



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
Γραφείο Γενικού Διευθυντή

Αρ. Φακ.:Υ.Ο. 10.04.001

4 Μαΐου, 2020

Πίνακας αποδεκτών

Διαχείριση Κινδύνων Οντοτήτων Γενικής Κυβέρνησης, των Κρατικών Επιχειρήσεων και των Κρατικών Οργανισμών

I. Εισαγωγή

1. Σε συνέχεια της Απόφασης του Υπουργικού Συμβουλίου με αριθμό 87.226 και ημερομηνία 9/4/2019 με την οποία επεκτείνεται η μεταρρύθμιση της Διαχείρισης των Δημόσιων Οικονομικών¹ και στις Οντότητες της Γενικής Κυβέρνησης, των Κρατικών Επιχειρήσεων και των Κρατικών Οργανισμών,² η κάθε οντότητα θα πρέπει να ετοιμάζει μεταξύ άλλων και Έκθεση Κινδύνου η οποία θα περιλαμβάνει την αναγνώριση, την αξιολόγηση, τον τρόπο χειρισμού των κινδύνων, χρονοδιάγραμμα μείωσης ή εξάλειψης του κινδύνου καθώς και εκτίμηση των αποτελεσμάτων, μετά από τη λήψη μέτρων.

2. Με βάση την υπό αναφορά απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου, η Έκθεση Κινδύνου θα πρέπει εντός του δεύτερου τετραμήνου εκάστοτε έτους να κατατίθεται στο Υπουργικό Συμβούλιο για ενημέρωση ή ακόμη και για υιοθέτηση μέτρων αν απαιτείται.

3. Ο εντοπισμός και η διαχείριση των κινδύνων θα πρέπει να είναι ο κεντρικός πυρήνας της στρατηγικής διαχείρισης κάθε οργανισμού με στόχο οι κίνδυνοι να εντοπίζονται, να παρακολουθούνται, να διαχειρίζονται μεθοδικά και σε συνεχή βάση έτσι ώστε να ελαχιστοποιούνται. Το επίκεντρο της καλής διαχείρισης είναι η αναγνώριση και ο χειρισμός των κινδύνων έγκαιρα και αποτελεσματικά για επίτευξη των στόχων του οργανισμού και κατ' επέκταση του στρατηγικού του σχεδιασμού. Η αξιολόγηση ξεκινά από τον αρχικό σχεδιασμό, έτσι ώστε να επισημαίνονται οι τομείς που χρειάζονται περισσότερη προσοχή (αποτίμηση κινδύνου) για να είναι δυνατή η εμπρόθεσμη αντιμετώπιση των κινδύνων.

¹ Η έννοια της Διαχείρισης των Δημόσιων Οικονομικών είναι ευρεία και καλύπτει τις αναγκαίες νομοθετικές, διοικητικές, οργανωτικές διαδικασίες, τους ανθρώπινους πόρους καθώς και τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων έτσι ώστε η κάθε οντότητα να μπορεί να χρησιμοποιεί τους πόρους της αποδοτικά, αποτελεσματικά και με διαφάνεια.

² Η Διαχείριση των Δημόσιων Οικονομικών για τις υπό αναφορά οντότητες περιλαμβάνει την ετοιμασία Μεσοπρόθεσμου Δημοσιονομικού Πλαισίου, την ετοιμασία Στρατηγικών Σχεδίων και τη σύνδεση τους με το Προϋπολογισμό κατ' ομοίωση των Στρατηγικών Σχεδίων του κρατικού τομέα και την ετοιμασία Έκθεσης Κινδύνου.

Γωνία Μιχαήλ Καραολή & Γρηγόρη Ατζεντίου, 1439 Λευκωσία
Τηλ. 22601115 – Φαξ 22602743

Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο: perm.sec@mof.gov.cy Ιστοσελίδα: <http://www.mof.gov.cy>

4. Η έγκαιρη αναγνώριση, η αξιολόγηση και η εκτίμηση των κινδύνων βοηθούν στη(ν):

- Λήψη ορθολογικών αποφάσεων για την πορεία του οργανισμού.
- Αποφυγή προβλέψιμων κινδύνων.
- Αποφυγή μη ενδεδειγμένων επενδυτικών αποφάσεων.
- Μείωση των απωλειών και των ζημιών από απρόβλεπτα γεγονότα.
- Αύξηση της πιθανότητας επιτυχίας, στη μείωση της πιθανότητας αποτυχίας
- Μείωση της αβεβαιότητας για επίτευξη των συνολικών στόχων.

5. Το Διοικητικό Συμβούλιο κάθε οργανισμού θα πρέπει να παρακολουθεί και να ζητά από τον Γενικό Διευθυντή, σε τακτά χρονικά διαστήματα, την ετοιμασία καταστάσεων που θα παρουσιάζουν:

- Τους πιο σημαντικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.
- Την πιθανότητα εμφάνισης των κινδύνων και τις πιθανές επιπτώσεις τους.
- Μέτρα πρόληψης ή και μείωσης της εμφάνισης του κινδύνου.
- Μέτρα ελαχιστοποίησης ή / και αντιμετώπισης των συνεπειών του κινδύνου, αν πραγματοποιηθεί.
- Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.
- Τυχόν υπολειπόμενος κίνδυνος μετά τη λήψη μέτρων.



6. Η διαχείριση και η εποπτεία του κίνδυνου αποτελεί εξάλλου και μια από τις έξι Αρχές Διακυβέρνησης που περιλαμβάνονται στον Κώδικα Δημόσιας Διακυβέρνησης ο οποίος εγκρίθηκε από το Υπουργικό Συμβούλιο με την Απόφαση του με αρ.87.869 και ημερ.25/7/2019. Συγκεκριμένα, η τεταρτή Αρχή Δημόσιας Διακυβέρνησης "Εποπτεία Κινδύνων και Εσωτερικού Ελέγχου" απαιτεί από το Διοικητικό Συμβούλιο όπως διασφαλίζει ότι η διαχείριση των κινδύνων γίνεται με τρόπο που να στηρίζεται ο καθορισμός και η επίτευξή της στρατηγικής του οργανισμού.

7. Υπενθυμίζεται ότι ο Κώδικας Δημόσιας Διακυβέρνησης έχει αποσταλεί από τα αρμόδια υπουργεία σε όλους τους οργανισμούς, καλώντας τους για εφαρμογή του, με απώτερο στόχο την ενίσχυση της δημόσιας διακυβέρνησης των οργανισμών. Για τη διασφάλιση της εφαρμογής του Κώδικα, το Υπουργείο Οικονομικών, κατόπιν εξουσιοδότησης από το Υπουργικό Συμβούλιο θα αποστείλει σε όλους τους οργανισμούς έντυπο βεβαίωσης εφαρμογής του Κώδικα Δημόσιας Διακυβέρνησης για συμπλήρωση του. Το έντυπο αυτό θα πρέπει να υποβάλλεται σε ετήσια βάση στον αρμόδιο Υπουργό, στα πλαίσια της υποβολής του Προϋπολογισμού του κάθε οργανισμού.

II. Μέθοδοι/πηγές που χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό την ανάλυση και τη διαχείριση των κινδύνων

8. Για τον εντοπισμό, την ανάλυση και τη διαχείριση των κινδύνων καθώς και την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των Οργανισμών χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές/πλαίσια και διεθνή πρότυπα. Οι πιο γνωστές τεχνικές /πρότυπα / πλαίσια είναι οι ακόλουθες:

- i. ISO 31000
- ii. COSO (Committee of Sponsoring Organizations) - Enterprise Risk Management (ERM)
- iii. Ανάλυση PESTLE
- iv. Ανάλυση SWOT

9. Οι πιο πάνω τεχνικές / πρότυπα / πλαίσια χρησιμοποιούνται συχνά σε συνδυασμό/συνεργασία μεταξύ τους ή και με άλλα αναλυτικά επιχειρηματικά εργαλεία για καλύτερη κατανόηση/αξιολόγηση της κατάστασης και τους συναφείς εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους. Πέραν των πιο πάνω υπάρχουν και άλλες εξειδικευμένες τεχνικές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό των πηγών των κινδύνων όπως η ανάλυση STEEPLED, DESTEP, SLEPIT, η Porter's Five Forces, κλπ.

10. Περισσότερες πληροφορίες για τις διάφορες τεχνικές και διεθνή πρότυπα και τις δυνατότητες που προσφέρουν στον εντοπισμό και καταγραφή των κινδύνων παρουσιάζονται στο Παράρτημα Ι.

III. Εντοπισμός, Καταγραφή, Ανάλυση, Αποτίμηση (Αξιολόγηση), Αντιμετώπιση (Μέτρα Χρονοδιάγραμμα), και Διαχείριση των κινδύνων

11. Τα μοντέλα που παρουσιάζονται συνοπτικά στο Παράρτημα Ι χρησιμοποιούνται για υποβοήθηση των διαφόρων οργανισμών/ επιχειρήσεων για εντοπισμό και καταγραφή των κινδύνων. Αναφέεται στη κάθε οντότητα να αποφασίζει αν και ποια τεχνική θα ακολουθήσει για να εντοπίσει και να διαχειριστεί τους σχετικούς κινδύνους που την περιβάλλουν.

12. Για υλοποίηση της απόφασης του Υπουργικού Συμβουλίου με αριθμό 87.226 και ημερομηνία 9/4/2019 και για να βοηθηθούν οι οντότητες στην ετοιμασία της Έκθεσης Κινδύνου το Υπουργείο Οικονομικών ετοίμασε συνοπτικό πίνακα (Παράρτημα ΙΙ) μαζί με σχετικές οδηγίες (Παράρτημα ΙΙΙ). Ο συνοπτικός αυτός πίνακας θα πρέπει να περιλαμβάνεται στην Έκθεση συμπληρωμένος ως αναπόσπαστό μέρος της. Ο πίνακας θα αναρτηθεί στην ιστοσελίδα του Υπουργείου μας³ για επεξεργασία.

13. Για την ετοιμασία της Έκθεσης, απαιτείται στενή συνεργασία, συντονισμός και προγραμματισμός μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου και της διεύθυνσης αλλά και μεταξύ της διεύθυνσης και των ανώτερων στελεχών των διαφόρων τομέων /

διευθύνσεων της οντότητας με το προσωπικό που χειρίζεται τα σχετικά θέματα, στα πλαίσια του εσωτερικού συστήματος διαχείρισης της κάθε οντότητας. Με αυτό το τρόπο οι κίνδυνοι θα εντοπίζονται και θα αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά, υποδεικνύοντας παράλληλα κατάλληλα μέτρα / τρόπους αντιμετώπισης τους.

14. Τέλος, τονίζεται για άλλη μια φορά ότι, η ετοιμασία της Έκθεσης είναι πολύ σημαντική για κάθε οντότητα και είναι απαραίτητο εργαλείο για το διοικητικό συμβούλιο, τη διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη για τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων για την περαιτέρω πρόοδο και ανάπτυξη των οντοτήτων.

15. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και είμαστε στη διάθεση σας για όποιες πρόσθετες πληροφορίες χρειαστείτε.



Γιώργος Παντελή
Γενικός Διευθυντής
Υπουργείου Οικονομικών

Κοιν: Γενικό Ελεγκτή

Γενικούς Διευθυντές Υπουργείων/Υφυπουργείων

Γενική Λογίστρια

IV. Μέθοδοι/πηγές που χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό την ανάλυση και τη διαχείριση των κινδύνων

1. Για τον εντοπισμό, την ανάλυση και τη διαχείριση των κινδύνων χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές και διεθνή πρότυπα. Οι πιο γνωστές τεχνικές /πρότυπα / πλαίσια και υποβοηθητικά εργαλεία ανάλυσης εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι ακόλουθες:

- i. ISO 31000
- ii. COSO (Committee of Sponsoring Organizations) - Enterprise Risk Management (ERM)
- iii. Ανάλυση PESTLE
- iv. Ανάλυση SWOT

2. Τα πιο πάνω χρησιμοποιούνται συχνά σε συνδυασμό/συνεργασία μεταξύ τους ή και με άλλα αναλυτικά επιχειρηματικά εργαλεία για καλύτερη κατανόηση/αξιολόγηση της κατάστασης και τους συναφείς εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους. Πέραν των εργαλείων που αναφέρονται πιο πάνω υπάρχουν και άλλες εξειδικευμένες τεχνικές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό των πηγών των κινδύνων όπως η ανάλυση STEEPLED, DESTEP, SLEPIT, η Porter's Five Forces, κλπ.

3. Σε γενικές γραμμές, οι διάφορες τεχνικές και διεθνή πρότυπα παρέχουν τις πιο κάτω δυνατότητες σε ότι αφορά κυρίως την αναγνώριση, την αξιολόγηση και την διαχείριση των κινδύνων:

i. **ISO 31000**: Αποτελεί μια οικογένεια προτύπων που σχετίζονται με τη διαχείριση των κινδύνων, κωδικοποιημένη από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης. Ο σκοπός του προτύπου ISO 31000: 2018 είναι να παράσχει τις αρχές και γενικές κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση του κινδύνου.

ii. **COSO Enterprise Risk Management (ERM)**: Η COSO, στο πλαίσιο διαχείρισης των κινδύνων, επιχειρεί να επιτύχει τους στόχους μιας οικονομικής οντότητας, σε τέσσερις κατηγορίες:

- **Στρατηγική** - υψηλού επιπέδου στόχοι, ευθυγραμμισμένοι υποστηρίζοντας την αποστολή της
- **Λειτουργίες** - αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων της
- **Υποβολή εκθέσεων** - αξιοπιστία αναφοράς
- **Συμμόρφωση**-συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς.

Η COSO ERM σχεδίασε τη διαχείριση κινδύνου μιας οικονομικής οντότητας με τη μορφή κύβου. Οι τέσσερις κατηγορίες στόχων - **Στρατηγική, Λειτουργία, Αναφορές και Συμμόρφωση** - αντιπροσωπεύονται από τις κάθετες στήλες, ενώ

δεύτερη διάσταση που αποτελείται από οκτώ επιμέρους μέρη παρουσιάζονται στις οριζόντιες σειρές. Η τρίτη διάσταση αντιπροσωπεύει τις μονάδες του οργανισμού, οι οποίες απεικονίζουν την ικανότητα του μοντέλου να επικεντρώνεται σε διάφορα μέρη του οργανισμού καθώς και στο σύνολό του. Αυτή η απεικόνιση παρουσιάζει την ικανότητα εστίασης στο σύνολο της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων μιας οικονομικής οντότητας ή κατά κατηγορία, συστατικό στοιχείο, μονάδα οντότητας ή οποιοδήποτε υποσύνολο αυτής που η οντότητα θα επιλέξει να επικεντρωθεί.



iii. **Ανάλυση PESTLE:** Αποτελεί ένα πλαίσιο / εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση και την παρακολούθηση των μακροπεριβαλλοντικών παραγόντων που μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις επιδόσεις μιας οντότητας. Χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλα αναλυτικά επιχειρηματικά εργαλεία όπως η ανάλυση SWOT για καλύτερη κατανόηση του περιβάλλοντος που λειτουργεί ο οργανισμός καθώς και τους συναφείς εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους. Το PESTLE είναι ένα αρκτικόλεξο που αντιπροσωπεύει **Πολιτικούς, Οικονομικούς, Κοινωνικούς, Τεχνολογικούς, Περιβαλλοντικούς και Νομικούς** παράγοντες και παρουσιάζεται παραστατικά στο πιο κάτω διάγραμμα:



Ωστόσο, το πιο πάνω πλαίσιο επεκτάθηκε λαμβάνοντας υπόψη και άλλους παράγοντες όπως δημογραφικούς, διαπολιτισμικούς, ηθικούς και οικολογικούς κίνδυνους.

iv. **Ανάλυση SWOT.** Η ανάλυση SWOT είναι μια τεχνική στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για να βοηθήσει μία οντότητα να εντοπίσει τα **Πλεονεκτήματα**, τις **Αδυναμίες**, τις **Ευκαιρίες** και τις **Απειλές** που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό ή τον προγραμματισμό των στόχων/σχεδίων της. Έχει σχεδιαστεί για χρήση στα προκαταρκτικά στάδια των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την αξιολόγηση της στρατηγικής θέσης μίας οντότητας. Σκοπός της είναι να καθορίσει και να προσδιορίσει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που είναι ευνοϊκοί ή δυσμενείς για την επίτευξη των στόχων αυτών. Τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες προέρχονται συχνά από το εσωτερικό περιβάλλον, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές επικεντρώνονται συνήθως στο εξωτερικό περιβάλλον.

Το όνομα είναι ένα ακρωνύμιο για τις τέσσερις παραμέτρους που εξετάζει η τεχνική:

- **Πλεονεκτήματα:** χαρακτηριστικά μίας οντότητας ή του έργου που της προσφέρουν πλεονέκτημα έναντι των άλλων.
- **Αδυναμίες:** χαρακτηριστικά της οντότητας που την θέτουν σε μειονεκτική θέση σε σχέση με άλλους.
- **Ευκαιρίες:** στοιχεία στο περιβάλλον που η οντότητα ή το έργο θα μπορούσε να αξιοποιήσει προς όφελός της.
- **Απειλές:** στοιχεία στο περιβάλλον που θα μπορούσαν να προκαλέσουν προβλήματα για την οντότητα ή το έργο της.

Η ανάλυση SWOT περιλαμβάνεται παραστατικά στο πίνακα που ακολουθεί:

Strengths	Weaknesses
What do you do well? What unique resources can you draw on? What do others see as your strengths?	What could you improve? Where do you have fewer resources than others? What are others likely to see as weaknesses?
<ul style="list-style-type: none"> • We are able to respond very quickly as we have no red tape, and no need for higher management approval. • We are able to give really good customer care, as the current small amount of work means we have plenty of time to devote to customers. • Our lead consultant has a strong reputation in the market. • We can change direction quickly if we find that our marketing is not working. • We have low overheads, so we can offer good value to customers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Our company has little market presence or reputation. • We have a small staff, with a shallow skills base in many areas. • We are vulnerable to vital staff being sick or leaving. • Our cash flow will be unreliable in the early stages.
Opportunities	Threats
What opportunities are open to you? What trends could you take advantage of? How can you turn your strengths into opportunities?	What threats could harm you? What is your competition doing? What threats do your weaknesses expose to you?
<ul style="list-style-type: none"> • Our business sector is expanding, with many future opportunities for success. • Local government wants to encourage local businesses. • Our competitors may be slow to adopt new technologies. 	<ul style="list-style-type: none"> • Developments in technology may change this market beyond our ability to adapt. • A small change in the focus of a large competitor might wipe out any market position we achieve.

Ενδοπισιμότητα, Αξιολόγηση και Μέτρα Μετριασμού Κινδύνων											
A/Α	Εσωτερικός / Εξωτερικός Κίνδυνος	Περιγραφή Κινδύνου	Πιθανότητα Εμφάνισης Κινδύνου 1. Μικρή Πιθανότητα 2. Μέτρια Πιθανότητα 3. Μεγάλη Πιθανότητα 4. Πολύ Μεγάλη Πιθανότητα	Επίπτωση 1. Μικρή 2. Μέτρια 3. Μεγάλη 4. Πολύ Μεγάλη	Αξιολόγηση Κινδύνου	Λήψη Μέτρων Μετριασμού ΝΑΙ/ΟΧΙ	Μέτρα πρόληψης ή/και μείωσης της εμφάνισης του κινδύνου	Χρονοδιάγραμμα μετριασμού των μέτρων από - μέχρι	Πιθανότητα Εμφάνισης Κινδύνου 1. Μικρή Πιθανότητα 2. Μέτρια Πιθανότητα 3. Μεγάλη Πιθανότητα 4. Πολύ Μεγάλη Πιθανότητα	Επίπτωση μετά τη λήψη μέτρων 1. Μικρή 2. Μέτρια 3. Μεγάλη 4. Πολύ Μεγάλη	Εναπομείναντας Κίνδυνος μετά τη λήψη μέτρων
1					0						0
2					0						0
3					0						0
4					0						0
5					0						0
6					0						0
7					0						0
8					0						0
9					0						0
10					0						0
11					0						0
12					0						0
13					0						0
14					0						0
15					0						0
16					0						0
17					0						0
18					0						0
19					0						0
20					0						0
21					0						0
22					0						0
23					0						0
24					0						0
25					0						0

Οδηγός για συμπλήρωση του πίνακα εντοπισμού, αξιολόγησης και μέτρα μετριασμού του κινδύνου

1. **Εσωτερικοί / Εξωτερικοί κίνδυνοι:** Εντοπίζεται αν ο κίνδυνος προέρχεται από το εξωτερικό ή από το εσωτερικό περιβάλλον. **Επιλέξτε ανάλογα.**

2. **Περιγραφή κινδύνου:** Στη στήλη αυτή πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια να εντοπιστούν και να καταγραφούν όλοι οι κίνδυνοι των οντοτήτων τόσο οι εσωτερικοί όσο και οι εξωτερικοί. Υπάρχουν πολυάριθμοι κίνδυνοι που προέρχονται από ανάλογες πηγές. Ο κάθε κίνδυνος θα πρέπει να εντοπιστεί και να αντιμετωπιστεί ξεχωριστά κάνοντας σωστή διαχείριση του, αναλύοντας ποια είναι η πηγή του και ποιο το είδος του. Το ΥΟ κατέγραψε τους κυριότερους και πιο συνήθεις κινδύνους. Πέρα αυτών, ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να προσθαφαίρεση κινδύνους με βάση τη φύση των εργασιών του, πχ σημαντικός κίνδυνος για κάποια οντότητα είναι οι διαφοροποιήσεις στις διεθνείς τιμές του πετρελαίου. Για τις πλείστες οντότητες ο κίνδυνος αυτός είναι μικρός και επηρεάζει κυρίως τις λειτουργικές τους δαπάνες. Οι κυριότεροι και πιο συνήθεις κίνδυνοι είναι:
 - **Οικονομικοί Κίνδυνοι**
 - Διεθνείς τιμές του πετρελαίου
 - Επιτόκια δανεισμού
 - Ύψος Δάνειων – Αποπληρωμές
 - Χρηματοδότηση
 - Ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ
 - Ρυθμός πληθωρισμού,
 - Αγορά Εργασίας - Επίπεδο και είδος ανεργίας,
 - Φορολογικό σύστημα (άμεση/έμμεση φορολογία)
 - Ισοτιμίες νομισμάτων
 - Ασφάλεια περιουσιακών στοιχείων
 - Ανταγωνισμός
 - Ταμεία Συντάξεως

 - **Κίνδυνοι Μηχανογράφησης**
 - Καλύπτουν όλα τα μηχανογραφικά συστήματα του οργανισμού, όπως λογιστικά, παραγωγής, ελέγχου κλπ

 - **Οργανωτική Δομή και Στρατηγική**
 - Η μη ορθολογική οργανωτική δομή του οργανισμού δυσχεραίνει τη λειτουργία του, καθυστερεί στη λήψη αποφάσεων, και στην υλοποίηση μεσοπρόθεσμα των στρατηγικών του στόχων. Γενικά ο

οργανισμός με μη ορθολογική οργανωτική δομή δεν θα φτάσει στο βέλτιστο της απόδοσής του.

- *Διοίκηση/Διαχείριση*: Είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την πορεία, την εξέλιξη και την πρόοδο του οργανισμού. Η διοίκηση λαμβάνει όλες τις κρίσιμες αποφάσεις και ετοιμάζει τον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Οποιαδήποτε αδυναμία ενέχει σοβαρούς κινδύνους για τον οργανισμό.
- *Αρχείο*: Η σωστή και ορθολογική δομή του αρχείου βοηθά γρήγορα και αποτελεσματικά στην διεκπεραίωση των εργασιών του οργανισμού.
- *Ανασχεδιασμός* πολύπλοκων γραφειοκρατικών διαδικασιών
- *Εσωτερικός Έλεγχος*

➤ **Κοινωνικοί Κίνδυνοι**

- *Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη*
- *Δεοντολογία*
- *Αντίληψη κοινού για τον οργανισμό*
- *Παγκόσμια γεγονότα πχ πανδημίες*
- *Διεθνής και περιφερειακές συγκρούσεις*

➤ **Κίνδυνοι Υποδομής/Τεχνολογία**

- *Καινοτομίες*
- *Παγκόσμια τεχνολογικά επιτεύγματα*
- *Αδειοδότηση*
- *Πρόσβαση σε τεχνολογική ανάπτυξη*
- *Νομοθεσία πνευματικής ιδιοκτησίας*
- *Επικοινωνίες*
- *Τεχνολογία αυτοματισμού*
- *Γνώση και τεχνογνωσία*
- *Συντηρήσεις*

➤ **Κίνδυνοι Νομοθετικού Πλαισίου**

- *Υπάρχουν περιπτώσεις όπου το νομοθετικό πλαίσιο είναι απαρχαιωμένο, δεν καλύπτει τις νέες δραστηριότητες του οργανισμού και ως εκ τούτου δυσχεραίνει την εύρυθμη λειτουργία του.*

➤ **Ανθρώπινοι Πόροι**

- *Διαθέτει το προσωπικό επαρκείς ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις για να ανταποκριθεί στις προκλήσεις; γίνεται ορθολογική κατανομή του προσωπικού δηλαδή εργοδοτείται κατάλληλο προσωπικό στις κατάλληλες θέσεις; μπορεί να γίνει άμεση αναδιάρθρωση προσωπικού για κάλυψη άμεσων αναγκών; υπάρχει επαρκής*

στελέχωση; παραγωγικότητα, αμεσότητα στην εξυπηρέτηση του κοινού, ομαδικότητα / συνεργασία, έλλειψη κινήτρων προσωπικού.

➤ **Περιβαλλοντικοί Κίνδυνοι**

- Οικολογία,
- Κλιματικές αλλαγές
- Ακραίες καιρικές συνθήκες π.χ. πλημμύρες
- Ρύπανση
- Περιβαλλοντικά φαινόμενα

3. **Πιθανότητα εμφάνισης κινδύνων: Επιλογή μιας από τις 4 διαβαθμίσεις⁴:**

1. Μικρή Πιθανότητα	Μπορεί να συμβεί μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις.
2. Μέτρια Πιθανότητα	Μπορεί να συμβεί σε ορισμένες περιπτώσεις, σπάνια καταγεγραμμένα περιστατικά.
3. Μεγάλη Πιθανότητα	Πιθανό να συμβεί, τακτικά καταγεγραμμένα περιστατικά.
4. Πολύ Μεγάλη Πιθανότητα	Πιθανό να συμβεί, συχνά και πολλαπλά καταγεγραμμένα περιστατικά.

4. **Επιπτώσεις: Επιλογή μιας από τις 4 διαβαθμίσεις:**

1. Μικρή	Μικρές επιπτώσεις στο χώρο εργασίας.
2. Μέτρια	Σοβαρές, μεσοπρόθεσμες επιπτώσεις στον χώρο εργασίας.
3. Μεγάλη	Σοβαρές, μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στον χώρο εργασίας.
4. Πολύ Μεγάλη	Σοβαρές, μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στον χώρο εργασίας και/ή διακοπή εργασιών.

5. **Αξιολόγηση κινδύνου:** Υπολογίζεται πολλαπλασιάζοντας την πιθανότητα εμφάνισης κινδύνων με την επίπτωση. Στον πίνακα υπολογίζεται αυτόματα με φόρμουλα και ανάλογα με το ύψος του κινδύνου χρωματίζεται ως ακολούθως:

⁴ Υπάρχουν διάφορες διαβαθμίσεις / κατηγοριοποιήσεις αξιολόγησης του κινδύνου πχ της κλίμακας π.χ. 1-5 ή 1-10.

	Χαμηλό ρίσκο (1-2): Οι κίνδυνοι είναι λιγότερο σημαντικοί και πρέπει να τυγχάνουν ανάλογης αντιμετώπισης.
	Μέτριο ρίσκο (3-6): Οι κίνδυνοι είναι σημαντικοί και θα πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα πριν γίνουν υψηλού κινδύνου.
	Ψηλό ρίσκο (7-16): Οι κίνδυνοι είναι κρίσιμοι και απαιτούν άμεση προσοχή. Πρέπει να αντιμετωπίζονται ως υψηλή προτεραιότητα.

6. **Λήψη μέτρων:** Επιλογή ΝΑΙ ή ΟΧΙ ανάλογα. Σε περίπτωση που επιλεγεί το όχι τότε σημαίνει ο κίνδυνος είναι πολύ χαμηλός και δεν χρειάζεται να παρθούν οποιαδήποτε μέτρα. Χρειάζεται όμως παρακολούθηση.

7. **Μέτρα πρόληψης ή/και μείωσης της εμφάνισης του κινδύνου:** Περιγράφονται αναλυτικά τα μέτρα που θα ληφθούν για μετριασμό του κινδύνου. Ακολουθούν παραδείγματα για κινδύνους που προκύπτουν από τεχνολογικά μέσα (hardware, software, network)

Πιθανοί κίνδυνοι:

- Οι υπολογιστές είναι πετπαιωμένοι και δεν μπορούν να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες που αφορούν συναλλαγές του οργανισμού με τους πολίτες.
- Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται είναι πετπαιωμένα, δεν είναι φιλικά προς το χρήστη, δεν είναι συμβατά με άλλα συστήματα, δεν μπορούν να τύχουν τροποποίησης, δεν υποστηρίζονται από εξωτερικούς συνεργάτες.
- Το δίκτυο είναι αργό και δεν μπορεί να εξυπηρετήσει τις ανάγκες που αφορούν συναλλαγές του οργανισμού με τους πολίτες.

Παραδείγματα μέτρων μετριασμού των κινδύνων:

- Εκμοντερνισμός/ αντικατάσταση των τεχνολογικών μέσων.
- Επαρκής συντήρηση του τεχνολογικού εξοπλισμού.
- Αναβάθμιση του δικτύου.
- Συνδυασμός των πιο πάνω.

8. **Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των μέτρων (από – μέχρι):** Να αναφερθεί το χρονοδιάγραμμα που απαιτείται για την υλοποίηση των προτεινόμενων μέτρων μετριασμού των κινδύνων.

9. **Πιθανότητα Εμφάνισης Κινδύνου μετά τη λήψη μέτρων:** Αφορά την εκτίμηση για την πιθανότητα εμφάνισης κινδύνου μετά την εφαρμογή των προτεινόμενων μέτρων.

10. **Επίπτωση μετά τη λήψη μέτρων:** Εκτίμηση της αναμενόμενης επίπτωσης μετά την εφαρμογή των προτεινόμενων μέτρων.

11. **Υπολοιπόμενος Κίνδυνος μετά τη λήψη μέτρων:** Μετρά σε απόλυτη τιμή τον εναπομείναντα κίνδυνο μετά την εφαρμογή των προτεινόμενων μέτρων. Υπολογίζεται πολλαπλασιάζοντας την πιθανότητα εμφάνισης κινδύνων με την επίπτωση μετά τη λήψη μέτρων. Στον πίνακα υπολογίζεται αυτόματα με φόρμουλα και ανάλογα με το ύψος του κινδύνου χρωματίζεται αυτόματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ

- Επίτροπος Κυπριακού Οργανισμού Αγροτικών Πληρωμών (ΚΟΑΠ)
- Γενικό Διευθυντή Αρχής Ηλεκτρισμού Κύπρου (ΑΗΚ)
- Πρόεδρο Ειδικού Ταμείου για Προώθηση και Ενθάρρυνση της Χρήσης Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας και της Εξοικονόμησης Ενέργειας
- Πρόεδρο Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας Κύπρου (ΡΑΕΚ)
- Πρόεδρο Κυπριακού Οργανισμού Διαχείρισης Αποθεμάτων Πετρελαιοειδών (ΚΟΔΑΠ)
- Πρόεδρο Διαχειριστή Συστήματος Μεταφοράς Κύπρου (ΔΣΜΚ)
- Πρόεδρο Εθνικής Αρχής Παιγνίων και Εποπτείας Καζίνο (ΕΑΠΕΚ)
- Πρόεδρο Κυπριακού Οργανισμού Σήμανσης Αντικειμένων από Πολύτιμα Μέταλλα (ΚΟΣΑΠΜ)
- Γενικό Διευθυντή Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΑνΑΔ)
- Γενικό Διευθυντή Κυπριακού Οργανισμού Ανάπτυξης Γης (ΚΟΑΓ)
- Γενικό Διευθυντή Ραδιοφωνικού Ίδρυματος Κύπρου (ΡΙΚ)
- Γενικό Διευθυντή Κυπριακού Πρακτορείου Ειδήσεων (ΚΥΠΕ)
- Διευθυντή Ταμείου Θήρας και Διαχείρισης Άγριας Πανίδας
- Διευθυντή Ταμείου Τ/Κ Περιουσιών
- Πρόεδρο Παγκύπριας Ένωσης Προσφύγων (ΠΕΠ)
- Πρόεδρο Αρχής Ραδιοτηλεόρασης (ΑΡ)
- Πρόεδρο Αρχής Δημόσιας Εποπτείας Ελεγκτικού Επαγγέλματος (ΑΔΕΕΛΕΠ)
- Γενικό Διευθυντή Χρηματιστηρίου Αξιών Κύπρου (ΧΑΚ)
- Πρόεδρο Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς
- Διευθυντή Επιτροπής Σιτηρών Κύπρου (ΕΣΚ)
- Γενική Διευθύντρια Κεντρικού Φορέας Ισότιμης Κατανομής Βαρών (ΚΦΙΚΒ)
- Γενικό Διευθυντή Αρχής Τηλεπικοινωνιών Κύπρου (ΑΤΗΚ)
- Γενικό Διευθυντή Οργανισμού Χρηματοδοτήσεως Στέγης (ΟΧΣ)
- Πρόεδρο Δημοσιονομικού Συμβούλιου (ΔΣ)
- Επίτροπος Ενιαίου Φορέα Εξώδικης Επίλυσης Διαφορών Χρηματοοικονομικής Φύσης
- Πρόεδρο Ίδρυματος Κρατικών Υποτροφιών Κύπρου (ΙΚΥΚ)
- Γενικό Διευθυντή Θεατρικού Οργανισμού Κύπρου (ΘΟΚ)
- Γενικό Διευθυντή Κυπριακού Οργανισμού Αθλητισμού (ΚΟΑ)
- Γενικός Διευθυντής Οργανισμού Νεολαίας Κύπρου (ΟΝΕΚ)

- Πρύτανη Πανεπιστημίου Κύπρου (ΠΚ)
- Πρύτανη Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου (ΤΕΠΑΚ)
- Πρύτανη Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου (ΑΠΚ)
- Γενικό Διευθυντή Αρχής Λιμένων Κύπρου (ΑΛΚ)
- Επίτροπος Ρυθμίσεως Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΡΗΕΤ)
- Πρόεδρος Συμβουλίου Εγγραφής και Ελέγχου Εργοληπτών Οικοδομικών και Τεχνικών Έργων
- Επίτροπος Αρχής Ψηφιακής Ασφάλειας και Εθνικός Φορέας Άμεσης Ανταπόκρισης σε Συμβάντα που Σχετίζονται με την Ασφάλεια Δικτύων και Συστημάτων Πληροφοριών (CSIRT)
- Γενικό Διευθυντή Οργανισμού Ασφάλισης Υγείας (ΟΑΥ)
- Γενικό Διευθυντή Αρχή Αντιμετώπισης Εξαρτήσεων Κύπρου (πρώην Αντιναρκωτικό Συμβούλιο Κύπρου)
- Γενικό Διευθυντή Οργανισμού Κρατικών Υπηρεσιών Υγείας (ΟΚΥΠΥ)
- Επιτροπή Διαχείρισης Ταμείου Προστασίας και Ασφάλισης της Γεωργικής Παραγωγής
- Πρόεδρο Εταιρείας Υδρογονανθράκων Κύπρου (ΕΥΚ)
- Διευθύντρια Κρατικού Λαχείου
- Γενική Διευθύντρια Κυπριακού Οργανισμού Τυποποίησης (CYS)
- Ταμείο Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΤΚΑ)
- Γενικό Διευθυντή Κυπριακού Οργανισμού Προσέλκυσης Επενδύσεων
- Γενικό Διευθυντή Ίδρυματος Έρευνας και Καινοτομίας
- Γενικό Διευθυντή Συμφωνικής Ορχήστρας Κύπρου (ΣΟΚ)