



Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας

Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων

Έκδοση 1.0

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.Εισαγωγή	3
2. Σκοπός της Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων.....	4
3. Δομή Διακυβέρνησης.....	5
4.Ρόλοι και αρμοδιότητες στη Διαχείριση Κινδύνων.....	9
5.Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων.....	16
6.Αναγνώριση κινδύνων.....	19
7. Αξιολόγηση κινδύνων	21
Εγγενής Κίνδυνος (inherent risk).....	22
Υπολειμματικός Κίνδυνος (residual risk)	24
8.Αποτίμηση Κινδύνου	25
9.Απόκριση και αντιμετώπιση κινδύνων (Risk Response).....	27
10.Κατηγορίες Κινδύνου.....	28
11. Διάθεση Ανάληψης Κινδύνου (Risk Appetite).....	31
Κλίμακα Διάθεσης Ανάληψης Κινδύνου	31
Δήλωση διάθεσης ανάληψης κινδύνων	32
12. Ανοχή Κινδύνου (Risk Tolerance).....	32
Δήλωση ανοχής κινδύνων.....	33
13. Συνεργασία οργάνου/τμήματος Διαχείρισης Κινδύνων με υπηρεσιακές μονάδες	34
14. Αναθεώρηση και ενημέρωση Πολιτικής.....	35
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΟΡΙΣΜΟΙ	36

1.Εισαγωγή

Το παρόν κείμενο περιλαμβάνει την Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Σε αυτό περιγράφονται οι πυλώνες της Διαχείρισης Κινδύνων όπως το μοντέλο διακυβέρνησης της, η κατηγοριοποίηση των κινδύνων, οι διαδικασίες, και η μεθοδολογία που θεμελιώνουν την ανάπτυξη ενός συστήματος έγκαιρης αναγνώρισης και αποτελεσματικής Διαχείρισης Κινδύνων που αποσκοπεί στην καθιέρωση ανεπτυγμένης κουλτούρας για την επίτευξη αιεφόρου οφέλους σε κάθε δραστηριότητά της.

Με την εφαρμογή της πολιτικής και του πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων, η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας ευθυγραμμίζεται με τις διατάξεις του ν.5013/2023, ο οποίος ορίζει τις αρχές διαχείρισης κινδύνων για τους φορείς που εμπίπτουν στο πεδίο του ν.4795/2021. Σύμφωνα με το άρθρο 22B Πολιτική και Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων, οι φορείς του άρθρου 2 του ν.4795/2021 αναπτύσσουν και εφαρμόζουν πολιτική και πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων. Η πολιτική διαχείρισης κινδύνων 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. Παράλληλα, η παράγραφος 3 του ίδιου άρθρου αναφέρει σχετικά με το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων, ότι αυτό θα περιλαμβάνει τις κατευθύνσεις και τις οργανωτικές ρυθμίσεις που αφορούν στον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την αξιολόγηση και τη διαρκή βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων του φορέα, καθώς και τη μεθοδολογία για τη διενέργεια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων διενεργείται λαμβάνοντας υπόψη διεθνώς βέλτιστες πρακτικές και περιλαμβάνει την αναγνώριση, εκτίμηση και αντιμετώπιση των κινδύνων, καθώς και την παρακολούθηση και επικαιροποίηση της.

Η Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων υποβάλλεται από το όργανο Διαχείρισης Κινδύνων στον/στην Περιφερειάρχη, ο/η οποίος/α την εξετάζει, επισκοπεί, και εγκρίνει. Την ευθύνη για την υλοποίηση της Πολιτικής οι προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων με την εποπτεία και συμβουλή του οργάνου της Διαχείρισης Κινδύνων της Περιφέρειας.

Καλλιέργεια κουλτούρας Διαχείρισης Κινδύνου

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνου σε έναν οργανισμό, δεν αρκούν μόνο οι απαραίτητες ενέργειες και διαδικασίες. Απαιτείται επίσης η καλλιέργεια μιας αντίστοιχης κουλτούρας. Η κουλτούρα διαχείρισης κινδύνου αναφέρεται στο σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων, γνώσεων, στάσεων και αντιλήψεων σχετικά με τον κίνδυνο, τις οποίες συμμερίζονται τα μέλη ενός οργανισμού που επιδιώκουν έναν κοινό σκοπό.

Κύρια στοιχεία αυτής της κουλτούρας περιλαμβάνουν:

- ➔ Υποστήριξη από τη Διοίκηση (Tone at the Top): Η ηγεσία πρέπει να ενισχύει και να προωθεί ενεργά τη διαχείριση κινδύνων, αναδεικνύοντας τη σημασία της σε ολόκληρο τον οργανισμό.
- ➔ Λογοδοσία (Accountability): Όλο το προσωπικό, σε κάθε επίπεδο, οφείλει να αναγνωρίζει την ευθύνη του στη διαχείριση των κινδύνων. Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με πλήρη επίγνωση των σχετικών κινδύνων, και οι ρόλοι καθώς και οι στόχοι της διαχείρισης να είναι σαφώς καθορισμένοι.
- ➔ Ενσωμάτωση στη στρατηγική: Η διαχείριση κινδύνου πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- ➔ Επικοινωνία: Είναι απαραίτητη η ύπαρξη διαφανούς και ανοικτής επικοινωνίας αναφορικά με τους κινδύνους και τις μεθόδους διαχείρισής τους.
- ➔ Ευαισθητοποίηση και εκπαίδευση: Η διοίκηση όσο και το προσωπικό πρέπει να είναι ενήμεροι ή/και καταρτισμένοι σχετικά με τη σημασία της διαχείρισης κινδύνων και τις πρακτικές εφαρμογής της.

2. Σκοπός της Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων

Η παρούσα πολιτική αποσκοπεί στη θέσπιση ενός ενιαίου και συστηματικού πλαισίου για την αναγνώριση, αξιολόγηση, διαχείριση και παρακολούθηση των κινδύνων που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία, την αξιοπιστία και τη φήμη της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας.

Με το παρόν έγγραφο σκοπείται:

- Η διασφάλιση της δημόσιας εμπιστοσύνης: Επιθυμούμε να διατηρήσουμε και να ενισχύσουμε την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τον φορέα μας.
- Η βελτιστοποίηση της αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων: Στοχεύουμε στον αποτελεσματικό και αποδοτικό χειρισμό των πόρων μας για την παροχή ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών.
- Η τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων: Βασιζόμαστε σε στοιχεία και δεδομένα για τη λήψη ορθών και τεκμηριωμένων αποφάσεων.
- Η διασφάλιση της κανονιστικής συμμόρφωσης: Διασφαλίζουμε την τήρηση των νόμων και των κανονισμών.
- Η υποστήριξη της εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων: Υποστηρίζουμε την επιτυχή υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων μας
- Η ενημέρωση του προσωπικού για θέματα που αφορούν: στον ρόλο, τις ευθύνες και τη λογοδοσία σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων, κατά το μέρος που τους αφορά στην εργασία τους.

Η παρούσα Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων της καταρτίστηκε σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.5013/2023 περί της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, διαχείρισης κινδύνων στον δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις, καθώς και βάσει των βέλτιστων πρακτικών Διαχείρισης Κινδύνων.

3. Δομή Διακυβέρνησης

Η Διαχείριση Κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας και βασίζεται στο μοντέλο των Τριών Γραμμών (Three Lines Model). Κύρια αρχή του εν λόγω μοντέλου είναι ότι στη Διαχείριση Κινδύνων συμμετέχει το σύνολο του οργανισμού και δεν αποτελεί αποκλειστική αρμοδιότητα ενός ρόλου ή μιας μονάδας. Η διαχείριση κινδύνων δεν επαφίεται αποκλειστικά στο όργανο διαχείρισης κινδύνων, αλλά απαιτεί τη συμμετοχή όλου του προσωπικού του φορέα. Από τον/την Περιφερειάρχη, τον/την Εκτελεστικό/ή Γραμματέα, τα ανώτατα στελέχη της Διοίκησης (Προϊστάμενοι/νες Γενικών Διευθύνσεων), το όργανο διαχείρισης κινδύνων έως τους/τις προϊσταμένους/νες των Διευθύνσεων και Τμημάτων και τους/τις υπαλλήλους, καθώς και τα στελέχη της

Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, όλοι συμβάλλουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, όπου η αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων μπορεί να ευδοκιμήσει.

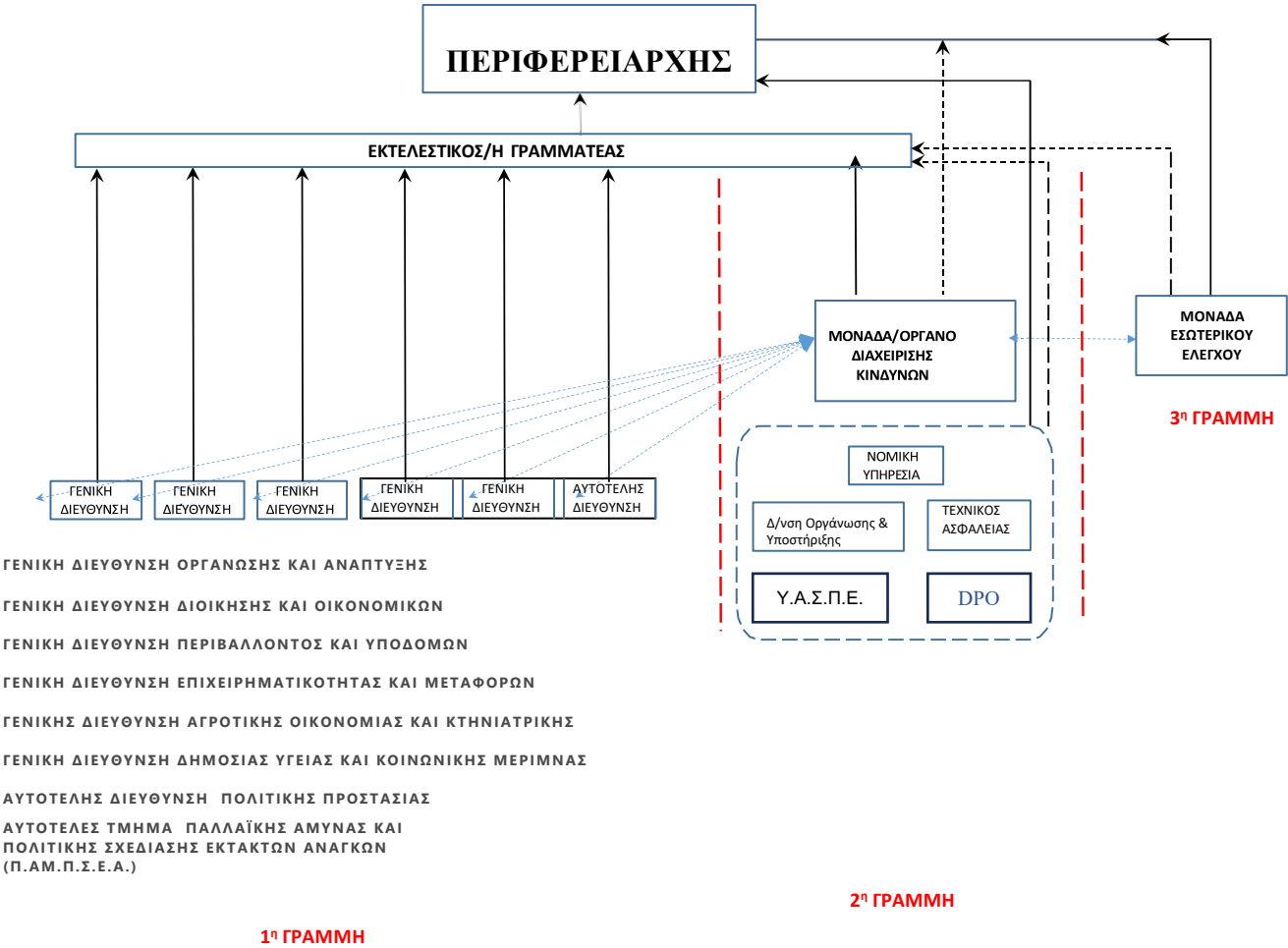
Οι τρεις γραμμές που συμμετέχουν στο μοντέλο είναι οι εξής:

1. **1^η γραμμή**, που περιλαμβάνει τις Γενικές Διευθύνσεις/ Διευθύνσεις και τα τμήματα με ευθύνη για τον εντοπισμό, αξιολόγηση, έλεγχο, και ελαχιστοποίηση των κινδύνων.
2. **2^η γραμμή**, που περιλαμβάνει τις Γενικές Διευθύνσεις/ Διευθύνσεις και τα τμήματα που παρέχουν καθοδήγηση, υποστήριξη, μεθοδολογία, εκπαίδευση, συντονισμό, στις Μονάδες της 1^{ης} γραμμής.
3. **3^η γραμμή**, ο εσωτερικός έλεγχος που παρέχει ανεξάρτητη αξιολόγηση της εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων.

Ο/Η Περιφερειάρχης έχει την εποπτεία σχεδιασμού και εφαρμογής ενός αποτελεσματικού συστήματος για τη Διαχείριση των Κινδύνων που αναπτύσσεται και υλοποιείται εντός των γραμμών του μοντέλου.

Η δομή διακυβέρνησης της Διαχείρισης Κινδύνων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας παρουσιάζεται σχηματικά παρακάτω.

ΔΟΜΗ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ



Ειδικότερα το μοντέλο διακυβέρνησης κινδύνων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας περιλαμβάνει:

1. Τις Γενικές Διευθύνσεις της Περιφέρειας που εντάσσονται στην **1η γραμμή**.

- ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
- ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
- ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΥΠΟΔΟΜΩΝ
- ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ
- ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ
- ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ
- ΑΥΤΟΤΕΛΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ
- ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΠΑΛΛΑΪΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΣΧΕΔΙΑΣΗΣ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ (Π.ΑΜ.Π.Σ.Ε.Α.)

2. Τις Γενικές Διευθύνσεις/Διευθύνσεις/Τμήματα/Μονάδες/Υπηρεσίες που εντάσσονται στη **2η γραμμή**:

- Μονάδα/Όργανο Διαχείρισης Κινδύνων
- Νομική Υπηρεσία
- Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (DPO).
- Δ/νση Οργάνωσης & Υποστήριξης Υπηρεσιών (υπεύθυνη για την κανονιστική συμμόρφωση),
- Υ.Α.Σ.Π.Ε.,
- Τεχνικός Ασφαλείας

3. Τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, που εντάσσεται στην **3η γραμμή** του μοντέλου.

Κομβικό ρόλο για το συντονισμό της υλοποίησης των διαδικασιών Διαχείρισης Κινδύνων διαδραματίζει η Μονάδα/όργανο Διαχείρισης Κινδύνων που επικοινωνεί με τις λοιπές Γενικές Διευθύνσεις/Διευθύνσεις/Τμήματα/Μονάδες και των τριών γραμμών και έχει την ευθύνη για τη σύνταξη αναφορών κινδύνων προς τον/την Περιφερειάρχη.

4.Ρόλοι και αρμοδιότητες στη Διαχείριση Κινδύνων

Στην παρούσα Πολιτική αποτυπώνονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες των διαφόρων επιπέδων διοίκησης αναφορικά με τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την εφαρμογή του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων, σύμφωνα με τα οριζόμενα στην παρ. 2 του άρθρου 22B του ν. 4795/2021. Βάσει των ανωτέρω, η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας προσδιορίζει τις αρμοδιότητες και τους ρόλους εκάστου στελέχους στο πλαίσιο της διαχείρισης κινδύνων ως ακολούθως:

Θέση ευθύνης	Ρόλος
Περιφερειάρχης	1. Εγκρίνει τα μέτρα αντιμετώπισης κινδύνων. 2. Εγκρίνει την Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων και διασφαλίζει τη συμμόρφωση της Περιφέρειας με τα ανωτέρω. 3. Φροντίζει, μέσα από την έγκριση της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων, για την ενσωμάτωση των παραπάνω στις λειτουργίες της Περιφέρειας και την παροχή υπηρεσιών. 4. Αποφασίζει τη διάθεση ανάληψης κινδύνου και την ανοχή κινδύνου της Περιφέρειας. 5. Αποφασίζει κατόπιν δικής του πρωτοβουλίας ή εισήγησης του επικεφαλής της οργανικής μονάδας, όπου εντοπίζονται οι κίνδυνοι, για την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης κινδύνων με στόχο την αντιμετώπιση των εντοπισμένων κινδύνων της Περιφέρειας. 6. Αποφασίζει για την κατά προτεραιότητα αντιμετώπιση των πολύ υψηλών (ακραίων) κινδύνων για τους στόχους και τη λειτουργία της Περιφέρειας, λαμβάνοντας υπόψη το Μητρώο Κινδύνων, την Ετήσια Έκθεση και τις περιοδικές και έκτακτες αναφορές του Οργάνου Διαχείρισης Κινδύνων, τα ενημερωτικά σημειώματα και τις εισηγήσεις των επικεφαλής των οργανικών μονάδων και τους διαθέσιμους (ανθρώπινους, οικονομικούς, τεχνολογικούς κ.ά.) πόρους της Περιφέρειας κ.ά. 7. Αποφασίζει για την εισαγωγή νέων κινδύνων στο Μητρώο. 8. Είναι υπεύθυνος, κατά λόγο αρμοδιότητας, για κάθε άλλη ενέργεια που απορρέει από το οικείο θεσμικό πλαίσιο, όπως καθορίζεται στον ν. 4795/2021 και θα εξειδικευτεί με τις εξουσιοδοτικές διατάξεις του άρθρου 22Η του ιδίου νόμου, αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνων και τη λειτουργία του Μητρώου Κινδύνων για το σύνολο της Περιφέρειας.

Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου	1. Παρέχει εύλογη διαβεβαίωση σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης κινδύνων ως δομικού στοιχείου του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Περιφέρειας. 2. Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου των κινδύνων εντός της Περιφέρειας, στο πλαίσιο των έργων της. 3. Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων σε ολόκληρη την Περιφέρεια, 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 την Περιφέρεια.
----------------------------------	---

Τμήμα/όργανο Διαχείρισης Κινδύνων	1. Εισηγείται την Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων προς τον Διοικητή της Περιφέρειας. 2. Αναπτύσσει, παρακολουθεί και επικαιροποιεί το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων της Περιφέρειας, σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της. 3. Ενημερώνει και καθοδηγεί το προσωπικό της Περιφέρειας σχετικά με τον τρόπο εντοπισμού και αντιμετώπισης των κινδύνων, κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων του και την παρακολούθηση των δικλίδων ελέγχου. 4. Εποπτεύει τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων που διενεργείται από το σύνολο των οργανικών μονάδων της Περιφέρειας. 5. Φέρει την ευθύνη για την τήρηση, τη συνεχή παρακολούθηση και την επικαιροποίηση του Μητρώου Κινδύνων της Περιφέρειας και την παροχή κατευθύνσεων προς τις λοιπές οργανικές μονάδες. 6. Υποβάλλει περιοδικές και έκτακτες αναφορές, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων, προς τον Διοικητή της Περιφέρειας σχετικά με τους κινδύνους στους οποίους είναι εκτεθειμένη η Περιφέρεια και 7. Υποβάλλει ετήσια έκθεση προς τον Διοικητή της Περιφέρειας, την οποία κοινοποιεί στην αρμόδια Γενική Διεύθυνση Ακεραιότητας και Λογοδοσίας της Εθνικής Περιφέρειας Διαφάνειας, σύμφωνα με το άρθρο 22Δ του ν. 4795/2021.
--	---

Γενικοί Διευθυντές	Είναι υπεύθυνοι για την επίβλεψη της εφαρμογής της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων εντός της Γενικής τους Διεύθυνσης, καθώς και της εφαρμογής των μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων εντός των οργανικών τους μονάδων. Αυτό περιλαμβάνει: 1. την έγκριση μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων, 2. την ορθή ενσωμάτωση του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων στις επιχειρησιακές διαδικασίες αρμοδιότητάς τους, 6. τον εντοπισμό των κινδύνων που απειλούν την επίτευξη των στόχων των οργανικών μονάδων στις οποίες προΐστανται, των αιτιών και των επιπτώσεών τους, αλλά και την πρόταση μέτρων για την αντιμετώπιση αυτών, 7. την αξιολόγηση των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου, 8. την παρακολούθηση των κινδύνων (υφιστάμενων και νεοεμφανιζόμενων) που 9. εμπίπτουν στο πεδίο ευθύνης τους, 10. την εισαγωγή νέων κινδύνων στο Μητρώο, 11. 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, 12. τη διασφάλιση της συνεργασίας της Γενικής Διεύθυνσης στην οποία προΐστανται με την Ομάδα Διαχείρισης Κινδύνων, καθώς και των ενεργειών που απαιτούνται στο πλαίσιο αυτής, 13. κάθε άλλη ενέργεια, κατά λόγο αρμοδιότητας, που απορρέει από το οικείο θεσμικό πλαίσιο, όπως καθορίζεται στον ν. 4795/2021 και θα εξειδικευτεί με τις εξουσιοδοτικές διατάξεις του άρθρου 22Η του ιδίου νόμου αναφορικά με τη διαχείριση κινδύνων και τη λειτουργία του Μητρώου Κινδύνων στην οργανική μονάδα, στην οποία προΐστανται.
--------------------	--

Διευθυντές - Προϊστάμενοι Τμημάτων	Τα διευθυντικά στελέχη και οι προϊστάμενοι Τμημάτων είναι υπεύθυνοι για: 1. την εφαρμογή της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων καθώς και των μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων εντός των οργανικών μονάδων τους, 2. την ορθή ενσωμάτωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στις επιχειρησιακές διαδικασίες αρμοδιότητάς τους, 3. τον εντοπισμό των κινδύνων που απειλούν την επίτευξη των στόχων των οργανικών μονάδων στις οποίες προΐστανται, των αιτιών και των επιπτώσεών τους, 4. την αξιολόγηση των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου και την πρόταση πρόσθετων δικλίδων/μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, 5. την παρακολούθηση των κινδύνων (υφιστάμενων και νεοεμφανιζόμενων), που εμπίπτουν στο πεδίο ευθύνης τους, 6. τη διαρκή υποστήριξη, κατάρτιση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού τους ώστε να κατανοεί την Πολιτική και το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων της Περιφέρειας, τον ρόλο και τις αρμοδιότητές του, καθώς και τους κινδύνους που σχετίζονται με το πεδίο ευθύνη του, 7. την εισήγηση προς το ανώτερο ιεραρχικά διοικητικό όργανο (Γενικό Διευθυντή ή Διευθυντή αντίστοιχα) των κινδύνων που εντοπίστηκαν και δύνανται να επηρεάσουν στόχους και των υπερκείμενων οργανικών μονάδων της Περιφέρειας.
---	--

Στελέχη της Περιφέρειας	Όλα τα στελέχη της Περιφέρειας είναι υπεύθυνα για τη συμμόρφωσή τους με τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις κατευθυντήριες γραμμές της Περιφέρειας για τη διαχείριση κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων: 1. της τήρησης των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, όπως αυτές καθορίζονται στο Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων της Περιφέρειας, 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.
-------------------------	--

5.Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων

Το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων καθορίζει τις βασικές κατευθύνσεις και τις οργανωτικές ρυθμίσεις που σχετίζονται με τον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την παρακολούθηση και τη συνεχή βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας. Περιλαμβάνει επίσης τη μεθοδολογία για την υλοποίηση της σχετικής διαδικασίας. Στόχος του Πλαισίου είναι να ενισχύσει την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας ώστε να ενσωματώσει αποτελεσματικά τη διαχείριση κινδύνων στην οργανωτική του δομή και στις επιχειρησιακές του λειτουργίες. Με τον τρόπο αυτό, η διαχείριση κινδύνων δεν αντιμετωπίζεται ως απομονωμένη δραστηριότητα, αλλά ενσωματώνεται πλήρως στην καθημερινή λειτουργία και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Δεδομένου ότι κύριος σκοπός του Πλαισίου είναι αυτή η ενσωμάτωση, κατά τον σχεδιασμό του έχουν ληφθεί υπόψη κρίσιμες παράμετροι, όπως το μέγεθος, η φύση της δραστηριότητάς και η οργανωτική διάρθρωση της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας.

Η εφαρμογή του Πλαισίου παρακολουθείται και αξιολογείται από το αρμόδιο όργανο διαχείρισης κινδύνων, το οποίο εισηγείται στον επικεφαλής τυχόν αναθεωρήσεις ή επικαιροποιήσεις, όταν διαπιστώνεται ότι το Πλαίσιο δεν ανταποκρίνεται πλέον στους στρατηγικούς ή επιχειρησιακούς στόχους του φορέα.

Η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να περιλαμβάνει την παρακολούθηση βασικών δεικτών απόδοσης, τη διενέργεια ελέγχων καθώς και την αξιοποίηση ανατροφοδότησης από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Παράλληλα, η διαδικασία βελτίωσης επικεντρώνεται στον εντοπισμό ευκαιριών για την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνων. Μέσω της ανάλυσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας μπορεί να προσδιορίσει τομείς που απαιτούν αλλαγές ή ενίσχυση, ώστε να προσαρμόζει δυναμικά το Πλαίσιο και να προάγει κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης. Η ενεργή συμμετοχή και η ευαισθητοποίηση του προσωπικού του φορέα αποτελούν βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή του Πλαισίου.

Για την υλοποίηση του Πλαισίου, καταρτίστηκε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο εφαρμογής, το οποίο εξειδικεύει τις γενικές αρχές σε πρακτικό επίπεδο και περιλαμβάνει τουλάχιστον:

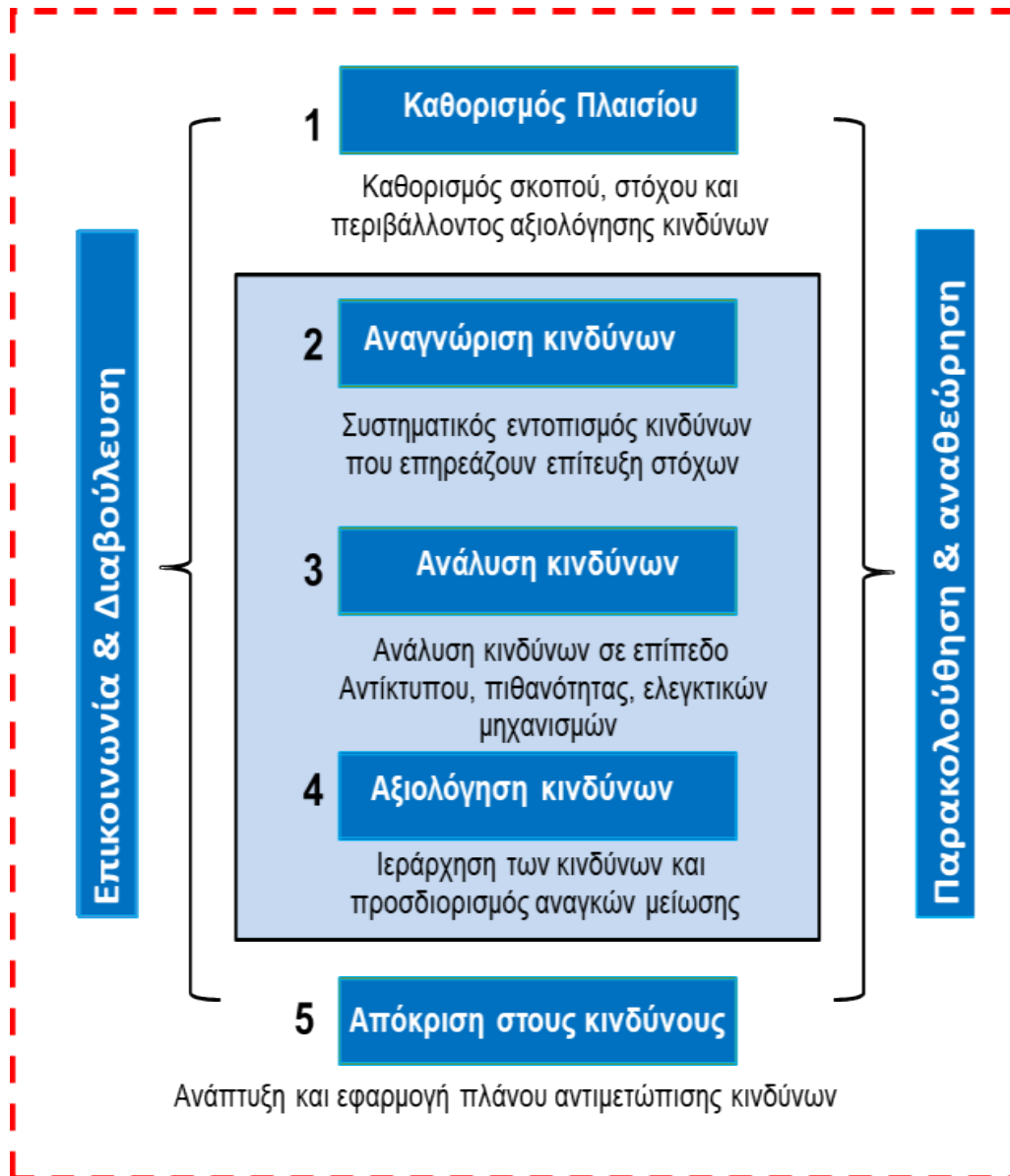
- Την προσέγγιση και τις διαδικασίες για τον εντοπισμό, την ανάλυση, την αξιολόγηση, την αντιμετώπιση και την παρακολούθηση των κινδύνων, σε πλήρη εναρμόνιση με τους επιχειρησιακούς στόχους του φορέα.
- Τους απαιτούμενους ανθρώπινους, οικονομικούς και τεχνολογικούς πόρους, καθώς και τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης.
- Τους μηχανισμούς επικοινωνίας και αναφοράς.

Μέσω του συγκεκριμένου σχεδίου διασφαλίζεται ότι οι ρυθμίσεις και οι διαδικασίες που αφορούν στη διαχείριση κινδύνων είναι κατανοητές, εφαρμόζονται στην πράξη και συμβάλλουν στη συνολική λειτουργική αποτελεσματικότητα του φορέα. Παράλληλα, εξασφαλίζεται ότι η διαχείριση κινδύνων ενσωματώνεται σε όλες τις δραστηριότητες του Δήμου, ιδίως στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, και ότι λαμβάνονται υπόψη οι αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του. Οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων που εφαρμόζει η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας ευθυγραμμίζονται με το διεθνές πρότυπο ISO 31000. Ο στόχος των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων είναι να καθιερώσουν μια κοινή προσέγγιση για τη διαχείριση κινδύνων σε όλες τις δραστηριότητες του Δήμου Καρύστου και να ενισχύσει τη ροή πληροφορίας στα αρμόδια στελέχη/όργανα για τη λήψη απόφασης σχετικά με δραστηριότητες που έχουν επίπτωση σε κινδύνους.

Πιο συγκεκριμένα, η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας εφαρμόζει για τη Διαχείριση των Κινδύνων τις παρακάτω διαδικασίες:

- Αναγνώριση κινδύνων
- Αξιολόγηση κινδύνων
- Μετριάσμο κινδύνων
- Παρακολούθηση κινδύνων
- Αναφορές κινδύνων

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 31000:2018



6.Αναγνώριση κινδύνων

Η αναγνώριση και καταγραφή των κινδύνων περιλαμβάνει ενδεικτικά τη διενέργεια των παρακάτω:

- Διενέργεια συνεντεύξεων με τα αρμόδια στελέχη της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας με σκοπό να κατανοηθούν όλες οι λειτουργίες και δραστηριότητές τους.
- Αναλυτική επισκόπηση του συνόλου των υφιστάμενων εγχειριδίων Πολιτικών, διαδικασιών και άλλων χρήσιμων στοιχείων και εγγράφων.
- Ομαδική παραγωγή ιδεών (brainstorming) με συμμετοχή περισσότερων στελεχών.
- Δομή ανάλυσης Κινδύνων: Ιεραρχούνται οι πηγές του κινδύνου (μέσω των εκθέσεων εσωτερικού ελέγχου) και στη συνέχεια ο φορέας εστιάζει την προσοχή του σε έναν τομέα προκειμένου να εντοπίσει όσον τον δυνατόν περισσότερους.

Η αναλυτική προσέγγιση των κινδύνων μπορεί να διακριθεί σε ποιοτική και ποσοτική.

Η **ποιοτική** ανάλυση δίνει έμφαση στα λεπτομερή στοιχεία των αναγνωρισμένων κινδύνων και στην ιεράρχηση αυτών από πλευράς βαρύτητας και χρονολογικής σειράς σύμφωνα με τις δυνητικές επιπτώσεις, ώστε να μπορεί να σχεδιαστεί η κατάλληλη ανταπόκριση / αντίδραση στον κίνδυνο για την εξουδετέρωση των αρνητικών συνεπειών του.

Η **ποσοτική** ανάλυση αποσκοπεί στην συγκριτική ποσοτικοποίηση (όχι απαραίτητα αριθμητική) δίνοντας στοιχεία διαβάθμισης που θα συμβάλουν στην προτεραιοποίηση ενεργειών διαχείρισης και στην εκτίμηση και οριοθέτηση της μέγιστης - υπό προϋποθέσεις - επερχόμενης ζημίας. Βοηθητικά μπορεί να χρησιμοποιούνται προσομοιωτικές μεθοδολογίες, αξιολόγηση πιθανοτήτων

επιτυχίας και επίτευξης στόχων, προσδιορισμός χρόνου και πόρων για αμυντικούς μηχανισμούς ανά έργο, προσπάθεια ρεαλιστικής προσέγγισης της διασφάλισης ποιοτικού αποτελέσματος.

Οι αναγνωρισμένοι κίνδυνοι – ανάλογα και με τη φύση της εκάστοτε δραστηριότητας – πηγάζουν είτε από το εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου Καρύστου, είτε από εξωτερικούς παράγοντες. Ως εκ τούτου, για την αποτελεσματική παρακολούθηση της πηγής προέλευσης του εκάστοτε αναγνωρισμένου κινδύνου έχει γίνει ο παρακάτω διαχωρισμός:

- **Εσωτερικό Περιβάλλον:** περιλαμβάνει τους κινδύνους οι οποίοι πηγάζουν εσωτερικά από το περιβάλλον λειτουργίας του Δήμου Καρύστου και ενδεικτικά σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους, τις εσωτερικές τεχνολογικές και πληροφοριακές υποδομές, τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους, κ.λπ.
- **Εξωτερικό Περιβάλλον:** περιλαμβάνει τους κινδύνους οι οποίοι προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου Καρύστου και ενδεικτικά σχετίζονται με τη γενική διάρθρωση και ανάπτυξη της οικονομίας, το πολιτικό καθεστώς, το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του, κ.λπ.

Αρχικά, αναγνωρίζονται και καταγράφονται οι σχετικοί κίνδυνοι σε συνάρτηση με τον σκοπό και το πλαίσιο λειτουργίας του φορέα, τη δομή διακυβέρνησης, και τις συγκεκριμένες δραστηριότητές της. Οι κίνδυνοι στη συνέχεια αντιστοιχίζονται στο Τυπολόγιο του Μητρώου Κινδύνων και καταχωρίζονται στην αντιστοιχούσα κατηγορία σε συνεργασία με τους Γενικούς Διευθυντές ή τους προϊσταμένους των αυτοτελών τμημάτων.

7. Αξιολόγηση κινδύνων

Η υιοθέτηση ενός μεθοδολογικού πλαισίου για την αξιολόγηση κινδύνων προσφέρει πρακτική καθοδήγηση ως προς τον καθορισμό των βασικών αρχών για την αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων. Ένα ισχυρό πλαίσιο καθιερώνει συνεπείς διαδικασίες Διαχείρισης Κινδύνων επιτρέποντας την ουσιαστική επικοινωνία και λήψη αποφάσεων.

Βασικές αρχές

Για τη μεθοδολογία αξιολόγησης των κινδύνων ισχύουν οι παρακάτω αρχές:

- Η εφαρμογή της μεθοδολογίας αξιολόγησης κινδύνων συντονίζεται από το όργανο Διαχείρισης Κινδύνων.
- Η αξιολόγηση των κινδύνων πραγματοποιείται βάσει πενταβάθμιας κλίμακας αξιολόγησης, (όπου ένα (1) είναι η χαμηλότερη τιμή και πέντε (5) η υψηλότερη δυνατή τιμή) με τη συμμετοχή εμπλεκόμενων οργανικών μονάδων του Δήμου Καρύστου.
- Τα στάδια υλοποίησης της μεθοδολογίας αξιολόγησης κινδύνων, οι βασικές κατηγορίες κινδύνων και η κλίμακα διαβάθμισης δύναται να τροποποιηθούν εφόσον αυτό κριθεί σκόπιμο. Για κάθε αλλαγή ή τροποποίηση λαμβάνεται η σχετική έγκριση από το Δήμαρχο του Δήμου Καρύστου, το οποίο φέρει και τη συνολική ευθύνη για τη λειτουργία της Διαχείρισης Κινδύνων στον φορέα.

Η αξιολόγηση των αναγνωρισμένων κινδύνων γίνεται σε δύο επίπεδα α) Εγγενώς και β) Υπολειμματικά.

Εγγενής Κίνδυνος (inherent risk)

Η αξιολόγηση του εγγενούς κινδύνου, αφορά το επίπεδο του κινδύνου χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η ύπαρξη και η επάρκεια και αποτελεσματικότητα των τυχόν ελεγκτικών μηχανισμών που εφαρμόζονται για τον περιορισμό ή την εξάλειψη του κινδύνου. Ειδικότερα, ο υπολογισμός του εγγενούς κινδύνου βασίζεται στην πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου και στην επίπτωση του κινδύνου (**Πιθανότητα Χ Επίπτωση**) όπου:

- (α) Η πιθανότητα εμφάνισης αποτελεί μια εκτίμηση του πόσο συχνά ένας συγκεκριμένος κίνδυνος μπορεί να εμφανιστεί εντός ενός προκαθορισμένου χρονικού διαστήματος. Χρησιμοποιείται πενταβάθμια κλίμακα, όπου 1 αποτελεί τη χαμηλότερη τιμή και 5 την υψηλότερη.
- (β) Η επίπτωση αποτελεί εκτίμηση του αντίκτυπου (δυνητική ζημία) που μπορεί να έχει η εμφάνιση του κινδύνου ως προς τα οικονομικά αποτελέσματα ή/και τη στρατηγική ή/και τη φήμη των υπό αξιολόγηση λειτουργιών. Χρησιμοποιείται 5βάθμια κλίμακα, όπου 1 αποτελεί τη χαμηλότερη τιμή και 5 την υψηλότερη.

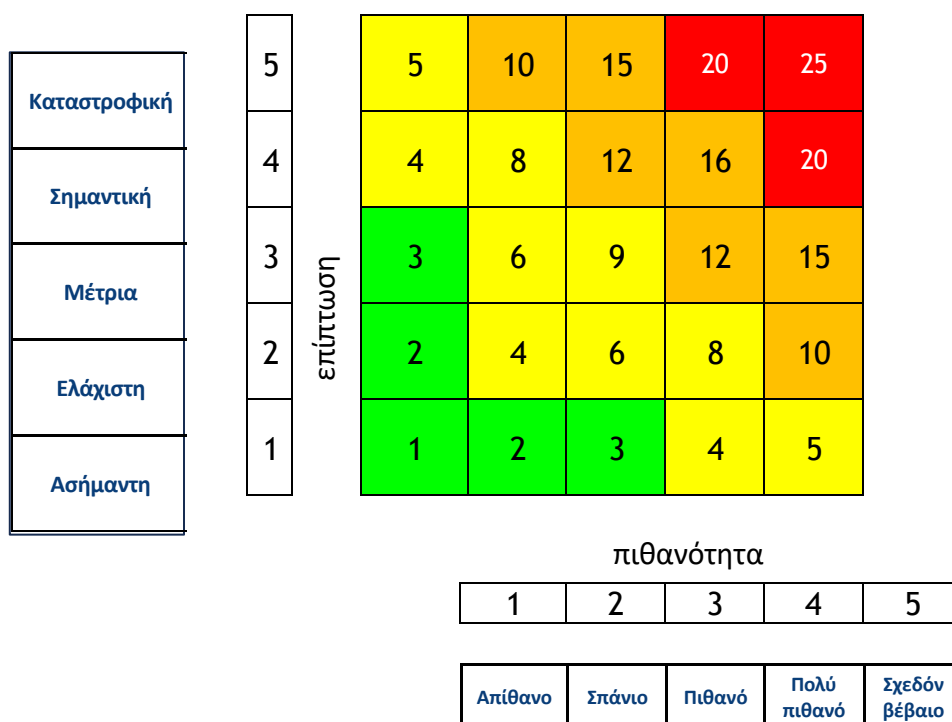
Για την εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης και της επίπτωσης του κινδύνου χρησιμοποιούνται κριτήρια αξιολόγησης βάσει πενταβάθμιας κλίμακας, η οποία παρουσιάζεται στον πίνακα Α' και πίνακα Β' του Παραρτήματος 1.

Οι κίνδυνοι, βάσει των αποτελεσμάτων της Συνολικής Διαβάθμισης Κινδύνων (**Πιθανότητα Χ Επίπτωση**) απεικονίζονται συγκεντρωτικά και διαγραμματικά σε σχετικό γράφημα-Χάρτη (θερμογράφημα) Κινδύνων. Για τη συνολική διαβάθμιση των κινδύνων καθορίζονται οι κάτωθι περιοχές ταξινόμησης:

- Περιοχή Χαμηλού Κινδύνου
- Περιοχή Μεσαίου Κινδύνου
- Περιοχή Υψηλού Κινδύνου
- Περιοχή Πολύ υψηλού Κινδύνου

Επίπεδο Διαβάθμισης Κινδύνου	Βαθμολογία Κινδύνου
Χαμηλό	1-3
Μεσαίο	4-9
Υψηλό	10-17
Πολύ Υψηλό	18-25

Ο Χάρτης (θερμογράφημα) Εγγενών Κινδύνων, διαγραμματικά παρουσιάζεται χρησιμοποιώντας γράφημα δύο αξόνων όπου οριζοντίως εμφανίζεται η διαβάθμιση της Πιθανότητας εμφάνισης κινδύνων και καθέτως η Επίπτωση των κινδύνων. Εσωτερικά του γραφήματος εμφανίζεται χρωματικά η διαβάθμιση βάσει της σχετικής κλίμακας.



Ο Χάρτης (θερμογράφημα) Κινδύνων βοηθά στην βέλτιστη κατανόηση του συνολικού Προφίλ κινδύνων και την ιεράρχησή τους βάσει της συνολικής διαβάθμισής τους. Ως εκ τούτου, παρέχεται η δυνατότητα εντοπισμού των

σημαντικότερων εγγενών κινδύνων και της βελτιστοποίησης των ενεργειών
Διαχείρισης των Κινδύνων

Υπολειμματικός Κίνδυνος (residual risk)

Για την αξιολόγηση του υπολειμματικού κινδύνου λαμβάνεται υπόψη η ύπαρξη, η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα των τυχόν ελεγκτικών μηχανισμών που εφαρμόζονται για τον περιορισμό ή την εξάλειψη του κινδύνου, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον δικλίδες ασφαλείας υφίστανται, είναι σχεδιαστικά επαρκείς, λειτουργούν αποτελεσματικά, και αποδίδουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η αξιολόγηση τόσο της επάρκειας όσο και της αποτελεσματικότητας των δικλίδων ασφαλείας (ελεγκτικών μηχανισμών) αποτελεί αντικείμενο και της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και αποτυπώνεται στις Εκθέσεις Ελέγχου της. Ως εκ τούτου, η συγκεκριμένη πληροφορία λαμβάνεται υπόψη για την βαθμολόγηση των ελεγκτικών μηχανισμών κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης κινδύνων.

Οι ελεγκτικοί μηχανισμοί αποτελούν τα μέσα διασφάλισης υλοποίησης δράσεων διαχείρισης των υφιστάμενων κινδύνων του Δήμου Καρύστου. Τέτοιοι μηχανισμοί αφορούν το πλαίσιο πολιτικών και διαδικασιών που εφαρμόζει ο Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας με σκοπό την τυποποίηση της λειτουργίας της και τη μείωση της έκθεσης σε κινδύνους, την παροχή εξουσιοδοτήσεων, τις εγκριτικές διαδικασίες, διαδικασίες επαλήθευσης, συμφωνίες λογαριασμών και λοιπές πρακτικές διαχωρισμού καθηκόντων. Σημαντικό ρόλο επίσης διαδραματίζουν οι μηχανισμοί ελέγχου που εφαρμόζονται στα πληροφοριακά συστήματα.

Η επάρκεια των ελεγκτικών μηχανισμών μετριάζει τον εγγενή κίνδυνο ανάλογα με τη διαβάθμισή της, και ο χαμηλότερος βαθμός της (1) υποδηλώνει πλήρη

έλλειψη μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου, κατά συνέπεια ο υπολειμματικός κίνδυνος ταυτίζεται με τον εγγενή (100%). Εκτιμάται όμως ότι ακόμα και στην υψηλότερή της τιμή (5) δεν είναι δυνατόν να εξαλείψει τον εγγενή κίνδυνο τελείως.

Έχοντας αξιολογήσει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων δικλίδων ελέγχου, ο φορέας είναι σε θέση να προβεί στην εκτίμηση του υπολειμματικού κινδύνου.

8.Αποτίμηση Κινδύνου

Η αποτίμηση κινδύνου αποτελεί το τελικό στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης, στο οποίο αξιοποιούνται τα δεδομένα του προηγούμενου σταδίου. Με βάση προκαθορισμένα κριτήρια αποδοχής, ο εκάστοτε φορέας καλείται να αποφασίσει αν ο υπολειμματικός κίνδυνος μπορεί να θεωρηθεί αποδεκτός υπό τις υφιστάμενες συνθήκες ή αν απαιτούνται πρόσθετα μέτρα/δικλίδες ελέγχου ή ενίσχυση των ήδη υπάρχουσών, ώστε να περιοριστεί περαιτέρω ο κίνδυνος.

Κατά την αποτίμηση λαμβάνονται υπόψη:

- ➔ η πρόθεση του φορέα για ανάληψη κινδύνων,
- ➔ το επίπεδο ανεκτικότητας στον κίνδυνο,
- ➔ το κόστος και τα πιθανά οφέλη που προκύπτουν από την αποδοχή ή μη ενός κινδύνου.

Αυτή η διαδικασία συμβάλλει στην ιεράρχηση των κινδύνων, επιτρέποντας την αποτελεσματικότερη κατανομή των διαθέσιμων πόρων – είτε χρηματοοικονομικών είτε άλλων – για τη διαχείρισή τους. Για την αξιολόγηση

χρησιμοποιείται προτεινόμενη κλίμακα σοβαρότητας (ακραίος, υψηλός, μέτριος, χαμηλός).

Η παραπάνω κατηγοριοποίηση μπορεί να αποδοθεί γραφικά μέσω ενός χάρτη ιεράρχησης κινδύνων (βλ. παρακάτω χάρτη ιεράρχησης κινδύνων), στον οποίο γίνεται χρήση χρωματικής διαβάθμισης. Ο χάρτης αυτός προσφέρει μια οπτική αναπαράσταση των κινδύνων, βάσει του αντίκτυπου (άξονας Χ) και της πιθανότητας εμφάνισής τους (άξονας Υ), διευκολύνοντας έτσι τη λήψη αποφάσεων για την καταλληλότερη αντιμετώπισή τους. Οι κίνδυνοι με υψηλότερη πιθανότητα και σοβαρότερες συνέπειες τοποθετούνται ψηλότερα στην ιεράρχηση, ενώ εκείνοι με μικρότερη σημασία χαμηλότερα.



9.Απόκριση και αντιμετώπιση κινδύνων (Risk Response)

Στρατηγικές απόκρισης στον κίνδυνο:

Η Διοίκηση θα πρέπει να εξετάζει το φάσμα των πιθανών στρατηγικών απόκρισης στον κίνδυνο που είναι διαθέσιμες για τον περιορισμό της έκθεσης στον κίνδυνο. Οι στρατηγικές για τη διαχείριση του κινδύνου μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τα επίπεδα ανοχής κινδύνου που έχει θεσπίσει η Διοίκηση. Υπάρχουν τέσσερις βασικές στρατηγικές απόκρισης που μπορεί να επιλέξει η Διοίκηση, όπως περιγράφεται παρακάτω:

- **Αποδοχή – Accept:** Η Διοίκηση αποδέχεται το επίπεδο κινδύνου (βαθμολογία κινδύνου) και δεν απαιτείται περαιτέρω ενέργεια.
- **Μείωση – Mitigate:** Η Διοίκηση δεν είναι σύμφωνη με το επίπεδο κινδύνου (βαθμολογία κινδύνου) και θεωρεί αναγκαία για το μετριασμό του κινδύνου σε αποδεκτό επίπεδο (οι ενέργειες μετριασμού θα πρέπει να έχουν ήδη εντοπιστεί και υποβληθεί προς εξέταση).
- **Μεταφορά – Transfer:** Η Διοίκηση μεταφέρει τον κίνδυνο σε κάποιο τρίτο μέρος, μέσω της ασφαλιστικών καλύψεων ή άλλων μεθόδων.
- **Αποφυγή – Avoid:** Η Διοίκηση δεν είναι σύμφωνη με το επίπεδο κινδύνου όμως δεν είναι εφικτό να εφαρμοστούν ενέργειες αντιμετώπισης για το μετριασμό του κινδύνου σε αποδεκτό επίπεδο. Κατά συνέπεια, οι δραστηριότητες που οδηγούν στην εμφάνιση του κινδύνου διακόπτονται.

Η κατάλληλη επιλογή, ανά περίπτωση, θα πρέπει να εξισορροπεί το κόστος εφαρμογής της με το όφελος που προκύπτει από αυτήν (άμεσο, έμμεσο και κόστος ευκαιρίας). Προτιμώνται επιλογές με συγκριτικά χαμηλό κόστος και σημαντικό μετριασμό του κινδύνου. Επίσης, στην συνάρτηση πρέπει να συνυπολογίζονται σημαντικές ευκαιρίες που απορρέουν από την ενδεχόμενη ανάληψη του

συγκεκριμένου κινδύνου. Ως βέλτιστη πρακτική θεωρείται η αντιμετώπιση των κινδύνων με συνδυασμό των ως άνω επιλογών.

10.Κατηγορίες Κινδύνου

Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι φορείς μπορούν να ταξινομηθούν βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Η κατηγοριοποίησή τους συμβάλλει:

- στη συστηματική και ολοκληρωμένη αξιολόγηση των κινδύνων, εξασφαλίζοντας την κάλυψη όλων των κρίσιμων περιοχών,
- στην πληρέστερη κατανόηση της φύσης και της προέλευσης κάθε κινδύνου,
- στον εντοπισμό περιοχών με αυξημένη συγκέντρωση κινδύνων,
- στον σχεδιασμό στοχευμένων στρατηγικών αντιμετώπισης, ανάλογα με την κατηγορία κινδύνου.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι βασικές κατηγορίες κινδύνων που αντιμετωπίζει η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας:

Κίνδυνοι φυσικών ή άλλων καταστροφών

Αφορούν απειλητικά εξωτερικά συμβάντα που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία του φορέα.

Παραδείγματα: ακραία καιρικά ή φυσικά φαινόμενα, πανδημίες, τρομοκρατικές ενέργειες.

Στρατηγικοί κίνδυνοι

Προέρχονται από εσωτερικές ή εξωτερικές εξελίξεις που μπορούν να παρεμποδίσουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του φορέα ή να οφείλονται σε εσφαλμένες στρατηγικές επιλογές.

Παραδείγματα: μεταβολές σε οικονομικό ή πολιτικό περιβάλλον, αποτυχία μεγάλων

έργων, τεχνικά προβλήματα, υπέρβαση κόστους, αρνητικές κοινωνικές ή περιβαλλοντικές συνέπειες.

Λειτουργικοί κίνδυνοι

Αφορούν προβλήματα στις εσωτερικές λειτουργίες και διαδικασίες του φορέα.

Παραδείγματα:

- ανεπαρκείς διαδικασίες που οδηγούν σε απώλειες ή χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών,
- λανθασμένες συμβάσεις,
- ελλιπής εκπαίδευση προσωπικού,
- μεγάλη κινητικότητα προσωπικού,
- ανεπαρκής καθοδήγηση και ηγεσία,
- κακή εσωτερική επικοινωνία.

Κίνδυνοι τεχνολογίας πληροφοριών

Σχετίζονται με τεχνικές αστοχίες ή αδυναμίες στα πληροφοριακά συστήματα.

Παραδείγματα: διακοπή λειτουργίας συστημάτων, βλάβες λόγω παλαιότητας ή κακής συντήρησης, κυβερνοεπιθέσεις, διαρροή προσωπικών δεδομένων, παραβίαση πολιτικών ασφαλείας.

Δημοσιονομικοί κίνδυνοι

Αφορούν γεγονότα που μπορούν να απειλήσουν τη δημοσιονομική σταθερότητα ή τα οικονομικά του φορέα.

Παραδείγματα:

- απώλεια εσόδων,
- μη εξουσιοδοτημένες δαπάνες,

- λανθασμένες οικονομικές εκτιμήσεις,
- κακή διαχείριση πόρων ή σπατάλη,
- μη τήρηση οικονομικών διαδικασιών.

Νομικοί / Κανονιστικοί / Κίνδυνοι συμμόρφωσης

Αναφέρονται στην πλημμελή εφαρμογή νόμων, κανονισμών ή εσωτερικών πολιτικών, που μπορεί να οδηγήσει σε κυρώσεις ή άλλες επιπτώσεις για τον φορέα.

Παραδείγματα:

- μη τήρηση νομοθεσίας περί προσωπικών δεδομένων,
- παραβίαση δικαστικών αποφάσεων ή συμβατικών όρων,
- ατυχήματα λόγω κακής εφαρμογής κανόνων ασφαλείας,
- εργατικές παραβάσεις.

Κίνδυνοι υγείας και ασφάλειας

Αφορούν απειλές για τη σωματική ή ψυχική υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.

Παραδείγματα:

- έλλειψη μέσων προστασίας,
- ελλιπής συντήρηση εξοπλισμού,
- έκθεση σε επικίνδυνες ουσίες,
- εργονομικά προβλήματα,
- εργασιακό στρες,
- ελλείψεις σε υγιεινή χώρων.

Κίνδυνοι διαφθοράς και απάτης

Συνιστούν σοβαρές απειλές που σχετίζονται με την κατάχρηση εξουσίας για προσωπικό όφελος (δωροδοκία, απάτη, ιδιοποίηση δημοσίου χρήματος, σύγκρουση συμφερόντων, παραποίηση δεδομένων, προσλήψεις με ευνοιοκρατικά κριτήρια).

Πρόκειται για ειδική οριζόντια κατηγορία απειλών που συνδέονται με φαινόμενα κατάχρησης εξουσίας, τα οποία ενδέχεται να επηρεάσουν τη λειτουργία του φορέα στην εκτέλεση του σκοπού του, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα και να προκαλέσουν επιπτώσεις στη φήμη του, στα έσοδα και στα περιουσιακά του στοιχεία, στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη κ.ά. Οι κίνδυνοι αυτοί δύνανται να διαπερνούν όλες τις προαναφερθείσες κατηγορίες κινδύνων και να ενισχύουν τις συνέπειες τους.

11. Διάθεση Ανάληψης Κινδύνου (Risk Appetite)

Κατά τη λειτουργία τους, όλοι οι δημόσιοι φορείς έρχονται αντιμέτωποι με ποικίλους κινδύνους, εσωτερικής ή εξωτερικής προέλευσης. Αυτοί οι κίνδυνοι δεν είναι δυνατό να εξαλειφθούν πλήρως, αλλά απαιτούν ενεργή διαχείριση προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι κάθε φορέα. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις κινδύνων που ο φορέας επιλέγει συνειδητά να αποδεχτεί.

Η διάθεση ανάληψης κινδύνου ορίζεται ως *«το είδος και το επίπεδο του κινδύνου που ένας φορέας είναι πρόθυμος να αναλάβει ή να διατηρήσει, προκειμένου να πετύχει τους στόχους του»*.

Η σχετική δήλωση, η οποία εγκρίνεται από τον/την Περιφερειάρχη Δυτικής Μακεδονίας, αποτυπώνει το επίπεδο κινδύνου που θεωρείται αποδεκτό στο πλαίσιο επίτευξης των στόχων, επιδιώκοντας ισορροπία μεταξύ αναμενόμενων ωφελειών και πιθανών ζημιών.

Κλίμακα Διάθεσης Ανάληψης Κινδύνου

- **Πολύ Υψηλή (Ακραία):** Ο φορέας υιοθετεί επιθετική στάση και είναι πρόθυμος να αναλάβει υψηλούς κινδύνους, θεωρώντας ότι τα προσδοκώμενα οφέλη υπερτερούν των ενδεχόμενων αρνητικών επιπτώσεων.

Υψηλή: Ο φορέας αποδέχεται μεγαλύτερους από τους συνήθεις κινδύνους και αναγνωρίζει ότι ενδέχεται να υπάρξουν αρνητικές συνέπειες κατά την πορεία προς την επίτευξη των στόχων του.

- **Μέτρια:** Υιοθετείται μια ισορροπημένη προσέγγιση, με ίση βαρύτητα στη διαχείριση κινδύνων και στην επίτευξη στόχων.
- **Χαμηλή:** Ο φορέας είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικός και αποδέχεται μόνο περιορισμένες και ελεγχόμενες αρνητικές επιπτώσεις.

Δήλωση διάθεσης ανάληψης κινδύνων

Η Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας έχει **μηδενική** έως **μέτρια** διάθεση ανάληψης κινδύνου όσον αφορά τις πρωτοβουλίες και τις λειτουργίες του (με βάση την **κλίμακα διάθεσης ανάληψης κινδύνου**). Δίνεται προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση των κατοίκων της Περιφέρειας και την προστασία του δημόσιου συμφέροντος. Ως εκ τούτου, ως Περιφέρεια θα αποφεύγει την υιοθέτηση ενεργειών χωρίς ενδελεχή εξέταση και έρευνα. Η επιλογή των έργων και των ενεργειών προς υλοποίηση θα είναι προσεκτική και θα ακολουθεί αντικειμενικά κριτήρια, βασιζόμενη σε βέλτιστες πρακτικές με ισχυρό ιστορικό αξιοπιστίας και ασφάλειας.

12. Ανοχή Κινδύνου (Risk Tolerance)

Η **ανοχή κινδύνου** ορίζεται ως «η προθυμία ενός οργανισμού ή ενδιαφερόμενου μέρους να αποδεχτεί τον υπόλοιπο κίνδυνο που παραμένει μετά την εφαρμογή μέτρων αντιμετώπισης, για την επίτευξη των στόχων του».

Με τον όρο αυτό περιγράφεται η αποδεκτή απόκλιση από τη δηλωθείσα διάθεση ανάληψης κινδύνου. Η ανοχή κινδύνου εκφράζεται ως ένα προκαθορισμένο εύρος, εντός του οποίου μπορεί να γίνει αποδεκτός ο υπολειπόμενος κίνδυνος. Η ανοχή

κινδύνου μπορεί να περιορίζεται από νομικές ή κανονιστικές απαιτήσεις (π.χ. για την υγεία και ασφάλεια).

Η ανοχή κινδύνου μπορεί να διαφοροποιείται ανά:

- κατηγορία ή υποκατηγορία κινδύνου,
- έργο ή στόχο,
- συγκεκριμένη δράση ή πρωτοβουλία.

Δήλωση ανοχής κινδύνων

Η Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας παρουσιάζει **μηδενική** έως **μέτρια** ανοχή στο σύνολο των κατηγοριών κινδύνου, όπως αυτές εμφανίζονται στον πίνακα διάθεσης ανάληψης και ανοχής κινδύνων. Για τις συγκεκριμένες κατηγορίες ο φορέας μας είναι διατεθειμένος να ανεχτεί κινδύνους με μέγεθος **0-5** (βάσει των αποτελεσμάτων της **Συνολικής Διαβάθμισης Κινδύνων**).

Πίνακας διάθεσης ανάληψης και ανοχής κινδύνων			
Κατηγορία Κινδύνου	Διάθεση Ανάληψης Κινδύνου	Ανοχή Κινδύνου (Εύρος Αποδοχής)	Στόχος
Φυσικών ή μη Καταστροφών	Χαμηλή	1–3	Έμφαση στην προστασία προσωπικού και εγκαταστάσεων.
Στρατηγικοί Κίνδυνοι	Μέτρια	2–5	Αποδοχή κινδύνων στην προσπάθεια για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
Λειτουργικοί Κίνδυνοι	Μέτρια	2–5	Αποδοχή ελεγχόμενων λειτουργικών αποκλίσεων για την ενίσχυση της αποδοτικότητας.
Τεχνολογίας Πληροφοριών	Χαμηλή	1–2	Αυστηρή πολιτική, με δυνατότητα αυξημένης ανοχής σε χρήση νέων τεχνολογιών.
Δημοσιονομικοί Κίνδυνοι	Χαμηλή	1–3	Διασφάλιση χρηστής διαχείρισης και αποφυγή σπατάλης ή υπέρβασης προϋπολογισμού.

Νομικοί / Κανονιστικοί Κίνδυνοι	Πολύ Χαμηλή	0-1	Συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο – αποφυγή νομικών κυρώσεων.
Κίνδυνοι Υγείας και Ασφάλειας	Μηδενική	0	Μηδενική ανοχή σε κινδύνους για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.
Κίνδυνοι Διαφθοράς και Απάτης	Μηδενική	0	Καμία αποδοχή φαινομένων διαφθοράς – πλήρης δέσμευση σε διαφάνεια και ηθική.

13. Συνεργασία οργάνου/τμήματος Διαχείρισης Κινδύνων με υπηρεσιακές μονάδες

Με σκοπό την αποτελεσματικότερη Διαχείριση Κινδύνων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, τα εμπλεκόμενα μέρη απαιτείται να συνεργάζονται διαρκώς και αποτελεσματικά. Για το λόγο αυτό υπάρχει ευθυγράμμιση των μεθοδολογιών που εφαρμόζονται για τη Διαχείριση Κινδύνων από τις μονάδες που εντάσσονται στη 2η γραμμή της. Επίσης υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των μονάδων της 2ης γραμμής σχετικά με αξιολογήσεις κινδύνων που διενεργούνται ώστε να ελαχιστοποιούνται επαναλήψεις εργασιών ίδιου αντικειμένου με τις μονάδες της 1ης γραμμής. Η συνεχής επικοινωνία ενισχύει τη δημιουργία πληρέστερων και αξιόπιστων αναφορών κινδύνων προς την/τον Περιφερειάρχη.

Σε σχέση με τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (3η γραμμή), το όργανο Διαχείρισης Κινδύνων θα της παρέχει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης επιχειρησιακών κινδύνων μέσω αναφορών για το προφίλ κινδύνου, οι οποίες αποτελούν σημαντική πηγή πληροφόρησης για το ετήσιο πλάνο εργασιών του Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και την ιεράρχηση των ελεγκτικών περιοχών. Επισημαίνεται ότι παρά την συνεργασία, η Μονάδα του Εσωτερικού Ελέγχου οφείλει να παραμένει ανεξάρτητη στην επιλογή των ελεγκτικών περιοχών και στο πεδίο εφαρμογής του ελέγχου.

14. Αναθεώρηση και ενημέρωση Πολιτικής

Η παρούσα Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων υπόκειται σε τακτική αναθεώρηση ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής συμμόρφωση της με το εκάστοτε ρυθμιστικό πλαίσιο, συμπεριλαμβανόμενου του ν.5013/2023 καθώς και η προσαρμογή της στις εξελίξεις και της ανάγκες της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Η Πολιτική επανεξετάζεται τουλάχιστον μία φορά ετησίως ή όποτε κριθεί απαραίτητο λόγω:

- ➔ Νομοθετικών ή κανονιστικών αλλαγών που επηρεάζουν το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων.
- ➔ Αλλαγών στην στρατηγική / δομή / λειτουργία της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας.
- ➔ Βέλτιστων πρακτικών διαχείρισης κινδύνων που πρόκειται να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα της Πολιτικής.
- ➔ Μετά από σημαντικά γεγονότα ή κρίσεις συνιστάται η αναθεώρηση της Πολιτικής και του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων ώστε να ενσωματώνονται οι εμπειρίες του παρελθόντος και να βελτιώνεται η μελλοντική διαχείριση των κινδύνων.

Το Τμήμα/όργανο Διαχείρισης Κινδύνων έχει την ευθύνη αναθεώρησης της σχετικής Πολιτικής σε συνεργασία με τον/την Περιφερειάρχη. Ο/Η Περιφερειάρχης πρέπει να εγκρίνει τις σχετικές αναθεωρήσεις ή τροποποιήσεις πριν τεθούν σε ισχύ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΟΡΙΣΜΟΙ

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/response): Διαδικασία ελέγχου - μετριασμού των κινδύνων.

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

Αποτίμηση κινδύνου (Risk evaluation): Διαδικασία 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 ελέγχου (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 ελέγχου.

Ενδιαφερόμενο μέρος/ενδιαφερόμενος (Interested party/stakeholder): Φυσικό ή νομικό πρόσωπο που μπορεί να επηρεάζει ή/και να επηρεάζεται ή να θεωρεί ότι επηρεάζεται από τις αποφάσεις ή/και τις δραστηριότητες του φορέα.

Κίνδυνος (Risk): Η πιθανότητα ή απειλή να επέλθει ζημία, απώλεια ή, γενικά, κάποια αρνητική συνέπεια για τους στόχους του φορέα, η οποία μπορεί να οφείλεται τόσο σε ενδογενείς όσο και σε εξωγενείς παράγοντες και μπορεί να μετριαστεί μέσω προληπτικών δράσεων και δικλίδων ελέγχου (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 φορέα, 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 κινδύνου (Level of risk): Το μέγεθος ή η σπουδαιότητα ενός κινδύνου, ως αποτέλεσμα του συνδυασμού αντικτύπου και πιθανότητας.

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.



Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας