του ν. 4795/2021).

Το Μητρώο Κινδύνων είναι ένα αρχείο καταγραφής, συνήθως πίνακας σε ηλεκτρονική μορφή, μέσω του οποίου παρακολουθούνται όλοι οι κίνδυνοι του Πανεπιστημίου. Στον πίνακα περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με την πιθανότητα εμφάνισης και τον αντίκτυπο κάθε κινδύνου (εγγενούς και υπολειμματικού), τις δικλίδες ελέγχου (υφιστάμενες και νέες/πρόσθετες), τους υπεύθυνους παρακολούθησης αυτών και το χρονοδιάγραμμα αντιμετώπισής τους (Παράρτημα Στ': «Υπόδειγμα Μητρώου Κινδύνων»).

Μέσω του Μητρώου, το Πανεπιστήμιο είναι σε θέση να συγκεντρώνει όλες τις πληροφορίες για τους ενδεχόμενους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένο, να τις αναλύει και παράλληλα να εξάγει συμπεράσματα για το επίπεδο συνολικού κινδύνου που αντιμετωπίζει κάθε χρονική στιγμή. Το Μητρώο – ιδιαιτέρως σε φορείς με μεγάλο πλήθος αρμοδιοτήτων και οργανικών μονάδων – δύναται να τηρείται και μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας. **Μάλιστα με την ΚΥΑ 51719/ΕΞ 2025/25 για τον «Καθορισμό πρότυπου Μητρώου Κινδύνων και παροχή οδηγιών σχετικά με τον τρόπο τήρησης και επικαιροποίησής του σύμφωνα με την παρ. 3 του άρθρου 22Η του ν. 4795/2021» (ΦΕΚ Β', 5335) ορίζονται ρητά όλες οι σχετικές με το Μητρώο Κινδύνων ενέργειες με τις οποίες το ΠΚ θα συμμορφωθεί άμεσα.**

Η επικαιροποίηση του Μητρώου του Μητρώου Κινδύνων περιλαμβάνει την επικαιροποίηση των υφιστάμενων κινδύνων, την προσθήκη νέων κινδύνων καθώς και την αναθεώρηση του συνόλου των στοιχείων του Μητρώου και θα γίνεται σύμφωνα με την παραπάνω ΚΥΑ.

Εν αναμονή της έναρξης λειτουργίας της ειδικής διαδικτυακής εφαρμογής που αναπτύσσεται από τη ΓΓΔΣΨΔ και έκδοσης κατευθυντήριων οδηγιών από την Εθνική Αρχή Διαφάνειας, το μητρώο του ΠΚ τηρείται, με ευθύνη του οργάνου διαχείρισης κινδύνων, σε ψηφιακό αρχείο που περιλαμβάνει τα προτεινόμενα στην ΚΥΑ περιγραφικά πεδία.

Εντούτοις θα πρέπει να εκδοθούν:

α) απόφαση για ορισμό των υπεύθυνων καταχώρισης στοιχείων Μητρώου και υπεύθυνων έγκρισης μέτρων για κινδύνους στους οποίους έχουν αποφασιστική αρμοδιότητα (αντιστοιχία κινδύνων σε προϊστάμενους Διοικητικών Υπηρεσιών), και

β) απόφασης για τον ορισμό των υπεύθυνων παρακολούθησης κινδύνων και τη διαδικασία ενημέρωσης του ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου για μεταβολές του Μητρώου που χρήζουν επικαιροποίησης.

Οι υφιστάμενοι κίνδυνοι επικαιροποιούνται:

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

Οι κίνδυνοι για τους οποίους έχουν ολοκληρωθεί όλες οι απαιτούμενες ενέργειες και δεν απαιτούνται πλέον περαιτέρω μέτρα αντιμετώπισης, χαρακτηρίζονται ως «κλειστοί» και αρχειοθετούνται σε ένα μητρώο «κλειστών» κινδύνων το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως αρχείο αναφοράς για μελλοντικούς κινδύνους.

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

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

6. Υποβολή Αναφορών και Εκθέσεων

Οι Αναφορές και οι Εκθέσεις δημιουργούνται με βασικό στόχο την καταγραφή και επικοινωνία σημαντικών πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους που αντιμετωπίζει το ΠΚ, τις προκλήσεις που προέρχονται από το περιβάλλον του, καθώς και την αξιολόγηση της επάρκειας και της ορθής εφαρμογής της πολιτικής και του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων του.

Κάθε χρόνο υποβάλλεται στον Πρύτανη του ΠΚ ετήσια έκθεση κινδύνων, η οποία αναφέρεται στους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένο το Πανεπιστήμιο. Η έκθεση, η οποία συντάσσεται με βάση το πρότυπο που καθορίστηκε με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του Διοικητή της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας, ολοκληρώνεται μετά την υποβολή της ετήσιας έκθεσης της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου του Πανεπιστημίου και πάντως μέχρι 30 Απριλίου κάθε έτους και κοινοποιείται στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας.

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

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

Μέσω των έκτακτων αναφορών:

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

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

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

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

Αναφορές των Οργάνων διαχείρισης κινδύνων:

Συχνότητα υποβολής και περιεχόμενο των περιοδικών αναφορών:

Συχνότητα υποβολής: Η συχνότητα υποβολής των περιοδικών αναφορών πρέπει να είναι τακτική και να προσαρμόζεται ανάλογα με το πλήθος, τη σοβαρότητα και τη δυναμικότητα των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο φορέας. Για παράδειγμα, τριμηνιαία.

Περιεχόμενο των αναφορών: Οι περιοδικές αναφορές πρέπει να περιλαμβάνουν ενημερώσεις προς τον επικεφαλής για την τρέχουσα κατάσταση των κινδύνων, την αποτελεσματικότητα των μέτρων διαχείρισης, τους ενδεχόμενους νέους κινδύνους, τις αλλαγές στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον που μπορεί να επηρεάσουν τους κινδύνους που αντιμετωπίζει ο φορέας.

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

Όταν προκύψει ένας σημαντικός κίνδυνος που δεν είχε εντοπιστεί ή είχε αξιολογηθεί χαμηλότερα, ο οποίος απαιτεί άμεση προσοχή.

Σε περίπτωση σοβαρών περιστατικών ή ατυχημάτων που συνδέονται με τους κινδύνους του φορέα.

Όταν οι δράσεις αντιμετώπισης των κινδύνων που έχουν ληφθεί δεν είναι αποτελεσματικές ή όταν υπάρχει σημαντική απόκλιση από τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Όταν υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον (νομοθετικές, κοινωνικές, οικονομικές κ.λπ.) που ενδέχεται να επηρεάσουν τους κινδύνους που αντιμετωπίζει ο φορέας.

7. Παρακολούθηση και επανεξέταση

Το ΠΚ λειτουργεί σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και κατά συνέπεια η διαχείριση κινδύνων αποτελεί μια δυναμική διαδικασία. Για τον λόγο αυτό, πρέπει να παρακολουθεί και να επανεξετάζει τους κινδύνους του, το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων του και την αποτελεσματικότητα των δικλίδων ελέγχου/μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων που εφαρμόζει, σε τακτική βάση.

Η συνεχής παρακολούθηση (monitoring) και η περιοδική επανεξέταση (review) της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων και των αποτελεσμάτων της είναι απαραίτητες, καθώς διασφαλίζουν ότι οι κίνδυνοι εντοπίζονται και αξιολογούνται αποτελεσματικά και ότι τα μέτρα αντιμετώπισης των κινδύνων, που έχουν ληφθεί είναι επαρκή και κατάλληλα.

Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των μέτρων αντιμετώπισης μπορεί να επανεξετάζεται, μέσω κριτηρίων απόδοσης και επικαιροποιημένων αξιολογήσεων κινδύνου, ώστε να διαπιστωθεί αν οι πόροι του φορέα χρησιμοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Οι τυχόν καθυστερήσεις ή οι αποκλίσεις στην εφαρμογή των μέτρων παρακολουθούνται επίσης και αναφέρονται στα ενδιαφερόμενα μέρη σε περιοδική βάση, ώστε να διασφαλίζεται η έγκαιρη εφαρμογή τους.

8. Επικοινωνία και διαβούλευση

Σκοπός της επικοινωνίας και της διαβούλευσης είναι να βοηθήσει τα ενδιαφερόμενα μέρη (εντός και εκτός του ΠΚ) να κατανοήσουν τους κινδύνους, τη βάση στην οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις και τους λόγους για τους οποίους απαιτούνται συγκεκριμένες ενέργειες.

Είναι μια συνεχής και επαναληπτική διαδικασία, με στόχο την παροχή, την ανταλλαγή ή την απόκτηση πληροφοριών κατόπιν διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

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

Παράλληλα, η αποτελεσματική επικοινωνία και διαβούλευση διασφαλίζει ότι:

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

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

Στο ΠΚ θα πρέπει να διασφαλίζεται η συμμετοχή των κατάλληλων στελεχών, όλων των επιπέδων διοίκησης, σε κάθε στάδιο της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, σύμφωνα με τους προβλεπόμενους ρόλους και τις αρμοδιότητες που καθορίζονται στην Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων του.

9. Επικαιροποίηση Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων

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

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

- *Αλλαγές στο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο:* σε περίπτωση τροποποιήσεων στη νομοθεσία ή τους κανονισμούς που επηρεάζουν τη λειτουργία του ΠΚ, η Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα.
- *Μετά από σημαντικά γεγονότα ή κρίσεις:* συνιστάται η αναθεώρηση της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων μετά από σημαντικά γεγονότα ή κρίσεις, ώστε να ενσωματώνονται οι εμπειρίες του παρελθόντος και να βελτιώνεται η μελλοντική διαχείριση των κινδύνων.
- *Περιοδική αναθεώρηση:* σε κάθε περίπτωση συστήνεται η ανά τριετία αναθεώρηση της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων

10.Ορισμοί

Αναγνώριση κινδύνου (Risk identification):

Η διαδικασία εύρεσης, αναγνώρισης και περιγραφής των κινδύνων.

Ανάλυση κινδύνου (Risk analysis):

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

Ανοχή στον κίνδυνο (Risk tolerance):

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

Αντιμετώπιση κινδύνων (Risk treatment):

Διαδικασία ελέγχου - τροποποίησης του κινδύνου.

Αξιολόγηση κινδύνου (Risk assessment):

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

Αποτίμηση κινδύνου (Risk evaluation):

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

Διάθεση ανάληψης κινδύνου (Risk appetite):

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

Διαχείριση κινδύνων (Risk management):

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

Δικλίδα ελέγχου (control):

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

Εγγενής κίνδυνος (Inherent Risk):

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

Ενδιαφερόμενο μέρος/ενδιαφερόμενος (Interested party/stakeholder):

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

Κίνδυνος (Risk):

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

Κριτήρια κινδύνου (Risk criteria):

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

Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων (Risk management framework):

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

Πολιτική διαχείρισης κινδύνων (Risk management policy):

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

Στάθμη κινδύνου (Level of risk):

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

Υπολειμματικός κίνδυνος (Residual Risk):

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α': Κριτήρια κινδύνου

Πίνακας 1: Ενδεικτική διαβάθμιση πιθανότητας συμβάντος κινδύνου

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

ΠΡΟΣΟΧΗ! Ο προσδιορισμός της διαβάθμισης της πιθανότητας **ως ενδεικτικής**, δε σχετίζεται με τα 5 επίπεδα διαβάθμισης που πρέπει να χρησιμοποιήσει το ΠΚ για το χαρακτηρισμό της πιθανότητας εμφάνισης ενός κινδύνου, αλλά με τη συχνότητα εμφάνισης του κινδύνου βάσει της οποίας κατηγοριοποιείται σε μια από τις προτεινόμενες βαθμίδες.

Για παράδειγμα, για κίνδυνο που σχετίζεται με λειτουργία που πραγματοποιείται μια ή δύο φορές τον χρόνο, η εμφάνισή του θα πρέπει να χαρακτηριστεί «σχεδόν σίγουρη» όταν εμπειρικά έχει υπολογιστεί ότι εμφανίζεται μια φορά τον χρόνο κι όχι «πολύ πιθανή» που θα χαρακτηρίζονταν με βάση την ενδεικτική συχνότητα του παραπάνω πίνακα.

Γι' αυτό άλλωστε και ο χαρακτηρισμός της συχνότητας ως «ενδεικτική». Ο προσδιορισμός της συχνότητας για τη διαβάθμιση της πιθανότητας εμφάνισης ενός κινδύνου θα προκύψει μετά την πρώτη πλήρη χαρτογράφηση των κινδύνων του ΠΚ.

Πίνακας 2: Ενδεικτική διαβάθμιση αντικτύπου⁸ συμβάντος κινδύνου

(βασισμένο στο *Information and public services for the Island of Jersey – Risk management guidance*)

Ο πρώτος πίνακας αφορά σε «ευρείες» περιοχές αντικτύπων συμβάντων κινδύνου με εφαρμογή στο σύνολο των φορέων του δημοσίου τομέα:

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

⁸ Όπου είναι δυνατό, ο αντίκτυπος αποτυπώνεται με τρόπο σαφή και μετρήσιμο

				επιχειρησιακό σχέδιό του.	ενδέχεται να οδηγήσουν σε μη αναστρέψιμες καταστάσεις.
Στη φήμη	<p>Ατομικά παράπονα μικρής σημασίας τα οποία ο φορέας κρίνει ότι δεν χρήζουν εξέτασης ή αξιολόγησης.</p> <p>Ελάχιστη και παροδική απώλεια εμπιστοσύνης πολιτών/ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/ διεθνών οργανισμών.</p>	<p>Εσωτερική έρευνα (π.χ διενέργεια ένορκης διοικητικής εξέτασης) για την αποτροπή περαιτέρω κλιμάκωσης.</p> <p>Αντικατάσταση/ μετακίνηση υπαλλήλων του φορέα.</p> <p>Καταγγελίες κατά εργαζομένων.</p> <p>Μικρή απώλεια εμπιστοσύνης πολιτών/ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/ διεθνών οργανισμών που μπορεί να ανακτηθεί γρήγορα.</p>	<p>Κάλυψη από τοπικά μέσα ενημέρωσης με αποτέλεσμα τον εξωτερικό έλεγχο του φορέα.</p> <p>Αντικατάσταση/μετακίνηση στελεχών μέσης και κατώτερης διοίκησης του φορέα.</p> <p>Μειωμένη εμπιστοσύνη πολιτών/ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/ διεθνών οργανισμών που μπορεί να ανακτηθεί με την πάροδο του χρόνου.</p>	<p>Κάλυψη από μέσα ενημέρωσης εθνικής εμβέλειας με αποτέλεσμα τον εκτεταμένο δημόσιο έλεγχο.</p> <p>Αντικατάσταση/μετακίνηση στελεχών ανώτερης και ανώτατης διοίκησης του φορέα.</p> <p>Καταγγελίες κατά της διοίκησης του φορέα.</p> <p>Σοβαρή απώλεια εμπιστοσύνης πολιτών/ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/ διεθνών οργανισμών.</p>	<p>Κάλυψη από μέσα ενημέρωσης εθνικής εμβέλειας που προκαλεί δημόσια έρευνα και κατακραυγή.</p> <p>Αντικατάσταση του επικεφαλής του φορέα.</p> <p>Σημαντική μείωση στη κρατική χρηματοδότηση του φορέα.</p> <p>Ανεπανόρθωτη απώλεια εμπιστοσύνης πολιτών/ ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/ διεθνών οργανισμών.</p>
Συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς	<p>Παραβίαση προτύπων/ κατευθυντήριων γραμμών.</p> <p>Δεν αναμένεται νομική δράση.</p>	<p>Παραβίαση πολιτικής/κανονισμών.</p> <p>Εφάπαξ αξιώσεις ή νομικά ζητήματα.</p>	<p>Σοβαρή παραβίαση που οδηγεί σε έρευνα Συνεχιζόμενα νομικά/δικαστικά ζητήματα.</p>	<p>Σημαντική παραβίαση που οδηγεί σε πρόστιμα</p> <p>Σημαντικές νομικές ενέργειες/διώξεις.</p>	<p>Επαναλαμβανόμενες σημαντικές παραβιάσεις.</p> <p>Επιβληθείσες ποινές/κυρώσεις.</p>

	Αμελητέος οικονομικός αντίκτυπος.	Μικρές οικονομικές επιπτώσεις.	Σημαντικές οικονομικές επιπτώσεις.	Έρευνα από εποπτικό φορέα. Σημαντικά πρόστιμα με φυλάκιση.	Επανειλημμένα μεγάλα πρόστιμα.
Οικονομική Διαχείριση	Αμελητέα επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού του φορέα.	Περιορισμένη επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού του φορέα (μεταφορά πιστώσεων μεταξύ ΑΛΕ).	Μέτρια επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού του φορέα (αρνητική απόκλιση κάτω του 10% από τους τριμηνιαίους δημοσιονομικούς στόχους).	Σημαντική επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού του φορέα (αρνητική απόκλιση άνω του 10% από τους τριμηνιαίους δημοσιονομικούς στόχους).	Σοβαρές, επιπτώσεις στην εκτέλεση του προϋπολογισμού του φορέα (περιπτώσεις αποκλίσεων που εξαιρούνται από την εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 172 του ν. 4270/2014).
Περιβάλλον/ Κοινωνία	Ελάχιστες ζημιές σε μεμονωμένες υποδομές/ιδιοκτησίες. Καμία μόνιμη επιβλαβής επίπτωση στο περιβάλλον. Ελάχιστες επιπτώσεις στην τοπική κοινωνία.	Μικρές και τοπικές ζημιές σε υποδομές/ιδιοκτησίες. Βραχυπρόθεσμες και περιορισμένες δυσμενείς επιπτώσεις στο περιβάλλον. Αισθητές αλλά διαχειρίσιμες επιπτώσεις στην τοπική κοινωνία.	Σημαντικές, βραχυπρόθεσμες ζημιές σε υποδομές/ιδιοκτησίες. Μακροπρόθεσμες δυσμενείς επιπτώσεις στο περιβάλλον. Σοβαρές αλλά διαχειρίσιμες επιπτώσεις στην τοπική κοινωνία.	Σοβαρές, μακροχρόνιες ζημιές σε υποδομές και ιδιοκτησίες. Εκτεταμένη ζημία στο περιβάλλον. Σοβαρή ζημία σε ολόκληρη την κοινότητα.	Πλήρης καταστροφή βασικών υποδομών. Ευρεία και ανεπανόρθωτη ζημία στο περιβάλλον. Σημαντική, μόνιμη ζημία σε ολόκληρη την κοινότητα.

Προκειμένου να διευκολυνθεί το προσωπικό του Πανεπιστημίου που θα εμπλακεί στην εξειδίκευση του Πλαισίου για την οργανική μονάδα στην οποία υπηρετεί, παρατίθεται ένα επιπλέον πίνακας με «στενότερες» περιοχές αντικτύπου συμβάντων κινδύνου:

ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ	Ασήμαντος (1)	Περιορισμένος (2)	Μεσαίος (3)	Σημαντικός (4)	Κρίσιμος (5)
Εκτέλεση έργων κατασκευής και συντήρησης υποδομών	Μικρή καθυστέρηση εργασιών χωρίς επίπτωση στη λειτουργία εγκαταστάσεων.	Καθυστέρηση έργου έως λίγων εβδομάδων με περιορισμένη όχληση φοιτητών/προσωπικού.	Σημαντικές καθυστερήσεις έργου ή προσωρινή μη διαθεσιμότητα βασικών χώρων διδασκαλίας ή εργαστηρίων.	Διακοπή λειτουργίας κτιρίου ή κρίσιμων υποδομών για μεγάλο χρονικό διάστημα. Υπέρβαση προϋπολογισμού και σοβαρή επιχειρησιακή επίπτωση.	Αποτυχία ολοκλήρωσης κρίσιμου έργου, σοβαρός κίνδυνος ασφάλειας εγκαταστάσεων ή απώλεια χρηματοδότησης μεγάλου έργου.
Ψηφιακή ασφάλεια και δεδομένα	Μικρής έκτασης τεχνικό συμβάν χωρίς απώλεια δεδομένων ή διακοπή υπηρεσιών.	Προσωρινή διακοπή μη κρίσιμων πληροφοριακών συστημάτων ή περιορισμένη έκθεση μη ευαίσθητων δεδομένων.	Παραβίαση λογαριασμών χρηστών ή πολύωρη διακοπή εκπαιδευτικών/διοικητικών συστημάτων.	Εκτεταμένη κυβερνοεπίθεση με διακοπή κρίσιμων υπηρεσιών και έρευνα από αρμόδια αρχή.	Μαζική διαρροή ευαίσθητων δεδομένων και παρατεταμένη αδυναμία λειτουργίας βασικών συστημάτων.
Υγεία και ασφάλεια φοιτητών και προσωπικού	Μεμονωμένο περιστατικό μικροτραυματισμού χωρίς ανάγκη νοσηλείας.	Περιορισμένος αριθμός ατυχημάτων ή περιστατικών που απαιτούν βραχεία ιατρική φροντίδα.	Σοβαρό περιστατικό σε εργαστήριο ή εγκατάσταση με τραυματισμούς και προσωρινή διακοπή δραστηριοτήτων.	Σοβαρό εργατικό ή φοιτητικό ατύχημα με έρευνα αρμόδιων αρχών και σημαντική αρνητική δημοσιότητα.	Θανατηφόρο συμβάν ή περιστατικό μεγάλης κλίμακας που οδηγεί σε αναστολή λειτουργίας τμημάτων/εργαστηρίων.
Ακαδημαϊκή λειτουργία και ερευνητική δραστηριότητα	Μικρές καθυστερήσεις στη διεξαγωγή μαθημάτων ή διοικητικών διαδικασιών.	Περιορισμένη αναβολή εξετάσεων ή μικρές καθυστερήσεις σε ερευνητικά παραδοτέα.	Ακύρωση μαθημάτων ή απώλεια ερευνητικών προθεσμιών.	Εκτεταμένη αναστολή ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων ή σημαντική μείωση ερευνητικής παραγωγής.	Μακροχρόνια αδυναμία διεξαγωγής εκπαιδευτικής και ερευνητικής λειτουργίας.

Διεθνείς συνεργασίες και κινητικότητα	Μικρές διοικητικές καθυστερήσεις σε προγράμματα ανταλλαγής.	Περιορισμένη αναβολή διεθνών συνεργασιών ή κινητικότητας.	Ακύρωση μεμονωμένων διεθνών δράσεων ή συμμετοχών.	Απώλεια σημαντικών διεθνών συνεργασιών ή ευρωπαϊκών έργων.	Αποκλεισμός του ιδρύματος από διεθνή δίκτυα ή προγράμματα κινητικότητας.
Ερευνητική δεοντολογία και ακαδημαϊκή ακεραιότητα	Μεμονωμένη μικρής σημασίας παράβαση δεοντολογίας.	Περιορισμένα περιστατικά λογοκλοπής ή μη συμμόρφωσης.	Σοβαρή διερεύνηση περιστατικού ακαδημαϊκής ακεραιότητας.	Ανάκληση δημοσιεύσεων ή κυρώσεις σε ερευνητικά έργα.	Σοβαρό σκάνδαλο ακαδημαϊκής απάτης με διεθνή αρνητική δημοσιότητα.
Φοιτητική μέριμνα	Μικρές δυσλειτουργίες σε υπηρεσίες σίτισης ή στέγασης.	Περιορισμένα παράπονα φοιτητών για παρεχόμενες υπηρεσίες.	Προσωρινή μη διαθεσιμότητα φοιτητικών υποδομών.	Σημαντικά προβλήματα στέγασης ή διακοπή βασικών υπηρεσιών μέριμνας.	Αδυναμία εξυπηρέτησης μεγάλου αριθμού φοιτητών με σοβαρές κοινωνικές επιπτώσεις.
Ενεργειακή επάρκεια και βιωσιμότητα campus	Μικρής διάρκειας διακοπή ενέργειας χωρίς σοβαρές επιπτώσεις.	Περιορισμένη αύξηση λειτουργικού κόστους ή κατανάλωσης.	Συχνές διακοπές ενέργειας ή δυσλειτουργίες σε υποδομές.	Σημαντική ενεργειακή κρίση που επηρεάζει τη λειτουργία του ιδρύματος.	Παρατεταμένη ενεργειακή αδυναμία με πλήρη διακοπή λειτουργιών.
Διαχείριση χημικών και βιολογικών εργαστηρίων	Μικρή απόκλιση από διαδικασίες ασφαλείας χωρίς συνέπειες.	Περιορισμένο συμβάν με ελεγχόμενη έκθεση ή διαρροή.	Περιστατικό που απαιτεί εκκένωση εργαστηρίου και έρευνα.	Σοβαρό περιστατικό με τραυματισμούς ή περιβαλλοντικές επιπτώσεις.	Μεγάλης έκτασης βιολογικό/ χημικό συμβάν με μακροχρόνιες συνέπειες.
Συμμόρφωση με απαιτήσεις χρηματοδοτούμενων έργων	Μικρές διοικητικές αποκλίσεις χωρίς οικονομική επίπτωση.	Περιορισμένες καθυστερήσεις σε παραδοτέα έργων.	Σημαντικές παρατηρήσεις από φορείς χρηματοδότησης.	Μερική απώλεια χρηματοδότησης ή επιστροφή κονδυλίων.	Απένταξη έργων, αποκλεισμός από χρηματοδοτήσεις και σοβαρές νομικές συνέπειες.

Πίνακας 3: Ενδεικτική κλίμακα αξιολόγησης επάρκειας δικλίδων ελέγχου

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

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

Πίνακας 4: Ενδεικτική διαβάθμιση κινδύνων

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

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄: Παραδείγματα αναγνωρισμένων κινδύνων - πηγών

Αναγνωρισμένοι Κίνδυνοι	Αιτίες – Πηγές Κινδύνων
Κίνδυνος 1: Μη ορθός προγραμματισμός και προτεραιοποίηση των αναγκών του ΠΚ με αποτέλεσμα να καλύπτονται με απευθείας αναθέσεις και όχι με διαγωνιστική διαδικασία.	<ul style="list-style-type: none">- Ελλιπής συστηματική παρακολούθηση αναγκών.- Απουσία πληροφοριακού συστήματος καταγραφής των αναγκών του ΠΚ.
Κίνδυνος 2: Μη νόμιμος επιμερισμός της συνολικής ποσότητας ομοειδών αγαθών και υπηρεσιών σε περισσότερες κατηγορίες με προσφυγή σε απευθείας αναθέσεις και αποφυγή τήρησης διαγωνιστικής διαδικασίας.	<ul style="list-style-type: none">- Απουσία διαρκούς ενημέρωσης και εκπαίδευσης του προσωπικού σε θέματα που άπτονται των δημοσίων συμβάσεων.- Μη συστηματική παρακολούθηση της νομολογίας του Ελ. Συν. σε ομοειδείς δαπάνες.
Κίνδυνος 3: Μη ουσιαστική συμμετοχή των αρμόδιων διοικητικών υπηρεσιών του φορέα στην προετοιμασία και τεκμηρίωση της σύμβασης παρέχοντας απεριόριστη διακριτική ευχέρεια στον τελικό αποφασίζοντα.	<ul style="list-style-type: none">- Μη τήρηση των εσωτερικών διαδικασιών για την ολοκλήρωση της σύμβασης.- Μη τήρηση του διακριτού ρόλου κάθε οργάνου.
Κίνδυνος 4: Μη διαπραγμάτευση τιμήματος με τον ανάδοχο που επιλέχθηκε στο πλαίσιο της απευθείας ανάθεσης.	<ul style="list-style-type: none">- Απουσία έγγραφων διαδικασιών που να προβλέπουν διακριτή φάση διαπραγμάτευσης ως προς το τίμημα.- Απουσία φιλοσοφίας (tone at the top) της διοίκησης.

<p>Κίνδυνος 5: Μη τεκμηρίωση του αντικειμένου, των ποσοτήτων και του τρόπου υπολογισμού της εκτιμώμενης δαπάνης στο πλαίσιο της απευθείας ανάθεσης.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Καθολική εμπλοκή του επικεφαλής του φορέα στις διαδικασίες απευθείας ανάθεσης. -Ελλιπής εποπτεία των αρμοδίων οργάνων αναφορικά με την τήρηση της νομοθεσίας.
<p>Κίνδυνος 6: Μη προσδιορισμός του προϋπολογισμού της σύμβασης με τρόπο διαφανή κατόπιν έρευνας επί των τιμών της αγοράς, στο πλαίσιο της απευθείας ανάθεσης.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Απουσία έγγραφων διαδικασιών που να προβλέπουν την ειδική αιτιολόγηση της εκτιμώμενης δαπάνης της σύμβασης. -Απουσία φιλοσοφίας (tone at the top) της διοίκησης.
<p>Κίνδυνος 7: Συστηματική επιλογή του ίδιου αναδόχου επί σειρά ετών με απευθείας αναθέσεις χωρίς την αξιοποίηση προκαθορισμένων και επαληθεύσιμων κριτηρίων.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Μη καθορισμός εκ των προτέρων σαφών και αντικειμενικών κριτηρίων για την επιλογή του αναδόχου. -Απουσία Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας.
<p>Κίνδυνος 8: Το ΠΚ δεν αξιολογεί τις καταγγελίες από φοιτητές, προσωπικό και πολίτες και δεν τις αξιοποιεί με σκοπό τη βελτίωση της ακεραιότητας της διαδικασίας των απευθείας αναθέσεων.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Κουλτούρα ατιμωρησίας/απουσία πολιτικών για την καταπολέμηση της διαφθοράς. -Απουσία κριτηρίων αξιολόγησης των καταγγελιών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ': Παραδείγματα μείωσης κινδύνων με βάση την επάρκεια υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου

Για τους κινδύνους του παραρτήματος Β' εφαρμόζονται δικλίδες, με κάποιο βαθμό αποτελεσματικότητας, οι οποίες μπορεί να μειώσουν την πιθανότητα **είτε** τον αντίκτυπο ενός συμβάντος κινδύνου:

Εγγενείς Κίνδυνοι	Δικλίδες Ελέγχου	Αποτελεσματικότητα Δικλίδων	Στάθμη Υπολειμματικού Κινδύνου
Κίνδυνος 1: Μη ορθός προγραμματισμός αναγκών (Πιθ.:4 – Αντικτ.:3 – Στάθμη:12)	-Προσαρμογή αναγκών στις διαθέσιμες πιστώσεις	Σε μεγάλο βαθμό αναποτελεσματική (-4)	8
Κίνδυνος 2: Κατάτμηση σύμβασης (Πιθ.:3 – Αντικτ.:3 – Στάθμη:9)	-Χρήση διαφορετικού CPV	Μερικώς αποτελεσματική (-3)	6
Κίνδυνος 3: Μη διαχωρισμός καθηκόντων (Πιθ.:3 – Αντικτ.:3 – Στάθμη:9)	-Καταγραφή διαδικασίας σύναψης συμβάσεων σε νόμο και Ο.Ε.Υ. Δήμου	Αρκετά αποτελεσματική (-2)	4
Κίνδυνος 4 : Μη διαπραγμάτευση τιμήματος (Πιθ.:4 – Αντικτ.:2 – Στάθμη:8)	-Απουσία δικλίδας ελέγχου	Απουσία δικλίδας (-0)	8
Κίνδυνος 5: Μη τεκμηρίωση δαπάνης (Πιθ.:2 – Αντικτ.:2 – Στάθμη:4)	- Καταγραφή διαδικασίας τεκμηρίωσης στο νόμο 4412/2016	Αρκετά αποτελεσματική (-2)	2

Κίνδυνος 6: Προϋπολογισμός σύμβασης χωρίς έρευνα αγοράς (Πιθ.:5 – Αντικτ.:2 – Στάθμη:10)	- Καταγραφή διαδικασίας τεκμηρίωσης στο νόμο 4412/2016	Σε μεγάλο βαθμό αναποτελεσματική (-2)	8
Κίνδυνος 7: Επιλογή αναδόχων χωρίς κριτήρια σε απευθείας ανάθεση (Πιθ.:5 – Αντικτ.:2 – Στάθμη:10)	-Απουσία δικλίδας ελέγχου	Απουσία δικλίδας (-0)	10
Κίνδυνος 8: Μη αξιολόγηση καταγγελιών, αντιρρήσεων και αμφισβητήσεων από πολίτες και προσωπικό (Πιθ.:3 – Αντικτ.:2 – Στάθμη:6)	Διατάξεις ν. 4622/2019 περί σύστασης ΜΕΕ με αρμοδιότητα, μεταξύ άλλων, λήψης καταγγελιών	Μερικώς αποτελεσματική (-2)	4

Ακολουθεί ο πίνακας μείωσης της στάθμης των εγγενών κινδύνων του προηγούμενου πίνακα και η νέα στάθμη (υπολειμματικού) κινδύνου:

Υπολειμματικοί Κίνδυνοι	Πιθανότητα	Αντίκτυπος	Στάθμη Κινδύνου
Κίνδυνος 1: Μη ορθός προγραμματισμός αναγκών	4	2 (3-1)	8
Κίνδυνος 2: Κατάτμηση σύμβασης	2 (3-1)	3	6
Κίνδυνος 3: Μη διαχωρισμός καθηκόντων	2 (3-1)	2 (3-1)	4

Κίνδυνος 4: Μη διαπραγμάτευση τιμήματος	4	2	8
Κίνδυνος 5: Μη τεκμηρίωση δαπάνης	2	1 (2-1)	2
Κίνδυνος 6: Προϋπολογισμός σύμβασης χωρίς έρευνα αγοράς	4(5-1)	2	8
Κίνδυνος 7: Επιλογή αναδόχων χωρίς κριτήρια σε απευθείας ανάθεση	5	2	10
Κίνδυνος 8: Μη αξιολόγηση καταγγελιών πολιτών και προσωπικού	2 (3-1)	2	4

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ': Παράδειγμα διάθεσης και ανοχής κινδύνου

Από τους υπολειμματικούς κινδύνους του παραρτήματος Γ' επιλέγεται ο **Κίνδυνος 7**: «Επιλογή αναδόχων χωρίς κριτήρια σε απευθείας ανάθεση» και δίδονται γι' αυτόν στοιχεία σχετικά με τη διάθεση ανάληψής του και το εύρος ανοχής του:

		Εύρος Ανοχής Κινδύνου		
Υπολειμματικός Κίνδυνος	Δήλωση διάθεσης ανάληψης κινδύνου	Αποδεκτός κίνδυνος	Ανεκτός κίνδυνος	Μη αποδεκτός κίνδυνος
Υπολειμματικός Κίνδυνος 7: Επιλογή αναδόχων χωρίς κριτήρια σε απευθείας ανάθεση	Ο φορέας εμφανίζει χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνου. Όσον αφορά τον εκ των προτέρων καθορισμό σαφών και αντικειμενικών κριτηρίων για την επιλογή του αναδόχου, ο φορέας δέχεται απόκλιση $\leq 5,0\%$ σε σχέση με τον συνολικό αριθμό των απευθείας αναθέσεων (από τις 100 απευθείας αναθέσεις οι 95 να έχουν κριτήρια επιλογής) .	1%-2,5% του συνόλου των απευθείας αναθέσεων (ήτοι 1 έως 2 αναθέσεις) που σχεδιάζεται να περιλαμβάνουν κριτήρια επιλογής αναδόχου τελικά δε θα περιλαμβάνουν.	2,5%-5,0% του συνόλου των απευθείας αναθέσεων (ήτοι 3 έως 5 αναθέσεις) που σχεδιάζεται να περιλαμβάνουν κριτήρια επιλογής αναδόχου τελικά δε θα περιλαμβάνουν.	>5,0% του συνόλου των απευθείας αναθέσεων (ήτοι από 6 αναθέσεις και άνω) που σχεδιάζεται να περιλαμβάνουν κριτήρια επιλογής αναδόχου τελικά δε θα περιλαμβάνουν.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε': Παράδειγμα μείωσης κινδύνων με εφαρμογή νέων δικλίδων ελέγχου

Για τους υπολειμματικούς κινδύνους του παραρτήματος Γ' προτείνονται μέτρα αντιμετώπισης, που οδηγούν σε μείωσή τους, με την εφαρμογή νέων δικλίδων ελέγχου:

Υπολειμματικοί Κίνδυνοι	Μέτρα Αντιμετώπισης Κινδύνων (νέες Δικλίδες Ελέγχου)
Κίνδυνος 1: Μη ορθός προγραμματισμός αναγκών	<ul style="list-style-type: none">- Συστηματική παρακολούθηση των αποθεμάτων και της εκτέλεσης των τρεχουσών συμβάσεων για την αναγνώριση των πραγματικών αναγκών.- Εγκατάσταση πληροφοριακού συστήματος καταγραφής των αναγκών του φορέα.
Κίνδυνος 2: Κατάτμηση σύμβασης	<ul style="list-style-type: none">-Διαρκής ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα που άπτονται των δημοσίων συμβάσεων.- Συστηματική παρακολούθηση της νομολογίας του Ελ. Συν. σε ομοειδείς δαπάνες.
Κίνδυνος 3: Μη διαχωρισμός καθηκόντων	<ul style="list-style-type: none">- Εποπτεία τήρησης της νομοθεσίας και του Οργανισμού του Πανεπιστημίου για τη διενέργεια της σύμβασης από τα αρμόδια όργανα, τα οποία θα πρέπει να συμμετέχουν ουσιαστικά στον προγραμματισμό, έλεγχο των τεχνικών προδιαγραφών και στα κριτήρια επιλογής.
Κίνδυνος 4: Μη διαπραγμάτευση τιμήματος	<ul style="list-style-type: none">- Δημιουργία έγγραφων διαδικασιών που να προβλέπουν διακριτή φάση διαπραγμάτευσης ως προς το τίμημα.- Ενδυνάμωση φιλοσοφίας (tone at the top) της διοίκησης του ΠΚ.
Κίνδυνος 5: Μη τεκμηρίωση δαπάνης	<ul style="list-style-type: none">-Εποπτεία του αρμόδιου Τμήματος κατάρτισης του προϋπολογισμού και των τεχνικών προδιαγραφών μιας δαπάνης με τεκμηρίωση ποσότητας και τιμής.
Κίνδυνος 6: Προϋπολογισμός σύμβασης χωρίς έρευνα αγοράς	<ul style="list-style-type: none">-Δημιουργία έγγραφων διαδικασιών που να προβλέπουν την ειδική αιτιολόγηση της εκτιμώμενης δαπάνης της σύμβασης.-Ενδυνάμωση φιλοσοφίας (tone at the top) της διοίκησης του Δήμου.

Κίνδυνος 7: Επιλογή αναδόχων χωρίς κριτήρια σε απευθείας ανάθεση

- Δημιουργία διαδικασιών για τον εκ των προτέρων καθορισμό σαφών και αντικειμενικών κριτηρίων για την επιλογή αναδόχου σε απευθείας αναθέσεις.
-Δημιουργία Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας για το προσωπικό του ΠΚ.

Κίνδυνος 8: Μη αξιολόγηση καταγγελιών πολιτών και προσωπικού

-Δημιουργία πολιτικών για την καταπολέμηση της διαφθοράς.
-Κατάρτιση κριτηρίων αξιολόγησης των καταγγελιών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ': Ενδεικτικό υπόδειγμα Μητρώου Κινδύνων

Πίνακας με τα ακόλουθα πεδία:

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

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