



ΣΧΟΛΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

«Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας για την Ασφάλεια & Ανθεκτικότητα και τη Διαχείριση Κινδύνου».

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σπουδαστής:

Μπέκας Περικλής (ΑΜ: 7121Μ033)

Αθήνα 2023

Τριμελής Επιτροπή

Κέφης Βασίλειος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Κλήμης Γεώργιος-Μιχαήλ, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Μπέσιλα-Βήκα Ευρυδίκη, Ομότιμη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Copyright © Μπέκας Περικλής, 2023

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης σκοπό, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται στο συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνωμών του συγγραφέα.

Περιεχόμενα

1. Σκοπός και στόχος διπλωματικής εργασίας	6
2. Μεθοδολογία εκπόνησης διπλωματικής εργασίας	6
3. Εισαγωγή - Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0	6
4. ISO 22316:2017 Ασφάλεια και ανθεκτικότητα – Οργανωτική ανθεκτικότητα – Αρχές και χαρακτηριστικά	10
4.1 Εισαγωγή.....	10
4.2 Όροι και ορισμοί	11
4.3 Αρχές του Προτύπου	12
4.4 Χαρακτηριστικά για την ανθεκτικότητα του οργανισμού.....	14
4.5 Αξιολόγηση των παραγόντων που συμβάλλουν στην ανθεκτικότητα	20
4.6 Οργανωτικές απαιτήσεις	20
4.7 Παρακολούθηση και αξιολόγηση.....	22
4.7.1 Μέθοδοι και διαδικασίες	22
4.7.2 Κριτική	22
4.7.3 Υποβολή εκθέσεων.....	23
5. ISO 22301:2019 Ασφάλεια και ανθεκτικότητα – Συστήματα διαχείρισης συνέχειας επιχειρησιακής, παραγωγικής διαδικασίας –Απαιτήσεις	24
5.1 Εισαγωγή.....	24
5.2 Πεδίο εφαρμογής.....	26
5.3 Όροι και ορισμοί	27
5.5 Ηγεσία	31
5.6 Σχεδιασμός	32
5.7 Υποστήριξη	32
5.8 Λειτουργία.....	34
5.9 Αξιολόγηση απόδοσης	40
5.10 Ανασκόπηση από τη διοίκηση.....	41
5.11 Βελτίωση	42
6. ISO 31000:2018 Διαχείριση κινδύνου – Κατευθυντήριες γραμμές	44
6.1 Εισαγωγή.....	44

6.2 Όροι και ορισμοί	46
6.3 Αρχές του Προτύπου ISO 31000:2018.....	47
6.4 Πλαίσιο.....	49
6.5 Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνου	55
7. ISO 22320:2018 Ασφάλεια και ανθεκτικότητα – Διαχείριση έκτακτης ανάγκης – Οδηγίες για τη διαχείριση συμβάντων	63
7.1 Εισαγωγή.....	63
7.2 Αρχές του Προτύπου ISO 22320 :2018.....	65
7.3 Διαχείριση συμβάντων	66
7.3.1 Δομή διαχείρισης συμβάντων.....	68
7.3.2 Σχεδιασμός διαχείρισης συμβάντων.....	72
7.4 Συνεργασία, Συντονισμός και Επικοινωνία	76
8. Συμπεράσματα και προτάσεις αναφορικά με την δυνητική εγκατάσταση ΣΔΠ για την Ασφάλεια & Ανθεκτικότητα και την Διαχείριση Κινδύνου.....	83
Πηγές-Βιβλιογραφία.....	89

Περίληψη

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως διαμορφώνεται από την κλιματική αλλαγή, την ενεργειακή κρίση αλλά και τις γεωπολιτικές ανακατατάξεις σε παγκόσμια κλίμακα, προκύπτει άμεσα και έμμεσα η αναγκαιότητα βελτίωσης των δεικτών ανθεκτικότητας και ασφάλειας σε κάθε πεδίο κοινωνικής και οικονομικής δραστηριότητας.

Οι εθνικές πολιτικές για την αειφορία και τη βιωσιμότητα συνδέονται άρρηκτα με την ανάπτυξη και εφαρμογή τεκμηριωμένων Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας με την χρήση των πλέον επικαιροποιημένων διεθνώς αναγνωρισμένων προτύπων. Στο πλαίσιο αυτό ένα βασικό Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας ISO της σειράς 9001 δύναται και επιβάλλεται να πλαισιωθεί με πολλαπλάσια συμπληρωματικά πρότυπα για την Οργανωτική Ανθεκτικότητα, την Επιχειρησιακή Συνέχεια, την Διαχείριση Κινδύνου και την Διαχείριση Κρίσεων γενικότερα.

Η ανάπτυξη ενός ενιαίου πλαισίου διαχείρισης της Ποιότητας στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα υπό τις παρούσες κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες απαιτεί, μέσω επικαιροποιημένου κανονιστικού πλαισίου ολιστικές αναπτυξιακές πολιτικές, με έμφαση στην τυποποίηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό για την επίτευξη του μέγιστου δυνατού βαθμού διαλειτουργικότητας μεταξύ των διοικητικών υποσυστημάτων.

Λέξεις Κλειδιά: Πρότυπο Ποιότητας, Διαλειτουργικότητα, Ανθεκτικότητα, Επιχειρησιακή Συνέχεια, Διαχείριση Κινδύνου, Διαχείριση Έκτακτης Ανάγκης.

1. Σκοπός και στόχος διπλωματικής εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να καταδείξει την αναγκαιότητα της καθιέρωσης Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας (ΣΔΠ) με στόχο την διασφάλιση της επιχειρηματικής συνέχειας, της ανθεκτικότητας και της διαχείρισης κινδύνου τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, στο πλαίσιο που ορίζεται από την ενεργειακή κρίση, την κλιματική αλλαγή και τις σύγχρονες γεωπολιτικές εξελίξεις.

2. Μεθοδολογία εκπόνησης διπλωματικής εργασίας

Η μεθοδολογία εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί συνδυασμό βιβλιογραφικής επισκόπησης και εμπειριστατωμένης ανάλυσης επιτυχημένων προτύπων ποιότητας για την εξαγωγή απολύτως σαφών και τεκμηριωμένων συμπερασμάτων και παράλληλα την διατύπωση λειτουργικών και ρεαλιστικών προτάσεων εφαρμογής ΣΔΠ για την διαχείριση της επιχειρηματικής συνέχειας, την ανθεκτικότητα και τη διαχείριση κινδύνου στην ελληνική επικράτεια.

3. Εισαγωγή - Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0

Στο πλαίσιο των επερχόμενων προκλήσεων για την διεθνή οικονομία με τον ολοένα αυξανόμενο κίνδυνο νέας παγκόσμιας οικονομικής κρίσης εκπορευόμενης από τον στασιμοπληθωρισμό, την ενεργειακή και επισιτιστική κρίση, τις τρέχουσες γεωπολιτικές εξελίξεις στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και την ραγδαία κλιματική αλλαγή, η διαχείριση της επιχειρηματικής συνέχειας και η βελτίωση των δεικτών για την Ανθεκτικότητα και τη Διαχείριση Κινδύνου καθίστανται πιο επιτακτικές από ποτέ. Στο πλαίσιο που διαμορφώθηκε από το γεωπολιτικό σκηνικό και την παρούσα οικονομική συγκυρία η ελληνική κυβέρνηση στις 13 Ιουλίου 2021 προχώρησε στην εκπόνηση του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0¹» το οποίο και εγκρίθηκε από το Συμβούλιο Οικονομικών Δημοσιονομικών Θεμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ecofin). Το «Ελλάδα 2.0» περιλαμβάνει 106 επενδύσεις και 68 μεταρρυθμίσεις, κατανεμημένες σε 4 πυλώνες και συγκεντρώνει 31,16 δισ. ευρώ εκ των οποίων ευρωπαϊκοί πόροι 30,5 δισ. Ευρώ (18,43 δισ. ευρώ ενισχύσεις και 12,73 δισ. ευρώ δάνεια) για να κινητοποιήσει 60 δισ. ευρώ συνολικές επενδύσεις στη χώρα στα επόμενα πέντε χρόνια¹. Το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0», δύναται να οδηγήσει σε άμεση μετάλλαξη του υφιστάμενου οικονομικού μοντέλου με έμφαση στην εξωστρέφεια, την αύξηση της

ανταγωνιστικότητας, την βιώσιμη ανάπτυξη, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την μείωση της γραφειοκρατίας, την καταπολέμηση της παραοικονομίας, την ανάπτυξη ευνοϊκού φορολογικού συστήματος για την ανάπτυξη και όλα αυτά με παράλληλη δημιουργία ενός ποιοτικού δικτύου κοινωνικής προστασίας, με έμφαση στον περιορισμό των κοινωνικών ανισοτήτων. Προς την κατεύθυνση αυτή, στα κεφάλαια που ακολουθούν θα επιχειρηθεί μια εμπεριστατωμένη ανάλυση των απαραίτητων διαδικασιών για την βελτίωση των δεικτών ανθεκτικότητας και διαχείρισης κινδύνου μέσω υιοθέτησης βασικών προτύπων ποιότητας που καθιστούν βιώσιμες τις περισσότερες πτυχές των γενικών στόχων του εθνικού σχεδίου ανθεκτικότητας με έμφαση στον επιμέρους στόχο: «Υγεία και οικονομική, κοινωνική, θεσμική και οργανωτική ανθεκτικότητα, με σκοπό, μεταξύ άλλων, την αύξηση της ετοιμότητας για την αντιμετώπιση κρίσεων και της ικανότητας αντίδρασης σε κρίσεις» (Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού Ταμείου Ανάκαμψης, 2021)¹.

Για τον σκοπό αυτό θα επιχειρηθεί η λειτουργική διασύνδεση του ανωτέρω στόχου με τα πλέον επικαιροποιημένα πρότυπα ποιότητας του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (International Standardization Organization- ISO) ώστε να γίνει απολύτως κατανοητή η πεποίθηση ότι ο δρόμος προς την πιστοποίηση διαδικασιών και την διαπίστευση υπηρεσιών αποτελεί τη βασική συνταγή για την επιτυχία.

Αναφορικά με τον επίσημο ορισμό του Κανονισμού για τη θέσπιση του Μηχανισμού Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, ως «ανθεκτικότητα ορίζεται η ικανότητα να αντιμετωπίζονται οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά σοκ και/ή διαρθρωτικές αλλαγές με δίκαιο, βιώσιμο και χωρίς αποκλεισμούς τρόπο». Η υγειονομική κρίση της πανδημίας SARS-Cov-2 έφερε στο προσκήνιο τα αδύνατα σημεία τόσο στα εθνικά συστήματα υγείας, όσο και στα συστήματα κοινωνικής προστασίας. Η παροχή υπηρεσιών υγείας στη χώρα μας επηρεάστηκε ποικιλοτρόπως από την οικονομική κρίση και έκανε εμφανέστερες χρονίζουσες παθογένειες του Εθνικού Συστήματος Υγείας που επιβαρύνουν την ποιότητα της παροχής υπηρεσιών υγείας και οδηγούν στην άμβλυνση των κοινωνικών ανισοτήτων. Η κρίση του κορονοϊού ανέδειξε επίσης τη σημασία της οικονομικής και οργανωτικής ανθεκτικότητας. Οι οικονομικοί κλυδωνισμοί δεν θα έχουν ουσιαστικό και διαρκή αντίκτυπο στους μισθούς και τα επίπεδα απασχόλησης στις ανθεκτικές οικονομίες, γεγονός που θα εξομαλύνει τις αλλαγές στην οικονομία. Η οργανωτική ανθεκτικότητα έχει παρόμοια σχέση με την ευαισθησία μιας οικονομίας σε εξωτερικούς ή ενδογενείς οικονομικούς κλυδωνισμούς,

καθώς και με την ικανότητά της να απορροφά κραδασμούς και να ανακάμπτει γρήγορα. Σε μια Οικονομική και Νομισματική Ένωση, όταν υπάρχουν λιγότερες διαθέσιμες επιλογές πολιτικής για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων σημαντικών οικονομικών γεγονότων, η οργανωτική ανθεκτικότητα είναι ιδιαίτερα ζωτικής σημασίας.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα επιχειρηθεί μια εκ βάθους ανάλυση τεσσάρων βασικών προτύπων διασφάλισης ποιότητας, αναφορικά με την Οργανωτική Ανθεκτικότητα, τα Συστήματα Διαχείρισης Συνέχειας Επιχειρησιακής / Παραγωγικής Διαδικασίας, την Ανθεκτικότητα στην Κοινότητα, την Διαχείριση Κινδύνου και τέλος την Διαχείριση Έκτακτης Ανάγκης που εξέδωσε πρόσφατα ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Standardization Organization- ISO).

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης στην ουσία αποτελεί μια παγκόσμια σύμπραξη των εκάστοτε εθνικών φορέων τυποποίησης. Η εκπόνηση των διαφόρων διεθνών προτύπων πραγματοποιείται μέσω εξειδικευμένων τεχνικών επιτροπών. Κάθε κρατικός φορέας που εκπροσωπεί επίσημα ένα κράτος-μέλος που εκδηλώνει ενδιαφέρον για συγκεκριμένο πεδίο για το οποίο έχει συσταθεί τεχνική επιτροπή έχει το δικαίωμα να αιτηθεί την συμμετοχή του στην εν λόγω επιτροπή. Αντίστοιχα, δύναται να συμμετέχουν στις επιτροπές ηλεκτροτεχνικής τυποποίησης όλοι οι αρμόδιοι Εγγώριοι και Διεθνείς οργανισμοί- δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου- σε συνεργασία με τη Διεθνή Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή (IEC). Στην Ελλάδα ο αντίστοιχος φορέας τυποποίησης -ο οποίος είναι και ο αποκλειστικός υπεύθυνος για την ενσωμάτωση και εφαρμογή των προτύπων ISO- είναι ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ).

Οι τέσσερις βασικές θεματικές κατηγορίες και τα αντίστοιχα πρότυπα ποιότητας που θα αναλυθούν στα κεφάλαια που ακολουθούν αναφέρονται παρακάτω:

1. **ISO 22316:2017** Ασφάλεια και ανθεκτικότητα – Οργανωτική ανθεκτικότητα – Αρχές και χαρακτηριστικά
2. **ISO 22301:2019** Ασφάλεια και ανθεκτικότητα – Συστήματα διαχείρισης συνέχειας επιχειρησιακής, παραγωγικής διαδικασίας – Απαιτήσεις
3. **ISO 31000:2018** Διαχείριση κινδύνου – Κατευθυντήριες γραμμές 31000:2018
4. **ISO 22320:2018** Ασφάλεια και ανθεκτικότητα – Διαχείριση έκτακτης ανάγκης – Οδηγίες για τη διαχείριση συμβάντων

Εξυπακούεται ότι τα ανωτέρω πρότυπα ποιότητας καλύπτουν μερικές μόνο πτυχές ενός δομημένου και λειτουργικού σχεδίου ανάκαμψης αλλά αποτελούν συστατικά δομικά στοιχεία και προαπαιτούμενα δεδομένα προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία το σύνολο των μεταρρυθμίσεων για την πράσινη/ αειφόρο ανάπτυξη, τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την εξάλειψη της ενεργειακής και επισιτιστικής κρίσης, την διαχείριση κρίσεων και εν γένει την ασφάλεια του κοινωνικού συνόλου.

4. ISO 22316:2017 Ασφάλεια και ανθεκτικότητα – Οργανωτική ανθεκτικότητα – Αρχές και χαρακτηριστικά

Το παρόν πρότυπο εκπονήθηκε από την Τεχνική Επιτροπή ISO/TC 292, *Ασφάλεια και ανθεκτικότητα*.

4.1 Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ως οργανωτική ανθεκτικότητα ενός οργανισμού ορίζεται η ιδιότητα να αποκρίνεται και να προσαρμόζεται σε ένα μεταλλασσόμενο οικοσύστημα με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του, την επιβίωση σε ιδιαίτερες συνθήκες και την ευημερία του. Οι πλέον ανθεκτικοί οργανισμοί δύναται να μπορούν να προβλέπουν και να ανταποκρίνονται σε εξωτερικές απειλές, αλλά και ευκαιρίες, που προκύπτουν από απότομες ή σταδιακές αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Σε κάθε περίπτωση, η διασφάλιση της ανθεκτικότητας αποτελεί βασικό στόχο στρατηγικού προγραμματισμού και είναι αποτέλεσμα χρήσης ορθών επιχειρηματικών πρακτικών, άμεσης ανταπόκρισης και αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης του κινδύνου.

Ο βαθμός ανθεκτικότητας ενός οργανισμού επηρεάζεται από μια συνεχή αλληλεπίδραση δεδομένων και προκύπτει από τον συνδυασμό τόσο στρατηγικών όσο και λειτουργικών παραγόντων. Έτσι, οι διάφοροι οργανισμοί δύναται ανάλογα με την φύση του αντικειμένου να είναι περισσότερο ή λιγότερο ανθεκτικοί, χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένος κανόνας και κανένα απόλυτο μέτρο.

Η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης για την συνεχή βελτίωση της οργανωτικής ανθεκτικότητας συμβαδίζει με την ενισχυμένη ικανότητα πρόβλεψης και αντιμετώπισης κινδύνων και ενδεχόμενων «μη συμμορφώσεων». Η προσήλωση στις αρχές του προτύπου ISO 22316:2017 συμβάλλει επίσης, στον αυξημένο διοικητικό συντονισμό και στην εφαρμογή των κατάλληλων διαχειριστικών κανόνων για τη επαύξηση της οργανωτικής συνοχής και των επιδόσεων. Περαιτέρω, η βελτίωση της οργανωτικής ανθεκτικότητας συμβάλλει στην καλύτερη επικοινωνία και συνεννόηση μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και των πολιτικών που υποστηρίζουν τους βασικούς εταιρικούς σκοπούς και τους επιμέρους επιχειρησιακούς στόχους.

Στο σύνθετο κοινωνικό, οικονομικό και πολιτισμικό περιβάλλον δεν είναι δυνατό να εφαρμόζεται πάντοτε μια ενιαία προσέγγιση για την ενίσχυση της οργανωτικής ανθεκτικότητας. Στο πλαίσιο αυτό, έχουν καθιερωθεί οι βασικοί κλάδοι διοικητικής και οικονομικής διαχείρισης που συμβάλλουν στην ανθεκτικότητα, αλλά χωρίς την

χρήση εργαλείων τυποποίησης και διασφάλισης διαδικασιών, οι εν λόγω κλάδοι κρίνονται τουλάχιστον ανεπαρκείς για τη διασφάλιση της ανθεκτικότητας ενός οργανισμού. Η οργανωτική ανθεκτικότητα είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης χαρακτηριστικών και δραστηριοτήτων και της συνεισφοράς πολλαπλών τεχνικών και επιστημονικών τομέων εξειδίκευσης. Αυτά επηρεάζονται από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται η αβεβαιότητα, από την μεθοδολογία με την οποία λαμβάνονται και θεσπίζονται αποφάσεις και από τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι συνεργάζονται.

Το πρότυπο ISO 22316:2017 καθορίζει τις βασικές αρχές και αξίες για την επίτευξη οργανωτικής ανθεκτικότητας. Περιγράφει στην ουσία τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις επιμέρους διεργασίες που υποστηρίζουν έναν οργανισμό στην ενίσχυση της ανθεκτικότητάς του. Επιγραμματικά το πρότυπο αυτό περιλαμβάνει, τις βασικές αρχές που παρέχουν τα θεμέλια για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας ενός οργανισμού, το σύνολο των δεδομένων που περιγράφουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά λειτουργίας που επιτρέπουν την υιοθέτηση των βασικών αρχών αλλά και τις δραστηριότητες που καθοδηγούν την αξιοποίηση, την αξιολόγηση και την ενίσχυση των χαρακτηριστικών (ISO 22316:2017)².

Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να είναι απολύτως ξεκάθαρο ότι το πεδίο εφαρμογής του εν λόγω προτύπου παρέχει μια γενική καθοδήγηση για την ενίσχυση της οργανωτικής ανθεκτικότητας για οποιοδήποτε μέγεθος ή τύπο οργανισμού. Το πρότυπο ISO 22316:2017 δεν αποτελεί σημείο αναφοράς για καμία εξειδικευμένη βιομηχανία ή τομέα και μπορεί να εφαρμοστεί καθ' όλη τη διάρκεια ζωής ενός οργανισμού. Γίνεται σαφές ότι οι συγκεκριμένες οδηγίες δεν επιβάλλουν την ομοιομορφία στην διοικητική προσέγγιση σε όλους τους οργανισμούς, καθώς κατά περίπτωση οι ειδικοί στόχοι και πρωτοβουλίες προσαρμόζονται στις ανάγκες ενός μεμονωμένου οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό δίδεται η δυνατότητα σε κάθε φορέα να το προσαρμόσει στις ιδιαίτερες ανάγκες και τα χαρακτηριστικά που προκύπτουν από την οργανωτική του δομή.

4.2 Όροι και ορισμοί

Ο Διεθνής Οργανισμός τυποποίησης (ISO) και η Διεθνής Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή (IEC) διαθέτουν πλήρως ενημερωμένες βάσεις δεδομένων αναφορικά με την ορολογία τυποποίησης οι οποίες είναι διαθέσιμες στις διευθύνσεις <http://www.iso.org/obp> & <http://www.electropedia.org/>

Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω ορισμοί:

- **Διαχείριση** : Αναφέρεται στο σύνολο των διεργασιών για την καθοδήγηση και τον έλεγχο ενός οργανισμού.
- **Ενδιαφερόμενο μέρος** : Άτομο ή οργανισμός που μπορεί να επηρεάσει, να επηρεαστεί ή να αντιληφθεί ότι επηρεάζεται από μια απόφαση ή δραστηριότητα.
- **Οργανωτική κουλτούρα** : Αναφέρεται στο κοινό όραμα, τις επιδιώξεις, τις αξίες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού που συνθέτουν το συγκεκριμένο κοινωνικό, οικονομικό και ψυχολογικό επιχειρησιακό αποτύπωμα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.
- **Οργανωτική ανθεκτικότητα** : Αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να απορροφά ενδεχόμενες αρνητικές επιδράσεις και να προσαρμόζεται σε εναλλασσόμενες συνθήκες σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.
- **Αξίες** : Είναι το σύνολο, κανόνων, αρχών και των πεποιθήσεων που διέπουν την λειτουργία ενός οργανισμού, και καθορίζουν σαφώς και τα αντίστοιχα πρότυπα που επιδιώκει να εφαρμόσει. (ISO Guide 73: 2009)³

4.3 Αρχές του Προτύπου

Οι αρχές καθορίζουν το πεδίο πάνω στο οποίο μπορεί να αναπτυχθεί, εφαρμοστεί και αξιολογηθεί ένα σαφές επιχειρηματικό μοντέλο και μια ορθολογικά δομημένη στρατηγική για την επίτευξη υψηλού επιπέδου οργανωτικής ανθεκτικότητας.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη υψηλού επιπέδου Οργανωτικής Ανθεκτικότητας ενός οργανισμού αποτελεί η απόλυτη ταύτιση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς με το όραμα και σκοπό της ανώτερης διοίκησης. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει αρχικά μια εσωτερική χαρτογράφηση του πλαισίου ενός οργανισμού για την κατανόηση της ικανότητας άμεσης απόκρισης, προσαρμογής και εφαρμογής αποτελεσματικών επιχειρησιακών πολιτικών σε ενδεχόμενες αλλαγές στο εσωτερικό

και εξωτερικό περιβάλλον. Επιπλέον, η διαδικασία στηρίζεται στην ορθολογική διακυβέρνηση και ορθή επιχειρησιακή διαχείριση και προϋποθέτει ένα σύνολο δεξιοτήτων, ηγεσίας, γνώσεων και εμπειρίας ώστε να επιτυγχάνεται το κατάλληλο μίγμα πολιτικής. Η εφαρμογή του κατάλληλου κάθε φορά μίγματος πολιτικής, περιλαμβάνει τον συντονισμό μεταξύ των διοικητικών κλάδων και τις συνεισφορές από τεχνικούς και επιστημονικούς συμβούλους και είναι άρρηκτα εξαρτώμενη από την αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου.

Βασικό συστατικό για την επιτυχημένη καθιέρωση Σ.Δ.Π. είναι η **Συντονισμένη προσέγγιση**.

Ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει μια συντονισμένη προσέγγιση που παρέχει καταρχήν την εξασφάλιση ότι οι ηγέτες και τα ανώτατα διοικητικά στελέχη δεσμεύονται να ενισχύσουν την οργανωτική ανθεκτικότητα, αλλά και τους επαρκείς πόρους που απαιτούνται για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, απαιτείται η ανάπτυξη των κατάλληλων υποδομών διακυβέρνησης για την επίτευξη αποτελεσματικού συντονισμού των δραστηριοτήτων οργανωτικής ανθεκτικότητας. Βασικό στόχο της ανάπτυξης Οργανωτικής Ανθεκτικότητας μέσω του προτύπου ISO 22316:2017 θα πρέπει να αποτελεί η επίτευξη διαλειτουργικότητας μέσω της ανάπτυξης τεχνικών μηχανισμών για να διασφαλιστεί ότι οι επενδύσεις σε δραστηριότητες ανθεκτικότητας είναι συνυφασμένες με το εσωτερικό και εξωτερικό πλαίσιο του οργανισμού. Παράλληλα, πρέπει να αναπτυχθούν συστήματα που υποστηρίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή των δραστηριοτήτων οργανωτικής ανθεκτικότητας, να εφαρμοστούν οι κατάλληλες ρυθμίσεις για την αξιολόγηση και την ενίσχυση της ανθεκτικότητας για την υποστήριξη των οργανωτικών απαιτήσεων και να διασφαλιστούν αποτελεσματικές επικοινωνίες για τη βελτίωση της κατανόησης και της λήψης αποφάσεων (ISO 22301, 2019)⁴.

4.4 Χαρακτηριστικά για την ανθεκτικότητα του οργανισμού

Ένας οργανισμός που έχει υιοθετήσει τις αρχές ανθεκτικότητας θα επιδείξει κοινά χαρακτηριστικά που υποστηρίζονται από δραστηριότητες, οι οποίες καθοδηγούν την αξιοποίηση, την αξιολόγηση και την ενίσχυσή τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

1. Κοινό όραμα και σαφής στοχοθεσία

Η επίτευξη οργανωτικής ανθεκτικότητας είναι άμεσα συνδεδεμένη με μια σαφώς διατυπωμένη και κατανοητή στοχοθεσία, με ένα κοινό όραμα και αξίες για την ορθολογική λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης του οργανισμού.

Ο οργανισμός θα πρέπει αρχικά να καθορίζει το όραμα, τον βασικό σκοπό και τις κύριες αξίες του σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη για την διάχυση της στρατηγικής κατεύθυνσης και την επίτευξη συνοχής και σαφήνειας σε όλες τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Σε δεύτερο βαθμό, η ανώτερη διοίκηση είναι απαραίτητο να διασφαλίζει ότι οι ατομικοί στόχοι ευθυγραμμίζονται με τον σκοπό, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού, να παρακολουθεί και να επανεξετάζει τακτικά την καταλληλότητα των στρατηγικών που εφαρμόζονται και την ευθυγράμμισή τους με τους επιχειρησιακούς στόχους. Σε κάθε περίπτωση, ανά τακτά χρονικά διαστήματα η ηγεσία είναι απαραίτητο να επανεξετάζει και - εάν είναι απαραίτητο - να αναθεωρεί τον σκοπό, το όραμα και τις βασικές αξίες του οργανισμού κατά αντιστοιχία με ενδεχόμενες εξωτερικές και εσωτερικές αλλαγές, καθώς και να εξετάζει και εφαρμόζει νέες και καινοτόμες ιδέες και επιχειρησιακές λύσεις για την επίτευξη και παράλληλα την προαγωγή των στρατηγικών στόχων.

2. Κατανόηση και επηρεασμός του πλαισίου

Μια λειτουργική κατανόηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού δύναται να οδηγήσει σε πιο αποτελεσματικές στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με τις βασικές προτεραιότητες για την βελτίωση της οργανωτικής ανθεκτικότητας.

Ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει και να ενισχύσει την προνοητική ικανότητα των στελεχών του πέρα από τις υφιστάμενες δραστηριότητες, την χάραξη στρατηγικής και τα οργανωτικά όρια, και να προωθεί διαρκώς την αμοιβαία κατανόηση, τη συνεργασία

και την ενίσχυση των επιχειρηματικών σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη για την υλοποίηση του απώτερου σκοπού και του οράματός του.

Ταυτόχρονα, ο οργανισμός θα πρέπει να παρακολουθεί και να αξιολογεί το λειτουργικό του πλαίσιο (συμπεριλαμβανομένων των αλληλεξαρτήσεων), του πολιτικού-ρυθμιστικού περιβάλλοντος και των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών υπό μεταβαλλόμενες συνθήκες και να φροντίζει για την διατήρηση ισχυρών σχέσεων συνεργασίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

3. Αποτελεσματική και ενδυναμωμένη ηγεσία

Η οργανωτική ανθεκτικότητα χαρακτηρίζεται από το μοντέλο ηγεσίας που προτρέπει και ενθαρρύνει τα στελέχη να ηγούνται υπό μια συνεχή διαδικασία συνθηκών και περιστάσεων, συμπεριλαμβανομένων μεγάλων περιόδων επιχειρησιακής αβεβαιότητας και διαταραχών στην παραγωγική διαδικασία αγαθών και υπηρεσιών.

Ο οργανισμός θα πρέπει να επιδείξει αποτελεσματική ηγεσία που ενθαρρύνει μια κουλτούρα που υποστηρίζει την ανθεκτικότητα, προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και χρησιμοποιεί ένα ποικίλο σύνολο δεξιοτήτων, γνώσεων και συμπεριφοράς εντός του διοικητικού οργανογράμματος για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Στο πλαίσιο αυτό, είναι απαραίτητο να αναδειχθούν αξιόπιστα και σεβαστά διοικητικά στελέχη (managers) που ενεργούν με ακεραιότητα και δεσμεύονται να εστιάζουν συνεχώς στην οργανωτική ανθεκτικότητα και να αναθέτουν ρόλους και ευθύνες για την ενίσχυση αυτής. Στην κατεύθυνση αυτή, η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει τη δημιουργία τεχνογνωσίας και την ανταλλαγή καλών πρακτικών αναφορικά με την επιτυχία και την αποτυχία, να προωθεί την υιοθέτηση των καλύτερων δυνατών λύσεων, καθώς και να διευκολύνει όλα τα επίπεδα διοίκησης να λαμβάνουν λειτουργικές αποφάσεις με γνώμονα την προστασία και την βελτίωση της οργανωτικής ανθεκτικότητας.

4. Μια κουλτούρα που προωθεί την οργανωτική ανθεκτικότητα

Μια οργανωσιακή κουλτούρα που υποστηρίζει την ανθεκτικότητα αποδεικνύει τη δέσμευση της διοίκησης στις αρχές του προτύπου υπο το πρίσμα κοινών πεποιθήσεων και αξιών, θετικών αντιλήψεων και συμπεριφορών. Ο οργανισμός θα πρέπει να ιεραρχήσει και να αξιοποιήσει διοικητικές δράσεις ώστε σε κάθε περίπτωση να

καθίστανται απολύτως σαφείς οι πεποιθήσεις, οι αξίες και η διοικητική συμπεριφορά έτσι όπως καθορίζονται από την οργανωτική κουλτούρα.

Τα στελέχη της ανώτερης διοίκησης υποχρεούνται να προσδιορίζουν και να προωθούν τις βασικές αξίες και τη συμπεριφορά που ενισχύουν την οργανωτική ανθεκτικότητα και να ορίζουν τα κριτήρια που απαιτούνται για την αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης. Για το σκοπό αυτό απαιτείται να εμπλέκουν ανθρώπινο δυναμικό από όλα τα διοικητικά επίπεδα για την προώθηση των αξιών του οργανισμού. Πολύ περισσότερο, η Ανώτερη Διοίκηση είναι απαραίτητο να φροντίζει για την προώθηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας που ενισχύουν την οργανωτική ανθεκτικότητα, να ενθαρρύνει τους ανθρώπους να εντοπίζουν απειλές και ευκαιρίες και να αναλαμβάνουν δράση που θα ωφελήσει τον οργανισμό. Σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να καθιερωθούν σαφείς διεργασίες συνεχούς παρακολούθησης και επανεξέτασης όλων των δομικών δεδομένων που διέπουν την οργανωτική κουλτούρα για τον έγκαιρο εντοπισμό ενδεχόμενων αλλαγών που δύναται να επηρεάσουν την ανθεκτικότητα του οργανισμού.

5. Ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων

Η οργανωτική ανθεκτικότητα προϋποθέτει ευρεία διάχυση της γνώσης και άμεση εφαρμογή των διορθωτικών κινήσεων. Ενθαρρύνεται η εμπειρική μάθηση και οι πολιτικές διάχυσης της γνώσης (“to train the trainers”). Ο οργανισμός θα πρέπει να προβαίνει σε συνεχή εκτίμηση και αξιολόγηση των πληροφοριών, των γνώσεων και της μάθησης. Η μάθηση πρέπει να αντλείται από όλες τις διαθέσιμες πηγές (χρησιμοποιεί ό,τι έχει και μαθαίνει από άλλους), να είναι προσιτή, κατανοητή και επαρκής για την υποστήριξη των στόχων του οργανισμού και να διαχέεται αποτελεσματικά ώστε να καθίσταται δυνατή η λήψη αποφάσεων. (ISO 22398, 2013)⁵.

Οι υφιστάμενες μέθοδοι και διαδικασίες απόκτησης γνώσης και η επερχόμενη εμπειρία των στελεχών αναγνωρίζονται ως κρίσιμος πόρος του οργανισμού, δημιουργούνται, διατηρούνται και εφαρμόζονται μέσω τεκμηριωμένων συστημάτων και διεργασιών και κοινοποιούνται εγκαίρως σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Σε αρκετές περιπτώσεις δύναται να αποτυπωθούν και με λογιστικούς όρους στον ετήσιο ισολογισμό σαν ιδιαίτερος λογαριασμός (ISO/IEC 38500, 2015)⁶.

6. Διαθεσιμότητα πόρων

Ο οργανισμός στο πλαίσιο κάθε παραγωγικής διαδικασίας είναι απαραίτητο να αναπτύξει και να διαθέσει ειδικούς πόρους, όπως ανθρώπινο δυναμικό, κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, νέες τεχνολογίες και ενδεχομένως διαβαθμισμένες πληροφορίες, για την αντιμετώπιση πιθανών τρωτών σημείων ή/και «μη συμμορφώσεων», βελτιώνοντας τον βαθμό προσαρμοστικότητας στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Αναλυτικότερα, ο οργανισμός θα πρέπει αρχικά να φροντίζει να λαμβάνονται κατάλληλες αποφάσεις σχετικά με τους πόρους και την ικανότητα απορρόφησης, τη διαφοροποίηση, την αναπαραγωγή ή τον πιθανό πλεονασμό, ώστε να αποφεύγονται μεμονωμένα σημεία αστοχίας και να ανταποκρίνονται σε συμβάντα και αλλαγές, έτσι ώστε οι βασικές υπηρεσίες να διατηρούνται σε αποδεκτό, προκαθορισμένο επίπεδο. Επίσης, είναι απαραίτητο να επιλέγονται και να εκπαιδεύονται εξειδικευμένα στελέχη με ένα σύνθετο σύνολο δεξιοτήτων, γνώσεων και επιχειρησιακής συμπεριφοράς που μπορούν να συμβάλουν περαιτέρω στην βελτίωση της ικανότητας του οργανισμού να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Στο πλαίσιο αυτό, αναπτύσσεται η ικανότητα να εντοπίζουν και να ανταποκρίνονται στις αλλαγές με ευέλικτο τρόπο, συμπεριλαμβανομένης της τροποποίησης και της αναδιάταξης ικανοτήτων, με σκοπό την εκτέλεση και εφαρμογή νέων ρυθμίσεων στις υποδομές και την προσαρμογή δραστηριοτήτων και συμπεριφοράς στις νέες συνθήκες. Για τον περιορισμό λειτουργικών και διοικητικών «μη συμμορφώσεων» είναι απαραίτητο να επανεξετάζεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα ο βαθμός καταλληλότητας, η διαθεσιμότητα αλλά και η ορθολογική κατανομή των πόρων, λαμβάνοντας υπόψη τις επιπτώσεις ενδεχόμενων αλλαγών στον οργανισμό και το λειτουργικό πλαίσιο του.

7. Σχεδιασμός, Ανάπτυξη και Συντονισμός των κανόνων διαχείρισης

Ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και ο διαρκής συντονισμός των επιπέδων οργάνωσης και διοίκησης και ο προσανατολισμός τους με τους στόχους στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού είναι ουσιώδεις για την βελτίωση του επιπέδου οργανωτικής ανθεκτικότητας. Βασικό προαπαιτούμενο συστατικό στοιχείο αποτελεί ο σαφής καθορισμός όλων των σχετικών κλάδων διαχείρισης. Οι κλάδοι διαχείρισης που μπορούν να υποστηρίξουν την καθοδήγηση που παρέχεται περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Διαχείριση περιουσιακών στοιχείων,

- Διαχείριση της συνέχειας των δραστηριοτήτων,
- Διαχείριση εκτάκτων καταστάσεων ,
- Διαχείριση κυβερνοασφάλειας,
- Επικοινωνιακή Διαχείριση,
- Διαχείριση Περιβαλλοντικών επιπτώσεων,
- Διαχείριση Κεφαλαιουχικού Εξοπλισμού,
- Δημοσιονομικός και οικονομικός έλεγχος,
- Καταπολέμηση/ Εξάλειψη της απάτης,
- Διαχείριση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων,
- Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων,
- Ασφάλεια πληροφοριών,
- Πληροφόρηση, επικοινωνίες και τεχνολογία,
- Ασφάλειας υλικών,
- Διαχείριση της ποιότητας,
- Διαχείριση / Πρόβλεψη κινδύνων,
- Διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού και των αποθεμάτων,
- Στρατηγικός σχεδιασμός.

Σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού, η Ανώτερη Διοίκηση θα πρέπει να ιεραρχήσει και να αξιοποιήσει τις προαναφερθείσες δραστηριότητες ώστε να εντοπίζονται και να σχεδιάζονται κλάδοι διαχείρισης που συμβάλλουν στην ανθεκτικότητα του οργανισμού. Για το σκοπό αυτό, είναι επιτακτική η τακτική αξιολόγηση της διαδικασίας με την οποία κάθε επίπεδο / κλάδος της διοίκησης συμβάλλει στη προαγωγή της συνολικής ανθεκτικότητας του οργανισμού και η άμεση και οριζόντια αντιμετώπιση των τρωτών σημείων που εντοπίζονται κάθε φορά. Η τακτική αξιολόγηση των διαδικασιών απαιτεί σχετική ευελιξία στους κλάδους διαχείρισης, έτσι ώστε ο οργανισμός να είναι σε θέση ανά πάσα στιγμή να απορροφά, να αποκρίνεται

και να προσαρμόζεται σε ενδεχόμενες οξείες μεταβολές, εξασφαλίζοντας την ενίσχυση της επικοινωνίας, του συντονισμού και της συνεργασίας μεταξύ των διοικητικών κλάδων του οργανισμού για την επίτευξη μιας ολιστικής προσέγγισης.

Στο πλαίσιο που ορίζεται από τις παραπάνω συνιστώσες, ο οργανισμός θα πρέπει να μεριμνά οι κανόνες διαχείρισης να συντονίζονται έτσι ώστε να συμβάλλουν ατομικά και συλλογικά στο σκοπό του οργανισμού και στην προστασία των αξιών του και να διαχειρίζεται την επίδραση της αβεβαιότητας στους στόχους του σε όλους τους διοικητικούς κλάδους, (ISO/IEC 38500, 2015)⁶.

8. Υποστήριξη Κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης

Όταν οι επιχειρήσεις αξιολογούν συνεχώς την απόδοσή τους σε σχέση με προκαθορισμένα πρότυπα, προκειμένου να μάθουν από την εμπειρία, να αναπτυχθούν και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες, αυξάνεται η οργανωτική ανθεκτικότητα. Μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης προωθείται από οργανισμούς για όλους τους εργαζόμενους.

Τα δεδομένα που πρέπει να επιδειχθούν και να βελτιωθούν από τον οργανισμό είναι η δέσμευση για την επικύρωση και τη συνεχή ενίσχυση των δραστηριοτήτων και των ικανοτήτων της οργανωτικής ανθεκτικότητας και η κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης που εξασφαλίζει ότι οι οργανωτικοί στόχοι, οι στρατηγικές και οι διαδικασίες μπορούν να διατηρηθούν ενημερωμένες και κατάλληλες για την υποστήριξη των μεταβαλλόμενων αναγκών του οργανισμού.

Παράλληλα, απαιτείται η απόλυτη Δέσμευση της Διοίκησης για την επικύρωση και τη συνεχή βελτίωση των δραστηριοτήτων και των δυνατοτήτων της οργανωτικής ανθεκτικότητας και η εφαρμογή διαδικασιών παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιδόσεων για την ενθάρρυνση της συνεχούς προόδου. Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να διασφαλίζει ότι τα πρότυπα διαχείρισης επιδόσεων είναι ευέλικτα ώστε να ανταποκρίνονται σε αλλαγές που επηρεάζουν τους εταιρικούς στόχους (ISO 31000, 2018)⁷.

9. Ικανότητα πρόβλεψης και διαχείρισης της αλλαγής

Η ανθεκτικότητα του οργανισμού ενισχύεται όταν ένας οργανισμός έχει την ικανότητα να προβλέπει, να σχεδιάζει και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές. Στο πεδίο αυτό ο οργανισμός θα πρέπει να επιδειξεί και να ενισχύσει την ικανότητα να εκπληρώνει με

συνέπεια τις δεσμεύσεις του υπό μεταβαλλόμενες συνθήκες. Στην κατεύθυνση αυτή η ανώτερη διοίκηση πρέπει να προσαρμόζει αναλόγως τις δραστηριότητές της καθώς και την ικανότητα ταυτόχρονης απορρόφησης του αντίκτυπου και προσαρμογής στις επιπτώσεις, αιφνίδιων και απροσδόκητων συμβάντων, αλλά και να είναι διαρκώς προετοιμασμένος για την αντιμετώπιση των μεταβολών ή την άσκηση επιρροής, εάν είναι αναγκαίο, (ISO 22398, 2013)⁵.

Περαιτέρω, ο οργανισμός θα πρέπει να ιεραρχήσει και να αξιοποιήσει σαφείς και τεκμηριωμένες διαδικασίες ώστε να έχουν επίγνωση των καταστάσεων που ενδέχεται να επηρεάσουν ενδεχόμενη αλλαγή και να προσαρμόζεται όταν χρειάζεται χωρίς σημαντικό αντίκτυπο στα προϊόντα και τις υπηρεσίες του. Η ηγεσία είναι απαραίτητο να δεσμεύεται για την προστασία, την απόδοση και την προσαρμοστικότητα, διατηρώντας παράλληλα την ευελιξία να αλλάζει πορεία χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τα οράματα και τις βασικές αρχές της και να διασφαλίζει ότι οι κλάδοι διαχείρισης είναι επαρκώς ισχυροί και ανταποκρίνονται στις αλλαγές, (ISO 31000, 2018)⁷.

4.5 Αξιολόγηση των παραγόντων που συμβάλλουν στην ανθεκτικότητα

Οι δραστηριότητες αξιολόγησης παρέχουν δεδομένα πληροφοριών και διαχείρισης σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι στρατηγικές και οι στόχοι για την οργανωτική ανθεκτικότητα συνεχίζουν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού ή όπου υπάρχουν ευκαιρίες βελτίωσης.

Προκειμένου να συνδράμει ενεργά η διαδικασία της αξιολόγησης στις αποφάσεις της διοίκησης, τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να δημιουργήσουν διαδικασίες που θα τους επιτρέψουν να μετρούν και να παρακολουθούν συνεχώς τα στοιχεία που συμβάλλουν στην οργανωτική ανθεκτικότητα. Στην κατεύθυνση αυτή, πρέπει να γίνει εστίαση των προσπαθειών μέτρησης και παρακολούθησης στα μοναδικά χαρακτηριστικά του οργανισμού που ενισχύουν την ανθεκτικότητα αλλά και να εκτελούνται συνεχείς αξιολογήσεις για την επιτυχία της προσέγγισης ανθεκτικότητας και των στόχων της σε σχέση με τα χαρακτηριστικά αυτά.

4.6 Οργανωτικές απαιτήσεις

Ο τομέας στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, τα πρότυπα που έχουν θεσπιστεί από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και η οργανωτική κουλτούρα είναι πιθανό να ληφθούν υπόψη κατά την επιλογή των μέτρων απόδοσης που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία αξιολόγησης. Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να επιλέξει τους σωστούς

στόχους για την οργανωτική ανθεκτικότητα και να φροντίσει για την δημιουργία κριτηρίων μέτρησης που θα χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών ανθεκτικότητας του οργανισμού. Περαιτέρω, θα πρέπει να φροντίζει για την παρακολούθηση και αξιολόγηση της συνολικής ωριμότητας και απόδοσης ανθεκτικότητας του οργανισμού και να αποφασίζει κατά περίπτωση τι πρέπει να παρακολουθείται και να αξιολογείται, καθώς και τις προσεγγίσεις που θα οδηγήσουν σε αξιόπιστα ευρήματα και συνεχείς αξιολογήσεις της οργανωτικής ανθεκτικότητας.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις συλλέγουν ήδη πληροφορίες απόδοσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της ανθεκτικότητάς τους. Τα υπάρχοντα δεδομένα διαχείρισης, οι αναφορές εσωτερικού ελέγχου, οι διαδικασίες ανασκόπησης επιχειρήσεων και οι αναφορές έργων είναι πιθανές πηγές. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να αποφασιστεί ο τρόπος με τον οποίο οι ρυθμίσεις αξιολόγησης και παρακολούθησης θα παραλληλίζονται, θα υποστηρίζουν ή θα ενσωματώνονται στις υφιστάμενες διαδικασίες παρακολούθησης, καθώς και να καθοριστεί ο τρόπος με τον οποίο θα αναλύονται, θα αξιολογούνται και θα αναφέρονται τα αποτελέσματα της παρακολούθησης και της μέτρησης, (ISO 22301, 2019)⁴.

Η αρχική αξιολόγηση της οργανωτικής ανθεκτικότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ενημέρωση/ επικαιροποίηση κάθε διεργασίας που κρίνεται απαραίτητο και την ενίσχυση της έννοιας της οργανωτικής ανθεκτικότητας με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ειδικότερα για τον εντοπισμό ενδεχόμενων κενών στην επιχειρηματική συνέχεια. Πριν από τη δημιουργία ενός μηχανισμού παρακολούθησης, ο οργανισμός θα πρέπει να προβεί σε διεξοδική ανάλυση χρησιμοποιώντας τα συμφωνημένα κριτήρια για να διαπιστώσει την ανθεκτικότητα του οργανισμού. Στο σημείο αυτό τα αρμόδια στελέχη θα κληθούν να αποφασίσουν κατά πόσον η ανθεκτικότητα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των ανώτατων διοικητικών στελεχών ή υπολείπεται των εν λόγω απαιτήσεων, καθώς και να εξετάσουν κατάλληλες μεθόδους για την κάλυψη τυχόν σημαντικών κενών αξιολόγησης, (ISO 22398, 2013)⁵.

4.7 Παρακολούθηση και αξιολόγηση

4.7.1 Μέθοδοι και διαδικασίες

Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της ανθεκτικότητας του οργανισμού βοηθά στον εντοπισμό των σημείων ενός αναδυόμενου ζητήματος ή μιας ευκαιρίας που απαιτεί προσοχή. Η ικανότητα ενός οργανισμού να αντιμετωπίζει προβλήματα πριν έχουν αντίκτυπο, καθώς και η αποτελεσματικότητα και το κόστος οποιωνδήποτε βημάτων μετριασμού, ενδέχεται να είναι περιορισμένα εάν δεν αναγνωρίζονται αυτοί οι δείκτες προειδοποίησης.

Αρχικά, ο οργανισμός θα πρέπει να εφαρμόζει τις υφιστάμενες μεθόδους και διαδικασίες παρακολούθησης για την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών που συμβάλλουν στην ανθεκτικότητά του. Σε συνέχεια, θα πρέπει να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών που αναλαμβάνονται για τη διαχείριση των κινδύνων -συμπεριλαμβανομένων εκείνων που διαχειρίζονται καθιερωμένοι κανόνες διαχείρισης- και να εξετάσει τη χρήση ερευνών εργαζομένων και πελατών που παρέχουν δείκτες ανθεκτικότητας εντός του οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να επιδιώκεται να καταστεί σαφές ποια δεδομένα απαιτούνται για την αξιολόγηση της ανθεκτικότητας και να διασφαλίζεται ότι υπάρχει διαδικασία αξιολόγησης για την υποστήριξή της, (ISO/IEC 38500, 2015)⁶.

4.7.2 Κριτική

Για να διασφαλιστεί ότι η ανθεκτικότητα του οργανισμού συνεχίζει να εκπληρώνει τις προσδοκίες, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να διεξάγει τακτικούς ελέγχους. Η αξιολόγηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις αλλαγές πλαισίου για τον οργανισμό. Τέτοιες αλλαγές αφορούν προσαρμογές στο οργανωτικό όραμα, τη στρατηγική ή τους στόχους, προϊόντα και υπηρεσίες που μόλις κυκλοφόρησαν, ουσιαστικές αλλαγές προσωπικού - συμπεριλαμβανομένων των ανώτατων διοικητικών στελεχών- την επιτυχία των εξελίξεων που σημειώθηκαν μετά την προηγούμενη αναθεώρηση αλλά και νέες αγορές ή περιοχές στις οποίες έχει εισέλθει η εταιρεία. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να εξετάζει την αποτελεσματικότητα των βελτιώσεων που σημειώθηκαν μετά την προηγούμενη αναθεώρηση, να φροντίζει για την ανατροφοδότηση της πληροφορίας σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ανθεκτικότητας του οργανισμού, και να προβαίνει σε τακτικό επανακαθορισμό των κινδύνων που πρέπει να αντιμετωπιστούν⁴. Τα αποτελέσματα των σχετικών εσωτερικών ελέγχων, των ενημερώσεων περιστατικών και άλλων διαδικασιών επανεξέτασης θα πρέπει να

συγκρίνονται με εκείνα της διαδικασίας αξιολόγησης της οργανωτικής ανθεκτικότητας από την ανώτατη διοίκηση και να γίνεται εκτενής προετοιμασία, για την αποφυγή ενδεχόμενων αστοχιών και για την συμμόρφωση με το ισχύον νομικό πλαίσιο. Παράλληλα, θα πρέπει να επιβεβαιώνει ότι οι ρυθμίσεις παρακολούθησης είναι κατάλληλες και συμβάλλουν στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση ζητημάτων προτού οι επιπτώσεις τους καταστούν υπερβολικά επιζήμιες ή χαθεί μια ευκαιρία, (ISO 22398, 2013)⁵.

4.7.3 Υποβολή εκθέσεων

Οι συνοπτικές αναφορές που συγκρίνουν την ανθεκτικότητα του οργανισμού με τα χαρακτηριστικά που είναι πιο σημαντικά για τον οργανισμό μπορεί να είναι ένα από τα αποτελέσματα από την παρακολούθηση της οργανωτικής ανθεκτικότητας. Για το σκοπό αυτό, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί συνεχείς εκθέσεις για την παρακολούθηση των τάσεων στα δεδομένα που έχουν χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της ανθεκτικότητας του οργανισμού αλλά και να επιβεβαιώνει ότι τα τρέχοντα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών παρέχουν βασικά δεδομένα για την υποστήριξη των εισροών που απαιτούνται για την παρακολούθηση της ανθεκτικότητας ενός οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση το αποτέλεσμα της διαδικασίας υποβολής εκθέσεων θα πρέπει να αποτελεί την βάση στην οποία θα στηριχθεί η ανώτατη διοίκηση για να αναπτύξει σχέδια δράσης για την ενίσχυση της οργανωτικής ανθεκτικότητας, (ISO 22398, 2013)⁵.

5. ISO 22301:2019 Ασφάλεια και ανθεκτικότητα – Συστήματα διαχείρισης συνέχειας επιχειρησιακής, παραγωγικής διαδικασίας – Απαιτήσεις
(Τεχνική Επιτροπή ISO/TC 292, *Ασφάλεια και ανθεκτικότητα*).

5.1 Εισαγωγή

Αυτό το πρότυπο καθορίζει τη δομή και τις απαιτήσεις για την εφαρμογή και τη διατήρηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας (Business Continuity Management System- BCMS) που αναπτύσσει αδιάλειπτη επιχειρησιακή λειτουργία ανάλογη με το μέγεθος και τον τύπο του αντίκτυπου που μπορεί να αποδεχθεί ή να μην αποδεχθεί ο οργανισμός μετά από διακοπή.

Οι οργανωτικές, νομικές, κανονιστικές και βιομηχανικές απαιτήσεις του οργανισμού, τα αγαθά και οι υπηρεσίες που προσφέρονται, οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται, το μέγεθος και η δομή του οργανισμού και οι απαιτήσεις των εμπλεκόμενων μερών επηρεάζουν τις συνέπειες της διατήρησης ενός BCMS.

Ένα BCMS τονίζει τη σημασία κατανόησης των αναγκών του οργανισμού και της αναγκαιότητας για τη θέσπιση πολιτικών και στόχων επιχειρησιακής συνέχειας, καθώς και της απρόσκοπτης λειτουργίας και διατήρησης διαδικασιών, ικανοτήτων και δομών απόκρισης. Βασίζεται στην παρακολούθηση και επανεξέταση των επιδόσεων και της αποτελεσματικότητας και στην δέσμευση συνεχούς βελτίωσης με βάση ποιοτικά και ποσοτικά μέτρα. Όπως και κάθε άλλο σύστημα διαχείρισης, το BCMS περιλαμβάνει σαφώς καθορισμένη πολιτική, ικανά στελέχη με καθορισμένες ευθύνες και σαφείς διαδικασίες διαχείρισης που αφορούν όλα τα επίπεδα προγραμματισμού, όλες τις διαδικασίες εφαρμογής και λειτουργίας της επιχειρησιακής δραστηριότητας, αξιολόγηση των επιδόσεων, ανασκόπηση της διαχείρισης και διαρκή ανατροφοδότηση πληροφορίας.

Ο στόχος ενός BCMS είναι να διαχειριστεί ολόκληρη την ικανότητα ενός οργανισμού να συνεχίσει να λειτουργεί εν μέσω διαταραχών, προετοιμάζοντας, παρέχοντας και διατηρώντας ελέγχους και δυνατότητες για το σκοπό αυτό. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, ο οργανισμός πρέπει από επιχειρηματική άποψη να προβεί στην αδιάλειπτη υποστήριξη των στρατηγικών στόχων, στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην προστασία και ενίσχυση της φήμης και της αξιοπιστίας του συμβάλλοντας ουσιαστικά στην βελτίωση της οργανωτικής ανθεκτικότητας.

Αντίστοιχα, από δημοσιονομική άποψη η αδιάλειπτη λειτουργία του οργανισμού προϋποθέτει τόσο την μείωση της νομικής και οικονομικής έκθεσης, όσο και την μείωση του άμεσου και έμμεσου κόστους των διαταραχών στην παραγωγική διαδικασία. Από τη σκοπιά των ενδιαφερόμενων μερών αναφορικά με την διασφάλιση συνέχειας της παραγωγικής διαδικασίας οι βασικότερες συνιστώσες είναι η προστασία της ζωής, της περιουσίας και του περιβάλλοντος, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών και κυρίως την παροχή εμπιστοσύνης στην ικανότητα του οργανισμού να επιτύχει. Από την άποψη των εσωτερικών διαδικασιών η οργανωτική ανθεκτικότητα του οργανισμού βελτιώνεται από την ανάπτυξη της ικανότητάς του να παραμένει αποτελεσματικός κατά τη διάρκεια διαταραχών, την εφαρμογή προληπτικού ελέγχου των κινδύνων αποτελεσματικά και αποδοτικά, καθώς και την αντιμετώπιση λειτουργικών τρωτών σημείων, (ISO 22301:2019)⁴.

Το πρότυπο ISO 22301:2019 εφαρμόζει τον πασίγνωστο Κύκλο του Demming Σχεδιασμού / Εφαρμογής / Ελέγχου / Δράσης. Στο πλαίσιο αυτό διακρίνονται τέσσερα βασικά στάδια του κύκλου ζωής: Plan -καθιέρωση, Do -εφαρμογή και λειτουργία, Check -παρακολούθηση και αναθεώρηση και Act -διατήρηση και βελτίωση, (PDCA) για την εφαρμογή, τη διατήρηση και τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του BCMS ενός οργανισμού. Αυτό εξασφαλίζει ένα βαθμό συνέπειας με άλλα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης, όπως είναι τα πρότυπα των οικογενειών 9001, (ISO 9001, 2018)⁸, 14001 (ISO 14001, 2018)⁹ και 28000 (ISO 28000, 2022)¹⁰ υποστηρίζοντας έτσι συνεπή και ολοκληρωμένη εφαρμογή και λειτουργία με σχετικά συστήματα διαχείρισης.

Σύμφωνα με τον κύκλο PDCA, ο Οργανισμός καλείται να εφαρμόσει ένα τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης με την καθιέρωση συγκεκριμένων διαδικασιών υιοθετώντας δομημένες τεχνικές «Ρήτρες» (Ρήτρα 4 έως και 10), οι οποίες καλύπτουν τα ακόλουθα:

1. Οι ανάγκες, οι απαιτήσεις και το πεδίο εφαρμογής του BCMS που ισχύουν για τον οργανισμό εισάγονται στη ρήτρα 4 μαζί με τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την κατασκευή του πλαισίου του.
2. Τα πρότυπα για τη θέση της ανώτατης διοίκησης στο BCMS περιγράφονται στη ρήτρα 5, μαζί με τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία επικοινωνεί τις προσδοκίες της στον οργανισμό μέσω μιας δήλωσης πολιτικής.

3. Τα κριτήρια για τον καθορισμό στρατηγικών στόχων και κατευθυντήριων ιδανικών για το BCMS στο σύνολό του περιγράφονται στη ρήτρα 6.
4. Η ρήτρα 7 υποστηρίζει τις λειτουργίες του BCMS που σχετίζονται με τον καθορισμό ικανοτήτων και την επικοινωνία σε επαναλαμβανόμενη/ανάλογα με τις ανάγκες βάση με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ παράλληλα τεκμηριώνει, ελέγχει, διατηρεί και διατηρεί τις απαιτούμενες τεκμηριωμένες πληροφορίες¹¹.
5. Η ρήτρα 8 καθορίζει τις ανάγκες επιχειρησιακής συνέχειας, καθορίζει τον τρόπο αντιμετώπισής τους και αναπτύσσει διαδικασίες για τη διαχείριση του οργανισμού κατά τη διάρκεια μιας διακοπής.
6. Η ρήτρα 9 συνοψίζει τις απαιτήσεις που είναι απαραίτητες για τη μέτρηση της απόδοσης της επιχειρησιακής συνέχειας, τη συμμόρφωση του BCMS με το παρόν έγγραφο και τη διεξαγωγή ανασκόπησης από τη διοίκηση.
7. Η ρήτρα 10 προσδιορίζει και ενεργεί σχετικά με τη μη συμμόρφωση και τη συνεχή βελτίωση του BCMS μέσω διορθωτικών μέτρων.

5.2 Πεδίο εφαρμογής

Οι απαιτήσεις του ISO στο πλαίσιο της διεργασιοκεντρικής προσέγγισης, προορίζονται να βοηθήσουν τους χρήστες να εφαρμόσουν πολυάριθμα πρότυπα συστήματος διαχείρισης, περιλαμβάνουν δομή υψηλού επιπέδου, ίδια βασική γλώσσα και κοινές λέξεις με βασικούς ορισμούς. Το πρότυπο ISO 22301:2019 προσφέρει προδιαγραφές που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας οργανισμός για να εφαρμόσει ένα BCMS και να καθορίσει τη συμμόρφωση. Ένας οργανισμός μπορεί να αιτηθεί και να δηλώσει ο ίδιος τη συμμόρφωσή του με το εν λόγω πρότυπο ζητώντας από ένα εξωτερικό μέρος να επικυρώσει την υπεύθυνη δήλωσή του, ή να ζητήσει από εξωτερικό φορέα (επιθεωρητή) να πιστοποιήσει ή να καταχωρίσει το BCMS του, (ISO 22301, 2019)⁴.

Αυτές οι απαιτήσεις ισχύουν για όλους τους τύπους και τα μεγέθη οργανισμών που επιθυμούν την εφαρμογή, τη διατήρηση και τη βελτίωση ενός BCMS και ταυτόχρονα επιδιώκουν να διασφαλίσουν τη συμμόρφωση με τη δηλωμένη πολιτική επιχειρησιακής συνέχειας. Στο πλαίσιο αυτό ο οργανισμός πρέπει να είναι σε κατάσταση πλήρους λειτουργίας ως προς την παραγωγική διαδικασία με αποδεκτή

προκαθορισμένη δυναμικότητα κατά την διάρκεια της διακοπής λειτουργίας και να επιδιώκει να ενισχύσει την ανθεκτικότητά του μέσω της αποτελεσματικής εφαρμογής του BCMS (ISO 22313, 2020)¹².

5.3 Όροι και ορισμοί

Όπως προαναφέρθηκε ο ISO και ο IEC διατηρούν πλήρως ενημερωμένες βάσεις δεδομένων ορολογίας. Παρακάτω παρατίθενται αναλυτικά οι όροι και οι ορισμοί που δίνονται στην πλέον επικαιροποιημένη έκδοση της σειράς ISO 22300 (ISO 22300:2018)¹³.

- Δραστηριότητα : Είναι το σύνολο μίας ή περισσότερων εργασιών με καθορισμένο αποτέλεσμα.
- Έλεγχος : Είναι η συστηματική, ανεξάρτητη και τεκμηριωμένη διαδικασία για τη συγκέντρωση αποδεικτικών στοιχείων ελέγχου και την αντικειμενική αξιολόγησή τους, ώστε να προσδιορίζεται ο βαθμός στον οποίο πληρούνται τα κριτήρια ελέγχου. Ένας έλεγχος μπορεί να είναι εσωτερικός, εξωτερικός ή συνδυασμός εξωτερικής και εσωτερικής αξιολόγησης.
- Επιχειρησιακή συνέχεια : Είναι η ικανότητα ενός οργανισμού να συνεχίσει να παρέχει αγαθά και υπηρεσίες εντός εύλογων χρονικών περιόδων και με προκαθορισμένη ικανότητα σε περίπτωση διακοπής.
- Σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας : Είναι η τεκμηριωμένη διαδικασία που καθοδηγεί τον οργανισμό σχετικά με τον τρόπο αντίδρασης σε μια διακοπή και συνέχισης, ανάκαμψης και συνέχισης της παροχής αγαθών και υπηρεσιών σύμφωνα με τους στόχους επιχειρησιακής συνέχειας.
- Ανάλυση επιχειρηματικών επιπτώσεων: Είναι η διαχρονική διαδικασία ανάλυσης των μακροπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων επιπτώσεων μιας διαταραχής στον οργανισμό.
- Ικανότητα : Είναι η διαδικασία εφαρμογής τεχνογνωσίας και δεξιοτήτων για την επίτευξη του τελικού στόχου.
- Συμμόρφωση : Είναι η εκπλήρωση του επιδιωκόμενου αποτελέσματος.

- Συνεχής βελτίωση : Είναι η επαναλαμβανόμενη δραστηριότητα για τη βελτίωση των επιδόσεων.
- Διορθωτικά μέτρα : Ενέργειες για την εξάλειψη των βασικών αιτιών μιας μη συμμόρφωσης και την αποτροπή της επανεμφάνισής της.
- Αποδιοργάνωση : Περιστατικό που οδηγεί σε ακούσια, επιζήμια απόκλιση από την αναμενόμενη παράδοση αγαθών και υπηρεσιών σύμφωνα με τους στόχους ενός οργανισμού, είτε αναμενόταν είτε όχι.
- Τεκμηριωμένες πληροφορίες : Πληροφορίες που πρέπει να διαχειρίζεται και να ρυθμίζει ένας οργανισμός, καθώς και τα μέσα στα οποία αποθηκεύονται τα δεδομένα.
- Αποτελεσματικότητα : Αναφέρεται στον βαθμό εκτέλεσης των προγραμματισμένων εργασιών και επίτευξης των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.
- Αντίκτυπος : Είναι το αποτέλεσμα διαπιστωμένης Διαταραχής που επηρεάζει τους στόχους.
- Περιστατικό: Είναι το έκτακτο συμβάν το οποίο δύναται να είναι ή να οδηγήσει σε διακοπή επιχειρησιακής διαδικασίας, κατάσταση έκτακτης ανάγκης ή κρίση.
- Ενδιαφερόμενο μέρος : Άτομο ή οργανισμός που μπορεί να επηρεάσει, να επηρεαστεί ή να αντιληφθεί ότι επηρεάζεται από μια απόφαση ή δραστηριότητα.
- Σύστημα διαχείρισης : Το σύνολο αλληλεξαρτούμενων στοιχείων ενός οργανισμού που καθορίζει την διαδραστική διαδικασία θέσπισης πολιτικών, στόχων και διαδικασιών για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.
- Μέτρηση : Η διαδικασία για τον προσδιορισμό μιας τιμής.
- Παρακολούθηση : Οι αναφορές για την κατάσταση ενός συστήματος, μιας διεργασίας ή μιας συνολικής παραγωγικής δραστηριότητας.
- Μη συμμόρφωση : Μη εκπλήρωση των τελικών απαιτήσεων.

- Αντικειμενικός Στόχος : Το τελικό παραγωγικό αποτέλεσμα. Ένας στόχος μπορεί να είναι στρατηγικός, τακτικός ή επιχειρησιακός.
- Οργανισμός : Ομάδα ατόμων που έχει τα δικά της καθήκοντα με αρμοδιότητες, αρχές και σχέσεις για την επίτευξη των στόχων της.
- Εξωτερική ανάθεση : Η διαδικασία να επιτευχθεί σχετική συμφωνία όπου ένας εξωτερικός ανάδοχος εκτελεί μέρος της λειτουργίας ή της διαδικασίας ενός οργανισμού.
- Εκτέλεση : Η διαδικασία πραγματοποίησης μιας συγκεκριμένης διεργασίας, η οποία αναφέρεται σε μετρήσιμο αποτέλεσμα.
- Πολιτική : Η επίσημη έκφραση από την Ανώτερη Διοίκηση των προθέσεων και κατευθύνσεων ενός οργανισμού.
- Δραστηριότητα προτεραιότητας : Δραστηριότητα στην οποία δίνεται επείγουσα ανάγκη προκειμένου να αποφευχθούν μη αποδεκτές επιπτώσεις στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια διακοπής.
- Διεργασία : Αφορά το σύνολο αλληλένδετων ή αλληλεπιδρώντων δραστηριοτήτων που μετατρέπει τις εισόδους σε εξόδους.
- Προϊόν και υπηρεσία : Αποτέλεσμα παραγωγικής διαδικασίας ή αποτέλεσμα που παρέχεται από έναν οργανισμό στα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Απαίτηση : Είναι η ανάγκη ή προσδοκία που δηλώνεται, υπονοείται γενικά ή είναι υποχρεωτική.
- Πόρος : Όλα τα περιουσιακά στοιχεία (συμπεριλαμβανομένων των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού), τα άτομα, τις δεξιότητες, την τεχνολογία, τις εγκαταστάσεις και τις προμήθειες και τις πληροφορίες (ηλεκτρονικές ή μη) που ένας οργανισμός πρέπει να έχει στη διάθεσή του για χρήση, όταν χρειάζεται, προκειμένου να λειτουργήσει και να επιτύχει τον στόχο του.
- Κίνδυνος : Αφορά τις επιπτώσεις της αβεβαιότητας στους στόχους.
- Ανώτατη Διοίκηση : Το σύνολο των στελεχών που διευθύνει και ελέγχει έναν οργανισμό στο υψηλότερο επίπεδο, (ISO 22300:2018)¹³.

5.4 Πλαίσιο του οργανισμού

Ο οργανισμός αξιολογεί τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς παράγοντες που σχετίζονται με τους στόχους του και έχουν αντίκτυπο στην ικανότητά του να εφαρμόσει το BCMS του και να παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι συνολικοί στόχοι του οργανισμού, τα αγαθά και οι υπηρεσίες του, καθώς και το επίπεδο και το είδος του κινδύνου που μπορεί να αποδεχθεί ή να μην αποδεχθεί, όλα θα έχουν αντίκτυπο σε αυτές τις ανησυχίες.

Κατά τη δημιουργία του BCMS, ο οργανισμός καθορίζει τόσο τα ενδιαφερόμενα μέρη που σχετίζονται με το BCMS, όσο και τις σχετικές απαιτήσεις των εν λόγω ενδιαφερόμενων μερών.

Ο οργανισμός εφαρμόζει και διατηρεί μια σταθερή διαδικασία για τον εντοπισμό, την πρόσβαση και την αξιολόγηση των ισχυουσών νομικών και κανονιστικών απαιτήσεων που σχετίζονται με τη συνέχεια των προϊόντων και των υπηρεσιών, των δραστηριοτήτων και των πόρων του. Επιπλέον, διασφαλίζει ότι αυτές οι ισχύουσες νομικές, κανονιστικές και άλλες απαιτήσεις λαμβάνονται υπόψη κατά την εφαρμογή και τη διατήρηση του BCMS για την τεκμηρίωση αυτών των πληροφοριών και την επικαιροποίησή τους, (ISO 22301, 2019)⁴.

Ο οργανισμός προσδιορίζει τα όρια και τις δυνατότητες εφαρμογής του BCMS για να καθορίσει το περιβάλλον εφαρμογής του. Κατά τον προσδιορισμό αυτού του πεδίου εφαρμογής, ο οργανισμός λαμβάνει υπόψη τα εξωτερικά και εσωτερικά θέματα, τις απαιτήσεις, την αποστολή, τους στόχους και τις εσωτερικές και εξωτερικές υποχρεώσεις του. Το πεδίο εφαρμογής προσδιορίζεται ως τεκμηριωμένη πληροφορία. Η διοίκηση καθορίζει τα μέρη του οργανισμού που θα συμπεριληφθούν στο BCMS, λαμβάνοντας υπόψη την τοποθεσία ή τις τοποθεσίες, το μέγεθος, τη φύση και την πολυπλοκότητά του, προκειμένου να προσδιορίσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα συμπεριληφθούν στην παραγωγική διαδικασία. Κατά τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής, ο οργανισμός πρέπει να τεκμηριώνει και να εξηγεί τις εξαιρέσεις οι οποίες σε καμία περίπτωση δεν επηρεάζουν την ικανότητα και την ευθύνη του οργανισμού να εξασφαλίζει τη συνέχεια της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπως καθορίζεται από την ανάλυση επιχειρηματικού αντίκτυπου ή την εκτίμηση κινδύνου και τις ισχύουσες νομικές ή κανονιστικές απαιτήσεις. Τελικά, ο οργανισμός θα δημιουργήσει, θα εφαρμόσει, θα διατηρήσει και θα βελτιώνει συνεχώς ένα BCMS,

συμπεριλαμβανομένων των απαιτούμενων διαδικασιών και αλληλεπιδράσεών του, σύμφωνα με τις απαιτήσεις αυτού του προτύπου, (ISO 22313, 2020)¹².

5.5 Ηγεσία

Η ανώτατη διοίκηση επιδεικνύει ηγετικό πνεύμα και δέσμευση όσον αφορά το BCMS με απόλυτο στόχο καταρχήν τη διασφάλιση ότι η πολιτική και οι στόχοι επιχειρησιακής συνέχειας καθορίζονται και είναι συμβατοί με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού, καθώς και τη διασφάλιση της ενσωμάτωσης των απαιτήσεων στις επιχειρηματικές διαδικασίες του οργανισμού. Περαιτέρω, απαιτείται η διασφάλιση της διαθεσιμότητας των πόρων που απαιτούνται, η γνωστοποίηση της σημασίας της αποτελεσματικής επιχειρησιακής συνέχειας και της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις και η διασφάλιση ότι το BCMS επιτυγχάνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματά του. Για το σκοπό αυτό απαραίτητο συστατικό στοιχείο αποτελεί η καθοδήγηση και υποστήριξη προσώπων που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του BCMS, η προώθηση της συνεχούς βελτίωσης και γενικότερα η υποστήριξη άλλων σχετικών διεθυντικών ρόλων και αρμοδιοτήτων, (ISO/TS 22331, 2018)¹⁴.

Η ανώτατη διοίκηση θεσπίζει πολιτική επιχειρησιακής συνέχειας η οποία είναι κατάλληλη για το σκοπό του οργανισμού, παρέχει ένα πλαίσιο για τον καθορισμό στόχων επιχειρησιακής συνέχειας, περιλαμβάνει δέσμευση για την ικανοποίηση των εφαρμοστέων απαιτήσεων και ειδικότερα δέσμευση για συνεχή βελτίωση του BCMS. Η Πολιτική επιχειρησιακής συνέχειας προϋποθέτει ότι όλες οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες και τεκμηριωμένες, κοινοποιούνται εντός του οργανισμού και τίθενται στη διάθεση των ενδιαφερόμενων μερών, κατά περίπτωση. Η ανώτατη διοίκηση διασφαλίζει ότι οι αρμοδιότητες και οι αρχές για τους σχετικούς ρόλους ανατίθενται και κοινοποιούνται εντός του οργανισμού και αναθέτει την ευθύνη και την εξουσία για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης του BCMS με τις απαιτήσεις του προτύπου και την υποβολή εκθέσεων σχετικά με τις επιδόσεις (ISO 22301, 2019)⁴.

5.6 Σχεδιασμός

Κατά τον σχεδιασμό για το BCMS, ο οργανισμός εξετάζει κρίσιμα ζητήματα και απαιτήσεις και προσδιορίζει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που πρέπει να αντιμετωπιστούν ώστε να παρέχει τη διαβεβαίωση ότι το BCMS μπορεί να επιτύχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, να προλαμβάνονται ή να μειώνονται οι ανεπιθύμητες επιπτώσεις και να διασφαλίζεται η επίτευξη συνεχούς βελτίωσης.

Οι στόχοι επιχειρησιακής συνέχειας καθορίζονται από τον οργανισμό σε επίπεδα και λειτουργίες που είναι σχετικές. Αυτοί οι στόχοι πρέπει να είναι σύμφωνοι με την πολιτική επιχειρησιακής συνέχειας, πλήρως μετρήσιμοι και να λαμβάνουν υπόψη τυχόν κανονισμούς που ενδέχεται να ισχύουν. Πρέπει επίσης να παρακολουθούνται, να κοινοποιούνται και να ενημερώνονται δεόντως. Εξαιτίας αυτού, η εταιρεία διατηρεί αρχεία των στόχων για τη συνέχεια της επιχείρησης.

Ο οργανισμός αποφασίζει τι θα γίνει, τους πόρους που θα χρειαστούν, ποιος θα είναι υπεύθυνος, πότε θα ολοκληρωθεί η παραγωγική διαδικασία, καθώς και πώς θα αξιολογηθούν τα αποτελέσματα, όταν καθοριστεί ο τρόπος επίτευξης των στόχων επιχειρησιακής συνέχειας. Οι αλλαγές στο BCMS θα εφαρμοστούν με προγραμματισμένο τρόπο μόλις ο οργανισμός προσδιορίσει την αναγκαιότητά τους. Η διοίκηση αξιολογεί την πρόθεση και τις πιθανές επιπτώσεις των αναθεωρήσεων, την ακεραιότητα του BCMS, τη διαθεσιμότητα πόρων και την κατανομή ή ανακατανομή καθηκόντων και εξουσιών, (ISO/TS 22317, 2021)⁴.

5.7 Υποστήριξη

Ο οργανισμός καθορίζει και παρέχει τους πόρους που απαιτούνται για τη δημιουργία, την εφαρμογή, τη συντήρηση και τη συνεχή βελτίωση του BCMS. Η Διοίκηση προσδιορίζει την αναγκαία ικανότητα του προσώπου ή των προσώπων που εκτελούν εργασίες υπό τον έλεγχό του, οι οποίες επηρεάζουν την απόδοση της επιχειρησιακής συνέχειας και εξασφαλίζει ότι τα άτομα αυτά είναι ικανά βάσει κατάλληλης εκπαίδευσης, κατάρτισης ή πείρας. Κατά περίπτωση, λαμβάνονται μέτρα για την απόκτηση της αναγκαίας επάρκειας και αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των δράσεων που αναλαμβάνονται, ώστε να διασφαλίζονται κατάλληλα τεκμηριωμένες πληροφορίες ως απόδειξη επάρκειας. Η κατάλληλη πορεία δράσης μπορεί να περιλαμβάνει, για παράδειγμα, την κατάρτιση, την καθοδήγηση ή την

επανατοποθέτηση των σημερινών υπαλλήλων, καθώς και την απασχόληση ή την μίσθωση εξειδικευμένου προσωπικού (ISO/TS 22317, 2021)¹⁵.

Το προσωπικό που εκτελεί τις εργασίες υπό τον έλεγχο του οργανισμού πρέπει να γνωρίζει την πολιτική επιχειρησιακής συνέχειας, το βαθμό συμμετοχής του στην αποτελεσματικότητα του BCMS, συμπεριλαμβανομένων των οφελών από τη βελτίωση των επιδόσεων επιχειρησιακής συνέχειας. Επιπλέον θα πρέπει να είναι ενήμερο για τις συνέπειες της μη συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του BCMS και προφανώς να έχει πλήρη επίγνωση και δέσμευση στον δικό του ρόλο και τις ευθύνες του πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τις διαταραχές (ISO/TS 22330, 2018)¹⁶.

Ο οργανισμός καθορίζει τις εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες που σχετίζονται με το BCMS, για το τι θα κοινοποιήσει, πότε πρέπει να γίνει η επικοινωνία, με ποιον, τον τρόπο επικοινωνίας, αλλά και τον εκπρόσωπο τύπου. Το BCMS του οργανισμού περιλαμβάνει τόσο τις τεκμηριωμένες πληροφορίες που απαιτούνται από το ISO 22301: 2019⁴ όσο και τις τεκμηριωμένες πληροφορίες που η ανώτερη διοίκηση έχει καθορίσει ότι είναι σημαντικές για την αποτελεσματική λειτουργία του BCMS. Λόγω παραγόντων όπως το μέγεθος, το είδος των δραστηριοτήτων, των διαδικασιών, των αγαθών και των υπηρεσιών ενός οργανισμού, καθώς και των πόρων του, της πολυπλοκότητας των διαδικασιών και των αλληλεπιδράσεων και της ανθρώπινης ικανότητας, ο όγκος των τεκμηριωμένων πληροφοριών σχετικά με ένα BCMS μπορεί να διαφέρει από τον έναν οργανισμό στον άλλο.

Το BCMS του οργανισμού περιλαμβάνει τεκμηριωμένες πληροφορίες που απαιτούνται από το πρότυπο ISO 22301:2019 αλλά και τεκμηριωμένες πληροφορίες που καθορίζονται από την ανώτερη Διοίκηση ως απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα του BCMS. Η έκταση των τεκμηριωμένων πληροφοριών για ένα BCMS μπορεί να διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό λόγω του μεγέθους του οργανισμού, το είδος των δραστηριοτήτων, των διαδικασιών, των προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και των πόρων του, την πολυπλοκότητα των διαδικασιών και τις αλληλεπιδράσεις τους και την ικανότητα των προσώπων.

Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει ακριβή ταυτοποίηση και περιγραφή (όπως τίτλο, ημερομηνία, συγγραφέα ή αριθμό αναφοράς) κατά τη δημιουργία και ενημέρωση πραγματικών πληροφοριών, καθώς και την καθορισμένη μορφή (όπως γλώσσα, έκδοση λογισμικού, γραφικά), μέσα, διεξαγωγή προληπτικού ελέγχου και έγκριση

καταλληλότητας και ικανότητας. Τα πραγματικά δεδομένα που ζητούνται από το BCMS εξετάζονται προκειμένου να διασφαλιστεί ότι είναι συνεχώς προσβάσιμα, κατάλληλα για χρήση και επαρκώς προστατευμένα (π.χ. από απώλεια εμπιστευτικότητας, ακατάλληλη χρήση ή απώλεια ακεραιότητας).

Ο οργανισμός θα συμμετέχει σε λειτουργίες όπως η διανομή, η πρόσβαση, η ανάκτηση, η αποθήκευση και η συντήρηση, συμπεριλαμβανομένης της διατήρησης της αναγνωσιμότητας του υλικού, όπως απαιτείται για τη διαχείριση τεκμηριωμένων πληροφοριών. Ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει και, εάν είναι απαραίτητο, να ελέγχει την τεκμηρίωση εξωτερικής προέλευσης που θεωρεί απαραίτητη για το σχεδιασμό και τη λειτουργία του BCMS. Η πρόσβαση μπορεί να υποδηλώνει την επιλογή μεταξύ του δικαιώματος απλής προβολής των πληροφοριών που έχουν τεκμηριωθεί και του δικαιώματος και της εξουσίας εμφάνισης και τροποποίησης αυτών των πληροφοριών (ISO/TS 22331, 2018)¹⁴.

5.8 Λειτουργία

Ο οργανισμός σχεδιάζει, εφαρμόζει και ελέγχει τις διαδικασίες που απαιτούνται για την ικανοποίηση των απαιτήσεων και για την υλοποίηση των ενδεδειγμένων δράσεων με τον καθορισμό κριτηρίων για τις διαδικασίες, την εφαρμογή του ελέγχου των διαδικασιών και τη διατήρηση τεκμηριωμένων πληροφοριών στο βαθμό που απαιτείται για να υπάρχει εμπιστοσύνη ότι οι διαδικασίες διεξήχθησαν όπως είχε προγραμματιστεί.

Η ηγεσία αξιολογεί τις προγραμματισμένες αλλαγές και τις επιπτώσεις των μη προγραμματισμένων αλλαγών, ενεργώντας όπως απαιτείται για να μειώσει τυχόν αρνητικές επιπτώσεις, διατηρώντας παράλληλα τον έλεγχο των δραστηριοτήτων που ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες και της αλυσίδας εφοδιασμού.

Ο οργανισμός καθορίζει τη σειρά με την οποία διεξάγεται η ανάλυση επιχειρηματικών επιπτώσεων και η εκτίμηση κινδύνου με το να εφαρμόζει και να διατηρεί συστηματικές διαδικασίες για την ανάλυση των επιχειρηματικών επιπτώσεων και την αξιολόγηση των κινδύνων διαταραχής. Επιπλέον, αναλύει την ανάλυση επιχειρηματικών επιπτώσεων και την εκτίμηση κινδύνου όταν υπάρχουν ουσιαστικές αλλαγές στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται καθώς και σε τακτά χρονικά διαστήματα, (ISO/TS 22331, 2018)¹⁴.

Όσον αφορά την ανάλυση επιχειρηματικών επιπτώσεων, ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διαδικασία για να καθορίσει τις προτεραιότητες και τις ανάγκες για τη συνέχεια της επιχείρησης. Η διαδικασία αποσκοπεί καταρχήν στον σαφή καθορισμό των τύπων των επιπτώσεων και των κριτηρίων που σχετίζονται με το πλαίσιο του οργανισμού και στον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων που υποστηρίζουν την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών. Για το σκοπό αυτό, οι διαχειριστές χρησιμοποιούν τους τύπους επιπτώσεων και τα κριτήρια για την εκτίμηση των διαχρονικών επιπτώσεων που προκύπτουν από τη διακοπή των εν λόγω δραστηριοτήτων ώστε να προσδιοριστεί το χρονικό πλαίσιο εντός του οποίου οι επιπτώσεις της μη επανέναρξης των δραστηριοτήτων θα καταστούν απαράδεκτες για τον οργανισμό. Το συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο δύναται να αναφέρεται ως "Μέγιστη Ανεκτή Περίοδος Διακοπής".

Αντίστοιχο σημαντικό στοιχείο, αποτελεί και ο καθορισμός χρονικών πλαισίων προτεραιότητας εντός του χρονικού διαστήματος που προσδιορίζεται για την επανέναρξη των διαταραγμένων δραστηριοτήτων με καθορισμένη ελάχιστη αποδεκτή δυναμικότητα. Το συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο δύναται να αναφέρεται ως "Στόχος Χρόνου Ανάκτησης".

Ο οργανισμός πρέπει να εφαρμόζει και να διατηρεί μια διαδικασία εκτίμησης κινδύνου, η οποία και θα αναλυθεί διεξοδικά στο κεφάλαιο 6 που ακολουθεί. Σε γενικές γραμμές, η Ανώτερη Διοίκηση οφείλει να φροντίζει να εντοπίζει τους κινδύνους διακοπής των δραστηριοτήτων προτεραιότητας του οργανισμού και των απαιτούμενων πόρων τους, να προβαίνει στην ανάλυση και αξιολόγηση των εντοπισμένων κινδύνων και να καθορίζει κάθε φορά ποιοι κίνδυνοι απαιτούν θεραπεία.

Ο οργανισμός θα δημιουργήσει και θα επιλέξει λύσεις επιχειρησιακής συνέχειας που λαμβάνουν υπόψη επιλογές για πριν, κατά τη διάρκεια και μετά το χρόνο διακοπής λειτουργίας με βάση ευρήματα από την ανάλυση επιχειρηματικών επιπτώσεων και την εκτίμηση κινδύνου. Τα σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας περιλαμβάνουν μία ή περισσότερες επιδιορθώσεις. Ο βαθμός στον οποίο οι στρατηγικές και οι λύσεις ικανοποιούν τις ανάγκες για τη συνέχιση και την ανάκαμψη των δραστηριοτήτων προτεραιότητας εντός των καθορισμένων χρονικών πλαισίων και της συμφωνηθείσας ικανότητας αποτελεί τη βάση για τον επιτυχή προσδιορισμό της επιχειρησιακής συνέχειας. Επίσης, είναι απαραίτητο να διατηρηθούν οι κορυφαίες προτεραιότητες του οργανισμού, να μειωθεί η πιθανότητα διακοπής, να μειωθεί η περίοδος διακοπής

λειτουργίας για να ελαχιστοποιηθεί ο αντίκτυπος στα αγαθά και τις υπηρεσίες του οργανισμού και να διασφαλιστεί ότι υπάρχει επαρκές διαθέσιμο προσωπικό, (IEC 31010,2019)¹⁷.

Η επιλογή στρατηγικών και λύσεων βασίζεται στο βαθμό στον οποίο πληρούνται οι απαιτήσεις για τη συνέχιση και την ανάκτηση των δραστηριοτήτων προτεραιότητας εντός των καθορισμένων χρονικών πλαισίων και της συμφωνηθείσας ικανότητας. Σε κάθε περίπτωση είναι απαραίτητο να εξετάζεται ο όγκος και η φύση του κινδύνου που μπορεί να αναλάβει ή να μην αναλάβει ο οργανισμός καθώς και το σχετικό κόστος και όφελος.

Ο οργανισμός καθορίζει τις απαιτήσεις πόρων για την υλοποίηση των επιλεγμένων λύσεων επιχειρησιακής συνέχειας. Τα είδη των εξεταζόμενων πόρων περιλαμβάνουν, το ανθρώπινο δυναμικό, πληροφορίες και δεδομένα, υλική υποδομή, κεφαλαιουχικό εξοπλισμό και αναλώσιμα, συστήματα τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ), μεταφορές και εφοδιαστική αλυσίδα, πηγές χρηματοδότησης και λοιπούς συνεργάτες και προμηθευτές. Ο οργανισμός θα προτιμήσει να εφαρμόσει και να διατηρήσει αξιόπιστες λύσεις επιχειρησιακής συνέχειας, ώστε να μπορούν να ενεργοποιηθούν σε έκτακτη κατάσταση (ISO/TS 22318, 2021)¹⁸.

Αναφορικά με τα σχέδια και τις διαδικασίες επιχειρησιακής συνέχειας η Διοίκηση θα εφαρμόσει και θα διατηρήσει μια δομή απόκρισης που θα επιτρέπει την έγκαιρη προειδοποίηση και επικοινωνία με τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη. Για να επιτευχθεί αυτό, προσφέρει στρατηγικές και πρακτικές για να οδηγήσει την εταιρεία μέσα από μια διαταραχή. Όταν είναι απαραίτητο, εφαρμόζονται σχέδια και διαδικασίες για την υποστήριξη λύσεων επιχειρησιακής συνέχειας. Οι στρατηγικές επιχειρησιακής συνέχειας αποτελούν μέρος πολλών διαφορετικών διαδικασιών. Με βάση τα αποτελέσματα των επιλεγμένων στρατηγικών και λύσεων, ο οργανισμός πρέπει να καθιερώσει και να καταγράφει σχέδια και διαδικασίες επιχειρησιακής συνέχειας. Τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν μόλις συμβεί μια διακοπή πρέπει να περιγράφονται λεπτομερώς στις διαδικασίες. Οι κανόνες εμπλοκής θα πρέπει να είναι προσαρμόσιμοι ώστε να λαμβάνουν υπόψη τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να μεταβληθεί μια διαταραχή λόγω τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών παραγόντων και να επικεντρώνονται στον τρόπο με τον οποίο ορισμένα περιστατικά μπορεί να επηρεάσουν. Με την εφαρμογή κατάλληλων λύσεων και την κατάλληλη ανάθεση

ρόλων και ευθυνών, η διοίκηση θα πρέπει να είναι αποτελεσματική και να εργάζεται για την ελαχιστοποίηση των συνεπειών.

Ο οργανισμός πρέπει να δημιουργήσει και να διατηρήσει μια δομή που να ορίζει μία ή περισσότερες ομάδες επιφορτισμένες με τη διαχείριση των διαταραχών, ώστε να είναι δυνατή η διαχείριση μιας πιθανής διακοπής. Οι σχέσεις μεταξύ των ομίλων καθώς και τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες κάθε ομάδας πρέπει να καταστούν σαφείς. Οι ομάδες είναι υπεύθυνες για τον προσδιορισμό του είδους, του πεδίου εφαρμογής και των μελλοντικών επιπτώσεων μιας διαταραχής, καθώς και για τη σύγκριση των επιπτώσεων αυτών με τον καθορισμό ορίων που δικαιολογούν την έναρξη μιας επίσημης αντίδρασης.

Παράλληλα, οι ομάδες αυτές είναι υπεύθυνες για την ενεργοποίηση της κατάλληλης απόκρισης διασφάλισης επιχειρησιακής συνέχειας, για το σχεδιασμό δράσεων που πρέπει να αναληφθούν και τον καθορισμό προτεραιοτήτων (με πρώτη προτεραιότητα την ασφάλεια ζωής). Κατά την εξέλιξη μιας διαταραχής, οι ομάδες αντιμετώπισης διαταραχών είναι απαραίτητο να παρακολουθούν τις επιπτώσεις της διακοπής, την ανταπόκριση του οργανισμού, να ενεργοποιήσουν τις κατάλληλες λύσεις επιχειρησιακής συνέχειας και να επικοινωνούν με τα ενδιαφερόμενα μέρη, τις αρχές και τα μέσα ενημέρωσης. Για κάθε ομάδα πρέπει να υπάρχει σαφής προσδιορισμός του προσωπικού και των αναπληρωτών του καθώς και η απαιτούμενη επάρκεια για την εκτέλεση των καθορισμένων δράσεων απόκρισης. Για να κατευθύνουν οι εν λόγω ομάδες τις ενέργειές τους, συμπεριλαμβανομένων εκείνων για την ενεργοποίηση, τη λειτουργία, τον συντονισμό και την επικοινωνία της ανταπόκρισης, είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχουν εντελώς σαφή και καταγεγραμμένα πρωτόκολλα.

Στο πεδίο της έγκαιρης προειδοποίησης και της επικοινωνίας ο οργανισμός πρέπει αρχικά να τεκμηριώνει και να εφαρμόζει διαδικασίες για την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένου του τι, πότε, με ποιον και πώς να επικοινωνούν. Η ηγεσία έχει τη δυνατότητα να τεκμηριώσει και να εφαρμόσει άμεσες διαδικασίες για το πρωτόκολλο επικοινωνίας, μεταξύ του οργανισμού και των υπαλλήλων όσον αφορά τις επαφές έκτακτης ανάγκης τους. Απαραίτητο συστατικό στοιχείο αποτελεί ο καθορισμός λεπτομερών διαδικασιών για την λήψη εισερχόμενης πληροφορίας, η τεκμηρίωση και απάντηση σε ανακοινώσεις από ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένου οποιουδήποτε εθνικού ή

περιφερειακού συστήματος παροχής συμβουλών για τον κίνδυνο και η διασφάλιση της διαθεσιμότητας των μέσων επικοινωνίας κατά τη διάρκεια διακοπής. Κατά την διαχείριση ενδεχόμενης διαταραχής απαιτείται η αδιάλειπτη διευκόλυνση της δομημένης επικοινωνίας με τους φορείς αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, η παροχή λεπτομερειών σχετικά με την ανταπόκριση των μέσων ενημέρωσης του οργανισμού μετά από ένα περιστατικό, συμπεριλαμβανομένης μιας στρατηγικής επικοινωνίας καθώς και η καταγραφή των λεπτομερειών της διακοπής, των ενεργειών που έγιναν και των αποφάσεων που ελήφθησαν.

Κάθε οργανισμός, όπως ήδη αναφέρθηκε, δημιουργεί και ενημερώνει στρατηγικές και διαδικασίες επιχειρησιακής συνέχειας. Τα σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας δίνουν στις ομάδες κατεύθυνση και γνώση για να ανταποκριθούν σε μια διακοπή λειτουργίας και επιτρέπουν στον οργανισμό να ανταποκρίνεται και να ανακάμπτει στη συνέχεια.

Συλλογικά, τα σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας περιλαμβάνουν λεπτομέρειες για τις ενέργειες στις οποίες θα προβούν οι ομάδες προκειμένου να συνεχίσουν ή να ανακτήσουν τις δραστηριότητες προτεραιότητας εντός προκαθορισμένων χρονικών πλαισίων και να παρακολουθούν τον αντίκτυπο της διακοπής και την ανταπόκριση του οργανισμού σε αυτήν. Τα σχέδια αυτά θα πρέπει να αναφέρουν τα προκαθορισμένα κατώτατα όρια, τη διαδικασία ενεργοποίησης της απόκρισης, καθώς και τα αναγκαία βήματα για την παροχή αγαθών και υπηρεσιών στη συμφωνηθείσα δυναμικότητα. Επίσης, πρέπει να ληφθούν υπόψη όλες οι ιδιαιτερότητες για τον χειρισμό των άμεσων επιπτώσεων μιας διαταραχής, λαμβάνοντας δεόντως υπόψη την ευημερία των ανθρώπων, την πρόληψη πρόσθετων απωλειών ή την αδυναμία ολοκλήρωσης σημαντικών εργασιών και τις επιπτώσεις στο περιβάλλον.

Κάθε σχέδιο περιέχει εγγενώς τον στόχο, το πεδίο εφαρμογής και τους στόχους του, καθώς και τα μέλη της ομάδας που θα πραγματοποιήσει την υλοποίησή του. Επιπλέον, περιλαμβάνει υποστηρικτικές λεπτομέρειες που είναι απαραίτητες για την ενεργοποίηση (συμπεριλαμβανομένων των κριτηρίων ενεργοποίησης), τη λειτουργία, το συντονισμό και την επικοινωνία των λειτουργιών του ομίλου και εξηγεί τις διαδικασίες για την εφαρμογή των λύσεων στην πράξη. Τέλος, προσδιορίζει τυχόν εσωτερικές και εξωτερικές αλληλεξαρτήσεις, τις απαιτήσεις σε πόρους, τις απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων, καθώς και μια σαφή διαδικασία για ενδεχόμενη παραίτηση και προσωρινή ή μόνιμη διακοπή παραγωγικής διαδικασίας.

Επιπλέον, κάθε σχέδιο πρέπει να μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να είναι διαθέσιμο στο χρόνο και τον τόπο στον οποίο απαιτείται και πρέπει να περιγράφει τεκμηριωμένες διαδικασίες για την αποκατάσταση και την επιστροφή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από τα προσωρινά μέτρα που ελήφθησαν κατά τη διάρκεια και μετά από μια διακοπή.

Η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών και των λύσεων επιχειρησιακής συνέχειας πρέπει να επικυρώνεται συνεχώς από την ηγεσία μέσω της εφαρμογής και της διατήρησης ενός προγράμματος άσκησης και δοκιμών. Τα σενάρια των ασκήσεων συνάδουν με τους στόχους της όσον αφορά τη συνέχεια των δραστηριοτήτων της παραγωγικής διαδικασίας και για το λόγο αυτό πρέπει να είναι καλά σχεδιασμένα με σαφώς καθορισμένους σκοπούς και στόχους. Οι ασκήσεις επιτελούνται ώστε να αναπτυχθούν εντός του οργανισμού η ομαδική εργασία, οι ατομικές ικανότητες, η εμπιστοσύνη και οι γνώσεις για όσους έχουν ρόλους να εκτελέσουν σε σχέση με τις διαταραχές. Τα αποτελέσματα των ασκήσεων και ειδικών δοκιμών θα πρέπει σε βάθος χρόνου, να επικυρώνουν τις στρατηγικές και τις λύσεις επιχειρησιακής συνέχειας. Η Διοίκηση οφείλει να εκπονεί επίσημες εκθέσεις μετά την άσκηση που περιέχουν αποτελέσματα, συστάσεις και δράσεις για την εφαρμογή βελτιώσεων. Εξυπακούεται, ότι σε κάθε περίπτωση τα σενάρια των ασκήσεων και η μεθοδολογία επανεξετάζονται στο πλαίσιο της προώθησης της συνεχούς βελτίωσης.

Οι ασκήσεις πραγματοποιούνται σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα καθώς και κάθε φορά που η εταιρεία ή το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί υφίσταται μια ουσιαστική αλλαγή. Η εταιρεία αναλαμβάνει δράση με βάση τα αποτελέσματα των δοκιμών και των ασκήσεων της για να κάνει προσαρμογές και βελτιώσεις.

Αναφορικά με την αξιολόγηση της τεκμηρίωσης και των δυνατοτήτων επιχειρησιακής συνέχειας η ανώτερη διοίκηση αξιολογεί την καταλληλότητα, την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της ανάλυσης επιχειρηματικών επιπτώσεων, της εκτίμησης κινδύνου, των στρατηγικών, των λύσεων, των σχεδίων και των διαδικασιών της και προβαίνει σε αξιολογήσεις μέσω ανασκοπήσεων, αναλύσεων, ασκήσεων, δοκιμασιών, αναφορών μετά από κάθε περιστατικό και αντίστοιχη αξιολόγηση απόδοσης. Ακολουθεί, η διενέργεια αξιολογήσεων των ικανοτήτων επιχειρησιακής συνέχειας των σχετικών εταίρων και προμηθευτών, η αξιολόγηση του βαθμού συμμόρφωσης με τις ισχύουσες νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις, τις βέλτιστες πρακτικές του κλάδου

και την ταύτιση με την πολιτική και τους στόχους επιχειρησιακής συνέχειας, ώστε να προκύπτουν σαφή και επικυρωμένα συμπεράσματα για την έγκαιρη επικαιροποίηση της τεκμηρίωσης και των διαδικασιών. Οι αξιολογήσεις αυτές διενεργούνται σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, μετά από ένα έκτακτο συμβάν που οδηγεί στην ενεργοποίηση του σχεδιασμού, αλλά και όταν συμβαίνουν σημαντικές αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, (ISO/TS 22318, 2021).¹⁸

5.9 Αξιολόγηση απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει τα βήματα:

Παρακολούθηση / Μέτρηση / Ανάλυση / Αξιολόγηση

Ο οργανισμός καθορίζει ποια δεδομένα πρέπει να τηρούνται και να επεξεργάζονται καθώς και τις μεθόδους παρακολούθησης, μέτρησης, ανάλυσης και αξιολόγησης, κατά περίπτωση, για την εξασφάλιση έγκυρων αποτελεσμάτων. Μία κομβικής σημασίας απόφαση αποτελεί το πότε και από ποιον πραγματοποιείται η παρακολούθηση και η μέτρηση και αντίστοιχα πότε και από ποιον αναλύονται και αξιολογούνται τα αποτελέσματα της παρακολούθησης και των μετρήσεων. Η ανώτερη διοίκηση οφείλει να διατηρεί κατάλληλα τεκμηριωμένες πληροφορίες ως απόδειξη των αποτελεσμάτων, ώστε να αξιολογεί συνεχώς τις επιδόσεις και την αποτελεσματικότητα του BCMS.

Μια εξαιρετικά σημαντική λειτουργία για την συνεχή αξιολόγηση του BCMS είναι ο Εσωτερικός Έλεγχος. Ο οργανισμός διενεργεί εσωτερικούς ελέγχους σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα για να παρέχει πληροφορίες σχετικά με το εάν το BCMS συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του ίδιου του οργανισμού, τις απαιτήσεις του εν λόγω προτύπου ποιότητας και αν εφαρμόζεται και συντηρείται αποτελεσματικά (IEC 31010,2019)¹⁷.

Με την χρήση κατάλληλης μεθοδολογίας η Διοίκηση σχεδιάζει, καταρτίζει, εφαρμόζει και διατηρεί προγράμματα συστηματικής επιθεώρησης, συμπεριλαμβανομένης της συχνότητας, των μεθόδων, των αρμοδιοτήτων, των απαιτήσεων σχεδιασμού και της υποβολής εκθέσεων, τα οποία λαμβάνουν υπόψη τη σημασία των σχετικών διαδικασιών και τα αποτελέσματα προηγούμενων ελέγχων. Ο οργανισμός για να διασφαλίσει την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία της διαδικασίας ελέγχου, καθορίζει τα κριτήρια και το πεδίο εφαρμογής κάθε ελέγχου, επιλέγει ελεγκτές και διεξάγει ελέγχους. Οι υπόλογοι ελεγκτές πρέπει να μεριμνούν ώστε οι αρμόδιοι

διαχειριστές να ενημερώνονται για τα πορίσματα του ελέγχου και να τηρούν ακριβή αρχεία ως απόδειξη της εκτέλεσης των προγραμμάτων ελέγχου και των ευρημάτων του ελέγχου.

Ταυτόχρονα, οι επιτροπές ελέγχου διασφαλίζουν ότι λαμβάνονται χωρίς αδικαιολόγητη καθυστέρηση τυχόν αναγκαία διορθωτικά μέτρα για την εξάλειψη ενδεχόμενων μη συμμορφώσεων που εντοπίζονται -αλλά και των αιτίων τους- και ότι οι επακόλουθες ελεγκτικές ενέργειες περιλαμβάνουν την επαλήθευση των μέτρων που ελήφθησαν και την αναφορά των αποτελεσμάτων των επαληθεύσεων (ISO/IEC 27001, 2022)¹⁹.

5.10 Ανασκόπηση από τη διοίκηση

Σε τακτικές περιόδους, η ανώτατη διοίκηση αξιολογεί το BCMS του οργανισμού για να επαληθεύσει τη συνεχή καταλληλότητα, επάρκεια και αποτελεσματικότητά του. Η κατάσταση των ενεργειών από προηγούμενες αναθεωρήσεις της διοίκησης, οι πιθανές προσαρμογές σε ζητήματα που είναι εσωτερικά και εξωτερικά του BCMS και, κυρίως, οι λεπτομέρειες σχετικά με τις επιδόσεις του λαμβάνονται υπόψη κατά τη διάρκεια των αξιολογήσεων από τη διοίκηση. Στα ανωτέρω περιλαμβάνεται ο εντοπισμός τάσεων όσον αφορά την εμφάνιση μη συμμορφώσεων, η εφαρμογή διορθωτικών μέτρων, τα αποτελέσματα της παρακολούθησης και της αξιολόγησης των μετρήσεων και τα αποτελέσματα του ελέγχου.

Η ανασκόπηση της διοίκησης στοχεύει επίσης να αποκαλύψει διαδικασίες και πόρους που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν εντός του οργανισμού για να βελτιώσουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του BCMS, καθώς και να προσφέρει ανατροφοδότηση σχετικά με τα δεδομένα από τα ενδιαφερόμενα μέρη, την ανάγκη για αλλαγές στο BCMS, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής και των στόχων. Παράλληλα, παρέχονται πληροφορίες από την ανάλυση επιχειρηματικού αντικτύπου και την εκτίμηση κινδύνου, αναλύονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, της τεκμηρίωσης και των ικανοτήτων επιχειρησιακής συνέχειας και εντοπίζονται κίνδυνοι ή ζητήματα που δεν αντιμετωπίζονται επαρκώς σε οποιαδήποτε προηγούμενη εκτίμηση επικινδυνότητας. Το τελικό στάδιο της ανασκόπησης περιλαμβάνει τα διδάγματα που αντλήθηκαν και τις ενέργειες που προκύπτουν από παρ' ολίγον ατυχήματα και διαταραχές, αλλά και τις ευκαιρίες για συνεχή βελτίωση.

Τα αποτελέσματα της επανεξέτασης από τη διοίκηση περιλαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τις ευκαιρίες συνεχούς βελτίωσης και την διαπίστωση της αναγκαιότητας ενδεχόμενων αλλαγών στο BCMS για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς του. Αυτά συγκεκριμένα συνίστανται σε ενημερώσεις στην ανάλυση επιχειρηματικών επιπτώσεων, την αξιολόγηση κινδύνου, τις στρατηγικές και τις λύσεις επιχειρησιακής συνέχειας και τα σχέδια επιχειρησιακής συνέχειας, καθώς και προσαρμογές στο πεδίο εφαρμογής του BCMS. Με αυτό τον τρόπο ο οργανισμός προσδιορίζει το χρονοδιάγραμμα τροποποίησης των διαδικασιών και των ελέγχων για την αντιμετώπιση εσωτερικών ή εξωτερικών ζητημάτων που ενδέχεται να επηρεάσουν το BCMS, αλλά και τον ενδεδειγμένο τρόπο μέτρησης της αποτελεσματικότητας των ελέγχων. Σε κάθε περίπτωση, ο οργανισμός πρέπει να τηρεί αρχεία με τις πληροφορίες που χρησιμεύουν ως απόδειξη των πορισμάτων των επισκοπήσεων της διοίκησης, να κοινοποιεί τα εν λόγω ευρήματα στα ενδιαφερόμενα μέρη και να λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα υπό το πρίσμα αυτών (IEC 31010,2019)¹⁷.

5.11 Βελτίωση

Στο πεδίο της λήψης διορθωτικών μέτρων η Ανώτερη Διοίκηση θα καθορίσει τις ευκαιρίες βελτίωσης και θα εφαρμόσει τις απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων του BCMS. Όταν προκύπτει μη συμμόρφωση, ο οργανισμός οφείλει να λάβει μέτρα για τον έλεγχο και τη διόρθωσή του, να αντιμετωπίσει τις συνέπειες και να αξιολογήσει την ανάγκη ανάληψης δράσης για την εξάλειψη των αιτιών της μη συμμόρφωσης, ώστε να μην επαναληφθεί. Κατά την διαδικασία αυτή απαιτείται επανεξέταση της μη συμμόρφωσης, προσδιορισμός των αιτιών της μη συμμόρφωσης και συγκριτική ανάλυση για το εάν υπάρχουν ή ενδέχεται να προκύψουν παρόμοιες περιπτώσεις. Μετά τη διαδικασία, η διοίκηση υποχρεούται να λάβει όλα τα αναγκαία διορθωτικά μέτρα, να αξιολογήσει την επιτυχία τυχόν διορθωτικών μέτρων που ελήφθησαν και, εάν είναι απαραίτητο, να προβεί σε προσαρμογές του BCMS. Οι διορθωτικές ενέργειες πρέπει να είναι σύμφωνες με τον τρόπο με τον οποίο θα γίνουν αισθητές οι μη συμμορφώσεις που προκύπτουν. Ο οργανισμός υποχρεούται να τηρεί ακριβή αρχεία ως απόδειξη των τύπων μη συμμορφώσεων, τυχόν δραστηριοτήτων παρακολούθησης που πραγματοποιούνται και των αποτελεσμάτων οποιωνδήποτε διορθωτικών προσπαθειών, (IEC 31010,2019)¹⁷.

Η συνεχής βελτίωση μέσω της διεργασιοκεντρικής προσέγγισης που προϋποθέτει η υιοθέτηση του προτύπου ISO 22301:2019 υποδηλώνει ότι ο οργανισμός θα βελτιώνει συνεχώς την καταλληλότητα, την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του BCMS, με βάση ποιοτικά και ποσοτικά μέτρα. Για την λήψη των βέλτιστων δυνατών αποφάσεων η ηγεσία εξετάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης και της αξιολόγησης, καθώς και τα αποτελέσματα από την ανασκόπηση της διοίκησης, για να καθορίσει εάν υπάρχουν ανάγκες ή ευκαιρίες, που σχετίζονται με την επιχείρηση ή με το BCMS, που θα αντιμετωπιστούν ως μέρος της συνεχούς βελτίωσης.

6. ISO 31000:2018 Διαχείριση κινδύνου – Κατευθυντήριες γραμμές

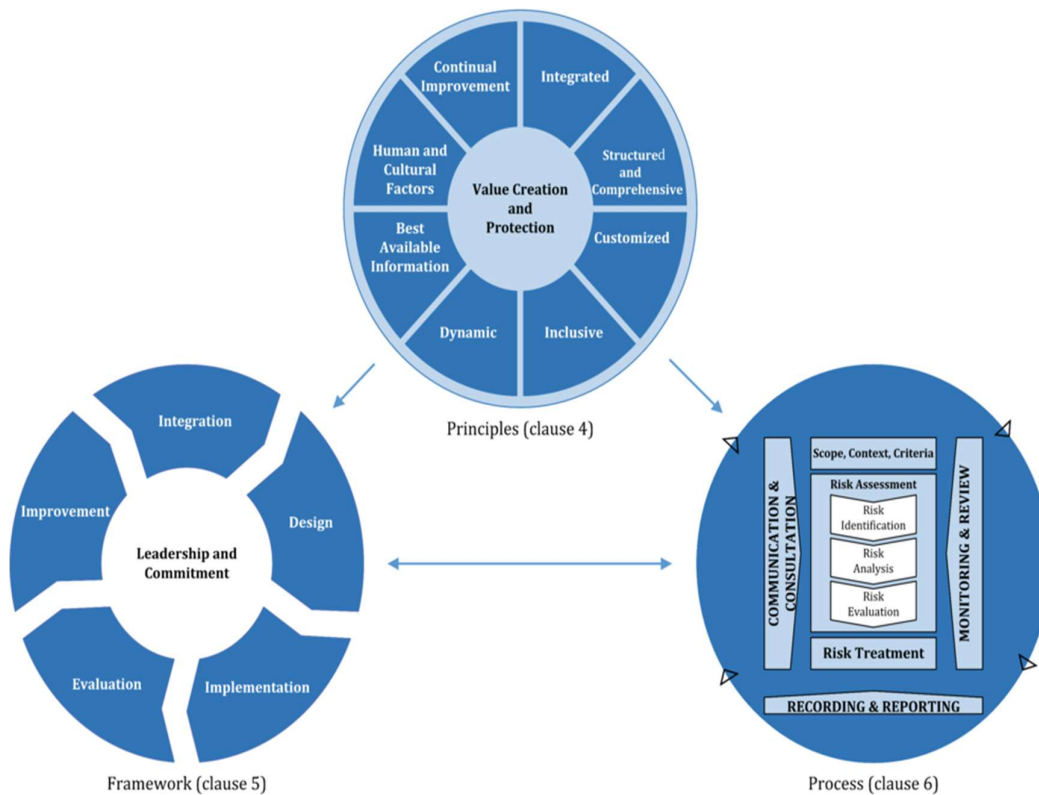
(Τεχνική Επιτροπή ISO/TC 262, *Διαχείριση κινδύνων*).

6.1 Εισαγωγή

Το εν λόγω πρότυπο ISO 31000:2018 προορίζεται για χρήση από διαχειριστές που δημιουργούν και διασφαλίζουν προστιθέμενη Αξία (Value) σε οργανισμούς με γνώμονα τη διαχείριση κινδύνων, τη λήψη αποφάσεων, τον καθορισμό και την επίτευξη στόχων και τη βελτίωση της απόδοσης. Είναι αμφίβολο εάν οι οργανισμοί όλων των σχημάτων και μεγεθών θα είναι σε θέση να επιτύχουν τους στόχους τους λόγω εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων κινδύνου και επιπτώσεων. Μια επαναληπτική διαδικασία, η διαχείριση κινδύνου βοηθά τις επιχειρήσεις να καθορίσουν τη στρατηγική, να επιτύχουν στόχους και να λάβουν συνετές αποφάσεις. Η διαχείριση κινδύνων είναι απαραίτητη για τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα και αποτελεί συστατικό στοιχείο της διακυβέρνησης και της ηγεσίας. Επειδή αποτελεί μέρος όλων των οργανωτικών δραστηριοτήτων και περιλαμβάνει επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη, βοηθά τα συστήματα διαχείρισης να βελτιωθούν.

Η διαχείριση του κινδύνου περιλαμβάνει το εξωτερικό και εσωτερικό πλαίσιο του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των ιδιαίτερων πολιτιστικών παραγόντων και βασίζεται στις αρχές, το πλαίσιο και τη διαδικασία, όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 1.

Διάγραμμα 1 — Αρχές, πλαίσιο και διαδικασία



Αυτά τα στοιχεία μπορεί να υπάρχουν ήδη σε κάποιο βαθμό εντός του οργανισμού, ωστόσο, υπάρχει περίπτωση να χρειαστεί να προσαρμοστούν ή να βελτιωθούν έτσι ώστε η διαχείριση του κινδύνου να είναι άμεση, αποδοτική και αποτελεσματική.

Το πρότυπο ISO 31000:2018 παρέχει γενικότερες κατευθυντήριες γραμμές αναφορικά με τη διαχείριση του κινδύνου που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί. Η εφαρμογή αυτών των οδηγιών μπορεί να προσαρμοστεί σε οποιονδήποτε οργανισμό και το περιβάλλον του, δεδομένου ότι παρέχεται μια κοινή προσέγγιση για τη διαχείριση κάθε είδους κινδύνου και δεν αφορά ειδικά ένα κλάδο ή τομέα. Για το λόγο αυτό, δύναται να χρησιμοποιηθεί σε όλη τη διάρκεια ζωής του οργανισμού και μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε διοικητική ή/και επιχειρησιακή δραστηριότητα, συμπεριλαμβανομένης της λήψης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα.

6.2 Όροι και ορισμοί

Παρακάτω παρατίθενται αναλυτικά οι όροι και οι ορισμοί που δίνονται στην πλέον επικαιροποιημένη έκδοση της σειράς 31000 (ISO 31000:2018)²⁰.

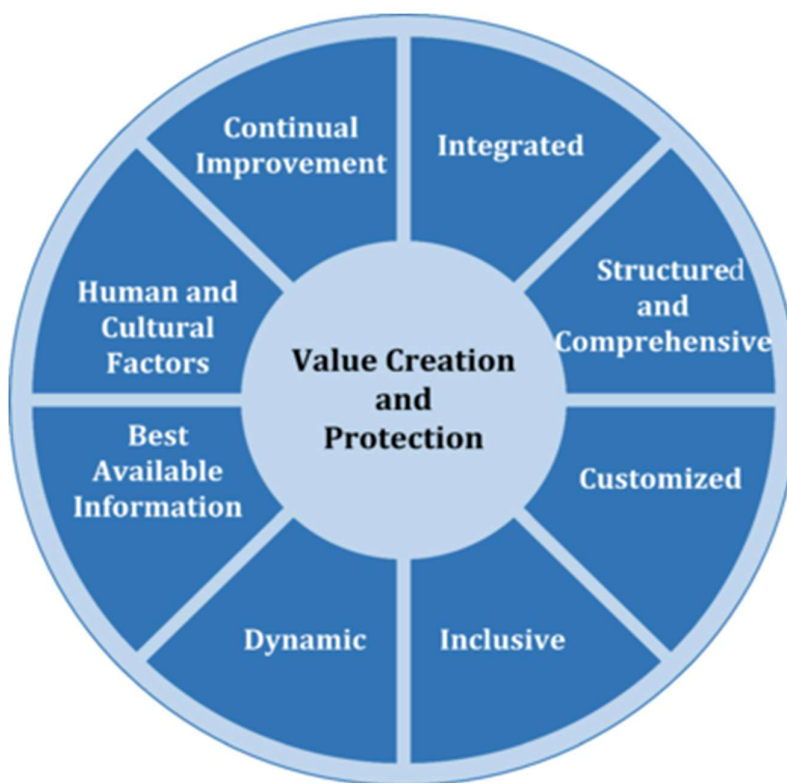
- Κίνδυνος : Επιπτώσεις της επιχειρησιακής αβεβαιότητας στους στόχους.
- Διαχείριση κινδύνων: Είναι οι συντονισμένες δραστηριότητες για τον προσανατολισμό, την απόκριση και την διοίκηση ενός οργανισμού όσον αφορά τον κίνδυνο.
- Ενδιαφερόμενος: Αναφέρεται σε άτομο ή οργανισμό που μπορεί να επηρεάσει, να επηρεαστεί ή να αντιληφθεί ότι επηρεάζεται από μια απόφαση ή δραστηριότητα.
- Πηγή κινδύνου : Υπαρκτό Δεδομένο το οποίο, μόνο του ή σε συνδυασμό, μπορεί να δημιουργήσει κινδύνους.
- Γεγονός : Εμφάνιση ή μεταβολή συγκεκριμένου συνόλου περιστάσεων.
- Συνέπεια : Αποτέλεσμα γεγονότος που επηρεάζει στόχους.
- Πιθανότητα : Πιθανότητα / Δυνατότητα να συμβεί ένα γεγονός. Ο όρος «πιθανότητα» χρησιμοποιείται στο πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνου για να αναφερθεί στην πιθανότητα να συμβεί κάτι, ανεξάρτητα από το πώς ορίζεται, υπολογίζεται ή προσδιορίζεται (είτε αντικειμενικά είτε υποκειμενικά, ποιοτικά ή ποσοτικά και αν εξηγείται χρησιμοποιώντας γενικούς όρους ή μαθηματικά) (όπως πιθανότητα ή συχνότητα σε μια δεδομένη χρονική περίοδο).
- Έλεγχος: Μια διαδικασία που διατηρεί τον κίνδυνο ίδιο ή τον προσαρμόζει. Μια μέθοδος, μια πολιτική, ένα μέσο, μια πρακτική ή οποιοσδήποτε άλλες συνθήκες ή συμπεριφορές που διατηρούν ή/και τροποποιούν τον κίνδυνο είναι παραδείγματα ελέγχων, αν και δεν είναι οι μόνοι. Είναι πιθανό τα στοιχεία ελέγχου να μην έχουν πάντα το επιθυμητό ή αναμενόμενο αποτέλεσμα τροποποίησης, (ISO Guide 73, 2009)³.

6.3 Αρχές του Προτύπου ISO 31000:2018

Όπως προαναφέρθηκε στην εισαγωγή του παρόντος κεφαλαίου σκοπός της διαχείρισης κινδύνων είναι η δημιουργία και η προστασία της αξίας. Με αυτόν τον τρόπο, η διαχείριση κινδύνων ενισχύει την παραγωγικότητα, προάγει τη δημιουργικότητα και βοηθά τους ανθρώπους να επιτύχουν τους στόχους τους.

Οι έννοιες που παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 2 προσφέρουν κατεύθυνση στα χαρακτηριστικά της επιτυχημένης και αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων, εκφράζοντας την αξία της και περιγράφοντας τον στόχο και τον σκοπό της. Κατά την ανάπτυξη της δομής και των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι κατευθυντήριες αρχές της διαχείρισης κινδύνων. Αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές πρέπει να επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να ελέγχει τον τρόπο με τον οποίο η αβεβαιότητα επηρεάζει τους στόχους του.

Διάγραμμα 2 — Αρχές



Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων βασίζεται τις αρχές που περιγράφονται στο Διάγραμμα και μπορεί να εξηγηθεί περαιτέρω ως εξής:

1. **Integrated - Ολοκληρωμένη**: Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος όλων των οργανωτικών δραστηριοτήτων.
2. **Structured and Comprehensive - Δομημένη και Περιεκτική**: Μια δομημένη και ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων συμβάλλει στη δημιουργία συνεπών και συγκρίσιμων αποτελεσμάτων.
3. **Customized - Προσαρμοσμένη**: Το πλαίσιο και η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων είναι προσαρμοσμένα και ανάλογα με το εξωτερικό και εσωτερικό πλαίσιο του οργανισμού που σχετίζεται με τους στόχους του.
4. **Inclusive - Χωρίς αποκλεισμούς**: Με την κατάλληλη και έγκαιρη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών, είναι δυνατόν να ληφθούν υπόψη οι γνώσεις, οι απόψεις και οι αντιλήψεις τους. Από αυτό προκύπτει καλύτερη ευαισθητοποίηση και γνώση της διαχείρισης κινδύνων.
5. **Dynamic - Δυναμική**: Καθώς το εσωτερικό και εξωτερικό πλαίσιο ενός οργανισμού εξελίσσεται, οι κίνδυνοι μπορεί να υπάρχουν, να εξελίσσονται ή να εξαφανίζονται. Η διαχείριση κινδύνων προετοιμάζεται, αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται σε αυτά τα περιστατικά και τις εξελίξεις με κατάλληλο και έγκαιρο τρόπο.
6. **Best Available Information - Βέλτιστες διαθέσιμες πληροφορίες**: Βέλτιστες διαθέσιμες πληροφορίες: Οι εισροές πληροφοριών για τη διαχείριση κινδύνων βασίζονται σε παρελθόντα, παρόντα και αναμενόμενα μελλοντικά γεγονότα. Όλοι οι περιορισμοί και οι αβεβαιότητες που σχετίζονται με τις εν λόγω πληροφορίες και προσδοκίες πρέπει να λαμβάνονται σαφώς υπόψη από τη διαχείριση του κινδύνου. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι ενημερωμένες, κατανοητές και προσβάσιμες στα κατάλληλα μέρη.
7. **Human and Cultural Factors - Ανθρώπινοι και πολιτιστικοί παράγοντες**: Σε κάθε επίπεδο και στάδιο της διαχείρισης κινδύνων, η ανθρώπινη συμπεριφορά και κουλτούρα έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο σε όλα τα στοιχεία της διαχείρισης κινδύνων.

8. **Continual Improvement - Συνεχής βελτίωση:** Η μάθηση και η εμπειρία χρησιμοποιούνται για τη συνεχή βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων, (IEC 31010,2019)¹⁷.

6.4 Πλαίσιο

Το πλαίσιο για τη διαχείριση κινδύνων χρησιμεύει για να βοηθήσει την επιχείρηση να ενσωματώσει τη διαχείριση κινδύνου σε κρίσιμα καθήκοντα και λειτουργίες. Η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στη διακυβέρνηση του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότητά της. Η υποστήριξη των ενδιαφερόμενων μερών είναι απαραίτητη για τον σκοπό αυτό, ιδίως από την υψηλή διοίκηση.

Η ενσωμάτωση, ο σχεδιασμός, η υλοποίηση, η αξιολόγηση και η βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων σε ολόκληρη την επιχείρηση περιλαμβάνονται στην ανάπτυξη του πλαισίου. Στο Διάγραμμα 3 απεικονίζονται οι συνιστώσες ενός πλαισίου.

Διάγραμμα 3 — Πλαίσιο



Ο οργανισμός πρέπει να αξιολογήσει τις τρέχουσες διαδικασίες και μεθόδους διαχείρισης κινδύνου, να εντοπίσει τυχόν κενά και να κλείσει αυτά τα κενά εντός του

πλαisiού. Τα στοιχεία του πλαισίου και ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρούν θα πρέπει να τροποποιηθούν ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού.

Βασικό συστατικό στοιχείο αποτελεί καταρχήν, η εξασφάλιση της απόλυτης δέσμευσης της ηγεσίας στην εφαρμογή του συνόλου των δεδομένων που ορίζονται από το εν λόγω πρότυπο.

Τα ανώτερα διοικητικά και εποπτικά όργανα θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι η διαχείριση κινδύνων ενσωματώνεται σε όλες τις οργανωτικές δραστηριότητες κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, και θα πρέπει να επιδεικνύουν ηγετικό πνεύμα και δέσμευση για την προσαρμογή και την εφαρμογή όλων των συνιστωσών του πλαισίου στην πράξη. Ειδικότερα, θα πρέπει να υπάρχει διαρκής μέριμνα για την έκδοση δήλωσης ή πολιτικής που καθορίζει προσέγγιση, σχέδιο ή πορεία δράσης για τη διαχείριση του κινδύνου, την εξασφάλιση της διάθεσης των αναγκαίων πόρων και την αναλογική ανάθεση εξουσιών, ευθυνών και λογοδοσίας στα κατάλληλα επίπεδα εντός του οργανισμού.

Η διαδικασία που εξετάστηκε παραπάνω δύναται να βοηθήσει τον Οργανισμό να αναγνωρίσει και να αντιμετωπίσει όλες τις υποχρεώσεις, καθώς και τις εθελοντικές δεσμεύσεις διαχείρισης και να ευθυγραμμίσει τη διαχείριση κινδύνου με τους στόχους, τη στρατηγική και την κουλτούρα του. Προκειμένου να ηγηθεί της ανάπτυξης κριτηρίων κινδύνου και να διασφαλιστεί ότι κοινοποιούνται στον οργανισμό και τα ενδιαφερόμενα μέρη του, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μπορούν επίσης να αποφασίσουν το επίπεδο και το είδος του κινδύνου που μπορεί (ή δεν μπορεί) να αναληφθεί.

Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί ευθύνη της ανώτατης διοίκησης, ενώ η εποπτεία της διαχείρισης κινδύνων αποτελεί ευθύνη των εποπτικών αρχών. Τα εποπτικά όργανα συχνά αναμένονται ή έχουν εντολή να διασφαλίζουν ότι οι κίνδυνοι λαμβάνονται δεόντως υπόψη κατά τον καθορισμό των στόχων του οργανισμού και να γνωρίζουν τους κινδύνους που αντιμετωπίζει ο οργανισμός για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Αυτοί οι φορείς ελέγχου μπορούν επίσης να διασφαλίσουν ότι υπάρχουν οι διαδικασίες για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων, ότι λειτουργούν αποτελεσματικά, ότι είναι αποδεκτές υπό το πρίσμα της κατανόησης των οργανωτικών δομών και του πλαισίου του οργανισμού είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της ενσωμάτωσης της διαχείρισης κινδύνων. Ανάλογα με τους στόχους, το σκοπό και το επίπεδο πολυπλοκότητας του

οργανισμού, χρησιμοποιούνται διαφορετικές δομές. Κάθε πτυχή της δομής του οργανισμού λαμβάνει υπόψη τον κίνδυνο. Είναι καθήκον κάθε εργαζόμενου σε μια επιχείρηση να διαχειρίζεται τον κίνδυνο. Η κατεύθυνση του οργανισμού, οι σχέσεις τόσο με εσωτερικά όσο και με εξωτερικά μέρη και οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές που απαιτούνται για την επίτευξη του στόχου του διέπονται από τη διακυβέρνηση. Προκειμένου να επιτευχθούν τα κατάλληλα επίπεδα βιώσιμης απόδοσης και μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας, οι δομές διαχείρισης μετασχηματίζουν την κατεύθυνση της διακυβέρνησης στη στρατηγική και τους σχετικούς στόχους που απαιτούνται. Η διακυβέρνηση ενός οργανισμού περιλαμβάνει τον σαφή καθορισμό των ρόλων λογοδοσίας και εποπτείας για τη διαχείριση κινδύνων στο οργανόγραμμα στοχοθεσίας και ότι οι πληροφορίες σχετικά με αυτούς τους κινδύνους κοινοποιούνται και αντιμετωπίζονται σωστά. Μια συνεχής και επαναληπτική διαδικασία, η οποία ενσωματώνει τη διαχείριση κινδύνων σε μια εταιρεία, θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες και την κουλτούρα της. Η διαχείριση κινδύνων πρέπει να ενσωματώνεται στον οργανωτικό σκοπό, τη διακυβέρνηση, τη δέσμευση, την ηγεσία, τη στρατηγική, τους στόχους και τις λειτουργίες και όχι να αντιμετωπίζεται ξεχωριστά.

Ο οργανισμός θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το εσωτερικό και εξωτερικό της πλαίσιο κατά το **Σχεδιασμό (Design)** του πλαισίου για τη διαχείριση κινδύνων. Είναι σημαντικό να εξεταστεί το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη κοινωνικά, πολιτιστικά, νομικά, ρυθμιστικά, χρηματοοικονομικά, τεχνολογικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά στοιχεία και ταξινομώντας τα ως διεθνή, εθνικά, περιφερειακά ή τοπικά. Στο λειτουργικό αυτό πλαίσιο, αναλύει τις βασικές κινητήριες δυνάμεις και τάσεις που επηρεάζουν τους στόχους του οργανισμού, τις σχέσεις, τις αντιλήψεις, τις αξίες, τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών και τονίζει την σημασία των συμβατικών σχέσεων και δεσμεύσεων, καθώς και την πολυπλοκότητα των δικτύων και των εξαρτήσεων.

Η εξέταση του εσωτερικού πλαισίου περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή και τις βασικές αξίες του οργανισμού. Ειδικότερα, γίνεται αναφορά στην φιλοσοφία της διακυβέρνησης, την οργανωτική δομή, τους επιμέρους ρόλους και την διαδικασία λογοδοσίας, την γενικότερη στρατηγική, στόχους και πολιτικές και εν γένει την κουλτούρα του οργανισμού. Μια εις βάθος ανάλυση εξετάζει τις πολιτικές και τα πρότυπα του οργανισμού, καθώς και τις δυνατότητές του όσον αφορά τη γνώση, τα

δεδομένα, τα συστήματα και τις ροές πληροφοριών, τις σχέσεις με τους εσωτερικούς ενδιαφερόμενους, λαμβάνοντας υπόψη τις αντιλήψεις και τις αξίες τους, τις συμβατικές υποχρεώσεις και την πνευματική ιδιοκτησία (δηλαδή, χρήματα, χρόνο, ανθρώπους και πνευματική ιδιοκτησία).

Μια πολιτική, δήλωση ή άλλη μορφή δράσης που δηλώνει ξεκάθαρα τους στόχους και τη δέσμευση ενός οργανισμού στη διαχείριση κινδύνων θα πρέπει να χρησιμοποιείται από ανώτερα διοικητικά και εποπτικά όργανα, ανάλογα με την περίπτωση, για να αποδείξει και να επικοινωνήσει τη συνεχή δέσμευσή τους στη διαχείριση κινδύνων. Η δέσμευση θα πρέπει να ενισχύει την αναγκαιότητα ενσωμάτωσης της διαχείρισης κινδύνων σε ολόκληρη την κουλτούρα του οργανισμού και να περιέχει, μεταξύ άλλων, τους στόχους του οργανισμού για τη διαχείριση κινδύνων, τις συνδέσεις με αυτούς τους στόχους και άλλες πολιτικές και πολλά άλλα.

Η κατεύθυνση της ενσωμάτωσης της διαχείρισης κινδύνων στις βασικές δραστηριότητες της εταιρείας και στη λήψη αποφάσεων αποτελεί κρίσιμο στοιχείο από την άποψη αυτή. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι αρχές, οι αρμοδιότητες και η λογοδοσία, η διαθεσιμότητα των αναγκαίων πόρων, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι αντικρουόμενοι στόχοι. Σε κάθε περίπτωση μια ορθολογική προσέγγιση περιλαμβάνει τις διαδικασίες μέτρησης επιμέρους δεδομένων, αξιολόγησης και υποβολής εκθέσεων στο πλαίσιο των δεικτών απόδοσης του οργανισμού, και προφανώς οι ενέργειες για την αναθεώρηση και βελτίωση των διεργασιών.

Η δέσμευση για τη διαχείριση κινδύνων θα πρέπει να μοιράζεται με τα ενδιαφερόμενα μέρη και σε ολόκληρο τον οργανισμό, ανάλογα με τις ανάγκες. Όπου είναι απαραίτητο, τα ανώτατα διοικητικά και εποπτικά όργανα θα πρέπει να μεριμνούν ώστε η ανάθεση εξουσιών και καθηκόντων, καθώς και ο προσδιορισμός των ατόμων που είναι υπεύθυνα για τους σχετικούς ρόλους διαχείρισης κινδύνων, να γίνεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Κατά την διαδικασία αυτή θα πρέπει να γίνεται σαφές ότι η διαχείριση των κινδύνων αποτελεί βασική ευθύνη, ώστε να υπάρχει κατάλληλος προσδιορισμός των ατόμων που έχουν τη λογοδοσία και την εξουσία διαχείρισης του κινδύνου (κάτοχοι κινδύνου).

Τα ανώτατα διοικητικά και εποπτικά όργανα, κατά περίπτωση, θα πρέπει να διασφαλίζουν την κατανομή των κατάλληλων πόρων για τη διαχείριση κινδύνων, οι

οποίοι μπορεί να περιλαμβάνουν - μεταξύ άλλων - το προσωπικό, (δεξιότητες - ενδεχόμενη εμπειρία - ειδικές ικανότητες), τις διαδικασίες, τις μεθόδους και τα εργαλεία του οργανισμού που πρέπει να χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση του κινδύνου, καθώς και τις τεκμηριωμένες διεργασίες και διαδικασίες, τα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών και γνώσεων και τις ανάγκες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης. Σε κάθε περίπτωση, ο οργανισμός θα πρέπει να εξετάσει τις δυνατότητες και τους περιορισμούς των υπαρχόντων πόρων.

Για να υποστηρίξει το πλαίσιο και να επιτρέψει την αποτελεσματική χρήση της διαχείρισης κινδύνων, ο οργανισμός θα πρέπει να καθιερώσει μια αναγνωρισμένη μέθοδο επικοινωνίας και διαβούλευσης. Η επικοινωνία περιλαμβάνει την ανταλλαγή πληροφοριών με εντοπισμένο κοινό.

Οι συμμετέχοντες που συνεισφέρουν με την ελπίδα να επηρεάσουν αποφάσεις ή άλλες δραστηριότητες περιλαμβάνονται επίσης στη διαβούλευση. Κατά περίπτωση, οι διαδικασίες και το περιεχόμενο της επικοινωνίας και της διαβούλευσης θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι σχετικές πληροφορίες συλλέγονται, συγκεντρώνονται, συντίθενται και παρουσιάζονται αναλογικά, καθώς και ότι παρέχεται ανατροφοδότηση και γίνονται προσαρμογές, η επικοινωνία και η διαβούλευση θα πρέπει να είναι έγκαιρες.

Ο οργανισμός θα πρέπει πρώτα να υιοθετήσει το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου κατά τη διάρκεια της φάσης **Εφαρμογής/ Υλοποίησης (Implementation)** δημιουργώντας ένα κατάλληλο σχέδιο που λαμβάνει υπόψη το χρόνο και τους πόρους και προσδιορίζει πώς, πότε και πού γίνονται διαφορετικοί τύποι επιλογών σε ολόκληρο τον οργανισμό. Στην συνέχεια θα πρέπει να προσχωρήσει σε ουσιαστική τροποποίηση των εφαρμοστέων διαδικασιών λήψης αποφάσεων με την εξασφάλιση της σαφήνειας και της εφαρμογής των ρυθμίσεων του οργανισμού για τη διαχείριση των κινδύνων.

Η ευαισθητοποίηση και η δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών είναι ουσιαστικής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή του πλαισίου. Αυτό επιτρέπει στις εταιρείες να αντιμετωπίζουν με σαφήνεια την αβεβαιότητα κατά τη λήψη αποφάσεων, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι οποιαδήποτε πρόσθετη ή μεταγενέστερη αβεβαιότητα μπορεί να θεωρηθεί όπως εκδηλώνεται. Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων θα ενσωματωθεί σε όλες τις οργανωτικές λειτουργίες, συμπεριλαμβανομένης της λήψης αποφάσεων, και οι αλλαγές στα εσωτερικά και εξωτερικά πλαίσια θα

αντικατοπτρίζονται αποτελεσματικά χάρη σε ένα καλά σχεδιασμένο και εφαρμοσμένο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων.

Κατά την φάση της **Αξιολόγησης (Evaluation)** ο οργανισμός θα πρέπει να αξιολογεί περιοδικά την απόδοση του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων σε σχέση με το σκοπό, τα σχέδια εφαρμογής, τους δείκτες και την αναμενόμενη αντίδραση για να εξακριβώσει εάν εξακολουθεί να είναι κατάλληλο για την υποστήριξη της επίτευξης των στόχων του οργανισμού.

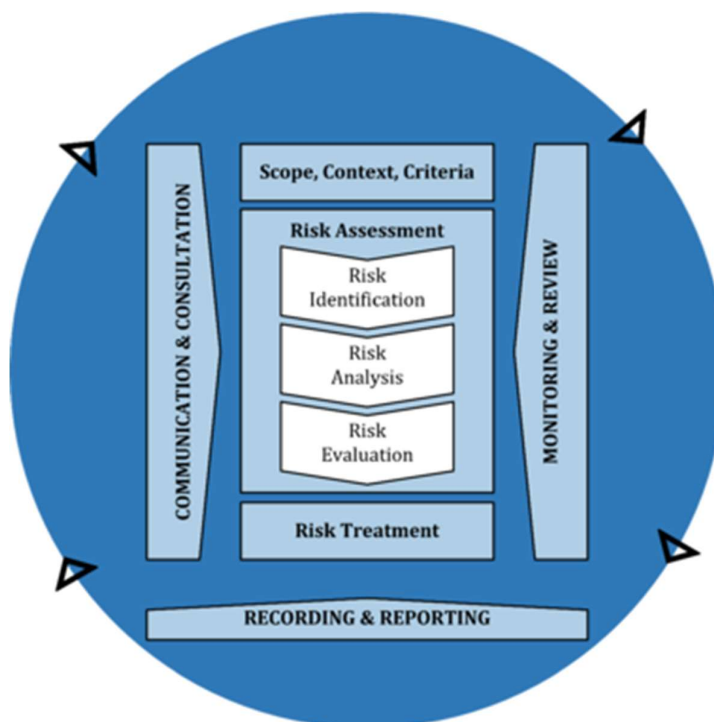
Τέλος, κατά τη φάση της **Βελτίωσης (Improvement)** το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να παρακολουθείται συνεχώς και να τροποποιείται από τον οργανισμό ώστε να λαμβάνει υπόψη τόσο τις εσωτερικές όσο και τις εξωτερικές εξελίξεις. Ο οργανισμός μπορεί να αυξήσει την αξία του με αυτόν τον τρόπο.

Η Ανώτερη Διοίκηση θα πρέπει να βελτιώνει συνεχώς την εφαρμογή, την αποτελεσματικότητα και τη συνάφεια του πλαισίου, καθώς και την ενσωμάτωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου. Ο οργανισμός θα πρέπει να καταρτίζει σχέδια και καθήκοντα και να τα αναθέτει σε πρόσωπα υπεύθυνα για την εφαρμογή, καθώς εντοπίζονται σχετικά κενά ή δυνατότητες βελτίωσης. Αυτές οι βελτιώσεις αναμένεται να ενισχύσουν τη διαχείριση κινδύνου μόλις αναπτυχθούν, (IEC 31010,2019)¹⁷.

6.5 Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνου

Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει τη συστηματική εφαρμογή πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών στις δραστηριότητες επικοινωνίας και διαβούλευσης, τον σαφή καθορισμό του πλαισίου, την αξιολόγηση, την αντιμετώπιση, την συνεχή παρακολούθηση, την επανεξέταση, την καταγραφή των δεδομένων και τέλος την αναφορά κινδύνου. Η διαδικασία αυτή απεικονίζεται στο Διάγραμμα 4.

Διάγραμμα 4 - Διαδικασία



Η δομή, οι λειτουργίες και οι διαδικασίες του οργανισμού πρέπει να περιλαμβάνουν τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων ως σημαντικό μέρος της διαχείρισης και της λήψης αποφάσεων. Μπορεί να τεθεί σε εφαρμογή σε επίπεδο έργου, προγράμματος ή λειτουργίας. Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διάφορους τρόπους μέσα σε έναν οργανισμό σε αυτή την κατάσταση, ανάλογα με τους στόχους που επιτυγχάνονται και τα εσωτερικά και εξωτερικά πλαίσια στα οποία χρησιμοποιούνται. Καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ο δυναμικός και μεταβλητός χαρακτήρας της ανθρώπινης συμπεριφοράς και κουλτούρας. Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου είναι εγγενώς επαναληπτική, παρά το γεγονός ότι μερικές φορές παρουσιάζεται ως διαδοχική.

Εξαιρετικά σημαντικό συστατικό στοιχείο της όλης διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου αποτελεί η **Επικοινωνία και η διαβούλευση**. Στόχος της επικοινωνίας και της διαβούλευσης είναι να βοηθήσει τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη να κατανοήσουν τον κίνδυνο, το σκεπτικό πίσω από τις αποφάσεις και την ανάγκη για συγκεκριμένες δραστηριότητες. Ενώ η παροχή συμβουλών συνεπάγεται τη λήψη πληροφοριών και πληροφοριών για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων, η επικοινωνία στοχεύει στην αύξηση της ευαισθητοποίησης και της γνώσης σχετικά με τους κινδύνους. Οι δύο θα πρέπει να συνεργάζονται στενά για τη μετάδοση πληροφοριών με έγκαιρο, συναφή, ακριβή και κατανοητό τρόπο, προστατεύοντας παράλληλα την ακεραιότητα και την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών, καθώς και το δικαίωμα των ατόμων στην ιδιωτική ζωή.

Για κάθε στάδιο της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, η επικοινωνία και η διαβούλευση προσπαθούν να συγκεντρώσουν διάφορους τομείς τεχνογνωσίας και να διασφαλίσουν ότι οι διάφορες απόψεις λαμβάνονται δεόντως υπόψη κατά τον καθορισμό των κριτηρίων κινδύνου και την αξιολόγηση των κινδύνων. Επιπλέον, η επικοινωνία και η διαβούλευση μπορούν να παρέχουν επαρκείς πληροφορίες για την υποστήριξη της εποπτείας των κινδύνων και της λήψης αποφάσεων, καθώς και για την ενίσχυση του αισθήματος οικειοποίησης μεταξύ των ατόμων που διατρέχουν κίνδυνο.

Μια ορθολογικά δομημένη Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνου θεσμοθετείται με γνώμονα το **Πεδίο εφαρμογής, το Πλαίσιο και τα Κριτήρια**. Το πεδίο εφαρμογής, η μεθοδολογία και τα κριτήρια καθορίζονται με σκοπό την προσαρμογή της διαδικασίας διαχείρισης του κινδύνου ώστε να καταστεί δυνατή η αποτελεσματική εκτίμηση του κινδύνου και η κατάλληλη αντιμετώπιση του κινδύνου. Ο καθορισμός του πεδίου εφαρμογής της διαδικασίας και η κατανόηση του εσωτερικού και εξωτερικού πλαισίου της περιλαμβάνονται στο πεδίο εφαρμογής, το πλαίσιο και τα κριτήρια. Το πεδίο εφαρμογής των λειτουργιών διαχείρισης κινδύνου πρέπει να καθοριστεί από τον οργανισμό.

Είναι σημαντικό να είμαστε σαφείς σχετικά με το πεδίο εφαρμογής που εξετάζεται, τους σχετικούς στόχους που πρέπει να ληφθούν υπόψη και την ευθυγράμμισή τους με τους οργανωτικούς στόχους, επειδή η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορα επίπεδα (π.χ. στρατηγικές, επιχειρησιακές, προγραμματικές, διαχειριστικές ή άλλες δραστηριότητες).

Κατά τον σχεδιασμό της προσέγγισης, τα ζητήματα περιλαμβάνουν τους στόχους και τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν, τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τα μέτρα που κρίνονται απαραίτητα κατά τη διαδικασία, τον χρόνο, την τοποθεσία, τις ειδικές καταχωρίσεις και εξαιρέσεις.

Αυτό περιγράφει με σαφήνεια τα κατάλληλα εργαλεία και διαδικασίες εκτίμησης κινδύνου, τους απαιτούμενους πόρους, τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελεστούν και τα αρχεία που πρέπει να τηρούνται, καθώς και τις συνδέσεις με άλλα σχέδια, διαδικασίες και δραστηριότητες.

Το περιβάλλον στο οποίο η εταιρεία προσπαθεί να καθορίσει και να επιτύχει τους στόχους της είναι το εξωτερικό και εσωτερικό πλαίσιο. Η κατανόηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση θα πρέπει να συμβάλλει στην ανάπτυξη του πλαισίου της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, το οποίο θα πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη το ιδιαίτερο πλαίσιο της δραστηριότητας στην οποία πρόκειται να χρησιμοποιηθεί η διαδικασία. Η γνώση του πλαισίου είναι ζωτικής σημασίας, καθώς η διαχείριση κινδύνων πραγματοποιείται στο πλαίσιο των στόχων και των δραστηριοτήτων του οργανισμού, τα οργανωτικά στοιχεία μπορούν να αποτελέσουν πηγές κινδύνου και ο στόχος και το πεδίο εφαρμογής της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων μπορεί να συνδέονται με τους γενικούς στόχους του οργανισμού.

Σε σχέση με τους στόχους, ο οργανισμός θα πρέπει να αποφασίσει τι είδους αποτέλεσμα και κίνδυνο μπορεί να αναλάβει ή όχι. Τα κριτήρια για την αξιολόγηση της σημασίας του κινδύνου και οι υποστηρικτικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων πρέπει να καθοριστούν κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου. Τα κριτήρια κινδύνου θα πρέπει να είναι σύμφωνα με το πλαίσιο για τη διαχείριση κινδύνων και προσαρμοσμένα στους συγκεκριμένους στόχους και παραμέτρους της υπό εξέταση δραστηριότητας. Οι πεποιθήσεις, οι στόχοι και οι πόροι του οργανισμού θα πρέπει να αντικατοπτρίζονται στα κριτήρια κινδύνου, τα οποία θα πρέπει επίσης να είναι συμβατά με τις δηλώσεις και τις πολιτικές διαχείρισης κινδύνου. Τα κριτήρια θα πρέπει να καθορίζονται λαμβάνοντας υπόψη τις δεσμεύσεις του οργανισμού και τις απόψεις των ενδιαφερόμενων μερών.

Ενώ τα κριτήρια κινδύνου θα πρέπει να καθορίζονται στην αρχή της διαδικασίας εκτίμησης επικινδυνότητας, είναι δυναμικά και θα πρέπει να επανεξετάζονται και να τροποποιούνται συνεχώς, εάν είναι απαραίτητο. Συνεπώς, για τον καθορισμό

ορθολογικών και αντικειμενικών κριτηρίων κινδύνου, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη καταρχήν η φύση και το είδος των αβεβαιοτήτων που μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα και τους στόχους. Στην συνέχεια, καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα προσδιοριστούν και θα μετρηθούν οι συνέπειες (τόσο οι θετικές όσο και οι αρνητικές), και λαμβάνονται υπόψη παράγοντες που σχετίζονται με το χρόνο, τον τρόπο προσδιορισμού του επιπέδου κινδύνου, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα λαμβάνονται υπόψη οι συνδυασμοί και οι αλληλουχίες πολλαπλών μορφών κινδύνων.

Με βάση τις πληροφορίες και τις απόψεις των ενδιαφερόμενων μερών, η εκτίμηση επικινδυνότητας θα πρέπει να διενεργείται μεθοδικά, επαναληπτικά και σε συνεχή συνεργασία. Θα πρέπει να χρησιμοποιούνται οι καλύτερες διαθέσιμες γνώσεις, οι οποίες θα συμπληρώνονται από πρόσθετη μελέτη, ανάλογα με τις ανάγκες.

Η εύρεση, ο εντοπισμός και η περιγραφή κινδύνων που μπορούν να βοηθήσουν ή να εμποδίσουν έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του είναι ο στόχος του εντοπισμού κινδύνων. Για να εντοπίσετε τους κινδύνους, είναι σημαντικό να έχετε πληροφορίες που είναι τρέχουσες, σχετικές και σχετικές.

Η εταιρεία μπορεί να εντοπίσει αβεβαιότητες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν έναν ή περισσότερους στόχους χρησιμοποιώντας διάφορους τρόπους.

Ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει μια σειρά τεχνικών για τον εντοπισμό αβεβαιοτήτων που μπορεί να επηρεάσουν έναν ή περισσότερους στόχους.

Πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες και η σχέση μεταξύ αυτών των παραγόντων:

1. Υλικές και άυλες πηγές κινδύνου,
2. Αιτίες και γεγονότα,
3. Απειλές και ευκαιρίες,
4. Τρωτά σημεία και ικανότητες
5. Αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό πλαίσιο,
6. Δείκτες αναδυόμενων κινδύνων,
7. Η φύση και η Αξία των περιουσιακών στοιχείων και των πόρων,
8. Οι συνέπειες και οι επιπτώσεις τους στους στόχους,

9. Οι περιορισμοί των γνώσεων και της αξιοπιστίας των πληροφοριών,
10. Παράγοντες που σχετίζονται με το χρόνο,
11. Προκαταλήψεις, παραδοχές και πεποιθήσεις των ενδιαφερομένων.

Ανεξάρτητα από το αν ο οργανισμός μπορεί να ελέγξει ή όχι την προέλευση των κινδύνων, θα πρέπει ωστόσο να αναγνωρίσει τους κινδύνους. Πρέπει να θυμόμαστε ότι μπορεί να υπάρχουν διαφορετικοί τύποι επιπτώσεων, καθένας από τους οποίους θα μπορούσε να έχει διαφορετικά υλικά ή άυλα αποτελέσματα.

Σκοπός της **Ανάλυσης Κινδύνου** είναι να κατανοεί το είδος του κινδύνου, τα χαρακτηριστικά του και, κατά περίπτωση, το επίπεδο κινδύνου του. Η εις βάθος διερεύνηση των αβεβαιοτήτων, των κινδύνων, των αποτελεσμάτων, της πιθανότητας, των γεγονότων, των σεναρίων, των ελέγχων και της αποτελεσματικότητάς τους πρέπει να αποτελεί μέρος της διαδικασίας ανάλυσης κινδύνου. Πολλές αιτίες, αποτελέσματα και στόχοι μπορεί να επηρεαστούν από ένα συμβάν.

Ανάλογα με τον στόχο της μελέτης, την προσβασιμότητα και την εγκυρότητα των δεδομένων και τους διαθέσιμους πόρους, η ανάλυση κινδύνου μπορεί να διεξαχθεί σε ποικίλους βαθμούς λεπτομέρειας και πολυπλοκότητας. Ανάλογα με την κατάσταση και την προβλεπόμενη χρήση, οι αναλυτικές προσεγγίσεις μπορεί να είναι ποιοτικές, ποσοτικές ή συνδυασμός των δύο. Η πιθανότητα γεγονότων και οι επιπτώσεις τους, το είδος και το εύρος των εν λόγω επιπτώσεων, η πολυπλοκότητα και η διασύνδεση, τα στοιχεία που σχετίζονται με τον χρόνο και τη μεταβλητότητα, η αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων ελέγχων και τα επίπεδα ευαισθησίας και εμπιστοσύνης θα πρέπει να περιλαμβάνονται στην ανάλυση κινδύνου.

Οι αποκλίσεις στις απόψεις, τις στάσεις, τις αντιλήψεις κινδύνου και τις κρίσεις μπορούν να έχουν αντίκτυπο στην ανάλυση κινδύνου. Το διαμέτρημα των δεδομένων που χρησιμοποιούνται, τα τεκμήρια και οι εξαιρέσεις που γίνονται, τα όρια των προσεγγίσεων και ο τρόπος εφαρμογής τους είναι πρόσθετοι παράγοντες επιρροής. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων θα πρέπει να ενημερώνονται και αυτοί οι παράγοντες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.

Η ποσοτικοποίηση εξαιρετικά θολών πληροφοριών μπορεί να είναι δύσκολη. Κατά την εξέταση περιστατικών που έχουν σοβαρές επιπτώσεις, αυτό μπορεί να είναι

ανησυχητικό. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο συνδυασμός διαφορετικών μεθοδολογιών συνήθως δίνει μια σαφέστερη εικόνα.

Η εκτίμηση κινδύνου, ο προσδιορισμός του κατά πόσον ένας κίνδυνος πρέπει να αντιμετωπιστεί και ο καθορισμός της βέλτιστης στρατηγικής και μεθοδολογιών κινδύνου υποστηρίζονται από στοιχεία από την ανάλυση κινδύνου. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν πού γίνονται κρίσεις και ποιοι τύποι και βαθμοί κινδύνου εμπλέκονται σε αυτές τις αποφάσεις.

Σκοπός της **Αξιολόγησης Κινδύνου** είναι να βοηθά στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Προκειμένου να προσδιοριστεί πού απαιτείται περισσότερη δράση, η εκτίμηση επικινδυνότητας περιλαμβάνει τη σύγκριση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης κινδύνου με τα καθορισμένα κριτήρια κινδύνου. Το ευρύτερο πλαίσιο και οι πραγματικές και αντιληπτές επιπτώσεις για τους εξωτερικούς και εσωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων.

Τα κατάλληλα επίπεδα διαχείρισης του οργανισμού θα πρέπει να τεκμηριώνουν, να μεταφέρουν και στη συνέχεια να εφαρμόζουν και να επικυρώνουν τα ευρήματα της εκτίμησης κινδύνου.

Σκοπός της **Αντιμετώπισης Κινδύνων** είναι η επιλογή και η εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου. Η θεραπεία κινδύνου χρησιμοποιεί μια επαναληπτική διαδικασία για να αναπτύξει και να επιλέξει επιλογές θεραπείας κινδύνου, να δημιουργήσει πιθανές διορθώσεις, να θέσει σε εφαρμογή τη διαχείριση κινδύνου και να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της μεθόδου.

Η αποτελεσματικότερη προσέγγιση αντιμετώπισης κινδύνων πρέπει να επιλέγεται με στάθμιση του κόστους, της προσπάθειας και των πιθανών οφελών της υλοποίησης σε σχέση με τα δυνητικά οφέλη των στόχων. Οι επιλογές για τη διαχείριση κινδύνου ενδέχεται να μην είναι πάντοτε κατάλληλες. Η αποφυγή του κινδύνου λαμβάνοντας την απόφαση να μην ξεκινήσει ή να συνεχιστεί η δραστηριότητα που αποτελεί απειλή είναι μια επιλογή για την αντιμετώπιση του κινδύνου. Επίσης, οι επιλογές για την διαχείριση κινδύνου μπορεί να περιλαμβάνουν την λήψη απόφασης για την ανάληψη ή αύξηση του κινδύνου προκειμένου να αξιοποιηθεί μια ευκαιρία, ή αντίθετα την εξάλειψη της πηγής κινδύνου, την μεταβολή της πιθανότητας, την αλλαγή των συνεπειών, τον επιμερισμό του κινδύνου (π.χ. μέσω συμβάσεων, αγορά ασφάλισης), ή τέλος την διατήρηση του κινδύνου με τεκμηριωμένη πάντα απόφαση σκοπιμότητας.

Η βάση για τη διαχείριση του κινδύνου υπερβαίνει τους απλούς οικονομικούς παράγοντες και θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη όλες τις υποχρεώσεις του οργανισμού, τις εθελοντικές δεσμεύσεις και τις απόψεις των ενδιαφερόμενων μερών. Οι στόχοι της επιχείρησης, τα κριτήρια κινδύνου και οι περιορισμοί πόρων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή μιας στρατηγικής διαχείρισης κινδύνου. Ο οργανισμός θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις αξίες, τις αντιλήψεις, την πιθανή συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών και τους καλύτερους διαύλους επικοινωνίας και διαβούλευσης όταν αποφασίζει για τεχνικές αντιμετώπισης κινδύνου. Ορισμένες θεραπείες κινδύνου μπορεί να είναι πιο ευχάριστες σε ορισμένα ενδιαφερόμενα μέρη από ό, τι σε άλλα, αν και είναι εξίσου αποτελεσματικές.

Ακόμη και αν σχεδιαστούν και εφαρμοστούν διεξοδικά, τα διορθωτικά μέτρα κινδύνου ενδέχεται να μην έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Μπορεί επίσης να έχουν απρόβλεπτες συνέπειες. Η θεραπεία κινδύνου θα πρέπει να εφαρμόζεται με παρακολούθηση και επανεξέταση ως βασικό συστατικό για να διασφαλιστεί ότι οι διάφοροι τρόποι θεραπείας γίνονται και παραμένουν αποτελεσματικοί. Όταν αντιμετωπίζονται οι κίνδυνοι, ενδέχεται να προκύψουν περισσότεροι κίνδυνοι που πρέπει επίσης να αντιμετωπιστούν. Ο κίνδυνος θα πρέπει να παρακολουθείται και να επανεξετάζεται τακτικά εάν οι θεραπευτικές επιλογές δεν είναι διαθέσιμες ή δεν τον μειώνουν επαρκώς. Μετά την αντιμετώπιση των επιπτώσεων, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη πρέπει να κατανοήσουν τη φύση και το πεδίο εφαρμογής του υπολειπόμενου κινδύνου. Ο υπολειπόμενος κίνδυνος πρέπει να καταγράφεται, να παρακολουθείται, να επανεξετάζεται και, εάν είναι απαραίτητο, να υποβάλλεται σε περαιτέρω επεξεργασία.

Ο στόχος των σχεδίων θεραπείας κινδύνου είναι να καθοριστεί ο τρόπος με τον οποίο θα πραγματοποιηθούν οι επιλεγμένες θεραπευτικές επιλογές, έτσι ώστε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να γνωρίζουν τις ρυθμίσεις και την πρόοδο του σχεδίου να μπορεί να παρακολουθείται. Η θεραπεία κινδύνου πρέπει να χρησιμοποιείται με μια συγκεκριμένη σειρά που καθορίζεται στο σχέδιο θεραπείας. Σε συνεργασία με τους σχετικούς ενδιαφερόμενους, τα σχέδια θεραπείας θα πρέπει να ενσωματώνονται στα σχέδια και τις διαδικασίες διαχείρισης του οργανισμού. Οι λόγοι πίσω από τις εναλλακτικές λύσεις θεραπείας που επιλέχθηκαν, καθώς και τα αναμενόμενα πλεονεκτήματα, θα πρέπει να συμπεριληφθούν στο υλικό του σχεδίου θεραπείας, μαζί με τους ανθρώπους που είναι υπεύθυνοι και υπεύθυνοι για την έγκριση και την

εκτέλεση του σχεδίου. Τα δεδομένα θα πρέπει να περιγράφουν τις προτεινόμενες δράσεις, τους απαιτούμενους πόρους -συμπεριλαμβανομένων των απρόβλεπτων αναγκών, τους περιορισμούς, την απαιτούμενη υποβολή εκθέσεων και παρακολούθηση και οπωσδήποτε να εμπεριέχουν πλήρες και τεκμηριωμένο χρονοδιάγραμμα ανάληψης και ολοκλήρωσης των απαιτούμενων δράσεων.

Σκοπός της **Παρακολούθησης και της Επανεξέτασης** είναι να διασφαλιστεί ότι ο σχεδιασμός, η εκτέλεση και τα αποτελέσματα της διαδικασίας είναι υψηλής ποιότητας και αποτελεσματικότητας. Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου θα πρέπει να περιλαμβάνει προκαθορισμένες συνιστώσες με σαφώς καθορισμένους ρόλους για τη συνεχή παρακολούθηση και τις περιοδικές επανεξετάσεις της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου και των αποτελεσμάτων της.

Σε κάθε επίπεδο της διαδικασίας, θα πρέπει να υπάρχει παρακολούθηση και επανεξέταση. Ο σχεδιασμός, η συλλογή και η ανάλυση δεδομένων, η καταγραφή των αποτελεσμάτων και η προσφορά σχολίων είναι όλα μέρη της παρακολούθησης και της αναθεώρησης. Τα αποτελέσματα της παρακολούθησης και της αναθεώρησης θα πρέπει να περιλαμβάνονται στις διαδικασίες διαχείρισης, μέτρησης και αναφοράς του οργανισμού. Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων και τα αποτελέσματά της πρέπει να καταγράφονται και να αναφέρονται μέσω των κατάλληλων διαύλων.

Η διαδικασία **Καταγραφής και Αναφοράς** έχουν ως στόχο να ενημερώνονται τα ενδιαφερόμενα μέρη, ιδίως εκείνα τα στελέχη που είναι υπεύθυνα και λογοδοτούν για τις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων, σχετικά με τις διεργασίες διαχείρισης κινδύνων και τα αποτελέσματα σε ολόκληρο τον Οργανισμό. Οι αποφάσεις σχετικά με τη δημιουργία, τη διατήρηση και τον χειρισμό τεκμηριωμένων πληροφοριών θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη, μεταξύ άλλων: τη χρήση τους, τον ευαίσθητο χαρακτήρα των πληροφοριών και το εξωτερικό και εσωτερικό πλαίσιο.

Η υποβολή εκθέσεων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διοικητικής διαδικασίας του οργανισμού και θα πρέπει να έχει βασικό στόχο να βελτιώνει την ποιότητα της επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη και να υποστηρίζει τα ανώτατα διοικητικά και εποπτικά όργανα στην εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων τους. Οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την αναφορά περιλαμβάνουν, τα διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη και τις ειδικές ανάγκες και απαιτήσεις πληροφόρησης, το κόστος, τη συχνότητα και την έγκαιρη υποβολή εκθέσεων, καθώς και τη μέθοδο υποβολής

εκθέσεων, τη συνάφεια των πληροφοριών με τους οργανωτικούς στόχους και τη λήψη αποφάσεων (IEC 31010,2019)¹⁷.

7. ISO 22320:2018 Ασφάλεια και ανθεκτικότητα – Διαχείριση έκτακτης ανάγκης – Οδηγίες για τη διαχείριση συμβάντων

(Τεχνική Επιτροπή ISO/TC 292, *Ασφάλεια και ανθεκτικότητα*).

7.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, έχουν σημειωθεί πολλές καταστροφές -τόσο φυσικές όσο και ανθρωπογενείς- μία παγκόσμια υγειονομική κρίση, σημαντικές γεωπολιτικές εξελίξεις και άλλα σημαντικά συμβάντα που έχουν καταδείξει τη σημασία της διαχείρισης συμβάντων προκειμένου να σωθούν ζωές, να μειωθούν οι βλάβες και οι ζημιές και να διασφαλιστεί το κατάλληλο επίπεδο συνέχειας των βασικών κοινωνικών λειτουργιών. Αυτές οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν την πρόσβαση σε τρόφιμα και νερό, τις τηλεπικοινωνίες, την υγειονομική περίθαλψη και την παροχή και των δύο. Υπάρχει ανάγκη για μια παγκόσμια και πολυ-οργανωτική προσέγγιση στο μέλλον, ενώ στο παρελθόν το επίκεντρο της διαχείρισης συμβάντων ήταν εθνικό, περιφερειακό ή μέσα σε μεμονωμένους οργανισμούς. Οι συνδέσεις και οι αλληλεξαρτήσεις που υπάρχουν παγκοσμίως μεταξύ των κυβερνήσεων, των μη κυβερνητικών οργανώσεων (ΜΚΟ), των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών (ΟΚΠ) και του εμπορικού τομέα είναι αυτά που κινητοποιούν αυτή την απαίτηση.

Η πιθανότητα διαταραχών και καταστροφών που υπερβαίνουν τα γεωγραφικά και πολιτικά σύνορα και έχουν αντίκτυπο στην ικανότητα διαχείρισης συμβάντων έχει αυξηθεί ως αποτέλεσμα παραγόντων όπως η αυξημένη αστικοποίηση, η εξάρτηση και η αλληλεξάρτηση κρίσιμων υποδομών, η κοινωνικοοικονομική δυναμική, η περιβαλλοντική αλλαγή, οι ασθένειες των ζώων και των ανθρώπων και η αυξημένη κυκλοφορία ανθρώπων και αγαθών σε όλο τον κόσμο.

Το πρότυπο ISO 22320 : 2018 παρέχει στους οργανισμούς συμβουλές σχετικά με τον καλύτερο τρόπο χειρισμού όλων των τύπων ατυχημάτων (για παράδειγμα, καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, κρίσεις, διαταραχές και καταστροφές). Ο επιχειρηματικός τομέας, οι περιφερειακοί οργανισμοί και οι κυβερνήσεις, οι οποίες έχουν διαφορετικά επίπεδα δικαιοδοσίας, συχνά μοιράζονται διάφορες δραστηριότητες διαχείρισης συμβάντων. Έτσι, υπάρχει ανάγκη καθοδήγησης όλων των εμπλεκόμενων μερών στον τρόπο προετοιμασίας και εφαρμογής της διαχείρισης συμβάντων.

Η περιφερειακή ή διασυνοριακή βοήθεια σε ένα πλήρως διαλειτουργικό πλαίσιο κατά τη διαχείριση συμβάντων αναμένεται να είναι άμεση και αποτελεσματική για τις ανάγκες του πληγέντος πληθυσμού καθώς και είναι ανθρωποκεντρικά δομημένη και πολιτιστικά ευαίσθητη. Ως εκ τούτου, καθίσταται απαραίτητη η συμμετοχή πολλών ενδιαφερόμενων μερών, με γνώμονα τη συμμετοχή της κοινότητας στην ανάπτυξη και την εφαρμογή της διαχείρισης συμβάντων. Οι εμπλεκόμενοι οργανισμοί είναι απαραίτητο να μοιράζονται μια κοινή προσέγγιση πέρα από γεωγραφικά, πολιτικά και οργανωτικά όρια (ISO 31000, 2018)²⁰.

Το εν λόγω πρότυπο ισχύει για κάθε οργανισμό που είναι υπεύθυνος για την προετοιμασία ή την αντιμετώπιση συμβάντων σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και, ενδεχομένως, διεθνές επίπεδο, συμπεριλαμβανομένων των φορέων που είναι υπεύθυνοι και συμμετέχουν στην προετοιμασία του συμβάντος, παρέχουν καθοδήγηση στη διαχείριση της εξέλιξης εμβόλιμων επεισοδίων, είναι υπεύθυνοι για την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση με το κοινό, και ταυτόχρονα ασκούν επιστημονική έρευνα στον τομέα της διαχείρισης συμβάντων. Μια ενιαία προσέγγιση στη διαχείριση συμβάντων είναι επωφελής για τους οργανισμούς επειδή προωθεί τη συνεργασία και εξασφαλίζει πιο συντονισμένες και συμπληρωματικές ενέργειες μεταξύ των οργανισμών. Η πλειονότητα των περιστατικών είναι τοπικής εμβέλειας και αντιμετωπίζονται σε τοπικό, δημοτικό, περιφερειακό, κρατικό ή επαρχιακό επίπεδο. Υπάρχουν βέβαια και διασυνοριακές απειλές που έχουν αντίκτυπο σε παγκόσμια κλίμακα, όπως για παράδειγμα η πρόσφατη υγειονομική κρίση από την Πανδημία SARS-CoV-2.

Η διεργασιοκεντρική προσέγγιση του προτύπου ISO 22320:2018 προϋποθέτει την διαπίστευση διαδικασιών για τη διαχείριση συμβάντων, συμπεριλαμβανομένων των αρχών που γνωστοποιούν την προστιθέμενη αξία και εξηγούν το σκοπό της διαχείρισης συμβάντων. Σε αυτό το πλαίσιο, καθορίζει τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης συμβάντων, όπως η διαδικασία και η δομή, τα οποία επικεντρώνονται στους ρόλους, τα καθήκοντα και τη διαχείριση πόρων. Ενθαρρύνει επίσης τη συνεχή βελτίωση μέσω του καθορισμού κοινών στόχων και υψηλού βαθμού συνεργασίας. Για τους σκοπούς του παρόντος προτύπου ισχύουν η ορολογία και οι ορισμοί του προτύπου ISO 22300 (ISO 22300:2018)¹³. Όπως προαναφέρθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια ο ISO και το IEC διατηρούν βάσεις δεδομένων ορολογίας για χρήση στην τυποποίηση στις διευθύνσεις <https://www.iso.org/obp> και <http://www.electropedia.org/>.

7.2 Αρχές του Προτύπου ISO 22320 :2018

Οι βασικές αρχές του εν λόγω προτύπου ακολουθούν στενά την κεντρική μεθοδολογία των λοιπών προτύπων ISO εστιάζοντας περαιτέρω στην βελτίωση της απόκρισης, τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα των δεόντων ενεργειών, τις διαδικασίες αποκατάστασης της κανονικότητας. Οι αρχές αυτές συνοψίζονται στις παρακάτω (ISO 22324, 2022)²¹:

- **Δεοντολογία:** Η διαχείριση συμβάντων σέβεται την υπεροχή της ανθρώπινης ζωής και της ανθρώπινης αξιοπρέπειας μέσω της ουδετερότητας και της αμεροληψίας.
- **Ενότητα διοίκησης:** Η διαχείριση συμβάντων απαιτεί από κάθε άτομο ανά πάσα στιγμή να αναφέρεται σε έναν μόνο επόπτη.
- **Συνεργασία:** Η διαχείριση συμβάντων απαιτεί τη συνεργασία των οργανισμών.
- **Προσέγγιση όλων των κινδύνων:** Η διαχείριση συμβάντων λαμβάνει υπόψη τόσο τα φυσικά όσο και τα ανθρώπινα περιστατικά, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που ο οργανισμός δεν έχει ακόμη βιώσει.
- **Διαχείριση κινδύνων:** Η διαχείριση συμβάντων βασίζεται στη διαχείριση κινδύνων.
- **Ετοιμότητα:** Η διαχείριση συμβάντων απαιτεί ετοιμότητα.
- **Ανταλλαγή πληροφοριών:** Η επιτυχημένη διαχείριση συμβάντων βασίζεται στην ανταλλαγή πληροφοριών και προοπτικών, αλλά και στην ταχύτητα και ποιότητα των δεδομένων.
- **Ασφάλεια:** Η διαχείριση συμβάντων τονίζει τη σημασία της ασφάλειας τόσο για τους ανταποκριτές όσο και για εκείνους που επηρεάζονται.
- **Ευελιξία:** Η διαχείριση συμβάντων είναι ευέλικτη (π.χ. προσαρμοστικότητα, επεκτασιμότητα και επικουρικότητα).
- **Ανθρώπινοι και πολιτιστικοί παράγοντες:** Η διαχείριση συμβάντων λαμβάνει υπόψη ανθρώπινους και πολιτιστικούς παράγοντες.
- **Συνεχής βελτίωση:** Η διαχείριση συμβάντων δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση για την ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης, (ISO 28000, 2022)³⁰

Όπως όλα τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας διαδικασιών που εκδίδονται από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης έτσι και το εν λόγω πρότυπο παρατηρούμε ότι διακρίνεται από αυστηρά δομικά και τεχνικά χαρακτηριστικά στοχεύοντας στην μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και στην επίτευξη του μέγιστου δυνατού βαθμού διαλειτουργικότητας μεταξύ των εμπλεκόμενων υπηρεσιών άμεσης απόκρισης, (ISO 22324, 2022)²¹.

7.3 Διαχείριση συμβάντων

Οι εγκαταστάσεις, τα εργαλεία, το προσωπικό, η οργανωτική δομή, οι διαδικασίες και οι επικοινωνίες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαχείριση συμβάντων. Το θεμέλιο της διαχείρισης συμβάντων είναι η γνώση ότι κάθε περιστατικό απαιτεί την εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων διαχείρισης, ανεξάρτητα από τον αριθμό των ατόμων που είναι διαθέσιμα ή συμμετέχουν στην αντιμετώπιση του συμβάντος.

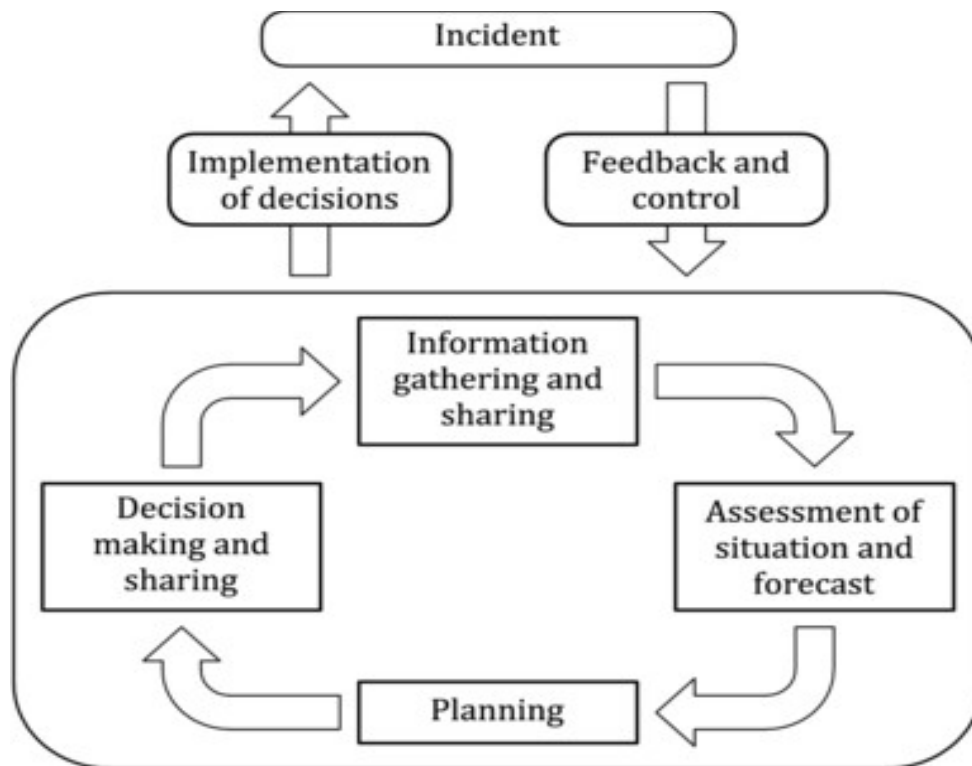
Ο οργανισμός θα πρέπει να εφαρμόζει σύστημα διαχείρισης έκτακτων συμβάντων, με αναλυτική περιγραφή της διαδικασίας διαχείρισης συμβάντων, σαφή προσδιορισμό ρόλων και αρμοδιοτήτων, ανάλυση καθηκόντων και την ορθολογική κατανομή των διαθέσιμων πόρων. Σε κάθε περίπτωση η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να τεκμηριώνει ανά τακτά χρονικά διαστήματα τη διαδικασία και τη δομή διαχείρισης συμβάντων. Η διαδικασία διαχείρισης συμβάντων βασίζεται σε στόχους που αναπτύσσονται με τη συλλογή και την προληπτική ανταλλαγή πληροφοριών προκειμένου να εκτιμηθεί η κατάσταση και να εντοπιστούν τα απρόοπτα²¹.

Ο οργανισμός θα πρέπει να συμμετέχει σε δραστηριότητες σχεδιασμού ως μέρος της ετοιμότητας και της αντίδρασης, οι οποίες λαμβάνουν υπόψη αρχικά την ασφάλεια, τους στόχους διαχείρισης συμβάντων, την αδιάλειπτη ροή πληροφοριών και τη συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση της κατάστασης. Παράλληλα, είναι απαραίτητη η τεκμηρίωση της λειτουργίας σχεδιασμού που καθορίζει ένα σχέδιο δράσης συμβάντων, η κατανομή, παρακολούθηση και η αποδέσμευση πόρων, η διασφάλιση των επικοινωνιών, η διαχείριση των σχέσεων με άλλους οργανισμούς ώστε να διαμορφώνεται κοινή επιχειρησιακή εικόνα, και τέλος η περιγραφή της διαδικασίας επιστροφής στην κανονικότητα και ο τερματισμός της κατάστασης ετοιμότητας, παρέχοντας συνεχώς κατευθυντήριες γραμμές τεκμηρίωσης, (ISO 22324, 2022)²¹.

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται κατά την διαχείριση μιας έκτακτης κατάστασης θα πρέπει να είναι αναλογικές με την κάθε περίπτωση. Η διαδικασία διαχείρισης συμβάντων εφαρμόζεται σε ενδεχόμενη κλιμάκωση έκτακτου / οξέος συμβάντος (βραχυπρόθεσμα/μακροπρόθεσμα) και θα πρέπει να εφαρμόζεται όπως ενδείκνυται σε όλα τα επίπεδα ευθύνης.

Στο Διάγραμμα 5 δίνεται ένα απλό παράδειγμα της διαδικασίας διαχείρισης συμβάντων.

Διάγραμμα 5 - Διαδικασία διαχείρισης συμβάντων



Η Ανώτερη Διοίκηση θα πρέπει να καθιερώσει μια διαδικασία διαχείρισης συμβάντων που βρίσκεται σε εξέλιξη και περιλαμβάνει αναλυτικές διεργασίες για την παρατήρηση και ανάλυση ενδεχόμενου συμβάντος, τη συλλογή, επεξεργασία και ανταλλαγή πληροφοριών και την εκτίμηση της κατάστασης, συμπεριλαμβανομένων των προβλέψεων μέσω διαδικασιών προσομοίωσης. Απαιτείται δομημένος στρατηγικός προγραμματισμός, λεπτομερής περιγραφή διαδικασιών για την λήψη και την ανακοίνωση των αποφάσεων που λαμβάνονται, και ανάπτυξη μηχανισμού συλλογής δεδομένων, πληροφοριών και παρατηρήσεων για την εφαρμογή μέτρων ελέγχου και διορθωτικών ενεργειών. Η διαδικασία διαχείρισης συμβάντων δεν θα πρέπει να

περιορίζεται στις ενέργειες του διοικητή σκηνης, αλλά θα πρέπει να καθορίζει ρόλους και αρμοδιότητες σε όλα τα άτομα που εμπλέκονται στην ομάδα διοίκησης συμβάντων, σε όλα τα επίπεδα ευθύνης.

Ο οργανισμός θα πρέπει να προσπαθήσει να ενσωματώσει πολλαπλές πολιτικές και να αντιδράσει σε εναλλακτικές προοπτικές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, διάφορα σενάρια αντίδρασης υπό διαφορετικές συνθήκες, διάφορες απαιτούμενες ενέργειες και διαφορετικές οργανωτικές νοοτροπίες και στόχους. Η διοίκηση θα πρέπει να προβλέπει τις αλυσιδωτές επιπτώσεις, να αναλαμβάνει προληπτικές δράσεις, να εξετάζει τα χρονοδιαγράμματα άλλων οργανισμών, να προσδιορίσει τον αντίκτυπό τους και να τροποποιεί αναλόγως το χρονοδιάγραμμά του.

Η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων εξετάζει τις ανάγκες και τα αποτελέσματα τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Αυτό περιλαμβάνει την πρόβλεψη κλιμάκωσης του περιστατικού, την πιθανότητα κάλυψης διαφορετικών αναγκών και το χρόνο που απαιτείται για την κάλυψη των αναγκών αυτών. Σε αυτό το πλαίσιο, οι διαχειριστές θα πρέπει να αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία να αξιολογούν τους κινδύνους και να ευθυγραμμίζουν την ταχύτητα απόκριση για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της αντίδρασης, να προβλέπουν τον τρόπο με τον οποίο τα συμβάντα μπορούν να αλλάξουν και να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους. Η διαδικασία αυτή προβλέπει την άμεση λήψη αποφάσεων από τους αρμόδιους, σχετικά με διάφορα μέτρα ώστε να διαχειριστούν έγκαιρα το περιστατικό, να ξεκινήσει μια κοινή απόκριση, να απομονωθούν οι κρίσιμες πληροφορίες και να διασφαλιστεί συνεχής ενημέρωση και καθοδήγηση των εμπλεκόμενων μερών. (ISO 22320:2018).²²

7.3.1 Δομή διαχείρισης συμβάντων

Για την ολοκλήρωση των καθηκόντων που συνδέονται με τους στόχους του συμβάντος, ο οργανισμός θα πρέπει να θέσει σε εφαρμογή ένα πλαίσιο διαχείρισης συμβάντων. Τα ακόλουθα πέντε (5) θεμελιώδη καθήκοντα θα πρέπει να υπάρχουν σε μια δομή διαχείρισης συμβάντων:

1. **Διοίκηση:** Αφορά την διαχείριση και τον έλεγχο του συμβάντος. Απαιτεί αυστηρή ιεραρχική δομή και σαφή καθορισμό αρμοδιοτήτων και φέρει την αποκλειστική ευθύνη για ενδεχόμενη αποδέσμευση πόρων.

2. **Σχεδιασμός:** Αφορά την συλλογή, αξιολόγηση και έγκαιρη ανταλλαγή επιχειρησιακών δεδομένων και πληροφοριών για οξέα περιστατικά. Περιλαμβάνονται ενημερώσεις προόδου, συμπεριλαμβανομένης της κατανομής προσωπικού και πόρων, της δημιουργίας και τεκμηρίωσης ενός σχεδίου δράσης συμβάντων και της συλλογής, κοινής χρήσης και τεκμηρίωσης δεδομένων.
3. **Επιχειρήσεις:** Η λειτουργία αυτή αφορά την επίτευξη των τακτικών στόχων, την μείωση των κινδύνων, την προστασία των ανθρώπων, της περιουσίας και του περιβάλλοντος, τον έλεγχο του συμβάντος και την μετάβαση στη φάση αποκατάστασης.
4. **Υλικοτεχνική υποστήριξη:** Αφορά την υποστήριξη οξέων συμβάντων και τους διαθέσιμους πόρους όπως είναι οι εγκαταστάσεις, οι μεταφορές, οι προμήθειες, η συντήρηση εξοπλισμού, τα καύσιμα, οι υπηρεσίες εστίασης και οι ιατρικές υπηρεσίες για προσωπικό συμβάντων, η υποστήριξη των επικοινωνιών και της τεχνολογίας των πληροφοριών.
5. **Οικονομικά και διοίκηση:** Αφορά τις διαδικασίες αποζημιώσεων και τις απαιτήσεις τρίτων, τυχόν δημόσιες συμβάσεις, διαδικασίες κοστολόγησης διαδικασιών κλπ. Ανάλογα με την κλίμακα ενός συμβάντος, ενδέχεται να μην απαιτείται ξεχωριστή οικονομική και διοικητική λειτουργία, (ISO 28000, 2022).³⁰

Ο σχεδιασμός, οι λειτουργίες, ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός, η χρηματοδότηση και η διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για κάθε επίπεδο διαχείρισης συμβάντων, π.χ. τμήματα και υποτμήματα ολόκληρου του συστήματος διαχείρισης συμβάντων²¹.

Η Ανώτερη Διοίκηση θα πρέπει να καθορίσει και να τεκμηριώσει τις ελάχιστες απαιτήσεις στελέχωσης για την άμεση έναρξη και συνεχή διατήρηση της διαχείρισης συμβάντων του οργανισμού.

Στο πεδίο καθορισμού ή /και επαναπροσδιορισμού ρόλων και αρμοδιοτήτων ο οργανισμός υποχρεούται να καθορίζει με σαφήνεια τους ρόλους και τις ευθύνες του συνόλου του προσωπικού καθώς και τις που θα χρησιμοποιηθούν. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να ορίσει ένα ή περισσότερα πρόσωπα με σαφώς κατανεμημένους ρόλους και αρμοδιότητες αναφορικά με τον καθορισμό των στόχων διαχείρισης συμβάντων,

τον προσδιορισμό νομικών και άλλων υποχρεώσεων, την έναρξη, το συντονισμό και την ανάληψη ευθύνης για όλα τα μέτρα διαχείρισης συμβάντων. Επιπρόσθετα, απαιτείται πλήρως τεκμηριωμένος καθορισμός της οργανωτικής δομής, λαμβάνοντας υπόψη την έκταση του ελέγχου, την ανάθεση καθηκόντων και τον αλγόριθμο που ακολουθείται για την ενεργοποίηση των μηχανισμών διαχείρισης κρίσεων, την κλιμάκωση, τις ενέργειες αποκατάστασης και τον τερματισμό της κατάστασης συναγερμού (ISO 22320:2018)²².

Αναφορικά με την ανάλυση και τον προσδιορισμό καθηκόντων διαχείρισης συμβάντων σε κάθε επίπεδο διοίκησης, ο οργανισμός θα πρέπει να φροντίζει για την δημιουργία στοιχείου διοίκησης συμβάντων- το οποίο μπορεί να είναι σταθερό ή κινητό- το οποίο θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από συμπαγή εσωτερική οργανωτική δομή, ώστε να γίνεται άμεση εκτίμηση κινδύνου στην πληγείσα περιοχή, να καθορίζονται οι άμεσοι στόχοι και η διαδικασία λήψης αποφάσεων. Σε αυτό το πλαίσιο απαιτείται η κατάρτιση σχεδίου δράσης για την οργάνωση του χώρου και η ανάπτυξη οργανωτικής δομής για τη διαχείριση των πόρων, ώστε να δημιουργηθεί μια κοινή επιχειρησιακή εικόνα. Σε περιόδους κανονικότητας η επιχειρησιακή Διοίκηση απαιτείται να αναθεωρεί και να τροποποιεί τα σχέδια, να φροντίζει για την διαχείριση πρόσθετων διευκολύνσεων και πόρων, την εξασφάλιση συνέχειας της εφοδιαστικής αλυσίδας σε περίπτωση κρίσης, καθώς και την τήρηση λεπτομερούς αρχείου. Ο οργανισμός θα πρέπει να ενσωματώνει στο ανώτατο επίπεδό του ειδικές διαδικασίες και πρωτόκολλα ασφαλείας, να φροντίζει για την ενημέρωση του κοινού μέσω ειδικών οδηγιών/συμβουλών απόκρισης πάντοτε με την υποστήριξη των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών.

Ανεξάρτητα από το πόσες ιεραρχικές δομές έχει ένας οργανισμός, εξακολουθούν να ισχύουν οι αρχές της διαχείρισης συμβάντων, του συντονισμού και της συνεργασίας. Οι αρχές της συνεργασίας και του συντονισμού είναι πιο κρίσιμες σε πολλά ιεραρχικά πλαίσια διαχείρισης συμβάντων.

Η αλυσίδα διοίκησης αναφέρεται στην τακτική γραμμή εξουσίας εντός των τάξεων του οργανισμού διαχείρισης συμβάντων. Ενότητα διοίκησης σημαίνει ότι κάθε άτομο έχει έναν καθορισμένο επόπτη στον οποίο αναφέρεται στον τόπο του συμβάντος. Οι αρχές αυτές αίρουν την ασάφεια που επιφέρουν πολλές ανταγωνιστικές οδηγίες και αποσαφηνίζουν τις σχέσεις αναφοράς. Όλες οι βαθμίδες των διαχειριστών εκδηλώσεων

θα πρέπει να είναι σε θέση να εποπτεύουν τη συμπεριφορά όλων των μελών του προσωπικού.

Σε περιστατικά που αφορούν πολλαπλές δικαιοδοσίες, μία δικαιοδοσία με συμμετοχή πολλών υπηρεσιών ή πολλαπλές δικαιοδοσίες με συμμετοχή πολλαπλών υπηρεσιών, η κοινή ή ενοποιημένη διοίκηση επιτρέπει σε οργανισμούς με διαφορετικές νομικές, γεωγραφικές και λειτουργικές αρχές και ευθύνες να συνεργάζονται χωρίς να επηρεάζεται η ατομική εξουσία, ευθύνη ή λογοδοσία. Η διαδικασία αυτή περιγράφεται στην σύγχρονη βιβλιογραφία ως διαλειτουργικότητα (interoperability).

Η απαίτηση μεγιστοποίησης της ποσότητας των πόρων που διαχειρίζεται ένας επόπτης προς όφελος της αυξημένης αποτελεσματικότητας είναι μια θεμελιώδης αρχή της διαχείρισης εκδηλώσεων. Η διατήρηση του "εύρους ελέγχου" είναι αυτό που σημαίνει να το κάνετε αυτό. Ο μέσος αριθμός αναφορών σε ένα άτομο είναι 1/7. Μια σειρά από δύο έως πέντε άτομα που αναφέρονται σε ένα άτομο θεωρείται ο ιδανικός έλεγχος. Μπορεί να επιτραπεί να υπερβεί το προτεινόμενο εύρος ελέγχου σε συνήθειες, επαναλαμβανόμενους χώρους εργασίας με αναθέσεις χαμηλότερου κινδύνου ή όταν οι πόροι λειτουργούν πολύ στενά μαζί. Αντίθετα, συνιστάται να περιορίζεται το εύρος του ορίου ελέγχου σε περίπλοκες περιστάσεις όπου η ασφάλεια αποτελεί προτεραιότητα ή όπου υπάρχει μεγάλη απόσταση μεταξύ των πόρων.

Στα διοικητικά όρια μιας καταστροφής, δημιουργούνται διάφοροι χώροι λειτουργίας και εγκαταστάσεις υποστήριξης για την επίτευξη μιας σειράς στόχων, συμπεριλαμβανομένης της αποχέτευσης, της επεξεργασίας δωρεών προμηθειών και της εκκένωσης. Οι τυπικές εγκαταστάσεις περιλαμβάνουν θέσεις διοίκησης συμβάντων, βάσεις, στρατόπεδα, περιοχές στάσης, περιοχές διαλογής μαζικών ατυχημάτων, κέντρα επιχειρήσεων συμβάντων και άλλες εγκαταστάσεις, όπως απαιτείται.

Η διαχείριση συμβάντων περιλαμβάνει σαφείς και τεκμηριωμένες διαδικασίες κατηγοριοποίησης, διατήρησης αποθεμάτων, αποστολής, παρακολούθησης και ανάκτησης πόρων. Προκειμένου να διασφαλιστεί η ετοιμότητα, θα πρέπει να υπάρχει, πριν από το συμβάν, μια τυποποιημένη, ολοκληρωμένη βάση δεδομένων πόρων, καθώς και πρωτόκολλα πρόσβασης, αξιοποίησης και αποστράτευσης αυτών των πόρων (ISO 22324, 2022)²¹.

Κατά περίπτωση, κατά την διαχείριση μιας κρίσης δύναται να απαιτηθούν ανθρώπινοι πόροι, υλικοτεχνική υποστήριξη και διοικητική βοήθεια για την υποστήριξη μιας βιώσιμης αντίδρασης, επιστημονική υποστήριξη (π.χ. παρακολούθηση περιβάλλοντος πεδίου, παρακολούθηση διασφάλισης), υπηρεσίες καταγραφής και στατιστικής έρευνας. Περαιτέρω, δύναται να προκύψουν ανάγκες για παροχή ένδυσης, στέγης, σίτισης μεταφορών, ενεργειακού εφοδιασμού, υπηρεσίες υγείας για τους πληγέντες, αλλά και για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, απόκριση σε διαρροές ρύπων και έκτακτες δαπάνες και αποζημιώσεις. Ο οργανισμός θα πρέπει επίσης να λάβει υπόψη τα προαναφερθέντα κατά τη διαχείριση κεφαλαίων, την κατάρτιση σχεδίων με φιλανθρωπικές οργανώσεις και τον σχεδιασμό του τρόπου συνεργασίας με τις τοπικές αρχές για τη στέγαση εκτοπισμένων ατόμων από τις πληγείσες περιοχές του συμβάντος.

Μια εξήγηση των δεδομένων του κοινού παρέχεται παρακάτω, μαζί με άλλες περιπτώσεις καθηκόντων διαχείρισης συμβάντων. Το μέγεθος του συμβάντος θα καθορίσει πόσες εργασίες μπορούν να συγχωνευθούν. Ενδέχεται να απαιτούνται περισσότεροι πόροι ή να διατίθενται σε άλλες ομάδες σε περιστατικά μεγάλης κλίμακας. Αυτά τα καθήκοντα είναι ζωτικής σημασίας για μια κοινή διοίκηση σε ένα σύστημα διαχείρισης συμβάντων μεταξύ οργανισμών. Ο οργανισμός μπορεί να αναθέσει την ευθύνη σχετικά με τα οικονομικά και τη διοίκηση, τις πληροφορίες και τις έρευνες σε άλλα τμήματα ή οργανισμούς (ISO 31000, 2018)⁷.

7.3.2 Σχεδιασμός διαχείρισης συμβάντων

Στη διαχείριση οξέων συμβάντων, η διοίκηση δύναται να ασκείται για όλες τις δραστηριότητες συμβάντων, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης στρατηγικών και τακτικών, προληπτικής παραγγελίας ή/και απελευθέρωσης πόρων. Η διοίκηση οξέων συμβάντων έχει συνολική εξουσία και ευθύνη για τη διεξαγωγή επιχειρησιακών δράσεων και είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση τακτικών επιχειρήσεων στο σημείο συμβάντος. Ο ορισμός των εμπλεκόμενων υποδομών διαχείρισης αποτελεί μέρος της εντολής συμβάντων. Η εντολή συμβάντος μπορεί να υποστηρίζεται από τους φορείς άμεσης απόκρισης είτε στο πεδίο είτε στα αρμόδια Κέντρα Επιχειρήσεων.

Η αρμόδια υπηρεσία ενημέρωσης του κοινού είναι υπεύθυνη για τη διασύνδεση των πολιτών με τα μέσα ενημέρωσης ή/και με άλλους φορείς με απαιτήσεις πληροφοριών

που σχετίζονται με περιστατικά. Αυτή η εργασία ανατίθεται κυρίως στο ανώτερο επίπεδο της εντολής συμβάντος για την εναρμόνιση των πληροφοριών.

Ο αξιωματικός σύνδεσμος είναι το σημείο επαφής για τους εκπροσώπους άλλων κυβερνητικών υπηρεσιών, μη κυβερνητικών οργανώσεων ή/και ιδιωτικών φορέων. Οι ειδικοί σύμβουλοι προσφέρουν εξειδικευμένες πληροφορίες από άλλους οργανισμούς αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών, όπως εκείνους με εξειδικευμένο επιστημονικό υπόβαθρο ή με ιδιαίτερες επαγγελματικές ικανότητες. Ως αποτέλεσμα, ο επιχειρησιακός επικεφαλής είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη όλων των επιχειρησιακών καθηκόντων που συνδέονται άμεσα με τα γεγονότα. Ο επιχειρησιακός προϊστάμενος επιλέγει την επιχειρησιακή στρατηγική και συμμετέχει άμεσα στη δημιουργία οποιουδήποτε σχεδίου δράσης διαχείρισης συμβάντων. Για κάθε επιχειρησιακή φάση, θα πρέπει να προσδιορίζεται ο επιχειρησιακός σχεδιασμός και η παροχή συμβουλών.

Η επιχειρησιακή εικόνα παρέχει τη συλλογή, αξιολόγηση και διάδοση πληροφοριών για την κατάσταση του συμβάντος και πληροφοριών για τους υπεύθυνους συμβάντων και το προσωπικό διαχείρισης συμβάντων. Στη συνέχεια, η επιχειρησιακή εικόνα παρέχει αναφορές κατάστασης, εμφανίζει πληροφορίες κατάστασης, διατηρεί την κατάσταση των πόρων που έχουν εκχωρηθεί στο περιστατικό και τεκμηριώνει οποιοδήποτε σχέδιο δράσης διαχείρισης συμβάντων, με βάση τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και τη συμβολή και καθοδήγηση του επικεφαλής από τον επικεφαλής της εκδήλωσης, (ISO 22320:2018).²²

Η αλυσίδα εφοδιασμού πρέπει να πληροί όλες τις απαιτήσεις υποστήριξης υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της παραγγελίας πόρων από τοποθεσίες μη συμβάντων, προκειμένου να προωθηθεί η αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση συμβάντων. Μαζί με τις εγκαταστάσεις, την ασφάλεια (για οποιεσδήποτε εγκαταστάσεις διαχείρισης συμβάντων), τη μεταφορά, την προμήθεια, τη συντήρηση εξοπλισμού και καυσίμων, τις υπηρεσίες τροφίμων και τις υπηρεσίες ιατρικής ανταπόκρισης έκτακτης ανάγκης, συμπεριλαμβανομένων των εμβολιασμών ανάλογα με τις ανάγκες, η εφοδιαστική προσφέρει επίσης εγκαταστάσεις, προμήθειες και άλλες υπηρεσίες.

Οι οργανισμοί πρέπει να διαχειρίζονται τους εργαζομένους σύμφωνα με τη συχνότητα των περιστατικών. Η εναλλαγή ατόμων και προσωπικού αποτελεί μέρος αυτού κατά

τη διάρκεια των συνεχιζόμενων ωρών λειτουργίας. Η επιθυμία των εργαζομένων να επικοινωνούν με την οικογένειά τους είναι μία από τις άλλες δυσκολίες.

Η τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών υποστηρίζει δομές επικοινωνίας, προσφέρει ασφαλή υποδομή πληροφορικής, καθορίζει ρόλους και δικαιώματα εφαρμογών λογισμικού, μετρά την απόδοση του συστήματος και δημιουργεί δομές επικοινωνίας και πληροφορικής (ISO 22324, 2022)²¹.

Οι Οικονομικές υπηρεσίες και οι υπηρεσίες Διοικητικής Μέριμνας εμπλέκονται κατά περίπτωση όταν οι δραστηριότητες διαχείρισης συμβάντων απαιτούν χρηματοδότηση επί τόπου ή το συμβάν χρήζει άλλου είδους διοικητικής υποστήριξης. Ορισμένες από τις εργασίες που εμπίπτουν σε αυτό το πεδίο εφαρμογής είναι η καταγραφή του χρόνου του προσωπικού, η διατήρηση των συμβάσεων προμηθευτών, η επίβλεψη των αποζημιώσεων και των αξιώσεων και η διεξαγωγή μιας συνολικής ανάλυσης κόστους για το περιστατικό. Αυτό περιλαμβάνει καθήκοντα όπως η παρακολούθηση του χρόνου των εργαζομένων, η διαχείριση των συμβάσεων προμηθευτών, η διαχείριση ζημιών και αξιώσεων και η εκτέλεση μιας συνολικής ανάλυσης κόστους του περιστατικού. Εκτός από την παρακολούθηση πολλαπλών πηγών κεφαλαίων, οι οικονομικές και διοικητικές υπηρεσίες παρακολουθούν και προχωρούν σε ανάλυση κόστους καθώς εξελίσσεται το περιστατικό. Αυτό επιτρέπει στο συμβάν να οδηγήσει στην πρόβλεψη της ανάγκης για την εκ των προτέρων διάθεση πρόσθετων κεφαλαίων εξασφαλίζοντας την συνέχεια των απαιτούμενων δράσεων.

Οι υπηρεσίες πληροφοριών και επικοινωνίας διασφαλίζουν ότι όλες οι επιχειρήσεις και δραστηριότητες συλλογής πληροφοριών και ερευνών αποτελούν αντικείμενο κατάλληλης διαχείρισης, συντονισμού και καθοδήγησης, για την πρόληψη και αποτροπή πιθανής παράνομης δραστηριότητας, περιστατικών ή επιθέσεων. Στο πλαίσιο αυτό οι εν λόγω υπηρεσίες συλλέγουν, επεξεργάζονται, αναλύουν, διασφαλίζουν και διαχέουν κατάλληλα πληροφορίες και στοιχεία, αποθηκεύουν αποδεικτικά στοιχεία, συνδράμοντας κατά τον βέλτιστο τρόπο στην επίτευξη διαλειτουργικότητας των δράσεων των φορέων άμεσης απόκρισης για την διαχείριση μαζικών απωλειών ζωής ή/και υγείας, συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας και της προστασίας όλου του προσωπικού απόκρισης, (ISO 31000, 2018)⁷.

Σε κάθε περίπτωση ο οργανισμός θα πρέπει να διαχειρίζεται και να κατανέμει τους απαιτούμενους πόρους με τον προσδιορισμό και την ποσοτική κατανομή αυτών, την

πρόβλεψη για έγκαιρη αντικατάσταση των αποθεμάτων, την παρακολούθηση των διαδικασιών διανομής και τη θέσπιση διαδικασιών αποδέσμευσης.

Ο σχεδιασμός αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης του οργανισμού πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη διατήρηση της ζωής, της περιουσίας και του περιβάλλοντος. Τα σχέδια για τη διαχείριση συμβάντων μπορεί να είναι ευρεία ή προσαρμοσμένα σε συγκεκριμένες εγκαταστάσεις, κινδύνους κ.λπ.

Ο οργανισμός θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους τύπους καταστάσεων έκτακτης ανάγκης που καλύπτονται από το σχέδιο, τους τύπους καταστάσεων έκτακτης ανάγκης που εξαιρούνται ειδικά από το σχέδιο (για παράδειγμα, επειδή καλύπτονται από άλλα σχέδια), τις ευθύνες και τους περιορισμούς που προκύπτουν από περιοχές δικαιοδοσίας και την κλίμακα των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης κατά τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής του σχεδίου διαχείρισης συμβάντων.

Όλοι οι οργανισμοί που αναφέρονται στο σχέδιο διαχείρισης συμβάντων θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στο σχέδιο κατά τη διάρκεια ενός περιστατικού, τόσο ηλεκτρονικά όσο και σε χαρτί.

Μπορεί να καταρτιστεί αυτόνομο σχέδιο διαχείρισης συμβάντων ή παράρτημα άλλου σχεδίου διαχείρισης συμβάντων. Εάν εμπλέκονται ταυτόχρονα περισσότερα από ένα σχέδια διαχείρισης συμβάντων, ακόμη και ένα αυτόνομο σχέδιο διαχείρισης συμβάντων μπορεί να συγχωνευθεί με τα άλλα σχέδια διαχείρισης συμβάντων, (ISO 22324, 2022)²¹.

Το σχέδιο διαχείρισης συμβάντων θα πρέπει να περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, ορισμένα στρατηγικά στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά δύναται να περιλαμβάνουν τον βασικό σκοπό ανάπτυξης επιχειρησιακού σχεδιασμού, το πεδίο εφαρμογής και τους επιμέρους λειτουργικούς στόχους οι οποίοι συνάδουν με την καθορισμένη βάση σχεδιασμού και την έννοια των πράξεων, καθώς και το πλήρες σύνολο των προϋποθέσεων που θα απαιτούσαν την ενεργοποίηση του οργανισμού διαχείρισης συμβάντων αλλά και τη διαδικασία ενεργοποίησής του. Σε επίπεδο λειτουργικού σχεδιασμού το σχέδιο διαχείρισης συμβάντων περιλαμβάνει τον καθορισμό ρόλων και αρμοδιοτήτων, την οργάνωση και στελέχωση, ενδεχόμενες προστατευτικές ενέργειες και συστήματα προειδοποίησης, και την διασύνδεση και υποστήριξη μεταξύ των οργανισμών απόκρισης. Γίνεται εκτενής αναφορά στην ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων των σημείων επαφής που είναι διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή,

στην υποστήριξη συμφωνιών, σχεδίων και διαδικασιών, την διασφάλιση της επικοινωνίας και της ροή πληροφοριών και στην διασφάλιση των κρίσιμων εγκαταστάσεων και πόρων υποστήριξης. Η διασφάλιση της όλης διαδικασίας απαιτεί επιπρόσθετες ενέργειες αναφορικά με τις δράσεις ενεργοποίησης και ειδοποίησης επιχειρησιακού σχεδιασμού, την αξιολόγηση/ταξινόμηση και τον καθορισμό προκαθορισμένων πρωτοκόλλων απόκρισης για καθεμία από τις κατηγορίες συμβάντων. Όλο το προσωπικό θα πρέπει να ενημερώνεται και να κατανοεί τους ρόλους και τις ευθύνες που του έχουν ανατεθεί πριν από μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης, ώστε να φροντίζει για τη συνέχεια των επιχειρήσεων των φορέων άμεσης απόκρισης, την τεκμηρίωση των αποφάσεων και των μέτρων που λαμβάνονται για την αντιμετώπιση της έκτακτης ανάγκης, και τον προγραμματισμό συντήρησης και διαχείρισης, (ISO 22320:2018)²².

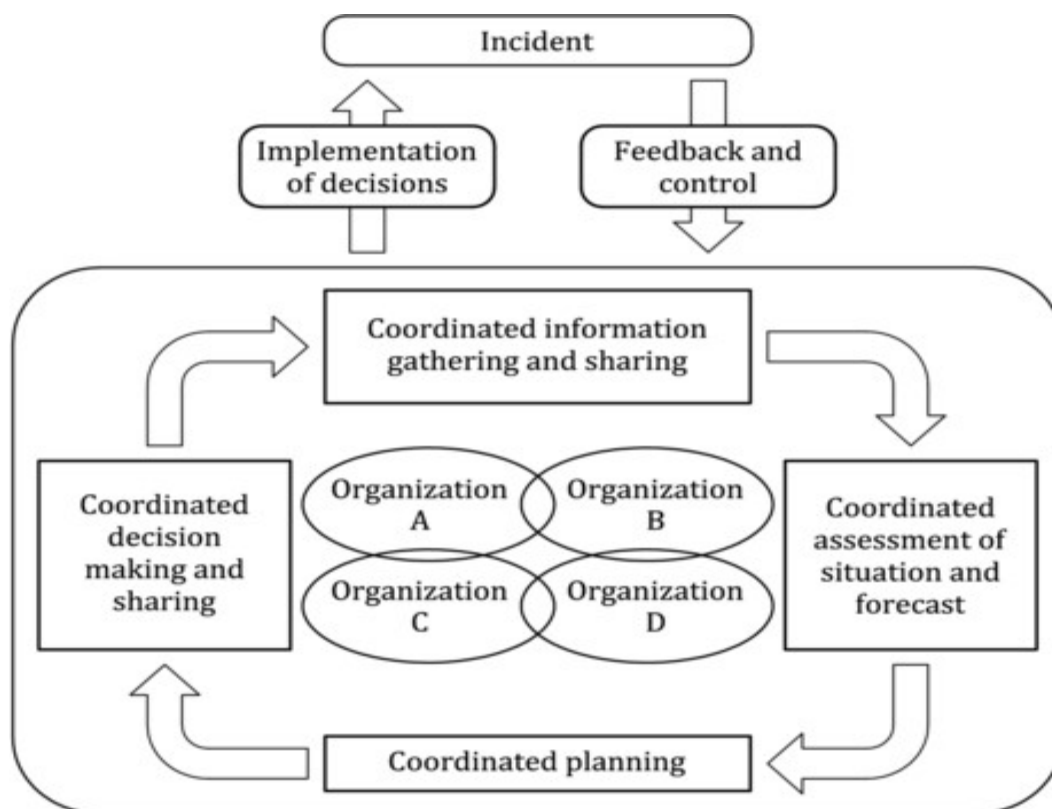
7.4 Συνεργασία, Συντονισμός και Επικοινωνία

Η συνεργασία αφορά τον συντονισμό και τη συνεργασία είτε πρόκειται για διαφορετικά τμήματα ή επίπεδα στο πλαίσιο ενός οργανισμού είτε για πολλαπλούς οργανισμούς. Οι οργανισμοί θα πρέπει να χρησιμοποιούν τεκμηριωμένη και διαδραστική ορολογία στο πλαίσιο των διαφόρων διεργασιών και της δομής διαχείρισης συμβάντων.

Το πρότυπο ISO/TR 22351 (ISO/TR 22351, 2015)²³ παρέχει εξειδικευμένες πληροφορίες σχετικά με την διάχυση πληροφοριών, την κωδικοποίηση και την εξασφάλιση της εμπιστευτικότητας και της προστασίας των προσωπικών δεδομένων.

Οι οργανισμοί θα πρέπει να δεσμευτούν να συνεισφέρουν και να προσπαθήσουν να επιτύχουν κοινή κατεύθυνση. Η κοινή κατεύθυνση προκύπτει από την ανώτατη διοίκηση από κάθε οργανισμό που συμφωνεί σε κοινούς στόχους συμβάντων. Μια ενδεικτική μεθοδολογία ανάπτυξης κοινών συλλογικών δράσεων από πολλούς οργανισμούς περιγράφεται στο Διάγραμμα 6.

Διάγραμμα 6 - Συντονισμένη διαδικασία διαχείρισης συμβάντων.



Οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη συντονισμού και συνεργασίας περιλαμβάνουν καταρχήν την καθολική χρήση κοινών διαδικασιών διαχείρισης συμβάντων. Η επίτευξη συνεργασίας περιλαμβάνει οργανισμούς που χρησιμοποιούν τη διαδικασία διαχείρισης συμβάντων με τον ίδιο τρόπο.

Οι διαχειριστές οξέων περιστατικών θα πρέπει, όταν είναι απαραίτητο, να κοιτάξουν πέρα από τις άμεσες ευθύνες τους για να εξετάσουν και να κατανοήσουν τους γενικούς στόχους της διαχείρισης συμβάντων, τους άλλους εμπλεκόμενους οργανισμούς και τις δυνατότητές τους, τα καθήκοντα που ανατίθενται σε άλλους οργανισμούς, τους πόρους που απαιτούνται για την αντιμετώπιση του συμβάντος και τις πιθανές επιπτώσεις των διαφόρων αντιδράσεων. Ο οργανισμός θα πρέπει να σχεδιάζει τη διαχείριση ταυτόχρονων περιστατικών, καθώς οι συνέπειες ενός συμβάντος μπορεί να προκύψουν ταυτόχρονα σε πολλαπλά επίπεδα και σε διάφορους τομείς του ευρύτερου κοινού.

Κατά τη διαχείριση ταυτόχρονων περιστατικών σε πολλαπλά επίπεδα, ο οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίζει τους οργανισμούς που συμμετέχουν, ώστε να αποφεύγονται

οι αλληλεπικαλύψεις και να διευκολύνεται η προσφορά ή η αίτηση συνδρομής με έγκαιρο και απλό τρόπο, να προβλέπει ότι άλλοι οργανισμοί θα μπορούσαν να αξιολογήσουν την κατάσταση με διαφορετικό τρόπο, και να εντοπίζει καταστάσεις (π.χ. αλυσιδωτές επιπτώσεις) που ενδέχεται να παρακωλύσουν ή να καθυστερήσουν τις συμφωνίες και να οδηγήσουν σε ακατάλληλες ενέργειες.

Στο πεδίο αυτό θα πρέπει να αναπτύσσεται μια κοινή επιχειρησιακή εικόνα με την συνεχή ανταλλαγή ενεργών πληροφοριών με άλλους οργανισμούς, εξασφαλίζοντας ότι τα υποβαλλόμενα αιτήματα είναι όσο το δυνατόν ακριβέστερα, ότι λαμβάνεται υπόψη η ασφάλεια των πληροφοριών, καθώς και ότι οι πληροφορίες είναι προσιτές και άμεσα διαθέσιμες σε όλους τους συναρμόδιους και λοιπούς επηρεαζόμενους φορείς.

Για να βελτιωθεί η αξιοπιστία, να αποφευχθούν οι ασάφειες και να καταπολεμηθεί η διάδοση εσφαλμένων πληροφοριών, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα σύστημα συντονισμένης επικοινωνίας, τόσο εντός όσο και μεταξύ των οργανισμών, (ISO 19011, 2018)²⁹

Ο οργανισμός θα πρέπει να συνεργάζεται με άλλους για να λαμβάνει αποφάσεις με βάση τους καθιερωμένους στόχους διαχείρισης συμβάντων, να είναι έτοιμος να χειριστεί το ζήτημα καθώς αλλάζουν οι συνθήκες και να κάνει προσαρμογές ανάλογα με τις ανάγκες. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει μια διαφανή διαδικασία λήψης αποφάσεων που επιτρέπει την κοινή χρήση των αποφάσεων εντός του οργανισμού, με άλλα εμπλεκόμενα μέρη και, εάν είναι απαραίτητο, με το ευρύ κοινό.

Ο οργανισμός θα πρέπει να κατανοήσει την εξέλιξη του περιστατικού και τον αντίκτυπό του στην κοινωνία, αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας μεθόδους συνεργασίας. Θα πρέπει επίσης να αξιολογεί περιοδικά τη διαχείριση συμβάντων για να διαπιστώσει εάν εκπληρώνονται οι στόχοι και τα πλεονεκτήματα των συνεργατικών προσπαθειών. Στη συνέχεια θα πρέπει η διοίκηση να χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα των ανωτέρω αξιολογήσεων κατά τη λήψη κοινών αποφάσεων σχετικά με τη συνεχή βελτίωση, και να διεξάγει εκπαίδευση και ασκήσεις επαρκείς για την επικύρωση της αποτελεσματικότητας των απαιτούμενων δράσεων⁷.

Για το σκοπό αυτό, κάθε οργανισμός θα πρέπει να συνάψει συμφωνίες συνεργασίας με άλλους οργανισμούς από τη θέσπιση ειδικής λειτουργίας για τη διασφάλιση του συντονισμού, και για την διάθεση πόρων, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων συνδέσμων. Το ISO 22397 (ISO 22397, 2014)²⁴ παρέχει πρόσθετες πληροφορίες για

τη θέσπιση ρυθμίσεων μεταξύ οργανισμών. Οι συμφωνίες συνεργασίας θα πρέπει να καταρτίζονται στο πλαίσιο της ετοιμότητας, κατά περίπτωση.

Κατά περίπτωση, απαιτείται συνεργασία μεταξύ τοπικών, περιφερειακών, εθνικών και διεθνών αρχών άμεσης απόκρισης και αμοιβαίας συνδρομής. Αυτές οι αρχές δύναται να είναι κυβερνήσεις σε διάφορα διοικητικά επίπεδα, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις για την παροχή πόρων διαχείρισης συμβάντων, ιδιωτική βιομηχανία για δραστηριότητες υποστήριξης της διαχείρισης συμβάντων (π.χ. τρόφιμα, στέγη, υπηρεσίες υγείας, μεταφορές, επικοινωνίες, παράδοση φαρμάκων, εμβόλιο, ικανότητα παροχής ηλεκτρικού ρεύματος έκτακτης ανάγκης και διανομή πόσιμου νερού), και ιδιωτικοί βιομηχανικοί οργανισμοί προκειμένου να διασφαλιστεί η συνέχεια των δραστηριοτήτων (ISO 22397, 2014)²⁴.

Ο οργανισμός θα πρέπει να χρησιμοποιεί τεχνικό εξοπλισμό φιλικό προς τον χρήστη με λογισμικό ανοιχτού κώδικα, για την επίτευξη διαλειτουργικότητας με την εξασφάλιση των λειτουργιών του εξοπλισμού μεταξύ οργανισμών και σε διαφορετικά περιβάλλοντα, την καλύτερη δυνατή χρήση του διαθέσιμου εξοπλισμού, ώστε σε κάθε περίπτωση να γίνεται χρήση και από λιγότερο έμπειρους οργανισμούς.

Μια στρατηγική που βασίζεται σε σημαντικούς κοινωνικούς στόχους είναι γνωστή ως ολοκληρωμένη προοπτική. Αυτό συνεπάγεται την κατανόηση των ατομικών πράξεων κάποιου ως συστατικού μιας μεγαλύτερης ολότητας. Αυτό βοηθά να διασφαλιστεί ότι οι πόροι της κοινωνίας χρησιμοποιούνται όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά.

Ένας οργανισμός με ολοκληρωμένη προοπτική αναγνωρίζει πώς η πορεία ενός περιστατικού επηρεάζει την κοινωνία στο σύνολό της, αναγνωρίζει τις ανάγκες που υπάρχουν, ακόμη και εκείνες εκτός της δικής του σφαίρας επιρροής, βλέπει τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί ή πρόκειται να επιτευχθούν, εντοπίζει πιθανές μη συμμορφώσεις και είναι σε θέση να δώσει προτεραιότητα στις ανάγκες εάν οι πόροι δεν επαρκούν για να τις αντιμετωπίσουν όλες.

Προτεραιότητα, που έχει να κάνει με τη στάθμιση των διαφόρων συμφερόντων που συνδέονται με τους βασικούς στόχους μεταξύ τους και την εστίαση σε αυτό που ικανοποιεί καλύτερα το σύνολο. Οι βασικοί κοινωνικοί στόχοι βέβαια δύναται να διαφέρουν ανάλογα με τον χρόνο και τον τόπο. Καθώς ο καθορισμός προτεραιοτήτων δεν είναι ποτέ εύκολος, ο οργανισμός θα πρέπει να αποφασίσει εκ των προτέρων τι είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία της κοινωνίας (ISO 22324, 2022)²¹.

Ανάλογα με τις δικές τους αποστολές, επιχειρήσεις και ικανότητες, οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται τις καταστάσεις από διάφορες οπτικές γωνίες. Η συμβολή κάθε οργανισμού σε αυτές τις πολλές απόψεις είναι ζωτικής σημασίας για την περιγραφή της βοήθειας που χρειάζεται όσο το δυνατόν πληρέστερα. Για παράδειγμα, κάθε κοινωνική οργάνωση έχει τις δικές της παραδόσεις και μεθόδους σκέψης για το πώς πρέπει να δομηθούν οι προσπάθειες διαχείρισης εκτός από το να έχει τη δική της αποστολή και δεξιότητες. Επίσης, οι εντολές και οι ευθύνες διαφόρων οργανισμών ενδέχεται να διαφέρουν. Η διάδοση πληροφοριών στο κοινό επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνεται σε περιστατικά.

Διαφορετικές οπτικές γωνίες, που οδηγούν σε σύγκρουση, μπορεί να προέρχονται από τουλάχιστον δύο πηγές. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν οι οργανισμοί έχουν διαφορετικούς στόχους και, ως εκ τούτου, επιθυμούν να κάνουν εντελώς διαφορετικά πράγματα ή μπορεί να συμβεί όταν οι οργανισμοί έχουν διαφορετικές απόψεις και προσεγγίζουν το ζήτημα από διάφορες οπτικές γωνίες. Κατά τη διάρκεια της φάσης σχεδιασμού, ο οργανισμός θα πρέπει να αποκτήσει επίγνωση των διαφορετικών απόψεων και στόχων.

Οι οργανισμοί θα πρέπει να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον και να συνεργάζονται πιο αποτελεσματικά εάν είναι εξοικειωμένοι με άλλες οργανωτικές κουλτούρες. Ωστόσο, η διαχείριση συμβάντων απαιτεί πιο αυτοσχέδιες και παροδικές συνεργασίες. Η ενθάρρυνση των ανθρώπων να μοιράζονται την τεχνογνωσία και τις ιδέες τους που βασίζονται στην εμπειρία, η συνεχής προσοχή για την ενίσχυση της συνοχής της ομάδας και η αποφυγή της μη συμμόρφωσης με τις κατευθυντήριες αρχές του προτύπου είναι όλα ευεργετικά για τη συνεργασία σε ομάδες.

Σε εργασίες που περιλαμβάνουν περισσότερους από έναν οργανισμούς, άτομα, ομάδες και οργανισμοί θα πρέπει να εργάζονται για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Η εμπιστοσύνη που έχει δημιουργηθεί μπορεί να διατηρηθεί μέσω της ανάπτυξης της ικανότητας να αναγνωρίζουν και να προσαρμόζονται στους πολιτιστικούς κώδικες, του σεβασμού στις συνήθειες και την επιχειρησιακή κουλτούρα άλλων οργανισμών, να εξοικειώνονται και να διαχειρίζονται τις σχέσεις εξουσίας, το καθεστώς και τις ιεραρχίες εντός του άλλου οργανισμού, έχοντας μια ενστικτώδη αίσθηση για πράγματα που μπορεί να προκαλέσουν φόβο, θυμό, απογοήτευση ή ντροπή στους άλλους και ελέγχοντας τα συναισθήματά του.

Ο χρόνος είναι συχνά ένα περιοριστικό ζήτημα στις εμφανίσεις. Επιπλέον, επειδή διαφορετικά στοιχεία περιστατικών ή επεισόδια περιστατικών ξεκινούν σε διάφορες χρονικές στιγμές και διαρκούν για διάφορα χρονικά διαστήματα, η διαχείριση του χρόνου γίνεται πιο δύσκολη. Ως αποτέλεσμα, ορισμένα περιστατικά μπορεί να ολοκληρωθούν σε μια στιγμή που άλλα δεν έχουν ακόμη ξεκινήσει. Εις βάρος των μακροπρόθεσμων προσπαθειών, είναι απλό να επικεντρωθούμε σε ενέργειες που είναι άμεσες και έχουν ξεχωριστά αποτελέσματα.

Ο στόχος της επικοινωνίας είναι να παράγει μια ακριβή και συνεπή περιγραφή των γεγονότων ενός γεγονότος. Αυτή η αλληλεπίδραση- η οποία λαμβάνει χώρα μεταξύ οργανισμών, του ευρέος κοινού, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των μέσων ενημέρωσης - είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση συμβάντων.

Οι οργανισμοί επικοινωνούν ανάλογα εν μέρει με την πραγματική πορεία των γεγονότων του περιστατικού και εν μέρει με τον τρόπο με τον οποίο το περιστατικό αναφέρεται και γίνεται αντιληπτό από το ευρύτερο κοινό. Οι οργανισμοί θα πρέπει να γνωρίζουν πώς οι πληροφορίες από διάφορες πηγές εξισορροπούνται με το δικό τους μήνυμα, εικόνες και όραμα της πραγματικότητας, (ISO/TR 22351, 2015)²³.

Οι εταιρείες θα πρέπει να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να είναι όσο το δυνατόν πιο διαφανείς σχετικά με την εργασία που πηγαίνει στον έλεγχο των γεγονότων. Πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από ένα περιστατικό, η σαφής επικοινωνία από τις αρμόδιες αρχές είναι μια κρίσιμη και συνεχής διαδικασία. Πριν από ένα περιστατικό, οι στόχοι επικοινωνίας επικεντρώνονται στην ευαισθητοποίηση του κοινού σχετικά με τη διαχείριση συμβάντων. Η αύξηση της ευαισθητοποίησης σχετικά με τους κινδύνους, η ενίσχυση των μέτρων ετοιμότητας και πρόληψης και η παροχή πληροφοριών σχετικά με όλες τις πτυχές της διαχείρισης συμβάντων περιλαμβάνονται σε αυτό το πρόγραμμα. Η δημόσια ανακοίνωση πρέπει να μεταφέρει μηνύματα επικείμενης έκτακτης ανάγκης, όπως π.χ. η γραμμή 112. Προκειμένου να μειωθούν οι επιπτώσεις και να προστατευθεί η ασφάλεια και η προστασία, οι επικοινωνίες κατά τη διάρκεια και αμέσως μετά από μια καταστροφή εξηγούν και κατευθύνουν μέτρα ταχείας αντίδρασης. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις συνθήκες για μια βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη ανάκαμψη.

Η Ανώτερη Διοίκηση θα πρέπει να δημιουργήσει και να αναπτύξει αποτελεσματικούς και αξιόπιστους διαύλους επικοινωνίας για τον συντονισμένο τόσο εντός όσο και μεταξύ των οργανισμών, για να ενισχύσει την αξιοπιστία, να αποτρέψει τις ασάφειες και να εξουδετερώσει τη διάδοση φημών. Οι υπεύθυνοι επικοινωνίας θα πρέπει να καταστήσουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες αναπόσπαστο μέρος της ετοιμότητας, να χρησιμοποιούν την επικοινωνία ήδη από την αρχική αξιολόγηση όταν προσπαθούν να κατανοήσουν τι συμβαίνει ή έχει συμβεί, να συνεργάζονται για την επικοινωνία καθ' όλη τη διάρκεια της διαχείρισης του συμβάντος, με γνώμονα τις ανάγκες των ομάδων στόχων και να προσαρμόζουν ανάλογα την επικοινωνία, ώστε αυτή να χαρακτηρίζεται από ταχύτητα, διαφάνεια και ακρίβεια. Οι πληροφορίες που δίνουν οι οργανισμοί στο κοινό και τα μέσα ενημέρωσης είναι δική τους ευθύνη. Κάθε οργανισμός που εμπλέκεται σε ένα έργο που περιλαμβάνει περισσότερους από έναν οργανισμούς έχει την ευθύνη να συνεργαστεί προκειμένου να οργανώσει πληροφορίες από διάφορους οργανισμούς, να εξαλείψει τις ασάφειες και να σταματήσει τη διάδοση φημών. Η επικοινωνιακή διαχείριση μιας κρίσης αποτελεί ένα μεγάλο μέρος της διαχείρισης κρίσεων και αυτό γιατί δύναται να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά το τελικό αποτέλεσμα της συνολικής απόκρισης θεσμών και υποδομών, (ISO 22324, 2022)²¹.

Η πρόσφατη εμπειρία από την διαχείριση της πανδημίας Sars- Cov-2 και τις πολλαπλές ανάγκες που προέκυψαν -τόσο κατά το πρώτο στάδιο των μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης, όσο και κατά την εφαρμογή του προγράμματος εμβολιασμού- κατέδειξε με τον πλέον κατηγορηματικό τρόπο την τεράστια αξία της επιστήμης της επικοινωνίας και την ορθολογική χρήση των εργαλείων που παρέχει για την διαμόρφωση της κοινής γνώμης και την αποφυγή εξαιρετικά επικίνδυνων καταστάσεων δημόσιας υγείας.

8. Συμπεράσματα και προτάσεις αναφορικά με την δυνητική εγκατάσταση ΣΔΠ για την Ασφάλεια & Ανθεκτικότητα και την Διαχείριση Κινδύνου.

Αδιαμφισβήτητα, οι πλέον σύγχρονες διοικητικές πρακτικές ανά την υφήλιο περιλαμβάνουν την εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης της Ποιότητας, σε κάθε μορφή παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων ή/ και υπηρεσιών τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Η διεργασιοκεντρική προσέγγιση που χαρακτηρίζει το σύνολο των προτύπων του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης αποτελεί επί της ουσίας μονόδρομο για την βελτίωση του βαθμού Ανθεκτικότητας και Ασφάλειας καθώς και την Διαχείριση Κινδύνου.

Οι σύγχρονες γεωπολιτικές εξελίξεις στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και η επερχόμενη ενεργειακή -και εν μέρη επισιτιστική κρίση- εξαιτίας της εμπόλεμης κατάστασης στην Ουκρανία, η Πανδημία του Κορονοϊού, το παγκόσμιο προσφυγικό-μεταναστευτικό κύμα, ο σεισμός του Φεβρουαρίου 2023 στην Τουρκία και την Συρία καταδεικνύουν περίτρανα την αναγκαιότητα για την επανεκτίμηση και αναδιοργάνωση του συνόλου των δικτύων υποδομών, αλλά και του οργανωτικού και διοικητικού πλαισίου, τόσο στον δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Τα εξειδικευμένα πρότυπα ποιότητας του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης αποσκοπούν στην πλήρη μεταστροφή της οργανωσιακής κουλτούρας σε δομικό επίπεδο, έτσι ώστε να ενισχυθεί καταρχήν η ικανότητα των εθνικών κρατών να αποκρίνονται και να διαχειρίζονται επαρκώς κάθε ενδεχόμενη Κρίση (Οικονομική / Ενεργειακή / Επισιτιστική / Προσφυγική), Πανδημίες με μεγάλο αντίκτυπο στην Δημόσια Υγεία, Χ.Β.Ρ.Π.Ε. (Χημικές, Βιολογικές, Ραδιολογικές, Πυρηνικές, Εκρηκτικές) απειλές, φυσικές καταστροφές, Βιομηχανικά Ατυχήματα Μεγάλης Έκτασης κ.λπ. Στο πλαίσιο αυτό απαιτούνται αρχικά σχετικές νομοθετικές παρεμβάσεις στην λειτουργία του δημόσιου τομέα, ώστε να δημιουργηθεί το κατάλληλο λειτουργικό πλαίσιο διασφάλισης της Κοινωνικής Ασφάλειας και Ανθεκτικότητας και της Διαχείρισης Κινδύνου. Μόνο μέσα σε ένα σαφές, υγιές και διαλειτουργικό δημόσιο διοικητικό σύστημα δύναται να αναπτυχθεί με προοπτικές ο ιδιωτικός τομέας.

Η πρόσφατη δυναμική που αναπτύχθηκε στην ελληνική επικράτεια την τελευταία τριετία αναφορικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την προσπάθεια μείωσης της γραφειοκρατίας και την εφαρμογή νέων περιφερειακών αναπτυξιακών πολιτικών,

όπως αυτά περιγράφονται και στο Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης & Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0 αποτελούν μια μοναδική ευκαιρία για την καθιέρωση συστημάτων διασφάλισης της Ποιότητας για την Ασφάλεια την Ανθεκτικότητα και την Διαχείριση Κινδύνου. Ήδη με τον νόμο 4490/2022 «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις» αρθρ. 29-35 καθιερώνεται η εφαρμογή κύκλων ποιότητας στον δημόσιο τομέα γεγονός που φανερώνει την γενικότερη πρόθεση της πολιτικής ηγεσίας για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας καταρχήν στο δημόσιο τομέα, (Ν.4490/2022).²⁵

Η σειρά με την οποία παρουσιάστηκαν τα βασικά πρότυπα για την Ασφάλεια και Ανθεκτικότητα και την Διαχείριση Κινδύνου στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας μόνο τυχαία δεν μπορεί να χαρακτηριστεί και αυτό γιατί η διασφάλιση οργανωτικής ανθεκτικότητας και η καθιέρωση αντίστοιχων Σ.Δ.Π. όπως αναλύεται στο κεφάλαιο 4. είναι η απαρχή και η βάση πάνω στην οποία βασίζεται κάθε πυλώνας περαιτέρω επιχειρησιακού ή/και επιχειρηματικού σχεδιασμού σε όλους τους τομείς.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη ΣΔΠ κατά ISO 22316:2017 στην ελληνική επικράτεια αποτελεί η ανάπτυξη ενιαίου Δημόσιου Υπολογιστικού Νέφους (Cloud) με την χρήση λογισμικού Ανοιχτού κώδικα και πολλαπλά επίπεδα διαβάθμισης. Με τον τρόπο αυτό κάθε δημόσια υπηρεσία δύναται να ψηφιοποιηθεί πλήρως, διατηρώντας έτσι διαθέσιμες όλες τις συμβατικές της λειτουργίες στο Cloud αναπτύσσοντας έτσι την βάση πάνω στην οποία δύναται να βελτιωθεί περαιτέρω ο βαθμός Οργανωτικής Ανθεκτικότητας του Δημόσιου Τομέα.

Εξυπακούεται ότι η χρήση του δημόσιου υπολογιστικού νέφους και η ανάπτυξη εφαρμογών για την εξυπηρέτηση του πολίτη και των επιχειρήσεων πέρα από την βελτίωση των δεικτών Οργανωτικής Ανθεκτικότητας οδηγεί αυτόματα στην ραγδαία εξάλειψη των αρνητικών επιπτώσεων της γραφειοκρατίας, το κόστος των οποίων διαχρονικά εκτιμάται κατ' έτος στο 7 % του ΑΕΠ της χώρας, στην προσέλκυση πληθώρας επενδύσεων στον ιδιωτικό τομέα, στην βελτίωση της ποιότητας ζωής και του βιοτικού επιπέδου γενικότερα.

Η πιστοποίηση και η διαπίστευση των Δημόσιων και Ιδιωτικών Οργανισμών σύμφωνα με το πρότυπο ISO 22316:2017 και η συνακόλουθη ραγδαία βελτίωση του βαθμού Οργανωτικής Ανθεκτικότητας οδηγεί στην ανάπτυξη επιτυχημένων Συστημάτων

Διαχείρισης Συνέχειας, Επιχειρησιακής, Παραγωγικής Διαδικασίας σύμφωνα με τις προδιαγραφές του προτύπου κορμού ISO 22301:2019. Το εν λόγω πρότυπο στην ουσία αποτελεί το βασικό πλαίσιο κανόνων και αρχών για την εγκατάσταση επιτυχημένων και αποτελεσματικών Business Continuity Management Systems (B.C.M.S.) με βασικό σκοπό την συνέχιση της Διοίκησης υπό αντίξοες συνθήκες και κατ' επέκταση της παραγωγικής διαδικασίας αγαθών και υπηρεσιών. Βασική παράμετρος του προτύπου ISO 22301:2019 σε κάθε περίπτωση είναι η εξασφάλιση τουλάχιστον μιας ασφαλούς και τεκμηριωμένης παραγωγικής διαδικασίας και ένα βασικά ανεκτό επίπεδο ποιοτικών χαρακτηριστικών τελικού προϊόντος και υπηρεσίας.

Η διασφάλιση της «Συνέχειας της Διοίκησης» στον δημόσιο τομέα, η διαδικασία συνεχούς επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων και η ύπαρξη δομημένου διοικητικού πλαισίου άσκησης δημόσιας πολιτικής, η θέσπιση σαφών και τεκμηριωμένων διαδικασιών παράδοσης-παραλαβής διοικητικού αντικειμένου μεταξύ των στελεχών της δημόσιας διοίκησης και λοιπές συναφείς διοικητικές δράσεις αποτελούν μερικές από τις βασικές πτυχές του εν λόγω προτύπου.

Στην κατεύθυνση αυτή, πρόσφατα εκδόθηκε η υπ' αριθ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.26.30/1263/οικ.1509/27.01.2023 εγκύκλιος της Γενικής Γραμματείας Ανθρωπίνου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα με θέμα: «Οδηγός δομημένης μεταφοράς γνώσεων στο Δημόσιο Τομέα για υπαλλήλους που αποχωρούν». Προκειμένου να διατηρηθεί η συνέχεια της δημόσιας διοίκησης και να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, ως «δομημένη μεταφορά γνώσεων για τους αποχωρούντες υπαλλήλους»²⁶ ορίζεται μια διεξοδική διαδικασία καταγραφής βασικών στοιχείων για την εκτέλεση των καθηκόντων της εργασίας του αποχωρούντος υπαλλήλου και τη μεταφορά γνώσεων στην υπηρεσία και τον διάδοχο της θέσης. Σύμφωνα με το Προφίλ Εργασίας, η μεταφορά γνώσεων περιλαμβάνει μια σύντομη περιγραφή των ευθυνών της θέσης, πληροφορίες και υλικό που είναι χρήσιμα για την εκτέλεση αυτών των αρμοδιοτήτων, την κατάσταση των κύριων δραστηριοτήτων, έργων, δράσεων και συναντήσεων, καθώς και πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο υλοποίησής τους, τις προθεσμίες, τις απαραίτητες ενέργειες, τα εκκρεμή προβλήματα, το κόστος, τις προτεραιότητες, το θεσμικό πλαίσιο και τα αρχεία της δράσης (Γενική Γραμματεία Ανθρωπίνου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα, 2023)²⁶.

Η ανωτέρω εγκύκλιος αποδεικνύει περίτρανα την πολιτική βούληση που υπάρχει πλέον για την αλλαγή της διοικητικής νοοτροπίας στον δημόσιο τομέα και δύναται να αποτελέσει εφαλτήριο για ενδεχόμενες καινοτόμες δράσεις προς την ανάπτυξη της απαραίτητης οργανωτικής ανθεκτικότητας καταρχήν στον δημόσιο τομέα. Σε καμία περίπτωση όμως η πολιτική βούληση δεν δύναται να μετατραπεί σε αποτελεσματική διοικητική δράση μόνο με την έκδοση σχετικών εγκυκλίων στο πλαίσιο της παραδοσιακής διοικητικής κουλτούρας. Πολύ περισσότερο, όπως αναλύθηκε διεξοδικά στο κεφάλαιο 5 της παρούσας διπλωματικής εργασίας, απαιτείται η εγκατάσταση δομημένων και τεκμηριωμένων BCMS τα οποία επιβάλλεται να λειτουργούν διαδραστικά μεταξύ τους ώστε να επιτυγχάνεται σε όλες τις περιπτώσεις ο μέγιστος δυνατός βαθμός διαλειτουργικότητας μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Αντίστοιχα, με τα πρότυπα που προαναφέρθηκαν τα διάφορα Σ.Δ.Π. και τα οποία δύναται να εγκατασταθούν στην βάση ανάπτυξης και εφαρμογής μιας μεθοδολογίας «Ενοποιημένου Πλαισίου Διαχείρισης της Ποιότητας» κατά την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι απαραίτητο να περιλαμβάνουν οπωσδήποτε την διαπίστευση του συνόλου των παραγωγικών διαδικασιών με το πρότυπο ISO 31000:2018 αναφορικά με την Διαχείριση κινδύνου. Προς την κατεύθυνση αυτή σχετικά πρόσφατα εκδόθηκε ο Ν. 5013/2023 «Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις» στο Β΄ τμήμα του οποίου γίνεται εκτενής αναφορά στον σκοπό, την πολιτική και το πλαίσιο της Διαχείρισης Κινδύνου στο δημόσιο τομέα, (Ν. 5013/2023).²⁷

Η Διαχείριση Κινδύνου όπως αναλύθηκε διεξοδικά στο κεφάλαιο 6 αποτελεί μία διεξοδική, επαναληπτική διαδικασία η οποία παρέχει πληθώρα δεδομένων στους οργανισμούς που συμβάλουν στον καθορισμό στρατηγικής, την επίτευξη στόχων και τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Σε κάθε περίπτωση αποτελεί μέρος της διακυβέρνησης και της ηγεσίας και είναι θεμελιώδης για τον τρόπο διαχείρισης σε όλα τα διοικητικά επίπεδα. Με τον τρόπο αυτό οδηγεί στη βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης, καθώς αποτελεί μέρος όλων των διεργασιών που προσδιορίζουν την παραγωγική διαδικασία και περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Κατά αναλογία στο κεφάλαιο 7 αναλύθηκε το πρότυπο ISO 22320:2018 «Ασφάλεια και ανθεκτικότητα – Διαχείριση έκτακτης ανάγκης – Οδηγίες για τη διαχείριση

συμβάντων», καθώς κρίθηκε απαραίτητο για τον σκοπό εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Η αναγκαιότητα για την ανάλυση του εν λόγω προτύπου προέκυψε από την ολοένα και κλιμακούμενη κλιματική αλλαγή, την ενεργειακή κρίση, τις συνεχιζόμενες γεωπολιτικές ανακατατάξεις ανά την υφήλιο.

Η σύγχρονη πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από την αύξηση της συχνότητας πάσης φύσεως εκτάκτων καταστάσεων και οξέων συμβάντων, όπως είναι οι Πανδημίες, Έντονα φυσικά φαινόμενα, αλλά και λοιπές ανθρωπογενείς καταστροφές, όπως είναι τα μεγάλα Βιομηχανικά Ατυχήματα και η μόλυνση του Περιβάλλοντος. Ξεχωριστό κεφάλαιο στην διαχείριση κρίσεων και στην διαχείριση μακροχρόνιων επιπτώσεων μαζικών απωλειών ζωής ή/και υγείας (σωματικής, πνευματικής, ψυχικής) έχει η διαδικασία επαναφοράς στην κανονικότητα. Ο βαθμός ανακούφισης των πληγέντων και η ταχύτητα με την οποία αποκαθίσταται η λειτουργία των πολιτικών δικτύων υποδομών και οι συνακόλουθες κοινωνικές δραστηριότητες συνάδουν στην διατήρηση της παγκόσμιας Ειρήνης, στον περιορισμό των προσφυγικών ροών και στην μεγαλύτερη προστασία των θεμελιωδών κοινωνικών δικαιωμάτων.

Η εφαρμογή των ανωτέρω προτύπων σε όλους τους τομείς άσκησης δημόσιας εξουσίας στην ελληνική επικράτεια, αλλά και στον ιδιωτικό τομέα δύναται καταρχήν να προκύψει από την στάθμιση των βασικών αναγκών με την χρήση τεκμηριωμένων συστημάτων εσωτερικής χαρτογράφησης διοικητικών και παραγωγικών διαδικασιών, την χρήση μοντέλων feed- forward analysis, καθώς και αναλογιστικών μελετών με τη χρήση τεχνικών προσομοίωσης. Σε δεύτερο χρόνο θα κληθεί ο νομοθέτης να ορίσει το θεσμικό πλαίσιο πιστοποίησης διαδικασιών υπό την αιγίδα του Ελληνικού Οργανισμού Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) ώστε να δημιουργηθεί ένα κοινό διοικητικό σύστημα σε όλους τους φορείς άσκησης δημόσιας εξουσίας πχ. ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2018 με ταυτόχρονη ισχυρή σύσταση για αντίστοιχη προσαρμογή του Ιδιωτικού Τομέα.

Ειδικότερα, η εφαρμογή προτύπων διασφάλισης ποιότητας για την Ασφάλεια και Ανθεκτικότητα, τη Διαχείριση Κινδύνου και την Διαχείριση Κρίσεων, προϋποθέτει την εφαρμογή πολιτικών εγκατάστασης Σ.Δ.Π. στην βάση των οργανισμών σε όλους τους τομείς. Στον δημόσιο τομέα το επιχειρησιακό κλίμα για την εφαρμογή τυποποιημένων διαδικασιών στην φιλοσοφία της διεργασιοκεντρικής προσέγγισης, ειδικότερα στο πλαίσιο του υφιστάμενου ψηφιακού μετασχηματισμού επιβάλλει την δομική αναδιάρθρωση των οργανισμών της κεντρικής διοίκησης, την καθολική

προτυποποίηση διαδικασιών και την ψηφιοποίηση του συνόλου των Δ/νσεων και λοιπών οργανισμών.

Δεδομένου ότι η χώρα μας προσανατολίζεται ήδη στην πλήρη ψηφιοποίηση διαδικασιών και υπηρεσιών μέσω του GOV.GR και την τεράστια αποδοχή που εμφανίζουν οι ψηφιακές εφαρμογές, καθώς και τις πρόσφατες τεράστιες επενδύσεις κολοσσιαίων εταιρειών πληροφορικής με την δημιουργία μονάδων αποθήκευσης δεδομένων με τη χρήση φυσικών μέσων, φαντάζει επιτακτική η ανάγκη για την άμεση δημιουργία Δημόσιου Υπολογιστικού Νέφους για την υποστήριξη του εθνικού ψηφιακού μετασχηματισμού. Πολύ περισσότερο, το εν λόγω δημόσιο υπολογιστικό νέφος θα πρέπει να είναι δομημένο με την χρήση λογισμικού Ανοιχτού Κώδικα με την ελεύθερη χρήση από το σύνολο των πολιτών, είτε στον δημόσιο, είτε στον Ιδιωτικό τομέα. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται αυτόματα το επίπεδο οργανωτικής ανθεκτικότητας, και δημιουργούνται άμεσα οι προϋποθέσεις για την εφαρμογή λοιπών συμπληρωματικών προτύπων ποιότητας.

Η αδιάλειπτη διαδικασία τυποποίησης, εφαρμογής προτύπων και η πιστοποίηση διαδικασιών αναφορικά με την Ασφάλεια και Ανθεκτικότητα, την Διαχείριση Κινδύνου, την απόκριση σε έκτακτες καταστάσεις και την διαχείριση κρίσεων γενικότερα, αποτελούν εξαιρετικά σημαντικό παράγοντα βελτίωσης της ποιότητας ζωής και του βιοτικού επιπέδου. Η διαρκής βελτίωση των δεικτών ασφάλειας και ανθεκτικότητας αποτελεί βασικό προαπαιτούμενο για την Αειφόρο Ανάπτυξη, την Κοινωνική Ευημερία, την προστασία του περιβάλλοντος, τη Δημόσια Υγεία, την αντιμετώπιση της παγκόσμιας ενεργειακής και επισιτιστικής κρίσης, αλλά και την επίτευξη των 17 στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης του Ο.Η.Ε. μέχρι το 2030, (United Nations, 2023)²⁸.

Πηγές-Βιβλιογραφία

1. [Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0](#), 2021, Υπουργείο Οικονομικών - Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού Ταμείου Ανάκαμψης
2. [ISO 22316](#), 2017, Security and resilience - Organizational resilience - Principles and attributes, I.S.O.
3. [ISO Guide 73](#), 2009, Risk management – Vocabulary, I.S.O.
4. [ISO 22301](#), 2019, Societal security -Business continuity management systems – Requirements, I.S.O.
5. [ISO 22398](#), 2013, Societal security - Guidelines for exercises, I.S.O.
6. [ISO/IEC 38500](#), 2015, Information technology - Governance of IT for the organization, I.S.O.
7. [ISO 31000](#), 2018, Risk management -Principles and guidelines, I.S.O.
8. [ISO 9001](#), 2018, Quality management systems – Requirements, I.S.O.
9. [ISO 14001](#), 2018, Environmental management systems - Requirements with guidance for use, I.S.O.
10. [ISO 28000](#), 2022 Security and resilience — Security management systems — Requirements
11. [ISO/IEC 20000-1](#), 2018, Information technology - Service management - Part 1: Service management system requirements, I.S.O.
12. [ISO 22313](#), 2020, Societal security - Business continuity management systems – Guidance, I.S.O.
13. [ISO 22300:2018](#) Security and resilience — Vocabulary, ISO
14. [ISO/TS 22331](#), 2018, Security and resilience - Business continuity management systems - Guidelines for business continuity strategy, I.S.O.

15. [ISO/TS 22317](#), 2021, Societal security - Business continuity management systems - Guidelines for business impact analysis (BIA), I.S.O.
16. [ISO/TS 22330](#), 2018, Security and resilience - Business continuity management systems - Guidelines for people aspects of business continuity, I.S.O.
17. [IEC 31010](#), 2019, Risk management - Risk assessment techniques
18. [ISO/TS 22318](#), 2021, Societal security - Business continuity management systems - Guidelines for supply chain continuity, I.S.O.
19. [ISO/IEC 27001](#), 2022, Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements
20. [ISO 31000](#), 2018, Risk management – Guidelines, I.S.O.
21. [ISO 22324](#), 2022, Societal security - Emergency management - Guidelines for color-coded alerts, I.S.O.
22. [ISO 22320](#):2018, Security and resilience — Emergency management — Guidelines for incident management, I.S.O.
23. [ISO/TR 22351](#), 2015, Societal security - Emergency management - Message structure for exchange of information, I.S.O.
24. [ISO 22397](#), 2014, Societal security - Guidelines for establishing partnering arrangements, I.S.O.
25. [N. 4940/ 2022](#), (ΦΕΚ Α' 112/14.06.2022) «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις».
26. [Οδηγός δομημένης μεταφοράς γνώσεων στο Δημόσιο Τομέα για υπαλλήλους που αποχωρούν](#), 2023, (ΑΔΑ: Ψ10Ι46ΜΤΛ6-Χ7Ω), Γενική Γραμματεία Ανθρωπίνου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα, Υπουργείο Εσωτερικών.
27. [N. 5013/2023](#), (ΦΕΚ Α' 12/19.01.2023), «Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, διαχείριση κινδύνων στον δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις».

28. [Global Sustainable Development Report \(GSDR\) 2023](#), Department of Economic and Social Affairs-Sustainable Development, United Nations.
29. [ISO 19011](#), 2018, Guidelines for auditing management systems, I.S.O.
30. [ISO 28000](#), 2022, Security and resilience - Security management systems- Requirements, I.S.O.