



PRO.D.I.G.Y

Προώθηση της ένταξης της αναπηρίας
στην αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών
στον κόσμο της εργασίας

2022-1-PL01-KA220-ADU-000085484

Εργαλειοθήκη πλαίσιο



Co-funded by
the European Union

Πίνακας Περιεχομένων

1	Εισαγωγή	3
2	Η κουλτούρα της εταιρείας	3
2.1	Αποστολή της Εταιρείας	4
2.2	Όραμα της Εταιρείας	4
2.3	Αξίες της Εταιρείας	4
3	Καθορισμός Στρατηγικών Σχεδίων/Στόχων:.....	5
4	Ανάλυση PESTLE	7
5	Ανάλυση SWOT.....	9
6	Πυραμίδα ιεραρχίας.....	11
7	Ρόλοι και ευθύνες.....	13
8	Ανάλυση Κανονιστικού & Νομικού Πλαισίου	15
9	Προγραμματισμός ετοιμότητας και ανταπόκρισης	15
10	Διαχείριση έργου	16
11	Ανάλυση Ενδιαφερομένων Μερών	17
12	Μητρώο με τις Πολιτικές και τις Διαδικασίες της Εταιρείας	18
13	Διαχείριση κινδύνου	20

Σχετικά με την PRO.DIGY	
Τύπος δράσης	KA220-VET Συμπράξεις συνεργασίας στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση
Προτεραιότητα	<p>ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ: Αντιμετώπιση του ψηφιακού μετασχηματισμού μέσω της ανάπτυξης ψηφιακής ετοιμότητας, ανθεκτικότητας και ικανότητας</p> <p>ΕΕΚ: Αύξηση της ευελιξίας των ευκαιριών στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση</p>
<p>Ο γενικός στόχος του έργου PRO.DIGY είναι να προωθήσει τη χρήση και την υιοθέτηση λύσεων AR/VR για να βοηθήσουν τα άτομα με αναπηρία, τους πρώτους ανταποκριτές και τις εταιρείες κατά τη διάρκεια έκτακτων περιστατικών στο χώρο εργασίας να αυξήσουν την ασφάλεια των ατόμων με αναπηρία. Η Επίκτητη Εκπαίδευση Ετοιμότητας Έκτακτης Ανάγκης θα προσφέρει σε ανθρώπους και εταιρείες τρόπους προετοιμασίας και προστασίας κατά τη διάρκεια απροσδόκητων καταστάσεων έκτακτης ανάγκης στο χώρο εργασίας.</p> <p>Πέρα από τον γενικό στόχο, υπάρχουν πέντε στενά συνδεδεμένοι ειδικοί στόχοι που αποσκοπούν στα κάτωθι:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Παροχή βοήθειας στις εταιρείες ώστε να αξιολογήσουν το επίπεδο συμπερίληψης της αναπηρίας στα σχέδιά τους για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών ▪ Ανάπτυξη ενός μεθοδολογικού πλαισίου για την υποστήριξη της ομάδας-στόχου για την επίτευξη συμπερίληψης αναπηρίας στα σχέδιά τους για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών ▪ Παροχή με όλα τα απαραίτητα εργαλεία στις εταιρείες για την προώθηση της συμπερίληψης των ατόμων με αναπηρία στα σχέδιά τους για την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης και την κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων με αναπηρίες σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης ▪ Εξοπλισμός των ατόμων (εργαζόμενοι στην εταιρεία, άτομα με αναπηρία, πρώτοι ανταποκριτές) με τις απαραίτητες γνώσεις σχετικά με την ένταξη των ατόμων με αναπηρία και την εκπαίδευση σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης ▪ Ενίσχυση της ευαισθητοποίησης σχετικά με την αναγκαιότητα ένταξης και εκπαίδευσης των ατόμων με αναπηρία σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. <p>Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα που θα παραχθούν και θα παραδοθούν από τις δραστηριότητες των έργων είναι τα ακόλουθα:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Μια μεθοδολογία ετοιμότητας έκτακτης ανάγκης στο χώρο εργασίας, ένα μεθοδολογικό θήμα προς θήμα πλαίσιο για την προώθηση του σχεδιασμού έκτακτης ανάγκης στο χώρο εργασίας με την ένταξη της αναπηρίας. ▪ Εργαλείο αυτοαξιολόγησης ετοιμότητας έκτακτης ανάγκης στο χώρο εργασίας, ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης για να βοηθήσει τις εταιρείες να εντοπίσουν τα κενά στον προγραμματισμό και την εκπαίδευσή τους στο χώρο εργασίας έκτακτης ανάγκης (συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης ατόμων με αναπηρία). ▪ Εκπαιδευτικό μάθημα ετοιμότητας έκτακτης ανάγκης στο χώρο εργασίας, ένα εκπαιδευτικό πακέτο με διαδραστικό υλικό που περιλαμβάνει βίντεο, gamification, κουίζ, εργαλεία AR/VR κ.λπ. ▪ Η PRO.DIGY Online Training Platform, μια διαδικτυακή διαδραστική πλατφόρμα που θα φιλοξενεί όλα τα παραγόμενα αποτελέσματα. <p>Το έργο PRO.DIGY θα παρέχει σε ιδιώτες και εταιρείες, μια φιλική προς τον χρήστη και διαδραστική διαδικτυακή πλατφόρμα που θα επιτρέπει στους χρήστες να χρησιμοποιούν το καινοτόμο υλικό του βασισμένο σε μια ισχυρή μεθοδολογία και να υποστηρίζεται από ένα διαδικτυακό εκπαιδευτικό πακέτο. Η σύνοψη των στόχων του έργου PRO.DIGY είναι ότι μέσω των αποτελεσμάτων του, θα αξιοποιήσει την ικανότητα της ομάδας-στόχου να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα και τον αντίκτυπο στην ασφάλεια των εργαζομένων, ιδιαίτερα των εργαζομένων με αναπηρίες. Ένας από τους κύριους στόχους του έργου είναι να παρουσιάσει στο προσωπικό της ομάδας στόχο μια καθοδηγούμενη οδό για να εκπαιδούνται γρήγορα και αποτελεσματικά σχετικά με την ετοιμότητα έκτακτης ανάγκης, ενισχύοντας τις δεξιότητές τους και τη συμβολή τους στην ευημερία του οργανισμού τους και των ανθρώπων τους.</p>	

1 Εισαγωγή

Οι καταστάσεις έκτακτης ανάγκης στο χώρο εργασίας μπορεί να εμφανιστούν άμεσα και χωρίς προειδοποίηση, αναγκάζοντας τους ανθρώπους να εκκενώσουν γρήγορα ένα χώρο ή να κάνουν γρήγορες επιλογές για να προστατευτούν. Για τα εκατομμύρια των ατόμων με αναπηρία, οι έκτακτες ανάγκες στο χώρο εργασίας είναι μια πραγματική πρόκληση. Τα στοιχεία δείχνουν ότι τα άτομα με αναπηρίες συχνά παραγκωνίζονται όταν οι εταιρείες διαμορφώνουν τα σχέδια για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών. Η συμπερίληψη των ατόμων με αναπηρία στην αντιμετώπιση έκτακτης ανάγκης στο χώρο εργασίας είναι απαραίτητη για την ασφάλειά τους και την πραγματοποίηση των εργασιακών τους δικαιωμάτων, μεταξύ άλλων μέσω της καταπολέμησης των διακρίσεων και της δημιουργίας ίσων ευκαιριών. Στο πλαίσιο αυτό, το έργο PRO.DIGY στοχεύει στην εκπαίδευση των ατόμων με αναπηρία στην αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών μέσω της χρήσης ασκήσεων επαυξημένης και εικονικής πραγματικότητας.

Ο γενικός στόχος του έργου PRO.DIGY είναι η προώθηση της χρήσης και υιοθέτησης λύσεων επαυξημένης και εικονικής πραγματικότητας για την υποστήριξη ατόμων με αναπηρία, αναφορικά με την παροχή πρώτων βοηθειών σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης στο χώρο εργασίας, προκειμένου να αυξηθεί η ασφάλεια των ατόμων με αναπηρία. Η αποκτηθείσα εκπαίδευση ετοιμότητας έκτακτης ανάγκης θα παρέχει στους ανθρώπους και τις εταιρείες τρόπους προετοιμασίας και προστασίας κατά τη διάρκεια απροσδόκητων έκτακτων περιστατικών στο χώρο εργασίας.

Πέραν του γενικού στόχου, το πρώτο αποτέλεσμα του έργου σκοπεύει να παρέχει ένα μεθοδολογικό πλαίσιο για την υποστήριξη της ομάδας-στόχου στην επίτευξη της συμπερίληψης της αναπηρίας στα σχέδια για την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης. Ειδικότερα, η Μεθοδολογία Ετοιμότητας Έκτακτης Ανάγκης στο Χώρο Εργασίας παρέχει **ένα μεθοδολογικό βήμα προς βήμα** πλαίσιο για την προώθηση του σχεδιασμού έκτακτης ανάγκης στο χώρο εργασίας με συμπερίληψη των ατόμων με αναπηρία.

Το τρέχον έγγραφο είναι το Πλαίσιο Εργαλειοθήκης για ετοιμότητα έκτακτης ανάγκης στο χώρο εργασίας με όλα τα Απαιτούμενα εργαλεία, συμπεριλαμβανομένων προτύπων, μεθόδων, βιβλιογραφίας και γραφημάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την ομάδα-στόχο ώστε να ενισχύσουν τα σχέδια έκτακτης ανάγκης στο χώρο εργασίας τους.

2 Η κουλτούρα της εταιρείας

Ένα από τα βασικά στοιχεία μιας επιτυχημένης εταιρείας είναι η κουλτούρα της. Η κουλτούρα μιας εταιρείας αντανακλά την ταυτότητα, τον σκοπό και τις αξίες της. Επηρεάζει επίσης τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται, επικοινωνούν και συνεργάζονται. Μια εταιρεία που θέλει να διασφαλίσει την ασφάλεια και την ανθεκτικότητά της σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης πρέπει να καλλιεργήσει μια κουλτούρα ετοιμότητας. Αυτό σημαίνει ότι η αποστολή, το όραμα και οι αξίες της εταιρείας πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους και τις στρατηγικές ασφαλείας της. Η κουλτούρα ετοιμότητας ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να είναι προνοητικοί, προσεκτικοί και προσαρμοστικοί. Προωθεί επίσης το αίσθημα ευθύνης, υπευθυνότητας και ομαδικής εργασίας. Μια εταιρεία που έχει κουλτούρα ετοιμότητας είναι πιο πιθανό να αποτρέψει, να μετριάσει και να ανακάμψει από τις καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

2.1 Αποστολή της Εταιρείας

Μια σαφής δήλωση που εστιάζει στο τι κάνει η εταιρεία επί του παρόντος και πώς εργάζεται για την επίτευξη των στόχων της. Οι ερωτήσεις που μπορείτε να κάνετε μπορεί να είναι:

- a. Ποιος είναι ο θεμελιώδης σκοπός που οδηγεί το συλλογικό μας έργο;
- b. Γιατί υπάρχουμε και τι μας παρακινεί να συνεργαστούμε;

2.2 Όραμα της Εταιρείας

Μια σαφής δήλωση που εστιάζει στο τι θέλει να πετύχει ο οργανισμός στο μέλλον. Η ερώτηση «Τι φιλοδοξούμε να πετύχουμε συλλογικά;» μπορεί να βοηθήσει στον καθορισμό του οράματος της εταιρείας.

2.3 Αξίες της Εταιρείας

Οι αξίες αντιπροσωπεύουν την ηθική πυξίδα του οργανισμού, αντανακλώντας τα ηθικά πρότυπα που υποστηρίζονται από τα μέλη του και διασφαλίζοντας τη λογοδοσία. Μια ερώτηση που πρέπει να λάβετε υπόψη κατά την καταχώριση των αξιών της εταιρείας σας είναι «Ποιες βασικές αρχές θα καθοδηγήσουν τις συνεργατικές μας προσπάθειες και τις αλληλεπιδράσεις με συναδέλφους και πελάτες;».

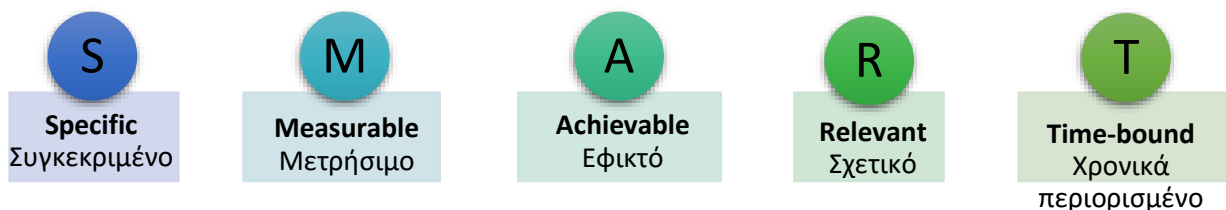
3 Καθορισμός Στρατηγικών Σχεδίων/Στόχων:

Οι εταιρείες θα πρέπει να διαμορφώνουν την επιχειρηματική τους στρατηγική σε ευθυγράμμιση με το όραμα και τις δηλώσεις αποστολής τους. Αυτό απαιτεί την κατανόηση των προκλήσεων, των προοπτικών και των κινδύνων που είναι εγγενείς στον κλάδο τους.

Η κατασκευή μιας επιχειρηματικής στρατηγικής περιλαμβάνει μια διεξοδική διαδικασία που μεταφράζει την αποστολή και το όραμα της εταιρείας σε απτά βήματα και στρατηγικά σχέδια. Αυτά τα σχέδια παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη στις προσπάθειες της εταιρείας να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η επιχειρηματική στρατηγική θα πρέπει να αποτελείται από πρακτικές ενέργειες και έναν καλά καθορισμένο χάρτη με χρονοδιαγράμματα και ορόσημα. Αυτός ο χάρτης χρησιμεύει ως κατευθυντήριο πλαίσιο για την επιδίωξη της εταιρείας τόσο των άμεσων όσο και των μακροπρόθεσμων στόχων. Ουσιαστικά, η επιχειρηματική στρατηγική προσδίδει υπόσταση στο γενικό όραμα και την αποστολή της εταιρείας.

Στη διαδικασία του καθορισμού στόχων, η αρχή SMART αποδεικνύεται ευεργετική. Αυτή η αρχή διασφαλίζει ότι οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, σχετικοί και χρονικά δεσμευμένοι. Για να επιτευχθεί μια «στρατηγική προσαρμογή» για αυτούς τους στόχους, είναι ζωτικής σημασίας οι γνώσεις από την ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, του ανταγωνισμού και των ευκαιριών.



S

Τι αφορά συγκεκριμένα ο στόχος. Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και συνοπτικοί.

M

Μετρήσιμο (ποσοστό, αριθμός κ.λπ.). Ικανότητα μέτρησης της προόδου και καθορισμού ορόσημων.

A

Στόχοι δυνάμενοι να επιτευχθούν, εφικτοί, εντός του πεδίου εφαρμογής.

R

Ευθυγραμμίζεται και προσαρμόζεται στο επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας.

T

Οι στόχοι θα πρέπει να έχουν προθεσμίες, ένα χρονικό πλαίσιο ή μια καταληκτική ημερομηνία που συνδέεται με τα παραδοτέα και τη συνολική ολοκλήρωσή τους.

Ταυτότητα	Περιγραφή 	Ειδικός 	Μετρήσιμος 	Επιτεύξιμος 	Σχετικός 	Χρονικά δεσμευμένος 
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

4 Ανάλυση PESTLE

Η ανάλυση PESTLE είναι μια διεθνώς αναγνωρισμένη μέθοδος που χρησιμοποιείται για τη διαμόρφωση στρατηγικής, τον σχεδιασμό μάρκετινγκ και την ανάπτυξη επιχειρήσεων και προϊόντων. Αυτή η ανάλυση επικεντρώνεται στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μια εταιρεία, εντοπίζοντας σχετικούς εξωτερικούς παράγοντες και διαπιστώνοντας τον αντίκτυπο που θα μπορούσαν να έχουν στην εταιρεία για την επίτευξη των στόχων της.

Αυτοί οι εξωτερικοί παράγοντες χωρίζονται σε έξι κατηγορίες:

- Πολιτικοί
- Οικονομικοί
- Κοινωνικοί
- Τεχνολογικοί
- Νομικοί
- Περιβαλλοντικοί



P

Ποιο είναι το πολιτικό κλίμα στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούμαστε; Υπάρχουν πολιτικές αλλαγές που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιχείρησή μας;

E

Ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση της οικονομίας; Υπάρχουν οικονομικές τάσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιχείρησή μας;

S

Ποιες είναι οι κοινωνικές και πολιτιστικές τάσεις που αφορούν την επιχείρησή μας; Υπάρχουν αλλαγές σε αυτές τις τάσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιχείρησή μας;

T

Ποιες είναι οι τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιχείρησή μας;

L

Ποιοι είναι οι ισχύοντες νόμοι και κανονισμοί που διέπουν τον κλάδο μας; Υπάρχουν αλλαγές στη νομοθεσία που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιχείρησή μας;

E

Ποια είναι τα οικολογικά και περιβαλλοντικά ζητήματα που αφορούν την επιχείρησή μας; Υπάρχουν αλλαγές σε αυτά τα ζητήματα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιχείρησή μας;

Οδηγίες εφαρμογής

Για να πραγματοποιήσετε αποτελεσματικά μια ανάλυση PESTLE, συνιστάται να χρησιμοποιείτε συνοπτικά εργαστήρια ή συνεδρίες καταιγισμού ιδεών που περιλαμβάνουν το εργατικό δυναμικό σας ή ένα μέρος του. Ωστόσο, κατά την αρχική φάση, υπάρχει επίσης η επιλογή να διεξαχθεί η ανάλυση ανεξάρτητα. Ωστόσο, η συλλογή ενός ευρέος φάσματος ιδεών και απόψεων μέσα από την εταιρεία σας είναι μια πολύτιμη προσέγγιση.

Πρακτικά βήματα για τη διεξαγωγή της ανάλυσης:

1. Διερευνήστε διεξοδικά και τεκμηριώστε τις πρωταρχικές επιπτώσεις κάθε παράγοντα στην εταιρεία σας.
2. Αξιολογήστε τη σημασία αυτών των επιπτώσεων για την εταιρεία σας χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1 έως το 5 (όπου το 1 σημαίνει ασήμαντη σημασία και το 5 σημαίνει κρίσιμη σημασία).
3. Μετρήστε την πιθανότητα εμφάνισης αυτών των επιπτώσεων στην εταιρεία σας σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5 (όπου το 1 υποδηλώνει απίθανο και το 5 υποδηλώνει υψηλή βεβαιότητα).
4. Πολλαπλασιάστε τη βαθμολογία σπουδαιότητας με τη βαθμολογία πιθανότητας για κάθε βασικό παράγοντα.

Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει μια ολοκληρωμένη ανάλυση λαμβάνοντας υπόψη τόσο τη δυνητική σημασία όσο και την πιθανότητα των επιπτώσεων, ενώ παράλληλα προωθεί τη συμπερίληψη και τη διαφορετική συμβολή από τα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας.

Τύπος παράγοντα	Εξωτερικοί παράγοντες	Εσωτερικοί Παράγοντες που επηρεάζονται	Σημασία	Πιθανότητα εμφάνισης της επίδρασης
Επιλέξτε μία επιλογή.	Παράγοντας 1	Αντίκτυπος 1	Επιλέξτε μία επιλογή.	Επιλέξτε μία επιλογή.
Επιλέξτε μία επιλογή.	Παράγοντας 2	Αντίκτυπος 2	Επιλέξτε μία επιλογή.	Επιλέξτε μία επιλογή.
Επιλέξτε μία επιλογή.	Παράγοντας 3	Αντίκτυπος 3	Επιλέξτε μία επιλογή.	Επιλέξτε μία επιλογή.
Επιλέξτε μία επιλογή.	Παράγοντας 4	Αντίκτυπος 4	Επιλέξτε μία επιλογή.	Επιλέξτε μία επιλογή.
Επιλέξτε μία επιλογή.	Παράγοντας 5	Αντίκτυπος 5	Επιλέξτε μία επιλογή.	Επιλέξτε μία επιλογή.

Επιλέξτε μία επιλογή.	Παράγοντας 6	Αντίκτυπος 6	Επιλέξτε μία επιλογή.	Επιλέξτε μία επιλογή.
-----------------------	--------------	--------------	-----------------------	-----------------------

5 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι μια τεχνική σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των **δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών** ενός οργανισμού ή συστήματος. Παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης και των μελλοντικών δυνατοτήτων, βοηθώντας στην τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων και ανάπτυξη στρατηγικής.

Αυτή η τεχνική έχει σχεδιαστεί για χρήση στα προκαταρκτικά στάδια των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την αξιολόγηση της στρατηγικής θέσης ενός οργανισμού. Προορίζεται να προσδιορίσει τους στόχους του επιχειρηματικού εγχειρήματος ή έργου και να εντοπίσει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που είναι ευνοϊκοί και δυσμενείς για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Οδηγίες εφαρμογής

Η ενσωμάτωση προοπτικών από διάφορους κρίσιμους τομείς της εταιρείας σας είναι επωφελής κατά τη διεξαγωγή ανάλυσης SWOT, καθώς τείνει να αποφέρει ανώτερα αποτελέσματα. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της αρχικής φάσης, η ανεξάρτητη διεξαγωγή της ανάλυσης είναι μια επιλογή, αλλά είναι πολύ ωφέλιμο να πραγματοποιηθεί η ανάλυση SWOT ως μια συλλογική προσπάθεια.

Πρακτικά βήματα για τη διεξαγωγή της ανάλυσης:

1. Κατηγοριοποίηση εξωτερικών παραγόντων:

Ξεκινήστε ταξινομώντας τα αποτελέσματα της ανάλυσης σας PESTLE (εξωτερικοί παράγοντες που καλύπτουν τις έξι περιοχές PESTLE) σε δύο ομάδες: ευκαιρίες και απειλές. Ξεκινήστε εντοπίζοντας θετικές επιπτώσεις από εξωτερικούς παράγοντες που συγκεντρώνουν βαθμολογία 12 ή υψηλότερη. Αυτές είναι οι ευκαιρίες που έχουν ήδη εντοπιστεί. Ομοίως, προσδιορίστε τις αρνητικές επιπτώσεις από εξωτερικούς παράγοντες με βαθμολογία 12 ή υψηλότερη—αυτές είναι οι απειλές που εντοπίστηκαν. Επιπλέον, σκεφτείτε εάν υπάρχουν ευκαιρίες ή απειλές που παραβλέπονται.

Ορισμένα ερωτήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη δημιουργία μιας ανάλυσης SWOT παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Δυνατά σημεία	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> - Τι ξεχωρίζει την εταιρεία μας από τους ανταγωνιστές; - Τι αποτελεί τη μοναδική μας πρόταση πώλησης; - Ποιες δυναμικές ικανότητες καθορίζουν την εταιρεία μας; - Πόσο ευνοϊκά αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοί μας την εταιρεία; 	<ul style="list-style-type: none"> - Σε ποιους τομείς αποδίδουμε κάτω από τα πρότυπα του κλάδου; - Ποιοι τομείς στερούνται ουσιαστικής τεχνογνωσίας; - Υπάρχουν υποστελεχωμένα τμήματα, ομάδες ή ρόλοι; - Ποια επαναλαμβανόμενα λάθη έχουν γίνει στο παρελθόν και θα έπρεπε να είχαν αποτραπεί;
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> - Ποιες ευκαιρίες αναδυόμενων αγορών ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της εταιρείας μας; - Ποιες είναι οι επικρατούσες και ποιες μελλοντικές τάσεις διακρίνονται; - Ποια νομικά και πολιτικά πλαίσια ευθυγραμμίζονται με τη βασική μας δραστηριότητα; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ποιες απειλές της αγοράς θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τους στόχους της εταιρείας μας; - Ποιες τάσεις τυγχάνουν ανεπαρκούς προσοχής στην εταιρεία μας; - Ποιες τάσεις θέτουν σε κίνδυνο το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα; - Ποιες πολιτικές και νομικές αποφάσεις ή εξελίξεις ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά την επιχείρησή μας;

2. Συγκριτική Ανάλυση:

Ευθυγραμμίστε τα τέσσερα τμήματα —Δυνατά σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές— μεταξύ τους και συγκρίνετε τα. Χρησιμοποιήστε αυτήν την ανάλυση για να αποφασίσετε για την καλύτερη στρατηγική για εφαρμογή.

Πρότυπο SWOT

Ε Σ Ω Τ Ε Ρ ΙΚ Ό Σ	Δυνατά σημεία	Αδυναμίες
Ε Ξ Ω Τ Ε Ρ ΙΚ Ό Σ	Ευκαιρίες	Απειλές

6 Πυραμίδα ιεραρχίας

Τα οργανογράμματα είναι οπτικές αναπαραστάσεις της δομής ενός οργανισμού, σχεδιασμένες να απεικονίζουν την ιεραρχία και την αλυσίδα διοίκησης. Συνήθως, αυτά τα γραφήματα χρησιμοποιούν πλαίσια ή κύκλους για την εμφάνιση ονομάτων, τίτλων ή ρόλων εργαζομένων και τα συνδέουν με γραμμές για να εμφανίζουν τις σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και τμημάτων. Διαβάζοντας το οργανόγραμμα, τα άτομα μπορούν να κατανοήσουν γρήγορα τη διάταξη του οργανισμού, τα επίπεδα ιεραρχίας και την τοποθέτηση κάθε υπαλλήλου στη δομή. Παρέχεται εδώ ένα πρότυπο για ένα τυπικό οργανόγραμμα, το οποίο μπορεί να προσαρμοστεί ώστε να ευθυγραμμίζεται με τη συγκεκριμένη οργανωτική δομή μιας εταιρείας, εάν διαφέρει.



7 Ρόλοι και ευθύνες

Αφού ορίσετε το οργανόγραμμα, μπορείτε εύκολα να ορίσετε τους ρόλους και τις ευθύνες της εταιρείας σας. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τους παρακάτω Ρόλους (αν είναι σχετικοί) ή να δημιουργήσετε νέους που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εταιρείας σας.

ταυτότητα	Ρόλοι	Ευθύνες	Όνομα επίθετο
1	Υπεύθυνος Έκτακτης Ανάγκης	<ul style="list-style-type: none"> Υπεύθυνος για την ανάπτυξη, την εφαρμογή και τη διατήρηση του σχεδίου έκτακτης ανάγκης, Συντονιστής της ομάδας αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών, Επαφές με εξωτερικούς φορείς και αρχές, Ενημερώνει τη λίστα επαφών έκτακτης ανάγκης, Επικοινωνεί με την τοπική πυροσβεστική υπηρεσία. 	
2	Ομάδα Αντιμετώπισης Έκτακτης Ανάγκης	<ul style="list-style-type: none"> Υπεύθυνος για την εκτέλεση του σχεδίου έκτακτης ανάγκης, Εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών σύμφωνα με τους ρόλους που τους έχουν ανατεθεί, Αναφορά στον υπεύθυνο έκτακτης ανάγκης. 	
3	Υπάλληλοι	<ul style="list-style-type: none"> υπεύθυνος για την τήρηση των διαδικασιών έκτακτης ανάγκης, συμμόρφωση με τις οδηγίες της ομάδας αντιμετώπισης έκτακτης ανάγκης, διασφάλιση της δικής τους ασφάλειας και των άλλων με αναπηρία. (Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι μπορούν να εκκενώσουν το κτίριο, να συγκεντρωθούν σε καθορισμένο χώρο και να ενημερώσουν την ομάδα αντιμετώπισης έκτακτης ανάγκης για τυχόν αγνοούμενους ή τραυματισμένους συναδέλφους). 	

4	Εργολάβοι και Προμηθευτές	<ul style="list-style-type: none">- Υπεύθυνος για την τήρηση των πολιτικών έκτακτης ανάγκης της εταιρείας,- παροχή των απαραίτητων πόρων ή υπηρεσιών,- επικοινωνία με τον διαχειριστή έκτακτης ανάγκης ή την ομάδα αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης (για παράδειγμα, οι εργολάβοι και οι προμηθευτές μπορεί να παραδώσουν εφεδρικές γεννήτριες, να επισκευάσουν τον κατεστραμμένο εξοπλισμό ή να αποκαταστήσουν βασικά βοηθητικά προγράμματα).	
---	---------------------------	--	--

8 Ανάλυση Κανονιστικού & Νομικού Πλαισίου

Το ρυθμιστικό και νομικό πλαίσιο μιας επιχείρησης χρησιμεύει για την προστασία των υπηρεσιών ή των προϊόντων σας, διασφαλίζοντας τη νομιμότητα, την προστασία και την προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες εντός της ομάδας σας. Αυτό το καθήκον είναι ιδιαίτερα κρίσιμο για τις αναδυόμενες επιχειρήσεις ή εκείνες που επιχειρούν σε νέους επιχειρηματικούς τομείς, γεωγραφικές περιοχές ή εισάγουν νέες σειρές προϊόντων/υπηρεσιών.

Ο παρακάτω πίνακας έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει την εταιρεία σας να επεξηγήσει και να παρακολουθήσει όλους τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς. Η εταιρεία θα πρέπει να τεκμηριώνει τους ισχύοντες Νόμους/Κανονισμούς και να διευκρινίζει τη σύνδεση μεταξύ κάθε Νόμου/Κανονισμού και της εταιρείας. Στη στήλη "Έλεγχος συμμόρφωσης", έχετε την επιλογή να υποδείξετε "Συμμόρφωση", "Μη συμμόρφωση" ή "Σε εξέλιξη", εάν η διαδικασία συμμόρφωσης έχει ξεκινήσει αλλά παραμένει ημιτελής.

Ταυτότητα	Νομοθεσία	Ημερομηνία έκδοσης	Σχέση με την εταιρεία	Έλεγχος συμμόρφωσης	Σημειώσεις
1	Κανονισμός (ΕΕ) 2022/2371 (παράδειγμα)	23.11.2022	9 Προγραμματισμός ετοιμότητας και ανταπόκρισης	Επιλέξτε μία επιλογή.	
2					
3					
4					
5					
6					

10 Διαχείριση έργου

Η διαχείριση έργου συνεπάγεται τη χρήση διαδικασιών, μεθοδολογιών, τεχνογνωσίας, γνώσης και πρακτικής εμπειρίας για την επίτευξη ακριβών στόχων του έργου σε ευθυγράμμιση με τα καθιερωμένα κριτήρια αποδοχής του έργου και εντός καθορισμένων παραμέτρων. Δεδομένης της πολυπλοκότητας των έργων και της συμμετοχής πολλών ενδιαφερομένων μερών, η παρουσία ενός διαχειριστή έργου για να καθοδηγήσει την προσπάθεια και να εξασφαλίσει συνεκτικές προσπάθειες είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του έργου. Επιπλέον, μπορούν να τεκμηριωθούν συμπληρωματικές λεπτομέρειες σχετικά με το έργο, όπως ημερομηνίες έναρξης και ολοκλήρωσης, κατανομή προϋπολογισμού και πρόοδος ολοκλήρωσης. Η ενσωμάτωση αυτών των χαρακτηριστικών βοηθά την εταιρεία στην προσεκτική παρακολούθηση αυτών των παραγόντων, επιτρέποντας έτσι στις σχετικές ομάδες να επικεντρωθούν στις κατάλληλες εργασίες σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα και να προσαρμοστούν ανάλογα με τις περιστάσεις.

Ταυτοτητα	Περιγραφή Έργου	Υπεύθυνος έργου	Χορηγός προγράμματος	Προϋπολογισμός	Έναρξη του έργου	Τέλος του έργου	Ποσοστό ολοκλήρωσης	Σημειώσεις
1	Σχεδιασμός ετοιμότητας έκτακτης ανάγκης	Υπεύθυνος ετοιμότητας έκτακτης ανάγκης	?	€ -	Δεκέμβριος 2023	Δεκέμβριος 2025	25%	
2								
3								
4								
5								
6								

11 Ανάλυση Ενδιαφερομένων Μερών

Η ανάλυση ενδιαφερομένων μερών είναι η συστηματική διαδικασία αναγνώρισης ατόμων ή ομάδων που έχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν ευνοϊκή ή δυσμενή επίδραση στις προσπάθειες ή τις επιχειρήσεις μιας εταιρείας σχετικά με το Πλαίσιο Διακυβέρνησης, Διαχείρισης Κινδύνων και Συμμόρφωσης (GRC). Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τον εντοπισμό των βαθμών δέσμευσης, ενδιαφέροντος και επιρροής που κατέχει κάθε ενδιαφερόμενος. Στη συνέχεια, περιλαμβάνει τη διαμόρφωση στρατηγικών για την αποτελεσματική δέσμευση και επικοινωνία με αυτούς τους ενδιαφερόμενους φορείς σε όλες τις σχετικές δραστηριότητες ή έργα.

Ταυτότητα	Όνομα Ενδιαφερομένου	Ενδιαφέροντα	Επιρροή	Δέσμευση
1	Συνεργάτες	Επιλέξτε μία επιλογή	Επιλέξτε μία επιλογή	π.χ. μηνιαίες αναφορές, συναντήσεις συμμόρφωσης
2	Ιδιοκτήτης	Επιλέξτε μία επιλογή	Επιλέξτε μία επιλογή	π.χ. τακτικές ενημερώσεις, τριμηνιαίες αξιολογήσεις
3	Τμήμα πληροφορικής	Επιλέξτε μία επιλογή	Επιλέξτε μία επιλογή	Εβδομαδιαίες ενημερώσεις προόδου, Συνεργατικές συνεδρίες
4	Υπάλληλοι	Επιλέξτε μία επιλογή	Επιλέξτε μία επιλογή	
5	Πελάτες	Επιλέξτε μία επιλογή	Επιλέξτε μία επιλογή	
6	Προμηθευτές	Επιλέξτε μία επιλογή	Επιλέξτε μία επιλογή	

12 Μητρώο με τις Πολιτικές και τις Διαδικασίες της Εταιρείας

Στον παρακάτω πίνακα, θα βρείτε προτεινόμενες Πολιτικές και Διαδικασίες που μια ΜΜΕ μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο εφαρμογής για να ευθυγραμμιστεί με τις αρχές Διακυβέρνησης, Διαχείρισης Κινδύνων και Συμμόρφωσης (GRC). Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις παρεχόμενες Πολιτικές ή να τις προσαρμόσετε ώστε να ταιριάζουν στις συγκεκριμένες απαιτήσεις των ΜΜΕ σας (εάν υπάρχουν) ή να υιοθετήσετε νέες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της ΜΜΕ σας. Μη διστάσετε να προσαρμόσετε ή να επεκτείνετε αυτές τις Πολιτικές και Διαδικασίες ώστε να ταιριάζουν με τις μοναδικές απαιτήσεις και συνθήκες της ΜΜΕ σας.

ταυτότητα	Πολιτική	Περιεχόμενο	Κάτοχος πολιτικής	Ημερομηνία έκδοσης	Ημερομηνία αναθεώρησης
1	Πολιτική ελέγχου πρόσβασης	<ul style="list-style-type: none"> - Σωματική ασφάλεια - Πρόσβαση σε Ηλεκτρονικά Συστήματα - Διαγραφή πολιτικής γραφείου - Εκκαθάριση πολιτικής οθόνης - Ασύρματο δίκτυο - Απομακρυσμένη πρόσβαση 		Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία	Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία
2	Πολιτική δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας	<ul style="list-style-type: none"> - Απαιτήσεις δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας - Εναλλακτικό σχέδιο - Επαναφορά αντιγράφων ασφαλείας 		Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία	Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία
3	Πολιτική Ασφάλειας Πληροφοριών	<ul style="list-style-type: none"> - Ταξινόμηση & Επισήμανση Πληροφοριών - Ασφάλεια Πληροφοριών στη Διαχείριση Έργων - Διαχείριση Συμβάντων - Συμμόρφωση - Πληροφορίες σε Ιδιοκτήτες και Χρήστες - Τρίτους 		Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία	Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία

4	Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων	<ul style="list-style-type: none"> Περιγράφει τις διαδικασίες για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη διαχείριση των κινδύνων. 		Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία	Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία
5	Πολιτική Σχεδίου επιχειρησιακής συνέχειας	<ul style="list-style-type: none"> Χαρτογραφεί στρατηγικές για τη διασφάλιση της λειτουργίας των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια κρίσεων. 		Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία	Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία
6	Αποδεκτή χρήση περιουσιακών στοιχείων	<ul style="list-style-type: none"> Εξοπλισμός χρήστη Χρήση Διαδικτύου Χρήση email Κινητές συσκευές 		Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία	Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία
7	Συμφωνία μη γνωστοποίησης	<ul style="list-style-type: none"> Εμπιστευτικότητα Δεδομένων Προστασία από παραβίαση δεδομένων 		Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία	Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία
8	Πολιτική διατήρησης	<ul style="list-style-type: none"> Καθορίζει τη διατήρηση και διάθεση των επιχειρηματικών αρχείων. 		Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία	Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία
9	Σχέδιο επικοινωνίας για την κρίση	<ul style="list-style-type: none"> Καθοδηγεί την επικοινωνία σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης για συνέπεια. 		Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία	Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία
10	Πολιτική εσωτερικού ελέγχου	<ul style="list-style-type: none"> Καθορίζει το εύρος και τους στόχους των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου. 		Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία	Κάντε κλικ για να προσθέσετε ημερομηνία

13 Διαχείριση κινδύνου

Ο ολοκληρωμένος εντοπισμός και η διαχείριση κινδύνου θα πρέπει να διαπερνά όλες τις πτυχές των λειτουργιών μιας εταιρείας. Η υιοθέτηση της διαχείρισης κινδύνου δίνει τη δυνατότητα σε μια εταιρεία να προετοιμαστεί για τις αβεβαιότητες του μέλλοντος και τις αποκλίσεις από τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αυτό επιτυγχάνεται με την αναγνώριση, την αξιολόγηση και την άμβλυση των απειλών που θα μπορούσαν ενδεχομένως να επηρεάσουν την κερδοφορία και τη βιωσιμότητα μιας εταιρείας. Περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός πλαισίου διαχείρισης κινδύνου και μια σαφή κατανόηση της διάθεσης ανάληψης κινδύνων της εταιρείας.

Αρχικά, η εταιρεία θα πρέπει να εντοπίσει τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς θετικούς και αρνητικούς κινδύνους. Αυτή η διαδικασία απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση, η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο τους λειτουργικούς κινδύνους, αλλά και τους στρατηγικούς, οικονομικούς, φήμης, συμμόρφωσης, περιβαλλοντικούς, ανθρώπινου κεφαλαίου και τεχνολογίας, αγοράς και κινδύνους εφοδιαστικής αλυσίδας.

Το Μητρώο Κινδύνων χρησιμεύει ως βασικό εργαλείο για την τεκμηρίωση των κινδύνων και των αντίστοιχων ενεργειών για την αποτελεσματική διαχείριση κάθε κινδύνου. Για να συμπληρώσετε τον πίνακα, ακολουθήστε τα εξής βήματα:

1. Πραγματοποιήστε ενδελεχή έρευνα και τεκμηριώστε τις πιο σημαντικές απειλές που θα μπορούσαν ενδεχομένως να επηρεάσουν την εταιρεία σας.
2. Καταγράψτε τα τρωτά σημεία και δημιουργήστε σενάρια επιπτώσεων για κάθε πιθανή απειλή.
3. Αξιολογήστε την πιθανότητα εμφάνισης κάθε απειλής εντός της εταιρείας σας σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5 (όπου το 1 σημαίνει απίθανο και το 5 δηλώνει βέβαιο).
4. Μετρήστε τον αντίκτυπο κάθε απειλής στην εταιρεία σας σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5 (όπου το 1 αντιπροσωπεύει ασήμαντο και το 5 σημαίνει κρίσιμο).
5. Πολλαπλασιάστε τη βαθμολογία «Πιθανότητα» με τη βαθμολογία «Επίπτωση» για κάθε απειλή και συμπληρώστε την προκύπτουσα τιμή στη στήλη «Δείκτης κινδύνου».
6. Επινοήστε στοχευμένα μέτρα και διορθωτικά μέτρα για τον μετριασμό της έκθεσης της εταιρείας σας σε εντοπισμένους κινδύνους. Αποφασίστε για την εφαρμογή αυτών των μέτρων.
7. Επαναξιολογήστε τη «Βαθμολογία Κινδύνου» μετά την εφαρμογή των Μέτρων Μετριασμού.

Μέσω αυτής της συστηματικής προσέγγισης, μια εταιρεία ενισχύει την ικανότητά της να χειρίζεται τους κινδύνους, να ελαχιστοποιεί τις πιθανές απώλειες και να ενισχύει τη συνολική της ανθεκτικότητα.

Ταυτότητα	Απειλή	Τρωτά σημεία	Σενάρια επιπτώσεων	Πιθανότητα	Επίπτωση	Βαθμολογία κινδύνου	Μέτρα μετριασμού του κινδύνου	Βαθμολογία κινδύνου (νέο)	Σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας
1	Φωτιά	Φυσικά περιουσιακά στοιχεία, εξοπλισμός, δεδομένα και προσωπικό	Απώλεια περιουσιακών στοιχείων, εξοπλισμού, δεδομένων και προσωπικού	3	5 (κρίσιμο)	6	Αποθηκεύστε εύφλεκτα υλικά σε πυρασφαλή ερμάρια. Δημιουργήστε αντίγραφα ασφαλείας σημαντικών δεδομένων. Εκπαίδευση υπαλλήλων	3	Επιλέξτε μία επιλογή.

Μετά την ολοκλήρωση του εντοπισμού και της αξιολόγησης του κινδύνου, η ανώτερη διοίκηση έχει την ευθύνη να επινοήσει τις κατάλληλες απαντήσεις. Η διοίκηση μπορεί να επιλέξει να αποφύγει τον κίνδυνο, να τον μετριάσει με συγκεκριμένα μέτρα, να τον μεταφέρει σε άλλο μέρος ή να τον αποδεχτεί. Ανεξάρτητα από την επιλεγμένη απάντηση, ο υπολειπόμενος κίνδυνος πρέπει να παραμένει εντός των ανεκτών ορίων της επιχείρησης. Ο επόμενος πίνακας απεικονίζει την Αξιολόγηση Κινδύνου για εντοπισμένες απειλές.

Μια κυρίαρχη στρατηγική αντιμετώπισης κινδύνου που υιοθετείται συνήθως από τις εταιρείες συνεπάγεται:

- **Υψηλοί κίνδυνοι** : Θεωρούνται απαράδεκτοι και απαιτούν υποχρεωτική αντιμετώπιση.
- **Μέτριοι-Υψηλοί κίνδυνοι** : Απαιτείται αντιμετώπιση, ιδιαίτερα για κινδύνους υψηλών επιπτώσεων. Κίνδυνοι με μικρότερο αντίκτυπο σε αυτήν την κατηγορία ενδέχεται να απαιτούν αντιμετώπιση.
- **Μεσαίου-χαμηλού κινδύνου με βαθμολογία επιπτώσεων 3** : Η αντιμετώπιση είναι επιτακτική για περιπτώσεις υψηλής πρόσκρουσης. Κίνδυνοι με χαμηλότερο αντίκτυπο σε αυτήν την κατηγορία μπορεί να θεωρηθούν αποδεκτοί.
- **Χαμηλοί κίνδυνοι**: Γενικά, αυτοί οι κίνδυνοι κρίνονται αποδεκτοί υπό τυπικές συνθήκες.

Ωστόσο, εναπόκειται στην εταιρεία να αποφασίσει σχετικά με τους κινδύνους/απειλές που απαιτούν θεραπεία και αυτούς που μπορούν να γίνουν αποδεκτοί. Αυτή η διακριτική ευχέρεια επιτρέπει στις εταιρείες να προσαρμόσουν την προσέγγισή τους σύμφωνα με τις συγκεκριμένες περιστάσεις και την ευελιξία για κινδύνους.

Risk Assessment Matrix					Αξιολόγηση κινδύνου
Πιθανότητα	4	8	12	16	Υψηλός
	3	6	9	12	Μεσαία - Υψηλή
	2	4	6	8	Μεσαία - Χαμηλή
	1	2	3	4	Χαμηλός
Επίπτωση					



Το παρόν έγγραφο μπορεί να αντιγραφεί, να αναπαραχθεί ή να τροποποιηθεί σύμφωνα με τους ανωτέρω κανόνες. Επιπλέον, πρέπει να γίνεται σαφής αναφορά στους συγγραφείς του εγγράφου και σε όλα τα ισχύοντα τμήματα της ειδοποίησης περί πνευματικών δικαιωμάτων. Όλα τα δικαιώματα διατηρούνται. © Copyright 2023 PRO.D.I.G.Y.



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK
UNIVERSITY OF SOCIAL SCIENCES

