

# ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΧΙ

ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΚΔΟΣΗΣ /  
ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΕΩΝ

ΕΚΔΟΣΗ  
1.0

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΙΣΧΥΟΣ  
29-04-2024



## Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	3
Ρόλος και Αρμοδιότητες Υπευθύνου .....	3
Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων .....	4
Κατηγορίες Κινδύνων .....	5
Στρατηγικός κίνδυνος .....	5
Λειτουργικός κίνδυνος.....	5
Χρηματοοικονομικός Κίνδυνος .....	5
Κίνδυνος ρευστότητας & Κεφαλαιακή Επάρκεια .....	5
Κίνδυνος αγοράς .....	5
Συναλλαγματικός Κίνδυνος .....	5
Πιστωτικός Κίνδυνος .....	6
Κίνδυνος Συμμόρφωσης .....	6
Κίνδυνος Απάτης .....	6
Κίνδυνος Πληροφοριακών Συστημάτων .....	6
Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων.....	6
Καθορισμός Αντικειμενικών Σκοπών .....	7
Αναγνώριση Γεγονότων .....	7
Αξιολόγηση Κινδύνων .....	7
Αξιολόγηση Πιθανότητας.....	9
Αξιολόγηση Επίπτωσης .....	9
Συνολική Αξιολόγηση Κινδύνων .....	9
Διαγραμματική Απεικόνιση Χάρτη Κινδύνων .....	10
Απόκριση στον Κίνδυνο .....	11
Ορισμός Επιπέδου Αποδεκτού Κινδύνου.....	12
Μείωση Κινδύνων μέσω βελτιωμένων Δικλείδων Ασφαλείας / Σχεδίων Άμβλυσης ....	13
Μείωση Κινδύνων μέσω τεχνικών παρακολούθησης και ελέγχου .....	13
Μείωση Κινδύνων μέσω μεθόδων αποφυγής / μεταφοράς / εξωτερικής ανάθεσης ....	14
Μέθοδος Αποφυγής.....	14
Μέθοδος Μεταφοράς .....	14
Μέθοδος Εξωτερικής Ανάθεση (Outsourcing) .....	15
Σχέδια Δράσης.....	15
Αναφορές .....	15
Ισχύς και Αναθεώρηση .....	16
Υπόδειγμα Μητρώου Κινδύνων.....	18



## Εισαγωγή

Η παρούσα Πολιτική και Διαδικασίες Διαχείρισης Κινδύνων (στο εξής «Πολιτική» ή «Διαδικασία») της εταιρείας KORINTHIAN FOODS A.E. (εφεξής η «Εταιρεία»), καταρτίστηκε σε συμμόρφωση με το Ν.4706/2020. Στην παρούσα Πολιτική καταγράφονται τα σημαντικότερα θέματα που αντιμετωπίζει ή ενδέχεται να αντιμετωπίσει η Εταιρεία κατά την ημερομηνία σύνταξης του παρόντος. Επίσης, παρουσιάζεται ο τρόπος λειτουργίας του συστήματος διαχείρισης κινδύνων της Εταιρείας.

Η Εταιρεία επανεξετάζει το σύστημα διαχείρισης κινδύνων με τη δέουσα συχνότητα και τουλάχιστον μία φορά ετησίως και το αναπροσαρμόζει, όποτε είναι αναγκαίο. Πιο συγκεκριμένα κατά έτος ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων καταγράφει τους σημαντικότερους κινδύνους στο Μητρώο Κινδύνων το οποίο υποβάλλεται στην Επιτροπή Ελέγχου και στο Δ.Σ της Εταιρείας.

Το Μητρώο Κινδύνων καταρτίζεται με σκοπό την αναγνώριση, την μέτρηση, την διαχείριση και την παρακολούθηση των κινδύνων που είναι εκτεθειμένη ή δύναται να εκτεθεί η Εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα, καταγράφονται οι κίνδυνοι που συνδέονται με την επιχειρηματική λειτουργία της, δίνεται για κάθε έναν από αυτούς: η γενική περιγραφή του γεγονότος που συνδέεται με τον κίνδυνο αυτόν, το συσχετιζόμενο τμήμα ή λειτουργία της Εταιρείας που αφορά ο εν λόγω κίνδυνος, περιγράφεται η κατηγορία στην οποία ανήκει ο κίνδυνος, η πηγή από την οποία προέρχεται, το είδος της επίπτωσης του εν λόγω κινδύνου, επιπλέον, αξιολογείται η επίπτωση και η πιθανότητα εμφανίσεως του και τέλος καταγράφονται οι προτεινόμενες δικλίδες ασφαλείας.

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων αναφέρεται στην Επιτροπή Ελέγχου, μπορεί ωστόσο να ενημερώνει απ' ευθείας το Δ.Σ της Εταιρείας.

## Ρόλος και Αρμοδιότητες Υπευθύνου

Η Εταιρεία έχει δημιουργήσει μία διαφανή και επαρκώς προσδιορισμένη δομή σχετικά με τη Διαχείριση Κινδύνων.

Η παρούσα Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων υιοθετείται και εφαρμόζεται από όλους στην Εταιρεία (εργαζόμενοι, υπάλληλοι, στελέχη και διευθυντές), ο οποίοι εμπλέκονται σε δραστηριότητες που εμπεριέχουν κινδύνους, με σκοπό να αναπτύξουν ένα αποτελεσματικό Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων στην Εταιρεία.



## Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων της Εταιρείας, αναφέρεται στην Επιτροπή Ελέγχου και δύναται να απευθύνεται και στον Διευθύνων Σύμβουλο. Μεταξύ άλλων είναι αρμόδιος για να:

- Επιβλέπει την κατάλληλη εφαρμογή της Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων και των λεπτομερών επιμέρους διαδικασιών σχετικών με τους κινδύνους σε όλη την Εταιρεία.
- Αναπτύσσει και χρησιμοποιεί κατάλληλες μεθοδολογίες για όλους τους κινδύνους που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της Εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων μοντέλων για τον προσδιορισμό, την αξιολόγηση, την παρακολούθηση, τον έλεγχο, την αναφορά και την πρόβλεψη αυτών των κινδύνων.
- Προσδιορίζει τα όρια ως προς τους κινδύνους για κάθε τύπο κινδύνου, να παρακολουθεί αυτά τα όρια και να αξιολογεί την συμβολή των γραμμών της Εταιρείας στην διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων.
- Προσδιορίζει τα κριτήρια για τον εμπρόθεσμο προσδιορισμό των κινδύνων στο επίπεδο μεμονωμένης και συγκεντρωτικής έκθεσης και να προτείνει κατάλληλες διαδικασίες και κανόνες παρακολούθησης για την αντιμετώπισή τους.
- Προτείνει στο Δ.Σ. κατάλληλες τεχνικές για την διατήρηση των κινδύνων εντός αποδεκτών ορίων.
- Αξιολογεί την επάρκεια των μεθόδων για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την παρακολούθηση των κινδύνων τακτικά και να προτείνει διορθωτικές ενέργειες όπου απαιτείται.
- Εκτελεί δοκιμές αντοχής (stress test), τουλάχιστον σε ετήσια βάση με βάση συγκεκριμένα σενάρια, αναλύει και κάνει αναφορές των αποτελεσμάτων και κάνει συστάσεις όπου απαιτείται.
- Συμμετέχει σε επιχειρηματικές αποφάσεις και σε σχετικές διαδικασίες έγκρισης όπου Η Εταιρεία αναλαμβάνει σημαντικούς κινδύνους (π.χ. νέα προϊόντα, επενδύσεις, συμμετοχές) σχετικά με ζητήματα και έκθεση που δεν εμπίπτουν σε προδιαγεγραμμένες ή γενικές παραμέτρους.
- Παρακολουθεί τη συνολική σύνθεση και εκτέλεση και συστήνει οποιοσδήποτε διορθωτικές ενέργειες στον Διευθύνοντα Σύμβουλο όπου απαιτείται, και
- Συντάσσει εκθέσεις για να ενημερώσει τη Διοίκηση επί ζητημάτων που άπτονται της παρούσας Πολιτικής, σε συνεργασία με τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου.



## Κατηγορίες Κινδύνων

Με βάση τα όσα ορίζονται στις βέλτιστες πρακτικές, αναγνωρίζονται οι παρακάτω κατηγορίες κινδύνων οι οποίες έχουν ως εξής:

### Στρατηγικός κίνδυνος

Νοείται ως η αβεβαιότητα που πηγάζει από μη κατάλληλες αποφάσεις από τα Διευθυντικά Στελέχη της Εταιρείας ή/και από την μη αποτελεσματική εφαρμογή των αποφάσεων τους.

### Λειτουργικός κίνδυνος

Νοείται ο κίνδυνος εμφάνισης ζημιών λόγω ακατάλληλων ή ανεπαρκών εσωτερικών διαδικασιών, ή λόγω ακατάλληλου ή ανεπαρκούς προσωπικού ή λόγω ακατάλληλων ή ανεπαρκών λειτουργικών συστημάτων ή εξωτερικών παραγόντων. Στην έννοια του κινδύνου αυτού εξαιρούνται ο στρατηγικός κίνδυνος και ο κίνδυνος φήμης.

Επίσης νοείται ως ο κίνδυνος που απορρέει από τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και της διαχείρισης απόδοσής του στην επίτευξη των στόχων της Εταιρείας.

### Χρηματοοικονομικός Κίνδυνος

Αναφέρεται σε κινδύνους με οικονομικό αντίκτυπο όπως για παράδειγμα οι κίνδυνοι στις παρακάτω υποκατηγορίες (ενδεικτικά και όχι περιοριστικά):

#### Κίνδυνος ρευστότητας & Κεφαλαιακή Επάρκεια

Επάρκεια ρευστότητας και σε αδυναμία της Εταιρείας να εκποιήσουν επενδύσεις και άλλα περιουσιακά στοιχεία προκειμένου να προβούν στον διακανονισμό των οικονομικών τους υποχρεώσεων όταν αυτές καταστούν απαιτητές. Η κεφαλαιακή επάρκεια και η διατήρησή της αποτελούν κύριο παράγοντα βιωσιμότητας.

#### Κίνδυνος αγοράς

Κίνδυνος Αγοράς, είναι ο κίνδυνος μιας δυσμενούς μεταβολής της τιμής ενός στοιχείου ενεργητικού (διακύμανση τιμών πρώτων υλών ή τελικών προϊόντων) ή περιουσιακού στοιχείου, ο οποίος προκαλείται από μεταβολές της αγοράς στο σύνολό της ή σε ευρύτερο τομέα αυτής και δεν μπορεί να αντισταθμιστεί μέσω διαφοροποίησης.

#### Συναλλαγματικός Κίνδυνος

Πιθανές αρνητικές επιδράσεις από αυξομειώσεις επιτοκίων, συναλλαγματικών ισοτιμιών ή άλλων εξωγενών χρηματοοικονομικών παραγόντων, που ενδέχεται να έχουν σαν αποτέλεσμα την απώλεια εσόδων για την Εταιρεία.



#### Πιστωτικός Κίνδυνος

Κίνδυνος ζημίας ή δυσμενούς μεταβολής στη χρηματοοικονομική κατάσταση, λόγω διακυμάνσεων στην πιστοληπτική κατάσταση πελατών, στον οποίο οι ασφαλιστικές διασφαλίσεις δεν επαρκούν, με τη μορφή κινδύνου αθέτησης πιστωτικών ορίων.

#### Κίνδυνος Συμμόρφωσης

Ο κίνδυνος νομικών ή κανονιστικών κυρώσεων, ουσιαστικής οικονομικής ζημίας ή απώλειας φήμης που ενδέχεται να υποστεί μια Εταιρεία ως συνέπεια της αδυναμίας του να συμμορφωθεί με νόμους, κανονιστικές διατάξεις, κανονισμούς, σχετικά πρότυπα αυτορρύθμισης του οργανισμού και κώδικες δεοντολογίας που έχουν εφαρμογή στις δραστηριότητές του.

#### Κίνδυνος Απάτης

Νοείται ως η σκόπιμη παραπλάνηση που γίνεται από συγκεκριμένο άτομο με σκοπό ίδιο όφελος και η οποία καταλήγει σε απώλεια αξίας για την Εταιρεία. Ο όρος σκόπιμη παραπλάνηση περιέχει τις έννοιες της απάτης και της μη κατάλληλης συμπεριφοράς, οι οποίες μπορούν να υπονομεύσουν την εμπιστοσύνη του κοινού και να βλάψει τη φήμη της Εταιρείας, οι οποίες κατά κανόνα αφορούν:

- Παραποίηση χρηματοοικονομικής πληροφόρησης
- Υπεξαίρεση περιουσιακών στοιχείων
- Άλλες παράνομες ή ανήθικες πράξεις (π.χ. δωροδοκία, συγκρούσεις συμφερόντων, προνομιακή πληροφόρηση κ.ά.)

#### Κίνδυνος Πληροφοριακών Συστημάτων

Αναφέρεται στον κίνδυνο που απορρέει από πιθανή δυσλειτουργία, διακοπή ή παραβίαση στα συστήματα της Εταιρείας, γεγονός το οποίο μεταφράζεται σε κόστος, είτε από άμεσες οικονομικές απώλειες, είτε από την αδυναμία της Εταιρείας να λειτουργήσει αποδοτικά.

## Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων

Η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου σε κάθε εταιρεία βασίζεται μεταξύ άλλων στον τρόπο λειτουργίας και τις διαδικασίες που εφαρμόζει ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων.

Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων έχει ως προϋπόθεση τον καθορισμό αντικειμενικών σκοπών (objective setting). Με βάση αυτούς, θα πρέπει να αναγνωρίζονται τα σημαντικά γεγονότα που μπορούν να τους επηρεάσουν (event identification), να αξιολογούνται οι σχετικοί κίνδυνοι (risk assessment) και να αποφασίζεται η απόκριση της Εταιρείας σε αυτούς (risk response).



Τα επιμέρους αυτά στοιχεία αναλύονται ως εξής:

### Καθορισμός Αντικειμενικών Σκοπών

Η Εταιρεία με ευθύνη του Δ.Σ. και συμμετοχή της Διοίκησης, θα πρέπει να καθορίζει με σαφήνεια τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Αυτοί θα πρέπει να πηγάζουν από την αποστολή/όραμα της Εταιρείας, να είναι σύμφωνοι με αυτά, αλλά και να 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.

Σημειώνεται ότι αν και οι αντικειμενικοί σκοποί διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία, μπορούν ωστόσο γενικότερα να κατηγοριοποιηθούν σε αυτούς που σχετίζονται με:

1. την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εταιρικών λειτουργιών, περιλαμβανομένης της διασφάλισης των περιουσιακών στοιχείων (operations objectives),
2. την αξιοπιστία των παραγόμενων εσωτερικών και εξωτερικών αναφορών χρηματοοικονομικής ή και άλλης πληροφόρησης (reporting objectives), και
3. τη συμμόρφωση με νόμους και κανονιστικές απαιτήσεις (compliance objectives).

### Αναγνώριση Γεγονότων

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 Δ.Σ. και συμμετοχή της Διοίκησης της Εταιρείας.

Οι παράγοντες από τους οποίους ενδεχομένως απορρέουν τα γεγονότα αυτά μπορεί να πηγάζουν τόσο εντός όσο και εκτός της Εταιρείας. Επιπλέον, οι παράγοντες αυτοί μεταβάλλονται συνεχώς, για το λόγο αυτό απαιτείται η θεσμοθέτηση μιας διαδικασίας επικαιροποίησης της αναγνώρισης των γεγονότων, τόσο σε περιοδική βάση όσο και όταν αυτό κριθεί απαραίτητο, π.χ. 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 σκοπούς και τις εταιρικές διεργασίες ή 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 τους, προκειμένου να είναι εφικτή η εκμετάλλευσή τους με την υλοποίηση σχετικών ενεργειών.

### Αξιολόγηση Κινδύνων

Οι παραπάνω κίνδυνοι θα πρέπει να αξιολογούνται με ευθύνη του Δ.Σ. και συμμετοχή της Διοίκησης. Δεδομένου ότι η αναγνώριση των κινδύνων αποτελεί μια δυναμική διεργασία, απαιτείται περιοδική επαναξιολόγησή τους, τουλάχιστον σε ετήσια βάση ή και



συχνότερα. Υπάρχει πληθώρα μεθοδολογιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των κινδύνων, οι οποίες σε γενικές γραμμές περιλαμβάνουν συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών τεχνικών. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να αξιολογείται η πιθανότητα εμφάνισης (likelihood) κάθε κινδύνου, καθώς και η δυνητική επίπτωση (potential impact) που θα έχει (εκφρασμένη σε οικονομικούς ή μη όρους, π.χ. εμπορική, κοινωνική, περιβαλλοντική, φήμης κ.λπ.).

Το Δ.Σ. και η Διοίκηση κάθε εταιρείας αναμένεται ότι θα επιλέξουν τη μεθοδολογία που ταιριάζει στη φύση, την πολυπλοκότητα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, αλλά και στο περιβάλλον όπου αυτή λειτουργεί. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας θα πρέπει να είναι η διαβάθμιση των κινδύνων σε προκαθορισμένη κλίμακα. 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 Αξιολόγηση Κινδύνων αναγνωρίζει εκτιμά και αξιολογεί τους κινδύνους (από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας), και καθορίζει το κατάλληλο επίπεδο άμβλυνσης κινδύνου, μέσω διορθωτικών προγραμμάτων δράσεως.

Η Εταιρεία δύναται να ακολουθεί συγκεκριμένη διαδικασία Αξιολόγησης Κινδύνων που της δίνει τη δυνατότητα να βελτιώσει την κατανόηση της αποτελεσματικότητας του περιβάλλοντος εσωτερικού ελέγχου της. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες μεθόδους για να μετρήσει και να ελέγξει πιθανή απώλεια υπό έκτακτες συνθήκες ή υπό κανονικές συνθήκες, όπως για παράδειγμα είναι οι Δοκιμασίες Αντοχής (stress tests), ή οι Δοκιμασίες Ευαισθησίας (sensitivity tests).

Σε κάθε περίπτωση, η Αξιολόγηση Κινδύνων βασίζεται στα παρακάτω:

- **Αντίκτυπος:** Η εκτίμηση του ενδεχόμενου αντίκτυπου ενός κινδύνου λαμβάνει υπόψη την ενδεχόμενη άμεση ζημία και κάθε έμμεσο αντίκτυπο που θα μπορούσε να προκληθεί. Σε μερικές περιπτώσεις, η άμεση ζημία μπορεί να είναι χαμηλή, αλλά ο έμμεσος αντίκτυπος υψηλός, οπότε η αξιολόγηση του κινδύνου θα είναι αυξημένη λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους.
- **Πιθανότητα:** Η εκτίμηση της πιθανότητας να παρουσιαστεί μια ζημία, λαμβάνοντας υπόψη τη σχετική της συχνότητα.
- **Η Συνολική αξιολόγηση κινδύνου** = Αντίκτυπος \* Πιθανότητα

Η Εταιρεία ορίζει την κλίμακα αξιολόγησης του αντίκτυπου, της πιθανότητας και της συνολικής αξιολόγησης, σύμφωνα με τους παρακάτω πίνακες:





## Αξιολόγηση Πιθανότητας

Επίπεδο	Πιθανότητα	Πιθανότητα Εμφάνισης
1	Πολύ Χαμηλή	< 5 %
2	Χαμηλή	6 % - 20%
3	Μέτρια	21% - 50%
4	Υψηλή	51% - 80%
5	Πολύ Υψηλή	>80%

## Αξιολόγηση Επίπτωσης

Επίπεδο	Αντίκτυπος	Περιγραφή
1	Πολύ Χαμηλή	Συμβάντα που δεν επηρεάζουν τους στρατηγικούς στόχους της Εταιρείας και δεν έχουν αντίκτυπο στην Εταιρεία
2	Χαμηλή	Συμβάντα που δεν επηρεάζουν τους στρατηγικούς στόχους της Εταιρείας και δεν έχουν σημαντικό αντίκτυπο σε κάποια
3	Μέτρια	Συμβάντα που δεν επηρεάζουν τους στρατηγικούς στόχους της Εταιρείας αλλά έχουν αντίκτυπο σε κάποια λειτουργία
4	Υψηλή	Συμβάντα που επηρεάζουν αρκετά σημαντικά τις λειτουργίες της εταιρείας και έχουν αρκετά σημαντικό
5	Πολύ Υψηλή	Συμβάντα που επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρίας και ενδεχομένως τη φήμη της και τη συνέχεια της

## Συνολική Αξιολόγηση Κινδύνων

Συνολική Αξιολόγηση Κινδύνου (ΣΑΚ)	Επίπεδο	Περιγραφή
< 1	1	Χαμηλός
1 < ΣΑΚ ≤ 3	2	Μέτριος
> 3	3	Υψηλός



Διαγραμματική Απεικόνιση Χάρτη Κινδύνων





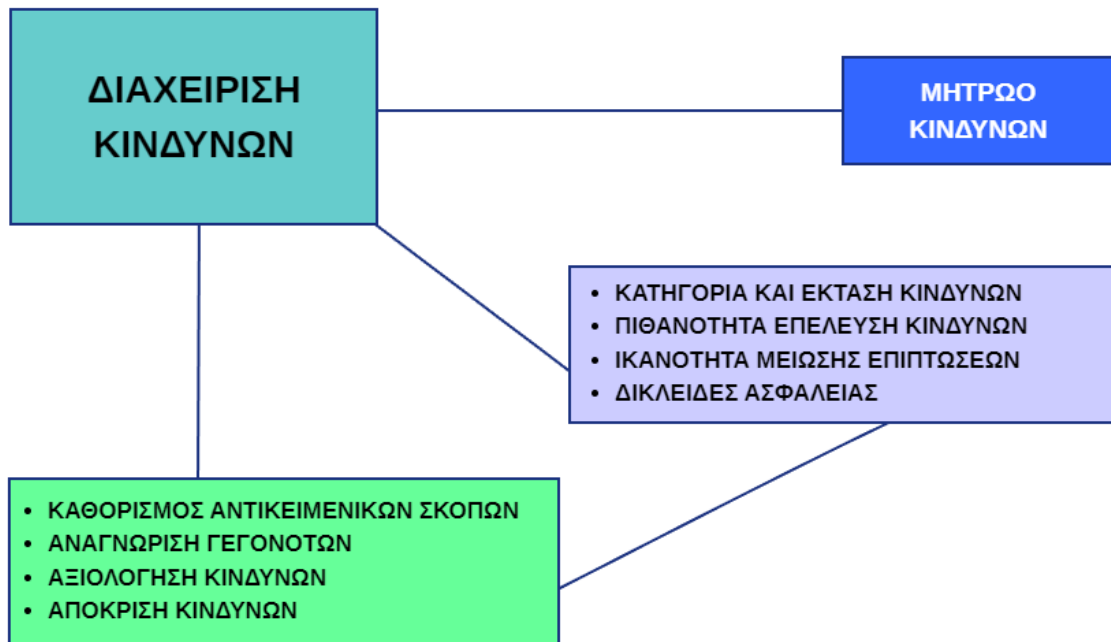
## Απόκριση στον Κίνδυνο

Μετά την αξιολόγηση των διαφόρων κινδύνων ακολουθεί ο προσδιορισμός του τρόπου απόκρισης σε αυτούς (risk response), με ευθύνη του Δ.Σ. 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 Δ.Σ. 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 αναγνωριστεί και αξιολογηθεί, η Διοίκηση μπορεί να επιλέξει να ενεργήσει με έναν από τους κάτωθι τρόπους:

1. να αποφύγει τον κίνδυνο (risk avoidance), παύοντας τις δραστηριότητες που τον προκαλούν,
2. να μειώσει (risk reduction) την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου ή/και τη δυνητική επίπτωσή του, συνήθως θέτοντας σε λειτουργία σχετικές δικλίδες ασφαλείας,
3. να μεταφέρει μέρος του κινδύνου ή να το μοιραστεί με τρίτους (risk sharing), περιορίζοντας την πιθανότητα εμφάνισής του ή τη δυνητική επίπτωσή του,
4. 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. Μετά την επιλογή της απόκρισης στον κίνδυνο, θα πρέπει να αναπτυχθεί σχέδιο εφαρμογής της σχετικής απόφασης και να γίνει επανυπολογισμός του υπολειμματικού κινδύνου.

Μέσω της παραπάνω διαδικασίας καταρτίζεται ετησίως το Μητρώο Κινδύνων (βλέπε παράρτημα Υπόδειγμα Μητρώου Κινδύνων) το οποίο υποβάλλεται στην Επιτροπή Ελέγχου και στο Δ.Σ της Εταιρείας. Το Μητρώο Κινδύνων καταρτίζει με σκοπό την αναγνώριση, την μέτρηση, την διαχείριση και την παρακολούθηση των κινδύνων που είναι εκτεθειμένος ή δύναται να εκτεθεί ο όμιλος. Πιο συγκεκριμένα καταγράφονται οι κίνδυνοι που συνδέονται με την επιχειρηματική λειτουργία της Εταιρείας, δίνεται για κάθε έναν από αυτούς: η γενική περιγραφή του γεγονότος που συνδέεται με αυτόν, το συσχετιζόμενο τμήμα ή λειτουργία της Εταιρείας που αφορά ο εν λόγω κίνδυνος, περιγράφεται η κατηγορία στην οποία ανήκει ο κίνδυνος, η πηγή από την οποία προέρχεται, το είδος της επίπτωσης του εν λόγω κινδύνου, επιπλέον, αξιολογείται η επίπτωση και η πιθανότητα εμφανίσεως του και τέλος καταγράφονται οι προτεινόμενες δικλίδες ασφαλείας.



Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων

### Ορισμός Επιπέδου Αποδεκτού Κινδύνου

Η Διαχείριση Κινδύνων έχει ως σκοπό να οριοθετήσει, συνθετικά και ρητά, τα επίπεδα και τους τύπους κινδύνου που Η Εταιρεία είναι έτοιμη να αναλάβει στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της.

Το επίπεδο αποδεκτού κινδύνου ορίζεται ως το ποσό και το είδος των κινδύνων που θεωρούνται εύλογα για την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής της, έτσι ώστε Η Εταιρεία να διατηρεί τη συνήθη δραστηριότητά της σε περίπτωση έκτακτων γεγονότων, που θα μπορούσαν να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο επίπεδο του κεφαλαίου της και στην κερδοφορία της.

Συνεπώς, έπειτα από την ανάπτυξη του Μητρώου Κινδύνων, οι συμμετέχοντες συζητούν και ορίζουν το προτεινόμενο επίπεδο αποδεκτού κινδύνου, το οποίο επί της ουσίας προσδιορίζει τους κινδύνους τους οποίους Η Εταιρεία προτίθεται να αναλάβει χωρίς να θεσπίσει απαραίτητα, ενέργειες μείωσης κινδύνου. Το Αποδεκτό Επίπεδο Ανάληψης Κινδύνου συνήθως ορίζεται στο σημείο όπου το κόστος των διορθωτικών ενεργειών είναι μεγαλύτερο από το όφελος που προβλέπουν ή την ενδεχόμενη ζημιά από την υλοποίηση ενός κινδύνου.

Το Αποδεκτό Επίπεδο Κινδύνου ορίζεται από τους συμμετέχοντες στην διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, και περιγράφεται στην έκθεση διαχείρισης



κινδύνων, έτσι ώστε για τους κινδύνους που λαμβάνουν βαθμολογία ίση ή μεγαλύτερη από το αποδεκτό επίπεδο θα πρέπει να καθοριστούν συγκεκριμένες διορθωτικές ενέργειες για την διαχείρισή τους. Το Αποδεκτό Επίπεδο Κινδύνου ορίζεται σε ετήσια βάση και αναθεωρείται όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Σε περίπτωση που δεν καθοριστεί Αποδεκτό Επίπεδο Ανάληψης Κινδύνου, τότε θεωρείται ότι αυτό είναι μηδενικής ανοχής και ότι θα πρέπει να θεσπιστούν σχέδια δράσης διαχείρισης όλων των κινδύνων.

### Μείωση Κινδύνων μέσω βελτιωμένων Δικλείδων Ασφαλείας / Σχεδίων Άμβλυσης

Η διαχείριση των κινδύνων μπορεί να επιτευχθεί μέσω βελτιωμένων δικλείδων ασφαλείας, στις σχετικές με τον κίνδυνο Πολιτικές και Διαδικασίες, ή μέσω συγκεκριμένων σχεδίων άμβλυσης του κινδύνου, έχοντας ως στόχο:

- Την μείωση είτε της πιθανότητας παρουσίασής του ή
- Την μείωση του αντίκτυπου του ή
- Μειώνοντας και τα δύο.

Αυτές οι δράσεις περιλαμβάνουν τον ανασχεδιασμό και την αυτοματοποίηση των λειτουργιών, την ενίσχυση των εσωτερικών ελέγχων, αλλαγές σε διαδικασίες, ή οποιαδήποτε άλλη επιχειρηματική επιλογή που θα οδηγήσει σε μείωση του κινδύνου. Βελτιωμένες λειτουργίες και διαδικασίες πρέπει να καταγράφονται δεόντως σε αναλυτικές διαδικασίες, εγχειρίδια ή και σε περιγραφές θέσεων εργασίας, όταν αυτό απαιτείται.

### Μείωση Κινδύνων μέσω τεχνικών παρακολούθησης και ελέγχου

Η διαχείριση των κινδύνων μπορεί να επιτευχθεί μέσω τεχνικών παρακολούθησης και ελέγχου, δίνοντας στην Εταιρεία τη δυνατότητα να εντοπίζει έγκαιρα και να ελέγχει αποτελεσματικά ενδεχόμενους κινδύνους που προκύπτουν, με στόχο την συγκράτηση τυχόν ζημιών

Αναλυτικότερα, η Εταιρεία μπορεί να ακολουθήσει διάφορες τεχνικές παρακολούθησης και ελέγχου, όπως:

**Τεχνικές γενικού ή υψηλού επιπέδου που παρακολουθούνται μέσω Κύριων Επιχειρηματικών Δεικτών και Περιοδικών Διοικητικών Αναφορών.** Για παράδειγμα:

- Υιοθέτηση κατάλληλης οργανωτικής δομής (παρακολούθηση ανοικτών θέσεων εργασίας, χρόνου αναπλήρωσης κενών θέσεων, στοχοθέτηση και αποδοτικότητα κ.λπ.)
- Εταιρική διακυβέρνηση (θέσπιση επαρκών Πολιτικών και Διαδικασιών, Κανονισμού Επιπέδου Εγκρίσεων, Διαχωρισμού Αρμοδιοτήτων κ.λπ.)
- Περιβάλλον εσωτερικού ελέγχου κατάλληλο για τη διαχείριση κινδύνων



(Τήρηση χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης σχεδίων, επαναλαμβανόμενες αναφορές κ.λπ.)

**Τεχνικές συγκεκριμένου επιπέδου**, όπως για παράδειγμα:

- Ειδικευμένες μέθοδοι παρακολούθησης με την χρήση τεχνολογίας (π.χ. αυτοματοποίηση παραγωγής, αυτόματη παραγωγή εκθέσεων με την χρήση στοιχείων βάσεων δεδομένων, ενεργοποίηση / απενεργοποίηση φωτισμού με την χρήση φωτοκύτταρου)
- Αυτόματοι έλεγχοι πρόσβασης τόσο στα πληροφορικά συστήματα της εταιρείας (π.χ. χρήση usernames & passwords), όσο και στους φυσικούς χώρους (π.χ. electronic access cards).

## Μείωση Κινδύνων μέσω μεθόδων αποφυγής / μεταφοράς / εξωτερικής ανάθεσης

### Μέθοδος Αποφυγής

Η αποφυγή σχετίζεται με αποφάσεις συγκράτησης ή κατάργησης των ενεργειών που προσφέρουν έδαφος σε συγκεκριμένο κίνδυνο. Με την μέθοδο της αποφυγής προτείνεται η «αλλαγή πλεύσης» ενός έργου ή δραστηριότητας, δηλαδή είτε η επιλογή γνωστικών μεθόδων και εργαλείων που έχουν ήδη δοκιμαστεί με επιτυχία στο παρελθόν, είτε η παράληψη τμήματος του έργου ή της δραστηριότητας που παρουσιάζουν μεγάλη έκθεση στον κίνδυνο.

Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να επιλεγθεί όταν ο κίνδυνος θεωρείται ότι υπερτερεί του οικονομικού οφέλους που προκύπτει από το έργο ή την δραστηριότητα και όταν άλλες εναλλακτικές τεχνικές Διαχείρισης Κινδύνων έχουν απορριφθεί επειδή δεν μπορούν να μειώσουν τον κίνδυνο σε αποδεκτά επίπεδα. Παραδείγματα περιλαμβάνουν την άρνηση συνεργασίας με πελάτη που δεν ικανοποιεί τα κριτήρια της Εταιρείας, ή την αναβολή της επέκτασης σε συγκεκριμένη αγορά.

### Μέθοδος Μεταφοράς

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην μεταφορά των οικονομικών κυρίως επιπτώσεων από την έλευση του γεγονότος που δημιουργεί τον κίνδυνο, σε τρίτα πρόσωπα, όπως για παράδειγμα ασφαλιστικές εταιρείες. Η μεταφορά του κινδύνου είναι συνυφασμένη κυρίως με τις απειλές που παρουσιάζει ένα έργο ή δραστηριότητα, και λιγότερο με τις εν δυνάμει ευκαιρίες τους. Κατά την μεταφορά του κινδύνου δεν αρκεί μόνο η διεκπεραίωσή της από τα τρίτα πρόσωπα, αλλά απαιτείται και η παροχή βεβαιότητας για την επιτυχή έκβασή της.

Η Εταιρεία επιλέγει την συγκεκριμένη μέθοδο όταν από μόνη της δε μπορεί



να περιορίσει ή διαφοροποιήσει τους κινδύνους με άλλο τρόπο και αντιμετωπίζεται ως συμπληρωματική τεχνική και όχι ως υποκατάστατο σε ένα περιβάλλον ισχυρού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Για τον λόγο αυτό μπορεί να επιλεγθεί και η μερική μεταφορά κινδύνου που προκύπτει από το έργο ή την δραστηριότητα.

### Μέθοδος Εξωτερικής Ανάθεση (Outsourcing)

Με την μέθοδο αυτή αναθέτονται συγκεκριμένες αρμοδιότητες σε τρίτα μέρη, τα οποία διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις και μπορούν να επιτελέσουν τμήματα των λειτουργιών της Εταιρείας πιο αποτελεσματικά. Όμως, ακόμα και με την μέθοδο της εξωτερικής ανάθεσης είναι σαφές πως Η Εταιρεία έχει την τελική ευθύνη απέναντι στα συνδεδεμένα μέρη και στους συμμετόχους της.

### Σχέδια Δράσης

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων σε συνεργασία με τους συμμετέχοντες στην διαδικασία, καταγράφουν για κάθε κίνδυνο που έχει καταχωρηθεί στο Μητρώο Κινδύνων και έχει βαθμολόγηση άνω του Αποδεκτού Επιπέδου Ανάληψης Κινδύνων, συγκεκριμένο και αναλυτικό **Σχέδιο Δράσης**, προσδιορίζοντας τον αρμόδιο υλοποίησής του και την χρονική προθεσμία υλοποίησης.

Αναλυτικά σχέδια δράσης μπορούν προαιρετικά να καταγραφούν για όλους τους κινδύνους που αναφέρονται στο Μητρώο Κινδύνων ανεξαρτήτως βαθμολογίας. Αυτό κρίνεται απαιτητό εφόσον δεν έχει οριστεί Αποδεκτό Επίπεδο Ανάληψης Κινδύνου.

Οι παραπάνω διορθωτικές ενέργειες εμπίπτουν στην διαχειριστική λειτουργία των τμημάτων και διευθύνσεων (1η γραμμή άμυνας), παρακολουθούνται συνεχώς μέσω διάφορων περιοδικών και έκτακτων αναφορών προς τους Διευθυντές και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της Εταιρείας (2η γραμμή άμυνας), ενώ η αξιολόγηση των σημαντικότερων κινδύνων έχει ληφθεί υπόψη από τον Εσωτερικό Ελεγκτή της Εταιρείας, κατά την σύνταξη του πλάνου Ελέγχου του (3η γραμμή άμυνας).

### Αναφορές

Σε Ετήσια βάση καταρτίζεται το Μητρώο Κινδύνων και το αντίστοιχο Πλάνο Διορθωτικών Ενεργειών Διαχείρισης Κινδύνων, τα οποία αναθεωρούνται και ενημερώνονται όποτε αυτό απαιτείται.

Η παρακολούθηση Διορθωτικών Ενεργειών Διαχείρισης Κινδύνων, γίνεται κατά την διάρκεια του έτους, από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κινδύνων και η πρόοδος υλοποίησης γίνεται με την τεκμηρίωση των ενεργειών που



υλοποιούνται από τον κάθε αρμόδιο. Για τον σκοπό αυτό, χρησιμοποιείται το αρχείο με το αναλυτικό Μητρώο Κινδύνων στο οποίο προστίθεται μία στήλη Προόδου με τις επιλογές:

- Ολοκληρώθηκε (Πράσινο)
- Σε εξέλιξη (κίτρινο)
- Σε καθυστέρηση (κόκκινο - δεν έχουν ολοκληρωθεί οι ενέργειες και είναι εκτός προθεσμίας)
- Ανοικτό (Λευκό - δεν έχουν γίνει ακόμη ενέργειες αλλά είναι εντός προθεσμίας)

Σε τριμηνιαία βάση, ετοιμάζεται Έκθεση Παρακολούθησης Προόδου και γίνεται σχετική αναφορά προς τη Διοίκηση, λαμβάνοντας υπόψη τις συμφωνημένες προθεσμίες ανά ενέργεια. Σε περίπτωση κωλύματος υλοποίησης, θα πρέπει να γίνεται ξεκάθαρη αναφορά, αιτιολογώντας τους λόγους του κωλύματος και προτείνοντας εναλλακτικές προτάσεις.

Κατά τη διάρκεια του έτους και εφόσον κριθεί απαραίτητο, συντονίζεται συνάντηση με τους συμφωνημένους συμμετέχοντες και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα υλοποίησης των ενεργειών. Κατά την συνάντηση αυτή, τυχόν νέοι έκτακτοι κίνδυνοι θα πρέπει να καταγράφονται και να αξιολογούνται και να αποφασίζονται οι σχετικές ενέργειες διαχείρισης τους.

Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής, περιγράφεται στην Ετήσια Έκθεση Διαχείρισης Κινδύνου, στην οποία αναφέρονται τουλάχιστον τα παρακάτω:

- Οι συμμετέχοντες στην διαδικασία
- Η μέθοδος εντοπισμού και καταγραφής των κινδύνων
- Η μέθοδος διαδικασίας αξιολόγησης
- Το Αποδεκτό Επίπεδο Ανάληψης Κινδύνου για το έτος
- Συγκεντρωτικός Πίνακας με τον αριθμό των κινδύνων ανά Κατηγορία και Βαθμολογία

## Ισχύς και Αναθεώρηση

Η παρούσα Διαδικασία τίθεται σε ισχύ ευθύς μετά την έγκρισή της από το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας.

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων έχει την απόλυτη ευθύνη να εξασφαλίζει την ολοκλήρωση και την ακρίβεια της Διαδικασίας σε όλες τις περιπτώσεις. Η Διαδικασία αναθεωρείται όποτε κρίνεται απαραίτητο, αλλά όχι αργότερα από το πέρας της Ζετίας, για να αντικατοπτρίσει τυχόν αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της Εταιρείας.

Οποιαδήποτε τροποποίηση εγκρίνεται επίσης από το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας.





# Risk Management Framework



## Υπόδειγμα Μητρώου Κινδύνων

ΑΑ	Κατηγορία Κινδύνου	Διεύθυνση / Τμήμα / Υπεύθυνος	Περιγραφή Κινδύνου	Περιβάλλον Κινδύνου	Αντίκτυπος	Προφίλ Κινδύνου	Συνολική Αξιολόγηση Κινδύνου	Προφίλ Κινδύνου	Απόκριση στον Κίνδυνο (Αποδοχή / Αποφυγή / Μετριασμός /	Προγραμματιζόμενες ενέργειες σχετικά με δικλίδες	Υπεύθυνος Παρακολούθησης του Κινδύνου