

# **ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

## **1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η παρούσα πολιτική και κανονισμός λειτουργίας της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων της εταιρείας «ΙΚΤΙΝΟΣ ΕΛΛΑΣ ΑΕ» (εφεξής «Εταιρεία») καταρτίστηκε σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.4706/2020 περί εταιρικής διακυβέρνησης, της Απόφασης 1/891/30.9.2020 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης που ακολουθεί η Εταιρεία.

Η Διοίκηση της Εταιρείας αντιλαμβάνεται ότι είναι εκτεθειμένη σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον με διαφόρων μορφών και τύπων κινδύνων. Ως εκ τούτου έχει καθιερώσει και εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων ώστε να είναι σε θέση να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά ελαχιστοποιώντας την επίπτωση των κινδύνων στην λειτουργία της και τα οικονομικά της μεγέθη.

Η αποτελεσματικότητα του Συστήματος βασίζεται στη δέσμευση και στην υποστήριξη Διοίκησης και εμπλεκόμενων στελεχών.

Στο παρόν έγγραφο ορίζονται:

- Τα βασικά χαρακτηριστικά της λειτουργίας του Συστήματος Διαχείρισης Κινδύνων.
- Η σύνθεση, συγκρότηση και λειτουργία της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων.
- Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων.

## **2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ / ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ (ΙΣΧΥΣ/ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ)**

Το παρόν τίθεται σε ισχύ αμέσως μετά την έγκρισή του από το Διοικητικό Συμβούλιο και δεσμεύει όλα τα πρόσωπα όπως ορίζονται στην παρ. 3.

Το παρόν καθώς και τυχόν τροποποιήσεις αυτού, κοινοποιείται στα πρόσωπα που αναφέρονται στην παρ. 3 του παρόντος. Ύστερα από γραπτή εισήγηση/πρόταση της Επιτροπής Ελέγχου της Εταιρείας και εφόσον υπάρχει λόγος, το Διοικητικό Συμβούλιο αξιολογεί την καταλληλότητα και την αποτελεσματικότητα της πολιτικής και Κανονισμού Λειτουργίας και εγκρίνει τυχόν μεταβολές.

Η αναθεώρηση του πραγματοποιείται όποτε απαιτείται.

### **3. ΥΠΟΧΡΕΟΙ ΤΗΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ**

Υπόχρεοι τήρησης του Κανονισμού Λειτουργίας της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων είναι ο Επικεφαλής και τα μέλη της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων, καθώς και τα εκάστοτε μέλη της Επιτροπής Ελέγχου.

Ως προς την λειτουργία και εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Κινδύνων της Εταιρείας, όπως αυτό διαμορφώνεται μέσω των σχετικών πολιτικών και κανονισμών, δεσμεύει τη Διοίκηση και το σύνολο των εμπλεκόμενων στελεχών της Εταιρείας.

### **4. ΙΣΧΥΟΝ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

Το άρθρο 4 του ν.4706/2020, προβλέπει ότι το Διοικητικό Συμβούλιο διασφαλίζει την επαρκή και αποτελεσματική λειτουργία Συστήματος εσωτερικού ελέγχου της Εταιρείας, που αποβλέπει μεταξύ άλλων στην αναγνώριση και διαχείριση των ουσιωδών κινδύνων που συνδέονται με την επιχειρηματική της δραστηριότητα και λειτουργία.

Σύμφωνα με το άρθρο 13 του ν.4706/2020, η Εταιρεία έχει την υποχρέωση να υιοθετεί και εφαρμόζει Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης, το οποίο μεταξύ άλλων περιλαμβάνει επαρκές Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων.

Επίσης, σύμφωνα με το άρθρο 14 του ν.4706/2020, ο Κανονισμός Λειτουργίας οφείλει να περιλαμβάνει μεταξύ άλλων και την αναφορά των κύριων χαρακτηριστικών του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, ήτοι κατ' ελάχιστον τη λειτουργία της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, Διαχείρισης Κινδύνων και Κανονιστικής Συμμόρφωσης.

Σημειώνουμε ότι σύμφωνα με την Απόφαση 1/891/30.9.2020 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και στο πλαίσιο αξιολόγησης του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με το άρθρο 14 του ν.4706/2020, απαιτείται μεταξύ άλλων η επισκόπηση από τον Αξιολογητή της διαδικασίας αναγνώρισης και αξιολόγησης των κινδύνων (risk assessment), τις διαδικασίες διαχείρισης και απόκρισης της Εταιρείας σε αυτούς (risk response) και τις διαδικασίες παρακολούθησης της εξέλιξης των κινδύνων (risk monitoring).

Ειδικότερα, επισκοπούνται τα κάτωθι:

- ο ρόλος και η λειτουργία της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων (εφόσον υφίσταται) ή άλλου Οργάνου της Εταιρείας με αντίστοιχες αρμοδιότητες.
- το έργο και οι αρμοδιότητες της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων, εφόσον υφίσταται και σε αντίθετη περίπτωση, της υπηρεσίας ή του προσωπικού στο οποίο έχουν ανατεθεί οι εν λόγω αρμοδιότητες.
- Η ύπαρξη κατάλληλων και αποτελεσματικών πολιτικών, διαδικασιών και εργαλείων (όπως για παράδειγμα η τήρηση αρχείων κινδύνου – “risk registers”) προσδιορισμού, ανάλυσης, ελέγχου, διαχείρισης και παρακολούθησης κάθε μορφής κινδύνου που ενέχει η λειτουργία της Εταιρείας.

Σύμφωνα με το άρθρο 44 του ν.4449/2017, με την επιφύλαξη της ευθύνης των μελών του διοικητικού ή διαχειριστικού οργάνου ή άλλων μελών που έχουν εκλεγεί από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της ελεγχόμενης οντότητας, η Επιτροπή Ελέγχου μεταξύ άλλων παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων.

Επιπρόσθετα, η Επιτροπή Ελέγχου επισκοπεί τη διαχείριση των κυριότερων κινδύνων και αβεβαιοτήτων της εταιρίας και την περιοδική αναθεώρησή τους. Στο πλαίσιο αυτό, αξιολογεί τις μεθόδους που χρησιμοποιεί η εταιρία για τον εντοπισμό και την παρακολούθηση των κινδύνων, την αντιμετώπιση των κυριότερων από αυτούς μέσω του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της μονάδας εσωτερικού ελέγχου καθώς και τη γνωστοποίησή τους στις δημοσιοποιημένες χρηματοοικονομικές πληροφορίες με ορθό τρόπο. Για τα αποτελέσματα όλων των παραπάνω ενεργειών, η επιτροπή ελέγχου ενημερώνει το διοικητικό συμβούλιο με τις διαπιστώσεις της και υποβάλλει προτάσεις εφαρμογής διορθωτικών ενεργειών, εφόσον κριθεί σκόπιμο.

## **5. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

Οι βασικές αρχές της λειτουργίας της Διαχείρισης Κινδύνων της Εταιρείας αναλύονται ως ακολούθως:

- Η Εταιρεία προσδιορίζει και διαχειρίζεται τους κινδύνους που ενσωματώνονται σε όλα τα προϊόντα / υπηρεσίες και τις δραστηριότητες.
- Η Εταιρεία διασφαλίζει ότι οι κίνδυνοι που θα διαπιστωθούν και σχετίζονται με προϊόντα / υπηρεσίες ή δραστηριότητες, διέπονται από επαρκείς διαδικασίες και εσωτερικούς ελέγχους.
- Η Εταιρεία διασφαλίζει ότι για κάθε βασικό κίνδυνο που εντοπίζεται και καταγράφεται, λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για να ελεγχθούν ή να μετριαστούν οι εν λόγω κίνδυνοι και εξασφαλίζει ότι αυτά εγκρίνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο ή/και από άλλες κατάλληλες επιτροπές.
- Η Εταιρεία συντάσσει Έκθεση στην οποία οι διάφοροι τύποι κινδύνων που εντοπίζει, καταγράφονται και οι ενέργειες που αποφασίζονται για την διαχείρισή τους, επιτηρείται στενά και αναφέρεται έγκαιρα στις κατάλληλες εσωτερικές αρχές της Εταιρείας.
- Η Εταιρεία έχει αναπτύξει και δημιουργήσει επαρκή συστήματα, εργαλεία και μεθοδολογίες (π.χ. Συστήματα Διαχείρισης Κινδύνων Συστημάτων Πληροφορικής) με σκοπό να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και την επάρκεια της λειτουργίας Διαχείρισης Κινδύνων.
- Η Διαχείριση Κινδύνων στηρίζει και προωθεί τη διαφάνεια και υπευθυνότητα μέσω διακριτών διαδικασιών επικοινωνίας και αναφοράς.
- Όλες οι δραστηριότητες και τα συστήματα προσδιορισμού, αξιολόγησης, παρακολούθησης, αναφοράς, ελέγχου και μετριασμού κινδύνων έχουν καταλλήλως και εμπροθέσμως καταγραφεί.
- Το Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων της Εταιρείας επανεξετάζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και τροποποιείται ανάλογα, λαμβάνοντας υπόψη το συνολικό έργο και τους στρατηγικούς στόχους της Εταιρείας.

## **6. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

Η οργάνωση της λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων είναι κρίσιμης σημασίας και ως εκ τούτου η Εταιρεία έχει δημιουργήσει μία διαφανή και επαρκώς προσδιορισμένη δομή σχετικά με τη Διαχείριση Κινδύνων.

Η πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων υιοθετείται και εφαρμόζεται από όλους τους εργαζομένους (συμπεριλαμβανομένων και των διευθυντών της Εταιρείας), ο οποίοι εμπλέκονται σε δραστηριότητες που εμπεριέχουν κινδύνους, με σκοπό να αναπτύξουν ένα αποτελεσματικό Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων στην Εταιρεία.

Τα όργανα που είναι υπεύθυνα για την διαχείριση κινδύνων είναι τα ακόλουθα:

### **6.1. Διοικητικό Συμβούλιο**

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει τη γενική ευθύνη καθορισμού, έγκρισης και επίβλεψης της εφαρμογής της πολιτικής διαχείρισης κινδύνων και κυρίως της διάθεσης για ανάληψη κινδύνων. Ταυτόχρονα διασφαλίζει τη συμβατότητα της εν λόγω πολιτικής, με τον στρατηγικό σχεδιασμό της Εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα, το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας είναι αρμόδιο για να:

- Διασφαλίζει την επαρκή και αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος εσωτερικού ελέγχου της Εταιρείας που αποβλέπει στην αναγνώριση και διαχείριση των ουσιωδών κινδύνων που συνδέονται με την επιχειρηματική δραστηριότητα και λειτουργία της.
- Διασφαλίζει ότι οι λειτουργίες που συγκροτούν το Σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι ανεξάρτητες από τους επιχειρηματικούς τομείς που ελέγχουν, και ότι διαθέτουν τους κατάλληλους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, καθώς και τις εξουσίες για την αποτελεσματική λειτουργία τους, σύμφωνα με όσα επιτάσσει ο ρόλος τους. Οι γραμμές αναφοράς και η κατανομή των αρμοδιοτήτων είναι σαφείς, εκτελεστές και δεόντως τεκμηριωμένες.
- Προσδιορίζει στόχους, σχεδιάζει πολιτικές και θέτει όρια για τη Διαχείριση Κινδύνων, προσδιορίζοντας το συνολικό στρατηγικό πλαίσιο διαχείρισης των βασικών κινδύνων της Εταιρείας (δηλ. το εφαρμοστέο σε όλη την Εταιρεία όριο ανάληψης κινδύνου αγοράς κ.λπ. ή συγκεκριμένων ομάδων ή συγκεντρώσεων αυτής).
- Διασφαλίζει ότι τα ανώτερα στελέχη έχουν λάβει όλα τα απαιτούμενα μέτρα σύμφωνα με εγκεκριμένες πολιτικές και παρακολουθεί τις μετρήσεις της διαχείρισης κινδύνων συστηματικά.

Ειδικότερα τα εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, σε υφιστάμενες καταστάσεις κρίσεων ή κινδύνων, καθώς και όταν επιβάλλεται από τις συνθήκες να ληφθούν μέτρα τα οποία αναμένεται ευλόγως να επηρεάσουν σημαντικά την Εταιρεία, όπως όταν πρόκειται να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με την εξέλιξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας και τους κινδύνους που αναλαμβάνονται, οι οποίες αναμένεται να επηρεάσουν τη χρηματοοικονομική κατάσταση της Εταιρείας, οφείλουν να ενημερώνουν αμελλητί εγγράφως το Διοικητικό Συμβούλιο, είτε από κοινού είτε χωριστά, υποβάλλοντας σχετική έκθεση με τις εκτιμήσεις και τις προτάσεις τους.

## 6.2 Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων

Βασικές αρμοδιότητες της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων είναι οι ακόλουθες:

- Ο εντοπισμός, αξιολόγηση και αναφορά των σημαντικότερων κινδύνων, καθώς και η εύρεση των κατάλληλων μεθόδων για ελαχιστοποίηση αυτών.
- Εισηγείται σχετικά με το risk profile και risk appetite της Εταιρείας.
- Εισηγείται σχετικά με τις πολιτικές και διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου.
- Εισηγείται σχετικά με τη συνολική στρατηγική διαχείρισης κινδύνων.
- Εκτιμά τις κεφαλαιακές απαιτήσεις επί των υφιστάμενων και μελλοντικών κινδύνων.
- Υποβάλλει εκθέσεις αξιολόγησης κινδύνων και λοιπές αναφορές.

Η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οτιδήποτε άλλο πέρα των συμβουλευτικών και ελεγκτικών της δραστηριοτήτων, οι οποίες εκτελούνται με προληπτικό και συμβουλευτικό τρόπο, προκειμένου να διασφαλίσει ότι η Εταιρεία αναγνωρίζει, αξιολογεί και αντιμετωπίζει αποτελεσματικά υφιστάμενους και ενδεχόμενους κινδύνους. Το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας φέρει την τελική ευθύνη για την επαρκή και αποτελεσματική λειτουργία Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Εταιρείας, που αποβλέπει μεταξύ άλλων στην αναγνώριση και διαχείριση των ουσιωδών κινδύνων που συνδέονται με την επιχειρηματική της δραστηριότητα και λειτουργία.

## 6.3 Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων

Ο Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας κατόπιν αξιολόγησης και πρότασης της Επιτροπής Ελέγχου. Είναι υπάλληλος πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης, προσωπικά και λειτουργικά ανεξάρτητος και αντικειμενικός κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

Ο Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων είναι ανεξάρτητος από τις υπόλοιπες επιχειρησιακές μονάδες της Εταιρείας και αναφέρεται διοικητικά στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και λειτουργικά στην Επιτροπή Ελέγχου της Εταιρείας. Η διοικητική αναφορά σχετίζεται με τη διευκόλυνση της καθημερινής λειτουργίας (όπως η έγκριση αδειών, του προϋπολογισμού, κ.λ.π.).

Ο Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων έχει πρόσβαση σε όλες τις σχετικές, με το αντικείμενο των εργασιών του πληροφορίες και μπορεί να χρησιμοποιήσει όλους τους διαθέσιμους τρόπους επικοινωνίας εντός της Εταιρείας χωρίς περιορισμούς, προκειμένου να εκτελέσει τα καθήκοντά του.

Ο Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων έχει επάρκεια γνώσεων, δεξιοτήτων και την εμπειρία που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Εφόσον κριθεί απαραίτητο συμμετέχει σε προγράμματα εκπαίδευσης που άπτονται του αντικειμένου της εργασίας του.

Ο Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων προετοιμάζει ετήσιο πρόγραμμα δράσης/ ελέγχου στο οποίο καθορίζονται οι απαιτούμενοι πόροι που απαιτούνται για τη λειτουργία της μονάδας, περιοχές ελέγχου (πολιτικές, διαδικασίες κ.λ.π.), τυχόν εκπαιδεύσεις, οι εκθέσεις ελέγχου και εκθέσεις προόδου της Εταιρείας σε σχέση με τη αντιμετώπιση τυχόν ευρημάτων, ο τρόπος

επικοινωνίας με τους Υπεύθυνους Διαχείρισης Κινδύνων Τμημάτων, οι συναντήσεις με την Επιτροπή Ελέγχου, κ.λ.π..

Βασικές αρμοδιότητες του Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων είναι οι ακόλουθες:

- Καταρτίζει ετήσιο πρόγραμμα δραστηριοτήτων.
- Αναπτύσσει και χρησιμοποιεί κατάλληλη μεθοδολογία για όλους τους κινδύνους που εκτίθεται η εταιρεία,
- Προτείνει όρια παρακολούθησης για κάθε τύπο κινδύνου,
- Προτείνει Key Risk Indicators (KRIs) για κάθε τύπο κινδύνου και τα παρακολουθεί,
- Διασφαλίζει ότι τα ανώτερα στελέχη και οι risk owners λαμβάνουν τα απαραίτητα μέτρα σύμφωνα με τις εγκεκριμένες πολιτικές και διαδικασίες για να διαχειρίζονται το κίνδυνο
- Παρακολουθεί την επίτευξη των στόχων της Εταιρείας, έτσι όπως τίθενται στον στρατηγικό σχεδιασμό και τα επιμέρους σχέδια,
- Παρακολουθεί την αποτελεσματική εφαρμογή της πολιτικής διαχείρισης κινδύνων και αναφέρει στην Επιτροπή Ελέγχου και στον Διευθύνοντα Σύμβουλο πιθανές αποκλίσεις,
- Συμμετέχει σε επιχειρηματικές αποφάσεις, όπου η εταιρεία αναλαμβάνει σημαντικούς κινδύνους, π.χ. νέα προϊόντα, εγκατάσταση νέου μηχανογραφικού συστήματος, νέες διαδικασίες, κ.α.
- Συντονίζει και παρακολουθεί της εργασίες των risk owners, μέσω εφαρμογών,
- Λειτουργεί συντονιστικά σε όλα τα workshop αξιολόγησης διεργασιών (processes), κινδύνων και δικλείδων ασφαλείας,
- Προετοιμάζει και υποβάλει προς το Διοικητικό Συμβούλιο, περιοδικές αναφορές που σχετίζονται με τους κινδύνους της Εταιρείας,
- Καταρτίζει ανά τρίμηνο εκθέσεις και ετησίως συγκεντρωτική έκθεση / απολογισμό,
- Συνεισφέρει στο Διοικητικό Συμβούλιο έτσι ώστε να προσδιορίζονται οι στόχοι, να σχεδιάζονται οι πολιτικές και να τίθενται τα όρια για την διαχείριση κινδύνων,
- Συνεισφέρει στο Διοικητικό Συμβούλιο έτσι ώστε να διασφαλίζεται η επαρκής και αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου,
- Συνεισφέρει στο Διοικητικό Συμβούλιο έτσι ώστε να καθορίζονται τα όρια ανοχής στον κίνδυνο,
- Ενημερώνει την Επιτροπή Ελέγχου και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο για πιθανές καταστάσεις κρίσεων ή έκτακτων κινδύνων και διενεργεί περιοδικά προσομοιώσεις (stress tests) των έκτακτων γεγονότων,
- Εισηγείται προς το Διοικητικό Συμβούλιο την υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων,
- Διενεργεί stress tests τουλάχιστον σε ετήσια βάση, με συγκεκριμένα σενάρια, αναφέρει τα αποτελέσματα και κάνει συστάσεις όπου απαιτείται,
- Εισηγείται τεχνικές διαμοιρασμού ή αντιστάθμισης του κινδύνου.

Ο Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων μπορεί να ζητήσει τη βοήθεια εξωτερικού συμβούλου, κατόπιν έγκρισης του Διευθύνοντος Συμβούλου, για να συνδράμει στην εκτέλεση των εργασιών του.

Οι αρμοδιότητες του Επικεφαλής Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων της Εταιρείας δύναται να ανατεθούν στο ίδιο πρόσωπο κατόπιν απόφασης του Διοικητικού Συμβουλίου και σύμφωνης γνώμης της Επιτροπής Ελέγχου.

## **6.4 Υπεύθυνοι Τμημάτων αναφορικά με τη Διαχείριση Κινδύνων**

Ο Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων βασίζεται σε ένα δίκτυο στελεχών, τα οποία έχουν οριστεί ως υπεύθυνοι για τη διαχείριση κινδύνων αναφορικά με τις επιμέρους λειτουργίες/τμήματα της Εταιρείας (Οικονομική Διεύθυνση, Παραγωγή, Ανθρώπινο Δυναμικό, κ.λ.π.).

Ενσωματώνουν την πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων και το πλαίσιο διάθεσης για ανάληψη κινδύνων στις καθημερινές εργασίες και περιορίζουν τις δραστηριότητές τους εντός των εγκεκριμένων ορίων. Εφαρμόζουν ελέγχους και διαδικασίες ώστε να είναι σε θέση να εντοπίζουν έγκαιρα τυχόν αποκλίσεις από το εγκεκριμένο πλαίσιο. Παρέχουν άμεσα στη Διοίκηση και τον Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων, την απαιτούμενη πληροφόρηση, με σαφήνεια και ακρίβεια.

Ο Υπεύθυνος του Τμήματος Διαχείρισης Κινδύνων είναι στέλεχος, ορισμένο από το Διευθύνοντα Σύμβουλο της Εταιρείας που ηγείται μίας συγκεκριμένης επιχειρηματικής λειτουργίας και είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη, διαχείριση θεμάτων διαχείρισης κινδύνων της επιχειρηματικής μονάδας και εφαρμογή των αποφάσεων που λαμβάνονται αναφορικά με τα μέτρα διαχείρισης κινδύνων.

Μεταξύ των αρμοδιοτήτων του περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- Παρέχει στον Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων οποιαδήποτε υποστήριξη χρειαστεί προκειμένου να εκτελέσει τα καθήκοντά του και ενημέρωση για τις περιπτώσεις μεταβολών αναφορικά με νέους κινδύνους, μεταβολές ως προς την επίπτωση ή πιθανότητα εμφάνισης καθώς και των μεθόδων αντιμετώπισης τους.
- Επιβλέπει την εφαρμογή της λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων στην επιχειρηματική μονάδα της ευθύνης του.
- Παρέχει ενημέρωση και εκπαίδευση σε στελέχη της επιχειρηματικής μονάδας του, αναφορικά με θέματα διαχείρισης κινδύνων.
- Γνωστοποιεί προς τον Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων και διαχειρίζεται τυχόν μεταβολές επί συγκεκριμένων κινδύνων, τους αξιολογεί και εισηγείται τη λήψη των κατάλληλων μέτρων διαχείρισης τους.

## **6.5 Επιτροπή Ελέγχου**

Η Επιτροπή Ελέγχου συμβουλεύει και υποστηρίζει τον Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων προκειμένου να εκπληρώσει τις αρμοδιότητές του.

Η Επιτροπή Ελέγχου διασφαλίζει ότι η λειτουργία της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων είναι επαρκώς στελεχωμένη με προσωπικό που διαθέτει επαρκείς γνώσεις και εμπειρία για τη διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων και εισηγείται την εκπαίδευση του, σε συνεργασία με την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού όταν κριθεί σκόπιμο.

Η Επιτροπή Ελέγχου εγκρίνει το ετήσιο σχέδιο δράσης της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων και είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση εφαρμογής του και εξετάζει τις εκθέσεις του Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων και τα ευρήματα και αξιολογεί την πληρότητα και

επάρκεια τους. Επίσης, επισκοπεί τις σχετικές εισηγήσεις αναφορικά με τον καθορισμό των κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών.

Η Επιτροπή Ελέγχου μεταξύ άλλων παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων μέσω της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου αλλά και του Επικεφαλής της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων. Πιο συγκεκριμένα επισκοπεί τη διαχείριση των κυριότερων κινδύνων και αβεβαιοτήτων της Εταιρείας και την περιοδική αναθεώρησή τους. Στο πλαίσιο αυτό, αξιολογεί τις μεθόδους που χρησιμοποιεί η Εταιρεία για τον εντοπισμό και την παρακολούθηση των κινδύνων, την αντιμετώπιση των κυριότερων από αυτούς μέσω του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και τη γνωστοποίησή τους στις δημοσιοποιημένες χρηματοοικονομικές πληροφορίες με ορθό τρόπο. Για τα αποτελέσματα όλων των παραπάνω ενεργειών, η Επιτροπή Ελέγχου ενημερώνει το Διοικητικό Συμβούλιο με τις διαπιστώσεις της και υποβάλλει προτάσεις εφαρμογής διορθωτικών ενεργειών, εφόσον κριθεί σκόπιμο.

## **6.6 Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου**

Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου πραγματοποιεί τη δική της ανεξάρτητη αξιολόγηση στο πλαίσιο της Αξιολόγησης του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Διασφαλίζει ότι, έχει τεθεί σε λειτουργία σύστημα εσωτερικών δικλίδων ασφαλείας και ότι, όλοι οι εμπλεκόμενοι ασκούν τις αρμοδιότητές τους, όπως προβλέπονται από τις πολιτικές και τις διαδικασίες που ορίζει η πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων της Εταιρείας. Εφόσον διαπιστώσει παρεκκλίσεις, από το εγκεκριμένο πλαίσιο διάθεσης για ανάληψη κινδύνων, προβαίνει σε σχετικές συστάσεις και παρακολουθεί την εξάλειψη των τυχόν παρεκκλίσεων.

Παρέχει τακτικά εκτιμήσεις του πλαισίου διάθεσης για ανάληψη κινδύνων, σε επίπεδο Εταιρείας, καθώς και σε χαμηλότερα επίπεδα όπως ανά τμήμα / λειτουργία ανάλογα με την περίπτωση.

Ελέγχει, εάν οι υπερβάσεις των ορίων κινδύνου, εντοπίζονται έγκαιρα και επικοινωνούνται στα αρμόδια κλιμάκια.

## **7. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

Η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης κινδύνων προαπαιτεί:

- κατάλληλη οργανωτική δομή και λειτουργία
- σαφείς ρόλους και αρμοδιότητες
- επάρκεια πόρων, ανθρώπινου δυναμικού και υποδομών υποστήριξης
- αντίληψη της έννοιας των κινδύνων
- γνώση τεχνικών διαχείρισης κινδύνων
- κανόνες εξωτερικής ανάθεσης
- σωστή εσωτερική επικοινωνία
- αξιόπιστα στοιχεία και αναφορές
- επαρκή τεκμηρίωση και πληροφόρηση
- αποτελεσματικούς ελέγχους
- δυνατότητα συνέχισης της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης



Το επίκεντρο της καλής διαχείρισης κινδύνων είναι η αναγνώριση και ο χειρισμός αυτών των κινδύνων.

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται αναλυτικότερα οι βασικές αρχές και τα στάδια που διέπουν το Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων της Εταιρείας.

## 7.1. Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνου

Η Εταιρεία εφαρμόζει το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου που έχει καταρτίσει η Επιτροπή του COSO το 2004. Σύμφωνα με το πλαίσιο COSO, η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων ορίζεται ως «μια διαδικασία που πραγματοποιείται από το Διοικητικό Συμβούλιο της οικονομικής οντότητας, τη διεύθυνση και το υπόλοιπο προσωπικό, που εφαρμόζεται στη ρύθμιση της στρατηγικής και σε όλη την έκταση της επιχείρησης. Είναι σχεδιασμένη με σκοπό να αναγνωρίζει πιθανά γεγονότα που ενδέχεται να επηρεάσουν την οντότητα, να διαχειρίζεται κινδύνους και να παρέχει λογική και βέβαιη διαβεβαίωση σχετικά με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.». Το συγκεκριμένο πλαίσιο αποτελείται από τρεις διαφορετικές διαστάσεις, όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα.



Σύμφωνα με την μεθοδολογία οι κίνδυνοι θα πρέπει να προσδιορίζονται αφού έχουν προσδιορισθεί οι στόχοι της Εταιρείας και να συνδέονται με αυτούς. Οι στόχοι αυτοί ευθυγραμμίζονται με τα οκτώ συστατικά στοιχεία διαχείρισης κινδύνων και εκπροσωπούνται από τις οριζόντιες σειρές. Τα 8 αυτά συστατικά στοιχεία είναι: το εσωτερικό περιβάλλον, ο καθορισμός των στόχων, ο προσδιορισμός των γεγονότων, η εκτίμηση του κινδύνου, η αντιμετώπιση του κινδύνου, οι δραστηριότητες του ελέγχου, η

πληροφορία και επικοινωνία και η παρακολούθηση.

Επίσης, προκειμένου να υπάρχει ολοκληρωτική αντιμετώπιση των κινδύνων μέσω μιας ενιαίας προσέγγισης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι κίνδυνοι που χαρακτηρίζουν την εταιρεία συνολικά (Entity level), σε επίπεδο Διεύθυνσης ή υπηρεσίας (Division), σε επίπεδο επιχειρησιακής μονάδας (business unit) και σε επίπεδο θυγατρικών εταιρειών (Subsidiaries).

Η κατηγοριοποίηση των κινδύνων γίνεται σε επίπεδο στρατηγικής (Strategic risks), λειτουργιών (Operational risks), αξιοπιστίας χρηματοοικονομικών αναφορών (Reporting risks) και συμμόρφωσης με τους σχετικούς νόμους και πολιτικές (Compliance risks).

## 7.2. Αναγνώριση και Αξιολόγηση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της επιχείρησης

Το πρώτο στάδιο στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων αποτελεί η αναγνώριση και αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της Εταιρείας. Ενδεικτικοί παράμετροι είναι η φιλοσοφία της διοίκησης, η δομή του Διοικητικού Συμβουλίου, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού κ.λ.π.

Η Διοίκηση διαμορφώνει τη φιλοσοφία της Εταιρείας σχετικά με τον κίνδυνο και καθορίζει την συμπεριφορά, την στάση απέναντι στον κίνδυνο καθώς και τις ηθικές αξίες. Το εσωτερικό περιβάλλον θέτει τη βάση για τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτός ο κίνδυνος και αντιμετωπίζεται από τα στελέχη. Το εσωτερικό περιβάλλον, επίσης, είναι η βάση για όλες τις άλλες συνιστώσες της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου, παρέχοντας πειθαρχία και δομή. Επηρεάζει το πώς καθορίζονται οι στρατηγικές και οι στόχοι, πώς δομούνται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες και πώς εντοπίζονται, αξιολογούνται και αντιμετωπίζονται οι κίνδυνοι. Επηρεάζει το σχεδιασμό και τη λειτουργία των δραστηριοτήτων ελέγχου, πληροφόρησης και επικοινωνίας συστημάτων, και των δραστηριοτήτων παρακολούθησης.

Η εξέταση και αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και της διοικητικής και οργανωτικής διάρθρωσης της Εταιρείας βοηθά τη Διοίκηση προκειμένου να προσδιορίσει το εύρος και η έκταση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων. Για την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος, η Διοίκηση οφείλει να προβαίνει σε εξέταση και επισκόπηση των ακόλουθων που συνιστούν το εσωτερικό της περιβάλλον:

- Τη συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο.
- Τη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου
- Τις διαδικασίες ανάπτυξης και παρακολούθησης των επιχειρησιακών σχεδίων και της στρατηγικής και των διαδικασιών αναθεώρησης τους
- Τον καθορισμό και επικοινωνία των στόχων
- Των διαδικασιών κατάρτισης και υποβολής των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας και περιοδικών εσωτερικών αναφορών
- Των διαδικασιών καθορισμού συγκεκριμένων επιχειρησιακών δεικτών αποτελεσματικότητας και παρακολούθησης τυχόν αποκλίσεων αυτών από το επιθυμητό επίπεδο.
- Της οργανωτικής διάρθρωσης της εταιρείας μέσω σχετικών οργανογραμμάτων και περιγραφών ρόλων και θέσεων εργασίας.
- Των γραμμών αναφοράς στην Εταιρεία.
- Των πολιτικών και διαδικασιών για όλους τους συναλλακτικούς κύκλους της Εταιρείας
- Τον κώδικα δεοντολογίας της Εταιρείας.
- Της επάρκειας και καταλληλότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

Η επισκόπηση του εσωτερικού περιβάλλοντος από τη Διοίκηση θα βοηθήσει ώστε να έχει μια πληρέστερη εικόνα ως προς τη φιλοσοφία, τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, τις αξίες και την κουλτούρα και εν συνεχεία να θέσει στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς της.

### **7.3. Καθορισμός Αντικειμενικών Σκοπών**

Η Εταιρεία αντιμετωπίζει και διαχειρίζεται κινδύνους που απορρέουν τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς παράγοντες. Προϋπόθεση για την επάρκεια της διαδικασίας εκτίμησης κινδύνων αποτελεί ο καθορισμός από τη Διοίκηση επιχειρησιακών στόχων και η σύνδεσή τους με τα διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού.

Οι στόχοι καθορίζονται σε στρατηγικό επίπεδο και αποτελούν τη βάση για τον καθορισμό των επιμέρους επιχειρησιακών στόχων που συνδέονται με τις δραστηριότητες των επιχειρησιακών μονάδων όπως των λειτουργικών και των στόχων που σχετίζονται με την χρηματοοικονομική πληροφόρηση και απόδοση.

Οι στρατηγικοί στόχοι (strategic objectives) είναι δυναμικοί και προσαρμόζονται στις μεταβολές των εσωτερικών και εξωτερικών συνθηκών. Η αναγνώριση των στόχων προηγείται της προσπάθειας αξιολόγησης και διαβάθμισης των κινδύνων που σχετίζονται με την επίτευξή τους.

Οι λειτουργικοί στόχοι (operational objectives) αναφέρονται στην αποτελεσματικότητα και επάρκεια των λειτουργιών της Εταιρίας και συμπεριλαμβάνουν μεταξύ άλλων τους στόχους αποδοτικότητας και κερδοφορίας καθώς και τον στόχο διαφύλαξης της περιουσίας του οργανισμού από ενδεχόμενες απώλειες. Οι εν λόγω στόχοι ποικίλουν ανάλογα με τις αποφάσεις της Διοίκησης αναφορικά με τη διάρθρωση του οργανισμού και την προσδοκώμενη απόδοση. Οι λειτουργικοί στόχοι αφορούν μεταξύ άλλων: επέκταση δραστηριοτήτων που αποτελούν κερδοφόρες δραστηριότητες/ ενέργειες, διείσδυση σε νέες αγορές, ανάπτυξη μεθόδων για προσέλκυση νέων πελατών, διατήρηση υφιστάμενης πελατείας, διεύρυνση μεριδίων αγοράς στην ελληνική τραπεζική αγορά, βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών κ.α.

Οι στόχοι πληροφόρησης (reporting objectives) αναφέρονται στην αξιόπιστη διοικητική πληροφόρηση με ακριβείς και πλήρεις πληροφορίες που απαιτούνται. Ενισχύουν τη λήψη αποφάσεων από τη Διοίκηση και την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων και της απόδοσης των επιμέρους επιχειρησιακών μονάδων. Παραδείγματα τέτοιων εκθέσεων μπορούν να αποτελούν τα διάφορα προγράμματα marketing, καθημερινές αποτιμήσεις κερδών και ζημιών, ύψος και μέγεθος οφειλετών, αποτελέσματα μέτρησης ικανοποίησης πελατών και στελεχών κλπ. Αξιόπιστες γραμμές αναφοράς προσδίδουν στη Διοίκηση επιπρόσθετη εξασφάλιση για την προετοιμασία αξιόπιστων εκθέσεων προς εξωτερικούς αποδέκτες (π.χ. μετόχους, κοινό). Τέτοιου είδους γραμμές αναφοράς αναφέρονται σε οικονομικές καταστάσεις, διοικητικές αποφάσεις και αναλύσεις, και αναφορές κανονιστικής συμμόρφωσης.

Οι στόχοι συμμόρφωσης (compliance objectives) αναφέρονται στις ενέργειες που καλούνται οι διάφορες επιχειρησιακές μονάδες να προβούν, έτσι ώστε να εναρμονίσουν τις λειτουργίες τους με τις διάφορες κανονιστικές διατάξεις και κανονισμούς. Τέτοιες απαιτήσεις μπορεί να συνδέονται με θέματα εποπτείας, αγορών, τιμολόγησης, φορολογίας κλπ. Το νομικό καθεστώς εγκαθιδρύει τα ελάχιστα επίπεδα συμπεριφοράς, τα οποία η επιχειρησιακή μονάδα με τη σειρά της παραμετροποιεί στα δικά της δεδομένα.

Η Διοίκηση θα πρέπει να έχει καθορίσει τους στόχους της πριν προσπαθήσει να εντοπίσει τα πιθανά γεγονότα, που επηρεάζουν τους στόχους αυτούς. Με την διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων διασφαλίζεται ότι υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία για τον καθορισμό των στόχων της οντότητας, οι οποίοι υποστηρίζουν και ευθυγραμμίζονται με την αποστολή της, αλλά και τη συμπεριφορά της απέναντι στον κίνδυνο.

Πιο συγκεκριμένα η Εταιρεία, με ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου και συμμετοχή της Διοίκησης καθορίζει με σαφήνεια τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Αυτοί πηγάζουν από την αποστολή/όραμα της Εταιρείας, είναι σύμφωνοι με αυτά, αλλά και αντικατοπτρίζουν την επιλογή των ενεργειών μέσω των οποίων η Εταιρεία θα δημιουργήσει αξία για τους μετόχους της. Επίσης, θα πρέπει να είναι εύκολα κατανοητοί και μετρήσιμοι.

Η Διοίκηση θα πρέπει να φροντίζει ώστε το προσωπικό να έχει αντιληφθεί τους σκοπούς της Εταιρείας ώστε να είναι σε θέση να τους εκτελούν αποτελεσματικά.

Παρουσιάζονται οι ενδεικτικοί στόχοι που θέτει, μετρά, αξιολογεί και παρακολουθεί η Διοίκηση με σκοπό τη λήψη αποφάσεων:

- Δείκτες κερδοφορίας
- Ανάπτυξη κύκλου εργασιών
- Μερίδιο αγοράς
- Έσοδα από νέους πελάτες ως ποσοστό των συνολικών εσόδων
- Περιθωρίου κέρδους από νέους πελάτες
- Συνολικά λειτουργικά έξοδα ως % του κύκλου εργασιών
- Συνολικές αμοιβές /Σύνολο λειτουργικών εξόδων
- Έσοδα ανά προϊόν/ υπηρεσία
- Έσοδα ανά πελάτη
- Συνολικό κόστος ανά μέσο πελάτη
- Ικανοποίηση πελάτη
- Ημέρες πελατών / αποθεμάτων / προμηθευτών
- Ιδία προς ξένα κεφάλαια
- Ποσοστό εξαγωγών
- Ανάλυση εξαγωγών ανά χώρα
- Συγκέντρωση ανά πελάτη
- Δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης προς σύνολο λειτουργικών εξόδων
- Διατήρηση πελάτη
- Απόκτηση νέων πελατών
- Κερδοφορία πελατών
- Μερίδια αγοράς
- Παράπονα πελατών
- Αριθμός προσωπικού
- Έσοδο ανά εργαζόμενο
- Επιμερισμός εργαζομένων ανά διεύθυνση / λειτουργία
- Βαθμός χρησιμοποίησης εργοστασίου (utilization rate)
- Επίπεδο αποθεμάτων
- Χρόνος ανανέωσης αποθήκης
- Παράδοση σε σχέση με την παραγγελία
- Μέσος χρόνος καθυστέρησης παράδοσης
- Φύρα – αποτυχία / αστοχία προϊόντων
- Αποτελεσματικότητα προωθητικών ενεργειών
- Μόνιμο και εποχιακό προσωπικό
- Βαθμός χρησιμοποίησης προσωπικού
- Αξιολόγηση προσωπικού
- Δείκτης παραιτήσεων
- Δείκτης προσλήψεων
- Αριθμός νέων προϊόντων
- Ώρες εκπαίδευσης προσωπικού

#### **7.4. Αναγνώριση Γεγονότος**

Τα εσωτερικά και εξωτερικά γεγονότα που επηρεάζουν την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων μιας οικονομικής οντότητας πρέπει να αναγνωρίζονται και να διαχωρίζονται σε κινδύνους ή ευκαιρίες. Στη συνέχεια ακολουθεί ο επαναπροσδιορισμός της επιχειρηματικής

στρατηγικής λαμβάνοντας υπόψη τις υπάρχουσες ευκαιρίες του εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ποιο συγκεκριμένα, τα γεγονότα τα οποία μπορούν να επηρεάσουν είτε αρνητικά είτε θετικά την εκπλήρωση της επιχειρηματικής στρατηγικής και την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών θα πρέπει να αναγνωρίζονται με ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου και συμμετοχή της Διοίκησης της Εταιρίας. Οι παράγοντες από τους οποίους ενδεχομένως απορρέουν τα γεγονότα αυτά μπορεί να πηγάζουν τόσο εντός όσο και εκτός Εταιρείας. Επιπλέον είναι προφανές ότι οι παράγοντες αυτοί μεταβάλλονται συνεχώς για το λόγο αυτό απαιτείται η εγκαθίδρυση μιας διαδικασίας επικαιροποίησης της αναγνώρισης των γεγονότων τόσο σε περιοδική όσο και όταν αυτό κριθεί απαραίτητο πχ λόγω αλλαγών σε συγκεκριμένα μεγέθη ή δεδομένα.

Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι που θα αναγνωριστούν με βάση τα παραπάνω θα πρέπει να κατηγοριοποιούνται καταλλήλως και να συνδέονται με τους αντίστοιχους αντικειμενικούς και τις εταιρικές διεργασίες. Οι μονάδες που είναι πιθανό να επηρεάσουν αντιστοίχως τα γεγονότα που πιθανολογείται να επηρεάσουν θετικά την επίτευξη των στόχων της Εταιρείας θα πρέπει να ανατροφοδοτούν τη διαδικασία καθορισμού του προκειμένου να είναι εφικτή η εκμετάλλευσή τους με την υλοποίηση σχετικών ενεργειών.

Στο πλαίσιο αυτό κάθε μονάδα της Εταιρείας καταγράφει συνήθη γεγονότα τα οποία δύναται να εμφανιστούν και στην ίδια ή να την επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά όπως για παράδειγμα αλλαγές στο μακροοικονομικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται η Εταιρία ή οι πελάτες αυτής, πρόστιμα λόγω μη συμμόρφωσης με κανονιστικό περιβάλλον, ευκαιρίες που δημιουργούνται για διεύρυνσή πελατολογίου, νέες αγορές, αλλαγές στην τεχνολογία κτλ.

Επίσης τα στελέχη της Εταιρείας μέσω της καθημερινής τους ενασχόλησης και επικοινωνίας με πελάτες, προμηθευτές, μετόχους, εποπτικές αρχές κτλ καταγράφουν τις απόψεις τους και τυχόν σχέδια τους με σκοπό να εξετάσουν κατά πόσο αυτά θα μπορούσαν να αποτελέσουν πιθανή ευκαιρία ή κίνδυνο για την Εταιρία.

Τέλος η καταγραφή γεγονότων που συνέβησαν στο παρελθόν και επηρέασαν την Εταιρεία και την απόδοση της είναι σημαντική ώστε να αποτυπώνεται ο τρόπος και το μέγεθος της επίδρασης και να αποφεύγονται λανθασμένες επιλογές διαχείρισης / απόκρισης.

## **7.5. Αξιολόγηση Κινδύνων**

### **7.5.1 Αναγνώριση κινδύνων**

Σε αυτό το στάδιο αναγνωρίζονται οι βασικές κατηγορίες κινδύνου που χαρακτηρίζουν την Εταιρία και τις δραστηριότητές της και οι οποίοι συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού. Οι κίνδυνοι αναγνωρίζονται σε συνολικό επίπεδο (entity level), σε επίπεδο διεύθυνσης (division), σε επίπεδο τμήματος (business unit) και σε επίπεδο θυγατρικής εταιρίας (subsidiary).

Ως επιχειρηματικός κίνδυνος ορίζεται η απειλή κάποιο γεγονός ή ενέργεια να επηρεάσει την ικανότητα της Εταιρείας να επιτύχει τους επιχειρησιακούς της στόχους και να πραγματοποιήσει επιτυχώς τις στρατηγικές της. Οι διάφορες κατηγορίες κινδύνων πηγάζουν από τη φύση της κάθε δραστηριότητας των επιχειρησιακών μονάδων, από το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και από τις αποφάσεις της Διοίκησης. Ως εκ τούτου, για την

αποτελεσματική αναγνώριση των κινδύνων απαιτείται η λήψη πληροφόρησης αναφορικά με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχειρησιακής μονάδας.

Κατά την εξέταση εξωτερικών παραγόντων, λαμβάνονται υπόψη παράμετροι όπως οι τεχνολογικές εξελίξεις, ο ανταγωνισμός, οι οικονομικές αλλαγές, οι αλλαγές στον κλάδο δραστηριοποίησης της Εταιρίας, καθώς και οι πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις. Κατά την εξέταση των εσωτερικών παραγόντων, λαμβάνονται υπόψη οι κίνδυνοι που απορρέουν από διοικητικές αποφάσεις σχετικά με τη διάρθρωση και τον τρόπο λειτουργίας της Εταιρίας και οι οποίες σχετίζονται με την επάρκεια, πληρότητα και συνολική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη φύση των εργασιών και δραστηριοτήτων των επιμέρους μονάδων της Εταιρίας, την λειτουργική και τεχνολογική υποδομή, τα χαρακτηριστικά του μηχανισμού επεξεργασίας των πληροφοριών και λοιπούς παράγοντες.

Για την αποφυγή περιπτώσεων παράβλεψης σημαντικών κινδύνων, στην φάση της αναγνώρισης των κινδύνων αναγνωρίζονται όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι του οργανισμού ανεξάρτητα από την πιθανότητα εμφάνισής τους και την επίπτωσή τους, καθώς αυτό αποτελεί αντικείμενο της εκτίμησης που θα διενεργηθεί σε μεταγενέστερο στάδιο της διαδικασίας. Ακόμα και γεγονότα ή ενέργειες οι οποίες θεωρούνται ως σημαντικές αλλά έχουν ελάχιστη πιθανότητα εμφάνισής δεν αγνοούνται στο στάδιο της αναγνώρισης αν η πιθανή επίπτωση τους στην επίτευξη ενός σημαντικού στόχου είναι μεγάλη.

Οι Εταιρία έχει αναγνωρίσει τις κάτωθι κατηγορίες κινδύνων:

## **Γενικοί δείκτες**

### Κίνδυνος Αγοράς (Price or Market Risk)

Ο Κίνδυνος Αγοράς αφορά την ενδεχόμενη μείωση των εσόδων από πωλήσεις προϊόντων. Κατ' επέκταση, συμπεριλαμβάνεται και η ενδεχόμενη μείωση της τιμής της μετοχής.

### Κίνδυνος Επιτοκίου

Ο κίνδυνος επιτοκίου συνδέεται άμεσα με την μεταβολή των επιτοκίων των δανείων.

Οι παράγοντες της αύξησης του κινδύνου επιτοκίου είναι κυρίως οι αλλαγές στα επίπεδα των τιμών των επιτοκίων και οι αλλαγές συμφωνιών αποπληρωμής δανείων.

### Πιστωτικός Κίνδυνος (Credit and Counterparty Risk)

Πιστωτικός Κίνδυνος θεωρείται ο κίνδυνος μη εκπλήρωσης των υποχρεώσεων των πελατών της Εταιρίας.

### Κίνδυνος Συγκέντρωσης

Κίνδυνος Συγκέντρωσης αφορά την συγκέντρωση όλων των εσόδων από ένα πελάτη.

### Κίνδυνος Ρευστότητας

Είναι η ενδεχόμενη πιθανότητα αδυναμίας της Εταιρείας να χρηματοδοτήσει ομαλά την λειτουργία της ή να την χρηματοδοτήσει με μεγάλο κόστος δανεισμού.

Ο κίνδυνος σχετίζεται άμεσα με την πιστοληπτική ικανότητα, η οποία και καθορίζει τους παράγοντες δανεισμού της από τράπεζες. Οφείλεται στην ανεπαρκή παρακολούθηση εισροών και εκροών χρηματικών διαθεσίμων.

### **Λειτουργικοί κίνδυνοι**

Ο Λειτουργικός Κίνδυνος σχετίζεται με ένα μεγάλο αριθμό σημείων ελέγχου, ελλείψει των οποίων αυξάνεται η πιθανότητα αναποτελεσματικής λειτουργίας της Εταιρίας

Συμπεριλαμβάνει περιπτώσεις που ήδη έχουν προαναφερθεί, όπως:

- Αδυναμία αντικατάστασης προσωπικού,
- Πρόσβαση σε απαγορευμένα (χειρόγραφα ή μηχανογραφημένα) συστήματα και αρχεία,
- Έλλειψη συστήματος ορίων σε δαπάνες / επενδύσεις,
- Διαπραγμάτευση και έγκριση ενεργειών από μη εξουσιοδοτημένα στελέχη,
- Εξάρτηση σε περιορισμένο αριθμό στελεχών με θέσεις κλειδιά.

Πέραν των ανωτέρω ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στους παρακάτω λειτουργικούς κινδύνους:

### **Κίνδυνος Λογιστικής και Επεξεργασίας Στοιχείων**

Εντάσσονται οι εξής κίνδυνοι:

- Ο κίνδυνος διαφοράς αποτελεσμάτων μεταξύ υποσυστημάτων και εφαρμογών λογιστικής ή μεταξύ διαφορετικών μεθόδων αποτίμησης.
- Ο κίνδυνος μη εντοπισμού σημαντικών λαθών λογιστικής καταχώρησης στο Γενικό Καθολικό.
- Ο κίνδυνος ζημιών από λανθασμένη αντιμετώπιση εσόδων / εξόδων.
- Κίνδυνος Πληρότητας και Ορθότητας παραστατικών και στοιχείων. Ο πρώτος αφορά κυρίως την έλλειψη παραστατικών που να κατοχυρώνει λειτουργικά και νομικά την Εταιρεία σε περίπτωση διαφωνίας με αντισυμβαλλόμενο ενώ ο δεύτερος την αδυναμία εκτέλεσης συναλλαγής σε περίπτωση ανεπάρκειας βασικών στοιχείων.

### **Κίνδυνος Συστημάτων Πληροφορικής (ΣΠ)**

Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται:

#### Λογική Ασφάλεια

Σχετίζεται με τα δικαιώματα πρόσβασης των υπαλλήλων στα μηχανογραφικά συστήματα, δίκτυα, εφαρμογές και αρχεία της Εταιρίας

#### Φυσική Ασφάλεια

Αφορά το επίπεδο φυσικής πρόσβασης στους χώρους μηχανογράφησης. Αντιμετωπίζεται με προληπτικές δικλίδες ασφαλείας που να απαγορεύουν την δυνατότητα δημιουργίας

απρόσμενων καταστάσεων, λόγω τυχαίων ή προμελετημένων πράξεων εξασφαλίζοντας την απρόσκοπτη λειτουργία και άμεση ανάκτηση σε περιπτώσεις εκτάκτων συμβάντων.

### **Κίνδυνος Ανθρωπίνου Δυναμικού**

Πιθανές ανεπάρκειες στου συστήματος εσωτερικού ελέγχου όπως:

- Υπέρμετρη εξουσιοδότηση και εμπιστοσύνη σε στελέχη κλειδιά,
- Δυσαρέσκεια και αρνητική στάση προσωπικού λόγω κακών συνθηκών εργασίας ή επιπέδου αποδοχών,
- Χαμηλό ηθικό προσωπικού λόγω κακής ηγεσίας ή / και κακής διαχείρισης,
- Έλλειψη προοπτικής και σταδιοδρομίας,
- Ανεπαρκής εκπαίδευση και έλλειψη προγραμμάτων συνεχούς κατάρτισης,
- Μεροληπτική συμπεριφορά ή μη αξιοκρατική πολιτική,
- Αναξίопιστη διαδικασία αξιολόγησης προσλήψεων.

### **Κίνδυνος Ασφαλιστικής Κάλυψης**

Σχετίζεται με την ανεπαρκή ασφαλιστική κάλυψη ή / και την ασαφή διατύπωση ασφαλιστικών όρων καλύψεων.

Οι βασικοί τομείς κάλυψης θα πρέπει να προβλέπουν ενδεικτικά και όχι περιοριστικά με σαφήνεια τα κατωτέρω:

- Επαρκή ασφαλιστική κάλυψη παγίων στοιχείων και μέσων λειτουργίας,
- Επαρκή κάλυψη από γενικότερες καταστροφές (πυρκαγιά, πλημμύρες, σεισμούς, διακοπές ενέργειας, τρομοκρατικές ενέργειες και βανδαλισμούς, αστική ευθύνη, κλπ),
- Επαρκή κάλυψη για τυχόν απάτες και δολιοφθορές,
- Επαρκή κάλυψη για απώλεια μετρητών συμπεριλαμβανομένης και της περίπτωσης ληστείας από φύλαξη / μεταφορά,
- Επαρκή κάλυψη ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης προσωπικού.

### **Κίνδυνοι Νομικού / Νομοθετικού Πλαισίου**

Ελλιπείς συμβάσεις ή ασαφείς όροι, πληρότητα παραστατικών, διαφορές με πελάτες που καταλήγουν σε δικαστικές αντιπαραθέσεις.

Σε αυτή την κατηγορία επίσης εντάσσονται κίνδυνοι που απορρέουν κυρίως από οδηγίες της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και άλλων Εποπτικών Αρχών.

### **Κίνδυνος Φήμης & Πελατείας (Reputation Risk)**

Επί παραδείγματι μείωση πελατείας λόγω κακής ποιότητας των προϊόντων, αρνητικών διαδόσεων, κ.α.



## Κίνδυνος Εκτάκτων Συμβάντων (Event Risk)

Επί παραδείγματι απρόβλεπτες περιπτώσεις πολιτικών και οικονομικών εξελίξεων που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την πορεία της Εταιρείας/Μετοχής.

### 7.5.2 Εργαλείο παρακολούθησης Αρχείο κινδύνων (risk register)

Οι κίνδυνοι που αναγνωρίζονται παρακολουθούνται μέσω ενός συγκεντρωτικού πίνακα των κατηγοριοποιημένων κινδύνων στο μητρώο κινδύνων ώστε να προσδιορίζονται με λεπτομέρεια τα στάδια ανάλυσης και αντιμετώπισης αυτών. Το μητρώο κινδύνων παρακολουθείται από τα αρμόδια Διευθυντικά στελέχη των Διευθύνσεων και ενημερώνεται όταν απαιτείται από τον Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων με σκοπό να παρέχεται η πληροφορία κινδύνων οργανωμένα και συγκεντρωμένα και να προσδιορίζεται η ανάλυση, ο τρόπος αντιμετώπισης, η κατηγοριοποίηση και διαβάθμιση των κινδύνων και οι δικλίδες ασφαλείας που χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση αυτών. Το μητρώο κινδύνων αποστέλλεται και στη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου στο πλαίσιο αξιολόγησης από τη δική τους πλευρά των κινδύνων.

#### Μητρώο Κινδύνων

Τύπος Κινδύνου	Περιγραφή κινδύνου	Αξιολόγηση Κινδύνου			Δικλίδες Ασφαλείας	Υπεύθυνη μονάδα
		Διαβάθμιση Πιθανότητας	Επίπτωση Κινδύνου	Διαβάθμιση Κινδύνου		

Οι παραπάνω κίνδυνοι θα πρέπει να αξιολογούνται με ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου και συμμετοχή της Διοίκησης και διαβούλευσης με τον Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων. Δεδομένου ότι η αναγνώριση των κινδύνων αποτελεί μια δυναμική διεργασία, απαιτείται περιοδική επαναξιολόγησή τους, τουλάχιστον σε ετήσια βάση.

Σημειώνεται ότι θα πρέπει να αξιολογούνται τόσο οι εγγενείς κίνδυνοι (inherent risks), δηλαδή αυτοί που αντιμετωπίζει η εταιρεία χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα τυχόν οφέλη από τη λειτουργία συγκεκριμένων Δικλίδων Ασφαλείας, όσο και οι υπολειμματικοί (residual risks), δηλαδή οι κίνδυνοι μετά την επίδραση των Δικλίδων Ασφαλείας.

Η Εταιρεία σε ετήσια τουλάχιστον βάση προσδιορίζει τους κινδύνους ανά βασική κατηγορία και καταγράφονται στο Μητρώο Κινδύνων. Οι τρόποι προσδιορισμού κινδύνων που χρησιμοποιεί η Εταιρεία είναι οι ακόλουθοι:

- Συνεντεύξεις μεταξύ του Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων και των στελεχών των Διευθύνσεων.
- Ομαδική Παραγωγή Ιδεών με συμμετοχή περισσότερων στελεχών.
- Κατάλογος Κινδύνων: Ο κατάλογος είναι ένα σύνολο κινδύνων που έχουν προκύψει στο παρελθόν και μπορεί να εμφανιστούν στο μέλλον.

- Δομή ανάλυσης Κινδύνων: Ιεραρχούνται οι πηγές του κινδύνου (εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου) και στη συνέχεια η Εταιρεία εστιάζει την προσοχή της σε έναν τομέα προκειμένου να εντοπίσει όσον τον δυνατόν περισσότερους.
- Αναφορές συμβάντων βάσει εντύπων όπως προαναφέρθηκε.
- Εξωτερικοί σύμβουλοι: Λαμβάνονται υπόψη εκθέσεις οι οποίες προετοιμάζονται με ανάθεση συγκεκριμένων έργων σε εξωτερικούς συμβούλους.

Δεδομένου ότι η αναγνώριση των κινδύνων αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, το Μητρώο Κινδύνων, δύναται να επικαιροποιηθεί με νέους κινδύνους και σε πιο τακτική βάση (π.χ. τριμηνιαία), καθώς και μετά από κάθε έλεγχο εάν απαιτείται ή όποτε άλλοτε κρίνεται απαραίτητο. Σε αυτό κρίνεται σημαντική η συμβολή των Υπεύθυνων Τμημάτων που εμπλέκονται με τη Διαχείριση Κινδύνων ως προς την επικαιροποίηση των κινδύνων και την επανεκτίμηση των ήδη αναγνωρισμένων κινδύνων.

### 7.5.3 Διαβάθμιση Κινδύνων

Έχοντας αναγνωρίσει τους εγγενείς κινδύνους (inherent risks) και έχοντας συσχετίσει αυτούς με τους αντίστοιχους επιχειρησιακούς στόχους, διενεργείται ανάλυση και εκτίμησή τους ως προς την ενδεχόμενη επίπτωση κάθε κινδύνου (impact) με την οποία συνδέεται κάθε φορά, και την πιθανότητα εμφάνισής του.

Συνεπώς, ο κάθε κίνδυνος αναλύεται σε δυο διαστάσεις:

- στην πιθανότητα (Likelihood) (την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου στην επιχειρησιακή μονάδα)
- στην επίπτωση (Impact) (τη δυνητική ζημιά που θα επιφέρει η εμφάνιση του κινδύνου στην επιχειρησιακή μονάδα)

Προκειμένου να επιτευχθεί όσο το δυνατόν ομοιομορφία κατά την εκτίμηση των κινδύνων και να υπάρξει μια κοινή μεθοδολογία διαβάθμισης, η κάθε διάσταση βαθμολογείται σε μια τριτοβάθμια κλίμακα, η οποία κατηγοριοποιείται ως εξής:

1 = Χαμηλή

2 = Μεσαία

3 = Υψηλή

Εφόσον κριθεί απαραίτητο για σκοπούς μεγαλύτερης ακρίβειας, δύναται να χρησιμοποιηθεί και πενταβάθμια κλίμακα αξιολόγησης.

Ο αναλυτικός προσδιορισμός των κλιμάκων για την εκτίμηση των κινδύνων συμβάλει στον περιορισμό της υποκειμενικότητας κατά την εκτίμηση των κινδύνων. Παρόλα αυτά, η κρίση και η εμπειρία της Διοίκησης παραμένει ο σημαντικότερος παράγοντας στην εκτίμηση των κινδύνων.

### 7.5.4 Εκτίμηση κινδύνων

Κατά την εκτίμηση των κινδύνων η Διοίκηση βαθμολογεί κάθε κίνδυνο με βάση την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου και την επίπτωση της εμφάνισής του. Οι κίνδυνοι

εκτιμώνται σε επίπεδο επιχειρησιακής μονάδας ή / και σε επίπεδο λειτουργίας ή δραστηριότητας. Η απόφαση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πλήθος των κινδύνων που έχουν αναγνωριστεί καθώς και από το επίπεδο ανάπτυξης τους (π.χ. σε δευτερογενές ή τριτογενές επίπεδο).

Σε ό,τι αφορά την εκτίμηση του κινδύνου συστημάτων πληροφορικής, η εκτίμηση αφορά τα συγκεκριμένα συστήματα πληροφορικής που έχουν συνδεθεί με την αντίστοιχη επιχειρησιακή μονάδα και διενεργείται στα πλαίσια της συνολικής εκτίμησης της εν λόγω μονάδας. Η βαθμολόγηση του κινδύνου πληροφοριακών συστημάτων διενεργείται με βάση την πιθανότητα (Likelihood) εμφάνισης του κινδύνου και την επίπτωση (Impact) της εμφάνισής του όπως και για τους λοιπούς κινδύνους.

Η εκτίμηση των κινδύνων υπόκειται σε μεγάλο βαθμό στην υποκειμενική αντίληψη και στην εμπειρία των στελεχών της Διοίκησης, στην αξιοποίηση ιστορικών στοιχείων, εφόσον υπάρχουν, και σε στοιχεία που έχουν συλλέξει από προηγούμενες αξιολογήσεις.

### **Πιθανότητα Εμφάνισης (Likelihood)**

Η πιθανότητα εμφάνισης αποτελεί μια εκτίμηση του πόσο συχνά ένας συγκεκριμένος κίνδυνος μπορεί να εμφανιστεί σε μια συγκεκριμένη περίοδο. Δίνει μια εκτίμηση της συχνότητας εμφάνισης ενός κινδύνου. Για την εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης, ο κίνδυνος βαθμολογείται σε μια κλίμακα μεταξύ του ένα και του τέσσερα, (1-3 με αύξουσα σημαντικότητα όπου 1 αποτελεί τη χαμηλότερη τιμή και 3 την υψηλότερη) σύμφωνα με την παρακάτω κατηγοριοποίηση:

Διαβάθμιση Πιθανότητας (Likelihood)

1 = Χαμηλή

2 = Μεσαία

3 = Υψηλή

### **Επίπτωση (Impact)**

Η επίπτωση αποτελεί μια εκτίμηση του αντίκτυπου του κινδύνου στα οικονομικά αποτελέσματα της Εταιρείας για κάθε μεμονωμένη υλοποίηση του κινδύνου. Αν ο κίνδυνος υλοποιηθεί το αποτέλεσμα μπορεί να είναι η άμεση απώλεια (π.χ. υπεξαίρεση χρημάτων – συνδεδεμένη με απάτη) ή η έμμεση απώλεια (π.χ. πρόστιμα, δικαστικές υποθέσεις εναντίον της Εταιρείας).

Για την εκτίμηση της επίπτωσης στην Εταιρεία από την υλοποίηση του κινδύνου, ο κίνδυνος αποτιμάται βάσει αξίας (σε Ευρώ) και βαθμολογείται σε μια κλίμακα μεταξύ του ένα και του τρία, (1-3 με αύξουσα σημαντικότητα όπου 1 αποτελεί τη χαμηλότερη τιμή και 3 την υψηλότερη) σύμφωνα με την παρακάτω κατηγοριοποίηση:

Διαβάθμιση Επίπτωσης (βάσει αξίας)

1. Χαμηλή - από 0€ έως 30.000€

2. Μεσαία - από 30.000€ έως 300.000€

3. Υψηλή - από 300.000€ και άνω

Δεδομένου ότι η επίπτωση του κινδύνου σε οικονομική αξία δεν δύναται να προσδιορισθεί σε κάθε περίπτωση, η εκτίμησή της βασίζεται στην εμπειρία και την κρίση της Διοίκησης και σε ιστορικά στοιχεία εφόσον αυτά υπάρχουν.

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης που βασίζεται στην πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου και στην επίπτωση που θα έχει η εμφάνιση του κινδύνου στην επιχειρησιακή μονάδα και ο κάθε κίνδυνος βαθμολογείται τελικά σε μια τριτοβάθμια κλίμακα, η οποία κατηγοριοποιείται ως εξής:

1 = Χαμηλή

2 = Μεσαία

3 = Υψηλή

#### 1 = Χαμηλή

Ο χαρακτηρισμός του επιπέδου αποδεικνύει ότι μόνο χαμηλού κινδύνου αδυναμίες ενυπάρχουν αλλά αντιμετωπίζονται ικανοποιητικά από τη Διοίκηση και την επιθυμία της να τα διορθώσει ως εκ τούτου μπορούν να αντιμετωπίσουν με επιτυχία έντονες επιχειρηματικές διακυμάνσεις. Υπάρχει ουσιαστική συμμόρφωση με το κανονιστικό και νομικό πλαίσιο και ως αποτέλεσμα η Εταιρεία είναι σε θέση να επιδείξει εξαιρετική απόδοση και μεθόδους αξιολόγησης και διαβάθμισης κινδύνων σε συνάρτηση με το μέγεθός της, την πολυπλοκότητα των διαδικασιών της και τα επίπεδα επικινδυνότητάς της. Δεν υπάρχει λόγος για έντονη ανησυχία και ως αποτέλεσμα η εποπτεία / έλεγχος μπορεί να είναι ανεπίσημη και περιορισμένη.

#### 2 = Μεσαία

Οι κίνδυνοι αυτοί είναι μεσαίας σημαντικότητας και βραχυπρόθεσμα ενδέχεται να προκαλέσουν αναστάτωση στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον. Παρόλα αυτά το επίπεδο των αδυναμιών δεν είναι τόσο υψηλό ώστε να δικαιολογεί μια αύξηση της κλίμακας. Η Διοίκηση μπορεί να μην έχει τη δυνατότητα ή την επιθυμία να επιλύσει αποτελεσματικά τις αδυναμίες εντός προκαθορισμένων χρονικών ορίων. Συνήθως οι κίνδυνοι αυτοί είναι δυσκολότερο να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά σε περιπτώσεις μεταβλητότητας στο επιχειρησιακό περιβάλλον και είναι πιο επιρρεπείς σε εξωτερικές επιρροές από τις προαναφερθείσες. Επιπρόσθετα μπορεί να μην υπάρχει ουσιαστική συμμόρφωση με το κανονιστικό και νομικό πλαίσιο και ως αποτέλεσμα η Εταιρεία μπορεί να μην είναι σε θέση να επιδείξει εξαιρετική απόδοση και μεθόδους αξιολόγησης και διαβάθμισης κινδύνων σε συνάρτηση με το μέγεθός της, την πολυπλοκότητα των διαδικασιών της και τα επίπεδα επικινδυνότητάς της.

#### 3 = Υψηλή

Οι κίνδυνοι αυτοί μπορούν να διαβαθμιστούν ως σημαντικοί. Μπορεί να έχουν υψηλή ή χαμηλή συχνότητα/ πιθανότητα εμφάνισης, αλλά οι ενδεχόμενες συνέπειες που απορρέουν είναι αρκετά σημαντικές έτσι ώστε να απαιτούν συνεπή και επαρκή αντιμετώπιση (από τη στιγμή που χαρακτηρίζονται ως υψηλοί). Πρέπει να δοθεί η κατάλληλη μέριμνα για την ανάπτυξη στρατηγικών περιορισμού των κινδύνων.

Επιπλέον για λόγους απεικόνισης σε μορφή θερμογράφηματος (heatmap) καθορίζονται τα παρακάτω:

- Περιοχή Υψηλού Κινδύνου (High). Απεικονίζει το αποτέλεσμα της βαθμολογίας της φόρμουλας (επίπτωσης και πιθανότητας/2) και περιλαμβάνει συνολικά αποτελέσματα υψηλά και πολύ υψηλά.
- Περιοχή Μεσαίου Κινδύνου (Medium). Απεικονίζει το αποτέλεσμα της βαθμολογίας της φόρμουλας (επίπτωσης και πιθανότητας/2) και περιλαμβάνει συνολικά αποτελέσματα μεσαία.
- Περιοχή Χαμηλού Κινδύνου (Low). Απεικονίζει το αποτέλεσμα της βαθμολογίας της φόρμουλας (επίπτωσης και πιθανότητας/2) και περιλαμβάνει τα λοιπά συνολικά αποτελέσματα (χαμηλά).

### Θερμογράφημα (Heatmap)

Πιθανότητα (Likelihood)	Υψηλή			
	Μεσαία			
	Χαμηλή			
		Χαμηλή	Μεσαία	Υψηλή
	Επίπτωση (Impact)			

### 7.6. Απόκριση στον Κίνδυνο

Μετά την αξιολόγηση των διαφόρων κινδύνων ακολουθεί ο προσδιορισμός του τρόπου απόκρισης σε αυτούς (risk response), με ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου και με τη συνεργασία της Διοίκησης της Εταιρείας. Η διαδικασία αυτή συνίσταται στην αξιολόγηση του κόστους (άμεσου, έμμεσου και κόστους ευκαιρίας) και της ωφέλειας που θα επιφέρει κάθε δυνατός τρόπος απόκρισης, και στην επιλογή του τρόπου που θα μειώσει την πιθανότητα και τη δυνητική επίπτωση κάθε κινδύνου εντός των αποδεκτών ορίων ανοχής (risk tolerance). Τα όρια αυτά θα πρέπει να γνωστοποιούνται από το Διοικητικό Συμβούλιο στη Διοίκηση της Εταιρείας όποτε κρίνεται ότι έχουν επέλθει μεταβολές στο εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίες πιθανόν να τα επηρεάζουν.

Συγκεκριμένα, για κάθε κίνδυνο που έχει αναγνωρισθεί και αξιολογηθεί, η Διοίκηση μπορεί να επιλέξει να ενεργήσει με έναν από τους κάτωθι τρόπους:

- να αποφύγει τον κίνδυνο (risk avoidance), παύοντας τις δραστηριότητες που τον προκαλούν,
- να μειώσει (risk reduction) την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου ή/και τη δυνητική επίπτωσή του, συνήθως θέτοντας σε λειτουργία σχετικές Δικλίδες Ασφαλείας,
- να μεταφέρει μέρος του κινδύνου ή να το μοιραστεί με τρίτους (risk sharing), περιορίζοντας την πιθανότητα εμφάνισής του ή τη δυνητική επίπτωσή του,
- να αποδεχθεί τον κίνδυνο (risk acceptance), δηλαδή να μην προβεί σε καμία ενέργεια που έχει σκοπό τη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης του κινδύνου ή των επιπτώσεών του.

## 7.7. Δικλίδες Ασφαλείας (Control Activities)

Οι Δικλίδες Ασφαλείας (καλούμενες και Σημεία Ελέγχου ή Δικλίδες Διασφάλισης) είναι οι πολιτικές, οι διαδικασίες, οι τεχνικές και οι μηχανισμοί που τίθενται σε λειτουργία προκειμένου να διασφαλιστεί ότι υλοποιούνται οι αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων εκείνων που απειλούν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της Εταιρείας. Αφορούν στο σύνολο της Εταιρείας και εκτελούνται από τα στελέχη όλων των βαθμίδων (ΔΣ, Διοίκηση, λοιπό προσωπικό) και σε όλες τις εταιρικές εργασίες.

Οι Δικλίδες Ασφαλείας αποτελούνται από πολλές κατηγορίες ενεργειών, που ποικίλλουν σε επίπεδο εφαρμογής, κόστος και βαθμό αποτελεσματικότητας, αναλόγως των συνθηκών. Περιλαμβάνουν εγκρίσεις, εξουσιοδοτήσεις, επιβεβαιώσεις, επισκοπήσεις της λειτουργικής απόδοσης, ασφάλεια περιουσιακών στοιχείων κ.ο.κ. Αποτελούν μέρος των καθημερινών εργασιών των εργαζομένων και ενσωματώνονται στις εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες, οι οποίες θα πρέπει να επισκοπούνται περιοδικά προκειμένου να είναι καταλλήλως επικαιροποιημένες.

Όπως προαναφέρθηκε, στη διαμόρφωση των Δικλίδων Ασφαλείας λαμβάνονται υπόψη οι εγγενείς κίνδυνοι που είναι πιθανό να επιδράσουν αρνητικά στην εκπλήρωση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Θα πρέπει λοιπόν κάθε εφαρμοζόμενη Δικλίδα Ασφαλείας να συνδέεται με την ύπαρξη σχετικού κινδύνου, καθώς σε διαφορετική περίπτωση η λειτουργία της επιβαρύνει την Εταιρεία με κόστος (άμεσο ή έμμεσο), χωρίς την πρόσδοση οφέλους ως προς την επίτευξη των επιχειρηματικών σκοπών της. Επίσης, κατά την επιλογή μεταξύ πιθανών εναλλακτικών Δικλίδων Ασφαλείας για την κάλυψη κάποιου κινδύνου, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η σχέση κόστους-ωφέλειας.

Η Διοίκηση της Εταιρείας επιλέγει μεταξύ ποικίλων τύπων δραστηριοτήτων ελέγχου και δικλίδων ασφαλείας, μερικές από τις οποίες είναι οι εξής:

- **Επιθεωρήσεις ανώτερου επιπέδου** - τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη επιθεωρούν την πραγματική απόδοση με βάση τους προϋπολογισμούς τις προβλέψεις, τις προγενέστερες περιόδους και τους ανταγωνιστές.
- **Διαχείριση δραστηριότητας:** οι Διευθυντές που διαχειρίζονται τις λειτουργίες ή τις δραστηριότητες επιθεωρούν τις εκθέσεις απόδοσης.
- **Επεξεργασία πληροφοριών:** εκτελούνται ποικίλοι έλεγχοι για να ελέγξουν την ακρίβεια, πληρότητα και έγκριση των συναλλαγών.
- **Φυσικοί έλεγχοι:** ο εξοπλισμός, τα αποθέματα, οι τίτλοι, τα μετρητά και άλλα περιουσιακά στοιχεία ασφαλιζονται περιοδικά μετρούνται και συγκρίνονται με τα ποσά που παρουσιάζονται στα λογιστικά και λοιπά βιβλία και στοιχεία της Εταιρείας.
- **Δείκτες απόδοσης:** συνδέουν διαφορετικά σύνολα στοιχείων, λειτουργικών ή οικονομικών μαζί με αναλύσεις των σχέσεων και διορθωτικών ενεργειών
- **Διαχωρισμός καθηκόντων:** τα καθήκοντα είναι διαιρεμένα ή διαχωρισμένα μεταξύ των διαφορετικών εργαζομένων ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος λάθους ή απάτης.

### Δικλίδες Ασφαλείας σε Εταιρικό Επίπεδο

Υφίσταται μια σειρά από Δικλίδες Ασφαλείας, οι οποίες είναι σχεδιασμένες και λειτουργούν πέρα και πάνω από τις επιμέρους εταιρικές δραστηριότητες. Αυτές οι Δικλίδες Ασφαλείας διαπερνούν περισσότερες από μία ή ακόμη και το σύνολο των διαδικασιών και των

συναλλαγών της εταιρείας. Καταρτίζονται από τη Διοίκηση και εγκρίνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο και η αποτελεσματικότητά τους ελέγχεται από τη Διοίκηση και κυρίως τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου.

#### Δικλίδες Ασφαλείας σε Επίπεδο Διαδικασίας

Για κάθε διαδικασία που εκτίθεται σε κίνδυνο υφίσταται η κατάλληλη ισορροπία μεταξύ προληπτικών και ανιχνευτικών (preventive / detective controls), καθώς και των συστημικών και μη συστημικών Δικλίδων Ασφαλείας (automated/manual controls). Βασική αρχή κατά τη διαμόρφωσή τους αποτελεί η επίτευξη λογικού και επαρκούς διαχωρισμού αρμοδιοτήτων.

Καθώς η αποτελεσματικότητα των Δικλίδων Ασφαλείας εξαρτάται (σε μικρό, μεγάλο ή απόλυτο βαθμό) από τους εκάστοτε αρμοδίους εργαζομένους στα διάφορα τμήματα και τις μονάδες της Εταιρίας, είναι απολύτως απαραίτητη η ενημέρωση και η εκπαίδευσή τους ως προς την ορθή εφαρμογή όσων απαιτούνται από πλευράς τους.

Σε γενικές γραμμές, για κάθε διαδικασία/συναλλαγή που είναι εκτεθειμένη σε κίνδυνο, η Εταιρία μέσω των Διευθυντών των Τμημάτων / Διευθύνσεων και έγκριση της Διοίκησης διασφαλίζουν ότι υφίστανται και λειτουργούν αποτελεσματικά Δικλίδες Ασφαλείας που έχουν ως στόχο τη διασφάλιση της πληρότητας, ακρίβειας και εγκυρότητας των συναλλαγών, καθώς και την περιορισμένη πρόσβαση σε συστήματα / δεδομένα / περιουσιακά στοιχεία.

#### Δικλίδες Ασφαλείας Πληροφοριακών Συστημάτων

Η εκτεταμένη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων για τη διενέργεια των εταιρικών εργασιών απαιτεί την εφαρμογή Δικλίδων Ασφαλείας – τουλάχιστον επί των σημαντικότερων συστημάτων - με στόχο τη διασφάλιση της παροχής αξιόπιστης και πλήρους πληροφόρησης, καθώς και της αδιάκοπης και ορθής λειτουργίας αυτών των συστημάτων. Οι περιοχές που θα πρέπει τουλάχιστον να καλύπτονται είναι οι κάτωθι:

- α. Ανάπτυξη Συστημάτων (System Development)
- β. Μεταβολές Συστημάτων (System Changes)
- γ. Ασφάλεια & Προσβάσεις (Security & Access)
- δ. Καθημερινές Λειτουργίες (Computer Operations)
- ε. Σχέδιο Επιχειρηματικής Συνέχειας & Επαναφορά Συστημάτων
- στ. Προγράμματα Τελικών Χρηστών (End-User Computing)

## **8. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

### **Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου**

Βασική προϋπόθεση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Εταιρείας αποτελεί η αποτελεσματική λειτουργία της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων.

Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου αξιολογεί τις εκθέσεις και τα ευρήματα της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης και διενεργεί ανεξάρτητους περιοδικούς ελέγχους με σκοπό την αξιολόγηση της επάρκειας του Συστήματος Διαχείρισης Κινδύνων.

Ειδικότερα, η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου παρακολουθεί, ελέγχει και αξιολογεί μεταξύ άλλων τη λειτουργία της διαχείρισης κινδύνων, συντάσσει εκθέσεις με ευρήματα αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της διαχείρισης κινδύνων και παρατηρήσεις για τη δυνατότητα βελτιώσεων.

### **Ανεξάρτητη αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου**

Όπως προαναφέρθηκε, σύμφωνα με την Απόφαση 1/891/30.9.2020 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, απαιτείται μεταξύ άλλων η επισκόπηση από ανεξάρτητο Αξιολογητή σε τριετή βάση της διαδικασίας αναγνώρισης και αξιολόγησης των κινδύνων (risk assessment), τις διαδικασίες διαχείρισης και απόκρισης της Εταιρείας σε αυτούς (risk response) και τις διαδικασίες παρακολούθησης της εξέλιξης των κινδύνων (risk monitoring).

Ειδικότερα, επισκοπούνται το έργο και οι αρμοδιότητες της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων, η ύπαρξη κατάλληλων και αποτελεσματικών πολιτικών, διαδικασιών και εργαλείων (όπως για παράδειγμα η τήρηση αρχείων κινδύνου – “risk registers”) προσδιορισμού, ανάλυσης, ελέγχου, διαχείρισης και παρακολούθησης κάθε μορφής κινδύνου που ενέχει η λειτουργία της Εταιρείας.