

# ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΥΠΕΡΤΑΜΕΙΟΥ



ΕΝΕΡΓΕΙΑ



ΤΡΟΦΙΜΑ &  
ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΚΙΝΗΤΩΝ



ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ & ΥΠΟΔΟΜΕΣ



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ



ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΕΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Απρίλιος 2024

## Πίνακας Περιεχομένων

<b>A. Εισαγωγή</b> .....	<b>3</b>
<b>B. Σκοπός της Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων</b> .....	<b>3</b>
<b>Γ. Εύρος Εφαρμογής</b> .....	<b>3</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Δομή διακυβέρνησης κινδύνων</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Εμπλεκόμενα μέρη στη Διαχείριση Κινδύνων</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 Συνεργασία Διαχείρισης Κινδύνων με άλλες μονάδες και εταιρίες του Ομίλου</b> .....	<b>8</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Μεθοδολογικό πλαίσιο</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Βασικές αρχές</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3 Αξιολόγηση κινδύνων</b> .....	<b>9</b>
2.3.1 Εγγενής Κίνδυνος .....	9
2.3.2 Υπολειμματικός Κίνδυνος .....	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1 Αναγνώριση κινδύνων</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2 Αξιολόγηση κινδύνων</b> .....	<b>13</b>
<b>3.3 Άμβλυση κινδύνων</b> .....	<b>14</b>
<b>3.4 Διαχείριση κρίσεων</b> .....	<b>15</b>
<b>3.5 Σχέδιο Επιχειρησιακής Συνέχειας (Business Continuity Plan) και Σχέδιο Αποκατάστασης Καταστροφών (Disaster Recovery Plan)</b> .....	<b>15</b>
<b>3.6 Παρακολούθηση κινδύνων</b> .....	<b>16</b>
<b>3.7 Αναφορές κινδύνων</b> .....	<b>16</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 – ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ</b> .....	<b>17</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 – ΜΗΤΡΩΟ ΚΙΝΔΥΝΩΝ</b> .....	<b>20</b>

## A. Εισαγωγή

Το παρόν κείμενο περιλαμβάνει την Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων του Υπερταμείου (εφεξής «**Εταιρία**»). Ειδικότερα, στο κείμενο περιγράφονται σημαντικές πτυχές της Διαχείρισης Κινδύνων όπως το μοντέλο διακυβέρνησης, η κατηγοριοποίηση, οι διαδικασίες, και η μεθοδολογία που θεμελιώνουν την ανάπτυξη ενός συστήματος έγκαιρης αναγνώρισης και αποτελεσματικής Διαχείρισης των Κινδύνων που αποσκοπεί στην καθιέρωση ανεπτυγμένης κουλτούρας κινδύνων για την επίτευξη αιεφόρου οφέλους σε κάθε δραστηριότητά της Εταιρίας.

Το πεδίο της εφαρμογής της παρούσας Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων συμπεριλαμβάνει το Υπερταμείο και αποτελεί τη βάση για όλες τις πρωτοβουλίες που σχετίζονται με τη Διαχείριση Κινδύνων σε όλες τις θυγατρικές εταιρίες του Ομίλου, οι οποίες υποχρεούνται να ευθυγραμμίζονται με τις οδηγίες του παρόντος κειμένου.

Η Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων υποβάλλεται από τον Διευθυντή Διαχείρισης Κινδύνων στην Επιτροπή Ελέγχου & Κινδύνων του Διοικητικού Συμβουλίου, η οποία την εξετάζει, επισκοπεί, και εγκρίνει προκειμένου να υποβληθεί προς έγκριση από το Διοικητικό Συμβούλιο. Την ευθύνη για την υλοποίηση της Πολιτικής έχει η Εκτελεστική Διοίκηση και η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων της Εταιρίας.

## B. Σκοπός της Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων

Η Εταιρία, λειτουργώντας σε ένα ευαίσθητο και συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, αναγνωρίζει την έκθεσή της σε κινδύνους και την ανάγκη αποτελεσματικής διαχείρισης αυτών. Επιπλέον, αποδέχεται την ανάγκη αποδοτικής χρήσης των πόρων οι οποίοι της έχουν διατεθεί προς εκπλήρωση των πολύπλευρων προσδοκιών του Μετόχου της.

Η Διαχείριση Κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της δέσμευσης της Εταιρίας να εκπληρώσει τον ενεργό ρόλο της προκειμένου να επιταχύνει την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Η επίτευξη των στόχων της εξαρτάται από την εύρεση της κατάλληλης ισορροπίας μεταξύ κινδύνου και απόδοσης στις καθημερινές δραστηριότητες για την υλοποίηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού της.

Η αποστολή του Υπερταμείου σε σχέση με τη Διαχείριση Κινδύνων είναι:

*«Η δημιουργία προστιθέμενης αξίας για την οικονομία, τους πολίτες, την κοινωνία, και το περιβάλλον, βελτιώνοντας τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και ελαχιστοποιώντας τις ζημιές που σχετίζονται με τους πάσης φύσης κινδύνους, με τρόπο που να συνάδει με τις βέλτιστες πρακτικές και να συμμορφώνεται με τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις, σύμφωνα με το Στρατηγικό του Σχέδιο».*

Προς την κατεύθυνση αυτή, η Εταιρία έχει αναπτύξει μια Πολιτική ως προς τη Διαχείριση Κινδύνων, αναλύοντας τα βασικά θέματα που αφορούν την προσέγγισή της στη Διαχείριση Κινδύνων. Η Πολιτική Κινδύνων στοχεύει στην καταγραφή του τρόπου με τον οποίο η Διαχείριση Κινδύνων ενσωματώνεται στη λειτουργία της Εταιρίας μέσω εμπλοκής δομών της στις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων. Η Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων επικαιροποιείται όταν κρίνεται σκόπιμο, ώστε να συμβαδίζει με τη συνολικότερη στρατηγική της Εταιρίας και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες για αποτελεσματική Διαχείριση Κινδύνων.

## Γ. Εύρος Εφαρμογής

Το πεδίο εφαρμογής της Πολιτικής Κινδύνων αφορά στο Υπερταμείο και αποτελεί τη βάση για όλες τις πρωτοβουλίες που σχετίζονται με τη Διαχείριση Κινδύνων. Οι πρακτικές Διαχείρισης Κινδύνων στις θυγατρικές εταιρίες του Ομίλου οφείλουν να ευθυγραμμίζονται με τις προβλέψεις του παρόντος κειμένου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

### 1.1 Δομή διακυβέρνησης κινδύνων

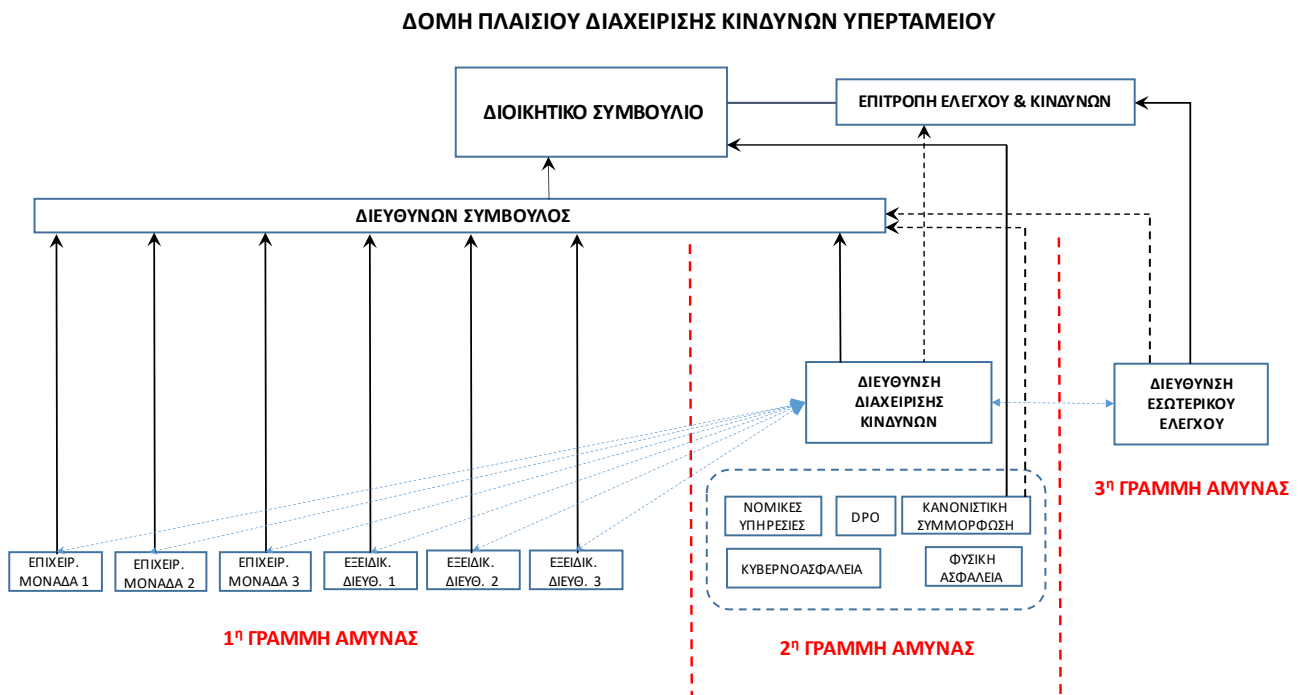
Η Διαχείριση Κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας της Εταιρίας και βασίζεται στο μοντέλο των Τριών Γραμμών Άμυνας (Three Lines of Defense Model). Κύρια αρχή του εν λόγω μοντέλου είναι ότι στη Διαχείριση Κινδύνων συμμετέχει το σύνολο της Εταιρίας και δεν αποτελεί αποκλειστική αρμοδιότητα ενός ρόλου ή μιας μονάδας.

Οι τρεις ρόλοι που συμμετέχουν στο μοντέλο των Τριών Γραμμών Άμυνας είναι οι εξής:

1. **1<sup>η</sup> γραμμή**, που περιλαμβάνει τις Μονάδες οι οποίες είναι υπεύθυνες για τον εντοπισμό, αξιολόγηση, έλεγχο, και ελαχιστοποίηση των κινδύνων.
2. **2<sup>η</sup> γραμμή**, που περιλαμβάνει τις Μονάδες οι οποίες παρέχουν καθοδήγηση, υποστήριξη, μεθοδολογία, εκπαίδευση, συντονισμό, στις Μονάδες της 1<sup>ης</sup> γραμμής.
3. **3<sup>η</sup> γραμμή**, που παρέχει ανεξάρτητη αξιολόγηση της εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων.

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει την εποπτεία σχεδιασμού και εφαρμογής ενός αποτελεσματικού συστήματος για τη Διαχείριση των Κινδύνων που αναπτύσσεται και υλοποιείται εντός των γραμμών του μοντέλου.

Η δομή διακυβέρνησης της Διαχείρισης Κινδύνων της Εταιρίας παρουσιάζεται σχηματικά παρακάτω.



Ειδικότερα το μοντέλο διακυβέρνησης κινδύνων της Εταιρίας περιλαμβάνει:

1. Τις Επιχειρησιακές Μονάδες και Εξειδικευμένες Διευθύνσεις της Εταιρίας, που εντάσσονται στην **1<sup>η</sup> γραμμή**.

2. Τις Διευθύνσεις/Μονάδες που εντάσσονται στη **2<sup>η</sup> γραμμή**:
  - Διαχείρισης Κινδύνων
  - Κανονιστικής Συμμόρφωσης
  - Νομικών Υπηρεσιών
  - Φυσικής Ασφάλειας
  - Κυβερνοασφάλειας
  - Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (DPO).
3. Τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, που εντάσσεται στην **3<sup>η</sup> γραμμή** του μοντέλου.

Κομβικό ρόλο για το συντονισμό της υλοποίησης των διαδικασιών Διαχείρισης Κινδύνων διαδραματίζει η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων που επικοινωνεί με τις λοιπές Μονάδες και των τριών γραμμών και έχει την ευθύνη για τη σύνταξη αναφορών κινδύνων προς την Εκτελεστική Διοίκηση, την Επιτροπή Ελέγχου & Κινδύνων και το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας (εφόσον απαιτείται).

## 1.2 Εμπλεκόμενα μέρη στη Διαχείριση Κινδύνων

Τα κύρια εμπλεκόμενα μέρη στη Διαχείριση Κινδύνων της Εταιρίας είναι:

### Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.)

- Το Δ.Σ. διασφαλίζει την επαρκή και αποτελεσματική λειτουργία συστήματος Διαχείρισης Κινδύνων σε όλες τις δραστηριότητες της Εταιρίας..
- Εξετάζει, με τη συνδρομή της Επιτροπής Ελέγχου & Κινδύνων, και εγκρίνει την Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων και το Πλαίσιο Διάθεσης Ανάλυσης Κινδύνων.
- Το Δ.Σ. κατανοεί το είδος και το εύρος των κινδύνων που αντιμετωπίζει η Εταιρία και βεβαιώνεται πως η δόμηση και η πολυπλοκότητα των μηχανισμών αντιμετώπισης και παρακολούθησης των κινδύνων αυτών είναι κατάλληλη και επαρκής σε σχέση με τη Διάθεση Ανάλυσης Κινδύνου και του επιχειρηματικού σχεδιασμού που έχει εγκρίνει.
- Παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της Διαχείρισης Κινδύνων σε συνεχή βάση, τις επανεξετάζει και τις επικαιροποιεί τακτικά, και αξιολογεί περιοδικά τους κύριους κινδύνους στους οποίους εκτίθεται η Εταιρία.
- Το Δ.Σ. επιβλέπει και αξιολογεί σε ετήσια βάση το σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων μέσω των αναφορών που προετοιμάζει ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων, καθώς και των ελέγχων που πραγματοποιεί η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου μέσω της Επιτροπής Ελέγχου & Κινδύνων, στην οποία αναφέρεται, ώστε να διασφαλίζει ότι οι κυριότεροι κίνδυνοι αναγνωρίζονται, ιεραρχούνται, αντιμετωπίζονται, και τυγχάνουν διαχείρισης με ορθό, πλήρη, αναλογικό, και αποτελεσματικό τρόπο.
- Το Δ.Σ. ενημερώνεται τακτικά από την Επιτροπή Ελέγχου & Κινδύνων για τις τρέχουσες εκθέσεις σε κίνδυνο, διασφαλίζοντας ότι το προφίλ κινδύνου του Ομίλου παραμένει εντός της εγκεκριμένης διάθεσης ανάληψης κινδύνου και των σχετικών ορίων.
- Είναι υπεύθυνο για την ενίσχυση της κουλτούρας κινδύνου του Ομίλου και της ευαισθητοποίησης ολόκληρου του προσωπικού σχετικά με τους κινδύνους και την Πολιτική Διαχείρισης αυτών.

### Επιτροπή Ελέγχου & Κινδύνων (ΕΕΚ) του Δ.Σ.

- Η Επιτροπή Ελέγχου & Κινδύνων εποπτεύει την αποτελεσματική λειτουργία της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων και διασφαλίζει πως οι Διευθύνσεις και Μονάδες της Εταιρίας έχουν τις απαραίτητες δομές διακυβέρνησης, αναπτύσσουν και επιδεικνύουν έμπρακτα την απαραίτητη κουλτούρα και δέουσα επιμέλεια σε σχέση με τη Διαχείριση των Κινδύνων ως μέρος της καθημερινής τους λειτουργίας, και λειτουργούν εντός των ορίων ανοχής όπου αυτά έχουν καθορισθεί και εγκριθεί.

- Η ΕΕΚ εξετάζει τακτικά και εγκρίνει προκειμένου να υποβληθεί προς έγκριση από το Δ.Σ. την Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων και τη Διάθεση Ανάληψης Κινδύνων της Εταιρίας και παρακολουθεί την κατάλληλη επικοινωνία τους σε όλο τον Όμιλο του Υπερταμείου.
- Πιστοποιεί πως όλο το προσωπικό έχει τα απαραίτητα εργαλεία, εκπαίδευση, και δεξιότητες για να αναγνωρίζει, καταγράφει, αξιολογεί, μετράει, και αναφέρει περιστατικά κινδύνου.
- Επιβλέπει την αναβάθμιση και επανεξέταση του πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων, αξιολογώντας τους τρέχοντες και αναδυόμενους κινδύνους και τον τρόπο με τον οποίο αυτοί δύνανται να επηρεάσουν τους στρατηγικούς στόχους της Εταιρίας. Για το σκοπό αυτό λαμβάνει εκθέσεις και παρακολουθεί την εξέλιξη δεικτών κινδύνων (Key Risk Indicators-KRIs), όπως αυτοί καθορίζονται, σχετικά με νέους κινδύνους και επιχειρηματικές εξελίξεις .
- Εξετάζει την εξέλιξη του προφίλ των υπολειμματικών κινδύνων της Εταιρίας σε τακτική βάση, για να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα και την επάρκεια των δράσεων περιορισμού που έχει λάβει η Διοίκηση για την παρακολούθηση, τον έλεγχο, και την άμβλυνση τέτοιων ανοιγμάτων.
- Ενημερώνεται σχετικά από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κινδύνων και επισκοπεί το Μητρώο Κινδύνων, τη βαθμολόγηση και ιεράρχηση των κινδύνων.
- Εξετάζει τα σχεδιαζόμενα μέτρα περιορισμού, αξιολογεί την αποτελεσματικότητά τους, και εγκρίνει την υποβολή της Εισήγησης του Υπευθύνου Διαχείρισης Κινδύνων προς το Διοικητικό Συμβούλιο προκειμένου να λάβει έγκριση.
- Εποπτεύει επίσης την πρόοδο που επιτελείται από τη Διοίκηση της Εταιρίας στην υλοποίηση δράσεων και μέτρων περιορισμού κινδύνου που έχουν εγκριθεί και την επιτυχή ενσωμάτωση τους στις καθημερινές λειτουργίες της Εταιρίας.
- Ενημερώνει τακτικά το Διοικητικό Συμβούλιο για την εξέλιξη των ουσιωδών κινδύνων της Εταιρίας αλλά και την επάρκεια και αποτελεσματικότητα του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων.
- Παρέχει συμβουλές και στήριξη στο Δ.Σ. στο πλαίσιο της εποπτικής λειτουργίας του όσον αφορά την ανεξάρτητη εξέταση, έγκριση, και παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της Διαχείρισης Κινδύνων.
- Εξετάζει τις πρακτικές Διαχείρισης Κινδύνων της Εταιρίας και διασφαλίζει ότι υπόκειται σε αποτελεσματικό και ολοκληρωμένο εσωτερικό έλεγχο.

#### Εκτελεστική Διοίκηση

- Η Εκτελεστική Διοίκηση έχει την αρμοδιότητα για την εφαρμογή και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών Διαχείρισης Κινδύνων, καθώς και της διαχείρισης των υπολειμματικών κινδύνων, στη βάση των Δηλώσεων Διάθεσης Ανάληψης Κινδύνων και ορίων που έχουν καθορισθεί.
- Συμμετέχει ενεργά στις διαδικασίες Διαχείρισης Κινδύνων υπό το συντονισμό της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων.
- Είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και λειτουργία του κατάλληλου πλαισίου και της απαιτούμενης κουλτούρας για την Διαχείριση Κινδύνων σε όλες τις επιχειρησιακές διεργασίες που εκτελούνται.
- Επικοινωνεί το εγκεκριμένο από το Δ.Σ. Πλαίσιο Διάθεσης Ανάληψης Κινδύνων για όλους τους τύπους κινδύνων, και εξουσιοδοτεί τα κατάλληλα στελέχη για τη διαχείρισή τους, αναθέτοντας την ευθύνη για λογοδοσία σε αυτά και υποβάλλει προτάσεις ως προς τον καθορισμό δεικτών κινδύνων (Key risk Indicators- KRIs) και των ορίων ανοχής των κινδύνων.
- Εξασφαλίζει τους απαραίτητους πόρους για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του Πλαισίου Διαχείρισης Κινδύνων στο επιθυμητό επίπεδο και εξασφαλίζει την ύπαρξη δομημένης και κατάλληλης μεθοδολογίας και συστημάτων για την έγκαιρη και αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινδύνων.
- Παρακολουθεί τους Δείκτες Κινδύνων, ενημερώνεται από τη Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων και λαμβάνει τις αναγκαίες αποφάσεις για προληπτικές ενέργειες και δράσεις, καθώς και αντίστοιχες ενέργειες για αντιμετώπιση κινδύνων που αναφύονται.

### Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων

Η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων αποτελεί τον σύνδεσμο μεταξύ της Εκτελεστικής Διοίκησης, των Διευθύνσεων/Μονάδων της Εταιρίας και της Επιτροπής Ελέγχου & Κινδύνων και συμμετέχει ενεργά στην καθημερινή Διαχείριση Κινδύνων που εντοπίζονται. Συγκεκριμένα, ο ρόλος της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Συμμετέχει στις συνεδριάσεις της Επιτροπής Ελέγχου & Κινδύνων και ενημερώνει τα μέλη της για θέματα εντός της αρμοδιότητάς της.
- Εισηγείται για έγκριση από το Δ.Σ. μέσω της προηγηθείσας αξιολόγησης και έγκρισης από την Επιτροπή Ελέγχου & Κινδύνων την κατάλληλη Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων και Πλαίσιο Διάθεσης Ανάλυσης Κινδύνων και τις αλλαγές που κρίνει ως αναγκαίες.
- Διασφαλίζει την καταγραφή, αξιολόγηση, και ιεράρχηση κινδύνων που αναγνωρίζονται και επικοινωνεί κινδύνους στην Επιτροπή Ελέγχου & Κινδύνων, με έμφαση τους υψηλής σημαντικότητας.
- Ευθύνεται για τις μεθοδολογίες, διαδικασίες, και τα κατάλληλα εργαλεία της διαδικασίας αξιολόγησης των κινδύνων.
- Παρέχει ενεργή υποστήριξη για τη Διαχείριση Κινδύνων σε όλες τις Διευθύνσεις και Μονάδες της Εταιρίας.
- Συνεργάζεται με άλλες Διευθύνσεις και Μονάδες, τη Διεύθυνση Νομικών Υπηρεσιών, τον Υπεύθυνο Ασφάλειας Πληροφορικής, τον Υπεύθυνο Φυσικής Ασφάλειας, την Κανονιστική Συμμόρφωση, τον Υπεύθυνο Προστασίας Δεδομένων και τον Εσωτερικό Έλεγχο για αλληλοενημέρωση και συντονισμό σε σχέση με συμβάντα κινδύνου ή νέους κινδύνους που αναφύονται.
- Παρακολουθεί τάσεις και αλλαγές/εξελίξεις στην αγορά, διαφοροποιήσεις στο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο, αλλαγές στην τεχνολογία και γενικότερα στο εξωγενές περιβάλλον, και εισηγείται στην Επιτροπή Ελέγχου & Κινδύνων αναγκαίες διαφοροποιήσεις στις πρακτικές Διαχείρισης Κινδύνων.
- Βεβαιώνει πως η αποδοχή υπολειμματικών κινδύνων από την Διοίκηση εκτελείται με βάση τις καθορισμένες πολιτικές, διαδικασίες και παραμέτρους και από κατάλληλα εξουσιοδοτημένα εγκριτικά κλιμάκια.
- Συντάσσει αναφορές για τη Διαχείριση Κινδύνων προς την Εκτελεστική Διοίκηση, την Επιτροπή Ελέγχου & Κινδύνων και το Διοικητικό Συμβούλιο (εφόσον απαιτηθεί).
- Συνεργάζεται με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού για την οργάνωση εκπαίδευσης του προσωπικού στη Διαχείριση Κινδύνων.

### Επιχειρησιακές και Εξειδικευμένες Μονάδες

- Εφαρμόζουν τις πρακτικές Διαχείρισης Κινδύνων εντός του αντίστοιχου πεδίου δράσης τους, διαχειριζόμενοι τους δικούς τους κινδύνους.
- Επικοινωνούν προληπτικά και ανταλλάσσουν πληροφορίες με άλλες Μονάδες εντός των κατευθυντηρίων γραμμών της Διαχείρισης Κινδύνων.
- Παρέχουν συμβουλές και εξειδικευμένες οδηγίες για τη διαχείριση συγκεκριμένων τύπων κινδύνων και τα συνεπακόλουθα σχέδια δράσης των θυγατρικών εταιριών ευθύνης τους.
- Φέρουν την ευθύνη παρακολούθησης εφαρμογής των ενεργειών περιορισμού που αφορούν διαδικασίες τακτοποίησης των θυγατρικών τις οποίες εποπτεύουν.
- Βοηθούν όπου απαιτείται στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας επίγνωσης των κινδύνων, και κοινοποιούν τις σχετικές πληροφορίες στη Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων.

### Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης

- Επιβλέπει τη συμβατότητα των πρακτικών της Διαχείρισης Κινδύνων σε σχέση με το εποπτικό/κανονιστικό πλαίσιο.



Μονάδα Κυβερνοασφάλειας (Ασφάλειας Πληροφορικής)

- Παρακολουθεί, εποπτεύει, και συντονίζει ενεργητικά τον χειρισμό κινδύνων που προκύπτουν από τη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων.

Μονάδα Φυσικής Ασφάλειας

- Σχεδιάζει το πλαίσιο για τήρηση υψηλού επιπέδου φυσικής ασφάλειας και παρακολουθεί και συντονίζει την εφαρμογή του.

DPO

- Σχεδιάζει και εποπτεύει το Πλαίσιο Διαχείρισης των Προσωπικών Δεδομένων.

Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου

- Είναι υπεύθυνη για την παροχή κατάλληλης ανεξάρτητης διασφάλισης ότι η Διαχείριση Κινδύνων λειτουργεί αξιόπιστα και έχει εφαρμοστεί επαρκώς και αποτελεσματικά. Αναφέρεται στην Επιτροπή Ελέγχου & Κινδύνων.

### **1.3 Συνεργασία Διαχείρισης Κινδύνων με άλλες μονάδες και εταιρίες του Ομίλου**

Με σκοπό την αποτελεσματικότερη Διαχείριση Κινδύνων στην Εταιρία, αλλά και σε όλο τον Όμιλο, τα εμπλεκόμενα μέρη απαιτείται να συνεργάζονται διαρκώς και αποτελεσματικά. Για το λόγο αυτό υπάρχει ευθυγράμμιση των μεθοδολογιών που εφαρμόζονται για τη Διαχείριση Κινδύνων από τις μονάδες που εντάσσονται στη 2<sup>η</sup> γραμμή της Εταιρίας. Επίσης υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των μονάδων της 2<sup>ης</sup> γραμμής σχετικά με αξιολογήσεις κινδύνων που διενεργούνται ώστε να ελαχιστοποιούνται επαναλήψεις εργασιών ίδιου αντικειμένου με τις μονάδες της 1<sup>ης</sup> γραμμής. Η συνεχής επικοινωνία ενισχύει τη δημιουργία πληρέστερων και συνεπών αναφορών κινδύνων προς τη Διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας.

Σε σχέση με τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου (3<sup>η</sup> γραμμή), ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων παρέχει στη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου τα αποτελέσματα της αξιολόγησης επιχειρηματικών κινδύνων μέσω της αναφοράς για το προφίλ κινδύνου, η οποία αποτελεί σημαντική πηγή πληροφόρησης για το ετήσιο πλάνο Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και την ιεράρχηση των ελεγκτικών περιοχών. Επισημαίνεται ότι παρά τις αλληλεπιδράσεις, ο Εσωτερικός Έλεγχος παραμένει ανεξάρτητος στην επιλογή των ελεγκτικών περιοχών και στο πεδίο εφαρμογής του ελέγχου.

Σε σχέση με τις θυγατρικές εταιρίες, η Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων της Εταιρίας πρέπει να λαμβάνει ενημέρωση ως προς τη λειτουργία Διαχείρισης Κινδύνων των θυγατρικών, προκειμένου να τις υποστηρίξει στην υιοθέτηση ορθών/βέλτιστων πρακτικών τηρούμενων των διατάξεων της νομοθεσίας και του εκάστοτε ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου. Προς τούτο η σχέση μεταξύ της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων του Υπερταμείου και των αντίστοιχων Μονάδων των θυγατρικών διέπεται από το «Πλαίσιο Συνεργασίας της Μονάδας Διαχείρισης Κινδύνων του Υπερταμείου (ΜΔΚ-ΥΤ) με τις Μονάδες Διαχείρισης Κινδύνων (ΜΔΚ) των θυγατρικών του».



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

### 2.1 Μεθοδολογικό πλαίσιο

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

### 2.2 Βασικές αρχές

Για τη μεθοδολογία αξιολόγησης των κινδύνων ισχύουν οι παρακάτω αρχές:

- Η εφαρμογή της μεθοδολογίας αξιολόγησης κινδύνων συντονίζεται από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κινδύνων.
- Η αξιολόγηση των κινδύνων πραγματοποιείται βάσει πενταβάθμιας κλίμακας αξιολόγησης, (όπου ένα (1) είναι η χαμηλότερη τιμή και πέντε (5) η υψηλότερη δυνατή τιμή) με τη συμμετοχή εμπλεκόμενων δομών της Εταιρίας.
- Τα στάδια υλοποίησης της μεθοδολογίας αξιολόγησης κινδύνων, οι βασικές κατηγορίες κινδύνων, και η κλίμακα διαβάθμισης δύναται να τροποποιηθούν εφόσον αυτό κριθεί σκόπιμο. Για κάθε αλλαγή/τροποποίηση λαμβάνεται μέσω της Επιτροπής Ελέγχου & Κινδύνων η σχετική έγκριση από το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας, το οποίο φέρει και τη συνολική ευθύνη για τη λειτουργία της Διαχείρισης Κινδύνων της Εταιρίας.

### 2.3 Αξιολόγηση κινδύνων

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

#### 2.3.1 Εγγενής Κίνδυνος

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

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

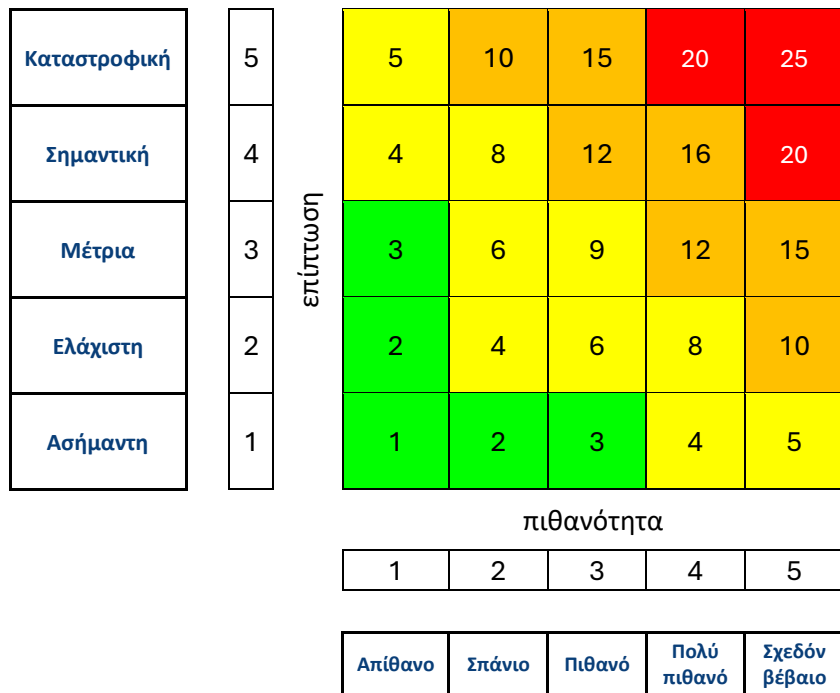
Για την εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης και της επίπτωσης του κινδύνου χρησιμοποιούνται κριτήρια αξιολόγησης βάσει πενταβάθμιας κλίμακας, η οποία παρουσιάζεται στον πίνακα Α' και πίνακα Β' του Παραρτήματος 1.

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

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

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

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



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

**2.3.2 Υπολειμματικός Κίνδυνος**

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

Για τη βαθμολόγηση των ελεγκτικών μηχανισμών χρησιμοποιούνται κριτήρια αξιολόγησης βάσει πενταβάθμιας κλίμακας, η οποία παρουσιάζεται αναλυτικά στον πίνακα Γ' του Παραρτήματος 1.

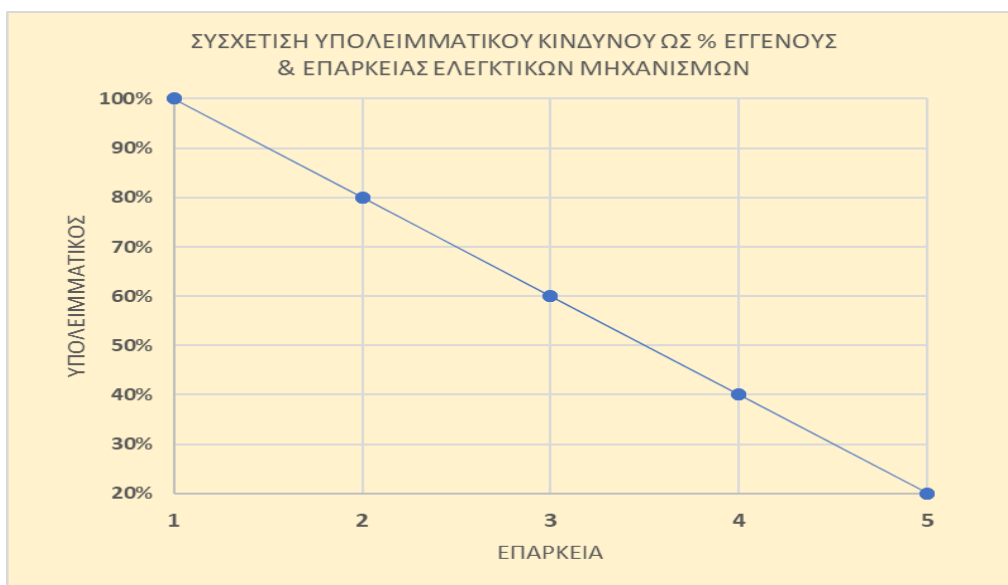
Οι ελεγκτικοί μηχανισμοί αποτελούν τα μέσα διασφάλισης υλοποίησης δράσεων διαχείρισης των υφιστάμενων κινδύνων της Εταιρίας. Τέτοιοι μηχανισμοί αφορούν το πλαίσιο πολιτικών και διαδικασιών που εφαρμόζει η Εταιρία με σκοπό την τυποποίηση της λειτουργίας της και τη μείωση της έκθεσης σε κινδύνους, την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

Η επάρκεια των ελεγκτικών μηχανισμών μετριάζει τον εγγενή κίνδυνο ανάλογα με τη διαβάθμισή της, και ο χαμηλότερος βαθμός της (1) υποδηλώνει πλήρη έλλειψη μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου, κατά συνέπεια ο υπολειμματικός κίνδυνος ταυτίζεται με τον εγγενή (100%). Εκτιμάται όμως ότι ακόμα και στην υψηλότερή της τιμή (5) δεν είναι δυνατόν να εξαλείψει τον εγγενή κίνδυνο τελείως. Εμπειρικές μελέτες και στατιστικά στοιχεία προσδιορίζουν ως υπολειμματικό κίνδυνο ένα ποσοστό περίξ του 20% του εγγενούς κινδύνου όταν ο βαθμός ικανότητας των ελεγκτικών μηχανισμών προσεγγίζει το ανώτατο επίπεδό του (5).

Ο υπολειμματικός κίνδυνος υπολογίζεται ως εξής:

**Εγγενής κίνδυνος-(Εγγενής κίνδυνος\*Βαθμολόγηση ελεγκτικών μηχανισμών/5)+(0,2\*Εγγενής κίνδυνος).**

Κατά συνέπεια η γραμμική συσχέτιση μεταξύ επάρκειας ελεγκτικών μηχανισμών και υπολειμματικού κινδύνου ως ποσοστό του εγγενούς απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

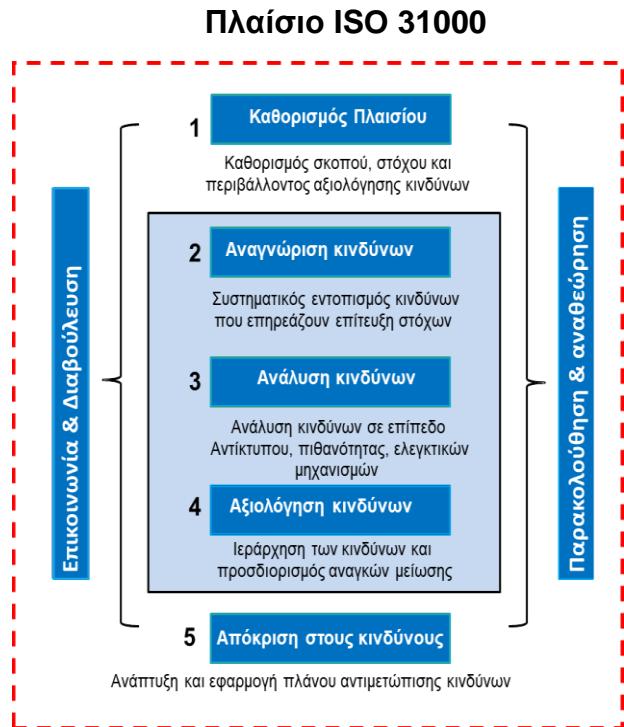


### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων που εφαρμόζει η Εταιρία ευθυγραμμίζεται με το διεθνές πρότυπο ISO 31000. Ο στόχος των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων είναι να καθιερώσουν μια κοινή προσέγγιση για τη διαχείριση κινδύνων σε όλες τις δραστηριότητες της Εταιρίας και να ενισχύσει τη ροή πληροφορίας στα αρμόδια στελέχη/ όργανα για τη λήψη απόφασης σχετικά με δραστηριότητες που έχουν επίπτωση σε κινδύνους.

Πιο συγκεκριμένα, η Εταιρία εφαρμόζει για τη Διαχείριση Κινδύνων τις παρακάτω διαδικασίες:

- Αναγνώριση κινδύνων
- Αξιολόγηση κινδύνων
- Άμβλυση κινδύνων
- Παρακολούθηση κινδύνων
- Αναφορές κινδύνων



#### 3.1 Αναγνώριση κινδύνων

Με βάση τις τεκμηριωμένες δραστηριότητες και διαδικασίες, οι βασικοί τύποι κινδύνων που αντιμετωπίζει η Εταιρία προσδιορίζονται και κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με την Τυπολογία Κινδύνων της Εταιρίας. Διενεργείται επανεξέταση των αποτελεσμάτων προσδιορισμού των κινδύνων σε τακτική βάση προκειμένου να διασφαλίζεται η συνεχής σχετικότητα των εντοπισθέντων κινδύνων.

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

- Διενέργεια συνεντεύξεων με τα αρμόδια στελέχη της Εταιρίας με σκοπό να κατανοηθούν όλες οι λειτουργίες και δραστηριότητές τους.
- Αναλυτική επισκόπηση του συνόλου των υφιστάμενων εγχειριδίων Πολιτικών, διαδικασιών και άλλων χρήσιμων στοιχείων και εγγράφων.

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

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

Σε ορισμένες περιπτώσεις το περιβάλλον από το οποίο πηγάζει ο κίνδυνος μπορεί να σχετίζεται με το εσωτερικό, αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον.

Αρχικά, αναγνωρίζονται και καταγράφονται οι σχετικοί κίνδυνοι σε συνάρτηση με τον σκοπό και το πλαίσιο λειτουργίας της Εταιρίας, τη δομή Εταιρικής Διακυβέρνησης, και τις συγκεκριμένες δραστηριότητές της. Οι κίνδυνοι στη συνέχεια αντιστοιχίζονται στο Τυπολόγιο του Μητρώου Κινδύνων και καταχωρίζονται στην αντιστοιχούσα κατηγορία σε συνεργασία με τους Επικεφαλής των Επιχειρησιακών Μονάδων. Στο Παράρτημα 2 παρατίθεται το υφιστάμενο Μητρώο Κινδύνων της Εταιρίας.

Για την κατηγοροποίηση των κινδύνων λαμβάνονται υπόψη τα σχετικά πρότυπα περί Διαχείρισης Κινδύνων και οι βέλτιστες πρακτικές ομαδοποίησης κινδύνων που ακολουθούνται από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Αποτέλεσμα της διαδικασίας είναι η αποτύπωση/ ενημέρωση του Μητρώου Κινδύνων της Εταιρίας υπό τις βασικές πέντε (5) κατηγορίες κινδύνων τους οποίους αντιμετωπίζει η Εταιρία:

### **1. Στρατηγικός Κίνδυνος**

Ο Στρατηγικός Κίνδυνος επηρεάζει σημαντικά την ικανότητα μιας επιχείρησης να πετύχει τις στρατηγικές και τους επιχειρηματικούς της στόχους. Κατά συνέπεια, είναι ο κίνδυνος που επηρεάζει την αξία και τη φήμη της Εταιρίας και τη συνεχιζόμενη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

### **2. Λειτουργικός Κίνδυνος**

Είναι ο κίνδυνος να αποβούν αναποτελεσματικές και μη αποδοτικές οι εταιρικές λειτουργίες ως προς την εκτέλεση του επιχειρησιακού μοντέλου και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της ποιότητας, του κόστους, και του χρόνου. Προκύπτει από ανεπαρκείς ή αποτυχημένες εσωτερικές διαδικασίες, ανθρώπους, και συστήματα, ή από εξωτερικά γεγονότα.

### **3. Κίνδυνος Συμμόρφωσης**

Αναφέρεται στη μη συμμόρφωση προς νόμους και κανονισμούς, προς καθορισμένες από την Εταιρία πολιτικές και διαδικασίες, με αποτέλεσμα να οδηγήσει σε υποβάθμιση της ποιότητας, σε απώλεια εσόδων, άσκοπες καθυστερήσεις, κυρώσεις, πρόστιμα, νομικές εμπλοκές, κ.λπ..

### **4. Χρηματοοικονομικός Κίνδυνος**

Αφορά στον κίνδυνο που προκύπτει από την αναποτελεσματική διαχείριση των χρηματικών ροών και χρηματοοικονομικών δεικτών με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιούνται τα ρευστά διαθέσιμα, να αυξάνεται η αβεβαιότητα που προκύπτει από τον συναλλαγματικό κίνδυνο, τον κίνδυνο επιτοκίων, τον πιστωτικό και άλλους χρηματοοικονομικούς κινδύνους καθώς και να μην τοποθετούνται τα ρευστά διαθέσιμα, γρήγορα και χωρίς απώλεια αξίας, όπου είναι πιο αναγκαίο.

### **5. Κίνδυνος Πληροφοριακών Συστημάτων**

Είναι ο κίνδυνος οι τεχνολογίες πληροφορικών συστημάτων που χρησιμοποιούνται από την Εταιρία να μη λειτουργούν σύμφωνα με τον αρχικό τους σχεδιασμό να διακυβεύουν την πληρότητα και την εγκυρότητα δεδομένων και πληροφοριών να εκθέτουν σημαντικά περιουσιακά στοιχεία της Εταιρίας στην πιθανότητα απώλειας ή εσφαλμένης χρήσης να διακυβεύουν την δυνατότητα της Εταιρίας να υποστηρίξει τη λειτουργία κρίσιμων διαδικασιών.

## **3.2 Αξιολόγηση κινδύνων**

Οι κίνδυνοι που εντοπίστηκαν αξιολογούνται από τα αρμόδια στελέχη της Εταιρίας εγγενώς και υπολειμματικά. Εφαρμόζεται μια τυποποιημένη μεθοδολογία αυτοαξιολόγησης κινδύνων και ελεγκτικών μηχανισμών (βάσει της μεθοδολογίας που περιγράφεται στην «Παράγραφο 3. Αξιολόγηση κινδύνων» του Κεφαλαίου 2 του παρόντος εγγράφου).

Συγκεκριμένα, ο εγγενής κίνδυνος αναλύεται ως προς:

**(α) Πιθανότητα:** Η πιθανότητα εμφάνισης αποτελεί μια εκτίμηση του πόσο συχνά ένας συγκεκριμένος κίνδυνος μπορεί να εμφανιστεί εντός ενός προκαθορισμένου χρονικού διαστήματος.

**(β) Επίπτωση:** Εκτίμηση του αντίκτυπου (δυναμική ζημία) που μπορεί να έχει η εμφάνιση του κινδύνου ως προς τα οικονομικά αποτελέσματα ή/και τη στρατηγική ή/και τη φήμη των υπό αξιολόγηση λειτουργιών.

Η συνολική διαβάθμιση ανά κίνδυνο (εγγενής κίνδυνος) προκύπτει βάσει των τιμών που έχουν δοθεί στην πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου και στην επίπτωσή του.

Στη συνέχεια, τα αποτελέσματα της συνολικής διαβάθμισης εγγενών κινδύνων κατατάσσονται στον σχετικό χάρτη κινδύνων (βάσει της μεθοδολογίας που περιγράφεται στην «Παράγραφο 3. Αξιολόγηση κινδύνων» του Κεφαλαίου 2 του παρόντος εγγράφου), όπου καθορίζονται οι κάτωθι περιοχές ταξινόμησης:

- **Περιοχή Χαμηλού Κινδύνου**
- **Περιοχή Μεσαίου Κινδύνου**
- **Περιοχή Υψηλού Κινδύνου**
- **Περιοχή Πολύ Υψηλού Κινδύνου**

Για την αξιολόγηση του υπολειμματικού κινδύνου λαμβάνεται υπόψη η ύπαρξη, η επάρκεια και αποτελεσματικότητα των τυχόν ελεγκτικών μηχανισμών που εφαρμόζονται για τον περιορισμό ή την εξάλειψη του κινδύνου, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον δικλείδες ασφαλείας υφίστανται, είναι σχεδιαστικά επαρκείς, λειτουργούν αποτελεσματικά, και αποδίδουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Τα είδη των ελεγκτικών μηχανισμών είναι τα εξής:

- **Προληπτικοί:** Οι Προληπτικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί εφαρμόζονται σε τακτική βάση για να αποτρέψουν την πραγματοποίηση σφαλμάτων και παρατυπιών. Ενδεικτικά, Προληπτικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί είναι η ανάγκη χρησιμοποίησης κωδικών πρόσβασης και η ελεγχόμενη πρόσβαση σε συστήματα ή εγκαταστάσεις, η ανάγκη πραγματοποίησης επισκοπήσεων επί σημαντικών εργασιών, κ.λ.π.
- **Ανιχνευτικοί:** Οι Ανιχνευτικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί έχουν σχεδιαστεί ώστε να «ανιχνεύουν»/εντοπίζουν τις ελλείψεις και τα σφάλματα εφόσον αυτά έχουν συμβεί. Ενδεικτικά, Ανιχνευτικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί είναι οι τακτικές καταμετρήσεις και μηνιαίες συμφωνίες, έλεγχοι μισθοδοσίας, η διενέργεια απογραφών, κ.λ.π.
- **Διορθωτικοί:** Οι Διορθωτικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί εφαρμόζονται για να διορθώνουν τυχόν σφάλματα ή για να αποτρέψουν τη διενέργεια επιπλέον σφαλμάτων ή παρατυπιών. Ενδεικτικά, Διορθωτικοί Ελεγκτικοί Μηχανισμοί είναι η λήψη αντιγράφων ασφαλείας, η σύναψη ασφαλιστήριων συμβολαίων, η αναφορά σφαλμάτων σε ανώτερο ιεραρχικά στέλεχος για τη λήψη διορθωτικών μέτρων με σκοπό την έγκαιρη διόρθωσή του, κ.λ.π.

Για την εκτίμηση του υπολειμματικού κινδύνου χρησιμοποιείται η ίδια κλίμακα διαβάθμισης κινδύνων, όπως για την αξιολόγηση του εγγενούς κινδύνου που αναφέρεται παραπάνω.

Αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνων είναι η αποτύπωση του Προφίλ Κινδύνων της Εταιρίας που περιλαμβάνει την ιεράρχηση των κινδύνων με σειρά σημαντικότητάς τους.

### 3.3 Άμβλυση (μετριασμός) κινδύνων

Βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης κινδύνων και της Διάθεσης Ανάλυσης Κινδύνων, η Εκτελεστική Διοίκηση προτείνει τον τρόπο περαιτέρω διαχείρισης των κινδύνων. Η Επιτροπή Ελέγχου & Κινδύνων ενημερώνεται σχετικά από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κινδύνων για το Μητρώο Κινδύνων, τη βαθμολόγηση και ιεράρχηση του συνόλου των αναγνωρισθέντων κινδύνων, και τις σχεδιαζόμενες συναφείς δράσεις περιορισμού των. Επισκοπεί το Μητρώο και την κατάταξη των κινδύνων, εξετάζει τα σχεδιαζόμενα μέτρα, αξιολογεί την αποτελεσματικότητά τους, και εγκρίνει την υποβολή της Εισήγησης του Υπευθύνου



Διαχείρισης Κινδύνων προς το Διοικητικό Συμβούλιο προκειμένου να λάβει έγκριση. Για τους κινδύνους που θα αποφασισθεί η λήψη περαιτέρω μέτρων για το μετριασμό τους αποτυπώνονται πιο συγκεκριμένες προτάσεις ως προς αυτή την κατεύθυνση. Η Εταιρία χρησιμοποιεί μια σειρά από μεθόδους για τη μείωση των κινδύνων στις δραστηριότητές του, όπως:

- Πρότυπα και διαδικασίες λειτουργίας. Η Εταιρία αναπτύσσει και βελτιώνει σε τακτική βάση λειτουργικά πρότυπα και επίσημες διαδικασίες για τον έλεγχο και τον μετριασμό των κινδύνων. Η συμμόρφωση με τα επιχειρησιακά πρότυπα του Στρατηγικού Σχεδιασμού παρακολουθείται συνεχώς, ενώ εφαρμόζονται μηχανισμοί έγκαιρης προειδοποίησης για να σηματοδοτούν τον πιθανό αυξανόμενο κίνδυνο από τη μη συμμόρφωση με αυτά τα λειτουργικά πρότυπα.
- Εκπαίδευση σε θέματα κινδύνου. Η Εταιρία παρέχει στους υπαλλήλους του εκπαίδευση σχετικά με τον κίνδυνο, συμπεριλαμβανομένων μαθημάτων και σεμιναρίων κινδύνων, εξειδικευμένη εκπαίδευση σε θέματα (όπως ασφάλεια πληροφορικής, απάτη, προσβασιμότητα, κ.λπ.), καθώς και μέσω πρωτοβουλιών εσωτερικής επικοινωνίας.

Αποτέλεσμα της διαδικασίας περιορισμού κινδύνων είναι η αναγνώριση των κινδύνων που χρήζουν περαιτέρω ενεργειών μαζί με προτάσεις για την αντιμετώπισή τους.

### 3.4 Διαχείριση κρίσεων

Η Εταιρία είναι πιθανόν να έρθει αντιμέτωπη με κινδύνους που οδηγούν σε κρίση. Ως κρίση ορίζεται ένα έκτακτο γεγονός ή σειρά γεγονότων τα οποία δύνανται να επηρεάσουν αρνητικά την αξιοπιστία της Εταιρίας, των υπηρεσιών ή προϊόντων της, το κύρος ή την χρηματοοικονομική της θέση, ή την υγεία των εργαζομένων και του κοινού, και τα οποία προκαλούν ζημιόγωνα και ανεπιθύμητη προσοχή από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης ή από άλλες ομάδες επιχειρησιακού ενδιαφέροντος.

Μία κατάσταση κρίσης με υψηλό βαθμό επιπτώσεων ασκεί μεγάλη πίεση στον οργανισμό, ο οποίος καλείται να την αντιμετωπίσει λαμβάνοντας ολοκληρωμένες, τεκμηριωμένες, και επαρκείς αποφάσεις, και εκτελώντας τις αναγκαίες ενέργειες με ακρίβεια και ταχύτητα. Η λανθασμένη, καθυστερημένη, ή αμελής/ελλιπής αντιμετώπιση μίας κρίσης μπορεί να έχει σοβαρές αρνητικές συνέπειες για την Εταιρία.

Το Υπερταμείο θεωρεί πρωταρχική υποχρέωση προς το προσωπικό του και προς όλα τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη να είναι σε θέση να προστατέψει την ανθρώπινη ζωή, το περιβάλλον, την κοινωνία, τα περιουσιακά στοιχεία, και τη φήμη του σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης.

Στα πλαίσια αυτά, η αναγνώριση ενός νέου κινδύνου ο οποίος δύναται να επιφέρει πολύ σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην Εταιρία και πιθανόν να οδηγήσει σε κρίση επικοινωνείται άμεσα από τη Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων προς τη Διοίκηση για την άμεση λήψη αποφάσεων και εκτέλεση των απαιτούμενων ενεργειών βάσει ενός Σχεδίου Επιχειρησιακής Συνέχειας.

### 3.5 Σχέδιο Επιχειρησιακής Συνέχειας (Business Continuity Plan) και Σχέδιο Αποκατάστασης Καταστροφών (Disaster Recovery Plan)

Το Σχέδιο Επιχειρησιακής Συνέχειας του Υπερταμείου στοχεύει στην ανάπτυξη μιας προληπτικής διαδικασίας η οποία θα κρατήσει την Εταιρία λειτουργική ακόμη και στην περίπτωση μιας σημαντικής κρίσης, και καλύπτει όλες τις πτυχές της εταιρίας, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρησιακών διαδικασιών και του ανθρώπινου δυναμικού. Αντίστοιχα, το Σχέδιο Αποκατάστασης Καταστροφών περιορίζεται στη διασφάλιση της προστασίας δεδομένων, στην πρόληψη ζημιών στα συστήματα, και στην ανάκτησή τους όσο το δυνατόν συντομότερα.

Το Σχέδιο Επιχειρησιακής Συνέχειας περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο το Υπερταμείο θα συνεχίσει να λειτουργεί και να εξυπηρετεί τις θυγατρικές του, ακόμη και ενόψει ενός δραματικού γεγονότος όπως μια φυσική καταστροφή, μια μεγάλη αποτυχία πληροφορικών συστημάτων, ή μια κυβερνοεπίθεση. Ο τελικός



στόχος είναι η συνέχιση των καθημερινών διαδικασιών, η πρόοδος των έργων σε εξέλιξη, η τήρηση προθεσμιών, και η φήμη της εταιρείας, ακόμη και ενόψει μιας κρίσης.

Ο σχεδιασμός της Επιχειρησιακής Συνέχειας καλύπτει κάθε πτυχή της εταιρίας, συμπεριλαμβάνοντας:

- ✓ Επιχειρησιακές διαδικασίες — με ποιο τρόπο είναι δυνατόν μια διαδικασία να συνεχίσει να λειτουργεί ακόμα κι αν εξέλει κρίσιμος εξοπλισμός ή προμήθειες
- ✓ Ανθρώπινους πόρους — με ποιο τρόπο είναι δυνατόν το κρίσιμο προσωπικό να συνεχίσει να εκτελεί την εργασία του εάν, πχ, καταστραφούν σταθμοί εργασίας ή δεν υπάρχει σύνδεση στο Διαδίκτυο
- ✓ Επιχειρηματικούς εταίρους (Θυγατρικές εταιρίες και σύμβουλοι) — με ποιο τρόπο είναι δυνατόν να συνεχίσουν τη συνεργασία τους με το Υπερταμείο εάν, πχ, οι γραμμές επικοινωνίας ή οι οδικές μεταφορές δεν είναι διαθέσιμες

Για την επιτυχή διαχείριση των κρίσεων η Εταιρία:

- έχει μεριμνήσει για τον σχεδιασμό ενεργειών δράσης ενόψει επαπειλούμενης κρίσης
- έχει ορίσει προκαθορισμένους ρόλους, αρμοδιότητες, και ευθύνες στα μέλη της
- έχει ορίσει υπεύθυνο επικοινωνίας με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
- προβαίνει σε προετοιμασία και σε τακτικές εκπαιδεύσεις των διευθυντών και του συνόλου του προσωπικού της
- έχει μεριμνήσει για την δημιουργία καθορισμένων αναφορών και επικοινωνιών μεταξύ των στελεχών καθώς και την έκτακτη ενημέρωση της Διοίκησης και του Διοικητικού Συμβουλίου.

### 3.6 Παρακολούθηση κινδύνων

Η Εταιρία στοχεύει στην τακτική παρακολούθηση των αναγνωρισμένων κινδύνων, καθώς και των σχετικών επιπτώσεών τους, και για το σκοπό αυτό διατηρεί μια ανεπτυγμένη κουλτούρα εξέτασης κινδύνων, η οποία περιλαμβάνει δύο διαστάσεις:

α) παρακολούθηση υλοποίησης σχεδίων δράσης και

β) ανάπτυξη και παρακολούθηση εξέλιξης δεικτών κινδύνων (Key Risk Indicators- KRIs) που αναπτύσσονται για τους σημαντικότερους κινδύνους που βοηθούν στον εντοπισμό αυξητικών τάσεων των κινδύνων.

Η παρακολούθηση των κινδύνων διενεργείται συνεχώς από τα εμπλεκόμενα στελέχη της Εταιρίας. Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων είναι αρμόδιος για το συντονισμό των ενεργειών ώστε να διενεργείται τακτικά η διαδικασία.

Αποτέλεσμα της διαδικασίας είναι η αναγνώριση αλλαγών στο Προφίλ κινδύνων της Εταιρίας μέσω υλοποίησης των σχεδίων δράσης για τον περιορισμό τους και της παρακολούθησης της εξέλιξης της έκθεσης στους κινδύνους.

### 3.7 Αναφορές κινδύνων

Η Εταιρία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ενημερωμένη πληροφόρηση για τους κινδύνους που αντιμετωπίζει και στοχεύει στον έγκαιρο εντοπισμό των τάσεών τους. Ειδικότερα, διενεργούνται αναφορές προς τη Διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας που περιλαμβάνουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κινδύνων, την εφαρμογή πρόσθετων σχεδίων δράσεων, καθώς και της εξέλιξης των δεικτών παρακολούθησης κινδύνων.

Δεδομένου ότι οι πληροφορίες για κινδύνους παρακολουθούνται σε τακτική, έκτακτη, ή περιστασιακή βάση, οι αναφορές που μπορούν να διενεργηθούν ακολουθούν την ίδια συχνότητα και απευθύνονται σε όλα τα κατάλληλα επίπεδα ιεραρχίας της Εταιρίας.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 – ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**Α. Πιθανότητα εμφάνισης

Για την εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης, ο κίνδυνος βαθμολογείται σε κλίμακα μεταξύ ένα (1) και πέντε (5), (όπου 1 αποτελεί τη χαμηλότερη τιμή και 5 την υψηλότερη) σύμφωνα με την παρακάτω κατηγοριοποίηση του Πίνακα Α':

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ Α'</b>			
<b>Διαβάθμιση Πιθανότητας</b>			
<b>Κλίμακα</b>	<b>Διαβάθμιση</b>	<b>Ορισμός</b>	<b>Συχνότητα</b>
1	Πολύ Χαμηλή	Απίθανο να συμβεί	Ανά 10 έτη και άνω
2	Χαμηλή	Ελάχιστα πιθανό (σπάνιο) να συμβεί	Ανά 6-9 έτη
3	Μεσαία	Ενδεχομένως (πιθανό) να συμβεί	Ανά 2-5 έτη
4	Υψηλή	Πολύ πιθανό να συμβεί	Ετησίως
5	Πολύ Υψηλή	Αναμενόμενο, σχεδόν βέβαιο, συνήθως συμβαίνει	Πολλές φορές το χρόνο

**B. Επίπτωση κινδύνου**

Η επίπτωση αποτελεί μια εκτίμηση του αντίκτυπου του κινδύνου στη στρατηγική της Εταιρείας, τη συμμόρφωση με το κανονιστικό και ρυθμιστικό περιβάλλον, την εύρυθμη λειτουργία της, τα χρηματοοικονομικά της αποτελέσματα, τα πληροφοριακά συστήματα της, ή συνδυαστικά σε όλες τις κατηγορίες. Σε περίπτωση όπου η επίπτωση σχετίζεται με παραπάνω από μία (1) κατηγορία, τότε επιλέγεται αυτή η οποία εκτιμάται ότι ενέχει το υψηλότερο επίπεδο κινδύνου. Η Επίπτωση εκτιμάται και βαθμολογείται σε κλίμακα μεταξύ ένα (1) και 5 (όπου 1 αποτελεί τη χαμηλότερη τιμή και 5 την υψηλότερη) σύμφωνα με την παρακάτω κατηγοριοποίηση του Πίνακα Β'.

Διαβάθμιση Επίπτωσης Κινδύνου						
Κλίμακα	Διαβάθμιση	Στρατηγική	Συμμόρφωση	Λειτουργία	Πληροφοριακά Συστήματα και ψηφιακές υπηρεσίες	Χρηματοοικονομικά
5	Καταστροφική	Η βιωσιμότητα της Εταιρείας είναι αμφίβολη. Απώλεια εμπιστοσύνης κρίσιμων ενδιαφερόμενων μερών.	Επιβολή κυρώσεων από ρυθμιστικές και νομοθετικές αρχές που θέτουν σε μεγάλο κίνδυνο τη βιωσιμότητα της Εταιρείας. Σημαντικές αποκλίσεις στην εφαρμογή του εταιρικού πλαισίου χωρίς πλάνο ενεργειών για βελτίωση.	Η βιωσιμότητα της Εταιρείας είναι αμφίβολη. Αδυναμία συνέχισης των λειτουργιών της Εταιρείας.	Κρίσιμα πληροφοριακά συστήματα και υπηρεσίες δεν λειτουργούν, διακοπή εξυπηρέτησης πελατών και επιχειρησιακών λειτουργιών ή/και απώλεια κρίσιμων επιχειρησιακών και προσωπικών δεδομένων	Τα οικονομικά μεγέθη της Εταιρείας επηρεάζονται σημαντικά, σε σημείο που η βιωσιμότητα της Εταιρείας είναι αμφίβολη. Επανεξέταση οικονομικών καταστάσεων.
4	Σημαντική	Πολλαπλές αλλαγές στελεχών ανώτερης διοίκησης, αναδιοργάνωση, σημαντικές αλλαγές στο στρατηγικό πλάνο. Απώλεια εμπιστοσύνης μεγάλου μέρους ενδιαφερόμενων μερών.	Επιβολή κυρώσεων από νομοθετικές και ρυθμιστικές αρχές που πλήττουν σημαντικά την Εταιρεία. Σημαντικές αποκλίσεις στην εφαρμογή του εταιρικού πλαισίου με πλάνο ενεργειών για βελτίωση.	Ανάγκη άμεσης αλλαγής σε μεγάλο μέρος λειτουργιών της Εταιρείας. Σημαντικές διακοπές βασικών λειτουργιών της Εταιρείας.	Κρίσιμα πληροφοριακά συστήματα και υπηρεσίες παρουσιάζουν προβλήματα που τα καθιστούν εν μέρει λειτουργικά ή/και μη κρίσιμα πληροφοριακά συστήματα και υπηρεσίες δεν λειτουργούν, διακοπή δευτερογενών/εσωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών ή/και απώλεια μη κρίσιμων επιχειρησιακών δεδομένων	Τα οικονομικά μεγέθη της Εταιρείας επηρεάζονται σημαντικά. Η Εταιρεία αναπαράγεται με δυσκολία στις οικονομικές της υποχρεώσεις. Σημαντικές παρατηρήσεις εξωτερικών ελεγκτών επί των εκδοθέντων οικονομικών καταστάσεων.
3	Μέτρια	Περιορισμένες αλλαγές στελεχών ανώτερης διοίκησης, σημαντικές αλλαγές στο επιχειρηματικό σχέδιο και στην υλοποίησή του. Απώλεια εμπιστοσύνης περιορισμένου μέρους ενδιαφερόμενων μερών.	Σημαντικές κυρώσεις από νομοθετικές και ρυθμιστικές αρχές στις οποίες η Εταιρεία μπορεί να ανταπεξέλθει. Περιορισμένες αποκλίσεις στην εφαρμογή του εταιρικού πλαισίου.	Ανάγκη περιορισμένης αλλαγής σε μεγάλο μέρος λειτουργιών της Εταιρείας. Περιορισμένες διακοπές βασικών λειτουργιών της Εταιρείας.	Μη κρίσιμα πληροφοριακά συστήματα παρουσιάζουν προβλήματα που τα καθιστούν εν μέρη λειτουργικά ή/και απώλεια μη κρίσιμων επιχειρησιακών δεδομένων	Τα οικονομικά μεγέθη της Εταιρείας επηρεάζονται αρκετά. Η Εταιρεία έχει κάποιες δυσκολίες να ανταποκριθεί στις οικονομικές της υποχρεώσεις. Παρατηρήσεις εξωτερικών ελεγκτών που επιφέρουν περιορισμένες αναπροσαρμογές στις οικονομικές καταστάσεις.
2	Ελάχιστη	Εκτεταμένες αναπροσαρμογές στο επιχειρηματικό σχέδιο και στην υλοποίησή του. Απώλεια εμπιστοσύνης μικρού μέρους ενδιαφερόμενων μερών.	Περιορισμένες κυρώσεις από νομοθετικές και ρυθμιστικές αρχές. Διερεύνηση εταιρικών υποθέσεων. Ελάχιστες αποκλίσεις στην εφαρμογή του εταιρικού πλαισίου.	Επηρεάζεται περιορισμένο μέρος των λειτουργιών της Εταιρείας. Αν και οι επιχειρηματικές λειτουργίες/ δραστηριότητες επηρεάζονται, δεν υπάρχουν σημαντικά εμπόδια και προβλήματα στη συνέχισή τους.	Περιορισμένες δυσλειτουργίες σε μη κρίσιμα πληροφοριακά συστήματα ή/και καθυστερήσεις σε επιχειρησιακές λειτουργίες	Τα οικονομικά μεγέθη της Εταιρείας επηρεάζονται σε περιορισμένο βαθμό. Η Εταιρεία έχει ελάχιστες δυσκολίες να ανταποκριθεί στις οικονομικές της υποχρεώσεις. Περιορισμένες ελλείψεις στη λειτουργία ελεγκτικών μηχανισμών ως προς τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση.
1	Ασήμαντη	Περιορισμένες αναπροσαρμογές στο επιχειρηματικό σχέδιο και στην υλοποίησή του. Περιορισμένη επίπτωση σε ενδιαφερόμενα μέρη.	Συστάσεις από νομοθετικές και ρυθμιστικές αρχές. Δεν παρατηρούνται αποκλίσεις στην εφαρμογή του εταιρικού πλαισίου.	Επηρεάζεται μια μονάδα. Οι επιχειρηματικές λειτουργίες/ δραστηριότητες συνεχίζουν με ελάχιστα προβλήματα.	Χωρίς επιπτώσεις στη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων και υπηρεσιών, χωρίς απώλεια δεδομένων	Τα οικονομικά μεγέθη της Εταιρείας επηρεάζονται ελάχιστα. Οι ελεγκτικοί μηχανισμοί λειτουργούν ικανοποιητικά ως προς τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση.

Γ. Ελεγκτικοί μηχανισμοί

Για την αξιολόγηση των ελεγκτικών μηχανισμών χρησιμοποιείται πενταβάθμια κλίμακα, βάσει της κατάταξής τους σε μία από τις παρακάτω κατηγορίες (Πίνακας Γ'):

ΠΙΝΑΚΑΣ Γ'		
Διαβάθμιση ελεγκτικών μηχανισμών		
Κλίμακα	Διαβάθμιση	Περιγραφή
5	Πολύ Υψηλή	Η Εταιρία θεωρεί ότι οι ελεγκτικοί μηχανισμοί είναι σχεδιαστικά επαρκείς και λειτουργικά αποτελεσματικοί.
4	Υψηλή	Η Εταιρία θεωρεί ότι οι ελεγκτικοί μηχανισμοί είναι σχεδιαστικά και λειτουργικά κατάλληλοι αλλά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.
3	Μέτρια	Η Εταιρία θεωρεί ότι οι βασικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί είναι σε εφαρμογή, ενώ υπάρχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης.
2	Χαμηλή	Η Εταιρία θεωρεί ότι έχουν σχεδιασθεί και εφαρμόζονται περιορισμένοι ελεγκτικοί μηχανισμοί, με αποτέλεσμα να παραμένει υψηλό το επίπεδο κινδύνου και να υπάρχουν υψηλά περιθώρια βελτίωσης.
1	Πολύ Χαμηλή	Η Εταιρία θεωρεί ότι δεν υφίστανται ελεγκτικοί μηχανισμοί με αποτέλεσμα να υπάρχουν σημαντικές αδυναμίες και πολύ σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 – ΜΗΤΡΩΟ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

<b>ΤΥΠΟΛΟΓΙΟ ΑΣΚΗΣΗΣ</b>	
<b>1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ</b>	
A1	Κοινωνικός/Πολιτικός Κίνδυνος
A2	Στρατηγικός (Κατεύθυνση-Υποστήριξη Διοίκησης)
A3	Φήμη/Δημόσια εικόνα/Εξωστρέφεια/ικανοποίηση πελατείας
A4	Ανταγωνισμός
A5	Συγκέντρωση (πελατείας, αγορών, προϊόντων)
A6	ΔΣ & Επιτροπές (σύνθεση & λειτουργία)
A7	Οργανωτική Δομή, Οργανόγραμμα & περιγραφή θέσεων εργασίας
A8	Εσωτερικές Πολιτικές & Διαδικασίες
A9	Environmental, Social, Governance (ESG)
<b>2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ</b>	
B1	Συντήρηση εξοπλισμού & υποδομών
B2	Φυσικές καταστροφές/Ανάκαμψη λειτουργιών
B3	Προμήθειες-Εξωτερικοί Συνεργάτες-Εξάρτηση από προμηθευτές
B4	Ποιότητα προϊόντων & υπηρεσιών
B5	Στελέχωση (ποσοτ.επάρκεια)/αξιολόγηση/εκπαίδευση ΔΣ & Ανωτ.Διοίκησης / Διαδοχή
B6	Εργασιακό περιβάλλον-ποιοτική προσέλκυση-αμοιβές-ανάπτυξη
<b>3. ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ</b>	
G1	Νομικός & Κανονιστικός Κίνδυνος
G2	Κίνδυνος Συμβάσεων (υπογραφή, τήρηση, αντιδικίες)
G3	GDPR & Εμπιστευτικότητα δεδομένων
G4	Υγεία & Ασφάλεια
G5	Απάτη & Ηθική συμπεριφορά
G6	Φορολογία & Ασφ.Εισφορές
<b>4. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ</b>	
Δ1	Κεφαλαιακή διάρθρωση/Διαχείριση Διαθεσίμων/Ρευστότητα
Δ2	Προετοιμασία & Παρακολούθηση Προϋπολογισμού
Δ3	Τιμολογιακή Πολιτική
Δ4	Πιστώσεις & εισπράξεις (Πιστωτικός Κίνδυνος)
Δ5	Επενδυτικός
Δ6	Διοικητική πληροφόρηση/Λογιστικές & Χρηματοοικονομικές Αναφορές
Δ7	Κερδοφορία
<b>5. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ *</b>	
E1	Κυβερνοασφάλεια-Ασφάλεια Πληροφορ.Συστημάτων (Cyber Risk)
E2	Διαθεσιμότητα, Απώλεια & Ανάκτηση δεδομένων (DRP/BCP)
E3	Ακεραιότητα - Ποιότητα Δεδομένων (Data Quality Risk)
E4	Κίνδυνος Τεχνολογικών Αλλαγών (Technology Change Risk)
E5	Αποτυχία Ηλεκτρονικών Συναλλαγών (Transaction Processing Risk)

*\* οι Κωδικοί ενδέχεται να επικαιροποιηθούν με την ολοκλήρωση της διεξαγωγής της εξειδικευμένης Άσκησης Εκτίμησης Κινδύνων Πληροφορικής*