

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΟΜΙΛΟΥ

ΕΝΑΡΞΗ ΙΣΧΥΟΣ: 28.08.2023

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΓΓΡΑΦΟΥ: GR.ELL.ERM.PL.RSKP.v2-2023/08

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ
2. ΣΚΟΠΟΣ
3. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ
4. ΟΡΙΣΜΟΙ
5. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ
6. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ
7. ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΕΓΓΡΑΦΟΥ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η υψηλή μεταβλητότητα σε διεθνές επίπεδο και οι αυξημένες εποπτικές απαιτήσεις, οδήγησαν όλες τις επιχειρηματικές οντότητες στην υιοθέτηση αναβαθμισμένων λειτουργιών διαχείρισης κινδύνων. Η Διαχείριση των Επιχειρηματικών Κινδύνων (Enterprise Risk Management – ERM) αποτελεί σήμερα βασικό συγκριτικό πλεονέκτημα κάθε σύγχρονης επιχείρησης και θεωρείται προϋπόθεση συνέχειας και βιωσιμότητας.

Κάθε επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει πληθώρα διαρκώς μεταβαλλόμενων κινδύνων σε επίπεδο στρατηγικό, οικονομικό, γεωπολιτικό, ρυθμιστικό και λειτουργικό, μετατρέποντας τις απειλές σε ευκαιρίες. Το ERM περιλαμβάνει όλους τους στρατηγικούς πυλώνες της επιχείρησης, παρακολουθεί την καθημερινή δραστηριότητα αυτών, λειτουργεί προληπτικά στην αναγνώριση και ταυτοποίηση κινδύνων, στην αξιολόγηση αυτών και στην διαχείρισή τους – ώστε η ενδεχόμενη επέλευσή τους να επιφέρει όσο το δυνατόν μικρότερη συνέπεια / επίπτωση στους στόχους της επιχείρησης.

Η επιχειρηματικότητα εξ ορισμού προϋποθέτει την ανάληψη κινδύνου, κατά συνέπεια η διαχείριση κινδύνων λειτουργεί υποβοηθητικά στην λήψη αποφάσεων από την διοίκηση, παρέχοντας απαντήσεις σχετικά με την αβεβαιότητα και παράλληλα προσπαθώντας να αποτρέψει μελλοντικές εκπλήξεις στην εν γένει πορεία της επιχείρησης - στον βαθμό βεβαίως του δυνατού, δεδομένου ότι η πραγματικότητα ξεπερνά πολλές φορές την φαντασία!

Οι γενικές τάσεις στην αγορά αποκρυσταλλώνονται στα κάτωθι:

- κυβερνητικές αποφάσεις για πιο σύνθετες προδιαγραφές και αυξανόμενες εποπτικές απαιτήσεις, με πιεστικούς χρόνους προσαρμογής
- πελάτες, συνεργάτες και μέτοχοι προτιμούν επιχειρήσεις με εμφανή, σαφή και διαφανή πλαίσια διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων
- αυξημένη πολυπλοκότητα χρηματοοικονομικών προϊόντων και εργαλείων
- ανάπτυξη και καθιέρωση διαχείρισης κινδύνων που θα συμβάλλει στην λήψη βέλτιστων αποφάσεων από τη διοίκηση με ανάληψη αποδεκτού κινδύνου, που θα διευκολύνει τον στρατηγικό σχεδιασμό και θα προωθεί τη διαρκή βελτίωση των μηχανισμών ελέγχου και των υποστηρικτικών δομών για διασπορά κινδύνου, περιορισμό ανεπιθύμητων εκβάσεων και αιφνίδιων καταστάσεων, διασφαλίζοντας την εύρυθμη λειτουργία των επιμέρους μονάδων της εταιρείας, διασφαλίζοντας την επίτευξη των στόχων της.
- ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα περιβαλλοντικών κινδύνων, βιώσιμης ανάπτυξης και μετάβαση σε κυκλική οικονομία

Ο Όμιλος έχει αναγνωρίσει την ανάγκη εφαρμογής συστήματος διαχείρισης κινδύνων και μεθοδεύει η διαχείριση των κινδύνων να γίνει αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής ενασχόλησης όλου του προσωπικού. Η δημιουργία ενιαίας κουλτούρας για την αντιμετώπιση των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί μία συνεχόμενη, συστηματική και μακροχρόνια διαδικασία. Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι πρέπει να αποτελούν μέριμνα όλου του προσωπικού και της διοίκησης για να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση όλων και να επιτευχθεί η πρόληψη.

2. ΣΚΟΠΟΣ

Η παρούσα ΠΟΛΙΤΙΚΗ έχει σκοπό να βάλει τα θεμέλια του γενικού πλαισίου, των αξιών και λειτουργιών που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων, η οποία αποτελεί μία διεργασία με ομαδική συμμετοχή ανεξαρτήτως ιεραρχίας. Η συνολική προσπάθεια συνεπικουρείται τόσο από ατομικές συμμετοχές όσο και από συνεργασίες μεταξύ διαφόρων λειτουργικών μονάδων, ώστε να παρέχονται τα μέσα, η πληροφορία και το αναγκαίο υλικό για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων της διαχείρισης κινδύνων, που συνοψίζονται ως εξής :

- αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα λειτουργιών διαχείρισης κινδύνων
- επίτευξη ποιοτικών και ποσοτικών στόχων με ασφάλεια και αποφυγή εκπλήξεων (μη αναμενόμενων εκβάσεων)
- αξιοπιστία χρηματοοικονομικών και μη αναφορών και διαφύλαξη συνέχισης δραστηριοτήτων
- συμμόρφωση με ισχύον νομικό και θεσμικό πλαίσιο

Αναλυτικότερα, η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων προστατεύει και προσθέτει αξία στον Όμιλο και στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) υποστηρίζοντας τους στόχους του, με :

- την παροχή ενός πλαισίου εντός του οποίου η δραστηριοποίηση του Ομίλου λαμβάνει χώρα με σταθερό και ελεγχόμενο τρόπο
- την βελτίωση της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού και του καθορισμού προτεραιοτήτων, μέσω ευρείας και δομημένης κατανόησης της επί μέρους επιχειρηματικής δραστηριότητας, της αστάθειας / αβεβαιότητας που ενέχει και των ευκαιριών ή απειλών κάθε έργου ή απόφασης
- την συμβολή για πιο αποδοτική χρήση / κατανομή του κεφαλαίου και των πόρων εν γένει του Ομίλου
- τη μείωση της μεταβλητότητας στις μη βασικές επιχειρησιακές περιοχές
- την προστασία και βελτίωση των περιουσιακών στοιχείων και της εικόνας του Ομίλου
- την ανάπτυξη και υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού και της σωρευμένης γνώσης στον Όμιλο
- την βελτιστοποίηση της λειτουργικής αποδοτικότητας
- την ανάπτυξη της ανθεκτικότητας και της προσαρμοστικότητας του Ομίλου

3. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Για τη διαφανή, ασφαλή και αξιόπιστη λειτουργία των εταιρειών, η ελληνική νομοθεσία έχει ενσωματώσει οδηγίες και διατάξεις του Ε.Κ. και του Συμβουλίου όπως (ΕΕ)2017/828 & 2017/1131.

Το εν λόγω πλαίσιο ορίζει ότι το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) αποτελείται από το σύνολο των εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης κινδύνων, του εσωτερικού ελέγχου και της κανονιστικής συμμόρφωσης, που καλύπτουν σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητα της εταιρείας και συντελούν στην ασφαλή και αποτελεσματική λειτουργία της (ν.4706/2020 άρθρο 2 παρ.7.).

Αναλυτικότερα, το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) ορίζει και επιβλέπει την υλοποίηση του Συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΣΕΔ) που περιλαμβάνει και το ΣΕΕ του οποίου διασφαλίζει την επαρκή και

αποτελεσματική λειτουργία, η οποία αποβλέπει στους ακόλουθους κυρίως στόχους : **α)** στην συνεπή υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής, με την αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων, **β)** στην αναγνώριση και διαχείριση των ουσιαστών κινδύνων που συνδέονται με την επιχειρηματική δραστηριότητα και λειτουργία, **γ)** στην αποτελεσματική λειτουργία της μονάδας του εσωτερικού ελέγχου, **δ)** στη διασφάλιση της πληρότητας και της αξιοπιστίας των στοιχείων και πληροφοριών που απαιτούνται για τον ακριβή και έγκαιρο προσδιορισμό της χρηματοοικονομικής κατάστασης της εταιρείας και την κατάρτιση αξιόπιστων οικονομικών καταστάσεων, καθώς και της μη χρηματοοικονομικής κατάστασης αυτής (ν.4548/2018 άρθρο 151) και **ε)** στη συμμόρφωση με το κανονιστικό και νομοθετικό πλαίσιο, καθώς και τους εσωτερικούς κανονισμούς που διέπουν την λειτουργία της εταιρείας (ν.4706/2020 άρθρο 4 παρ.1&2.).

Ειδικότερα, επισημαίνεται (ν.4706/2020 άρθρο 4 παρ.3) ότι το Δ.Σ. της εταιρείας διασφαλίζει επίσης, ότι οι λειτουργίες που συγκροτούν το ΣΕΕ, ήτοι εσωτερικός έλεγχος, διαχείριση κινδύνων και κανονιστική συμμόρφωση, είναι ανεξάρτητες από τους επιχειρηματικούς τομείς που ελέγχουν, και ότι διαθέτουν τους κατάλληλους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, καθώς και τις εξουσίες για την αποτελεσματική λειτουργία τους, σύμφωνα με όσα επιτάσσει ο ρόλος τους. Οι γραμμές αναφοράς και η κατανομή των αρμοδιοτήτων είναι σαφείς, εκτελεστές και δεόντως τεκμηριωμένες.

Ο Όμιλος έχει εναρμονισθεί απόλυτα με το ως άνω ισχύον θεσμικό πλαίσιο και εφαρμόζει τις σχετικές οδηγίες.

4. ΟΡΙΣΜΟΙ

Κίνδυνος

Γενικά ορίζεται ως κίνδυνος οποιοδήποτε γεγονός μπορεί να ενέχει αβεβαιότητα ως προς την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, ή μπορεί να επιφέρει οποιαδήποτε απόκλιση από τα αναμενόμενα. Σε όλες τις δραστηριότητες, υπάρχει το ενδεχόμενο για γεγονότα και συνέπειες που συνιστούν ευκαιρίες οφέλους (upside) ή απειλές της επιτυχίας (downside).

Επισημαίνεται ο διαχωρισμός των εννοιών : κίνδυνος, πηγή κινδύνου και επικινδυνότητα.

Ο **κίνδυνος** (hazard) είναι εξ ορισμού γεγονός αρνητικό από την φύση του και από όσα αυτό επιφέρει, είναι δηλαδή μία κατάσταση η οποία επερχόμενη προκαλεί βλάβη / διακοπή / παρέμβαση σε μία διαδικασία ή δραστηριότητα της επιχείρησης.

Ως **πηγή κινδύνου** (hazard source) ορίζεται η εγγενής ικανότητα κάποιου στοιχείου να προκαλεί κίνδυνο δηλαδή συμβάν / γεγονός-τα με αρνητική έκβαση.

Η **επικινδυνότητα** (risk) ορίζεται ως η έκθεση σε κίνδυνο και αποτελεί χαρακτηριστικό ενός γεγονότος που ενέχει αβεβαιότητα, δηλαδή μπορεί να έχει θετική ή αρνητική έκβαση – άρα αποτελέσματα / συνέπειες. Αυτό που ενδιαφέρει τους οργανισμούς είναι ο βαθμός επικινδυνότητας, δηλαδή η έκθεσή τους σε κίνδυνο, που χαρακτηρίζει / προέρχεται από γεγονότα / συμβάντα που προκύπτουν ή επιλέγονται στρατηγικά από τον ίδιο τον οργανισμό εντός των δραστηριοτήτων του.

Η επικινδυνότητα μπορεί να προσμετρηθεί από τον βαθμό πιθανότητας αρνητικής έκβασης και το μέγεθος της συνέπειας που δυνητικά μπορεί να επιφέρει.

Σημειώνεται ότι στην καθημερινότητα ταυτίζονται οι έννοιες : επικινδυνότητα & κίνδυνος (ορθά στην αγγλική ορολογία χρησιμοποιείται ο όρος risk), δηλαδή η αναφορά σε Enterprise Risk Management (ERM) αφορά στην διαχείριση της επιχειρηματικής επικινδυνότητας (έκθεσης σε κίνδυνο) θελημένο ή/και αθέλητο.

Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι μπορούν - ως προς την πηγή προέλευσής τους - να ταξινομηθούν ως εξής :

- *Κίνδυνοι εξωτερικού περιβάλλοντος*

αποτελούν απειλές πάσης φύσεως από το περιβάλλον δραστηριοποίησης της επιχειρηματικής οντότητας και οποιονδήποτε τρίτο εμπλέκεται σε αυτήν, μπορεί να σχετίζονται με θεσμικό / νομικό πλαίσιο και τις εκάστοτε απορρέουσες υποχρεώσεις, συνθήκες αγοράς και χώρας, παραγωγικούς πόρους (κεφάλαιο και εργασία), φυσικό περιβάλλον, πληροφορίες, κλπ.

-*Κίνδυνοι εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος*

αποτελούν απειλές από την φύση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (inherent risk), τους στρατηγικούς στόχους, διαδικασίες και συστήματα πληροφορικής, ανθρώπους και λοιπούς παραγωγικούς συντελεστές, ποιότητα πληροφορίας για λήψη αποφάσεων, περιουσιακά στοιχεία, τεχνολογικές εφαρμογές, κλπ.

Σημειώνεται ότι μπορεί να υφίστανται κίνδυνοι με διττή προέλευση, ήτοι τόσο από το εξωτερικό, όσο και από το εσωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων (ERM)

Η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων είναι η διεργασία με την οποία οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν μεθοδικά και δομημένα τους κινδύνους που σχετίζονται με τις δραστηριότητές τους, με σκοπό την επίτευξη αειφόρου οφέλους ανά δραστηριότητα και επί του συνόλου του χαρτοφυλακίου των δραστηριοτήτων τους. Είναι η διεργασία μέσω της οποίας αυξάνεται η πιθανότητα επιτυχίας και μειώνεται αμφότερα η πιθανότητα αποτυχίας και η αβεβαιότητα επίτευξης των συνολικών στόχων του Ομίλου.

Αποτελεί μία συνεχή, συνεπή, εξελισσόμενη και αναπτυσσόμενη διαδικασία, η οποία διατρέχει την στρατηγική του Ομίλου και την υλοποίησή της. Προσεγγίζει μεθοδικά τους κινδύνους που αφορούν στις παλαιότερες, τρέχουσες και μελλοντικές δραστηριότητες του Ομίλου και ενσωματώνεται στην εταιρική κουλτούρα.

Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία που δίνει κατευθύνσεις και παράλληλα ελέγχει. Αποτελείται από διαδοχικά βήματα τα οποία υλοποιούμενα συμβάλουν στην συνεχή βελτίωση της καθημερινής λήψης αποφάσεων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Αποτελεί την λογική και συστηματική μέθοδο της αναγνώρισης, οριοθέτησης, ανάλυσης, αξιολόγησης, χειρισμού, παρακολούθησης και επικοινωνίας των κινδύνων που σχετίζονται με οποιαδήποτε δραστηριότητα, λειτουργία ή διαδικασία με ένα τρόπο που ωθεί τους οργανισμούς να ελαχιστοποιούν τις ζημιές και να μεγιστοποιούν τα οφέλη.

Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνων (RMF)

Είναι το σύνολο δεσμεύσεων, ευθυνών, οργανωτικών δομών και ρυθμίσεων, αρμοδιοτήτων, διαδικασιών, λειτουργιών, ακολουθία ενεργειών, αλληλουχία δράσεων, εργαλείων και συστημάτων που αποτελούν τα συστατικά για την επίτευξη του σχεδιασμού, της καθιέρωσης, της παρακολούθησης, της αναθεώρησης και της συνεχούς ανάπτυξης και βελτίωσης του τρόπου διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων ενός οργανισμού.

Σημαντική συνιστώσα του πλαισίου αποτελεί το σύνολο του προσωπικού του οργανισμού, ανεξαρτήτως ιεραρχίας, καθώς και ο βαθμός εξοικείωσης, γνωσιολογικής κατάρτισης και ευαισθητοποίησης αυτού με το αντικείμενο των επιχειρηματικών κινδύνων.

Διάθεση προς τον Κίνδυνο / Διάθεση για Ανάλυση Κινδύνου (Risk attitude/Risk appetite)

Κάθε οργανισμός προσδιορίζει το προφίλ που υιοθετεί έναντι των κινδύνων που αντιμετωπίζει. Οριοθετεί την διάθεση του ως προς τους κινδύνους που αντιμετωπίζει και την διαχείριση αυτών, δηλαδή την αποφυγή - αποτροπή, διατήρηση - παρακράτηση, μετατροπή - περιορισμό, μεταβίβαση - μεταφορά, ακόμα και την επιλεκτική επιδίωξή τους. Ο οργανισμός στα πλαίσια της εταιρικής του διακυβέρνησης καθορίζει τα όρια ανοχής του (risk tolerance) και αντοχής του στην ανάλυση κινδύνων που συνάδουν με τις δραστηριότητές του και το επιχειρηματικό του προφίλ, προσδιορίζοντας το εύρος εντός του οποίου επιλέγει να κυμαίνονται οι κίνδυνοι που έχει διάθεση να αναλαμβάνει (risk appetite), θέτοντας παράλληλα όρια ανά κατηγορία κινδύνου, όταν συγκυριακά κριθεί αναγκαίο (risk thresholds).

Υπεύθυνος Κινδύνου (Risk owner)

Πρόκειται για άτομο που διοικητικά ανήκει σε λειτουργική μονάδα του οργανισμού, γνωρίζει σε υψηλό βαθμό το σύνολο των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της μονάδας που ανήκει και ορίζεται υπεύθυνος για τους κινδύνους της περιοχής ευθύνης του. Λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος με την ΔΔΚ και ενεργεί ως σύνδεσμος για άντληση πληροφοριών, αλλά και μεταφορά τεχνογνωσίας προς την μονάδα του. Έχει την αρμοδιότητα και ευθύνη, να αναφέρεται παράλληλα στην ΔΔΚ τόσο για λόγους έγκαιρης και έγκυρης πληροφόρησης, όσο και για την υλοποίηση του πλάνου δράσεως για την διαχείριση των κινδύνων της μονάδας που ανήκει, όταν απαιτούνται ενέργειες.

Αξιολόγηση Κινδύνου (Risk Assessment)

Αφορά στην συνολική διεργασία που περιλαμβάνει την αναγνώριση – εξακρίβωση - ταυτοποίηση του κινδύνου (risk identification), την ανάλυση του (risk analysis) και την αξιολόγησή του (risk evaluation).

Συμβάν (Event)

Πρόκειται για ένα ή περισσότερα συναφή περιστατικά διαμορφούμενα υπό συγκεκριμένες περιστάσεις συνθήκες που ενέχουν αβεβαιότητα και άρα μπορεί να αποτελέσουν απειλή ή ευκαιρία. Ένα συμβάν μπορεί να έχει πολλές αιτίες (πολλαπλές πηγές κινδύνων). Συμβάν αποτελεί και η μη υλοποίηση κάποιας αναμενόμενης ενέργειας ή κατάστασης. Επίσης, συμβάν μπορεί να συνιστά οτιδήποτε αναφέρεται ως σύμπτωση (incident), τυχαίο περιστατικό (accident) και εφόσον δεν έχει συνέπειες, να αναφέρεται ως «οριακό συμβάν» (near miss, near hit, close call).

Συνέπεια (Consequence)

Ορίζεται ως το αποτέλεσμα που μπορεί να επιφέρει ένα συμβάν επηρεάζοντας τους στόχους του οργανισμού. Η συνέπεια μπορεί να ορισθεί ως μεμονωμένη και συγκεκριμένη ή ως εύρος. Μπορεί να χαρακτηρίζεται βεβαία ή αβέβαιη, με θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στους στόχους και με ποσοτικό ή ποιοτικό χαρακτήρα / φύση. Οι αρχικές συνέπειες ενός συμβάντος ενδέχεται να κλιμακωθούν - αναβαθμισθούν μέσω αλληλεπίδρασης των επιπτώσεων.

Οι ανωτέρω ορισμοί εναρμονίζονται πλήρως με τις οδηγίες του προτύπου διαχείρισης κινδύνων (IRM, AIRMIC, "A Risk Management Standard" 2007 & ISO 31000:2009).

5. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

Σύμφωνα με AS/NZ 4360: 2004 & ISO 31000:2009 & ISO/IEC Guide 73 η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων πρέπει να διαθέτει τα κάτωθι **θεμελιώδη χαρακτηριστικά** :

- ο Έχει πρωτίστως προληπτικό χαρακτήρα και δευτερευόντως αποτρεπτικό – διαχειριστικό.
- ο Η αποτελεσματικότητά της σχετίζεται με τον βαθμό έγκαιρης και έγκυρης ανταπόκρισης (*risk response*).
- ο Συνδυάζει τομείς & στόχους : στρατηγικούς, οικονομικούς, γεωπολιτικούς, ρυθμιστικούς, λειτουργικούς κλπ.
- ο Δημιουργεί και προστατεύει αξία, περιουσιακά στοιχεία κλπ.
- ο Αποτελεί αναπόσπαστο μέρος όλων των διεργασιών του οργανισμού.
- ο Είναι μέρος της λήψης αποφάσεων και κριτήριο διάκρισης μεταξύ εναλλακτικών αντιμετώπισεων.
- ο Αντιμετωπίζει και περιορίζει με αποφασιστικότητα την αβεβαιότητα, τις ανεπιθύμητες εκπλήξεις και τις αιφνίδιες καταστάσεις.
- ο Λειτουργεί συστηματικά, δομημένα και έγκαιρα με συνεισφορά στην ανάπτυξη και σταθερά, συνεπή, συγκρίσιμα και αξιόπιστα αποτελέσματα.
- ο Χρησιμοποιεί / στηρίζεται σε πλήρη και αξιόπιστη πληροφορία.
- ο Είναι απόλυτα προσαρμόσιμη στο μέγεθος, τη φύση, το εύρος και την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων του οργανισμού υπηρετώντας και υποστηρίζοντας το επιχειρηματικό του προφίλ.
- ο Λαμβάνει υπόψη τον ανθρώπινο και πολιτισμικό παράγοντα.
- ο Είναι απόλυτα διαφανής και ανεξάρτητη.
- ο Είναι περιεκτική, δηλαδή δυναμική, παρεμβατική και με άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές, ήτοι, διαθέτει επαρκή αίσθηση αναγνώρισης αλλαγών σε πρώιμο στάδιο με άμεση ανταπόκριση (*proactive*).
- ο Πρωθυε, επισπεύδει την συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη της διαχείρισης κινδύνων σε όλες τις πτυχές του οργανισμού.
- ο Αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα συνέχειας και βιωσιμότητας του οργανισμού και τον προετοιμάζει για την επιτυχή αντιμετώπιση κρίσεων.

- ο Επιμελείται την ενσωμάτωση στις διαδικασίες του οργανισμού σημείων ελέγχων για την αποτροπή, αποφυγή ή περιορισμό των κινδύνων, κυρίως των λειτουργικών κινδύνων, σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

Επίσης, η διαχείριση κινδύνων, ενδεικτικά και όχι περιοριστικά, *περιλαμβάνει τις κάτωθι διεργασίες* :

Ανάλυση κινδύνου

Η ανάλυση κινδύνου περιλαμβάνει την αναγνώριση, την περιγραφή, την εκτίμηση και τον προσδιορισμό του κινδύνου. Ειδικότερα, η αναγνώριση του κινδύνου έχει σκοπό την ταυτοποίηση της έκθεσης του οργανισμού στην αβεβαιότητα και τον προσδιορισμό της συναφούς επικινδυνότητας, ανά δραστηριότητα και για το σύνολο των δραστηριοτήτων και αποφάσεων του οργανισμού, που θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν σε στρατηγικές, λειτουργικές, χρηματοοικονομικές, διαχείρισης γνώσης και πληροφορίας, καθώς και συμμόρφωσης.

Η περιγραφή του κινδύνου έχει στόχο την απεικόνιση των αναγνωρισμένων κινδύνων σε μία δομημένη και αξιοποιήσιμη μορφή, για παράδειγμα να αναφέρεται το πεδίο εμφάνισης του κινδύνου και η φύση του, καθώς και η ενδεχόμενη σύνδεσή του με λειτουργία ή συμβάν. Η εκτίμηση του κινδύνου μπορεί να είναι μία ποσοτική και ποιοτική προσέγγιση που να δίνει στοιχεία πιθανότητας έλευσης του γεγονότος και έκβασης θετικής ή αρνητικής, με αναφορά στα αποτελέσματα ή συνέπειες αυτού. Η εν λόγω εκτίμηση πρέπει να προσαρμόζεται απόλυτα στις ανάγκες του οργανισμού, δηλαδή να λαμβάνονται υπόψη και οι εγγενείς κίνδυνοι από την φύση των δραστηριοτήτων. Το αποτέλεσμα της αναγνώρισης, περιγραφής και εκτίμησης διαμορφώνει τα γενικά χαρακτηριστικά κάθε κινδύνου τα οποία προσδιορίζουν και ένα βαθμό σημαντικότητας για κάθε κίνδυνο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο θέσπισης προτεραιοτήτων στο χειρισμό / στην διαχείριση αυτών.

Αξιολόγηση κινδύνου

Όταν η διεργασία ανάλυσης κινδύνου έχει ολοκληρωθεί, είναι αναγκαίο οι εκτιμημένοι κίνδυνοι να συγκριθούν έναντι των κριτηρίων αποδοχής ή όχι κινδύνου που έχει επιλέξει να εφαρμόζει ο οργανισμός. Τα εν λόγω κριτήρια επηρεάζονται από σχετικά κόστη και οφέλη αποδοχής κινδύνων, νομικές απαιτήσεις, κοινωνικο-οικονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, ανησυχίες των εχόντων έννομο ενδιαφέρον (stakeholders), κλπ. Η αξιολόγηση κινδύνου επομένως, αφορά στην λήψη αποφάσεων σχετικά με την σημαντικότητα των κινδύνων στον οργανισμό την τρέχουσα στιγμή της αξιολόγησης και για το κατά πόσον ο κάθε συγκεκριμένος κίνδυνος θα γίνει αποδεκτός ή θα θεωρηθεί επιλέξιμος ή θα αντιμετωπισθεί με συγκεκριμένο τρόπο.

Αναφορά και επικοινωνία κινδύνου

Η αναφορά και επικοινωνία του κινδύνου διαχωρίζεται σε εσωτερική και εξωτερική.

1.Εσωτερική

Τα διαφορετικά ιεραρχικά και λειτουργικά επίπεδα εντός του οργανισμού χρειάζονται διαφορετική πληροφορία σχετικά με τους επιχειρηματικούς κινδύνους. Ειδικότερα, το Δ.Σ. με την συνεχή διασφάλιση και επιβεβαίωση της αποτελεσματικής και ανεξάρτητης λειτουργίας της διαχείρισης κινδύνων, έχει στην διάθεσή του αξιόπιστα στοιχεία για τους επιχειρηματικούς κινδύνους και μπορεί να αναθεωρεί με τον πλέον κατάλληλο τρόπο την Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων, προετοιμάζοντας τον οργανισμό και καθιστώντας τον ικανό και ανθεκτικό στην αντιμετώπιση και επιτυχή διαχείριση κρίσεων. Το Δ.Σ. εστιάζει στους πιο σημαντικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει ο οργανισμός και στις

πιθανές επιπτώσεις αυτών, καθώς και στον τρόπο διαχείρισής των και αποφασίζει την ανάληψη κινδύνων και την διαχείριση / επικοινωνία αυτής της απόφασης προς τα συνδεδεμένα μέρη.

Οι Επιχειρηματικές Μονάδες, ενημερώνονται και γνωρίζουν τους κινδύνους που emπίπτουν στην περιοχή ευθύνης τους, τους παρακολουθούν σύμφωνα με τα ορισθέντα πλάνα δράσεως της ΔΔΚ, προβαίνουν στις υλοποιήσεις που απαιτούνται και ενημερώνουν για συμβάντα που διαφοροποιούν την ανάλυση υφιστάμενων κινδύνων ή ταυτοποιούν νέους κινδύνους. Τα διοικητικά στελέχη που διαχειρίζονται κινδύνους (risk owners) κατανοούν την υπευθυνότητά τους για τους συγκεκριμένους κινδύνους ευθύνης τους και την υποχρέωση ανταπόκρισής τους στις διαχειριστικές διεργασίες - σε πλαίσιο όχι απλής υλοποίησης ενεργειών, αλλά κριτικής και δημιουργικής προσέγγισης, με πλήρη εναρμόνιση στην ενιαία κουλτούρα του οργανισμού για την ευαισθητοποίηση και ενεργοποίηση σε θέματα κινδύνων.

2.Εξωτερική

Ο οργανισμός, στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης που υιοθετεί, οφείλει να ενημερώνει τους έχοντες έννομο ενδιαφέρον (stakeholders) για την πολιτική που εφαρμόζει στην διαχείριση κινδύνων και στην επίτευξη των επί μέρους στόχων που τίθενται κατά την εφαρμογή της. Υπενθυμίζεται ότι γίνεται επιτακτικότερη η ανάγκη για ενημέρωση σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση της επίδοσης του οργανισμού σε μη χρηματοοικονομικά θέματα σε πεδία όπως σχέσεις με την κοινότητα, ανθρώπινα δικαιώματα, εργασιακές πρακτικές, υγεία και ασφάλεια και θέματα περιβάλλοντος. Ο οργανισμός ενημερώνει – ως οφείλει - ότι το Δ.Σ. κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων του διασφαλίζει ότι το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου είναι σε πλήρη λειτουργία και αποδίδει ικανοποιητικά και η αναφορά στην διαχείριση κινδύνων είναι έγκυρη και πλήρης και οποιοσδήποτε ελλείψεις / αδυναμίες διαπιστώνονται από το σύστημα ή στο σύστημα αυτό καθ' εαυτό, επισημαίνονται και δρομολογούνται άμεσα συγκεκριμένες διορθωτικές / βελτιωτικές ενέργειες, για την αντιμετώπισή τους.

Χειρισμός κινδύνου

Ο χειρισμός / διαχείριση κινδύνου είναι η διεργασία της επιλογής και εφαρμογής μέτρων ανταπόκρισης στο κίνδυνο, με σκοπό την τροποποίησή του. Ο χειρισμός κινδύνου περιλαμβάνει, την αποφυγή / αποτροπή κινδύνου, τον έλεγχο / μείωση / μετριασμό κινδύνου, τη μεταβίβαση / μεταφορά κινδύνου και τη χρηματοδότηση κινδύνου (σύμφωνα με το συγκεκριμένο πρότυπο, αφορά σε εξειδικευμένα προγράμματα ασφάλισης και δεν σημαίνει την παροχή κεφαλαίων για την κάλυψη του διαχειριστικού κόστους των κινδύνων - ISO/IEC Guide 73, σελίδα 17).

Η διεργασία ανάλυσης κινδύνου αναδεικνύει την σημαντικότητά τους και εν συνεχεία την προτεραιοποίησή τους προς διαχείριση. Ο οργανισμός θέτει προτεραιότητες στις ενέργειες χειρισμού κινδύνου με βάση τη δυνατότητά τους να μεγιστοποιήσουν την ωφέλειά του. Η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών μέτρων ελέγχου είναι ο βαθμός στον οποίο, ο κίνδυνος είτε θα εξαλειφθεί ή θα ελαχιστοποιηθεί με την υλοποίηση των προτεινόμενων μέτρων. Το κόστος χειρισμού του κινδύνου εκτιμάται ως συνάρτηση των αναμενόμενων ωφελειών της μείωσης του κινδύνου και της δυνητικής οικονομικής επίπτωσης, εάν δεν ληφθεί οποιαδήποτε ενέργεια χειρισμού. Σχετικά με τον κίνδυνο συμμόρφωσης υπενθυμίζεται ότι η συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς δεν είναι επιλογή, αλλά υποχρέωση, οπότε η αντιμετώπιση διαφοροποιείται. Ο οργανισμός γνωρίζει και κατανοεί τους

ισχύοντες εκάστοτε νόμους και εφαρμόζει ένα σύστημα μέτρων ελέγχου για να επιτύχει τη συμμόρφωση που επιπίπτουν στις λειτουργίες και αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Κανονιστικής Συμμόρφωσης (ΔΚΣ).

Επισημαίνεται ότι ο οργανισμός πρέπει να προετοιμάζεται και για την ανάληψη κάποιων κινδύνων οι οποίοι δεν επιδέχονται μεταφορά, δεν ασφαρίζονται, όπως π.χ. περιβαλλοντικά περιστατικά, τα οποία μπορεί να επιφέρουν ζημιά στο ηθικό των εργαζομένων και στην φήμη του οργανισμού, τα οποία μπορεί να εντάσσει στην γενικότερη διαχείριση κρίσεων.

Παρακολούθηση κινδύνου

Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου απαιτεί εμπειριστατωμένη παρακολούθηση και ανασκόπηση για να διασφαλισθεί ότι οι κίνδυνοι αναγνωρίζονται και αποτιμώνται αποτελεσματικά και ότι κατάλληλα μέτρα ελέγχου και αποκρίσεις είναι σε ισχύ. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου (ΔΕΕ) με τις προσεγγίσεις της δρα βοηθητικά στην επιτυχή παρακολούθηση των κινδύνων. Η αποτελεσματική παρακολούθηση πρέπει να στοχεύει στην έγκαιρη αναγνώριση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό και στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, ώστε οι κατάλληλες προσαρμογές στις διαδικασίες να υλοποιούνται άμεσα. Η διεργασία παρακολούθησης των κινδύνων καθορίζει εάν και κατά πόσον:

- *τα μέτρα που υιοθετήθηκαν για τον χειρισμό κινδύνων ήταν αποτελεσματικά (είχαν ως αποτέλεσμα ότι είχε τεθεί ως πρόθεση / στόχος)*
- *οι διαδικασίες λειτουργίας της διαχείρισης κινδύνων είναι οι ενδεδειγμένες για τον οργανισμό και έχουν την δέουσα επάρκεια και πληρότητα*
- *η κουλτούρα διαχείρισης κινδύνων σε συνδυασμό με την σύρευση γνώσης από την διαρκή παρακολούθηση των κινδύνων βοηθά σε λήψη καλύτερων αποφάσεων, ενώ παράλληλα ο οργανισμός βελτιστοποιεί την ικανότητά του να αντιμετωπίζει κρίσεις από την αποκτηθείσα εμπειρία*

Καθίσταται σαφές ότι η διοίκηση καθιερώνει την διαχείριση κινδύνων ως ευθύνη του συνόλου των εργαζομένων ανεξαρτήτως ρόλου και ιεραρχίας, διότι η επίτευξη των στόχων του οργανισμού αποτελεί ευθύνη και στόχο του κάθε εργαζόμενου. Η διοίκηση μεριμνά για την ανεξάρτητη λειτουργία και επαρκή στελέχωση της ΔΔΚ διαθέτοντας τους αναγκαίους πόρους για την ανάπτυξη εσωτερικών δομών, συστημάτων ή/και εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία της.

Επισημαίνεται ότι στα πλαίσια του ΣΕΕ ο Εσωτερικός Έλεγχος (ΔΕΕ) συνδράμει την Διαχείριση Κινδύνων μέσω των ελέγχων που διενεργεί, δίδοντας έμφαση σε λειτουργικές περιοχές με υψηλούς κινδύνους, διασφαλίζοντας / επιβεβαιώνοντας την υλοποίηση των ενεργειών που υποδεικνύει η ΔΔΚ, διαπιστώνοντας νέους κινδύνους και ταυτοποιώντας ειδικότερα λειτουργικούς κινδύνους λόγω διαδικαστικών κενών ή αδυναμιών.

Η διαχείριση κινδύνων ως λειτουργία ενσωματώνεται και εμπεριέχεται στις διαδικασίες που διέπουν το σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού, όπως η στρατηγική, τα διάφορα έργα, δραστηριότητες προϊόντων και υπηρεσιών, εκπαίδευση, ανάπτυξη και αξιολόγηση προσωπικού, αρχές – αξίες – εταιρική κουλτούρα, στόχοι ατομικοί και γενικοί. Επίσης, το σύνολο των λειτουργικών διαδικασιών του οργανισμού εμπεριέχουν πληθώρα σημείων ελέγχου (control points) τα οποία

αποτελούν και την πρώτη γραμμή άμυνας έναντι των κινδύνων (first line of defense), δεύτερη γραμμή αποτελεί η Διαχείριση Κινδύνων και τρίτη γραμμή η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου.

6. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Σύμφωνα με τα θεσμικώς οριζόμενα και το ισχύον οργανόγραμμα η Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων του Ομίλου, έχει γραμμή αναφοράς στον Δ/νοντα Σύμβουλο και μέσω αυτού στο Διοικητικό Συμβούλιο. Ο Δ/νων Σύμβουλος αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της ΔΔΚ ετησίως.

Στις αρμοδιότητες και ευθύνες της ΔΔΚ περιλαμβάνονται κατ' ελάχιστον τα εξής :

- Καθορισμός Πολιτικής για την Διαχείριση Κινδύνων, την οποία θα εισηγείται προς έγκριση στο Διευθύνοντα Σύμβουλο του Ομίλου.
- Καθιέρωση Διαδικασιών Διαχείρισης Κινδύνων, όπου μεταξύ άλλων θα ορίζονται καθήκοντα και ευθύνες για τους υπεύθυνους κινδύνων (risk owners) σε όλες τις λειτουργίες του Ομίλου. Προϋποθέτει την εγκαθίδρυση ανάλογων δομών στις λειτουργικές μονάδες του Ομίλου που θα συνδέονται με την ΔΔΚ.
- Πρόταση για έγκριση από τον Δ/νοντα Σύμβουλο της διάθεσης ανάληψης κινδύνου ανά βασική κατηγορία (risk appetite).
- Συμβολή στην λήψη της κατάλληλης απόφασης από την διοίκηση σχετικά με την αποδοχή και ανταπόκριση σε νέους κινδύνους.
- Δημιουργία και διατήρηση κατάλληλης κουλτούρας ευαισθητοποίησης στον κίνδυνο εντός του οργανισμού περιλαμβάνοντας σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα
- Διαμόρφωση και συντονισμό λειτουργικών δραστηριοτήτων που παρέχουν προστασία από κινδύνους ή μετριασμό κινδύνων, περιλαμβανομένων προγραμμάτων εκτάκτου ανάγκης και επιχειρηματικής συνέχειας
- Προώθηση της διαχείρισης κινδύνων σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο στο σύνολο των δραστηριοτήτων του Ομίλου
- Τήρηση και αναθεώρηση Μητρώου Επιχειρηματικών Κινδύνων (Risk register) για τον Όμιλο με δυναμική διαμόρφωση και αξιολόγηση
- Ανάπτυξη προγραμμάτων για την καταγραφή συμβάντων προς αξιοποίηση, που θα συμβάλλουν στην περιγραφή και ταυτοποίηση κινδύνων, στην έγκαιρη ανταπόκριση / αντιμετώπιση και στην ομαλή συνέχιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
- Συντονισμό των διαφόρων τρίτων που παρέχουν συμβουλευτική σε θέματα διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων στον Όμιλο
- Προετοιμασία αναφορών για τους κινδύνους προς το Δ.Σ. και τα ενδιαφερόμενα μέρη, όταν απαιτείται.
- Καθιέρωση στόχων που σχετίζονται με την διαχείριση κινδύνων στο σύνολο της στοχοθεσίας του Ομίλου.

Σημειώνεται ότι η ΔΔΚ έχει βασικό στόχο να προστατεύει και να προσθέτει αξία στον Όμιλο και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη, υποστηρίζοντας τους αντικειμενικούς σκοπούς του.

Η ΔΔΚ μέσω της επιτυχημένης και αποτελεσματικής λειτουργίας της συμβάλει σημαντικά στην βελτίωση των ικανοτήτων του Ομίλου να :

- Ισορροπεί την στρατηγική του με την ανάληψη αποδεκτού κινδύνου για την πραγματοποίηση των στόχων του.
Αξιολογούνται εναλλακτικές στρατηγικές με διαφοροποιημένους κινδύνους, επιλέγεται η καταλληλότερη και οι σχετικοί κίνδυνοι διαχειρίζονται ούτως ώστε ο υπολειπόμενος κίνδυνος (residual risk) να ταυτίζεται / πλησιάζει τον αποδεκτό / επιλέξιμο από τον Όμιλο (eligible risk). Σημειώνεται ότι η διαχείριση των κινδύνων λειτουργεί στην βάση επιλογών με κριτήριο την συσχέτιση κόστους - οφέλους.
- Ελαχιστοποιεί τις επιχειρησιακές εκπλήξεις και ζημίες
Κάθε λειτουργική μονάδα του Ομίλου, αναγνωρίζει τους κινδύνους που την αφορούν και προβαίνει σε προσυμφωνημένες ενέργειες περιορισμού τους, οι ενέργειες καθορίζονται και παρακολουθούνται από την ΔΔΚ, ώστε να επιτυγχάνεται σταδιακά η αποτροπή / μείωση των ταυτοποιημένων κινδύνων και η αποφυγή /περιορισμός των συνεπειών τους.
- Εξελίσσει και βελτιώνει διαχρονικά, τις αντιμετώπισεις / αντιδράσεις του προς τους κινδύνους, επιλέγει αποτελεσματικότερη προσέγγιση με χαμηλότερο κόστος.
- Διαχειρίζεται τους διαθέσιμους πόρους με αυξανόμενη διαχρονικά αποτελεσματικότητα, μέσω της ενσωμάτωσης της διαχείρισης των κινδύνων σε όλες τις δραστηριότητες, λόγω υψηλότερης προστιθέμενης αξίας
- Αναγνωρίζει και διαχειρίζεται το σύνολο των κινδύνων από κάθε δραστηριότητα επιλέγοντας οικονομίες κλίμακας, μέσω ευρείας προσέγγισης και ενοποίησης αντιδράσεων, που υλοποιείται σε τρία στάδια :
Πρώτο – συγκέντρωση και ομαδοποίηση κινδύνων στο σύνολο του Ομίλου
Δεύτερο - ενιαία στρατηγική μεταβίβασης / μεταφοράς κινδύνων
Τρίτο - μετατροπή της διαχείρισης κινδύνων από αμιγώς αμυντικό μηχανισμό σε μηχανισμό αναζήτησης τρόπων μεγιστοποίησης οφέλους και σύνδεση της διαχείρισης κινδύνων με την επιχειρησιακή ανάπτυξη
- Συνδέει την ανάπτυξη και απόδοσή του με την διαχείριση των κινδύνων του , αναπροσαρμόζοντας ανά περίπτωση τα επίπεδα ανοχής στον κίνδυνο σε συνάρτηση με τα οφέλη ανάληψής του
- Προβαίνει σε ορθολογικότερη οργάνωση και επιμερισμό των κεφαλαίων για την αύξηση των αποδόσεων και την άδραξη ευκαιριών. Μεταξύ των βασικότερων ωφελειών του Ομίλου από την διαχείριση κινδύνων συνίσταται η βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης, στην αύξηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

Η λειτουργία της ΔΔΚ συσχετίζεται και υποστηρίζεται για την βελτιστοποίηση της απόδοσής της από το Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης του Ομίλου και στον τρόπο που αυτό εναρμονίζεται με τα ισχύοντα, καθώς και από το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, μέρος του οποίου αποτελεί.

Υπενθυμίζεται ότι η Δ/ση Εσωτερικού Ελέγχου διασφαλίζει τον έλεγχο της ποιοτικής λειτουργίας του συστήματος διαχείρισης κινδύνων με τον έλεγχο των διαφόρων λειτουργικών μονάδων του Ομίλου επιβεβαιώνοντας την υλοποίηση των απαιτούμενων ενεργειών, άρα συμβάλλοντας ενεργά στον μετριασμό των συνολικών επιχειρηματικών κινδύνων του Ομίλου και στην αντιπροσωπευτικότερη διαμόρφωση του Μητρώου Κινδύνων. Επίσης, σε τακτά χρονικά διαστήματα επιβεβαιώνει την επάρκεια, καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της ΔΔΚ.

Οι λειτουργίες και οι αναλυτικές διεργασίες της ΔΔΚ περιγράφονται στις Διαδικασίες της.

7. ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΕΓΓΡΑΦΟΥ

Η αναθεώρηση της παρούσας Πολιτικής διενεργείται ανά τριετία, εκτός και εάν οι διαμορφούμενες συνθήκες το επιβάλλουν νωρίτερα.