



| | |
|----------------------|--|
| Τίτλος: | ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ |
| Κωδικοποίηση: | REG-RMU-001 |
| Έκδοση/Ημερ. Ισχύος: | 1 / 12.01.2022 |
| Κατηγοριοποίηση: | Εμπιστευτικό |

A. ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΕΓΓΡΑΦΟΥ

Ιδιοκτήτης του εγγράφου είναι η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων (εφεξής «ΜΔΚ») της QUALITY & RELIABILITY ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ με Διακριτικό Τίτλο QUALITY AND RELIABILITY ΑΕ (στο εξής “QnR”). Το παρόν εγχειρίδιο εκδόθηκε στο πλαίσιο της ανάπτυξης της Διεργασίας Διαχείρισης Κινδύνων (Κεφάλαιο 5) του Συστήματος Διαχείρισης Κινδύνων σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο ISO 31000: 2018 RISK MANAGEMENT. Έγκριση τροποποιήσεων και νέων εκδόσεων δίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας.

B. ΙΣΤΟΡΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΔΟΣΕΩΝ

| Έκδοση | Ημερομηνία | Περιγραφή αλλαγών | Υπεύθυνος αλλαγών | Έγκριση |
|--------|------------|-------------------|-----------------------------|----------------------|
| 1η | 29.03.2022 | Αρχική Έκδοση | Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων | Διοικητικό Συμβούλιο |

Γ. ΓΕΝΙΚΑ

Η Εταιρεία διαθέτει Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων (εφεξής «ΜΔΚ»), με κύρια αποστολή την ουσιαστική συμβολή στην ανάπτυξη ενός σύγχρονου πλαισίου λειτουργίας σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα, για την αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η Εταιρεία. Η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων διασφαλίζει ότι οι κίνδυνοι που αναλαμβάνουν οι μονάδες της Εταιρείας συμβαδίζουν με τη διάθεση ανάληψης κινδύνων και τα όρια ανοχής που το Διοικητικό Συμβούλιο καθορίζει και διαμορφώνει.

Η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων έχει λειτουργική γραμμή αναφοράς προς την Επιτροπή Ελέγχου ενώ διοικητικά αναφέρεται στον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Οι επιμέρους αρμοδιότητες της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων αποτυπώνονται στον Κανονισμό Λειτουργίας της.

Δ. ΣΚΟΠΟΣ

Η ΜΔΚ επικουρεί το Διοικητικό Συμβούλιο στην επίτευξη των ακόλουθων στόχων:

- Στην προώθηση της ορθής προσέγγισης της διαχείρισης κινδύνων σε όλα τα επίπεδα της Quality and Reliability, ενισχύοντας την επίγνωση των κινδύνων και προάγοντας την ανοικτή επικοινωνία σε όλο .
- Στη διασφάλιση της ανταπόκρισης των στρατηγικών διαχείρισης κινδύνων και κεφαλαίων στους επιχειρησιακούς στόχους της Εταιρίας.
- Στη διασφάλιση της υιοθέτησης από την Εταιρία μίας σαφώς καθορισμένης θέσης και ενός σαφώς καθορισμένου πλαισίου διάθεσης ανάληψης κινδύνων, τα οποία έχουν εμπεδωθεί σε όλη την Εταιρία.
- Η ΜΔΚ διασφαλίζει ότι το πλαίσιο διάθεσης ανάληψης κινδύνων είναι απολύτως ευθυγραμμισμένο με τη στρατηγική, με τη διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού, με



| | |
|----------------------|--|
| Τίτλος: | ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ |
| Κωδικοποίηση: | REG-RMU-001 |
| Έκδοση/Ημερ. Ισχύος: | 1 / 12.01.2022 |
| Κατηγοριοποίηση: | Εμπιστευτικό |

τον λειτουργικό και επιχειρηματικό σχεδιασμό, καθώς και με το πλαίσιο αποδοχών της Εταιρίας.

- Στη διασφάλιση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των πολιτικών και των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων της Εταιρίας.
- Στην επίβλεψη της εφαρμογής αποτελεσματικών μέτρων περιορισμού των κινδύνων και διορθωτικών μέτρων σε συνεργασία με την Διοίκηση της Εταιρίας, κατά περίπτωση.
- Στη διασφάλιση επαρκούς επιπέδου επικοινωνίας επί θεμάτων διαχείρισης κινδύνων μεταξύ του Εσωτερικού Ελεγκτή, των Εξωτερικών Ελεγκτών, των Εποπτικών Αρχών, της Επιτροπής Ελέγχου και του Διοικητικού Συμβουλίου.

E. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΪΣΙΟ

N.4706/2020 - Εταιρική διακυβέρνηση ανωνύμων εταιρειών, σύγχρονη αγορά κεφαλαίου, ενσωμάτωση στην ελληνική νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2017/828 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, μέτρα προς εφαρμογή του Κανονισμού (ΕΕ) 2017/1131 και άλλες διατάξεις.

N.4449/2017, Υποχρεωτικός έλεγχος των ετήσιων και των ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων, δημόσια εποπτεία επί του ελεγκτικού έργου και λοιπές διατάξεις.

Απόφαση 1/891/30.9.2020 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς - Εξειδικεύσεις άρθρου 14 παρ. 3 περ. ι και παρ. 4, Αξιολόγηση Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) και της εφαρμογής των διατάξεων περί Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΔ) του ν. 4706/2020

ΣΤ. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

ΣΤ.1. Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων

Η ΜΔΚ έχει ως βασική αρμοδιότητα τον σχεδιασμό την ανάπτυξη και την παρακολούθηση του **Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων**, ήτοι του συνόλου των στοιχείων που απαρτίζουν τα θεμέλια (πολιτική, στόχοι, δεσμεύσεις διοίκησης, και σχετικές εντολές) και τις ανάλογες οργανωτικές δομές (πλάνα, σχέσεις, υπευθυνότητες, πόρους, διεργασίες και δραστηριότητες) για τον σχεδιασμό, την εφαρμογή, την αναθεώρηση και τη βελτίωση της Διαχείρισης Κινδύνων που έχει ενσωματωθεί στην Στρατηγική και τις δραστηριότητες της Εταιρίας.

Το πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων έχει καταρτιστεί σύμφωνα με τις νομικές και εποπτικές ανάγκες συμμόρφωσης της Εταιρίας καθώς και τις απαιτήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών μερών που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της Εταιρίας. Ως εκ τούτου, το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων θα πρέπει να έχει ενσωματωθεί σε όλες τις επιχειρησιακές διαδικασίες της Εταιρίας και να αποτυπώνεται στο σύστημα εξωτερικής και εσωτερικής διοικητικής πληροφόρησης και επικοινωνίας.

Με βάση τα παραπάνω, οι κύριες αρμοδιότητες της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων είναι:

- Ελέγχει τακτικά και προτείνει προς έγκριση προς το Διοικητικό Συμβούλιο τη στρατηγική διαχείρισης κινδύνων, διασφαλίζοντας ότι είναι ευθυγραμμισμένη με τους επιχειρησιακούς στόχους της Εταιρίας. Στο πλαίσιο αυτό, το Διοικητικό Συμβούλιο



| | |
|----------------------|--|
| Τίτλος: | ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ |
| Κωδικοποίηση: | REG-RMU-001 |
| Έκδοση/Ημερ. Ισχύος: | 1 / 12.01.2022 |
| Κατηγοριοποίηση: | Εμπιστευτικό |

εξετάζει την επάρκεια των διαθέσιμων τεχνικών (π.χ. εργαλεία ανάπτυξης υποδειγμάτων, συστήματα Πληροφορικής κ.λπ.) και των ανθρώπινων πόρων για την υλοποίηση της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων και διασφαλίζει ότι οι βασικές πτυχές της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων γνωστοποιούνται σε όλη την Εταιρία.

- Εξετάζει και προτείνει προς έγκριση στο Διοικητικό Συμβούλιο ετησίως την Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων και τη δήλωση διάθεσης ανάληψης κινδύνων της Εταιρίας, διασφαλίζοντας ότι ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους και με την κατανομή κεφαλαίων της Εταιρίας.
- Συντάσσει τακτικές και έκτακτες αναφορές σχετικά με την εφαρμογή της στρατηγικής κινδύνων και του πλαισίου διάθεσης ανάληψης κινδύνων της Εταιρίας. Στο πλαίσιο αυτό καταρτίζει ανά 4μηνο εκθέσεις και ετησίως συγκεντρωτική έκθεση /απολογισμό.
- Εισηγείται διορθωτικές ενέργειες στο Διοικητικό Συμβούλιο σε περίπτωση απόκλισης από τη διάθεση ανάληψης κινδύνων.
- Εξετάζει σειρά πιθανών σεναρίων, συμπεριλαμβανομένων σεναρίων ακραίων καταστάσεων, για να αξιολογήσει τον τρόπο αντίδρασης του προφίλ κινδύνου της Εταιρίας σε εξωτερικά και σε εσωτερικά γεγονότα.
- Εντοπίζει, αξιολογεί και αναφέρει τους σημαντικότερους κινδύνους, καθώς και τους κατάλληλους ελεγκτικούς μηχανισμούς για την ελαχιστοποίηση τους.
- Εκτιμά τις κεφαλαιακές απαιτήσεις της Εταιρίας επί των υφιστάμενων και των μελλοντικών κινδύνων.
- Καταρτίζει το ετήσιο πρόγραμμα δραστηριοτήτων.
- Αναπτύσσει και χρησιμοποιεί κατάλληλη μεθοδολογία για την εκτίμηση όλων των κινδύνων στους οποίους είναι εκτεθειμένη η Εταιρία.
- Παρέχει συμβουλές και προτάσεις σχετικά με τα όρια παρακολούθησης για κάθε τύπο κινδύνου,
- Αξιολογεί την ικανότητα και την αποτελεσματικότητα των ανώτερων στελεχών και των ιδιοκτητών κινδύνου (risk owners) να λαμβάνουν τα απαραίτητα μέτρα διαχείρισης κινδύνων σύμφωνα με τις εγκεκριμένες πολιτικές και διαδικασίες της Εταιρίας
- Επιβλέπει την αποτελεσματική εφαρμογή της πολιτικής διαχείρισης κινδύνων και αναφέρει τις αποκλίσεις από αυτήν στη Διοίκηση και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη (βλ. Επιτροπή Ελέγχου)
- Συμμετέχει σε επιχειρηματικές αποφάσεις, όταν η Εταιρία καλείται να αναλάβει σημαντικούς κινδύνους, (όπως, για παράδειγμα, νέες υπηρεσίες και προϊόντα, εγκατάσταση νέου μηχανογραφικού συστήματος, νέες διαδικασίες, κ.α.)
- Συμβουλεύει το Διοικητικό Συμβούλιο στο πλαίσιο του προσδιορισμού των στόχων, του σχεδιασμού και υλοποίησης πολιτικών, του προσδιορισμού των ορίων ανοχής στον κίνδυνο, στην αποτελεσματική και επαρκή λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

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 τους υφιστάμενους και τους εν δυνάμει κινδύνους.

Η Μονάδα είναι έχει λειτουργική γραμμή αναφοράς προς την Επιτροπή Ελέγχου ενώ διοικητικά αναφέρεται στον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Η λειτουργική αναφορά σχετίζεται με τη διευκόλυνση της καθημερινής λειτουργίας της Μονάδας (όπως για παράδειγμα η έγκριση προϋπολογισμού, κλπ.). Ο Επικεφαλής της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων έχει πρόσβαση



| | |
|----------------------|--|
| Τίτλος: | ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ |
| Κωδικοποίηση: | REG-RMU-001 |
| Έκδοση/Ημερ. Ισχύος: | 1 / 12.01.2022 |
| Κατηγοριοποίηση: | Εμπιστευτικό |

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

Η Μονάδα προετοιμάζει το ετήσιο πρόγραμμα δράσης/ ελέγχου στο οποίο καθορίζονται οι απαιτούμενοι πόροι που απαιτούνται για τη λειτουργία της μονάδας, το πλαίσιο ελέγχου (πολιτικές, διαδικασίες κλπ.), οι απαιτούμενες εκπαιδεύσεις, οι εκθέσεις ελέγχου και εκτίμησης κινδύνων καθώς και οι εκθέσεις προόδου της Εταιρείας σε σχέση με τη αντιμετώπιση των κινδύνων καθώς και οι συναντήσεις με τη Διοίκηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

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

Η Μονάδα μπορεί να ζητήσει τη βοήθεια εξωτερικού συμβούλου, κατόπιν έγκρισης του Διευθύνοντος Συμβούλου, για να συνδράμει στην εκτέλεση των εργασιών της ενώ οι αρμοδιότητες του Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων και Επικεφαλής Κανονιστικής Συμμόρφωσης δύναται να ανατεθούν στο ίδιο πρόσωπο κατόπιν απόφασης του Διοικητικού Συμβουλίου και σύμφωνης γνώμης της Επιτροπής Ελέγχου.

ΣΤ.2. Υπεύθυνοι Διευθύνσεων / Τμημάτων και Διεργασιών σε σχέση με τη Διαχείριση Κινδύνων

Η ορθή και αποτελεσματική λειτουργία της ΜΔΚ βασίζεται σε μία ομάδα στελεχών εντός της Εταιρείας, τα οποία έχουν οριστεί ως υπεύθυνοι για τη διαχείριση κινδύνων αναφορικά με τις επιμέρους λειτουργίες/τμήματα της Εταιρείας (Πωλήσεις, Τεχνική Υποστήριξη, Οικονομική Διεύθυνση, Ανθρώπινο Δυναμικό, κλπ.). Η εν λόγω ομάδα, ενσωματώνει την πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων και το πλαίσιο διάθεσης για ανάληψη κινδύνων στις καθημερινές εργασίες της Εταιρείας και περιορίζει τις δραστηριότητές της εντός των εγκεκριμένων ορίων.

Παράλληλα τα στελέχη αυτά εφαρμόζουν ελέγχους και διαδικασίες ώστε να είναι σε θέση να εντοπίζουν έγκαιρα τυχόν αποκλίσεις από το εγκεκριμένο πλαίσιο. Τέλος έχουν υποχρέωση να παρέχουν έγκαιρα τόσο στη Διοίκηση και στον Επικεφαλής της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων, την απαιτούμενη πληροφόρηση, με σαφήνεια και ακρίβεια.

ΣΤ.3. Επιτροπή Ελέγχου

Η ΜΔΚ συμβουλευεται και υποστηρίζεται από την Επιτροπή Ελέγχου στο πλαίσιο της εκπλήρωσης των αρμοδιοτήτων της. Η Επιτροπή Ελέγχου εγκρίνει το ετήσιο σχέδιο δράσης της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων και είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση της εφαρμογής του και εξετάζει τις εκθέσεις του Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων και τα ευρήματα και αξιολογεί την πληρότητα και επάρκεια τους.

ΣΤ.4. Εσωτερικός Έλεγχος

Ο Εσωτερικός Έλεγχος πραγματοποιεί τη δική του ανεξάρτητη αξιολόγηση στο πλαίσιο της Αξιολόγησης του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Ο Εσωτερικός Έλεγχος διασφαλίζει ότι,



| | |
|----------------------|--|
| Τίτλος: | ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ |
| Κωδικοποίηση: | REG-RMU-001 |
| Έκδοση/Ημερ. Ισχύος: | 1 / 12.01.2022 |
| Κατηγοριοποίηση: | Εμπιστευτικό |

έχει τεθεί σε λειτουργία το σύστημα των ελεγκτικών μηχανισμών και των δικλίδων ασφαλείας και ότι, όλα τα εμπλεκόμενα μέρη ασκούν τις αρμοδιότητές τους, σύμφωνα με τις πολιτικές και τις διαδικασίες της Εταιρίας που αφορούν τη Διαχείριση Κινδύνων. Όταν ο Εσωτερικός Έλεγχος εντοπίζει αποκλίσεις από το εγκεκριμένο από την Εταιρία πλαίσιο ανάληψης και διαχείρισης κινδύνων κάνει τις σχετικές συστάσεις στα εμπλεκόμενα μέρη, και παρακολουθεί την πορεία για την εξάλειψή τους.

Z. ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Δεδομένου ότι στο επίκεντρο της αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων βρίσκεται η έγκαιρη αναγνώριση και ο χειρισμός των κινδύνων, για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης κινδύνων η Εταιρία έχει λάβει υπόψη ένα εύρος απαιτήσεων. Οι απαιτήσεις αυτές μπορεί να είναι σε θέματα κατάλληλης οργανωτικής δομής και λειτουργίας, σαφήνειας σχετικά με τους ρόλους και τις αρμοδιότητες, επάρκειας εταιρικών πόρων, ευρείας αντίληψης της έννοιας του κινδύνου, γνώσης των τεχνικών διαχείρισης κινδύνου, κανόνων εξωτερικής ανάθεσης και σωστής εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας, ακρίβειας και αξιοπιστίας των στοιχείων και των αναφορών, επάρκειας της τεκμηρίωσης, αποτελεσματικού ελέγχου και δυνατοτήτων επιχειρησιακής συνέχειας

Η Εταιρία για να μπορεί να αντιμετωπίζει ολοκληρωτικά τους κινδύνους, εφαρμόζει βέλτιστες πρακτικές από συστήματα όπως το ISO 31000- Risk Management, το COSO, και το COBIT σε θέματα τεχνολογίας.

Z.1. ISO 31000-Risk Management (Μαζί με ISO 31010 Risk Assessment Techniques)

Το πρότυπο διαχείρισης κινδύνων προσδιορίζει τις αρχές και τις κατευθυντήριες οδηγίες διαχείρισης κινδύνων, για την αναγνώριση, την αξιολόγηση και την μείωση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η Εταιρία.



Παράλληλα, κάνει προτάσεις στους Οργανισμούς σχετικά με το σχεδιασμό, την δημιουργία και την συνεχή βελτίωση ενός πλαισίου που στόχο έχει να ενσωματώσει τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων εντός της διακυβέρνησης, στρατηγικής, σχεδιασμού, διοίκησης, πληροφόρησης, όπως και των πολιτικών, των αξιών και της κουλτούρας της.

Το συγκεκριμένο σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ανεξαρτήτως τύπου κινδύνων και μορφής του Οργανισμού. Το πρότυπο έχει ως σκοπό την προστασία της οικονομικής σταθερότητας, και της φήμης των οργανισμών. Οι τεχνικές ανάλυσης κινδύνων που ακολουθούνται περιγράφονται στο ISO 31010 – Risk Assessment Techniques το οποίο συμπληρώνει το παραπάνω πρότυπο.

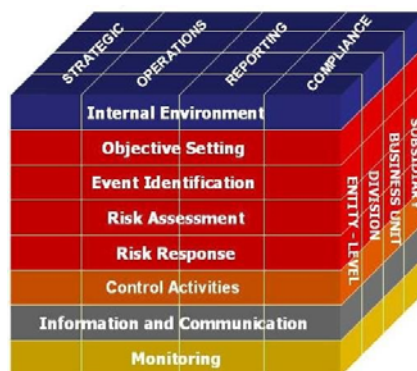


Z.2. COSO Enterprise Risk Management Framework



| | |
|----------------------|--|
| Τίτλος: | ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ |
| Κωδικοποίηση: | REG-RMU-001 |
| Έκδοση/Ημερ. Ισχύος: | 1 / 12.01.2022 |
| Κατηγοριοποίηση: | Εμπιστευτικό |

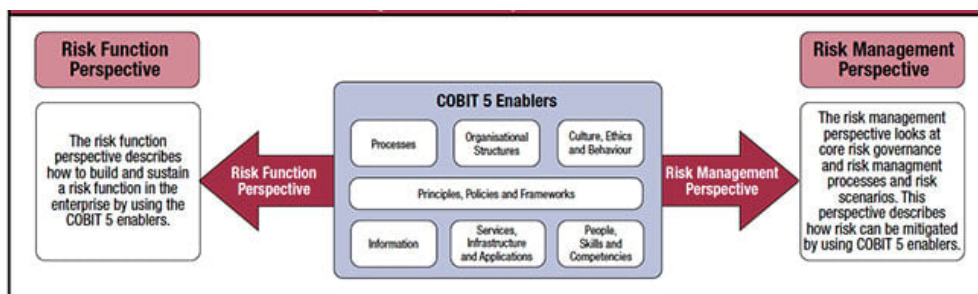
Το πλαίσιο COSO είναι ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου που εστιάζεται στον κίνδυνο, αναγνωρίζει δε τέσσερις κατηγορίες κινδύνων, τους Στρατηγικούς, (Strategic risks), Λειτουργικούς (Operational risks), Κινδύνους αξιοπιστίας χρηματοοικονομικών αναφορών (Reporting risks) και κινδύνους συμμόρφωσης με τους σχετικούς νόμους και πολιτικές (Compliance risks) οι οποίοι μπορούν να αποτρέψουν μία Εταιρία να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους της.



Το COSO ERM Framework παρέχει εργαλεία αξιολόγησης, που μπορούν να χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις ως οντότητες συνολικά (Entity level), ή σε επίπεδο Διευθύνσεων (Division), επιχειρησιακών μονάδων (business unit) ή ακόμα και σε επίπεδο θυγατρικών εταιρειών (Subsidiaries) για την διαχείριση κινδύνων στηριζόμενο σε 5 πυλώνες. (Control Environment, Risk Assessment, Control Activities, Information and Communication, Monitoring.)

Z.3. COBIT 5 Framework

Πρόκειται για διεθνώς αναγνωρισμένο και αποδεκτό επιχειρησιακό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων πληροφορικής και πιο συγκεκριμένα, της διακυβέρνησης και της διαχείρισης των πληροφοριακών συστημάτων. Το COBIT 5 θεωρεί πως ο εξορθολογισμός του κινδύνου είναι σημαντικός στόχος και ότι η διακυβέρνηση και η διαχείριση του κινδύνου είναι μέρος της συνολικής διακυβέρνησης και διαχείρισης της Πληροφορικής.



Το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων περιγράφεται λεπτομερώς στη Εγχειρίδιο της Διεργασίας Διαχείρισης Κινδύνων (MAN-RMU-001) το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διακυβέρνησης και του ελέγχου της QnR και έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να ενσωματώνεται στην Εταιρική κουλτούρα και τις Εταιρικές πρακτικές, να ταιριάζει στις επιχειρηματικές δραστηριότητες του Οργανισμού και περιλαμβάνει τις παρακάτω δραστηριότητες:

- Επικοινωνία και Συμβουλευτική
- Καθορισμός του Πλαισίου
- Εκτίμηση Κινδύνων
- Αντιμετώπιση Κινδύνων
- Παρακολούθηση και Αναθεώρηση
- Καταγραφή της Διεργασίας Διαχείρισης Κινδύνων



| | |
|----------------------|--|
| Τίτλος: | ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ |
| Κωδικοποίηση: | REG-RMU-001 |
| Έκδοση/Ημερ. Ισχύος: | 1 / 12.01.2022 |
| Κατηγοριοποίηση: | Εμπιστευτικό |

Η. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Η.1. Κατηγορίες Κινδύνων

Οι κίνδυνοι χωρίζονται και αναγνωρίζονται και περιγράφονται ανάλογα με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της Εταιρίας, με βάση τη γεωγραφική της θέση, τις επιχειρησιακές δραστηριότητες, το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον και προκύπτουν μέσα από συνεντεύξεις σημαντικά στελέχη (πωλήσεις, οργάνωση, ανθρώπινο δυναμικό, οικονομική διεύθυνση, εσωτερικός έλεγχος κλπ.) τον έλεγχο των αναφορών από εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές, την ανάλυση παρελθόντων γεγονότων τα οποία συνέβησαν στην ίδια την Εταιρία και παρεμφερείς εταιρίες, συμβουλή από νομικούς, ελεγκτές και άλλους επαγγελματίες του κλάδου και διαχωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

Κίνδυνος Χώρας: Ποιοι είναι οι κίνδυνοι για την Χώρα στην οποία δραστηριοποιείται ή σχεδιάζει να δραστηριοποιηθεί η Εταιρία.

Κλαδικός Κίνδυνος: Ποιοι είναι οι κίνδυνοι πάνω στον κλάδο που δραστηριοποιείται ή σχεδιάζει να δραστηριοποιηθεί η Εταιρία.

Κίνδυνος Συνεταιρισμού και Κοινοπραξίας: Ποιοι είναι οι κίνδυνοι από τις συνεργασίες που έχει κάνει ή σχεδιάζει να κάνει η Εταιρία

Κίνδυνος Πολυπλοκότητας Δραστηριότητας: Πόσο πολύπλοκες είναι οι διαδικασίες που κάνει ή σχεδιάζει να κάνει η Εταιρία

Κίνδυνος Δημοσίου: Πόσο επικίνδυνη είναι η συναναστροφή με το δημόσιο

Κίνδυνος Αγοράς - Ενδεχόμενη μείωση των εσόδων από πωλήσεις προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών. Κατ' επέκταση, συμπεριλαμβάνεται και η ενδεχόμενη μείωση της τιμής της μετοχής.

Κίνδυνος Επιτοκίου - 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 - Κίνδυνος μη εκπλήρωσης των υποχρεώσεων των πελατών της Εταιρίας.

Κίνδυνος Συγκέντρωσης - συγκέντρωση όλων των εσόδων από ένα πελάτη.

Κίνδυνος Ρευστότητας (Πιστοληπτική Ικανότητα) - Ενδεχόμενη πιθανότητα αδυναμίας της Εταιρίας να χρηματοδοτήσει ομαλά την λειτουργία της ή να την χρηματοδοτήσει με μεγάλο κόστος δανεισμού.

Λειτουργικός Κίνδυνος – έχει σχέση με έναν μεγάλο αριθμό μηχανισμών ελέγχου οι οποίοι άμα λείπουν υπάρχει μεγάλη πιθανότητα η Εταιρία να μην μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά και περιλαμβάνει περιπτώσεις



| | |
|----------------------|--|
| Τίτλος: | ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ |
| Κωδικοποίηση: | REG-RMU-001 |
| Έκδοση/Ημερ. Ισχύος: | 1 / 12.01.2022 |
| Κατηγοριοποίηση: | Εμπιστευτικό |

- Αδυναμίας αντικατάστασης προσωπικού,
- Μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση σε εταιρικούς πόρους
- Έλλειψη συστήματος ελέγχου σε δαπάνες / επενδύσεις,
- Ενέργειες από και για λογαριασμό της Εταιρίας από μη εξουσιοδοτημένα στελέχη,
- Εξάρτηση σε περιορισμένο αριθμό στελεχών με θέσεις κλειδιά χωρίς ικανότητα

Κίνδυνοι Λογιστικής:

- Ο κίνδυνος διαφοράς αποτελεσμάτων μεταξύ υποσυστημάτων και εφαρμογών

λογιστικής ή μεταξύ διαφορετικών μεθόδων αποτίμησης.

- Μη εντοπισμού σημαντικών λαθών λογιστικής καταχώρησης στο Γενικό Καθολικό.
- Κίνδυνος ζημιών από λανθασμένη αντιμετώπιση εσόδων / εξόδων.
- Κίνδυνος Πληρότητας και Ορθότητας παραστατικών και στοιχείων.

Κίνδυνοι Πληροφορικής

- Κίνδυνοι Λογικής Ασφάλειας (Δικαιώματα πρόσβασης στα μηχανογραφικά συστήματα, στα δίκτυα, στις εφαρμογές και στα αρχεία της Εταιρίας)
- Κίνδυνοι Φυσικής Ασφάλειας (Επίπεδο φυσικής πρόσβασης στους χώρους της Εταιρίας)

Κίνδυνοι Ανθρωπίνου Δυναμικού

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

Κίνδυνος Ασφαλιστικής Κάλυψης

Σχετίζεται με την ανεπαρκή ασφαλιστική κάλυψη ή / και την ασαφή διατύπωση ασφαλιστικών όρων καλύψεων στους παρακάτω βασικούς τομείς οι οποίοι θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν τουλάχιστον τις παρακάτω καλύψεις:

- Παγίων στοιχείων και μέσων λειτουργίας,
- Γενικότερων καταστροφών (πυρκαγιάς, πλημμύρας, σεισμού, διακοπής ενέργειας, τρομοκρατικής ενέργειας και βανδαλισμού, αστικής ευθύνης, κλπ.)
- Για απάτη και δολιοφθορά
- Απώλεια μετρητών συμπεριλαμβανομένης και της περίπτωσης ληστείας από φύλαξη / μεταφορά
- Ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης προσωπικού.

Κίνδυνος Νομικού / Νομοθετικού και Εποπτικού Πλαισίου

- Ελλιπείς συμβάσεις ή ασαφείς όροι,
- Πληρότητα παραστατικών,



| | |
|----------------------|--|
| Τίτλος: | ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ |
| Κωδικοποίηση: | REG-RMU-001 |
| Έκδοση/Ημερ. Ισχύος: | 1 / 12.01.2022 |
| Κατηγοριοποίηση: | Εμπιστευτικό |

- διαφορές με πελάτες που καταλήγουν σε δικαστικές αντιπαραθέσεις.
- Κίνδυνοι που απορρέουν κυρίως από οδηγίες της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς
- Κίνδυνοι που απορρέουν από άλλες Εποπτικές Αρχές.

Κίνδυνος Φήμης

- Κακή ποιότητα υπηρεσιών,
- Αρνητικές διαδόσεις, κλπ.

Κίνδυνος Εκτάκτων Γεγονότων

- Απρόβλεπτες πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις.

Στη συνέχεια οι κίνδυνοι διαχωρίζονται στις δύο παρακάτω υποκατηγορίες:

1. Έλλειψη ή Ανεπάρκεια Σημείων Ελέγχου (Controls)
Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται κίνδυνοι οι οποίοι αναφέρονται σε:
 - Έλλειψη σημείων ελέγχου για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου κινδύνου
 - Τα υφιστάμενα σημεία ελέγχου, δεν καλύπτουν επαρκώς (στο βαθμό που επιθυμεί η Εταιρία) τους κινδύνους για τους οποίους έχουν σχεδιασθεί (Design Inadequacy)
2. Μη Εφαρμογή των ή Ανεπάρκεια Εφαρμογής των Διαδικασιών (Procedures) και των σημείων ελέγχου (Controls)
Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται κίνδυνοι που σχετίζονται με τη μη ύπαρξη, ή εφαρμογή, ή τη μερική εφαρμογή, των υφιστάμενων διαδικασιών και των ελεγκτικών μηχανισμών που υπάρχουν σε αυτές (Operational Ineffectiveness)

H.2. Μητρώο Κινδύνων

Η παρακολούθηση των κινδύνων που έχουν αναγνωριστεί γίνεται μέσω ενός συγκεντρωτικού πίνακα με βάση την παραπάνω κατηγοριοποίηση, το Μητρώο Κινδύνων το οποίο αναφέρει τόσο τα στάδια της ανάλυσης τους όσο και τα στάδια αντιμετώπισης τους καθώς και τον υπολειπόμενο κίνδυνο. Το μητρώο κινδύνων παρακολουθείται από τους εξουσιοδοτημένους από την Διοίκηση Διευθυντές Διευθύνσεων ή Προϊσταμένους Τομέων, ενημερώνεται όταν απαιτείται από την Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων.

Οι κίνδυνοι (εγγενείς και υπολειπόμενοι) αξιολογούνται με ευθύνη του ΔΣ και τη συμμετοχή του Διοικητικού Συμβουλίου και της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων τουλάχιστον σε ετήσια βάση, αλλά το μητρώο κινδύνων μπορεί να ενημερώνεται με νέους κινδύνους συχνότερα ένα κρίνεται απαραίτητο, με τη συμβολή των Διευθυντών Διευθύνσεων ή Προϊσταμένων Τομέων,

H.3. Αξιολόγηση Κινδύνων

Στη διαχείριση κινδύνων μετά από την αναγνώριση τους είναι η αξιολόγηση τους με βάση τις παρακάτω παραμέτρους :

- **Επίπτωση** (Impact) Ποσοτική ή Ποιοτική για την Εταιρία
- **Συχνότητα** (Frequency) ή η Πιθανότητα (Likelihood) εμφάνισης του κινδύνου

Αξιολόγηση Επίπτωσης (Impact)

Για την αξιολόγηση της επίπτωσης ενός κινδύνου έχουν ορισθεί δύο κλίμακες



| | |
|----------------------|--|
| Τίτλος: | ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ |
| Κωδικοποίηση: | REG-RMU-001 |
| Έκδοση/Ημερ. Ισχύος: | 1 / 12.01.2022 |
| Κατηγοριοποίηση: | Εμπιστευτικό |

Με βάση το ύψος της αποτιμώμενης αξίας της επίπτωσης σε περίπτωση που μπορεί να εκτιμηθεί η ζημιά στην Εταιρία.

| ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗ ΕΠΙΠΤΩΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΑΞΙΑΣ (Σε ΕΥΡΩ) | | | | | |
|---|---|--------------|---------|-----|-----------|
| ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ | 1 | Λιγότερο Από | 5.000 | | |
| ΧΑΜΗΛΗ | 2 | Από | 5.000 | Έως | 50.000 |
| ΜΕΣΑΙΑ | 3 | Από | 50.000 | Έως | 150.000 |
| ΥΨΗΛΗ | 4 | Από | 150.000 | Έως | 500.000 |
| ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ | 5 | Από | 500.000 | Έως | 3.000.000 |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ | 6 | Πάνω από: | | | 3.000.000 |

Με ποιοτική διαβάθμιση στηριζόμενη στην εμπειρία αυτού που εκτιμά τον κίνδυνο και στην αξιολόγηση των διαδικασιών που ακολούθησε (**βήματα ελέγχου**) στην εκτίμηση του κινδύνου.

Τα βήματα ελέγχου, έχουν διαβαθμιστεί σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με την επίπτωση του κινδύνου που υπάρχει στην υπό εξέταση διαδικασία όπως φαίνεται παρακάτω:

- Υψηλή Επίπτωση
- Μεσαία Επίπτωση
- Χαμηλή Επίπτωση

Η επίπτωση κάθε διαδικασίας/ενέργειας, η οποία απεικονίζεται στο αντίστοιχο βήμα ελέγχου προσδιορίζεται σε συνεργασία με τον υπεύθυνο της επιχειρησιακής δραστηριότητας (Process Owner). Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά και όχι περιοριστικά κάποιες βασικές αρχές οι οποίες στην περίπτωση που ισχύουν (μεμονωμένα ή συνδυαστικά) κατατάσσουν ένα βήμα ελέγχου στη βαθμίδα Υψηλής Επίπτωσης.

- Διαπίστωση Μη Συμμόρφωσης προς Γενικές Οδηγίες Κρατικών ή Άλλων Εποπτικών Αρχών, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε επιβολή προστίμου στην Εταιρία (πχ. μη συμμόρφωση σε απαιτήσεις Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, Αρχής Ανταγωνισμού, Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα κλπ.)
- Λειτουργίες οι οποίες έχουν ήδη δημιουργήσει οικονομικές ζημιές για την Εταιρία, ή γεγονότα που είχαν αρνητικό αντίκτυπο στην εταιρική της φήμη.
- Κρίσιμες διαδικασίες, και συστήματα για τη λειτουργία της Εταιρίας
- Διευθύνσεις ή Τμήματα της Εταιρίας από τα οποία αποχώρησε σχετικά πρόσφατα προσωπικό από νευραλγικές θέσεις ή στις οποίες σημειώθηκε σημαντική αύξηση των δραστηριοτήτων τους.
- Νέα προϊόντα και υπηρεσίες της Εταιρίας.

Σε περιπτώσεις στις οποίες δεν μπορεί να εκτιμηθεί η αξία της οικονομικής ζημιάς η αξιολόγηση θα βασίζεται στην εμπειρία και την κρίση του αξιολογητή (σε συνεργασία με τον υπεύθυνο της διεύθυνσης/τομέα ή διεργασίας και του εσωτερικού ελέγχου) και λαμβάνει υπόψη της τη διαβάθμιση του βήματος ελέγχου από το οποίο προέκυψε ο κίνδυνος σύμφωνα με τον πίνακα παρακάτω

| ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗ ΕΠΙΠΤΩΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΒΗΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ | |
|---|-------------|
| ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗ ΒΗΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ | ΕΠΙΠΤΩΣΗ |
| ΧΑΜΗΛΗ | ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ |
| | ΧΑΜΗΛΗ |
| ΜΕΣΑΙΑ | ΜΕΤΡΙΑ |



| | |
|----------------------|--|
| Τίτλος: | ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ |
| Κωδικοποίηση: | REG-RMU-001 |
| Έκδοση/Ημερ. Ισχύος: | 1 / 12.01.2022 |
| Κατηγοριοποίηση: | Εμπιστευτικό |

| | |
|-------|-----------------|
| ΥΨΗΛΗ | ΥΨΗΛΗ |
| | ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ |
| | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ |

Στις περιπτώσεις όπου υπάρχει η δυνατότητα αξιολόγησης της επίπτωσης ενός ευρήματος τόσο ποιοτικά όσο και βάσει της εκτιμώμενης αξίας τότε λαμβάνονται υπόψιν και οι δύο παραπάνω πίνακες και ως τελική αξιολόγηση της επίπτωσης του κινδύνου επιλέγεται η υψηλότερη.

Αξιολόγηση Συχνότητας (Frequency) ή Πιθανότητας (Likelihood)

Η δεύτερη παράμετρος αξιολόγησης του κινδύνου είναι η Συχνότητα (Frequency) εμφάνισης κάποιας παράλειψης με βάση το ελεγχόμενο δείγμα σε σχέση με τον κίνδυνο, ή η πιθανότητα (Likelihood) εμφάνισης των αρνητικών γεγονότων που συνδέονται με τον κίνδυνο.

Στις περισσότερες περιπτώσεις όπου το εύρημα βγαίνει από δείγμα, η συχνότητα διαβαθμίζεται σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα

| | ΠΙΝΑΚΑΣ 3. ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗ ΒΑΣΕΙ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ (FREQUENCY) ΣΕ ΔΕΙΓΜΑ | |
|-----------------|---|-----------------|
| ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ | 1 | Λιγότερο από 5% |
| ΧΑΜΗΛΗ | 2 | Από 5% έως 10% |
| ΜΕΤΡΙΑ | 3 | Από 10% έως 25% |
| ΥΨΗΛΗ | 4 | Από 25% έως 40% |
| ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ | 5 | Από 40% έως 50% |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ | 6 | Πάνω από 50% |

Σε περίπτωση όπου ο κίνδυνος δεν τεκμηριώνεται βάσει δείγματος η αξιολόγηση γίνεται εμπειρικά με βάση την πιθανότητα εμφάνισης της επίπτωσης του κινδύνου ο οποίος σχετίζεται με την συγκεκριμένη παράλειψη, έλλειψη ή ανεπαρκή εφαρμογή κάποιου σημείου ελέγχου ή κάποιας διαδικασίας.

Η πιθανότητα κατατάσσεται σε μία από τις παρακάτω βαθμίδες, σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα.

| | ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗ ΒΑΣΕΙ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ (LIKELIHOOD) ΣΕ ΔΕΙΓΜΑ | |
|-----------------|--|-----------------------------|
| ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ | 1 | Έως 1 φορά στα 10 έτη |
| ΧΑΜΗΛΗ | 2 | Έως 1 φορά στα 3 έτη |
| ΜΕΤΡΙΑ | 3 | Έως 1 φορά ετησίως |
| ΥΨΗΛΗ | 4 | Από 2 έως 11 φορές ετησίως |
| ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ | 5 | Από 12 έως 51 φορές ετησίως |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ | 6 | Πάνω από 52 φορές ετησίως |

Η Αξιολόγηση κινδύνων βασίζεται στον συνδυασμό των δύο παραπάνω παραμέτρων (ήτοι Επίπτωσης και Συχνότητας ή Πιθανότητας). Ο συνδυασμός των παραπάνω παραμέτρων φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

| ΠΙΝΑΚΑΣ 5. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ | | | | | | | | |
|---|---|-----------------|---|---|---|---|---|---|
| Ψ | Ε | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 |



| | |
|----------------------|--|
| Τίτλος: | ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ |
| Κωδικοποίηση: | REG-RMU-001 |
| Έκδοση/Ημερ. Ισχύος: | 1 / 12.01.2022 |
| Κατηγοριοποίηση: | Εμπιστευτικό |

| | | | | | | | |
|--|-------------|-------------------------------|--------|--------|-------|------------|-----------------|
| | ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 |
| | ΥΨΗΛΗ | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| | ΜΕΤΡΙΑ | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| | ΧΑΜΗΛΗ | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| | ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| | | ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ | ΧΑΜΗΛΗ | ΜΕΤΡΙΑ | ΥΨΗΛΗ | ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΗ |
| | | ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ / ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ | | | | | |

Οι σημαντικότεροι κίνδυνοι για την Εταιρία είναι αυτοί που έχουν ταξινομηθεί στην επάνω και δεξιά περιοχή του πίνακα (δείκτες 4, 5, 6). Αντίστοιχα, κίνδυνοι μεσαία σημαντικότητας ταξινομούνται στη μεσαία περιοχή του πίνακα (δείκτης 3) και τέλος τα λιγότερο σημαντικά ευρήματα ταξινομούνται στην αριστερά και κάτω περιοχή του πίνακα (δείκτες 1, 2).

Η Τρίτη Φάση είναι η κατάταξη και η ιεράρχηση των κινδύνων ως προς την αντιμετώπιση τους η οποία προκύπτει τόσο από τον βαθμό σημαντικότητας όσο και από την βαθμονόμηση με βάση το γινόμενο του βαθμού επίπτωσης με την συχνότητα/πιθανότητα όπως το παράδειγμα που φαίνεται παρακάτω. Σε απόλυτο νούμερο η Εταιρία δεν μπορεί να αποδεχτεί κίνδυνο του οποίου το αποτέλεσμα είναι πάνω από 25.

*Υψηλή επίπτωση * Πάρα Πολύ Υψηλή Πιθανότητα = 3*5=15*

Με βάση το βαθμό σημαντικότητας και το risk score, και λαμβάνοντας υπόψιν το κόστος των μηχανισμών ελέγχου καθώς και το βαθμό αβεβαιότητας η Εταιρία κατηγοριοποιεί και κατατάσσει τους κινδύνους σε διαφορετικές ομάδες με βάση τα κριτήρια κινδύνου που έχει θέσει. Οι διαφορετικοί κίνδυνοι λαμβάνουν προτεραιότητα στις παρακάτω κατηγορίες.

- Κίνδυνοι που απαιτούν άμεσες ενέργειες χωρίς περαιτέρω ανάλυση
- Κίνδυνοι οι οποίοι είναι λιγότερο σημαντικοί, παρόλα αυτά χρειάζονται περισσότερη και λεπτομερή ανάλυση
- Κίνδυνοι οι οποίοι δεν χρειάζονται άλλη ενέργεια πέραν της εφαρμογής των σχετικών μηχανισμών ελέγχου.

H.4. Αντιμετώπιση Κινδύνων

Η επόμενη φάση, περιλαμβάνει τον τρόπο αντιμετώπισης και παρακολούθησης του κινδύνου με σκοπό να επαναφέρει τον εναπομείναντα κίνδυνο (ήτοι τον κίνδυνο που απομένει μετά από την εφαρμογή των ελεγκτικών μηχανισμών) εντός του αποδεκτών επιπέδων. Οι πιθανές αντιδράσεις οι οποίες δεν είναι απαραίτητο να αμοιβαία αποκλειόμενες είναι:

Αποφυγή Κινδύνου: Είτε μέσω παύσης έναρξης ή συνέχισης αυτής της συγκεκριμένης δραστηριότητας, ή έξοδος από την συγκεκριμένη αγορά έτσι ώστε ο κίνδυνος να εξαλειφθεί. Αποτελεί ένα δραστικό μέτρο αλλά αρκετές φορές αναγκαίο σε ιδιαίτερες κρίσιμους κινδύνους που δεν μπορούν να μειωθούν.

Μείωση κινδύνου: μέσω της δημιουργίας και εγκατάστασης ελεγκτικών μηχανισμών που επαναφέρουν τον κίνδυνο σε αποδεκτά για την Εταιρία επίπεδα ή την εφαρμογή προγραμμάτων αποκατάστασης τα οποία αναγνωρίζουν και κλείνουν τα κενά στις πολιτικές και διαδικασίες της Εταιρίας. Οι επιλογές μείωσης του κινδύνου μπορούν να εστιάζουν σε μία ή περισσότερες πηγές του όπως, αφαίρεση της πηγής του κινδύνου, αλλαγή της συχνότητας /πιθανότητας και αλλαγή των συνεπειών.



| | |
|----------------------|--|
| Τίτλος: | ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ |
| Κωδικοποίηση: | REG-RMU-001 |
| Έκδοση/Ημερ. Ισχύος: | 1 / 12.01.2022 |
| Κατηγοριοποίηση: | Εμπιστευτικό |

Επιμερισμός και μεταφορά του κινδύνου: Σε μερικές περιπτώσεις, η μετατόπιση του κινδύνου σε ένα τρίτο μέρος μπορεί να μειώσει τον αντίκτυπο του.

Αποδοχή του κινδύνου: Τέλος, η απάντηση θα μπορούσε να είναι η αποδοχή του κινδύνου βάσει τεκμηριωμένης απόφασης και σε περιπτώσεις που τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα δεν αναιρούν τη συμμόρφωση της Εταιρίας με τις νομικές, εποπτικές πολιτικές ή όπου το κόστος μείωσης των κινδύνων ξεπερνά τα οφέλη της Εταιρίας.

H.5. Επανεκτίμηση Κινδύνων

Σε αυτή τη φάση η εκτίμηση κινδύνου επανεξετάζεται λαμβάνοντας υπόψιν τους απαντήσεις ως προς την αντιμετώπιση του κινδύνου της παραπάνω παραγράφου. Για την εκτίμηση του υπολειπόμενου κινδύνου, ο εγγενής κίνδυνος (σύμφωνα με την πρώτη φάση) πρέπει να επαναξιολογηθεί αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα των απαντήσεων που δόθηκαν ως προς την αντιμετώπιση του. Η βασική απαίτηση είναι η επιλογή των μέτρων μείωσης του κινδύνου να τον μειώνουν σε αποδεκτά επίπεδα. Το επίπεδο αποτελεσματικότητας ενός συγκεκριμένου ελεγκτικού μηχανισμού μπορεί να είναι ποιοτικό, ημι-ποσοτικό ή ποσοτικό. Η πραγματική εφαρμογή των μέτρων θα είναι ελεγχόμενη και οι πληροφορίες σχετικά με το εάν ο εναπομένον κίνδυνος είναι αποδεκτός, θα είναι τεκμηριωμένες.

Προκειμένου οι αξιολογήσεις εγγενούς και υπολειπόμενου κινδύνου να είναι συγκρίσιμες, ο υπολειπόμενος κίνδυνος αξιολογείται χρησιμοποιώντας την ίδια κλίμακα έξι βαθμών αξιολόγησης όπως και στη φάση αξιολόγησης του εγγενούς κινδύνου.

H.6. Περιοδικότητα Επανεκτίμησης και Τεκμηρίωση

Η εκτίμηση κινδύνου εφαρμόζεται σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής των έργων και δραστηριοτήτων της Εταιρίας και συνήθως σε συνήθως σε διαφορετικά επίπεδα λεπτομέρειας για να βοηθήσει στις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν σε καθεμία φάση. Όπου υπάρχουν πολλές επιλογές, η αξιολόγηση κινδύνου χρησιμοποιείται και για την αξιολόγηση των εναλλακτικών, ή όταν εντοπίζεται μια ευκαιρία, αξιολόγηση κινδύνου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αποφασισθεί αν η Εταιρία θα προχωρήσει ή όχι με την εν λόγω ευκαιρία.

Η εκτίμηση κινδύνου επίσης επανεξετάζεται περιοδικά και σε κάθε περίπτωση, όταν υπάρχει σημαντική αλλαγή στη δομή ή τις δραστηριότητες της Εταιρίας και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και των ανασκοπήσεων αναφέρονται στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας.

Η μορφή και η συχνότητα των οποιωνδήποτε αναφορών εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων, συμπεριλαμβανομένου του μεγέθους και της πολυπλοκότητας της Εταιρίας της φύσης του προς αναφορά θέματος, τις ανάγκες ή τις απαιτήσεις του κοινού στο οποίο απευθύνεται και στον σκοπό τον οποίο εξυπηρετεί η συγκεκριμένη αναφορά.

Η εκτίμηση κινδύνων καθώς και το αρχείο κινδύνων μαζί με τους μηχανισμούς ελέγχου και το πρόγραμμα υλοποίησης τους τηρούνται ως τεκμηριωμένη πληροφόρηση στη Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων της Εταιρίας με στόχο να βοηθήσουν να διαχειριστεί να παρακολουθήσει και να μειώσει τους κινδύνους της.



| | |
|----------------------|--|
| Τίτλος: | ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ |
| Κωδικοποίηση: | REG-RMU-001 |
| Έκδοση/Ημερ. Ισχύος: | 1 / 12.01.2022 |
| Κατηγοριοποίηση: | Εμπιστευτικό |

Θ. ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ (ΚΑΛΟΥΜΕΝΟΙ ΕΦΕΞΗΣ «ΔΙΚΛΙΔΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ», «ΣΗΜΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ», «ΔΙΚΛΙΔΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ»)

Οι Δικλείδες Ασφαλείας μπορεί να είναι πολιτικές, διαδικασίες, τεχνικές και μηχανισμοί που έχουν δημιουργηθεί για τη διασφάλιση της διαχείρισης και της αντιμετώπισης των κινδύνων που απειλούν την Εταιρία από την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της. Οι Δικλείδες αφορούν στο σύνολο της Εταιρείας και εκτελούνται από όλους του εργαζομένους ανεξαρτήτως βαθμού, ρόλου και θέσης στο εταιρικό οργανόγραμμα και σε όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες της Εταιρείας, αφού αποτελούν μέρος των καθημερινών εργασιών τους και ενσωματώνονται στις επικαιροποιημένες εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες.

Η επιλογή κάθε δικλείδας ασφαλείας στηρίζεται στις αρχές της αναλογικότητας και κόστους-οφέλους και συνδέεται με την ύπαρξη του σχετικού κίνδυνου που καλείται να αντιμετωπίσει. Οι κατηγορίες δικλείδων ασφαλείας τις οποίες εφαρμόζει η Εταιρία είναι:

Δικλείδες Ασφαλείας σε Εταιρικό Επίπεδο

Δικλείδες Ασφαλείας σε Επίπεδο Διαδικασίας

- Προληπτικές Δικλείδες
- Ανιχνευτικές Δικλείδες

Δικλείδες Ασφαλείας Πληροφοριακών Συστημάτων

- Ανάπτυξη Συστημάτων
- Μεταβολή Συστημάτων (System Changes)
- Ασφάλεια & Προσβάσεις (Security & Access)
- Καθημερινές Λειτουργίες (Computer Operations)
- Επιχειρηματική Συνέχεια & Επαναφορά Συστημάτων
- Προγράμματα Τελικών Χρηστών (End-User Computing)

I. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

I.1. Εσωτερικός Έλεγχος

Ο Εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί τις εκθέσεις και τα ευρήματα της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων και της Μονάδας Κανονιστικής Συμμόρφωσης και διενεργεί ανεξάρτητους περιοδικούς ελέγχους με σκοπό την αξιολόγηση της επάρκειας του Συστήματος Διαχείρισης Κινδύνων. Μεταξύ άλλων ο Εσωτερικός Έλεγχος παρακολουθεί, ελέγχει και αξιολογεί τη λειτουργία της μονάδας διαχείρισης κινδύνων, συντάσσει εκθέσεις με ευρήματα αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της διαχείρισης κινδύνων και παρατηρήσεις για τη δυνατότητα βελτιώσεων.

I.2. Ανεξάρτητη αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

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



| | |
|----------------------|--|
| Τίτλος: | ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ |
| Κωδικοποίηση: | REG-RMU-001 |
| Έκδοση/Ημερ. Ισχύος: | 1 / 12.01.2022 |
| Κατηγοριοποίηση: | Εμπιστευτικό |

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 μητρώων κινδύνου – “risk registers”) προσδιορισμού, ανάλυσης, ελέγχου, διαχείρισης και παρακολούθησης κάθε μορφής κινδύνου που ενέχει η λειτουργία της Εταιρείας.

Κ. ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Ο παρών Κανονισμός Λειτουργίας αναθεωρείται ετησίως και προτείνονται σχετικές τροποποιήσεις βελτίωσης στο Διοικητικό Συμβούλιο.