



GRC essentials

Erasmus+ Πρόγραμμα – Στρατηγικές εταιρικές σχέσεις

Τίτλος Έργου: Governance, Risk management and Compliance Essentials

Κωδικός Έργου: 2019-1-CY01-KA202-058375

Πνευματικό Παραδοτέο 1: **GRCEssentials One Model Curriculum**

Ημερομηνία: Νοέμβριος 2020



GRCEssentials One Model Curriculum





Άδεια για αντιγραφή: Κανένα μέρος αυτού του εγγράφου δεν μπορεί να αντιγραφεί, να αναπαραχθεί ή να τροποποιηθεί ολόκληρο ή εν μέρει για οποιονδήποτε σκοπό χωρίς γραπτή άδεια από την κοινοπραξία GRCEssentials. Εκτός από αυτήν τη γραπτή άδεια για αντιγραφή, αναπαραγωγή ή τροποποίηση ολόκληρου ή μέρους αυτού του εγγράφου, πρέπει να αναφέρεται σαφώς η αναγνώριση των συγγραφέων του εγγράφου και όλες οι ισχύουσες ενότητες της ειδοποίησης περί πνευματικών δικαιωμάτων. Όλα τα δικαιώματα διατηρούνται.

Επιφύλαξη σχετικά με αλλαγές: Όλες οι πληροφορίες, το περιεχόμενο, οι σύνδεσμοι ή άλλα μηνύματα ενδέχεται να αλλάξουν από τους συντάκτες, ανά πάσα στιγμή χωρίς προηγούμενη ειδοποίηση ή εξήγηση. Ωστόσο, όλα τα μέλη της κοινοπραξίας πρέπει να ενημερώνονται.

Copyright / Πνευματική ιδιοκτησία

© Copyright 2020 GRCEssentials

Κοινοπραξία έργου:

Δικαιούχος - LP	PCX COMPUTERS & INFORMATION SYSTEMS LTD
Εταίρος - P1	L.T. Synergy Ltd
Εταίρος - P2	TOURNIS SYMVOULEFTIKI EE
Εταίρος - P3	EUROPEAN CENTER FOR QUALITY OOD - ECQ
Εταίρος - P4	emcra GmbH
Εταίρος - P5	Budapesti Kereskedelmi és Iprakamara
Εταίρος - P6	EUROCERT S.A.





Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή και Κίνητρα.....	5
Στόχος	6
Κίνητρα	6
2. GRC Ορισμοί.....	7
3. GRCEssentials One – Εννοιολογικό μοντέλο.....	8
4. GRCEssentials Curriculum – Περιγραφή Προγράμματος.....	10
Ομάδες - στόχοι (*).....	10
Προϋποθέσεις	10
Εκπαιδευτικοί Στόχοι.....	11
5. GRCEssentials One - Εφαρμογή.....	11
6. Κανόνες για την Επιτυχία.....	12
7. GRC Essentials One Course – Δομή και Περιγραφή.....	13
8. Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα GRCEssentials One – Εκπαιδευτικά αποτελέσματα	23





► 1. Εισαγωγή και Κίνητρα

Η OCEG (www.oceg.org), ορίζει το GRC ως «την ολοκληρωμένη συλλογή δυνατοτήτων που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να επιτυγχάνει αξιόπιστα στόχους, να αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα και να ενεργεί με ακεραιότητα».

Στο σημερινό συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου η μεταβλητότητα, η αβεβαιότητα, η πολυπλοκότητα και η ασάφεια (VUCA) έχουν γίνει το νέο φυσιολογικό, οι οργανισμοί ανεξαρτήτου μεγέθους είναι υποχρεωμένοι να διαχειρίζονται πολλαπλά ενδιαφερόμενα μέρη (εσωτερικά και εξωτερικά), κινδύνους, αντικρουόμενες προθεσμίες, έντονο ανταγωνισμό από μικρότερες ή μεγαλύτερες εταιρείες, και κανονισμούς που αλλάζουν συνεχώς. Ταυτόχρονα, οι προσπάθειες που απαιτούνται για να παραμείνουν οι οργανισμοί κερδοφόροι και βιώσιμοι είναι όπως πάντα αδιάκοπες και κρίσιμες.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση, η Διαχείριση Κινδύνων και η Κανονιστική Συμμόρφωση (GRC) μπορούν να υποστηρίξουν οργανισμούς όλων των μεγεθών να περιηγηθούν σε αυτό το ευμετάβλητο περιβάλλον, το οποίο είναι άφθονο σε κινδύνους και προκλήσεις, καθώς και σε ευκαιρίες για όσους είναι καλά προετοιμασμένοι και κατάλληλα οργανωμένοι.

Η ορθή εφαρμογή των αρχών που σχετίζονται με το GRC μπορεί να επιτρέψει στους οργανισμούς να λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά, να διασφαλίσει ότι οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες αξιολογούνται με δομημένο τρόπο και να συμμορφώνονται συνεχώς με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Η επίτευξη αυτού του “τρόπου λειτουργίας” θα επιτρέψει επιπλέον στους οργανισμούς να ανταποκριθούν και να υπερβούν τις προσδοκίες των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών.

Το **GRCEssentials Curriculum** είναι το πρώτο παραδοτέο αποτέλεσμα του Έργου GRCEssentials. Συνδυάζει το υλικό που αναπτύχθηκε για 5 εκπαιδευτικούς τομείς, την Εταιρική Διακυβέρνηση, τη Διαχείριση Κινδύνων, τη Κανονιστική Συμμόρφωση, τη Διακυβέρνηση Στοιχείων Δεδομένων και τη Διακυβέρνηση Έργων και το μοντέλο **GRCEssentials One Model**. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα **GRCEssentials Curriculum** θα παρέχει τα θεμέλια και τις αρχές του GRC και το GRCEssentials One Model θα λειτουργήσει ως οδηγός για τις MME και τις πολύ μικρές επιχειρήσεις σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής των αρχών GRCEssentials στο εργασιακό περιβάλλον τους.

Οι εκπαιδευόμενοι γίνονται γνώστες ότι εκτός από τους τομείς της Εταιρικής Διακυβέρνησης, της Διαχείρισης Κινδύνων και της Κανονιστικής Συμμόρφωσης, οι οποίοι αποτελούν από κοινού το λεγόμενο GRC, το έργο GRCEssentials συμπληρώνει την έννοια του GRC με δύο επιπλέον τομείς ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς, δηλαδή τους τομείς της διακυβέρνησης των έργων και της διακυβέρνησης των στοιχείων δεδομένων.

Η *Διαχείριση Έργων* θεωρείται σημαντική, καθώς έχει ως γενικό στόχο να υποστηρίξει τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους ενός έργου καθορίζοντας κρίσιμα στοιχεία, όπως ο ρόλος και οι ευθύνες κάθε συμμετέχοντος στη διαχείριση ενός έργου, οι απαιτήσεις κάθε ενδιαφερόμενου μέρους, ο καθορισμός ελέγχων κ.λπ. Σημειώνεται επίσης ότι, ενώ η διαχείριση των έργων είναι διαφορετική σε σύγκριση με την εταιρική διακυβέρνηση, σχετίζεται άμεσα με τις βασικές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης.





Η Διακυβέρνηση Στοιχείων Δεδομένων θεωρείται σημαντική, καθώς στην εποχή των Big Data, όπου η πληροφόρηση καθίσταται κρίσιμη για την επιτυχία των οργανισμών και η διαχείριση των στοιχείων δεδομένων έχει καταστεί προτεραιότητα για τους οργανισμούς, ιδίως με την εμφάνιση του Γενικού Κανονισμού για την Προστασία Δεδομένων (ΓΚΠΔ). Η συμμόρφωση με τον ΓΚΠΔ αποτελεί προϋπόθεση για οργανισμούς όλων των μεγεθών.

Ο συνδυασμός των δραστηριοτήτων του έργου GRCEssentials θα επιτρέψει σε οργανισμούς όλων των μεγεθών να επιτύχουν τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους τους και να υπερβούν τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών

Στόχος

Στόχος του έργου «**GRCEssentials**» είναι η ανάπτυξη ενός ακριβές και ολοκληρωμένου οδηγού και της εκπαιδευτικής βάσης που θα υποστηρίξει οργανισμούς όλων των μεγεθών να αποκτήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται για την εφαρμογή του GRC μαζί με τα βασικά βήματα για την εφαρμογή του GRCEssentials στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Απώτερος στόχος μας είναι να υποστηρίξουμε τους οργανισμούς να ενσωματώσουν το GRC στην οργανωτική τους κουλτούρα και να αναπτύξουμε τις ικανότητες και τις διαδικασίες που θα τους επιτρέψουν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους ακολουθώντας τις αρχές της διαφάνειας, της ακεραιότητας, της αποτελεσματικότητας και της λογοδοσίας.

Κίνητρα

Οι μεγάλοι οργανισμοί διαθέτουν συνήθως τα οικονομικά και λειτουργικά μέσα που απαιτούνται για την κατανομή ειδικών εσωτερικών ή εξωτερικών πόρων που θα τους υποστηρίξουν με την εφαρμογή των διαδικασιών GRC.

Από την άλλη, οι μικρότεροι ομόλογοί τους, οι ΜΜΕ και οι πολύ μικρές επιχειρήσεις, υποχρεούνται να βρουν τα μέσα για την εσωτερική ανάπτυξη αυτών των ζωτικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, όπου εσωτερικά, συχνά σημαίνει σε μια πολύ μικρή ομάδα ακόμη και σε ατομική βάση.

Σε υψηλό επίπεδο, η σύγκλιση των κλάδων του GRC σχετίζεται με το συνδυασμό δραστηριοτήτων που θα επιτρέψουν στους οργανισμούς να καθορίσουν την αποστολή, το όραμα και τους στρατηγικούς τους στόχους, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών, τη δομή, τους πόρους και τις διαδικασίες που απαιτούνται για την επίτευξή τους και σχετίζεται επίσης με τη μεθοδολογία που επιτρέπει τη συνεπή αξιολόγηση των κινδύνων και των ευκαιριών και τη συμμόρφωση με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο της εταιρείας.





► 2. GRC Ορισμοί

Ακολουθούν οι ορισμοί που προσαρμόστηκαν από την κοινοπραξία του έργου GRCEssentials για κάθε έναν από τους τομείς μάθησης και εκπαίδευσης του GRCEssentials Curriculum.

Εταιρική Διακυβέρνηση

Η στρατηγική και λειτουργική νοοτροπία και οι κανόνες που επιτρέπουν σε οργανισμούς όλων των μεγεθών, συμπεριλαμβανομένων των ΜΜΕ και των πολύ μικρών επιχειρήσεων, να λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών τους (ορισμός GRCEssentials).

Διαχείριση Κινδύνων

Η Διαχείριση Επιχειρηματικού Κινδύνου είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και τους υπαλλήλους της Επιχείρησης, η οποία εφαρμόζεται στη χάραξη στρατηγικής σε ολόκληρη την Επιχείρηση, με σκοπό τον εντοπισμό πιθανών γεγονότων που ενδέχεται να επηρεάσουν την Επιχείρηση, τη διαχείριση του κινδύνου να βρίσκεται εντός της διάθεσης κινδύνου και για την παροχή εύλογης βεβαιότητας σχετικά με την επίτευξη των στόχων της (International Finance Corporation).

Κανονιστική Συμμόρφωση

"Η κανονιστική συμμόρφωση είναι αποτέλεσμα ενός οργανισμού που εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του. Μια αποτελεσματική κανονιστική συμμόρφωση σε γενικό επίπεδο οργανισμού θα έχει ως αποτέλεσμα ένας οργανισμός να είναι σε θέση να αποδείξει τη δέσμευσή του για συμμόρφωση με τις νομοθετικές απαιτήσεις, τους κώδικες του κλάδου, τα οργανωτικά πρότυπα καθώς και τα πρότυπα καλής εταιρικής διακυβέρνησης, δεοντολογίας και κοινοτικών προσδοκιών» (Ινστιτούτο CFA).

Διακυβέρνηση Διαχείρισης Έργων

Η διακυβέρνηση της διαχείρισης έργων αφορά στους τομείς της εταιρικής διακυβέρνησης που σχετίζονται ειδικά με τις δραστηριότητες του έργου. Η αποτελεσματική διαχείριση των έργων διασφαλίζει ότι το χαρτοφυλάκιο έργων ενός οργανισμού ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του οργανισμού, παρέχεται αποτελεσματικά και είναι βιώσιμο. Η διακυβέρνηση της διαχείρισης έργων υποστηρίζει επίσης ότι τα μέσα για τον σκοπό αυτό παρέχονται στο διοικητικό συμβούλιο και σε άλλους μεγάλους ενδιαφερόμενους φορείς του έργου, εγκαίρως, είναι σχετικά και με αξιόπιστες πληροφορίες (PRINCE2 2014).

Διαχείριση Στοιχείων Δεδομένων

Η Διαχείριση Στοιχείων Δεδομένων είναι ένα «όργανο λήψης αποφάσεων» που ελέγχει, αποφασίζει και παρακολουθεί τι θα κάνει η επιχείρηση σχετικά με τα δεδομένα, πώς θα γίνει, ποιος θα το κάνει, προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιότητα των δεδομένων και ότι η διαχείριση είναι αποτελεσματική και χρήσιμη. Η διαχείριση στοιχείων δεδομένων οδηγεί στη δημιουργία και τη χρήση δεδομένων αποτελεσματικά και ελαχιστοποιεί τους σχετικούς κινδύνους (ορισμός GRCEssentials).





► 3. GRCEssentials One – Εννοιολογικό μοντέλο

Το GRCEssentials One είναι ένα βήμα προς βήμα μοντέλο επαναληπτικής διαδικασίας, το οποίο στοχεύει να καθοδηγήσει εταιρείες όλων των μεγεθών, αλλά κυρίως ΜΜΕ και πολύ μικρές επιχειρήσεις, σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής των αρχών GRC στο εργασιακό τους περιβάλλον. Το GRCEssentials One είναι ένα ολοκληρωμένο μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει τις φάσεις και τις δραστηριότητες που πρέπει να ακολουθούν οι εταιρείες, καθώς και τους τομείς εκπαίδευσης και τις γνώσεις που απαιτούνται για την εφαρμογή τους.

Το μοντέλο **GRCEssentials One** χρησιμοποιεί πέντε διαδοχικές φάσεις που καθοδηγούν τις ΜΜΕ να εφαρμόσουν το GRCEssentials One με δομημένο τρόπο. Κάθε φάση αποτελείται από μια σειρά δραστηριοτήτων, οι οποίες δεν είναι απαραίτητα διαδοχικές. Οι εταιρείες μπορούν να επιλέξουν να παραλείψουν ένα συγκεκριμένο βήμα ή βήματα, ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητάς τους.

- **Φάση 1 Ανάλυση**

Κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσης, η εταιρεία αναλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόφαση της αποστολής και του οράματός της, αναλύοντας το επιχειρηματικό και ανταγωνιστικό της περιβάλλον, αποφασίζοντας τους στρατηγικούς της στόχους και θέτοντας τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί για την επίτευξή τους.

- **Φάση 2 Ορισμός**

Χρησιμοποιώντας τη συμβολή της Φάσης 1, αυτή είναι η φάση όπου η εταιρεία καθορίζει τις αξίες και τις αρχές της, την αγορά-στόχο για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της και την οργανωτική δομή που μπορεί να την υποστηρίξει να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, μαζί με ρόλους και ευθύνες. Εδώ οι στρατηγικοί στόχοι χωρίζονται σε στόχους κερδοφορίας και λειτουργίας.

- **Φάση 3 Σχεδιασμός**

Η φάση κατά την οποία η εταιρεία αναλαμβάνει όλο τον απαραίτητο σχεδιασμό που θα της επιτρέψει να εφαρμόσει τη στρατηγική της. Ο σχεδιασμός του λειτουργικού πλαισίου, του πλαισίου διακυβέρνησης των έργων και άλλων στοιχείων που θα επιτρέψουν στην εταιρεία να λειτουργήσει αποτελεσματικά και αποδοτικά και να επιτύχει το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας, συμβαίνει σε αυτή τη φάση. Αυτή είναι επίσης η φάση κατά την οποία οι εταιρικές πολιτικές καθορίζονται και συντάσσονται με βάση την συμβολή και τις αποφάσεις από τα βήματα που ακολουθούν.

- **Φάση 4 Εφαρμογή**

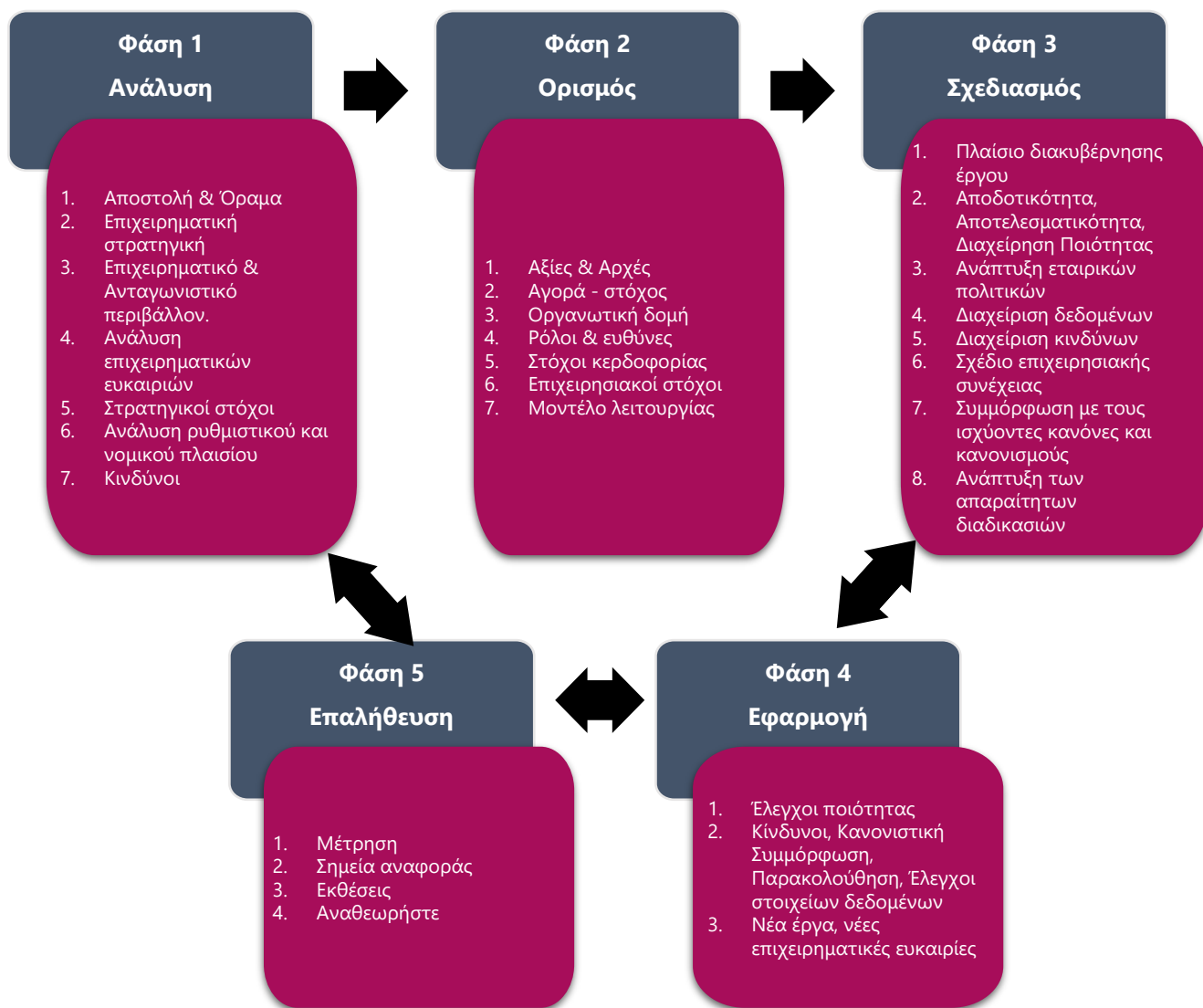
Αυτή είναι η φάση όπου η εταιρεία συγκεντρώνει τα πάντα και προχωρά στην επίτευξη των στόχων της. Το μοντέλο λειτουργίας καταρτίζεται με τη σύνταξη διαδικασιών, τον καθορισμό ελέγχων και την υλοποίηση νέων έργων ή την αξιοποίηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών.

- **Φάση 5 Επαλήθευση**

Η φάση αυτή είναι εξίσου σημαντική με τα προηγούμενα τέσσερα στάδια, διότι η εταιρεία καθορίζει το πλαίσιο που θα της επιτρέψει να παρακολουθεί, να μετρά, να αξιολογεί, να αναφέρει και να αναθεωρεί τον τρόπο λειτουργίας της, επιδιώκοντας να βελτιώνεται συνεχώς. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω μηχανισμών και δεικτών που θα επιτρέψουν στην εταιρεία να λαμβάνει εισροές σε συνεχή βάση.



Η εικόνα 1 απεικονίζει το μοντέλο GRCEssentials One. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι μετά τη Φάση 3, οι φάσεις αναμένεται να έχουν αμφίδρομη ανάδραση, προκειμένου να προσαρμόζονται σε κάθε βήμα και κάθε στάδιο σε νέες πληροφορίες, να βελτιστοποιούν την απόδοση της εταιρείας και να εφαρμόζουν αλλαγές στο μοντέλο.



Εικόνα 1: Μοντέλο GRCEssentials One



► 4. GRC Essentials Curriculum – Περιγραφή Προγράμματος

Ομάδες - στόχοι (*)



1. Ιδιοκτήτες και διευθυντές ΜΜΕ και πολύ μικρών επιχειρήσεων.
2. Πρωτεργάτες των ΜΜΕ
3. Εργαζόμενοι σε ΜΜΕ
4. Επιχειρηματίες
5. Σύμβουλοι επιχειρήσεων
6. Σύμβουλοι ΕΕΚ (Επαγγελματική, Εκπαιδευτική Κατάρτιση)
7. Εκπαιδευτές και Εκπαιδευτικοί
8. Φοιτητές, εκπαιδευόμενοι και ερευνητές
1. ΜΜΕ (Μικρομεσαίες οργανώσεις από τον μη κερδοσκοπικό τομέα). Βάσει του ορισμού των Ηνωμένων Εθνών για τα μη κερδοσκοπικά ιδρύματα που περιλαμβάνεται στο «Εγχειρίδιο για τα μη κερδοσκοπικά ιδρύματα στο σύστημα εθνικών λογαριασμών». [“Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts”](#)).

(*) Εξυπακούεται ότι, εκτός από τις παραπάνω ομάδες-στόχους, το GRC Essentials μπορεί να ωφελήσει ένα αριθμό άλλους οργανισμούς.

Προϋποθέσεις



Το Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα GRC Essentials Curriculum έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίζει εκπαιδευτές, εκπαιδευόμενους και επαγγελματίες ώστε να κατανοούν τις βασικές αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης, της Διαχείρισης Κινδύνων και της Κανονιστικής Συμμόρφωσης (GRC) και τον τρόπο με τον οποίο η εφαρμογή του GRC μπορεί να υποστηρίξει τους οργανισμούς να επιτύχουν τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους τους.

Το ταξίδι της μάθησης και της εκπαίδευσης ξεκινά με το "Raison D'être" της εταιρείας, γιατί υπάρχει, ποιο είναι το όραμα και η αποστολή της, οι κύριοι πελάτες της και η αγορά-στόχος της, οι στρατηγικοί της στόχοι και καταλήγει με τον καθορισμό του πλαισίου που θα επιτρέψει στην εταιρεία να λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά και συνεχώς να παρακολουθεί και να βελτιώνει τις επιδόσεις της.

Αν και τα παραπάνω θα υποστηρίξουν την εκπαίδευση των ατόμων, ανεξάρτητα από την εμπειρία ή την ακαδημαϊκή τους κατάρτιση, συνιστάται σαν προϋπόθεση, μια βασική κατανόηση των αρχών που σχετίζονται με την Εταιρική Διακυβέρνηση, τη Διαχείριση Κινδύνων και τη Κανονιστική Συμμόρφωση.





Εκπαιδευτικοί Στόχοι

Ο εκπαιδευτικός στόχος του προγράμματος GRCEssentials Curriculum είναι να παρέχει στις ομάδες-στόχους τις απαραίτητες γνώσεις, ώστε ανάλογα με το ρόλο τους, είτε να αναλάβουν δράση στην οργάνωσή τους είτε στην περίπτωση συμβούλων να υποστηρίξουν τους πελάτες τους στο να αναλάβουν δράση εφαρμόζοντας ή/και υιοθετώντας τις αρχές του GRC.

Το πρόγραμμα GRCEssentials Curriculum δίνει τη δυνατότητα στις ομάδες-στόχους να επιτύχουν τα ακόλουθα:

1. Να συνειδητοποιήσουν τη σημασία της Εταιρικής Διακυβέρνησης, της Διαχείρισης Κινδύνων και της Κανονιστικής Συμμόρφωσης (GRC) καθώς επίσης και των πρόσθετων τομέων της Διαχείρισης Έργων και Δεδομένων.
2. Να παρακινηθούν να κυβερνήσουν καλύτερα τους οργανισμούς τους, να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους κινδύνους και να συμμορφωθούν με το νομικό και κανονιστικό τους πλαίσιο.
3. Να καθορίσουν τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη των οργανισμών τους και των ρόλων τους στο παραπάνω πλαίσιο.
4. Να κατανοήσουν πώς η εφαρμογή του GRCEssentials One Model μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση του οργανισμού τους.
5. Να προσδιορίσουν τα οφέλη για τους οργανισμούς τους και τους τομείς στους οποίοι μπορούν να εφαρμοστούν οι αρχές του GRC.
6. Να αναλύσουν μια επιχειρηματική υπόθεση και να κατανοήσουν πώς μπορούν να βελτιώσουν έναν λειτουργικό τομέα εφαρμόζοντας συγκεκριμένες Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης.

► 5. GRCEssentials One - Εφαρμογή

Πριν από την έναρξη της εκπαίδευσης GRC Essentials θα πρέπει να αξιολογηθεί το ενοποιημένο μοντέλο και να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο κάθε ένας από τους πέντε τομείς μπορεί να υποστηρίξει τον οργανισμό και να βελτιώσει τις δραστηριότητές του.

Το δεύτερο βήμα είναι η τεκμηρίωση των βασικών ενδιαφερόμενων μερών της εταιρείας, ο αντίστοιχος ρόλος τους στην εφαρμογή του μοντέλου και ποιος παρέχει καθοδήγηση, ποιος αποφασίζει την κατεύθυνση, ποιος εγκρίνει την απόφαση και ποιος εφαρμόζει τη στρατηγική. Αν και στις μικρές επιχειρήσεις οι παραπάνω ρόλοι θα μπορούσαν να διασυνδεθούν ή να αναληφθούν από ένα ή δύο άτομα, είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί αυτή η άσκηση προκειμένου οι εταιρείες να κατανοήσουν τη λειτουργία αρχών όπως η λογοδοσία, η ανάθεση και η ακεραιότητα.

Το τρίτο βήμα, πριν από την εφαρμογή του μοντέλου, είναι η κατανόηση για το πού βρίσκεται η εταιρεία όσον αφορά τα βήματα που ορίζονται στη Φάση 1 του μοντέλου.





Ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας της εταιρείας, η υλοποίηση αρχίζει με το σύνολο ή μερικά από τα βήματα που ορίζονται στη Φάση 1. Για παράδειγμα, μια νεοσύστατη εταιρεία στις πρώτες φάσεις της μπορεί να αποφασίσει να καθορίσει ή να επανεξετάσει την αποστολή, το όραμα και τη στρατηγική της, μια εταιρεία στη στρατηγική ανάπτυξης της μπορεί να αποφασίσει να θεσπίσει ένα πλαίσιο διαδικασίας και μια εταιρεία που επιδιώκει να κλιμακώσει της δραστηριότητας της ή να επεκταθεί διεθνώς μπορεί να αποφασίσει να διορίσει ένα διοικητικό συμβούλιο ή ένα συμβουλευτικό συμβούλιο.

Ενώ το μοντέλο είναι ευέλικτο και επιτρέπει τη λήψη μέτρων ξεχωριστά, συνιστάται στις εταιρείες να ακολουθούν όλη τη ροή, προκειμένου να αναζητούν τα πλήρη οφέλη του μοντέλου.

► 6. Κανόνες για την Επιτυχία

Οι επιχειρήσεις όλων των μεγεθών μπορούν να επωφεληθούν από την ορθή χρήση του GRC, καθώς διασφαλίζει ότι ένας οργανισμός λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά, ότι οι κίνδυνοι εντοπίζονται και διαχειρίζονται σωστά και η συμμόρφωση με τη νομοθεσία, καθώς και με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς κανόνες και κανονισμούς, είναι συνεχής.

Το GRCEssentials One είναι ένα πλαίσιο που μπορεί να υποστηρίξει οργανισμούς να λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά, να επιτύχουν τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους τους και να υπερβούν τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών τους.

Η επιτυχής υλοποίηση του μοντέλου GRCEssentials One απαιτεί:

- Ισχυρή δέσμευση σε ανώτερο επίπεδο, το οποίο ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας μπορεί να ποικίλλει και να περιλαμβάνει συνδυασμό των μετόχων της, των ιδιοκτητών της, του διοικητικού συμβουλίου ή του συμβουλευτικού συμβουλίου και των ανώτερων διοικητικών στελεχών.
- Αντίληψη για το σημείο εκκίνησης με βάση τη ωριμότητα κάθε εταιρείας.
- Καθιέρωση σαφών ρόλων και ευθυνών.
- Καθορισμό σαφών και εφικτών στόχων ευθυγραμμισμένων με το όραμα, την αποστολή, τη στρατηγική και το μοντέλο λειτουργίας της εταιρείας.
- Να λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών, εσωτερικών και εξωτερικών.
- Προσδιορισμό περιοχών υψηλού αντίκτυπου τόσο στον τομέα της κερδοφορίας όσο και στον τομέα των επιδόσεων.
- Σαφές σχέδιο δράσης για κάθε τομέα.





7. GRC Essentials One Course – Δομή και Περιγραφή

A/A	Ενότητα	Υπο-ενότητα /Φάσεις	Θεματολογία	Περιγραφή Θεματολογίας	Εκπαιδευτικοί Στόχοι
1	Εισαγωγή & Κίνητρα				Απόκτηση των γνώσεων και των ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν τα βασικά στοιχεία της εταιρικής διακυβέρνησης και πώς αρχές όπως η λογοδοσία, η ακεραιότητα και η διαφάνεια βελτιώνουν την εταιρική απόδοση.
2	GRCEssentials: Οι ενότητες	Εταιρική Διακυβέρνηση	- Τι είναι η Εταιρική Διακυβέρνηση; - Γιατί είναι σημαντική; - Ευρωπαϊκοί η/και Διεθνείς Κώδικες - Εφαρμογή και βέλτιστες πρακτικές		Απόκτηση των γνώσεων και των ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν τη σημασία του να είναι σε θέση να εντοπίζουν και να διαχειρίζονται τους κινδύνους, πώς ο κίνδυνος σχετίζεται με την ανταμοιβή, και ότι ο κίνδυνος είναι εγγενής σε ότι κάνει μια εταιρεία.
		Διαχείριση Κινδύνων	- Τι είναι η Διαχείριση Κινδύνων; - Γιατί είναι σημαντική; - Ευρωπαϊκοί η/και Διεθνείς Κώδικες - Εφαρμογή και βέλτιστες πρακτικές		Απόκτηση των γνώσεων και των ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν ότι η λειτουργία της κανονιστικής συμμόρφωσης δεν πρέπει να θεωρείται απλώς ότι διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τους νόμους, τους κανόνες και τους κανονισμούς, αλλά είναι μια λειτουργία που μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στη συνολική απόδοση μιας εταιρείας.
		Κανονιστική συμμόρφωση	- Τι είναι η κανονιστική συμμόρφωση; - Γιατί είναι σημαντική; - Εφαρμογή και βέλτιστες πρακτικές		Απόκτηση των γνώσεων και των ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν τη σημασία της διαχείρισης των στοιχείων δεδομένων και γιατί οι εταιρείες πρέπει να έχουν τη δυνατότητα όχι μόνο να διαχειρίζονται και να αξιολογούν δεδομένα, τα οποία θεωρούνται ο νέος χρυσός, αλλά να διέπουν και να προστατεύουν σωστά αυτή την λειτουργία.
		Διαχείριση στοιχείων δεδομένων	- Τι είναι η διαχείριση στοιχείων δεδομένων; - Γιατί είναι σημαντική; - Ευρωπαϊκοί η/και Διεθνείς Κώδικες - Εφαρμογή και βέλτιστες πρακτικές		Απόκτηση των γνώσεων και των ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν τη σημασία της διακυβέρνησης του έργου, η οποία περιλαμβάνει τη γνώση του ατομικού ρόλου των ανθρώπων που ασχολούνται με ένα έργο, τη διαφορά μεταξύ της οργανωτικής δομής και της δομής/ιεραρχίας του έργου και του τρόπου ροής των πληροφοριών.
		Διακυβέρνηση Διαχείρισης Έργων	- Τι είναι η διακυβέρνηση διαχείρισης έργων; - Γιατί είναι σημαντική; - Εφαρμογή και βέλτιστες πρακτικές		Αποκτήση των γνώσεων και των ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν τα βασικά στοιχεία της εταιρικής διακυβέρνησης και πώς αρχές όπως η λογοδοσία, η ακεραιότητα και η διαφάνεια βελτιώνουν την εταιρική απόδοση.





A/A	Ενότητα	Υπο- ενότητα /Φάσεις	Θεματολογία	Περιγραφή Θεματολογίας	Εκπαιδευτικοί Στόχοι
3	GRC Essentials One: Μία ολοκληρωμένη προσέγγιση για GRC	Φάση 1: Ανάλυση	1.1. Ορισμός της Αποστολής & Οράματος της εταιρείας	Ορισμός των πιο κάτω για την εταιρεία: ▪ Όραμα: Μια δήλωση που επικεντρώνεται σε αυτό που ο οργανισμός θέλει τελικά να επιτύχει στο μέλλον. ▪ Αποστολή: Μια δήλωση που επικεντρώνεται στο τι κάνει η εταιρεία "σήμερα" και πώς εργάζεται για την επίτευξη των στόχων της.	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν ότι το όραμα και η δήλωση αποστολής είναι αυτά που οδηγούν μια εταιρεία προς τα εμπρός και αυτό που υποστηρίζει μίαν εταιρεία στο να καθορίσει τον πολιτισμό, τις αξίες και τους στρατηγικούς της στόχους.
			1.2. Καθορισμός της επιχειρηματικής στρατηγικής της εταιρείας	Ανάλυση περαιτέρω της αποστολής και του οράματος της εταιρείας σε μια στρατηγική που θα στηρίξει τις προσπάθειες της εταιρείας για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών της.	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να αναλύσουν περαιτέρω την επιχειρηματική στρατηγική σε μια σειρά από διαχειρίσιμη πορεία δράσεων και έναν οδικό χάρτη, που θα καθορίσουν τελικά τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία εργάζεται για την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της.
			1.3. Ανάλυση του επιχειρηματικού & ανταγωνιστικού περιβάλλοντος	Ο συνδυασμός δραστηριοτήτων που θα ενεργοποιήσουν την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος: ▪ επιχειρηματικότητα, ▪ οικολογία, ▪ τεχνολογία, ▪ ανταγωνιστικότητα, ▪ νομοθεσία ▪ πολιτική	Απόκτηση των γνώσεων και των ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να αναλύσουν και να αξιολογήσουν ολιστικά το περιβάλλον και να αποφασίσουν γτη στρατηγική για την τοποθέτηση των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας εταιρείας.
			1.4. Ανάλυση επιχειρηματικών ευκαιριών	▪ Ανάλυση των προϊόντων και των υπηρεσιών της εταιρείας και προσδιορισμός των πελατών-στόχων, των τμημάτων-στόχων και των γεωγραφικών περιοχών ▪ Ανάλυση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών	Αποκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να τοποθετήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στο πλαίσιο του επιχειρηματικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της εταιρείας.
			1.5. Στρατηγικοί στόχοι	▪ Καθορισμός τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών στρατηγικών στόχων που μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη της στρατηγικής της εταιρείας.	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να συνειδητοποιήσουν τη σημασία των στρατηγικών στόχων και να κατανοήσουν πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό προτεραιοτήτων, την κατανομή των





				Σύνδεση στρατηγικών στόχων με το πώς μια εταιρεία θέλει να αναπτυχθεί, να επεκταθεί σε μια νέα περιοχή, να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων, να μειώσει τη δομή του κόστους, να συνεργαστεί με την κοινότητα κλπ.	πόρων και του προϋπολογισμού, την ανάπτυξη δυνατοτήτων και την ευθυγράμμιση των λειτουργιών με τη στρατηγική.
			1.6. Ανάλυση ρυθμιστικού & νομικού πλαισίου	- Προσδιορισμός του νομικού και κανονιστικού πλαισίου για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και το συνολικό λειτουργικό περιβάλλον της εταιρείας. - Αξιολόγηση του αντίκτυπου του νομικού και κανονιστικού πλαισίου στα προϊόντα της εταιρείας	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν πώς το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο επηρεάζει και καθορίζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας και τη συνολική προσφορά στους πελάτες της εταιρείας και στην αγορά-στόχο.
			1.7. Κίνδυνοι	- Η διαχείριση κινδύνων επιτρέπει στις εταιρείες να προετοιμάζονται, στο μέτρο του δυνατού, για απρόβλεπτα γεγονότα. - Η διαχείριση κινδύνων ασχολείται με τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τον μετριασμό των απειλών για την κερδοφορία και τη βιωσιμότητα μιας εταιρείας. - Ορισμός πλαισίου διαχείρισης κινδύνου - Ορισμός όρεξης για ρίσκο	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν ότι σε έναν κόσμο όπου συμβαίνουν ριζικές αλλαγές κάθε λεπτό, ο κίνδυνος θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μέρος της καθημερινής πραγματικότητας και ότι ο κίνδυνος σχετίζεται με την ανταμοιβή.

A/A	Ενότητα	Υπο-ενότητα /Φάσεις	Θεματολογία	Περιγραφή Θεματολογίας	Εκπαιδευτικοί Στόχοι
3	GRCEssentials One: Μία ολοκληρωμένη	Φάση 2: Ορισμός	2.1. Ορισμός των Αξιών και των Αρχών της εταιρείας:	Αξίες: Οι αξίες της εταιρείας είναι οι θεμελιώδεις πεποιθήσεις μιας εταιρείας και εκείνες που καθορίζουν τη συμπεριφορά της εταιρείας. Θα πρέπει πρακτικά να	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν πώς οι αξίες και οι αρχές της εταιρείας θα πρέπει να





	προσέγγιση για GRC		επηρεάζουν κάθε πτυχή των δραστηριοτήτων της εταιρείας, από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους της, μέχρι τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τους πελάτες της, την κοινωνία και το περιβάλλον. Οι Αρχές βασίζονται σε κάποιες «αρχαίες» φιλοσοφίες και καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία αλληλεπιδρά με το επιχειρηματικό της περιβάλλον. Η διαφάνεια, η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια, η δικαιοσύνη και η λογοδοσία είναι μερικές από τις αρχές που μπορεί να προσαρμοστεί μια εταιρεία.	χρησιμεύσουν ως πυξίδα και να καθορίσουν με τη σειρά τους την κουλτούρα και τη στρατηγική. Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να κατανοήσουν τη σημασία των αξιών και των αρχών, πώς να τις καθορίσουν και ότι προσκόλληση στις αξίες και τις αρχές είναι αδιαπραγμάτευτη.
		2.2. Ορισμός της αγοράς-στόχου της εταιρείας	Τα ακόλουθα βήματα μπορούν να υποστηρίξουν μια εταιρεία στον καθορισμό της αγοράς-στόχου της: - Κατανοήστε τα προβλήματα που μπορεί να επιλύσει το προϊόν ή οι υπηρεσίες σας. - Ορίστε το προφίλ του μέσου πελάτη σας. Ετοιμάστε μια λίστα με τα διαφορετικά χαρακτηριστικά τους. - Προσπαθήστε να απομονώσετε ένα συγκεκριμένο τμήμα πελατών που θα επωφεληθεί από την προσφορά σας. - Υπάρχει μια εξειδικευμένη αγορά που μπορείτε να αναγνωρίσετε; - Τι μοναδική τεχνογνωσία ή προϊόντα μπορείτε να προσφέρετε; - Χαρτογραφήστε τον ανταγωνισμό σας.	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν τα βήματα και τη σημασία του προσδιορισμού της αγοράς-στόχου μιας εταιρείας και της στόχευσης των προσπαθειών προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση.
		2.3. Σχεδιασμός της Οργανωτικής Δομής	Για το σχεδιασμό της κατάλληλης οργανωτικής δομής, μια εταιρεία πρέπει να έχει σαφώς καθορίσει: - Στόχους, - Οργανωτικές δραστηριότητες, - Σχέσεις μεταξύ των διαφόρων επιπέδων και της ανάθεσης εξουσίας, - Ρόλους και ευθύνες.	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν τα βασικά στοιχεία του οργανωτικού σχεδιασμού και τον τρόπο με τον οποίο μια κατάλληλα σχεδιασμένη οργανωτική δομή παρέχει σαφήνεια σε σημαντικά ζητήματα όπως η διαχειριστική εξουσία, η ανάθεση, η αμοιβή, οι ανάγκες σε πόρους και η αξιοποίηση των πόρων.





			2.4. Ορισμός ρόλων και ευθυνών	- Ο σχεδιασμός ρόλων και ευθυνών είναι συνάρτηση της άσκησης της οργανωτικής δομής. - Εμπλέκεται με την απόφαση ποιος κάνει τι, πώς εκτελείται η εργασία, ποιος εγκρίνει την εργασία που εκτελείται κλπ. - Μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια μεθοδολογία όπως η RACI (Responsible, Accountable, Consulted and Informed).	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν τα οφέλη των σαφώς καθορισμένων ρόλων και ευθυνών και πώς μπορούν να υποστηρίξουν τη συνεργασία, την επικοινωνία και την αποτελεσματικότητα.
			2.5. Καθορισμός στόχων κερδοφορίας	Οι στόχοι κερδοφορίας, όπως όλοι οι στόχοι, πρέπει να ακολουθούν την προσέγγιση SMART και να είναι: - Συγκεκριμένοι (Specific), - Μετρήσιμοι (Measurable) - Εφικτοί (Achievable), - Ρεαλιστικοί (Realistic) - Έγκαιροι (Timely) Οι στόχοι κερδοφορίας πρέπει να συνδέονται με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας. Οι στόχοι αποδοτικότητας πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τόσο τις πωλήσεις/έσοδα όσο και το κόστος και άλλα έξοδα.	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν τα βασικά στοιχεία του καθορισμού των στόχων κερδοφορίας και ότι οι στόχοι κερδοφορίας είναι προϊόν της στρατηγικής μιας εταιρείας και των στρατηγικών στόχων της.
			2.6. Καθορισμός στόχων λειτουργίας	- Οι στόχοι λειτουργίας είναι τα στοιχεία που η εταιρεία θέλει να επιτύχει, συνήθως σε σύντομο χρονικό διάστημα. - Οι επιχειρησιακοί στόχοι πρέπει να συνδέονται με τη στρατηγική της εταιρείας, πρέπει να ανατίθενται σε συγκεκριμένο τμήμα ή άτομο, πρέπει να είναι μετρήσιμοι και εφαρμόσιμοι.	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν τη διαφορά μεταξύ τακτικών και στρατηγικών στόχων και πώς να συνδέσουν τους επιχειρησιακούς στόχους με τη στρατηγική και την κερδοφορία, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τη βιωσιμότητα και άλλους παράγοντες.
			2.7. Προσδιορισμός του μοντέλου λειτουργίας	- Ένα λειτουργικό πλαίσιο ή το μοντέλο λειτουργίας πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική και τη δομή της εταιρείας. - Το μοντέλο λειτουργίας πρέπει να υποστηρίζει και να διαχειρίζεται τους πόρους του, να θέτει τα όρια μεταξύ των διαφόρων μονάδων και να λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά.	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν ότι το πλαίσιο λειτουργίας είναι ο συνδυασμός ανθρώπων, διαδικασιών και συστημάτων και αυτό που επιτρέπει τελικά στην εταιρεία να λειτουργεί για συνεχιζόμενη αποτελεσματικότητα.

A/A	Ενότητα	Υπο- ενότητα /Φάσεις	Θεματολογία	Περιγραφή Θεματολογίας	Εκπαιδευτικοί Στόχοι
-----	---------	----------------------------	-------------	------------------------	----------------------





3	GRCEssentials One: Μία ολοκληρωμένη προσέγγιση για GRC	Φάση 3: Σχεδιασμός	3.1. Ορισμός πλαισίου διαχείρισης έργου	- Η διακυβέρνηση της διαχείρισης του έργου είναι το πλαίσιο που επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων κατά τη διάρκεια της υλοποίησης ενός έργου. - Προκειμένου να ληφθεί η σωστή απόφαση, είναι σημαντικό να υπάρχει η κατάλληλη δομή, οι κατάλληλοι άνθρωποι και οι πληροφορίες να διέρχονται από τους σωστούς διαύλους.	Αποκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν ότι η διακυβέρνηση του έργου μπορεί να διαφέρει από την εταιρική διακυβέρνηση της εταιρείας, γεγονός που καθιστά σημαντικό να υπάρχει, καθώς θα παρέχει τους μηχανισμούς για τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων για όλες τις δραστηριότητες.
			3.2. Αποδοτικότητα, Αποτελεσματικότητα, Διαχείριση Ποιότητας	- Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στο να κάνουμε τα σωστά πράγματα, ενώ η αποδοτικότητα αναφέρεται στο να κάνουμε τα πράγματα σωστά. - Οι οργανισμοί πρέπει να επιτύχουν τη σωστή ισορροπία μεταξύ αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με ποιότητα που ορίζεται ως η ικανοποίηση των ελάχιστων απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών.	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν τη διαφορά μεταξύ αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και τη σημασία της ικανοποίησης των ποιοτικών προσδοκιών των πελατών.
			3.3. Ανάπτυξη εταιρικών πολιτικών	- Μια πολιτική καθορίζει τι πρέπει να κάνει η εταιρεία και γιατί. - Οι πολιτικές χρησιμεύουν ως κατευθυντήρια γραμμή για τον καθορισμό της κατεύθυνσης της εταιρείας και θα πρέπει να ενσωματώνουν την κουλτούρα, τις αξίες και τη φιλοσοφία της εταιρείας. Επιπλέον, θέτουν τα όρια του πού μπορεί να λειτουργήσει η εταιρεία, όπως η πολιτική διαχείρισης κινδύνου που καθορίζει τα αποδεκτά επίπεδα κινδύνου. - Προσδιορισμός και ανάπτυξη των κατάλληλων πολιτικών για την εταιρεία (πολιτική διαχείρισης ποιότητας,	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κάνουν διάκριση μεταξύ πολιτικών και διαδικασιών και να κατανοήσουν τους διάφορους τύπους πολιτικών, π.χ. την πολιτική διαχείρισης ποιότητας και διαχείρισης κινδύνων.





				πολιτική διαχείρισης κινδύνων κ.λπ.)	
			3.4. Διαχείριση στοιχείων δεδομένων	▪ Η διαχείριση στοιχείων δεδομένων αναφέρεται στις πρακτικές που επιτρέπουν σε μια εταιρεία να συλλέγει, να διατηρεί και να χρησιμοποιεί δεδομένα με ασφάλεια και αποτελεσματικότητα. ▪ Η διαχείριση στοιχείων δεδομένων θα πρέπει να επιτρέπει στις εταιρείες να βελτιστοποιούν τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούν τα δεδομένα λαμβάνοντας υπόψη την πολιτική της εταιρείας και τον ισχύοντα κανονισμό. ▪ Πολιτικές διαχείρισης στοιχείων δεδομένων. ▪ Διαδικασίες διαχείρισης δεδομένων.	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν την αξία που έχουν τα στοιχεία δεδομένων και πώς να χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα για να λάβουν αποφάσεις και να λάβουν μέτρα προς όφελός τους. Είναι επιπλέον σημαντικό να κατανοήσετε ποια στοιχεία δεδομένων πρέπει να προστατεύσετε, γιατί πρέπει να τα προστατεύσετε και πώς.
			3.5. Διαχείριση κινδύνων	▪ Προσδιορισμός των κινδύνων με βάση το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. ▪ Ανάλυση κάθε μεμονωμένου κινδύνου και προσδιορισμός πώς μπορεί ενδεχομένως να επηρεάσει τους στόχους και τους σκοπούς του έργου. ▪ Δώστε προτεραιότητα στους κινδύνους καθορίζοντας τον αντίκτυπό τους, ο οποίος είναι ο συνδυασμός της πιθανότητας εμφάνισης και των συνεπειών. Σε αυτή τη φάση αποφασίστε εάν ο κίνδυνος είναι αποδεκτός ή εάν είναι αρκετά σοβαρός για να δικαιολογήσει τη θεραπεία. ▪ Αντιμετωπίστε τον κίνδυνο και επιτύχετε αποδεκτό επίπεδο κινδύνου. Σε αυτό το βήμα παρουσιάζονται στρατηγικές μετριασμού του κινδύνου, προληπτικά σχέδια και σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης.	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν τη σημασία μιας δομημένης διαδικασίας και τον εντοπισμό απειλών και τη διαχείριση των κινδύνων. Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζουν και να αξιολογούν τους κινδύνους και, επιπλέον, να καθορίζουν ελέγχους κινδύνου ώστε να ελαχιστοποιούν τους κινδύνους.





			3.6. Ανάπτυξη Σχεδίου Επιχειρηματικής Συνέχειας	Ένα σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας επιτρέπει σε μια εταιρεία να διατηρεί ή να μπορεί να συνεχίσει με ευκολία τις επιχειρηματικές της λειτουργίες μετά από μια σημαντική διαταραχή. Περιγράφει τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία σε περίπτωση τέτοιων καταστροφών και καλύπτει διαδικασίες, περιουσιακά στοιχεία, ανθρώπινους πόρους και εταίρους.	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν πώς να αναπτύξουν ένα σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας και να το εφαρμόσουν. Τα πρόσφατα γεγονότα έχουν αποδείξει τη σημασία της προετοιμασίας για απροσδόκητα γεγονότα όπως πυρκαγιές, πλημμύρες, κυβερνοεπιθέσεις, διακοπές στο διαδίκτυο, πανδημία κ.λπ.
			3.7. Συμμόρφωση με τους ισχύοντες κανόνες και κανονισμούς	Κανονιστική συμμόρφωση είναι το σύνολο των εσωτερικών πολιτικών και διαδικασιών που επιτρέπουν σε μια εταιρεία να τηρεί τους κανόνες και τους κανονισμούς που απαιτούνται από μια εξωτερική αρχή και υπάρχουν συνέπειες όταν δεν το πράξει.	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν ότι η ανταπόκριση στις συνεχείς αλλαγές στο κανονιστικό πλαίσιο και η συνεχής συμμόρφωση με τους ισχύοντες κανόνες και κανονισμούς είναι εξαιρετικά σημαντική για τις εταιρείες ανεξαρτήτου μεγέθους.
			3.8. Ανάπτυξη των απαραίτητων διαδικασιών	Μια διαδικασία είναι η μέθοδος που επιτρέπει την ολοκλήρωση μιας εργασίας, με μια σειρά προκαθορισμένων βημάτων/εργασιών που εκτελούνται με καθορισμένη σειρά. Ανάπτυξη των απαραίτητων διαδικασιών για την εφαρμογή του πλαισίου GRC	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν ότι οι διαδικασίες μπορούν να υποστηρίξουν τις εταιρείες να καθορίσουν καλύτερα τους ρόλους και τις ευθύνες, να μετρήσουν την απόδοση των εργαζομένων και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά.





A/A	Ενότητα	Υπο- ενότητα /Φάσεις	Θεματολογία	Περιγραφή Θεματολογίας	Εκπαιδευτικοί Στόχοι
3	GRCEssentials One: Μία ολοκληρωμένη προσέγγιση για GRC	Φάση 4: Εφαρμογή	4.1. Έλεγχοι ποιότητας	Ο ποιοτικός έλεγχος είναι η διαδικασία μέσω της οποίας μια επιχείρηση επιδιώκει να διασφαλίσει ότι η ποιότητα των διαδικασιών της υπερβαίνει ένα προκαθορισμένο επίπεδο και είναι επίσης σε συνεχή φάση βελτίωσης. Ο ποιοτικός έλεγχος είναι σημαντικός, καθώς η ποιότητα είναι ένας από τους θεμελιώδεις τομείς στους οποίους αξιολογούνται οι εταιρείες και, ως εκ τούτου, διαχωρίζονται από τους υπόλοιπους ελέγχους.	- Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν ότι οι έλεγχοι επιτρέπουν στις εταιρείες να παρέχουν στους εργαζόμενους την ελευθερία να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να λαμβάνουν αποφάσεις, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι η εταιρεία προστατεύεται από ατασθαλίες και κακές επιδόσεις. - Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν ότι η παρακολούθηση των επιδόσεων του οργανισμού είναι ζωτικής σημασίας.
			4.2 Κίνδυνοι, κανονιστική συμμόρφωση, παρακολούθηση ή ελέγχων δεδομένων	Τα στοιχεία ελέγχου μπορούν να θεωρηθούν ως υποσύνολο ενός επιχειρηματικού συστήματος ή μιας διαδικασίας που μπορεί να προστατεύσει μια εταιρεία από λανθασμένες αποφάσεις ή να παρέχει έγκαιρες προειδοποιήσεις για λανθασμένες ή ύποπτες συμπεριφορές. Ο καθορισμός των ελέγχων κινδύνου, κανονιστικής συμμόρφωσης και στοιχείων δεδομένων θεωρείται ζωτικής σημασίας. Οι οργανισμοί θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να παρακολουθούν τις δραστηριότητές τους, προκειμένου να εξασφαλίζουν ότι έχουν την ικανότητα να επιτυγχάνουν τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους τους, καθώς και τους κινδύνους τους και την αποτελεσματικότητα των ελέγχων τους.	
			4.3. Νέα έργα, νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες	Τα νέα έργα και οι νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες πρέπει να αξιολογούνται με δομημένο τρόπο και να επιτρέπουν σε μια εταιρεία να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις λαμβάνοντας υπόψη τον κίνδυνο και την ανταμοιβή. Συνεπώς, το πλαίσιο διακυβέρνησης των σχεδίων πρέπει να διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων τόσο για την έναρξη όσο και για την υλοποίηση των έργων.	





A/A	Ενότητα	Υπο- ενότητα /Φάσεις	Θεματολογία	Περιγραφή Θεματολογίας	Εκπαιδευτικοί Στόχοι
3	GRCEssentials One: Μία ολοκληρωμένη προσέγγιση για GRC	Φάση 5: Επιβεβαίωση	5.1. Μέτρηση	Implement measuring techniques and tools for all targets and company performance.	Απόκτηση των θεμελιωδών γνώσεων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να αναπτύξουν έναν μηχανισμό υποστήριξης των εταιρειών για τη συνεχή μέτρηση, αναθεώρηση και βελτίωση των επιδόσεών τους.
			5.2. Σημείο αναφοράς	Analyse best practices and compare to your company's performance. Define changes required.	
			5.3. Έκθεση	Define reporting levels and frequency.	
			5.4. Αναθεώρηση	Review and revise targets and risks and continually improve.	
4	Συμπέρασμα				Πρότυπα υλοποίησης για κάθε μία από τις 5 φάσεις του GRC Essentials One





8. Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα GRCEssentials One – Εκπαιδευτικά αποτελέσματα

A/A	Ενότητα	Υπο-ενότητα /Φάσεις	Γνώσεις	Ειδικές Δεξιότητες	Ικανότητες
1	Εισαγωγή & Κίνητρα				
2	GRCEssentials: Εννοιολογικό μοντέλο	Εταιρική Διακυβέρνηση	Οι εκπαιδευόμενοι θα εξοικειωθούν με τα βασικά και τη σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης και θα αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις που απαιτούνται για την εφαρμογή και την υιοθέτηση, στο εργασιακό τους περιβάλλον ή στο περιβάλλον των πελατών τους, κατάλληλων αρχών εταιρικής διακυβέρνησης.	Ακολουθούν οι ειδικές δεξιότητες που θα πρέπει να αποκτήσουν οι εκπαιδευόμενοι: i. Ανάλυση μιας κατάστασης και κατανόηση του τρόπου βελτίωσης ενός λειτουργικού τομέα ή ενός οργανωτικού πλαισίου, με την εφαρμογή συγκεκριμένων αρχών εταιρικής διακυβέρνησης. ii. Ανάπτυξη και ευθυγράμμιση του οράματος και της αποστολής με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας και τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών, iii. Καθορισμός των αξιών της εταιρείας, iv. Καθορισμός της στρατηγικής κατεύθυνσης της εταιρείας, v. Καθορισμός του πλαισίου που θα διευκολύνει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας, vi. Ενσωμάτωση της διακυβέρνησης με τη διαχείριση κινδύνων και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς.	Η ικανότητα θέσπισης ενός πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης που θα διασφαλίζει ότι η διαφάνεια, η ακεραιότητα, η αποτελεσματικότητα και η λογοδοσία βρίσκονται στον πυρήνα του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας και ότι η εταιρεία δημιουργεί αξία και επιτυγχάνει τους στόχους της, σεβόμενη και ικανοποιώντας τις υποχρεώσεις των μετόχων, των πελατών, των καταναλωτών, των εργαζομένων, των αρχών και άλλων βασικών ενδιαφερομένων μερών.
		Διαχείριση Κινδύνων	Η τρέχουσα μονάδα μάθησης παρέχει ένα σύνολο θεμελιωδών θεμάτων που σχετίζονται με τη Διαχείριση Επιχειρηματικού Κινδύνου για όλους τους οργανισμούς όλων των μεγεθών που λειτουργούν σε ένα συνεχώς και ταχέως μεταβαλλόμενο	Οι ακόλουθες είναι οι ειδικές δεξιότητες που οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να αποκτήσουν: • Αύξηση της αντίληψης των ομάδων-στόχων σε σχέση με τις θεμελιώδεις αρχές της Διαχείρισης Επιχειρηματικού Κινδύνου (ERM)	Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) – ιδίως οι πολύ μικρές επιχειρήσεις – κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών αντιμετωπίζουν την πρόκληση, όσον αφορά τη διαχείριση των κινδύνων, την ανάγκη να εντοπιστούν οι



			επιχειρηματικό περιβάλλον το οποίο δημιουργεί εντελώς νέους και απρόβλεπτους κινδύνους που πρέπει να αντιμετωπίσουν. Οι εκπαιδευόμενοι θα αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με τον τρόπο που θα εφαρμοστεί επιτυχώς μια μυθολογία για Διαχείριση Επιχειρηματικού Κινδύνου μεθοδολογία αποφεύγοντας τις εντοπισμένες προκλήσεις.	• Ανάπτυξη, ανάλυση και βελτίωση επαγγελματικών στρατηγικών κινδύνου της Διαχείρισης Επιχειρηματικού Κινδύνου. • Επίτευξη πλήρους κατανόησης της σημασίας της Διαχείρισης Επιχειρηματικού Κινδύνου μέσω της εις βάθος ανάλυσης των περιπτώσεων (case studies) • Αναγνώριση του αποτελεσματικού ERM ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας Εταιρείας • Κατανόηση των διαφορών μεταξύ της παραδοσιακής διαχείρισης κινδύνων και της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου (ERM)	επιχειρηματικοί κίνδυνοι και οι απειλές σε πρώιμο στάδιο. Συχνά δεν διαθέτουν τις γνώσεις που απαιτούνται για να σχηματίσουν την απαραίτητη ανθεκτικότητα έναντι πιθανών κινδύνων. Μέσω του έργου GRCEssentials, οι MME, καθώς και οι άλλες ομάδες-στόχοι, θα αποκτήσουν την ικανότητα να βελτιώσουν τη βιωσιμότητά τους και την αποδοτικότητά τους μέσω της εφαρμογής μιας σαφώς καθορισμένης διαδικασίας ERM.
		Κανονιστική συμμόρφωση	- Εξοικείωση με την έννοια της συμμόρφωσης και τη σύνδεσή της με τη διακυβέρνηση και τη διαχείριση κινδύνων - Κατανόηση της σημασίας της συμμόρφωσης εντός του νομικού και κανονιστικού πλαισίου της εταιρείας - Αύξηση της γνώσης και της κατανόησης της συμμόρφωσης - Οφέλη και προκλήσεις που μπορεί να επιφέρει η εφαρμογή του προγράμματος συμμόρφωσης στον οργανισμό	- Ανάλυση του πλαισίου οργάνωσης - Καθορισμός των βασικών ενδιαφερόμενων μερών της οργανωτικής συμμόρφωσης - Εκπόνηση στρατηγικής συμμόρφωσης - Ανάπτυξη διαδικασιών και προτύπων - Υποστήριξη της εφαρμογής του κατάλληλου προγράμματος εταιρικής συμμόρφωσης - Ανάλυση και ερμηνεία ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων για την αξιολόγηση της συμμόρφωσης	- Συστηματική ανάλυση του οργανωτικού πλαισίου - Αποτελεσματική διαχείριση της κανονιστικής συμμόρφωσης - Δομές κτιρίων για την οργάνωση - Λαμβάνοντας μια προορατική προσέγγιση πρόβλεψη γεγονότων
		Διαχείριση στοιχείων δεδομένων	• Τι είναι η διακυβέρνηση στοιχείων δεδομένων; - Ορισμοί και βασικά στοιχεία • Τι περιλαμβάνει η Διακυβέρνηση στοιχείων Δεδομένων; • Διαφορά μεταξύ της διακυβέρνησης δεδομένων και της διαχείρισης δεδομένων • Γιατί η διαχείριση δεδομένων είναι σημαντική για οργανισμούς όλων των μεγεθών • Σε ποιον ανήκουν τα δεδομένα; • Ρόλοι στη διακυβέρνηση στοιχείων δεδομένων.	- Μάθετε τις βασικές έννοιες, αρχές και πρακτικές ενός προγράμματος διαχείρισης στοιχείων δεδομένων - Σχεδιασμός σχεδίου Διαχείρισης Στοιχείων Δεδομένων για την επιχείρησή - Επίβλεψη των στόχων, πρότυπα, πρακτικές, διαδικασίες και των τεχνολογιών διαχείρισης στοιχείων δεδομένων της εταιρείας. - Προσδιορισμός, ανάλυση και προτεραιότητα δεδομένων - Εφαρμογή ενός βασικού σχεδίου διακυβέρνησης στοιχείων δεδομένων	• Λήψη αποφάσεων σχετικά με τη διακυβέρνηση στοιχείων δεδομένων • Αναλύστε και συγκεντρώστε ομάδες για να οργανώσετε τα δεδομένα που είναι διαθέσιμα στην επιχείρησή. • Αποτελεσματική Διαχείριση Έργων • Στρατηγική διαχείριση δεδομένων • Συστημική ανάλυση για τις επιχειρηματικές απαιτήσεις όσον αφορά τα δεδομένα και την ποιότητα των δεδομένων





			• Οι αρχές της διακυβέρνησης δεδομένων. • Κίνδυνοι, προκλήσεις και ευκαιρίες διακυβέρνησης στοιχείων μεγάλων δεδομένων.	- Αύξηση των δεξιοτήτων και των τεχνικών επικοινωνίας	
		Διακυβέρνηση έργου	Οι εκπαιδευόμενοι θα εξοικειωθούν με τα βασικά και τη σημασία της διακυβέρνησης των έργων και θα αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις που απαιτούνται για την εφαρμογή και την υιοθέτηση, στο εργασιακό τους περιβάλλον ή των πελατών τους, κατάλληλων αρχών διακυβέρνησης των έργων.	Ακολουθούν οι ειδικές δεξιότητες που θα πρέπει να αποκτήσουν οι εκπαιδευόμενοι: a. Καθορισμός των πρωταρχικών στόχων της διακυβέρνησης των έργων. b. Αξιολόγηση της μεθοδολογίας διαχείρισης και διακυβέρνησης του έργου που χρησιμοποιείται μέχρι στιγμής. c. Αποτελεσματική εξισορρόπηση μεταξύ ελέγχου και αυτονομίας. d. Καθορισμός αρμοδιοτήτων, επιπέδων ανάθεσης και ηγετικών ρόλων. e. Υλοποίηση διαφόρων δραστηριοτήτων διακυβέρνησης έργων. f. Επανεξέταση της καταλληλότητας των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών διακυβέρνησης των έργων. g. Καθορισμός κατάλληλου πλαισίου για την αξιολόγηση της διακυβέρνησης των έργων. h. Συλλογική αξιολόγηση της διακυβέρνησης του έργου.	Η ικανότητα θέσπισης ενός πλαισίου διακυβέρνησης έργων που θα διασφαλίζει ότι είναι σαφές ανά πάσα στιγμή για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων εάν ένα έργο (εξακολουθεί να) συμβάλλει το αναμενόμενο στην επιτυχία της επιχείρησης ή του οργανισμού.

A/A	Ενότητα	Υπο-ενότητα /Φάσεις	Γνώσεις	Ειδικές Δεξιότητες	Ικανότητες
-----	---------	---------------------	---------	--------------------	------------





3	GRCessentials One: Μία Ολοκληρωμένη Προσέγγιση του GRC	Φάση 1: Ανάλυση	Η «Φάση Ανάλυσης» θέτει τις βάσεις για την ανάπτυξη του Μοντέλου GRCessentials One, καθορίζοντας τον «λόγο ύπαρξης» της εταιρείας, γιατί υπάρχει και την προστιθέμενη αξία της για τους πελάτες της και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Όταν οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη ολοκληρώσουν σωστά τη «Φάση Ανάλυσης», θα εξοικειωθούν και θα ενσωματώσουν μέσω του μοντέλου GRCessentials τις έννοιες της αποστολής, του οράματος και της στρατηγικής, της τοποθέτησης των προϊόντων και των υπηρεσιών της εταιρείας στο ανταγωνιστικό τοπίο και θα μάθουν πώς να συνδυάζουν τα πάντα κάτω από το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο. Το πλαίσιο GRC και οι γνώσεις που απαιτούνται για την εφαρμογή του, θα πρέπει να εκτείνονται πέρα από τα βασικά στοιχεία για το πώς μια εταιρεία «κατευθύνεται και ελέγχεται», στον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν με τους ενδιαφερόμενους φορείς της και προσθέτουν αξία στην κοινωνία.	Οι εκπαιδευόμενοι θα αποκτήσουν τις δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να αναλύσουν επαρκώς τους ακόλουθους τομείς: α) Επιχειρηματικό & Ανταγωνιστικό περιβάλλον, β) Αποστολή, Όραμα & Στρατηγική, γ) Νομικό και Κανονιστικό πλαίσιο, δ) Μέτρηση/διαχείριση επιδόσεων, ε) Προσδιορισμός/διαχείριση κινδύνων.	Με την ολοκλήρωση της «Φάσης Ανάλυσης», οι εκπαιδευόμενοι θα αναπτύξουν στρατηγική σκέψη, επιχειρηματική οξυδέρκεια και στόχο και προσανατολισμό αποτελεσμάτων. Οι μαθητές θα μάθουν επίσης να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι, εστιασμένοι αλλά ευέλικτοι, προκειμένου να ενστερνιστούν την αλλαγή, δομημένοι, ώστε να αντιλαμβάνονται τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία τους προσφέρει αξία και καλούς συνεργάτες, προκειμένου να εντοπίζουν και να αναπτύσσουν συνεργασίες και συνέργειες με άλλους φορείς στην αλυσίδα αξίας τους. Η επιτομή αυτής της μονάδας μάθησης θα είναι οι εκπαιδευόμενοι να συνδυάσουν τα παραπάνω με τη σφαιρική ικανότητα να εντοπίζουν και να αξιολογούν όλους τους τύπους κινδύνων, οικονομικές, νομικές, λειτουργικές, κανονιστικές και άριστες δεξιότητες εκτέλεσης για να εξασφαλίσουν την εφαρμογή των σχεδίων.
		Φάση 2: Ορισμός	Η «Φάση Ορισμού» θέτει τις βάσεις για τη «Φάση Σχεδιασμού» (Φάση 3) και τη «Φάση Υλοποίησης» (Φάση 4) του περιεχομένου GRC στις καθημερινές	Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να καθορίσουν επαρκώς τους ακόλουθους τομείς: Ι. Αξίες και αρχές,	Με την ολοκλήρωση της φάσης «Ορισμός» οι εκπαιδευόμενοι θα αποκτήσουν ένα συνδυασμό δεξιοτήτων και τεχνογνωσίας σε θέματα, που θα τους επιτρέψουν να αναπτύξουν στρατηγική σκέψη,





			επιχειρηματικές δραστηριότητες. Στη «Φάση Ορισμού», οι εκπαιδευόμενοι εξοικειώνονται με τις αξίες ενός οργανισμού, την αγορά-στόχο, τη δομή του οργανισμού καθώς και την κατανομή των ρόλων και των ευθυνών, τους στόχους κερδοφορίας και τους επιχειρησιακούς στόχους και, τέλος, το μοντέλο λειτουργίας ενός οργανισμού. Οι γνώσεις Εταιρικής Διακυβέρνησης που μεταδίδονται σε αυτό το τμήμα μάθησης υπερβαίνουν την παραδοσιακή απόκτηση γνώσεων, π.χ. σχετικά με τη λειτουργική και οργανωτική δομή, επειδή η προοπτική GRC εφαρμόζεται με συνέπεια και όλο το περιεχόμενο παρουσιάζεται σε σχέση με τις απαιτήσεις των ΜΜΕ, των πολύ μικρών επιχειρήσεων και των ΜΜΕ (Μικρομεσαίοι Οργανισμοί).	II. Αγορά-στόχος, III. Οργανωτική δομή, IV. Ρόλοι και ευθύνες, V. Στόχοι κερδοφορίας. VI. Επιχειρησιακοί στόχοι, VII. Μοντέλο λειτουργίας.	επιχειρηματική οξυδέρκεια και προσανατολισμό για στόχους & αποτελέσματα. Οι εκπαιδευόμενοι θα αναπτύξουν την απαιτούμενη αναλυτική και δομημένη σκέψη που θα παρέχει μια σταθερή βάση για τη διαχείριση της οργάνωσής τους σύμφωνα με τις αρχές του GRC, καθώς και έναν έντονο προσανατολισμό για το τι αποτελεί αξία. Απώτερος μαθησιακός στόχος είναι οι εκπαιδευόμενοι να αναπτύξουν μια «πυξίδα» για τις λειτουργικές δράσεις του οργανισμού που θα λειτουργήσουν προς όφελος όλων των εμπλεκόμενων.
		Φάση 3: Σχεδιασμός	Η φάση «Σχεδιασμός» θέτει το πλαίσιο για την ανάπτυξη του μοντέλου GRCEssentials One αναπτύσσοντας τις πολιτικές και τις διαδικασίες της εταιρείας. Γίνεται σημαντική διάκριση μεταξύ της Διακυβέρνησης έργων και της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Εισάγονται οι έννοιες της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας και τονίζεται η σημασία της	Μετά την ολοκλήρωση της φάσης του «Σχεδιασμού» οι μαθητές θα αναπτύξουν καλές αναλυτικές, προγραμματικές και λειτουργικές δεξιότητες, συστημική σκέψη και θα κατανοήσουν πώς να ενσωματώσουν ιδέες στον σχεδιασμό. Οι εκπαιδευόμενοι θα μπορούν επίσης να μάθουν πώς να μετουσιώνουν τις πολιτικές της εταιρείας σε διαδικασίες.	Οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να «σχεδιάζουν» επαρκώς τους ακόλουθους τομείς: α) Διακυβέρνηση έργου β) Διαχείριση Ποιότητας γ) Εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες δ) Διαχείριση δεδομένων ε) Διαχείριση κινδύνων - στ) Επιχειρησιακή συνέχεια ζ) Κανονιστική Συμμόρφωση





			ικανοποίησης των ποιοτικών προσδοκιών των πελατών. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στα βήματα για την ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών της εταιρείας, ιδίως Διαχείρισης Ποιότητας, Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων, Πολιτικής Συμμόρφωσης. Ο προσδιορισμός και η αξιολόγηση του κινδύνου και η ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων στον κίνδυνο παρουσιάζονται ως σημαντικές προϋποθέσεις. Παρουσιάζεται η αξία των στοιχείων δεδομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τονίζεται η σημασία της προστασίας των δεδομένων. Μαζί με τη Διαχείριση Στοιχείων Δεδομένων, η συνεχής αναθεώρηση και προσαρμογή των πολιτικών και διαδικασιών της εταιρείας στις συνεχείς αλλαγές στο κανονιστικό πλαίσιο και το περιβάλλον είναι εξαιρετικά σημαντική για τις εταιρείες όλων των μεγεθών.		
		Φάση 4: Εφαρμογή	Οι μαθητές θα μάθουν πώς να καθορίζουν τις έννοιες της αποστολής, του οράματος και της στρατηγικής της εταιρείας, πώς να τοποθετούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας στο επιχειρηματικό τοπίο και πώς να καθορίζουν το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο.	Μετά την ολοκλήρωση της φάσης εφαρμογής, οι μαθητές θα αποκτήσουν τις συνδυασμένες δεξιότητες που απαιτούνται για την εφαρμογή όσων έχουν σχεδιαστεί. Οι εκπαιδευόμενοι θα αναπτύξουν πρακτική και αποτελεσματική νοοτροπία, επιχειρηματική οξυδέρκεια, καθώς και τους στόχους και τον προσανατολισμό των αποτελεσμάτων. Καθώς η φάση υλοποίησης είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, οι μαθητές θα αναπτύξουν περαιτέρω στρατηγικό σχεδιασμό, επικοινωνία, καθώς και ηγετικές και παρακινητικές δεξιότητες. Η κριτική σκέψη, η προσοχή στη λεπτομέρεια και οι δεξιότητες των ανθρώπων	Οι εκπαιδευόμενοι θα αξιολογήσουν τις ικανότητές τους και θα είναι σε θέση να εκτελέσουν επαρκώς τη διαδικασία εφαρμογής για τις ακόλουθες έννοιες: α) Διαχείριση νέων έργων β) Εξερεύνηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών γ) Ορισμός και εφαρμογή ποιοτικών ελέγχων δ) Αξιολόγηση κινδύνων και εφαρμογή ελέγχων κινδύνου ε) Ορισμός και εφαρμογή ελέγχων συμμόρφωσης (στ) - Ορισμός και εφαρμογή στοιχείων ελέγχου δεδομένων





				και των διαπραγματεύσεων, θα καλλιεργηθούν επιπλέον.	
		Φάση 5: Επαλήθευση	Η «Φάση Επαλήθευσης» είναι η τελευταία φάση του μοντέλου GRCEssentials One και μετρά την απόδοση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Οι εκπαιδευόμενοι: - εξοικειώνονται με τη μέτρηση και τη συγκριτική αξιολόγηση των στόχων ενός οργανισμού - εξοικειώνονται με τη διαδικασία υποβολής εκθέσεων που είναι σημαντική για τη λήψη αποφάσεων. - κατανοούν την ανάγκη συνεχούς βελτίωσης ενός οργανισμού.	Οι εκπαιδευόμενοι θα αποκτήσουν τις δεξιότητες στους ακόλουθους τομείς: - Μέτρηση στόχων - Αναθεώρηση επιχειρηματικών στόχων/στόχων - Τεχνικές συγκριτικής αξιολόγησης - Εργαλεία υποβολής εκθέσεων και λήψης αποφάσεων	Οι εκπαιδευόμενοι θα αποκτήσουν/βελτιώσουν τις ακόλουθες ικανότητες: - Καλές δεξιότητες ανάλυσης και ερμηνείας, για τη συλλογή διαφόρων πληροφοριών από τις διάφορες λειτουργίες του οργανισμού και τη μετατροπή τους σε εκθέσεις - Κριτική σκέψη, κατανόηση των διαφορετικών αποτελεσμάτων και εκθέσεων του οργανισμού και ενσωμάτωση ιδεών από διαφορετικούς τομείς σε νέες αποφάσεις για βελτίωση
4	Συμπέρασμα				

