ΔΗΜΟΣ ΔΡΑΜΑΣ

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Περιεχόμενα

Εικόνες....2
Πίνακες....2
Μέρος Α' Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων....3
Προοίμιο....3
Δήλωση Δημάρχου Δράμας....4
1. Αρχές Διαχείρισης Κινδύνων στο Δήμο Δράμας....5
2. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και Διακυβέρνηση στο Δήμο Δράμας....7
3. Ρόλοι και Αρμοδιότητες....9
4. Κατηγορίες κινδύνων....14
5. Διάθεση Ανάληψης Κινδύνου (risk appetite) και Ανοχή Κινδύνου (risk tolerance)....16
6. Δήλωση Διάθεσης Ανάληψης Κινδύνου....17
7. Επικαιροποίηση της Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων....17
Μέρος Β' Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων....19
Προοίμιο....19
1. Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων – Μεθοδολογία....20
1.1 Γενικά....20
1.2 Μεθοδολογία....21
2. Βήματα Διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνων....24
2.1 Βήμα 1ο : Πεδίο εφαρμογής, περιβάλλον, κριτήρια....24
2.2 Βήμα 2ο : Αξιολόγηση κινδύνων....35
2.2.1 Αναγνώριση κινδύνων....36
2.2.2 Ανάλυση κινδύνων....37
2.2.3 Αποτίμηση κινδύνων....41
2.3 Βήμα 3ο : Αντιμετώπιση κινδύνων....42
2.4 Βήμα 4ο : Παρακολούθηση και επανεξέταση....43
2.5 Επικοινωνία και Διαβούλευση....44
2.6 Καταγραφή και υποβολή αναφορών (Μητρώο Κινδύνων)....44
2.6.1 Ετήσια Έκθεση και αναφορές κινδύνων....44
3. Υπεύθυνος (κάτοχος) Κινδύνου (Risk Owner) – Κλιμάκωση κινδύνου....47
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ....49
Παράρτημα Ι: Μητρώο κινδύνων....49
Παράρτημα ΙΙ: Παραδείγματα χαρακτηρισμού και κατηγοριοποίησης κινδύνων....53
Παράρτημα ΙΙΙ: Ορισμοί....58

Εικόνες

Εικόνα 1. Μοντέλο Τριών Γραμμών Ρόλων του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνων του Δήμου Δράμας. 8
Εικόνα 2. Κατηγορίες κινδύνων του Δήμου Δράμας. 14
Εικόνα 3. Διάγραμμα ροής της διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνων του Δήμου Δράμας. 23
Εικόνα 4. Περιβάλλον δραστηριοποίησης Δήμου Δράμας 24
Εικόνα 5. Εγγενής Κίνδυνος 38
Εικόνα 6. Χάρτης Ιεράρχησης Κινδύνων του Δήμου Δράμας βάσει της πιθανότητας εμφάνισης και του αντικτύπου τους. 42

Πίνακες

Πίνακας 1. Ρόλοι και αρμοδιότητες στην οργανωτική δομή του Δήμου Δράμας στη Διαχείριση Κινδύνων 9
Πίνακας 2. διαβάθμιση της διάθεσης ανάληψης κινδύνου του Δήμου Δράμας 16
Πίνακας 3. Πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου (Κριτήριο Α) 27
Πίνακας 4. Αντίκτυπος του κινδύνου (Κριτήριο Β): 28
Πίνακας 5.Αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλείδων ασφαλείας (Κριτήριο Γ) 34
Πίνακας 6. Παράδειγμα βαθμολόγησης σπουδαιότητας εγγενούς κινδύνου 38
Πίνακας 7. Κλίμακα σπουδαιότητας εγγενούς κινδύνου 39
Πίνακας 8. Παράδειγμα υπολογισμού υπολειμματικού κινδύνου 40
Πίνακας 9. Κλίμακα σπουδαιότητας υπολειμματικού κινδύνου 41
Πίνακας 10. Απαιτούμενες ενέργειες βάσει σπουδαιότητας υπολειμματικού κινδύνου 47

Μέρος Α' Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων

Προοίμιο

Ο Δήμος Δράμας λειτουργώντας σε ένα πολυδιάστατο και δυναμικό περιβάλλον, έρχεται καθημερινά αντιμέτωπος με κινδύνους σε όλα τα επίπεδα των δραστηριοτήτων του. Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των κινδύνων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του και την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων του. Για τον λόγο αυτό θεσπίζει την παρούσα Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων, η οποία αποτελεί θεμελιώδες έγγραφο που καθοδηγεί τον φορέα στη λήψη αποφάσεων και ενεργειών που σχετίζονται με τη διαχείριση των κινδύνων στους οποίους είναι εκτεθειμένος.

Με την παρούσα Πολιτική, ο Δήμος Δράμας εκφράζει τη δέσμευσή του για τη συστηματική αναγνώριση, αξιολόγηση, αντιμετώπιση και παρακολούθηση των κινδύνων που ενδέχεται να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων του, τη λειτουργία των υπηρεσιών του και την παροχή ποιοτικών και αξιόπιστων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Παράλληλα, επιδιώκει να διαμορφώσει μια κοινή αντίληψη και ορολογία για τη διαχείριση κινδύνων και να διασφαλίσει τον σαφή καθορισμό των ρόλων και των αρμοδιοτήτων των εμπλεκόμενων οργάνων και οργανικών μονάδων ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή όλων στη διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων.

Μέσω της συστηματικής διαχείρισης των κινδύνων επιδιώκεται η προστασία των οικονομικών, ανθρώπινων, πληροφοριακών και υλικών πόρων του Δήμου, η ενίσχυση της κανονιστικής συμμόρφωσης και της ακεραιότητας, καθώς και η ενίσχυση της επιχειρησιακής συνέχειας και της οργανωτικής ανθεκτικότητας. Παράλληλα, η διαχείριση κινδύνων υποστηρίζει την αποτελεσματική και αποδοτική παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες, λαμβάνοντας υπόψη τη διάθεση ανάληψης και τα όρια ανοχής κινδύνου του Δήμου.

Τέλος, η Πολιτική αποσκοπεί στη διαμόρφωση ενός συστηματικού μηχανισμού παρακολούθησης και επικαιροποίησης του προφίλ κινδύνου του Δήμου, ώστε η διαχείριση κινδύνων να παραμένει προσαρμοσμένη στις μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και να υποστηρίζει διαρκώς την επίτευξη των στόχων του Δήμου.

Η Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων εγκρίνεται από τον/ην Δήμαρχο και καταδεικνύει με σαφή τρόπο την δέσμευσή του φορέα για ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στη διοικητική πρακτική της καθώς και τους στόχους που αυτή εξυπηρετεί, και επικαιροποιείται, κατόπιν εισήγησης του Οργάνου Διαχείρισης Κινδύνων, όταν κρίνεται απαραίτητο, ώστε να παραμένει ευθυγραμμισμένη με τη στρατηγική κατεύθυνση του φορέα.

Δήλωση Δημάρχου Δράμας

Ως επικεφαλής του Δήμου Δράμας, θα ήθελα να εκφράσω τη δέσμευσή μου στη συστηματική καταγραφή, αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων, με απώτερο στόχο την αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής του Δήμου και την παροχή υψηλής ποιότητας διοικητικού, κοινωνικού και αναπτυξιακού έργου και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Ο Δήμος Δράμας, λειτουργώντας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό, κοινωνικό, θεσμικό και διοικητικό περιβάλλον, αναγνωρίζει ότι οι δραστηριότητές του ενέχουν κινδύνους που ενδέχεται να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων του και την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών του. Παράλληλα, αναγνωρίζει την ανάγκη χρηστής και αποδοτικής διαχείρισης των δημόσιων πόρων, καθώς και τη σημασία της διασφάλισης της νομιμότητας, της διαφάνειας, της λογοδοσίας, της θεσμικής ακεραιότητας και της προστασίας της περιουσίας και της φήμης του Δήμου Η Διαχείριση Κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διοικητικής και επιχειρησιακής λειτουργίας του Δήμου και εντάσσεται στον σχεδιασμό, στη λήψη αποφάσεων και στην υλοποίηση των δράσεών του. Η επίτευξη των στόχων του Δήμου προϋποθέτει τη συστηματική αναγνώριση και αξιολόγηση των κινδύνων, καθώς και τη λήψη κατάλληλων και αναλογικών μέτρων για την αντιμετώπισή τους, λαμβάνοντας υπόψη τις διαθέσιμες δυνατότητες και τους πόρους του.

Με την παρούσα Πολιτική επιδιώκεται:

• Η ενίσχυση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της αξιοπιστίας της λειτουργίας του Δήμου με σκοπό την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών.

• Η βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων μέσω της αποτελεσματικής και αποδοτικής διαχείρισής τους για την παροχή ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών.

• Η τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων με βάση αξιόπιστα δεδομένα και αντικειμενικά στοιχεία.

• Η διασφάλιση κανονιστικής συμμόρφωσης, με την πλήρη τήρηση της ισχύουσας εθνικής και κοινοτικής νομοθεσίας και του κανονιστικού πλαισίου.

• Η υποστήριξη της υλοποίησης των στρατηγικών επιδιώξεων & επιχειρησιακών στόχων του Δήμου Δράμας.

• Η υποστήριξη της αποτελεσματικής εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων.

• Η ενίσχυση της κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων, μέσω της συστηματικής ευαισθητοποίησης, ενημέρωσης και ενεργής συμμετοχής του προσωπικού στη διαδικασία αναγνώρισης, αποτίμησης, παρακολούθησης και διαχείρισης κινδύνων σύμφωνα με τις εκάστοτε αρμοδιότητες και ρόλους

Η Πολιτική αυτή υιοθετείται ως αναπόσπαστο μέρος του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και εφαρμόζεται ενιαία σε όλες τις οργανωτικές μονάδες.

Ο Δήμαρχος Δράμας

Γεώργιος Παπαδόπουλος

GEORGIOS PAPADOPOULOS
09/11/2026 14:03

1. Αρχές Διαχείρισης Κινδύνων στο Δήμο Δράμας

Η Διαχείριση Κινδύνων αποτελεί βασικό στοιχείο της λειτουργίας του Δήμου Δράμας, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών του στόχων, στην αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των υπηρεσιών του και στην ενίσχυση της χρηστής διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα:

- Ενσωματώνεται στις καθημερινές λειτουργίες, στις διαδικασίες και στη λήψη αποφάσεων του Δήμου και εφαρμόζεται στο σύνολο των οργανικών μονάδων και σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και προσωπικού, σύμφωνα με τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες τους.
- Συνδέεται άμεσα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του Δήμου, καθώς και με τις βασικές λειτουργίες και κρίσιμες υποχρεώσεις του. Κάθε ουσιώδης κίνδυνος αξιολογείται ως προς την πιθανή επίδρασή του στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, στη λειτουργία των υπηρεσιών ή στην εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων του Δήμου.
- Η αναγνώριση και αξιολόγηση των κινδύνων βασίζεται, στον βαθμό που είναι διαθέσιμα, σε αξιόπιστα και κατάλληλα στοιχεία και δεδομένα, όπως ιστορικά περιστατικά, πορίσματα και ευρήματα ελέγχων, διαθέσιμες αναφορές και λοιπές επίσημες πηγές, σε συνδυασμό με την επαγγελματική κρίση και την εμπειρία των αρμόδιων υπηρεσιών.
- Η αντιμετώπιση των κινδύνων πραγματοποιείται με τρόπο αναλογικό προς τη φύση, τη σοβαρότητα και την πιθανή επίδρασή τους. Τα μέτρα και οι δικλίδες αντιμετώπισης σχεδιάζονται λαμβάνοντας υπόψη τη σπουδαιότητα του κινδύνου, το κόστος εφαρμογής τους και τους διαθέσιμους πόρους του Δήμου.
- Αποτελεί δυναμική και συνεχή διαδικασία, η οποία προσαρμόζεται στις μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου. Μεταβολές στο θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο, στις αρμοδιότητες, στην οργανωτική δομή, στις λειτουργίες και στα έργα του Δήμου, καθώς και στο ευρύτερο οικονομικό, κοινωνικό και διοικητικό περιβάλλον, λαμβάνονται υπόψη και δύνανται να οδηγούν σε επανεξέταση, επικαιροποίηση ή επαναξιολόγηση των κινδύνων.

Η προσέγγιση του Δήμου Δράμας στη Διαχείριση Κινδύνων βασίζεται στις θεμελιώδεις αρχές και κατευθύνσεις του ισχύοντος θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου, στο διεθνές πρότυπο ISO 31000:2018, στο Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας, καθώς και στις αρχές του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Η αποτελεσματική Διαχείριση Κινδύνων προϋποθέτει την ανάπτυξη κατάλληλης κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων στο σύνολο του Δήμου, η οποία διαμορφώνεται από τις αξίες, τις στάσεις, τις γνώσεις, τις συμπεριφορές και τις αντιλήψεις των οργάνων διοίκησης και του προσωπικού σχετικά με τους κινδύνους και τη διαχείρισή τους. Η κουλτούρα αυτή αποτελεί βασικό στοιχείο

για την εύρυθμη, ανθεκτική και αποτελεσματική λειτουργία του Δήμου και ενισχύει την έγκαιρη αναγνώριση και αντιμετώπιση των κινδύνων και χαρακτηρίζεται από τις ακόλουθες βασικές παραμέτρους:

▪ **Υποστήριξη και δέσμευση της Διοίκησης (Tone at the Top) :** Η Διοίκηση του Δήμου επιδεικνύει έμπρακτη δέσμευση και ηγετική στάση ως προς την εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων, αναδεικνύοντας τη σημασία της και ενθαρρύνοντας την ενεργό συμμετοχή όλων των οργανικών μονάδων και των εργαζομένων.

▪ **Λογοδοσία και σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων (Accountability) :** Οι ρόλοι, οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες των εμπλεκόμενων οργάνων, Προϊσταμένων και εργαζομένων ως προς τη διαχείριση των κινδύνων είναι σαφώς καθορισμένοι. Κάθε επίπεδο διοίκησης και κάθε εργαζόμενος έχει επίγνωση των κινδύνων που συνδέονται με τις αρμοδιότητες, τις αποφάσεις και τις ενέργειές του.

▪ **Ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στον σχεδιασμό και στη λήψη αποφάσεων:** Η διαχείριση κινδύνων ενσωματώνεται στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό του Δήμου, στις διαδικασίες και στη λήψη αποφάσεων, ώστε οι στόχοι και οι δράσεις του να σχεδιάζονται και να υλοποιούνται με επίγνωση των σχετικών κινδύνων και των δυνατοτήτων αντιμετώπισής τους.

▪ **Διαφάνεια και επικοινωνία:** Ο Δήμος προάγει την έγκαιρη, ανοιχτή και αποτελεσματική επικοινωνία σχετικά με τους κινδύνους, τις πιθανές επιπτώσεις τους και τα μέτρα αντιμετώπισής τους, ενθαρρύνοντας την αναφορά και τη διαβίβαση σχετικών πληροφοριών μεταξύ των οργανικών μονάδων και των επιπέδων διοίκησης.

▪ **Ευαισθητοποίηση και κατάρτιση:** Ο Δήμος ενισχύει την ενημέρωση και την ευαισθητοποίηση του προσωπικού και, όπου απαιτείται, την κατάλληλη εκπαίδευσή του, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν και να διαχειρίζονται τους κινδύνους που συνδέονται με τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντά τους.

2. Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και Διακυβέρνηση στο Δήμο Δράμας

Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δήμου Δράμας, σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο και ιδίως τον ν. 4795/2021, αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα λειτουργιών, διαδικασιών και δικλίδων ελέγχου, το οποίο έχει σχεδιαστεί και εφαρμόζεται με σκοπό την παροχή εύλογης διαβεβαίωσης για την επίτευξη των στόχων του Δήμου. Ειδικότερα, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου αποσκοπεί στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των λειτουργιών του Δήμου, της αξιοπιστίας των οικονομικών και λοιπών αναφορών και της συμμόρφωσης με το ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, καθώς και με τις πολιτικές και τις αποφάσεις που διέπουν τη λειτουργία του.

Στο πλαίσιο αυτό, η Διαχείριση Κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και συμβάλλει στην έγκαιρη αναγνώριση και αξιολόγηση των κινδύνων που ενδέχεται να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων του Δήμου, καθώς και στον σχεδιασμό και την εφαρμογή κατάλληλων δικλίδων και μέτρων αντιμετώπισής τους. Η λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και η αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων υποστηρίζουν τη χρηστή διοίκηση, τη λογοδοσία, τη διαφάνεια και την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων του Δήμου.

Το ΣΕΕ διαρθρώνεται σε τρία επίπεδα (γραμμές ρόλων) (άρθρο 6, ν. 4795/2021) με αρμοδιότητες και ευθύνες, που έχουν ως σκοπό την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων κάθε φορέα. Η εφαρμογή του ΣΕΕ στον Δήμο Δράμας υιοθετεί τη διάρθρωση του μοντέλου των τριών γραμμών ρόλων, το οποίο ορίζει διακριτές αρμοδιότητες για τις επιχειρησιακές μονάδες, τους μηχανισμούς διακυβέρνησης και εσωτερικού ελέγχου, και τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (ΜΕΕ).

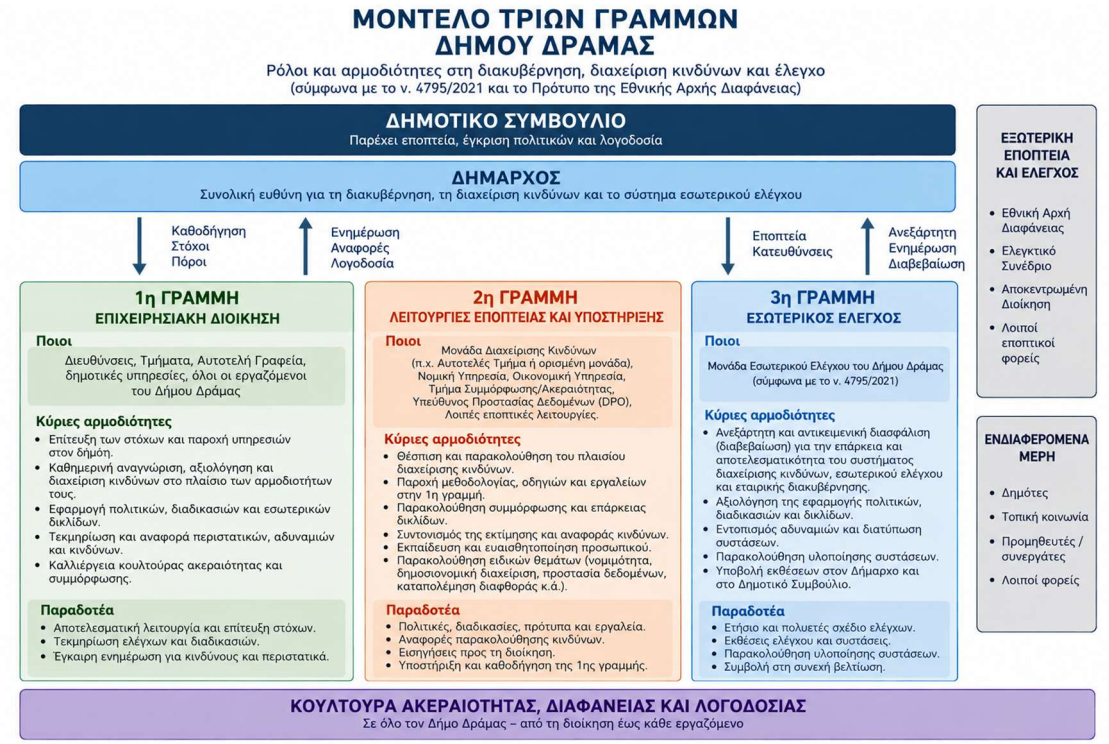
Η **πρώτη γραμμή** περιλαμβάνει τις οργανικές μονάδες και το προσωπικό του Δήμου που είναι υπεύθυνοι για την καθημερινή λειτουργία των υπηρεσιών, την αναγνώριση και τη διαχείριση των κινδύνων που συνδέονται με τις αρμοδιότητές τους, καθώς και για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των προβλεπόμενων δικλίδων ελέγχου.

Η **δεύτερη γραμμή** περιλαμβάνει τις λειτουργίες και τους μηχανισμούς που υποστηρίζουν, παρακολουθούν και εποπτεύουν τη συμμόρφωση και την επάρκεια των διαδικασιών της πρώτης γραμμής. Αφορά στους μηχανισμούς του φορέα για τη διαχείριση των κινδύνων, την τήρηση της νομιμότητας και της κανονικότητας καθώς και την εποπτεία και αξιολόγηση των δικλίδων ασφαλείας, για τις οποίες είναι υπεύθυνη η πρώτη γραμμή.

Η **τρίτη γραμμή**, η οποία ασκείται από τη ΜΕΕ, παρέχει ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαίωση και συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνων και του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, με σκοπό την υποστήριξη

της επίτευξης των στόχων του Δήμου και τη συνεχή βελτίωση των λειτουργιών του.
Σύμφωνα με το άρθρο 6 του ν. 4795/2021, η διαχείριση των κινδύνων αποτελεί ευθύνη της πρώτης και της δεύτερης γραμμής ρόλων, ενώ η τρίτη γραμμή παρέχει ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαίωση σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων και του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Ο/Η Δήμαρχος Δράμας, ως επικεφαλής του φορέα, έχει την ευθύνη για την έγκριση της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων και μεριμνά για την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στις λειτουργίες και στις διαδικασίες του Δήμου, σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί δομικό στοιχείο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και πραγματοποιείται από την πρώτη και τη δεύτερη γραμμή ρόλων, ενώ η τρίτη γραμμή, μέσω της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, παρέχει ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαίωση σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητά της. Η δομή διακυβέρνησης και η κατανομή των βασικών ρόλων και αρμοδιοτήτων στο πλαίσιο του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και της Διαχείρισης Κινδύνων του Δήμου Δράμας παρουσιάζονται σχηματικά στο ακόλουθο διάγραμμα.



Εικόνα 1. Μοντέλο Τριών Γραμμών Ρόλων του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνων του Δήμου Δράμας.

3. Ρόλοι και Αρμοδιότητες

Ο Δήμος Δράμας σύμφωνα με την οργανωτική δομή του αποτυπώνει τους ρόλους και τις αρμοδιότητες σε σχέση με τη διαχείριση κινδύνων (παρ. 2 αρθ22Β του Ν. 4795/2021) ως εξής:

Πίνακας 1. Ρόλοι και αρμοδιότητες στην οργανωτική δομή του Δήμου Δράμας στη Διαχείριση Κινδύνων

Θέση Ευθύνης	**Ρόλος**
Δήμαρχος	1.Καθορίζει τη διάθεση ανάληψης κινδύνου και την ανοχή κινδύνου του Δήμου Δράμας. 2.Εγκρίνει την Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων και διασφαλίζει ότι ο Δήμος Δράμας εναρμονίζεται με αυτά. 3.Μεριμνά για την ενσωμάτωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στις λειτουργίες του φορέα και προωθεί την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων εντός όλων των δραστηριοτήτων των οργανωτικών μονάδων του. 4.Αποφασίζει (κατόπιν δικής του πρωτοβουλίας ή μετά από εισήγηση του επικεφαλής της οργανωτικής μονάδας) για την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κινδύνων με στόχο την αντιμετώπιση των εντοπισμένων κινδύνων του φορέα. 5.Αποφασίζει για την κατά προτεραιότητα αντιμετώπιση των πολύ υψηλών (ακραίων) κινδύνων για τους στόχους και τη λειτουργία του φορέα λαμβάνοντας υπόψη το Μητρώο Κινδύνων (άρθρο 22ΣΤ, ν. 4795/2021), την Ετήσια Έκθεση (περ. ζ άρθρου 22Δ του ν. 4795/2021) και τις περιοδικές και έκτακτες αναφορές του Διαχειριστή Κινδύνων, τα ενημερωτικά σημειώματα και τις εισηγήσεις των επικεφαλής των οργανωτικών μονάδων και τους διαθέσιμους (ανθρώπινους, οικονομικούς, τεχνολογικούς κ.ά.) πόρους του φορέα κ.ά. 6.Είναι υπεύθυνος για κάθε άλλη ενέργεια που απορρέει από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνων (ν. 4795/2021, ν. 5013/2023 κλπ) και τη λειτουργία του Μητρώου Κινδύνων για το σύνολο του φορέα 7.Αποφασίζει για την εισαγωγή νέων κινδύνων στο Μητρώο Κινδύνων. 8. Αποφασίζει για την εισαγωγή πρόσθετων/νέων δικλίδων ασφαλείας (κατόπιν δικής του πρωτοβουλίας ή μετά από εισήγηση του επικεφαλής της οργανωτικής μονάδας).

Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου	1.Παρέχει εύλογη διαβεβαίωση σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης κινδύνων ως δομικού στοιχείου του ΣΕΕ του Δήμου Δράμας. 2.Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου των κινδύνων εντός του Δήμου Δράμας, στο πλαίσιο των έργων του. 3.Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων σε ολόκληρο τον φορέα, ελέγχοντας εάν: ▪ εφαρμόζεται η Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων, ▪ εντοπίζονται και αξιολογούνται οι σημαντικοί κίνδυνοι, ▪ επιλέγονται τα κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης των εντοπισμένων κινδύνων, ανάλογα με τα αποδεκτά όρια ανάληψης κινδύνων από τον Δήμο Δράμας.
Όργανο Διαχείρισης Κινδύνων	1.Εισηγείται την Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων προς τον Δήμαρχο. 2.Αναπτύσσει, παρακολουθεί και επικαιροποιεί το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων του φορέα, σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του. 3. Ενημερώνει και καθοδηγεί το προσωπικό του Δήμου Δράμας σχετικά με τον τρόπο εντοπισμού και αντιμετώπισης των κινδύνων, κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων του και την παρακολούθηση των δικλίδων ασφαλείας. 4.Εποπτεύει τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων που διενεργείται από το σύνολο των οργανωτικών μονάδων του φορέα. 5.Φέρει την ευθύνη για την τήρηση, παρακολούθηση και επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων του Δήμου Δράμας και παρέχει κατευθύνσεις προς τις λοιπές οργανωτικές μονάδες. 6.Υποβάλλει περιοδικές και έκτακτες αναφορές προς τον Δήμαρχο σχετικά με τους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένη ο φορέας. 7.Υποβάλλει την Ετήσια Έκθεση προς τον Δήμαρχο, την οποία κοινοποιεί στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας σύμφωνα με το άρθρο 22Δ του ν. 4795/2021.

Γενικός Γραμματέας	Είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη της εφαρμογής της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων εντός της Γενικής Διεύθυνσης του, καθώς και της εφαρμογής των μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων εντός των οργανωτικών του μονάδων. Αυτό περιλαμβάνει: 1.Την ορθή ενσωμάτωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στις επιχειρησιακές διαδικασίες αρμοδιότητάς του. 2.Την ενίσχυση και προώθηση της ενσωμάτωσης της διαχείρισης κινδύνων εντός όλων των δραστηριοτήτων των οργανωτικών μονάδων που υπάγονται στην εποπτεία και τον έλεγχό του. 3. Τη διαρκή υποστήριξη, κατάρτιση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού ώστε να κατανοεί τον ρόλο και τις αρμοδιότητές του, καθώς και τους κινδύνους που σχετίζονται με το πεδίο ευθύνης του. 4. Τον εντοπισμό των κινδύνων που απειλούν την επίτευξη των στόχων των οργανωτικών μονάδων των οποίων προϊσταται, των αιτιών και των επιπτώσεών τους αλλά και την πρόταση μέτρων για την αντιμετώπιση αυτών. 5. Την παρακολούθηση των κινδύνων (υφιστάμενων και νεοεμφανιζόμενων) που εμπίπτουν στο πεδίο ευθύνης του. 6. Την αξιολόγηση των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας της Γενικής Διεύθυνσης. 7. Τη διασφάλιση της συνεργασίας της Γενικής Διεύθυνσης με τον Διαχειριστή κινδύνων καθώς και τις ενέργειες που απαιτούνται στο πλαίσιο αυτής. 8. Την εισήγηση προς το Δ.Σ. της εταιρείας (μετά από πρόταση του επικεφαλής της οργανωτικής μονάδας που υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση) για την έγκριση νέων μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων (δικλίδες ασφαλείας), της εισαγωγής νέων κινδύνων στο Μητρώο καθώς και κάθε άλλη ενέργεια, κατά λόγο αρμοδιότητας, που απορρέει από το οικείο θεσμικό πλαίσιο, όπως καθορίζεται στον ν. 4795/2021 και θα εξειδικευτεί με τις εκδοθησόμενες κατ΄ εξουσιοδότηση του άρθρου 22Η του ιδίου νόμου κανονιστικές πράξεις αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνων και τη λειτουργία του Μητρώου Κινδύνων στην οργανωτική μονάδα, στην οποία προϊσταται

Προϊστάμενοι Διευθύνσεων και Αυτοτελών Τμημάτων	Οι Προϊστάμενοι των Διευθύνσεων καθώς και των Αυτοτελών Τμημάτων που υπάγονται στον Δήμο Δραμας είναι υπεύθυνοι για: 1. Την εφαρμογή της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων καθώς και των μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων (δικλίδες ασφαλείας) στις επιχειρησιακές διαδικασίες εντός της Διεύθυνσης/Αυτοτελούς τμήματος στα οποία προϊστανται. 2. Τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων που απειλούν την επίτευξη των στόχων της Διεύθυνσης/Αυτοτελούς τμήματος τους. 3. Την παρακολούθηση των κινδύνων (υφιστάμενων και νεοεμφανιζόμενων) που εμπίπτουν εντός της Διεύθυνσης/ Αυτοτελούς τμήματος τους. 4. Την εισήγηση προς το ανώτερο ιεραρχικά διοικητικό όργανο των κινδύνων που εντοπίστηκαν και δύναται να επηρεάσουν την υλοποίηση των στόχων του φορέα. 5. Την αξιολόγηση των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας και την εισήγηση πρόσθετων δικλίδων/μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους. 6. Τη διαρκή υποστήριξη, κατάρτιση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού, ώστε να κατανοεί τον ρόλο και τις αρμοδιότητές του, καθώς και τους κινδύνους που σχετίζονται με το πεδίο ευθύνης τους.
Προϊστάμενοι Τμημάτων	Οι Προϊστάμενοι Τμημάτων είναι υπεύθυνοι για: 1. Την εφαρμογή της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων καθώς και των μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων στις επιχειρησιακές διαδικασίες του Τμήματος στο οποίο προϊστανται. 2. Τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων που απειλούν την επίτευξη των στόχων του Τμήματος τους. 3. Την παρακολούθηση των κινδύνων (υφιστάμενων και νεοεμφανιζόμενων), που εμπίπτουν στο πεδίο ευθύνης του Τμήματος τους. 4. Την εισήγηση προς το ανώτερο ιεραρχικά διοικητικό όργανο (Προϊστάμενο Διεύθυνσης) των κινδύνων που εντοπίστηκαν και δύναται να επηρεάσουν την υλοποίηση των στόχων του τμήματος τους. 5. Την εποπτεία εφαρμογής των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας από τα στελέχη του Τμήματος τους. 6. Την πρόταση προς τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης που υπάγονται πρόσθετων δικλίδων ασφαλείας (μέτρων) αντιμετώπισης κινδύνων του Τμήματος τους. 7. Τη διαρκή υποστήριξη, κατάρτιση και ευαισθητοποίηση των στελεχών του Τμήματος τους, ώστε να κατανοούν τον ρόλο και τις αρμοδιότητές τους, καθώς και τους κινδύνους που σχετίζονται με το πεδίο ευθύνης τους.

Στελέχη του Δήμου Δράμας	Όλα τα στελέχη του Δήμου Δράμας είναι υπεύθυνα για τη συμμόρφωσή τους με τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις κατευθυντήριες γραμμές του φορέα για τη διαχείριση κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων: 1.της τήρησης των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, όπως αυτές καθορίζονται στο Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων του Δήμου Δράμας. 2. της παρακολούθησης της εφαρμογής των δικλίδων ελέγχου και των μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων που έχουν θεσπιστεί για τη διαχείριση κινδύνων στο πεδίο ευθύνης τους, καθώς και της αναφοράς περιστατικών μη εφαρμογής ή πλημμελούς εφαρμογής αυτών στους άμεσα προϊσταμένους τους. 3. του εντοπισμού των πιθανών κινδύνων κατά την άσκηση των καθημερινών αρμοδιοτήτων τους και της αναφοράς αυτών στους άμεσα προϊσταμένους τους.

<u>Γενικές υποχρεώσεις:</u> Πέραν των ανωτέρω, το σύνολο των στελεχών του Δήμου Δράμας ανεξάρτητα από τον ρόλο τους, έχουν κάποιες γενικές υποχρεώσεις, οι οποίες είναι καθοριστικές για την επιτυχή εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνων στον φορέα. Οι υποχρεώσεις αυτές είναι:

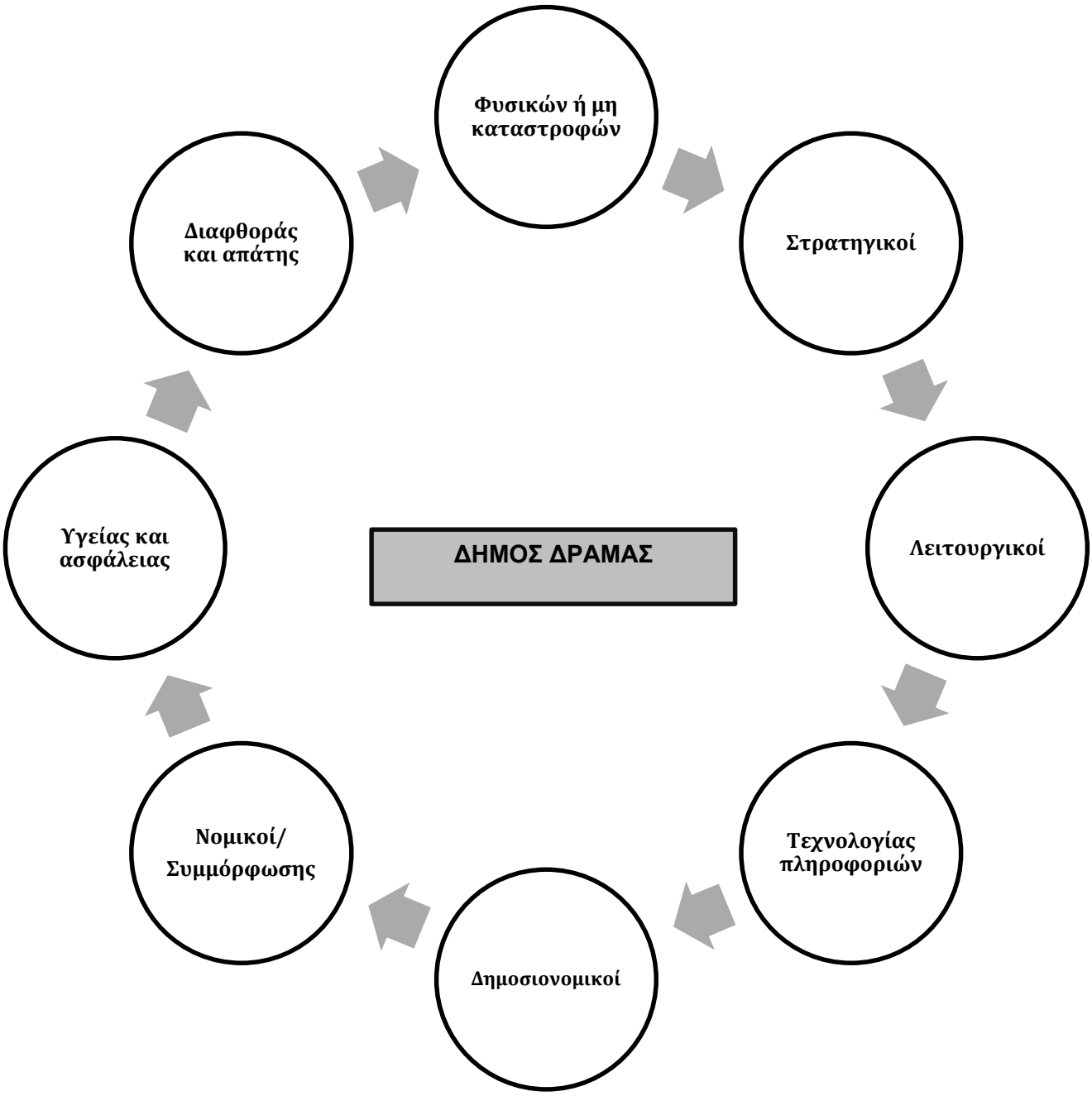
α. Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δράσεις σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων, με σκοπό την ενημέρωσή τους σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές, τις θεσμικές απαιτήσεις και τις πολιτικές του Δήμου Δράμας,

β. Η τήρηση κατ΄ αναλογία του Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπάλληλων του Δημόσιου Τομέα (Υπουργείο Εσωτερικών, ΕΑΔ, Ιούλιος 2022)

γ. Η τήρηση κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους της ισχύουσας νομοθεσίας αναφορικά με την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών, καθώς και του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου για την επεξεργασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

4. Κατηγορίες κινδύνων

Οι κίνδυνοι που αναγνωρίζει, αξιολογεί και διαχειρίζεται ο Δήμος Δράμας ακολουθούν την δεσμευτική κατηγοριοποίηση κινδύνων της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας για το σύνολο των δημοσίων φορέων, όπως παρουσιάζεται παρακάτω:



Εικόνα 2. Κατηγορίες κινδύνων του Δήμου Δράμας.

1. Κίνδυνοι φυσικών ή μη καταστροφών: μεγάλα εξωτερικά ενδεχόμενα συμβάντα απειλητικά για τη ζωή, την υγεία, τους ανθρώπους, την περιουσία ή το περιβάλλον, τα οποία δύναται να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τη λειτουργία του Δήμου Δράμας.

2. Στρατηγικοί κίνδυνοι: εσωτερικά και εξωτερικά συμβάντα, τα οποία μπορούν να αποτρέψουν ή να εμποδίσουν τον Δήμο Δράμας να επιτύχει τους σκοπούς και τους στρατηγικούς της στόχους, είτε κίνδυνοι που πηγάζουν από τις στρατηγικές επιλογές της (π.χ. κίνδυνοι λόγω μεταβολών στο οικονομικό περιβάλλον).

3. Λειτουργικοί κίνδυνοι: επηρεάζουν τις επιχειρησιακές λειτουργίες του Δήμου Δράμας. Είναι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από τις εσωτερικές διαδικασίες, το ανθρώπινο δυναμικό, τη διακυβέρνηση και τη διοικητική εποπτεία, την έλλειψη αποτελεσματικών και αποδοτικών δομών λήψης αποφάσεων και ηγεσίας που οδηγούν σε απώλεια κρίσιμων ορόσημων για τον φορέα κ.α.

4. Κίνδυνοι τεχνολογίας πληροφοριών: μπορεί να προκύψουν από μη αποτελεσματικές προσεγγίσεις διαχείρισης και εφαρμογής της τεχνολογίας, καθώς και από αδυναμίες στην πολιτική ή τις διαδικασίες στα συστήματα τεχνολογίας πληροφοριών.

5. Δημοσιονομικοί κίνδυνοι: αφορούν στα συμβάντα/απειλές που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τους δημοσιονομικούς στόχους του Δήμου Δράμας

6. Κίνδυνοι νομικοί/συμμόρφωσης: αφορούν στη μη εφαρμογή θεσμικού πλαισίου, κανονισμών, συμβατικών όρων, προτύπων ή εσωτερικών πολιτικών του Δήμου Δράμας.

7. Κίνδυνοι υγείας και ασφάλειας: μπορεί να επηρεάσουν την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.

8. Κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης: συνδέονται με την κατάχρηση αξιώματος ή θέσης προς ίδιον όφελος ή με περιπτώσεις απάτης.

Παραδείγματα κινδύνων παρατίθενται στο Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων του Δήμου Δράμας.

Επισημαίνεται ότι οι κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης δύνανται να ενυπάρχουν και να συνδέονται με όλες τις κατηγορίες κινδύνων που προαναφέρθηκαν (π.χ. κίνδυνοι νομικοί/συμμόρφωσης -κατά την παραβίαση των νόμων-, κίνδυνοι υγείας και ασφάλειας -αυξάνοντας την πιθανότητα ατυχημάτων-, λειτουργικοί κίνδυνοι -ευνοιοκρατία σε θέματα προσλήψεων, μετακινήσεων προσωπικού-, κίνδυνοι τεχνολογίας πληροφοριών - απόκρυψη σημαντικών δεδομένων-, δημοσιονομικοί κίνδυνοι -υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων του φορέα.)

5. Διάθεση Ανάληψης Κινδύνου (risk appetite) και Ανοχή Κινδύνου (risk tolerance)

Η διάθεση ανάληψης κινδύνου εκφράζει το είδος και το μέγεθος του κινδύνου που ένας φορέας είναι διατεθειμένος να αναλάβει ή να διατηρήσει κατά την επιδίωξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών του στόχων. Κατά συνέπεια, κατά πόσο διατεθειμένος είναι ο Δήμος Δράμας να αναλάβει τους κινδύνους που προκύπτουν από την υλοποίηση των στόχων του, διασφαλίζοντας μια ισορροπημένη σχέση μεταξύ επιδιωκόμενου οφέλους και δυνητικού ρίσκου.
Λαμβάνοντας υπόψη το πρότυπο της Ε.Α.Δ, η διαβάθμιση της Διάθεσης Ανάληψης Κινδύνου του Δήμου Δράμας διαμορφώνεται ως εξής:

Πίνακας 2. διαβάθμιση της διάθεσης ανάληψης κινδύνου του Δήμου Δράμας

Διάθεση Ανάληψης Κινδύνου	Περιγραφή
ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ (ΑΚΡΑΙΑ) ΔΙΑΘΕΣΗ	Ο Δήμος Δράμας εκτιμά ότι τα πιθανά οφέλη που προκύπτουν από την «επιθετική» αυτή ανάληψη κινδύνων υπερτερούν των δυνητικών αρνητικών επιπτώσεων, και γι' αυτό είναι πρόθυμος να αναλάβει τον συνεπαγόμενο κίνδυνο για την επίτευξη των στόχων του.
ΥΨΗΛΗ ΔΙΑΘΕΣΗ	Ο Δήμος Δράμας είναι διατεθειμένος να αναλάβει κινδύνους μεγαλύτερους από τους συνήθεις και να αποδεχθεί κάποιες αρνητικές επιπτώσεις, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του.
ΜΕΤΡΙΑ ΔΙΑΘΕΣΗ	Ο Δήμος Δράμας υιοθετεί μια ισορροπημένη προσέγγιση όσον αφορά στην ανάληψη κινδύνων. Οι πιθανές αρνητικές επιπτώσεις και η επίτευξη των στόχων του λαμβάνονται εξίσου υπόψη.
ΧΑΜΗΛΗ ΔΙΑΘΕΣΗ	Ο Δήμος Δράμας υιοθετεί μια προσεκτική προσέγγιση όσον αφορά στην ανάληψη κινδύνου και είναι διατεθειμένος να δεχτεί μόνο μικρές αρνητικές επιπτώσεις κατά την επιδίωξη των στόχων του.

Ως ανοχή κινδύνου νοείται το επίπεδο κινδύνου που ένας οργανισμός ή ένα ενδιαφερόμενο μέρος είναι διατεθειμένο να αποδεχθεί, αφού έχουν ληφθεί τα προβλεπόμενα μέτρα για τον περιορισμό ή την αντιμετώπισή του, στο πλαίσιο της επιδίωξης των στόχων του. Κατά συνέπεια, η ανοχή κινδύνου ορίζεται ως το εύρος απόκλισης από τη διάθεση ανάληψης κινδύνου που ο Δήμος Δράμας προτίθεται να αναλάβει. Παραδείγματος χάρη ο Δήμος Δράμας είναι διατεθειμένος να ανεχθεί τον κίνδυνο που απομένει μετά την εφαρμογή όλων των μέτρων αντιμετώπισής του, διότι υπάρχει επιτακτική ανάγκη, όπως: η ταχεία ανταπόκριση σε έκτακτες ανάγκες, η εκπλήρωση σημαντικών στρατηγικών στόχων ή η τήρηση αυστηρών προθεσμιών για την ολοκλήρωση ενός κρίσιμου έργου.

6. Δήλωση Διάθεσης Ανάληψης Κινδύνου

Ο Δήμος Δράμας ως φορέας Γενικής Κυβέρνησης υιοθετεί συνετή και ελεγχόμενη προσέγγιση στην ανάληψη κινδύνων. Η ανάληψη κινδύνου επιτρέπεται μόνο όταν είναι συμβατή με τη νομιμότητα, την προστασία του δημοσίου συμφέροντος και την ασφάλεια των εργαζομένων και των πολιτών. Παράλληλα, ο Δήμος αναγνωρίζει ότι η πλήρης εξάλειψη κάθε κινδύνου ούτε είναι πάντοτε εφικτή ούτε αποτελεί αυτοσκοπό της διαχείρισης κινδύνων.

7. Επικαιροποίηση της Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων

Η Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο διοίκησης και επανεξετάζεται ώστε να παραμένει συμβατή με τη στρατηγική, τη λειτουργία και το περιβάλλον του Δήμου Δράμας. Πιο συγκεκριμένα, η Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων επανεξετάζεται τουλάχιστον ανά διετία και εκτάκτως κάθε φορά που προκύπτει ουσιώδης μεταβολή στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου, όπως για παράδειγμα:

- *μεταβολές στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Δράμας,*
- *μεταβολές στους ρόλους των οργανικών μονάδων,*
- *σημαντικά νέα έργα ή προγράμματα,*
- *μεταβολές στρατηγικών στόχων,*
- *σημαντικές νομοθετικές ή κανονιστικές αλλαγές,*
- *ουσιώδεις μεταβολές στο προφίλ κινδύνου.*

Δήλωση Διάθεση Ανάληψης Κινδύνου Δήμου Δράμας

Ο Δήμος Δράμας, ως Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού και φορέας της Γενικής Κυβέρνησης, αναγνωρίζει ότι η άσκηση των αρμοδιοτήτων του και η επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών του στόχων συνδέονται με την ανάληψη και διαχείριση κινδύνων. Στο πλαίσιο αυτό, υιοθετεί προσέγγιση ***χαμηλής προς μέτριας διάθεσης ανάληψης κινδύνου****, με γνώμονα τη χρηστή διοίκηση, την αποτελεσματική και αποδοτική αξιοποίηση των δημόσιων πόρων και την αποφυγή σημαντικών αρνητικών επιπτώσεων στη λειτουργία του και στην παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες.*

Η διάθεση ανάληψης κινδύνου του Δήμου Δράμας προσδιορίζεται για τις επιμέρους κατηγορίες κινδύνων ως εξής:

▪ ***Κίνδυνοι φυσικών ή μη καταστροφών – Χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνου:*** *Ο Δήμος επιδιώκει τον περιορισμό των επιπτώσεων από φυσικές ή άλλες καταστροφές που δύνανται να απειλήσουν τη ζωή, την υγεία, την περιουσία, το περιβάλλον και την απρόσκοπτη λειτουργία των υπηρεσιών του.*

▪ ***Στρατηγικοί κίνδυνοι – Μέτρια διάθεση ανάληψης κινδύνου:*** *Ο Δήμος αποδέχεται έναν εύλογο βαθμό στρατηγικού κινδύνου στο πλαίσιο του σχεδιασμού και της υλοποίησης των πολιτικών, των δράσεων και των έργων του, υπό την προϋπόθεση ότι οι σχετικοί κίνδυνοι αναγνωρίζονται, αξιολογούνται και παρακολουθούνται.*

▪ ***Λειτουργικοί κίνδυνοι – Μέτρια διάθεση ανάληψης κινδύνου:*** *Ο Δήμος αποδέχεται περιορισμένο βαθμό λειτουργικού κινδύνου, όταν αυτός συνδέεται με την καθημερινή λειτουργία των υπηρεσιών, την εφαρμογή διαδικασιών και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, υπό την προϋπόθεση της ύπαρξης κατάλληλων δικλίδων και μέτρων αντιμετώπισης.*

▪ ***Κίνδυνοι τεχνολογίας πληροφοριών – Χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνου:*** *Ο Δήμος επιδιώκει τη διασφάλιση της διαθεσιμότητας, ακεραιότητας και εμπιστευτικότητας των πληροφοριών και την προστασία των πληροφοριακών συστημάτων από κινδύνους που δύνανται να επηρεάσουν τη λειτουργία των υπηρεσιών του.*

▪ ***Δημοσιονομικοί κίνδυνοι – Χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνου:*** *Ο Δήμος επιδιώκει τον περιορισμό των κινδύνων που δύνανται να επηρεάσουν την ορθή εκτέλεση του προϋπολογισμού, τη δημοσιονομική του διαχείριση, την προστασία και ορθολογική αξιοποίηση των δημόσιων πόρων και την οικονομική του λειτουργία.*

▪ ***Κίνδυνοι νομικοί/συμμόρφωσης – Χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνου:*** *Ο Δήμος δεν επιδιώκει την ανάληψη κινδύνων που απορρέουν από τη μη συμμόρφωση με το ισχύον θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο, τους συμβατικούς όρους, τα πρότυπα και τις εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες που διέπουν τη λειτουργία του.*

▪ ***Κίνδυνοι υγείας και ασφάλειας – Χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνου:*** *Ο Δήμος αποδίδει ιδιαίτερη προτεραιότητα στην προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων του και λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για τον περιορισμό των σχετικών κινδύνων.*

▪ ***Κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης – Χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνου:*** *Ο Δήμος υιοθετεί μηδενική ανοχή σε πρακτικές διαφθοράς και απάτης και επιδιώκει την πρόληψη, τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση περιστατικών που δύνανται να πλήξουν την ακεραιότητα, τη διαφάνεια και τη χρηστή διοίκηση.*

Η ανωτέρω δήλωση διάθεσης ανάληψης κινδύνου αποτελεί βασικό σημείο αναφοράς για τη λήψη αποφάσεων, τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των δράσεων και των έργων του Δήμου. Επανεξετάζεται περιοδικά και επικαιροποιείται, όπου απαιτείται, ώστε να ανταποκρίνεται στις μεταβολές του θεσμικού, οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού και διοικητικού περιβάλλοντος του Δήμου. θεσμικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και διοικητικό περιβάλλον του Δήμου.

Μέρος Β' Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων

Προοίμιο

Η Διαχείριση Κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας του Δήμου Δράμας και βασικό εργαλείο εταιρικής διακυβέρνησης για την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του και την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων του . Η Διαχείριση Κινδύνων δεν αποτελεί μία αυτοτελή ή αποσπασματική λειτουργία, αλλά εντάσσεται συστηματικά στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό, στις καθημερινές λειτουργίες του Δήμου και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων εφαρμόζεται οριζόντια σε όλες τις λειτουργίες του φορέα και περιλαμβάνει τις κατευθύνσεις και τις οργανωτικές ρυθμίσεις που αφορούν στον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την αξιολόγηση και τη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων του Δήμου Δράμας, καθώς και τη μεθοδολογία για τη διενέργεια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, σύμφωνα με την παρ. 3 του άρθρου 22Β του ν. 4795/2021.

Κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του Πλαισίου λαμβάνονται υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του Δήμου Δράμας, η αποστολή και οι στρατηγικοί του στόχοι, το μέγεθος και η οργανωτική του διάρθρωση, οι διαθέσιμοι ανθρώπινοι, οικονομικοί και τεχνολογικοί πόροι, καθώς και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Επιπλέον, προκειμένου η εφαρμογή του Πλαισίου να είναι επιτυχής απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ενεργός συμμετοχή, ενημέρωση, ευαισθητοποίηση και κατάρτιση του προσωπικού του Δήμου Δράμας. Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί συλλογική ευθύνη και προϋποθέτει τη συμμετοχή των αρμόδιων οργάνων διοίκησης, των οργανικών και διοικητικών μονάδων και του προσωπικού, σύμφωνα με τους ρόλους και τις αρμοδιότητές τους.

Το παρόν Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων του Δήμου Δράμας βασίζεται στο διεθνές πρότυπο ISO 31000:2018 καθώς και στο Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας. Πιο συγκεκριμένα:

- Περιγράφει τις μεθοδολογίες Διαχείρισης Κινδύνου αναφορικά με τις κατηγορίες κινδύνων που αντιμετωπίζει ο Δήμος Δράμας κατά την καθημερινή λειτουργία του,
- Παρέχει κατευθύνσεις σχετικά με τις διάφορες κατηγορίες των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο Δήμος Δράμας,
- Προσδιορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο εκτελούνται όλες οι διαδικασίες σχετικά με την Διαχείριση Κινδύνων .

Τέλος, το παρόν Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων παρακολουθείται και αξιολογείται, ως προς την εφαρμογή του, από το Όργανο Διαχείρισης Κινδύνων, το οποίο εισηγείται στον/ην Δήμαρχο την αναθεώρηση και την

επικαιροποίησή του, εφόσον διαπιστώσει ότι δεν εναρμονίζεται πλέον με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του φορέα.

1. Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων – Μεθοδολογία

1.1 Γενικά

Με το ν.4795/2021 θεσμοθετείται ένα ολοκληρωμένο ρυθμιστικό πλαίσιο για το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο αναπτύσσει το πεδίο εφαρμογής του σε όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα προκειμένου να εξασφαλιστεί και να υποστηριχθεί η ορθή και αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων/αρμοδιοτήτων τους. Το άρθρο 22α (όπως τροποποιήθηκε με τον ν.5013/2023») ορίζει πως οι φορείς του άρθρου 2 υποχρεούνται να διαχειρίζονται τους κινδύνους που επηρεάζουν την υλοποίηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών τους στόχων, καθώς και την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους. Επιπλέον, η διαχείριση κινδύνων πραγματοποιείται σύμφωνα με το άρθρο 6, από την πρώτη και τη δεύτερη γραμμή ρόλων ενώ η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, ως τρίτη γραμμή ρόλων, παρέχει εύλογη διαβεβαίωση σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων. Τέλος, με το Μέρος Β΄ του ν. 5013/2023 συμπληρώθηκαν οι διατάξεις του Μέρους Α του ν. 4795/2021, με την προσθήκη διακριτού Κεφαλαίου Ζ’ με τίτλο «Διαχείριση Κινδύνων» με σκοπό την ανάπτυξη πλαισίου διαχείρισης κινδύνων ως δομικού στοιχείου του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου των φορέων δημόσιου τομέα.

Ο/Η Δήμαρχος του Δήμου Δράμας φέρει την τελική ευθύνη για τη συνολική λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, στο οποίο η Διαχείριση Κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο και θεμελιώδες δομικό στοιχείο. Στο πλαίσιο αυτό, έχει την κύρια ευθύνη για την καθιέρωση, την ανάπτυξη και τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας της διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνων, σύμφωνα με την παρ. 2 του άρθρου 6 του ν. 4795/2021.

Σύμφωνα με το άρθρο 3 του ν. 4795/2021, η Διαχείριση Κινδύνων αποτελεί μια συστηματική διαδικασία αναγνώρισης, αξιολόγησης και ελέγχου ενδεχόμενων δυσμενών ή ευνοϊκών γεγονότων και καταστάσεων, η οποία αποσκοπεί στην έγκαιρη αντιμετώπιση των κινδύνων που συνδέονται με τη λειτουργία και τις δραστηριότητες ενός φορέα, καθώς και στην εύλογη διασφάλιση της επίτευξης των στόχων του. Στο πλαίσιο αυτό, για τον Δήμο Δράμας, η Διαχείριση Κινδύνων συνιστά βασική λειτουργία διοικητικής οργάνωσης και υποστήριξης της λήψης αποφάσεων, καθώς συμβάλλει στον εντοπισμό πιθανών απειλών και ευκαιριών που επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών του και την αποτελεσματική εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων του.

Ως Κίνδυνος νοείται η πιθανότητα ή απειλή επέλευσης ζημίας, απώλειας ή άλλης αρνητικής συνέπειας για την επίτευξη των στόχων του Δήμου, η οποία μπορεί να οφείλεται τόσο σε ενδογενείς παράγοντες, όπως οι εσωτερικές διαδικασίες, η οργανωτική δομή και η διαθεσιμότητα πόρων, όσο και σε

εξωγενείς παράγοντες, όπως οι θεσμικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες. Η αναγνώριση και η αξιολόγηση των κινδύνων αυτών αποτελούν τη βάση για τη λήψη κατάλληλων προληπτικών μέτρων και την εφαρμογή δικλίδων ασφαλείας, με σκοπό τον περιορισμό των αρνητικών επιπτώσεων και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αξιοπιστίας της λειτουργίας του Δήμου.

Ο Δήμος Δράμας, ως φορέας που εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 2 του ν. 4795/2021, αναπτύσσει και εφαρμόζει συγκεκριμένη πολιτική και πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων, με σκοπό τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινδύνων που ενδέχεται να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων του, σύμφωνα με το άρθρο 22Β του ν. 4795/2021 και τα σχετικά πρότυπα και τις οδηγίες της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας.

Στο πλαίσιο αυτό, η Διαχείριση Κινδύνων στον Δήμο Δράμας περιλαμβάνει το σύνολο των απαιτούμενων ενεργειών για την αναγνώριση, την ανάλυση και την αξιολόγηση των κινδύνων, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή κατάλληλων μέτρων αντιμετώπισής τους, καθώς και τη συστηματική παρακολούθηση και επικαιροποίησή τους, ώστε να διασφαλίζεται η προσαρμογή του πλαισίου διαχείρισης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και στις λειτουργικές ανάγκες του φορέα.

1.2 Μεθοδολογία

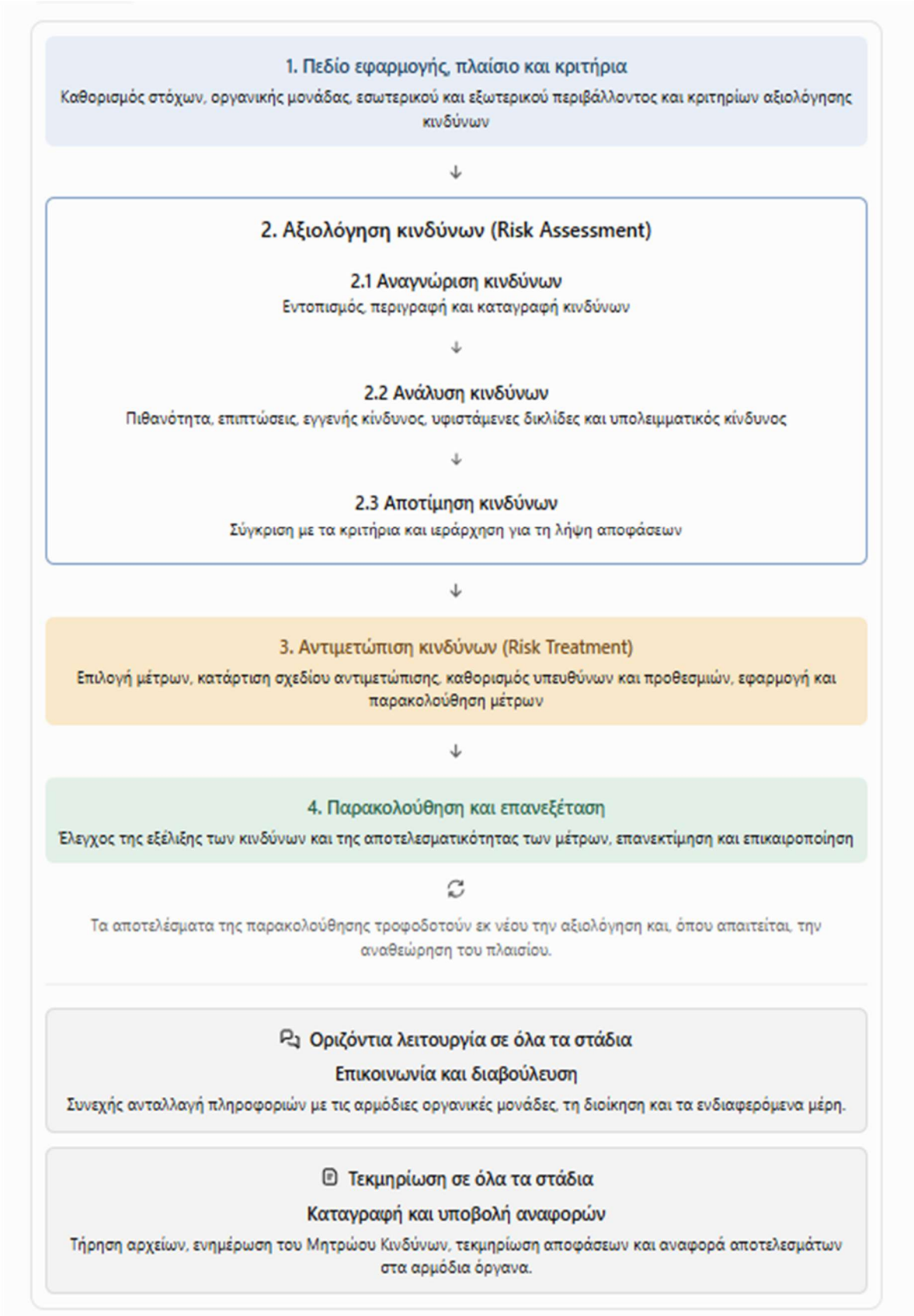
Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Δήμου Δράμας διαρθρώνεται σε τρία επίπεδα (ν.4795/2021), τα οποία λειτουργούν συμπληρωματικά, με σαφή κατανομή ρόλων και ευθυνών. Η διάρθρωση αυτή αποτυπώνεται σχηματικά στο Σχήμα 1, το οποίο παρουσιάζει το Μοντέλο των Τριών Γραμμών Ρόλων του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνων του Δήμου Δράμας.

Η **πρώτη γραμμή** περιλαμβάνει τις οργανικές μονάδες και το σύνολο των υπαλλήλων του Δήμου Δράμας, ανεξαρτήτως σχέσης εργασίας, οι οποίοι, στο πλαίσιο άσκησης των αρμοδιοτήτων τους, είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση των επιχειρησιακών λειτουργιών, τον εντοπισμό και τον περιορισμό των κινδύνων, καθώς και την εφαρμογή, παρακολούθηση και αξιολόγηση των δικλίδων ασφαλείας που εντάσσονται στις καθημερινές δραστηριότητές τους.

Η **δεύτερη γραμμή** περιλαμβάνει τις αρμόδιες οργανικές μονάδες και λειτουργίες εποπτείας και υποστήριξης του Δήμου Δράμας που είναι αρμόδια για τη διασφάλιση της τήρησης της νομιμότητας και της κανονικότητας, τη διαχείριση των κινδύνων που απειλούν την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου, καθώς και την εποπτεία και συνολική αξιολόγηση των δικλίδων ασφαλείας που εφαρμόζονται από την πρώτη γραμμή. Η λειτουργία της είναι διακριτή από την εκτέλεση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αξιοπιστίας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Η **τρίτη γραμμή** αποτελείται από τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου του Δήμου Δράμας, η οποία παρέχει στον Δήμαρχο εύλογη διαβεβαίωση και συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, των διαδικασιών διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων, καθώς και των επιμέρους δικλίδων ασφαλείας που εμπίπτουν στην αρμοδιότητα των δύο πρώτων γραμμών. Μέσω της ανεξάρτητης και αντικειμενικής αξιολόγησης, συμβάλλει στον εντοπισμό αδυναμιών και στη διατύπωση προτάσεων για τη βελτίωση των διαδικασιών και την ενίσχυση της χρηστής διοίκησης.

Η αποτελεσματική συνεργασία και η σαφής διάκριση των αρμοδιοτήτων μεταξύ των τριών γραμμών ρόλων αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εύρυθμη λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και την αποτελεσματική εφαρμογή της Διαχείρισης Κινδύνων στον Δήμο Δράμας.
Η διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων του Δήμου Δράμας βασίζεται στις κατευθυντήριες οδηγίες του διεθνούς προτύπου ISO 31000:2018 και προσαρμόζεται στις αρμοδιότητες, τις λειτουργικές ανάγκες και τους στόχους των οργανικών μονάδων του Δήμου.
Η διαδικασία περιλαμβάνει τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής, του πλαισίου και των κριτηρίων αξιολόγησης, την αναγνώριση, την ανάλυση και την αποτίμηση των κινδύνων, καθώς και τον σχεδιασμό και την εφαρμογή μέτρων αντιμετώπισής τους. Παράλληλα, η επικοινωνία και η διαβούλευση, η παρακολούθηση, η επανεξέταση και η τεκμηρίωση υποστηρίζουν όλα τα στάδια, διασφαλίζοντας τη συνεχή επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων.
Η συνολική διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων του Δήμου Δράμας αποτυπώνεται σχηματικά στο ακόλουθο διάγραμμα ροής, στο οποίο παρουσιάζονται τα βασικά στάδια και οι επιμέρους δραστηριότητές της, σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες του διεθνούς προτύπου ISO 31000:2018. Τα στάδια αυτά αναλύονται διεξοδικά στις επόμενες ενότητες του παρόντος Πλαισίου.



Εικόνα 3. Διάγραμμα ροής της διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνων του Δήμου Δράμας.

Πηγή: Προσαρμογή βάσει του προτύπου ISO 31000:2018 και του Προτύπου Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας (Οκτώβριος 2024).

2. Βήματα Διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνων

2.1 Βήμα 1ο : Πεδίο εφαρμογής, περιβάλλον, κριτήρια

Στόχος του πρώτου σταδίου είναι η ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία του Δήμου Δράμας και τον βαθμό έκθεσής του σε κινδύνους. Οι παράγοντες αυτοί συνδέονται, μεταξύ άλλων, με το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο, τις δημοσιονομικές συνθήκες, την οργανωτική δομή, το ανθρώπινο δυναμικό, τις διαθέσιμες υποδομές και τα πληροφοριακά συστήματα, καθώς και τις ανάγκες των πολιτών και τις απαιτήσεις των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών.

Καθώς το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου μεταβάλλεται, νέοι κίνδυνοι ενδέχεται να ανακύψουν, ενώ υφιστάμενοι κίνδυνοι μπορεί να μεταβληθούν ή να εκλείψουν. Για τον λόγο αυτό, η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων πρέπει να εντοπίζει εγκαίρως τις μεταβολές και να υποστηρίζει την κατάλληλη ανταπόκριση σε αυτές, με σκοπό την προστασία των δημοτικών πόρων, τη διασφάλιση της νομιμότητας και της συνέχειας των υπηρεσιών και την επίτευξη των στόχων του Δήμου.



Εικόνα 4. Περιβάλλον δραστηριοποίησης Δήμου Δράμας

Ο Δήμος Δράμας έχει καθορίσει και επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους του μέσα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον που λειτουργεί.
Επιπλέον, η θέσπιση σαφών και κοινά αποδεκτών κριτηρίων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της Διαχείρισης Κινδύνων του Δήμου Δράμας. Τα κριτήρια διαμορφώνουν ένα ενιαίο πλαίσιο αναφοράς για τις οργανικές μονάδες και τα στελέχη που συμμετέχουν στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, συμβάλλοντας στην κοινή κατανόηση, την ομοιόμορφη αξιολόγηση και τη συνεπή αποτίμηση των κινδύνων που ενδέχεται να επηρεάσουν τη λειτουργία του Δήμου και την επίτευξη των στόχων του.
Παράλληλα, παρέχουν τη βάση για την ιεράρχηση των κινδύνων, την επιλογή και αξιολόγηση των κατάλληλων μέτρων αντιμετώπισής τους, καθώς και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των σχετικών ενεργειών και της προόδου που επιτυγχάνεται διαχρονικά. Με τον τρόπο αυτό, υποστηρίζεται η τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων, η ορθολογική κατανομή των διαθέσιμων πόρων και η ενίσχυση της διοικητικής λειτουργίας του Δήμου.
Τα κριτήρια κινδύνων εξειδικεύονται μέσω διαβαθμισμένων κλιμάκων, στις οποίες κάθε βαθμίδα αντιστοιχίζεται σε συγκεκριμένη περιγραφική αποτύπωση και αριθμητική τιμή. Οι κλίμακες αυτές επιτρέπουν την αξιολόγηση των κινδύνων βάσει κοινών παραμέτρων και αποτελούν τη βάση για τον προσδιορισμό του επιπέδου έκθεσης του Δήμου σε κινδύνους και την αντίστοιχη προτεραιοποίηση των ενεργειών διαχείρισής τους.
Ειδικότερα, τα βασικά κριτήρια διαχείρισης κινδύνων αφορούν:

- **Την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου (Κριτήριο Α):** εκτιμάται ο βαθμός πιθανότητας εκδήλωσης ενός κινδύνου, με βάση την εκτιμώμενη συχνότητα εμφάνισής του, τα διαθέσιμα ιστορικά στοιχεία, τις υφιστάμενες συνθήκες και την εμπειρία από τη λειτουργία των υπηρεσιών του Δήμου Δράμας. Η εκτίμηση πραγματοποιείται σύμφωνα με την πενταβάθμια κλίμακα πιθανότητας εμφάνισης κινδύνου, όπως αυτή αποτυπώνεται στον αντίστοιχο πίνακα κριτηρίων αξιολόγησης.
- **Τον αντίκτυπο του κινδύνου (Κριτήριο Β):** αξιολογούνται οι ενδεχόμενες συνέπειες από την επέλευση του κινδύνου στη λειτουργία των υπηρεσιών, στη νομιμότητα των διοικητικών ενεργειών, στη δημοσιονομική κατάσταση, στην προστασία των δημοτικών πόρων, στην εξυπηρέτηση των πολιτών και στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων του Δήμου.
- **Την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας (Κριτήριο Γ):** εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο οι προβλεπόμενες διαδικασίες, οι μηχανισμοί ελέγχου και τα λοιπά μέτρα περιορίζουν την πιθανότητα εμφάνισης ή τις συνέπειες των κινδύνων.
- **Τη διαβάθμιση του κινδύνου:** προσδιορίζεται το συνολικό επίπεδο κινδύνου βάσει της εφαρμογής της προβλεπόμενης μεθοδολογίας αξιολόγησης, ώστε να καθίσταται δυνατή η ιεράρχηση των κινδύνων και ο καθορισμός των αναγκαίων ενεργειών αντιμετώπισής τους.

Τα κριτήρια διαχείρισης κινδύνων δεν αποτελούν στατικά στοιχεία, αλλά υπόκεινται σε περιοδική επανεξέταση και, όπου απαιτείται, αναθεώρηση, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου Δράμας, στις οργανωτικές και λειτουργικές του ανάγκες, καθώς και στα συμπεράσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή και την παρακολούθηση του Συστήματος Διαχείρισης Κινδύνων. Για την εξασφάλιση της θεσμικής συνέπειας και της εναρμόνισης με το ισχύον πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων του δημόσιου τομέα, ο Δήμος Δράμας εφαρμόζει τις προβλεπόμενες κλίμακες και διαβαθμίσεις της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας, σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του ν. 4795/2021, όπως ισχύει.

Πίνακας 3. Πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου (Κριτήριο Α)

Διαβάθμιση		Περιγραφή	Ενδεικτική συχνότητα
5	**Σχεδόν σίγουρο**	Ο κίνδυνος αναμένεται να συμβεί στην πλειονότητα των περιπτώσεων. Πολλά γνωστά περιστατικά (αρχεία/εμπειρία).	Ο κίνδυνος μπορεί να παρουσιαστεί περισσότερες από μία φορές τον χρόνο.
4	**Πολύ πιθανό**	Ο κίνδυνος είναι πιθανόν να συμβεί στις περισσότερες περιστάσεις. Γνωστά περιστατικά (αρχεία/εμπειρία).	Ο κίνδυνος μπορεί να παρουσιαστεί μία φορά τον χρόνο.
3	**Πιθανό**	Ο κίνδυνος θα μπορούσε να συμβεί σε ορισμένες περιστάσεις.	Ο κίνδυνος μπορεί να παρουσιαστεί μία φορά ανά δύο χρόνια.
2	**Σπάνιο**	Ο κίνδυνος θα μπορούσε να συμβεί κάποια στιγμή αλλά δεν είναι αναμενόμενο. Κανένα γνωστό περιστατικό δεν έχει καταγραφεί ή βιωθεί τα τελευταία χρόνια.	Ο κίνδυνος μπορεί να παρουσιαστεί μετά από πέντε χρόνια.
1	**Καθόλου πιθανό**	Ο κίνδυνος μπορεί να συμβεί μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις.	Ο κίνδυνος μπορεί να παρουσιαστεί μετά από πέντε χρόνια.

Πίνακας 4. Αντίκτυπος του κινδύνου (Κριτήριο Β):

ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ	Ασήμαντος (1)	Περιορισμένος (2)	Μεσαίος (3)	Σημαντικός (4)	Κρίσιμος (5)
Σε επίπεδο δημοτικών λειτουργιών / παροχής υπηρεσιών	Μεμονωμένη, μερική διακοπή λειτουργίας ή υπηρεσίας διάρκειας λίγων ωρών. Αμελητέα επίπτωση σε πολίτες, προσωπικό ή λοιπούς συναλλασσόμενους. Ελάχιστες καθυστερήσεις στην υλοποίηση επιχειρησιακών, κοινωνικών ή διοικητικών στόχων και δράσεων του Δήμου Δράμας.	Περιορισμένη, μερική διακοπή λειτουργίας ή υπηρεσίας διάρκειας έως μίας ημέρας. Μικρή επίπτωση σε πολίτες, προσωπικό ή λοιπούς συναλλασσόμενους. Μικρές και αναστρέψιμες καθυστερήσεις στην υλοποίηση στόχων, έργων ή προγραμμάτων.	Επαναλαμβανόμενη ή εκτεταμένη μερική διακοπή δημοτικών, επιχειρησιακών ή διοικητικών λειτουργιών. Αισθητή επίπτωση στην δημοτική κοινότητα. Τακτικές καθυστερήσεις στην υλοποίηση στόχων, δημοτικών ή αναπτυξιακών δραστηριοτήτων, έργων και προγραμμάτων.	Πλήρης διακοπή κρίσιμης λειτουργίας ή υπηρεσίας. Σημαντικές επιπτώσεις σε πολίτες, προσωπικό ή/και συνεργαζόμενους φορείς για περιορισμένο χρονικό διάστημα (<7 ημερών). Σημαντικές καθυστερήσεις στην επίτευξη στόχων, οι οποίες ενδέχεται να απαιτήσουν ουσιώδεις αλλαγές στον στρατηγικό ή επιχειρησιακό σχεδιασμό του Δήμου Δράμας.	Πλήρης και παρατεταμένη διακοπή κρίσιμων δημοτικών, επιχειρησιακών ή διοικητικών λειτουργιών (>7 ημερών). Εκτεταμένες επιπτώσεις στην δημοτική κοινότητα. Καθυστερήσεις ή αστοχίες που απειλούν την επίτευξη στρατηγικών στόχων ή/και τη συνέχιση κρίσιμων λειτουργιών και ενδέχεται να οδηγήσουν σε μη αναστρέψιμες καταστάσεις.

ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ	Ασήμαντος (1)	Περιορισμένος (2)	Μεσαίος (3)	Σημαντικός (4)	Κρίσιμος (5)
Στη φήμη και αξιοπιστία του Δήμου Δράμας	Μεμονωμένα παράπονα ή περιστατικά μικρής σημασίας. Ελάχιστη και παροδική επίπτωση στη φήμη. Αμελητέα απώλεια εμπιστοσύνης πολιτών, προσωπικού, συνεργατών ή άλλων ενδιαφερόμενων μερών.	Περιστατικά που απαιτούν εσωτερική διερεύνηση για την αποτροπή περαιτέρω κλιμάκωσης. Περιορισμένες καταγγελίες ή παράπονα. Μικρή απώλεια εμπιστοσύνης, η οποία μπορεί να αποκατασταθεί γρήγορα.	Αρνητική δημοσιότητα σε τοπικά ή περιφερειακά μέσα ή/και ευρύτερη δημοσιοποίηση του περιστατικού. Ενδεχόμενος εξωτερικός έλεγχος. Αισθητή μείωση εμπιστοσύνης πολιτών, προσωπικού, θεσμικών/αναπτυξιακών συνεργατών και λοιπών ενδιαφερόμενων μερών, η οποία μπορεί να αποκατασταθεί με την πάροδο του χρόνου.	Εκτεταμένη αρνητική δημοσιότητα σε μέσα εθνικής εμβέλειας. Σημαντικός εξωτερικός ή θεσμικός έλεγχος. Καταγγελίες που αφορούν όργανα ή στελέχη διοίκησης. Σοβαρή απώλεια εμπιστοσύνης της δημοτικής κοινότητας, συνεργαζόμενων φορέων, χρηματοδοτών ή/και της κοινωνίας.	Εκτεταμένη και παρατεταμένη αρνητική δημοσιότητα εθνικής ή/και διεθνούς εμβέλειας, με σοβαρές συνέπειες για το κύρος του Δήμου Δράμας. Έρευνες από αρμόδιες αρχές. Σοβαρές επιπτώσεις σε στρατηγικές συνεργασίες ή χρηματοδοτήσεις. Μακροχρόνια ή εξαιρετικά δυσχερώς αναστρέψιμη απώλεια εμπιστοσύνης και θεσμικής αξιοπιστίας.

ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ	Ασήμαντος (1)	Περιορισμένος (2)	Μεσαίος (3)	Σημαντικός (4)	Κρίσιμος (5)
Συμμόρφωση με νόμους, κανονισμούς και θεσμικό πλαίσιο	Περιορισμένη απόκλιση από εσωτερική διαδικασία, πρότυπο ή κατευθυντήρια γραμμή χωρίς ουσιώδεις συνέπειες. Δεν αναμένεται νομική ή κανονιστική ενέργεια. Αμελητέος οικονομικός αντίκτυπος.	Παραβίαση εσωτερικής πολιτικής ή κανονισμού. Μεμονωμένο νομικό ή κανονιστικό ζήτημα. Μικρές οικονομικές ή διοικητικές επιπτώσεις.	Σοβαρή παράβαση που μπορεί να οδηγήσει σε εσωτερική ή εξωτερική έρευνα. Συνεχιζόμενα νομικά ή διοικητικά ζητήματα. Αισθητές οικονομικές ή λειτουργικές επιπτώσεις.	Σημαντική παράβαση νομοθεσίας ή κανονιστικού πλαισίου. Έρευνα από αρμόδια εποπτική ή ελεγκτική αρχή. Σημαντικές νομικές ενέργειες, διοικητικές κυρώσεις ή πρόστιμα. Σοβαρή επίπτωση στη λειτουργία ή στη φήμη του Δήμου Δράμας.	Επαναλαμβανόμενες ή εξαιρετικά σοβαρές παραβάσεις του νομοθετικού/κανονιστικού πλαισίου. Επιβολή σοβαρών κυρώσεων ή επανειλημμένων υψηλών προστίμων. Σοβαρές δικαστικές ή άλλες έννομες συνέπειες και μακροχρόνια επίπτωση στη λειτουργία και αξιοπιστία του Δήμου.
Οικονομική και Δημοσιονομική Διαχείριση	Αμελητέα επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού ή στην οικονομική λειτουργία του Δήμου Δράμας. Η απόκλιση αντιμετωπίζεται στο πλαίσιο της συνήθους διαχείρισης.	Περιορισμένη επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού, σε επιμέρους δαπάνες ή χρηματοδοτούμενες δράσεις. Απαιτούνται μικρής κλίμακας διορθωτικές ενέργειες ή ανακατανομή πόρων.	Μέτρια επίπτωση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού ή/και στην υλοποίηση έργων και προγραμμάτων. Αισθητές αποκλίσεις που απαιτούν διορθωτικές ενέργειες και επηρεάζουν επιμέρους στόχους ή δραστηριότητες.	Σημαντική επίπτωση στον προϋπολογισμό, στη χρηματοδότηση ή στην εκτέλεση σημαντικών έργων και προγραμμάτων. Σοβαρές αποκλίσεις, απώλεια σημαντικών πόρων ή ανάγκη ουσιώδους αναπροσαρμογής του οικονομικού σχεδιασμού.	Πολύ σοβαρή επίπτωση στην οικονομική λειτουργία και βιωσιμότητα κρίσιμων δραστηριοτήτων. Απώλεια σημαντικής χρηματοδότησης ή πόρων, αδυναμία εκπλήρωσης ουσιωδών οικονομικών υποχρεώσεων ή σοβαρή διατάραξη της υλοποίησης στρατηγικών έργων και προγραμμάτων.

ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ	Ασήμαντος (1)	Περιορισμένος (2)	Μεσαίος (3)	Σημαντικός (4)	Κρίσιμος (5)
Περιβάλλον / Τοπική κοινωνία	Ελάχιστες ζημιές σε μεμονωμένες εγκαταστάσεις ή υποδομές. Καμία μόνιμη επιβλαβής επίπτωση στο περιβάλλον. Ελάχιστες επιπτώσεις στην δημοτική ή τοπική κοινωνία.	Μικρές και τοπικές ζημιές σε εγκαταστάσεις, υποδομές ή περιουσιακά στοιχεία του Δήμου Δράμας. Βραχυπρόθεσμες και περιορισμένες δυσμενείς επιπτώσεις στο περιβάλλον. Αισθητές αλλά εύκολα διαχειρίσιμες επιπτώσεις στην δημοτική ή τοπική κοινωνία.	Σημαντικές αλλά αποκαταστάσιμες ζημιές σε υποδομές ή εγκαταστάσεις. Σημαντικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις που απαιτούν οργανωμένες ενέργειες αποκατάστασης. Σοβαρές αλλά διαχειρίσιμες επιπτώσεις στην δημοτική ή/και τοπική κοινωνία.	Σοβαρές και μακροχρόνιες ζημιές σε δημοτικές εγκαταστάσεις, εργαστήρια ή άλλες κρίσιμες υποδομές. Εκτεταμένη περιβαλλοντική ζημία. Σοβαρές επιπτώσεις στην δημοτική κοινότητα ή/και στην τοπική κοινωνία.	Καταστροφή ή αδυναμία λειτουργίας βασικών δημοτικών υποδομών. Ευρεία και μη αναστρέψιμη ή εξαιρετικά δυσχερώς αναστρέψιμη περιβαλλοντική ζημία. Σημαντική και μόνιμη επίπτωση στην δημοτική κοινότητα, στην τοπική κοινωνία ή/και στην ευρύτερη περιοχή.

ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ	Ασήμαντος (1)	Περιορισμένος (2)	Μεσαίος (3)	Σημαντικός (4)	Κρίσιμος (5)
Στην Παροχή Δημοτικών Υπηρεσιών και στο Αναπτυξιακό Έργο	Μεμονωμένη και άμεσα αντιμετωπίσιμη επίπτωση σε δημοτική υπηρεσία ή αναπτυξιακή δραστηριότητα, χωρίς ουσιώδη επίδραση στην ποιότητα ή στα αποτελέσματά της.	Περιορισμένη διατάραξη δημοτικών υπηρεσιών, τεχνικών εργασιών ή αναπτυξιακών δραστηριοτήτων. Μικρές καθυστερήσεις που μπορούν να αναπληρωθούν χωρίς ουσιώδη επίπτωση στους επιχειρησιακούς ή αναπτυξιακούς στόχους.	Σημαντική διατάραξη επιμέρους δημοτικών ή αναπτυξιακών δραστηριοτήτων. Καθυστερήσεις σε προγράμματα σπουδών ή χρηματοδοτούμενα έργα. Αισθητή επίπτωση στην ποιότητα ή στην επίτευξη επιμέρους επιχειρησιακών/αναπτυξιακών στόχων.	Εκτεταμένη διατάραξη δημοτικού ή αναπτυξιακού έργου, σοβαρή καθυστέρηση ή αδυναμία ολοκλήρωσης σημαντικού έργου ή προγράμματος, σοβαρή παραβίαση θεσμικών ή τεχνικών προτύπων ή σημαντική απώλεια υπηρεσιακών δεδομένων/αποτελεσμάτων.	Μακροχρόνια ή μη αναστρέψιμη επίπτωση στο δημοτικό ή αναπτυξιακό έργο. Αδυναμία εκπλήρωσης κρίσιμης αποστολής του Δήμου, απώλεια κρίσιμων υπηρεσιακών δεδομένων ή υποδομών, σοβαρό περιστατικό παραβίασης θεσμικής/διοικητικής ακεραιότητας με ευρείας κλίμακας συνέπειες ή απώλεια σημαντικών αναπτυξιακών συνεργασιών/χρηματοδοτήσεων.

Στην Υγεία και Ασφάλεια Ανθρώπων	Περιστατικό χωρίς τραυματισμό ή επίπτωση στην υγεία εργαζομένων, πολιτών ή τρίτων. Δεν απαιτείται ιατρική παρέμβαση.	Ελαφρύς τραυματισμός ή παροδική επίπτωση στην υγεία, που απαιτεί πρώτες βοήθειες ή απλή ιατρική φροντίδα, χωρίς μακροχρόνιες συνέπειες.	Τραυματισμός ή πρόβλημα υγείας που απαιτεί ιατρική περίθαλψη και ενδέχεται να προκαλέσει προσωρινή ανικανότητα εργασίας ή περιορισμό καθημερινών δραστηριοτήτων.	Σοβαρός τραυματισμός ή σοβαρή βλάβη της υγείας ενός ή περισσότερων προσώπων, που απαιτεί νοσηλεία ή προκαλεί μακροχρόνιες επιπτώσεις.	Θάνατος, μόνιμη σοβαρή αναπηρία ή πολλαπλοί σοβαροί τραυματισμοί, με ιδιαίτερα δυσμενείς συνέπειες για την υγεία και ασφάλεια εργαζομένων, πολιτών ή τρίτων.

Προσαρμοσμένο για τον Δήμο Δράμας, βάσει του "Information and public services for the Island of Jersey – Risk Management Guidance"

Πίνακας 5.Αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλείδων ασφαλείας (Κριτήριο Γ)

Αξιολόγηση δικλείδων ασφαλείας	Περιγραφή
Πλήρως αποτελεσματικές	Δεν απαιτείται άλλη ενέργεια, εκτός από την επανεξέταση και την παρακολούθηση των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου. Οι δικλίδες ελέγχου είναι καλά σχεδιασμένες και αντιμετωπίζουν τις βασικές αιτίες των κινδύνων. Η διοίκηση πιστεύει ότι είναι αποτελεσματικές και αξιόπιστες.
Αρκετά αποτελεσματικές	Οι περισσότερες δικλίδες ελέγχου έχουν σχεδιαστεί σωστά, εφαρμόζονται και είναι αποτελεσματικές. Χρειάζεται λίγη δουλειά ακόμη ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματική λειτουργία τους. Η διοίκηση έχει κάποιες αμφιβολίες όσον αφορά στην αποτελεσματική λειτουργία και αξιοπιστία τους.
Μερικώς αποτελεσματικές	Ενώ ο σχεδιασμός των δικλίδων ελέγχου μπορεί να είναι σε μεγάλο βαθμό σωστός, δεδομένου ότι αντιμετωπίζουν τις περισσότερες από τις βασικές αιτίες του κινδύνου, οι δικλίδες ελέγχου δεν είναι επί του παρόντος πολύ αποτελεσματικές. ή Ορισμένες από τις δικλίδες ελέγχου δεν φαίνεται να έχουν σχεδιαστεί σωστά, δεδομένου ότι δεν αντιμετωπίζουν τις βασικές αιτίες των κινδύνων. Αυτές που έχουν σχεδιαστεί σωστά λειτουργούν αποτελεσματικά.
Σε μεγάλο βαθμό αναποτελεσματικές	Σημαντικά κενά στις δικλίδες ελέγχου. Είτε οι δικλίδες ελέγχου δεν αντιμετωπίζουν τις βαθύτερες αιτίες των κινδύνων, είτε δε λειτουργούν καθόλου αποτελεσματικά.
Απουσία δικλίδων ή εντελώς αναποτελεσματικές	Σχεδόν καμία αξιόπιστη δικλίδα ελέγχου. Η διοίκηση δεν έχει καμία εμπιστοσύνη ότι επιτυγχάνεται οποιοσδήποτε βαθμός ελέγχου, λόγω κακού σχεδιασμού των δικλίδων ελέγχου ή πολύ περιορισμένης λειτουργικής αποτελεσματικότητας.

(Βασισμένο σε δημοσίευση του οργανισμού Victorian Managed Insurance Authority “Risk criteria examples”)

2.2 Βήμα 2ο : Αξιολόγηση κινδύνων

Η αξιολόγηση κινδύνων αποτελεί το δεύτερο βήμα της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων του Δήμου Δράμας και περιλαμβάνει τρεις διακριτές, αλλά αλληλένδετες, επιμέρους δραστηριότητες: **Α**. **την αναγνώριση, Β. την ανάλυση και Γ. την αποτίμηση των κινδύνων**. Η διαδικασία διενεργείται με συστηματικό, επαναληπτικό και κυκλικό τρόπο από τις αρμόδιες οργανικές μονάδες του Δήμου, λαμβάνοντας υπόψη τις αρμοδιότητές τους, τους επιχειρησιακούς στόχους που επιδιώκουν και τις συνθήκες υπό τις οποίες ασκούν τις λειτουργίες τους. Για την ενιαία κατανόηση και την ομοιόμορφη εφαρμογή της μεθοδολογίας αξιολόγησης κινδύνων κρίνεται αναγκαία η αποσαφήνιση των ακόλουθων βασικών εννοιών:

α) Εγγενής κίνδυνος

Ως εγγενής κίνδυνος νοείται το επίπεδο κινδύνου που υφίσταται πριν από την εφαρμογή οποιωνδήποτε μέτρων αντιμετώπισης ή δικλίδων ασφαλείας. Αντιπροσωπεύει, δηλαδή, την έκθεση του Δήμου σε έναν κίνδυνο, εφόσον δεν λαμβάνονται υπόψη οι υφιστάμενοι μηχανισμοί ελέγχου και περιορισμού του. Για τις ανάγκες της παρούσας μεθοδολογίας, ο εγγενής κίνδυνος εκτιμάται με βάση τον συνδυασμό της πιθανότητας επέλευσης του κινδύνου και του αντίκτυπου που ενδέχεται να έχει στην επίτευξη των στόχων του Δήμου.

β) Δικλίδες ασφαλείας και μέτρα αντιμετώπισης κινδύνων

Ως δικλίδες ασφαλείας νοούνται οι πολιτικές, οι διαδικασίες, οι ενέργειες και οι μηχανισμοί ελέγχου που εφαρμόζει ο Δήμος Δράμας με σκοπό την πρόληψη, τον περιορισμό ή τη διαχείριση των κινδύνων, καθώς και την ενίσχυση της πιθανότητας επίτευξης των καθορισμένων στόχων του. Στο πλαίσιο αυτό, τα μέτρα αντιμετώπισης αποσκοπούν στη μείωση της πιθανότητας επέλευσης ενός κινδύνου ή/και στον περιορισμό των συνεπειών του, εφόσον αυτός εκδηλωθεί.

Η έννοια των δικλίδων ασφαλείας συνδέεται με τον σκοπό της διαχείρισης κινδύνων, όπως αυτός αποτυπώνεται στο άρθρο 3 του ν. 4795/2021, και εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο ενίσχυσης της χρηστής διοίκησης, της αποτελεσματικότητας και της επίτευξης των στόχων του Δήμου.

γ) Υπολειμματικός κίνδυνος

Ως υπολειμματικός κίνδυνος νοείται το επίπεδο κινδύνου που εξακολουθεί να υφίσταται μετά την εφαρμογή των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας και των μέτρων αντιμετώπισης από τον Δήμο Δράμας. Η αξιολόγησή του πραγματοποιείται μέσω της εκ νέου εκτίμησης της πιθανότητας επέλευσης του κινδύνου και του δυνητικού αντίκτυπού του, λαμβάνοντας υπόψη την επίδραση και την αποτελεσματικότητα των εφαρμοζόμενων δικλίδων ασφαλείας.

Ο υπολειμματικός κίνδυνος αποτυπώνει, συνεπώς, τον βαθμό έκθεσης του Δήμου στον συγκεκριμένο κίνδυνο μετά την εφαρμογή των προβλεπόμενων μέτρων και αποτελεί βασικό στοιχείο για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την ανάγκη διατήρησης, ενίσχυσης ή αναθεώρησης των μέτρων αντιμετώπισης, καθώς και για τον προσδιορισμό της αποδοχής του εναπομένοντος κινδύνου.

2.2.1 Αναγνώριση κινδύνων

Η αναγνώριση κινδύνων στον Δήμο Δράμας αποτελεί τη συστηματική διαδικασία εντοπισμού, ανάλυσης και περιγραφής των κινδύνων που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του Δήμου, καθώς και την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων και τη λειτουργία των οργανικών του μονάδων. Η διαδικασία περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των πηγών και των αιτιών εκδήλωσης κάθε κινδύνου, των συνθηκών υπό τις οποίες ενδέχεται να προκύψει, καθώς και των πιθανών επιπτώσεών του στη διοικητική λειτουργία, τη δημοσιονομική διαχείριση και την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Για την πληρέστερη αναγνώριση των κινδύνων, εξετάζονται συστηματικά τα ακόλουθα ερωτήματα: τι ενδέχεται να συμβεί, για ποιους λόγους μπορεί να συμβεί, σε ποια διαδικασία ή οργανική μονάδα είναι πιθανό να εκδηλωθεί και με ποιον τρόπο μπορεί να επηρεάσει την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

Η ορθολογική διατύπωση ενός κινδύνου προϋποθέτει την αποτύπωσή του μέσω τριών διακριτών, αλλά αλληλένδετων, συνιστωσών: **των αιτιών**, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην εκδήλωσή του, **του συμβάντος**, δηλαδή του γεγονότος ή της κατάστασης που ενδέχεται να προκύψει **και των συνεπειών**, οι οποίες αφορούν τις δυνητικές επιπτώσεις του στην επίτευξη των στόχων και στην εύρυθμη λειτουργία του Δήμου. Η συγκεκριμένη προσέγγιση συμβάλλει στην ενιαία και σαφή καταγραφή των κινδύνων, διευκολύνοντας την επακόλουθη αξιολόγησή τους και τον σχεδιασμό κατάλληλων μέτρων αντιμετώπισης.

<u>Αιτίες:</u> Ως αιτίες ενός κινδύνου νοούνται οι παράγοντες ή οι συνθήκες που ενδέχεται να δημιουργήσουν την αβεβαιότητα και να οδηγήσουν στην εκδήλωση ενός συμβάντος με πιθανές αρνητικές επιπτώσεις στην επίτευξη των στόχων του Δήμου Δράμας. Οι αιτίες μπορεί να σχετίζονται με εσωτερικούς παράγοντες, όπως η ανεπαρκής στελέχωση των υπηρεσιών, η έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης του προσωπικού, οι ανθρώπινες παραλείψεις, οι αδυναμίες των εσωτερικών διαδικασιών και οι τεχνικές δυσλειτουργίες, ή με εξωτερικούς παράγοντες που δεν τελούν υπό τον άμεσο έλεγχο του Δήμου.

<u>Συμβάν:</u> Ως συμβάν κινδύνου ορίζεται ένα αβέβαιο γεγονός ή περιστατικό, η επέλευση του οποίου ενδέχεται να παρεμποδίσει ή να επηρεάσει αρνητικά την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του Δήμου, καθώς και την ομαλή άσκηση των αρμοδιοτήτων των οργανικών του μονάδων. Ένα συμβάν μπορεί να προκύψει από μία ή περισσότερες αιτίες, εσωτερικής ή εξωτερικής προέλευσης. Η διερεύνηση των αιτιών του συμβάλλει στην πληρέστερη κατανόηση της φύσης του κινδύνου, καθώς και των πιθανών αλληλεπιδράσεών του με άλλους κινδύνους που επηρεάζουν τη λειτουργία του Δήμου. Παράλληλα, αποτελεί βασική προϋπόθεση για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή κατάλληλων προληπτικών και διορθωτικών μέτρων. Επισημαίνεται ότι ένα συμβάν κινδύνου μπορεί να συνδέεται με περισσότερες από μία αιτίες και να επιφέρει πολλαπλές συνέπειες, επηρεάζοντας ταυτόχρονα διαφορετικούς στόχους ή λειτουργίες του Δήμου.

<u>Συνέπειες:</u> Ως συνέπειες νοούνται τα δυνητικά αποτελέσματα που μπορεί να προκύψουν εφόσον επέλθει το συμβάν κινδύνου. Στο πλαίσιο λειτουργίας του Δήμου Δράμας, οι συνέπειες ενδέχεται να αφορούν τη διακοπή ή την υποβάθμιση της παροχής δημοτικών υπηρεσιών, την καθυστέρηση διοικητικών διαδικασιών, την πρόκληση οικονομικής ή δημοσιονομικής επιβάρυνσης, την απώλεια ή τη μη αποτελεσματική διαχείριση δημόσιων πόρων, τη μη συμμόρφωση με το ισχύον θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο, καθώς και την υποβάθμιση της αξιοπιστίας και της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τον Δήμο. Οι συνέπειες αποτελούν ενδεχόμενες μελλοντικές εξελίξεις, η πραγματοποίηση των οποίων εξαρτάται από την επέλευση του συμβάντος και τις ειδικότερες συνθήκες εκδήλωσής του.

2.2.2 Ανάλυση κινδύνων

Η ανάλυση κινδύνου στον Δήμο Δράμας αποτελεί τη διαδικασία συστηματικής εξέτασης της φύσης, των χαρακτηριστικών και της σπουδαιότητας των κινδύνων που έχουν αναγνωριστεί, με σκοπό την εκτίμηση του επιπέδου έκθεσης του Δήμου σε αυτούς και την υποστήριξη της λήψης τεκμηριωμένων αποφάσεων για τη διαχείρισή τους.
Κατά την ανάλυση των κινδύνων λαμβάνονται υπόψη παράγοντες που επηρεάζουν την πιθανότητα εκδήλωσης και το μέγεθος των δυνητικών επιπτώσεών τους, καθώς και τις δυνατότητες πρόληψης, περιορισμού ή αντιμετώπισής τους. Ειδικότερα, εξετάζονται:

- Η πιθανότητα εκδήλωσης του συμβάντος **(Κριτήριο Α):** αφορά την εκτίμηση της πιθανότητας επέλευσης του αναγνωρισμένου κινδύνου, λαμβάνοντας υπόψη τις υφιστάμενες συνθήκες και τα διαθέσιμα στοιχεία.

- Η φύση και το μέγεθος των επιπτώσεων **(Κριτήριο Β):** αφορούν την εκτίμηση της έκτασης και της σοβαρότητας των συνεπειών που ενδέχεται να προκύψουν για την επίτευξη των στόχων, τη δημοσιονομική λειτουργία, τις διοικητικές διαδικασίες και την παροχή υπηρεσιών του Δήμου.

- Η πολυπλοκότητα και η αλληλεξάρτηση των κινδύνων: εξετάζεται κατά πόσο ένας κίνδυνος μπορεί να επηρεάσει άλλους κινδύνους ή να προκαλέσει αλυσιδωτές επιπτώσεις σε διαφορετικές οργανικές μονάδες και λειτουργίες του Δήμου.

- Η χρονική διάσταση και η μεταβλητότητα: λαμβάνεται υπόψη η πιθανότητα μεταβολής του επιπέδου κινδύνου με την πάροδο του χρόνου ή εξαιτίας αλλαγών στο θεσμικό, οικονομικό, τεχνολογικό και οργανωτικό περιβάλλον.

- Η αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας **(Κριτήριο Γ):** αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο τα ήδη εφαρμοζόμενα μέτρα ελέγχου και οι προβλεπόμενες διαδικασίες συμβάλλουν στην πρόληψη, τον περιορισμό ή την έγκαιρη ανίχνευση των κινδύνων.

- Το επίπεδο ευαισθησίας των λειτουργιών και η εμπιστοσύνη στις διαδικασίες: εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο οι ανθρώπινοι πόροι, τα πληροφοριακά συστήματα και οι διοικητικές διαδικασίες είναι ευάλωτα στην εκδήλωση κινδύνων, καθώς και η επάρκεια και η αξιοπιστία των εφαρμοζόμενων μέτρων προστασίας.

Η ανάλυση κινδύνου στον Δήμο Δράμας διαρθρώνεται σε τρία βασικά επιμέρους στάδια:

1ο στάδιο: Εκτίμηση του εγγενούς κινδύνου (Inherent Risk). Προσδιορίζεται το επίπεδο κινδύνου πριν από τη συνεκτίμηση της επίδρασης των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας. Η εκτίμηση βασίζεται στην πιθανότητα εκδήλωσης του συμβάντος και στη σοβαρότητα των δυνητικών επιπτώσεών του, σύμφωνα με τα καθορισμένα κριτήρια αξιολόγησης.

2ο στάδιο: Προσδιορισμός και αξιολόγηση των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας (Controls). Καταγράφονται τα μέτρα, οι διαδικασίες και οι μηχανισμοί ελέγχου που εφαρμόζονται ήδη από τις αρμόδιες υπηρεσίες του Δήμου και αξιολογείται η επάρκεια και η αποτελεσματικότητά τους ως προς την πρόληψη ή τον περιορισμό του εξεταζόμενου κινδύνου.

3ο στάδιο: Εκτίμηση του υπολειμματικού κινδύνου (Residual Risk). Προσδιορίζεται το επίπεδο κινδύνου που εξακολουθεί να υφίσταται μετά τη συνεκτίμηση της αποτελεσματικότητας

των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας. Η εκτίμηση αυτή επιτρέπει να διαπιστωθεί εάν ο εναπομένων κίνδυνος είναι αποδεκτός ή εάν απαιτείται η λήψη πρόσθετων μέτρων αντιμετώπισης.

Η ολοκλήρωση των παραπάνω σταδίων παρέχει στον Δήμο Δράμας μια τεκμηριωμένη εικόνα της έκθεσής του στους αναγνωρισμένους κινδύνους και δημιουργεί τη βάση για την επόμενη διαδικασία, δηλαδή την αξιολόγηση και ιεράρχηση των κινδύνων, καθώς και τον καθορισμό των κατάλληλων ενεργειών διαχείρισής τους.

2.2.2.1 Εγγενής Κίνδυνος (Inherent Risk)

Η αξιολόγηση του εγγενούς κινδύνου πραγματοποιείται από κάθε οργανική μονάδα του Δήμου Δράμας και αφορά την εκτίμηση της πιθανότητας εκδήλωσης ενός κινδύνου και του αντίκτυπου που ενδέχεται να έχει στην επίτευξη των στόχων του Δήμου, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι υφιστάμενες δικλίδες ασφαλείας.

Η αξιολόγηση βασίζεται σε δύο κριτήρια:

- Πιθανότητα (Κριτήριο Α – Likelihood): η εκτιμώμενη πιθανότητα εκδήλωσης του κινδύνου εντός συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.
- Αντίκτυπος (Κριτήριο Β – Impact): η σοβαρότητα των δυνητικών επιπτώσεων από την επέλευση του κινδύνου.

Η σπουδαιότητα ή το επίπεδο του εγγενούς κινδύνου προσδιορίζεται από το γινόμενο των δύο κριτηρίων:

Εγγενής Κίνδυνος = Πιθανότητα (Α) × Αντίκτυπος (Β)



Εικόνα 5. Εγγενής Κίνδυνος

Πίνακας 6. Παράδειγμα βαθμολόγησης σπουδαιότητας εγγενούς κινδύνου

Εγγενείς Κίνδυνοι	Πιθανότητα (Α)	Αντίκτυπος (Β)	Σπουδαιότητα Εγγενούς Κινδύνου (Α × Β)
Κίνδυνος 1ος: ΧΧ	3	4	12

Η σπουδαιότητα του εγγενούς κινδύνου κατατάσσεται σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

Πίνακας 7. Κλίμακα σπουδαιότητας εγγενούς κινδύνου

Σπουδαιότητα Εγγενούς Κινδύνου	Κλίμακα
Ακραίος Κίνδυνος	15–25
Υψηλός Κίνδυνος	8–14
Μέτριος Κίνδυνος	3–7
Χαμηλός Κίνδυνος	1–2

2.2.2.2 Δικλίδες Ασφαλείας (Controls)

Κατά τη διαδικασία αυτή, οι οργανικές μονάδες του Δήμου Δράμας προσδιορίζουν, καταγράφουν και αξιολογούν τις υφιστάμενες δικλίδες ασφαλείας που εφαρμόζονται για την πρόληψη ή τον περιορισμό των κινδύνων, με βάση το Κριτήριο Γ – Επάρκεια Δικλίδων Ασφαλείας.

Οι δικλίδες διακρίνονται σε προληπτικές ή κατασταλτικές, καθώς και σε αυτόματες ή χειροκίνητες. Οι προληπτικές αποσκοπούν στη μείωση της πιθανότητας εκδήλωσης ενός κινδύνου, ενώ οι κατασταλτικές στον περιορισμό των επιπτώσεών του μετά την επέλευσή του. Οι αυτόματες λειτουργούν χωρίς άμεση ανθρώπινη παρέμβαση, ενώ οι χειροκίνητες προϋποθέτουν την εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών από αρμόδιο προσωπικό.
Η αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητάς τους βασίζεται στην εμπειρία των αρμόδιων στελεχών, στα αποτελέσματα των ελέγχων, στη συνέπεια εφαρμογής τους και στα διαθέσιμα στοιχεία από την προηγούμενη λειτουργία τους. Παράλληλα, συνεκτιμάται η σχέση κόστους–οφέλους, ώστε τα εφαρμοζόμενα μέτρα να είναι αποτελεσματικά και οικονομικά αποδοτικά.
Ως προς την κατανομή των αρμοδιοτήτων στο πλαίσιο των τριών γραμμών, ισχύουν τα ακόλουθα:

- **Πρώτη γραμμή:** Οι αρμόδιες οργανικές μονάδες εφαρμόζουν και παρακολουθούν τις δικλίδες ασφαλείας, εντοπίζουν τυχόν αδυναμίες και προβαίνουν στις αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες στο πεδίο ευθύνης τους.

- **Δεύτερη γραμμή:** Οι αρμόδιες λειτουργίες εποπτείας και υποστήριξης παρέχουν καθοδήγηση και ενημέρωση στο προσωπικό και παρακολουθούν την εφαρμογή των δικλίδων ασφαλείας, σύμφωνα με τις αρμοδιότητές τους.

- **Τρίτη γραμμή**: Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου παρέχει ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαίωση και συμβουλευτική υποστήριξη σχετικά με την επάρκεια και την

αποτελεσματικότητα του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων και των δικλίδων ελέγχου, σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο.

Η αξιολόγηση των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας αποτελεί βασική προϋπόθεση για τον προσδιορισμό του υπολειμματικού κινδύνου, δηλαδή του επιπέδου κινδύνου που εξακολουθεί να υφίσταται μετά τη συνεκτίμηση της αποτελεσματικότητας των μέτρων που εφαρμόζει ο Δήμος Δράμας.

2.2.2.3 Υπολειμματικός Κίνδυνος (Residual Risk)

Κατά τη διαδικασία αυτή πραγματοποιείται η τελική εκτίμηση της σπουδαιότητας του υπολειμματικού κινδύνου στον Δήμο Δράμας.Μετά την αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας, σύμφωνα με το Κριτήριο Γ, οι αρμόδιες οργανικές μονάδες επανεκτιμούν την πιθανότητα εκδήλωσης του κινδύνου και τον αντίκτυπο των δυνητικών συνεπειών του, λαμβάνοντας υπόψη την επίδραση των εφαρμοζόμενων μέτρων.

Η σπουδαιότητα του υπολειμματικού κινδύνου προκύπτει από το γινόμενο της αναθεωρημένης πιθανότητας και του αναθεωρημένου αντίκτυπου και αποτυπώνει το επίπεδο κινδύνου που εξακολουθεί να υφίσταται μετά την εφαρμογή των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας.

Πίνακας 8. Παράδειγμα υπολογισμού υπολειμματικού κινδύνου

Στάδιο αξιολόγησης	**Πιθανότητα (Α)**	**Αντίκτυπος (Β)**	**Σπουδαιότητα Κινδύνου (Α × Β)**
Εγγενής Κίνδυνος	3	4	12
Επίδραση Υφιστάμενων Δικλίδων Ασφαλείας	−1	−1	—
Υπολειμματικός Κίνδυνος	2	3	6

Σημείωση: Οι τιμές −1 αποτυπώνουν τη μείωση κατά μία μονάδα της πιθανότητας και του αντίκτυπου, αντίστοιχα, στο συγκεκριμένο παράδειγμα. Η σπουδαιότητα του υπολειμματικού κινδύνου υπολογίζεται εκ νέου ως $2 \times 3 = 6$ και όχι με αφαίρεση από την αρχική βαθμολογία του εγγενούς κινδύνου.

2.2.3 Αποτίμηση κινδύνων

Η αποτίμηση κινδύνων στον Δήμο Δράμας βασίζεται στα αποτελέσματα της αναγνώρισης και της ανάλυσης των κινδύνων και αποσκοπεί στον προσδιορισμό της αποδοχής τους ή της ανάγκης λήψης πρόσθετων μέτρων αντιμετώπισης. Για τον σκοπό αυτό, κάθε αρμόδια οργανική μονάδα εξετάζει τον υπολειμματικό κίνδυνο με βάση τα καθορισμένα κριτήρια αποδοχής, λαμβάνοντας υπόψη τη διάθεση ανάληψης κινδύνου του Δήμου, τα όρια ανοχής κινδύνου και τη σχέση κόστους–οφέλους των προτεινόμενων μέτρων.

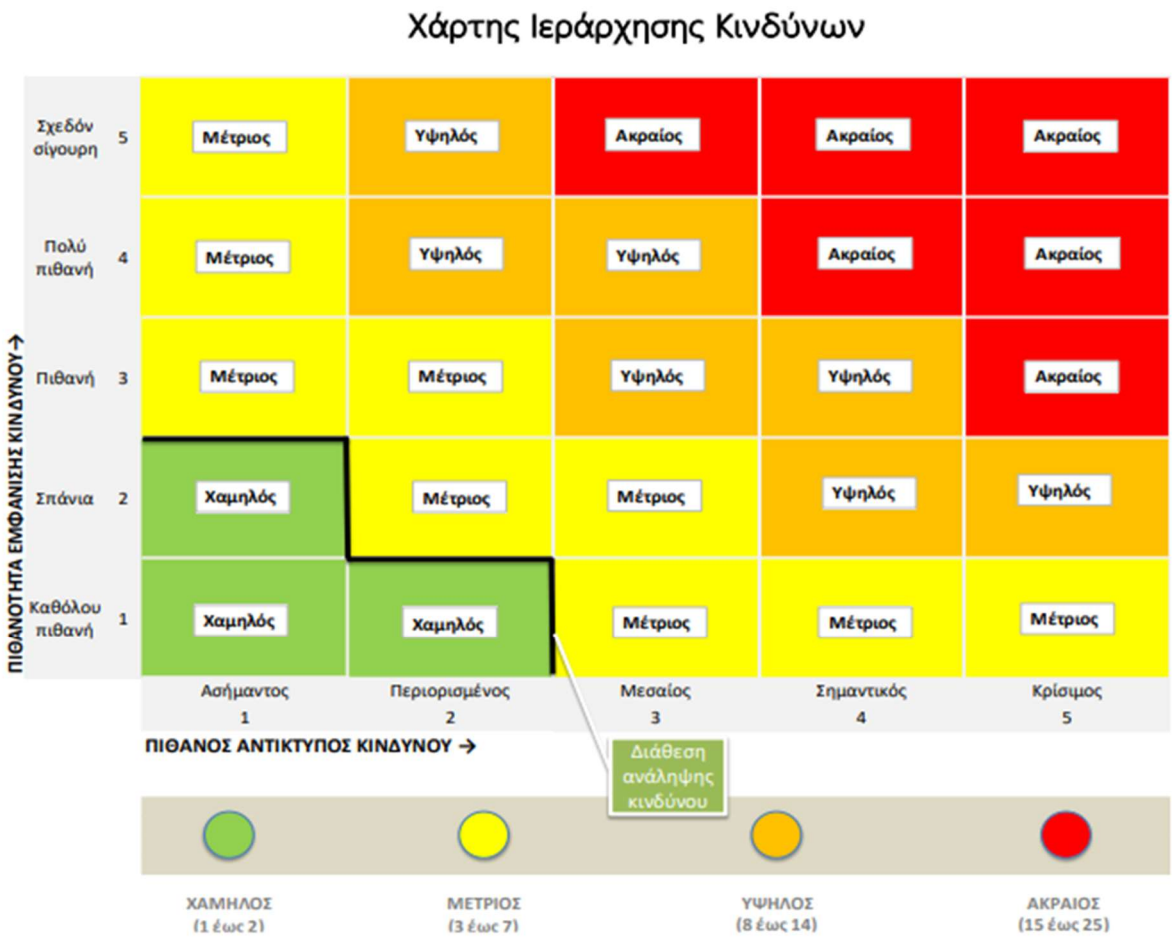
Με βάση την αποτίμηση, αποφασίζεται εάν ο υπολειμματικός κίνδυνος είναι αποδεκτός ή εάν απαιτείται η εφαρμογή πρόσθετων μέτρων και δικλίδων ασφαλείας ή η ενίσχυση των ήδη υφιστάμενων. Παράλληλα, οι κίνδυνοι επαναξιολογούνται και ιεραρχούνται σύμφωνα με τη σπουδαιότητά τους στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες:

Πίνακας 9. Κλίμακα σπουδαιότητας υπολειμματικού κινδύνου

Σπουδαιότητα Υπολειμματικού Κινδύνου	Κλίμακα
Ακραίος Κίνδυνος	15–25
Υψηλός Κίνδυνος	8–14
Μέτριος Κίνδυνος	3–7
Χαμηλός Κίνδυνος	1–2

Εφόσον κρίνεται αναγκαίο, η αποτύπωση των αποτελεσμάτων μπορεί να πραγματοποιείται με τη χρήση Χάρτη Ιεράρχησης Κινδύνων (Heat Map), ο οποίος παρέχει γραφική απεικόνιση των κινδύνων βάσει της πιθανότητας εκδήλωσης και του αντίκτυπού τους. Η πιθανότητα αποτυπώνεται στον κατακόρυφο άξονα (Υ) και ο αντίκτυπος στον οριζόντιο άξονα (Χ), ενώ η χρήση κατάλληλων χρωματικών διαβαθμίσεων διευκολύνει την οπτική διάκριση των επιπέδων κινδύνου.

Η συγκεκριμένη απεικόνιση υποστηρίζει τη συγκριτική αξιολόγηση και την ιεράρχηση των κινδύνων, διευκολύνοντας τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων για την κατανομή των διαθέσιμων πόρων και τον καθορισμό προτεραιοτήτων ως προς τη διαχείρισή τους. Ιδιαίτερη προσοχή αποδίδεται στους κινδύνους υψηλής πιθανότητας και σοβαρού αντίκτυπου, χωρίς να παραβλέπονται κίνδυνοι χαμηλότερης βαθμολογίας που ενδέχεται να έχουν σημαντικές επιπτώσεις σε κρίσιμες λειτουργίες ή στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων του Δήμου.



Εικόνα 6. Χάρτης Ιεράρχησης Κινδύνων του Δήμου Δράμας βάσει της πιθανότητας εμφάνισης και του αντικτύπου τους.

Πηγή: Εθνική Αρχή Διαφάνειας, Πρότυπο Πολιτικής και Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων (Οκτώβριος 2024, σελ. 32).

2.3 Βήμα 3ο : Αντιμετώπιση κινδύνων

Στο στάδιο αυτό, ο Δήμος Δράμας επιλέγει τα κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης των κινδύνων που έχουν αναγνωριστεί, αναλυθεί και αποτιμηθεί κατά τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων.

Η επιλογή των μέτρων πραγματοποιείται με βάση τη διάθεση ανάληψης κινδύνου και τα όρια ανοχής κινδύνου, όπως καθορίζονται στην Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων του Δήμου, καθώς και κατόπιν συνεκτίμησης των ακόλουθων παραγόντων:

- του κόστους εφαρμογής των μέτρων και των αναμενόμενων οφελών από την αντιμετώπιση ή την αποδοχή του κινδύνου,
- της φύσης και της σοβαρότητας του κινδύνου, καθώς και των πιθανών επιπτώσεών του,
- των διαθέσιμων οικονομικών, ανθρώπινων και τεχνικών πόρων,
- των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του Δήμου, καθώς και των αρχών και αξιών που διέπουν τη λειτουργία του.

Η στάση του Δήμου Δράμας έναντι κάθε κινδύνου (risk attitude) καθορίζεται με βάση τα αποτελέσματα της αποτίμησης, τη διάθεση ανάληψης και τα όρια ανοχής κινδύνου, καθώς και τις διαθέσιμες δυνατότητες αντιμετώπισής του. Οι εναλλακτικές στρατηγικές διαχείρισης περιλαμβάνουν:

- **Αποφυγή του κινδύνου:** μη έναρξη ή διακοπή της δραστηριότητας που δημιουργεί τον κίνδυνο, όταν αυτό είναι εφικτό και συμβατό με τις νόμιμες αρμοδιότητες και υποχρεώσεις του Δήμου.
- **Εξάλειψη της πηγής του κινδύνου:** λήψη μέτρων για την εξάλειψη της αιτίας ή του παράγοντα που προκαλεί τον κίνδυνο.
- **Μείωση του κινδύνου:** εφαρμογή πρόσθετων ή ενισχυμένων δικλίδων ασφαλείας με στόχο τη μείωση της πιθανότητας εκδήλωσης του κινδύνου ή/και του αντίκτυπου των συνεπειών του.
- **Μετακύλιση του κινδύνου:** μεταφορά μέρους ή του συνόλου των οικονομικών ή άλλων συνεπειών του κινδύνου σε τρίτους, μέσω κατάλληλων συμβατικών ρυθμίσεων, ασφαλιστικής κάλυψης ή άλλων νόμιμων μέσων, χωρίς να αναιρούνται οι θεσμικές ευθύνες του Δήμου.
- **Καταμερισμός του κινδύνου:** επιμερισμός του κινδύνου μεταξύ περισσότερων φορέων ή μερών, μέσω συνεργασιών και συμφωνιών που κατανέμουν τις σχετικές δραστηριότητες, τις ευθύνες και τις επιπτώσεις.
- **Αποδοχή ή διατήρηση του κινδύνου:** συνειδητή διατήρηση του υπολειμματικού κινδύνου, κατόπιν τεκμηριωμένης απόφασης, εφόσον αυτός βρίσκεται εντός των αποδεκτών ορίων και η λήψη πρόσθετων μέτρων δεν κρίνεται αναγκαία ή αναλογική. Στην περίπτωση αυτή, διασφαλίζονται η συστηματική παρακολούθηση και η περιοδική επανεξέτασή του.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής τεκμηριώνεται από την αρμόδια οργανική μονάδα και συνοδεύεται, όπου απαιτείται, από τον καθορισμό συγκεκριμένων ενεργειών, υπευθύνων υλοποίησης και χρονικών ορίων, ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική εφαρμογή και παρακολούθηση των μέτρων αντιμετώπισης.

.

2.4 Βήμα 4ο : Παρακολούθηση και επανεξέταση

Η συνεχής παρακολούθηση και η περιοδική επανεξέταση αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων του Δήμου Δράμας, καθώς συμβάλλουν στην έγκαιρη αναγνώριση μεταβολών στο επίπεδο κινδύνου και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εφαρμοζόμενων δικλίδων ασφαλείας.

Για τον σκοπό αυτό, οι οργανικές μονάδες του Δήμου Δράμας οφείλουν να μεριμνούν:

- Σε εξαμηνιαία βάση, για την παρακολούθηση των καταγεγραμμένων κινδύνων, της εξέλιξής τους και της εφαρμογής και αποτελεσματικότητας των αντίστοιχων δικλίδων ασφαλείας.
- Σε ετήσια βάση, για την επανεξέταση των κριτηρίων αξιολόγησης και των αποτελεσμάτων της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων, προκειμένου να εντοπίζονται μεταβολές στο

εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου, αποκλίσεις από τα αναμενόμενα επίπεδα αποτελεσματικότητας των δικλίδων ασφαλείας και τυχόν νέοι ή αναδυόμενοι κίνδυνοι.

Τα αποτελέσματα της παρακολούθησης και της επανεξέτασης αξιοποιούνται για την επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων και τον σχεδιασμό των αναγκαίων διορθωτικών ή βελτιωτικών ενεργειών, με στόχο τη διαρκή ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Διαχείρισης Κινδύνων του Δήμου Δράμας.

2.5 Επικοινωνία και Διαβούλευση

Σκοπός της επικοινωνίας και της διαβούλευσης στο πλαίσιο του Συστήματος Διαχείρισης Κινδύνων του Δήμου Δράμας είναι η ενίσχυση της κοινής κατανόησης των κινδύνων από τα εμπλεκόμενα μέρη, τόσο εντός όσο και εκτός του Δήμου, η διασφάλιση της διαφάνειας ως προς τη βάση λήψης των σχετικών αποφάσεων και η τεκμηρίωση της αναγκαιότητας εφαρμογής συγκεκριμένων μέτρων αντιμετώπισης.

Η επικοινωνία και η διαβούλευση αποτελούν συνεχή και επαναληπτική διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών και απόψεων μεταξύ της Διοίκησης, των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων και των λοιπών αρμόδιων στελεχών, με σκοπό την έγκαιρη αναγνώριση κινδύνων, την αξιολόγηση των επιπτώσεών τους και την αποτελεσματική υποστήριξη της λήψης αποφάσεων.

Για τον σκοπό αυτό, προβλέπεται η πραγματοποίηση ετήσιων και έκτακτων συναντήσεων μεταξύ της Διοίκησης και των αρμόδιων προϊσταμένων, ανάλογα με τις ανάγκες και τη σοβαρότητα των ανακυπτόντων ζητημάτων. Οι συναντήσεις αποσκοπούν στην εξέταση της πορείας διαχείρισης των κινδύνων, στην ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με νέους ή μεταβαλλόμενους κινδύνους και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εφαρμοζόμενων μέτρων.

Τα συμπεράσματα των συναντήσεων δύνανται να αποτυπώνονται σε σχετικές αναφορές και εκθέσεις, οι οποίες τεκμηριώνουν τις διαπιστώσεις, τις αποφάσεις και τις προτεινόμενες ενέργειες, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της λογοδοσίας, του συντονισμού μεταξύ των υπηρεσιών και της συνεχούς βελτίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Κινδύνων του Δήμου Δράμας.

2.6 Καταγραφή και υποβολή αναφορών (Μητρώο Κινδύνων)

2.6.1 Ετήσια Έκθεση και αναφορές κινδύνων

Σύμφωνα με το άρθρο 22Δ του ν. 4795/2021, ο Διαχειριστής Κινδύνων του Δήμου Δράμας συντάσσει και υποβάλλει προς τη Διοίκηση αναφορές και εκθέσεις σχετικά με τους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται ο Δήμος, με σκοπό την έγκαιρη ενημέρωση των αρμόδιων οργάνων, την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των μέτρων αντιμετώπισής τους. Ειδικότερα, προβλέπονται οι ακόλουθες κατηγορίες αναφορών:

- **Ετήσια Έκθεση Διαχείρισης Κινδύνων:** Συντάσσεται και υποβάλλεται στον επικεφαλής του Δήμου Δράμας, σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Το περιεχόμενο και οι οδηγίες για τη σύνταξή της καθορίζονται από τις εφαρμοστέες διατάξεις και τις σχετικές κανονιστικές πράξεις, συμπεριλαμβανομένης της υπ' αριθ. 9383/14.05.2024 κοινής απόφασης (ΦΕΚ Β΄ 2921/23.05.2024), κατά το μέρος που εφαρμόζεται στον Δήμο.

- **Περιοδικές αναφορές**: Συντάσσονται δύο φορές κατ' έτος και υποβάλλονται στη Διοίκηση, με αντικείμενο την αποτύπωση της κατάστασης των καταγεγραμμένων κινδύνων, την εξέλιξή τους,

την πρόοδο υλοποίησης των προβλεπόμενων μέτρων αντιμετώπισης και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους.

- **Έκτακτες αναφορές:** Υποβάλλονται όταν προκύπτουν περιστάσεις που απαιτούν άμεση ενημέρωση της Διοίκησης, όπως η εμφάνιση νέου σημαντικού κινδύνου ή η ουσιώδης μεταβολή της αξιολόγησης ήδη καταγεγραμμένου κινδύνου, η εκδήλωση σοβαρού περιστατικού, η διαπίστωση αναποτελεσματικότητας των εφαρμοζόμενων μέτρων ή η επέλευση σημαντικών μεταβολών στο θεσμικό, οικονομικό, κοινωνικό ή ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου.

Για την αποτελεσματική υλοποίηση της ανωτέρω διαδικασίας, οι Διευθύνσεις και οι λοιπές οργανικές μονάδες του Δήμου Δράμας συνεργάζονται με τον Διαχειριστή Κινδύνων και παρέχουν εγκαίρως τα αναγκαία στοιχεία και πληροφορίες. Ειδικότερα, οι προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων μεριμνούν για την υποβολή δύο περιοδικών αναφορών κατ' έτος σχετικά με την κατάσταση των κινδύνων που εμπίπτουν στο πεδίο αρμοδιότητάς τους, καθώς και για την άμεση γνωστοποίηση κάθε νέου ή σημαντικά μεταβαλλόμενου κινδύνου που απαιτεί έκτακτη ενημέρωση. Οι αναφορές υποβάλλονται στη Διοίκηση, με κοινοποίηση στον Διαχειριστή Κινδύνων, ώστε να διασφαλίζονται η συστηματική παρακολούθηση των κινδύνων, η επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων και η έγκαιρη λήψη των αναγκαίων διορθωτικών ή προληπτικών μέτρων.

2.6.2 Αρχείο καταγραφής πληροφοριών – Μητρώο Κινδύνων

Το Μητρώο Κινδύνων αποτελεί το βασικό εργαλείο συστηματικής καταγραφής, τεκμηρίωσης και παρακολούθησης των κινδύνων του Δήμου Δράμας, καθώς και των επιμέρους σταδίων της διαδικασίας διαχείρισής τους. Μέσω αυτού διασφαλίζεται η συγκέντρωση και η οργανωμένη αποτύπωση των απαραίτητων πληροφοριών για κάθε αναγνωρισμένο κίνδυνο, διευκολύνοντας την αξιολόγηση της σοβαρότητάς του, την επιλογή κατάλληλων μέτρων αντιμετώπισης και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητάς τους.
Ειδικότερα, στο Μητρώο Κινδύνων καταγράφονται, μεταξύ άλλων, η περιγραφή και οι αιτίες κάθε κινδύνου, η πιθανότητα εμφάνισης και ο δυνητικός αντίκτυπός του, η αξιολόγηση του εγγενούς και του υπολειμματικού κινδύνου, οι υφιστάμενες δικλίδες ασφαλείας, καθώς και τα πρόσθετα μέτρα που κρίνονται αναγκαία για την αντιμετώπισή του. Παράλληλα, προσδιορίζονται οι αρμόδιοι για την υλοποίηση και την παρακολούθηση των μέτρων, τα προβλεπόμενα χρονοδιαγράμματα και η πορεία υλοποίησης των σχετικών ενεργειών.
Η τήρηση του Μητρώου Κινδύνων εντάσσεται στο θεσμικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων του δημόσιου τομέα, σύμφωνα με τις εφαρμοστέες διατάξεις του ν. 4795/2021, και συμβάλλει στην ενιαία, διαφανή και τεκμηριωμένη αποτύπωση των κινδύνων που ενδέχεται να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων, την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων και την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών του Δήμου Δράμας.
Η συστηματική καταγραφή όλων των σταδίων της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων επιτρέπει την τεκμηριωμένη παρακολούθηση της εξέλιξης των κινδύνων, την αξιολόγηση της επάρκειας των εφαρμοζόμενων δικλίδων ασφαλείας και την έγκαιρη αναγνώριση της ανάγκης λήψης διορθωτικών ή πρόσθετων μέτρων. Για τον λόγο αυτό, το Μητρώο Κινδύνων επικαιροποιείται σε τακτική βάση, καθώς και κάθε φορά που προκύπτουν ουσιώδεις μεταβολές στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου, νέοι κίνδυνοι ή σημαντικές αλλαγές στην αξιολόγηση των ήδη καταγεγραμμένων κινδύνων.

Για την τήρηση και την επικαιροποίησή του λαμβάνονται υπόψη το ισχύον θεσμικό πλαίσιο και οι σχετικές κανονιστικές πράξεις, συμπεριλαμβανομένης της υπ' αριθ. 1719 ΕΞ 2025 απόφασης για τον καθορισμό του Προτύπου Μητρώου Κινδύνων και την παροχή οδηγιών σχετικά με τον τρόπο τήρησης και επικαιροποίησής του (ΦΕΚ Β΄ 5335), εφόσον οι σχετικές προβλέψεις εφαρμόζονται στον Δήμο Δράμας.

2.6.2.1 Επικαιροποίηση Μητρώου Κινδύνων

Η επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων του Δήμου Δράμας αποτελεί συνεχή διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει την επανεξέταση και αναθεώρηση των υφιστάμενων κινδύνων, την καταχώριση νέων και την αρχειοθέτηση όσων έχουν αντιμετωπιστεί. Σκοπός είναι η διατήρηση της ακρίβειας και της επικαιρότητας των καταγεγραμμένων στοιχείων, σε συνάρτηση με τους στόχους και τις λειτουργικές ανάγκες του Δήμου.

Η επανεκτίμηση των υφιστάμενων κινδύνων πραγματοποιείται ιδίως όταν ολοκληρώνονται τα προβλεπόμενα μέτρα αντιμετώπισης, προκειμένου να αξιολογηθεί η επίδρασή τους στο επίπεδο του υπολειμματικού κινδύνου· όταν παρέρχονται οι προβλεπόμενες προθεσμίες υλοποίησης μέτρων χωρίς αυτά να έχουν ολοκληρωθεί, οπότε απαιτείται αιτιολογημένη αναθεώρηση του χρονοδιαγράμματος· καθώς και όταν επέρχονται ουσιώδεις μεταβολές στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον που επηρεάζουν την πιθανότητα εμφάνισης ή τον αντίκτυπο των κινδύνων και καθιστούν αναγκαία την αναπροσαρμογή των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας.

Η καταχώριση νέων κινδύνων πραγματοποιείται κάθε φορά που εντοπίζονται παράγοντες ή συνθήκες που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά την επίτευξη των στόχων, την άσκηση των αρμοδιοτήτων ή την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών του Δήμου. Οι νέοι κίνδυνοι αναλύονται και αξιολογούνται, προκειμένου να προσδιοριστούν η σπουδαιότητά τους και τα κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης.

Οι κίνδυνοι για τους οποίους έχουν ολοκληρωθεί οι απαιτούμενες ενέργειες και δεν κρίνεται αναγκαία η λήψη πρόσθετων μέτρων χαρακτηρίζονται ως «κλειστοί» και αρχειοθετούνται, διατηρώντας τη δυνατότητα αξιοποίησης των σχετικών πληροφοριών για την αντιμετώπιση παρόμοιων κινδύνων στο μέλλον. Ωστόσο, η ολοκλήρωση των προβλεπόμενων ενεργειών δεν αποκλείει την επανεξέταση ενός κινδύνου, εφόσον μεταβληθούν ουσιωδώς οι συνθήκες.

Η συνολική αναθεώρηση του Μητρώου πραγματοποιείται περιοδικά, με τη συνεργασία του Διαχειριστή Κινδύνων και των αρμόδιων οργανικών μονάδων, ώστε να διασφαλίζεται η συστηματική παρακολούθηση των κινδύνων, η αποτελεσματικότητα των εφαρμοζόμενων μέτρων και η συνεχής προσαρμογή της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του Δήμου Δράμας.

3. Υπεύθυνος (κάτοχος) Κινδύνου (Risk Owner) – Κλιμάκωση κινδύνου

Ως υπεύθυνος (κάτοχος) κινδύνου ορίζεται το πρόσωπο που διαθέτει την αρμοδιότητα και την εξουσία για την παρακολούθηση και τη διαχείρισή του. Στον Δήμο Δράμας, η σχετική ευθύνη ανατίθεται κατά κανόνα στον αρμόδιο Προϊστάμενο Τμήματος ή Διεύθυνσης, ανάλογα με τη φύση και την έκταση του κινδύνου, ενώ για κινδύνους στρατηγικής σημασίας ή ευρύτερων επιπτώσεων απαιτείται η εμπλοκή της Διοίκησης. Ο υπεύθυνος κινδύνου μεριμνά για τον συντονισμό των εμπλεκόμενων υπηρεσιών, την εφαρμογή των προβλεπόμενων μέτρων και την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, χωρίς αυτό να συνεπάγεται αποκλειστική ανάληψη της συνολικής ευθύνης από μέρους του.

Η κλιμάκωση των κινδύνων αποτελεί βασικό στοιχείο της αποτελεσματικής διαχείρισής τους. Όλοι οι εργαζόμενοι του Δήμου συμβάλλουν στον έγκαιρο εντοπισμό και την αναφορά κινδύνων στους αρμόδιους προϊσταμένους, σύμφωνα με την οργανωτική διάρθρωση και τα προβλεπόμενα κανάλια επικοινωνίας. Όταν η σοβαρότητα ή οι πιθανές επιπτώσεις ενός κινδύνου υπερβαίνουν τις αρμοδιότητες ή τις δυνατότητες διαχείρισης της οικείας οργανικής μονάδας, το ζήτημα προωθείται στο ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο για αξιολόγηση και λήψη αποφάσεων. Η αναφορά αυτή δεν συνεπάγεται αυτομάτως μεταβίβαση της ευθύνης διαχείρισης, η οποία εξακολουθεί να ασκείται από τον αρμόδιο υπεύθυνο, εκτός εάν αποφασιστεί διαφορετικά από το αρμόδιο όργανο.

Πίνακας 10. Απαιτούμενες ενέργειες βάσει σπουδαιότητας υπολειμματικού κινδύνου

Σπουδαιότητα Υπολειμματικού Κινδύνου	Στάση του Δήμου Δράμας – Απαιτούμενες ενέργειες
ΑΚΡΑΙΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (Στάθμη Κινδύνου 15-25)	• Άμεση εφαρμογή μέτρων αντιμετώπισης και κατάρτιση λεπτομερούς σχεδίου δράσης για τη μείωση της σπουδαιότητας του κινδύνου. • Συνεχής ενημέρωση της Διοίκησης και συστηματική παρακολούθηση του κινδύνου και της αποτελεσματικότητας των δικλίδων ασφαλείας. • Άμεση κλιμάκωση του κινδύνου στον Δήμαρχο.
ΥΨΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (Στάθμη Κινδύνου 8-14)	• Λήψη πρόσθετων μέτρων με στόχο τη μείωση του κινδύνου σε μέτριο ή χαμηλό επίπεδο. • Κατάρτιση συγκεκριμένου σχεδίου δράσης με καθορισμό υπευθύνων και χρονοδιαγράμματος υλοποίησης. • Τακτική παρακολούθηση από τον αρμόδιο προϊστάμενο και ενημέρωση της ανώτερης ιεραρχικά Διοίκησης. • Κλιμάκωση του κινδύνου, όταν απαιτείται, στο αρμόδιο ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο.
ΜΕΤΡΙΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (Στάθμη Κινδύνου 3-7)	• Δυνατότητα αποδοχής του κινδύνου, εφόσον αυτός κρίνεται ανεκτός, με παράλληλη εξέταση πρόσθετων μέτρων περιορισμού του. • Παρακολούθηση της εξέλιξής του από τον αρμόδιο Προϊστάμενο Τμήματος ή Διεύθυνσης.

	• Κατάρτιση σχεδίου αντιμετώπισης, όπου κρίνεται αναγκαίο, με στόχο τη μείωση του κινδύνου σε χαμηλό επίπεδο.
ΧΑΜΗΛΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ (Στάθμη Κινδύνου 1-2)	• Διαχείριση στο πλαίσιο των συνήθων λειτουργικών διαδικασιών και των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας. • Διατήρηση των εφαρμοζόμενων μέτρων και εξέταση τυχόν βελτιώσεων, εφόσον είναι εφικτές και αναλογικές. • Περιοδική παρακολούθηση για τον έγκαιρο εντοπισμό ενδεχόμενων μεταβολών στη σπουδαιότητα του κινδύνου.

4. Επικαιροποίηση Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων

Το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων του Δήμου Δράμας αναθεωρείται και επικαιροποιείται ανά τριετία, καθώς και όποτε προκύπτουν ουσιώδεις μεταβολές στο θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο ή σημαντικά γεγονότα και κρίσεις. Σκοπός είναι η διασφάλιση της διαρκούς καταλληλότητας και αποτελεσματικότητάς του, σε συνάρτηση με το επίπεδο κινδύνων, τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του Δήμου και τις εκάστοτε ισχύουσες κανονιστικές απαιτήσεις.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Ι: Μητρώο κινδύνων

Παράδειγμα συμπλήρωσης πεδίων στο μητρώο:

1. **«Αναγνωριστικό κινδύνου»:** Μοναδικό αναγνωριστικό για κάθε κίνδυνο που δίδεται από την ηλεκτρονική βάση του Μητρώου.
2. **«Κατηγορία κινδύνου»:** Κατηγορία στην οποία ανήκει ο κίνδυνος (ενδεικτικά κίνδυνος διαφθοράς).
3. **«Περιγραφή Κινδύνου»:** Σύντομη περιγραφή του ενδεχόμενου κινδύνου.
4. **«Πιθανές πηγές κινδύνου»:** Συνθήκες ή ενέργειες που είναι πιθανό να προκαλέσουν την επέλευση του κινδύνου.
5. **«Εμπλεκόμενα μέρη»:** Οργανικές μονάδες και τα στελέχη του Δήμου Δράμας που εμπλέκονται με οποιονδήποτε τρόπο στον ενδεχόμενο κίνδυνο.
6. **«Πιθανότητα εγγενούς κινδύνου»:** Ένδειξη για το πόσο συχνά μπορεί να προκύψει ο κίνδυνος που ενυπάρχει πριν ληφθεί οποιοδήποτε μέτρο για τον περιορισμό του, όπως όταν απουσιάζει οποιαδήποτε δικλίδα ασφαλείας.
7. **«Αντίκτυπος εγγενούς κινδύνου»:** Ένδειξη για το πόσο σοβαρές θα ήταν οι συνέπειες σε περίπτωση που δεν έχει ληφθεί οποιοδήποτε μέτρο για τον περιορισμό του, όπως όταν απουσιάζει οποιαδήποτε δικλίδα ασφαλείας.
8. **«Σπουδαιότητα εγγενούς κινδύνου»:** Κατάταξη του κινδύνου αφού εξεταστεί η πιθανότητα και ο αντίκτυπός του, σε περίπτωση που δεν έχει ληφθεί οποιοδήποτε μέτρο για τον περιορισμό του, όπως όταν απουσιάζει οποιαδήποτε δικλίδα ασφαλείας.
9. **«Υφιστάμενες Δικλίδες ασφαλείας»:** Υφιστάμενες δράσεις ή διαδικασίες του Δήμου Δράμας για τη διαχείριση των κινδύνων και την αύξηση της πιθανότητας επίτευξης των καθορισμένων στόχων και σκοπών του.
10. **«Προληπτική / Κατασταλτική Δικλίδα**»: Το είδος της δικλείδας ασφαλείας
11. **«Πιθανότητα υπολειμματικού κινδύνου»:** Ένδειξη για το πόσο συχνά μπορεί να προκύψει ο κίνδυνος που απομένει μετά τη λήψη μέτρων από τη διοίκηση (υφιστάμενες δικλίδες ασφαλείας).
12. **«Αντίκτυπος υπολειμματικού κινδύνου»:** Ένδειξη για το πόσο σοβαρές θα ήταν οι συνέπειες σε περίπτωση που ο κίνδυνος επέλθει, λαμβάνοντας υπόψη τα μέτρα που έχουν ληφθεί από τη διοίκηση (υφιστάμενες δικλίδες ασφαλείας).
13. **«Σπουδαιότητα υπολειμματικού κινδύνου»:** Κατάταξη του κινδύνου αφού εξεταστεί η πιθανότητα και ο αντίκτυπός του, λαμβάνοντας υπόψη τα μέτρα που έχουν ληφθεί από τη διοίκηση (υφιστάμενες δικλίδες ασφαλείας).
14. **«Αποδεκτός ή όχι υπολειμματικός κίνδυνος**»: Προσδιορίζεται εάν το επίπεδο του κινδύνου είναι αποδεκτό ή όχι, λαμβάνοντας υπόψη την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας, σύμφωνα με το ορισμένο επίπεδο ανοχής κινδύνου.
15. **«Μέτρα Αντιμετώπισης Κινδύνου (πρόσθετες δικλίδες)»:** μέτρα τα οποία πρέπει να λάβει ο Δήμος Δράμας για την αντιμετώπιση του κινδύνου, προκειμένου να είναι εντός του ορισμένου επιπέδου ανοχής κινδύνου.
16. **«Έγκριση Μέτρων Αντιμετώπισης Κινδύνου από Επικεφαλής»**
17. **«Υπεύθυνος/Κάτοχος κινδύνου»:** Ο Προϊστάμενος της αρμόδιας Γενικής Διεύθυνσης ή, εφόσον δεν υφίσταται Γενική Διεύθυνση, ο Προϊστάμενος της αρμόδιας Διεύθυνσης ή αυτοτελούς οργανικής μονάδας του Δήμου Δράμας, καθώς και κάθε ανώτερο όργανο διοίκησης που διαθέτει, σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο και την κατανομή αρμοδιοτήτων του Δήμου, την αποφασιστική αρμοδιότητα για την έγκριση μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων (πρόσθετων δικλίδων ασφαλείας).
18. **«Προληπτικές/ κατασταλτικές πρόσθετες δικλίδες ασφαλείας»»:** Αιτιολόγηση για την τροποποίηση των μέτρων που έχουν καταχωρισθεί στο Μητρώο.
19. **«Πόροι»**
20. **«Δείκτες παρακολούθησης»:** Η προθεσμία για την υλοποίηση των μέτρων αντιμετώπισης του κινδύνου (πρόσθετες δικλίδες).
21. **«Προθεσμία υλοποίησης»:**
22. **«Υπεύθυνος Διαχείρισης κινδύνων»**: Ο Διαχειριστής κινδύνου του Δήμου Δράμας

23. **«Κατάσταση κινδύνου»:** Ένδειξη του κατά πόσο ο κίνδυνος έχει αντιμετωπιστεί (π.χ. «ανοιχτός», «σε εξέλιξη», «κλειστός»).

	Πεδίο	**Περιγραφή πεδίου**
1	Αναγνωριστικό Κινδύνου	Κ1
2	Κατηγορία Κινδύνου	Δημοσιονομικός Κίνδυνος
3	Περιγραφή Κινδύνου	Μη ορθός προγραμματισμός των αναγκών του Δήμου Δράμας σε προμήθειες, υλικά και υπηρεσίες.
4	Πιθανές Πηγές Κινδύνου	• Ελλιπής καταγραφή και παρακολούθηση των αναγκών των υπηρεσιών. • Ανεπαρκής συντονισμός μεταξύ των οργανικών μονάδων. • Καθυστερήσεις στην υποβολή αιτημάτων και στην υλοποίηση συμβάσεων. • Ελλιπής παρακολούθηση των αποθεμάτων και των διαθέσιμων πόρων.
5	Εμπλεκόμενα Μέρη	Το αρμόδιο Τμήμα Προμηθειών, η Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, καθώς και οι λοιπές οργανικές μονάδες του Δήμου Δράμας που εμπλέκονται στον προγραμματισμό και την καταγραφή των αναγκών, στην υποβολή αιτημάτων προμηθειών και στην παρακολούθηση της εκτέλεσης των σχετικών συμβάσεων, σύμφωνα με τις αρμοδιότητές τους.
6	Πιθανότητα Εγγενούς Κινδύνου	4 – Πολύ πιθανός (ενδεικτική αξιολόγηση).
7	Αντίκτυπος Εγγενούς Κινδύνου	3 – Μεσαίος (ενδεικτική αξιολόγηση).
8	Σπουδαιότητα Εγγενούς Κινδύνου	12 – Υψηλός (4 × 3).
9	Υφιστάμενες Δικλίδες Ασφαλείας	Έλεγχος διαθεσιμότητας πιστώσεων, διαδικασίες υποβολής και έγκρισης αιτημάτων προμήθειας και έλεγχος νομιμότητας και κανονικότητας των δαπανών.
10	Προληπτική / Κατασταλτική Δικλίδα	Κυρίως προληπτικές δικλίδες, με κατασταλτικούς ελέγχους όπου απαιτείται.
11	Πιθανότητα Υπολειμματικού Κινδύνου	3 – Πιθανός (ενδεικτική αξιολόγηση).
12	Αντίκτυπος Υπολειμματικού Κινδύνου	3 – Μεσαίος (ενδεικτική αξιολόγηση).
13	Σπουδαιότητα Υπολειμματικού Κινδύνου	9 – Υψηλός (3 × 3).
14	Αποδεκτός ή μη Υπολειμματικός Κίνδυνος	Μη αποδεκτός, εφόσον υπερβαίνει τα εγκεκριμένα όρια ανοχής κινδύνου του Δήμου.
15	Μέτρα Αντιμετώπισης Κινδύνου (Πρόσθετες Δικλίδες)	• Καθιέρωση ετήσιου και περιοδικού προγραμματισμού αναγκών ανά οργανική μονάδα. • Συστηματική παρακολούθηση αποθεμάτων και εκτέλεσης συμβάσεων. • Εφαρμογή ενιαίας διαδικασίας καταγραφής και ιεράρχησης αιτημάτων. • Έγκαιρη ενημέρωση για αποκλίσεις από τον προγραμματισμό.
16	Έγκριση Μέτρων Αντιμετώπισης Κινδύνου	Η έγκριση των πρόσθετων μέτρων αντιμετώπισης κινδύνου πραγματοποιείται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο του Δήμου Δράμας, σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο και την προβλεπόμενη κατανομή αρμοδιοτήτων.
17	Υπεύθυνος / Κάτοχος Κινδύνου	Ο αρμόδιος προϊστάμενος της οργανικής μονάδας που είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό ή τον συντονισμό των προμηθειών, σε συνεργασία με τις εμπλεκόμενες υπηρεσίες.
18	Προληπτικές / Κατασταλτικές Πρόσθετες Δικλίδες	Προληπτικές: προγραμματισμός αναγκών, έλεγχος αποθεμάτων και έγκαιρη υποβολή αιτημάτων. Κατασταλτικές: έλεγχος αποκλίσεων και εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών.
19	Πόροι	Ανθρώπινοι, πληροφοριακοί και οικονομικοί πόροι, σύμφωνα με τις ανάγκες των μέτρων και τις διαθέσιμες πιστώσεις.

	Πεδίο	**Περιγραφή πεδίου**
20	Δείκτες Παρακολούθησης	• Ποσοστό αιτημάτων που υποβάλλονται εμπρόθεσμα. • Αριθμός έκτακτων ή μη προγραμματισμένων προμηθειών. • Ποσοστό συμβάσεων που υλοποιούνται εντός χρονοδιαγράμματος. • Αριθμός αποκλίσεων μεταξύ προγραμματισμένων και πραγματικών αναγκών.
21	Προθεσμία Υλοποίησης	Καθορίζεται ανά μέτρο αντιμετώπισης, σύμφωνα με το εγκεκριμένο σχέδιο δράσης.
22	Κατάσταση Κινδύνου	Ενεργός – υπό παρακολούθηση και αντιμετώπιση.

Παράρτημα ΙΙ: Παραδείγματα χαρακτηρισμού και κατηγοριοποίησης κινδύνων

Κίνδυνοι φυσικών ή μη καταστροφών

- Ακραία καιρικά φαινόμενα, όπως έντονες βροχοπτώσεις, πλημμύρες, χιονοπτώσεις, παγετός, καύσωνες και ισχυροί άνεμοι.
- Δασικές και αστικές πυρκαγιές, σεισμοί και άλλα φυσικά φαινόμενα που ενδέχεται να προκαλέσουν ζημιές σε δημοτικές υποδομές, κτίρια και κοινόχρηστους χώρους.
- Κίνδυνοι από την κλιματική αλλαγή, όπως αυξημένη θερμική καταπόνηση, λειψυδρία και επιβάρυνση των δημοτικών υποδομών.
- Επιδημίες και πανδημίες που επηρεάζουν τη λειτουργία των υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Ανεπαρκής ετοιμότητα ή συντονισμός των αρμόδιων υπηρεσιών κατά την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών.
- Ανεπαρκής συντήρηση αντιπλημμυρικών έργων, δικτύων απορροής ομβρίων και λοιπών υποδομών πολιτικής προστασίας.
- Διακοπή κρίσιμων υπηρεσιών λόγω εκτεταμένων καταστροφών ή σοβαρών συμβάντων.

Στρατηγικοί κίνδυνοι

- Μεταβολές στο οικονομικό περιβάλλον, όπως αύξηση τιμών, ενεργειακού κόστους, επιτοκίων και κόστους κατασκευαστικών έργων.
- Μείωση ή καθυστέρηση χρηματοδοτήσεων και επιχορηγήσεων που επηρεάζουν την υλοποίηση του δημοτικού προϋπολογισμού και του προγραμματισμού δράσεων.
- Ανεπαρκής σύνδεση του επιχειρησιακού σχεδιασμού με τις πραγματικές ανάγκες του Δήμου και των πολιτών.
- Εσφαλμένη εκτίμηση του κόστους, των απαιτούμενων πόρων ή του χρονοδιαγράμματος μεγάλων έργων και αναπτυξιακών παρεμβάσεων.
- Καθυστερήσεις, τεχνικές δυσκολίες ή υπερβάσεις προϋπολογισμού κατά την υλοποίηση έργων.
- Αδυναμία επίτευξης των προβλεπόμενων στόχων λόγω ανεπαρκούς σχεδιασμού, συντονισμού ή παρακολούθησης των δράσεων.
- Μη επαρκής προσαρμογή σε μεταβολές του θεσμικού πλαισίου, των αρμοδιοτήτων ή των χρηματοδοτικών προτεραιοτήτων.
- Ανεπαρκής ενσωμάτωση των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης, της ενεργειακής εξοικονόμησης και της κοινωνικής συνοχής στον σχεδιασμό των δημοτικών πολιτικών.
- Ανεπαρκής αξιοποίηση διαθέσιμων χρηματοδοτικών εργαλείων και προγραμμάτων.
- Απώλεια εμπιστοσύνης των πολιτών λόγω καθυστερήσεων, χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών ή ανεπαρκούς ενημέρωσης.

Λειτουργικοί κίνδυνοι

- Ανεπαρκής ή αναποτελεσματική οργάνωση των διοικητικών διαδικασιών, με αποτέλεσμα καθυστερήσεις, σφάλματα ή υποβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Ανεπαρκής συντονισμός μεταξύ των Διευθύνσεων, των Τμημάτων και των αυτοτελών οργανικών μονάδων του Δήμου.
- Ελλιπής καταγραφή, τυποποίηση ή τεκμηρίωση των διαδικασιών και των αρμοδιοτήτων.
- Απώλεια θεσμικής γνώσης λόγω αποχώρησης, συνταξιοδότησης ή μετακίνησης προσωπικού χωρίς επαρκή μεταφορά γνώσεων και εμπειρίας.
- Ελλείψεις προσωπικού ή ανεπαρκής κατάρτιση σε κρίσιμα αντικείμενα εργασίας.
- Καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση αιτημάτων πολιτών, στην έκδοση διοικητικών πράξεων και στην ολοκλήρωση υπηρεσιακών διαδικασιών.
- Ελλιπής παρακολούθηση προμηθειών, συμβάσεων, αποθεμάτων και αναγκών των δημοτικών υπηρεσιών.
- Ανεπαρκής εποπτεία της εκτέλεσης συμβάσεων, με πιθανές αποκλίσεις από τις τεχνικές προδιαγραφές, τα χρονοδιαγράμματα ή τις συμβατικές υποχρεώσεις.
- Εσφαλμένη καταχώριση ή επεξεργασία στοιχείων σε πληροφοριακά συστήματα και υπηρεσιακά αρχεία.
- Ελλιπής επικοινωνία μεταξύ των υπηρεσιών ή με τους συναλλασσόμενους πολίτες.
- Μη έγκαιρη διαχείριση παραπόνων, αιτημάτων και αναφορών πολιτών.
- Ανεπαρκής συνέχεια λειτουργίας κρίσιμων υπηρεσιών σε περιπτώσεις απουσίας βασικών στελεχών ή διακοπής υποστηρικτικών λειτουργιών.

Κίνδυνοι τεχνολογίας πληροφοριών

- Διακοπή λειτουργίας κρίσιμων πληροφοριακών συστημάτων, όπως των εφαρμογών οικονομικής διαχείρισης, μισθοδοσίας, πρωτοκόλλου και εξυπηρέτησης πολιτών.
- Απώλεια ή αλλοίωση ηλεκτρονικών δεδομένων λόγω τεχνικής βλάβης, ανθρώπινου σφάλματος ή κακόβουλης ενέργειας.
- Κυβερνοεπιθέσεις, κακόβουλο λογισμικό, επιθέσεις ηλεκτρονικού «ψαρέματος» (phishing) και μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση σε δημοτικά συστήματα.
- Διαρροή ή μη εξουσιοδοτημένη κοινοποίηση προσωπικών δεδομένων πολιτών και εργαζομένων.
- Ανεπαρκής διαχείριση δικαιωμάτων πρόσβασης χρηστών και λογαριασμών με αυξημένα προνόμια.
- Ανεπαρκής δημιουργία, φύλαξη ή δοκιμή αντιγράφων ασφαλείας.
- Παρωχημένος εξοπλισμός, ανεπαρκής συντήρηση ή μη έγκαιρη αναβάθμιση λογισμικού.
- Ανεπαρκής επιχειρησιακή συνέχεια και αποκατάσταση λειτουργίας μετά από περιστατικό κυβερνοασφάλειας.
- Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού για την ασφαλή χρήση πληροφοριακών συστημάτων.
- Ανεπαρκής έλεγχος της ασφάλειας πληροφοριακών συστημάτων που παρέχονται ή υποστηρίζονται από εξωτερικούς συνεργάτες.

Δημοσιονομικοί κίνδυνοι

- Ελλιπής ή ανακριβής κατάρτιση και παρακολούθηση του δημοτικού προϋπολογισμού.
- Ανάληψη υποχρεώσεων χωρίς επαρκή τεκμηρίωση ή χωρίς την τήρηση των προβλεπόμενων δημοσιονομικών διαδικασιών.
- Καθυστερήσεις στην εξόφληση υποχρεώσεων του Δήμου και συσσώρευση ληξιπρόθεσμων οφειλών.
- Μη έγκαιρη βεβαίωση, ελλιπής παρακολούθηση ή μη είσπραξη εσόδων, τελών, προστίμων και λοιπών απαιτήσεων του Δήμου.
- Παραγραφή απαιτήσεων λόγω καθυστέρησης στη λήψη των προβλεπόμενων ενεργειών είσπραξης.
- Εσφαλμένη καταχώριση οικονομικών συναλλαγών ή ανακριβής απεικόνιση των δημοσιονομικών δεδομένων.
- Μη νόμιμη ανάληψη υποχρεώσεων, διενέργεια δαπανών ή εκτέλεση πληρωμών.
- Πληρωμή δαπανών χωρίς επαρκή τεκμηρίωση της νομιμότητας, της κανονικότητας ή της πραγματικής εκτέλεσης της αντίστοιχης προμήθειας, υπηρεσίας ή εργασίας.
- Ανεπαρκής παρακολούθηση τραπεζικών λογαριασμών, ταμειακών διαθεσίμων και χρηματορροών.
- Ελλιπής συμφωνία τραπεζικών υπολοίπων με τα λογιστικά δεδομένα.
- Απώλεια, υπεξαίρεση ή καταστροφή χρημάτων, υλικών και λοιπών περιουσιακών στοιχείων του Δήμου.
- Μη σύννομη διάθεση δημοτικού χρήματος ή περιουσίας και ανεπαρκής τεκμηρίωση της οικονομικότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δαπανών.
- Μη ορθή εφαρμογή των διαδικασιών προμηθειών και συμβάσεων, με κίνδυνο οικονομικής ζημίας ή μη αποδοτικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων.
- Εσφαλμένη διαχείριση επιχορηγήσεων, χρηματοδοτούμενων έργων ή προγραμμάτων, με ενδεχόμενο απώλειας χρηματοδότησης ή επιστροφής ποσών.
- Ανεπαρκής παρακολούθηση μισθωμάτων, συμβατικών εσόδων και λοιπών οικονομικών δικαιωμάτων του Δήμου.
- Ανεπαρκής προστασία της δημοτικής ακίνητης και κινητής περιουσίας.

Νομικοί, κανονιστικοί κίνδυνοι και κίνδυνοι συμμόρφωσης

- Μη συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία και τις κανονιστικές διατάξεις που διέπουν τη λειτουργία των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Μη έγκαιρη προσαρμογή των διοικητικών και οικονομικών διαδικασιών σε νομοθετικές ή κανονιστικές μεταβολές.
- Μη τήρηση των προβλεπόμενων διαδικασιών σύναψης και εκτέλεσης δημοσίων συμβάσεων.
- Μη συμμόρφωση με τις διατάξεις περί προστασίας προσωπικών δεδομένων και ασφάλειας πληροφοριών.
- Μη εκτέλεση ή καθυστέρηση συμμόρφωσης με δικαστικές αποφάσεις και δεσμευτικές διοικητικές πράξεις.

- Παραβίαση συμβατικών υποχρεώσεων ή πλημμελής παρακολούθηση συμβάσεων.
- Ελλιπής τεκμηρίωση διοικητικών πράξεων και αποφάσεων.
- Μη τήρηση των κανόνων διαφάνειας, δημοσιότητας και πρόσβασης σε διοικητικά έγγραφα.
- Μη συμμόρφωση με τις υποχρεώσεις τήρησης αρχείων, πρωτοκόλλου και διοικητικής τεκμηρίωσης.
- Παράλειψη εκπλήρωσης υποχρεώσεων που απορρέουν από την εργατική νομοθεσία και τη νομοθεσία για την υγεία και ασφάλεια στην εργασία.
- Πρόκληση ζημίας σε πολίτες ή τρίτους από παράνομες πράξεις, παραλείψεις ή πλημμελή συντήρηση δημοτικών υποδομών.
- Μη τήρηση των κανόνων δεοντολογίας, αμεροληψίας και επαγγελματικής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων.

Κίνδυνοι υγείας και ασφάλειας

- Εργατικά ατυχήματα κατά την εκτέλεση εργασιών καθαριότητας, συντήρησης, τεχνικών έργων, πρασίνου και λοιπών δημοτικών δραστηριοτήτων.
- Ανεπαρκής χορήγηση ή χρήση μέσων ατομικής προστασίας από το προσωπικό.
- Ελλιπής συντήρηση οχημάτων, μηχανημάτων, εργαλείων και τεχνικού εξοπλισμού.
- Ανεπαρκής εκπαίδευση εργαζομένων σε θέματα ασφαλούς εργασίας.
- Έκθεση εργαζομένων σε επικίνδυνες ουσίες, βιολογικούς παράγοντες, ακραίες θερμοκρασίες και άλλους επαγγελματικούς κινδύνους.
- Εργονομικοί κίνδυνοι και ακατάλληλες συνθήκες εργασίας σε δημοτικά κτίρια και εγκαταστάσεις.
- Πτώσεις, τραυματισμοί ή ατυχήματα πολιτών λόγω φθορών σε πεζοδρόμια, οδοστρώματα, πλατείες, παιδικές χαρές και λοιπούς κοινόχρηστους χώρους.
- Ελλιπής συντήρηση δημοτικών κτιρίων, σχολικών εγκαταστάσεων και αθλητικών χώρων.
- Ανεπαρκής καθαριότητα ή υγιεινή σε δημοτικές εγκαταστάσεις και χώρους συνάθροισης κοινού.
- Ανεπαρκής σήμανση ή περίφραξη επικίνδυνων σημείων και χώρων εκτέλεσης τεχνικών εργασιών.
- Ελλιπής εφαρμογή σχεδίων πρόληψης και αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών.

Κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης

Οι κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης συνδέονται με την πιθανότητα κατάχρησης δημόσιας εξουσίας ή αρμοδιότητας, παραβίασης των κανόνων ακεραιότητας ή ιδιοποίησης δημόσιων πόρων προς ίδιον ή τρίτου όφελος. Μπορούν να εμφανιστούν σε όλες τις λειτουργίες του Δήμου Δράμας και να συνδέονται με δημοσιονομικούς, λειτουργικούς, νομικούς και τεχνολογικούς κινδύνους.

Ενδεικτικά περιλαμβάνουν:

- Δωροδοκία ή δωροληψία κατά την άσκηση υπηρεσιακών αρμοδιοτήτων.
- Σύγκρουση συμφερόντων ή μη δήλωση προσωπικού συμφέροντος κατά τη λήψη αποφάσεων.

- Ευνοιοκρατία ή αθέμιτη προνομιακή μεταχείριση πολιτών, επιχειρήσεων ή άλλων συναλλασσομένων.
- Κατάχρηση εξουσίας ή υπέρβαση αρμοδιοτήτων για την εξυπηρέτηση ιδιωτικών συμφερόντων.
- Χειραγώγηση διαδικασιών προμηθειών, απευθείας αναθέσεων ή διαγωνισμών.
- Αθέμιτη παρέμβαση στην αξιολόγηση προσφορών, στην παραλαβή προμηθειών ή στην πιστοποίηση εκτελεσθεισών εργασιών.
- Έγκριση ή πληρωμή ανύπαρκτων, μη εκτελεσθεισών ή πλημμελώς εκτελεσθεισών εργασιών και προμηθειών.
- Υπεξαίρεση, ιδιοποίηση ή μη εξουσιοδοτημένη διάθεση δημοτικών χρημάτων και περιουσιακών στοιχείων.
- Σκόπιμη αλλοίωση, απόκρυψη ή καταστροφή οικονομικών, διοικητικών ή άλλων υπηρεσιακών στοιχείων.
- Παράνομη διαγραφή, μη βεβαίωση ή επιλεκτική μη είσπραξη απαιτήσεων του Δήμου.
- Παράνομη πρόσβαση σε πληροφοριακά συστήματα ή αλλοίωση δεδομένων για την απόκτηση αθέμιτου οφέλους.
- Παράκαμψη προβλεπόμενων ελέγχων, διαδικασιών έγκρισης ή διαχωρισμού αρμοδιοτήτων.
- Μη αμερόληπτη άσκηση ελεγκτικών ή αδειοδοτικών αρμοδιοτήτων.
- Παράνομη χρήση εμπιστευτικών πληροφοριών ή προσωπικών δεδομένων.
- Αθέμιτη επιρροή στη λήψη διοικητικών ή οικονομικών αποφάσεων.

Η αξιολόγηση των συγκεκριμένων κινδύνων πραγματοποιείται με βάση τη φύση της δραστηριότητας, τις υφιστάμενες δικλίδες ασφαλείας, την πιθανότητα εμφάνισης και τις δυνητικές επιπτώσεις. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις διαδικασίες είσπραξης εσόδων, πληρωμής δαπανών, ανάθεσης και εκτέλεσης συμβάσεων, διαχείρισης περιουσίας, έκδοσης αδειών και άσκησης ελεγκτικών αρμοδιοτήτων.

Η καταγραφή και η αναφορά κινδύνων διαφθοράς και απάτης διενεργούνται σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, συμπεριλαμβανομένων των εφαρμοστέων διατάξεων του ν. 4795/2021, και των σχετικών οδηγιών της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας. Επισημαίνεται ότι οι φορείς του δημόσιου τομέα, σύμφωνα με το αρ. 22Ζ του ν. 4795/2021 υποχρεούνται στην αποστολή δεδομένων προς την Εθνική Αρχή Διαφάνειας, αναφορικά με τους κινδύνους διαφθοράς για την ενημέρωση του Κεντρικού Αποθετηρίου Κινδύνων Διαφθοράς.

Τα ανωτέρω παραδείγματα είναι ενδεικτικά και δεν συνιστούν εξαντλητικό κατάλογο κινδύνων. Κάθε οργανική μονάδα του Δήμου Δράμας προσδιορίζει τους κινδύνους που συνδέονται με τις αρμοδιότητες, τις διαδικασίες και τους στόχους της, λαμβάνοντας υπόψη το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας της.

Παράρτημα ΙΙΙ: Ορισμοί

Αναγνώριση κινδύνου (Risk identification): Η διαδικασία εύρεσης, αναγνώρισης και περιγραφής των κινδύνων.

Ανάλυση κινδύνου (Risk analysis): Διεργασία που λαμβάνει χώρα ώστε να αποσαφηνιστεί η φύση και να προσδιοριστεί η στάθμη του κινδύνου.

Ανοχή στον κίνδυνο (Risk tolerance): Η ετοιμότητα ενός φορέα ή ενός ενδιαφερόμενου μέρους να αναλάβει τον κίνδυνο που απομένει, μετά τα μέτρα που λαμβάνονται για αντιμετώπισή του, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του.

Αντιμετώπιση κινδύνων (Risk treatment): Διαδικασία ελέγχου - τροποποίησης του κινδύνου.

Αξιολόγηση κινδύνου (Risk assessment): Συνολική διεργασία α) αναγνώρισης, β) ανάλυσης και γ) αποτίμησης κινδύνου.

Αποτίμηση κινδύνου (Risk evaluation): Διεργασία σύγκρισης του αποτελέσματος της ανάλυσης κινδύνων με τα κριτήρια κινδύνων, ώστε να αποσαφηνιστεί εάν ο κίνδυνος είναι αποδεκτός, βάσει του μεγέθους ή της σπουδαιότητάς του.

Διάθεση ανάληψης κινδύνου (Risk appetite): Το μέγεθος και το είδος του κινδύνου που ένας φορέας είναι διατεθειμένος να επιδιώξει ή να διατηρήσει

Διαχείριση κινδύνων (Risk management): Η διαδικασία αναγνώρισης, αξιολόγησης και ελέγχου ενδεχόμενων δυσμενών ή ευνοϊκών γεγονότων ή καταστάσεων, μέσω της οποίας ο φορέας προσεγγίζει μεθοδικά τους κινδύνους που συνδέονται με τις δραστηριότητές του και παρέχει εύλογη διαβεβαίωση για την επίτευξη των αντικειμενικών του στόχων (άρθρο 3, ν. 4795/2021).

Δικλίδα Ασφαλείας (internal control): Κάθε δράση ή διαδικασία που αναλαμβάνει ο φορέας για τη διαχείριση των κινδύνων και την αύξηση της πιθανότητας επίτευξης των καθορισμένων στόχων και σκοπών του (άρθρο 3, ν. 4795/2021). Μέτρο που περιορίζει ή τροποποιεί τον κίνδυνο.

Εγγενής κίνδυνος (Inherent Risk): Ο κίνδυνος που ενυπάρχει πριν ληφθεί οποιοδήποτε μέτρο για τον περιορισμό του, όπως όταν απουσιάζει η οποιαδήποτε δικλίδα ασφαλείας .

Κίνδυνος (Risk): Η πιθανότητα ή απειλή να επέλθει ζημία, απώλεια ή, γενικά, κάποια αρνητική συνέπεια για τους στόχους του Δήμου Δράμας η οποία μπορεί να οφείλεται τόσο σε ενδογενείς, όσο και σε εξωγενείς παράγοντες και μπορεί να μετριαστεί μέσω προληπτικών δράσεων και δικλίδων ασφαλείας (άρθρο 3, ν. 4795/2021).

Κριτήρια κινδύνου (Risk criteria): Οι όροι αναφοράς βάσει των οποίων αξιολογείται η σπουδαιότητα ενός κινδύνου.

Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων (Risk management framework): Το σύνολο των κατευθύνσεων και των οργανωτικών ρυθμίσεων που αφορούν στον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την αξιολόγηση και τη διαρκή βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων του Δήμου Δράμας καθώς και τη μεθοδολογία για τη διενέργεια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων.

Πολιτική διαχείρισης κινδύνων (Risk management policy): Περιλαμβάνει τον τρόπο διαχείρισης κινδύνων ανά σκοπό και στόχο, τη διάθεση ανάληψης και το επίπεδο ανοχής κινδύνου, καθώς και τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των κατάλληλων επιπέδων διοίκησης αναφορικά με τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την εφαρμογή του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων.

Στάθμη - σπουδαιότητα κινδύνου (Level of risk): Το μέγεθος ή η σπουδαιότητα ενός κινδύνου, ως αποτέλεσμα του συνδυασμού αντικτύπου και πιθανότητας.

Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου: το σύνολο των ρυθμίσεων και διαδικασιών που θεσπίζονται, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποδοτικότητα των επιχειρησιακών λειτουργιών, η κανονιστική συμμόρφωση και η αξιοπιστία των οικονομικών και λοιπών αναφορών καθώς και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών της εταιρείας.

Υπολειμματικός κίνδυνος (Residual Risk): Ο κίνδυνος που απομένει μετά τη λήψη μέτρων από τη διοίκηση, για τη μείωση της πιθανότητας επέλευσης και των επιπτώσεων από την εκδήλωση ενός ανεπιθύμητου γεγονότος.