



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

Ημερομηνία έγκρισης από το Δ.Σ:	24/09/2021
Ημερομηνία έγκρισης 1 ^{ης} τροποποίησης από το Δ.Σ.:	27/11/2023

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ
ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

A. Εισαγωγή	3
B. Σκοπός	3
Γ. Αρμοδιότητες Υπεύθυνου Διαχείρισης Κινδύνων	4
Δ. Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων	6
<u>1.</u> Βασικές Αρχές	6
<u>2.</u> Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνου	6
<u>3.</u> Αναγνώριση και Αξιολόγηση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	7
<u>4.</u> Καθορισμός Αντικειμενικών Σκοπών	8
<u>5.</u> Αναγνώριση Γεγονότος	10
<u>6.</u> Αξιολόγηση Κινδύνων	11
Ε. Υποβολή εκθέσεων / αναφορών	23
ΣΤ. Ισχύς / Τροποποίηση	23



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

A. Εισαγωγή

Η παρούσα διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων της Εταιρείας «ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΛΑΜΨΑ Α.Ε.» (εφεξής «Εταιρεία») καταρτίστηκε σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4706/2020 περί εταιρικής διακυβέρνησης, της Απόφασης 1/891/30.9.2020 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης που ακολουθεί η Εταιρεία. Οι μηχανισμοί και οι διαδικασίες σχετικά με τη Διαχείριση Κινδύνων αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Εταιρείας. Κύρια αποστολή της Διαχείρισης Κινδύνων είναι η θέσπιση και η εφαρμογή κατάλληλων και επικαιροποιημένων πολιτικών και διαδικασιών, με σκοπό να ελαχιστοποιείται αποτελεσματικά η επίπτωση των κινδύνων στην εύρυθμη λειτουργία της Εταιρείας καθώς και στα οικονομικά της μεγέθη και τη φήμη της.

B. Σκοπός

Η παρούσα διαδικασία έχει σκοπό να θεσπίσει τις ενέργειες που πρέπει να αναπτυχθούν για τη μεθοδική και αποτελεσματική προσέγγιση της αβεβαιότητας που σχετίζεται με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της Εταιρείας, με σκοπό την αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων που προκύπτουν κατά την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την συνεισφορά της Διαχείρισης Κινδύνων στην επίτευξη των στόχων της Εταιρείας.



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

Γ. Αρμοδιότητες Υπεύθυνου Διαχείρισης Κινδύνων

Η Εταιρεία, για λόγους οργανωτικούς και λειτουργικούς, δεν διαθέτει ξεχωριστή Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων.

Το πρόσωπο, που είναι επιφορτισμένο με τις αρμοδιότητες του Υπευθύνου Διαχείρισης Κινδύνων (εφ' εξής «Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων») ορίζεται από το Δ.Σ. κατόπιν αξιολόγησης και πρότασης της Επιτροπής Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων. Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων είναι ανεξάρτητος από τις υπόλοιπες επιχειρησιακές μονάδες της Εταιρείας και αναφέρεται διοικητικά στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και λειτουργικά στο Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας. Η διοικητική αναφορά σχετίζεται με τη διευκόλυνση της καθημερινής λειτουργίας (π.χ. έγκριση αδειών, προϋπολογισμού κ.λπ.).

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων έχει πρόσβαση σε όλες τις σχετικές με το αντικείμενο των εργασιών του πληροφορίες και μπορεί να χρησιμοποιήσει όλους τους διαθέσιμους τρόπους επικοινωνίας εντός της Εταιρείας χωρίς περιορισμούς, προκειμένου να εκτελέσει τα καθήκοντά του.

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων έχει επάρκεια γνώσεων, δεξιοτήτων και την εμπειρία που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Εφόσον κριθεί απαραίτητο συμμετέχει σε προγράμματα εκπαίδευσης που άπτονται του αντικειμένου της εργασίας του.

Ο ρόλος του υπευθύνου διαχείρισης κινδύνων συμπεριλαμβάνει, την επισκόπηση της διαδικασίας αναγνώρισης και αξιολόγησης των κινδύνων (risk assessment), τις διαδικασίες διαχείρισης και απόκρισης της Εταιρείας σε αυτούς (risk response) και τις διαδικασίες παρακολούθησης της εξέλιξης των κινδύνων (risk monitoring). Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων προετοιμάζει ετήσιο πρόγραμμα δράσης / ελέγχου στο οποίο καθορίζονται οι απαιτούμενοι πόροι που απαιτούνται για τη λειτουργία της Μονάδας, περιοχές ελέγχου (πολιτικές, διαδικασίες κ.λπ.), τυχόν εκπαιδεύσεις, εκθέσεις ελέγχου και εκθέσεις προόδου της Εταιρείας σε σχέση με την αντιμετώπιση τυχόν ευρημάτων κ.λπ.

Οι βασικές αρμοδιότητες του υπευθύνου διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται, στα κάτωθι:

- Καταρτίζει ετήσιο πρόγραμμα δραστηριοτήτων.
- Επιβλέπει την κατάλληλη εφαρμογή της Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνου και της Διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνων και των λεπτομερών επιμέρους πολιτικών σχετικών με τους κινδύνους σε όλη την Εταιρεία
- Εισηγείται σχετικά με το risk profile και risk appetite της Εταιρείας.
- Εισηγείται σχετικά με τις πολιτικές και διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου.



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

- Αναπτύσσει και χρησιμοποιεί κατάλληλες μεθοδολογίες για όλους τους κινδύνους που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της Εταιρείας συμπεριλαμβανομένων μοντέλων για τον προσδιορισμό, αξιολόγηση, παρακολούθηση, έλεγχο, αναφορά και πρόβλεψη αυτών των κινδύνων
- Προσδιορίζει τα όρια ως προς τους κινδύνους για κάθε τύπο κινδύνου, παρακολουθεί αυτά τα όρια και αξιολογεί την συμβολή των γραμμών της επιχείρησης στην διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων.
- Προτείνει Key Risk Indicators (KRIs) για κάθε τύπο κινδύνου και τα παρακολουθεί.
- Διασφαλίζει ότι τα ανώτερα στελέχη και οι risk owners λαμβάνουν τα απαραίτητα μέτρα σύμφωνα με τις εγκεκριμένες πολιτικές και διαδικασίες για να διαχειρίζονται το κίνδυνο.
- Συντονίζει και παρακολουθεί τις εργασίες των risk owners.
- Προσδιορίζει τα κριτήρια για τον εμπρόθεσμο προσδιορισμό των κινδύνων στο επίπεδο μεμονωμένης και συγκεντρωτικής έκθεσης και προτείνει κατάλληλες διαδικασίες και κανόνες παρακολούθησης για την αντιμετώπισή τους
- Προτείνει στο Διοικητικό Συμβούλιο κατάλληλες τεχνικές για την διατήρηση των κινδύνων εντός αποδεκτών ορίων
- Αξιολογεί την επάρκεια των μεθόδων για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την παρακολούθηση των κινδύνων τακτικά και προτείνει διορθωτικές ενέργειες όπου απαιτείται
- Εισηγείται τεχνικές διαμοιρασμού ή αντιστάθμισης του κινδύνου.
- Λειτουργεί συντονιστικά σε όλα τα workshop αξιολόγησης διεργασιών (processes), κινδύνων και δικλείδων ασφαλείας
- Παρακολουθεί τη συνολική σύνθεση και εκτέλεση και συστήνει οποιοσδήποτε διορθωτικές ενέργειες,
- Συντάσσει εκθέσεις και λοιπές αναφορές για να ενημερώσει το Διοικητικό Συμβούλιο επί ζητημάτων που άπτονται της Πολιτικής Διαχείρισης Κινδύνων και της Διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνων τουλάχιστον κάθε τρίμηνο σε συνεργασία με τη Μ.Ε.Ε.
- Συντάσσει ετησίως συγκεντρωτική έκθεση / απολογισμό.
- Συνεργάζεται με το Διοικητικό Συμβούλιο έτσι ώστε να προσδιορίζονται οι στόχοι, να σχεδιάζονται οι πολιτικές και να τίθενται τα όρια για την διαχείριση κινδύνων.
- Συνεργάζεται με το Διοικητικό Συμβούλιο έτσι ώστε να διασφαλίζεται η επαρκής και αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.
- Συνεργάζεται με το Διοικητικό Συμβούλιο έτσι ώστε να καθορίζονται τα όρια ανοχής στον κίνδυνο.



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

Δ. Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων

1. Βασικές Αρχές

Το Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων που εφαρμόζει η Εταιρεία βασίζεται στα κατωτέρω επιμέρους στοιχεία:

- κατάλληλη οργανωτική δομή και λειτουργία,
- σαφείς ρόλους και αρμοδιότητες,
- επάρκεια πόρων, ανθρώπινου δυναμικού και υποδομών υποστήριξης,
- αντίληψη της έννοιας των κινδύνων και γνώση τεχνικών διαχείρισης κινδύνων,
- κανόνες τυχόν εξωτερικής ανάθεσης,
- οργανωμένοι διάυλοι εσωτερικής επικοινωνίας,
- αξιόπιστη καταγραφή στοιχείων και σύνταξη αναφορών,
- επαρκής τεκμηρίωση και πληροφόρηση,
- αποτελεσματικοί έλεγχοι και παρακολούθησή τους,
- ομαλή λειτουργία της Εταιρείας.

2. Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνου

Η Εταιρεία εφαρμόζει το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου που έχει καταρτίσει η Επιτροπή του COSO (ERM) το 2004. Σύμφωνα με το πλαίσιο COSO, η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων ορίζεται ως «μια διαδικασία που πραγματοποιείται από το Διοικητικό Συμβούλιο της οικονομικής οντότητας, τη διεύθυνση και το υπόλοιπο προσωπικό, που εφαρμόζεται στη ρύθμιση της στρατηγικής και σε όλη την έκταση της επιχείρησης. Είναι σχεδιασμένη με σκοπό να αναγνωρίζει πιθανά γεγονότα που ενδέχεται να επηρεάσουν την οντότητα, να διαχειρίζεται κινδύνους και να παρέχει λογική και βέβαιη διαβεβαίωση σχετικά με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.».

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία, οι κίνδυνοι θα πρέπει να προσδιορίζονται αφού έχουν προσδιορισθεί οι στόχοι της Εταιρείας και να συνδέονται με αυτούς. Οι στόχοι αυτοί ευθυγραμμίζονται με τα οκτώ συστατικά στοιχεία διαχείρισης κινδύνων, τα οποία είναι τα εξής:

- το εσωτερικό περιβάλλον ,
- ο καθορισμός των στόχων,
- ο προσδιορισμός των γεγονότων,
- η εκτίμηση του κινδύνου,
- η αντιμετώπιση του κινδύνου,



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

- οι δραστηριότητες του ελέγχου,
- η πληροφορία και η επικοινωνία και
- η παρακολούθηση.

Επίσης, προκειμένου να υπάρχει ολοκληρωτική αντιμετώπιση των κινδύνων, μέσω μιας ενιαίας προσέγγισης, θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν οι κίνδυνοι που χαρακτηρίζουν την Εταιρεία συνολικά (Entity level), σε επίπεδο Διεύθυνσης ή υπηρεσίας (Division), σε επίπεδο επιχειρησιακής μονάδας (business unit) και σε επίπεδο θυγατρικών εταιρειών (Subsidiaries).

Η κατηγοριοποίηση των κινδύνων γίνεται σε επίπεδο στρατηγικής (Strategic risks), λειτουργιών (Operational risks), αξιοπιστίας χρηματοοικονομικών αναφορών (Reporting risks) και συμμόρφωσης με τους σχετικούς νόμους και πολιτικές (Compliance risks).

3. Αναγνώριση και Αξιολόγηση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της επιχείρησης

Το πρώτο στάδιο στη Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων αποτελεί η αναγνώριση και αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της Εταιρείας. Ενδεικτικοί παράμετροι είναι η φιλοσοφία της διοίκησης, η δομή του Διοικητικού Συμβουλίου, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού κ.λπ.

Η Διοίκηση διαμορφώνει τη φιλοσοφία της Εταιρείας σχετικά με τον κίνδυνο και καθορίζει την συμπεριφορά, την στάση απέναντι στον κίνδυνο καθώς και τις ηθικές αξίες που τη διέπουν. Το εσωτερικό περιβάλλον θέτει τη βάση για τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτός ο κίνδυνος και αντιμετωπίζεται από τα στελέχη. Το εσωτερικό περιβάλλον, επίσης, είναι η βάση για όλες τις άλλες συνιστώσες της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου, επηρεάζει το πώς καθορίζονται οι στρατηγικές και οι στόχοι, πώς δομούνται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες και πώς εντοπίζονται, αξιολογούνται και αντιμετωπίζονται οι κίνδυνοι. Επηρεάζει, επίσης, τον σχεδιασμό και τη λειτουργία των δραστηριοτήτων ελέγχου, πληροφόρησης και επικοινωνίας συστημάτων και των δραστηριοτήτων παρακολούθησης.

Η εξέταση και αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και της διοικητικής και οργανωτικής διάρθρωσης της Εταιρείας βοηθά τη Διοίκηση προκειμένου να προσδιορίσει το εύρος και την έκταση των Διαδικασιών Διαχείρισης Κινδύνων. Για την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος, η Διοίκηση οφείλει να προβαίνει σε εξέταση και επισκόπηση των ακόλουθων που συνιστούν το εσωτερικό της περιβάλλον:

- Τη συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο.
- Τη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου
- Τις διαδικασίες ανάπτυξης και παρακολούθησης των επιχειρησιακών σχεδίων και της στρατηγικής και τις διαδικασίες αναθεώρησής τους
- Τον καθορισμό και επικοινωνία των στόχων



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

- Τις διαδικασίες κατάρτισης και υποβολής των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας και αυτές των περιοδικών εσωτερικών αναφορών
- Τις διαδικασίες καθορισμού συγκεκριμένων επιχειρησιακών δεικτών αποτελεσματικότητας και παρακολούθησης τυχόν αποκλίσεων αυτών από το επιθυμητό επίπεδο.
- Της οργανωτικής διάρθρωσης της εταιρείας μέσω σχετικών οργανογραμμάτων και περιγραφών ρόλων και θέσεων εργασίας.
- Τις γραμμές αναφοράς στην Εταιρεία.
- Τις πολιτικές και διαδικασίες για όλους τους συναλλακτικούς κύκλους της Εταιρείας
- Τον κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας της Εταιρείας.
- Την επάρκεια και καταλληλότητα του ανθρώπινου δυναμικού.
- Το εσωτερικό περιβάλλον, ώστε να υπάρχει μια πληρέστερη εικόνα ως προς τη φιλοσοφία, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, τις αξίες και την κουλτούρα και να είναι σε θέση η Διοίκηση εν συνεχεία να θέσει στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς για την Εταιρεία.

4. Καθορισμός Αντικειμενικών Σκοπών

Η Εταιρεία αντιμετωπίζει και διαχειρίζεται κινδύνους που απορρέουν τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς παράγοντες. Προϋπόθεση για την επάρκεια της διαδικασίας εκτίμησης κινδύνων αποτελεί ο καθορισμός από τη Διοίκηση των επιχειρησιακών στόχων και η σύνδεσή τους με τα διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού.

Οι στόχοι καθορίζονται σε στρατηγικό επίπεδο και αποτελούν τη βάση για τον καθορισμό των επιμέρους επιχειρησιακών στόχων, που συνδέονται με τις δραστηριότητες των επιχειρησιακών μονάδων όπως των λειτουργικών και αυτών που σχετίζονται με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση και απόδοση.

Οι στρατηγικοί στόχοι (strategic objectives) είναι δυναμικοί και προσαρμόζονται στις μεταβολές των εσωτερικών και εξωτερικών συνθηκών. Η αναγνώριση των στόχων προηγείται της προσπάθειας αξιολόγησης και διαβάθμισης των κινδύνων που σχετίζονται με την επίτευξή τους.

Οι λειτουργικοί στόχοι (operational objectives) αναφέρονται στην αποτελεσματικότητα και επάρκεια των λειτουργιών της Εταιρείας και συμπεριλαμβάνουν μεταξύ άλλων τους στόχους αποδοτικότητας και κερδοφορίας καθώς και τον στόχο διαφύλαξης της περιουσίας της Εταιρείας από ενδεχόμενες απώλειες. Οι εν λόγω στόχοι ποικίλουν ανάλογα με τις αποφάσεις της Διοίκησης αναφορικά με τη διάρθρωση της Εταιρείας και την προσδοκώμενη απόδοση.



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

Οι λειτουργικοί στόχοι αφορούν μεταξύ άλλων, επέκταση δραστηριοτήτων που αποτελούν κερδοφόρες δραστηριότητες/ ενέργειες, διεξόδου σε νέες αγορές, ανάπτυξη μεθόδων για προσέλκυση νέων πελατών, διατήρηση υφιστάμενης πελατείας, βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών κ.α.

Οι στόχοι πληροφόρησης (reporting objectives) αναφέρονται στην αξιόπιστη πληροφόρηση με ακριβείς και πλήρεις πληροφορίες. Ενισχύουν τη λήψη αποφάσεων από τη Διοίκηση και την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων και της απόδοσης των επιμέρους επιχειρησιακών μονάδων. Παραδείγματα τέτοιων εκθέσεων μπορούν να αποτελούν τα διάφορα προγράμματα marketing, καθημερινές αποτιμήσεις κερδών και ζημιών, ύψος και μέγεθος οφειλετών, αποτελέσματα μέτρησης ικανοποίησης πελατών και στελεχών κ.λπ. Αξιόπιστες γραμμές αναφοράς προσδίδουν στη Διοίκηση επιπρόσθετη εξασφάλιση για την προετοιμασία αξιόπιστων εκθέσεων προς εξωτερικούς αποδέκτες (π.χ. μετόχους, επενδυτικό κοινό). Τέτοιου είδους γραμμές αναφοράς αναφέρονται σε οικονομικές καταστάσεις, διοικητικές αποφάσεις και αναλύσεις, και αναφορές κανονιστικής συμμόρφωσης.

Οι στόχοι συμμόρφωσης (compliance objectives) αναφέρονται στις ενέργειες, που καλούνται οι διάφορες επιχειρησιακές μονάδες να προβούν, έτσι ώστε να εναρμονίσουν τις λειτουργίες τους με τις διάφορες κανονιστικές διατάξεις και κανονισμούς. Τέτοιες απαιτήσεις μπορεί να συνδέονται με θέματα εποπτείας, αγορών, τιμολόγησης, φορολογίας κ.λπ.

Η Διοίκηση θα πρέπει να έχει καθορίσει τους στόχους της πριν προσπαθήσει να εντοπίσει τα πιθανά γεγονότα, που θα τους επηρεάσουν. Με τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων διασφαλίζεται η ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας για τον καθορισμό των στόχων της Εταιρείας, οι οποίοι υποστηρίζουν και ευθυγραμμίζονται με την αποστολή της, αλλά και τη συμπεριφορά της απέναντι στον κίνδυνο.

Πιο συγκεκριμένα, η Εταιρεία, με ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου, καθορίζει με σαφήνεια τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Οι στόχοι αυτοί πηγάζουν από την αποστολή /όραμα της Εταιρείας, είναι σύμφωνοι με αυτά, αλλά και αντικατοπτρίζουν την επιλογή των ενεργειών μέσω των οποίων η Εταιρεία θα δημιουργήσει αξία για τους μετόχους της. Επίσης, οι ως άνω στόχοι θα πρέπει να είναι εύκολα κατανοητοί και μετρήσιμοι.

Η Διοίκηση είναι αρμόδια ώστε να διασφαλίσει ότι όλα τα στελέχη και οι εργαζόμενοι της Εταιρείας αντιλαμβάνονται τους επιχειρησιακούς σκοπούς της και είναι σε θέση να τους επιτύχουν.

Παρουσιάζονται οι ενδεικτικοί στόχοι που θέτει, μετρά, αξιολογεί και παρακολουθεί η Διοίκηση με σκοπό τη λήψη αποφάσεων:

- Δείκτες κερδοφορίας
- Ανάπτυξη κύκλου εργασιών
- Μερίδιο αγοράς
- Έσοδα από νέους πελάτες, ως ποσοστό των συνολικών εσόδων



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

- Συνολικά λειτουργικά έξοδα ως επί τοις εκατό του κύκλου εργασιών
- Συνολικές αμοιβές / Σύνολο λειτουργικών εξόδων
- Έσοδα ανά προϊόν / υπηρεσία
- Ικανοποίηση πελάτη
- Ημέρες πελατών / αποθεμάτων / προμηθευτών
- Ίδια προς ξένα κεφάλαια
- Δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης προς το σύνολο των λειτουργικών εξόδων της Εταιρείας
- Απόκτηση νέων πελατών
- Παράπονα πελατών
- Αριθμός προσωπικού
- Έσοδο ανά εργαζόμενο
- Επιμερισμός εργαζομένων ανά διεύθυνση / λειτουργία
- Αποτελεσματικότητα προωθητικών ενεργειών
- Μόνιμο και εποχιακό προσωπικό
- Βαθμός χρησιμοποίησης προσωπικού
- Αξιολόγηση προσωπικού
- Δείκτης παραιτήσεων
- Δείκτης προσλήψεων
- Ώρες εκπαίδευσης προσωπικού

5. Αναγνώριση Γεγονότος

Τα εσωτερικά και εξωτερικά γεγονότα, που επηρεάζουν την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της Εταιρείας πρέπει να αναγνωρίζονται και να διαχωρίζονται σε κινδύνους ή ευκαιρίες, ενώ η επιχειρηματική στρατηγική επαναπροσδιορίζεται λαμβάνοντας υπ' όψιν τις υπάρχουσες ευκαιρίες του εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ποιο συγκεκριμένα, τα γεγονότα τα οποία μπορούν να επηρεάσουν είτε αρνητικά είτε θετικά την εκπλήρωση της επιχειρηματικής στρατηγικής και την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών θα πρέπει να αναγνωρίζονται με ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου. Οι παράγοντες από τους οποίους ενδεχομένως απορρέουν τα γεγονότα αυτά μπορεί να πηγάζουν τόσο εντός, όσο και εκτός της Εταιρείας. Οι παράγοντες αυτοί δύνανται να μεταβάλλονται συνεχώς, επομένως απαιτείται η εφαρμογή μιας διαδικασίας επικαιροποίησης της αναγνώρισης των γεγονότων, τόσο σε περιοδική βάση όσο και όταν αυτό κριθεί απαραίτητο π.χ. λόγω αλλαγών σε συγκεκριμένα μεγέθη ή δεδομένα.



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι, που θα αναγνωριστούν με βάση τα παραπάνω, θα πρέπει να κατηγοριοποιούνται καταλλήλως και να συνδέονται με τους αντίστοιχους αντικειμενικούς στόχους και τις εταιρικές διεργασίες. Οι μονάδες, που είναι πιθανό να επηρεάσουν αντιστοίχως τα γεγονότα, που πιθανολογείται να επηρεάσουν θετικά την επίτευξη των στόχων της Εταιρείας, θα πρέπει να ανατροφοδοτούν τη διαδικασία καθορισμού τους.

Στο πλαίσιο αυτό, κάθε μονάδα της Εταιρείας καταγράφει συνήθη γεγονότα, τα οποία δύναται να εμφανιστούν και στην ίδια ή να την επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά, όπως, ενδεικτικά, αλλαγές στο μακροοικονομικό περιβάλλον, που δραστηριοποιείται η Εταιρεία, πρόστιμα λόγω μη συμμόρφωσης με το κανονιστικό περιβάλλον, ευκαιρίες που δημιουργούνται για τη διεύρυνση του πελατολογίου, νέες αγορές, κτλ.

Περαιτέρω, τα στελέχη της Εταιρείας μέσω της καθημερινής τους ενασχόλησης και επικοινωνίας με πελάτες, προμηθευτές, μετόχους, εποπτικές αρχές κτλ. καταγράφουν τις απόψεις τους και τυχόν σχέδιά τους με σκοπό να εξετάσουν κατά πόσο αυτά θα μπορούσαν να αποτελέσουν πιθανή ευκαιρία ή κίνδυνο για την Εταιρεία.

Τέλος, η καταγραφή γεγονότων, που έλαβαν χώρα στο παρελθόν και επηρέασαν την Εταιρεία και την απόδοσή της, είναι σημαντική ώστε να αποτυπώνεται ο τρόπος και το μέγεθος της επίδρασης και να αποφεύγονται λανθασμένες επιλογές διαχείρισης / απόκρισης.

6. Αξιολόγηση Κινδύνων

(i) Αναγνώριση κινδύνων

Σε αυτό το στάδιο αναγνωρίζονται οι βασικές κατηγορίες κινδύνου, που αφορούν στην Εταιρεία και στις δραστηριότητές της και οι οποίοι συνδέονται με τους στόχους της. Οι κίνδυνοι αναγνωρίζονται σε συνολικό επίπεδο (entity level), σε επίπεδο διεύθυνσης (division), σε επίπεδο τμήματος (business unit) και σε επίπεδο θυγατρικής Εταιρείας (subsidiary).

Ως επιχειρηματικός κίνδυνος ορίζεται η απειλή, κάποιο γεγονός ή ενέργεια που δύναται να επηρεάσει την ικανότητα της Εταιρείας να επιτύχει τους επιχειρησιακούς της στόχους και να πραγματοποιήσει επιτυχώς τις στρατηγικές της. Οι διάφορες κατηγορίες κινδύνων πηγάζουν από τη φύση της κάθε δραστηριότητας των επιχειρησιακών μονάδων, από το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και από τις αποφάσεις της Διοίκησης. Ως εκ τούτου, για την αποτελεσματική αναγνώριση των κινδύνων απαιτείται η λήψη πληροφόρησης αναφορικά με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχειρησιακής μονάδας.

Κατά την εξέταση εξωτερικών παραγόντων, λαμβάνονται υπόψιν παράμετροι όπως ο ανταγωνισμός, οι οικονομικές αλλαγές, οι αλλαγές στον κλάδο δραστηριοποίησης της Εταιρείας, καθώς και οι πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις. Κατά την εξέταση των εσωτερικών παραγόντων, λαμβάνονται υπόψιν οι κίνδυνοι, που απορρέουν από διοικητικές αποφάσεις σχετικά με τη διάρθρωση και τον τρόπο λειτουργίας της Εταιρείας και οι οποίες σχετίζονται με την επάρκεια, πληρότητα και συνολική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού,



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

τη φύση των εργασιών και δραστηριοτήτων των επιμέρους μονάδων της Εταιρείας, τη λειτουργική και τεχνολογική υποδομή, τα χαρακτηριστικά του μηχανισμού επεξεργασίας των πληροφοριών και λοιπούς παράγοντες. Για την αποφυγή περιπτώσεων παράβλεψης σημαντικών κινδύνων, στη φάση της αναγνώρισης των κινδύνων αναγνωρίζονται όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι του οργανισμού ανεξάρτητα από την πιθανότητα εμφάνισης και την επίπτωσή τους, καθώς αυτό αποτελεί αντικείμενο της εκτίμησης που θα διενεργηθεί σε μεταγενέστερο στάδιο της διαδικασίας. Ακόμα και γεγονότα ή ενέργειες οι οποίες θεωρούνται ως σημαντικές αλλά έχουν ελάχιστη πιθανότητα εμφάνισης δεν αγνοούνται στο στάδιο της αναγνώρισης αν η πιθανή επίπτωσή τους στην επίτευξη ενός σημαντικού στόχου είναι μεγάλη.

Οι Εταιρεία έχει αναγνωρίσει τις κάτωθι κατηγορίες κινδύνων:

- **Γενικοί δείκτες**

- Κίνδυνος Αγοράς (Price or Market Risk)

Ο Κίνδυνος Αγοράς αφορά στην ενδεχόμενη μείωση των εσόδων από την παροχή υπηρεσιών. Κατ' επέκταση, συμπεριλαμβάνεται και η ενδεχόμενη μείωση της τιμής της μετοχής.

- Κίνδυνος Επιτοκίου

Ο κίνδυνος επιτοκίου συνδέεται άμεσα με την μεταβολή των επιτοκίων των δανείων. Οι παράγοντες της αύξησης του κινδύνου επιτοκίου είναι κυρίως οι αλλαγές στα επίπεδα των τιμών των επιτοκίων και οι αλλαγές συμφωνιών αποπληρωμής δανείων.

- Πιστωτικός Κίνδυνος (Credit and Counterparty Risk)

Πιστωτικός Κίνδυνος θεωρείται ο κίνδυνος μη εκπλήρωσης των υποχρεώσεων των πελατών της Εταιρείας.

- Κίνδυνος Ρευστότητας

Είναι η ενδεχόμενη πιθανότητα αδυναμίας της Εταιρείας να χρηματοδοτήσει ομαλά τη λειτουργία της ή να τη χρηματοδοτήσει με μεγάλο κόστος δανεισμού.

Ο κίνδυνος σχετίζεται άμεσα με την πιστοληπτική ικανότητα, η οποία και καθορίζει τους παράγοντες δανεισμού της από τράπεζες και οφείλεται στην ανεπαρκή ή εσφαλμένη παρακολούθηση εισροών και εκροών χρηματικών διαθεσίμων.

- **Λειτουργικοί κίνδυνοι**

Ο Λειτουργικός Κίνδυνος σχετίζεται με την έλλειψη σημείων ελέγχου, τα οποία όπου υφίστανται, μπορούν να αυξήσουν την πιθανότητα της αποτελεσματικής και εύρυθμης λειτουργίας της Εταιρείας.



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

Ενδεικτικές περιπτώσεις Λειτουργικού Κινδύνου αποτελούν:

- Η Αδυναμία αντικατάστασης προσωπικού.
- Η Πλημμελής φύλαξη / ανυπαρξία δικλίδων ασφαλείας συστημάτων και αρχείων (χειρόγραφα ή μηχανογραφημένα) με συνέπεια την πρόσβαση σε αυτά από στελέχη / εργαζόμενους, που δεν έχουν εξουσιοδότηση / αρμοδιότητα προς τούτο.
- Η Έλλειψη συστήματος ορίων σε δαπάνες / επενδύσεις.
- Η Διαπραγμάτευση και έγκριση ενεργειών από στελέχη / εργαζόμενους, που δεν έχουν εξουσιοδότηση / αρμοδιότητα προς τούτο.
- Η Εξάρτηση της λειτουργίας της Εταιρείας από περιορισμένο αριθμό στελεχών / εργαζόμενων σε θέσεις κλειδιά.

Στους λειτουργικούς κινδύνους εντάσσονται και οι κατωτέρω κίνδυνοι:

• **Κίνδυνος Λογιστικής και Επεξεργασίας Στοιχείων**

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι εξής κίνδυνοι:

- Ο κίνδυνος διαφοράς αποτελεσμάτων μεταξύ υποσυστημάτων και εφαρμογών λογιστικής ή μεταξύ διαφορετικών μεθόδων αποτίμησης.
- Ο κίνδυνος μη εντοπισμού σημαντικών λαθών λογιστικής καταχώρησης στο Γενικό Καθολικό.
- Ο κίνδυνος ζημιών από λανθασμένη αντιμετώπιση εσόδων / εξόδων.
- Ο κίνδυνος πληρότητας και ορθότητας παραστατικών και στοιχείων. Ο πρώτος αφορά κυρίως την έλλειψη παραστατικών που να κατοχυρώνει λειτουργικά και νομικά την Εταιρεία σε περίπτωση διαφωνίας με αντισυμβαλλόμενο, ενώ ο δεύτερος την αδυναμία εκτέλεσης συναλλαγής σε περίπτωση ανεπάρκειας βασικών στοιχείων.

• **Κίνδυνος Συστημάτων Πληροφορικής (ΣΠ)**

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι εξής κίνδυνοι:

- Λογική Ασφάλεια

Ο κίνδυνος αυτός σχετίζεται με τα δικαιώματα πρόσβασης των εργαζομένων στα μηχανογραφικά συστήματα, δίκτυα, εφαρμογές και αρχεία της Εταιρείας.

- Φυσική Ασφάλεια

Ο κίνδυνος αυτός αφορά στο επίπεδο φυσικής πρόσβασης στους χώρους μηχανογράφησης και μπορεί να αντιμετωπιστεί και να ελαχιστοποιηθεί με την θέσπιση και την εφαρμογή προληπτικών δικλίδων



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

ασφαλείας, οι οποίες δεν επιτρέπουν τη δυνατότητα δημιουργίας απρόσμενων καταστάσεων, λόγω τυχαίων ή προμελετημένων πράξεων, εξασφαλίζοντας την απρόσκοπτη λειτουργία και άμεση ανάκτηση σε περιπτώσεις έκτακτων συμβάντων.

• **Κίνδυνος Ανθρώπινου Δυναμικού**

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται κίνδυνοι από πιθανές ανεπάρκειες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου όπως:

- Υπέρμετρη εξουσιοδότηση και εμπιστοσύνη σε στελέχη / εργαζόμενους σε θέσεις κλειδιά,
- Δυσaráσκεια και απρόθυμη / αρνητική στάση προσωπικού λόγω κακών συνθηκών εργασίας ή επιπέδου αποδοχών,
- Χαμηλό ηθικό προσωπικού λόγω κακής ηγεσίας ή / και κακής διαχείρισης,
- Έλλειψη προοπτικής και σταδιοδρομίας,
- Ανεπαρκής εκπαίδευση και έλλειψη προγραμμάτων συνεχούς κατάρτισης,
- Διακρίσεις και μεροληπτική συμπεριφορά και μη αξιοκρατική πολιτική,
- Αναξιόπιστη διαδικασία αξιολόγησης προσλήψεων / μη αξιοκρατική πολιτική.

• **Κίνδυνος Ασφαλιστικής Κάλυψης**

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται κίνδυνοι που σχετίζονται με την ανεπαρκή ασφαλιστική κάλυψη ή / και τη μη ορθή ή ασαφή διατύπωση ασφαλιστικών όρων καλύψεων.

Οι βασικοί τομείς κάλυψης θα πρέπει να προβλέπουν, ενδεικτικά και όχι περιοριστικά, με σαφήνεια τα κατωτέρω:

- Την επαρκή ασφαλιστική κάλυψη πάγιων στοιχείων και μέσων λειτουργίας,
- Την επαρκή κάλυψη από γενικότερες καταστροφές (πυρκαγιά, πλημμύρες, σεισμούς, διακοπές ενέργειας, τρομοκρατικές ενέργειες και βανδαλισμούς, αστική ευθύνη, κ.λπ.),
- Την επαρκή κάλυψη από τυχόν απάτες και δολιοφθορές,
- Την επαρκή κάλυψη από απώλεια μετρητών συμπεριλαμβανομένης και της περίπτωσης ληστείας από φύλαξη / μεταφορά,
- Την επαρκή κάλυψη ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης προσωπικού.

• **Κίνδυνοι Νομοθετικού / Κανονιστικού Πλαισίου**

Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται κίνδυνοι που απορρέουν από την κατάρτιση συμβάσεων με ασαφείς ή ελλιπείς όρους, από τη μη πληρότητα παραστατικών, από διαφορές με πελάτες που καταλήγουν σε



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

δικαστική επίλυση ενώπιον των Δικαστικών Αρχών καθώς και κίνδυνοι που απορρέουν από τη μη εφαρμογή ή την πλημμελή εφαρμογή του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου, όπως ενδεικτικά την εθνική και την ευρωπαϊκή νομοθεσία, τις αποφάσεις / εγκυκλίους / οδηγίες της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και άλλων Εποπτικών Αρχών κ.λπ.

• **Κίνδυνος Φήμης & Πελατείας (Reputation Risk)**

Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται κίνδυνοι που απορρέουν από την μείωση πελατείας λόγω κακής ποιότητας των υπηρεσιών, αρνητικών διαδόσεων, κ.α.

• **Κίνδυνος Έκτακτων Συμβάντων (Event Risk)**

Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται κίνδυνοι που απορρέουν από περιπτώσεις απρόβλεπτης μεταβολής συνθηκών και ανωτέρας βίας, περιπτώσεις κρίσης, πολιτικών, οικονομικών και υγειονομικών εξελίξεων, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την πορεία της Εταιρείας ή / και των μετοχών.

(ii) Εργαλείο παρακολούθησης: Αρχείο κινδύνων (risk register)

Οι κίνδυνοι που αναγνωρίζονται, παρακολουθούνται μέσω ενός συγκεντρωτικού πίνακα των κατηγοριοποιημένων κινδύνων στο Μητρώο Κινδύνων, ώστε να προσδιορίζονται με λεπτομέρεια τα στάδια ανάλυσης και αντιμετώπισης αυτών. Το Μητρώο Κινδύνων παρακολουθείται από τα αρμόδια Διευθυντικά στελέχη των Διευθύνσεων και ενημερώνεται όταν απαιτείται από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κινδύνων με σκοπό να παρέχεται η πληροφορία κινδύνων οργανωμένα και συγκεντρωμένα και να προσδιορίζεται η ανάλυση, ο τρόπος αντιμετώπισης, η κατηγοριοποίηση και διαβάθμιση των κινδύνων καθώς και οι δικλείδες ασφαλείας, που χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση αυτών. Το Μητρώο Κινδύνων αποστέλλεται αν ζητηθεί στη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου στο πλαίσιο αξιολόγησης των κινδύνων από τη δική της σκοπιά.

Τύπος Κινδύνου	Περιγραφή Κινδύνου	Αξιολόγηση Κινδύνου			Δικλείδες Ασφαλείας	Υπεύθυνη μονάδα
		Διαβάθμιση Πιθανότητας	Επίπτωση Κινδύνου	Διαβάθμιση Κινδύνου		



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

Οι παραπάνω κίνδυνοι θα πρέπει να αξιολογούνται με ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου και με συναντήσεις με τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Κινδύνων. Δεδομένου ότι η αναγνώριση των κινδύνων αποτελεί μια δυναμική διεργασία, απαιτείται περιοδική επαναξιολόγησή τους, τακτικά τουλάχιστον σε ετήσια βάση και έκτακτα όποτε αυτό κρίνεται σκόπιμο.

Σημειώνεται ότι θα πρέπει να αξιολογούνται τόσο οι εγγενείς κίνδυνοι (inherent risks), δηλαδή αυτοί που αντιμετωπίζει η Εταιρεία χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα τυχόν οφέλη από τη λειτουργία συγκεκριμένων δικλείδων ασφαλείας, όσο και οι υπολειμματικοί (residual risks), δηλαδή οι κίνδυνοι μετά την επίδραση των δικλείδων ασφαλείας.

Η Εταιρεία προσδιορίζει τους κινδύνους ανά βασική κατηγορία και καταγράφονται στο Μητρώο Κινδύνων, τακτικά τουλάχιστον σε ετήσια βάση και έκτακτα όποτε αυτό κρίνεται σκόπιμο. Οι τρόποι προσδιορισμού κινδύνων που χρησιμοποιεί η Εταιρεία είναι οι ακόλουθοι:

- Συνεντεύξεις μεταξύ του Υπεύθυνου Διαχείρισης Κινδύνων και των στελεχών των Διευθύνσεων.
- Ομαδική Παραγωγή Ιδεών με συμμετοχή περισσότερων στελεχών.
- Κατάλογος Κινδύνων, ήτοι ένα σύνολο κινδύνων, οι οποίοι έχουν ανακύψει στο παρελθόν και ενδέχεται να επανεμφανιστούν στο μέλλον.
- Δομή ανάλυσης Κινδύνων, ήτοι ιεράρχηση των πηγών του κινδύνου (εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου) και εστίαση σε συγκεκριμένους τομείς προκειμένου να εντοπίσει όσο το δυνατόν περισσότερους κινδύνους.
- Αναφορές συμβάντων βάσει εντύπων.
- Εξωτερικοί σύμβουλοι: Λαμβάνονται υπόψη εκθέσεις, οι οποίες προετοιμάζονται με ανάθεση συγκεκριμένων έργων σε εξωτερικούς συμβούλους.

Δεδομένου ότι η αναγνώριση των κινδύνων αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, το Μητρώο Κινδύνων, δύναται να επικαιροποιηθεί με νέους κινδύνους και σε πιο τακτική βάση (π.χ. τριμηνιαία), καθώς και μετά από κάθε έλεγχο εάν απαιτείται ή όποτε άλλοτε κρίνεται απαραίτητο.

(iii) Διαβάθμιση Κινδύνων

Έχοντας αναγνωρίσει τους εγγενείς κινδύνους (inherent risks) και έχοντας συσχετίσει αυτούς με τους αντίστοιχους επιχειρησιακούς στόχους, διενεργείται ανάλυση και εκτίμησή τους ως προς την ενδεχόμενη επίπτωση κάθε κινδύνου (impact), με την οποία συνδέεται κάθε φορά και την πιθανότητα εμφάνισής τους. Συνεπώς, ο κάθε κίνδυνος αναλύεται σε δυο διαστάσεις:

- στην πιθανότητα (Likelihood) (την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου στην επιχειρησιακή μονάδα) και
- στην επίπτωση (Impact) (τη δυνητική ζημιά που θα επιφέρει η εμφάνιση του κινδύνου στην επιχειρησιακή μονάδα)



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

Προκειμένου να επιτευχθεί όσο το δυνατόν ομοιομορφία κατά την εκτίμηση των κινδύνων και να υπάρξει μια κοινή μεθοδολογία διαβάθμισης, η κάθε διάσταση βαθμολογείται σε μια τριτοβάθμια κλίμακα, η οποία κατηγοριοποιείται ως εξής:

1 = Χαμηλή

2 = Μεσαία

3 = Υψηλή

Εφόσον κριθεί απαραίτητο για σκοπούς μεγαλύτερης ακρίβειας, δύναται να χρησιμοποιηθεί και πενταβάθμια κλίμακα αξιολόγησης.

Ο αναλυτικός προσδιορισμός των κλιμάκων για την εκτίμηση των κινδύνων συμβάλει στον περιορισμό της υποκειμενικότητας κατά την εκτίμηση των κινδύνων. Παρόλα αυτά, η κρίση και η εμπειρία της Διοίκησης παραμένει ο σημαντικότερος παράγοντας στην εκτίμηση των κινδύνων.

(iv) Εκτίμηση κινδύνων

Κατά την εκτίμηση των κινδύνων, η Διοίκηση βαθμολογεί κάθε κίνδυνο με βάση την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου και την επίπτωση της εμφάνισής του. Οι κίνδυνοι εκτιμώνται σε επίπεδο επιχειρησιακής μονάδας ή / και σε επίπεδο λειτουργίας ή δραστηριότητας. Η απόφαση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πλήθος των κινδύνων που έχουν αναγνωριστεί καθώς και από το επίπεδο ανάπτυξής τους (π.χ. σε δευτερογενές ή τριτογενές επίπεδο).

Σε ό,τι αφορά στην εκτίμηση του κινδύνου συστημάτων πληροφορικής, η εκτίμηση αφορά τα συγκεκριμένα συστήματα πληροφορικής που έχουν συνδεθεί με την αντίστοιχη επιχειρησιακή μονάδα και διενεργείται στα πλαίσια της συνολικής εκτίμησης της εν λόγω μονάδας. Η βαθμολόγηση του κινδύνου πληροφοριακών συστημάτων διενεργείται με βάση την πιθανότητα (Likelihood) εμφάνισης του κινδύνου και την επίπτωση (Impact) της εμφάνισής του όπως και για τους λοιπούς κινδύνους.

Η εκτίμηση των κινδύνων υπόκειται σε μεγάλο βαθμό στην υποκειμενική αντίληψη και στην εμπειρία των στελεχών της Διοίκησης, στην αξιοποίηση ιστορικών στοιχείων, εφόσον υπάρχουν, και σε στοιχεία που έχουν συλλέξει από προηγούμενες αξιολογήσεις.

(v) Πιθανότητα Εμφάνισης (Likelihood)

Η πιθανότητα εμφάνισης αποτελεί μια εκτίμηση σχετικά με την συχνότητα εμφάνισης ενός συγκεκριμένου κινδύνου σε μια συγκεκριμένη περίοδο. Για την εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης, ο κίνδυνος βαθμολογείται σε μια κλίμακα μεταξύ του ένα και του τρία (1-3 με αύξουσα σημαντικότητα όπου 1 αποτελεί τη χαμηλότερη τιμή και 3 την υψηλότερη) σύμφωνα με την παρακάτω κατηγοριοποίηση:

Διαβάθμιση Πιθανότητας (Likelihood)

1 = Χαμηλή



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

2 = Μεσαία
3 = Υψηλή

(vi) Επίπτωση (Impact)

Η επίπτωση αποτελεί μια εκτίμηση της επίπτωσης του κινδύνου στα οικονομικά αποτελέσματα της Εταιρείας για κάθε μεμονωμένη υλοποίηση του κινδύνου. Αν, για παράδειγμα, υλοποιηθεί ο κίνδυνος, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι η άμεση απώλεια (π.χ. υπεξαίρεση χρημάτων – συνδεδεμένη με απάτη) ή η έμμεση απώλεια (π.χ. πρόστιμα, δικαστικές υποθέσεις εναντίον της Εταιρείας).

Για την εκτίμηση της επίπτωσης στην Εταιρεία από την υλοποίηση του κινδύνου, ο κίνδυνος αποτιμάται βάσει αξίας (σε Ευρώ) και βαθμολογείται σε μια κλίμακα μεταξύ του ένα και του τρία, (1-3 με αύξουσα σημαντικότητα όπου 1 αποτελεί τη χαμηλότερη τιμή και 3 την υψηλότερη) σύμφωνα με την παρακάτω κατηγοριοποίηση:

Διαβάθμιση Επίπτωσης (βάσει αξίας)

1. Χαμηλή - από 0€ έως 30.000€
2. Μεσαία - από 30.001€ έως 300.000€
3. Υψηλή - από 300.001€ και άνω

Δεδομένου ότι η επίπτωση του κινδύνου σε οικονομική αξία δεν δύναται να προσδιορισθεί σε κάθε περίπτωση, η εκτίμησή της βασίζεται στην εμπειρία και την κρίση της Διοίκησης και σε τυχόν διαθέσιμα παλαιότερα στοιχεία.

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, που βασίζεται στην πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου και στην επίπτωση που θα έχει η εμφάνιση του κινδύνου στην επιχειρησιακή μονάδα, έκαστος κίνδυνος βαθμολογείται σε μια τελική τριτοβάθμια κλίμακα, η οποία κατηγοριοποιείται ως εξής:

1 = Χαμηλή
2 = Μεσαία
3 = Υψηλή

1 = Χαμηλή

Ο χαρακτηρισμός του επιπέδου αποδεικνύει ότι υφίστανται μόνο χαμηλού κινδύνου αδυναμίες, οι οποίες αντιμετωπίζονται ικανοποιητικά από τη Διοίκηση. Επίσης αποδεικνύει και τη βούληση της Διοίκησης να τα διορθώσει και συνεπώς έντονες επιχειρηματικές διακυμάνσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν με επιτυχία. Υπάρχει ουσιαστική συμμόρφωση με το κανονιστικό και νομοθετικό πλαίσιο, συνεπώς η Εταιρεία είναι σε



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

θέση να επιδείξει εξαιρετική απόδοση και μεθόδους αξιολόγησης και διαβάθμισης κινδύνων σε συνάρτηση με το μέγεθός της, την πολυπλοκότητα των διαδικασιών της και τα επίπεδα επικινδυνότητάς της. Δεν υπάρχει λόγος για έντονη ανησυχία καθώς η εποπτεία / έλεγχος μπορεί να είναι ανεπίσημη και περιορισμένη.

2 = Μεσαία

Οι κίνδυνοι αυτοί είναι μεσαίας σημαντικότητας και βραχυπρόθεσμα ενδέχεται να προκαλέσουν αναστάτωση στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον. Παρόλα αυτά το επίπεδο των αδυναμιών δεν είναι τόσο υψηλό ώστε να δικαιολογεί μια αύξηση της κλίμακας. Η Διοίκηση ενδεχομένως να μην έχει τη δυνατότητα ή τη βούληση να επιλύσει αποτελεσματικά τις αδυναμίες εντός προκαθορισμένων χρονικών ορίων. Συνήθως οι κίνδυνοι αυτοί είναι δυσκολότερο να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά σε περιπτώσεις μεταβλητότητας στο επιχειρησιακό περιβάλλον και είναι πιο επιρρεπείς σε εξωτερικές επιρροές. Επιπρόσθετα μπορεί να μην υπάρχει ουσιαστική συμμόρφωση με το κανονιστικό και νομοθετικό πλαίσιο, συνεπώς η Εταιρεία ενδέχεται να μην είναι σε θέση να επιδείξει εξαιρετική απόδοση και μεθόδους αξιολόγησης και διαβάθμισης κινδύνων σε συνάρτηση με το μέγεθός της, την πολυπλοκότητα των διαδικασιών της και τα επίπεδα επικινδυνότητάς της.

3 = Υψηλή

Οι κίνδυνοι αυτοί μπορούν να διαβαθμιστούν ως σημαντικοί. Μπορεί να έχουν υψηλή ή χαμηλή συχνότητα / πιθανότητα εμφάνισης, αλλά οι ενδεχόμενες συνέπειες που απορρέουν είναι αρκετά σημαντικές έτσι ώστε να απαιτούν συνεπή και επαρκή αντιμετώπιση (από τη στιγμή που χαρακτηρίζονται ως υψηλοί). Πρέπει να δοθεί η κατάλληλη μέριμνα για την ανάπτυξη στρατηγικών περιορισμού των κινδύνων.

(v) Απόκριση στον Κίνδυνο

Μετά την αξιολόγηση των διαφόρων κινδύνων ακολουθεί ο προσδιορισμός του τρόπου απόκρισης σε αυτούς (risk response), με ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου. Η διαδικασία αυτή συνίσταται στην αξιολόγηση του κόστους (άμεσου, έμμεσου και κόστους ευκαιρίας) και της ωφέλειας που θα επιφέρει κάθε δυνατός τρόπος απόκρισης, και στην επιλογή του τρόπου που θα μειώσει την πιθανότητα και τη δυνητική επίπτωση κάθε κινδύνου εντός των αποδεκτών ορίων ανοχής (risk tolerance).

Συγκεκριμένα, για κάθε κίνδυνο που έχει αναγνωρισθεί και αξιολογηθεί, η Διοίκηση μπορεί να επιλέξει να ενεργήσει με έναν από τους κάτωθι τρόπους:

α. να αποφύγει τον κίνδυνο (risk avoidance), αλλάζοντας τη διαδικασία ή διακόπτοντας τη δραστηριότητα παραγωγής του κινδύνου,



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

- β. να μειώσει (risk reduction) την πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου ή/και τη δυνητική επίπτωσή του, συνήθως θέτοντας σε λειτουργία σχετικές δικλείδες ασφαλείας,
- γ. να μεταφέρει μέρος του κινδύνου ή να το μοιραστεί με τρίτους (risk sharing), περιορίζοντας την πιθανότητα εμφάνισής του ή τη δυνητική επίπτωσή του,
- δ. να αποδεχθεί τον κίνδυνο (risk acceptance), δηλαδή να μην προβεί σε καμία ενέργεια που έχει σκοπό τη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης του κινδύνου ή των επιπτώσεών του.

(vi) Δικλείδες Ασφαλείας (Control Activities)

Οι δικλείδες ασφαλείας (καλούμενες και σημεία ελέγχου ή δικλείδες διασφάλισης) είναι οι πολιτικές, διαδικασίες, τεχνικές και μηχανισμοί που τίθενται σε λειτουργία προκειμένου να διασφαλιστεί ότι υλοποιούνται οι αποφάσεις σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων εκείνων, που απειλούν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της Εταιρείας. Αφορούν στο σύνολο της Εταιρείας και εκτελούνται από τα στελέχη όλων των βαθμίδων (Δ.Σ., Διοίκηση, λοιπό προσωπικό) και σε όλες τις εταιρικές εργασίες.

Οι δικλείδες ασφαλείας αποτελούνται από πολλές κατηγορίες ενεργειών, που ποικίλλουν σε επίπεδο εφαρμογής, κόστος και βαθμό αποτελεσματικότητας, αναλόγως των συνθηκών. Περιλαμβάνουν εγκρίσεις, εξουσιοδοτήσεις, επιβεβαιώσεις, επισκοπήσεις της λειτουργικής απόδοσης, ασφάλεια περιουσιακών στοιχείων κ.ο.κ.. Αποτελούν μέρος των καθημερινών εργασιών των εργαζομένων και ενσωματώνονται στις εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες, οι οποίες θα πρέπει να επισκοπούνται περιοδικά προκειμένου να είναι καταλλήλως επικαιροποιημένες.

Όπως προαναφέρθηκε, στη διαμόρφωση των δικλείδων ασφαλείας λαμβάνονται υπόψιν οι εγγενείς κίνδυνοι που είναι πιθανό να επιδράσουν αρνητικά στην εκπλήρωση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Θα πρέπει λοιπόν κάθε εφαρμοζόμενη δικλείδα ασφαλείας να συνδέεται με την ύπαρξη σχετικού κινδύνου, καθώς σε διαφορετική περίπτωση η λειτουργία της επιβαρύνει την Εταιρεία με κόστος (άμεσο ή έμμεσο), χωρίς την πρόσδοση οφέλους ως προς την επίτευξη των επιχειρηματικών σκοπών της. Επίσης, κατά την επιλογή μεταξύ πιθανών εναλλακτικών δικλείδων ασφαλείας για την κάλυψη κάποιου κινδύνου, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η σχέση κόστους-ωφέλειας.

Η Διοίκηση της Εταιρείας επιλέγει μεταξύ ποικίλων τύπων δραστηριοτήτων ελέγχου και δικλείδων ασφαλείας, μερικές από τις οποίες είναι οι εξής:

- **Επιθεωρήσεις ανώτερου επιπέδου** - τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη επιθεωρούν την πραγματική απόδοση με βάση τους προϋπολογισμούς, τις προβλέψεις, τις προγενέστερες περιόδους και τους ανταγωνιστές.
- **Διαχείριση δραστηριότητας**: οι Διευθυντές που διαχειρίζονται τις λειτουργίες ή τις δραστηριότητες επιθεωρούν τις εκθέσεις απόδοσης.
- **Επεξεργασία πληροφοριών**: εκτελούνται ποικίλοι έλεγχοι για να ελέγξουν την ακρίβεια, πληρότητα και έγκριση των συναλλαγών.



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

- **Φυσικοί έλεγχοι:** ο εξοπλισμός, οι τίτλοι, τα μετρητά και άλλα περιουσιακά στοιχεία ασφαρίζονται περιοδικά, μετρούνται και συγκρίνονται με τα ποσά που παρουσιάζονται στα λογιστικά και λοιπά βιβλία και στοιχεία της Εταιρείας.
- **Δείκτες απόδοσης:** συνδέουν διαφορετικά σύνολα στοιχείων, λειτουργικών ή οικονομικών μαζί με αναλύσεις των σχέσεων και διορθωτικών ενεργειών.
- **Διαχωρισμός καθηκόντων:** τα καθήκοντα είναι διαιρεμένα ή διαχωρισμένα μεταξύ των διαφορετικών εργαζόμενων, ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος λάθους ή απάτης.

Δικλείδες Ασφαλείας σε Εταιρικό Επίπεδο

Υφίσταται μια σειρά από δικλείδες ασφαλείας, οι οποίες είναι σχεδιασμένες να λειτουργούν πέρα και πάνω από τις επιμέρους εταιρικές δραστηριότητες. Αυτές διαπερνούν περισσότερες από μία ή ακόμη και το σύνολο των διαδικασιών και των συναλλαγών της Εταιρείας. Καταρτίζονται και εγκρίνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο και η αποτελεσματικότητά τους ελέγχεται κυρίως από τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου.

Δικλείδες Ασφαλείας σε Επίπεδο Διαδικασίας

Για κάθε διαδικασία που εκτίθεται σε κίνδυνο υφίσταται η κατάλληλη ισορροπία μεταξύ προληπτικών και ανιχνευτικών (preventive / detective controls), καθώς και των συστημικών και μη συστημικών δικλείδων ασφαλείας (automated/manual controls). Βασική αρχή κατά τη διαμόρφωσή τους αποτελεί η επίτευξη λογικού και επαρκούς διαχωρισμού αρμοδιοτήτων.

Η αποτελεσματικότητα των δικλείδων ασφαλείας εξαρτάται (σε μικρό, μεγάλο ή απόλυτο βαθμό) από τους εκάστοτε αρμοδίους εργαζομένους στα διάφορα τμήματα και τις μονάδες της Εταιρείας, συνεπώς είναι απολύτως απαραίτητη η ενημέρωση και η εκπαίδευσή τους ως προς την ορθή εφαρμογή όσων απαιτούνται από πλευράς τους.

Σε γενικές γραμμές, για κάθε διαδικασία / συναλλαγή που είναι εκτεθειμένη σε κίνδυνο, η Εταιρεία μέσω των Διευθυντών των Τμημάτων / Διευθύνσεων και έγκριση της Διοίκησης διασφαλίζουν ότι υφίστανται και λειτουργούν αποτελεσματικά δικλείδες ασφαλείας που έχουν ως στόχο τη διασφάλιση της πληρότητας, ακρίβειας και εγκυρότητας των συναλλαγών, καθώς και την περιορισμένη πρόσβαση σε συστήματα / δεδομένα / περιουσιακά στοιχεία.

Δικλείδες Ασφαλείας Πληροφοριακών Συστημάτων

Η εκτεταμένη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων για τη διενέργεια των εταιρικών εργασιών απαιτεί την εφαρμογή δικλείδων ασφαλείας – τουλάχιστον επί των σημαντικότερων συστημάτων - με στόχο τη διασφάλιση της παροχής αξιόπιστης και πλήρους πληροφόρησης, καθώς και της αδιάκοπης και ορθής



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

λειτουργίας αυτών των συστημάτων. Οι περιοχές που θα πρέπει τουλάχιστον να καλύπτονται είναι οι κάτωθι:

- α. Ανάπτυξη Συστημάτων (System Development)
- β. Μεταβολές Συστημάτων (System Changes)
- γ. Ασφάλεια & Προσβάσεις (Security & Access)
- δ. Καθημερινές Λειτουργίες (Computer Operations)
- ε. Σχέδιο Επιχειρηματικής Συνέχειας & Επαναφορά Συστημάτων
- στ. Προγράμματα Τελικών Χρηστών (End-User Computing)

(vii) Αξιολόγηση Συστήματος Διαχείρισης Κινδύνων

- Αξιολόγηση από την Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου.

Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου διενεργεί ανεξάρτητους περιοδικούς ελέγχους με σκοπό την αξιολόγηση της επάρκειας του Συστήματος Διαχείρισης Κινδύνων.

Ειδικότερα, η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου παρακολουθεί, ελέγχει και αξιολογεί μεταξύ άλλων τη λειτουργία της διαχείρισης κινδύνων, συντάσσει εκθέσεις με ευρήματα αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της διαχείρισης κινδύνων και παρατηρήσεις για τη δυνατότητα βελτιώσεων.

- Ανεξάρτητη αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Όπως προαναφέρθηκε, σύμφωνα με την Απόφαση 1/891/30.9.2020 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, απαιτείται μεταξύ άλλων η επισκόπηση από ανεξάρτητο Αξιολογητή σε τριετή βάση της διαδικασίας αναγνώρισης και αξιολόγησης των κινδύνων (risk assessment), τις διαδικασίες διαχείρισης και απόκρισης της Εταιρείας σε αυτούς (risk response) και τις διαδικασίες παρακολούθησης της εξέλιξης των κινδύνων (risk monitoring).

Ειδικότερα, επισκοπούνται το έργο και οι αρμοδιότητες της Διαδικασίας Διαχείρισης Κινδύνων, η ύπαρξη κατάλληλων και αποτελεσματικών πολιτικών, διαδικασιών και εργαλείων (όπως για παράδειγμα η τήρηση αρχείων κινδύνου – “risk registers”) προσδιορισμού, ανάλυσης, ελέγχου, διαχείρισης και παρακολούθησης κάθε μορφής κινδύνου που ενέχει η λειτουργία της Εταιρείας.



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ
ΛΑΜΨΑ Α.Ε.

Ε. Υποβολή εκθέσεων / αναφορών

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Κινδύνων υποβάλλει προς το Διοικητικό Συμβούλιο, περιοδικές αναφορές που σχετίζονται με τους κινδύνους της Εταιρείας σε τακτική βάση (τουλάχιστον ανά τρίμηνο) καθώς και έκτακτες όποτε αυτό κρίνεται σκόπιμο ή απαραίτητο.

Οι αναφορές αυτές περιλαμβάνουν κατ' ελάχιστον τα εξής:

- α. Το ετήσιο πλάνο δράσης του Υπευθύνου Διαχείρισης Κινδύνων.
- β. Τυχόν αναφορές, που αφορούν σε περιστατικά μη συμμόρφωσης και τις διορθωτικές ενέργειες που προτάθηκαν ή / και διενεργήθηκαν.
- γ. Την πρόοδο σε ζητήματα, που τυχόν ανακύπτουν κατά την αναγνώριση, αξιολόγηση και αντιμετώπιση των κινδύνων.

Αποδέκτες των εκθέσεων / αναφορών είναι το Διοικητικό Συμβούλιο.

Όλες οι εκθέσεις / αναφορές του Υπευθύνου Διαχείρισης Κινδύνων είναι άκρως απόρρητες και εμπιστευτικές και αρχειοθετούνται επιμελώς σε ηλεκτρονικό φάκελο.

ΣΤ. Ισχύς / Τροποποίηση

Η παρούσα διαδικασία τίθεται σε ισχύ αμέσως μετά την έγκρισή της από το Διοικητικό Συμβούλιο και δεσμεύει την Εταιρεία στο σύνολό της (Διοίκηση / Στελέχη / Επιτροπές της Εταιρείας / Εργαζόμενοι). Τυχόν τροποποιήσεις της παρούσας διαδικασίας καθίστανται διαθέσιμες στο σύνολο της Εταιρείας (Διοίκηση / Στελέχη / Επιτροπές της Εταιρείας / Εργαζόμενοι). Το Διοικητικό Συμβούλιο αξιολογεί την καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα της παρούσας διαδικασίας και εγκρίνει τυχόν μεταβολές. Η αναθεώρησή της πραγματοποιείται σε περιοδική βάση αλλά όχι αργότερα από το πέρας της 3ετίας και εκτάκτως, όποτε απαιτείται.