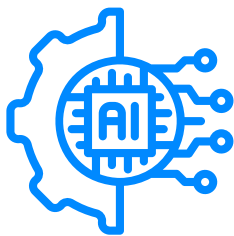


## AI FIRST ENTERPRISE:

# ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>03</b>	<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>
<b>04</b>	<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΔΗΓΟΥ</b>
<b>07</b>	<b>A. ΕΠΑΝΕΦΕΥΡΕΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ &amp; ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ</b>
08	ΒΗΜΑ 1: Στρατηγική & Δομή Διακυβέρνησης
12	ΒΗΜΑ 2: Χαρτογράφηση Διαδικασιών
14	ΒΗΜΑ 3: Ιεράρχηση Προτεραιοτήτων
16	ΒΗΜΑ 4: Καθορισμός Επιθυμητών Αποτελεσμάτων Απόδοσης
18	ΒΗΜΑ 5: Δημιουργία Ψηφιακού Διδύμου (Digital Twin)
20	ΒΗΜΑ 6: Δημιουργία του Target Blueprint της Επιχειρησιακής Διαδικασίας
23	ΒΗΜΑ 7: Ορισμός Ρόλων, Δεξιοτήτων και Λειτουργικού Μοντέλου
26	ΒΗΜΑ 8: Ανάπτυξη Οδικού Χάρτη Δράσεων
<b>29</b>	<b>B. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ: Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΣΤΟ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ</b>
30	ΒΗΜΑ 1: Αξιολόγηση Οργανωσιακής και Ανθρώπινης Ετοιμότητας για ΤΝ
32	ΒΗΜΑ 2: Ενεργή και Ορατή Στήριξη από την Ηγεσία
35	ΒΗΜΑ 3: Οδικός Χάρτης Ανάπτυξης Ικανοτήτων (Capability Roadmap)
37	ΒΗΜΑ 4: Ανάπτυξη Εγγραμματος ΤΝ & Στοχευμένα Προγράμματα Upskilling
40	ΒΗΜΑ 5: Σχεδιασμός & Εκτέλεση Προγράμματος Επικοινωνίας
42	ΒΗΜΑ 6: Ειδικές Πρωτοβουλίες
<b>44</b>	<b>Γ. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ &amp; ΔΕΔΟΜΕΝΑ</b>
45	ΒΗΜΑ 1: Διαμόρφωση Τεχνολογικού Υποβάθρου
47	ΒΗΜΑ 2: Διακυβέρνηση Δεδομένων & Ασφάλεια
49	ΒΗΜΑ 3: Υλοποίηση & Αξιολόγηση Πιλοτικών Εφαρμογών
<b>51</b>	<b>Δ. ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ &amp; ΗΘΙΚΗ ΧΡΗΣΗ</b>
52	ΒΗΜΑ 1: Τήρηση Υποχρεώσεων AI Act
56	ΒΗΜΑ 2: Δεοντολογία και Διαχείριση Κινδύνων ΤΝ
58	ΒΗΜΑ 3: Έλεγχος Μοντέλων και Δεδομένων
<b>59</b>	<b>ΠΗΓΕΣ</b>

# ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Βρισκόμαστε σε ένα κρίσιμο σημείο όπου η Τεχνητή Νοημοσύνη (ΤΝ) περνά από την υπόσχεση στην πράξη. Για τις επιχειρήσεις, το ζητούμενο δεν είναι πλέον «αν» θα αξιοποιήσουν την ΤΝ, αλλά «πώς» θα τη μετατρέψουν σε μετρήσιμη αξία, ήτοι σε υψηλότερη παραγωγικότητα, καλύτερη εμπειρία πελάτη, ισχυρότερη ανθεκτικότητα και νέες πηγές ανάπτυξης.

Ωστόσο, όπως αποτυπώνεται διεθνώς, πολλά εγχειρήματα είτε παραμένουν σε πιλοτικό στάδιο είτε στην πλειοψηφία των περιπτώσεων αποτυγχάνουν. Αυτό συμβαίνει διότι η υιοθέτηση της ΤΝ απαιτεί πολλά περισσότερα από την απλή ενσωμάτωση τεχνολογικών εργαλείων. Απαιτεί επανασχεδιασμό διαδικασιών, κατάλληλη αρχιτεκτονική και δεδομένα, σαφή διακυβέρνηση και κυρίως έναν οργανισμό έτοιμο να αλλάξει, καθώς δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για ριζικό μετασχηματισμό των περισσότερων επιχειρησιακών τομέων. Για το λόγο αυτό, η διαχείριση της αλλαγής αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας.

Ο παρών Οδηγός έρχεται να καλύψει ακριβώς αυτή την ανάγκη. Να προσφέρει δηλαδή ένα εφαρμόσιμο πλαίσιο για τον επιχειρησιακό μετασχηματισμό μέσω της αξιοποίησης της ΤΝ. Συνδυάζει τεχνολογικές επιλογές με οργανωτικές προϋποθέσεις, πρακτικές διαχείρισης της αλλαγής και αρχές συμμόρφωσης και δεοντολογίας, ώστε οι οργανισμοί να κινηθούν με ταχύτητα αλλά και υπευθυνότητα.

Ως ΣΕΒ πιστεύουμε ότι η Ελλάδα έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει την ΤΝ ως επιταχυντή ανταγωνιστικότητας, ενισχύοντας την καινοτομία σε κρίσιμους κλάδους και αναβαθμίζοντας δεξιότητες σε όλο το εύρος της οικονομίας. Η επιτυχία θα κριθεί από τη συνεργασία επιχειρήσεων, φορέων και ανθρώπων, με κοινό στόχο να δημιουργήσουμε λύσεις που είναι ασφαλείς και ωφέλιμες για όλους.

Εύχομαι ο Οδηγός αυτός να αποτελέσει ένα χρήσιμο σημείο αναφοράς για τα στελέχη που καλούνται να λάβουν αποφάσεις σήμερα και να ηγηθούν της μετάβασης αύριο. Είναι τώρα η κατάλληλη στιγμή να περάσουμε από τον πειραματισμό στη διευρυμένη υιοθέτηση, από την τεχνολογία στον μετασχηματισμό και από την πρόθεση στην πραγματική αξία.

**Δρ. Κυριάκος Σαμπατακάκης**

Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος, Accenture  
Συμπροεδρεύων Επιτροπής Τεχνολογίας & Ψηφιακού Μετασχηματισμού

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΔΗΓΟΥ

Η Τεχνητή Νοημοσύνη (TN) έχει αναδειχθεί σε κορυφαία προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις παγκοσμίως. Σχεδόν όλοι οι οργανισμοί πειραματίζονται με εφαρμογές TN, ενώ σύμφωνα με τη Gartner οι παγκόσμιες επενδύσεις σε TN αναμένεται να διαμορφωθούν στα 2-2,5 τρισεκατομμύρια δολάρια το 2026. Όμως πίσω από αυτούς τους εντυπωσιακούς αριθμούς κρύβεται μια διαφορετική πραγματικότητα: **η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων αδυνατεί να μετατρέψει τα πιλοτικά προγράμματα TN σε πραγματική επιχειρηματική αξία σε κλίμακα.**

**95%**

των πιλοτικών έργων παραγωγικής TN δεν καταφέρνουν να αποδείξουν μετρήσιμο οικονομικό αποτέλεσμα (ROI / P&L)

MIT Media Lab, 2025

**13%**

των στελεχών δηλώνει ότι οι πρωτοβουλίες TN έχουν δημιουργήσει μετρήσιμη επιχειρηματική αξία σε επίπεδο οργανισμού

Accenture, 2025

**2/3**

των οργανισμών παραμένουν εγκλωβισμένοι στο pilot mode, ανίκανοι να κλιμακώσουν τα αποτελέσματα

McKinsey, 2025

**ΓΙΑΤΙ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΝΑ ΚΛΙΜΑΚΩΣΟΥΝ ΤΑ ΠΙΛΟΤΙΚΑ ΕΡΓΑ**

<b>Αίτια αποτυχίας</b>	<b>Τεκμηρίωση</b>	<b>Πηγή</b>
<b>Έλλειψη ξεκάθαρου σκοπού και στόχου</b>	Το 73% των έργων TN που απέτυχαν δεν είχαν συμφωνημένο στόχο πριν από την έναρξή τους, ενώ το 61% εγκρίθηκε βάσει προβλεπόμενου ROI που δεν μετρήθηκε ποτέ μετά την υλοποίηση	MIT Sloan
<b>Απουσία επανασχεδιασμού ροών εργασίας</b>	Παρότι 86% των οργανισμών σκοπεύει να αυξήσει τις επενδύσεις τους σε TN, μόνο 21% εξ αυτών επανασχεδιάζει τις διαδικασίες στη βάση της TN.	Accenture
<b>Κακή ποιότητα &amp; ετοιμότητα δεδομένων</b>	Το 85% των έργων TN αποτυγχάνει λόγω χαμηλής ποιότητας δεδομένων, με το 43% των στελεχών να αναγνωρίζει την ποιότητα των δεδομένων ως βασικό εμπόδιο. Προβλέπεται μάλιστα ότι οι οργανισμοί θα εγκαταλείψουν εντός του 2026 το 60% των έργων TN που δεν υποστηρίζονται από AI-ready δεδομένα.	Gartner / Informatica 2025
<b>Αποσπασματικές ενέργειες αντί ολιστικού μετασχηματισμού</b>	46% είναι ο μέσος όρος των proof-of-concepts που εγκαταλείπονται πριν φτάσουν σε στάδιο παραγωγής ανά οργανισμό.	S&P Global Market Intelligence
<b>Έλλειψη δεξιοτήτων και αντίσταση στην αλλαγή</b>	Μόνο 35% των ηγετών αισθάνονται ότι έχουν προετοιμάσει επαρκώς τους εργαζομένους τους για ρόλους TN. Την ίδια στιγμή, 31% των εργαζομένων ομολογούν ότι υπονομεύουν εσκεμμένα πρωτοβουλίες TN.	IDC/Workera CEO & CHRO Survey Writer/Workplace Intelligence Survey
<b>Λανθασμένη κατανομή επενδύσεων</b>	Παρότι πάνω από το 50% των επενδύσεων παραγωγικής TN κατευθύνεται σε πωλήσεις και μάρκετινγκ, έρευνες δείχνουν ότι η υψηλότερη απόδοση προκύπτει από την αυτοματοποίηση back-office λειτουργιών. Παράλληλα, οι οργανισμοί εξακολουθούν να επενδύουν 3x στην τεχνολογία απ' ό,τι στους ανθρώπους, παρόλο που η ωριμότητα δεξιοτήτων είναι 4x πιο καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας από το ύψος της επένδυσης σε TN.	MIT / Accenture 2025
<b>Απουσία διακυβέρνησης &amp; ωριμότητας</b>	Μόνο το 1% των επιχειρήσεων δηλώνει πλήρη ωριμότητα TN (McKinsey), ενώ η Forrester επισημαίνει ότι η παραγωγική TN ενσωματώνεται ακόμη περιορισμένα σε κρίσιμες επιχειρησιακές διεργασίες, κυρίως λόγω ελλείψεων σε διακυβέρνηση, παγιωμένων διαδικασιών και πεπαλαιωμένων συστημάτων.	McKinsey / Forrester 2025

# Scaling AI: το στοίχημα είναι πέρα από την τεχνολογία

Η ΤΝ δεν αποτελεί απλώς μια τεχνολογική λύση. Αναδιαμορφώνει τις παραδοσιακές δομές, τους ρόλους και τον τρόπο λειτουργίας ολόκληρης της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις που ξεχωρίζουν δεν είναι εκείνες με τα περισσότερα πιλοτικά προγράμματα. Είναι εκείνες που αντιμετωπίζουν την ΤΝ ως μοχλό ολιστικού μετασχηματισμού. Επανασχεδιάζουν διαδικασίες, επενδύουν στις ανθρώπινες δεξιότητες, ενισχύουν τη διακυβέρνηση δεδομένων και καλλιεργούν κουλτούρα συνεχούς μάθησης.

Αυτός είναι και ο στόχος του παρόντος Οδηγού: Να προσφέρει ένα πρακτικό πλαίσιο για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός ολιστικού επιχειρησιακού μετασχηματισμού, ώστε η επιχείρηση να είναι πραγματικά έτοιμη να λειτουργήσει διαφορετικά, οι άνθρωποί της να εργαστούν με διαφορετικό τρόπο και τα δεδομένα της να παραμείνουν ασφαλή. Συγκεκριμένα, ο Οδηγός παρέχει σε επιχειρηματικούς ηγέτες και στελέχη ένα

δομημένο, εφαρμόσιμο πλαίσιο για την υιοθέτηση ΤΝ σε ολόκληρο τον οργανισμό, αντιμετωπίζοντας άμεσα τις τεκμηριωμένες αιτίες αποτυχίας μέσα από τέσσερις αλληλένδετους πυλώνες:

- Επανεφεύρεση διαδικασιών και οργανωτικού μοντέλου
- Διαχείριση της αλλαγής με επίκεντρο τον άνθρωπο
- Τεχνολογική υποδομή, διαχείριση και διακυβέρνηση δεδομένων
- Συμμόρφωση και δεοντολογία

Η έναρξη υλοποίησης των παραπάνω πυλώνων είναι ταυτόχρονη, ενώ οι δράσεις και πρωτοβουλίες για την πραγματοποίησή τους εξελίσσονται παράλληλα.

Ο Οδηγός φιλοδοξεί να αναδείξει τα βήματα και τις προϋποθέσεις που απαιτούνται ώστε μια επιχείρηση να εξελιχθεί σε πραγματικά **AI First enterprise**, μεγιστοποιώντας τα οφέλη από την αξιοποίηση της ΤΝ και των Πρακτόρων ΤΝ (AI Agents).

*Ο Πρακτικός Οδηγός Επιχειρησιακού Μετασχηματισμού με Τεχνητή Νοημοσύνη αναπτύχθηκε με πρωτοβουλία της Επιτροπής Τεχνολογίας και Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ και με την ειδικότερη συνδρομή των: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Accenture, Grant Thornton, Motor Oil και Workable.*

ΜΕΓΑΣ ΧΟΡΗΓΟΣ

## Digital Academy



ΧΟΡΗΓΟΙ



# A.

## ΕΠΑΝΕΦΕΥΡΕΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ & ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Η ΤΝ αποτελεί τη νέα εποχή του Digital, με την επίδρασή της να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ταχύτητα προσαρμογής των οργανισμών και των ανθρώπων τους. Το Agentic AI δεν είναι απλώς μια ακόμη τεχνολογία, συνιστά έναν ριζικά διαφορετικό τρόπο εργασίας.

Ενώ η ύπαρξη ενός νέου **«ψηφιακού συναδέλφου»** αποτελεί μια ελκυστική αρχή, η πραγματική αξία βρίσκεται στο να σκεφτούμε σε μεγαλύτερο βάθος το πώς οι παραδοσιακές ροές εργασίας, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας θα επαναπροσδιοριστούν σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Αυτό συνεπάγεται την **επανεφεύρεση** όχι μόνο του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών, αλλά και του τρόπου με τον οποίο νέες δυνατότητες μπορούν να αναπτυχθούν σε μεγάλη κλίμακα προκειμένου να δημιουργηθεί ένα σύγχρονο λειτουργικό μοντέλο, που ενσωματώνει ολιστικά την τεχνολογία, το ταλέντο και τις διαδικασίες, για την παροχή απτής επιχειρησιακής αξίας.

# ΒΗΜΑ 1

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΔΟΜΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Ο ορισμός ξεκάθαρης στρατηγικής ΤΝ ευθυγραμμισμένης με τους επιχειρηματικούς στόχους, και η θέσπιση δομής διακυβέρνησης που διασφαλίζει συντονισμένη λήψη αποφάσεων, λογοδοσία και επιτυχή υλοποίηση, αποτελούν το πρώτο κρίσιμο βήμα για την ανάδειξη του ρόλου της ΤΝ ως καταλύτη ανασχεδιασμού και ενίσχυσης της παραγωγικότητας και της επιχειρησιακής απόδοσης.

### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

- **Καθορισμός στρατηγικής ΤΝ** σε ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η στρατηγική ΤΝ δεν είναι τεχνολογικό έγγραφο, είναι επιχειρησιακή επιλογή που απαντά στο ερώτημα: «Πού και πώς η ΤΝ θα δημιουργήσει προστιθέμενη αξία και θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης».
- **Σύσταση AI Steering Committee** σε επίπεδο ηγετικής ομάδας (C-suite), με σαφή εντολή, εξουσιοδότηση λήψης αποφάσεων και τακτική συχνότητα συνεδριάσεων. Το AI Steering Committee εμπλέκεται σε έργα μεγάλης κλίμακας / κρίσιμότητας, εγκρίνει τις σχετικές επενδύσεις, παρακολουθεί την πρόοδο και αντιμετωπίζει εμπόδια.
  - **Σύνθεση:** ΔΣ/CEO, Διευθυντής Ψηφιακού Μετασχηματισμού, Head of AI, CFO, CTO, CIO, CHRO, DPO, CISO, CLO
  - **Συχνότητα:** Μηνιαία (ή τριμηνιαία για ΜμΕ σε αρχικό στάδιο)
  - **Εισηγητής:** Head of AI | ετοιμάζει agenda & υλικό
- **Θέσπιση μοντέλου λειτουργίας ΤΝ** (AI Operating Model) που καθορίζει: πού λαμβάνονται αποφάσεις για ΤΝ (κεντρικά vs. αποκεντρωμένα), ποιοι ρόλοι είναι υπεύθυνοι για ανάπτυξη, επίβλεψη και αξιολόγηση εφαρμογών ΤΝ, και πώς ιεραρχούνται οι επενδύσεις. **Ο πίνακας που ακολουθεί αναλύει όλους τους εμπλεκόμενους ρόλους.** Αξίζει να επισημανθούν ιδιαίτερα δύο κρίσιμοι -μη τεχνικοί- ρόλοι:
  - **AI Champion (ένας ανά τμήμα):** ο «τεχνικά φιλικός» άνθρωπος του τμήματος που στήνει τα εργαλεία, εκπαιδεύει συναδέλφους και λειτουργεί ως πρώτη γραμμή υποστήριξης. Δεν χρειάζεται να είναι προγραμματιστής, αρκεί να έχει διάθεση να μάθει.
  - **Επικεφαλής επιχειρησιακής μονάδας ή τμήματος:** ο κρίσιμος «ανθρώπινος έλεγχος». Εγκρίνει ό,τι βγαίνει από την ΤΝ προς τα έξω, παρακολουθεί KPIs και αποφασίζει κάθε τρίμηνο αν μια εφαρμογή αξίζει να συνεχιστεί.
- **Καθορισμός πολιτικών διακυβέρνησης ΤΝ:** Ποια εργαλεία ΤΝ επιτρέπονται, υπό ποιες συνθήκες, με ποια δεδομένα και με ποια ανθρώπινη επίβλεψη. Πρόληψη του Shadow AI μέσω σαφών κανόνων και εγκεκριμένων διαδρομών υιοθέτησης.

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ  
& ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ**

<b>Κύριος Υπεύθυνος</b>	<b>Διευθυντής Ψηφιακού Μετασχηματισμού</b>
<b>Βασικοί Συμμετέχοντες</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- AI Steering Committee (έγκριση)</li><li>- CTO / CIO / Head of AI</li><li>- Επικεφαλής και/ή στελέχη επιχειρησιακών μονάδων (Business Unit Directors, Business Process Owners)</li></ul>

**ΜΟΝΤΕΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΝ:  
ΡΟΛΟΙ & ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ**

Ρόλος	Επίπεδο	Αρμοδιότητες
<b>AI Steering Committee</b>	Στρατηγικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>Εγκρίνει τη στρατηγική ΤΝ και τον ετήσιο οδικό χάρτη (roadmap)</li> <li>Εγκρίνει επενδύσεις ΤΝ που υπερβαίνουν ορισμένο προϋπολογισμό</li> <li>Αξιολογεί μηνιαία πρόοδο, KPIs, εμπόδια, αποκλίσεις από roadmap</li> <li>Ιεραρχεί use cases όταν υπάρχει σύγκρουση προτεραιοτήτων μεταξύ τμημάτων</li> <li>Εγκρίνει go / no-go για κλιμάκωση pilots σε παραγωγική λειτουργία</li> <li>Επιλύει εμπόδια που δεν μπορεί να λύσει ο Head of AI</li> <li>Διασφαλίζει ευθυγράμμιση ΤΝ με εταιρική στρατηγική &amp; κανονιστικές απαιτήσεις</li> </ul>
<b>CEO</b>	Στρατηγικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>Εγκρίνει στρατηγική &amp; προϋπολογισμό ΤΝ</li> <li>Προεδρεύει στην AI Steering Committee</li> <li>Δίνει εντολή αλλαγής στον οργανισμό</li> <li>Επικοινωνεί το «γιατί» της ΤΝ στο προσωπικό</li> </ul>
<b>Διευθυντής Ψηφιακού Μετασχηματισμού</b>	Στρατηγικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ορίζει roadmap &amp; ιεραρχεί use cases</li> <li>Συντονίζει CTO, CIO και Head of AI, διασφαλίζοντας ευθυγράμμιση</li> <li>Παρακολουθεί συνολικό ROI ψηφιακού μετασχηματισμού</li> <li>Ενημερώνει ΔΣ &amp; AI Steering Committee</li> <li>Διαχειρίζεται την αλλαγή σε επίπεδο οργανισμού</li> </ul>
<b>Head of AI</b>	Εκτελεστικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>Εγκρίνει ποια εργαλεία ΤΝ χρησιμοποιούνται</li> <li>Θεσπίζει κανόνες χρήσης &amp; διακυβέρνησης</li> <li>Παρακολουθεί πρόοδο &amp; αξία κάθε εφαρμογής</li> <li>Συντονίζει AI Champions</li> </ul>
<b>CTO</b>	Τεχνολογικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>Σχεδιάζει την τεχνική αρχιτεκτονική των συστημάτων ΤΝ</li> <li>Αξιολογεί τεχνική εφικτότητα για κάθε use case</li> <li>Αποφασίζει build vs. buy σε επίπεδο τεχνολογίας</li> <li>Εγκρίνει &amp; εποπτεύει ενσωματώσεις agents με ERP / CRM / HRMS</li> <li>Ορίζει πρότυπα κυβερνοασφάλειας</li> <li>Διασφαλίζει scalability &amp; auditability των συστημάτων ΤΝ</li> </ul>
<b>CIO</b>	Τεχνολογικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>Σχεδιάζει &amp; επικαιροποιεί το πλαίσιο διακυβέρνησης δεδομένων</li> <li>Διασφαλίζει ποιότητα, πληρότητα &amp; διαθεσιμότητα δεδομένων</li> <li>Ορίζει την κατηγοριοποίηση των δεδομένων: ποια δεδομένα επιτρέπεται να επεξεργαστεί κάθε agent</li> <li>Δημιουργεί ψηφιακά δίδυμα διεργασιών</li> <li>Διασφαλίζει συμμόρφωση με GDPR</li> </ul>
<b>AI Champion</b>	Εκτελεστικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>Συν-σχεδιάζει &amp; παρακολουθεί τη χρήση εργαλείων ΤΝ στο τμήμα</li> <li>Εκπαιδευεί συναδέλφους στη βασική χρήση εργαλείων</li> <li>Εντοπίζει &amp; προτείνει νέα use cases από την καθημερινή εργασία</li> <li>Συλλέγει &amp; μεταφέρει feedback τμήματος στον Head of AI</li> </ul>
<b>COO</b>	Επιχειρησιακό	<ul style="list-style-type: none"> <li>Χαρτογραφεί επιχειρησιακές διεργασίες για αξιολόγηση ΤΝ</li> <li>Εγκρίνει αλλαγές σε ροές εργασίας που επηρεάζουν πολλά τμήματα</li> <li>Ορίζει &amp; εποπτεύει το target blueprint νέας λειτουργίας</li> <li>Συντονίζει cross-functional υλοποίηση use cases</li> </ul>
<b>Επικεφαλής επιχειρησιακών μονάδων</b>	Επιχειρησιακό	<ul style="list-style-type: none"> <li>Επιλέγει τον AI Champion του τμήματος και του εξασφαλίζει χρόνο</li> <li>Εγκρίνει εκροές εφαρμογών ΤΝ   human in the loop</li> <li>Καθορίζει &amp; παρακολουθεί KPIs &amp; ROI για κάθε εφαρμογή ΤΝ του τμήματος</li> <li>Αποφασίζει συνέχεια ή διακοπή εφαρμογής ΤΝ</li> <li>Αναφέρει πρόοδο &amp; εμπόδια στον Head of AI</li> </ul>
<b>CHRO</b>	Υποστηρικτικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>Σχεδιάζει upskilling &amp; reskilling προγράμματα για ρόλους που επηρεάζονται</li> <li>Διαχειρίζεται αντίσταση στην αλλαγή &amp; εσωτερική επικοινωνία</li> <li>Ορίζει νέες θέσεις &amp; ρόλους που δημιουργεί η ΤΝ</li> <li>Διαχειρίζεται νομικές &amp; εργασιακές πτυχές αυτοματοποίησης ρόλων</li> </ul>
<b>CFO</b>	Υποστηρικτικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>Εγκρίνει προϋπολογισμό επενδύσεων ΤΝ</li> <li>Αξιολογεί συνολικό ROI ψηφιακού μετασχηματισμού</li> <li>Παρακολουθεί τρέχον κόστος εργαλείων &amp; ανθρώπινων πόρων</li> </ul>
<b>CLO / DPO / CISO</b>	Υποστηρικτικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αξιολογεί συμμόρφωση κάθε use case με AI Act, GDPR, NIS2</li> <li>Κατατάσσει κάθε agent σε επίπεδο κινδύνου (απαγορευμένο / υψηλό / περιορισμένο)</li> <li>Εγκρίνει όρους χρήσης &amp; DPA για εργαλεία τρίτων</li> <li>Διασφαλίζει τήρηση υποχρεώσεων διαφάνειας έναντι χρηστών &amp; ρυθμιστικών αρχών</li> </ul>

## Η ΟΛΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

**Η πρόκληση:** Η επίδραση της ΤΝ δεν θα είναι επιφανειακή, ούτε θα περιοριστεί σε συγκεκριμένους τομείς. Αναμένεται να μετασχηματίσει το σύνολο των οργανισμών και να επηρεάσει σε βάθος τη λειτουργία τους.

**Η προσέγγιση της ΕΤΕ:** Αξιολογώντας το επείγον και τη σημαντικότητα της κατάστασης, η ΕΤΕ ξεκίνησε το 2024 να υλοποιεί ένα ολοκληρωμένο και στρατηγικά δομημένο πρόγραμμα υιοθέτησης ΤΝ, με στόχο την ουσιαστική ενσωμάτωσή της στη λειτουργία του οργανισμού, τη βελτίωση της παραγωγικότητας και την αναβάθμιση της εμπειρίας πελάτη και εργαζομένων. Η προσέγγιση βασίζεται σε τρεις βασικούς άξονες: **Στρατηγική & Διακυβέρνηση, Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού και Εσωτερική Τεχνολογική Υποδομή & Use Cases.**

- Σε επίπεδο στρατηγικής, δημιουργήθηκε ένα **Central AI Hub**, λειτουργώντας σε μοντέλο Hub & Spoke, με ρόλο τον κεντρικό συντονισμό, την αξιοποίηση και τη διάθεση λύσεων ΤΝ σε όλο τον οργανισμό. Παράλληλα, αναπτύχθηκε ένα ολοκληρωμένο Πλαίσιο Διακυβέρνησης ΤΝ, το οποίο καλύπτει θεματικές όπως δομές λήψης αποφάσεων, υπεύθυνη χρήση της ΤΝ, οργάνωση και προτεραιοποίηση των use cases, οργάνωση, παρακολούθηση και διαχείριση της τεχνολογίας και καλλιέργεια κουλτούρας. Το Πλαίσιο υποστηρίζεται από ένα διαρκώς ενεργό AI Committee, που λειτουργεί ως ένα ανοικτό forum, στο οποίο συμμετέχει το ανώτατο management, διασφαλίζοντας ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους της Τράπεζας.
- Κομβικό ρόλο στο πρόγραμμα κατέχει η **εκπαίδευση και ενεργοποίηση των ανθρώπων της Τράπεζας**. Από τις αρχές του 2024 υλοποιείται μαζικό πρόγραμμα εκπαίδευσης σε τρία επίπεδα: Βασική εκπαίδευση για το σύνολο του προσωπικού και εξειδικευμένη κατάρτιση τεχνολογικών ομάδων, τόσο σε GenAI / agentic frameworks όσο και στην ευρύτερη υλοποίηση εφαρμογών μέσω εργαλείων ΤΝ (μετασχηματισμός της ανάπτυξης λογισμικού). Ήδη πάνω από 3.000 στελέχη έχουν εκπαιδευτεί, ενώ παράλληλα οργανώνονται workshops με business ομάδες για την επίλυση καθημερινών προβλημάτων με τη βοήθεια ΤΝ, με στόχο τη συνολική αναθεώρηση του τρόπου δουλειάς και του χρόνου που απαιτείται.
- Σε τεχνολογικό επίπεδο, η Τράπεζα έχει επενδύσει στην εσωτερική ανάπτυξη υποδομών GenAI, οι οποίες αποτελούν τη ραχοκοκαλιά των λύσεων ΤΝ. Κεντρικό ρόλο έχει το ενιαίο **σύστημα διαχείρισης γνώσης** (knowledge-hub) που συγκεντρώνει το σύνολο των στοιχείων για τα προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες της Τράπεζας και ενημερώνεται με τυποποιημένο και αυτοματοποιημένο τρόπο για κάθε νέα εξέλιξη. Πάνω σε αυτή την υποδομή διατίθεται ενιαίο σύστημα πρόσβασης (user interface), που συνδέει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς χρήστες με ένα συνεχώς αυξανόμενο αριθμό Agents που υποστηρίζουν την λήψη πληροφόρησης και την υλοποίηση εργασιών. Κεντρικό ρόλο ανάμεσα τους έχουν η ΣΟΦΙΑ και η ΑΘΗΝΑ, που είναι τα σημεία επικοινωνίας με πελάτες και προσωπικό αντίστοιχα, ενώ ένα πλήθος από εξειδικευμένους Agents βρίσκεται σε λειτουργία και αναπτύσσεται σε περιοχές όπως είναι οι νομικές υπηρεσίες, contact center, κανονιστική συμμόρφωση, υλοποίηση συμβάσεων, κοκ. Παράλληλα, η Εθνική Τράπεζα αναπτύσσει λύσεις ΤΝ σε κομβικές περιοχές όπως fraud, ασφάλεια, παρακολούθηση συμμόρφωσης, νομικά και συμβατικά έγγραφα και software engineering με στόχο την εκτεταμένη χρήση AI Agents στην ανάπτυξη εφαρμογών.

Το πρόγραμμα δίνει ιδιαίτερη έμφαση όχι μόνο στην τεχνολογία, αλλά κυρίως στην ικανότητα των ανθρώπων της Τράπεζας να αξιοποιούν την ΤΝ ως καθημερινό εργαλείο παραγωγικότητας και μετασχηματισμού του τρόπου εργασίας.

**Αποτελέσματα:** Είναι ήδη εμφανή σε όρους εξοικονόμησης πόρων, βελτίωσης time-to-market και εμπειρίας πελάτη. Το κυριότερο όμως είναι η έγκαιρη, συντεταγμένη προετοιμασία της ΕΤΕ για τη μετάβαση σε μια εποχή με πολύ διαφορετικές απαιτήσεις, ανάγκες και προκλήσεις.

## ΒΗΜΑ 2

# ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Πριν ξεκινήσει την υιοθέτηση ΤΝ, κάθε οργανισμός θα πρέπει να υλοποιήσει μία δομημένη καταγραφή όλων των επιχειρησιακών διεργασιών ώστε να αξιολογήσει ποιες είναι οι πλέον κατάλληλες για μετασχηματισμό με ΤΝ.

### ΠΛΑΙΣΙΟ ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Συχνότητα / Πολυπλοκότητα	Χαρακτηριστικά Διεργασίας	Δυνατότητα ΤΝ	Προτεινόμενη Ενέργεια
<b>Υψηλός Όγκος / Χαμηλή Πολυπλοκότητα</b>	Επαναλαμβανόμενη, κανονοκεντρική, δομημένα δεδομένα	<b>Πολύ Υψηλή</b>	Προτεραιότητα για πλήρη αυτοματισμό
<b>Υψηλή Πολυπλοκότητα / Μεγάλη Επίπτωση</b>	Εξειδικευμένη κρίση, πολυβηματικός συλλογισμός	<b>Υψηλή (ενίσχυση)</b>	Μοντέλο συνεργασίας ΤΝ-ανθρώπου
<b>Εντατικές Σχέσεις</b>	Ενσυναίσθηση, εμπιστοσύνη, διαπραγμάτευση	<b>Μέτρια (υποστηρικτικά εργαλεία)</b>	ΤΝ υποστηρίζει, άνθρωπος ηγείται
<b>Χαμηλή Συχνότητα / Υψηλή Μεταβλητότητα</b>	Σπάνια, εξαιρετικά εξαρτώμενη από το πλαίσιο	<b>Χαμηλή-Μέτρια</b>	Αξιολόγηση κατά περίπτωση

### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

- Διεξαγωγή διαλειτουργικών εργαστηρίων με υπεύθυνους τμημάτων και διαδικασιών, καθώς και SMEs.
- Τεκμηρίωση όλων των διεργασιών: εισροές, εκροές, σημεία απόφασης, συχνότητα, κόστος και ποσοστά σφαλμάτων.
- Αντιστοίχιση κάθε διεργασίας σε τεταρτημόριο βάσει της παραπάνω κατηγοριοποίησης.
- Αξιολόγηση διαθεσιμότητας και ποιότητας δεδομένων για κάθε διεργασία.

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ  
& ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ**

<b>Κύριος Υπεύθυνος</b>	<b>Διευθυντής Επιχειρησιακών Λειτουργιών (COO)</b>
<b>Βασικοί Συμμετέχοντες</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Επικεφαλής επιχειρησιακών μονάδων (Business Unit Directors) &amp; AI Champions</li><li>- Business Process Owners, Subject-Matter Experts</li><li>- CTO / CIO / Head of AI</li></ul>

## ΒΗΜΑ 3

# ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ

Η ταυτόχρονη αυτοματοποίηση όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών δεν είναι ούτε εφικτή ούτε σκόπιμη. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν υπό περιορισμούς πόρων, διαθέτουν συγκεκριμένη ανεκτικότητα στην αλλαγή και χρειάζονται γρήγορα, απτά αποτελέσματα που ενισχύουν την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση. Η συστηματική ιεράρχηση προτεραιοτήτων μετατρέπει τον κατάλογο διεργασιών που χαρτογραφήθηκε στο Βήμα 2 σε ένα συνεκτικό και υλοποιήσιμο πλάνο δράσης, με αφητηρία τις περιπτώσεις όπου η αναμενόμενη αξία είναι υψηλή και η πολυπλοκότητα παραμένει διαχειρίσιμη.

### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

- **Βαθμολόγηση κάθε διαδικασίας που χαρτογραφήθηκε στο Βήμα 2 σε τρεις άξονες:**
  - Επιχειρηματική αξία: Πόσο σημαντική είναι η βελτίωση για τον οργανισμό
  - Τεχνική εφικτότητα: Πόσο εύκολο είναι να υλοποιηθεί με ΤΝ σήμερα
  - Ετοιμότητα δεδομένων: Ποια είναι η ποιότητα και η διαθεσιμότητα δεδομένων για αυτή τη διεργασία
- **Εντοπισμός «γρήγορων νικών» (quick wins):**

Επιλέγονται 2-3 use cases που πληρούν και τα τρία κριτήρια: αποδίδουν μετρήσιμη αξία σε λιγότερο από 3 μήνες, δεν απαιτούν πολύπλοκες ενσωματώσεις συστημάτων και επηρεάζουν ρόλους που είναι ήδη ανοιχτοί στην αλλαγή. Αυτά γίνονται οι πρώτοι πιλότοι, όχι γιατί είναι οι πιο σημαντικοί στρατηγικά, αλλά γιατί χτίζουν την εμπιστοσύνη που χρειάζεται η επιχείρηση για να συνεχίσει.
- **Αξιολόγηση κινδύνου ανά διεργασία:**

Πριν οριστικοποιηθεί η ιεράρχηση, κάθε υποψήφια διαδικασία αξιολογείται και ως προς τον κίνδυνο που φέρει: κανονιστικός κίνδυνος (εμπίπτει σε ρυθμίσεις AI Act;), κίνδυνος αντίστασης (ποιοι ρόλοι επηρεάζονται και πόσο;) και επιχειρησιακός κίνδυνος (τι συμβαίνει αν κάτι πάει στραβά;). Διαδικασίες με υψηλό κίνδυνο δεν αποκλείονται, αλλά δεν τοποθετούνται στην πρώτη φάση.
- **Κατηγοριοποίηση σε φάσεις υλοποίησης:**

Με βάση βαθμολογία και κίνδυνο, οι διεργασίες κατανέμονται σε τρεις φάσεις: α) πιλοτικά, β) κλιμάκωση, γ) μελλοντική ανάπτυξη.

**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:  
ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ**

Διεργασία / Περίπτωση Χρήσης	Επιχειρ. Αξία (1-5)	Εφικτότητα (1-5)	Ετοιμότητα Δεδομένων (1-5)	Σκορ / Βαθμός Προτεραιότητας
Αυτοματισμός απαντήσεων σε after-sales ερωτήματα	5	5	4	14 / ΥΨΗΛΗ
Ανάλυση & σύνοψη συμβολαίων προμηθευτών	4	4	4	12 / ΜΕΣΗ
Εξαγωγή γνώσης από αναφορές βλαβών & συντήρησης	4	3	3	10 / ΜΕΣΗ
Ανάλυση & ερμηνεία δεδομένων αισθητήρων σε φυσική γλώσσα	5	2	2	9 / ΧΑΜΗΛΗ

**ΒΑΣΙΚΗ ΑΡΧΗ  
ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ**

Ξεκινήστε με διαδικασίες που συγκεντρώνουν υψηλή βαθμολογία και στις τρεις διαστάσεις. Αυτές οι «γρήγορες νίκες» αποδίδουν άμεσο ROI και ενισχύουν την οργανωσιακή ικανότητα και εμπιστοσύνη, δημιουργώντας τις βάσεις για την κλιμάκωση πιο σύνθετων εφαρμογών TN.

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ  
& ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ**

Κύριος Υπεύθυνος	Διευθυντής Ψηφιακού Μετασχηματισμού
<b>Βασικοί Συμμετέχοντες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Επικεφαλής επιχειρησιακών μονάδων (Business Unit Directors) &amp; AI Champions</li> <li>- CTO / CIO / Head of AI</li> <li>- AI Steering Committee (έγκριση)</li> </ul>



**8** στις **10** επιχειρήσεις εκτιμούν ότι θα έχουν συμπεριλάβει AI Agents στη στρατηγική τους για την TN τον επόμενο 1-1,5 χρόνο.

## ΒΗΜΑ 4

# ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΘΥΜΗΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Το βήμα αυτό μετατρέπει την αόριστη επιθυμία για «βελτίωση» σε συγκεκριμένους, μετρήσιμους στόχους απόδοσης για κάθε use case που έχει επιλεγεί. Χωρίς αυτή τη βάση, δεν υπάρχει τρόπος να αξιολογηθεί αν η TN αποδίδει αξία.

### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

- **Για κάθε use case ορίζονται 2-4 KPIs** που μετρούν την αλλαγή με αντικειμενικό τρόπο. Κάθε KPI πρέπει να έχει: τρέχουσα τιμή αναφοράς (baseline), στόχο μετά την εφαρμογή TN και χρονικό ορίζοντα επίτευξης.
- **Καθορισμός κριτηρίων go / no-go για κάθε πιλοτικό:** Πριν εκκινήσει το κάθε πιλοτικό, αποφασίζεται εκ των προτέρων ποια αποτελέσματα θεωρούνται επαρκή για να προχωρήσει η κλιμάκωση. Αυτό αποτρέπει την υποκειμενική αξιολόγηση αργότερα και δίνει σαφή κατεύθυνση στην ομάδα υλοποίησης.

### ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΓΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Μοχλός Αξίας	Δείκτης Απόδοσης	Τιμή Αναφοράς (baseline)	Στόχος
Ακρίβεια Πρόβλεψης	Forecast Accuracy Error	10%	Μείωση 5%
Επίπεδο Υπηρεσίας	Fill Rate On Time Delivery	70%	Αύξηση 15%
Βελτιστοποίηση Αποθεμάτων	Inventory Turnover	30 μέρες	Βελτίωση κατά 5 ημέρες
Αποδοτικότητα Διαδικασίας	Planning Cycle Time	40 μέρες	Μείωση 10%

## ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ & ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

<b>Κύριος Υπεύθυνος</b>	<b>Επικεφαλής επιχειρησιακής μονάδας (ανά διαδικασία)</b>
<b>Βασικοί Συμμετέχοντες</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Business Process Owners &amp; AI champions</li><li>- CTO / CO / Head of AI</li></ul>

## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ **WORKABLE**

### Παράδειγμα 1 Υποστήριξη πελατών με TN (In-App Chat)

**Πρόβλημα:** Η ομάδα υποστήριξης πελατών αντιμετώπιζε μεγάλο όγκο αιτημάτων επαναλαμβανόμενων ερωτημάτων, η διευθέτηση των οποίων απαιτούσε πολύωρη απασχόληση υπαλλήλων.

**Λύση:** Υλοποιήθηκε AI Agent ενσωματωμένος στο in app chat, ο οποίος κατανοεί το σκοπό του χρήστη μέσω του Help Center και προβαίνει στην αυτόνομη επίλυση αιτημάτων, ενώ η διευθέτηση πολύπλοκων περιπτώσεων ανατίθεται σε υπάλληλο.

**Αποτέλεσμα:** Εξυπηρέτηση του **84%** των αιτημάτων μέσω self service, επίλυση **2.665** ερωτημάτων κάθε μήνα μέσω TN, εξοικονόμηση περίπου **444** ωρών εργασίας το μήνα, ισοδύναμο με ~2 FTEs.

### Παράδειγμα 2 Έλεγχος παραπλανητικών αγγελιών εργασίας με TN

**Πρόβλημα:** Κάθε νέα αγγελία εργασίας απαιτούσε χειροκίνητο έλεγχο για ενδεχόμενη περίπτωση απάτης πριν τη δημοσίευσή της, κάτι που δημιουργούσε συνεχή φόρτο εργασίας για την ομάδα.

**Λύση:** Αναπτύχθηκε εργαλείο TN που αξιολογεί αυτόματα κάθε αγγελία και αποφασίζει έγκριση ή απόρριψη με βάση τον κίνδυνο απάτης. Μόνο οι αμφίβολες περιπτώσεις παραπέμπονται για ανθρώπινη αξιολόγηση.

**Αποτέλεσμα:** Αξιολόγηση **1.122** αγγελιών κάθε μήνα από την TN (41% του συνόλου), εξοικονόμηση **~40** ωρών ανθρώπινης εργασίας το μήνα.

## ΒΗΜΑ 5

# ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΔΙΔΥΜΟΥ (DIGITAL TWIN)

Το ψηφιακό δίδυμο είναι μια πλήρης, οπτική αναπαράσταση της τρέχουσας επιχειρησιακής διαδικασίας, που παρέχει πλήρη ορατότητα στο «πώς δουλεύει σήμερα» η διαδικασία και αναδεικνύει τα σημεία τριβής, τις καθυστερήσεις και τις αναποτελεσματικότητες που συχνά παραμένουν αόρατες. Είναι ο καθρέφτης που δείχνει την πραγματικότητα πριν αποφασιστεί η αλλαγή και **εφαρμόζεται μόνο σε μεγάλα use cases**, όπου θα υπάρχει σημαντικό όφελος από αυτή την πληροφορία.

### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

- Διασύνδεση ενός εργαλείου Ψηφιακού Διδύμου με υφιστάμενα συστήματα όπως ERP, CRM, κλπ., για τη συλλογή δεδομένων (χρόνοι εκτέλεσης, σφάλματα, επανεπεξεργασίες, σημεία αναμονής/εγκρίσεων, όγκος συναλλαγών).
- Ψηφιακή αποτύπωση της διαδικασίας βήμα-βήμα (ρόλοι, συστήματα, χρόνοι, σημεία απόφασης) με επαρκή λεπτομέρεια ώστε να εντοπίζονται συγκεκριμένα σημεία παρέμβασης της ΤΝ.

### ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΔΙΔΥΜΟΥ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ

#### Στόχος

Μείωση του χρόνου ανταπόκρισης σε αιτήματα πελατών και αύξηση του ποσοστού επίλυσης στην πρώτη επαφή.

#### KPIs που ορίστηκαν:

Δείκτης	Τρέχουσα τιμή	Στόχος
Μέσος χρόνος πρώτης ανταπόκρισης	4 ώρες	< 10 λεπτά
Ποσοστό επίλυσης στην πρώτη επαφή	42%	> 70%
Μέσος αριθμός επαφών ανά αίτημα	3,1	< 1,5

- Το Ψηφιακό Δίδυμο **αντλεί αυτόματα** από το σύστημα ticketing, κάθε αίτημα που έχει καταγραφεί και αναπαράγει βήμα-βήμα πώς διεκπεραιώθηκε το καθένα: πότε εισήλθε, πότε κατηγοριοποιήθηκε, πόσο περίμενε, σε ποιον δρομολογήθηκε, πόσες φορές άλλαξε χέρια, πότε επιλύθηκε. Αυτό δεν το κάνει κάποιος άνθρωπος, το κάνει το λογισμικό αυτόματα με process mining.
- Στη συνέχεια **προσομοιώνει το «τι θα συνέβαινε αν»**: Εδώ είναι η πραγματική δύναμη. Ο αναλυτής λέει στο σύστημα «εισήγαγε έναν agent που αυτοματοποιεί την κατηγοριοποίηση πελάτη» και το Ψηφιακό Δίδυμο τρέχει την προσομοίωση πάνω στα ιστορικά δεδομένα, δείχνοντας εκ των προτέρων, πριν υλοποιηθεί κάτι, πόσο θα μειωθεί ο χρόνος ανταπόκρισης, πού θα δημιουργηθούν νέα bottlenecks, ποιες εξαιρέσεις δεν θα μπορεί να χειριστεί ο agent και πόσες περιπτώσεις θα χρειαστούν ανθρώπινη εμπλοκή.
- **Το αποτέλεσμα**: Η επιχείρηση βλέπει την αναμενόμενη επίδραση της ΤΝ στη διαδικασία σε αριθμούς, και όχι σε εκτιμήσεις, πριν επενδύσει στην υλοποίηση. Αν η προσομοίωση δείξει ότι ο στόχος των 10 λεπτών ανταπόκρισης δεν είναι εφικτός μόνο με την αυτόματη κατηγοριοποίηση, αλλά απαιτεί και αυτόματη επίλυση απλών αιτημάτων, αυτό φαίνεται πριν ξεκινήσει η ανάπτυξη εφαρμογών ΤΝ.

#### ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ & ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

<b>Κύριος Υπεύθυνος</b>	<b>Διευθυντής Ψηφιακού Μετασχηματισμού</b>
<b>Βασικοί Συμμετέχοντες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Business Process Owners</li> <li>- CTO / CIO / Head of AI</li> <li>- Εξωτερικός συνεργάτης (εφόσον απαιτείται)</li> </ul>

## ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ TARGET BLUEPRINT ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Έχοντας πλήρη εικόνα της τρέχουσας διαδικασίας από το Βήμα 5, η επιχείρηση είναι έτοιμη να σχεδιάσει πώς θα λειτουργεί η ίδια διαδικασία στο μέλλον. Το target blueprint δεν είναι απλή βελτίωση της υπάρχουσας ροής διαδικασιών, αλλά **επανεφεύρεση** των διαδικασιών, κάτι που μειώνει τις καθυστερήσεις, περιορίζει τα περιττά ενδιάμεσα βήματα, απλοποιεί τη ροή εργασιών και εξασφαλίζει καλύτερη αξιοποίηση των δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων. Αυτό το βήμα καθορίζει επίσης ποιο έργο αναλαμβάνει ο AI agent, ποιο παραμένει στον άνθρωπο και πού ακριβώς βρίσκεται η γραμμή μεταξύ τους.

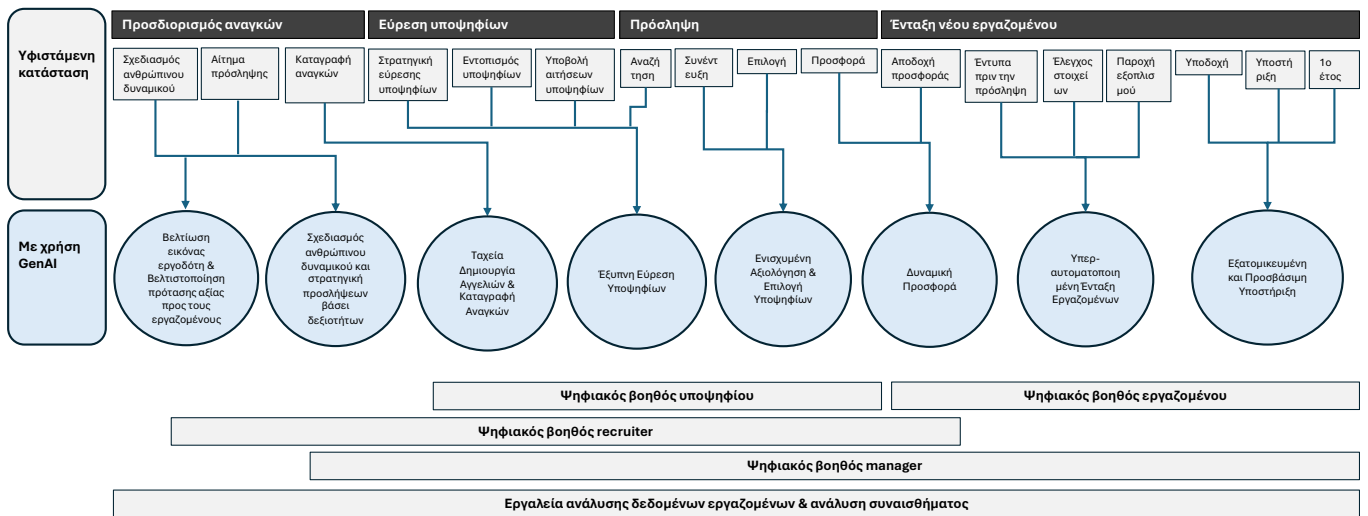
### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

- **Επανασχεδιασμός ροής εργασίας με κριτήριο «μηδενική βάση»:** Εξετάζεται κάθε βήμα της υπάρχουσας διαδικασίας και απαντώνται τρεις ερωτήσεις: 1) Μπορεί να εξαλειφθεί εντελώς; 2) Μπορεί να αυτοματοποιηθεί πλήρως από agent; 3) Αν πρέπει να παραμείνει με ανθρώπινη εμπλοκή, πώς απλοποιείται; Βήματα που επιβιώνουν μόνο λόγω παλαιών συνηθειών ή αδράνειας αφαιρούνται.
- **Σχεδιασμός νέων διαδικασιών / υπηρεσιών** που δεν υπήρχαν μέχρι σήμερα αλλά είναι εφικτό να υλοποιηθούν στο πλαίσιο του επιχειρηματικού μετασχηματισμού και της τεχνολογικής αναβάθμισης.
- **Ορισμός ρόλων agent και ανθρώπου σε κάθε σημείο:** Για κάθε βήμα της νέας διαδικασίας αποφασίζεται με ακρίβεια αν: 1) ο agent εκτελεί αυτόνομα, 2) ο agent προτείνει και ο άνθρωπος εγκρίνει, 3) ο άνθρωπος εκτελεί με υποστήριξη agent.
- **Σχεδιασμός νέων ροών έγκρισης:** Στη νέα διαδικασία, οι εγκρίσεις επανασχεδιάζονται ώστε να ενεργοποιούνται μόνο όταν χρειάζονται (βάσει ορίων εμπιστοσύνης ή επιπέδου κινδύνου) και να δρομολογούνται αυτόματα στον κατάλληλο άνθρωπο χωρίς χειροκίνητη μεσολάβηση.
- **Αναγνώριση αναγκών δεδομένων και συστημάτων:** Το blueprint καθορίζει ποια δεδομένα χρειάζεται ο agent για να λειτουργήσει, από ποια συστήματα τα αντλεί και σε ποια αποθηκεύει τα αποτελέσματα.

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ  
& ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ**

<b>Κύριος Υπεύθυνος</b>	<b>Διευθυντής Επιχειρησιακών Λειτουργιών (COO)</b>
<b>Βασικοί Συμμετέχοντες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Επικεφαλής επιχειρησιακών μονάδων (Business Unit Directors) &amp; AI Champions</li> <li>- Business Process Owners</li> <li>- CTO / CIO / Head of AI</li> <li>- CHRO (για επίπτωση σε ρόλους)</li> <li>- CLO / DPO / CISO (για συμμόρφωση)</li> </ul>

**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:  
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**



- Ο ψηφιακός βοηθός αναλύει δεδομένα (π.χ. φόρτο εργασίας, απόδοση ομάδων, δεξιότητες) και **προτείνει τεκμηριωμένα ανάγκες στελέχωσης**, και όχι βάσει αιτήματος. Ακολουθώντας, δημιουργεί περιγραφές θέσεων εργασίας (job descriptions) **εστιασμένες στις δεξιότητες που λείπουν**.
- Εξασφαλίζει **ταχύτερη ανίχνευση και κατηγοριοποίηση υποψηφίων**, αναλύοντας αυτόματα βιογραφικά και προφίλ, με αντιστοίχιση δεξιοτήτων και εμπειρίας στις πραγματικές ανάγκες της θέσης.
- Διενεργεί **έξυπνη αξιολόγηση υποψηφίων** προτείνοντας shortlist βάσει δεδομένων, ενώ παρέχει συγκριτικές πληροφορίες και τεκμηριωμένες προτάσεις, βοηθώντας έτσι το έργο του recruiter και μειώνοντας το «ένστικτο» ως βασικό κριτήριο πρόσληψης.
- **Προσαρμόζει δυναμικά την προσφορά** στον επιλεχθέντα υποψήφιο με βάση την αγορά, το προφίλ του (εμπειρία, δεξιότητες, κοκ) και την εσωτερική πολιτική.
- Δημιουργεί αυτόματα **προσωποποιημένο πλάνο ένταξης** με checklist, learning paths και βήματα υποστήριξης από ψηφιακό βοηθό, κλπ.
- Τόσο πριν, όσο και μετά την πρόσληψη, ψηφιακοί βοηθοί παρέχουν **συνεχή υποστήριξη** σε εργαζομένους, recruiters και managers, απαντώντας σε ερωτήσεις, παρακολουθώντας την πρόοδο και εντοπίζοντας έγκαιρα προβλήματα ένταξης.

## ΟΡΙΣΜΟΣ ΡΟΛΩΝ, ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Το βήμα αυτό μετατρέπει το blueprint σε συγκεκριμένες αλλαγές στους ρόλους και τις θέσεις εργασίας: ποιος κάνει τι διαφορετικά, ποιες νέες δεξιότητες απαιτούνται, ποιοι ρόλοι εξελίσσονται και πώς διασφαλίζεται ότι τα υβριδικά μοντέλα συνεργασίας ανθρώπου & AI agent διατηρούν σαφή λογοδοσία και οι άνθρωποι είναι έτοιμοι να λειτουργήσουν στο νέο αυτό μοντέλο.

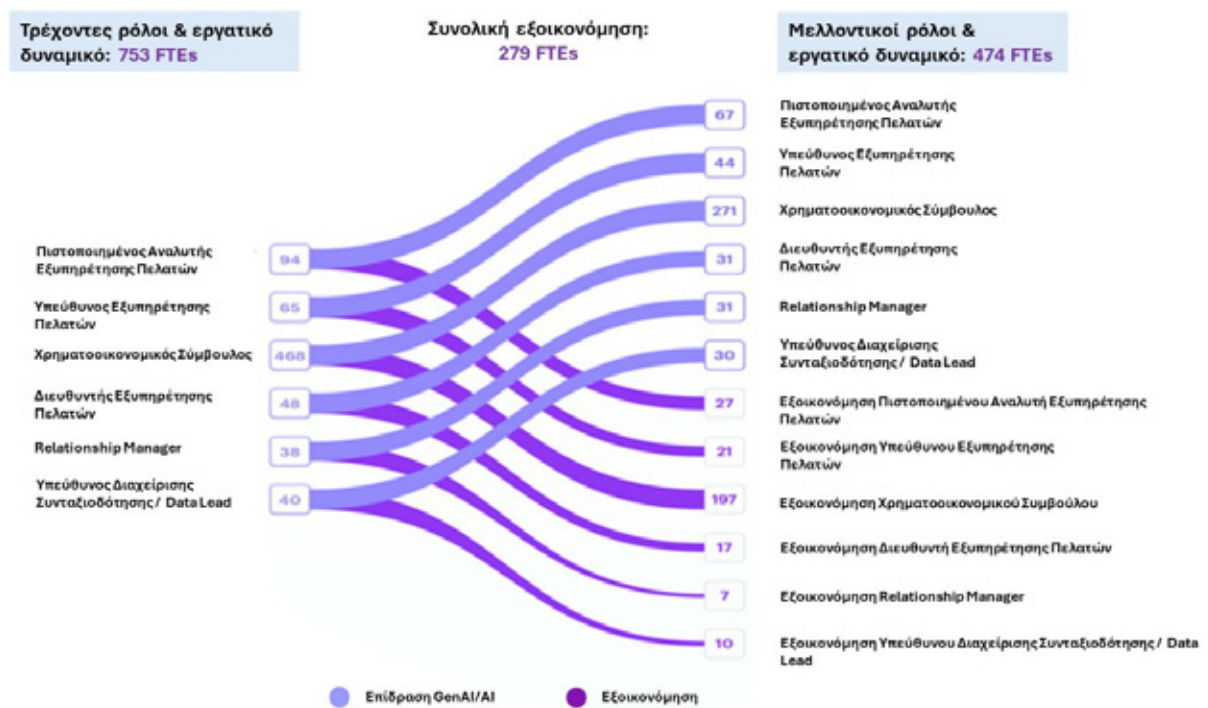
### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

- **Αξιολόγηση αντικτύπου TN σε κάθε ρόλο:** Για κάθε ρόλο που εμπλέκεται στη διαδικασία, αποτυπώνεται ποσοτικά ποιο ποσοστό των καθηκόντων του αυτοματοποιείται, ποιο ενισχύεται από agent και ποιο παραμένει αμετάβλητο. Ρόλοι που χάνουν πάνω από 50% των τρεχόντων καθηκόντων τους απαιτούν ειδική μεταχείριση, επανακαθορισμό, μετακίνηση ή επανεκπαίδευση.
- **Επανασχεδιασμός θέσεων εργασίας:** Οι ρόλοι που επηρεάζονται, επανασχεδιάζονται ώστε να αντικατοπτρίζουν την νέα πραγματικότητα: νέα καθήκοντα, νέες αρμοδιότητες εποπτείας και ποιοτικού ελέγχου εκροών προκύπτουν από τη συνεργασία με AI agent.
- **Ανάδειξη νέων ρόλων που δημιουργεί η TN:** Παράλληλα με τους ρόλους που μετασχηματίζονται, εντοπίζονται νέες ανάγκες που δεν καλύπτονται από κανέναν υπάρχοντα ρόλο, όπως πχ η επίβλεψη και «εκπαίδευση» agents.
- **Διαχείριση της αλλαγής:** Απαιτείται ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα επικοινωνίας και αναβάθμισης δεξιοτήτων που περιγράφεται λεπτομερώς στην Ενότητα Β.

**ΟΡΙΣΜΟΣ ΝΕΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΡΟΛΩΝ: ΑΝΘΡΩΠΟΣ & AI AGENT**

Διάσταση	Αρμοδιότητες AI Agent	Αρμοδιότητες Ανθρώπου
<b>Επεξεργασία Δεδομένων</b>	Αυτόματη εισαγωγή, εκκαθάριση, ταξινόμηση και δόμηση μεγάλου όγκου δεδομένων.	Ορισμός δομών δεδομένων, επικύρωση εκροών, διαχείριση ανωμαλιών.
<b>Λήψη Αποφάσεων</b>	Εκτέλεση κανονοκεντρικών αποφάσεων εντός καθορισμένων ορίων εμπιστοσύνης.	Καθορισμός ορίων, συνεχής έλεγχος & επανεξέταση, εκτέλεση αποφάσεων υψηλού ρίσκου.
<b>Επικοινωνία</b>	Σύνταξη ρουτίνας επικοινωνιών, δημιουργία αναφορών, περίληψη εγγράφων.	Επανεξέταση και έγκριση εξωτερικών επικοινωνιών, ευαίσθητες συνομιλίες.
<b>Παρακολούθηση</b>	Συνεχής παρακολούθηση KPIs, ειδοποιήσεις, καταγραφή όλων των ενεργειών.	Διερεύνηση ειδοποιήσεων, ερμηνεία μοτίβων, παρέμβαση και κλιμάκωση.
<b>Μάθηση &amp; Βελτίωση</b>	Ανάδειξη ανωμαλιών από μοντέλα ή/και κακής ποιότητας δεδομένα.	Ερμηνεία ευρημάτων, προσαρμογή στρατηγικής, επανεκπαίδευση μοντέλων.

**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:**  
ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΗ ΣΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΣΕ FTEs<sup>1</sup>)



1- Full Time Equivalents, ή Ισοδύναμα Πλήρους Απασχόλησης

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ  
& ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ**

<b>Κύριος Υπεύθυνος</b>	<b>Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού &amp; Head of AI</b>
<b>Βασικοί Συμμετέχοντες</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Διευθυντής Επιχειρησιακών Λειτουργιών (COO)</li><li>- Επικεφαλής επιχειρησιακών μονάδων (Business Unit Directors) &amp; AI Champions</li><li>- Business Process Owners</li><li>- CTO / CIO / Head of AI</li></ul>

# ΒΗΜΑ 8



## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΔΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ ΔΡΑΣΕΩΝ

Το όγδοο βήμα είναι ένας οδικός χάρτης που μετουσιώνει το όραμα της επανεφεύρεσης των επιχειρηματικών διαδικασιών σε συγκεκριμένες, εφαρμόσιμες δράσεις ευθυγραμμίζοντας επιχειρησιακούς στόχους, τεχνολογική υποδομή, δεδομένα και ιετοιμότητα ανθρώπινου δυναμικού.

	Q1 - Θεμελίωση	Q2 - Πιλότοι	Q3 - Κλιμάκωση	Q4 - Βελτιστοποίηση
<b>ΕΠΑΝΕΦΕΥΡΕΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (Κεφ. Α)</b>	Χαρτογράφηση υφιστάμενων ροών (As-Is) (αποτύπωση βημάτων, χρόνων, καθυστερήσεων))		Εντοπισμός σημείων ριζικής αλλαγής (εργασίες που καταργούνται ή συγχωνεύονται)	
	Σχεδιασμός νέων ροών (To-Be) (επανεφεύρεση από μηδενικής βάσης)		Έλεγχος & προσαρμογές	Τυποποίηση & πλήρης εφαρμογή
<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Κεφ. Β)</b>	Χαρτογράφηση & αξιολόγηση αντικτύπου στους ρόλους		Υλοποίηση προγράμματος εγγραμματισμού ΤΝ για όλο το προσωπικό	
	Early adapters & champions	Πρόγραμμα επικοινωνίας	Προγράμματα upskilling & reskilling	Δείκτες υιοθέτησης, μετρήσεις χρήσης
<b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ (Κεφ. Γ)</b>	Διασυνδέσεις συστημάτων (ERP, SCADA, etc)	Ασφάλεια, ιχνηλασιμότητα, έλεγχος πρόσβασης	Task-specific AI agents – Πιλότοι (επιλογή & ανάπτυξη πιλότων βάση κριτηρίων)	
	Συντονισμός AI agents: ποιος πράκτορας ενεργοποιείται & πότε, ανθρώπινη εποπτεία, διαχείριση αποτυχιών		Επέκταση, παρακολούθηση απόδοσης & συνεχής βελτίωση	
<b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ &amp; ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ (Κεφ. Γ &amp; Δ)</b>	Επέκταση, παρακολούθηση απόδοσης & συνεχής βελτίωση		Ενοποιημένες ροές δεδομένων (κεντρικό αποθετήριο)	
	Data catalog & ownership (κατάλογος συνόλων, υπεύθυνοι, πολιτικές πρόσβασης)		Εντοπισμός ανωμαλιών & συμμόρφωση (ποιοτικός έλεγχος πριν τροφοδοτηθούν σε μοντέλα)	

<b>MILESTONES</b>	○ As-Is ροές αποτυπωμένες, υποδομές έτοιμες	○ To-Be ροές σχεδιασμένες, 2-3 πράκτορες σε λειτουργία	○ Νέες ροές επικυρωμένες, συντονισμός ενεργός	○ Τυποποιημένες ροές, πλήρης υιοθέτηση, μετρήσιμη απόδοση
-------------------	---	--	---	---

Ο οδικός χάρτης πρέπει:

- να ορίζει με σαφήνεια ποιοι είναι υπεύθυνοι για κάθε δράση,
- να αξιολογείται / αναθεωρείται περιοδικά και
- να επιτρέπει την αναπροσαρμογή των προτεραιοτήτων όταν αλλάζουν οι συνθήκες.

## ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ & ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Κύριος Υπεύθυνος	Διευθυντής Ψηφιακού Μετασχηματισμού
<b>Βασικοί Συμμετέχοντες</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- AI Steering Committee (έγκριση)</li><li>- CTO / CIO / Head of AI</li><li>- Επικεφαλής επιχειρησιακών μονάδων (Business Unit Directors) &amp; AI Champions</li><li>- CFO (αξιολόγηση / επικύρωση ROI, έγκριση προϋπολογισμού)</li><li>- CHRO (Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού)</li></ul>

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Σε μια AI First επιχείρηση, το επιχειρηματικό μοντέλο μετασχηματίζεται στον πυρήνα του, επανακαθορίζοντας τον τρόπο λειτουργίας και δημιουργίας αξίας.

Τα οκτώ βήματα που αναλύθηκαν δεν αποτελούν μια γραμμική διαδικασία, αλλά έναν επαναληπτικό κύκλο συνεχούς βελτίωσης και προσαρμογής ανθρώπων, δεδομένων και διαδικασιών σε ένα κοινό όραμα.

## ΜΕΤΑΤΡΕΠΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΤΝ ΣΕ ΜΕΤΡΗΣΙΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΞΙΑ: Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ **EUROBANK**

Η ΤΝ στη Eurobank αποτελεί στοχευμένη επιχειρησιακή επιλογή και όχι μια αποσπασματική τεχνολογική υλοποίηση. Σε ένα περιβάλλον όπου πολλές επιχειρήσεις παραμένουν εγκλωβισμένες σε πιλοτικές εφαρμογές χωρίς ουσιαστική κλιμάκωση, η πραγματική διαφοροποίηση προκύπτει από τη βελτίωση των διαδικασιών και του τρόπου λειτουργίας, και όχι από την τεχνολογία καθαυτή.

Στο πλαίσιο αυτό, η Eurobank προσεγγίζει την ΤΝ με σαφή προσανατολισμό στην επιχειρησιακή αξία. Η αφετηρία κάθε πρωτοβουλίας είναι ο εντοπισμός συγκεκριμένων σημείων όπου η τεχνολογία μπορεί να δημιουργήσει μετρήσιμο αντίκτυπο – είτε στην εμπειρία του πελάτη είτε στη λειτουργική αποδοτικότητα. Η υλοποίηση δεν γίνεται αποσπασματικά, αλλά μέσα από ένα δομημένο πλαίσιο που περιλαμβάνει αξιολόγηση σκοπιμότητας, εκτίμηση κινδύνων, σχεδιασμό λύσης και σταδιακή ενσωμάτωσή της στις καθημερινές λειτουργίες, με σαφείς δείκτες απόδοσης.

Κρίσιμο στοιχείο της στρατηγικής είναι η μετάβαση από μεμονωμένες αυτοματοποιήσεις σε σταδιακή βελτίωση end-to-end διαδικασιών. Η ΤΝ αξιοποιείται για να απλοποιήσει ροές εργασίας, να μειώσει τη χειροκίνητη παρέμβαση και να ενισχύσει τη λήψη αποφάσεων, δημιουργώντας έναν πιο ευέλικτο και αποδοτικό οργανισμό. Παράλληλα, επενδύεται συστηματικά στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, ώστε οι εργαζόμενοι να αξιοποιούν την ΤΝ ως εργαλείο ενίσχυσης – ως “copilot” – και όχι ως υποκατάστατο της ανθρώπινης κρίσης.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της προσέγγισης είναι η κατηγοριοποίηση αιτημάτων (Service Requests Categorization), η οποία δεν αποτελεί μια μεμονωμένη εφαρμογή, αλλά μέρος μιας ευρύτερης προσπάθειας βελτίωσης της διαχείρισης παραπόνων και αιτημάτων. Η Τράπεζα δέχεται καθημερινά μεγάλο όγκο επικοινωνίας μέσω email, που στο παρελθόν απαιτούσε χειροκίνητη διαχείριση και μπορούσε να οδηγήσει σε καθυστερήσεις και ασυνέπειες. Με την αξιοποίηση τεχνολογιών GenAI, η πρώτη φάση αυτού του ταξιδιού επικεντρώθηκε στην αυτόματη κατηγοριοποίηση και δρομολόγηση των αιτημάτων: τα emails αναλύονται, ταξινομούνται και κατευθύνονται άμεσα στην αρμόδια μονάδα, βελτιώνοντας σημαντικά τον χρόνο επεξεργασίας.

Η σημασία, ωστόσο, δεν περιορίζεται στη βελτίωση ενός επιμέρους βήματος. Η κατηγοριοποίηση αποτελεί το θεμέλιο για τον συνολικό επανασχεδιασμό της διαδικασίας διαχείρισης παραπόνων. Δημιουργεί δομημένη και αξιοποιήσιμη πληροφορία, επιτρέποντας καλύτερη παρακολούθηση, ταχύτερη επίλυση, αλλά και εντοπισμό επαναλαμβανόμενων προβλημάτων. Πάνω σε αυτή τη βάση, η Eurobank προχωρά σταδιακά στη δημιουργία ολοκληρωμένων “process journeys”, όπου διαδοχικά στάδια – από την καταγραφή έως την επίλυση και την ανατροφοδότηση – ενοποιούνται και αυτοματοποιούνται.

Συνολικά, η στρατηγική της Τράπεζας για την ΤΝ εστιάζει στη δημιουργία ενός οργανισμού με πιο αποδοτικό και συνεκτικό τρόπο λειτουργίας: με επανασχεδιασμένες διαδικασίες, ισχυρή διακυβέρνηση, υπεύθυνη χρήση της τεχνολογίας και ανθρώπους που διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες για να τη μετατρέπουν σε πραγματική αξία. Σε αυτό το πλαίσιο, η ΤΝ δεν αποτελεί απλώς εργαλείο βελτίωσης αλλά ενσωματώνεται σταδιακά στον τρόπο λειτουργίας της Τράπεζας.

# B.

## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ: Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΣΤΟ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ

Η ενσωμάτωση της ΤΝ και των AI Agents στις επιχειρησιακές λειτουργίες δεν θα αποδώσει, εάν οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν πώς να χρησιμοποιούν τα νέα εργαλεία ή δεν είναι πρόθυμοι να τα χρησιμοποιήσουν.

Η ενίσχυση της δεξαμενής ταλέντων και δεξιοτήτων και η μείωση της αντίστασης στην αλλαγή, αποτελούν θεμελιώδεις προϋποθέσεις για την αποτελεσματική, ασφαλή και υπεύθυνη χρήση της ΤΝ.

**Το Πρόγραμμα Διαχείρισης της Αλλαγής οικοδομείται γύρω από τέσσερις βασικούς στόχους:**

### **1. Ανάπτυξη Ικανοτήτων**

Διασφάλιση ότι όλες οι απαιτούμενες δεξιότητες και τεχνικές, αναλυτικές και συμπεριφορικές ικανότητες, αναπτύσσονται και διατηρούνται συστηματικά σε κάθε οργανωτικό επίπεδο.

### **2. Διαχείριση Αντίστασης**

Προληπτική αντιμετώπιση του φόβου, της αβεβαιότητας και του σκεπτικισμού που συνοδεύουν την υιοθέτηση ΤΝ, και μετατροπή των διστακτικών εργαζομένων σε ενεργούς συμμετέχοντες.

### **3. Μετασχηματισμός Κουλτούρας**

Καλλιέργεια μιας ανθεκτικής οργανωσιακής κουλτούρας που χαρακτηρίζεται από πειραματισμό, συνεχή μάθηση και συνεργασία ανθρώπου-ΤΝ.

### **4. Ενορχήστρωση Προγράμματος**

Συντονισμός όλων των κρίσιμων μοχλών αλλαγής, διακυβέρνησης, επικοινωνίας, ηγετικής ευθυγράμμισης, μέτρησης και κλιμάκωσης, σε ένα συνεκτικό, επιχειρησιακό πρόγραμμα.

Το Πρόγραμμα Διαχείρισης της Αλλαγής αναπτύσσεται σε έξι διαδοχικά βήματα, από τη διάγνωση έως την πλήρη εφαρμογή, διασφαλίζοντας ότι οι οργανισμοί χτίζουν σταδιακά πάνω σε στέρεες βάσεις πριν προχωρήσουν σε πιο ώριμα στάδια αξιοποίησης της ΤΝ.

# ΒΗΜΑ 1

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ

Αυτό το βήμα αποτελεί το διαγνωστικό θεμέλιο πάνω στο οποίο στηρίζεται κάθε επόμενη ενέργεια. Στόχος, ο καθορισμός τεκμηριωμένης βάσης ετοιμότητας σε επίπεδο οργάνωσης και ανθρώπινου δυναμικού, για την υιοθέτηση ΤΝ.

### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

1. Διενέργεια **αξιολόγησης ετοιμότητας για την ΤΝ** σε τέσσερις διαστάσεις: κουλτούρα και δεκτικότητα στην αλλαγή, υφιστάμενες δεξιότητες ΤΝ (ανά οικογένεια ρόλων), ωριμότητα τεχνολογικών υποδομών και υποδομών δεδομένων, καθώς και βάση διακυβέρνησης και συμμόρφωσης. Αξιοποίηση δομημένων ερευνών, ομάδων εστίασης (focus groups) και συνεντεύξεων με την ηγεσία.
2. Αναγνώριση και **τμηματοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού** σε κατηγορίες υιοθέτησης: πρώιμοι υιοθετητές (early adopters), προσεκτικοί πραγματιστές, σκεπτικιστές και αρνητές. Προσαρμογή της στρατηγικής αλλαγής σε κάθε τμήμα, αντί για μια ενιαία προσέγγιση.
3. Διενέργεια **ανάλυσης κενού δεξιοτήτων (skills gap analysis)**, με αντιστοίχιση των υφιστάμενων ικανοτήτων των εργαζομένων με τις δεξιότητες που απαιτεί το στοχευόμενο λειτουργικό μοντέλο ΤΝ του οργανισμού. Διάκριση μεταξύ βασικών δεξιοτήτων ΤΝ για όλους, αναβάθμισης δεξιοτήτων ανά ρόλο και εξειδικευμένης επανακατάρτισης.
4. Χαρτογράφηση του **αντίκτυπου της ΤΝ σε επίπεδο ρόλου**. Για κάθε επηρεαζόμενο ρόλο ή λειτουργία, αποτύπωση του τι αλλάζει (καθήκοντα, εργαλεία, ροές εργασίας), τι παραμένει σταθερό και ποιες νέες αρμοδιότητες προκύπτουν. Αυτό αποτελεί τη βάση τεκμηρίωσης για την επικοινωνία και τον σχεδιασμό εκπαίδευσης.
5. Διάγνωση της **επάρκειας του οργανισμού σε δεξιότητες** ασφάλειας δεδομένων και συμμόρφωσης (EU AI Act). Πλαισίωση των ευρημάτων ως προς τον ανταγωνιστικό κίνδυνο και τις ευκαιρίες.
6. Σύνθεση των ευρημάτων σε **Έκθεση Ετοιμότητας Αλλαγής (Change Readiness Report)**, που περιλαμβάνει συνολική αποτίμηση ετοιμότητας, βασικές περιοχές κινδύνου, κρίσιμες προτεραιότητες και προτεινόμενα στάδια υλοποίησης του προγράμματος αλλαγής.

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ  
& ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ**

<b>Κύριος Υπεύθυνος</b>	<b>Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού &amp; Head of AI</b>
<b>Βασικοί Συμμετέχοντες</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ηγετική ομάδα ανθρώπινου δυναμικού &amp; Οργανωσιακής Ανάπτυξης</li><li>- Επικεφαλής επιχειρησιακών μονάδων και λειτουργικών τομέων</li><li>- Διευθυντής Ψηφιακού Μετασχηματισμού / CIO / CTO</li><li>- CLO / DPO / CISO</li><li>- Αντιπροσωπευτικό δείγμα εργαζομένων από διαφορετικά επίπεδα και ρόλους</li></ul>
<b>Διακυβέρνηση</b>	AI Executive Steering Committee: Η Έκθεση Ετοιμότητας Αλλαγής παρουσιάζεται και επικυρώνεται σε αυτό το επίπεδο.

## ΒΗΜΑ 2

# ΕΝΕΡΓΗ ΚΑΙ ΟΡΑΤΗ ΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Στόχος του βήματος, η εξασφάλιση έμπρακτης και διαρκούς δέσμευσης της ηγεσίας; τα ανώτερα στελέχη δρουν ως πρότυπα και επιταχυντές της υιοθέτησης ΤΝ, όχι ως παθητικοί υποστηρικτές.

Στο πλαίσιο υιοθέτησης της ΤΝ, όπου κυριαρχούν ο φόβος, η αβεβαιότητα και τα ηθικά διλήμματα, η συμπεριφορά της ηγεσίας αποτελεί το ισχυρότερο μήνυμα που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για το αν ο οργανισμός είναι σοβαρός, αξιόπιστος και προσηλωμένος στην ευημερία τους. Οι ηγέτες που εκχωρούν την αλλαγή της ΤΝ σε μια ομάδα έργου ψηφιακού μετασχηματισμού και παραμένουν οι ίδιοι αποστασιοποιημένοι, θα δουν την υιοθέτηση να αποτυγχάνει, ανεξάρτητα από το πόσο καλή είναι η τεχνολογία.

### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

1. Δημιουργία **AI Executive Steering Committee**, υπό την προεδρία του CEO ή ενός μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου. Το όργανο αυτό έχει την ευθύνη για τη συνολική ατζέντα μετασχηματισμού, εγκρίνει τις βασικές επενδύσεις, παρακολουθεί την πρόοδο σε σχέση με τα ορόσημα και διαχειρίζεται τα εμπόδια.
2. Ανάπτυξη ενός **αφηγήματος δέσμευσης της διοίκησης** που εξηγεί γιατί η ΤΝ είναι σημαντική, τι σημαίνει για τους εργαζόμενους και ποιες δεσμεύσεις αναλαμβάνει η επιχείρηση (π.χ. επένδυση σε δεξιότητες, διασφάλιση θέσεων εργασίας, ηθικά πλαίσια). Το μήνυμα αυτό πρέπει να παρουσιαστεί προσωπικά από την ηγεσία.
3. Υλοποίηση **προγράμματος πρακτικής εξοικείωσης της ομάδας διοίκησης με την ΤΝ**, ώστε να αποκτήσουν πραγματική εμπειρία χρησιμοποιώντας οι ίδιοι τα εργαλεία και να κατανοήσουν τις δυνατότητες και τα όριά τους. Στόχος είναι η έμπρακτη ενσωμάτωση της ΤΝ στην καθημερινή λειτουργία και η ενίσχυση της αξιοπιστίας της ηγεσίας στον μετασχηματισμό.
4. Ορισμός **εκτελεστικών υπεύθυνων αλλαγής** σε κάθε βασική επιχειρησιακή μονάδα, με ευθύνη την προώθηση της υιοθέτησης ΤΝ, την ανάδειξη εμποδίων και την αναφορά προόδου. Οι υπεύθυνοι αυτοί πρέπει να προέρχονται από το business και όχι από το IT ή το HR, ώστε να διασφαλίζεται η ουσιαστική ιδιοκτησία (ownership) και λογοδοσία (accountability).

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ  
& ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ**

<b>Κύριος Υπεύθυνος</b>	<b>Διευθύνων Σύμβουλος / Διευθυντής Ψηφιακού Μετασχηματισμού</b>
<b>Βασικοί Συμμετέχοντες</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Όλα τα μέλη της ανώτατης διοίκησης (C-suite &amp; Εκτελεστική Επιτροπή)</li><li>- CHRO</li><li>- Head of AI</li><li>- AI Executive Steering Committee (μηνιαία συχνότητα)</li></ul>

## Η UNISYSTEMS ΠΡΩΤΟΠΟΡΕΙ ΣΤΗΝ ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Η Uni Systems, ως κορυφαία εταιρεία τεχνολογίας στη χώρας μας και με ισχυρή δέσμευση της διοίκησης, έχει ξεκινήσει εδώ και ένα χρόνο την ενσωμάτωση της TN στις ακόλουθες παραγωγικές της δραστηριότητες:

- **Στην ανάπτυξη λογισμικού:** Σε όλο τον κύκλο ανάπτυξης λογισμικού, από την ανάλυση απαιτήσεων, τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, τον έλεγχο, την εγκατάσταση σε παραγωγικό περιβάλλον, έως τη διαρκή υποστήριξη, γίνεται εκτεταμένη χρήση εργαλείων και μεθοδολογιών TN με βασικό μοτο: **AI First, Human in the loop.**
- **Στην τεχνολογική ανανέωση εσωτερικών συστημάτων ή προϊόντων:** Με χρήση TN γίνεται πλήρης τεχνολογικός και λειτουργικός μετασχηματισμός είτε εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων είτε προϊόντων που προωθούμε στους πελάτες μας.
- **Στην αυτοματοποίηση εσωτερικών λειτουργιών:** Με χρήση TN αναπτύσσουμε και αυτοματοποιούμε πλήθος εσωτερικών διαδικασιών, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας σε όλες τις διευθύνσεις της εταιρείας πέρα από την ανάπτυξη λογισμικού.
- **Σε ανάπτυξη τελείως νέων εφαρμογών και προϊόντων:** Με χρήση TN αναπτύσσουμε νέας γενιάς προϊόντα και υπηρεσίες, στα οποία η TN είναι πλέον ενσωματωμένη δυνατότητα.

Κύριος στόχος των δραστηριοτήτων αυτών είναι η ενίσχυση της παραγωγικότητας, η βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων λύσεων, η επιτάχυνση της καινοτομίας και η δημιουργία μεγαλύτερης αξίας για τους πελάτες, τους εργαζομένους και τον οργανισμό συνολικά.

Στην προσπάθειά της αυτή, η Uni Systems υλοποιεί τις εξής δράσεις:

- Πιλοτικά έργα σε όλες τις τεχνικές διευθύνσεις που αξιολογούν τις δυνατότητες των μοντέλων, των εργαλείων και των μεθοδολογιών ανάπτυξης λογισμικού με χρήση TN.
- Παραγωγική χρήση της νέας μεθοδολογίας ανάπτυξης λογισμικού σε όλα τα έργα που ξεκινάνε τώρα (green field). Διαρκής παρακολούθηση και προσαρμογή στα νέα εργαλεία, στον τρόπο ενσωμάτωσής τους αλλά και του κόστους χρήσης τους.
- Εκτεταμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης και διαρκούς μάθησης της χρήσης της TN σε όλες τις διευθύνσεις της εταιρείας ανεξαρτήτως λειτουργίας ή αρμοδιότητας.
- Κεντρική ομάδα διαχείρισης (AI Ambassadors) των πρωτοβουλιών TN με συμμετοχή από όλα τα τμήματα, αλλά με ιδιαίτερη επικέντρωση στις τεχνικές διευθύνσεις.
- Αγορά ιδιόκτητης υποδομής (GPU based) για την τοπική χρήση και εκπαίδευση open source μοντέλων LLM, με σκοπό τον περιορισμό του κόστους και τη διενέργεια δοκιμών βελτιστοποίησης απόδοσης των διαδικασιών TN.
- Εσωτερικό AI HACKATHON με κύριο στόχο τη διατμηματική συνεργασία των εργαζομένων, την ανάδειξη των ταλέντων αλλά και τη δημιουργία και ανάδειξη βέλτιστων πρακτικών. Η όλη διαδικασία υποστηρίχθηκε από κατάλληλο λογισμικό που αναπτύχθηκε με χρήση TN.

Τέλος, μέσω της εμπειρίας που αποκτήσαμε χρησιμοποιώντας την TN εσωτερικά, είμαστε πλέον σε θέση να προωθήσουμε στην Ελληνική αγορά ένα ολοκληρωμένο λειτουργικό μοντέλο (**SYN-THESIS.AI**), που σκοπό έχει να προσφέρει end-to-end καθοδήγηση και συμβουλευτική σε κάθε είδους εταιρεία που θέλει να ξεκινήσει το ταξίδι της στην TN. Η μεθοδολογία καλύπτει όλο τον κύκλο από την αποτίμηση της κατάστασης, τη διαμόρφωση της στρατηγικής, τον εντοπισμό των κυριότερων διαδικασιών που μπορούν να αυτοματοποιηθούν, τα πιλοτικά έργα, τη βέλτιστη υλοποίηση, καθώς και τη διαρκή προσαρμογή στις ανάγκες της επιχείρησης. Η όλη μεθοδολογία συνοδεύεται από αυτοματοποιημένο end-to-end εργαλείο/πλατφόρμα που αναπτύχθηκε με χρήση TN και υποστηρίζεται από αυτοματοποιημένους AI agents και Δεξιότητες για όλες τις φάσεις του έργου.

## ΟΔΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (CAPABILITY ROADMAP)

Στόχος του τρίτου βήματος είναι η δημιουργία ενός οργανωμένου πλάνου ανάπτυξης δεξιοτήτων ΤΝ για όλη την εταιρεία, που να δείχνει ποιες δεξιότητες χρειάζεται κάθε ρόλος (π.χ. νομικά, οικονομικά, HR, marketing, λειτουργίες, εξυπηρέτηση πελατών), και η κατάρτιση ενός προτεραιοποιημένου οδικού χάρτη για την κάλυψη των κενών που έχουν εντοπιστεί στο Βήμα 1.

Με αυτόν τον τρόπο, οι επενδύσεις σε εκπαίδευση γίνονται στοχευμένα, με σωστή ιεράρχηση και άμεση σύνδεση με επιχειρησιακά αποτελέσματα, αποφεύγοντας αποσπασματικές πρωτοβουλίες.

### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

- 1. Σχεδιασμός ενός δομημένου προγράμματος ανάπτυξης δεξιοτήτων ΤΝ για όλο τον οργανισμό**, που να ξεχωρίζει ποιες δεξιότητες χρειάζονται όλοι και ποιες είναι ειδικές για κάθε ρόλο, καθώς και το επίπεδο γνώσης (βασικό, πρακτικό, προχωρημένο) και το είδος των δεξιοτήτων (τεχνικές, δεδομένων και συμπεριφορικές) ανά ρόλο.
- 2. Διαχωρισμός των αναγκών reskilling από το upskilling** και σχεδιασμός στοχευμένων διαδρομών μετάβασης για ρόλους που μετασχηματίζονται.
- 3. Εντοπισμός και ανάπτυξη νέων ρόλων** που βασίζονται στην ΤΝ, όπως AI Trainers, AI Workflow Designers, Prompt Engineers, AI Ethics Reviewers και AI Output Auditors, ως νέων ευκαιριών εξέλιξης.
- 4. Προγράμματα reskilling** για ρόλους που μεταβάλλονται: Εντοπισμός ρόλων που επηρεάζονται σημαντικά, σχεδιασμός μετάβασης. Αξιοποίηση εσωτερικής κινητικότητας: «μετακίνηση» εργαζομένων σε ρόλους υψηλότερης προστιθέμενης αξίας.
- 5. Ιεράρχηση του οδικού χάρτη δεξιοτήτων** με βάση την επιχειρησιακή αξία, δίνοντας προτεραιότητα σε κρίσιμα κενά που επηρεάζουν την επιτυχία της υιοθέτησης, τη συμμόρφωση και την απόδοση της επένδυσης.
- 6. Τακτική αναθεώρησή του** (τουλάχιστον ετησίως) ώστε να παραμένει ευθυγραμμισμένος με την εξέλιξη της ΤΝ και τη στρατηγική του οργανισμού.

### ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΠΥΛΩΝΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΤΝ

Τεχνικές Δεξιότητες	Ικανότητες Διακυβέρνησης Δεδομένων	Συμπεριφορικές Δεξιότητες
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prompt engineering για LLMs</li> <li>- Διαμόρφωση εργαλείων ΤΝ και αυτοματισμός ροών εργασίας</li> <li>- Βασικές έννοιες API και ενσωμάτωσης</li> <li>- Βασική Python / no-code εργαλεία ΤΝ</li> <li>- Βασικά MLOps (για τεχνικούς ρόλους)</li> <li>- Κυβερνοασφάλεια ΤΝ και προστασία δεδομένων</li> <li>- Ενορχήστρωση και επίβλεψη AI agents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Αξιολόγηση ποιότητας δεδομένων και διακυβέρνηση</li> <li>- Στατιστικός εγγραμματισμός και ερμηνεία δεδομένων</li> <li>- Οπτικοποίηση δεδομένων</li> <li>- Βασικές αρχές SQL (για ρόλο data analyst)</li> <li>- Επικύρωση και δοκιμή εκροών ΤΝ</li> <li>- Εντοπισμός μεροληψίας και ηθική δεδομένων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Κριτική αξιολόγηση εκροών ΤΝ</li> <li>- Συνεργασία ανθρώπου-ΤΝ και κατανομή καθηκόντων</li> <li>- Συνεχής μάθηση και αναπροσαρμογή γνώσεων</li> <li>- Ηθική κρίση στη λήψη αποφάσεων με ΤΝ</li> <li>- Σύνθετη επίλυση προβλημάτων (ανθεκτική σε ΤΝ)</li> <li>- Αποτελεσματική επικοινωνία με εργαλεία ΤΝ</li> <li>- Ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή</li> </ul>



**69%** των επιχειρήσεων διεθνώς σχεδιάζουν να καταρτίσουν το προσωπικό τους στην ΤΝ (upskilling), ενώ μόνο το **15%** θεωρούν ότι το προσωπικό είναι πλήρως προετοιμασμένο.

## ΒΗΜΑ 4

# ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΓΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΝ & ΣΤΟΧΕΥΜΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ UPSKILLING

Το βήμα αφορά την ενδυνάμωση του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού – από το Διοικητικό Συμβούλιο έως την πρώτη γραμμή – με τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και αυτοπεποίθηση για αποτελεσματική λειτουργία σε περιβάλλον ΤΝ.

Η επιχείρηση πρέπει να παρέχει στοχευμένες μαθησιακές εμπειρίες, προσαρμοσμένες στον ρόλο, το πλαίσιο και το επίπεδο ετοιμότητας κάθε εργαζομένου.

### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

#### 1. Εκκίνηση **Βασικού Προγράμματος Εγγραμμάτισμού ΤΝ** για όλο το προσωπικό.

ΒΑΣΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΓΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΝ	
Πυλώνας Δεξιοτήτων	Τι πρέπει να γνωρίζουν όλοι
Κατανόηση ΤΝ	Τι είναι η ΤΝ, πώς λειτουργεί σε γενικές γραμμές, τι μπορεί και τι δεν μπορεί να κάνει.
Χρήση εργαλείων	Πώς να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα εγκεκριμένα εργαλεία ΤΝ (prompting, workflows).
Αξιολόγηση αποτελεσμάτων	Πώς να ελέγχουν, επαληθεύουν και αξιοποιούν τα αποτελέσματα της ΤΝ.
Κίνδυνοι και δεοντολογία	Αναγνώριση κινδύνων, υπεύθυνη χρήση, προστασία δεδομένων.
Κανονιστική συμμόρφωση	Βασικές υποχρεώσεις AI Act, εσωτερικοί κανόνες χρήσης.

**2. Εκπαίδευση γύρω από πραγματικά καθήκοντα και αποφάσεις.** Supervised ασκήσεις εφαρμογής. Μέτρηση αλλαγής συμπεριφοράς, όχι μόνο ολοκλήρωσης ενότητων. Πιλοτική προσέγγιση πρώτα: εκκίνηση εκπαίδευσης με ομάδα 5-10% του στοχευόμενου πληθυσμού. Χρήση AI Champions ως πρώτη πιλοτική ομάδα.

**3. Δημιουργία ενός κεντρικού προσβάσιμου σημείου** όπου οι εργαζόμενοι βρίσκουν όλα τα εγκεκριμένα εργαλεία ΤΝ, εκπαιδευτικό περιεχόμενο, βιβλιοθήκη use cases και οδηγούς βέλτιστων πρακτικών.

**4. Ενσωμάτωση της μάθησης ΤΝ στις καθημερινές ροές εργασίας,** αντί για αποσπασματικά προγράμματα εκπαίδευσης. Αξιοποίηση micro-learning (5-10 λεπτών) μέσα στα εργαλεία που ήδη χρησιμοποιούνται.

**5. Σύστημα πιστοποίησης και αναγνώρισης.** Εσωτερικές ή εξωτερικές πιστοποιήσεις δημιουργούν κίνητρο, σηματοδοτούν επίτευγμα και αποτελούν βάση επαγγελματικής εξέλιξης.

**6.** Δημιουργία δομημένων μηχανισμών ώστε **οι εργαζόμενοι να εφαρμόζουν άμεσα τις νέες δεξιότητες** μέσα από καθοδηγούμενα use cases, δοκιμαστικά περιβάλλοντα (sandboxes) και καθημερινές εργασίες. Οι δεξιότητες υποβαθμίζονται γρήγορα χωρίς πρακτική εφαρμογή.

**7. Επικαιροποίηση του περιεχομένου** τουλάχιστον κάθε τρίμηνο, καθώς οι δυνατότητες της ΤΝ εξελίσσονται ταχύτερα

από τους ετήσιους κύκλους εκπαίδευσης. Απαιτείται διαδικασία επιμέλειας που διασφαλίζει ότι το υλικό παραμένει σύγχρονο και σχετικό.

**8. Αξιολόγηση και συνεχής βελτίωση:** Μέτρηση δεξιοτήτων πριν και μετά την εκπαίδευση (αξιολόγηση με χρήση KPIs ή/και από τους ίδιους τους χρήστες). Παρακολούθηση χρήσης εργαλείων ΤΝ (adoption metrics).



**Ο εγγραμματισμός στην ΤΝ δεν είναι προαιρετικός, είναι νομική υποχρέωση (Άρθρο 4 AI Act). Οι επιχειρήσεις που δεν εκπαιδεύουν το προσωπικό τους αναλαμβάνουν αυξημένο κίνδυνο μη συμμόρφωσης.**

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑ ΟΜΑΔΑ-ΣΤΟΧΟ

Κοινό	Εστίαση	Μέθοδοι	Ώρες
<b>Όλοι οι Εργαζόμενοι</b>	Ευαισθητοποίηση ΤΝ, υπεύθυνη χρήση, βασικά κανονιστικά, πρόσβαση σε εργαλεία	E-learning, σύντομα βίντεο, επιδείξεις εργαλείων	8-16 ώρες
<b>Ανώτερα Στελέχη &amp; Διοίκηση</b>	Στρατηγικές αποφάσεις ΤΝ, αξιολόγηση ROI, διακυβέρνηση κινδύνου	Πρακτική εμπειρία, ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών	4-8 ώρες
<b>Μεσαία Διοίκηση</b>	Δομημένη στήριξη και υλοποίηση έργων ΤΝ, οργάνωση ομάδων, μέτρηση απόδοσης	Workshops, προσομοιώσεις έργων ΤΝ	12-20 ώρες
<b>Εργαζόμενοι Γνώσης</b>	Προηγμένο prompting, ανάλυση υποβοηθούμενη από ΤΝ, δημιουργική ενίσχυση ικανοτήτων	Hands-on workshops, προκλήσεις που προκύπτουν από use cases	16-24 ώρες
<b>Εργαζόμενοι Πρώτης Γραμμής</b>	Πρακτική χρήση εργαλείων, ποιοτικός έλεγχος, πρωτόκολλα ασφαλείας	On-the-job εκπαίδευση, καθοδήγηση supervisor	8-16 ώρες
<b>Τεχνικές Ομάδες</b>	Τεχνικές δεξιότητες AI/ML, ανάπτυξη λύσεων, frameworks, ασφάλεια δεδομένων	Bootcamps, πιστοποιήσεις, ανάθεση έργων υλοποίησης	40+ ώρες

## ΚΡΙΣ & ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Δείκτης / Μέτρηση	Στόχος / Αναφορά	Συχνότητα
Ποσοστό υιοθέτησης εργαλείων ΤΝ (ενεργοί χρήστες / αδειοδοτημένοι χρήστες)	> 70% ενεργή χρήση εντός 3 μηνών από παροχή πρόσβασης	Μηνιαία
Αναφερόμενη εμπιστοσύνη χρήσης εργαλείων ΤΝ	> 65% αναφέρουν εμπιστοσύνη εντός 9 μηνών	Τριμηνιαία



Η επένδυση στον εγγραμματισμό για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης είναι βασική προϋπόθεση για να αποδώσουν οι επενδύσεις στην ΤΝ.

## ΒΗΜΑ 5

# ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί βασικό παράγοντα αποτυχίας ψηφιακών (και όχι μόνο) μετασχηματισμών. Στην περίπτωση της ΤΝ, η αντίσταση ενισχύεται από τον φόβο αντικατάστασης, την έλλειψη κατανόησης και τη γενικότερη αβεβαιότητα σχετικά με τους κινδύνους που εγκυμονεί. Ένα δομημένο πρόγραμμα επικοινωνίας δεν είναι απλώς ενημέρωση, είναι ο βασικός μηχανισμός μείωσης της αντίστασης και καλλιέργειας εμπιστοσύνης.

### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

**1. Κατανόηση πηγών αντίστασης:** Η αποτελεσματική επικοινωνία ξεκινάει με κατανόηση των ανησυχιών.

ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ: ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΙΤΙΕΣ		
Βασική Αιτία	Τι Φοβούνται οι Εργαζόμενοι	Απάντηση Επικοινωνίας
Φόβος αντικατάστασης	«Η ΤΝ θα πάρει τη δουλειά μου»	Ειλικρινή δεδομένα για εξέλιξη ρόλου έναντι κατάργησης. Δεσμεύσεις για reskilling και εσωτερική κινητικότητα.
Απώλεια εξειδίκευσης και κύρους	«Τα χρόνια εμπειρίας μου καθίστανται αναξιοπύστα, μπορεί να αντικατασταθώ εύκολα»	Αξιοποίηση εξειδίκευσης ως εισροή και αξιολόγηση της ΤΝ. Ανάδειξη της εμπειρίας ως κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας της ΤΝ.
Έλλειψη κατανόησης	«Δεν καταλαβαίνω τι κάνει ή πώς να τη χρησιμοποιήσω»	Αποδόμηση μέσω ζωντανών επιδείξεων (real demo) με πραγματικά παραδείγματα εργασίας, όχι αφηρημένες δυνατότητες.
Ανησυχία ιδιωτικότητας και παρακολούθησης	«Η ΤΝ με παρακολουθεί και αξιολογεί»	Ρητή, γραπτή πολιτική για ό,τι η ΤΝ παρακολουθεί και δεν παρακολουθεί. Δέσμευση ηγεσίας για ηθική χρήση.
Δυσπιστία σε αποφάσεις ΤΝ	«Πώς να εμπιστευτώ μηχανή για σημαντικές αποφάσεις;»	Σχεδιασμός human-in-the-loop. Σαφή πλαίσια λογοδοσίας. ΤΝ ως εργαλείο υποστήριξης, όχι ως λήπτης αποφάσεων.

**2. Σχεδίαση προγράμματος επικοινωνίας** με αντίστοιχο μηχανισμό ανατροφοδότησης: ανοιχτά Q&A, ανώνυμη υποβολή ερωτήσεων, surveys, AI Champions ως τοπικά σημεία ακρόασης. Στόχος του προγράμματος πρέπει να είναι η ενίσχυση, η κατανόηση, η αποδοχή και η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στον μετασχηματισμό με ΤΝ, ώστε η τεχνολογία να υιοθετηθεί αποτελεσματικά και να αποδώσει επιχειρησιακή αξία.

<b>ΦΑΣΕΙΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>				
<b>Φάση</b>	<b>Στόχος</b>	<b>Βασικό Μήνυμα</b>	<b>Βασικά Κανάλια</b>	<b>Χρόνος</b>
<b>1. Ευαισθητοποίηση</b>	Γνωρίζω	Τι είναι η ΤΝ, γιατί επενδύουμε, τι σημαίνει για τον οργανισμό και για εμένα ως επαγγελματία.	Town halls, C-Level video, εταιρικό newsletter, intranet portal	1-2 μήνες
<b>2. Κατανόηση</b>	Καταλαβαίνω	Πώς θα αλλάξει η δουλειά μου, τι υποστήριξη θα έχω, τι δεν αλλάζει, ποιες είναι οι δεσμεύσεις του οργανισμού.	Workshops, Q&A sessions, FAQs.	2-4 μήνες
<b>3. Αποδοχή</b>	Πιστεύω	Βλέπω πρώτα αποτελέσματα, μπορώ να δοκιμάσω με ασφάλεια, ο οργανισμός είναι ειλικρινής για προκλήσεις και επιτυχίες.	Pilots, success stories, hands-on demos	4-8 μήνες
<b>4. Συμμετοχή</b>	Συνεισφέρω	Μπορώ να διαμορφώσω τη χρήση ΤΝ στον τομέα μου. Οι ιδέες μου ακούγονται. Είμαι ενεργό μέρος αυτού του μετασχηματισμού.	AI forums, idea competitions, ambassador programs	8+ μήνες

### **3. Ανάπτυξη στρατηγικών μείωσης φόβου και αντίστασης, μέσω μιας αμφίδρομης αρχιτεκτονικής επικοινωνίας:**

- Διαφάνεια: Ειλικρινής επικοινωνία για τον αντίκτυπο της ΤΝ σε ρόλους – χωρίς ωραιοποιήσεις, αλλά και χωρίς πανικό.
- Δέσμευση ηγεσίας: Η Διοίκηση δηλώνει ρητά ότι ο στόχος είναι η ενίσχυση και η εξέλιξη, όχι η αντικατάσταση των εργαζομένων.
- Έγκαιρη εμπλοκή: Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στον σχεδιασμό AI use cases που αφορούν τον ρόλο τους.
- Μηχανισμοί ανατροφοδότησης: Ανοιχτοί δίαυλοι για ερωτήσεις, ανησυχίες, προτάσεις, χωρίς φόβο αποκλεισμού ή απομόνωσης.
- Role modeling: Η ηγεσία χρησιμοποιεί ΤΝ και γνωστοποιεί τη χρήση της, δεν ζητά αλλαγές που δεν εφαρμόζει η ίδια.

- Ανάπτυξη διαφοροποιημένων μηνυμάτων για αναγνωρισμένα τμήματα αντίστασης. Ένας σκεπτικιστής απαιτεί διαφορετική προσέγγιση από έναν ενθουσιώδη.
- Ανακοίνωση και δημοσιοποίηση πρώιμων quick wins. Τίποτα δεν μειώνει τον φόβο πιο αποτελεσματικά από ορατές αποδείξεις ότι η ΤΝ αποδίδει πραγματική αξία σε πραγματικούς ανθρώπους της επιχείρησης.

### **4. Μέτρηση αποτελεσματικότητας, μέσω τακτικών ερευνών κλίματος (pulse surveys) για μέτρηση ετοιμότητας και sentiment. Παρακολούθηση δεικτών υιοθέτησης (ποσοστό υιοθέτησης εργαλείων ΤΝ, αριθμός ενεργών χρηστών).**

# ΒΗΜΑ 6

## ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ

Μέρος της προσπάθειας ενημέρωσης μπορούν να αποτελέσουν και ειδικές πρωτοβουλίες που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και δέσμευση του προσωπικού. Ιδανικά θα θέλαμε να προκαλέσουμε στο προσωπικό το αίσθημα της απόκτησης «υπερδυνάμεων» με χρήση της TN.

### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

- 1. Δίκτυο AI Champions:** Οι AI Champions είναι εργαζόμενοι από διαφορετικά τμήματα που λειτουργούν ως πρεσβευτές της TN μέσα στην ομάδα τους. Δεν είναι απαραίτητα τεχνικοί – είναι ενθουσιώδεις, ικανοί και αξιόπιστοι στο τμήμα τους.

AI CHAMPIONS	
Στοιχείο	Περιγραφή
Κριτήρια επιλογής	Ροπή προς την αλλαγή και καινοτομία, ενθουσιασμός για την TN, επιρροή στην ομάδα, domain expertise, επικοινωνιακές δεξιότητες.
Ρόλος	Ενημέρωση συναδέλφων, πρώτη γραμμή υποστήριξης, συλλογή feedback, εντοπισμός use cases.
Εκπαίδευση	Εκπαίδευση σε μικρές ομάδες πάνω σε πραγματικά use cases που αντιμετωπίζει είτε αυτός είτε η ομάδα του. Εξειδικευμένο πρόγραμμα: νέα εργαλεία, τεχνικές prompting, βέλτιστες πρακτικές, train-the-trainer.
Υποστήριξη	Πρόσβαση σε νέα εργαλεία πριν το roll-out, αξιολόγηση νέων εργαλείων και εφαρμογών.
Αναγνώριση	Αναγνώριση από Διοίκηση, bonus κίνητρα, συμμετοχή σε AI strategy forums.
Στόχος	1-2 Champions ανά 50 εργαζομένους σε όλη την έκταση του οργανισμού.

- 2. AI Forum:** Τακτικό forum όπου στελέχη, εργαζόμενοι και τεχνικές ομάδες συζητούν την πρόοδο, μοιράζονται εμπειρίες και ευθυγραμμίζουν τη στρατηγική.

ΔΟΜΗ AI FORUM	
Στοιχείο	Περιγραφή
Συχνότητα	Μηνιαία ή τριμηνιαία, ανάλογα με την ωριμότητα του οργανισμού.
Συμμετέχοντες	AI Champions, εκπρόσωποι τμημάτων, Διοίκηση, AI Hub.
Agenda	Demo νέων εφαρμογών, παρουσίαση use cases, ανταλλαγή εμπειριών, πρόοδος KPIs, πρόοδος έργων, ενημέρωση για την εξέλιξη της τεχνολογίας, νέα εργαλεία και πρακτικές.
Demo Days	Τακτικές παρουσιάσεις νέων λύσεων TN – εσωτερικών και εξωτερικών.
Αποτέλεσμα	Ευθυγράμμιση, διαφάνεια.

### 3. Πρωτοβουλίες καινοτομίας:

- AI Hackathons: Εσωτερικοί διαγωνισμοί όπου ομάδες εργαζομένων αναπτύσσουν λύσεις ΤΝ σε πραγματικά προβλήματα.
- AI Sandboxes: Ασφαλή περιβάλλοντα πειραματισμού όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να δοκιμάσουν εργαλεία ΤΝ χωρίς κίνδυνο.

## ΤΟ KNOWLEDGE HUB ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

**Πρόβλημα:** Η τράπεζα βρίσκεται σε μία συνεχή και διαρκή διαδικασία παραγωγής υπηρεσιών, προϊόντων και περιεχομένου που επηρεάζουν καθοριστικά τη λειτουργία της. Σε τέτοιες συνθήκες η διανομή της πληροφορίας, η καθοδήγηση του προσωπικού, αλλά και η ενημέρωση και υποστήριξη των πελατών αποτελούν μια συνεχή πρόκληση. Η υποστήριξή τους κοστίζει τόσο σε χρόνο όσο και σε προσπάθεια.

**Λύση:** Αξιοποιώντας τις δυνατότητες και τα εργαλεία που φέρνει το GenAI, τον προηγούμενο χρόνο αναπτύξαμε ένα **ενιαίο knowledge-hub** που συγκεντρώνει το σύνολο των στοιχείων για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες της Τράπεζας.

Τυποποιήσαμε και αυτοματοποιήσαμε τη διαδικασία ενημέρωσής του και αναπτύξαμε (και συνεχίζουμε να αναπτύσσουμε) μεγάλο αριθμό από agents που υποστηρίζουν τόσο την πληροφόρηση υπαλλήλων και πελατών, όσο και την υλοποίηση των αιτημάτων τους.

Σήμερα οι πελάτες και οι υπάλληλοί μας μπορούν να πληροφορηθούν άμεσα για οποιαδήποτε υπηρεσία ή προϊόν και να ζητήσουν καθοδήγηση για την ολοκλήρωση των ενεργειών τους μέσα από ένα AI-driven agentic περιβάλλον.

**Αποτέλεσμα:** Βελτιώσαμε το time-to-market για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που διαθέτουμε, απλοποιήσαμε την πρόσβαση, και τα κάναμε πιο προσιτά στους πελάτες μας μέσα από ένα σύγχρονο user experience. Και φυσικά, χρειάστηκε να ξανασκεφτούμε τον τρόπο που οργανώνουμε την πληροφορία, αλλά και τον τρόπο που σχεδιάζουμε τις υπηρεσίες μας, ώστε να εξασφαλίζουμε τη συμβατότητά τους με τη σημερινή τεχνολογία.

# Γ. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ & ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Η τεχνολογία δεν είναι ο σκοπός του μετασχηματισμού ΤΝ, αλλά η υποδομή που τον επιτρέπει. Χωρίς τη σωστή αρχιτεκτονική και χωρίς αξιόπιστα και καλά οργανωμένα δεδομένα, ακόμα και οι καλύτερα σχεδιασμένες διαδικασίες ΤΝ δεν θα αποδώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η ενότητα αυτή παρέχει ένα πρακτικό πλαίσιο για τα τεχνολογικά θεμέλια που χρειάζεται μια επιχείρηση για να λειτουργήσει ως AI First: από την επιλογή αρχιτεκτονικής και εργαλείων, έως τη διακυβέρνηση δεδομένων και τη διαχείριση νέων κινδύνων.

## ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΥΠΟΒΑΘΡΟΥ

Μια επιχείρηση δεν χρειάζεται να χτίσει τα πάντα από μηδενός. Το οικοσύστημα TN προσφέρει έτοιμα δομικά στοιχεία που μπορούν να συναρμολογηθούν. Το ζητούμενο είναι η σωστή επιλογή και ο σωστός συνδυασμός τους.

### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

**1. Επιλογή αρχιτεκτονικής:** Κάθε σύγχρονο σύστημα TN βασίζεται σε τέσσερα στρώματα που λειτουργούν ιεραρχικά:

Στρώμα	Τι περιλαμβάνει
1. Υποδομή (Cloud)	Servers, αποθήκευση, υπολογιστική ισχύς. Παροχή ειδικών υπηρεσιών TN από βασικούς παρόχους (AWS, Azure, Google Cloud).
2. Μοντέλα (LLMs)	Μοντέλα TN που επεξεργάζονται γλώσσα και δεδομένα: – <b>Commercial cloud μοντέλα</b> (GPT, Claude, Gemini): Είναι άμεσα έτοιμα προς χρήση μέσω API, χωρίς να απαιτούν εκπαίδευση ή υποδομή από την επιχείρηση. Το κόστος βασίζεται στη χρήση (pay-per-token) και επομένως είναι προβλέψιμο για μικρή κλίμακα. – <b>Open-source μοντέλα</b> (Llama, Mistral, κ.ά.): Προσφέρουν πλήρη έλεγχο δεδομένων και χαμηλότερο μακροπρόθεσμο κόστος ανά χρήση, αλλά απαιτούν σημαντική αρχική επένδυση σε υποδομή, fine-tuning και τεχνική εξειδίκευση για να προσαρμοστούν στις ανάγκες της επιχείρησης.
3. Orchestration & Agents	Το «μυαλό» που συντονίζει τους agents: αποφασίζει ποιο εργαλείο θα χρησιμοποιηθεί, πότε και πώς.
4. Ενσωμάτωση (Integration Layer)	Σύνδεση με τα υπάρχοντα συστήματα της επιχείρησης (ERP, CRM, HRMS, κανάλια επικοινωνίας).

Η επιχείρηση αποφασίζει σε τέσσερα επίπεδα, επιλέγοντας ποια τεχνολογία / λύση θα χρησιμοποιήσει σε κάθε στρώμα.



**Η μεγαλύτερη πρόκληση δεν είναι η επιλογή του μοντέλου TN, αλλά η σύνδεση του AI Agent με τα συστήματα της επιχείρησης. Ένας Agent που δεν «βλέπει» τα δεδομένα της επιχείρησης δεν μπορεί να αποφασίσει σωστά.**

**2. Επιλογή εργαλείων:** Οποιαδήποτε επένδυση σε εργαλεία ΤΝ πρέπει να αξιολογείται βάσει πέντε αξόνων / κριτηρίων:

- **Συμμόρφωση:** Εκπληρώνει τις απαιτήσεις του AI Act και του GDPR; Πού επεξεργάζονται τα δεδομένα μας;
- **Ασφάλεια:** Ποιος έχει πρόσβαση στα δεδομένα μας – ο πάροχος, τρίτοι;
- **Ενσωμάτωση:** Πόσο εύκολα συνδέεται με τα συστήματα που ήδη χρησιμοποιούμε;
- **Explainability:** Μπορεί να εξηγηθεί η λογική πίσω από κάθε απόφαση του Agent;
- **Lock-in risk:** Τι γίνεται αν αλλάξουμε πάροχο; Μπορούμε να μεταφέρουμε τα δεδομένα μας;

**3. Ανάπτυξη Agents:** Ένας AI Agent δεν είναι απλώς ένα chatbot – είναι ένα αυτόνομο σύστημα που λαμβάνει αποφάσεις και εκτελεί ενέργειες σε μια σειρά από βήματα. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά χρειάζεται:

- **Σαφή ορισμό στόχου:** Τι ακριβώς καλείται να κάνει ο Agent και τι δεν είναι δική του ευθύνη.
- **Πρόσβαση σε αξιόπιστα δεδομένα:** Το output είναι τόσο καλό όσο το input.
- **Σημεία human-in-the-loop:** Πού απαιτείται ανθρώπινη επίβλεψη ή έγκριση πριν προχωρήσει.
- **Logging και auditability:** Κάθε ενέργεια του Agent πρέπει να είναι καταγεγραμμένη και εξηγήσιμη.

#### ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ & ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

<b>Κύριος Υπεύθυνος</b>	<b>CTO</b>
<b>Βασικοί Συμμετέχοντες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CIO</li> <li>- Head of AI</li> <li>- Διευθυντής Ψηφιακού Μετασχηματισμού</li> </ul>

## ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ & ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Τα δεδομένα είναι η πρώτη ύλη της ΤΝ. Κακά δεδομένα παράγουν κακά αποτελέσματα, γρηγορότερα από ποτέ. Η επένδυση στη διακυβέρνηση και την ποιότητα δεδομένων δεν είναι τεχνική λεπτομέρεια: είναι στρατηγική προτεραιότητα.

### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

#### 1. Ορισμός Πλαισίου Διακυβέρνησης

**Δεδομένων:** Το πλαίσιο διακυβέρνησης ορίζει ποιος είναι υπεύθυνος για κάθε σύνολο δεδομένων, με ποιους κανόνες και υπό ποιες συνθήκες μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Βασικά στοιχεία:

- **Data Owners:** Στελέχη με τελική ευθύνη για συγκεκριμένες κατηγορίες δεδομένων.
- **Data Stewards:** Λειτουργικοί υπεύθυνοι που επιβλέπουν την καθημερινή ποιότητα και συμμόρφωση.
- **Πολιτικές χρήσης:** Κανόνες που ορίζουν ποια δεδομένα μπορεί να «δει» ένα μοντέλο

ΤΝ και υπό ποιες συνθήκες.

#### - Μηχανισμοί παρακολούθησης:

Αυτοματοποιημένοι έλεγχοι ποιότητας και πληρότητας δεδομένων σε τακτά διαστήματα.

#### 2. Διασφάλιση ποιότητας και

#### διαλειτουργικότητας δεδομένων:

Η βελτίωση των δεδομένων είναι μέρος του μετασχηματισμού, όχι προαπαιτούμενό του. Η επιχείρηση υλοποιεί ενέργειες για την τυποποίηση, βελτίωση της ποιότητας και απρόσκοπτη ροή των δεδομένων:

Ενέργεια	Στόχος
1. Τυποποίηση ονοματολογίας & κατηγοριών	Κοινή «γλώσσα» δεδομένων σε όλα τα συστήματα
2. Αυτοματισμοί data validation	Άμεση ανίχνευση λαθών ή ασυνεπειών
3. Χρήση APIs για διασύνδεση συστημάτων	Δεδομένα ροής σε πραγματικό χρόνο προς τους Agents
4. Καθαρισμός ιστορικών δεδομένων	Αξιοποίηση του παρελθόντος για εκπαίδευση μοντέλων

#### 3. Κανόνες ασφαλούς λειτουργίας του Agent:

Η ΤΝ εισάγει νέες κατηγορίες κινδύνου που δεν υπήρχαν στο παραδοσιακό IT:

- Prompt injection: Χειραγώγηση του Agent μέσω κακόβουλου ή παραπλανητικού input από εξωτερικές πηγές.
- Data leakage: Ακούσια αποκάλυψη εμπιστευτικών πληροφοριών μέσω ΤΝ.
- Model access controls: Ρητός ορισμός του τι «βλέπει» κάθε μοντέλο — όχι default ρυθμίσεις.

- Shadow AI: Χρήση μη εγκεκριμένων εργαλείων ΤΝ από εργαζομένους, εκτός ελεγχόμενου πλαισίου.
- Αλυσίδα εφοδιασμού ΤΝ: Κίνδυνοι από third-party μοντέλα ή datasets που χρησιμοποιούν οι πάροχοί μας.
- Μεροληψία: Το μοντέλο δεν «ξέρει» οτι κάνει διάκριση — απλώς αναπαράγει μοτίβα από ιστορικά δεδομένα που αντικατοπτρίζουν ανθρώπινες προκαταλήψεις.



**Για κάθε Agent εφαρμόζουμε την αρχή των «Ελάχιστων Δικαιωμάτων» ώστε να έχει πρόσβαση μόνο στα δεδομένα που χρειάζεται για τον συγκεκριμένο ρόλο του.**

Κανόνες Ασφάλειας	Περιγραφή Ασφαλούς Λειτουργίας Agent
Ελάχιστα Προνόμια	Οι πράκτορες λαμβάνουν μόνο την ελάχιστη αναγκαία πρόσβαση. Τριμηνιαία επανεξέταση.
Κατώφλια Εμπιστοσύνης	Κάτω από ελάχιστο βαθμό εμπιστοσύνης → υποχρεωτική υλοποίηση από άνθρωπο.
Διακόπτης Έκτακτης Ανάγκης	Άμεση παύση οποιουδήποτε πράκτορα χωρίς τεχνικές γνώσεις. Ανθρώπινα προσβάσιμος.
Πλήρης Καταγραφή	Κάθε ενέργεια καταγράφεται: ID, τύπος, δεδομένα, εμπιστοσύνη, αποτέλεσμα.
Sandbox & Ανθρώπινη Εποπτεία	Δοκιμή σε απομονωμένο περιβάλλον. Τακτικοί κύκλοι ανθρώπινης επανεξέτασης δειγμάτων εκροών.

### ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ & ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

<b>Κύριος Υπεύθυνος</b>	<b>CIO</b>
<b>Βασικοί Συμμετέχοντες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CTO</li> <li>- Head of AI</li> <li>- Επικεφαλής επιχειρησιακών μονάδων</li> <li>- CLO / DPO / CISO</li> </ul>

## ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΙΛΟΤΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

**1. Σχεδιασμός πιλοτικής υλοποίησης:** Για κάθε use case που επιλέχθηκε στο Βήμα 3 της Ενότητας Α, ορίζεται σαφές πεδίο εφαρμογής (score), χρονοδιάγραμμα, ομάδα υλοποίησης και κριτήρια επιτυχίας (go/no-go). Η πιλοτική φάση δεν ξεπερνά τους 2-3 μήνες.

**2. Ανάπτυξη και δοκιμή σε ελεγχόμενο περιβάλλον:** Ο AI Agent αναπτύσσεται και δοκιμάζεται σε sandbox περιβάλλον, με πραγματικά αλλά μη κρίσιμα δεδομένα. Εφαρμόζονται τα σημεία human-in-the-loop που έχουν ορισθεί, ενώ κάθε ενέργεια του Agent καταγράφεται για έλεγχο.

**3. Παρακολούθηση KPIs και συλλογή feedback:** Κατά τη διάρκεια του πιλοτικού, παρακολουθούνται συστηματικά οι KPIs που ορίστηκαν στο Βήμα 4 της Ενότητας Α. Συλλέγεται feedback από τους χρήστες (AI Champions και εργαζόμενοι) και καταγράφονται αποκλίσεις, σφάλματα και ευκαιρίες βελτίωσης.

**4. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων και απόφαση κλιμάκωσης:** Στο τέλος της πιλοτικής φάσης, το AI Steering Committee αξιολογεί τα αποτελέσματα έναντι των κριτηρίων go/no-go. Αποφασίζεται η κλιμάκωση σε παραγωγικό περιβάλλον, η επέκταση του πιλοτικού ή η διακοπή, με τεκμηριωμένη αιτιολόγηση. Σημαντικά για την όλη διαδικασία επιχειρησιακού μετασχηματισμού είναι και τα “lessons learned” ανεξάρτητα εάν θα προχωρήσει ή όχι ένα πιλοτικό.

**5. Structured Reflection Cycle: «Σταματάμε, Αναστοχαζόμαστε, Επανασχεδιάζουμε»:**

Η εποχή της TN απαιτεί περισσότερο πειραματισμό από ποτέ. Αυτό σημαίνει αναπόφευκτα και περισσότερες αποτυχίες. Η αποτυχία ενός πιλοτικού έργου δεν είναι ήττα, είναι πληροφορία, αλλά μόνο αν υπάρχει επίσημη δομή για να την αξιοποιήσουμε. Μετά από κάθε πιλοτική φάση, ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα, ακολουθεί υποχρεωτικό διάστημα structured reflection διάρκειας 2-4 εβδομάδων, πριν ληφθεί οποιαδήποτε απόφαση κλιμάκωσης

Κατά τη φάση αυτή, η ομάδα αξιολόγησης (Head of AI, AI Champions, Επικεφαλής επιχειρησιακής μονάδας) απαντά δομημένα στα εξής:

- **Freeze - Τι παγώνουμε:** Ποιες αποφάσεις ή παραδοχές που έγιναν στο σχεδιασμό αποδείχθηκαν λανθασμένες; Τι δεν γνωρίζαμε στην αρχή που τώρα γνωρίζουμε;
- **Reflect - Τι μαθαίνουμε:** Τι λειτούργησε και γιατί; Ήταν το πρόβλημα που επιλύσαμε το πραγματικό πρόβλημα, ή απλώς το ορατό σύμπτωμά του; Τι μας αποκαλύπτει αυτό το πιλοτικό έργο για το ευρύτερο λειτουργικό μοντέλο;
- **Recover - Τι επανασχεδιάζουμε:** Τι αλλάζει στον σχεδιασμό επόμενων use cases βάσει αυτής της εμπειρίας; Τι αλλάζει στη διαδικασία επιλογής use cases (Ενότητα Α, Βήμα 3) ή στα κριτήρια go/no-go (Ενότητα Α, Βήμα 4);

Τα συμπεράσματα αυτής της φάσης τεκμηριώνονται στο AI Steering Committee και αποτελούν στρατηγική πληροφορία για το επόμενο κύμα υλοποιήσεων.

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ  
& ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ**

<b>Κύριος Υπεύθυνος</b>	<b>Head of AI</b>
<b>Βασικοί Συμμετέχοντες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Επικεφαλής επιχειρησιακής μονάδας &amp; AI Champions</li> <li>- CTO / CIO</li> <li>- AI Steering Committee (έγκριση κλιμάκωσης)</li> </ul>

**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ  
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**

**Πρόβλημα:** Ένας από τις πιο απαιτητικούς τομείς δραστηριότητας της ΕΤΕ είναι στην περιοχή της ανάπτυξης εφαρμογών. Η πίεση για νέες υλοποιήσεις, είναι πολύ μεγάλη και συνεχής και τα χρονικά περιθώρια πάρα πολύ συμπιεσμένα. Ανάλογα υψηλό είναι και το ετήσιο κόστος σε υπηρεσίες.

**Λύση:** Η δημιουργία μιας σειράς από agents που υποστηρίζουν πλήρως το συνολικό κύκλο ανάπτυξης εφαρμογών σε όλα τα στάδιά του. Συνοπτικά:

- Συλλέγουν με πολύ συστηματικό τρόπο τις επιχειρηματικές απαιτήσεις, εξερευνώντας και διευκρινίζοντας όλα τα σημεία που επηρεάζουν ή καθορίζουν το προϊόν.
- Παράγουν το σύνολο του υλικού λειτουργικής και τεχνικής τεκμηρίωσης του έργου και προετοιμάζουν τα σενάρια ελέγχου.
- Παράγουν το λογισμικό που υλοποιεί το έργο, αλλά και το λογισμικό και τα δεδομένα που θα χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχό του.
- Εκτελούν τα σενάρια ελέγχου και υλοποιούν τις απαραίτητες διορθώσεις, μέχρις ότου οι έλεγχοι να κριθούν επιτυχείς.

**Αποτέλεσμα:** Το αποτέλεσμα είναι η μείωση του χρόνου και του κόστους της τεχνικής υλοποίησης των έργων, σε ποσοστά της τάξης του **75%** για τα έργα που εντάσσονται σε αυτή την πλατφόρμα.

Και φυσικά, η βασική δυσκολία που αντιμετωπίζουμε είναι το change management, το onboarding των ανθρώπων που για πολλά χρόνια έχουν συνηθίσει να δουλεύουν με έναν συγκεκριμένο τρόπο, σε έναν νέο τρόπο δουλειάς.

# Δ. ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ & ΗΘΙΚΗ ΧΡΗΣΗ

Η χρήση ΤΝ στις επιχειρήσεις πρέπει να συνοδεύεται από συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο και ηθικές πρακτικές, ώστε η τεχνολογία να αξιοποιείται υπεύθυνα και να υποστηρίζει τη βιώσιμη ανάπτυξη. Ο **Ευρωπαϊκός Κανονισμός για την ΤΝ** (AI Act) θεσπίζει το πρώτο ολοκληρωμένο νομικό πλαίσιο διεθνώς, μετατρέποντας τη συμμόρφωση από γραφειοκρατική υποχρέωση σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εμπιστοσύνης.

Η ενότητα περιέχει βασικά βήματα που βοηθούν τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν έγκαιρα στο νέο κανονιστικό περιβάλλον, να μειώσουν τους κινδύνους και να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη και μακροχρόνια βιωσιμότητά τους.

# ΒΗΜΑ 1

## ΤΗΡΗΣΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ AI ACT

Το AI Act καθιερώνει υποχρεώσεις με βάση τον κίνδυνο που ενέχει κάθε σύστημα ΤΝ για τα δικαιώματα και την ασφάλεια των φυσικών προσώπων.

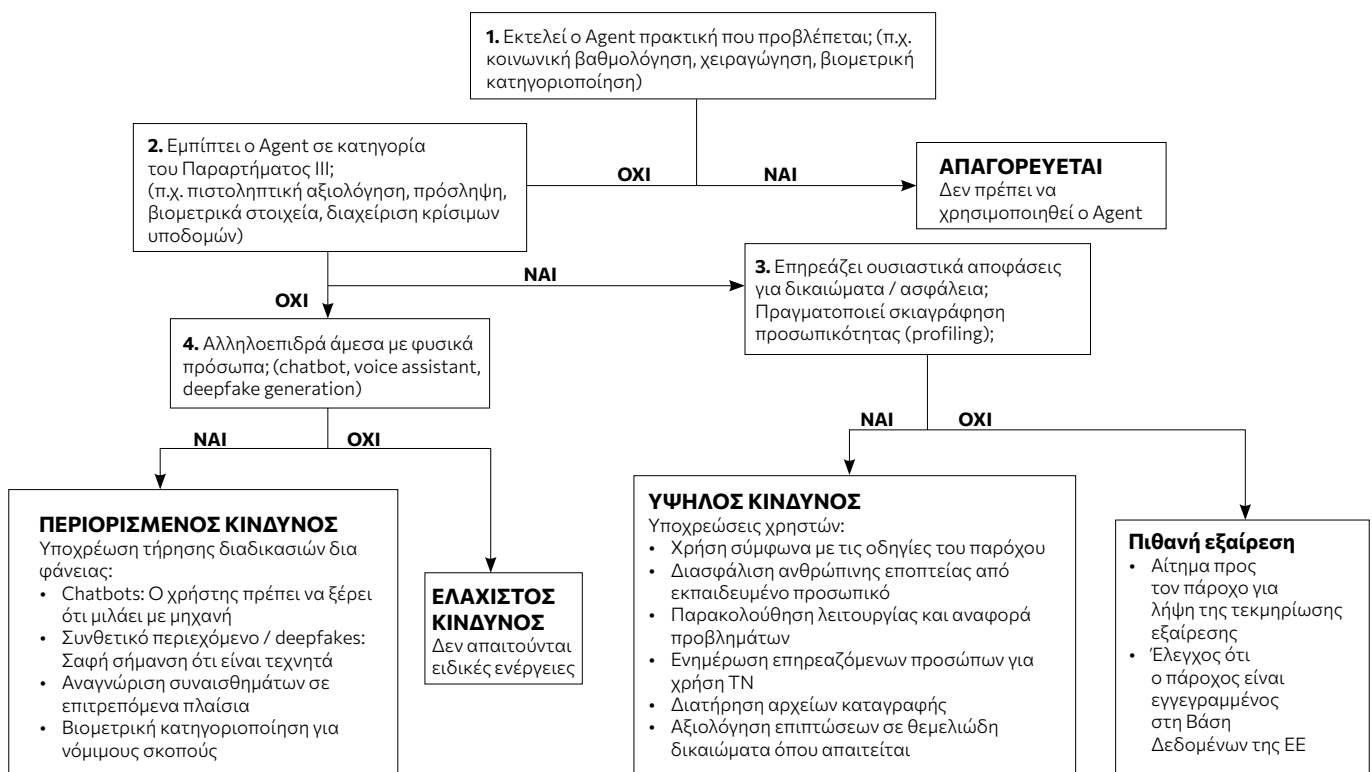
### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

**1. Αξιολόγηση AI Agent:** Η επιχείρηση ως χρήστης (deployer) έχει βασική υποχρέωση να αξιολογεί κάθε AI Agent πριν τη χρήση του, να εφαρμόζει τα κατάλληλα μέτρα ανάλογα με την κατηγορία κινδύνου και να βεβαιώνεται ότι ο πάροχος πληροί τις δικές του υποχρεώσεις.

Agent (είτε προέρχεται από εσωτερική υλοποίηση ή από αγορά μέσω προμηθευτή), οφείλει να αξιολογήσει σε ποιο επίπεδο κινδύνου κατατάσσεται βάσει του AI Act (Άρθρο 6).

**• Κατάταξη και αξιολόγηση AI Agents σε Επίπεδο Κινδύνου:** Η επιχείρηση, προτού αναλάβει τη λειτουργία οποιουδήποτε AI

Για την αξιολόγηση του Agent προτείνεται η χρήση ενός δέντρου αποφάσεων όπως το παρακάτω:



**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ: ΑΙ AGENT ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΣΕ ΠΕΛΑΤΗ (ΒΛ. Α.2)**

Βήμα 1: Δεν εκτελεί απαγορευμένη πρακτική → προχωράμε στο «Βήμα 2»  
 Βήμα 2: Δεν εμπίπτει στο Παράρτημα ΙΙΙ → προχωράμε στο «Βήμα 4»  
 Βήμα 4: Αλληλοεπιδρά με πελάτη → Κατάταξη σε κατηγορία «Περιορισμένου Κινδύνου»

**Η επιχείρηση οφείλει να τηρήσει κανόνες διαφάνειας:** Ο πελάτης πρέπει να γνωρίζει ότι αλληλοεπιδρά με AI Agent.

- **Αρχές αξιολόγησης στον Κύκλο Ζωής ενός AI Agent:** Η κατάταξη σε επίπεδο κινδύνου δεν έχει μόνιμη ισχύ. Ορισμένες αξιολογήσεις γίνονται μια φορά, ενώ άλλες απαιτούν συνεχή παρακολούθηση. Η επιχείρηση οφείλει να παρακολουθεί τον Agent μέσω των διαδικασιών που προβλέπονται στο AI Act και να προχωράει σε επαναξιολόγηση όποτε αλλάζει η χρήση ή η λειτουργικότητά του.

Αρχή Αξιολόγησης	Περιγραφή Ασφαλούς Λειτουργίας Agent	Συχνότητα
Αξιολόγηση πριν τη χρήση (One-off)	Κατάταξη σε επίπεδο κινδύνου, έλεγχος για απαγορευμένες πρακτικές, προσδιορισμός ρόλου (χρήστης / πάροχος).	Πριν από κάθε νέα υιοθέτηση Agent
Επαναξιολόγηση (Triggered)	Επανάληψη κατάταξης εάν αλλάξει: (α) η χρήση/σκοπός του Agent, (β) το τεχνολογικό μοντέλο, (γ) το πλαίσιο ανάπτυξης.	Κάθε φορά που ο Agent τροποποιείται ουσιαστικά
Συνεχής παρακολούθηση (Ongoing)	Παρακολούθηση λειτουργίας, αναφορά κινδύνων (σε πάροχο ή αρχή εποπτείας), τήρηση αρχείων τουλάχιστον 6 μηνών, ανθρώπινη εποπτεία.	Συνεχώς – καθ' όλη τη διάρκεια χρήσης
Αλλαγή σκοπού χρήσης	Αν ένας Agent αρχικά χαμηλού κινδύνου αρχίσει να χρησιμοποιείται για αποφάσεις που αφορούν δικαιώματα, πρόσληψη, πιστοληπτική αξιολόγηση κλπ., επαναξιολογείται ως πιθανά υψηλού κινδύνου.	Κάθε φορά που αλλάζει ο επιχειρησιακός στόχος του Agent

**Πρακτικό tip**

Προτείνεται η καταγραφή σε μητρώο κάθε Agent που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, με ένδειξη της τρέχουσας κατάταξης κινδύνου και ημερομηνία τελευταίας αξιολόγησης. Αυτό διευκολύνει την ανταπόκριση σε πιθανό έλεγχο και διασφαλίζει ότι οι αλλαγές παρακολουθούνται και ενημερώνονται.

#### • Υποχρεώσεις χρήστη AI Agent:

- Εξακρίβωση ότι ο πάροχος του χρησιμοποιούμενου AI Agent έχει εκπληρώσει τις δικές του υποχρεώσεις, όπως αυτές προκύπτουν από τα αντίστοιχα ρυθμιστικά πλαίσια.
- Για συστήματα υψηλού κινδύνου: Αίτημα στον πάροχο για τεχνική τεκμηρίωση, οδηγίες χρήσης, αποδεικτικό σήμανσης CE και δήλωση συμμόρφωσης.
- Για συστήματα περιορισμένου κινδύνου (π.χ. chatbots, εργαλεία GenAI): Έλεγχος ότι ο πάροχος πληροί τις υποχρεώσεις διαφάνειας του Άρθρου 50.

#### 2. Προτεραιοποίηση και σχεδιασμός:

- Ιεράρχηση δράσεων με προτεραιότητα σε απαγορευμένες πρακτικές και συστήματα υψηλού κινδύνου.
- Ανάθεση σαφών ρόλων και ευθυνών (π.χ. έλεγχος παρόχου, παρακολούθηση λειτουργίας, τήρηση αρχείων, αναφορά περιστατικών) και διάθεση των αναγκαίων πόρων για την εφαρμογή των μέτρων συμμόρφωσης.
- Ανάπτυξη ρεαλιστικού χρονοδιαγράμματος με βάση τις προθεσμίες του AI Act<sup>1</sup>.
- Καθορισμός βασικών δεικτών παρακολούθησης της συμμόρφωσης και της εφαρμογής των προβλεπόμενων διαδικασιών (π.χ. ολοκλήρωση αξιολογήσεων κινδύνου, ποσοστό εκπαιδευμένου προσωπικού, χρόνος αναφοράς περιστατικών).

#### 3. Υλοποίηση:

- Δημιουργία ή ενημέρωση πολιτικών και διαδικασιών συμμόρφωσης. Πλήρης συμμόρφωση για συστήματα υψηλού κινδύνου.
- Εφαρμογή απαιτούμενων τεχνικών μέτρων (logging, ανθρώπινη εποπτεία, δοκιμές).
- Δημιουργία απαραίτητης τεκμηρίωσης και καταγραφών.

#### 4. Παρακολούθηση και βελτίωση:

- Τακτική αξιολόγηση συμμόρφωσης και απόδοσης συστημάτων.
- Προσαρμογή σε νέες απαιτήσεις και τεχνολογικές εξελίξεις.
- Επικαιροποίηση διαδικασιών βάσει εμπειρίας.
- Συνεχής βελτίωση διαδικασιών και αποτελεσματικότητας.

#### • Υιοθέτηση προτύπων για την εφαρμογή του

**AI Act:** Για την υποστήριξη της συμμόρφωσης μπορούν να αξιοποιηθούν:

- [ISO/IEC 42001:2023](#) για συστήματα διαχείρισης ΤΝ
- [NIST AI Risk Management Framework](#) για διαχείριση κινδύνων
- Τα υπό ανάπτυξη [ευρωπαϊκά εναρμονισμένα πρότυπα](#) (πχ [prEN 18286](#))

Τα πρότυπα αυτά δεν είναι υποχρεωτικά, αλλά συμβάλλουν στην οργάνωση και τεκμηρίωση της συμμόρφωσης.



#### Η έγκαιρη προετοιμασία στο πλαίσιο του AI Act, συνεπάγεται:

- Διατήρηση της εμπιστοσύνης των πελατών
- Δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι επιχειρήσεων που καθυστερούν να συμμορφωθούν

1 - Ενδεικτικά, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο πρότεινε την αναβολή της έναρξης εφαρμογής των διατάξεων για τα συστήματα ΤΝ υψηλού κινδύνου, στις 2.12.2027.

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ  
& ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ**

<b>Κύριος Υπεύθυνος</b>	<b>CLO / DPO / CISO</b>
<b>Βασικοί Συμμετέχοντες</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- CTO /CIO</li><li>- Head of AI</li><li>- AI Steering Committee (έγκριση χρονοδιαγράμματος και προτεραιοτήτων συμμόρφωσης)</li></ul>

## ΒΗΜΑ 2

# ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΤΝ

Η υπεύθυνη χρήση ΤΝ απαιτεί τόσο τη δέσμευση σε ηθικές αρχές όσο και τη συστηματική διαχείριση των κινδύνων. Οι δύο αυτές διαστάσεις είναι αλληλένδετες και αντιμετωπίζονται ενιαία.



**Διεθνώς, μόνο το 45% των εργαζομένων υψηλής εξειδίκευσης αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις τους έχουν αναπτύξει σαφείς κανόνες δεοντολογίας, ενώ πάνω από τους μισούς προβληματίζονται για ενδεχόμενη κακή χρήση της ΤΝ λόγω ασαφών κατευθύνσεων.**

### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

#### 1. Ενσωμάτωση αρχών στον υπάρχοντα Κώδικα Δεοντολογίας:

- Επικαιροποίηση του Κώδικα Δεοντολογίας με τις διεθνώς αποδεκτές αρχές της ΤΝ.
- Σύνδεση με υφιστάμενες πολιτικές (GDPR, εταιρική συμμόρφωση).
- Ανάπτυξη εσωτερικών κανόνων δεοντολογίας, π.χ. με τη βοήθεια παραδειγμάτων για το τι θεωρείται επιτρεπτή και μη επιτρεπτή χρήση ΤΝ μέσα στη λειτουργία της εταιρείας.

#### 2. Πλαίσιο αναγνώρισης και διαχείρισης κινδύνων:

- Η διαχείριση κινδύνων ΤΝ πρέπει να ενταχθεί στο γενικό σύστημα διαχείρισης κινδύνων της επιχείρησης, μέσα από τα ακόλουθα στάδια:
- **Ανάλυση και υπολογισμός κινδύνων:**
    - Δημιουργία σεναρίων κινδύνων.
    - Για κάθε σενάριο εκτίμηση πιθανότητας περιστατικού (πχ χαμηλή, μεσαία, υψηλή) και επιπτώσεων (σε λειτουργίες, οικονομικά μεγέθη, φήμη).

#### • Αντιμετώπιση κινδύνων:

- Ανάπτυξη πλάνου αντιμετώπισης των αναγνωρισμένων κινδύνων, το οποίο προσδιορίζει ποια τεχνικά (έλεγχοι, φίλτρα), οργανωτικά (διαδικασίες, εκπαίδευση) και νομικά μέτρα (συμβάσεις, πολιτικές) θα υιοθετηθούν.
- Ανάθεση αρμοδιοτήτων / ευθυνών για κάθε μέτρο.

#### 3. Ορισμός υπεύθυνου ή μικρής επιτροπής για θέματα ΤΝ:

- Κύρια αρμοδιότητα αποτελεί η συνεχής εποπτεία της υπεύθυνης χρήσης της ΤΝ:
- Κατάταξη του Agent σε επίπεδο κινδύνου και συνεχής παρακολούθηση για αλλαγές.
  - Παρακολούθηση συμμόρφωσης με τον Κώδικα Δεοντολογίας.
  - Αξιολόγηση έργων ΤΝ πριν την υλοποίηση (πχ έλεγχος κινδύνων, διακυβέρνηση δεδομένων, κοκ).
  - Παροχή κατευθύνσεων στα τμήματα που σχεδιάζουν / χρησιμοποιούν συστήματα ΤΝ.

- Συλλογή αναφορών σχετικά με ανησυχίες, αστοχίες, περιστατικά κακής χρήσης ΤΝ.
- Συνεχής επικαιροποίηση πολιτικών βάσει ρυθμιστικών και τεχνολογικών εξελίξεων.
- Παρακολούθηση απόδοσης και συμπεριφοράς των συστημάτων ΤΝ σε λειτουργία.

Η αξιολόγηση του επιπέδου κινδύνου ενός AI Agent γίνεται πριν από τη χρήση του και επαναλαμβάνεται σε περίπτωση ουσιαστικής τροποποίησής του ή αλλαγής του σκοπού χρήσης. Αντιθέτως, η παρακολούθηση και ο έλεγχος για υπεύθυνη και δεοντολογική χρήση πραγματοποιούνται συνεχώς, σε όλη τη διάρκεια ζωής του.

#### 4. Εκπαίδευση στελεχών και εργαζομένων:

Εκπαίδευση ειδικά για δεοντολογία ΤΝ, αναγνώριση μεροληπτικών τάσεων, υποχρεώσεις διαφάνειας και αναφορά προβλημάτων, σε συνέχεια του γενικού AI Literacy (B.1) και του Upskilling (B.2).



**80%** των επιχειρήσεων θεωρούν ότι προβλήματα που σχετίζονται με τη δεοντολογία, την επεξηγησιμότητα, τη μεροληψία ή την εμπιστοσύνη στα αποτελέσματα της ΤΝ, αποτελούν σημαντικά εμπόδια στην υιοθέτησή της.

### ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ & ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Κύριος Υπεύθυνος	CLO / DPO / CISO
Βασικοί Συμμετέχοντες	<ul style="list-style-type: none"><li>- CTO / CIO / Head of AI</li><li>- CHRO (εκπαίδευση στελεχών)</li><li>- Επικεφαλής επιχειρησιακών μονάδων (εφαρμογή κανόνων δεοντολογίας στην καθημερινή λειτουργία)</li><li>- AI Steering Committee (έγκριση Κώδικα Δεοντολογίας, εποπτεία εφαρμογής)</li></ul>

## ΒΗΜΑ 3

# ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΚΑΙ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η συνεχής διαδικασία ελέγχου της λειτουργίας και αποτελεσμάτων των μοντέλων ΤΝ, καθώς και των ποιοτικών χαρακτηριστικών των δεδομένων, εξασφαλίζει την αξιοπιστία, διαφάνεια και συνεχή βελτίωση των συστημάτων, μειώνοντας ταυτόχρονα τον κίνδυνο σφαλμάτων, μεροληψίας και ανεπιθύμητων επιπτώσεων.

### ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

#### 1. Έλεγχος μοντέλων:

- **Απόδοση:** Συνεχής μέτρηση ακρίβειας και συχνότητας λαθών, καθώς τα μοντέλα ΤΝ χάνουν ακρίβεια με την πάροδο του χρόνου.
- **Προκαταλήψεις:** Έλεγχος μεροληψίας (biases) για διαφορετικές ομάδες.
- **Ανθεκτικότητα:** Αντίδραση σε ακραίες ή κακόβουλες εντολές.
- **Επεξηγησιμότητα:** Δυνατότητα παροχής κατανοητών εξηγήσεων.

#### 2. Έλεγχος δεδομένων:

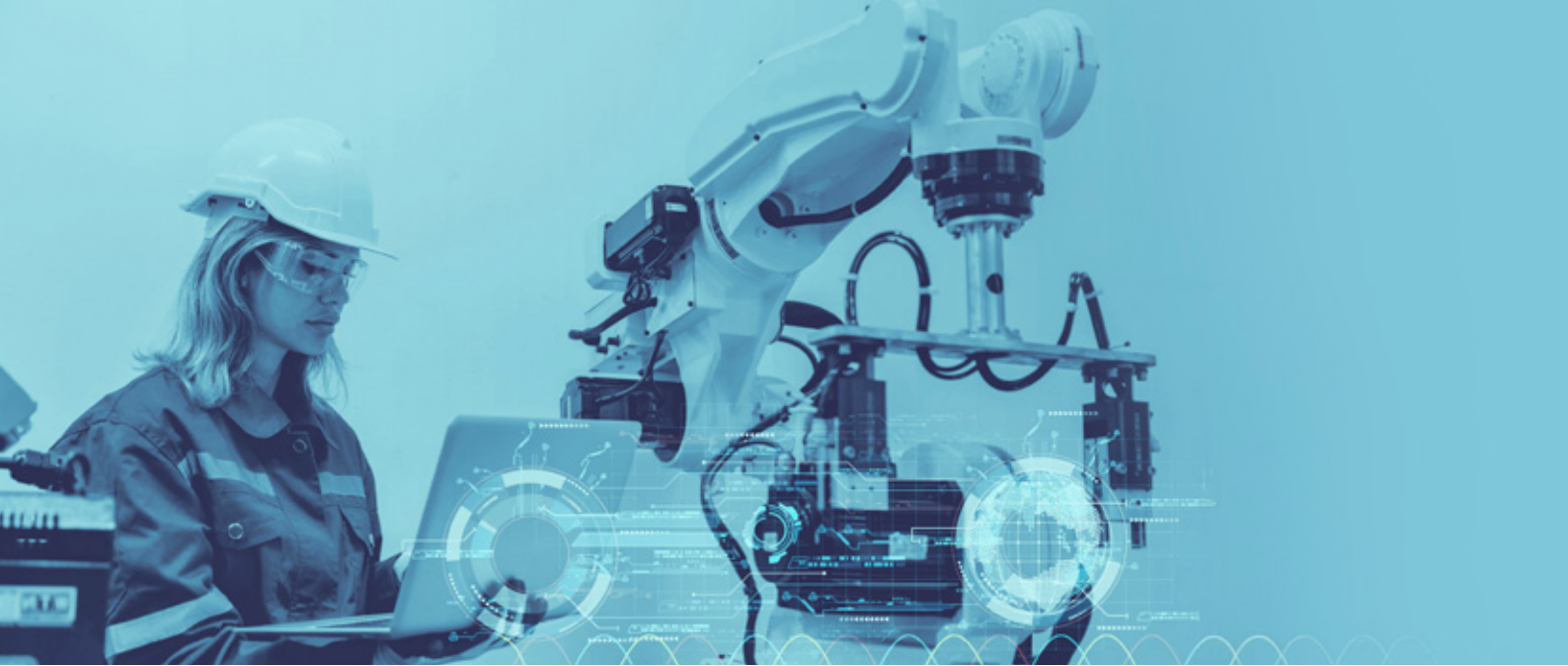
- **Νομιμότητα:** Συμμόρφωση με GDPR και δικαιώματα χρήσης.
- **Ποιότητα:** Ακρίβεια, επικαιρότητα και πληρότητα.
- **Αντιπροσωπευτικότητα:** Κάλυψη όλων των ομάδων χρηστών.
- **Τεκμηρίωση:** Καταγραφή πηγής και περιορισμών.

### ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ & ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ

Κύριος Υπεύθυνος	Head of AI
Βασικοί Συμμετέχοντες	<ul style="list-style-type: none"><li>- CTO / CIO</li><li>- CLO / DPO / CISO</li><li>- CHRO (εκπαίδευση στελεχών)</li><li>- Επικεφαλής επιχειρησιακών μονάδων (επαλήθευση αποτελεσμάτων στο πεδίο, αναφορά αποκλίσεων)</li></ul>

## ΠΗΓΕΣ

ΣΕΒ  
Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος  
Ευρωπαϊκή Επιτροπή  
Accenture  
Forrester  
Gartner  
Grant Thornton  
IBM  
IDC  
Informatica  
International Organization for Standardization  
Lucid Software  
Massachusetts Institute of Technology  
McKinsey  
Microsoft  
Motor Oil  
National Institute of Standards and Technology  
S&P  
Workable  
Writer



Σύγχρονες Επιχειρήσεις, Σύγχρονη Ελλάδα

## ΣΕΒ σύνδεσμος επιχειρήσεων και βιομηχανιών

Τομέας Τεχνολογίας & Ψηφιακού Μετασχηματισμού

[www.sev.org.gr](http://www.sev.org.gr)

[E. technology@sev.org.gr](mailto:E.technology@sev.org.gr)

T. 211 5006 165

 SEV Hellenic Federation of Enterprises

 ΣΕΒ σύνδεσμος επιχειρήσεων και βιομηχανιών

 SEV\_Fed

 SEVFed