



Σύγχρονες Επιχειρήσεις, Σύγχρονη Ελλάδα

# Θεματικό Εργαστήριο «Επιτροπές Ελέγχου: Κύριος Πυλώνας της Εταιρικής Διακυβέρνησης»

Πέμπτη 25 Απριλίου 2024 | 16:00  
Ολυμπιακό Μουσείο Αθήνας

20  
24

## Σύνοψη Παρεμβάσεων

Σε συνεργασία:



ΕΛΛΗΝΙΚΟ  
ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ  
ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ  
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ



ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟΣ  
ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ  
ΣΤΕΛΕΧΩΝ  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ  
ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Powered by:

**CLEON**  
Conferences  
Communications

*Ο κρίσιμος ρόλος της Επιτροπής Ελέγχου στην αναζήτηση μιας λειτουργικής ισορροπίας ανάμεσα στην ηγεσία μιας επιχείρησης, η οποία διαμορφώνει και υλοποιεί οράματα από την μία πλευρά και από την άλλη, την προστασία αυτής από κινδύνους και διαχειριστικές αδυναμίες.*



WATCH VIDEO





Αγαπητές, Αγαπητοί,

Το τεύχος που έχετε μπροστά σας αποτελεί την σύνοψη των κυριότερων παρεμβάσεων των ομιλητών του θεματικού εργαστηρίου του ΣΕΒ με θέμα «Επιτροπές Ελέγχου: Κύριος πυλώνας της εταιρικής διακυβέρνησης» που πραγματοποιήσαμε σε συνεργασία με το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (Ε.Σ.Ε.Δ) και τον Πανελλήνιο Σύνδεσμο Στελεχών Διαχείρισης Κινδύνων (ΠΑ.ΣΥ.Σ.ΔΙ.Κ), στις 25 Απριλίου 2024.

Η ιδέα για την έκδοσή του γεννήθηκε με αφορμή την απήχηση που είχε το θεματικό εργαστήριο σε ένα ευρύ φάσμα στελεχών και εκπροσώπων διοίκησης από τον κόσμο των εισηγμένων εταιρειών και όχι μόνο. Το εργαστήριο είχε σκοπό να βάλει άλλο ένα λιθαράκι στη διαχρονική προσπάθεια που κάνουμε στον ΣΕΒ για τη διάδοση και εδραίωση των αρχών καλής εταιρικής διακυβέρνησης, επιβεβαιώνοντας τη βαρύτητα και κρισιμότητα του ρόλου των επιτροπών ελέγχου στη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τόσο την Πρόεδρο του Ε.Σ.Ε.Δ κ. Καζόλη όσο και τον Πρόεδρο του ΠΑ.ΣΥ.Σ.ΔΙ.Κ κ. Γκουζέλο αλλά και όλους τους ομιλητές και ομιλήτριες, καθώς ο καθένας από τη θέση του συνέβαλε στην επιτυχία του κοινού μας εγχειρήματος.

Ελπίζουμε ότι θα βρείτε τις παρεμβάσεις και τα μηνύματα που περιλαμβάνονται σε αυτό το τεύχος ενδιαφέρουσες.

**Ιωάννης Καραγιάννης**

Επικεφαλής της Ομάδας Εργασίας για την Εταιρική Διακυβέρνηση και Μέλος ΔΣ ΣΕΒ,  
Πρόεδρος, Olympia Group



# Ειρήνη Φλώρου

*Holcim Europe Associate General Counsel  
& Heracles Group General Counsel and Compliance,  
Heracles BoD Member, Συντονίστρια του 1ου πάνελ*



*Στη σύγχρονη συνεχώς και ταχέως μεταβαλλόμενη επιχειρηματική πραγματικότητα, η Επιτροπή Ελέγχου, με την τεχνογνωσία και εμπειρία των μελών της σε διάφορους κλάδους του επιχειρείν, καθίσταται ολοένα και περισσότερο πολύτιμος συνοδοιπόρος και συνεργάτης του Διοικητικού Συμβουλίου στην έγκαιρη πρόληψη και αποτελεσματική αντιμετώπιση στρατηγικών, λειτουργικών, νομικών και οικονομικών κινδύνων.*

# Ξένια Καζόλη

*Πρόεδρος του Ελληνικού Συμβουλίου Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ),  
Συντονίστρια του 2ου πάνελ*



*Η σωστή επιτροπή ελέγχου, με ανεξαρτησία γνώμης, αντίληψη και εμπειρία, είναι καθοριστική για την ευρωστία και αξιοπιστία μιας εταιρείας.*



# Περιεχόμενα

06

**ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΣΤΑΜΟΥ**

Αντιπρόεδρος, Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς  
Πρόεδρος, Συνεγγυητικό Κεφάλαιο Εξασφάλισης Επενδυτικών Υπηρεσιών

09

**ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ**

Πρόεδρος, Επιτροπή Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων (Ε.Λ.Τ.Ε)

10

**ΙΟΡΔΑΝΗΣ ΑΙΒΑΖΗΣ**

Μέλος Επιτροπής Ελέγχου και Ανώτατο Ανεξάρτητο Μέλος ΔΣ, Helleniq Energy

11

**ΝΙΚΟΛΑΣ ΓΚΟΥΖΕΛΟΣ**

Πρόεδρος ΠΑΣΥΣΔΙΚ / Director, Risk training Institute, ICAPCRIF

14

**ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΚΑΖΑΖΟΓΛΟΥ- ΣΚΟΥΡΑΣ**

Director of Governance & Sustainability, Alpha Bank

15

**ΒΑΣΙΛΗΣ ΚΑΜΙΝΑΡΗΣ**

Partner, Head of Audit, KPMG

17

**ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ**

Επικεφαλής της Ομάδας Εργασίας για την Εταιρική Διακυβέρνηση και Μέλος ΔΣ ΣΕΒ,  
Πρόεδρος, Olympia Group

19

**ΧΑΡΗΣ ΚΥΡΙΑΖΗΣ**

Πρόεδρος Επιτροπής Ελέγχου και ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος ΔΣ, Lamda Development  
Μέλος Ομάδας Εργασίας Εταιρικής Διακυβέρνησης, ΣΕΒ

21

**ΚΥΡΙΑΚΟΣ ΡΙΡΗΣ**

Αντιπρόεδρος ΔΣ και Πρόεδρος Επιτροπής Ελέγχου και Κινδύνων, TITAN

26

**ΚΩΣΤΑΣ ΣΦΑΚΑΚΗΣ**

Πρόεδρος Επιτροπής Ελέγχου και ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος ΔΣ, Autohellas  
Μέλος Επιτροπής Ελέγχου, Lamda Development / Μέλος Ομάδας εργασίας Εταιρικής Διακυβέρνησης, ΣΕΒ

# Αναστασία Στάμου

Αντιπρόεδρος, Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς

Πρόεδρος, Συνεγγυητικό Κεφάλαιο Εξασφάλισης Επενδυτικών Υπηρεσιών

Το ΔΣ καθορίζει πώς ασκείται η διοίκηση και στη διαχείριση κινδύνων.



*Η διαχείριση κινδύνων εντάσσεται στο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και το Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης.*

*Η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να παρακολουθεί και είναι ο θεματοφύλακας πολιτικών και διαδικασιών.*

Η σημασία του «Tone from the Top» και η διαμόρφωση του κατάλληλου μηχανισμού για να λαμβάνει το ΔΣ ακριβή, αληθή και μη παραπλανητική πληροφορία.

- Προκειμένου να ανταποκριθούν οι εισηγμένες σε ένα ρευστό περιβάλλον με προκλήσεις όπως τα θέματα ESG, το κλίμα, η διαφορετικότητα, η κυβερνοασφάλεια, δηλαδή ένα περιβάλλον κινδύνων, πρέπει να έχουν θέσει σε λειτουργία συγκεκριμένο μηχανισμό και σύστημα που ξεκινάει από την κορυφή, δηλαδή απαιτείται όραμα και στρατηγική που όμως θα περνάει μέσα από το Σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΣΕΔ) ή το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ).

- Είναι πολύ σημαντικό η δημοσιοποίηση της πληροφορίας να είναι ακριβής, επαρκής, αληθής, μη παραπλανητική.
- Αυτό προϋποθέτει ότι το περιεχόμενο είναι επίσης αληθές και η βάση της πληροφορίας είναι η πραγματική. Αυτό σημαίνει ότι έχει προηγηθεί της γνωστοποίησης η συλλογή της πληροφορίας, η κατανόησή της, η αξιολόγησή της, η σύγκρισή της και έχουν κατανεμηθεί οι ρόλοι ώστε να γίνεται διασταύρωση ότι το περιεχόμενο έχει ελεγχθεί, ότι δεν αντιφάσκει με άλλη πληροφορία ή άλλη εσωτερική ή εξωτερική λειτουργία της εταιρείας γιατί αυτό θα έχει αντίκτυπο στις οικονομικές καταστάσεις και στην προς τα έξω φήμη και πρόσωπο της εταιρίας.
- Πρέπει να υπάρχει κατανομή ρόλων και κατανόηση του αντικειμένου. Κατανόηση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η εταιρεία, κατανόηση του θεσμικού περιβάλλοντος και σωστή προετοιμασία.



*Οι σχέσεις των Επιτροπών Ελέγχου με τα ΔΣ παραμένουν ισχυρές και έχουν κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση κινδύνων.*



- Έρευνα της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς σε Επιτροπές Ελέγχου έδειξε ότι το 90% είναι τριμελείς, δηλαδή έχουν τον ελάχιστο αριθμό που προβλέπει ο Νόμος. Το 55% είναι Επιτροπές Διοικητικών Συμβουλίων και μόνο σε 2 εταιρείες όλα τα μέλη των Επιτροπών Ελέγχου είναι μη μέλη του ΔΣ. Οι Επιτροπές Ελέγχου συνεπώς δεν είναι ξένο σώμα σε σχέση με το ΔΣ.
- Είναι πολύ δύσκολο να μπει η διαχωριστική γραμμή και τα όρια ευθύνης ανάμεσα στο ρόλο του μέλους της Επιτροπής Ελέγχου και του μέλους ΔΣ.



- Όταν παρατηρείται μεγάλη αυτοπεποίθηση στα μέλη ΔΣ, είναι μεγάλο καμπανάκι έλλειψης Εταιρικής Διακυβέρνησης γιατί το ταλέντο, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και οι γνώσεις είναι ζητούμενα κατά την στελέχωση αλλά πρέπει να λειτουργούν πάντα μέσα σε ένα πλαίσιο.
- Πρέπει να υπάρχουν μηχανισμοί, πολιτικές και διαδικασίες. Διαφορετικά δεν υπάρχει τρόπος να εντοπιστεί ότι δεν υπάρχει κενό στην διαχείριση κινδύνων.
- Η παρουσία των εκτελεστικών μελών στις συνεδριάσεις της Επιτροπής Ελέγχου δεν είναι απαραίτητα καλό στοιχείο.

**Ο κρίσιμος ρόλος των Επιτροπών Ελέγχου στη μη χρηματοοικονομική πληροφόρηση.**

Ιδίως για τη μη χρ/κή πληροφόρηση, οι επιτροπές ελέγχου έχουν να παίξουν πολύ σημαντικό ρόλο, κυρίως για να κατανοήσουν την έννοια της μη χρ/κκής πληροφορίας και πώς αυτή συνδέεται με τη χρ/κή και πώς να εντοπίσουν στην εταιρεία ενδεχόμενα κενά που υπάρχουν και στη ροή της πληροφορίας και στην κατανόηση πώς αξιολογείται και πώς επηρεάζεται από τα αποτελέσματα.



# Παναγιώτης Γιαννόπουλος

Πρόεδρος, Επιτροπή Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων (Ε.Λ.Τ.Ε)



*Είναι κρίσιμο οι Επιτροπές πρώτα να συζητάνε τα σημαντικά θέματα και μετά να επικοινωνούν τη συζήτηση αυτή στο ΔΣ.*

- Εάν υπάρχει επαρκής και κατάλληλη τεκμηρίωση στα πρακτικά της Επιτροπής Ελέγχου διασφαλίζεται η εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων τους.
- Σημεία προσοχής: **Key audit matters** που γνωστοποιούνται από τους ορκωτούς ελεγκτές, τα θέματα ανεξαρτησίας αυτών καθώς και η έγκριση μη ελεγκτικών υπηρεσιών.



Στο παρελθόν, έλεγχοι έδειξαν ότι οι Επιτροπές Ελέγχου δεν είχαν την απαιτούμενη από τον νόμο σύνθεση και ανεξαρτησία. Το 2019, έρευνα από τα πρακτικά των Επιτροπών Ελέγχου 140 εταιρειών έδειξε ότι οι επιχειρήσεις αλλά και οι μέτοχοι τους δεν είχαν κατανοήσει τη σπουδαιότητα των ΕΕ.

- Τα ευρήματα ήταν πολλά, στην σύνθεση & τις δεξιότητες των ΕΕ αλλά και στην παρακολούθηση της Διαδικασίας Χρηματοοικονομικής Αναφοράς και Εσωτερικού Ελέγχου.
- Η ΕΛΤΕ, σε συνεργασία με την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς έχει ξεκινήσει στοχευμένους ελέγχους, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αλλαγές σε πρόσωπα, πολιτικές και διαδικασίες των ΕΕ με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας του έργου της.

# Ιορδάνης Αιβάζης

Μέλος Επιτροπής Ελέγχου και Ανώτατο Ανεξάρτητο Μέλος ΔΣ, Helleniq Energy



**Ο κίνδυνος στις επιχειρήσεις είναι μια καθημερινότητα και μία πραγματικότητα, ειδικά σε φάσεις μετάβασης.**



Τα Διοικητικά Συμβούλια μαθαίνουν πώς να κάνουν τα πράγματα και το πλαίσιο Διακυβέρνησης προσφέρει ό,τι χρειάζεται η εταιρεία για να πάει μπροστά.

- Τα Διοικητικά Συμβούλια περνάνε μια καμπύλη εκμάθησης στο πώς θα κάνουν πράγματα, πώς θα εποπτεύουν και πώς θα αποφασίζουν ώστε να γίνονται αυτά τα πράγματα.
- Το πλαίσιο διακυβέρνησης είναι πολύ σημαντικό, επηρεάζει τον τρόπο ενημέρωσης και λήψης αποφάσεων. Το σωστό πλαίσιο είναι ό,τι χρειάζεται μια εταιρεία για να πάει μπροστά και να έχει τις σωστές αναφορές για να μπορεί να αποφασίζει.

Η σημασία μιας κατηγοριοποίησης κινδύνων και της συνεργασίας των Επιτροπών Ελέγχου με τη διαχείριση ρίσκου.

- Πρέπει να υπάρχει ένα taxonomy κινδύνων, αλλιώς η επικοινωνία της Επιτροπής Ελέγχου με τη διαχείριση ρίσκου δεν είναι αποτελεσματική.
- Επίσης πρέπει να υπάρχει κοινή συνισταμένη όλων των μελών της Επιτροπής Ελέγχου, της διαχείρισης ρίσκου και του ΔΣ ως προς το ποια είναι η διαχείριση κινδύνων σε κάθε περίπτωση.

# Νικόλας Γκουζέλος

Πρόεδρος ΠΑΣΥΣΔΙΚ / Director, Risk training Institute, ICAPCRIF



*Η σημασία της αξιολόγησης κινδύνων, της σχέσης της με την Επιτροπή Ελέγχου και της ύπαρξης κατάλληλου σχεδιασμού τόσο για τη συνεχή αξιολόγηση ρίσκων όσο και την διαχείριση κρίσεων.*

- Πρέπει να γνωρίζουμε ποιοι από τους κινδύνους είναι ασφαλίσιμοι, μερικώς ασφαλίσιμοι ή μη ασφαλίσιμοι.
- Ο κορυφαίος κίνδυνος που αναμένεται να μείνει και το 2026 είναι η κυβερνοεπίθεση.
- Η παρουσίαση των 60 πρώτων κινδύνων που θα απασχολήσουν την παγκόσμια οικονομία δείχνει ότι εξ αυτών 16 (26%) είναι ασφαλίσιμοι και το 39% δεν είναι ασφαλίσιμοι. Είναι απόδειξη ότι οι επιχειρήσεις πρέπει σε κάθε περίπτωση να ασχοληθούν σοβαρά με τη διαχείριση κινδύνων.
- Τα αποτελέσματα των υπεύθυνων διαχείρισης ρίσκου πρέπει να αναφέρονται στην επιτροπή ελέγχου.
- Η διαχείριση ρίσκου και κρίσεων είναι διαφορετικά πράγματα. Όταν υλοποιηθεί το ρίσκο και έχουμε κρίση, ο κίνδυνος μπορεί να είναι ένας από τους μη προγραμματισμένους, είναι κρίσιμο πώς θα τον διαχειριστούμε. Σχετικά πρέπει να έχουμε ομάδα διαχείρισης κρίσεων και σχέδιο επικοινωνίας κρίσεων.



***Η διαχείριση ρίσκου και κρίσεων είναι διαφορετικά πράγματα. Όταν υλοποιηθεί το ρίσκο και έχουμε κρίση, ο κίνδυνος μπορεί να είναι ένας από τους μη προγραμματισμένους, είναι κρίσιμο πώς θα τον διαχειριστούμε. Σχετικά πρέπει να έχουμε ομάδα διαχείρισης κρίσεων και σχέδιο επικοινωνίας κρίσεων.***

- Αυτό αφορά τόσο την εσωτερική όσο και εξωτερική επικοινωνία, που πρέπει να έχουν σχέδιο. Είναι σημαντικό γιατί μπορεί να διακυβεύεται η φήμη της εταιρείας και η συνέχιση της λειτουργίας της.
- Τα πιο σημαντικά κομμάτια μιας επιχείρησης περνάνε από πλαίσιο διαχείρισης ρίσκου. Στις Επιτροπές Ελέγχου πρέπει να υπάρχει λίστα σε σχέση με τη διαχείριση κινδύνων όπου κρίσιμη είναι η πληρότητα και η σωστή ιεράρχηση.
- Αυτό που αποτυπώνουμε μέχρι σήμερα στις συστάσεις των μελών των ΕΕ είναι ότι, σε αντίθεση με τη διεθνή και ευρωπαϊκή πρακτική, σε ένα μεγάλο ποσοστό δεν συμμετέχουν ενεργά Risk Officers (με αποκλειστική απασχόληση τη Διαχείριση Κινδύνων). Αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω του ότι οι Διοικήσεις των εταιριών δεν γνωρίζουν ότι υπάρχει διεθνώς αναγνωρισμένη εξειδικευμένη επαγγελματική κατεύθυνση και στην Ελλάδα υπάρχει φορέας (Hellenic Association of Risk Managers - H.A.RI.MA.) μέλος ευρωπαϊκών δικτύων που παρέχει πιστοποιημένη εκπαίδευση και διαρκή ενημέρωση στα μέλη του με στόχο τη βέλτιστη προετοιμασία των οργανισμών για την αντιμετώπιση των κινδύνων.



# Δημήτρης Καζάζογλου - Σκούρας

Director of Governance & Sustainability, Alpha Bank



Είναι πολύ σημαντική η επιλογή μιας αξιόπιστης μεθοδολογίας για την μέτρηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, ώστε να γίνει σωστή ποσοτικοποίηση των κινδύνων.

Όλη η διαδικασία υλοποίησης ενός σχεδίου μετάβασης είναι περίπλοκη όταν υπάρχουν στόχοι και σχέδια και έως αδύνατη όταν δεν υπάρχουν.

- Ένα σχέδιο μετάβασης έχει κόστος. Ενδεχομένως αυξήσεις στο λειτουργικό κόστος, πρέπει να συνοδεύονται από εκτίμηση κινδύνων όπως περιβαλλοντικά θέματα που έχουν διαστάσεις μετάβασης αλλά και διαστάσεις φυσικού κινδύνου, άρα είναι σημαντικό να καταλαβαίνουμε αν υπάρχει κίνδυνος πυρκαγιάς κλπ.
- Όλη η διαδικασία είναι ούτως ή άλλως περίπλοκη όταν υπάρχουν στόχοι και σχέδια και έως αδύνατη, όταν τα αυτά δεν υπάρχουν.

- Ο βαθμός καταλληλότητας και η ετοιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων να ετοιμάσουν σχέδια μετάβασης, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος, αν είναι εισηγμένες και αν υπόκεινται στη CSRD.
- Υπάρχει στις μεγάλες εισηγμένες μεγάλος βαθμός ετοιμότητας, υπάρχουν στόχοι βελτίωσης του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, και βελτιώνεται το επίπεδο της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Οι στόχοι είναι σημαντικοί γιατί επηρεάζουν και τη δουλειά της Επιτροπής Ελέγχου, αλλά όταν υπάρχουν στόχοι χωρίς σχέδια μετάβασης αυτό μακροπρόθεσμα δημιουργεί μεγάλο πρόβλημα στην εκτίμηση του κόστους, τις αποτιμήσεις και τη σωστή αποτύπωση κινδύνων.



**Στο ESG υπάρχει η βασική έννοια που λέγεται *materiality*, δηλαδή το τι είναι σημαντικό. Αυτό έχει σημασία καθώς στις διάφορες επιλογές που έχει η κάθε εταιρεία πρέπει να μπορεί να προσδιορίσει τι είναι σημαντικό για το δικό της επιχειρηματικό πλάνο και τη διαχείριση των δικών της κινδύνων.**

- Λόγω του θέματος της βιώσιμης χρηματοδότησης έχει τεθεί πλαίσιο που υποχρεώνει όλες τις επιχειρήσεις να υπόκεινται σε αξιολόγηση για τα θέματα ESG. Ως το τέλος του 2024 η πλειοψηφία των επιχειρήσεων θα έχει ζητήσει κάποια χρηματοδότηση άρα θα έχει χρειαστεί να κάνει αυτή τη δουλειά.
- Στο ESG υπάρχει η βασική έννοια που λέγεται *materiality*, δηλαδή το τι είναι σημαντικό. Αυτό έχει σημασία καθώς στις διάφορες επιλογές που έχει η κάθε εταιρεία πρέπει να μπορεί να προσδιορίσει τι είναι σημαντικό για το δικό της επιχειρηματικό πλάνο και τη διαχείριση των δικών της κινδύνων.
- Η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να είναι σίγουρη ότι η διοίκηση έχει τρέξει σωστά το *materiality analysis*. Το λεγόμενο *double materiality* καλύπτει τις επιδράσεις της εταιρίας στο εξωτερικό περιβάλλον καθώς και τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος στην εταιρία. Επίσης το *materiality* πρέπει να περιλαμβάνει το κοινωνικό και το περιβαλλοντικό αποτύπωμα καθώς και το αποτύπωμα διακυβέρνησης. Το να γίνει σωστά το *materiality* είναι πολύ σημαντικό και ειδικά το *risk materiality*. Γιατί αυτό θα καθοδηγήσει τα επόμενα βήματα. Συνεπώς είναι πολύ σημαντική η επιλογή μιας αξιόπιστης μεθοδολογίας για την ποσοτικοποίηση των κινδύνων, γιατί αυτή διασφαλίζει τη σωστή και διαφανή κοινοποίηση προς τον έξω κόσμο.

# Βασίλης Καμινάρης

Partner, Head of Audit, KPMG



*Για να επιτελέσει σωστά η Επιτροπή Ελέγχου το έργο της πρέπει να προετοιμάζεται σωστά και να αφιερώνει επαρκή χρόνο.*



- Θα πρέπει να δίνεται σημασία στα θέματα με τον σημαντικότερο αντίκτυπο, δηλαδή στις προτεραιότητες που έχει θέσει το ΔΣ, η ΕΚ, η ΕΛΤΕ και που αποτελούν σημαντικό οδηγό.
- Η ΕΕ πρέπει να παίρνει πληροφορίες και όχι απλά δεδομένα. Απαιτείται επαρκής χρόνος για να μελετηθούν σε βάθος τα θέματα, να συζητήσουν τα μέλη της ΕΕ μεταξύ τους, να υποβάλουν εκ των προτέρων ερωτήσεις στις οικονομικές διευθύνσεις και τους ελεγκτές. Σημαντικό επίσης είναι να λαμβάνει η ΕΕ όλο το υλικό εκ των προτέρων και έγκαιρα για να είναι σε θέση να το μελετήσει.
- Δεν χωράνε όλα τα θέματα σε μια συνεδρίαση, άρα απαιτείται συζήτηση εκ των προτέρων και εκ των υστέρων μεταξύ των συνεδριάσεων. Εξαρτάται και από το ύψος, την ωριμότητα της επιτροπής και του βαθμού εταιρικής διακυβέρνησης της εταιρείας. Είναι φυσικό μεταξύ των συνεδριάσεων να υπάρχει συζήτηση και προετοιμασία.

- Χρειάζονται γνώση, δεξιότητες, και το ηγετικό στίγμα του/ της προέδρου είναι καταλυτικό για το πώς η επιτροπή λειτουργεί. Η καλή χημεία πάντα βοηθάει.
- Χρειάζεται ανεξαρτησία. Οι ελεγκτές έχουν την τάση να πηγαίνουν κοντά στη διοίκηση και πρέπει ο ελεγκτής να αποδεικνύει την ανεξαρτησία του, αρα πρέπει οι ΕΕ να συναντιούνται με τους ελεγκτές και χωρίς την παρουσία της διοίκησης.
- Η αυτοαξιολόγηση δεν είναι ταμπού, είναι δύσκολο και πρόκληση να αξιολογήσεις τον εαυτό σου και τα υπόλοιπα μέλη, αλλά πρέπει να γίνεται με ειλικρίνεια και τιμιότητα διότι η επιτροπή στο σύνολό της θα βγει καλύτερη.



## Επιλογή Ελεγκτών Μητρικής - Θυγατρικής

**Είναι σύμφωνη με τις καλές πρακτικές η επιλογή διαφορετικών ελεγκτών στη μητρική εταιρεία και σε σημαντικές θυγατρικές;**

- Σύμφωνα με τα ελεγκτικά πρότυπα, η εργασία των ελεγκτών καλύπτει το σύνολο των οικονομικών καταστάσεων και όχι συστατικά αυτών.
- Η βέλτιστη πρακτική είναι να καλύπτεται στο σύνολο των συστατικών στοιχείων ενός Ομίλου άμεσα από το δίκτυο εταιρειών στο οποίο ανήκει μία ελεγκτική εταιρεία / ένας ελεγκτής.
- Αν αυτό, για οποιοδήποτε λόγο, δεν είναι εφικτό, θα πρέπει να εκτελεστούν πρόσθετες ελεγκτικές εργασίες κατά την κρίση του ελεγκτή, το οποίο θα επιφέρει πρόσθετο χρόνο και κόστος για την ελεγκτική εργασία.



# Ιωάννης Καραγιάννης

Επικεφαλής της Ομάδας Εργασίας για την Εταιρική Διακυβέρνηση και Μέλος ΔΣ ΣΕΒ,  
Πρόεδρος, Olympia Group

Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου: Το όραμα και η στρατηγική,  
η υλοποίηση του από την διοίκηση και η ζωή με ρίσκο...



*Ό,τι πλάνο και να κάνει μια εταιρεία, περιλαμβάνει ρίσκα τα οποία, πέρα από τα θετικά στοιχεία για τους μετόχους και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη, πρέπει να αξιολογούνται.*

*Για παράδειγμα οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορεί να ενέχουν ρίσκα που πρέπει να προβλέπονται έγκαιρα και που ενδεχομένως οδηγήσουν στην διαφοροποίηση της στρατηγικής της εταιρείας.*



**Στον ΣΕΒ πιστεύουμε ότι η εταιρική διακυβέρνηση είναι ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχίας μιας εταιρείας, είτε είναι εισηγμένη, είτε όχι.**

Η διαμόρφωση και υλοποίηση του οράματος και στρατηγικής και η αξιολόγηση ρίσκων.

- Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι κομβικός α) στη διαμόρφωση και υλοποίηση του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης και β) στην σχέση με την Επιτροπή Ελέγχου, για την αξιολόγηση των κινδύνων που απορρέουν από την υλοποίηση του επιχειρηματικού πλάνου της επιχείρησης αλλά και κάθε μελλοντική εξέλιξη.
- Ό,τι πλάνο και να κάνει μια εταιρεία, περιλαμβάνει ρίσκα τα οποία, πέρα από τα θετικά στοιχεία για τους μετόχους και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη, πρέπει να αξιολογούνται. Για παράδειγμα οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορεί να ενέχουν ρίσκα που πρέπει να προβλέπονται έγκαιρα και που ενδεχομένως οδηγήσουν στην διαφοροποίηση της στρατηγικής της εταιρείας.

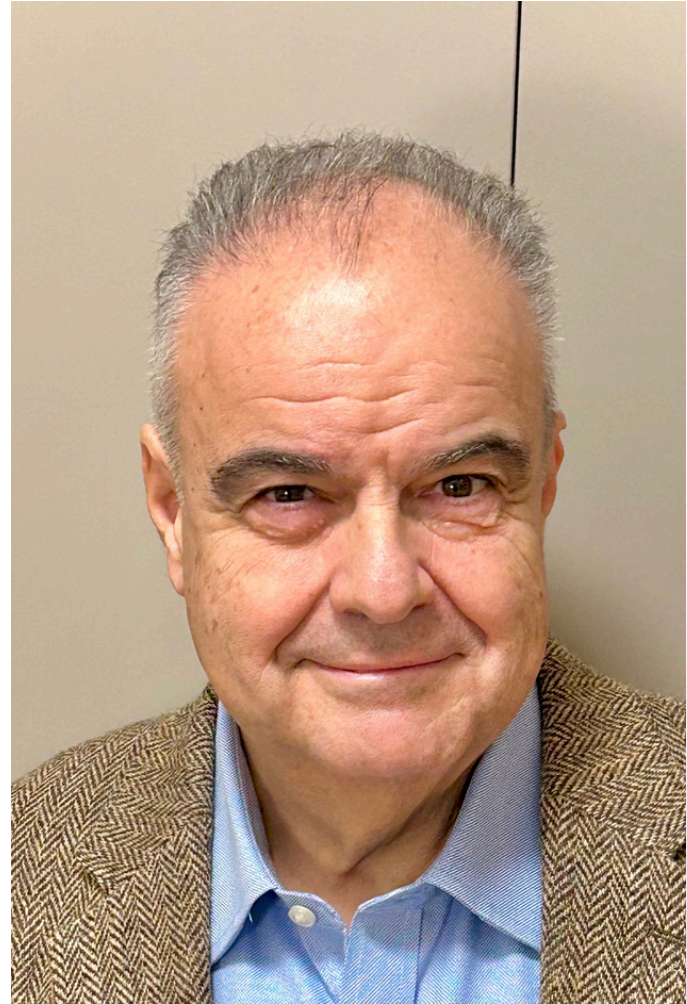


# Χάρης Κυριαζής

Πρόεδρος Επιτροπής Ελέγχου και ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος ΔΣ, Lamda Development  
Μέλος Ομάδας Εργασίας Εταιρικής Διακυβέρνησης, ΣΕΒ



*Η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να προσέχει και τον τύπο και την ουσία. Για να τα καταφέρει πρέπει να οργανωθεί, και για αυτό πρέπει καταρχήν να καταγράψει προσεκτικά τις υποχρεώσεις και τις δράσεις της καθώς και την πορεία υλοποίησης αυτών*



Η αναζήτηση των σημαντικών και η επικοινωνία τους στην ανώτατη διοίκηση.

- Η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να βοηθάει την υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου στην διαμόρφωση της κρίσης της για τη σπουδαιότητα των ευρημάτων και έμπρακτα να βοηθάει ή και να παρεμβαίνει, ώστε τα ευρήματα να γίνονται αποδεκτά από την ανώτατη διοίκηση της εταιρείας.
- Ένας συμπληρωματικός τρόπος με τον οποίο η Επιτροπή μπορεί να προωθήσει την ελεγκτική κουλτούρα, είναι να «εκπαιδεύσει» την ανώτατη διοίκηση και τα μέλη του ΔΣ για τις ατομικές τους ευθύνες που προβλέπουν διάφοροι νόμοι, και κυρίως για τις προβλεπόμενες ποινές και τα πρόστιμα, που είναι σε πολλές περιπτώσεις ατομικά.

- Η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να έχει διπλή προσωπικότητα: από τη μία μεριά πρέπει να έχει μία γραφειοκρατική και τυπολατρική προσέγγιση για συμμόρφωση με τις επιταγές του νόμου και με τις κατευθύνσεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, και από την άλλη πλευρά πρέπει να φροντίζει για την ουσία του ρόλου της σχετικά με τη σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων και τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου. Μόνο το ένα ή μόνο το άλλο δεν φτάνει.
- Η Επιτροπή, κατά την ανάληψη των καθηκόντων της, πρέπει να φροντίσει να αποτυπώσει τη φύση και το εύρος των δράσεων που καλείται να αναλάβει, και να προγραμματίσει το έργο της τόσο στο εγγύς όσο και στο απώτερο μέλλον. Πρακτικά, χρειάζεται ένα check list όπου θα απαριθμούνται δράσεις και ενέργειες για κάθε μία αρμοδιότητα και κάθε μία υποχρέωση που προκύπτει από το κανονιστικό πλαίσιο. Μία-μία αυτές οι ενέργειες και δράσεις, όσο αυτονόητες και αν είναι, είναι σκόπιμο να αποτυπώνονται και στα πρακτικά της Επιτροπής ή/και του ΔΣ όταν δρομολογούνται ή ολοκληρώνονται.
- Εκτός «από το κεφάλι της», πρέπει να έχει «και τη συνείδησή της» ήσυχη η Επιτροπή, σε σχέση με τις ουσιαστικές της αρμοδιότητες. Δηλαδή κυρίως σχετικά με τη σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων και της λοιπής πληροφόρησης προς το κοινό, σχετικά με τον εξωτερικό έλεγχο και σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο.



# Κυριάκος Ριρής

Αντιπρόεδρος ΔΣ και Πρόεδρος Επιτροπής Ελέγχου και Κινδύνων, ΤΙΤΑΝ



*Το ρίσκο πρέπει να δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.*

*Το να θεωρήσεις ότι ο κίνδυνος δεν είναι business enabler είναι και αυτό λάθος.*

*Η ανάληψη ρίσκου πρέπει να σου δίνει τελικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.*



Η σημασία του Tone from the Top, ο κατάλληλος μηχανισμός και «να μη χάνεται η ουσία»

- Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να διασφαλίσει ότι η Διοίκηση εγκαθιστά τα κατάλληλα συστήματα που λειτουργούν αποτελεσματικά για τη διαχείριση του κινδύνου και με τον τρόπο αυτό, τον μειώνουν σε αποδεκτό επίπεδο.



- Ο ρόλος της Επιτροπής Ελέγχου είναι μη εκτελεστικός και έχει στόχο να βεβαιωθεί ότι η Διοίκηση έχει εκπληρώσει σωστά τις ευθύνες της, σε σχέση με:

i) τον βαθμό στον οποίο η Διοίκηση έχει αναλάβει την ευθύνη για τον κίνδυνο και τις δικλίδες ασφαλείας.

ii) τον τρόπο με τον οποίο εντοπίζονται, αξιολογούνται και διαχειρίζονται οι βασικοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι.

iii) κατά πόσον οι δικλίδες ασφαλείας είναι κατάλληλες για το σκοπό τους και λειτουργούν όπως προβλέπεται.

- Η Επιτροπή Ελέγχου πρέπει να ξέρει τη σύνθεση αυτών που διαχειρίζονται τους κινδύνους και αν υπάρχει έλλειψη να θέτει το θέμα φορτικά στο ΔΣ.
- Πρέπει να σκεφτόμαστε «έξω από το κουτί» για να «μην χάνουμε την ουσία».
- Χρειάζονται τακτικές συναντήσεις για το πόσο συμπληρωμένο είναι το μητρώο κινδύνων.

**Ορισμένα προειδοποιητικά σημάδια που καταδεικνύουν την απουσία ισχυρών μηχανισμών εντοπισμού κινδύνων είναι:**

- ✘ Η έλλειψη πλαισίου διαχείρισης κινδύνων και αντίστοιχων πολιτικών διαχείρισης κινδύνων που καθοδηγούν τον οργανισμό και τα οποία να επικαιροποιούνται τακτικά
- ✘ Η έλλειψη ολοκληρωμένου μητρώου κινδύνων
- ✘ Όταν υπάρχουν εκπλήξεις
- ✘ Στενή εστίαση σε έναν συγκεκριμένο τύπο κινδύνου
- ✘ Έλλειψη συμβολής των ενδιαφερομένων μερών και ιδίως του ΔΣ
- ✘ Ανεπαρκής αξιολόγηση κινδύνων
- ✘ Κατασταλτική αντί προληπτική προσέγγιση
- ✘ Ασυνεπής αναφορά κινδύνων
- ✘ Αποτυχία μάθησης από γεγονότα του παρελθόντος



*Ο εντοπισμός και η διαχείριση των κινδύνων είναι αρμοδιότητα της διοίκησης. Θέτοντας διερευνητικές ερωτήσεις, η Επιτροπή Ελέγχου μπορεί να συμβάλει στη διασαφήνιση της διαδικασίας που χρησιμοποιείται για τη διαχείριση των κινδύνων και στην ανάθεση αρμοδιοτήτων για την παρακολούθηση και την αντίδραση στις αλλαγές του προφίλ κινδύνου της εταιρείας.*

*Σε αυτή την αποστολή, πρέπει να παρατηρεί κρίσιμα σημάδια, να ενεργεί και να ενημερώνει τη διοίκηση.*



### Διαχείριση κινδύνων: Βασικό Check List των red flags

Ορισμένα προειδοποιητικά σημάδια που υποδηλώνουν την ύπαρξη κινδύνων:

- ✘ Ακατάλληλος «τόνος από την κορυφή»
- ✘ Συχνές οργανωτικές αλλαγές
- ✘ Συχνή εναλλαγή της ανώτερης διοίκησης
- ✘ Έλλειψη σχεδίων διαδοχής
- ✘ Άπειρη διοίκηση
- ✘ Έλλειψη εποπτείας από τη διοίκηση
- ✘ Αυταρχική διοίκηση
- ✘ Μη έγκαιρη υποβολή εκθέσεων και απαντήσεις σε ερωτήματα της Επιτροπής Ελέγχου
- ✘ Συνεχιζόμενες ή εκκρεμείς έρευνες από ρυθμιστικές και άλλες αρχές
- ✘ Προβλήματα ρευστότητας
- ✘ Υπερβολικές ή ακατάλληλες αμοιβές βάσει επιδόσεων
- ✘ Υπερβολικά φιλόδοξοι στόχοι ανάπτυξης
- ✘ Έλλειψη διαφάνειας στο επιχειρηματικό μοντέλο
- ✘ Έκθεση σε ταχείες τεχνολογικές αλλαγές
- ✘ Ύφεση του κλάδου
- ✘ Έκθεση σε επιτοκιακό και συναλλαγματικό κίνδυνο
- ✘ Υπερβολικά πολύπλοκες οργανωτικές δομές συναλλαγών
- ✘ Καθυστερημένες/ απρόβλεπτες εκπλήξεις
- ✘ Συνεχείς ζημιογόνες δραστηριότητες/ λειτουργίες
- ✘ Κακή χρηματοοικονομική θέση





**Ενέργειες της Επιτροπής Ελέγχου και Ρίσκου, σε περίπτωση που εντοπίσει κινδύνους που η διοίκηση έχει παραλείψει:**

- ✓ Εκτίμηση της επίπτωσης
- ✓ Συνεργασία με τη διοίκηση
- ✓ Υποβολή πρότασης προς τη διοίκηση για ανάληψη διορθωτικών ενεργειών
- ✓ Παραπομπή στο ΔΣ
- ✓ Παρακολούθηση της εφαρμογής
- ✓ Επανεξέταση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων
- ✓ Παροχή εποπτείας
- ✓ Εξέταση της σκοπιμότητας λήψης εξωτερικής εμπειρογνωμοσύνης
- ✓ Ανάθεση στον εσωτερικό έλεγχο

**Ενέργειες της Επιτροπής Ελέγχου και Ρίσκου αν εκτιμήσει ότι η Διοίκηση δεν διαθέτει μια στιβαρή διαδικασία εντοπισμού και διαχείρισης κινδύνων είναι:**

- ✓ Αξιολόγηση της τρέχουσας διαδικασίας
- ✓ Συνεργασία με τη διοίκηση
- ✓ Παρακολούθηση της προόδου
- ✓ Παροχή οδηγιών και συστάσεων στη διοίκηση
- ✓ Αναζήτηση εξωτερικής εμπειρογνωμοσύνης
- ✓ Αναφορά ευρημάτων στο ΔΣ
- ✓ Εξέταση της συνδρομής του εσωτερικού ή εξωτερικού ελέγχου
- ✓ Διασφάλιση της συνεχούς βελτίωσης

# Κώστας Σφακάκης

Πρόεδρος Επιτροπής Ελέγχου και ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος ΔΣ, Autohellas  
Μέλος Επιτροπής Ελέγχου, Lamda Development  
Μέλος Ομάδας εργασίας Εταιρικής Διακυβέρνησης, ΣΕΒ



*Έχουμε παραδείγματα ελληνικών εταιρειών που αποτελούν πλέον παράδειγμα χρηστής διοίκησης.*

- Στο παρελθόν, υπήρξαν ελληνικές οικογενειακές εταιρείες που εξελίχθηκαν σε πολυεθνικούς ομίλους με «παραδοσιακά» ΔΣ, ωστόσο σύντομα προσαρμόστηκαν στις νέες απαιτήσεις και αποτελούν πλέον παράδειγμα διοίκησης με τα πρότυπα διεθνών ομίλων.
- Είναι κρίσιμο όσο προοδεύει η Εταιρική Διακυβέρνηση να διασφαλιστεί ότι οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να λειτουργούν ομαλά, διατηρώντας την επιχειρηματική κουλτούρα, και ότι το διοικητικό κόστος παραμένει ευέλικτο και αποτελεσματικό.

## Ο ρόλος της Επιτροπής Ελέγχου:

- Λαμβάνοντας «**Tone from the Top**» η δουλειά τους είναι να ενημερώνουν το ΔΣ έγκαιρα και αξιόπιστα για τα **σημαντικά**. Όμως, οι νέες και πολλαπλές υποχρεώσεις των Επιτροπών δεν πρέπει να οδηγούν σε χαλάρωση σε ό,τι αφορά στον έλεγχο κατάρτισης της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.



***Είναι κρίσιμο η προσθήκη των πολλών νέων ρίσκων και θεμάτων που παρακολουθούν οι Επιτροπές Ελέγχου, να μην τις αποπροσανατολίσουν και να μην οδηγήσουν σε χαλάρωση του ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων.***



- Χωρίς να έχει αλλάξει η σύνθεση των Επιτροπών, έχει αλλάξει ριζικά και έχει γίνει πιο σύνθετο το πλέγμα των υποχρεώσεων τους. Στο βαθμό που δεν υπάρχουν πάντα διαθέσιμοι οι απαραίτητοι πόροι και τα στελέχη με τις γνώσεις, τη στρατηγική σκέψη, την αντίληψη, την κουλτούρα, τη γνώση κινδύνων, είναι πρόκληση η αποφυγή αποπροσανατολισμού από τον επαρκή έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων, που είναι ακόμα το κύριο αντικείμενο ενδιαφέροντος των επενδυτών.
- Τα μέλη των Επιτροπών Ελέγχου πρέπει να έχουν την πλήρη και σε βάθος εικόνα των θεμάτων που διαμορφώνονται στο Δ.Σ. καθώς είναι προϋπόθεση για να αφογκράζονται τη στρατηγική που υλοποιούν τα εκτελεστικά μέλη τόσο σαν σύνολο όσο και στις λεπτομερείς, γεγονός που είναι προϋπόθεση για να αντιλαμβάνονται τα περισσότερο και λιγότερο εμφανή κρίσιμα ρίσκα.

#### **Η Στελέχωση της Επιτροπής Ελέγχου -**

**Α.** Η ανεξαρτησία γνώμης αλλά και η ικανότητα αντίληψης όλων των πτυχών της στρατηγικής και της λειτουργίας της επιχείρησης και κατά προέκταση όλων των ρίσκων από την Επιτροπή Ελέγχου, είναι σύνθετη υπόθεση.



Πρακτικά και κρίσιμα για την ποιότητα του ελέγχου είναι τα ζητήματα στελέχωσης. Όταν τα μέλη των Επιτροπών Ελέγχου δε συμμετέχουν στο ΔΣ δημιουργούνται πρακτικά ζητήματα που σήμερα δεν έχουν καλυφθεί θεσμικά (όπως αναφέρθηκε ήδη ανωτέρω, κυρίως τίθεται το ερώτημα αν τα μέλη των Επιτροπών Ελέγχου μπορούν να έχουν την πλήρη και σε βάθος εικόνα που είναι προϋπόθεση για να αφουγκράζονται τη στρατηγική που υλοποιούν τα εκτελεστικά μέλη τόσο σαν σύνολο όσο και στις λεπτομερείς, γεγονός που είναι προϋπόθεση για να αντιλαμβάνονται τα περισσότερα και λιγότερα εμφανή κρίσιμα ρίσκα).

- Η προσθήκη νέων εννοιών και υποχρεώσεων στο αντικείμενο των Επιτροπών Ελέγχου, χάρη της ενίσχυσης της ποιότητας των ελέγχων και των θεμάτων που αξιολογούνται, δημιουργεί την ανάγκη ενίσχυσης των επιτροπών αυτών με στελέχη με εμπειρία, στρατηγική σκέψη, και ικανότητα να αντιλαμβάνονται τα προβλήματα και σήμερα τα ΔΣ δε διαθέτουν επάρκεια στελεχών που θα μπορούσαν να καλύψουν τις θέσεις αυτές.
- Η αύξηση του αριθμού ανεξάρτητων από το ΔΣ μελών μπορεί να καλύψει την ανάγκη αυτή σήμερα και ευτυχώς ο Νόμος δίνει τη δυνατότητα να αποκτηθούν από την αγορά.
- Όμως εδώ υπάρχει μια πρόκληση, καθώς για να επιτευχθεί πλήρης λειτουργικότητα σε ό, τι αφορά τη συμμετοχή τρίτων, ανεξάρτητων από το ΔΣ, ατόμων πρέπει να θεσμοθετηθεί η σύνδεσή τους με τη λειτουργία των Διοικητικών Συμβουλίων.

- Η εισήγηση αυτή δεν αφορά μόνο τη διασφάλιση της παρουσίας τους όταν συζητούνται τα σχετικά με το ρόλο τους θέματα, αλλά κυρίως την ικανότητα τους να αφογκράζονται στην ολότητα τους τα κρίσιμα ζητήματα και πώς εντάσσονται στη στρατηγική της εταιρείας, κάτι που στην πράξη είναι δύσκολο έως αδύνατο να επιτευχθεί όταν δε συμμετέχουν σταθερά στο ΔΣ και δεν συνυπάρχουν σταθερά με τα εκτελεστικά μέλη του ΔΣ που διαμορφώνουν τη στρατηγική της εταιρείας.
- Είναι σημαντικό στη συζήτηση αυτή να μην παραλείψουμε τη σημασία του ρόλου των εκτελεστικών μελών του ΔΣ, που εκπονούν τη στρατηγική και σχεδιάζουν το σύνολο της εταιρικής λειτουργίας, πράγματα που τίθενται σε γνώση του ΔΣ και εκεί διαχέεται σε όλα τα μέλη του ΔΣ. Αυτό είναι απαραίτητο για να μπορέσουν τα μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ να επιτελέσουν τον κρίσιμο ρόλο τους.
- Το ζήτημα είναι ιδιαίτερα δύσκολο, καθώς τα ανεξάρτητα μέλη αναπόφευκτα θα συνυπάρχουν στο ΔΣ με σημαντικούς μετόχους και τους ίδιους τους επιχειρηματίες. Οι τελευταίοι συμμετέχουν ως εκτελεστικά μέλη του ΔΣ και εκ των πραγμάτων ασκούν μια επιρροή και δημιουργούν μια δυναμική που είναι άμεσα συνυφασμένη με τη στρατηγική της εταιρείας και δεν μπορεί να διαχωριστεί από αυτή.
- Σε αυτό το περιβάλλον, τα ανεξάρτητα μέλη πρέπει να διατυπώνουν την άποψη τους με θάρρος και επίγνωση της βαρύτητας του ρόλου που επιτελούν, αλλά πάντα σε πνεύμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εξεύρεσης λύσεων.

Για να το πράξουν αυτό θα πρέπει να διαθέτουν την προσωπικότητα και ωριμότητα και την εξειδικευμένη γνώση είναι να εκφράζουν θέσεις, να ασκούν εποικοδομητική κριτική και να χτίζουν γέφυρες για να βρεθούν αποδεκτές λύσεις σε σοβαρά θέματα από τα οποία κρίνεται ενδεχομένως η μορφή και το μέλλον μιας εταιρείας.





## Στελέχωση και οργάνωση Επιτροπών Ελέγχου (συνέχεια) -

**Β. Πώς θα αναπτυχθούν τα κατάλληλα στελέχη, με γνώσεις και προσωπικότητα και πώς πρέπει να οργανωθεί μια Επιτροπή Ελέγχου για να πετύχει στην αποστολή της.**



***Οι Επιτροπές Ελέγχου πρέπει να εξετάζουν πλέον πολύ περισσότερα ρίσκα χωρίς να μειωθεί η ποιότητα των ελέγχων. Για αυτό είναι επιτακτική ανάγκη να διατεθούν άμεσα οι απαραίτητοι πόροι, τόσο από το εσωτερικό όσο και έξω από την εταιρεία.***

***Πρέπει όμως από να αρχίσουμε να αναπτύσσουμε τα στελέχη και μέλη ΔΣ που μπορεί να τις στελεχώσουν, για να επιτελέσουν την αποστολή τους. Αυτά τα υποψήφια στελέχη πρέπει να ακολουθήσουν μια διαδρομή ανάπτυξης σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον με τις σωστές αξίες.***

- Οι υποχρεώσεις των Επιτροπών Ελέγχου έχουν εξελιχθεί και πλέον περιλαμβάνουν πολλά περισσότερα θέματα από τον έλεγχο της ορθότητας των οικονομικών καταστάσεων, όπως γίνονταν για δεκαετίες, και αυτό αποτελεί μεγάλη αλλαγή.
- Η αλλαγή αυτή καθιστά επιτακτική την επαρκή στελέχωση τους, τόσο αριθμητικά όσο και με μέλη με τεχνικές γνώσεις, αλλά πάντα με στρατηγική σκέψη, κρίση και αντίληψη του λειτουργικού περιβάλλοντος της εταιρείας και των κινδύνων που πρέπει να καλύψει η Επιτροπή.
- Μια μεγάλη πρόκληση σήμερα είναι η διαθεσιμότητα τέτοιων ανθρώπινων πόρων για τις Επιτροπές Ελέγχου, τα ΔΣ αλλά και τις σχετικές κρίσιμες μονάδες των επιχειρήσεων. Η διαθεσιμότητα αυτή σήμερα είναι πολύ περιορισμένη αφού η αγορά δεν έχει προλάβει να τους αναπτύξει και ο τρόπος λειτουργίας της αγοράς τις τελευταίες δεκαετίες δεν έχει συμβάλει στη δημιουργία επαρκούς ανθρώπινου υλικού.
- Η ανάπτυξη στελεχών για να καλύψει τις νέες ανάγκες των επιτροπών ελέγχου ώστε όλα τους τα μέλη να προέρχονται από το ΔΣ δεν μπορεί να γίνει «in vitro» στον δοκιμαστικό σωλήνα, αλλά αποτελεί αντικείμενο συνεχούς επαγγελματικής επιμόρφωσης και ανάπτυξης σε ζωντανό επιχειρηματικό περιβάλλον που θα μοιράζονται κοινές αξίες. Εάν λοιπόν συμφωνούμε ότι χρειαζόμαστε τέτοιους ανθρώπους, που μπορεί να στελεχώσουν τα ΔΣ και τις Επιτροπές Ελέγχου, πρέπει να τους δημιουργήσουμε και επιπλέον πρέπει να είμαστε ανοιχτοί στην ιδέα να περιλάβουμε στα ΔΣ μέλη με διεθνείς παραστάσεις και εμπειρίες ή ακόμη και από τη διεθνή αγορά μελών ΔΣ.





*Σύγχρονες Επιχειρήσεις, Σύγχρονη Ελλάδα*



ΕΛΛΗΝΙΚΟ  
ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ  
ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ  
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ



ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟΣ  
ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ  
ΣΤΕΛΕΧΩΝ  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ  
ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Powered by:

**CLEON**

Conferences  
Communications