

ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ  
ΜΟΝΑΔΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΜΟΔ Α.Ε.

## Περιεχόμενα

1. Προοίμιο.....	3
2. Θεσμικό πλαίσιο.....	3
3. Διαδικασία διαχείρισης κινδύνων στην πράξη – Μεθοδολογία.....	4
3.1 Γενικά .....	4
3.2 Μεθοδολογία .....	5
4. <b>Στάδιο 1:</b> πεδίο εφαρμογής, προσδιορισμός περιβάλλοντος, κριτήρια .....	7
5. <b>Στάδιο 2:</b> Αξιολόγηση κινδύνου .....	12
5.1 (α) Αναγνώριση κινδύνου (Risk identification) .....	13
5.2 (β) Ανάλυση κινδύνου (Risk analysis) .....	14
5.2.1. Βήμα 1ο - Εγγενής κίνδυνος .....	14
5.2.2. Βήμα 2ο - Δικλίδες ασφαλείας.....	15
5.2.3. Βήμα 3ο - Υπολειμματικός κίνδυνος .....	16
5.3 (γ) Αποτίμηση κινδύνου (Risk Evaluation) .....	17
6. <b>Στάδιο 3:</b> Αντιμετώπιση κινδύνου (Risk Attitude) .....	18
7. Στάδιο 4: Παρακολούθηση και επανεξέταση .....	19
8. <b>Στάδιο 5:</b> Επικοινωνία και διαβούλευση.....	19
9. <b>Στάδιο 6:</b> Υποβολή αναφορών -εκθέσεων και καταγραφή πληροφοριών (μητρώο κινδύνων) ....	19
9.1 Ετήσια Έκθεση και αναφορές κινδύνων .....	19
9.2 Αρχείο καταγραφής πληροφοριών – Μητρώο Κινδύνων .....	20
9.2.1 Επικαιροποίηση Μητρώου Κινδύνων ΜΟΔ α.ε. ....	21
10. Υπεύθυνος (κάτοχος) Κινδύνου (Risk Owner) – Κλιμάκωση κινδύνου.....	22
11. Επικαιροποίηση Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων .....	23
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	24
Παράρτημα I: Μητρώο κινδύνων .....	24
Παράρτημα II: Παραδείγματα χαρακτηρισμού και κατηγοριοποίησης κινδύνων .....	26
Κίνδυνοι φυσικών καταστροφών .....	26
Στρατηγικοί κίνδυνοι .....	26
Λειτουργικοί κίνδυνοι.....	26
Κίνδυνοι τεχνολογίας πληροφοριών .....	26
Δημοσιονομικοί κίνδυνοι .....	27
Κίνδυνοι νομικοί/κανονιστικοί/συμμόρφωσης .....	27
Κίνδυνοι υγείας και ασφάλειας.....	27
Κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης .....	27
Παράρτημα III: Ορισμοί .....	28

## 1. Προοίμιο

Η Διαχείριση Κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας της ΜΟΔ α.ε. και ενσωματώνεται οριζόντια σε όλες τις λειτουργίες της. Αποτελεί βασικό εργαλείο εταιρικής διακυβέρνησης, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας.

Το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων ενσωματώνει την διαχείριση κινδύνων στην οργανωτική δομή και στην συνολική καθημερινή λειτουργία της ΜΟΔ α.ε. Περιλαμβάνει τις κατευθύνσεις και τις οργανωτικές ρυθμίσεις που αφορούν **στον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την αξιολόγηση και τη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων της εταιρίας**. Η εφαρμογή της μεθοδολογίας αυτής είναι υποχρεωτική για τους φορείς που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του ν.4795/2021.

Το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων της ΜΟΔ α.ε. βασίζεται στο διεθνές πρότυπο ISO 31000:2018, στο Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων της ΕΑΔ, το οποίο αποτελεί οδηγό για τη σύνταξη Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων σε όλους τους φορείς του Δημοσίου Τομέα και στο Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου του ΕΣΠΑ 2021-2027.

Το συγκεκριμένο Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων της ΜΟΔ α.ε.:

- Περιγράφει μεθοδολογίες Διαχείρισης Κινδύνου όσον αφορά στους τύπους κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία κατά τη λειτουργία της.
- Παρέχει κατευθυντήριες οδηγίες σχετικά με τους διάφορους τύπους κινδύνων
- Προσδιορίζει το πλαίσιο εντός του οποίου εκτελούνται οι διαδικασίες και οι ενέργειες της Διαχείρισης Κινδύνων, ώστε να πληρούνται οι οργανωτικές και λειτουργικές ανάγκες της Εταιρείας.

Το παρόν Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων υποβάλλεται προς έγκριση από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κινδύνων στο Διοικητικό Συμβούλιο της ΜΟΔ α.ε και αναπροσαρμόζεται, εφόσον απαιτείται, λόγω μεταβολών στο κανονιστικό πλαίσιο ή σε περιπτώσεις σημαντικών γεγονότων ή κρίσεων.

## 2. Θεσμικό πλαίσιο

Βασικό κανονιστικό κείμενο αποτελεί ο νόμος [4795 ΦΕΚ Α 62/17.4.2021](#) «*Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση*». Σύμφωνα με το άρθρο 22<sup>Α</sup> (όπως τροποποιήθηκε με τον ν. 5013/2023):

1. Στο πλαίσιο του **Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου**, οι φορείς του άρθρου 2, υποχρεούνται να διαχειρίζονται τους κινδύνους που επηρεάζουν την υλοποίηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών τους στόχων, καθώς και την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους.
2. Η **διαχείριση κινδύνων** πραγματοποιείται σύμφωνα με το άρθρο 6, από την πρώτη και τη δεύτερη γραμμή ρόλων. Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, ως τρίτη γραμμή ρόλων, παρέχει

εύλογη διαβεβαίωση σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων.

Με το Μέρος Β΄ του ν. 5013/2023 «Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις» (Α΄ 12), συμπληρώθηκαν οι διατάξεις του Μέρους Α του ν. 4795/2021, με την προσθήκη διακριτού Κεφαλαίου Ζ΄ με τίτλο «Διαχείριση Κινδύνων» με σκοπό την ανάπτυξη πλαισίου διαχείρισης κινδύνων ως δομικού στοιχείου του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου των φορέων δημόσιου τομέα.

### 3. Διαδικασία διαχείρισης κινδύνων στην πράξη – Μεθοδολογία

#### 3.1 Γενικά

Με το ν.4795/2021 σχετικά με το «*Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δημόσιου Τομέα, Σύμβουλος Ακεραιότητας στη δημόσια διοίκηση και άλλες διατάξεις για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση*» θεσμοθετείται ένα ολοκληρωμένο ρυθμιστικό πλαίσιο για το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (στο εξής ΣΕΕ) το οποίο αναπτύσσει το πεδίο εφαρμογής του σε όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα. Η ΜΟΔ α.ε. ταυτόχρονα εφαρμόζει στο πεδίο που την αφορά τις διαδικασίες του Συστήματος Διαχείρισης και Ελέγχου του ΕΣΠΑ στο οποίο περιλαμβάνονται διεργασίες και έγγραφα που παρέχονται σε όλες τις Αρχές/ φορείς που εμπλέκονται στο Σύστημα του ΕΣΠΑ, προκειμένου να εξασφαλιστεί και να υποστηριχθεί η ορθή και αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων/αρμοδιοτήτων τους

Ο επικεφαλής της ΜΟΔ α.ε., φέρει και την τελική ευθύνη για την συνολική λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, του οποίου μέρος και βασικό δομικό στοιχείο αποτελεί και η διαχείριση κινδύνων. Αυτός είναι κύριος υπεύθυνος για την εγκαθίδρυση της εν λόγω διαδικασίας και την αποτελεσματική της λειτουργία (παρ.2 αρθρ.6ν.4795/21).

Σύμφωνα με τον άρθρο 3 του ν.4795/2021:

**Διαχείριση κινδύνων** νοείται «*η διαδικασία αναγνώρισης, αξιολόγησης και ελέγχου ενδεχόμενων δυσμενών ή ευνοϊκών γεγονότων ή καταστάσεων, μέσω της οποίας η ΜΟΔ α.ε. προσεγγίζει μεθοδικά τους κινδύνους που συνδέονται με τις δραστηριότητές του και παρέχει εύλογη διαβεβαίωση για την επίτευξη των αντικειμενικών του στόχων*».

**Κίνδυνος** ορίζεται «*η πιθανότητα ή απειλή να επέλθει ζημία, απώλεια ή, γενικά, κάποια αρνητική συνέπεια για τους στόχους της ΜΟΔ α.ε., η οποία μπορεί να οφείλεται τόσο σε ενδογενείς, όσο και σε εξωγενείς παράγοντες και μπορεί να μετριαστεί μέσω προληπτικών δράσεων και δικλίδων ασφαλείας*».

Η ΜΟΔ α.ε. (όπως και κάθε φορέας που εμπίπτει στο πεδίο του άρθρου 2 του Ν.4795/2021) αναπτύσσει και εφαρμόζει συγκεκριμένη πολιτική και πλαίσιο για να διαχειριστεί τους κινδύνους που απειλούν την επίτευξη των στόχων της, βάσει των σχετικών προτύπων και οδηγιών της ΕΑΔ (Άρθρο 22B ν.4795/2021 -Πολιτική και πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων).

Με τον όρο «διαχείριση κινδύνων» στην ΜΟΔ α.ε., αναφερόμαστε σε όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την **αξιολόγηση των κινδύνων** που αντιμετωπίζει η ΜΟΔ α.ε. (αναγνώριση,

ανάλυση και αποτίμηση), την **αντιμετώπισή** τους, καθώς και την **παρακολούθηση** και **επικαιροποίησή** τους.

### 3.2 Μεθοδολογία

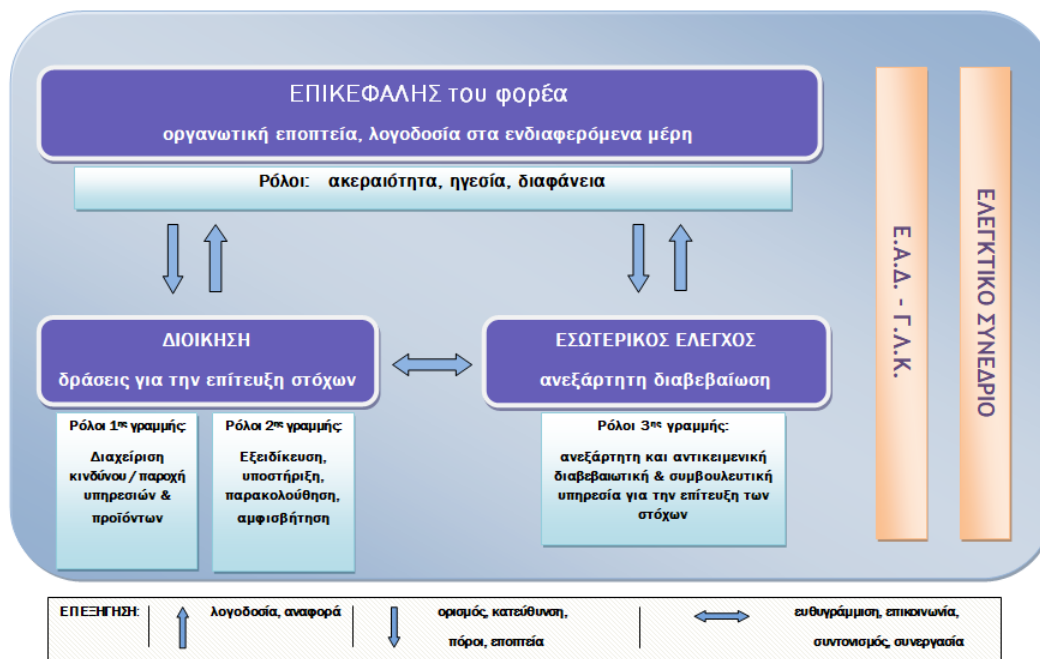
Με τις διατάξεις του νόμου 4795/2021 εισάγονται στην ελληνική δημόσια διοίκηση οι έννοιες της διάρθρωσης του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και των γραμμών ρόλων. Ως εκ τούτου το **Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου** της ΜΟΔ α.ε. διαρθρώνεται σε τρία επίπεδα (γραμμές ρόλων), με αρμοδιότητες και ευθύνες, που έχουν ως σκοπό την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων αυτού.

Η πρώτη γραμμή αφορά στις επιχειρησιακές λειτουργίες της εταιρείας, στις δραστηριότητες και τις δικλίδες εσωτερικού ασφαλείας. Περιλαμβάνει το σύνολο των υπαλλήλων και στελεχών της. Σύμφωνα και με τις διατάξεις του ν. 4795/2021 «**η πρώτη γραμμή περιλαμβάνει τις οργανικές μονάδες, καθώς και το σύνολο των υπαλλήλων με οποιαδήποτε σχέση εργασίας που κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους εκτελούν τις διεργασίες εντοπισμού και μετριασμού των κινδύνων, καθώς και την παρακολούθηση και αξιολόγηση των δικλίδων ασφαλείας**»

Η δεύτερη γραμμή αφορά στους **μηχανισμούς της διοίκησης για τη διαχείριση των κινδύνων**, την τήρηση της νομιμότητας και της κανονικότητας και την εποπτεία και αξιολόγηση των δικλίδων ασφαλείας για τις οποίες είναι υπεύθυνη η πρώτη γραμμή. Σύμφωνα και με τις διατάξεις του ν. 4795/2021, «**Περιλαμβάνει τις οργανικές μονάδες και τα μονοπρόσωπα ή συλλογικά όργανα της ΜΟΔ α.ε. που έχουν ως αρμοδιότητα τη διασφάλιση της τήρησης της νομιμότητας, τη διαχείριση των κινδύνων που απειλούν την εύρυθμη λειτουργία της ΜΟΔ α.ε., καθώς και τη συνολική παρακολούθηση και αξιολόγηση των δικλίδων ασφαλείας, που εκτελούνται από την πρώτη γραμμή ρόλων, λειτουργώντας ανεξάρτητα από αυτήν**»

Η τρίτη γραμμή ρόλων αφορά στη **Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου**, ο Διευθυντής της οποίας τελεί σε λειτουργική σχέση αναφοράς με τον επικεφαλής της εταιρείας. Σύμφωνα και με τις διατάξεις του ν. 4795/2021, «**παρέχει στον επικεφαλής της ΜΟΔ α.ε. εύλογη διαβεβαίωση και συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος και των διαδικασιών διακυβέρνησης, διαχείρισης των κινδύνων και των επιμέρους στοιχείων και δικλίδων ασφαλείας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, που αποτελούν αρμοδιότητα των δύο πρώτων γραμμών ρόλων.**»

## ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΡΙΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ ΡΟΛΩΝ

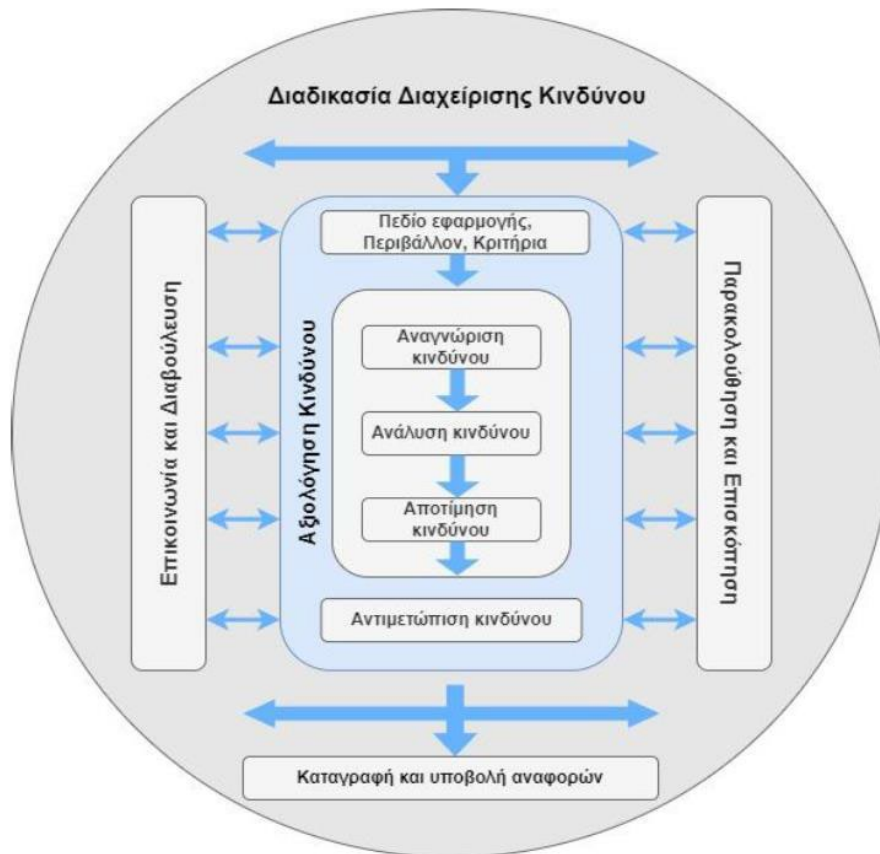


Πηγή: Εθνική Αρχή Διαφάνειας, Μοντέλο Τριών Γραμμών Ρόλων σε δημόσιους φορείς (βασισμένο The IIA's Three Lines Model)

Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων εφαρμόζεται από όλες τις οργανικές μονάδες με βασικά στάδια:

ΣΤΑΔΙΟ	Περιγραφή
1	Πεδίο Εφαρμογής, Προσδιορισμός Περιβάλλοντος, Κριτήρια
2	Αξιολόγηση κινδύνων:
	a. Αναγνώριση των Κινδύνων (Risk Identification)
	b. Ανάλυση των Κινδύνων (Risk Analysis)
	i. Εγγενής κίνδυνος
	ii. Δικλίδες ασφαλείας
	iii. Υπολειμματικός κίνδυνος
	c. Αποτίμηση των κινδύνων (Risk Evaluation)
3	Αντιμετώπιση των Κινδύνων (Risk Attitude)
4	Παρακολούθηση και επανεξέταση (Monitoring and Review)
5	Επικοινωνία και Διαβούλευση
6	Υποβολή Αναφορών και Εκθέσεων- Τήρηση Αρχείων Καταγραφής Πληροφοριών (Μητρώο κινδύνων)

Τα οποία παρατίθενται σχηματικά στην συνέχεια και περιγράφονται αναλυτικά στα επόμενα κεφάλαια.



Διαδικασία διαχείρισης κινδύνου (βασισμένη στο ISO 31000:2018)

#### 4. Στάδιο 1: πεδίο εφαρμογής, προσδιορισμός περιβάλλοντος, κριτήρια

Στόχος του **πρώτου σταδίου** είναι η ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία της ΜΟΔ α.ε. και προσδιορίζουν το εύρος των κινδύνων, στους οποίους είναι εκτεθειμένη. Νέοι κίνδυνοι μπορεί να εμφανιστούν και υφιστάμενοι να αλλάξουν ή να εξαφανιστούν καθώς μεταβάλλεται το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον. Η διαχείριση κινδύνων προβλέπει, εντοπίζει, αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται σε αυτές τις αλλαγές και τα γεγονότα με κατάλληλο και έγκαιρο τρόπο.

Η ΜΟΔ α.ε. έχει καθορίσει και επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους της μέσα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον που λειτουργεί.



*Σχήμα 1: Περιβάλλον της ΜΟΔ α.ε.*

Η **θέσπιση κριτηρίων** διευκολύνει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των στελεχών της ΜΟΔ α.ε. που μετέχουν στη διαχείριση κινδύνων, καθώς επιτρέπει την κοινή κατανόηση της σημασίας τους και τους παρέχει ένα σημείο αναφοράς τόσο για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δράσεων διαχείρισης κινδύνων, όσο και για τη μέτρηση της προόδου που σημειώνεται ως προς την αντιμετώπιση αυτών με την πάροδο του χρόνου.

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

- Την κλίμακα της πιθανότητας εμφάνισης των κινδύνων (κριτήριο Α).
- Τον αντίκτυπο των κινδύνων (κριτήριο Β).
- Τη διαβάθμιση της αποτελεσματικότητας των δικλίδων ασφαλείας (κριτήριο Γ).
- Τη διαβάθμιση των κινδύνων.

Τα κριτήρια κινδύνων είναι δυναμικά και θα πρέπει να επανεξετάζονται, ωστόσο για το παρόν Πλαίσιο τα κριτήρια που χρησιμοποιεί η ΜΟΔ α.ε είναι κριτήρια κινδύνων που περιέχονται στο πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνου της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας όπου η εφαρμογή των προτεινόμενων διαβαθμίσεων (κλίμακες) είναι υποχρεωτική για όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα που εμπíπτουν στις διατάξεις του ν. 4795/2021.

### Κριτήριο Α: πιθανότητα εμφάνισης κινδύνου

<b>Πιθανότητα εμφάνισης Κινδύνου</b> (με βάση την συχνότητα εμφάνισης)			
<b>Βαθμός</b>	<b>Διαβάθμιση</b>	<b>Περιγραφή</b>	<b>Ενδεικτική συχνότητα</b>
<b>5</b>	<b>Σχεδόν σίγουρο</b>	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.
<b>4</b>	<b>Πολύ πιθανό</b>	Ο κίνδυνος είναι πιθανόν να συμβεί στις περισσότερες περιπτώσεις. Γνωστά περιστατικά (αρχεία/εμπειρία).	Ο κίνδυνος μπορεί να παρουσιαστεί μία φορά τον χρόνο.
<b>3</b>	<b>Πιθανό</b>	Ο κίνδυνος θα μπορούσε να συμβεί σε ορισμένες περιπτώσεις	Ο κίνδυνος μπορεί να παρουσιαστεί μία φορά τα δύο χρόνια.
<b>2</b>	<b>Σπάνιο</b>	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.
<b>1</b>	<b>Καθόλου πιθανό</b>	Ο κίνδυνος μπορεί να συμβεί μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις.	Ο κίνδυνος μπορεί να παρουσιαστεί μετά από πέντε χρόνια.

## Κριτήριο Β: διαβάθμιση αντικτύπου κινδύνου

Αντίκτυπος Κινδύνου							
Βαθμός	Διαβάθμιση	Σε επίπεδο λειτουργιών/ παροχής υπηρεσιών	Στη φήμη	Συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς	Άνθρωποι/Υγεία και Ασφάλεια	Οικονομική Διαχείριση	Περιβάλλον Κοινωνία
5	Κρίσιμος	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πλήρης διακοπή δημόσιας/ων υπηρεσίας/ών.</li> <li>Σημαντικές επιπτώσεις στους πολίτες για μεγάλο χρονικό διάστημα (&gt;7 ημερών).</li> <li>Σημαντικές καθυστερήσεις στην υλοποίηση:               <ul style="list-style-type: none"> <li>της στοχοθεσίας της ΜΟΔ α.ε.</li> <li>του επιχειρησιακού σχεδίου της ΜΟΔ α.ε.</li> </ul> </li> <li>των προγραμμάτων της ΜΟΔ α.ε που απειλούν την υλοποίηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων της ΜΟΔ α.ε και ενδέχεται να οδηγήσουν σε μη αναστρέψιμες καταστάσεις.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Κάλυψη από μέσα ενημέρωσης εθνικής εμβέλειας που προκαλεί δημόσια έρευνα και κατακραυγή.</li> <li>Αντικατάσταση του επικεφαλής της ΜΟΔ α.ε..</li> <li>Σημαντική μείωση στη κρατική χρηματοδότηση της ΜΟΔ α.ε..</li> <li>Ανεπανόρθωτη απώλεια εμπιστοσύνης πολιτών/ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/ διεθνών οργανισμών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Σημαντική επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού της ΜΟΔ α.ε. (αρνητική απόκλιση άνω του 10% από τους τριμηνιαίους δημοσιονομικούς στόχους).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Θανατηφόρο ατύχημα</li> <li>Μακροπρόθεσμος αντίκτυπος στους πολίτες/στην ευημερία του προσωπικού/στην προσωπική ασφάλεια</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Σοβαρές, επιπτώσεις στην εκτέλεση του προϋπολογισμού της ΜΟΔ α.ε. (περιπτώσεις αποκλίσεων που εξαιρούνται από την εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 172 του ν. 4270/2014).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πλήρης καταστροφή βασικών υποδομών.</li> <li>Ευρεία και ανεπανόρθωτη ζημία στο περιβάλλον.</li> <li>Σημαντική, μόνιμη ζημία σε ολόκληρη την κοινότητα.</li> </ul>
4	Σημαντικός	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πλήρης διακοπή δημόσιας υπηρεσία.</li> <li>Σημαντικές επιπτώσεις στους πολίτες για μικρό χρονικό διάστημα (&lt;7 ημερών).</li> <li>Σημαντικές καθυστερήσεις στην υλοποίηση:               <ul style="list-style-type: none"> <li>της στοχοθεσίας της ΜΟΔ α.ε.</li> <li>του επιχειρησιακού σχεδίου της ΜΟΔ α.ε.</li> <li>των προγραμμάτων της ΜΟΔ α.ε.</li> </ul> </li> <li>που απειλούν την υλοποίηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων της ΜΟΔ α.ε. και ενδέχεται να οδηγήσουν σε μη αναστρέψιμες καταστάσεις.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Κάλυψη από μέσα ενημέρωσης εθνικής εμβέλειας με αποτέλεσμα τον εκτεταμένο δημόσιο έλεγχο.</li> <li>Αντικατάσταση/μετακίνηση στελεχών ανώτερης και ανώτατης διοίκησης της ΜΟΔ α.ε..</li> <li>Καταγγελίες κατά της διοίκησης της ΜΟΔ α.ε.</li> <li>Σοβαρή απώλεια εμπιστοσύνης πολιτών/ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/ διεθνών οργανισμών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Σημαντική παραβίαση που οδηγεί σε πρόστιμα</li> <li>Σημαντικές νομικές ενέργειες/διώξεις.</li> <li>Έρευνα από εποπτικό φορέα.</li> <li>Σημαντικά πρόστιμα με φυλάκιση.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Μακροχρόνια αναπηρία</li> <li>Συνεχής αντίκτυπος στους πολίτες/στην ευημερία του προσωπικού/στην προσωπική ασφάλεια</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Επαναλαμβανόμενες σημαντικές παραβιάσεις.</li> <li>Επιβληθείσες ποινές/κυρώσεις.</li> <li>Επανελημμένα μεγάλα πρόστιμα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Σοβαρές, μακροχρόνιες ζημιές σε υποδομές και ιδιοκτησίες.</li> <li>Εκτεταμένη ζημία στο περιβάλλον. Σοβαρή ζημία σε ολόκληρη την κοινότητα.</li> </ul>
3	Μεσαίος	<ul style="list-style-type: none"> <li>Τακτική μερική διακοπή δημόσιας υπηρεσίας.</li> <li>Μεσαία επίπτωση στους πολίτες.</li> <li>Τακτικές καθυστερήσεις στην υλοποίηση της στοχοθεσίας της ΜΟΔ α.ε./του επιχειρησιακού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Κάλυψη από τοπικά μέσα ενημέρωσης με αποτέλεσμα τον εξωτερικό έλεγχο της ΜΟΔ α.ε..</li> <li>Αντικατάσταση/μετακίνηση στελεχών μέσης και</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Σοβαρή παραβίαση που οδηγεί σε έρευνα</li> <li>Συνεχιζόμενα νομικά/δικαστικά ζητήματα.</li> <li>Σημαντικές οικονομικές επιπτώσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Σημαντικός τραυματισμός</li> <li>Βραχυπρόθεσμος αντίκτυπος στους πολίτες/στην ευημερία του προσωπικού/στην</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Μέτρια επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού της ΜΟΔ α.ε. (αρνητική απόκλιση κάτω του 10% από τους τριμηνιαίους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Σημαντικές, βραχυπρόθεσμες ζημιές σε υποδομές/ιδιοκτησίες.</li> <li>Μακροπρόθεσμες δυσμενείς</li> </ul>

		σχεδίου της ΜΟΔ α.ε./των προγραμμάτων της ΜΟΔ α.ε.	κατώτερης διοίκησης της ΜΟΔ α.ε. <ul style="list-style-type: none"> <li>Μειωμένη εμπιστοσύνη πολιτών/ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/ διεθνών οργανισμών που μπορεί να ανακτηθεί με την πάροδο του χρόνου.</li> </ul>		προσωπική ασφάλεια	δημοσιονομικούς στόχους).	επιπτώσεις στο περιβάλλον. <ul style="list-style-type: none"> <li>Σοβαρές αλλά διαχειρίσιμες επιπτώσεις στην τοπική κοινωνία.</li> </ul>
<b>2</b>	<b>Περιορισμένος</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Περιορισμένη μερική διακοπή δημόσιας/ων υπηρεσίας/ών διάρκειας μίας μέρας.</li> <li>Μικρή επίπτωση στους πολίτες.</li> <li>Μικρές καθυστερήσεις στην υλοποίηση της στοχοθεσίας της ΜΟΔ α.ε./του επιχειρησιακού σχεδίου της ΜΟΔ α.ε./ των προγραμμάτων της ΜΟΔ α.ε.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Εσωτερική έρευνα (π.χ διενέργεια ΕΔΑ) για την αποτροπή περαιτέρω κλιμάκωσης</li> <li>Αντικατάσταση/μετακίνηση υπαλλήλων της ΜΟΔ α.ε.</li> <li>Καταγγελίες κατά εργαζομένων.</li> <li>Μικρή απώλεια εμπιστοσύνης πολιτών/ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/ διεθνών οργανισμών που μπορεί να ανακτηθεί γρήγορα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Παραβίαση πολιτικής/κανονισμών.</li> <li>Εφάπαξ αξιώσεις ή νομικά ζητήματα.</li> <li>Μικρές οικονομικές επιπτώσεις.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Μικρός τραυματισμός</li> <li>Μικρή επίπτωση στους πολίτες/στην ευημερία του προσωπικού/στην προσωπική ασφάλεια</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Περιορισμένη επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού της ΜΟΔ α.ε. (μεταφορά πιστώσεων μεταξύ ΑΛΕ).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Μικρές και τοπικές ζημιές σε υποδομές/ιδιοκτησίες.</li> <li>Βραχυπρόθεσμες και περιορισμένες δυσμενείς επιπτώσεις στο περιβάλλον.</li> <li>Αισθητές αλλά διαχειρίσιμες επιπτώσεις στην τοπική κοινωνία.</li> </ul>
<b>1</b>	<b>Ασήμαντος</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Μεμονωμένη μερική διακοπή δημόσιας υπηρεσίας διάρκειας λίγων ωρών (περιοδική/ανά διαστήματα διακοπή ή πρόβλημα σε ένα τμήμα δημόσιας υπηρεσίας).</li> <li>Αμελητέα επίπτωση στους πολίτες</li> <li>Ελάχιστες καθυστερήσεις στην υλοποίηση της στοχοθεσίας της ΜΟΔ α.ε./του επιχειρησιακού σχεδίου της ΜΟΔ α.ε./ των προγραμμάτων της ΜΟΔ α.ε.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ατομικά παράπονα μικρής σημασίας τα οποία η ΜΟΔ α.ε. κρίνει ότι δεν χρήζουν εξέτασης ή αξιολόγησης.</li> <li>Ελάχιστη και παροδική απώλεια εμπιστοσύνης πολιτών/ιδιωτικού τομέα/προμηθευτών/ διεθνών οργανισμών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Παραβίαση προτύπων/Κατευθυντήριων γραμμών.</li> <li>Δεν αναμένεται νομική δράση.</li> <li>Αμελητέος οικονομικός αντίκτυπος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Περιστατικό χωρίς τραυματισμό</li> <li>Αμελητέα επίπτωση στους πολίτες/στην ευημερία του προσωπικού/στην προσωπική ασφάλεια</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αμελητέα επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού της ΜΟΔ α.ε.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ελάχιστες ζημιές σε μεμονωμένες υποδομές/ιδιοκτησίες</li> <li>Καμία μόνιμη επιβλαβής επίπτωση στο περιβάλλον.</li> <li>Ελάχιστες επιπτώσεις στην τοπική κοινωνία.</li> </ul>

## Κριτήριο Γ: Επάρκεια Δικλίδων ασφαλείας

Αξιολόγηση δικλίδων ασφαλείας	Περιγραφή	Μείωση κινδύνου από αρχική βαθμολογία
<b>Πλήρως αποτελεσματικές</b> (Πολύ Υψηλή Επάρκεια)	Δεν απαιτείται άλλη ενέργεια, εκτός από την επανεξέταση και την παρακολούθηση των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας. Οι δικλίδες ασφαλείας είναι καλά σχεδιασμένες και αντιμετωπίζουν τις βασικές αιτίες των κινδύνων. Η διοίκηση πιστεύει ότι είναι αποτελεσματικές και αξιόπιστες.	75-90% μείωση
<b>Αρκετά αποτελεσματικές</b> (Υψηλή Επάρκεια)	Οι περισσότερες δικλίδες ασφαλείας 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 την αποτελεσματική λειτουργία και αξιοπιστία τους.	50-75% μείωση
<b>Μερικώς αποτελεσματικές</b> (Μέτρια Επάρκεια)	Ενώ ο σχεδιασμός των δικλίδων ασφαλείας μπορεί να είναι σε μεγάλο βαθμό σωστός, δεδομένου ότι αντιμετωπίζουν τις περισσότερες από τις βασικές αιτίες του κινδύνου, δεν είναι επί του παρόντος πολύ αποτελεσματικές. ή Ορισμένες από τις δικλίδες ασφαλείας δεν φαίνεται να έχουν σχεδιαστεί σωστά, δεδομένου ότι δεν αντιμετωπίζουν τις βασικές αιτίες των κινδύνων. Αυτές που έχουν σχεδιαστεί σωστά λειτουργούν αποτελεσματικά.	25-50% μείωση
<b>Σε μεγάλο βαθμό αναποτελεσματικές</b> (Χαμηλή Επάρκεια)	Σημαντικά κενά στις δικλίδες ασφαλείας. Είτε οι δικλίδες δεν αντιμετωπίζουν τις βαθύτερες αιτίες των κινδύνων, είτε δε λειτουργούν καθόλου αποτελεσματικά.	10-25% μείωση
<b>Απουσία δικλίδων ή εντελώς αναποτελεσματικές</b>	Σχεδόν καμία αξιόπιστη δικλίδα ασφαλείας. Η διοίκηση δεν έχει καμία εμπιστοσύνη ότι επιτυγχάνεται οποιοσδήποτε βαθμός ελέγχου, λόγω κακού σχεδιασμού των δικλίδων ασφαλείας ή πολύ περιορισμένης λειτουργικής αποτελεσματικότητας.	0-10% μείωση

Κλίμακα Επάρκειας Δικλίδων Ασφαλείας

## 5. Στάδιο 2: Αξιολόγηση κινδύνου

Η αξιολόγηση κινδύνου είναι το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων που περιέχει την **αναγνώριση (α), ανάλυση (β) και αποτίμηση (γ) του κινδύνου**, η οποία διεξάγεται συστηματικά, επαναληπτικά και κυκλικά, από κάθε οργανική μονάδα της ΜΟΔ α.ε.

Για την κατανόηση της έννοιας των κινδύνων οι βασικοί όροι που χρησιμοποιούνται είναι:

### Εγγενής κίνδυνος

Ο κίνδυνος που ενυπάρχει **πριν ληφθεί** οποιοδήποτε μέτρο για τον περιορισμό του, όπως όταν απουσιάζει η οποιαδήποτε δικλίδα ασφαλείας (υπολογισμός του γινομένου Πιθανότητα x Αντίκτυπος).

### Δικλίδες Ασφαλείας(μέτρα αντιμετώπισης)

Κάθε δράση/διαδικασία που αναλαμβάνει η ΜΟΔ α.ε., για τη διαχείριση των κινδύνων και την αύξηση της πιθανότητας επίτευξης των καθορισμένων στόχων και σκοπών του (άρθρο 3 ν. 4795/2021), καθώς και κάθε μέτρο που περιορίζει ή τροποποιεί τον κίνδυνο.

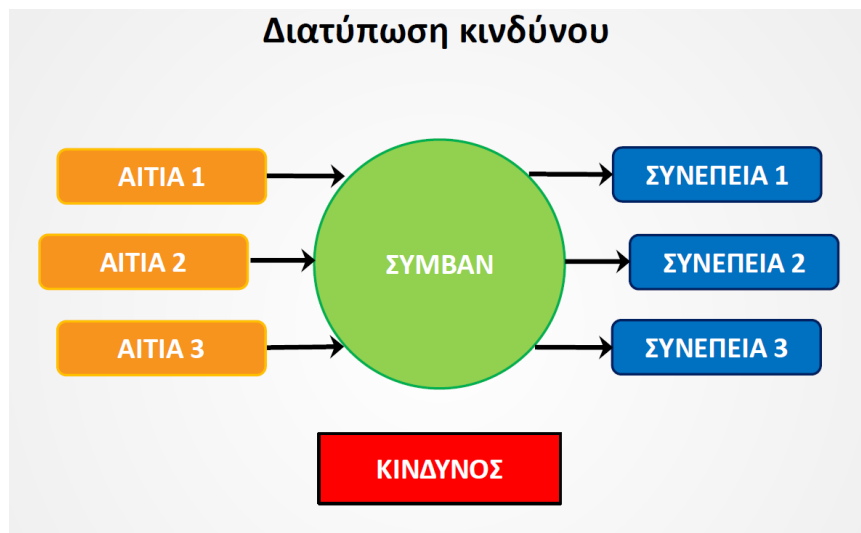
### Υπολειμματικός κίνδυνος

Ο υπολειμματικός κίνδυνος είναι το επίπεδο κινδύνου που απομένει **μετά** την εφαρμογή των δικλίδων ασφαλείας(εκ νέου υπολογισμός του γινομένου Πιθανότητα x Αντίκτυπος).

### 5.1 (α) Αναγνώριση κινδύνου (Risk identification)

Η **αναγνώριση κινδύνου** αναφέρεται στον εντοπισμό και την περιγραφή των κινδύνων που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την επίτευξη των στόχων της ΜΟΔ α.ε., των πηγών (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.

Ένας αποτελεσματικός τρόπος να αναγνωρίζεται και να διατυπώνεται ένας κίνδυνος είναι η ανάλυσή του σε τρεις βασικές συνιστώσες: τις αιτίες, το συμβάν και τις συνέπειες.



#### Αναλυτικότερα:

**Αιτίες:** συγκεκριμένοι παράγοντες ή σύνολα συνθηκών που μπορεί να προκαλέσουν μία αβεβαιότητα (ένα συμβάν κινδύνου). Π.χ. μία τεχνική ανεπάρκεια, μία ανθρώπινη παράλειψη, ένα σχεδιαστικό ελάττωμα, η ελλιπής εκπαίδευση ή ελλιπής στελέχωση ενός φορέα κ.ά.

**Συμβάν:** ορίζεται ένα αβέβαιο περιστατικό/ γεγονός (μία αβεβαιότητα) που θα μπορούσε να αποτρέψει την επίτευξη ενός αντικειμενικού σκοπού, ορόσημου ή στόχου. Το συμβάν μπορεί να επέλθει ως αποτέλεσμα διαφόρων αιτιών εσωτερικών ή/και εξωτερικών. Η ανάλυση των αιτιών ενός συμβάντος είναι ουσιώδης για την καλύτερη κατανόηση του κινδύνου και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ διαφορετικών κινδύνων. Αυτό επιτρέπει την αποτελεσματική εφαρμογή κατάλληλων μέτρων αντιμετώπισης και πρόληψης.

**Συνέπειες:** τα αποτελέσματα του συμβάντος κινδύνου, εάν τελικά αυτό επέλθει. Οι συνέπειες μπορεί να περιλαμβάνουν διακοπή υπηρεσιών, τραυματισμούς, επιπτώσεις στην ασφάλεια, το

κόστος και τη φήμη ενός φορέα κ.ά. Οι συνέπειες είναι ενδεχόμενα γεγονότα, απρογραμμάτιστες δυνητικές μελλοντικές μεταβολές που δε θα συμβούν παρά μόνο εάν και εφόσον επέλθουν τα συμβάντα κινδύνου.

Ένα συμβάν μπορεί να έχει **πολλαπλές αιτίες** και **συνέπειες** και φυσικά μπορεί να επηρεάσει πολλούς στόχους της εταιρίας, είτε αρνητικά, είτε θετικά.

## 5.2 (β) Ανάλυση κινδύνου (Risk analysis)

Η **ανάλυση κινδύνου** αναφέρεται στην βαθύτερη κατανόηση της φύσης και των χαρακτηριστικών του κινδύνου καθώς και της σπουδαιότητάς του. Λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως:

- η **πιθανότητα εμφάνισης** των συμβάντων (κριτήριο Α)
- η **φύση και το μέγεθος του αντικτύπου** (κριτήριο Β),
- η πολυπλοκότητα και η διασυνδεσιμότητα των κινδύνων, που προκαλούν αλυσιδωτές αντιδράσεις,
- παράγοντες που σχετίζονται με το χρόνο και τη μεταβλητότητα, δεδομένου ότι οι κίνδυνοι μπορεί να εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου ή με την αλλαγή των συνθηκών,
- η **αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας** (κριτήριο Γ),
- τα επίπεδα ευαισθησίας και εμπιστοσύνης, δηλαδή πόσο ευάλωτοι είναι οι άνθρωποι ή τα συστήματα στον κίνδυνο και πόσο εμπιστεύονται τις διαδικασίες και τα μέτρα προστασίας που έχουν υιοθετηθεί.

Η ανάλυση κινδύνου περιλαμβάνει τρία βασικά επιμέρους βήματα:

- **Βήμα 1ο:** Εκτίμηση της πιθανότητας και των επιπτώσεων εγγενούς κινδύνου (*inherent risk*).
- **Βήμα 2ο:** Προσδιορισμός και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας (*controls*) που ήδη εφαρμόζονται.
- **Βήμα 3ο:** Εκτίμηση του επιπέδου/ σπουδαιότητας του υπολειμματικού κινδύνου (*residual risk*).

### 5.2.1. Βήμα 1ο - Εγγενής κίνδυνος

Το βήμα αυτό αναφέρεται ως αξιολόγηση του εγγενούς κινδύνου (*inherent risk*). Κάθε οργανική μονάδα εκτιμά την πιθανότητα και τις επιπτώσεις της εμφάνισης του κινδύνου. Η βαθμολόγηση γίνεται **χωρίς να εξετάζονται**, στη φάση αυτή τυχόν υπάρχουσες δικλίδες ασφαλείας (υφιστάμενες διαδικασίες, πολιτικές κ.λπ. που εφαρμόζει ήδη η ΜΟΔ α.ε. για την αντιμετώπισή των κινδύνων).

Η ΜΟΔ α.ε. εκτιμά κάθε κίνδυνο βάσει των κριτηρίων που αναφέρθηκαν παραπάνω και ορίζονται στο παρόν πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων:

- **της πιθανότητας (κριτήριο Α)** (*likelihood*) επέλευσης του κινδύνου, (πόσο συχνά ένα συγκεκριμένο συμβάν κινδύνου θεωρείται ότι μπορεί να εμφανιστεί εντός συγκεκριμένης χρονικής περιόδου)
- **του αντικτύπου (κριτήριο Β)** (*impact*) που μπορεί να επιφέρει η επέλευση του κινδύνου (συνέπειες που μπορεί να επιφέρει ο κίνδυνος, αν συμβεί)

Ο υπολογισμός της σπουδαιότητας (επιπέδου/στάθμης) του εγγενούς κινδύνου είναι το αποτέλεσμα του παρακάτω γινομένου:



**(Κριτήριο Α - Πιθανότητα) Χ (Κριτήριο Β - Αντίκτυπος) = Σπουδαιότητα Εγγενούς Κινδύνου**

Εγγενείς Κίνδυνοι	Πιθανότητα	Αντίκτυπος	Σπουδαιότητα Εγγενούς Κινδύνου
Κίνδυνος 1 <sup>ος</sup> : XXX	4	4	16

Η σπουδαιότητα του εγγενούς κινδύνου κατατάσσεται σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

Σπουδαιότητα Εγγενούς Κινδύνου	Κλίμακα
ΑΚΡΑΙΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	15-25
ΥΨΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	8-14
ΜΕΤΡΙΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	3-7
ΧΑΜΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	1-2

### 5.2.2. Βήμα 2ο - Δικλίδες ασφαλείας

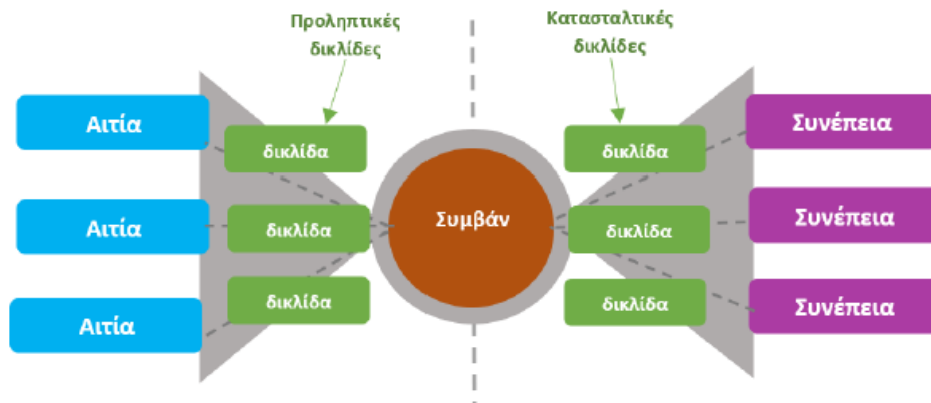
Στο βήμα αυτό προσδιορίζεται και αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας που εφαρμόζονται για τον μετριασμό του κινδύνου. Κάθε οργανική μονάδα επιλέγει, καταγράφει και αξιολογεί τις υφιστάμενες δικλίδες ασφαλείας λαμβάνοντας υπόψη το κριτήριο Γ (Επάρκεια Δικλίδων ασφαλείας):

Οι δικλίδες κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους σε προληπτικές ή κατασταλτικές (και στην συνέχεια αυτόματες ή χειροκίνητες):

- **Οι προληπτικές δικλίδες** εντοπίζουν τους κινδύνους πριν εμφανιστούν (μειώνουν την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου),

- **Οι κατασταλτικές δικλίδες** εφαρμόζονται μετά από ένα συμβάν (μειώνουν τον αντίκτυπο του κινδύνου),

Οι χειροκίνητες απαιτούν την παρέμβαση κάποιου ατόμου, ενώ οι αυτόματες όχι.



### 5.2.3. Βήμα 3ο - Υπολειμματικός κίνδυνος

Στο βήμα αυτό πραγματοποιείται η εκτίμηση του **επιπέδου/σπουδαιότητας** του υπολειμματικού κινδύνου. Αφού αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των δικλίδων ασφαλείας σύμφωνα με το κριτήριο Γ, οι μονάδες εκτιμούν εκ νέου την πιθανότητα εμφάνισης και τον αντίκτυπο του κινδύνου. Το νέο γινόμενο είναι ο **υπολειμματικός κίνδυνος** και αποτελεί την τελική εκτίμηση του κινδύνου.

	Πιθανότητα	Αντίκτυπος	Σπουδαιότητα Κινδύνου
Εγγενής Κίνδυνος	3	4	12
Υφιστάμενες Δικλίδες Ασφαλείας	-1	-1	
Υπολειμματικός Κίνδυνος	2	3	6

### 5.3 (γ) Αποτίμηση κινδύνου (Risk Evaluation)

Η **αποτίμηση κινδύνου** χρησιμοποιεί τις πληροφορίες της αναγνώρισης και της ανάλυσης και μέσω κριτηρίων αποδοχής (Διάθεση ανάληψης κινδύνου ΜΟΔ α.ε., ανοχή κινδύνου, κόστος-όφελος) κάθε οργανική μονάδα της ΜΟΔ α.ε. **αποφασίζει**:

- αν ο **υπολειμματικός** κίνδυνος είναι **αποδεκτός** στην τρέχουσα κατάσταση ή
- αν πρέπει να εφαρμοσθούν **περαιτέρω μέτρα/ δικλίδες ασφαλείας** ή/ και ενίσχυση των υφιστάμενων δικλίδων για τον μετριασμό του.

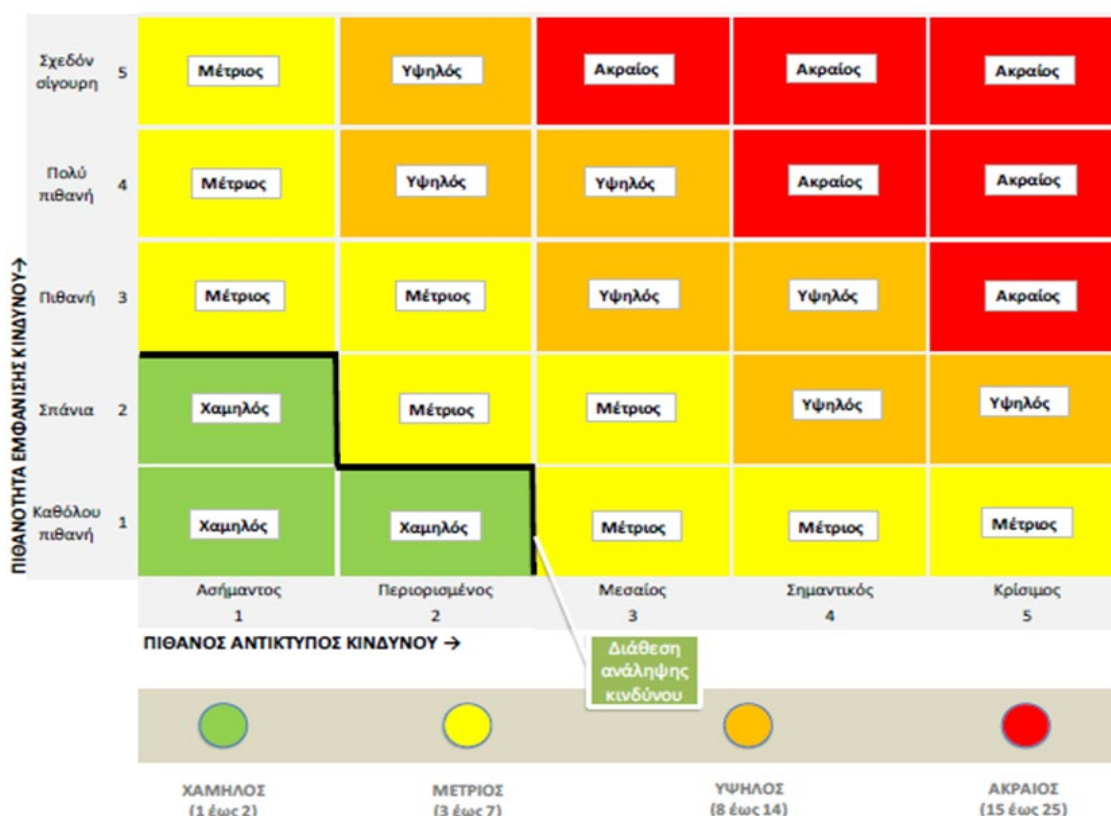
Η αποτίμηση του υπολειμματικού κινδύνου επιτρέπει στις Διευθύνσεις την εκ νέου ιεράρχηση των κινδύνων στις γνωστές τέσσερις (4) κλίμακες (Χαμηλός, Μέτριος, Υψηλός, Ακραίος)

Σπουδαιότητα Υπολειμματικού Κινδύνου	Κλίμακα
ΑΚΡΑΙΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	15-25
ΥΨΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	8-14
ΜΕΤΡΙΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	3-7
ΧΑΜΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	1-2

Στην συνέχεια εφόσον κριθεί απαραίτητο οι κίνδυνοι είναι δυνατόν να αποδοθούν γραφικά, χρησιμοποιώντας τις χρωματικές διαβαθμίσεις, σε έναν χάρτη ιεράρχησης κινδύνων (Heat Map) με σκοπό να παραχθεί 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.

## Χάρτης Ιεράρχησης Κινδύνων



## 6. Στάδιο 3: Αντιμετώπιση κινδύνου (Risk Attitude)

Σε αυτό το στάδιο η ΜΟΔ α.ε. επιλέγει κατάλληλα διορθωτικά μέτρα για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του κινδύνου που αναγνωρίστηκε, αναλύθηκε και αποτιμήθηκε στα προηγούμενα στάδια.

Η ΜΟΔ α.ε. λαμβάνοντας υπόψη:

- ο την **διάθεση ανάληψης κινδύνου** της ΜΟΔ α.ε. (όπως αποτυπώνεται στην Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων της ΜΟΔ α.ε.),
- ο την **ανοχή κινδύνου** της ΜΟΔ α.ε., (όπως αποτυπώνεται στην Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων της ΜΟΔ α.ε.)
- ο του **κόστους αλλά και των πιθανών** οφελών για την ΜΟΔ α.ε. λόγω της αποδοχής ή μη ενός κινδύνου (το είδος και τη φύση των κινδύνων, διαθέσιμοι πόροι)
- ο τους **στόχους** της και τις **αξίες** της,

επιλέγει τη στάση της (risk attitude) μεταξύ των παρακάτω:

- **Αποφυγή** του κινδύνου, μη έναρξη ή τερματισμός της δραστηριότητας που δημιουργεί τον κίνδυνο.
- **Εξάλειψη/αφαίρεση** της πηγής κινδύνου.
- **Μείωση του κινδύνου** μέσω μέτρων μείωσης της πιθανότητας ή και του αντικτύπου.
- **Μετακύλιση του συνόλου του κινδύνου** ή μέρος του σε τρίτα μέρη.
- **Καταμερισμός κινδύνου**, μέσω του οποίου ο κίνδυνος διαμοιράζεται σε περισσότερους φορείς, οι οποίοι αναλαμβάνουν μέρος της δραστηριότητας με την οποία συνδέεται ο κίνδυνος
- **Αποδοχή/διατήρηση του κινδύνου** με τεκμηριωμένη απόφαση, με παράλληλη παρακολούθηση και ανασκόπησή του.

## 7. Στάδιο 4: Παρακολούθηση και επανεξέταση

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

Οι οργανικές μονάδες της ΜΟΔ α.ε. οφείλουν:

- να παρακολουθούν **σε εξαμηνιαία βάση** τους κινδύνους, καθώς και την εφαρμογή των δικλίδων τους,
- να επαναξιολογούν/επανεξετάζουν **σε ετήσια βάση** τα κριτήρια κινδύνων

ώστε να εντοπίζονται έγκαιρα οι μεταβολές σε σχέση με το απαιτούμενο ή αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης των δικλίδων ασφαλείας και να δρομολογούνται οι απαραίτητες βελτιώσεις.

## 8. Στάδιο 5: Επικοινωνία και διαβούλευση

Σκοπός της επικοινωνίας και της διαβούλευσης είναι να βοηθήσει τα ενδιαφερόμενα μέρη (εντός και εκτός της ΜΟΔ α.ε.) 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 μεταξύ των στελεχών και της Διοίκησης.

Για τον λόγο αυτό θα πραγματοποιούνται Εξαμηνιαίες, ετήσιες κι έκτακτες συνεδριάσεις μεταξύ Διευθυντών και της Διοίκησης από τις οποίες μπορούν να προκύψουν αναφορές και εκθέσεις (βλέπε παρακάτω).

## 9. Στάδιο 6: Υποβολή αναφορών -εκθέσεων και καταγραφή πληροφοριών (μητρώο κινδύνων)

### 9.1 Ετήσια Έκθεση και αναφορές κινδύνων

Σύμφωνα με το άρθρο 22Δ του ν. 4795/2021, ο Διαχειριστής Κινδύνων, συντάσσει προς την Διοίκηση της ΜΟΔ α.ε. αναφορές και εκθέσεις σχετικά με τους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένη η εταιρεία ως εξής:

- **Ετήσια Έκθεση Διαχείρισης Κινδύνων** η οποία υποβάλλεται προς τον επικεφαλής της ΜΟΔ α.ε. και κοινοποιείται στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας, σύμφωνα με την περ. ζ του άρθρου 22Δ του ν. 4795/2021. Το περιεχόμενο και οδηγίες για την σύνταξη της παρέχονται στην υπ. αριθμ.9383/14.05.2024 κοινή απόφαση της Υπουργού Εσωτερικών και της Αναπληρώτριας Διοικητή της ΕΑΔ (ΦΕΚ 2921/τ.Β/23.05.2024).
- **Περιοδικές αναφορές** (2 περιοδικές ανά έτος). Υποβάλλονται προς την Διοίκηση της ΜΟΔ.
- **Έκτακτες αναφορές** (σε περίπτωση: εμφάνισης σημαντικού κινδύνου που δεν είχε εντοπιστεί ή είχε αξιολογηθεί χαμηλότερα, σοβαρών περιστατικών ή ατυχημάτων που συνδέονται με τους κινδύνους της ΜΟΔ, δράσεων αντιμετώπισης κινδύνων που έχουν ληφθεί και δεν είναι αποτελεσματικές, αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον νομοθετικές, κοινωνικές, οικονομικές). Υποβάλλεται προς την Διοίκηση της ΜΟΔ α.ε.

Για την υλοποίηση των ανωτέρω οι Διευθύνσεις θα αποστέλλουν στην Διοίκηση της ΜΟΔ α.ε. με κοινοποίηση στον Δ.Κ.:

- Περιοδικές αναφορές για την κατάσταση των κινδύνων ευθύνης τους (2 περιοδικές ανά έτος)
- Έκτακτες αναφορές (σε περίπτωση που εντοπιστούν νέοι σημαντικοί κίνδυνοι)

## 9.2 Αρχείο καταγραφής πληροφοριών – Μητρώο Κινδύνων

Ο πιο συνηθισμένος τρόπος καταγραφής των πληροφοριών σχετικά με τους αναγνωρισμένους κινδύνους, καθώς και των βημάτων της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, είναι το Μητρώο Κινδύνων. Το Μητρώο Κινδύνων είναι ένα αρχείο καταγραφής, μέσω του οποίου παρακολουθούνται όλοι οι κίνδυνοι ενός φορέα. Στον πίνακα περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με την πιθανότητα εμφάνισης και τον αντίκτυπο κάθε κινδύνου (εγγενούς και υπολειμματικού), τις δικλίδες ασφαλείας (υφιστάμενες και νέες/πρόσθετες), τους υπεύθυνους παρακολούθησης αυτών και το χρονοδιάγραμμα αντιμετώπισής τους.

Οι φορείς του δημόσιου τομέα που εμπίπτουν στις διατάξεις του ν. 4795/2021, συνεπώς και η ΜΟΔ α.ε., καταγράφουν τις πληροφορίες που αφορούν στη διαχείριση κινδύνων της ΜΟΔ α.ε. τους, στο Μητρώο Κινδύνων (αρ. 22ΣΤ του ν. 4795/2021). Η καταγραφή όλων των σταδίων της διαχείρισης κινδύνων επιτρέπει στην ΜΟΔ α.ε. να τεκμηριώνει και να μετρά με ακρίβεια τα αποτελέσματα της διαδικασίας.

Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών καθώς και Ψηφιακής Διακυβέρνησης και η Διοικήτρια της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας έχει καθοριστεί το Πρότυπο Μητρώου Κινδύνων και οδηγίες σχετικά με τον τρόπο τήρησης και επικαιροποίησής του (Αριθμός απόφασης 1719 ΕΞ 2025 Καθορισμός 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, Τεύχος Β' Αρ.Φύλλου 5335).

### 9.2.1 Επικαιροποίηση Μητρώου Κινδύνων ΜΟΔ α.ε.

**Η επικαιροποίηση του Μητρώου είναι μια συνεχής διαδικασία**, και συμπεριλαμβάνει την επικαιροποίηση των υφιστάμενων κινδύνων, την προσθήκη νέων, καθώς και την αναθεώρηση όλου του Μητρώου.

Ο Διαχειριστής Κινδύνων της ΜΟΔ α.ε. φέρει την ευθύνη για την τήρηση, τη συνεχή παρακολούθηση και την επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων (άρθρο 22Δ ν. 4795/2021).

Η συνεχής επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων συμβάλλει στη διατήρηση της συνάφειας του με τους στρατηγικούς στόχους της ΜΟΔ α.ε. και επιτρέπει:

- τον εντοπισμό νέων κινδύνων και
- την αρχειοθέτηση των κινδύνων που έχουν αντιμετωπιστεί.

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
- όταν οι αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της ΜΟΔ α.ε. από τότε που έλαβε χώρα η αξιολόγηση του κινδύνου είναι τόσο σημαντικές ώστε οι αρχικές, επιλεχθείσες δικλίδες ασφαλείας 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 των οργάνων διαχείρισης κινδύνων, προκειμένου να αποτυπωθούν ενδεχόμενες αλλαγές και να παραμένει επίκαιρο.

## 10. Υπεύθυνος (κάτοχος) Κινδύνου (Risk Owner) – Κλιμάκωση κινδύνου

**Υπεύθυνος (κάτοχος) κινδύνου** ορίζεται το άτομο ή η οντότητα που διαθέτει την αρμοδιότητα και την εξουσία για τη διαχείριση ενός κινδύνου. Στους καθημερινούς επιχειρησιακούς κινδύνους, υπεύθυνος μπορεί να είναι ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης ή ο Προϊστάμενος Τμήματος. Σε περιπτώσεις κινδύνων με ευρύτερες επιπτώσεις ή στρατηγικού χαρακτήρα, η ευθύνη ανατίθεται σε ανώτερο επίπεδο.

Το γεγονός ότι ορίζεται κάποιος ως υπεύθυνος (κάτοχος) κινδύνου δε σημαίνει ότι φέρει όλο το βάρος της ευθύνης, αλλά ότι είναι υπεύθυνος για την ορθή διαχείριση του κινδύνου, καθώς και για τον συντονισμό με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, επικοινωνία με το προσωπικό και την αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων για την αντιμετώπιση του κινδύνου.

Η **κλιμάκωση των κινδύνων** αποτελεί βασικό στοιχείο της διαχείρισης κινδύνων. Όλο το προσωπικό της ΜΟΔ φέρει ευθύνη για τον εντοπισμό και την αναφορά των κινδύνων, ώστε αυτοί να αξιολογηθούν από τα αρμόδια πρόσωπα. Η διαδικασία κλιμάκωσης/προώθησης είναι σαφής και να ακολουθεί τη δομή διακυβέρνησης και τα κανάλια αναφοράς/ επικοινωνίας της ΜΟΔ α.ε.

Κατά την κλιμάκωση, η αρμοδιότητα και η ευθύνη για τον κίνδυνο μεταβιβάζονται σε ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο.

Στην αναφορά κινδύνου, ενημερώνεται το ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο, χωρίς να αλλάζει η αρμοδιότητα της διαχείρισης του κινδύνου.

Σπουδαιότητα Υπολειμματικού Κινδύνου	Στάση της ΜΟΔ α.ε. - Δράση που απαιτείται
<b>ΑΚΡΑΙΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ</b> (Στάθμη Κινδύνου 15-25)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Πρέπει να εφαρμοστούν άμεσα μέτρα.</li><li>• Η διοίκηση της ΜΟΔ πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς έτσι ώστε ο κίνδυνος και οι δικλίδες ασφαλείας που έχουν τεθεί να παρακολουθούνται σε τακτική βάση.</li><li>• Κλιμάκωση στον επικεφαλής της ΜΟΔ α.ε.</li><li>• Εφαρμογή λεπτομερούς σχεδίου δράσης για τη μείωση της σπουδαιότητας</li></ul>
<b>ΥΨΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ</b> (Στάθμη Κινδύνου 8-14)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Πρέπει να ληφθούν μέτρα ώστε να μεταφερθεί στην περιοχή Μέτριου ή Χαμηλού Κινδύνου.</li><li>• Ο κίνδυνος πρέπει να παρακολουθείται τακτικά από τον αρμόδιο προϊστάμενο αλλά και την ανώτερη ιεραρχικά διοίκηση.</li><li>• Κλιμάκωση στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα Διοίκησης της ΜΟΔ α.ε.</li><li>• Εφαρμογή λεπτομερούς σχεδίου δράσης για τη μείωση της σπουδαιότητας</li></ul>
<b>ΜΕΤΡΙΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ</b> (Στάθμη Κινδύνου 3-7)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ο κίνδυνος μπορεί να γίνει αποδεκτός, αλλά επιδιώκεται ο μετριασμός του όταν είναι εφικτό, ώστε να μεταφερθεί στην περιοχή Χαμηλού Κινδύνου.</li><li>• Η παρακολούθηση του κινδύνου μπορεί να γίνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο/ διευθυντή.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρακολούθηση της εξέλιξης του κινδύνου – Εκπόνηση σχεδίου αντιμετώπισης</li> </ul>
<b>ΧΑΜΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ</b> (Στάθμη Κινδύνου 1-2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο κίνδυνος μπορεί να εξαιρεθεί ή να μειωθεί με τις υφιστάμενες δικλίδες ασφαλείας.</li> <li>• Διαχείριση με διαδικασίες ρουτίνας</li> <li>• Παρακολούθηση της εξέλιξης του κινδύνου</li> </ul>

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

## 11. Επικαιροποίηση Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων

Το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων της ΜΟΔ αναθεωρείται και επικαιροποιείται ανά **τριετία**, όταν παρουσιάζονται αλλαγές στο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο αλλά και μετά από σημαντικά γεγονότα ή κρίσεις ώστε να διασφαλιστεί ότι παραμένει ενήμερο και αποτελεσματικό και ότι συμβαδίζει με το τρέχον επίπεδο κινδύνων, τους στρατηγικούς στόχους της ΜΟΔ α.ε. και τις κανονιστικές απαιτήσεις.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## Παράρτημα Ι: Μητρώο κινδύνων

Παράδειγμα συμπλήρωσης πεδίων στο μητρώο:

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»:** Σύνομη περιγραφή του ενδεχόμενου κινδύνου.
4. **«Πιθανές πηγές κινδύνου»:** Συνθήκες ή ενέργειες που είναι πιθανό να προκαλέσουν την επέλευση του κινδύνου.
5. **«Εμπλεκόμενα μέρη»:** Υπηρεσιακές μονάδες ή/και τα άτομα της ΜΟΔ α.ε. 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 ασφαλείας.
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 ασφαλείας.
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 ασφαλείας.
9. **«Υφιστάμενες Δικλίδες ασφαλείας»:** Υφιστάμενες δράσεις ή διαδικασίες της ΜΟΔ α.ε. για τη διαχείριση των κινδύνων και την αύξηση της πιθανότητας επίτευξης των καθορισμένων στόχων και σκοπών του.
10. **«Προληπτική / Κατασταλτική Δικλίδα»:** Το είδος της δικλίδας ασφαλείας
11. **«Πιθανότητα υπολειμματικού κινδύνου»:** Ένδειξη για το πόσο συχνά μπορεί να προκύψει ο κίνδυνος που απομένει μετά τη λήψη μέτρων από τη διοίκηση (υφιστάμενες δικλίδες ασφαλείας).
12. **«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 ασφαλείας).
13. **«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 ασφαλείας).
14. **«Αποδεκτός ή όχι υπολειμματικός κίνδυνος»:** Προσδιορίζεται εάν το επίπεδο του κινδύνου είναι αποδεκτό ή όχι, λαμβάνοντας υπόψη την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας, σύμφωνα με το ορισμένο επίπεδο ανοχής κινδύνου.
15. **«Μέτρα Αντιμετώπισης Κινδύνου (πρόσθετες δικλίδες)»:** μέτρα τα οποία πρέπει να λάβει η ΜΟΔ α.ε. για την αντιμετώπιση του κινδύνου, προκειμένου να είναι εντός του ορισμένου επιπέδου ανοχής κινδύνου.
16. **«Έγκριση Μέτρων Αντιμετώπισης Κινδύνου από Επικεφαλής»**
17. **«Υπεύθυνος/Κάτοχος κινδύνου»:** 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 της ΜΟΔ α.ε. που έχει την αποφασιστική αρμοδιότητα για τη λήψη των μέτρων αντιμετώπισης κινδύνου (πρόσθετες δικλίδες ασφαλείας).
18. **«Προληπτικές/ κατασταλτικές πρόσθετες δικλίδες ασφαλείας»:** Αιτιολόγηση για την τροποποίηση των μέτρων που έχουν καταχωρισθεί στο Μητρώο.
19. **«Πόροι»**
20. **«Δείκτες παρακολούθησης»:** Η προθεσμία για την υλοποίηση των μέτρων αντιμετώπισης του κινδύνου (πρόσθετες δικλίδες).
21. **«Προθεσμία υλοποίησης»:**
22. **«Υπεύθυνος Διαχείρισης κινδύνων»:** Ο Διαχειριστής κινδύνου της ΜΟΔ α.ε..
23. **«Κατάσταση κινδύνου»:** Ένδειξη του κατά πόσο ο κίνδυνος έχει αντιμετωπιστεί (π.χ. «ανοιχτός», «σε εξέλιξη», «κλειστός»).

A/A Πεδίου	Πεδίο	Περιγραφή πεδίου
1	Αναγνωριστικό Κινδύνου	K1
2	Κατηγορία Κινδύνου	Δημοσιονομικός Κίνδυνος
3	Περιγραφή Κινδύνου	Μη ορθός προγραμματισμός αναγκών της ΜΟΔ α.ε.
4	Πιθανές Πηγές Κινδύνου	- Ελλιπής συστηματική παρακολούθηση των αποθεμάτων. - Απουσία πληροφοριακού συστήματος καταγραφής των αναγκών της ΜΟΔ α.ε.
5	Εμπλεκόμενα Μέρη	Διεύθυνση Προμηθειών, Διεύθυνση Πληροφορικής,
6	Πιθανότητα Εγγενούς Κινδύνου	4: «Πολύ πιθανός» Εγγενής Κίνδυνος
7	Αντίκτυπος Εγγενούς Κινδύνου	3: «Μεσαίος» Αντίκτυπος Εγγενούς Κινδύνου
8	Σπουδαιότητα Εγγενούς Κινδύνου	12: «Υψηλός» Εγγενής Κίνδυνος
9	Υφιστάμενες Δικλίδες Ασφαλείας	- Προσαρμογή αναγκών στις διαθέσιμες πιστώσεις
10	Προληπτική / Κατασταλτική Δικλίδα	Προληπτική Δικλίδα
11	Πιθανότητα Υπολειμματικού Κινδύνου	4: «Πολύ πιθανός» Υπολειμματικός Κίνδυνος
12	Αντίκτυπος Υπολειμματικού Κινδύνου	2: «Περιορισμένος» Αντίκτυπος Υπολειμματικού Κινδύνου
13	Σπουδαιότητα Υπολειμματικού Κινδύνου	8: «Υψηλός» Υπολειμματικός Κίνδυνος
14	Αποδεκτός ή όχι Υπολειμματικός Κίνδυνος	Μη αποδεκτός Υπολειμματικός Κίνδυνος
15	Μέτρα Αντιμετώπισης Κινδύνου (Πρόσθετες Δικλίδες)	- Συστηματική παρακολούθηση των αποθεμάτων και της εκτέλεσης των τρεχουσών συμβάσεων για την αναγνώριση των πραγματικών αναγκών. - Εγκατάσταση πληροφοριακού συστήματος καταγραφής των αναγκών της ΜΟΔ α.ε.
16	Έγκριση Μέτρων Αντιμετώπισης Κινδύνου από Επικεφαλής	Ναι
17	Υπεύθυνος/κάτοχος κινδύνου	Παπαδόπουλος Κωσταντίνος
18	Προληπτικές / Κατασταλτικές Πρόσθετες Δικλίδες	Προληπτικές Πρόσθετες Δικλίδες Ασφαλείας
19	Πόροι	90.000,00 €
20	Δείκτες Παρακολούθησης	Μηχανισμός παρακολούθησης μέσω αναφορών και δεικτών έγκαιρης προειδοποίησης (red flags) σε περίπτωση απόκλισης από την επίτευξη ενός στόχου
21	Προθεσμία Υλοποίησης	31/10/2024
22	Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνου	Τριανταφύλλου Άγγελος
23	Κατάσταση Κινδύνου	Ενεργή

## Παράρτημα II: Παραδείγματα χαρακτηρισμού και κατηγοριοποίησης κινδύνων

### Κίνδυνοι φυσικών καταστροφών

- ακραία καιρικά φαινόμενα,
- ακραία φυσικά φαινόμενα,
- πανδημίες,
- τρομοκρατικές επιθέσεις.

### Στρατηγικοί κίνδυνοι

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

### Λειτουργικοί κίνδυνοι

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

### Κίνδυνοι τεχνολογίας πληροφοριών

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

### Δημοσιονομικοί κίνδυνοι

- κίνδυνος αυθαίρετης υλικής αφαίρεσης ή καταστροφής της περιουσίας της ΜΟΔ α.ε. (λ.χ. **υπεξαίρεση**).
- κίνδυνος απεμπόλησης από την ΜΟΔ α.ε. δημόσιων αξιώσεων του εις βάρος τρίτων (λ.χ. **μη είσπραξη φόρου**).
- κίνδυνος ανάληψης από την ΜΟΔ α.ε. δημόσιων υποχρεώσεων χωρίς δυνατότητα εκπλήρωσης (λ.χ. **δάνεια, μη κατάλληλη εξουσιοδότηση για δαπάνες ή όρια έγκρισης που παραβλέπονται**).
- κίνδυνος μη σύννομης χορήγησης από την ΜΟΔ α.ε. δικαιωμάτων υπέρ τρίτων (λ.χ. **μη νόμιμη απευθείας ανάθεση**).
- Ο κίνδυνος μη σύννομης εκταμίευσης από την ΜΟΔ α.ε. δημόσιου χρήματος ή διάθεσης περιουσίας (λ.χ. **πληρωμή χωρίς υπαρκτή παραλαβή**),
- κίνδυνος διάθεσης από την ΜΟΔ α.ε. δημόσιου χρήματος χωρίς εγγυήσεις για την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος (λ.χ. **σπάταλη διαχείρισης, μη τήρηση βασικών οικονομικών πολιτικών και διαδικασιών, οικονομικές ανακρίβειες**).

### Κίνδυνοι νομικοί/κανονιστικοί/συμμόρφωσης

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

### Κίνδυνοι υγείας και ασφάλειας

- Εργατικά ατυχήματα λόγω έλλειψης εφοδιασμού μέσω ατομικής προστασίας,
- κακή συντήρηση εξοπλισμού μηχανημάτων και έλλειψη εκπαίδευσης,
- εργονομικοί κίνδυνοι,
- ακατάλληλες συνθήκες εργασίας,
- έκθεση σε χημικά και μεταδοτικές ασθένειες,
- πτώσεις και τραυματισμοί πολιτών λόγω ακατάλληλων κτηρίων και δημόσιων χώρων,
- έλλειψη υγιεινής σε δημόσιες εγκαταστάσεις.

### Κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης

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

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

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

π.χ.

- Δωροδοκία/δωροληψία,
- προσφορά για άσκηση επιρροής,
- κατάχρηση ή ιδιοποίηση από δημόσιο λειτουργό,
- νομιμοποίηση προϊόντων εγκλήματος,
- παράνομος πλουτισμός,
- σύγκρουση συμφερόντων,
- μη τήρηση διαδικασιών,
- κατάχρηση εξουσίας,
- άδικη ή άνιση μεταχείριση

## Παράρτημα III: 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 η ΜΟΔ α.ε. 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 Ασφαλείας ( internal control):** Κάθε δράση ή διαδικασία που αναλαμβάνει η ΜΟΔ α.ε., 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 ασφαλείας .

**Κίνδυνος (Risk):** Η πιθανότητα ή απειλή να επέλθει ζημία, απώλεια ή, γενικά, κάποια αρνητική συνέπεια για τους στόχους της ΜΟΔ α.ε., η οποία μπορεί να οφείλεται τόσο σε ενδογενείς, όσο και σε εξωγενείς παράγοντες και μπορεί να μετριαστεί μέσω προληπτικών δράσεων και δικλίδων ασφαλείας (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 της ΜΟΔ α.ε., 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 - σπουδαιότητα κινδύνου (Level of risk):** Το μέγεθος ή η σπουδαιότητα ενός κινδύνου, ως αποτέλεσμα του συνδυασμού αντικτύπου και πιθανότητας.

**Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου:** το σύνολο των ρυθμίσεων και διαδικασιών που θεσπίζονται, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποδοτικότητα των επιχειρησιακών λειτουργιών, η κανονιστική συμμόρφωση και η αξιοπιστία των οικονομικών και λοιπών αναφορών καθώς και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών της εταιρείας.

**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.