



ΔΟΜΙΚΗ ΚΡΗΤΗΣ

Ανώνυμος Τεχνική & Βιομηχανική Εταιρεία

Πολιτική και Μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνων

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	Εισαγωγή	3
2.	Κύρια χαρακτηριστικά της Διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνων	3
2.1.	Αναγνώριση Κινδύνων	4
2.2.	Εκτίμηση Κινδύνων	5
2.3.	Διαχείριση Κινδύνων	6
2.4.	Παρακολούθηση Κινδύνων	7
3.	Αναγνώριση των ρόλων των εμπλεκόμενων μερών.....	8
3.1.	Ο ρόλος της Εκτελεστικής Διοίκησης	8
3.2.	Ο ρόλος της Λειτουργίας Διαχείρισης Κινδύνων	8
3.3.	Ο ρόλος της Λειτουργίας Κανονιστικής Συμμόρφωσης	9
3.4.	Ο ρόλος της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου	9
3.5.	Ο ρόλος του προσωπικού.....	9
3.6.	Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου	9
4.	Εργαλεία μεθοδολογίας	10
5.	Παράρτημα Α / Υπόδειγμα Μητρώου Κινδύνων	11

1. Εισαγωγή

Η παρούσα Πολιτική και Μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνων εγκρίθηκε και τίθεται σε ισχύ με την από 17/07/2021 απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρίας.

Η Διαχείριση Κινδύνων είναι ένα από τα βασικά στοιχεία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Εταιρίας (στο εξής και «ΣΕΕ»). Σε συνδυασμό με τα λοιπά στοιχεία που συνθέτουν ένα αποτελεσματικό ΣΕΕ όπως οι λειτουργίες της Κανονιστικής Συμμόρφωσης, της Διασφάλισης Ποιότητας και του Εσωτερικού Ελέγχου, συνθέτουν ένα Πλαίσιο που έχει ως στόχο την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων της Εταιρίας και την επίτευξη των στόχων της.

Η Εταιρία εφαρμόζει κατάλληλη Πολιτική και Μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνων οι οποία εγκρίνεται με ξεχωριστή απόφαση του ΔΣ. Περιλαμβάνει διαδικασίες, έντυπα και εργαλεία διαχείρισης ενώ λαμβάνει υπόψη διεθνή πλαίσια όπως το COSO ERM.

2. Κύρια χαρακτηριστικά της Διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνων

Ως «κίνδυνος» (risk) ορίζεται η πιθανότητα έλευσης ενός συμβάντος (event) το οποίο μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη λειτουργία και την επίτευξη της στρατηγικής και των στόχων της Εταιρίας.

Η Διαχείριση Κινδύνων είναι μία συνεχής και επαναληπτική διαδικασία η οποία επιτρέπει στη Διοίκηση της Εταιρίας να εντοπίσει, αξιολογήσει και διαχειριστεί τους κινδύνους και τις αβεβαιότητες. Η διαδικασία αυτή είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Εταιρίας και με τη διατήρηση και την αύξηση της αξίας της. Η Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων συνίσταται από την κουλτούρα, τις αξίες, τις δυνατότητες, τις πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές της Εταιρίας και λειτουργεί σε συνδυασμό με την διαμόρφωση στρατηγικής και την επίτευξη των στόχων της.

Η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα του ΣΕΕ σε κάθε εταιρεία βασίζεται:

- α) στη φύση και έκταση των κινδύνων που αντιμετωπίζει
- β) στην έκταση και τις κατηγορίες των κινδύνων που το ΔΣ αποδέχεται να αναλάβει
- γ) στην πιθανότητα επέλευσης των παραπάνω κινδύνων
- δ) στην ικανότητα της εταιρείας να μειώσει την επίπτωση των κινδύνων που τελικώς επέρχονται και

ε) στο κόστος λειτουργίας συγκεκριμένων δικλίδων ασφαλείας, σε σχέση με το όφελος από τη διαχείριση των κινδύνων.

Η Διαχείριση Κινδύνων έχει ως προϋπόθεση τον προσδιορισμό σαφών και μετρήσιμων λειτουργικών στόχων (objective setting) τόσο σε επίπεδο Εταιρίας όσο και σε επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών και δραστηριοτήτων. Ακολούθως, θα πρέπει να αναγνωρίζονται τα σημαντικά γεγονότα που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά αυτούς τους στόχους (event identification), να αξιολογούνται οι σχετικοί κίνδυνοι (risk assessment) και να αποφασίζεται η απόκριση της εταιρείας σε αυτούς (risk response).

Ουσιαστικά, η Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων αποτελείται από τις εξής υπό-διαδικασίες:

1. Αναγνώριση Κινδύνων (risk identification)
2. Εκτίμηση Κινδύνων (risk assessment)
3. Διαχείριση Κινδύνων (risk management)
4. Παρακολούθηση εξέλιξης κινδύνων (risk monitoring)

2.1. Αναγνώριση Κινδύνων

Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει η Εταιρία διαφέρουν από την άποψη:

α) της πηγής του κινδύνου

- Εξωγενείς κίνδυνοι: προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον
- Ενδογενείς κίνδυνοι.

β) της φύσης των κινδύνων και των στόχων που απειλούν. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Κίνδυνοι που απειλούν στρατηγικούς στόχους (strategic objectives / strategic risks)
- Κίνδυνοι που απειλούν λειτουργικούς /επιχειρησιακούς στόχους και στόχους των επιμέρους λειτουργιών, διευθύνσεων και τμημάτων της Εταιρίας (Operational objectives /Operational risks).
- Κίνδυνοι κανονιστικής συμμόρφωσης (compliance objectives / compliance risks)
- Κίνδυνοι που σχετίζονται με τις αναφορές (reporting objectives / reporting risks).

Λοιπές υπο-κατηγορίες κινδύνων ενδεικτικά αποτελούν: χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι, κίνδυνοι πληροφοριακών συστημάτων, τυχαίοι κίνδυνοι, κίνδυνοι σε σχέση με τη φήμη και τη δημοσιότητα κλπ.

Κάθε κίνδυνος είναι πιθανό να κατατάσσεται σε περισσότερες της μία κατηγορίες (πχ να απειλεί λειτουργικούς στόχους αλλά και στόχους αναφορών).

Η αναγνώριση κινδύνων γίνεται εφικτή με τη συνεχή, μεθοδική και επαναληπτική διενέργεια συζητήσεων και συναντήσεων εργασίας εντός της Εταιρίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών.

2.2. Εκτίμηση Κινδύνων

Η εκτίμηση κινδύνων πραγματοποιείται με την αξιολόγηση και την κατάταξή τους σε κλίμακες που έχουν σχέση με:

- Την πιθανότητα έλευσης του κινδύνου (event likelihood)
- Την επίπτωση του κινδύνου (impact)

Οι κλίμακες μέτρησης τόσο της πιθανότητας όσο και της επίπτωσης του κινδύνου έχουν τέσσερις βαθμίδες ως εξής:

Επίπεδο	Πιθανότητα	Περιγραφή	Πιθανότητα έλευσης %
1	Απομακρυσμένη (remote)	Μικρή πιθανότητα αλλά μπορεί να συμβεί	1% - 20%
2	Σχετικά πιθανή (possible)	Αξιοσημείωτη πιθανότητα	21% - 50%
3	Πολύ πιθανή (probable)	Περισσότερο πιθανό να συμβεί παρά να μη συμβεί	51% - 80%
4	Σχεδόν σίγουρη (very probable)	Σχεδόν σίγουρο ότι θα συμβεί	> 80%

Επίπεδο	Επίπτωση	Περιγραφή	
1	Χαμηλή (low)	Συμβάντα που δεν επηρεάζουν τους στρατηγικούς στόχους της Εταιρίας αλλά έχουν αντίκτυπο σε κάποια λειτουργία	Δεν έχουν σημαντικό αντίκτυπο στα οικονομικά στοιχεία της εταιρίας
2	Μεσαία (medium)	Συμβάντα που δεν επηρεάζουν τους στρατηγικούς στόχους της Εταιρίας αλλά έχουν αξιοσημείωτο αντίκτυπο σε μία ή περισσότερες λειτουργίες της Εταιρίας	Έχουν αξιοσημείωτο αντίκτυπο στα οικονομικά στοιχεία της εταιρίας
3	Υψηλή (high)	Συμβάντα που επηρεάζουν αρκετά σημαντικά τις λειτουργίες της εταιρείας και έχουν αρκετά σημαντικό αντίκτυπο στους στρατηγικούς στόχους της Εταιρίας	Έχουν αρκετά σημαντικό αντίκτυπο στα οικονομικά στοιχεία και την περιουσία της εταιρίας

4	Πολύ σημαντική (severe)	Συμβάντα που επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρίας και ενδεχομένως τη φήμη της και τη συνέχεια της δραστηριότητάς της	Έχουν πολύ σημαντικό αντίκτυπο στα οικονομικά στοιχεία και την παρουσία της εταιρίας
---	----------------------------	--	--

↑ L I K E L I H O O D ↓	← IMPACT →				
	Very High (4)	4	8	12	16
	High (3)	3	6	9	12
	Medium (2)	2	4	6	8
	Low (1)	1	2	3	4
	Low (1)	Medium (2)	High (3)	Very High (4)	

Risk Score	Rating
0 – 3	Low
4 – 6	Medium
6 – 9	High
10 – 16	Very High

Τα ανωτέρω όρια μπορούν να εξειδικεύονται περαιτέρω με αποφάσεις της Διοίκησης.

Η μέτρηση των κινδύνων γίνεται εφικτή με τη συνεχή, μεθοδική και επαναληπτική διενέργεια συζητήσεων και συναντήσεων εργασίας εντός της Εταιρίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών και με τη χρησιμοποίηση κατάλληλων αναλύσεων, μεθοδολογίας και εργαλείων.

Είναι προφανές ότι πολλοί κίνδυνοι δεν είναι εύκολα ποσοτικοποιήσιμοι και μετρήσιμοι. Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα αναφέρεται ο κίνδυνος εξάρτησης από βασικό πρόσωπο. Στην περίπτωση αυτή λαμβάνονται ποιοτικά κριτήρια για την κατάταξη του κινδύνου σε ένα μία από τις ανωτέρω κατηγορίες.

2.3. Διαχείριση Κινδύνων

Η Διοίκηση της Εταιρίας καλείται να διαχειριστεί τους κινδύνους στους οποίους υπόκειται. Οι ενέργειες /απόκριση της Διοίκησης μπορεί να είναι:

- Αποδοχή του κινδύνου (risk acceptance)

- Περιορισμός του κινδύνου (risk mitigation), μέσω του περιορισμού της επίδρασης ή της πιθανότητας. Ο περιορισμός του κινδύνου γίνεται είτε με την ενίσχυση των δικλίδων ασφαλείας (internal controls) είτε και με την υλοποίηση ενεργειών διοίκησης (management actions)
- Μεταφορά του κινδύνου σε τρίτους (risk transfer)
- Απόρριψη /αποφυγή του κινδύνου (risk avoidance).

Η απόφαση για τον τρόπο διαχείρισης των κινδύνων παίρνεται από τη Διοίκηση και συγκεκριμένα τους εκάστοτε «ιδιοκτήτες» των κινδύνων (risk owners) σύμφωνα με:

- Το προφίλ κινδύνου της Εταιρίας (Risk Profile)
- Γενικό επίπεδο αποδεκτού κινδύνου (Risk Appetite Statement)
- Επιμέρους αποδεκτά επίπεδα κινδύνου (Risk Tolerance Statements)

Οι ανωτέρω δηλώσεις και όρια προσδιορίζονται από τη Διοίκηση και τους εκάστοτε «ιδιοκτήτες» των κινδύνων (risk owners) και υπόκεινται σε αλλαγές καθώς πρόκειται για μία δυναμική διαδικασία. Ωστόσο, ενόψει της εγκατάστασης της αναφερόμενης μεθοδολογίας μετά την ημερομηνία της έγκρισής της, οι αρχικές μετρήσεις θα προσδιοριστούν, μαζί με την αναγνώριση και μέτρηση των κινδύνων σε ένα μητρώο κινδύνων (risk register) σε εύλογο χρονικό διάστημα.

2.4. Παρακολούθηση Κινδύνων

Η Διοίκηση της Εταιρίας είναι συνεχώς ενήμερη για την πορεία διαχείρισης και εξέλιξης των κινδύνων σύμφωνα με τις αποφάσεις της αλλά και διαρκώς ενημερώνεται για αναδυόμενους κινδύνους που δεν είχαν αρχικά εντοπιστεί και αξιολογηθεί.

Η παρακολούθηση κινδύνων γίνεται με τα κατάλληλα εργαλεία και αναφορές προς τη Διοίκηση.

3. Αναγνώριση των ρόλων των εμπλεκόμενων μερών

3.1. Ο ρόλος της Εκτελεστικής Διοίκησης

Η Διαχείριση Κινδύνων είναι μία συνεχής και επαναληπτική διαδικασία (on going & iterative process) και αποτελεί μία από τις βασικές αρμοδιότητες της Εκτελεστικής Διοίκησης. Είναι προφανές ότι τους κινδύνους της Εταιρίας τους γνωρίζει καλύτερα η Εκτελεστική Διοίκηση ((η οποία χαρακτηρίζεται και ως «πρώτη γραμμή άμυνας»). Η συμβολή της Λειτουργίας Κινδύνων (Risk Function) και του Υπεύθυνου Διαχείρισης Κινδύνων είναι να υποστηριχθεί η Διοίκηση και τα στελέχη της Εταιρίας και να αποτυπωθεί η πληροφόρηση στα κατάλληλα εργαλεία, τα οποία θα είναι εύχρηστα αρχικά για τα ίδια αυτά τα στελέχη.

3.2. Ο ρόλος της Λειτουργίας Διαχείρισης Κινδύνων

Η Διοίκηση της Εταιρίας, συνδυάζοντας τις απαιτήσεις του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας της, των σχετικών Νομοθετικών Απαιτήσεων αλλά και των διεθνών καλών πρακτικών έχει προβλέψει τη λειτουργία διακριτής Λειτουργίας Διαχείρισης Κινδύνων και τον ορισμό Υπεύθυνου Διαχείρισης Κινδύνων (ΥΔΚ).

Ο ΥΔΚ είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη διαδικασιών, την καταγραφή των κινδύνων και την αποτελεσματική μέτρησή τους εφαρμόζοντας τα κατάλληλα εργαλεία. Συντάσσει και επικοινωνεί στην Ανώτατη Διοίκηση αναφορές σχετικά με την υφιστάμενη διαχείριση. Συνεργάζεται με την Ανώτατη Διοίκηση για να λαμβάνει στοιχεία και κατευθύνσεις και την ανατροφοδοτεί με αναφορές και μετρήσεις προς διευκόλυνση της διαχείρισης που αυτοί διενεργούν. Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων έχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε όλες τις απαιτούμενες πηγές πληροφόρησης. Απαιτείται να έχει επαρκείς γνώσεις και εμπειρία. Αναφέρεται στον Διευθύνοντα Σύμβουλο της Εταιρίας ενώ έχει ανεμπόδιστη πρόσβαση στο Διοικητικό Συμβούλιο μέσω της Επιτροπής Ελέγχου.

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων δύναται να έχει παράλληλα και το ρόλο του Υπεύθυνου Κανονιστικής Συμμόρφωσης της Εταιρίας.

3.3. Ο ρόλος της Λειτουργίας Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Η Λειτουργία Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Function), όπως και η Λειτουργία Κανονιστικής Συμμόρφωσης (Compliance Function) ανήκουν στην ονομαζόμενη «δεύτερη γραμμή άμυνας». Παρακολουθούν το σύνολο της λειτουργίας του Οργανισμού και υποστηρίζουν τη Διοίκηση («πρώτη γραμμή άμυνας») για θέματα αρμοδιότητάς της. Ακολουθώς, και οι δύο λειτουργίες (Risk & Compliance) υπόκεινται σε έλεγχο από την «τρίτη γραμμή άμυνας», τη λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit Function). Και οι δύο Λειτουργίες αναφέρονται στην Εκτελεστική Διοίκηση (Διευθύνων Σύμβουλος) και έχουν πρόσβαση στο Διοικητικό Συμβούλιο, μέσω της Επιτροπής Ελέγχου (ή της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων εφόσον λειτουργεί τέτοια Επιτροπή). Μεγάλο μέρος των κινδύνων, όπως έχει ήδη αναφερθεί, έχει σχέση με την τήρηση των κανονιστικών υποχρεώσεων και κατά συνέπεια οι λειτουργίες διαχείρισης κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης συνδέονται και συνεργάζονται στενά.

3.4. Ο ρόλος της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου

Η σύγχρονη οργάνωση του Εσωτερικού Ελέγχου ενός οργανισμού (χαρακτηριζόμενη και ως «τρίτη γραμμή άμυνας») βασίζεται στην αναγνώριση, τη μέτρηση, την ανάλυση και την ιεράρχηση των κινδύνων (risk based internal audit). Η προσέγγιση αυτή είναι απαραίτητη λόγω του ότι, τόσο η προσοχή της Διοίκησης της Εταιρείας όσο και οι πόροι του Εσωτερικού Ελέγχου, πρέπει να στραφούν σε περιοχές που είναι περισσότερο επικίνδυνες για την Εταιρεία αναφορικά είτε σε μετρήσιμα (χρηματικά) στοιχεία είτε σε μη άμεσα μετρήσιμα ποιοτικά στοιχεία. Επίσης, η ίδια η Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων, ελέγχεται από την Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου (αποτελεί ένα από βασικά αντικείμενα ελέγχου). Για τους λόγους αυτούς η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit Function) συνεργάζεται άμεσα τόσο με την Εκτελεστική Διοίκηση όσο και με την Λειτουργία Διαχείρισης Κινδύνων.

3.5. Ο ρόλος του προσωπικού

Η Διαχείριση Κινδύνων είναι μια βασική εταιρική διαδικασία και αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητας. Όλα τα άτομα που εργάζονται στην Εταιρία, συνεργάζονται για την κατανόηση και την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων της Εταιρίας και την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Κατά συνέπεια είναι ιδιαίτερα κρίσιμος ο ρόλος του συνόλου του προσωπικού στην διαδικασία διαχείρισης κινδύνων.

3.6. Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου

Το Διοικητικό Συμβούλιο διενεργεί εποπτεία και παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων κυρίως μέσω:

- Λήψης και αξιολόγησης των κατάλληλων αναφορών
- Διενέργειας δημιουργικών συζητήσεων και σχετικών παρουσιάσεων στο πλαίσιο της λειτουργίας του
- Παροχής σχετικών συστάσεων στα εμπλεκόμενα μέρη
- Λήψης σχετικών αποφάσεων

4. Εργαλεία μεθοδολογίας

Κάθε στάδιο της διαχείρισης κινδύνων πρέπει να είναι κατάλληλα αποτυπωμένο με τρόπο που να επιτρέπει την επεξεργασία των πληροφοριών και δεδομένων και τη λήψη ενημερωμένων αποφάσεων. Βασικό ρόλο, όπως προαναφέρθηκε, έχει ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων, ο οποίος ενεργεί ως σύμβουλος της Διοίκησης αλλά και ως συντονιστής της συνολικής διαδικασίας, υπό την άμεση επίβλεψη του Διευθύνοντος Συμβούλου, στον οποίο αναφέρεται.

Τα βασικότερα εργαλεία της μεθοδολογίας είναι τα εξής:

- ✓ Διενέργεια «κύκλων κινδύνου» (ERM cycles): Πρόκειται για την πιο χρονοβόρα διαδικασία καθώς αφορά:
 - Ομαδικές Συναντήσεις Εργασίας (workshops) με μέλη ΔΣ, στελέχη διοίκησης, ΔΣ προσωπικό και λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη
 - Ατομικές συζητήσεις εργασίας (interviews & meetings)
- ✓ Δημιουργία και συντήρηση κατάλληλων εργαλείων παρακολούθησης, όπως για παράδειγμα το «Μητρώο Κινδύνων» (Objectives-Risks-Control matrix / “ORC matrix”). Το Μητρώο Κινδύνων περιλαμβάνει (ενδεικτικά):
 - Περιγραφή του κινδύνου
 - Κατηγοριοποίηση και πληροφόρηση σχετικά με τον κίνδυνο
 - Σύνδεση με τον αντίστοιχο αντικειμενικό στόχο του Οργανισμού (objective)
 - Κύριες δικλίδες ασφαλείας (key controls) που σχετίζονται με / τον κίνδυνο
 - Μέτρηση κινδύνου (σε κλίμακες πιθανότητας και επίπτωσης)
 - Αποτύπωση του «αποδεκτού επίπεδου κινδύνου» (target residual risk) σύμφωνα με τη Διοίκηση (risk appetite /risk tolerance / risk appetite statements)

Στο παράρτημα Α υπάρχει το προτεινόμενο υπόδειγμα του μητρώου κινδύνων. Υπόκειται σε αλλαγές ωστόσο και αναθεώρηση ανάλογα με την εξέλιξη της διαδικασίας.

- ✓ Δημιουργία και επικοινωνία κατάλληλων περιοδικών αναφορών προς τη Διοίκηση και την Επιτροπή Ελέγχου.
- ✓ Συνεργασία με τις λειτουργίες Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Εσωτερικού Ελέγχου, με σκοπό την αποφυγή του κινδύνου της επικάλυψης ενεργειών.

5. Παράρτημα Α / Υπόδειγμα Μητρώου Κινδύνων

Α/Α	Σύντομη Περιγραφή Κινδύνου	Πηγή Κινδύνου Ενδογενής/ Εξωγενής	Απειλούμενο Objective STRATEGIC / OPERATIONAL / REPORTING / COMPLIANCE	Υπεύθυνος για τον κίνδυνο	Ελεγχόμενο Στοιχείο Διαδικασία / Υποδιαδικασία	Βαθμολόγηση κινδύνου (εγγενής κίνδυνος)			
						Επίδραση (1-5)	Πιθανότητα (1-5)	Επίδραση x Πιθανότητα	Κατάταξη κινδύνου
1								0	
2								0	
3								0	
4								0	
5								0	
6								0	
7								0	

Συν:

Δικλείδες ασφαλείας που περιορίζουν τον κίνδυνο (βασικά σημεία)	Αξιολόγηση δικλείδων από τον εσωτερικό ελεγκτή (assurance)	Αξιολόγηση μετά τις υπάρχουσες δικλείδες ασφαλείας (residual risk)				Αποδεκτό επίπεδο κινδύνου για την εταιρεία (acceptable risk or target risk) (ERM PROCESS, Απόφαση Διοίκησης)	Προγραμματισμένες ενέργειες σχετικά με δικλείδες ασφαλείας (σχέδια δράσης)
		Επίδραση (1-5)	Πιθανότητα (1-5)	Επίδραση x Πιθανότητα	Κατάταξη κινδύνου		
				0			
				0			
				0			
				0			
				0			
				0			
				0			