

---

**ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑΣ**  
**ΜΕΛΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ**

---

Ως εγκρίθηκε από την Γενική Συνέλευση των Μετόχων της  
23.06.2021.

<b>ΗΜ/ΝΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ</b> <b>ΙΣΧΥΟΣ 23.06.2021</b>	<b>ΕΚΔΟΣΗ</b>  1
---	------------------------

<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ</b>  ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΝΑΔΕΙΞΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΩΝ  ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ Α.Β.Ε.Τ.Ε.	<b>ΕΓΚΡΙΣΗ</b>  ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ ΜΕΤΟΧΩΝ  ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ Α.Β.Ε.Τ.Ε
---	--

<b>ΑΠΟΔΕΚΤΕΣ ΕΓΓΡΑΦΟΥ</b>
Ενδιαφερόμενα μέρη και επενδυτικό κοινό

## Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....	3
2. Σκοπός.....	3
3. Αρχές της πολιτικής καταλληλότητας.....	4
4. Επιλογή, Αντικατάσταση, Ανανέωση θητείας μελών ΔΣ.....	5
5. Κριτήρια Αξιολόγησης Καταλληλότητας.....	6
6. Πολυμορφία.....	12
7. Εφαρμογή, Παρακολούθηση & Τροποποίηση Πολιτικής.....	13

## 1. Εισαγωγή

Η παρούσα Πολιτική Καταλληλότητας Μελών του Διοικητικού Συμβουλίου (στο εξής, η «Πολιτική») καταρτίστηκε από την Επιτροπή Υποψηφιοτήτων της «ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» (στο εξής η «Εταιρεία») μητρικής Εταιρείας του «Ομίλου ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ» (στο εξής ο «Όμιλος»), σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 3 του Νόμου 4706/2020 για την πολιτική καταλληλότητας των μελών Διοικητικού Συμβουλίου και τις κατευθυντήριες γραμμές της Εγκυκλίου αρ. 60 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.

Η Πολιτική εγκρίθηκε με την από 23/06/2021 Γενική Συνέλευση των μετόχων της Εταιρείας κατόπιν της από 02/06/2021 έγκρισης από το Διοικητικό Συμβούλιο και τίθεται σε ισχύ από την ημερομηνία έγκρισής της από τη Γενική Συνέλευση. Επιμέρους τροποποιήσεις απαιτούν εκ νέου έγκριση από το Δ.Σ., ενώ η Αναθεώρηση της Πολιτικής απαιτεί και Απόφαση της Γενικής Συνέλευσης. Αναθεώρηση χαρακτηρίζεται η υιοθέτηση ουσιωδών τροποποιήσεων που εισάγουν σημαντικές παρεκκλίσεις ή μεταβάλλουν επίσης σημαντικά το περιεχόμενο της πολιτικής, ιδίως ως προς τις εφαρμοζόμενες αρχές και κριτήρια ή η εξ αρχής συγγραφή της Πολιτικής.

Επιπλέον, ελήφθησαν υπόψη οι αυξημένες ανάγκες παρακολούθησης του πλαισίου της Εταιρικής Διακυβέρνησης, της Διαχείρισης Κινδύνων, της Κανονιστικής Συμμόρφωσης, καθώς και της λειτουργίας Τομέων της Εταιρείας όπως το Ανθρώπινο Δυναμικό, η Πληροφορική και Τεχνολογία, η Διαχείριση Ασφάλειας Πληροφοριών, ο τομέας Υγείας, Ασφάλειας και Περιβάλλοντος, με ανάθεση αρμοδιοτήτων διοίκησης ή εποπτείας σε εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. Παράλληλα, ελήφθη υπόψη η δυνατότητα συνεισφοράς σε θέματα αρμοδιοτήτων ή/και τεχνικής υποστήριξης των Επιτροπών του Δ.Σ.

## 2. Σκοπός

Η παρούσα Πολιτική αποσκοπεί στη διασφάλιση της ποιοτικής στελέχωσης, αποτελεσματικής λειτουργίας και εκπλήρωσης του ρόλου του Δ.Σ. με βάση τη γενικότερη στρατηγική και τις μεσομακροπρόθεσμες επιχειρηματικές επιδιώξεις της Εταιρείας, με στόχο την προαγωγή του εταιρικού συμφέροντος.

Στόχος της εν λόγω πολιτικής είναι να υφίσταται ένα **Διοικητικό Συμβούλιο υψηλής αποτελεσματικότητας**. Ως τέτοιο θεωρείται ένα Διοικητικό Συμβούλιο με μια συγκροτημένη ομάδα, που συνεργάζεται με κοινή δέσμευση ως προς την προστασία και την ενίσχυση της μετοχικής αξίας, αντί για μια τυπική συγκέντρωση στελεχών που διαχειρίζονται τις εταιρικές υποθέσεις χωρίς την ικανότητα εποικοδομητικής συνεργασίας και αναπτυξιακής προοπτικής.

Οι ενδείξεις Διοικητικών Συμβουλίων με υψηλή απόδοση, αποτυπώνονται θετικά όταν συντρέχουν οι παρακάτω συνθήκες:

- Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου αισθάνονται τιμή που μετέχουν στο Δ.Σ.
- Εκφράζουν πάντοτε ό,τι πιστεύουν.
- Χαρακτηρίζονται από πολυμορφία (απόψεων, εμπειρίας, καταβολών κτλ.)
- Διακρίνονται για την συμπεριφορά τους και αποτελούν υπόδειγμα για τους άλλους εργαζόμενους, έχοντας καθολική αποδοχή και εκτίμηση.
- Εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο αρκετά, ώστε να επισημαίνουν λάθη και χαμηλή απόδοση ή ελλειμματική συμμετοχή στις εργασίες του Δ.Σ.

- Ασκούν άνετα εποικοδομική κριτική ο ένας τον άλλο, σε εισηγήσεις, παρουσιάσεις, σχέδια και προσεγγίσεις.
- Αντιλαμβάνονται και εκτιμούν τι προσθέτει το κάθε μέλος στο σύνολο του Διοικητικού Συμβουλίου και αναζητούν συμβουλές ο ένας από τον άλλο.
- Συζητούν και ζητούν επεξηγήσεις πριν ή κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης επί οποιουδήποτε θέματος και επισημαίνουν στον εισηγητή τυχόν διαφοροποιήσεις, που μπορεί να βελτιώσουν την εισήγηση ή και την απόφαση.
- Λογοδοτούν και ζητούν λογοδοσία και αιτιολογίες χωρίς δισταγμό.
- Συμμετέχουν ενεργά στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και των Επιτροπών.
- Συμμετέχουν ενεργά σε ενημερωτικές συναντήσεις.
- Συζητούν και επιλύουν από κοινού τα προβλήματα.
- Κατανοούν ότι όλα τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου δεσμεύονται για την επιτυχία του Δ.Σ. ως μία ομάδα, ακόμη και αν διαφωνούν.
- Γνωρίζουν τους ρόλους τους και τις αρμοδιότητες τους ως μέλη.
- Συμμετέχουν σε εκπαιδεύσεις, έρευνες, αξιολογήσεις.
- Διακατέχονται από απογοήτευση και προβληματισμό εάν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα δεν επιτευχθούν.
- Αναγνωρίζουν και εκφράζουν την εκτίμησή τους έμπρακτα σε μέλη του ΔΣ με ιστορικότητα και μεγάλη προσφορά στην Εταιρεία, εκπαιδευόμενοι από αυτούς ως πρότυπα αξίας και απόδοσης.

Ειδικά τα μη εκτελεστικά μέλη, μεταξύ άλλων, ασκούν αποτελεσματική εποπτεία των εκτελεστικών μελών, επιβλέπουν συστηματικά και παρακολουθούν τη λήψη αποφάσεων από τη Διοίκηση.

Με την παρούσα Πολιτική διαμορφώνεται η βασική αρχή ότι τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, πέραν της εμπειρίας και των ικανοτήτων τους, πρέπει να διαθέτουν ταυτόχρονα και ισχυρή ομαδική δυναμική, προσδίδοντας πραγματική αξία στον οργανισμό. Τα κριτήρια αξιολόγησης της καταλληλότητας των Μελών του ΔΣ και η επεξήγηση αυτών παρουσιάζεται αναλυτικά στη συνέχεια.

Η Πολιτική είναι διαθέσιμη στο διαδικτυακό τόπο της Εταιρείας <https://www.terna-energy.com/>

### 3. Αρχές της πολιτικής καταλληλότητας

Η παρούσα Πολιτική λαμβάνει υπόψη βέλτιστες πρακτικές και είναι εναρμονισμένη με την εταιρική κουλτούρα και τα όσα προβλέπονται στο Καταστατικό, στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας και στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης στον οποίο υπάγεται η Εταιρεία, είναι σαφής και επαρκώς τεκμηριωμένη και διέπεται από την αρχή της διαφάνειας και της αναλογικότητας ενώ παράλληλα προάγει την πολυμορφία, την αξιοκρατία και την αποτελεσματικότητα κατά την επιλογή και κατά τη διάρκεια θητείας των μελών του Δ.Σ.

Περαιτέρω, κατά την κατάρτιση της παρούσας Πολιτικής ελήφθησαν υπόψη, μεταξύ άλλων, το μέγεθος, η εσωτερική οργάνωση, η διάθεση ανάληψης κινδύνου, η φύση, η κλίμακα και η πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων της Εταιρείας που περιλαμβάνουν ενδεικτικά και όχι περιοριστικά τους τομείς των κατασκευών, των παραχωρήσεων, της ενέργειας, της διαχείρισης και ανάπτυξης ακινήτων, των μεταλλείων, της διαχείρισης απορριμμάτων, της παροχής υπηρεσιών, των έργων ΣΔΙΤ, της λειτουργίας μεγάλων έργων υποδομής.

Οι κατευθυντήριες αρχές που διέπουν την παρούσα πολιτική είναι οι εξής:

- Συμμόρφωση

- Διαφάνεια
- Αναλογικότητα
- Πολυμορφία
- Αξιοκρατία
- Αποτελεσματικότητα
- Εμπειρία και ιστορικότητα

Προς διασφάλιση των ανωτέρω, η Εταιρεία έχει θεσπίσει κατευθυντήριες γραμμές ή/και εσωτερικές διαδικασίες, με ευθύνη του ΔΣ και με τη συνδρομή της Επιτροπής Υποψηφιοτήτων, κι άλλων οργανωτικών μονάδων της Εταιρείας (π.χ. ανθρώπινου δυναμικού, νομικής υπηρεσίας), όπου κρίνεται σκόπιμο για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της Πολιτικής και προβαίνει σε περιοδική αξιολόγησή της ανά τακτά χρονικά διαστήματα ή όταν λαμβάνουν χώρα σημαντικά γεγονότα ή αλλαγές.

#### 4. Επιλογή, Αντικατάσταση, Ανανέωση Θητείας μελών ΔΣ

Η Εταιρεία, μέσα στο πλαίσιο εφαρμογής ενός δομημένου και επαρκούς πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης, εφαρμόζει συγκεκριμένες πρακτικές άρτιας εταιρικής διακυβέρνησης, προς όφελος των μετόχων, των εργαζομένων και των λοιπών, συνδεδεμένων με αυτήν μερών. Θεματοφύλακας και υπεύθυνος εφαρμογής των αρχών αυτών στη λειτουργία της μητρικής Εταιρείας του Ομίλου, αλλά και εκφραστής της διοικητικής της φιλοσοφίας είναι το Διοικητικό Συμβούλιο. Το Διοικητικό Συμβούλιο, ως συλλογικό όργανο διοικεί την Εταιρεία και διαχειρίζεται τις υποθέσεις της, λαμβάνοντας τις απαιτούμενες αποφάσεις για όλα τα θέματα που εμπíπτουν στην αρμοδιότητά του βάσει του καταστατικού της Εταιρείας, των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης και της σχετικής νομοθεσίας.

Η Επιτροπή Υποψηφιοτήτων του Δ.Σ. έχει καθήκον να διασφαλίζει την ύπαρξη επαρκούς αριθμού μελών και κατάλληλης σύνθεσης με γενικές γνώσεις ή εμπειρία των τομέων δραστηριοποίησης και απαραίτητης εμπειρίας σε συλλογικό επίπεδο, ώστε να καθίσταται δυνατή η διεξαγωγή εποικοδομητικών συζητήσεων για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του και την ορθή λήψη αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, η Εταιρεία διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από πέντε (5) έως έντεκα (11) Μέλη, φυσικά ή νομικά πρόσωπα, που εκλέγονται από την Γενική Συνέλευση των Μετόχων και είναι δυνατόν να είναι Μέτοχοι ή όχι. Ο ακριβής αριθμός προσδιορίζεται λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος, τη φύση και τις δραστηριότητες της Εταιρείας. Η Εταιρεία, βάσει του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, κατοχυρώνει ως βασικές αρχές του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης την τήρηση των αρχών της διαφάνειας, της επαγγελματικής ηθικής και της χρηστής διαχείρισης όλων των πόρων της σε κάθε επίπεδο της διοίκησής της και με τη συνδρομή της Επιτροπής Υποψηφιοτήτων ορίζει τα κριτήρια καταλληλότητας των μελών Δ.Σ. βάσει των οποίων επιλέγονται και αξιολογούνται, όπως αυτά παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα.

Η Εταιρεία επιδιώκει τη στελέχωση του Δ.Σ. με πρόσωπα υψηλού ήθους, σταθερής και εξωστρεφούς προσωπικότητας και αδιαμφισβήτητης καλής φήμης που να ενεργούν με ακεραιότητα, υπευθυνότητα και ευθυκρισία και να αποφεύγουν πράξεις και ενέργειες που θέτουν σε κίνδυνο την ανταγωνιστικότητα και τη φήμη της Εταιρείας και έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντά της. Επιπλέον, τα μέλη του Δ.Σ. πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες και την απαραίτητη εμπειρία με βάση τα καθήκοντα που αναλαμβάνουν και το ρόλο τους στο Δ.Σ. Παράλληλα, προαπαιτούμενο αποτελεί η διάθεση

ικανού χρόνου για την άσκηση των καθηκόντων τους, με τα μέλη να επιδεικνύουν «επιμέλεια συνετού επιχειρηματία».

Τα υποψήφια μέλη του Δ.Σ. γνωρίζουν, μεταξύ άλλων, κατά το δυνατό, πριν από την ανάληψη της θέσης, την εταιρική κουλτούρα, τις αξίες, τις εθελούσιες δεσμεύσεις και τη γενική στρατηγική της Εταιρείας.

Κατά την επιλογή, την ανανέωση της θητείας και την αντικατάσταση μέλους λαμβάνεται υπόψη η αξιολόγηση της ατομικής και συλλογικής καταλληλότητας.

Η Εταιρεία παρακολουθεί την καταλληλότητα των μελών του Δ.Σ. ιδίως για τον εντοπισμό γεγονότων και περιπτώσεων που κρίνεται απαραίτητη η επαναξιολόγηση της καταλληλότητάς τους. Συγκεκριμένα, επαναξιολόγηση της καταλληλότητας συνιστάται κατ' ελάχιστον στις εξής περιπτώσεις:

- όταν προκύπτουν αμφιβολίες σχετικά με την ατομική καταλληλότητα των μελών του Δ.Σ. ή την καταλληλότητα της σύνθεσης του οργάνου,
- σε περίπτωση σημαντικής επίδρασης στη φήμη ενός μέλους του Δ.Σ.,
- σε περίπτωση επίδρασης στη φήμη της Εταιρείας από τη συμπεριφορά μελών
- σε περίπτωση που μέλη δεν τυγχάνουν αποδοχής και αναγνώρισης από την πλειοψηφία των στελεχών και των εργαζομένων
- σε κάθε περίπτωση επέλευσης γεγονότος που δύναται να επηρεάσει σημαντικά την καταλληλότητα του μέλους του Δ.Σ, συμπεριλαμβανομένων των περιπτώσεων στις οποίες τα μέλη δεν συμμορφώνονται με την Πολιτική Σύγκρουσης Συμφερόντων της Εταιρείας ή τη μη συμμόρφωση με τις προϋποθέσεις ανεξαρτησίας κάποιου ανεξάρτητου μη εκτελεστικού μέλους.

Η Εταιρεία διαθέτει το κατάλληλο πλάνο διαδοχής. Ειδικότερα, το Δ.Σ., μέσω των κριτηρίων καταλληλότητας, καθώς και της αναλογίας μεταξύ εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών και δη ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, διασφαλίζει για την Εταιρεία το κατάλληλο πλάνο διαδοχής, για την ομαλή συνέχεια της διαχείρισης των υποθέσεων της Εταιρείας και της λήψης αποφάσεων μετά από αποχωρήσεις μελών του Δ.Σ., ιδίως εκτελεστικών και μελών επιτροπών.

## 5. Κριτήρια Αξιολόγησης Καταλληλότητας

Η Επιτροπή Υποψηφιοτήτων προβαίνει με την παρούσα Πολιτική στον καθορισμό των κριτηρίων καταλληλότητας των μελών Δ.Σ., με στόχο τη διασφάλιση της ατομικής και συλλογικής καταλληλότητας.

Τα μέλη του Δ.Σ. πρέπει να πληρούν τα ατομικά κριτήρια καταλληλότητας με βάση τις ανάγκες του ρόλου τους τόσο κατά την επιλογή, αντικατάσταση και ανανέωση της θητείας τους, όσον και καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους.

Ειδικά κωλύματα, υποχρεώσεις και προϋποθέσεις που τίθενται από τα αρ.3 παρ.4, 5 και 6, του άρ.9 παρ.1 και 2 του ν.4706/2020 και του αρ.44 παρ.1 του ν.4449/2017 όπως εκάστοτε ισχύουν ή από το εκάστοτε ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο, εφαρμόζονται ανεξάρτητα από τα κριτήρια καταλληλότητας.

## A. Ατομική Καταλληλότητα

Τα κριτήρια είναι γενικά και εφαρμόζονται για όλα τα μέλη του Δ.Σ., ανεξάρτητα από την ιδιότητά τους, ως εκτελεστικά, μη εκτελεστικά ή ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη. Τα κριτήρια ατομικής καταλληλότητας απεικονίζονται συνοπτικά στον κάτωθι πίνακα:

### Κριτήρια και χαρακτηριστικά Ατομικής Καταλληλότητας

#### Επάρκεια γνώσεων και δεξιοτήτων / ικανοτήτων

- Πρακτική και επαγγελματική αποκτηθείσα εμπειρία, πολλαπλότητα εμπειρίας.
- Γνώσεις και εμπειρία στην εταιρική διακυβέρνηση.
- Βαθιά γνώση των εταιρικών υποθέσεων.
- Διοικητική / διευθυντική ικανότητα, εμπειρία ρόλων.
- Αρμονική συνεργασία με τα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζομένους.
- Αντίληψη αναπτυξιακής προοπτικής.
- Ικανότητες συνδιαμόρφωσης Στρατηγικής.
- Δεκτικότητα στην καινοτομία, τεχνολογία.
- Εξωστρέφεια.
- Αντίληψη κινδύνων.
- Υπευθυνότητα και συνέπεια.
- Αναγνωρισμένη αποτελεσματικότητα.
- Δεξιότητες επικοινωνίας.
- Δεξιότητες εκπροσώπησης σε τρίτους.
- Κατανόηση Ρυθμιστικών πλαισίων.
- Εκπροσώπηση σε θεσμικά όργανα.
- Επιχειρηματική ανάπτυξη, επιχειρηματικότητα.
- Διάρκεια παραμονής στην ίδια θέση
- Συσχετισμός ατομικής καταλληλότητας με ιστορικότητα επιδόσεων στον Όμιλο.
- Γνώση της κουλτούρας και των αξιών της Εταιρείας.

#### Εχέγγυα Ήθους και Φήμη

- Υψηλό αίσθημα εταιρικής κουλτούρας.
- Αξιοπιστία και ακεραιότητα χαρακτήρα.
- Κύρος και αποδεκτή προσωπικότητα.
- Ιστορικότητα παρουσίας στον Όμιλο για τα εκτελεστικά μέλη.
- Διακρίσεις επαγγελματικές ή κοινωνικές.
- Φήμη και αποδοχή στους εργαζόμενους και το εξωτερικό περιβάλλον για τα εκτελεστικά μέλη.
- Φήμη, κοινωνική και επαγγελματική καταξίωση για τα μη εκτελεστικά μέλη.

#### Σύγκρουση συμφερόντων

- Συμμετοχές σε Διοικητικά Συμβούλια ή σε άλλα διοικητικά όργανα άλλων νομικών οντοτήτων - οργανισμών οποιουδήποτε χαρακτήρα και δραστηριότητας.
- Επαγγελματικές δεσμεύσεις οποιουδήποτε είδους σε άλλες εταιρείες και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.
- Δραστηριότητες ή συναλλαγές που σχετίζονται με την Εταιρεία ή με κάποιον βασικό πελάτη ή προμηθευτή της Εταιρείας.

#### Ανεξαρτησία κρίσης

- Αμεροληψία.
- Αντικειμενική και σφαιρική άποψη.

- 
- Θάρρος, πεποίθηση και σθένος.
  - Επικοινωνιακή και τεκμηριωμένη κριτική.
  - Ατομική κρίση.

---

#### Διάθεση επαρκούς χρόνου

---

- Αριθμός συμμετοχών σε ΔΣ και Επιτροπές εταιρειών του Ομίλου ή/και τρίτων εταιρειών ή φορέων.
- Δυνατότητα ενεργούς συμμετοχής σε:
  - προετοιμασία και εμπάθунση θεμάτων.
  - σύνταξη εισηγήσεων και παρουσιάσεων θεμάτων Δ.Σ.
  - υποστήριξη έργων των ομάδων εργασίας και επιτροπών.
  - ενημερωτικές συσκέψεις / διασκέψεις με εισηγητές θεμάτων.
  - διαβουλεύσεις μεταξύ μη εκτελεστικών και εκτελεστικών μελών.
  - συνεδριάσεις των μελών της ομάδας των μη εκτελεστικών μελών, για θέματα εποπτείας των εκτελεστικών μελών και στην αξιολόγηση των επιδόσεών τους.

---

Αναλυτικότερα, αναφορικά με τα κριτήρια ατομικής καταλληλότητας:

- **Επάρκεια γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων, εμπειρίας**

Για τους σκοπούς της αξιολόγησης των θεωρητικών γνώσεων ενός μέλους λαμβάνεται υπόψη η εκπαίδευση σε συνάφεια με τις δραστηριότητες της Εταιρείας και η πρακτική εμπειρία από προηγούμενες θέσεις και το είδος απασχόλησης που κατείχε το μέλος.

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης των επαρκών γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων εξετάζονται τα ακόλουθα:

- α) ο ρόλος και τα καθήκοντα της θέσης και οι απαιτούμενες ικανότητες,
- β) οι γνώσεις και οι δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί από την κατάρτιση και την επαγγελματική εξέλιξη,
- γ) η πρακτική εμπειρία που έχει προηγουμένως αποκτηθεί από συγκεκριμένους ρόλους, λαμβανομένων υπόψη της διάρκειας παραμονής στον εκάστοτε ρόλο, του βαθμού ευθύνης του, του μεγέθους της οντότητας στην οποία εργαζόταν και της φύσης των δραστηριοτήτων που ασκούσε,
- δ) οι γνώσεις και οι δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί και καταδεικνύονται από την επαγγελματική πορεία και εξέλιξη ως μέλους του Δ.Σ.,
- ε) η επιχειρηματική εμπειρία που έχει αποκτηθεί από προηγούμενες δραστηριότητες εκτός Ομίλου, λαμβανομένων υπόψη της φύσης, της κλίμακας και της πολυπλοκότητας της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης των ειδικότερων τομέων γνώσεων, εμπειρίας και δεξιοτήτων εξετάζονται τα ακόλουθα:

- α) οι ικανότητες για την στελέχωση των επιτροπών Δ.Σ. που είναι υποχρεωτικές από την νομοθεσία, ήτοι των Επιτροπών:
  - Ελέγχου
  - Υποψηφιοτήτων
  - Αποδοχών
- β) οι ικανότητες και εμπειρία για την εποπτεία ή/και τη στελέχωση των μη υποχρεωτικών από τη νομοθεσία επιτροπών ή ομάδων εργασίας που συστήνονται



με Αποφάσεις Δ.Σ. όταν θεωρούνται χρήσιμες προκειμένου να συμβάλουν στο έργο του Δ.Σ., στη επίτευξη υψηλού επιπέδου Εταιρικής Διακυβέρνησης και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της διοίκησης. Τέτοιες επιτροπές μπορεί να προβλέπονται υποχρεωτικά ή προαιρετικά στο καταστατικό της Εταιρείας, στον ΚΕΔ, στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας ή να συστήνονται με απόφαση Δ.Σ. και να εποπτεύονται από μέλη Δ.Σ. που δύνανται και να συμμετέχουν σε αυτές. Στις ως άνω Επιτροπές ή ομάδες εργασίας οι οποίες αποτελούνται από Διευθυντικά Στελέχη ή/και μέλη Δ.Σ., δύναται να ανατίθεται η εποπτεία τομέων, όπως των παρακάτω:

- Εταιρική Διακυβέρνηση
- Κανονιστική Συμμόρφωση
- Βιώσιμη Ανάπτυξη
- Κυβερνοασφάλεια
- Επιχειρησιακή Συνέχεια
- Προστασία Προσωπικών Δεδομένων
- Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
- Διαχείριση Εταιρικών Κινδύνων
- Στρατηγικός Σχεδιασμός
- Αξιόγηση Επενδύσεων
- Υγεία & Ασφάλεια Εργαζομένων
- Περιβάλλον & Ενέργεια

Πέραν της εποπτείας ή της συμμετοχής των μελών Δ.Σ. στις εργασίες των ως άνω αντικειμένων, στο πλαίσιο της αξιολόγησης των ειδικότερων ικανοτήτων και εμπειρίας των μελών Δ.Σ. εξετάζεται η επάρκεια των μελών για την εποπτεία και άλλων τομέων σημαντικού ενδιαφέροντος, όπως αυτών της Αειφόρου Ανάπτυξης, της Καινοτομίας, της Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού, των Διεθνών Σχέσεων, της Επικοινωνίας, της Ανάπτυξης Πληροφοριακών Συστημάτων, ενώ σε κάθε περίπτωση λαμβάνεται υπόψη και η εμπειρία για την ανάληψη καθηκόντων εποπτείας κάθε διακεκριμένης δραστηριότητας της εταιρείας.

**Τα εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ.** μπορεί να έχουν αποκτήσει επαρκή πρακτική και επαγγελματική εμπειρία, είτε κατέχοντας αρκετά χρόνια θέσεις ευθύνης, είτε μέσω άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας, για ικανό χρονικό διάστημα. Σημαντική παράμετρος που λαμβάνεται υπόψη στα κριτήρια ατομικής καταλληλότητας, κατισχύοντας κάποιες φορές των υπολοίπων κριτηρίων, είναι η ενωτική και ηγετική φυσιογνωμία που μπορεί να αποδοθεί σε μέλη Δ.Σ. ως προσωπικότητες που χαίρουν εκτίμησης από τα στελέχη και το ανθρώπινο δυναμικό, τους συνεργάτες, τους πελάτες, τους προμηθευτές και αποτελούν σημείο αναφοράς και παράδειγμα για το ήθος τους, τις αξίες τους, τη διαχρονική συμπεριφορά τους και την προσφορά τους στον Όμιλο και τελικά συμβάλλουν με την παρουσία τους στο Δ.Σ. στη διατήρηση αρχών, αξιών και αποτελεσματικότητας τόσο στις εργασίες του Διοικητικού Συμβουλίου, όσο και στις δραστηριότητες των διευθυντικών στελεχών της Εταιρείας.

**Για τα μη εκτελεστικά, ανεξάρτητα και μη, μέλη του Δ.Σ.** εξετάζονται η γνώση, η επαγγελματική ή θεσμική εμπειρία, η επαγγελματική εξέλιξη και οι ρόλοι που έχουν αναλάβει, το κύρος και η ικανότητα να διαμορφώνουν αντικειμενική, σφαιρική άποψη για όλες τις εταιρικές υποθέσεις και να τη μεταφέρουν με αμεροληψία στο Δ.Σ. της Εταιρείας.

**Τα μη εκτελεστικά μέλη που στελεχώνουν την Επιτροπή Ελέγχου,** θα πρέπει να διαθέτουν ειδικότερες γνώσεις σε σχέση με το έργο τις Επιτροπής και ευρύτερη γνώση ή γενική εμπειρία στους τομείς που δραστηριοποιείται η εταιρεία, ενώ για την σύνθεση της Επιτροπής

λαμβάνεται υπόψη ότι τουλάχιστον ένα μέλος πρέπει να έχει επαρκή γνώση Ελεγκτικής ή Λογιστικής.

Στην παρούσα Πολιτική, κατά την διαδικασία αξιολόγησης των υποψηφιοτήτων ή επαναξιολόγησης των μελών ΔΣ, εξετάζονται τα προσόντα και τα απαιτούμενα ειδικότερα χαρακτηριστικά που απαιτείται να διαθέτουν τα μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ., σε ικανό αριθμό έτσι ώστε να είναι κατάλληλα για την επαρκή στελέχωση της Επιτροπής Ελέγχου, ανεξαρτήτως συμμετοχής ή μη τρίτων προσώπων με αποδεδειγμένες γνώσεις ελεγκτικής ή λογιστικής.

Κατευθυντήρια γραμμή της παρούσας Πολιτικής είναι να συμμετέχουν στο Διοικητικό Συμβούλιο μέλη με εμπειρία σε τομείς που έχουν χαρακτηριστεί στο πρόσφατο παρελθόν ως υψηλής κρισιμότητας και για τα οποία διεθνώς αναπτύσσεται μία τάση αναγκαιότητας συμμετοχής τους στα Διοικητικά Συμβούλια. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εποπτεία της Επιτροπής Κυβερνοασφάλειας και του Επικεφαλής Κυβερνοασφάλειας (CISO) που αναγνωρίζεται ως αναγκαιότητα να εποπτεύεται από ένα εξειδικευμένο μέλος του Δ.Σ..

Τα μέλη του Δ.Σ. συστήνεται να γνωρίζουν και να κατανοούν σαφώς το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης της Εταιρείας, όπως αυτό προκύπτει από τον Νόμο και τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης που εφαρμόζεται, τον ρόλο που αναλαμβάνουν με τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες τους, τόσο ως μέλη του Δ.Σ. όσο και ως μέλη των επιτροπών αυτού, καθώς και τη δομή του Ομίλου και τις πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων.

#### ▪ **Εχέγγυα Ήθους και Φήμη**

Τα μέλη του Δ.Σ. πρέπει να διακρίνονται για την καλή τους φήμη και το ήθος τους, το οποίο προσδιορίζεται κυρίως από την εντιμότητα, την ακεραιότητα και την εν γένει προσωπική συμπεριφορά. Ένα μέλος του Δ.Σ. θεωρείται κατά τεκμήριο ότι διαθέτει καλή φήμη, εντιμότητα και ακεραιότητα, εάν δεν υπάρχουν αντικειμενικοί και αποδεδειγμένοι λόγοι που να υποδηλώνουν διαφορετικά.

Με την επιφύλαξη των κωλυμάτων για την ανάδειξη ή τη διατήρηση της ιδιότητας του μέλους που προβλέπονται στο άρθρο 3 παρ.4 και 5 του ν.4706/2020 όπως εκάστοτε ισχύει, ή στο εκάστοτε ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο, για την αξιολόγηση της φήμης, της εντιμότητας και της ακεραιότητας ενός υποψήφιου ή υφιστάμενου μέλους Δ.Σ., η Εταιρεία διεξάγει έρευνα και, με την επιφύλαξη της νομοθεσίας για την προστασία των προσωπικών δεδομένων, ζητά στοιχεία και σχετικά δικαιολογητικά για τυχόν τελεσίδικες δικαστικές αποφάσεις ή εκτελεστές διοικητικές πράξεις εις βάρος του, είτε ατομικά είτε ως εκπροσώπου τρίτου φυσικού ή νομικού προσώπου.

#### ▪ **Σύγκρουση συμφερόντων**

Με τη υιοθέτηση και εφαρμογή Πολιτικής Σύγκρουσης Συμφερόντων, το Διοικητικό Συμβούλιο φροντίζει για την αποτελεσματική διαχείριση πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ των μελών του και της Εταιρείας καθώς και για την προστασία του εμπιστευτικού χαρακτήρα των κρίσιμων πληροφοριών που μπορεί να επηρεάζουν την τιμή της μετοχής, την εικόνα, τη λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα της Εταιρείας.

Όλες οι πραγματικές και δυνητικές συγκρούσεις συμφερόντων σε επίπεδο Δ.Σ. πρέπει να διερευνηθούν, να κοινοποιηθούν και να τεκμηριωθούν στο Δ.Σ. που λαμβάνει την απόφαση, προκειμένου για τη σχετική συζήτηση και την λήψη απόφασης και δέουσας διαχείρισης με τη λήψη απαραίτητων μέτρων περιορισμού των συγκρούσεων συμφερόντων.

## Ανεξαρτησία κρίσης

Κάθε μέλος του Δ.Σ. είναι σημαντικό να διασφαλίζεται ότι ενεργεί με ανεξάρτητη κρίση κατά τη διάρκεια συζητήσεων και λήψης αποφάσεων εντός του Δ.Σ. Όλα τα μέλη του Δ.Σ. συμμετέχουν ενεργά στις συνεδριάσεις και λαμβάνουν τις δικές τους ορθές, αντικειμενικές και ανεξάρτητες αποφάσεις και κρίσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ως αντικειμενικότητα ορίζεται η αμερόληπτη στάση και νοοτροπία η οποία επιτρέπει στο μέλος του Δ.Σ να εκτελεί το έργο του, όπως πιστεύει το ίδιο και να μη δέχεται συμβιβασμούς ως προς την ποιότητά του.

Κατά την αξιολόγηση της ανεξαρτησίας της κρίσης, η Εταιρεία λαμβάνει υπόψη αν όλα τα μέλη του Δ.Σ. έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες συμπεριφοράς, που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- α) θάρρος, πεποίθηση και σθένος για να προβαίνουν σε ουσιαστική αξιολόγηση και αμφισβήτηση των προτάσεων ή απόψεων άλλων μελών του Δ.Σ.,
- β) ενεργητική ακρόαση και συνεργατικότητα ώστε να κατανοούν σε βάθος και να επεξεργάζονται έγκαιρα και ουσιαστικά προτάσεις άλλων μελών του Δ.Σ. και να συμμετέχουν στην εξέλιξη ή και στην υλοποίησή τους ανάλογα με την αρμοδιότητά τους,
- γ) την ικανότητα να θέτουν εύλογες ερωτήσεις στα μέλη του Δ.Σ. και ειδικότερα στα εκτελεστικά μέλη του και να ασκούν εποικοδομητική κριτική, και
- δ) την ικανότητα να αντιστέκονται στο φαινόμενο της αγελαίας σκέψης (groupthink).

### ▪ Διάθεση επαρκούς χρόνου

Όλα τα μέλη του Δ.Σ. πρέπει να διαθέτουν για την εκτέλεση των καθηκόντων τους το χρόνο που απαιτείται με βάση την περιγραφή της θέσης, το ρόλο και τα καθήκοντά τους, ώστε να εκτελούν τα καθήκοντά τους με ευσυνειδησία και πληρότητα. Για τον προσδιορισμό της επάρκειας του χρόνου, λαμβάνονται υπόψη η ιδιότητα και οι αρμοδιότητες που έχουν ανατεθεί στο μέλος Δ.Σ. και ως Διευθυντικό Στέλεχος για τα εκτελεστικά μέλη, ο αριθμός των θέσεων του ως μέλος σε άλλα Δ.Σ. και οι απορρέουσες ιδιότητες που κατέχει το εν λόγω μέλος ταυτόχρονα, καθώς και λοιπές επαγγελματικές ή προσωπικές δεσμεύσεις και συνθήκες. Σημειώνεται ότι σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι παύουν να συντρέχουν ένα ή περισσότερα από τα ανωτέρω κριτήρια ατομικής καταλληλότητας, με βάση την παρούσα πολιτική, στο πρόσωπο ενός μέλους του Δ.Σ., για λόγους που το πρόσωπο αυτό δεν μπορούσε να αποτρέψει ούτε με μέτρα άκρας επιμέλειας, τότε το αρμόδιο όργανο της Εταιρείας προβαίνει άμεσα στην παύση και στην αντικατάστασή του εντός των χρονικών ορίων που προβλέπονται στην εφαρμοστέα νομοθεσία.

## Β. Συλλογική Καταλληλότητα

Τα κριτήρια συλλογικής καταλληλότητας απεικονίζονται στον κάτωθι πίνακα

### Κριτήρια Συλλογικής Καταλληλότητας

#### Συλλογική Εμπειρογνωσία

Αφορά κυρίως:

- την επιχειρηματική δραστηριότητα της Εταιρείας και τους βασικούς κινδύνους που συνδέονται με αυτή
- τον στρατηγικό σχεδιασμό
- τις χρηματοοικονομικές αναφορές
- την συμμόρφωση με το νομοθετικό και ρυθμιστικό πλαίσιο

- 
- την κατανόηση θεμάτων εταιρικής διακυβέρνησης
  - την ικανότητα αναγνώρισης και διαχείρισης κινδύνων
  - την επίδραση της τεχνολογίας στη δραστηριότητά της

---

### Πολυμορφία

---

- Εκπροσώπηση από διαφορετικούς τομείς δραστηριοτήτων και επιχειρηματικούς χώρους (πολυσυλλεκτικότητα)
  - Εκπροσώπηση ανά φύλο τουλάχιστον είκοσι πέντε τοις εκατό (25%) επί του συνόλου των μελών του Δ.Σ.
  - Εκπροσώπηση χωρίς κανένα αποκλεισμό εξαιτίας κάθε είδους διακρίσεων
- 

#### ▪ Συλλογική εμπειρογνωσία

Αναλυτικότερα, όλοι οι τομείς γνώσεων που απαιτούνται για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της Εταιρείας συστήνεται να καλύπτονται από το Δ.Σ. συλλογικά με επαρκή εμπειρογνωσία μεταξύ των μελών του. Τα μέλη του Δ.Σ. πρέπει να είναι σε θέση να λαμβάνουν κατάλληλες αποφάσεις συνεκτιμώντας το επιχειρηματικό μοντέλο, τη διάθεση ανάληψης κινδύνου, τη στρατηγική και τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται η Εταιρεία. Επίσης, τα μέλη του Δ.Σ. συλλογικά πρέπει να είναι σε θέση να προβαίνουν σε ουσιαστική παρακολούθηση και κριτική των αποφάσεων των ανώτατων διοικητικών στελεχών και να διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες και εμπειρία για να ασκείται η πραγματική διαχείριση και επίβλεψη της Εταιρείας.

Το Δ.Σ. έχει την πρωταρχική ευθύνη εντοπισμού κενών σε ό,τι αφορά τη συλλογική καταλληλότητα. Για το σκοπό αυτό, το Δ.Σ. προβαίνει σε αυτοαξιολόγησή του, κατά προτίμηση ετησίως ή όταν λαμβάνουν χώρα σημαντικά γεγονότα ή αλλαγές κι επίσης δύναται να αναθέτει την αξιολόγηση από τρίτους συμβούλους. Η συμμετοχή των μελών στην αυτοαξιολόγηση είναι υποχρεωτική. Η μέριμνα κάθε είδους αξιολόγησης ανήκει στις αρμοδιότητες της Επιτροπής Υποψηφιοτήτων, εκτός και αν το Δ.Σ. ορίσει κατά περίπτωση διαφορετικά.

---

## 6. Πολυμορφία

Η Εταιρεία διαθέτει και εφαρμόζει πολιτική πολυμορφίας με σκοπό την προώθηση ενός κατάλληλου επιπέδου διαφοροποίησης στο Δ.Σ. και μιας πολυσυλλεκτικής ομάδας μελών. Η παρούσα Πολιτική συντάσσεται με την πεποίθηση ότι ένα Διοικητικό Συμβούλιο που έχει να επιδείξει ένα ευρύ φάσμα προοπτικών και πολυμορφίας βρίσκεται σε πλεονεκτικότερη θέση έναντι άλλων Διοικητικών Συμβουλίων με περιορισμένο φάσμα, καθώς η ύπαρξη πολυμορφίας επιτρέπει στην Εταιρεία να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες της αγοράς και να διαχειριστεί αποτελεσματικά τους κινδύνους.

Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να έχει υψηλή απόδοση εάν αποτελείται από ένα ευρύ φάσμα μελών με ποικίλες, αλλά συμπληρωματικές ομάδες δεξιοτήτων ή γνώσεων. Η κουλτούρα του διαμορφώνεται θετικά με τις διαφορετικές προσεγγίσεις και απόψεις και οπωσδήποτε θα είναι αρκετά αντιπροσωπευτική των αξιών του Ομίλου. Με αυτόν τον τρόπο, το Διοικητικό Συμβούλιο διαμορφώνει τελικά μία προοδευτική και στοχαστική αντίληψη των υποθέσεών του, ενώ παράλληλα προάγει τη συνετή ανάληψη κινδύνων.

Διαμέσου της συγκέντρωσης ευρέος φάσματος προσόντων και δεξιοτήτων κατά την επιλογή μελών του Δ.Σ., εξασφαλίζεται η ποικιλία απόψεων και εμπειριών, με σκοπό την λήψη ορθών αποφάσεων.

Σε αυτό το πλαίσιο, προβλέπεται και η επαρκής εκπροσώπηση ανά φύλο τουλάχιστον ως ορίζει η εκάστοτε νομοθεσία σε ποσοστό επί του συνόλου των μελών του Δ.Σ. Παράλληλα, λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να μην υφίσταται ή επιτρέπεται ουδείς απολύτως αποκλεισμός εξαιτίας διάκρισης λόγω φύλου, ηλικίας, φυλής, χρώματος, εθνοτικής ή κοινωνικής προέλευσης, θρησκείας ή πεποιθήσεων, γέννησης, αναπηρίας, ηλικίας ή σεξουαλικού προσανατολισμού, παρουσίας και μοναδικό ρόλο επιλογής να έχουν τα κριτήρια ατομικής καταλληλότητας που προσδιορίζονται με την παρούσα Πολιτική.

Η επίτευξη ουσιαστικής και όχι μόνο τυπικής πολυμορφίας εντός των Διοικητικών Συμβουλίων αποτελεί ένα σημαντικό εχέγγυο για την συνολική αποτελεσματικότητα του Διοικητικού Συμβουλίου.

## 7. Εφαρμογή, Παρακολούθηση & Τροποποίηση Πολιτικής

Η παρούσα Πολιτική αποτελεί κατευθυντήρια πολιτική για τις θυγατρικές του Ομίλου και είναι ευθυγραμμισμένη με το γενικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης, την εταιρική κουλτούρα και τη διάθεση ανάληψης κινδύνων που έχει ορίσει και προβλέπει και ακολουθεί τις απαραίτητες διαδικασίες για την εφαρμογή της Πολιτικής.

Την ευθύνη της ανάπτυξης κι επικαιροποίησης της Πολιτικής έχει η Επιτροπή Υποψηφιοτήτων με τη συμβουλευτική υποστήριξη κι άλλων οργανωτικών μονάδων της Εταιρείας (π.χ. ανθρώπινου δυναμικού, νομικής υπηρεσίας).

Η πολιτική καταλληλότητας αφού εγκριθεί από το ΔΣ, προωθείται για έγκριση στην Γενική Συνέλευση, μετά την οποία τίθεται σε ισχύ. Η Εταιρεία επανεξετάζει τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της, όπου ενδείκνυται, λαμβάνοντας υπόψη, μεταξύ άλλων, τις συστάσεις της Επιτροπής Υποψηφιοτήτων και της μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και τυχόν άλλων εξωτερικών φορέων κι οργανωτικών μονάδων της Εταιρείας σύμφωνα πάντα με την κείμενη νομοθεσία και τις κατευθυντήριες γραμμές της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.

Ουσιώδεις τροποποιήσεις της πολιτικής καταλληλότητας υποβάλλονται εκ νέου για έγκριση στη ΓΣ. Η πολιτική καταλληλότητας αναρτάται στον ιστότοπο της Εταιρείας.

Η παρακολούθηση της εφαρμογής της Πολιτικής Καταλληλότητας αποτελεί ευθύνη του Δ.Σ. με τη συνδρομή της Επιτροπής Υποψηφιοτήτων κι άλλων οργανωτικών μονάδων της Εταιρείας (π.χ. ανθρώπινου δυναμικού, νομικής υπηρεσίας), όπου κρίνεται σκόπιμο.

Η ετήσια Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης της Εταιρείας περιλαμβάνει σχετική αναφορά.

Η τεκμηρίωση όσον αφορά την έγκριση και την παρακολούθηση της εφαρμογής της Πολιτικής και τυχόν τροποποιήσεις της τηρούνται σε ηλεκτρονικό αρχείο. Η Εταιρεία καταγράφει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της καταλληλότητας και ιδίως τυχόν αδυναμίες που εντοπίζονται μεταξύ της προβλεπόμενης και της πραγματικής ατομικής και συλλογικής καταλληλότητας, καθώς και τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για την αντιμετώπιση αυτών των ελλείψεων.