

Αδ

ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΟΥ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΜΑΤΟΣ ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΠΕΓΚΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ (ΣΕΣΕΦ)

# 2023 χρονιά ελπίδας και ρίσκου

## Το «momentum» του υδρογόνου

ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΤΖΟΥΛΑΚΗ  
ΕΡΝΕΣΤΟ ΖΑΓΚΛΗΣ

ΠΕΡΙ-  
ΟΔΙΚΟ  
ΟΙΚΟ-  
ΝΟΜΙ-  
ΚΟΥ  
ΛΟΓΙ-  
ΣΜΟΥ

# index

01.

News

04.

Editorial

06.

**Χρήστος Σταϊκούρας** Ο επαναπροσανατολισμός του αναπτυξιακού μοντέλου της Ελλάδας προς τις επενδύσεις και τις εξαγωγές

10.

Τα απαραίτητα βήματα για την ενεργειακή «ανεξαρτησία» της Ελλάδας, **Βασίλης Καζάς, Grant Thornton Greece**

12.

Το «momentum» του υδρογόνου, **Δέσποινα Τζουλάκη Manager, Ερνέστο Ζάγκλης, Grant Thornton Greece**

16.

Ο κορυφαίες εταιρείες βελιώνουν την πληροφόρηση για την κλιματική αλλαγή, απαιτείται όμως κι άλλη πρόοδος, **KPMG**

20.

Πώς το ESG ως Δείκτης Μέτρησης, θα επηρεάσει Χρηματοδοτήσεις και Επενδύσεις, **Δημήτρης Δημητρίου, CPA**

22.

Καινοτομίες στον κλάδο των ακινήτων και των κατασκευών, **Αλέξανδρος Βελδέκης, Σοφία Γρηγοριάδου, KPMG**

24.

Ο τομέας της ναυτιλίας στη ρότα του ESG, **Μόνικα Ιωαννίδου Πολεμίτη, Baker Tilly Southeast Europe**

26.

Εντείνονται οι προσδοκίες της κοινωνίας για δράση των επιχειρήσεων σε θέματα ESG, **EY**

28.

Ψηφιακός μετασχηματισμός και κυβερνοασφάλεια: Προτεραιότητα ή αναγκαιότητα, **Ανέστης Δημόπουλο, Baker Tilly Southeast Europe**

32.

Η χρήση εργαλείων και μεθοδολογιών αποτελεί μονόδρομο για μια ολιστική διαχείριση των κινδύνων, **Grant Thornton Greece**

34.

Επιτυχείς μετασχηματισμοί κυβερνοασφάλειας, **Θοδωρής Στεργίου Director, KPMG**

36.

Ξέπλυμα μαύρου χρήματος: Ο ελεγκτής επιδεικνύει δέουσα επιμέλεια και επαγγελματικό σκεπτικισμό, **Χαρτερός Παναγιώτης CPA, Δρ. Μάριος Μενεξιάδης postdoc, PhD, FCPA, CICA, CCS, GRC MAcc, MSc**

42.

Έλεγχος: Η σπουδαιότητα της διά βίου μάθησης, **Βασίλειος Μπερτζελέτος, ΣΟΕΛ**

46.

Χρηματοδοτικά εργαλεία για τη στήριξη νέων επενδύσεων στη χώρα μας, **Παναγιώτα - Κωνσταντίνα Νιαβή, ΣΟΛ Crowe**

48.

Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας: Οι επενδύσεις ενισχύουν το βιώσιμο μέλλον του ελληνικού τουρισμού, **Παναγιώτης Αλαμάνος, ΣΟΛ Crowe**

50.

Δημιουργώντας μια κουλτούρα διοίκησης της απόδοσης, **Χάρης Περδικάρη, ΣΟΛ Crowe**

52.

Η ιδιότητα των διευθυντικών στελεχών: Ένα ανοικτό ζήτημα, **Άρτεμις Καραθανάση, Αργυρώ Περτσινίδου, PwC Ελλάδας**

54.

Η άνοδος του κόστους ζωής ωθεί τους καταναλωτές σε επανεξέταση της ανάγκης για συνδεσιμότητα, **EY**

56.

Διαδοχή, διακυβέρνηση και θεσμική ισχυροποίηση της οικογενειακής επιχείρησης, **Βασίλης Βύζας, PwC**

58.

«Ήπια και σύντομη» ύφεση βλέπουν οι CEOs, αισιόδοξοι για την παγκόσμια οικονομία σε τρία έτη, **KPMG**

62.

Tax Systems: Εξασφαλίζοντας αποτελεσματικότητα για τη φορολογική και λογιστική λειτουργία, **Ιωάννης Μπίρμπας, PwC Ελλάδας**

63.

Ευρωπαϊκή αγορά ποδοσφαίρου 2020-21: Αύξηση εσόδων 10%, παρά την απουσία φιλάθλων, **Deloitte**

66.

Η Ελλάδα στις πρώτες θέσεις στην κατανομή και εκταμίευση κεφαλαίων, **Deloitte**

69.

Εταιρικά νέα

# 49



## Το ΣΟΕΛ στα γραφεία του ICAEW στο Λονδίνο

Πραγματοποιήθηκε επίσημη επίσκεψη του ΣΟΕΛ στα γραφεία του ICAEW στο Λονδίνο την 5.9.2022. Σύμφωνα με τη σχετική αναφορά των συμμετεχόντων Χ. Αλαμάνου, πρόεδρου ΣΟΕΛ, Π. Αλαμάνου, μέλους Επιτροπής Διεθνών Σχέσεων ΣΟΕΛ, Δ. Λέκκα, διευθύντριας ΙΕΣΟΕΛ και Μαρίας Τυροβολά, υπεύθυνης Διεθνών Σχέσεων ΣΟΕΛ, την 5η Σεπτεμβρίου 2022 πραγματοποιήθηκε επίσημη επίσκεψη του ΣΟΕΛ, κατόπιν σχετικής πρόσκλησης του ICAEW και απόφασης του Ε.Σ. του ΣΟΕΛ, στα γραφεία του ICAEW στο Λονδίνο, με σκοπό τη συνάντηση με όλα τα αρμόδια στελέχη του ICAEW και τη λεπτομερειακή ενημέρωση επί των νέων εξελίξεων που θα ενδιέφεραν μακροπρόθεσμα το ΣΟΕΛ και το ελεγκτικό - λογιστικό επάγγελμα στην Ευρώπη και τον κόσμο.

Συγκεκριμένα, η επίσκεψη ξεκίνησε με παρουσίαση της κ. Susanna Di Felicianantonio, επικεφαλής Ευρωπαϊκής Πολιτικής, η οποία ανέλυσε τις εξελίξεις στην ευρωπαϊκή πολιτική και αναφέρθηκε στη συνεργασία του ICAEW σε επίπεδο Accountancy Europe (πρώην FEE). Πιο συγκεκριμένα, αναφέρθηκαν τα ακόλουθα:

Υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας: Η Οδη-

γία για την υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας (αναφορά εταιρικής αειφορίας) από τις εταιρείες (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) θα επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες στην Ευρωπαϊκή Ένωση υποβάλλουν έκθεση, βάσει των απαιτήσεων της Οδηγίας για υποβολή μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών (Non-Financial Reporting Directive, NFRD). Η επέκταση του πεδίου εφαρμογής θα σημαίνει ότι περίπου 49.000 εταιρείες θα επηρεαστούν τελικά, συμπεριλαμβανομένων μεγάλων εταιρειών, εισηγμένων μικρομεσαίων επιχειρήσεων και παγκόσμιων εταιρειών εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το επάγγελμα συνεχίζει να παρακολουθεί στενά την ανάπτυξη των Ευρωπαϊκών Προτύπων Αναφοράς Αειφορίας (European Sustainability Reporting Standards, ESRS) από την EFRAG, με το πρώτο σύνολο να έχει οριστικοποιηθεί μέχρι τον Νοέμβριο.

Επιπλέον, η Οδηγία CSRD θα θεσπίσει υποχρεωτικές απαιτήσεις διασφάλισης (αρχικά για «περιορισμένη διασφάλιση», με την «εύλογη διασφάλιση» να τίθεται εντός έξι ετών μετά την έναρξη ισχύος της CSRD). Η CSRD προβλέπει ότι τέτοιες υπηρεσίες μπορούν να παρέχονται από τον τακτικό ελεγκτή της οντότητας, από άλλον ελεγκτή (σύμφωνα με τις επιλογές των κρατών μελών) ή ανεξάρτητο πάροχο υπηρεσιών διασφάλισης (Independent Assurance Services Provider, IASP), που και πάλι αποτελεί επιλογή του

κράτους μέλους. Στην τελευταία περίπτωση, τα κράτη μέλη θα πρέπει να θεσπίσουν ισόδυναμες απαιτήσεις από τους ανεξάρτητους παρόχους υπηρεσιών διασφάλισης σχετικά με την ποιότητα, την ανεξαρτησία και την εποπτεία, σύμφωνα με την Οδηγία περί Ελέγχου. Δεν είναι ακόμη σαφές ποιες επιλογές μπορούν να αποφασίσουν να εφαρμόσουν τα κράτη μέλη.

Η Οδηγία CSRD επιφέρει επίσης περαιτέρω αλλαγές, μεταξύ άλλων, στην κατάρτιση και στη συνεχή επαγγελματική εκπαίδευση (CPD). Τα κράτη μέλη θα κληθούν επίσης να επεκτείνουν τα ισχύοντα πλαίσια για την παροχή δημόσιας εποπτείας των ορκωτών ελεγκτών - λογιστών, ώστε να καλύπτουν τη διασφάλιση της υποβολής εκθέσεων βιωσιμότητας.

**Φόρος:** Έγινε αναφορά στην τρέχουσα διαβούλευση της Ε.Ε. σχετικά με τον ρόλο των φορέων διευκόλυνσης επιθετικού φορολογικού σχεδιασμού (tax enablers), ως μέρος μιας ευρύτερης και συνεχούς εστίασης στην αντιμετώπιση της επιθετικής φοροαποφυγής. Συμφωνήθηκε ότι υπήρχαν πολλές αβεβαιότητες σχετικά με την ατζέντα της Επιτροπής και το πιθανό αποτέλεσμα οποιασδήποτε ενδεχόμενης νομοθεσίας, συμπεριλαμβανομένου του εάν αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε ρύθμιση του επαγγέλματος και όχι της υπηρεσίας.

**Οικοσύστημα εταιρικών αναφορών:** Παραμένει ασαφής ο τρόπος με τον οποίο η

Επιτροπή θα συνεχίσει τη μεταρρύθμιση του οικοσυστήματος εταιρικών αναφορών, μετά τη διαβούλευση νωρίτερα μέσα στο έτος. Η ενημερωτική δήλωση που δημοσιεύθηκε πριν από το καλοκαίρι ήταν εύλογα ουδέτερη, ενώ υποδείκνυε ορισμένους τομείς διαφωνίας, συμπεριλαμβανομένων των εσωτερικών δικλίδων ελέγχου, καθώς και του κοινού ελέγχου (joint audit). Υπάρχει κάποια προσδοκία ότι η Επιτροπή μπορεί να επικεντρωθεί σε αλλαγές στις απαιτήσεις υποχρεωτικού ελέγχου για τις οντότητες δημοσίου συμφέροντος (Public Interest Entities, PIEs) αντί σε σημαντικές αλλαγές στα πλαίσια εποπτείας. Ενώ η εισαγωγή ισχυρότερων απαιτήσεων εσωτερικών δικλίδων ελέγχου μπορεί να είναι δύσκολη, δεδομένης της αντιληπτής αντί-

θεσης από τους συντάκτες, θα μπορούσαν να προβλεφθούν περαιτέρω αλλαγές στον ρόλο των επιτροπών ελέγχου. Οι νομοθετικές προτάσεις αναμένονται πλέον στα μέσα του 2023, εγείροντας ερωτήματα σχετικά με το εάν η μεταρρύθμιση μπορεί να ολοκληρωθεί πριν από τις επόμενες εκλογές του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, την άνοιξη του 2024.

Δεν είναι σαφές εάν θα υπάρξει σημαντική αλλαγή στους ορισμούς των οντοτήτων δημοσίου συμφέροντος. Σε σχέση με αυτό, στη συζήτηση θίχτηκαν τα όρια ελέγχου, με αναφορά στις πρόσφατες αλλαγές στη Δανία (η Δανία επαναφέρει τον έλεγχο για ορισμένες ΜμΕ για την αντιμετώπιση της φορολογικής απάτης).

Στη συνέχεια ακολούθησε μακρά διαλογική

συζήτηση με τον Michael Izza, διευθύνοντα σύμβουλο του ICAEW, κατά τη διάρκεια της οποίας συζητήθηκαν τα ακόλουθα:

1. Εξελίξεις στο επάγγελμα στην Ελλάδα και στο Ηνωμένο Βασίλειο: βασικές ευκαιρίες και προκλήσεις.

2. Εξελίξεις, στη μετά Covid εποχή, στους βασικούς τομείς συνεργασίας μεταξύ των δύο ινστιτούτων, ICAEW και ΣΟΕΛ.

3. Αντιμετώπιση της πρόκλησης της διατήρησης του προσωπικού στο επάγγελμα του ΟΕΛ.

Η επίσκεψη ολοκληρώθηκε με περιήγηση και σχετική ξενάγηση στο Μέγαρο Ορκωτών Λογιστών του ICAEW, που αποτελεί ιστορικό κτίριο για το ελεγκτικό επάγγελμα από το 1887.

## Απονομή αδειών ασκήσεως επαγγέλματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών

**Μ**ια ακόμη τελετή απονομής αδειών ασκήσεως επαγγέλματος ΟΕΛ ολοκληρώθηκε την Τρίτη 20 Σεπτεμβρίου 2022 για το ΣΟΕΛ, σε ένα όπως πάντα εορταστικό κλίμα, στον φιλόξενο χώρο του Golf Prive, στην Γλυφάδα. Η χαρά και η συγκίνηση από γονείς, συγγενείς και φίλους ήταν διάχυτη, καθώς η τελετή αυτή αποτέλεσε το επιστέγασμα μιας απαιτητικής προσπάθειας.

Ο πρόεδρος του ΣΟΕΛ κ. Χαρίλαος Αλαμάνος ευχήθηκε στους νέους ΟΕΛ ένα λαμπρό μέλλον και μια επιτυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία, αντάξια των προσπαθειών, των ονείρων και των προσδοκιών τους. Πρόσθεσε ότι από εδώ και στο εξής θα έχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν ένα από τα καλύτερα επαγγέλματα στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς, με μεγάλο ενδιαφέρον αλλά και πολλές ευθύνες. Τέλος ο πρόεδρος, υπογράμμισε τη συμβολή των ειδικών σεμιναρίων επιμόρφωσης, εξειδίκευσης και συνεχούς εκπαίδευσης των ορκωτών, με σκοπό τη διατήρηση και βελτίωση των απαιτούμενων τεχνικών γνώσεων και επαγγελματικών δεξιοτήτων που κατέχονται από τους ορκωτούς ελεγκτές λογιστές.



Η Διεθνής Ομοσπονδία Λογιστών (IFAC) γνωστοποιεί ότι εταιρείες, επενδυτές και επαγγελματίες ελεγκτές – λογιστές προσθέτουν τις φωνές τους στην έκκληση για παγκόσμια ευθυγράμμιση μεταξύ ρυθμιστών προτύπων αναφοράς βιωσιμότητας και πλαισίων συμμόρφωσης. Για περισσότερες πληροφορίες ανατρέξτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://bit.ly/3Usuudc>

Η Διεθνής Ομοσπονδία Λογιστών (IFAC) αυξάνει τη δέσμευση των επαγγελματιών ελεγκτών – λογιστών για την καταπολέμηση της διαφθοράς και του οικονομικού εγκλήματος. Για περισσότερες πληροφορίες ανατρέξτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://bit.ly/3gSd0h8>

Το Συμβούλιο Διεθνών Προτύπων Δεοντολογίας για Ελεγκτές – Λογιστές (IESBA) γνωστοποιεί ότι τώρα είναι διαθέσιμο το Εγχειρίδιο με τον Κώδικα Δεοντολογίας για Επαγγελματίες Ελεγκτές – Λογιστές του IESBA, Έκδοση 2022. Για περισσότερες πληροφορίες ανατρέξτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://bit.ly/3VnUX8>

Η Διεθνής Ομοσπονδία Λογιστών (IFAC) ανακοίνωσε την επίσημη δημοσίευση του Σχεδίου Δράσης (Action Plan) του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών (ΣΟΕΛ) στον ιστότοπο της IFAC, συγχάιροντας το ΣΟΕΛ και τους υπεύθυνους σύνταξης του σχεδίου δράσης, κ.κ. Α. Διονυσόπουλο, μέλος Ε.Σ. του ΣΟΕΛ, και Π. Αλαμάνο, μέλος Επιτροπής Διεθνών Σχέσεων ΣΟΕΛ. Σημειώνεται ότι το ΣΟΕΛ θα χρειαστεί να επαναπροσδιορίσει το Σχέδιο Δράσης του κατά το έτος 2025. Για περισσότερες πληροφορίες ανατρέξτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://bit.ly/3ESD9jw>

Τα Συμβούλια Διεθνών Προτύπων Ελέγχου και Διασφάλισης (IAASB) και Διεθνών Προτύπων Δεοντολογίας για Ελεγκτές – Λογιστές (IESBA) χαιρετίζουν δήλωση υποστήριξης της IOSCO για την ανάπτυξη προτύπων σχετικά με τη διασφάλιση πληροφοριών που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα. Για περισσότερες πληροφορίες ανατρέξτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://bit.ly/3uen1DM>

Το ανθρώπινο δυναμικό των JICPA και του Συμβουλίου Διεθνών Προτύπων Δεοντολογίας για Ελεγκτές – Λογιστές (IESBA) δημοσίευσαν από κοινού καθοδήγηση που απεικονίζει την εφαρμογή του κώδικα IESBA σε σενάρια που σχετίζονται με την τεχνολογία. Για περισσότερες πληροφορίες ανατρέξτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://bit.ly/3XKVUhp>

Η διοίκηση και το προσωπικό του Συμβουλίου Διεθνών Προτύπων Δεοντολογίας για Ελεγκτές – Λογιστές (IESBA) απευθύνει ισχυρή προειδοποίηση για θέματα που επισημαίνουν βασικά ζητήματα ηθικής και ανεξαρτησίας για τους ελεγκτές – λογιστές σε σχέση με τη στρατιωτική σύγκρουση στην Ουκρανία. Για περισσότερες πληροφορίες ανατρέξτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://bit.ly/3UCSuKZ>

Επίσημη έκθεση EFRAG με ημερομηνία 22.9.2022 περί υιοθέτησης ΔΛΠ και ΔΠΧΑ καθώς και τροποποιήσεων αυτών από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Τα επικυρωμένα ΔΛΠ και ΔΠΧΑ από την Ε.Ε. είναι τα εξής:

KANONISMOS (ΕΕ) 2022/357 ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ της 2ας Μαρτίου 2022 για την τροποποίηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1126/2008 για την υιοθέτηση ορισμένων διεθνών λογιστικών προτύπων σύμφωνα με τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 1606/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου όσον αφορά τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα 1 και 8.

KANONISMOS (ΕΕ) 2022/1392 ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ της 11ης Αυγούστου

2022 για την τροποποίηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1126/2008 όσον αφορά το Διεθνές Λογιστικό Πρότυπο 12.

KANONISMOS (ΕΕ) 2022/1491 ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ της 8ης Σεπτεμβρίου 2022 για την τροποποίηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1126/2008 όσον αφορά το Διεθνές Πρότυπο Χρηματοοικονομικής Αναφοράς 17.

Τα ανωτέρω Πρότυπα βρίσκονται στην ιστοσελίδα αναζήτησης τεύχους Επίσημης Εφημερίδας της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://eur-lex.europa.eu/>

Το Συμβούλιο Διεθνών Προτύπων Δεοντολογίας για Ελεγκτές – Λογιστές (IESBA) δημοσιεύει Έκδοση Προσωπικού (Staff Publication) που επισημαίνει τη συνάφεια και τη δυνατότητα εφαρμογής του κώδικα δεοντολογίας IESBA στην καταπολέμηση του «περιβαλλοντικού ξεπλύματος» (Greenwashing). Για περισσότερες πληροφορίες ανατρέξτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://bit.ly/3EZKfCG>

Το Συμβούλιο Διεθνών Προτύπων Ελέγχου και Διασφάλισης (IAASB) ανοίγει τη δημόσια διαβούλευση μέχρι την 24η Απριλίου 2023 για το αναθεωρημένο πρότυπο ελέγχου ΔΠΕ 500 περί ελεγκτικών τεκμηρίων. Για περισσότερες πληροφορίες ανατρέξτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://bit.ly/3g0M7X3>

Η Διεθνής Ομοσπονδία Λογιστών (IFAC) παρέχει πρόσθετη υποστήριξη για μικρές επιχειρήσεις σχετικά με τα πρότυπα διαχείρισης ποιότητας του Συμβουλίου Διεθνών Προτύπων Ελέγχου και Διασφάλισης (IAASB). Για περισσότερες πληροφορίες ανατρέξτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://bit.ly/30X7QbL>

Η IFAC καλεί τους ηγέτες της G20 να συνεργαστούν για την επίλυση πειστικών μακροπρόθεσμων ζητημάτων. Δεσμεύεται για συνεχή υποστήριξη από το επάγγελμα του ελεγκτή – λογιστή. Για περισσότερες πληροφορίες ανατρέξτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://bit.ly/3UrrsrH>

Η Διεθνής Ομοσπονδία Λογιστών (IFAC) ανακοίνωσε την εκλογή της Asmāa Resmouki ως προέδρου της. Η Asmāa Resmouki είναι η πρώτη πρόεδρος της IFAC από την περιοχή Αφρικής-Μέσης Ανατολής και η τρίτη γυναίκα πρόεδρος. Θα υπηρετήσει για διετή θητεία έως τον Νοέμβριο του 2024, έχοντας ήδη διατελέσει αναπληρώτρια πρόεδρος της IFAC από τον Νοέμβριο του 2020. Η IFAC ανακοίνωσε επίσης την εκλογή του Jean Bouquot ως αναπληρωτή προέδρου. Τα υπόλοιπα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της IFAC είναι:

- Fiona Wilkinson (CCAB (ICAEW), Η.Β.)
- Yeong Kyun Ahn (KICPA, Δημοκρατία της Κορέας)
- Joan Curry (CAI, Ιρλανδία)
- Caroline Gardner (CIPFA, Η.Β.)
- Winnie Nyamute (ICPAK, Κένυα)
- Ismaila Zakari (ICAN, Νιγηρία)
- Kathryn Byrne (AICPA, ΗΠΑ)
- Francisco A. M. Sant'Anna (CFC / IBRACON, Βραζιλία)
- Sidharta Utama (IAI, Ινδονησία)

# 49 EDITORIAL

## 2023, χρονιά ελπίδας και ρίσκου

Αγαπητοί αναγνώστες

Η χρονιά που έρχεται φορτωμένη προσδοκίες δεν θα είναι μια εύκολη χρονιά. Ο κόσμος αλλάζει με ραγδαίους ρυθμούς, οι κρίσεις διαδέχονται η μία την άλλη και συνεχώς αναφύονται νέες δυσκολίες και προβλήματα προς επίλυση. Η ενέργεια, η υγεία, οι γεωπολιτικές αλλαγές και οι κίνδυνοι πολέμων, η κλιματική αλλαγή επηρεάζουν τον ανθρώπινο κόσμο δραστικά. Θέλουμε το 2023 να πραγματοποιηθούν οι ελπίδες μας. Και υπάρχουν προϋποθέσεις γι' αυτό.

Στο τεύχος που κρατάτε στα χέρια σας τα άρθρα των συνεργατών μας διερευνούν αυτά τα δύο μεγάλα πεδία: της ελπίδας και των κινδύνων.

Στην οικονομία ζητούμενα είναι η ανθεκτικότητα και η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας, η κατάκτηση της επενδυτικής βαθμίδας, η καλύτερευση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η άνοδος των εισοδημάτων όλων των Ελλήνων. Η ενεργειακή ανεξαρτησία της χώρας, η τιθάσευση του πληθωρισμού, η ισχυροποίηση της οικογενειακής επιχείρησης, που αποτελεί τον κορμό της ελληνικής οικονομίας, η περαιτέρω άνοδος του τουρισμού. Η υγεία και η παιδεία. Το Ταμείο Ανάπτυξης είναι ένα ισχυρό εργαλείο για επενδύσεις προς όφελος όλης της κοινωνίας. Γενικότερα, το ήρεμο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον είναι η προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων μας. Από την άλλη μεριά, οι κίνδυνοι έχουν πολλαπλασιαστεί. Η φροντίδα για το περιβάλλον (ESG), η κυβερνοασφάλεια, οι σωστοί μέθοδοι διαχείρισης και ελέγχου βρίσκονται στο ενδιαφέρον των αρθρογράφων μας.

Ευχόμαστε η καινούργια χρονιά να είναι ευτυχισμένη για εσάς και τους δικούς σας ανθρώπους.

[www.accountancygreece.gr](http://www.accountancygreece.gr)



**ACCOUNTANCY  
GREECE**

Τριμηνιαίο Περιοδικό  
Οικονομικού Λογισμίου  
[www.accountancygreece.gr](http://www.accountancygreece.gr)

**Τεύχος 49**

Οκτώβριος - Νοέμβριος - Δεκέμβριος 2022  
Τιμή πώλησης 10 ευρώ

**ISSN**

1792-6009

**ΚΩΔ. ΕΝΤ. 01-0028**

**ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ**

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΣΩΜΑΤΟΣ ΟΡΚΩΤΩΝ  
ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ

**ΕΚΔΟΤΗΣ**

ΧΑΡΙΛΑΟΣ ΑΛΑΜΑΝΟΣ

**ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ**

ΒΑΣΙΛΗΣ ΚΑΖΑΣ

**ΑΡΧΙΣΥΝΤΑΚΤΗΣ**

ΓΙΑΝΝΗΣ Ν. ΜΠΑΣΚΟΖΟΣ

**ΣΥΝΤΑΚΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

ΑΘΗΝΑ ΓΚΟΥΖΙΑ

ΑΘΑΝΑΣΙΑ ΚΥΡΙΤΣΗ

ΜΙΛΤΟΣ ΛΑΟΠΟΔΗΣ

ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΜΠΑΛΤΟΥΚΑ

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΝΙΦΟΡΟΠΟΥΛΟΣ

ΒΑΙΟΣ ΡΙΖΟΥΛΗΣ

ΑΛΚΙΒΙΑΔΗΣ ΣΙΑΡΒΑΣ

ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΜΑΞΙΜΟΣ ΣΚΟΠΕΛΙΤΗΣ

ΜΑΡΙΑ ΤΥΡΒΟΛΑ

ΦΑΝΗ ΦΙΛΙΠΠΟΠΟΥΛΟΥ

ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΧΥΤΗΣ

**ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

**ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ**

ΒΑΣΩ ΜΟΥΖΑΚΙΤΗ

[vaso.mouzakiti@soel.gr](mailto:vaso.mouzakiti@soel.gr)

T. 210 3891400-466

**ΠΑΡΑΓΩΓΗ**

ΠΡΟΣΧΕΔΙΟ

T. 210-3839020

[anoikon1@otenet.gr](mailto:anoikon1@otenet.gr)

**ACCOUNTANCY GREECE**

ΙΕΣΟΕΛ, Καποδιστρίου 28, 10682,

Αθήνα, T. 210 3891400-466

F. 210 3825159

[www.soel.gr](http://www.soel.gr), [info@soel.gr](mailto:info@soel.gr),

[iesoel@soel.gr](mailto:iesoel@soel.gr)

Στη ΣΟΛ Crowe επενδύουμε στο μέλλον της ελληνικής επιχειρηματικότητας και οικονομίας, δημιουργώντας αποδοτικές και αξιόπιστες λύσεις που υποστηρίζουν την ανάπτυξη των ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Με περισσότερους από 650 εξειδικευμένους συνεργάτες σε επτά σημεία σε όλη την Ελλάδα, συνδυάζουμε την εμπειρία 6 δεκαετιών λειτουργίας με την τεχνογνωσία ενός εκ των κορυφαίων δικτύων λογιστικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών διεθνώς.

[www.solcrowe.gr](http://www.solcrowe.gr)

**Audit / Tax / Advisory**

**Smart decisions. Lasting value.**

# ΧΡΗΣΤΟΣ ΣΤΑΪΚΟΥΡΑΣ

## Ο ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ

**ΧΡΗΣΤΟΣ ΣΤΑΪΚΟΥΡΑΣ**  
ΥΠΟΥΡΓΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

Ο κόσμος και οι εθνικές οικονομίες αντιμετώπιζουν ακόμη άνευ προηγουμένου και συνεχείς εξωγενείς κρίσεις στους τομείς της υγείας, της γεωπολιτικής, της ενέργειας, του πληθωρισμού και της κλιματικής αλλαγής – ένα φαινόμενο που μας έχει οδηγήσει στην ευρεία χρήση του όρου «μονιμοκρίση» (permacrisis), τη λέξη της χρονιάς για το 2022, σύμφωνα με το λεξικό Collin's. Σε αυτούς τους χαλεπούς καιρούς της συνεχούς αβεβαιότητας και αστάθειας, η ενίσχυση της ανθεκτικότητας και της ανταγωνιστικότητας των οικονομιών μας είναι μια θεμελιώδης πρόκληση. Οι κυβερνήσεις πρέπει να συνεργάζονται και να αναπτύσσουν έγκαιρες, αποτελεσματικές και διορατικές στρατηγικές.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, τα τελευταία τρία χρόνια η κυβέρνηση σχεδιάζει και εφαρμόζει πολιτικές που αντανακλούν τις προαναφερθείσες αρχές και οδηγούν σε σημαντικά επιτεύγματα, όπως επιβεβαιώνουν όλοι οι





κοινωνικοί εταίροι μας (stakeholders).

Πιο συγκεκριμένα:

### **1. Η οικονομική δραστηριότητα διατήρησε την αναπτυξιακή της δυναμική και τροχιά.**

Επιτύχαμε ανάκαμψη «τύπου V» το 2021 (σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, το πραγματικό ΑΕΠ αυξήθηκε κατά 8,4%) και στον κρατικό προϋπολογισμό του 2023 προβλέπουμε ανάπτυξη 5,6% για το 2022. Αυτή η εκτίμηση είναι μάλλον συντηρητική, προερχόμενη από τη φθινοπωρινή πρόβλεψη της Κομισιόν, σύμφωνα με την οποία η Ελλάδα θα παρουσιάσει ρυθμό ανάπτυξης 6% – διπλάσιο του ευρωπαϊκού μέσου όρου.

Για το 2023, μια χρονιά σημαντικής επιβράδυνσης για την ευρωπαϊκή οικονομία, ή ακόμη και ύφεσης για ορισμένες χώρες, η Κομισιόν προβλέπει πως η Ελλάδα θα παρουσιάσει τον τρίτο μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης στην Ευρωζώνη, τριπλάσιο του ευρωπαϊκού μέσου όρου.

### **2. Θετικές αλλαγές στη σύνθεση του ΑΕΠ.**

Η ανάπτυξη συνδυάζεται με τη βελτίωση στην ποιότητα του ΑΕΠ, που καθιστά βιώσιμη την οικονομική ανάπτυξη και αποτελεί πολύτιμο εφιαλτήριο για περαιτέρω ενδυνάμωση της χώρας μας. Αυτή η βελτίωση προέρχεται από την εντυπωσιακή ενδυνάμωση των επενδύσεων και των εξαγωγών. Φέτος, προβλέπεται πως, σε συνέχεια των επιπέδων ρεκόρ της περσινής χρονιάς, θα έχουμε νέες ιστορικά υψηλές αποδόσεις σε ξένες άμεσες επενδύσεις και εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών. Επιπροσθέτως, η εξαγωγική βάση είναι σημαντικά διαφοροποιημένη, καταγράφοντας μια εντυπωσιακή αύξηση στις εξαγωγές προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, που πλέον πλησιάζουν ποσοστιαίως τις βιομηχανικές χώρες όπως η Γερμανία.

### **3. Οι εξελίξεις στην αγορά εργασίας ήταν θετικές.**

Η ανεργία συνεχίζει να μειώνεται, στο χαμη-

λότερο σημείο από τον Φεβρουάριο του 2010, η εργασιακή αδράνεια μειώνεται, η απασχόληση αυξάνεται κατά 15% περισσότερο από τη μείωση της αδράνειας, ενώ η μείωση του ρυθμού ανεργίας των γυναικών και των νέων είναι πιο αισθητή από τη μείωση του ποσοστού ανεργίας.

### **4. Ο τραπεζικός κλάδος σημείωσε σημαντική πρόοδο.**

Το ποσοστό μη εξυπηρετούμενων δανείων (NPLs) μειώθηκε από 41% των συνολικών δανείων στο τέλος του 2019, στο 10% τον Ιούνιο του 2022. Οι καταθέσεις αυξήθηκαν κατά 48 δισ. ευρώ από τον Ιούνιο του 2019.

### **5. Τα δημόσια οικονομικά επανήλθαν στη βελτιωμένη τροχιά τους.**

Το ισοζύγιο του προϋπολογισμού και το δημόσιο χρέος σημειώνουν σημαντική μείωση. Το δημόσιο χρέος ως ποσοστό του ΑΕΠ μειώθηκε κατά 13 ποσοστιαίες μονάδες το 2021 και αναμένεται να μειωθεί περαιτέρω κατά



**ΠΑΡΑ ΤΙΣ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΣΤΑΘΕΙΑ, Η ΕΛΛΑΔΑ ΕΧΕΙ ΓΥΡΙΣΕΙ ΚΑΙΝΟΥΡΓΙΑ ΣΕΛΙΔΑ. ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ, Η ΕΛΛΑΔΑ ΑΝΑΔΕΙΧΘΗΚΕ ΠΡΩΤΑΓΩΝΙΣΤΡΙΑ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΤΡΙΑ ΧΡΟΝΙΑ, ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΜΙΑ ΠΡΟΣΦΑΤΗ ΕΚΘΕΣΗ ΤΗΣ ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT.**

27 ποσοστιαίες μονάδες το 2022! Αναμένουμε επίσης πως το πρωτογενές έλλειμμα θα συρρικνωθεί στο 1,6% του ΑΕΠ φέτος. Επιπρόσθετες βελτιώσεις αναμένονται για το 2023.

**6. Τα ελληνικά κρατικά ομόλογα έχουν αναβαθμιστεί** 11 φορές τα τελευταία 3 χρόνια, συμπεριλαμβανομένων 4 αναβαθμίσεων το 2022, μετά την έναρξη του πολέμου. Επίσης η Ελλάδα εξήλθε του καθεστώτος ενισχυμένης εποπτείας την 22α Αυγούστου 2022. Μετά από περισσότερο από 10 χρόνια, η Ελλάδα επέστρεψε στην κανονική ευρωπαϊκή εποπτεία. Όλα τα ανωτέρω αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα της συνεπούς και προσανατολισμένης προς τις μεταρρυθμίσεις οικονομικής πολιτικής της κυβέρνησης, με βάση 6 πυλώνες:

**1ος Πυλώνας:** Η παροχή καλοεστιασμένων εφάπαξ μέτρων στήριξης, ιδίως για το πιο ευπαθές τμήμα της κοινωνίας, λαμβάνοντας υπόψη πως αυτή η πολιτική δεν θυσιάζει τους δημοσιονομικούς μας στόχους και τη δυναμική του δημοσίου χρέους.

**2ος Πυλώνας:** Ακολουθώντας ένα αξιόπιστο χρηματοοικονομικό μονοπάτι, κυρίως βασισμένο στη διεύρυνση του ΑΕΠ, με υψηλότερα, μόνιμα φορολογικά έσοδα, ενισχυμένα από τις μειώσεις φόρων και συνεισφορών κοινωνικής ασφάλισης που ευνοούν την ανάπτυξη.

**3ος Πυλώνας:** Εφαρμογή μιας στρατηγικής έξυπνου χρέους, βασισμένης στις χαμηλές μέσες ετήσιες ακαθάριστες χρηματοπιστωτικές ανάγκες και την προληπτική διαχείριση των υποχρεώσεων, που επιτρέπει τη διατήρηση σημαντικών αποθεμάτων ασφαλείας.

**4ος Πυλώνας:** Ενισχυμένη ρευστότητα της πραγματικής οικονομίας μέσω επέκτασης της τραπεζικής πίστωσης, την ανάπτυξη του δανεισμού μέσω του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, καθώς και την εφαρμογή του νέου πτωχευτικού πλαισίου.

**5ος Πυλώνας:** Αξιοποίηση της δημόσιας περιουσίας μέσω της εφαρμογής του πλάνου διαχείρισης παγίων, καθώς και δομικές μεταρρυθμίσεις. Έχουμε συμπληρώσει ένα πλήθος σημαντικών μεταρρυθμίσεων για την

ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης, την επανοργάνωση της διεύθυνσης συντάξεων, την απλοποίηση του πλαισίου για την αδειοδότηση επενδύσεων, την παροχή ενός καθεστώτος σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης, την κατοχύρωση φορολογικών κινήτρων για την προώθηση της έρευνας και της καινοτομίας και την αύξηση του μεγέθους των εταιρειών.

**6ος Πυλώνας:** Ορθολογική χρήση των διαθέσιμων ευρωπαϊκών κονδυλίων. Το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0», βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη. Μέχρι σήμερα έχουν ενσωματωθεί στη φάση υλοποίησης 440 σχεδιαζόμενα έργα και υποέργα, συνολικής αξίας 13,7 δισ. ευρώ.

Προφανώς, παρά τις δυσκολίες και την παγκόσμια αστάθεια, η Ελλάδα έχει γυρίσει καινούργια σελίδα. Ως αποτέλεσμα της εφαρμοζόμενης οικονομικής πολιτικής, η Ελλάδα αναδείχθηκε πρωταγωνίστρια στη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος τα τελευταία τρία χρόνια, σύμφωνα με μια πρόσφατη έκθεση της Economist Intelligence Unit. Πιο συγκεκριμένα, η κατάταξη της Ελλάδας βελτιώθηκε κατά 16 θέσεις, σε σχέση με το 4ο τρίμηνο του 2019.

Πάντως, ακόμη αντιμετωπίζουμε επίμονη αβεβαιότητα, σημαντικές προκλήσεις και τον κίνδυνο καθίζησης λόγω των τιμών της ενέργειας και του πληθωρισμού. Όλα αυτά απαιτούν επίμονες προσπάθειες μεταρρύθμισης σε εθνικό επίπεδο, καθώς και αποφασιστικές λύσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Δεσμευόμαστε να συνεχίσουμε να δουλεύουμε σκληρά προκειμένου να ξεπεράσουμε τις δυσκολίες και να ενδυναμώσουμε την Ελλάδα και την Ευρώπη ως σύνολο.

\* Το κείμενο βασίζεται στην ομιλία που εκφώνησε ο υπουργός στις 15 Νοεμβρίου 2022 στη Διεθνή Διάσκεψη Καινοτομίας, που οργανώθηκε στην Αθήνα από τη Διεθνή Συνομοσπονδία Συμβουλίων Ανταγωνιστικότητας σε συνεργασία με το Οικονομικό Φόρουμ των Δελφών και το Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας της Ελλάδας.





*We don't see the world in black and white.  
We provide you with the right colors,  
so that you can paint your dreams.*

---

*People who know, know BDO*

Audit | Tax | Advisory | BSO  
[www.bdo.gr](http://www.bdo.gr)

BDO is the brand name for the BDO network  
and for each of the BDO Member Firms.  
© 2023 BDO. All rights reserved.

**BDO**  
IDEAS | PEOPLE | TRUST

# Τα απαραίτητα βήματα για την ενεργειακή «ανεξαρτησία» της Ελλάδας

**ΒΑΣΙΛΗΣ ΚΑΖΑΣ**

Διευθύνων Σύμβουλος Grant Thornton Greece

**Σ**το άνυσμα της ιστορίας και των οικονομικών κύκλων, υπάρχουν πλείστες περιπτώσεις στις οποίες γεωπολιτικές διαμάχες, διαγκωνισμοί για πρόσβαση σε ενεργειακούς και άλλους πόρους, ακόμη και τυχαία γεγονότα έχουν οδηγήσει σε βαθιές κρίσεις. Στον σύγχρονο κόσμο, όσο γρήγορα μεταφέρονται τα αγαθά, η γνώση και τα κεφάλαια, τόσο γρήγορα, και ενδεχομένως γρηγορότερα, διαχέονται και οι κάθε είδους κρίσεις (χρηματοοικονομικές, ενεργειακές, υγειονομικές), ως αποτέλεσμα της έντονης αλληλεξάρτησης χωρών και αγορών.

Η ενεργειακή κρίση θέτει σημαντικές προκλήσεις για την Ευρώπη και τη χώρα μας, με προεξάρχουσα τη μείωση της ενεργειακής εξάρτησης από το ρωσικό φυσικό αέριο. Βραχυπρόθεσμα, οι υπεύθυνοι για τη χάραξη πολιτικής, σε εθνικό αλλά και πανευρωπαϊκό επίπεδο, έχουν υιοθετήσει διάφορα μέτρα, περιλαμβανομένων των επιδοτήσεων καυσίμων για τη στήριξη των ασθενέστερων, τα οποία είναι μεν αναγκαία, ωστόσο έχουν πολύ μεγάλο δημοσιονομικό κόστος και δεν αποτελούν μόνιμη λύση στο πρόβλημα. Ακριβώς αυτή η πολιτική οδήγησε, εξάλλου, και στην ανακοίνωση σημαντικών κερδών για την Gazprom για το πρώτο εξάμηνο του 2022. Παράλληλα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επεξεργάζεται σύνθετες προτάσεις, οι οποίες σχετίζονται με την επιβολή πλαφόν στις τιμές του ρωσικού φυσικού αερίου, πλαφόν στην ηλεκτροπαρα-

γωγή, αλλά και μέτρα τα οποία θα προβλέπουν την υποχρεωτική μείωση της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας κατά τις ώρες αιχμής.

Τα σχέδια «Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας» είχαν ήδη θέσει πριν από την ενεργειακή κρίση τολμηρούς στόχους για την πράσινη μετάβαση, με τουλάχιστον το 37% των κεφαλαίων να πρέπει να διατεθούν σε αντίστοιχα έργα. Η ενεργειακή κρίση έχει καταστήσει σαφές ότι ακόμη πιο φιλόδοξοι στόχοι θα πρέπει να τεθούν για την επίτευξη του στόχου της ενεργειακής αυτονομίας. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εκπόνησε ένα ευρύ πακέτο μέτρων, γνωστό ως «REPowerEU», το οποίο έχει σκοπό να καταστήσει την Ευρώπη ανεξάρτητη από τα ρωσικά ορυκτά καύσιμα πολύ πριν από το 2030. Το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας βρίσκεται στην καρδιά του REPowerEU, αποτελώντας μια πλατφόρμα συντονισμένου σχεδιασμού και χρηματοδότησης (δίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στη μόχλευση ιδιωτικών κεφαλαίων) διασυνοριακών και εθνικών υποδομών, καθώς και ενεργειακών έργων και μεταρρυθμίσεων.

Στον πυρήνα του REPower EU βρίσκονται οι ΑΠΕ, οι οποίες αποδεδειγμένα έχουν ήδη μειώσει σημαντικά το ενεργειακό κόστος, με τη χώρα μας να επιτυγχάνει τους στόχους του Εθνικού Σχεδίου για την Ενέργεια και το Κλίμα περίπου 5 χρόνια νωρίτερα από το προδιαγεγραμμένο. Πιο συγκεκριμένα, η Ελλάδα έχει ήδη ξεπεράσει τα 10 GW εγκατεστημένης ισχύ-

ος ΑΠΕ, ενώ η ισχύς των ώριμων έργων ΑΠΕ που έχουν δεσμεύσει ηλεκτρικό χώρο ανέρχεται σε 12 GW. Η πρόσφατη ολοκλήρωση του θεσμικού πλαισίου για τα υπεράκτια αιολικά πάρκα (το οποίο συνιστούσε και ορόσημο στο πλαίσιο του Σχεδίου Ανάκαμψης) αποτελεί το πρώτο βήμα για την εγκατάσταση τουλάχιστον 1,5 GW αιολικής ισχύος έως το 2030, με πολύ μεγαλύτερο δυναμικό να είναι διαθέσιμο. Στον τομέα της εξοικονόμησης ενέργειας περιλαμβάνονται η χρηματοδότηση του «Εξοικονομώ για κατοικίες» αλλά και νέα προγράμματα εξοικονόμησης στον τομέα του τουρισμού, της μεταποίησης και των δημοσίων κτιρίων, με περίπου τον μισό προϋπολογισμό του ΥΠΕΝ από το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας. Στο Ταμείο Ανάκαμψης προβλέπεται ειδική στήριξη 450 εκατ. ευρώ στα έργα αποθήκευσης ενέργειας ισχύος έως 1.380 MW (για μπαταρίες και αντλησιοταμιευτικά), τα οποία θα στηρίξουν τη διείσδυση των νέων ΑΠΕ που απαιτείται βάσει των στόχων του ΕΣΕΚ έως το 2030. Πολύ πρόσφατα μάλιστα δόθηκε το πράσινο φως για την εκταμίευση 100 εκατ. ευρώ από τους πόρους του ΤΑΑ για το μεγαλύτερο έργο αντλησιοταμίευσης στην Ελλάδα.

Η γρήγορη αδειοδότηση και κατασκευή μονάδων επαναεριοποίησης FSRUs αποτελούν κατ' ουσία μονόδρομο για τη διασφάλιση της ενεργειακής μας ασφάλειας, δίνοντας τη δυνατότητα διαφοροποίησης ως προς την

προμήθεια ρωσικού φυσικού αερίου. Ήδη 3 τερματικοί σταθμοί βρίσκονται είτε σε σχετικά ώριμο αδειοδοτικό και ρυθμιστικό στάδιο είτε σε στάδιο τελικών μελετών με την προοπτική να δημιουργήσουν επιπλέον πύλες εισόδου στον βορρά και τον νότο. Η δημιουργία ισχυρών διασυνδέσεων και ενεργειακών διαδρομών ηλεκτρισμού και φυσικού αερίου στην Βαλκανική προς χώρες της Κεντρικής Ευρώπης, αλλά και με χώρες της Αφρικής με άφθονο ηλιακό δυναμικό, βρίσκεται πολύ ψηλά στην ατζέντα εγχώριων παικτών και των διαχειριστών δικτύων. Η προώθηση των ανανεώσιμων αερίων, όπως το πράσινο υδρογόνο και το βιοαέριο (και των αντίστοιχων υποδομών μεταφοράς τους), καθώς και η δημιουργία πολύπλοκων αλυσίδων αξίας συνεισφέρουν αντίστοιχα στον περιορισμό της χρήσης των ορυκτών καυσίμων. Ήδη μεγάλοι εγχώριοι όμιλοι προετοιμάζουν τα πρώτα τους επιχειρηματικά σχέδια για την παραγωγή πράσινου υδρογόνου μεγάλης κλίμακας από ΑΠΕ. Πρόσφατα μάλιστα ελληνοαμερικάνικη εταιρεία υψηλής τεχνογνωσίας ανακοίνωσε ένα πολύ σημαντικό επιχειρηματικό σχέδιο για την κατασκευή κυψελών καυσίμου υδρογόνου, καθώς και συστημάτων αποθήκευσης ενέργειας.

Αξίζει να αναφερθεί συγκεντρωτικά ότι, τόσο μέσω του σκέλους των δανείων του Ταμείου Ανάκαμψης όσο και μέσω των επιχορηγήσεων που θα δοθούν σε δημόσια και

ιδιωτικά έργα, δρομολογείται ένας πολύ μεγάλος αριθμός έργων που θα συνεισφέρουν στην πράσινη μετάβαση. Άλλωστε, η δέσμευση της διοχέτευσης άνω του 38% των πόρων του Ταμείου Ανάκαμψης σε πράσινα έργα μεταφράζεται σε περισσότερα από 11,5 δισ. ευρώ δημόσιας ενίσχυσης ή στήριξης και, σε συνδυασμό με το νέο ΕΣΠΑ και με τους ιδιωτικούς πόρους που θα απαιτηθούν, εκτιμάται πως στη χώρα μας θα υλοποιηθούν «πράσινα» έργα την επόμενη τριετία που θα ξεπεράσουν τα 25 δισ. ευρώ. Τα έργα αυτά θα αφορούν τόσο τη δημιουργία νέων μονάδων ΑΠΕ και μονάδων πράσινου υδρογόνου όσο και την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στον τομέα της ηλεκτροκίνησης, των ενεργειακά αποδοτικών κτιρίων και της αποθήκευσης ενέργειας.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο επερχόμενος χειμώνας θα είναι δύσκολος και ότι δεν υπάρχουν μέτρα τα οποία να θεραπεύουν πλήρως το πρόβλημα, ωστόσο, εάν θέλουμε να δούμε λίγο πιο μακριά, τόσο ο επιχειρηματικός όσο και ο πολιτικός κόσμος στο σύνολό τους φαίνεται να έχουν δρομολογήσει τα απαραίτητα μέτρα αλλά και μεγάλες εμβληματικές επενδύσεις προς τη σωστή κατεύθυνση. Σε κάθε περίπτωση, το κόστος της ενεργειακής ανεξαρτησίας είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Ωστόσο, αν το αναλάβουμε σήμερα, οι πιθανότητες να μην ξαναβρεθούμε στην ίδια θέση στο μέλλον είναι εξαιρετικά μεγάλες.

# Το «momentum» του υδρογόνου

---

**ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΤΖΟΥΛΑΚΗ**

*Manager, Energy Sector, Grant Thornton Greece*

**ΕΡΝΕΣΤΟ ΖΑΓΚΛΗΣ**

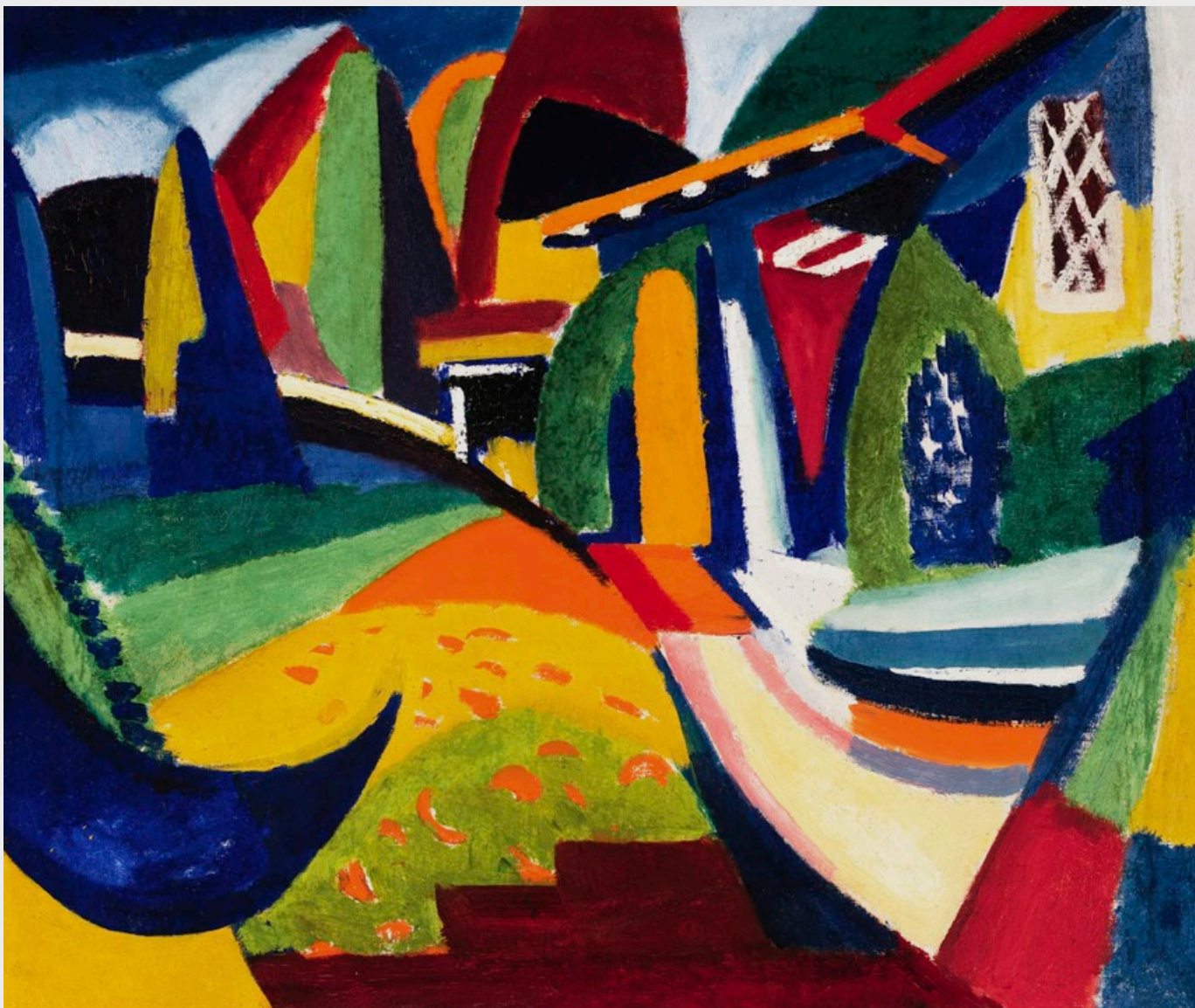
*Senior, Energy Sector, Grant Thornton Greece*

**Τ**α τελευταία έτη, και ιδίως τους τελευταίους μήνες, έχουμε γίνει μάρτυρες πολλών κοινωνικο-οικονομικών γεγονότων τα οποία αλλάζουν τον κόσμο όπως τον γνωρίζαμε και δημιουργούν αβεβαιότητα για το μέλλον. Τη στιγμή που βιώναμε μια υγειονομική κρίση παγκόσμιου βεληνεκούς, με αντίκτυπο στην οικονομία και με τις χώρες που πλήττονται να προσπαθούν να ανακάμψουν, οι τιμές στον χώρο της ενέργειας βρέθηκαν στα ύψη. Παράλληλα, ο πόλεμος της Ρωσίας στην Ουκρανία έκανε σαφές αυτό που η ενεργειακή κοινότητα ήδη γνώριζε: την ανάγκη για ασφάλεια εφοδιασμού και ενεργειακή αυτονομία.

Η πρόταση για απεξάρτηση από το ρωσικό φυσικό αέριο δεν μπορεί πλέον να αγνοηθεί, δεδομένου μάλιστα ότι σχεδόν το μισό των εισαγωγών φυσικού αερίου στην Ευρώπη που

χρησιμοποιείται για θέρμανση και ηλεκτρική ενέργεια στις βιομηχανίες προέρχεται από τη Ρωσία. Αυτό που όμως δεν μπορεί επίσης να αγνοηθεί είναι η ανάγκη για αλλαγή της πολιτικής για το κλίμα, με στόχο την κλιματική ουδετερότητα και εντέλει έναν καθαρό πλανήτη για όλους. Η φυσική εξέλιξη των γεγονότων αυτών ήταν να έρθει στο προσκήνιο, μεταξύ άλλων, και το υδρογόνο ως μία από τις λύσεις που μπορούν να συμβάλουν στην ενεργειακή αυτονομία, ιδιαίτερα των χωρών της γηραιάς ηπείρου, μέσω της δημιουργίας κόμβων υδρογόνου. Ειδικά το «πράσινο» και «μπλε» υδρογόνο\* θα μπορούσαν να αποτελέσουν μια βιώσιμη λύση, αντικαθιστώντας σταδιακά το φυσικό αέριο και μειώνοντας το ανθρακικό αποτύπωμα.

Προς αυτή την κατεύθυνση, πολλές συντονισμένες ενέργειες πραγματοποιούνται το



τελευταίο χρονικό διάστημα, προωθώντας το υδρογόνο ως καύσιμο σε ευρωπαϊκό και όχι μόνο επίπεδο. Τον Δεκέμβριο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή κατέθεσε πρόταση για την απανθρακοποίηση των αγορών αερίου, συμπεριλαμβάνοντας την προώθηση του υδρογόνου και στοχεύοντας στη δημιουργία αγοράς και κατάλληλου επενδυτικού περιβάλλοντος, απαραίτητου για να αναπτυχθούν οι σχετικές υποδομές που θα κάνουν δυνατό το εμπόριο μεταξύ χωρών. Το σχέδιο «REPowerEU» ήρθε για να συμπληρώσει την υπάρχουσα «Στρατηγική της Ε.Ε. για το Υδρογόνο», η οποία προβλέπει εγκατάσταση ηλεκτρολυτικών μονάδων 6GW έως το 2024 και 40GW έως το 2030, και αποσκοπεί στη χρήση του «πράσινου» υδρογόνου σε μεγάλη κλίμακα.

Επιπλέον, το σχέδιο «Next Generation EU» αναδεικνύει το υδρογόνο ως επενδυτική προ-

τεραιότητα για την τόνωση της οικονομικής ανάπτυξης. Τέλος, μια από τις κύριες πτυχές της αναθεώρησης του TEN-E είναι η πρόταση να συμπεριληφθούν οι υποδομές για τη μεταφορά υδρογόνου και ορισμένοι τύποι συσκευών ηλεκτρόλυσης στο πεδίο εφαρμογής του κανονισμού, ενώ τα έργα διασυνδέσεων υδρογόνου θα συμπεριλαμβάνονται πλέον στο Δεκαετές Πλάνο Ανάπτυξης Δικτύου του ENTSO-G.

Επιπροσθέτως, μεγάλο είναι το ενδιαφέρον για τα σημαντικά Έργα Κοινού Ευρωπαϊκού Ενδιαφέροντος και τις σχετικές χρηματοδοτήσεις από τα ευρωπαϊκά ταμεία. Πράγματι, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει εγκρίνει 5,4 δισ. ευρώ για την υποστήριξη των κρατών μελών στην τεχνολογία υδρογόνου. Η επικύρωση, για παράδειγμα, του έργου Green HiPo πραγματοποιήθηκε μεταξύ των 41 έργων τα οποία, κάτω

από την ομπρέλα «IPCEI Hy2Tech», προετοιμάστηκαν από κοινού και δόθηκαν στη δημοσιότητα από δεκαπέντε κράτη μέλη. Σε ό,τι μας αφορά, η εταιρεία Advent Technologies, με εξειδίκευση στην τεχνολογία κυψελών καυσίμου και υδρογόνου, ανακοίνωσε την υπογραφή μνημονίου συνεργασίας («MoU») με τη ΔΕΠΑ Commercial S.A. ως προς τη σύναψη στρατηγικής συνεργασίας σε έργα υδρογόνου κοινού ενδιαφέροντος. Παράλληλα, ο διαχειριστής του συστήματος μεταφοράς φυσικού αερίου στην Ελλάδα (ΔΕΣΦΑ) συμπεριλαμβάνει το υδρογόνο στη στρατηγική του και αποβλέπει στην κατασκευή «δίδυμου» αγωγού έως το 2040 που θα συνδέει την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη, και προχωρά προς την υλοποίηση αγωγού στη Δυτική Μακεδονία, συμβατού με μεταφορά υδρογόνου.

Πράγματι, η Δυτική Μακεδονία θα φιλο-

ξενήσει το πρώτο, ουσιαστικά, μεγάλο πρόγραμμα, καθώς η ΔΕΔΑ (Δημόσια Επιχείρηση Διανομής Αερίου) θα επιλέξει ένα χωριό ή κωμόπολη όπου θα πραγματοποιηθεί αστική χρήση υδρογόνου. Το «μπλε» υδρογόνο, εφόσον θα παράγεται από φυσικό αέριο, θα διανέμεται απευθείας στα σπίτια και θα τροφοδοτεί τους λέβητες θέρμανσης. Την ίδια ώρα κατασκευάζονται οι υποδομές των διανομών μεταξύ χωρών, επιτρέποντας τη ροή υδρογόνου (hydrogen-ready), το οποίο αναμένεται σε βάθος χρόνου να αποτελέσει και το 100% της ροής, εφόσον το φυσικό αέριο υπερβεί το στάδιο για το οποίο θα θεωρείται μεταβατικό καύσιμο και η αγορά θα είναι έτοιμη για μαζική χρήση του νέου καυσίμου στη τελική χρήση. Επιπλέον, η ΔΕΔΑ σκοπεύει να προχωρήσει στο «πρασινοίσιμα» των δικτύων της, ενώ οι Μότορ Όιλ, ΕΛΠΕ, Energean και ΔΕΗ εντάσσουν το υδρογόνο στα στρατηγικά τους πλάνα.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, φαίνεται πως το υδρογόνο θα είναι μελλοντικά ένας βασικός φορέας ενέργειας, αν και για να επιτευχθεί αυτό θα χρειαστεί να εκπονηθεί ένα καλά μελετημένο σχέδιο τα χρόνια που θα ακολουθήσουν. Τα δύο βασικότερα προτερήματα αυτής της προοπτικής είναι πως, αφενός, το υδρογόνο έχει υψηλό ενεργειακό περιεχόμενο ανά μονάδα μάζας και, αφετέρου, κατά την καύση του παράγονται μόνο νερό και θερμότητα, επομένως δεν ρυπαίνει το περιβάλλον και μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη στόχων για κλιματική ουδετερότητα. Αντιστικτικά, το μεγαλύτερο ίσως μειονέκτημα σχετίζεται με το αυξημένο κόστος παραγωγής, όπου έρχεται να προστεθεί η αργή ανάπτυξη υποδομών.

Εφόσον όμως οι τεχνολογίες αναπτυχθούν περαιτέρω τα επόμενα χρόνια, μειώνοντας το κόστος παραγωγής, και εφόσον δημιουργηθούν κοινά ευρωπαϊκά πρότυπα και οι σχετι-

κοί κανόνες για την αγορά, με ασφαλή διακίνηση, αποθήκευση, τροφοδοσία, εμπορία και χρήση, το συγκεκριμένο καύσιμο θα μπορούσε να συμβάλει στην επίτευξη των εθνικών και ευρωπαϊκών στόχων για τη μείωση του ανθρακικού αποτυπώματος. Για να γίνει όμως αυτό πραγματικότητα σε εθνικό επίπεδο, θα χρειαστεί το σχετικό ρυθμιστικό πλαίσιο. Ήδη σε κάποιες χώρες, όπως η Ιταλία, η Αυστρία και η Ουγγαρία, υπάρχει διαθέσιμη «εθνική στρατηγική υδρογόνου», ενώ αντίστοιχες συζητήσεις πραγματοποιούνται και στις υπόλοιπες χώρες, με λιγότερες εξαιρέσεις. Οι στρατηγικές αυτές, εφόσον εναρμονίζονται μεταξύ τους, θα μπορέσουν να δημιουργήσουν κόμβους υδρογόνου σε κρίσιμα γεωπολιτικά σημεία της ευρωπαϊκής ηπείρου, τα οποία θα μπορούσαν να διευκολύνουν και να οδηγήσουν σταδιακά στην επίτευξη της ενεργειακής αυτονομίας.

Συγκεκριμένα στην Ελλάδα, το ρυθμιστικό πλαίσιο που απαιτείται για την ανάπτυξη αγοράς υδρογόνου θα πρέπει να λάβει υπόψη την ευρωπαϊκή στρατηγική για το υδρογόνο, καθώς και τις προκλήσεις και τους σχετικούς περιορισμούς (τεχνικούς, οικονομικούς και ασφάλειας). Θα χρειαστεί λοιπόν να περιλαμβάνει, εκτός από τους σχετικούς κανονισμούς για την αποθήκευση του υδρογόνου σε σταθμούς και λιμάνια, και τις διαδικασίες αδειοδότησης για την παραγωγή του. Θα χρειαστεί επίσης να συνταχθούν οι προδιαγραφές με τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους για τη μεταφορά και διανομή του νέου καυσίμου, είτε αυτή πραγματοποιείται μέσω της έκχυσης του σε αγωγούς είτε γίνεται μέσω μεταφοράς με ειδικά διαμορφωμένες δεξαμενές φορητών και πλοίων.

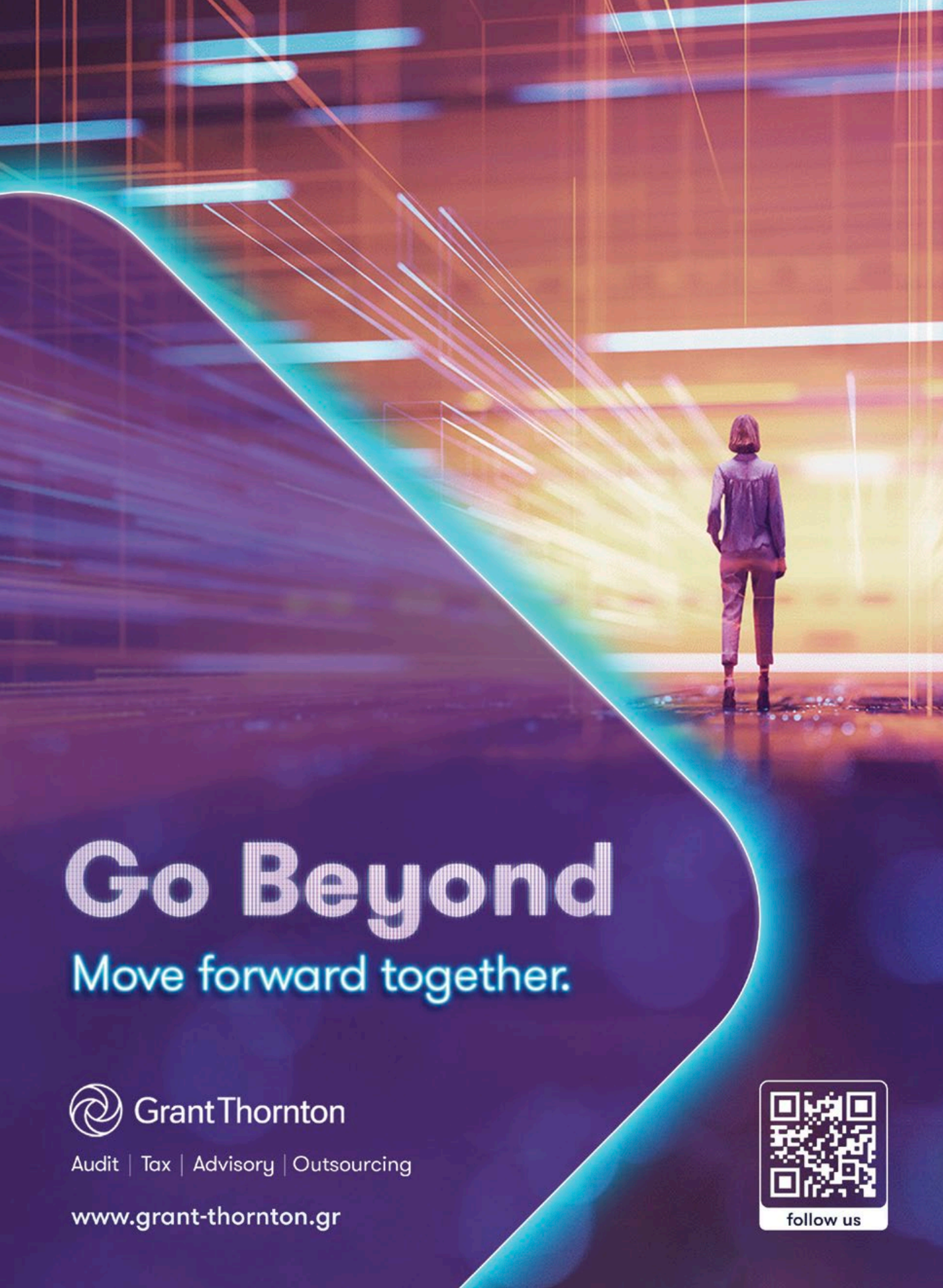
Σημαντικό ρόλο αναμένεται να παίξει και η διαχείριση των μεγάλων έργων φυσικού αερίου, εφόσον χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή για να αποφευχθεί η μερική τους χρησιμοποίηση (stranded assets) ή και η απόσβεση

των επενδύσεων με τρόπο που να οδηγεί σε υψηλές τιμές, οι οποίες θα περάσουν στους καταναλωτές. Επιπλέον, η αύξηση του δυναμικού των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (ΑΠΕ) είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την παραγωγή «πράσινου» υδρογόνου. Τέλος, καθοριστικός θα είναι και ο ρόλος των επιχειρήσεων και οικονομικών κινήτρων, μέσω χρηματοοικονομικών εργαλείων, που θα δοθούν στις ενεργειακές εταιρείες σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα, καθώς θα διαμορφώνονται οι σχετικές επενδύσεις. Η άποψή μας είναι ότι η παροχή χρηματοοικονομικών κινήτρων είναι απαραίτητη ώστε να παραμένει το υδρογόνο ανταγωνιστικό, συγκριτικά με το φυσικό αέριο, εξασφαλίζοντας σταδιακά την ομαλή του αντικατάσταση.

#### ΣΗΜΕΙΩΣΗ

\* Σήμερα, περίπου το 99% του υδρογόνου που παράγεται για βιομηχανική χρήση –σε διυλιστήρια και εργοστάσια παραγωγής– είναι το λεγόμενο «γκρίζο» υδρογόνο. Το γκρίζο υδρογόνο προέρχεται κυρίως από φυσικό αέριο και η παραγωγή του έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων CO<sub>2</sub>. Η δημιουργία πιο φιλικού προς το περιβάλλον «μπλε» υδρογόνου απαιτεί τη δέσμευση του παραγόμενου CO<sub>2</sub> στη θάλασσα ή σε υπόγειες δεξαμενές. Το πράσινο υδρογόνο είναι μηδενικού άνθρακα και παράγεται με ηλεκτρόλυση από ανανεώσιμες πηγές. Είναι όμως ακόμη αρκετά ακριβότερο.





# Go Beyond

Move forward together.



Grant Thornton

Audit | Tax | Advisory | Outsourcing

[www.grant-thornton.gr](http://www.grant-thornton.gr)



follow us

# Ο κορυφαίες εταιρείες βελτιώνουν την πληροφόρηση για την κλιματική αλλαγή, απαιτείται όμως κι άλλη πρόοδος

---

KPMG

**Ε**σχοντας δημοσιευθεί για πρώτη φορά το 1993, η έκθεση σχετικά με την πληροφόρηση για τη βιωσιμότητα «KPMG Survey of Sustainability Reporting» δημοσιεύεται κάθε δύο χρόνια, με την φετινή έκδοση να αναλύει εκθέσεις για τη βιωσιμότητα και για θέματα Περιβάλλοντος, Κοινωνίας και Διακυβέρνησης (ESG) από 5.800 εταιρείες σε 58 χώρες και περιφέρειες. Τα ευρήματα που παρουσιάζονται σήμερα δείχνουν ότι συνεχίζει να υπάρχει μια έλλειψη σύνδεσης μεταξύ της επιτακτικότητας της αντιμετώπισης της κλιματικής αλλαγής και της κοινωνικής δικαιοσύνης, και των μετρήσιμων αποτελεσμάτων που παρέχουν οι επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα ευρήματα, η πληροφόρηση για τη βιωσιμότητα αυξάνεται σταθερά. Οι κορυφαίες 250 εταιρείες παγκοσμίως –γνωστές και ως G250– όλες σχεδόν δημοσιεύουν κάποια μορφή έκθεσης βιωσιμότητας, με το 96% αυτής της ομάδας να παρέχει πληροφόρηση για τη βιωσιμότητα ή για ζητήματα ESG. Επιπλέον, έχει καταγραφεί μια σταθερή και συνεπής αύξηση της πληροφόρησης από τις αποκαλούμενες N100 (οι κορυφαίες 100 χώρες σε κάθε χώρα ή περιφέρεια που αναλύεται).

Πριν δέκα χρόνια, περίπου τα δύο τρίτα της ομάδας των εταιρειών N100 δημοσίευαν εκθέσεις βιωσιμότητας. Το ποσοστό αυτό πλέον αγγίζει το 79%.

## Η ανησυχία για την κλιματική αλλαγή εξακολουθεί να κυριαρχεί

Τα πιο πρόσφατα ευρήματα αναδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο ότι είναι ουσιαστικός ο ρόλος τους στην επίτευξη των στόχων για την κλιματική αλλαγή, με ένα εντυπωσιακό 71% των N100 και 80% των G250 να θέτουν στόχους μείωσης του αποτυπώματος άνθρακα. Είναι καθησυχαστικό το γεγονός ότι οι περισσότερες εταιρείες αναγνωρίζουν ότι πρέπει να μειώσουν τις δικές τους εκπομπές για να επιτύχουν τους στόχους τους για τον άνθρακα, παρά να βασίζονται αποκλειστικά στις πιστώσεις άνθρακα. Ο αριθμός των εταιρειών που παρέχει πληροφόρηση με βάση τις οδηγίες της Ομάδας Εργασίας για τις Χρηματοοικονομικές Δημοσιοποιήσεις που σχετίζονται με το Κλίμα (TCFD) έχει σχεδόν διπλασιαστεί, που σημαίνει ότι έχουν βελτιωθεί οι γνωστοποιήσεις σε σχέση με το κλίμα.

Ωστόσο, η έκθεση επισημαίνει και κάποιους



βασικούς τομείς όπου απαιτείται ταχύτερη πρόοδος. Μόλις 64% των εταιρειών G250 αναγνωρίζει επίσημα ότι η κλιματική αλλαγή αποτελεί κίνδυνο για την επιχείρησή τους, και λιγότερες από τις μισές εταιρείες αναγνωρίζουν επί του παρόντος την απώλεια βιοποικιλότητας ως κίνδυνο.

### Πληροφόρηση βιωσιμότητας μέσα από το πρίσμα των ESG

Η φετινή έκθεση υπογραμμίζει κάποιες επιπλέον προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σημαντικότερες εταιρείες του κόσμου στην πληροφόρηση για τα ζητήματα ESG. Μεταξύ των χιλιάδων εκθέσεων που αναλύθηκαν, λιγότερες από τις μισές από τις μεγαλύτερες εται-

ρείες του κόσμου δημοσιεύουν στοιχεία για την «κοινωνική» πτυχή (π.χ. σύγχρονη δουλειά, διαφορετικότητα, ένταξη και ισότητα, συμμετοχή της κοινότητας και εργασιακά θέματα), παρότι αυξάνεται η συνειδητοποίηση της σύνδεσης μεταξύ της κλιματικής κρίσης και της κοινωνικής ανισότητας. Ταυτόχρονα, λιγότερες από τις μισές εταιρείες γνωστοποίησαν στοιχεία σχετικά με τους κινδύνους διακυβέρνησης (π.χ. διαφθορά, δωροδοκία και καταπολέμηση της διαφθοράς, αντιταγωνιστική συμπεριφορά ή πολιτικές εισφορές). Επίσης, μόλις το ένα τρίτο των εταιρειών N100 διαθέτουν συγκεκριμένο άτομο από την ομάδα ηγεσίας υπεύθυνο για τη βιωσιμότητα και λιγότερες από το ένα τέταρτο αυτών των εταιρειών συνδέουν τη

βιωσιμότητα με τις αμοιβές των επικεφαλής των επιχειρήσεων.

Οι γνωστοποιήσεις για τα ESG συνεχίζουν σε μεγάλο βαθμό να στηρίζονται σε περιγραφές, και όχι στη δημοσιοποίηση ποσοτικών ή οικονομικών δεδομένων σε σχέση με τον αντίκτυπο. Σίγουρα υπάρχει περιθώριο βελτίωσης για τις εταιρείες σε ολόκληρο τον κόσμο.

Από μια θετική σκοπιά, σχεδόν τα τρία τέταρτα των εταιρειών πραγματοποίησαν αξιολογήσεις σημαντικότητας και γνωστοποιούν ουσιαστικά θέματα.

Ο John McCalla-Leacy, Global Head της KPMG στα ESG, αναφέρει: «Πέρυσι, οι επιστήμονες από τη Διακυβερνητική Επιτροπή του ΟΗΕ για την Κλιματική Αλλαγή (IPCC) εξέ-

πεμφαν “κόκκινο συναγερμό” για την υπερθέρμανση του πλανήτη που προκαλείται από τον άνθρωπο. Ακολούθησαν μια σειρά από δεσμεύσεις από πολιτικούς ηγέτες στη σύνοδο COP26. Καθώς κατευθυνόμαστε προς την COP27, είναι επιτακτική ανάγκη να υπάρξει άμεση δράση για την αποτροπή ανθρωπίνων και οικολογικών καταστροφών σε όλο και μεγαλύτερη κλίμακα. Η έρευνα της KPMG “2022 Survey of Sustainability Reporting” αποκαλύπτει ότι οι κανονισμοί και οι ρυθμίσεις κάνουν τη διαφορά. Άποψή μου είναι ότι η παροχή καθοδήγησης και προσανατολισμού στις εταιρείες είναι κρίσιμης σημασίας, όπως και η πρόωθηση της αλλαγής κουλτούρας. Οι επικεφαλής των επιχειρήσεων έχουν αποδεχτεί ότι έχουν ευθύνη και ρόλο να διαδραματίσουν προκειμένου να επιβραδυνθεί και ίσως να αποτραπεί η επικείμενη κρίση. Αυτό που πλέον είναι απαραίτητο περισσότερο από ποτέ είναι να θεσπιστούν παγκόσμια ενιαία πρότυπα από τις κυβερνήσεις και μια συλλογική προσπάθεια από τις μεγαλύτερες εταιρείες του κόσμου για πληροφόρηση σχετικά με όλες τις πτυχές των ESG, αναγνωρίζοντας τις σαφείς συνδέσεις μεταξύ των ζητημάτων του περιβάλλοντος και της ευρύτερης κοινωνικής ισότητας».

Η Jennifer Shulman, μία από τους συγγραφείς της έκθεσης και Global Lead για το Global ESG Advisory Hub της KPMG, σχολιάζει: «Η σύνοδος COP26 έδωσε ανθρώπινο πρόσωπο στην κλιματική τραγωδία που ξεδιπλώνεται στον πλανήτη. Εκπρόσωποι από κάποια από τα πιο απομακρυσμένα έθνη και περιφέρειες του κόσμου, τα οποία και επηρεάζονται περισσότερο, παραβρέθηκαν για να μοιραστούν την ιστορία τους. Παρά την αυξανόμενη αναγνώριση της ανθρώπινης πλευράς των ESG, η πρόσφατη έρευνά μας αναδεικνύει ξανά την πραγματική δυσκολία που αντιμετωπίζουν τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων: πώς να τεκμηριώσουν και να εξετάσουν τον ευρύτερο κοινωνικό αντίκτυπο των εταιρειών τους. Θα πρέπει να αρχίσουμε να βλέπουμε κάποια πρόοδο την επόμενη χρονιά, καθώς οργανώσεις όπως το Διεθνές Συμβούλιο Προτύπων Αειφορίας (ISSB) θα αρχίσουν να εκδίδουν νέα πρότυπα για τις γνωστοποιήσεις. Οι εταιρείες, ωστόσο, δεν χρειάζεται να περιμένουν οδηγίες. Η ηγεσία από την κορυφή είναι θεμελιώδης.

Η παγκόσμια πανδημία και η σύνοδος COP26 έριξαν φως στις αυξανόμενες κοινωνικές ανισότητες. Πολλοί μεγάλοι οργανισμοί απαντούν με μέτρα πρόληψης που θα πρέπει να επικροτούνται. Βλέπουμε πολύ περισσότερες ενέργειες να γίνονται στην ισότητα των φύλων, την ισότητα των αμοιβών και τις εκτιμήσεις των επιπτώσεων στην κοινότητα. Έχει έρθει η ώρα για τις επιχειρήσεις να παρέχουν πληροφόρηση με διαφάνεια, αναδεικνύοντας τα επιτεύγματά τους αλλά και αναγνωρίζοντας τους τομείς όπου απαιτείται περαιτέρω πρόοδος».

### Η εικόνα ανά περιοχή

Υπήρξε σημαντική ανάπτυξη στην πληροφόρηση σχετικά με τη βιωσιμότητα σε τρεις χώρες από το 2020: Ισλανδία (+39%), Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα (+22%) και Νότια Κορέα (+22%).

Η περιοχή Ασίας-Ειρηνικού βρίσκεται στις πρώτες θέσεις, με 89% των εταιρειών να δημοσιεύουν εκθέσεις βιωσιμότητας. Δεύτερη ακολουθεί η Ευρώπη (82%) και στη συνέχεια η Αμερικανική ήπειρος (74%) και η Μέση Ανατολή και Αφρική (56%).

Η φετινή έκθεση υπογραμμίζει τις τοπικές παραλλαγές στα περιεχόμενα των εκθέσεων βιωσιμότητας, κυρίως λόγω των βασικών ανησυχιών και των ρυθμιστικών διαφορών. Ενώ η Βόρεια Αμερική (97%) και η Δυτική Ευρώπη (85%) ξεχωρίζουν με τα υψηλότερα γενικά ποσοστά πληροφόρησης, η Μέση Ανατολή (55%) και η περιοχή Ασίας Ειρηνικού (30%) ξεχωρίζουν για την ενιαία πληροφόρηση. Εν τω μεταξύ, η Λατινική Αμερική (50%) ξεχωρίζει για την πληροφόρηση σε σχέση με τη βιοποικιλότητα και η Αφρική ξεχωρίζει για την πληροφόρηση σε θέματα κοινωνίας και διακυβέρνησης (51% και 49%, αντίστοιχα).

### Κάλεσμα για δράση

Οι νέες απαιτήσεις για τα ESG θέτουν υπό διαφορετικό πρίσμα και αλλάζουν τη συζήτηση στις αίθουσες των διοικητικών συμβουλίων, οδηγώντας τους επικεφαλής των επιχειρήσεων να επεκτείνουν τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται και να διασφαλίσουν ότι παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνουν περισσότερο υπόψη το κλίμα και τα ευρύτερα ζητήματα ESG.

Η έκθεση της KPMG περιγράφει τους απούς τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να επενδύσουν στην πληροφόρηση για τη βιωσιμότητα:

- Κατανόηση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών.
- Ενσωμάτωση των αξιολογήσεων σημαντικότητας στην πληροφόρηση.
- Ευθυγράμμιση της πληροφόρησης με υποχρεωτικά ή εθελοντικά πλαίσια.
- Επένδυση σε ποιοτική διαχείριση μη χρηματοοικονομικών δεδομένων.
- Κατανόηση του αντίκτυπου της κλιματικής αλλαγής και των κοινωνικών ζητημάτων στις επιχειρήσεις.

Αναμένεται ότι η πίεση στις επιχειρήσεις για πληροφόρηση σε σχέση με μη οικονομικούς δείκτες θα αυξηθεί καθώς εξελίσσονται οι ρυθμίσεις. Εάν προχωρήσουν τώρα σε ενέργειες, οι εταιρείες μπορούν να κάνουν τεκμηριωμένες επιλογές για να φέρουν την αλλαγή που τόσο χρειάζεται ώστε να είναι κάποιος καλός εταιρικός πολίτης στον σύγχρονο κόσμο.

### Σχετικά με την έρευνα Survey of Sustainability Reporting της KPMG

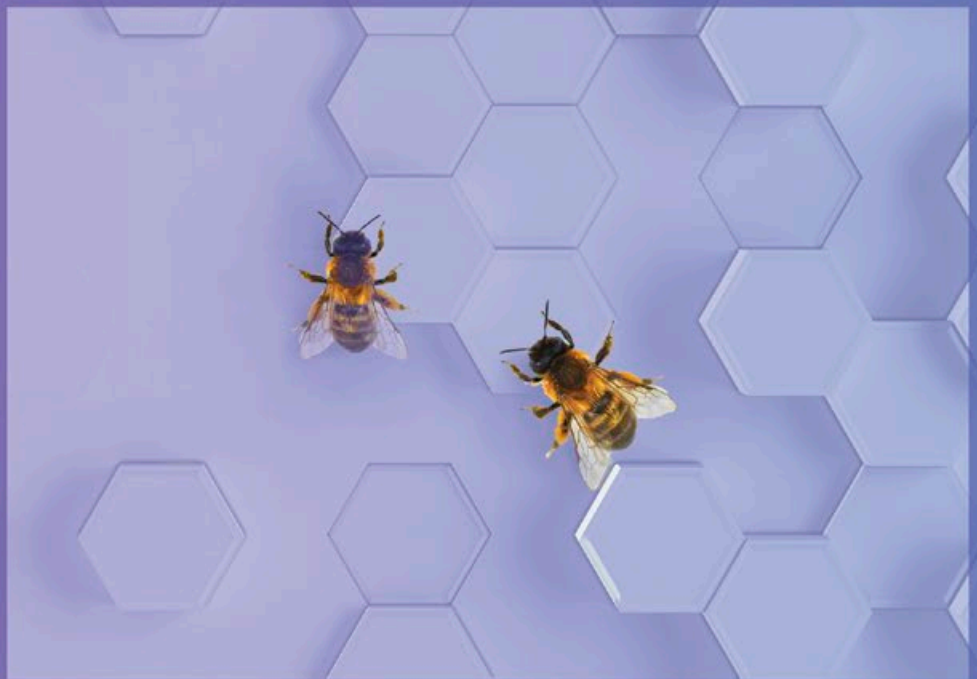
Η έρευνα αυτή δημοσιεύθηκε για πρώτη φορά το 1993, με την 12η έκδοση να δημοσιεύεται το 2022, όπου αναλύονται οι τάσεις παγκοσμίως. Τις περασμένες δύο δεκαετίες, οι γνωστοποιήσεις για τη βιωσιμότητα ήταν σε μεγάλο βαθμό προαιρετικές, επομένως ο στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να παρέχει ουσιαστικά συμπεράσματα σχετικά με τον τρόπο βελτίωσης των επιπέδων των γνωστοποιήσεων από επικεφαλής επιχειρήσεων, επαγγελματίες βιωσιμότητας και Δ.Σ. εταιρειών.

Σήμερα, βρισκόμαστε στο μεταίχμιο της υιοθέτησης της υποχρεωτικής και ρυθμισμένης πληροφόρησης για τη βιωσιμότητα, ενώ το τοπίο των γνωστοποιήσεων πρόκειται να αλλάξει δραστικά. Τα ευρήματα της παρούσας έκθεσης αντικατοπτρίζουν την τρέχουσα κατάσταση στην πληροφόρηση σήμερα, τα κενά που πρέπει να καλυφθούν για να εκπληρωθούν οι ρυθμιστικές απαιτήσεις και τα κύρια ζητήματα επιχειρηματικής στρατηγικής που μπορούν να επιτρέψουν στις εταιρείες να καλύψουν τις αυξανόμενες ρυθμιστικές προσδοκίες, ενώ συνεχίζουν να δημιουργούν αντίκτυπο και αξία.



# Dare to be different

Thought leaders buzzing with ideas.  
Forward looking in the digital era.  
A legacy of unwavering quality.



**Audit, Tax & Legal,  
Advisory Services**

[kpmg.com/gr](https://kpmg.com/gr)

General Electronic Commercial Registry 003467701000

© 2022 KPMG Advisors Single Member S.A., a Greek Société Anonyme and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

# Πώς το ESG ως Δείκτης Μέτρησης, θα επηρεάσει Χρηματοδοτήσεις και Επενδύσεις

**ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

CEO της CPA και Ειρήνης Τσεσμελή, Tax Partner της CPA

**Η** μακροχρόνια κρίση του χρηματοπιστωτικού συστήματος τόσο στη χώρα μας όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο την τελευταία 10ετία, είχε ως συνέπεια βαθιές αλλαγές στη διασφάλιση και τη βιώσιμη χρηματοδότηση. Πατί όπως συμβαίνει συνήθως, το χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι αυτό που εφαρμόζει και επιφέρει κανονιστικά πλαίσια σε κάθε χώρα. Ο Ευρωπαϊκός Κανονισμός, έχει άλλωστε ξεκάθαρα συνδέσει τα τελευταία χρόνια την αξιολόγηση τόσο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (τράπεζες), όσο και των επιχειρήσεων, με την προσαρμογή τους στις σύγχρονες απαιτήσεις και προκλήσεις οικονομικής βιωσιμότητας.

## Αρχικά ως εξετάσουμε τι είναι το ESG

Το ESG είναι ακρωνύμιο για τους δείκτες Environmental, Social and Governance, οι οποίοι πρέπει να ορίζουν πλέον τη λειτουργία κάθε επιχείρησης και να αποτυπώνουν την ορθή πολιτική της σε σχέση με το περιβάλλον, την κοινωνία και την διακυβέρνηση που ασκεί. Αποτελεί το νέο εργαλείο μέτρησης που θα εξασφαλίζει βιώσιμη χρηματοδότηση για κάθε οντότητα μέσα από τον έλεγχο, την εποπτεία και την αυτοαξιολόγηση. Παράγοντες αειφορίας (ESG Factors), θεωρούνται τα γεγονότα τα οποία μπορεί να ευθύνονται για αρνητικές επιπτώσεις στις αποδόσεις των χαρτοφυλακίων. Όπως πολύ επιτυχημένα αναφέρθηκε στο 15ο Συνέδριο «Credit Risk in the Age of ESG Sustainable Finance», ο δείκτης ESG θα είναι το DNA κάθε εταιρείας.

Η σύνθεση του ESG περιλαμβάνεται στον Ευρωπαϊκό Κανονισμό «Climate Benchmarks Regulation (EU 2019/2089)», ο οποίος προαπίζει την μετάβαση και την εφαρμογή ενός

δείκτη μέτρησης μέσω μεθοδολογίας για το Περιβάλλον, την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Εταιρική Διακυβέρνηση, ενώ παρέχει στους επενδυτές μια ξεκάθαρη εικόνα της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, προκειμένου να εξασφαλιστεί η επένδυσή τους. Βέβαια, οι τράπεζες λαμβάνουν υπόψη τους

και τον κανονισμό Sustainable Finance Disclosure Regulation (EU 2019/2088) που αφορά την οικονομική βιωσιμότητα των επενδύσεων, μετρώντας τον κίνδυνο και αυξάνοντας την βιωσιμότητα της επένδυσης,

όπως και τον κανονισμό Taxonomy Regulation (EU 2020/852) για την εναρμόνιση και ταξινόμηση των οικονομικών προϊόντων ως βιώσιμα σε επίπεδο ΕΕ και για την προώθηση επενδύσεων με στόχο την ανάπλαση ή αντικατάσταση προϊόντων σε πράσινα.

Οι τράπεζες, σύμφωνα με το Sustainable Finance, θα πρέπει να αξιολογήσουν την οικονομική τους βιωσιμότητα με την απόλυτη προσαρμογή τους στο νέο κανονιστικό πλαίσιο, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να αξιολογήσουν τις επιχειρήσεις που αιτούνται χρηματοδότηση. Ο χρόνος προσαρμογής σύμφωνα με τους κανονισμούς και σε κάθε περίπτωση καθολικά, είναι το έτος 2024. Μέσα όμως στο 2023 και μέχρι τον Μάρτιο, οι Τράπεζες θα πρέπει να έχουν ξεχωρίσει στους Ισολογισμούς τους το Profitability για το Credit Risk του ESG. Επιπλέον, μέχρι το τέλος του 2023, θα πρέπει να έχουν υιοθετήσει δείκτες, τρόπους μέτρησης και τη διασφάλιση του ελέγχου της αξιολόγησης και μέσα στο 2024, να έχουν πλήρως εφαρμόσει τα κριτήρια αξιολόγησης. Οι τράπεζες βρίσκονται λοιπόν στο σταυροδρόμι της αυτοαξιολόγησης, αλλά και της αξιολόγησης των πελατών τους. Τεράστια πρόκληση, αφού στο ίδιο σύντομο



χρονικό διάστημα, θα πρέπει παράλληλα να θεσμοθετηθεί το πλαίσιο προσαρμογής και υιοθέτησης από τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

### Πώς το ESG επηρεάζει τις χρηματοδοτήσεις

Εάν λάβουμε υπόψη ότι οι έμμεσοι επενδυτές μας (Ευρωπαϊκή Ένωση) πριν τοποθετήσουν τα χρήματα τους θέλουν να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα της χρηματοδότησης, τη μέτρηση του πιστωτικού κινδύνου (Credit Risk) και την πλήρωση των προϋποθέσεων της πράσινης ανάπτυξης, της εταιρικής διακυβέρνησης και της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης, επαγωγικά συμπεραίνουμε, ότι οι πόροι του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (TAA) θα καθυστερήσουν, με αβέβαιη τελικά την προβλεπόμενη επίτευξη απορρόφησής τους μέσα στην

επόμενη 5ετία. Ήδη, οι επόπτες των μεγάλων τραπεζών εργάζονται πάνω στην εύρεση της μεθόδου μέτρησης, του τρόπου ελέγχου και του τρόπου αξιολόγησης που θα πρέπει να εφαρμοστούν, ώστε να ελέγχεται αν μια εταιρεία πληροί τους κανονισμούς ή όχι και σε ποιον βαθμό. Η βαθμολόγηση αυτή, θα αποτυπώνεται στην Score Card (κάρτα βαθμολόγησης) της κάθε επιχείρησης, αποδεικνύοντας ότι η επιχείρηση πληροί τις προδιαγραφές ένταξης σε επενδυτικά προγράμματα ή λήψης δανείων από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

### Πόσο έτοιμες είναι τελικά τράπεζες και επιχειρήσεις στη χώρα μας;

Όπως αντιλαμβανόμαστε από τα παραπάνω, τα αξιολογικά κριτήρια και ο δείκτης ESG με τα οποία οφείλουν να εναρμονιστούν όλες οι χώ-

ρες σε τραπεζικό και επιχειρηματικό επίπεδο, δεν έχουν ακόμα υιοθετηθεί σε ικανοποιητικό επίπεδο. Στη χώρα μας πιο συγκεκριμένα, οι τράπεζες τώρα μπαίνουν στη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, ενώ στις επιχειρήσεις, η γνώση που υπάρχει σε σχέση με το κανονιστικό πλαίσιο και τις απαιτήσεις που απορρέουν από αυτό, βρίσκονται σε εμβρυακό στάδιο. Μην ξεχνάμε εξάλλου, ότι σε Αμερική και Ευρώπη, είμαστε στο στάδιο που πραγματοποιούνται ακόμα έρευνες για τον τύπο μέτρησης και αξιολόγησης ESG.

Ως εκ τούτου, δυστυχώς θεωρούμε ότι η υπαγωγή των επιχειρήσεων στο Ταμείο Ανάκαμψης με χρηματοδότηση από τις τράπεζες, είναι σενάριο αρκετά μακρινό...

# Καινοτομίες στον κλάδο των ακινήτων και των κατασκευών

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΒΕΛΔΕΚΗΣ**

*Partner, Audit της KPMG στην Ελλάδα*

**ΣΟΦΙΑ ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΟΥ**

*Managing Partner της*

*Παπακωστόπουλος - Γρηγοριάδου και Συνεργάτες, Δικηγορική Εταιρεία (CPA Law), μέλος του διεθνούς δικτύου νομικών και φορολογικών υπηρεσιών της KPMG*

**Τ**α τελευταία χρόνια, οι κλάδοι των ακινήτων και των κατασκευών εντείνουν τις προσπάθειές τους, μέσω νέων επενδύσεων, να εφαρμόσουν καινοτομίες. Από πλευράς ακινήτων, οι καινοτομίες αυτές αφορούν νέες τεχνολογίες που σκοπεύουν να διευκολύνουν την αγορά στη διαχείριση, στη συντήρηση και στις επενδύσεις στα αστικά και εμπορικά ακίνητα, ενώ, από πλευράς κατασκευών, σχετίζονται με νέα εργαλεία, μηχανήματα και λογισμικό που συνθέτουν καινοτόμες κατασκευαστικές μεθόδους.

Στο πλαίσιο της εφαρμογής καινοτομιών, πολλές εταιρείες αναζητούν τρόπους να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά την ατζέντα ESG και να ενσωματώσουν μέσω ψηφιακών διαδικασιών περισσότερα δεδομένα στις λειτουργίες τους, αξιοποιώντας τα για τη διαχείριση των ακινήτων. Άλλες, στήνουν πλατφόρμες επικοινωνίας μεταξύ αγοραστών - πωλητών, ιδιοκτητών - ενοικιαστών, βελτιστοποιώντας την επικοινωνία και την ανταλλαγή γνώσεων, ενώ άλλες κατασκευάζουν ακίνητα με νέους τρόπους, όπως τυποποιημένες κατασκευές, χρησιμοποιώντας νέα υλικά ως παράγωγα τρισδιάστατης χαρτογράφησης (3D Printing), που είναι φιλικότερα στο περιβάλλον. Οι εν λόγω κλάδοι δίνουν προτεραιότητα σε καινοτομίες που εστιάζονται στους ακόλουθους τομείς.

## Βιώσιμες καινοτομίες

Οι βιώσιμες καινοτομίες αναφέρονται σε θέματα ESG, εξοικονόμησης ενέργειας, επάρκειας νερού και κυκλικές οικονομίες, προκειμένου οι εταιρείες να μη διαταράξουν το φυσικό περιβάλλον. Ταυτόχρονα, η κοινή γνώμη ασχολείται έντονα με δράσεις ως προς το ESG και το νομοθετικό πλαίσιο αλλάζει για να καλύψει τις αυξανόμενες απαιτήσεις. Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, ο τομέας των ακινήτων και των κατασκευών καταναλώνει άνω του 40% της ετήσιας παγκόσμιας ενέργειας, ενώ οι κατασκευαστικές εταιρείες αναλώνουν πάνω

από το 40% των πρώτων υλών, με το ποσοστό παραγωγής αποτυπώματος άνθρακα να ξεπερνάει το 20%. Για να αντιμετωπιστεί η παραπάνω κατάσταση, οι εταιρείες εφαρμόζουν σύγχρονες τεχνολογίες, αποσκοπώντας σε μια οικολογικά βιώσιμη αγορά ακινήτων. Παγκόσμιες καινοτομίες έχουν οδηγήσει στη δημιουργία υλικών με θερμομονωτικές ιδιότητες και μεγαλύτερη διάρκεια ζωής, ενώ παράλληλα εντείνονται οι έρευνες και δοκιμές για την ενσωμάτωση πιο οικολογικών υλικών κατασκευασμένων από ανθρακόνημα. Ακόμη, η ενσωμάτωση κυκλικών μοντέλων μέσω επαναχρησιμοποίησης υλικών και μείωσης πρώτων υλών, η χρήση τεχνολογιών όπως ολοκληρωμένα συστήματα PMIS, BIM και Data Analytics μειώνουν δραστικά το αποτύπωμα άνθρακα, συμβάλλοντας έτσι στην κατασκευή περιβαλλοντικά βιώσιμων κτιρίων.

## Σύναψη και διαχείριση συμβάσεων, κινδύνων και υποχρεώσεων

Στον τομέα των συμβάσεων, η ψηφιακή καινοτομία κινείται σε δύο βασικούς άξονες, αφενός, της βελτίωσης της εμπειρίας των πελατών (customer experience) και, αφετέρου, της εφαρμογής τεχνολογικών λύσεων για τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης και παρακολούθησης συμβάσεων και συνεπώς κινδύνων, απαιτήσεων και υποχρεώσεων.

Ως προς το πρώτο, η αναβάθμιση του διαθέσιμου προϊόντος από τις εταιρείες που επενδύουν και πωλούν ακίνητα συνοδεύεται πλέον από την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων για τη διαδικασία νομικού και τεχνικού ελέγχου, καθώς και της διαπραγμάτευσης, σύναψης και υλοποίησης της αγοραπωλησίας. Έτσι δημιουργούνται οι συνθήκες για μια ομαλότερη και αρτιότερη εμπειρία όλων των εμπλεκομένων, αλλά κυρίως των πελατών.

Ως προς το δεύτερο, η αύξηση της αστάθειας του περιβάλλοντος, λόγω πληθωριστικών τάσεων και άλλων κινδύνων, επιτείνει την ανάγκη αποδοτικότερης διαχείρισης και παρακολούθη-



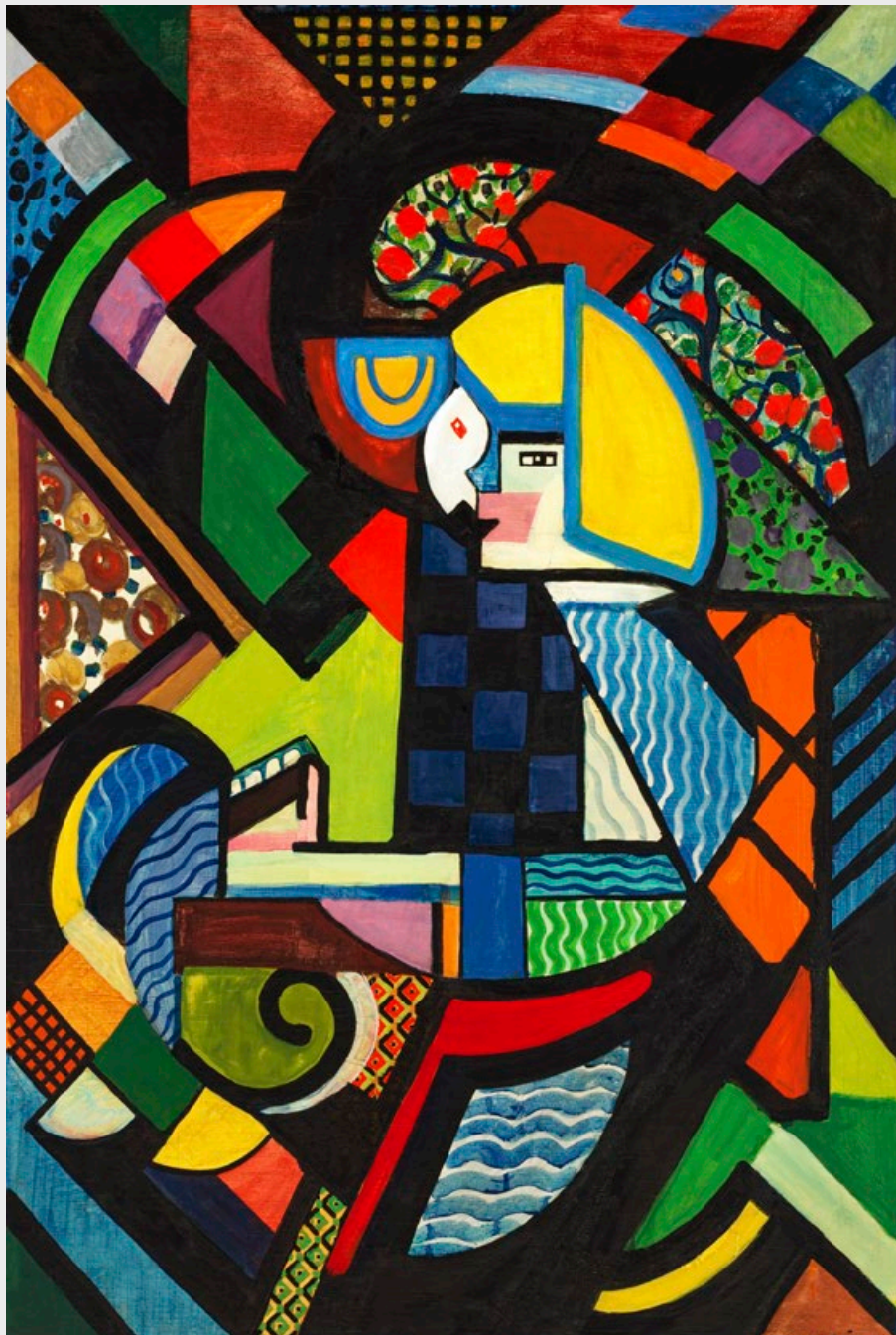
σης των συμβάσεων και των απαιτήσεων και αξιώσεων από αυτές (claims). Η θέσπιση «γραφείου συμβάσεων» (Office of Contracting), που είτε οργανώνεται εσωτερικά είτε ανατίθεται σε εξωτερικό συνεργάτη, σε συνδυασμό με τις κλασικές διαδικασίες διαχείρισης έργων (project management) και την εφαρμογή τεχνολογικών εργαλείων, επιτρέπει την έγκαιρη και πληρέστερη πρόβλεψη και διαχείριση των κινδύνων και συνεπώς τον περιορισμό της έκθεσης σε αυτούς ή, πάντως, την αποτελεσματικότερη διαχείριση των αξιώσεων όταν προκύψουν.

### Ευέλικτοι, ασφαλείς και υγιεινοί χώροι εργασίας

Η έλευση της πανδημίας ανέδειξε τη σημασία για επενδύσεις των εταιρειών ακινήτων και κατασκευών σε καινοτομίες που σχετίζονται με ευέλικτους, υγιεινούς και ασφαλείς χώρους εργασίας. Τη δεδομένη χρονική περίοδο, όπου οι εργαζόμενοι αρχίζουν να επιστρέφουν στα γραφεία και στα εργοτάξια, δημιουργείται η ανάγκη να εστιάσουν περισσότερο στις απαιτήσεις του ανθρώπινου δυναμικού, ιδρύοντας ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας, ένα, δηλαδή, ευέλικτο περιβάλλον εργασίας όπου θα μπορούν οι εργαζόμενοι να εργαστούν από απόσταση ή στον φυσικό χώρο.

Επομένως, οι εταιρείες αναθεωρούν τις ανάγκες για φυσικούς χώρους εργασίας, ενώ παράλληλα σχεδιάζουν μοντέλα που βελτιστοποιούν τη χρήση των χώρων που έχουν, τα οποία περιλαμβάνουν νέους χώρους, ανακατασκευές για βελτίωση χρηστικότητας ή πλατφόρμες που κλείνουν θέσεις εργασίας στους υφιστάμενους χώρους.

Αναφορικά με τους φυσικούς χώρους εργασίας, γίνονται καινοτομίες ώστε να διαμορφωθούν αυτοί σύμφωνα με τα κατάλληλα πρότυπα ασφαλείας και υγιεινής, ώστε να εξασφαλίζεται πρωτίστως το αίσθημα ασφάλειας, ικανοποίησης, υγείας των εργαζομένων, στοιχεία που συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότη-



τας. Σε αυτό το πλαίσιο, οι εταιρείες χρησιμοποιούν αισθητήρες για την παρακολούθηση ατμοσφαιρικών ρύπων, επαρκή συστήματα εξαερισμού, αυτοματοποιημένα μηχανήματα απολύμανσης, ανέπαφα συστήματα εισόδου και αισθητήρες για την παρακολούθηση της χωρητικότητας και πληρότητας των χώρων σε πραγματικό χρόνο. Παρατηρείται, επομένως, η τάση να προσαρμόζεται το εργασιακό περιβάλλον στις ανάγκες των εργαζομένων.

### Αντίστροφη μέτρηση

Ο ρυθμός κινητικότητας στον τομέα των καινοτομιών που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια αναμένεται να αυξηθεί ουσιαστικά στο άμεσο μέλλον. Σε αυτό συντελεί και η πίεση για καινοτομία που ασκείται από όλα τα μέρη της

αλυσίδας αξίας. Συγκεκριμένα, οι χρήστες των ακινήτων το απαιτούν, οι ρυθμιστικές αρχές το περιμένουν, οι επενδυτές το πληρώνουν και οι διαχειριστές ακινήτων με τους μεσίτες εξαρτώνται από αυτό. Βρισκόμαστε, λοιπόν, μπροστά σε μια νέα εποχή για τους κλάδους αυτούς, με επίκεντρο τις καινοτομίες που οδηγούν στη φροντίδα του ανθρώπινου δυναμικού, την προστασία του περιβάλλοντος και την εφαρμογή της τεχνολογίας με γνώμονα το όφελος όλων των ενδιαφερομένων μερών.

*\*Οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αυτές των συγγραφέων και δεν αντιπροσωπεύουν απαραίτητα τις απόψεις και γνώμες της CPA LAW - Παπακωστόπουλος - Γρηγοριάδου και Συνεργάτες.*

# Ο τομέας της ναυτιλίας στη ρότα του ESG

**ΜΟΝΙΚΑ ΙΩΑΝΝΙΔΟΥ ΠΟΛΕΜΙΤΗ**  
*Director, Strategy and Management  
Consulting, Baker Tilly Southeast  
Europe*

Ο κλάδος των θαλάσσιων μεταφορών διαδραματίζει και θα συνεχίσει να διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στο παγκόσμιο εμπόριο και την οικονομία, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 90% του παγκόσμιου εμπορίου. Παράλληλα, είναι επίσης μια από τις πιο ρυπογόνες βιομηχανίες του κόσμου. Τα πλοία απελευθερώνουν εκπομπές που μολύνουν τον αέρα και συμβάλλουν σημαντικά στην υπερθέρμανση του πλανήτη. Η ναυτιλία αντιπροσωπεύει περισσότερο από το 3% των παγκόσμιων εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα και, αφού προβλέπεται να συνεχίσει να αναπτύσσεται, χωρίς βιώσιμα μέτρα οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου που παράγει αναμένεται να αυξηθούν έως και 50% έως το 2050. Η ναυτιλία είναι επίσης υπεύθυνη για το 18% των παγκόσμιων εκπομπών οξειδίων του θείου και του αζώτου, τα οποία προκαλούν αναπνευστικές και καρδιαγγειακές παθήσεις, αλλά και οξίνιση των ωκεανών, ενώ επηρεάζουν επίσης τη θαλάσσια και την αγροτική ζωή. Ως εκ τούτου, το business as usual δεν αποτελεί πλέον επιλογή.

Η ευθύνη για την απαλλαγή από τις ανθρακώδεις εκπομπές (decarbonization) και την επίτευξη κλιματικών στόχων εκτείνεται σε ολόκληρο το ναυτιλιακό οικοσύστημα, συμπεριλαμβανομένων των ιδιοκτητών των φορτίων και των χρηματο-

δοτών, και είναι μια κοινή ευθύνη που απαιτεί συνεργασία εντός και εκτός του ναυτιλιακού κλάδου. Ήδη παρατηρείται κινητικότητα προς την κατεύθυνση αυτή από κυβερνητικούς και μη κυβερνητικούς οργανισμούς οι οποίοι καθοδηγούν τις εξελίξεις προς την περιβαλλοντική βιωσιμότητα στη ναυτιλία. Επίσης, ολοένα και περισσότερες μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες ενδιαφέρονται για τη βελτίωση της δημόσιας εικόνας τους ως περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένες εταιρείες και επιδιώκουν να ενσωματώσουν τις περιβαλλοντικές (Environmental) και κοινωνικές (Social) καθώς και τις απαιτήσεις εταιρικής διακυβέρνησης (Governance), όπως είναι ευρέως γνωστές ως απαιτήσεις ESG, στα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Η κίνηση αυτή στον κλάδο της ναυτιλίας συμπληρώνεται από τη θέσπιση κανονισμών και φιλόδοξων στόχων από κράτη της Ευρώπης και της Αμερικής, καθώς και από διεθνείς οργανισμούς, σε σχέση με τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου τα επόμενα χρόνια και τις επόμενες δεκαετίες.

Για παράδειγμα, το 2018, ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός (IMO) ενέκρινε την πρώτη του στρατηγική για τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου από τα πλοία, θέτοντας ένα στόχο που επιβεβαιώνει τη δέσμευση του IMO για τη μείωση των εκπομπών αερίων

του θερμοκηπίου από τη διεθνή ναυτιλία και τη σταδιακή εξάλειψή τους το συντομότερο δυνατό. Τον Ιούλιο του 2021, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε τη δέση νομοθετικών προτάσεων με τίτλο «Fit for 55» για τη διασφάλιση της επιτυχίας της ευρωπαϊκής πράσινης συμφωνίας (EU Green Deal). Ο ναυτιλιακός κανονισμός FuelEU είναι μια από αυτές τις προτάσεις και, μαζί με άλλες τέσσερις προτάσεις, στοχεύει να κατευθύνει τον ναυτιλιακό τομέα της Ε.Ε. προς την απαλλαγή από τις ανθρακούχες εκπομπές. Τα «Poseidon Principles» είναι μια άλλη παγκόσμια πρωτοβουλία που παρέχει ένα πλαίσιο για την ενσωμάτωση των κλιματικών εκτιμήσεων στις αποφάσεις δανειοδότησης από ιδρύματα που δραστηριοποιούνται στον τομέα της ναυτιλίας.

### Προς ένα υπεύθυνο και βιώσιμο μέλλον

Η αυστηροποίηση των κανονιστικών πλαισίων που σχετίζονται με τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι αλυσίδες εφοδιασμού, όπως οι αυξήσεις των τιμών των καυσίμων, και η αυξανόμενη απαίτηση του κοινού για κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα δημιουργούν πιέσεις στη ναυτιλιακή βιομηχανία για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και την εφαρμογή ολοκλη-

ρωμένων πολιτικών ESG.

Στη σύγχρονη εποχή των γρήγορων και συνεχόμενων μεταβολών σε όλους τους τομείς, αλλά και της αναγνώρισης σε παγκόσμιο επίπεδο της ανάγκης για βιωσιμότητα, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι εμπλεκόμενοι φορείς σε όλη την αλυσίδα αξίας (value chain) της ναυτιλίας απαιτούν όλο και περισσότερη διαφάνεια. Το πλαίσιο ESG επιτρέπει στις εταιρείες να αναπτύξουν και να εφαρμόζουν μεθόδους και εργαλεία διαχείρισης με σκοπό την επιμέτρηση των στόχων και των επιδόσεων ESG που έχουν θέσει. Οι στόχοι αυτοί περιλαμβάνουν γενικά θέματα όπως η ανακύκλωση, οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου και άλλοι ατμοσφαιρικοί ρύποι, οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις, η επιχειρηματική ηθική, η υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων και η διαχείριση ατυχημάτων και θεμάτων ασφάλειας. Στον τομέα της ναυτιλίας, ο περιβαλλοντικός πυλώνας (E) είναι ο θεμελιώδης πυλώνας πάνω στον οποίο οι εταιρείες αναπτύσσουν τις στρατηγικές τους για το ESG. Οι εκθέσεις ESG έχουν στόχο την πληροφόρηση πολλαπλών ενδιαφερόμενων μερών, τη συμμόρφωση με τις νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις, αλλά και τις προσδοκίες της κοινωνίας. Είναι ζωτικής σημασίας για την παροχή πληροφόρησης σε επενδυτές και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, αφού περι-

λαμβάνουν στοιχεία τα οποία αξιολογούνται για σκοπούς αποτίμησης μιας επένδυσης, των βασικών κινδύνων που αυτή εμπερικλείει και των οφελών που αναμένεται να αποφέρει.

Οι εταιρείες του κλάδου έχουν ήδη αρχίσει να ανταλλάτουν τις προσδοκίες που έχει για την πολιτική ESG τους ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόμενων φορέων, από τις εποπτικές αρχές, τους επενδυτές και τους ασφαλιστές μέχρι τους προμηθευτές, τους εργαζόμενους και το ευρύ κοινό. Επομένως, οι εταιρείες, για να ανταποκριθούν στα νέα αυτά δεδομένα και τις καινούργιες απαιτήσεις της οικονομίας και της κοινωνίας, θα πρέπει να βρουν ισορροπία μεταξύ των οικονομικών επιδόσεων και της κοινωνικής προόδου. Για να εφαρμοστεί με επιτυχία μια στρατηγική ESG, πρέπει να υπάρχει μακροπρόθεσμη δέσμευση και σύνδεσή της με τους μελλοντικούς στόχους μιας εταιρείας, αλλά και την ενσωμάτωσή της στη συνολική επιχειρηματική στρατηγική. Τα οφέλη ενσωμάτωσης των κριτηρίων ESG στη λειτουργία μιας επιχείρησης μπορούν να είναι πολλαπλά, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής για τη βιωσιμότητα.

*Το άρθρο έχει δημοσιευθεί στο ECONOMY TODAY (στην Κύπρο).*

# Εντείνονται οι προσδοκίες της κοινωνίας για δράση των επιχειρήσεων σε θέματα ESG

EY

**Τ**ο ποσοστό των μελών των διοικητικών συμβουλίων και των ανώτατων στελεχών που εκτιμούν ότι η πανδημία ενίσχυσε τις προσδοκίες των καταναλωτών, των εργαζόμενων, των κυβερνήσεων και της ευρύτερης κοινωνίας ότι οι επιχειρήσεις θα τεθούν επικεφαλής της προσπάθειας για θετικό κοινωνικό αντίκτυπο, περιβαλλοντική βιωσιμότητα και ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς, έχει αυξηθεί σημαντικά, από 66% σε 84%. Αυτό προκύπτει από την ετήσια παγκόσμια έρευνα της EY «Long-Term Value and Corporate Governance Survey».

Ωστόσο, παρατηρείται, επίσης, μια αύξηση –από 28% σε 43%– των ερωτηθέντων που διαπιστώνουν έλλειψη επαρκούς δέσμευσης από τα διοικητικά συμβούλια για λήψη αποφάσεων που ενσωματώνουν πλήρως κριτήρια ESG που θα δημιουργούσαν μακροπρόθεσμη αξία. Το 55% αναφέρουν ότι υπάρχει σημαντική διάσταση απόψεων μεταξύ των ηγετικών στελεχών των επιχειρήσεων σχετικά με τον τρόπο εξισορρόπησης των βραχυπρόθεσμων προβληματισμών με τις μακροπρόθεσμες επενδύσεις και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Το ποσοστό αυτό εκτινάσσεται στο 68% στους προέδρους και στα μη εκτελεστικά μέλη των διοικητικών συμβουλίων.

Η έρευνα, στην οποία συμμετείχαν 200 υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη από 15 ευρωπαϊκές χώρες και 25 κλάδους, διαπίστωσε μια απόκλιση μεταξύ, αφενός, των πλεονεκτημάτων της εταιρικής στρατηγικής ESG για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς και, αφετέρου, της προθυμίας των ηγετών να την υποστηρίξουν μέσω της εταιρικής διακυβέρνησης. Το 66% των ηγετικών στελεχών θεωρούν, πρώτον, τη μακροπρόθεσμη αξία μέσω νέων προϊόντων και υπηρεσιών για θέματα ESG και, δεύτερον, την ανθεκτικότητα στους κινδύνους ESG ως τα δύο κορυφαία πλεονεκτήματα της ενσωμάτωσης κριτηρίων ESG στην εταιρική τους στρατηγική. Παράλληλα, το 83% δήλωσαν ότι επιθυμούν την καθιέρωση υποχρεωτικών εταιρικών αναφορών για τις επιδόσεις σε θέματα περιβάλλοντος, κοινωνίας και διακυβέρνησης, με βάση διεθνή πρότυπα.

Η πλειονότητα (82%) των ερωτηθέντων πι-

στεύουν ότι οι οργανισμοί τους έχουν σημειώσει σημαντική πρόοδο στην εφαρμογή των ελέγχων και των συστημάτων διαχείρισης κινδύνου που απαιτούνται για την αντιμετώπιση σημαντικών κινδύνων ESG. Σύμφωνα με τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα, οι δύο κορυφαίες προκλήσεις που εμποδίζουν τις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στα θέματα ESG είναι, εξωτερικά, η βραχυπρόθεσμη οικονομική αβεβαιότητα (85%) και, εσωτερικά, η έλλειψη δέσμευσης από τα διοικητικά συμβούλια (43%).

Η ανάλυση της EY διαπιστώνει ότι, εάν οι επιχειρήσεις θέλουν να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τη διαχείριση των θεμάτων ESG, τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να ενισχύσουν τη διακυβέρνησή τους με ένα νέο μοντέλο γύρω από τη λειτουργία, τη σύνθεση και τις δεξιότητες των μελών τους, καινοτόμες προσεγγίσεις ανταμοιβής και αμοιβών, καθώς και αποτελεσματικές αναφορές ESG, σε συνδυασμό με δέσμευση από την πλευρά των επενδυτών.

Σχολιάζοντας τα ευρήματα της έρευνας, ο κ. Παναγιώτης Παπάζογλου, διευθύνων σύμβουλος της EY Ελλάδος, δήλωσε: «Η πανδημία έχει ενισχύσει σημαντικά τις προσδοκίες της κοινωνίας, των καταναλωτών, των εργαζόμενων, αλλά και των επενδυτών, για την προώθηση των θεμάτων που συνδέονται με το περιβάλλον, την κοινωνία και τη διακυβέρνηση. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν ενεργά να ανταποκριθούν σε αυτές τις προσδοκίες, όπως φάνηκε από την εμπλοκή τους στον διάλογο που αναπτύχθηκε γύρω από τη Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για την κλιματική αλλαγή στη Γλασκώβη, Πέρυσι. Το ζητούμενο σήμερα είναι η μεγαλύτερη ευθυγράμμιση μεταξύ των διευθυντικών στελεχών –που αφουγκράζονται καλύτερα τις μακροπρόθεσμες ανησυχίες των καταναλωτών, των πελατών και των άλλων ενδιαφερομένων μερών– και των διοικητικών συμβουλίων, που εστιάζουν περισσότερο στις βραχυπρόθεσμες ανάγκες των μετόχων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από νέες προσεγγίσεις εταιρικής διακυβέρνησης και την καθιέρωση αναφορών ESG με βάση διεθνή πρότυπα, για μετρήσιμα, διάφανα και αξιόπιστα αποτελέσματα».

EY is now  
carbon negative.  
Find more here:



Now sustainability is everybody's  
business, what are you waiting for  
to make it yours?

 EY  @EY\_Greece  eygreece  EY Greece  EY Greece [ey.com](https://www.ey.com)



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



# Ψηφιακός μετασχηματισμός και κυβερνοασφάλεια: Προτεραιότητα ή αναγκαιότητα;

**ΑΝΕΣΤΗΣ ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΣ**

*Director, Head of Regional Digital and Risk Advisory Services Baker Tilly Southeast Europe*

**Η** υλοποίηση προγραμμάτων ψηφιακού μετασχηματισμού και η σημαντικότητά τους απασχολούν όλο και περισσότερο την τρέχουσα επικαιρότητα, τόσο με σχετικά προγράμματα ενίσχυσης που κατά καιρούς προκηρύσσονται όσο και με στρατηγικά σχέδια (μεγάλων κυρίως) οργανισμών, που εντάσσουν ή ενισχύουν τον στρατηγικό μετασχηματισμό στον σχεδιασμό τους. Πόσο όμως ολοκληρωμένα είναι αυτά τα προγράμματα και πραγματικά στοχεύουν στη δημιουργία αξίας για ένα οργανισμό, σε αντίθεση με περιπτώσεις αυτοματισμού υφιστάμενων πρακτικών και μη αποτελεσματικών διαδικασιών και μοντέλων παροχής υπηρεσιών; Πώς προστατεύονται στην ουσία οι επενδύσεις αυτές και τα πληροφοριακά αγαθά με αποτελεσματικά προγράμματα κυβερνοασφάλειας;

Σε πρόσφατη έρευνα του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου (ΕΚΤ), η οποία δημοσιεύεται στην

έκδοση «Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των ελληνικών επιχειρήσεων, 2018-2020: Πρωτοπόρες τεχνολογίες», το σύνολο των σημαντικών δεικτών που προσδιορίζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό των ελληνικών επιχειρήσεων παρουσιάζει ανοδική τάση την τριετία 2018-2020 (λαμβάνοντας υπόψη και την αναγκαιότητα πολλές φορές, λόγω της πανδημίας Covid-19), σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο 2016-2018. Η υιοθέτηση ψηφιακών πρακτικών επιταχύνεται και ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί κεντρική επιχειρηματική στρατηγική για 4 στις 10 επιχειρήσεις, ειδικά όσον αφορά τις μεγάλες επιχειρήσεις (54,4%), τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (44,4%) και τις καινοτόμες επιχειρήσεις (46,8%).

Ειδικά για τις μεγάλες επιχειρήσεις, τα οφέλη είναι πιο άμεσα αναγνωρίσιμα λόγω οικονομικών κλίμακας, κατά συνέπεια είναι ευκολότερο να υποστηριχθούν τέτοια προγράμματα από τη διοίκηση. Επιπλέον,



ο ανταγωνισμός ωθεί στο να προλάβει κανείς τα «βήματα» που έχουν καλύψει οι «συναθλητές», και ειδικά στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, όπου το λειτουργικό μοντέλο υποστηρίζει την ψηφιακή παροχή των υπηρεσιών. Στον τομέα των καινοτόμων επιχειρήσεων, αναμένει κανείς ότι το λειτουργικό τους μοντέλο περιλαμβάνει ήδη εξαρχής πολλές ψηφιακές διαστάσεις,

κατά συνέπεια ο μετασχηματισμός δεν είναι στρατηγικός στόχος, αλλά περισσότερο η μετεξέλιξη και βελτίωση υφιστάμενων ψηφιακών πρακτικών.

Οι τεχνολογίες που προτεραιοποιούνται σε τέτοια προγράμματα είναι τόσο τεχνολογίες αιχμής (Internet of Things, Artificial Intelligence, Cloud Computing, Big Data Analytics κ.λπ.) όσο και δοκιμασμένες

τεχνολογίες και λύσεις σε μεγάλο βαθμό ολοκλήρωσης (ERP, CRM, τεχνολογίες εφοδιαστικής αλυσίδας, social media και mobile applications κ.λπ.) Η υλοποίηση και μόνο τέτοιων συστημάτων, ειδικά όταν αυτοματοποιεί υφιστάμενες μη αποτελεσματικές πρακτικές, δεν στοχεύει σε ένα επιτυχημένο ταξίδι μετασχηματισμού – το αντίθετο, μπορεί να εντείνει προβλήματα και να οδηγήσει

έργα σε αποτυχημένη έκβαση (λαμβάνοντας υπόψη και το χαμηλό βαθμό επιτυχούς ολοκλήρωσης έργων ERP/CRM, καθώς έρευνες δείχνουν ότι περίπου το 60% μόνο θεωρούν επιτυχημένη την υλοποίησή τους).

Οι τεχνολογίες και τα προγράμματα κυβερνοασφάλειας συνδράμουν σημαντικά στην υλοποίηση ενός επιτυχημένου προγράμματος ψηφιακού μετασχηματισμού. Η ίδια έρευνα του EKT καταδεικνύει ως τρίτη σημαντικότερη τη χρήση τεχνολογιών κυβερνοασφάλειας ως πρωτοπόρα ψηφιακή τεχνολογία, ενώ αποτελεί πολύ σημαντική προτεραιότητα για τη μελλοντική ανάπτυξη των επιχειρήσεων (με σημαντικά κενά ως προς την κατανόηση και γνώση επί του αντικειμένου).

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι και το μοντέλο υλοποίησης τέτοιων λύσεων – σχεδιασμός και υλοποίηση εξαρχής, παράλληλα με το ευρύτερο πρόγραμμα μετασχηματισμού, ή στο τέλος ως μία πρόσθετη ενέργεια για να καλυφθούν κάποιες απαραίτητες ενότητες του έργου. Η add-on υλοποίηση στο τέλος έχει πολλαπλά μειονεκτήματα και επιπλέον κόστος, και πολλές φορές οδηγεί είτε σε αναπροσαρμογή ήδη υλοποιημένων λύσεων είτε σε «εκπτώσεις» στο πρόγραμμα κυβερνοασφάλειας. Επίσης, η πανδημία ανάγκασε όλους τους τύπους επιχειρήσεων να κινηθούν γρήγορα στο Διαδίκτυο, είτε είχαν ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ασφάλειας στον κυβερνοχώρο είτε όχι, ανοίγοντας τις μικρές επιχειρήσεις σε αυξημένο κίνδυνο.

Οι κυβερνοεπιθέσεις όμως δεν ενδιαφέρονται για το πόσο μεγάλη είναι μια επιχείρηση. Στην πραγματικότητα, το τμήμα κυβερνοασφάλειας του FBI ανέφερε αύξηση 400% στις κυβερνοεπιθέσεις το 2020 σε σχέση με την εποχή πριν από τον κορονοϊό, οπότε δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι το 58% των μικρών επιχειρήσεων έχουν βιώσει τουλάχιστον μία παραβίαση ασφάλειας ή δεδομένων, σύμφωνα με μια έκθεση του

2021 από το Identity Theft Resource Center (ITRC). Και αν η εταιρεία δεν διαθέτει επαρκή σχεδιασμό, κάθε είδους παραβίαση μπορεί να είναι δαπανηρή: Σχεδόν το 45% των μικρών επιχειρήσεων πλήρωσαν μεταξύ 250.000 και 500.000 δολαρίων για να καλύψουν το κόστος της παραβίασης, ενώ το 16% ξόδεψε μεταξύ 500.000 και 1 εκατομμυρίου δολαρίων.

Ο άμεσος απόηχος μιας κυβερνοεπίθεσης μπορεί να παραλύσει μια μικρή επιχείρηση, καθώς τα συστήματά τους θα μπορούσαν να είναι εκτός λειτουργίας πιθανώς για ημέρες ή ακόμα και για μερικές εβδομάδες. Επιπλέον, με τον ολοένα αυξανόμενο βαθμό ψηφιακού μετασχηματισμού, δεν επηρεάζονται μόνο οι πελάτες αλλά και οι εργαζόμενοι, οι εξωτερικοί συνεργάτες και όλα τα μέλη του οικοσυστήματος. Έκθεση του ITRC ανέφερε ότι το 42% χρειάστηκε ένα έως δύο χρόνια για να επιστρέψει στην κανονικότητα και το 28% χρειάστηκε τρία έως πέντε χρόνια για να ανακάμψει πλήρως.

### **Αναγκαιότητα, λοιπόν, ή προτεραιότητα;**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός πλέον αποτελεί αναγκαιότητα σε κάθε σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Από μια μικρομεσαία τοπική εμπορική επιχείρηση μέχρι μια καινοτόμα εταιρεία τεχνολογίας, οι απαιτήσεις της αγοράς πλέον επιτάσσουν την λειτουργία και ανάπτυξη μέσα σε ένα ψηφιακό μοντέλο. Βλέπουμε ολοένα και περισσότερους πελάτες μας να προχωρούν σε τέτοια έργα, που υλοποιούμε με κύριους στόχους:

- Την κάλυψη των αναγκών των πελατών και τη βελτιστοποίηση της εμπειρίας τους, ειδικότερα σε millennials και όχι μόνο.
- Την εξέλιξη και επέκταση των καναλιών προμηθειών, διανομής, πώλησης, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο (προώθηση εξωστρέφειας).
- Τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών και

μείωση του λειτουργικού κόστους.

- Την προσέλκυση επαγγελματιών/στελεχών με τις δεξιότητες που απαιτούνται.
- Τη βέλτιστη αξιοποίηση των δεδομένων που συλλέγονται και τη δημιουργία αξίας και γνώσης που υποστηρίζει μελλοντικές στρατηγικές και προγράμματα.

Στο πλαίσιο αυτό, η παράλληλη εφαρμογή ή ενσωμάτωση προγραμμάτων κυβερνοασφάλειας θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα. Η όποια αξία δημιουργείται με τα προγράμματα ψηφιακού μετασχηματισμού είναι δυνατόν να χαθεί άμεσα μέσω ενός επιτυχημένου περιστατικού κυβερνοεπίθεσης. Όσο περισσότερο ψηφιοποιούνται οι τρόποι σύνδεσης με μια επιχείρηση τόσο περισσότερο αυξάνονται οι τρόποι επίθεσης και απώλειας δεδομένων. Και τα περιστατικά αυτά, πέραν των ποσοτικοποιημένων επιπτώσεων, επιφέρουν πρωτίστως ισχυρή ζημία στη φήμη μιας επιχείρησης.

Σε πολλά έργα με τους πελάτες μας, η αρχική αξιολόγηση κινδύνων ασφάλειας στον κυβερνοχώρο είναι καταλυτική για τον εντοπισμό αδυναμιών και περιοχών προς βελτίωση, ενω δίνει τα σημεία εστίασης για την υλοποίηση των σχετικών τεχνολογικών λύσεων. Πέραν των τεχνολογιών αποτροπής, είναι σημαντικό πλέον να υπάρχει ετοιμότητα για έγκαιρο εντοπισμό και αντιμετώπιση κυβερνοεπίθεσης. Επιπλέον, σύγχρονες μέθοδοι βοηθούν στη μείωση των επιπτώσεων σε περίπτωση επίθεσης, όπως π.χ. ασφαλιστική κάλυψη για κυβερνοεπιθέσεις (cyber insurance). Ψηφιακός μετασχηματισμός και κυβερνοασφάλεια, λοιπόν, έννοιες και πρακτικές που λειτουργούν συμπληρωματικά για να προωθήσουν και να προστατεύσουν μια σύγχρονη επιτυχημένη στρατηγική και τα έργα υλοποίησής της. Αναγκαιότητα και προτεραιότητα.

*Το άρθρο έχει δημοσιευθεί στο ECONOMY TODAY (στην Κύπρο)*





# Tomorrow's opportunities, today

We believe in the power of great relationships, great conversations and great futures.

They represent what we stand for and what we are working together to achieve.

42 Zalokosta street,  
15233, Chalandri, Greece  
+30 215 5006060

[www.bakertilly.gr](http://www.bakertilly.gr)  
[info@bakertilly.gr](mailto:info@bakertilly.gr)

**Now, for tomorrow**



# Η χρήση εργαλείων και μεθοδολογιών αποτελεί μονόδρομο για μια ολιστική διαχείριση των κινδύνων

GRANT THORNTON GREECE

**Π**έρα από τον χρηματοοικονομικό τομέα, η διαχείριση κινδύνων αρχίζει να γίνεται απαραίτητη και στις εισηγμένες ανώνυμες εταιρείες, στο πλαίσιο της εφαρμογής του Ν. 4706/2020 για την εταιρική διακυβέρνηση. Αυτές με τη σειρά τους έχουν ξεκινήσει να χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερο εργαλεία και μεθοδολογίες διαχείρισης κινδύνων, τόσο κατά την οικονομική όσο και κατά τη λειτουργική ανάλυση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας.

Τα εργαλεία και οι μεθοδολογίες αυτές βοηθούν τις εταιρείες να διαχειριστούν κινδύνους που απορρέουν από την επιχειρηματική τους λειτουργία, την κατανομή των κεφαλαίων τους, τις νέες επενδύσεις, ενώ παράλληλα διευκολύνουν και τη συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις τους.

Τα εργαλεία και οι μεθοδολογίες διαχείρισης κινδύνων χαρακτηρίζονται ως άκρως απαραίτητα κατά την ανάλυση και τον μετρισμό του εκάστοτε κινδύνου και σχετίζονται άμεσα με τις μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων, βελτιστοποιώντας με αυτόν τον τρόπο τα αποτελέσματα και μειώνοντας το πιθανό σφάλμα.

Η κ. Ελευθερία Σπυρίδωνος, Director και αρμόδια για τις υπηρεσίες Εταιρικής Διακυβέρνησης, Διαχείρισης Κινδύνων και Κανονιστικής Συμμόρφωσης του τμήματος

ESGRC, τονίζει ότι οι δομές καλής εταιρικής διακυβέρνησης μπορούν να διευκολύνουν τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς μέσω λογοδοσίας, προτύπων τεκμηρίωσης αλλά και εποπτείας. Η αξιοποίηση σύγχρονων εργαλείων και μεθοδολογιών θα πρέπει να περιλαμβάνει τον καθορισμό της χρήσης τους, την ευθύνη εφαρμογής τους και την ουσιαστική συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών.

## Η σημασία ενός ολιστικού πλαισίου διαχείρισης κινδύνων

Η χρήση σύγχρονων εργαλείων και μεθοδολογιών διαχείρισης κινδύνων πραγματοποιείται σε διάφορες διεργασίες της κάθε εταιρείας. Πλέον υπάρχουν εταιρείες που κατά τον σχεδιασμό του επιχειρηματικού τους πλάνου και για κάθε σχεδόν κονδύλιό του έχουν εργαλεία και μεθοδολογίες με τα οποία εξετάζουν τους κινδύνους που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά το ποσό του αντίστοιχου κονδυλίου. Αυτό βοηθά τον σύγχρονο decision maker να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένες ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του επιχειρηματικού πλάνου και αυτό είναι ίσως πιο χρήσιμο από έναν «χάρτη κινδύνων», ο οποίος επικεντρώνεται στον κίνδυνο και όχι στους επιχειρηματικούς στόχους που εκτίθενται σε κίνδυνο.

Κάποιες άλλες εταιρείες, κατά τον σχεδιασμό του επιχειρηματικού τους πλάνου, χρησιμοποιούν εργαλεία και μεθοδολογίες με τις οποίες μεταβάλλουν διάφορους παράγοντες στο πλαίσιο ολοκληρωμένων μακροοικονομικών σεναρίων, με βασικές παραδοχές από

στοιχεία της αγοράς. Η προσέγγιση αυτή παρέχει στη διοίκηση μεγαλύτερη εξασφάλιση ότι το επιχειρηματικό σχέδιο που καταρτίζεται θα είναι ανθεκτικό σε μια σειρά δυνητικών δυσμενών μακροοικονομικών σεναρίων.

Παρατηρείται επίσης σε αρκετές εταιρείες, που καλούνται να λάβουν επενδυτικές αποφάσεις, να χρησιμοποιούν απλά εργαλεία μοντελοποίησης που παραδοσιακά συναντιούνται στην αντιμετώπιση αμιγώς χρηματοοικονομικών κινδύνων. Έτσι, η διοίκηση, αντί να επικεντρώνεται σε ένα μόνο βασικό σενάριο, χρησιμοποιώντας μια μορφή μοντελοποίησης όλων των παραμέτρων («what-if» stress tests), μπορεί να αξιολογήσει τον αντίκτυπο των πιθανών κινδύνων που δύναται να αντιμετωπίσει η εταιρεία και τη διακύμανση των σχετικών αποδόσεων της κάθε επενδυτικής της απόφασης. Αντίστοιχα παρατηρείται η χρήση αναλυτικών μεθοδολογιών αποτίμησης προσαρμοσμένων στον κίνδυνο (Risk Adjusted Performance Measures).

Αθροιστικά, η χρήση σύγχρονων εργαλείων και μεθοδολογιών μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των τυπικών ελλείψεων στη στρατηγική αντιμετώπιση της διαχείρισης των κινδύνων. Οι εταιρείες διαπιστώνουν ότι ορισμένοι από τους πιο έντονους κινδύνους τους –ιδίως οι κίνδυνοι φήμης και στρατηγικής– είναι πιο δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν. Παρόλα αυτά, οι Risk officers μπορούν να χρησιμοποιήσουν άλλου είδους εργαλεία και μεθοδολογίες και να ωφεληθούν από την καλύτερη κατανόηση αυτών των κινδύνων, ακόμη κι αν δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν ακόμα αξιόπιστα.

Είναι πλέον κοινός τόπος ότι μέσω της ενθάρρυνσης για χρήση εξειδικευμένων εργαλείων και μεθοδολογιών για μια προσέγγιση προσανατολισμένη στον κίνδυνο κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι Risk officers μπορούν να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για μια ισορροπία μεταξύ κινδύνου και απόδοσης και ως εκ τούτου να δημιουργήσουν σημαντική αξία για τις εταιρείες τους και τους μετόχους.

Ένα σωστά δομημένο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων παρέχει την «ελευθερία» στη διοίκηση μιας εταιρείας για αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, εντός όμως συμφωνημένων ορίων ανάληψης κινδύνων. Η χρήση σύγχρονων εργαλείων και μεθοδολογιών προάγει την ευελιξία και την υπευθυνότητα στη διοίκηση και τις λειτουργίες της εταιρείας.

### Τα τέσσερα βήματα προς την ολιστική διαχείριση κινδύνων

Γενικότερα, σε κάθε εταιρεία πρέπει να υπάρχει σαφής σύνδεση της ανοχής (risk tolerance) και της ικανότητας (risk capacity) απέναντι στον κίνδυνο με τις παραμέτρους της στρατηγικής και των μεθοδολογιών υλοποίησής της.

Ο κ. Δημήτρης Βραχωρίτης, Senior Manager και αρμόδιος για τις υπηρεσίες διαχείρισης κινδύνου του τμήματος ESGRC, επισημαίνει πως η διαχείριση κινδύνων απαιτεί μια συστηματική προσέγγιση, και συνοψίζει τα συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν ως ένα Roadmap ενεργειών και αποφάσεων προς αυτήν την κατεύθυνση.

Στο πρώτο βήμα αυτού του Roadmap

πρέπει να υπάρξει ξεκάθαρη δέσμευση της διοίκησης και σχηματισμός πλαισίου. Άλλωστε, οι γενικές κατευθύνσεις προέρχονται από τη διοίκηση της οντότητας (Tone at the Top). Αναμένεται μια καταγραφή ενός κοινού λεξιλογίου (Risk Taxonomy), καθώς και αντίστοιχων πολιτικών και διαδικασιών, η ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων στα κατάλληλα στελέχη, η δημιουργία δομών και ροών αναφορών, η καταγραφή της διάθεσης ανάληψης κινδύνων της οντότητας βάσει του επιχειρηματικού πλάνου ή του προϋπολογισμού της και ενίσχυση της προσπάθειας για αυτοματοποίηση διαδικασιών και εισαγωγή νέων μηχανισμών ελέγχων.

Στο δεύτερο βήμα, στον σχηματισμό κοινής αντίληψης προσανατολισμένης στον κίνδυνο, πρέπει να υπάρχει ανάλυση του περιβάλλοντος λειτουργίας και των ιδιαιτεροτήτων της οντότητας, δημιουργία αντίληψης απέναντι στον κίνδυνο σε όλο το προσωπικό, εκπαίδευση του προσωπικού για τις έννοιες του κινδύνου και της διαχείρισής του, καθώς και εξειδικευμένα σεμινάρια για συγκεκριμένα στελέχη και ειδικές κατηγορίες κινδύνων.

Εταιρείες που έχουν σκοπό να δημιουργήσουν ισχυρό πλέγμα διαχείρισης κινδύνων έχουν καθιερώσει συνεχή Workshops με στελέχη διαφορετικών τμημάτων για θέματα διαχείρισης κινδύνων, έντονη διάχυση της πληροφορίας αναφορικά με τον κίνδυνο σε όλα τα στρώματα της οντότητας και διεξάγουν ασκήσεις αυτοαξιολόγησης των κινδύνων και των μηχανισμών ελέγχου (RCSA).

Στο τρίτο βήμα, κατά τη δημιουργία ολιστι-

κού πλαισίου διαχείρισης κινδύνων, γίνεται διεξοδικός έλεγχος της σχεδιαστικής και λειτουργικής επάρκειας των μηχανισμών ελέγχου, αναπτύσσονται συνεχώς Risk Metrics και δείκτες εξέλιξης των κινδύνων (KRI's), πλάνα δράσης και ενεργειών για αντιμετώπιση έκτακτων συνθηκών και διαδικασίες κλιμάκωσης των πληροφοριών αναφορικά με τους κινδύνους.

Χρήσιμο υλικό εξάγεται από την ύπαρξη αυτοματοποιημένων αναφορών και διεύρυνση του κοινού των αποδεκτών (Dashboard Reporting), καθώς και μετά τη μελέτη της διασύνδεσης των κινδύνων και την αξιολόγηση σεναρίων (συνδυασμένης επέλευσης κινδύνων) στην αξία της οντότητας.

Στο τέταρτο βήμα, τη διαρκή αξιολόγηση του Συστήματος Διαχείρισης Κινδύνων (ΣΔΚ), γίνεται αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των πολιτικών, διαδικασιών και πλάνων διαχείρισης κινδύνων, αξιολόγηση της εμπέδωσης των εννοιών της διαχείρισης κινδύνων από το προσωπικό (π.χ. μέσω Surveys), καθώς και μια συνεχή εκπαίδευση και συντονισμός της διοίκησης και του προσωπικού προς μια διαδικασία λήψης αποφάσεων προσανατολισμένης στο ρίσκο (risk-based decisioning).

Αν γίνει σωστή εφαρμογή όλων όσα προαναφέρθηκαν, τότε η οντότητα αλλάζει σελίδα στην επιχειρηματική της ιστορία. Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά επαγγελματίες του χώρου της διαχείρισης κινδύνων, «όταν η εταιρεία έχει φρένα (robust risk management) μπορεί να αναπτύξει μεγάλη ταχύτητα (growth, potentials)».

# Επιτυχείς μετασχηματισμοί κυβερνοασφάλειας

**ΘΟΔΩΡΗΣ ΣΤΕΡΓΙΟΥ**

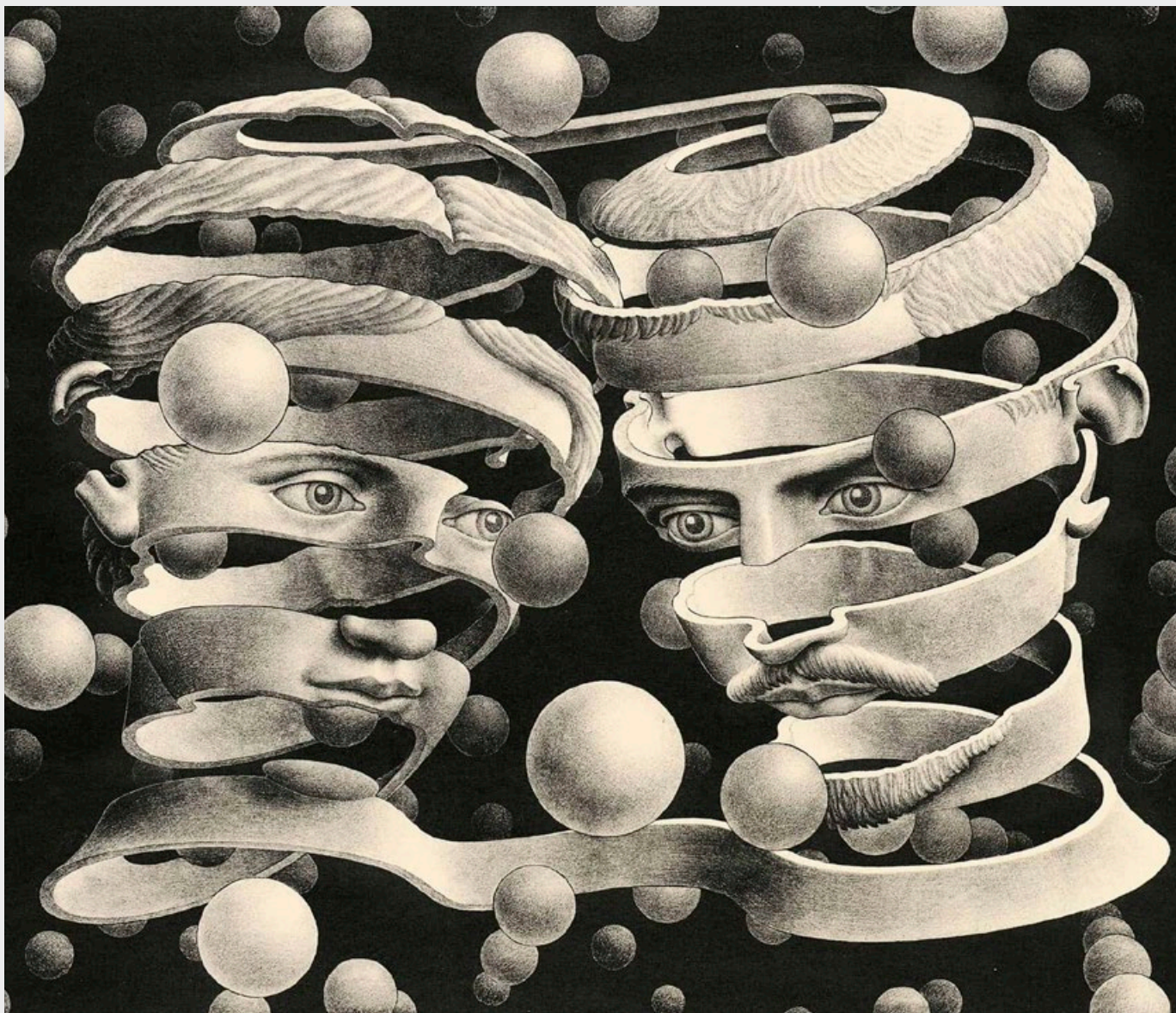
*Director, Consulting, KPMG στην Ελλάδα*

**Ε**ίναι γεγονός ότι το περιβάλλον κυβερνοαπειλών μεταβάλλεται διαρκώς, ενώ θύματα των επιτιθέμενων αποτελούν μεγάλοι και παγκόσμιοι οργανισμοί. Με μια ανάγνωση των στοιχείων, όμως, παρατηρείται το φαινόμενο οι εν λόγω οργανισμοί να δέχονται επιθέσεις, όχι λόγω κάποιας έλλειψης σε τεχνολογίες κυβερνοασφάλειας. Αντιθέτως, ο παράγοντας που τελικά καθορίζει το πόσο ισχυρό είναι το πλαίσιο κυβερνοασφάλειας αποτελεί το λειτουργικό μοντέλο που ο οργανισμός εφαρμόζει.

Φανταστείτε το σενάριο όπου μια επιχείρηση θέλει να διαχειριστεί επιτυχώς την πρόσβαση των χρηστών της, ενώ ταυτόχρονα να μειώσει τα αιτήματα προς τη Διεύθυνση Πληροφορικής σχετικά με επαναφορές κωδικών πρόσβασης (password resets), πρόσβαση σε νέες εφαρμογές κ.λπ. Η συνήθης πρακτική οδηγεί σε υιοθέτηση λύσεων Identity and Access Management (IAM), μέσω των οποίων αυτοματοποιούνται οι σχετικές διαδικασίες.

Σε ένα τέτοιο έργο, ο οργανισμός θα πρέπει να εμπλέξει πληθώρα στελεχών από διαφορετικές οργανικές μονάδες. Θα πρέπει να καταγράψει τους ρόλους που θα εμπλακούν, τις αρμοδιότητές τους, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να αποφασίσει εάν η διαχείριση των ταυτοτήτων θα λάβει χώρα κεντρικά, ή κάθε μονάδα θα έχει τον δικό της συντονιστή. Στην

πορεία προς τον σχεδιασμό της συνολικής αρχιτεκτονικής (blueprint), θα πρέπει να αποφασίσει ποιες είναι οι ροές που τον ενδιαφέρουν να εντάξει στη νέα πλατφόρμα και να τις περιγράψει (joiners, leavers, movers), τα εγκριτικά επίπεδα, καθώς και να διαμορφώσει το κατάλληλο πλαίσιο διακυβέρνησης. Σε συνεργασία με όλα τα εμπλεκόμενα στελέχη, θα πρέπει, εφόσον δεν υφίστανται, να περιγράψει τους ρόλους που θα αναλάβουν οι χρήστες, ώστε πάνω σε αυτούς να σχεδιαστούν τα κατάλληλα δικαιώματα πρόσβασης. Παράλληλα, η Διεύθυνση Πληροφορικής θα πρέπει να καταγράψει τις κατάλληλες ροές μεταξύ των συστημάτων, αποφασίζοντας ποια θα είναι η μοναδική αξιόπιστη πηγή πληροφοριών (authoritative source - single point of truth), από την οποία η πλατφόρμα IAM θα λαμβάνει τα απαιτούμενα στοιχεία. Ο οργανισμός θα κληθεί επίσης να διενεργήσει μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης δίνοντας έμφαση στην τρέχουσα υλοποίηση διαχωρισμού αρμοδιοτήτων (segregation of duties), ώστε με την ένταξη της πλατφόρμας IAM να παρακολουθούνται οι προσβάσεις οι οποίες θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τον οργανισμό. Τέλος, θα πρέπει να καταγράψει τον τρόπο με τον οποίο θα παρακολουθείται η αποτελεσματικότητα του νέου πλαισίου διακυβέρνησης πρόσβασης χρηστών/ταυτοτήτων, αλλά και το εν γένει λειτουργικό μοντέλο



που θα συνδράμει στη διαρκή βελτίωσή του. Και όταν ολοκληρωθούν όλα τα ανωτέρω, θα κληθεί να επιλέξει την κατάλληλη τεχνολογική λύση μέσω της οποίας θα αυτοματοποιήσει το πλαίσιο που σχεδίασε.

Για κάθε έργο μετασχηματισμού κυβερνοασφάλειας, είτε αυτό αφορά διαχείριση ταυτοτήτων είτε συμβάντων ασφάλειας ή προστασία προσωπικών δεδομένων, ο σημαντικότερος παράγοντας επιτυχίας δεν έγκειται στην τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί. Αντιθέτως, εδράζεται στον σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου λειτουργικού μοντέλου το οποίο αποτελεί τον πυρήνα της επιτυχούς υλοποίησης, διαχείρισης, παρακολούθησης, αλλά και βελτίωσης του προγράμματος κυβερνοασφάλειας.

Ως KPMG, αναγνωρίζοντας την ανάγκη πληθώρας πελατών για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου λειτουργικού μοντέλου, αναπτύξαμε τις υπηρεσίες Powered Enterprise. Το Powered Enterprise βοηθάει τις επιχειρήσεις να εκσυγχρονίσουν τις επιχειρησιακές τους λειτουργίες και λειτουργίες κυβερνοασφάλειας και να επιτύχουν γρήγορα τον επιθυμητό τους μετασχηματισμό. Συνδυάζουμε την εμπειρία που έχουμε συγκεντρώσει από την υλοποίηση χιλιάδων λειτουργικών μετασχηματισμών, με τη τεχνογνωσία μας πάνω στις τελευταίες τεχνολογίες cyber security, υπολογιστικού νέφους (cloud) και την βαθιά κατανόηση που διαθέτουμε για τις προκλήσεις της ελληνικής αγοράς.

Η εποχή που διανύουμε χαρακτηρίζεται

από διαρκείς αλλαγές στον τομέα των κυβερνοπειλών, οι οποίες έχουν με τη σειρά τους πυροδοτήσει την ανάγκη για στοχευμένες ενέργειες. Ένας επιτυχής και βιώσιμος μετασχηματισμός κυβερνοασφάλειας απαιτεί κατανόηση των τρόπων με τους οποίους οι αλλαγές επηρεάζουν συνολικά έναν οργανισμό, από το στάδιο σχεδιασμού των διαδικασιών έως την παροχή των υπηρεσιών. Το Powered Enterprise μπορεί να συμβάλει στον στόχο αυτό παρέχοντας άμεση πρόσβαση σε κορυφαίες προηγμένες διαδικασίες, οργανωτικό σχεδιασμό, τεχνολογίες, λειτουργικά μοντέλα, μεθόδους και εργαλεία υλοποίησης, καθώς και την απαραίτητη ώθηση για συνεχή εξέλιξη.

# Ξέπλυμα μαύρου χρήματος: Ο ελεγκτής επιδεικνύει δέουσα επιμέλεια και επαγγελματικό σκεπτικισμό;

**ΧΑΡΤΕΡΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ CPA, MBA**  
*Manager Assurance services Κυπρής*  
και *Συνεργάτες A.E.*

**ΔΡ. ΜΑΡΙΟΣ ΜΕΝΕΞΙΑΔΗΣ POSTDOC,**  
**PHD, FCRA, CICA, CCS, GRC MACC,**  
**MSC**

*Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου*  
*Aegean Airlines*

Σύμφωνα με το άρθρο 2.N. 4557/2018, νομιμοποίηση εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες συνιστούν οι πράξεις: α) μετατροπής ή μεταβίβασης περιουσίας εν γνώσει του γεγονότος ότι προέρχεται από εγκληματική δραστηριότητα, ή από πράξη συμμετοχής σε τέτοια δραστηριότητα, με σκοπό την απόκρυψη ή τη συγκάλυψη της παράνομης προέλευσής της, ή την παροχή συνδρομής σε οποιονδήποτε ενέχεται στη δραστηριότητα αυτή για να αποφύγει τις έννομες συνέπειες των πράξεών του, β) απόκρυψης ή συγκάλυψης της αλήθειας, όσον αφορά τη φύση, την προέλευση, τη διάθεση, τη διακίνηση ή τη χρήση περιουσίας ή τον τόπο όπου αυτή βρίσκεται ή την κυριότητα επ' αυτής, ή τα σχετικά με αυτή δικαιώματα, εν γνώσει του γεγονότος ότι η περιουσία αυτή προέρχεται από εγκληματική δραστηριότητα ή από πράξη συμμετοχής σε τέτοια δραστηριότητα, γ) απόκτησης, κατοχής ή χρήσης περιουσίας, εν γνώσει, κατά τον χρόνο κτήσης, ή κατά τον χρόνο περιέλευσης της κατοχής ή της χρήσης, του γεγονότος ότι η περιουσία προέρχεται από εγκληματική δραστηριότητα ή από πράξη συμμετοχής σε τέτοια δραστηριότητα, δ) χρήσης του χρηματοπιστωτικού τομέα με την τοποθέτηση σε αυτόν ή τη διακίνηση μέσω αυτού εσόδων που προέρχονται από εγκληματικές δραστηριότητες, με σκοπό να προσδοθεί νομιμότητα στα εν λόγω έσοδα.

Τα βασικά στάδια του ξεπλύματος είναι τρία (Παπαδοπούλου, Ε. 2021). Η τοποθέτηση (Placement), η διαστρωμάτωση (Layering) και η ενσωμάτωση (Integration). Στο στάδιο της «τοποθέτησης», το μετρητό χρήμα που προέρχεται από παράνομες πράξεις διοχετεύεται στην αγορά μέσω εταιρειών που οι δραστηριότητές τους είναι νόμιμες και κατατίθεται στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Με αυτό τον τρόπο το ρευστό χρήμα έχει πλέον μετατραπεί σε τραπεζική κατάθεση. Η φάση της «διαστρωμάτωσης» έχει σκοπό την κάλυψη των παράνομων δραστηριοτήτων, όπου τα χρήματα μεταφέρονται σε πολλούς τραπεζικούς λογαριασμούς, χρηματοδοτούν εταιρείες, μετατρέπονται σε επενδύσεις όπως χρηματοοικονομικά προϊόντα και εξαγονται πολλές φορές εκτός συνόρων. Το τρίτο στάδιο της «ενσωμάτωσης» μπορεί να χωριστεί σε δύο υποκατηγορίες: τη δικαιολόγηση και την επένδυση. Κατά τη δικαιολόγηση, τα κεφάλαια ενσωματώνονται σε εταιρείες με νόμιμη δραστηριότητα, με στόχο τη δημιουργία μιας νόμιμης προέλευσης των προϊόντων παράνομης δραστηριότητας. Η επένδυση ουσιαστικά είναι το τελευταίο στάδιο, όπου χρησιμοποιούνται τα προϊόντα παράνομης δραστηριότητας για ίδιο όφελος.

Οι πλέον αντιπροσωπευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη νομιμοποίηση των εσόδων ενδέχεται να είναι: α) της πραγματικής

οικονομίας, β) στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Για τη μέθοδο της πραγματικής οικονομίας διακρίνονται οι εξής κατηγορίες:

- Λαθρεμπόριο χρήματος, όπου οι εγκληματικές οργανώσεις προσπαθούν να εξάγουν το ρευστό χρήμα εκτός συνόρων.
- Ιππόδρομος / λοταρίες / τυχερά παιχνίδια, όπου οι εγκληματικές οργανώσεις για τη νομιμοποίηση των εσόδων τους αγοράζουν κερδισμένα λαχεία με ένα επιπλέον πριμ από τον πραγματικό τους κάτοχο. Έτσι έχουν στην κατοχή τους χρήματα από πιστοποιημένη νόμιμη πλέον πηγή.
- Ανάμιξη νόμιμων και παράνομων εσόδων: εταιρείες με νόμιμη δραστηριότητα και εντάσεως μετρητών, όπως είναι οι εταιρείες εστίασης, ηλεκτρονικών παιγνίων, στάθμευσης αυτοκινήτων, πλυντήρια αυτοκινήτων και ανταλλακτήρια συναλλάγματος, μπορεί να καταθέτουν σε συστημική τράπεζα τις εισπράξεις και μεγάλα έσοδα από μη νόμιμη δραστηριότητα χωρίς να εγείρουν καμία υποψία.
- Εικονικές πωλήσεις και αγορές - μέθοδος διπλής τιμολόγησης, μέσω δικτύου εταιρειών ανάμεσα στη χώρα που τελούνται οι παράνομες δραστηριότητες και στη χώρα που θέλουν να εξάγουν τα χρήματα αυτά.
- Αγορά χρυσού / διαμαντιών / ειδών πολυτελείας, όπου η αγορά και μεταφορά τους κα-

θίσταται εύκολη και με μεγάλη μυστικότητα λόγω του μικρού όγκου και του βάρους τους.

Για τη μέθοδο στο χρηματοπιστωτικό σύστημα διακρίνονται ενδεικτικά (FATF 2019): α) το bitcoin, ψηφιακό νόμισμα όπου καθίσταται δύσκολος ο εντοπισμός του, β) επενδύσεις στις αγορές κεφαλαίου όπως η αγορά χρηματοοικονομικών προϊόντων, ομόλογα και οι μετοχές χαμηλού ρίσκου, γ) τραπεζικές συναλλαγές - μέθοδος smurfing, όπου το οργανωμένο έγκλημα πραγματοποιεί καταθέσεις κυρίως σε ιδρύματα πληρωμών με ποσά τα οποία δεν υπερβαίνουν το όριο της αναφοράς (στην Ελλάδα 15.000 €) και τα χρήματα αυτά μεταφέρονται σε λογαριασμό αλλοδαπής τράπεζας. Επιπλέον, τα ασφαλιστήρια συμβόλαια αποτελούν σημαντικό έδαφος για το ξέπλυμα μαύρου χρήματος, όπου με τη λήξη τους είτε με την πρόωγη καταγγελία προσφέρουν στον ασφαλισμένο μεγάλα ποσά από νόμιμη πλέον πηγή. Περαιτέρω, η διαδεδομένη χρήση του Διαδικτύου έχει ως αποτέλεσμα και τη ραγδαία εξάπλωση ηλεκτρονικών συναλλαγών, οι οποίες καθιστούν δύσκολη την αντιμετώπιση του ξεπλύματος μαύρου χρήματος, επειδή πολλές φορές η δικαιοδοσία για τα εγκλήματα που διαπράχθηκαν μέσω Διαδικτύου εμπλέκουν χώρες με διαφορετικά νομικά πλαίσια η κάθε μία.

Η προσέγγιση των ορκωτών ελεγκτών λογιστών όσον αφορά την εκτίμηση και διαχεί-

ριση του κινδύνου ΞΧ/ΧΤ που συνδέεται με τις επιχειρηματικές σχέσεις περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1. Εκτίμηση του κινδύνου σε επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας των ορκωτών ελεγκτών λογιστών και των ελεγκτικών εταιρειών.

2. Δέουσα επιμέλεια (εφεξής ΔΕΠ) ως προς τον πελάτη.

3. Διαμόρφωση ολοκληρωμένης εικόνας του κινδύνου.

4. Παρακολούθηση των συναλλαγών και επανεξέταση.

Τα μέτρα δέουσας επιμέλειας που εφαρμόζονται στους πελάτες έχουν σκοπό την πρόληψη του ΞΧ/ΧΤ και διευκολύνουν την ακριβή υποβολή αναφορών ύποπτων συναλλαγών και την άμεση ανταπόκριση σε τυχόν αιτήματα της αρχής (P.K.F Ευρωελεγκτική Α.Ε., 2022· FATF, 2021). Τα μέτρα συνήθους δέουσας επιμέλειας περιλαμβάνουν: α) την εξακρίβωση και επαλήθευση της ταυτότητας του πελάτη με τη βοήθεια αξιόπιστων και ανεξάρτητων πηγών, β) την εξακρίβωση και επαλήθευση της ταυτότητας του πραγματικού δικαιούχου του πελάτη, όταν ο πελάτης δεν είναι φυσικό πρόσωπο, γ) την αξιολόγηση και, ανάλογα με την περίπτωση, τη συλλογή πληροφοριών για το αντικείμενο και τον σκοπό της επιχειρηματικής σχέσης, δ) την άσκηση συνεχούς εποπτείας όσον αφορά την

επιχειρηματική σχέση, με ενδελεχή εξέταση των συναλλαγών του πελάτη, όπως περιγράφεται στα ΔΠΕ 240. Η υποχρέωση αναγνώρισης του πραγματικού δικαιούχου δεν περιορίζεται στον προσδιορισμό του πρώτου επιπέδου ιδιοκτησίας, αλλά επεκτείνεται στον εντοπισμό τού ή των φυσικών προσώπων που τελικώς ελέγχουν τον πελάτη, ανεξαρτήτως της έκτασης που μπορεί να καταλαμβάνει το ιδιοκτησιακό καθεστώς. Η κατοχή ποσοστού μετοχών άνω του 25% ή ιδιοκτησιακού δικαιώματος άνω του 25% (αμέσως ή έμμεσα) από κάποιο φυσικό πρόσωπο αποτελεί ένδειξη ελέγχου μιας οντότητας, ωστόσο ο ορκωτός ελεγκτής λογιστής θα πρέπει να εξετάσει εάν υπάρχουν και φυσικά πρόσωπα, με μικρότερο ή μηδενικό ποσοστό συμμετοχής, τα οποία ασκούν με άλλα μέσα έλεγχο στην οντότητα. Ο έλεγχος με άλλα μέσα μπορεί να εξακριβωθεί, μεταξύ άλλων, με βάση τις προϋποθέσεις των παρ. 2 έως και 5 του άρθρου 32 του Ν. 4308/2014. Τα ανωτέρω δεν ισχύουν στην περίπτωση εισηγμένης εταιρείας σε ρυθμιζόμενη αγορά που υπόκεινται σε απαιτήσεις γνωστοποίησης.

Στο πλαίσιο του τακτικού και φορολογικού ελέγχου, οι ΟΕΛ έχουν πρόσβαση στα βιβλία και στα τραπεζικά στοιχεία του πελάτη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επιτρέπει σε αρκετά μεγάλο βαθμό να εντοπίσουν ασυνήθιστες συναλλαγές ή ύποπτες δραστηριότητες. Στην περίπτωση που εντοπίσουν ασυνήθιστες ή πολύπλοκες συναλλαγές είναι υποχρεωμένοι να εφαρμόσουν μέτρα αυξημένης ΔΕΠ. Ενδεικτικά παραδείγματα (ΕΛΤΕ 001/2021) ή ενδείξεις ασυνήθιστων συναλλαγών που μπορεί να θεωρηθούν ως ύποπτες νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες μπορεί να είναι:

- Αδικοιολόγητη καθυστέρηση ή άρνηση του πελάτη, ή του πληρεξουσίου του, να προσκομίσει τα έγγραφα πιστοποίησης και επαλήθευσης της ταυτότητάς του ή γενικότερα απροθυμία του να παράσχει ολοκληρωμένες πληροφορίες σχετικά με τη φύση των επιχειρηματικών του δραστηριοτήτων.
- Φήμες και ειδήσεις που αφορούν τον πελάτη ή συνδεδεμένα με αυτόν πρόσωπα και τον συνδέουν με εγκληματικές και ποινικά κολάσιμες δραστηριότητες.
- Ο πελάτης αρνείται ή αποτυγχάνει να δικαιολογήσει τη νόμιμη προέλευση των κεφαλαίων ή του χαρτοφυλακίου του, είτε τα στοιχεία που παρέχει είναι ψεύτικα ή παραπλανητικά.
- Πελάτης που έχει επαγγελματικές σχέσεις ή προέρχεται ή εδρεύει ή έχει τραπεζικό λογαριασμό σε μη συνεργάσιμες χώρες ή σε χώρες που δεν εφαρμόζουν ή εφαρμόζουν ανεπαρκώς τις Συστάσεις της FATF.
- Πελάτης που έχει επαγγελματικές σχέσεις ή προέρχεται ή εδρεύει ή έχει τραπεζικό λογαριασμό σε χώρες παραγωγής ή διακίνησης ναρκωτικών.
- Παροχή στοιχείων από τον πελάτη τα οποία δύσκολα μπορούν να επαληθευθούν από τον ορκωτό ελεγκτή λογιστή.
- Κίνηση λογαριασμών με μεγάλα ποσά που τηρούνται στο όνομα υπεράκτιων εταιρειών (offshore companies).
- Σημαντική και αιφνίδια αύξηση συναλλαγών σε σχέση με το προφίλ του πελάτη.
- Ασυνήθης νευρικότητα στη συμπεριφορά προσώπων κατά τη διεξαγωγή ελεγκτικών διαδικασιών.
- Μη επίδειξη ευλόγου ενδιαφέροντος από τον πελάτη για τους κινδύνους ή τους οικονομικούς όρους της συναλλαγής.

- Άρνηση του πελάτη να έχει προσωπικές επαφές με τον ορκωτό ελεγκτή λογιστή.
- Μεταφορά χρηματικών ποσών σε λογαριασμούς άλλων προσώπων με τα οποία δεν συνδέεται με επαγγελματικούς δεσμούς (συναλλαγή ύποπτη και για χρηματοδότηση της τρομοκρατίας).
- Μεταφορά χρηματικών ποσών σε τραπεζικούς λογαριασμούς υποκαταστημάτων ή θυγατρικών εταιρειών σε άλλες χώρες, χωρίς προφανή σκοπό (συναλλαγή ύποπτη και για χρηματοδότηση της τρομοκρατίας).
- Επαναλαμβανόμενες όμοιες συναλλαγές για ποσά λίγο κάτω από το ελάχιστο όριο, για το οποίο απαιτείται η διεκπεραίωση της συναλλαγής μέσω τραπεζικού συστήματος.
- Συχνή αλλαγή διεύθυνσης του πελάτη που δεν δικαιολογείται από την επαγγελματική του δραστηριότητα.
- Μεγάλος αριθμός ατόμων που καταθέτουν ποσά στον τραπεζικό λογαριασμό του πελάτη χωρίς ικανοποιητική εξήγηση.
- Το τηλέφωνο του σπιτιού ή της επιχείρησης του πελάτη είναι απενεργοποιημένο.
- Η ύπαρξη υπόνοιες ή η διαπίστωση ίδρυσης εικονικών επιχειρήσεων από τον πελάτη.
- Η διενέργεια πολύπλοκων ή ασυνήθιστων συναλλαγών χωρίς προφανή οικονομικό ή σαφή νόμιμο λόγο.
- Καταθέσεις μεγάλων ποσών σε μετρητά ή επιταγές στο ταμείο του πελάτη.
- Κατά τη διάρκεια της εξακρίβωσης και επαλήθευσης της ταυτότητας του πραγματικού δικαιούχου πελάτη παρατηρείται έλλειψη συνάφειας μεταξύ των στοιχείων που υπέβαλε ο πελάτης, με αποτέλεσμα να προκύπτουν ερωτήματα ως προς την εγκυρότητα κάποιων από τα στοιχεία αυτά.



- Προέλευση κεφαλαίων πελατών από χώρες στις οποίες οι πελάτες δεν έχουν γνωστή οικονομική δραστηριότητα.
- Υπάρχουν πληροφορίες από εξωτερική πηγή (τοπική κοινωνία, μέσα ενημέρωσης κ.λπ.) ότι πελάτης εμπλέκεται σε δραστηριότητες που πιθανώς συνδέονται με φοροδιαφυγή ή ότι ο τρόπος διαβίωσης του πραγματικού δικαιούχου και της διοίκησης είναι δυσανάλογα πολυτελής σε σχέση με τη γνώση που υπάρχει για την οικονομική τους επιφάνεια.
- Πελάτης για τον οποίο έχουν έρθει σε γνώση του ορκωτού ελεγκτή λογιστή αιτήματα από φορολογικές, τελωνειακές, δικαστικές ή δικυκτικές αρχές για την παροχή στοιχείων ή την επιβολή μέτρων διασφάλισης του Δημοσίου.
- Πελάτης ή μέλη διοικήσεως πελάτη ή διευθυντικά στελέχη με αποφασιστικές αρμοδιότητες για τους οποίους έχουν έρθει σε γνώση του ορκωτού ελεγκτή λογιστή καταδίκες για οικονομικά εγκλήματα.
- Διενεργούνται αλληπάλληλες επενδύσεις σε μετοχές που δίνουν μέρισμα, ώστε να εμφανίζεται εισόδημα, χωρίς όμως να προκύπτει πραγματικό οικονομικό όφελος.
- Πραγματοποίηση συναλλαγών από τον πελάτη αποκλειστικά ή κυρίως μέσω της χρήσης εικονικών νομισμάτων χωρίς επαρκή αιτιολόγηση.  
Οι ΟΕΛ, στο πλαίσιο των εργασιών τους για την καταπολέμηση του ΞΧ/ΧΤ, που θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τον Ν. 4557/2018 και την κανονιστική πράξη ΕΛΤΕ 001/2021, οφείλουν να θεσπίζουν ένα σύστημα αρχείων και κανονισμών για να παρακολουθούν την εκπλήρωση των υποχρεώσεων σχετικών με το ΞΧ/ΧΤ. Αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει

τις παρακάτω ενότητες:

**1.** Αξιολόγηση του κινδύνου ΞΧ/ΧΤ κατά το στάδιο ανάθεσης/συνέχισης με τη χρήση κάποιου ελεγκτικού εργαλείου εκτίμησης πιστοποιημένο από την εκάστοτε ελεγκτική εταιρεία.

**2.** Ανάλογα με το επίπεδο κινδύνου και σύμφωνα με το άρθρο 3 της κανονιστικής πράξης ΕΛΤΕ συσχέτιση του κινδύνου με τα μέτρα δέουσας επιμέλειας.

**3.** Μετά την ανάθεση και κατά τη διάρκεια του ελέγχου ή της υπηρεσίας διερεύνηση ενδείξεων που θα οδηγούν σε επαναξιολόγηση του κινδύνου.

Για την εκτίμηση του κινδύνου χρησιμοποιούνται οι παράγοντες κινδύνου που περιλαμβάνονται στην κανονιστική πράξη της ΕΛΤΕ 001/2021, όπου διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: βασικοί παράγοντες, υψηλού κινδύνου, χαμηλού κινδύνου.

Πραγματοποιήθηκε έρευνα (Χαρτερός 2022), μέσω πρωτογενούς ποσοτικής ανάλυσης, στοχεύοντας στην περιγραφή των τοποθετήσεων και των αντιλήψεων των συμμετεχόντων σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα:

- Έχει υπάρξει ενημέρωση των εταιρειών αναφορικά με τις αλλαγές του νέου νόμου και τις οδηγίες της ΕΛΤΕ;
- Υπάρχει ερώτηση εντός της επιστολής προς το νομικό σύμβουλο και το πιστωτικό ίδρυμα της ελεγχόμενης εταιρείας που να σχετίζεται με την αντίληψη θεμάτων που αφορούν το ΞΜΧ;
- Επάρκεια των ελεγκτικών εργαλείων που έχουν οι ΟΕΛ για την καταπολέμηση ΞΜΧ;
- Το νέο πλαίσιο εποπτείας για ΞΜΧ εφαρμοσμένο από τους ορκωτούς ελεγκτές λογιστές θα πρέπει να περιλαμβάνει κατώτατη αμοιβή με επιβάρυνση του πελάτη;

→ Οι ορκωτοί ελεγκτές λογιστές, σε περίπτωση αποκάλυψης στις αρχές υποθέσεων ΞΜΧ, θα έχουν αρνητικές συνέπειες προσωπικά και επιχειρησιακά;

→ Οι αλλαγές που προβλέπει το νέο θεσμικό πλαίσιο για την καταπολέμηση του ΞΜΧ θα επιβαρύνει με έξτρα κόστος τις ελεγκτικές εταιρείες;

→ Υφίσταται προσωπικό που επαρκεί σε αριθμό και επίπεδο γνώσεων για την εφαρμογή των διαδικασιών ΞΧ/ΧΤ κατά την εφαρμογή του Ν. 4557/2018;

#### **Συμπέρασμα έρευνας**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 146 ΟΕΛ μέσω ερωτηματολογίου, με κατηγορίες ερωτήσεων που συνδέονται με την ενημέρωση αναφορικά με την παρακολούθηση πολιτικής καταπολέμησης ΞΧ/ΧΤ, αλλά και με την ηθική των ΟΕΛ, την πιθανή επιβράβευσή τους αλλά και το κόστος που μπορεί να έχουν σε περίπτωση που εντοπιστεί υπόθεση ΞΜΧ. Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων αναλύθηκαν ποσοτικά, καταλήγοντας στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (82,9%) έχει λάβει ενημέρωση για την παρακολούθηση της πολιτικής καταπολέμησης ξεπλύματος χρήματος τους τελευταίους 12 μήνες και αυτό μέσω σεμιναρίων και e-mails.
- Το 78,1% δήλωσε ότι δεν έχει εντοπίσει ασυνήθιστη συναλλαγή κατά τη διενέργεια των ελέγχων. Η περίπτωση κατά την οποία εντοπίστηκε ασυνήθιστη συναλλαγή κατά τον έλεγχο συνοδεύεται από έλλειψη διευκρίνισης από την πλειοψηφία των ατόμων (74,7%) ως προς τις ενέργειες στις οποίες προέβησαν μετέπειτα, ενώ ακολουθούν με

ισόποση εμφάνιση η ανάλυση συναλλαγής σε βάθος και η αναφορά στα όργανα διοίκησης (2,7%).

→ Αναφορικά με τη διαδικασία ελέγχου Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης (ΜΚΟ), το 67,1% (N=98) δήλωσε ότι τη θεωρεί υψηλού κινδύνου. Ομοίως υψηλού κινδύνου θεωρείται και η υπεράκτια εταιρεία σε 92,4%.

→ Το 78,1% (N=114) των ατόμων δήλωσε ότι δεν υπάρχει ερώτηση –που να έχει υποπέσει στην αντίληψή τους και να αφορά θέματα σχετικά με το ΞΜΧ– στην επιστολή προς το πιστωτικό ίδρυμα της ελεγχόμενης εταιρείας, ενώ το 58,2% (N=85) δήλωσε ότι θα έπρεπε να υπάρχει σχετική ερώτηση.

→ Το 91,1% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είναι απαραίτητο να εφαρμόζονται μέτρα δέουσας επιμέλειας, όπως η ταυτοποίηση πελάτη ή πραγματικού δικαιούχου, στην περίπτωση κατά την οποία παρέχεται μη ελεγκτική υπηρεσία.

→ Το 50% θεωρεί επαρκή τα εργαλεία που διαθέτουν οι ΟΕΛ για την καταπολέμηση του ΞΜΧ.

→ Ακολούθως, το 87,7% των ερωτηθέντων υποστήριξε ότι στο νέο πλαίσιο εποπτείας για το ξέπλυμα μαύρου χρήματος το οποίο τίθεται σε εφαρμογή από τους ορκωτούς ελεγκτές λογιστές θα πρέπει να υπάρχει κατώτατη αμοιβή με επιβάρυνση του πελάτη. Επιπλέον, το 76,7% δήλωσε ότι οι ΟΕΛ - ελεγκτική εταιρεία όταν ενημερώνουν την αρμόδια αρχή για θέματα ΞΜΧ δεν θα πρέπει να λάβουν κάποιου είδους επιβράβευση από τις αρχές.

- Όσον αφορά την επάρκεια προσωπικού –τόσο αριθμητικά όσο και σε επίπεδο γνώσεων– προκειμένου να εφαρμοστούν διαδικασίες ΞΧ/ΧΤ κατά την εφαρμογή του Ν. 4557/2018, το 69,2% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι δεν υφίσταται επαρκές προσωπικό.

- Σε ό,τι αφορά την εφαρμογή και χρήση του bit coin, το 75,3% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η χρήση στην Ελλάδα αυξάνει τον κίνδυνο να χρησιμοποιηθεί από τις εταιρείες ως μέσο για παράνομες δραστηριότητες.

### Βιβλιογραφία

Sadgrove, K.(1996). The Complete Guide to Business Risk Management. Gower Publishing.

Emer C. and Turley S.(2004). The business Risk Audit -A Longitudinal Case Study of an Audit Engagement. Paper presented at the European Accounting Association Annual Congress, 1-3 April 2004, Prague, Czech Republic.

Waller, W.S. (1993). Auditors Assessment of Inherent and Control Risk in Field Settings. Accounting Review, Vol 68, No. 4, pp.783-803.

International Audit and Assurance Standards Board. International Standard on Auditing (ISA) 220: Quality Control for Audit Work. International Federation of Accountants.

International Audit and Assurance Standards Board. International Standard on Auditing (ISA) 315: Understanding the Entity and its Environment and Assessing the Risks of Material Misstatements. International Federation of Accountants.

International Audit and Assurance Standards Board. International Standard on Auditing (ISA) 320: Audit Materiality. International Federation of Accountants.

International Audit and Assurance Standards Board. International Standard on Auditing (ISA) 330: The Auditor's Procedures in Response to Assessed Risks. International Federation of Accountants.

International Audit and Assurance Standards Board. International Standard on Auditing (ISA) 500: Audit Evidence. International Federation of Accountants.

International Audit and Assurance Standards Board. International Standard on Auditing (ISA) 550 : Related Parties. International Federation of Accountants.

International Audit and Assurance Standards Board. International Standard on Auditing (ISA) 560 : Subsequent Events. International Federation of Accountants.

International Audit and Assurance Standards Board. International Standard

on Auditing (ISA) 580: Management Representations. International Federation of Accountants.

International Accounting Standards Board. International Accounting Standard (IAS) 10: Events after the Balance Sheet Date. International Federation of Accountants.

International Audit and Assurance Standards Board. International Standard on Quality Control (ISQC) 1: Quality Control for firms that Perform Audits and Reviews of Historical Financial Information, and Other Assurance and Related Services Engagements. International Federation of Accountants.

FATF, 2019. Anti-money laundering and counter-terrorist financing measures, Greece Mutual Evaluation Report.

FATF, 2020. Update Covid-19-Related Money Laundering and Terrorist Financing.

FATF, 2020. Methodology for Assessing Technical Compliance with the FATF Recommendations and the effectiveness of AML/CFT Systems.

FATF, 2021, International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of terrorism and proliferation.

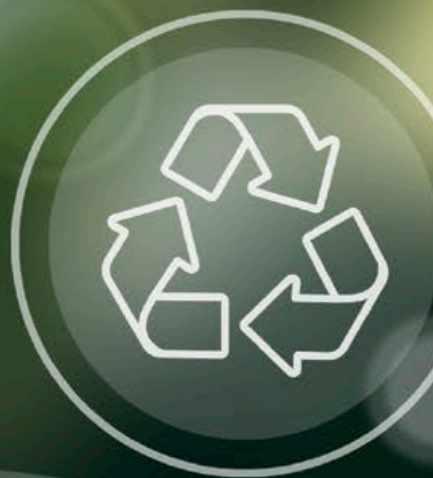
Παπαδοπούλου, Ε. 2021. Νομιμοποίηση Εσόδων από Εγκληματικές Δραστηριότητες & Χρηματοδότηση της Τρομοκρατίας.

Τέσκου, Α. 2021. Εφαρμογή Ν.4557/2018.

Επιτροπή Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων, 2018. Έκθεση Εκτίμησης Εθνικού Κινδύνου για την Νομιμοποίηση Εσόδων από Εγκληματικές Δραστηριότητες και τη Χρηματοδότηση της Τρομοκρατίας.

Ρ.Κ.Φ Ευρωελεγκτική Α.Ε., 2022. Εγχειρίδιο καταπολέμησης ξέπλυματος χρήματος.

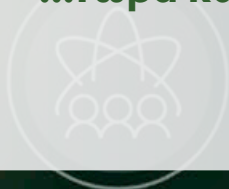
Ρ.Κ.Φ Ευρωελεγκτική Α.Ε., 2022. Παρακολούθηση πολιτικής καταπολέμησης ΞΧ/ΧΤ.



## Environmental, Social and Governance

Στη CPA αναγνωρίζουμε την ανάγκη να αποτελέσουμε κρίκο της ίδιας αλυσίδας με το περιβάλλον, έχοντας ανθεκτικές κοινωνίες και οικονομίες...

**...Τώρα και στο Μέλλον!**



**Audit | Tax | Advisory | Finance**

Μητροπόλεως 64 • 105 63 Αθήνα  
T: 213 0995666 & 213 0995670  
E: [info@cpaauditors.gr](mailto:info@cpaauditors.gr)  
[www.cpaauditors.gr](http://www.cpaauditors.gr)



# Έλεγχος: Η σπουδαιότητα της διά βίου μάθησης

**ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΜΠΕΡΤΖΕΛΕΤΟΣ**

*Ορκωτός Ελεγκτής Λογιστής, Τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου ΣΟΕΛ*

**Ο**ι ελεγκτές πρέπει να επιμορφώνονται συνεχώς για το αντικείμενό τους, ώστε να διατηρούν το απαραίτητο επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων για τη διενέργεια ελέγχων υψηλής ποιότητας. Η σημασία της μάθησης αντικατοπτρίζεται σχεδόν σε κάθε σχετικό δημοσίευμα, ενώ τονίζεται και από τις ελεγκτικές εταιρείες (π.χ. Deloitte, 2015· EY, 2015· PwC, 2015a, 2015b). Η κατάρτιση στη λογιστική προσφέρει θεμελιώδεις και αναγκαίες για τον ελεγκτή γνώσεις. Ωστόσο, οι ελεγκτές αποκτούν τις περισσότερες γνώσεις στην εργασία τους (Hicks, Bagg, Doyle, & Young 2007· Westermann, Bedard, & Earley 2015). Στην εποχή μας, η ανάγκη για συνεχή μάθηση ενισχύεται από τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες της κοινωνίας και των ενδιαφερομένων μερών, τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και την αυξανόμενη πολυπλοκότητα των πληροφοριακών συστημάτων.

## Πλαίσιο

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση των Dierynck, Kadous, & Peters (2021) στηρίχθηκε στο πλαίσιο μάθησης στον εργασιακό χώρο των Jacobs & Park (2009).

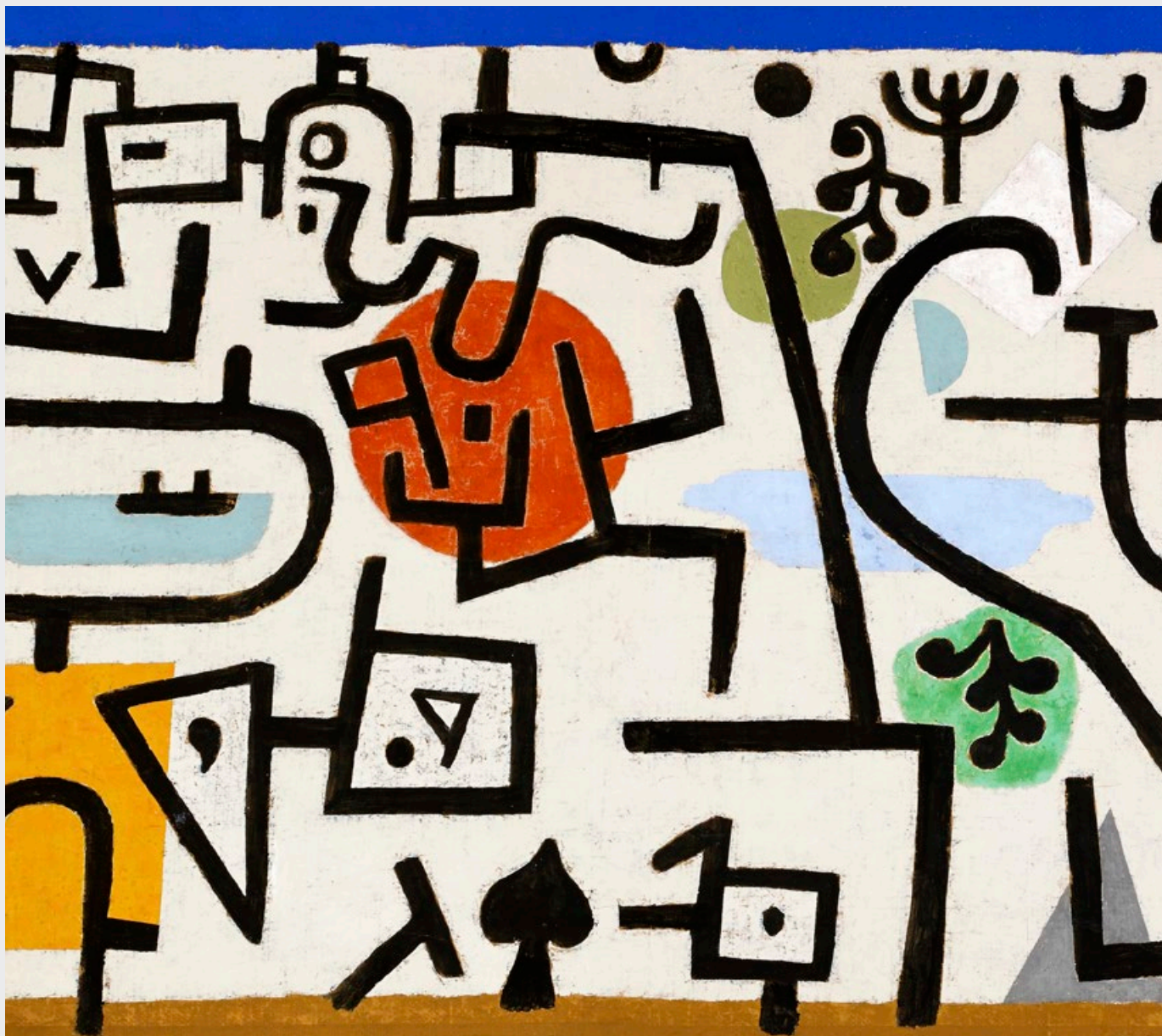
Οι Dierynck, Kadous, & Peters (2021) διαφοροποίησαν τις επτά διαδικασίες μάθησης στο ελεγκτικό επάγγελμα, βασιζόμενοι σε τρεις διαστάσεις. Οι διαστάσεις είναι οι εξής: i) ο

τόπος διεξαγωγής της μαθησιακής διαδικασίας (εντός ή εκτός της ανάθεσης), ii) η έκταση του σχεδιασμού της μαθησιακής διαδικασίας (δομημένη ή μη δομημένη) και iii) ο ρόλος του προϊσταμένου ή του εκπαιδευτή στη μαθησιακή διαδικασία (ενεργητικός ή παθητικός).

Με βάση το πλαίσιο των Dierynck, Kadous, & Peters (2021), είναι δυνατό να γίνει διάκριση μεταξύ των διαφορετικών μαθησιακών διαδικασιών. Ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η μάθηση διαφέρει μεταξύ των μαθησιακών διαδικασιών. Για παράδειγμα, όταν οι ελεγκτές εκτελούν τα καθήκοντά τους, επικεντρώνονται κυρίως στην ολοκλήρωση των καθηκόντων τους. Δηλαδή, η μάθηση συμβαίνει κυρίως υποσυνείδητα και ως υποπροϊόν της εργασίας (Eraut 2007). Αντιθέτως, στην εκπαίδευση, η μάθηση είναι η κύρια δραστηριότητα και συμβαίνει πολύ πιο συνειδητά. Ως εκ τούτου, είναι σημαντική η διάκριση μεταξύ των διαφορετικών διαδικασιών μάθησης.

## Μάθηση κατά τη διάρκεια της ανάθεσης

Η μάθηση κατά τη διάρκεια της εργασίας συμβαίνει συνήθως ως υποπροϊόν της εργασίας και γίνεται τις περισσότερες φορές υποσυνείδητα (Eraut 2000, 2007). Στο πλαίσιο που ανέπτυξαν οι Dierynck, Kadous, & Peters (2021) γίνεται διάκριση μεταξύ των τεσσά-



ρων διαδικασιών μάθησης που συμβαίνουν κατά την ανάθεση: μάθηση από την εμπειρία, μάθηση από τους πελάτες, μάθηση από τους συναδέλφους και μάθηση από τη διαδικασία της επισκόπησης του ελέγχου. Όλες οι προαναφερθείσες διαδικασίες δεν είναι δομικά σχεδιασμένες και οι δύο διαδικασίες μάθησης (εμπειρία, πελάτες) συμβαίνουν χωρίς ενεργό ρόλο του υπεύθυνου επίβλεψης.

#### α. Μάθηση με βάση την εμπειρία

Η μάθηση από την εμπειρία αποτελεί μια εκ των σημαντικότερων διαδικασιών μάθησης. Ο Hicks et al. (2007) επισημαίνει ότι οι ορκωτοί ελεγκτές λογιστές ιεραρχούν την πρόταση «μαθαίνω από την ολοκλήρωση νέων καθηκόντων στην εργασία μου» ως την πλέον αποτελεσματική στρατηγική μάθησης.

Η επιστημονική έρευνα βασίζεται κυρίως σε πλαίσιο που αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Οι Bonner & Lewis (1990) προσδιόρισαν τη γνώση και την ικανότητα ως βασικούς παράγοντες για τον προσδιορισμό της αποδοτικότητας της ελεγκτικής κρίσεως. Επιπλέον, οι Libby & Luft (1993) πρόσθεσαν ότι η γνώση καθορίζεται κυρίως από την ικανότητα, την εμπειρία, τα κίνητρα και τους παράγοντες που σχετίζονται με το πλαίσιο. Τα κίνητρα και οι παράγοντες του ευρύτερου πλαισίου έχουν άμεση επίδραση στην ικανότητα κρίσης των ελεγκτών. Η εμπειρία αποτελεί επομένως σημαντικό στοιχείο που καθορίζει τη γνώση και η γνώση οδηγεί σε βελτίωση της κρίσης.

Λοιπά άρθρα απέδειξαν ότι οι ελεγκτικές εταιρείες μπορούν να προωθήσουν τη μά-

θηση από την εμπειρία μέσω παρεμβάσεων. Η μελέτη του Earley (2001), για παράδειγμα, δείχνει ότι η μάθηση μέσω της εμπειρίας βελτιώνεται όταν οι ελεγκτές αιτιολογούν οι ίδιοι γιατί έκαναν ορισμένες επιλογές. Ως εκ τούτου, οι ελεγκτές προβληματίζονται συνειδητά σχετικά με αυτά που έμαθαν υποσυνείδητα. Επιπλέον, μελέτες δείχνουν ότι η εμπειρία όχι μόνο οδηγεί σε περισσότερες γνώσεις αλλά και σε διαφορετική δομή γνώσεων. Πιο συγκεκριμένα, όταν οι ελεγκτές συσσωρεύουν εμπειρία, οργανώνουν τις γνώσεις τους με βάση τους κύκλους συναλλαγών ή τους ελεγκτικούς στόχους.

Οι ελεγκτές που δεν έχουν δομημένη γνώση δυσκολεύονται περισσότερο να μάθουν από την εμπειρία, καθώς δεν μπορούν να συνδέσουν κατάλληλα τις εμπειρίες τους

με τις γνώσεις τους. Οι Bonner, Libby, & Nelson (1997) αναφέρουν ότι η διενέργεια εξειδικευμένων εκπαιδεύσεων σε κύκλους συναλλαγών ή σε ελεγκτικούς στόχους, πριν από την απόκτηση εμπειρίας, βελτιώνουν τη μάθηση μέσω εμπειρίας.

### **β. Μάθηση από τους πελάτες**

Στην αρχή της καριέρας τους, οι ελεγκτές περνούν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στις εγκαταστάσεις ενός πελάτη. Αυτό υποδηλώνει ότι οι ελεγκτές έχουν τη δυνατότητα να μαθαίνουν για τους πελάτες και από τους πελάτες (Efraim 2007). Οι ελεγκτές, για να διαμορφώσουν τη γνώμη τους, πρέπει να κατανοήσουν σε βάθος την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο πελάτης τους.

Πρώτον, η εξειδίκευση σε κλάδους έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερη ελεγκτική ποιότητα (π.χ. Chi & Chin 2011). Αυτό συμβαίνει κυρίως επειδή η εξειδικευμένη γνώση για τον κλάδο επιτρέπει στους ελεγκτές να προβαίνουν σε καλύτερες εκτιμήσεις των κινδύνων (Low 2004) και να εντοπίζουν καλύτερα τα σφάλματα στον συγκεκριμένο κλάδο (Owhoso, Messier, & Lynch 2002).

Δεύτερον, οι Daoust & Malsch (2020) αναφέρουν ότι το προσωπικό του πελάτη δύναται να διαδραματίσει ενεργό ρόλο στην ανάπτυξη των ελεγκτών, ιδίως όταν τα μέλη του προσωπικού είναι πρώην ελεγκτές.

### **γ. Μάθηση από τους συναδέλφους**

Οι ελεγκτές μπορούν να μαθαίνουν άμεσα ή και έμμεσα από τους συναδέλφους τους. Άμεση μάθηση προκύπτει όταν ο ελεγκτής ρωτήσει συγκεκριμένα κάποιον συναδέλφο του και έμμεση μάθηση προκύπτει όταν ο ελεγκτής παρατηρεί ή μιμείται κάποιον συνάδελφό του. Για να βελτιστοποιηθεί η μάθηση από συναδέλφους, πρέπει να δοθεί χώρος για διάλογο, διασφαλίζοντας ότι υπάρχει ισορροπία μεταξύ του «διαμοιρασμού», της «δημιουργίας από κοινού» και των «επικοινωνιακών συγκρούσεων» (Decuyper, Dochy, & Van den Bossche 2010).

Ειδικά οι νεότεροι ελεγκτές δεν είναι συ-

χνά πρόθυμοι να μιλήσουν όταν διαπράττουν κάποιο σφάλμα ή όταν εντοπίζουν κάποιο σφάλμα, πρόβλημα ή ζήτημα. Ενώ η ανοιχτή επικοινωνία για τα σφάλματα και τα σημαντικά ζητήματα του ελέγχου αυξάνει την ελεγκτική ποιότητα, οι νεότεροι ελεγκτές φοβούνται τη ζημία στη φήμη τους, την επιπλέον επιβάρυνση της εργασίας, τη χειροτέρευση των σχέσεων με τους συναδέλφους τους και τα αρνητικά συναισθήματα.

Για να βελτιωθεί η ικανότητα μάθησης των ελεγκτών είναι σημαντικό οι ελεγκτικές εταιρείες να διαθέτουν κατάλληλο περιβάλλον ανοιχτής διαχείρισης των σφαλμάτων (TNO 2014). Οι Gold, Gronewold και Salterio (2014) επισημαίνουν ότι η δημιουργία σχετικού περιβάλλοντος αυξάνει την προθυμία των ελεγκτών να αναφέρουν σφάλμα που έγινε από έναν συνάδελφο και ορισμένα σφάλματα που έγιναν από τους ίδιους.

Επιπρόσθετα, υπάρχουν πολλαπλοί τρόποι ώστε να αυξηθεί η προθυμία να μιλήσουν οι (νεότεροι) ελεγκτές: ο προσανατολισμός του επικεφαλής της ομάδας ως προς την επιτυχία της ομάδας αντί της προσωπικής επιτυχίας (Nelson, Proell, & Randel 2016), η παροχή ψυχολογικής ασφάλειας στην ομάδα (Gissel & Johnstone 2017), η καθοδήγηση της ομάδας (Dennis & Johnstone 2018) και τα εσωτερικά κίνητρα του ηγέτη της ομάδας (Kadous, Proell, Rich, & Zhou 2019).

### **δ. Μάθηση από τη διαδικασία επισκόπησης του ελέγχου**

Κατά τη διάρκεια της επισκόπησης των φύλλων εργασίας, ο επιθεωρητής αποσκοπεί σε δύο σημαντικούς στόχους. Πρώτον, η επισκόπηση αποτελεί στοιχείο της ποιότητας του ελέγχου και ο επιθεωρητής πρέπει να εντοπίζει και να διορθώσει τα λάθη που έγιναν από τον συντάκτη του φακέλου ελέγχου (PCAOB 2010a). Δεύτερον, ο επιθεωρητής πρέπει να αναπτύξει επαγγελματικά τον ελεγκτή μέσω της καθοδήγησης (Westermann et al. 2015). Ο ελεγκτής μπορεί να μάθει και από τους δύο στόχους. Εάν ο επιθεωρητής εντοπίσει και διορθώσει τα σφάλματα, ο ελεγκτής λαμβάνει επεξηγηματική ανατροφοδότηση, που

συμβάλλει στη μάθηση. Ο επιθεωρητής θα μπορούσε να κάνει την υπέρβαση καθοδηγώντας τον ελεγκτή σε επίπεδο διαδικασίας.

Διάφορες μελέτες έχουν εξετάσει διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους η διαδικασία της ελεγκτικής επισκόπησης μπορεί να πραγματοποιηθεί. Για παράδειγμα, οι Brazel, Agoglia και Hatfield (2004) διερευνούν τις διαφορές μεταξύ των διά ζωής επισκοπήσεων και των επισκοπήσεων που χρησιμοποιούν επικοινωνία μέσω υπολογιστή (π.χ. ηλεκτρονικό ταχυδρομείο). Στη μελέτη τους, οι Brazel κ.ά. (2004) διαπιστώνουν ότι οι ελεγκτές στις διά ζωής επιθεωρήσεις προετοιμάζονται καλύτερα για την επιθεώρηση, καθώς χρειάζεται να είναι έτοιμοι να απαντήσουν άμεσα σε οποιοδήποτε ερώτημα. Εξαιτίας αυτού, οι ελεγκτές αισθάνονται περισσότερο υπόλογοι και επικεντρώνονται περισσότερο στην αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Στις εξ αποστάσεως επισκοπήσεις, οι ελεγκτές επικεντρώνονται περισσότερο στην αποτελεσματικότητα, διότι όταν λαμβάνουν κρίσιμα ερωτήματα έχουν χρόνο να τα αντιμετωπίσουν. Αυτό υποδηλώνει ότι ο τρόπος με τον οποίο διεξάγεται η επισκόπηση επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι ελεγκτές αποκτούν γνώσεις αναμένοντας τη διαδικασία της επισκόπησης.

Για να μαθαίνουν αποτελεσματικά από τα σφάλματα, είναι σημαντικό οι ελεγκτές να προβαίνουν σε παρακολούθηση των επισημάνσεων της επισκόπησης. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι ορισμένοι παράγοντες δύναται να εμποδίσουν την κατάλληλη περαιτέρω παρακολούθηση (PCAOB 2010b). Οι Lambert & Agoglia (2011), για παράδειγμα, επισημαίνουν ότι η έγκαιρη διενέργεια της επισκόπησης επηρεάζει τον βαθμό στον οποίο οι ελεγκτές παρακολουθούν τις επισημάνσεις της επισκόπησης.

### **Μάθηση εκτός της ανάθεσης**

Επίσης και εκτός της ανάθεσης ελέγχου παρέχονται πολλές ευκαιρίες για μάθηση. Στο πλαίσιο που ανέπτυξαν οι ερευνητές, διακρίνονται τρεις διαδικασίες μάθησης εκτός της ανάθεσης: μάθηση από τις αξιολογήσεις

της απόδοσης, μάθηση από την εκπαίδευση και μάθηση από μέντορα. Οι δύο από τις τρεις διαδικασίες περιλαμβάνουν δομημένο σχεδιασμό (αξιολογήσεις επιδόσεων και εκπαίδευση), ενώ η μάθηση από μέντορα συχνά δεν είναι δομημένα σχεδιασμένη. Σε όλες τις διαδικασίες μάθησης εκτός της ανάθεσης υπάρχει ενεργός ρόλος για τον υπεύθυνο επίβλεψης.

### α. Μάθηση από την αξιολόγηση των επιδόσεων

Οι ελεγκτές αξιολογούνται συχνά κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους: κατά την εκτέλεση των αναθέσεων και στις ετήσιες αξιολογήσεις. Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία προσδιορίζει δύο απαραίτητα κριτήρια για αποτελεσματικές αξιολογήσεις. Πρώτον, συναίνεση σχετικά με τα κριτήρια που πρέπει να αξιολογηθούν. Δεύτερον, οι αξιολογούντες να είναι σε θέση να αξιολογήσουν με ακρίβεια τις επιδόσεις των συναδέλφων τους.

Το πρώτο κριτήριο ικανοποιείται συνήθως. Το δεύτερο κριτήριο είναι λιγότερο πιθανό να ισχύει. Οι Tan και Jamal (2001) επισημαίνουν ότι οι ελεγκτές που αξιολογούν τους υπόλοιπους ελεγκτές χρησιμοποιούν τις δικές τους γνώσεις ως βάση αξιολόγησης των επιδόσεων. Το συγκεκριμένο γεγονός οδηγεί σε υπερβολική εμπιστοσύνη στις γνώσεις των άλλων, με αποτέλεσμα να μεγαλώνει το χάσμα γνώσεων μεταξύ των ελεγκτών. Ως εκ τούτου, όχι μόνο μειώνεται η ακρίβεια των αξιολογήσεων, αλλά η υπερβάλλουσα εμπιστοσύνη εμποδίζει τη μάθηση. Δηλαδή είναι πιθανότερο να ανατίθενται στους αξιολογούμενους καθήκοντα για τα οποία δεν διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα, τυγχάνουν λιγότερης εποπτείας και επισκοπούνται λιγότερο εντατικά κατά τη διάρκεια της ελεγκτικής εργασίας τους.

### β. Μάθηση από την εκπαίδευση

Οι ελεγκτικές εταιρείες χρησιμοποιούν την κατάρτιση ως μέθοδο ενίσχυσης των γνώσεων των ελεγκτών τους. Η επιμόρφωση μπορεί να γίνεται τόσο δια ζώσης όσο και

μέσω της ηλεκτρονικής μάθησης. Κατά την εκπαίδευση, το κύριο βάρος στρέφεται στη μάθηση αντί για την εργασία. Κατά συνέπεια, η μάθηση μέσω εκπαίδευσης γίνεται πιο συνειδητά. Ορισμένες επιστημονικές δημοσιεύσεις επικεντρώνονται στις παρεμβάσεις που δύναται να εφαρμόσουν οι ελεγκτικές εταιρείες προκειμένου να καταστήσουν τη μάθηση πιο αποτελεσματική. Υπογραμμίζουμε δύο παραδείγματα: Οι Bonner και Walker (1994) συγκρίνουν την επεξηγηματική ανατροφοδότηση με την ανατροφοδότηση βάσει του αποτελέσματος και διαπιστώνουν ότι η επεξηγηματική ανατροφοδότηση είναι πιο αποτελεσματική κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Η επεξηγηματική ανατροφοδότηση, ωστόσο, απαιτεί περισσότερο χρόνο και δεν είναι πάντα δυνατή σε ατομικό επίπεδο. Ως εκ τούτου, οι Bonner και Walker (1994) διερευνούν επίσης κατά πόσον οι ελεγκτές μπορούν να μάθουν αποτελεσματικά μέσω ενός συνδυασμού ανατροφοδότησης βάσει του αποτελέσματος και της εξήγησης από τους ίδιους. Διαπιστώνουν ότι είναι εφικτό, αλλά μόνο όταν η ανατροφοδότηση βάσει του αποτελέσματος περιγράφει με σαφήνεια πώς συνδέονται μεταξύ τους τα διαφορετικά βήματα.

Δεύτερο παράδειγμα είναι η μελέτη των Moreno, Bhattacharjee και Brandon (2007). Συγκρίνουν τη μάθηση από επεξεργασμένα παραδείγματα με τη μάθηση μέσω επίλυσης προβλημάτων. Διαπιστώνουν ότι και οι δύο τύποι εκπαίδευσης είναι αποτελεσματικοί, ωστόσο μόνο όταν ο ελεγκτής αιτιολογεί από μόνος του γιατί πραγματοποιούνται συγκεκριμένες επιλογές.

### γ. Μάθηση από τη συμβουλευτική υποστήριξη (Mentoring)

Η καθοδήγηση λαμβάνει χώρα σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα εντός των ελεγκτικών εταιρειών: στο επίπεδο του partner, στο επίπεδο του manager και στο επίπεδο του senior. Στην αρχή της καριέρας, η καθοδήγηση συνίσταται κυρίως στην παροχή βοήθειας στον ελεγκτή στο ξεκίνημά του και στην επεξήγηση των καθηκόντων του.

Σε μεταγενέστερο στάδιο, ο μέντορας λειτουργεί κυρίως ως πρότυπο. Οι Scandura και Viator (1994) χαρακτηρίζουν την καθοδήγηση ως μια τριάδα η οποία αποτελείται από την ανάπτυξη της καριέρας, την λειτουργία ως πρότυπο και την κοινωνική υποστήριξη. Η ανάπτυξη της επαγγελματικής καριέρας συμβάλλει περισσότερο στην πρόληψη της κινητικότητας των εργαζομένων. Ο Viator (2001) υποστηρίζει ότι οι ελεγκτές μαθαίνουν περισσότερο από τον μέντορά τους όταν οι μεταξύ τους σχέσεις προκύπτουν ατύπως αντί για επίσημες αναθέσεις.

### Συμπεράσματα και πρακτική χρησιμότητα

Συμπερασματικά, οι ερευνητές έχουν αποδείξει ότι η μάθηση στο ελεγκτικό επάγγελμα είναι ευρεία έννοια και λαμβάνει χώρα με ποικίλους τρόπους. Η ποικιλία των διαδικασιών μάθησης, αφενός, προσφέρει ευκαιρίες, διότι η εξέλιξη του ελεγκτή δεν εξαρτάται από μία μόνο διαδικασία μάθησης. Από την άλλη πλευρά, η ποικιλία των διαδικασιών μάθησης αποτελεί και πρόκληση, διότι πολλά διαφορετικά άτομα εμπλέκονται στην ανάπτυξη ενός ελεγκτή, γεγονός που καθιστά τη συνοχή μεταξύ των διαδικασιών μάθησης πιο δύσκολη. Η μελλοντική επιστημονική έρευνα θα μπορούσε να βοηθήσει στον τρόπο με τον οποίο σχετίζονται μεταξύ τους οι διάφορες μαθησιακές διαδικασίες και πώς μπορούν να οργανωθούν για βελτιστοποίηση της ανάπτυξης των ελεγκτών.

*Πηγή αναφοράς: Bart Dierynck (Tilburg University), Kathryn Kadous (Emory University), Christian Peters (Tilburg University), «Practice Note, Auditing: Lifelong Learning», Foundation for Auditing Research, June 2021.*

# Χρηματοδοτικά εργαλεία για τη στήριξη νέων επενδύσεων στη χώρα μας

**ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ - ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΝΙΑΒΗ**  
Σύμβουλος, Συμβουλευτικές Υπηρεσίες  
Διοίκησης ΣΟΛ Crowe Συμβουλευτική

**Η** περίοδος που διανύουμε χαρακτηρίζεται από τη δημιουργία και ανακοίνωση πολλαπλών αναπτυξιακών εργαλείων και προγραμμάτων χρηματοδότησης, τα οποία στοχεύουν στην παροχή κινήτρων για την υλοποίηση νέων επενδυτικών σχεδίων. Η θεαματική αύξηση των δυνατοτήτων χρηματοδότησης αναμένεται να συμβάλει στην υλοποίηση νέων επενδύσεων, που θα ενισχύσουν σημαντικά την ανάπτυξη κρίσιμων οικονομικών τομέων. Τα χρηματοδοτικά εργαλεία συμβάλλουν στην εξεύρεση πόρων και αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στην ολοκλήρωση κάθε επένδυσης.

Στις αρχές Φεβρουαρίου 2022 ψηφίστηκε και δημοσιεύτηκε ο νέος αναπτυξιακός νόμος 4887/2022, ενώ την ίδια περίοδο αναρτήθηκαν οι προσκλήσεις των τραπεζών για την υποβολή επενδυτικών σχεδίων στο πλαίσιο του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (ΤΑΑ). Οι προσκλήσεις προγραμμάτων του νέου ΕΣΠΑ (2021-2027) για τις μικρότερες επενδύσεις θα δουν το φως της δημοσιότητας σύντομα.

Ο νέος αναπτυξιακός νόμος περιλαμβάνει 13 καθεστώτα - θεματικές ενότητες. Τα ποσοστά ενίσχυσης των επιχειρήσεων κυμαίνονται για τις μεγάλες από 15% έως 50%, για τις μεσαίες από 25% έως 60%, για τις μικρές

και πολύ μικρές από 35% έως 70%, αναλόγως σε ποια περιφέρεια ανήκει η περιοχή εγκατάστασης της νέας επένδυσης. Τα ποσοστά ενίσχυσης για τις μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις αυξάνονται σε 80% σε ορισμένα καθεστώτα και σε 100% για ορεινές περιοχές και μικρά νησιά.

Τα είδη της ενίσχυσης περιλαμβάνουν την επιχορήγηση, τη φορολογική απαλλαγή, την επιδότηση της χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), την επιδότηση του κόστους της δημιουργούμενης απασχόλησης και τη χρηματοδότηση επιχειρηματικού κινδύνου.

Αυτή την περίοδο δύο καθεστώτα του νέου Αναπτυξιακού είναι ενεργά. Το καθεστώς «Μεταποίηση - Εφοδιαστική αλυσίδα» έχει προκηρυχθεί από τον Ιούλιο 2022 και σκοπός του είναι η ενίσχυση επενδυτικών σχεδίων που ανήκουν στον τομέα της μεταποίησης, πλην της μεταποίησης των γεωργικών προϊόντων, και των επενδυτικών σχεδίων που ανήκουν στον κλάδο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η υποβολή των αιτήσεων έχει ξεκινήσει από τις 27 Ιουλίου και έληξε στις 31 Οκτωβρίου 2022.

Επιπρόσθετα, από τις 5 Σεπτεμβρίου έως τις 5 Δεκεμβρίου 2022 θα μπορούν οι ενδιαφερόμενες τουριστικές επιχειρήσεις να υποβάλουν αίτηση για υπαγωγή του επενδυτικού



τους σχεδίου στον α' κύκλο του καθεστώτος «Ενίσχυση τουριστικών επενδύσεων» του αναπτυξιακού νόμου 4887/2022. Οι προσκλήσεις και για τα υπόλοιπα καθεστώτα αναμένεται να προκηρυχθούν στους επόμενους μήνες.

Τα δάνεια του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (ΤΑΑ) καλύπτουν κατά μέγιστο βαθμό το 50% του κόστους κάθε επενδυτικού σχεδίου. Η ιδιωτική συμμετοχή καλύπτει τουλάχιστον το 20% του προϋπολογισμού της επένδυσης, ενώ το τραπεζικό ίδρυμα θα δανειοδοτήσει τουλάχιστον το 30%. Με επιτόκιο 0,35% θα μπορούν να χρηματοδοτηθούν τα επενδυτικά σχέδια σε ποσοστό έως 50% του συνόλου της επένδυσης όσων ενταχθούν στην πρώτη φάση των δανείων του Ταμείου Ανάκαμψης.

Τα δάνεια που χορηγούνται από το ΤΑΑ καλύπτουν από 30% έως 50% του κόστους του επιχειρηματικού σχεδίου και προσανατολίζονται σε επενδυτικά σχέδια για:

- Ψηφιακό μετασχηματισμό.
- Πράσινη μετάβαση.
- Εξωστρέφεια των επιχειρήσεων.
- Ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας μέσω συνεργασιών, εξαγορών και συγχωνεύσεων.
- Καινοτομία, έρευνα και ανάπτυξη.

Η κλιμάκωση του ποσοστού της χρηματοδότησης μεταξύ του 30% και του 50% βασίζεται στον βαθμό μεγαλύτερης συνεισφοράς των δαπανών σε καθεμία από τις πέντε κατηγορίες, ή/και σε συνδυασμό τους.

Η χρηματοδότηση ενός επενδυτικού σχεδίου μπορεί να αποτελείται τόσο από πόρους του νέου αναπτυξιακού νόμου όσο και από πόρους του Ταμείου Ανάκαμψης. Βασική προϋπόθεση είναι να τηρούνται τα όρια ενίσχυσης με βάση το επιλεγμένο άρθρο του Γενικού Απαλλακτικού Κανονισμού, ώστε αθροιστικά και αναφορικά με τη συγκεκριμένη επένδυση να μη γίνεται υπέρβαση της μέγιστης κρατικής ενίσχυσης από τη λήψη των διαφορετικών προγραμμάτων κρατικών ενισχύσεων.

Τα Προγράμματα ΕΣΠΑ 2021-2027 αναμένεται να αποτελέσουν και αυτά ένα από τα ισχυρότερα αναπτυξιακά εργαλεία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) στην Ελλάδα στο προσεχές μέλλον. Το νέο ΕΣΠΑ 2021-2027 διακρίνεται σε οκτώ Τομεακά Προγράμματα, στα οποία κατανέμονται πόροι ύψους 17,6 δισ., και σε 13 Περιφερειακά Προγράμματα, με πόρους ύψους 8,1 δισ. Ταυτόχρονα προβλέπεται ανεξάρτητο πρόγραμμα υδατοκαλλιέργειας και θάλασσας.

Ειδικότερα δε, οι πόροι του ΕΣΠΑ 2021-2027

για τα 13 Περιφερειακά Προγράμματα έλαβαν έγκριση προσφάτως από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο σύνολό τους και είναι αυξημένοι κατά 2,2 δισ. ευρώ (από 5,9 δισ. ευρώ σε 8,1 δισ. ευρώ) και συνίστανται στα εξής:

- Πρόγραμμα «Ανατολική Μακεδονία - Θράκη»: 639,1 εκ. ευρώ.
- Πρόγραμμα «Κεντρική Μακεδονία»: 1 δισ. 440 εκ. ευρώ.
- Πρόγραμμα «Δυτική Μακεδονία»: 394,1 εκ. ευρώ.
- Πρόγραμμα «Ήπειρος»: 426 εκ. ευρώ.
- Πρόγραμμα «Θεσσαλία»: 553,9 εκ. ευρώ.
- Πρόγραμμα «Δυτική Ελλάδα»: 628,4 εκ. ευρώ.
- Πρόγραμμα «Πελοπόννησος»: 410,1 εκ. ευρώ.

Η δυνατότητα χρηματοδότησης της ανάπτυξης των επιχειρήσεων και των επενδυτικών σχεδίων υλοποιείται σήμερα μέσα από την ένταξή τους σε συγκεκριμένα προγράμματα που έχουν ήδη ξεκινήσει και θα παραμένουν προσβάσιμα τα επόμενα χρόνια. Διανύουμε μια πρόσφορη περίοδο για την ανάπτυξη της οικονομίας, η τελική θετική έκβαση της οποίας, εντούτοις, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αξιοποίηση των διαθέσιμων χρηματοδοτικών εργαλείων.

# Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας: Οι επενδύσεις ενισχύουν το βιώσιμο μέλλον του ελληνικού τουρισμού

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΑΛΑΜΑΝΟΣ

Διευθύνων Σύμβουλος, ΣΟΛ Crowe

**Τ**ην τελευταία τριετία η παγκόσμια κοινότητα βιώνει πρωτοφανή διεθνή γεγονότα, τα οποία έχουν προκαλέσει ριζικές, πολυεπίπεδες αλλαγές στα κράτη, στις κυβερνήσεις, στις οικονομίες και στον κοινωνικό ιστό. Οι αλλαγές αυτές δημιούργησαν μια εκ των πραγμάτων αρνητική συγκυρία για όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους, συμπεριλαμβανομένου του κλάδου του τουρισμού και της φιλοξενίας.

Η παγκόσμια υγειονομική και η τρέχουσα ενεργειακή κρίση επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό τους τουριστικούς προορισμούς και τις τουριστικές επιχειρήσεις, αφού δέχτηκαν σημαντικές πιέσεις με ορατή την απειλή της βιωσιμότητάς τους. Ωστόσο η Ελλάδα και ο ελληνικός τουρισμός, επέδειξαν μια σημαντική ανθεκτικότητα δείχνοντας εξαιρετικά αντανakλαστικά αλλά και γρήγορα βήματα ανάκαμψης, γεγονός που τους επέτρεψε όχι μόνο να επιστρέψουν σε τροχιά ανάπτυξης αλλά και να καταγράψουν μια δραστική ενδυνάμωση του ελληνικού τουριστικού brand.

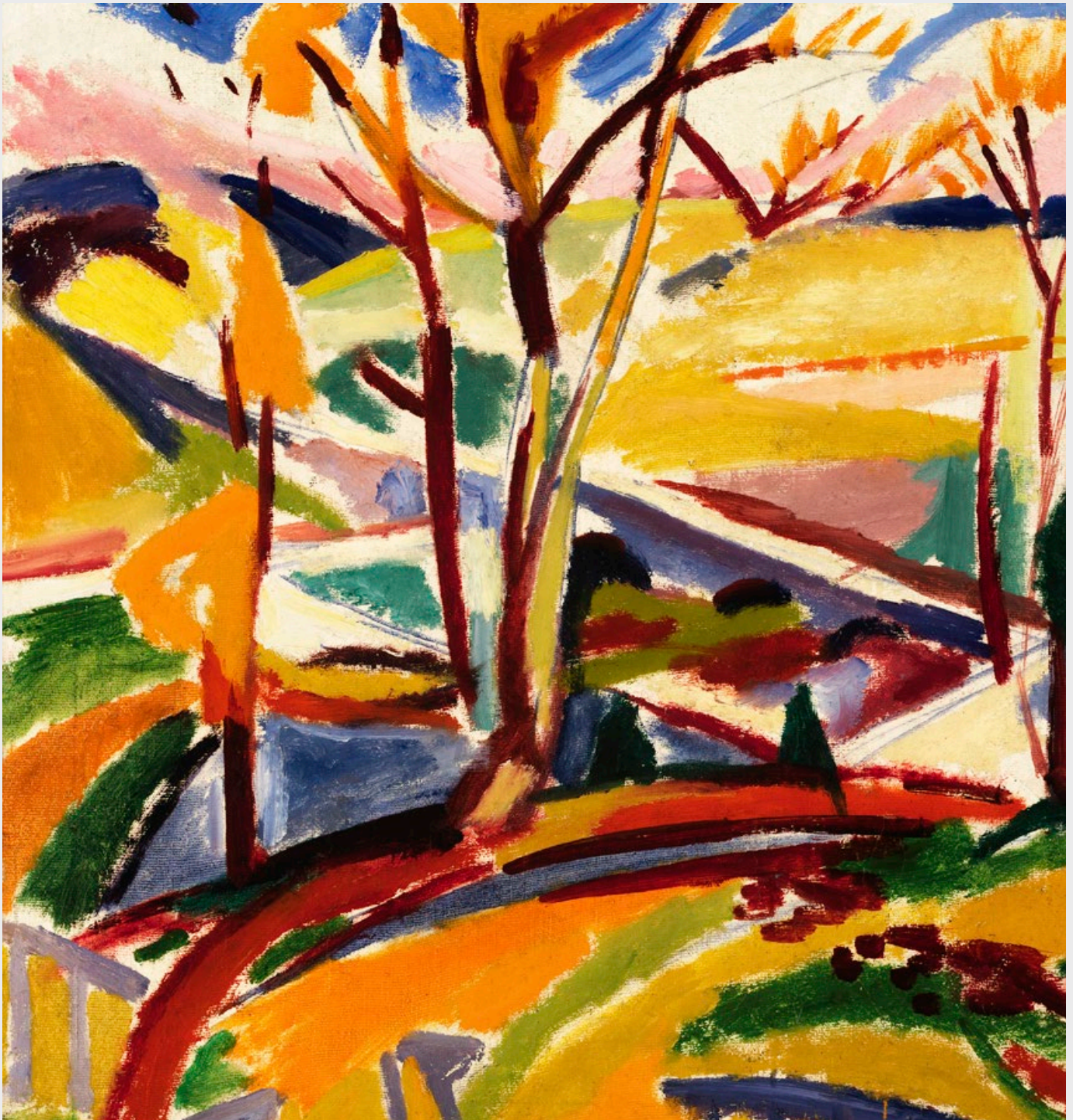
Τα στοιχεία καταδεικνύουν ότι το 2022 αποτελεί ένα έτος ορόσημο για τον ελληνικό τουρισμό, δεδομένων των πολυάριθμων εξαγορών, των νεοεισερχόμενων ξενοδοχειακών brands και των έργων ανακαίνισης που βρίσκονται σε εξέλιξη στον τουριστικό τομέα. Επιπλέον, η μείωση των lockdowns και των ταξιδιωτικών περιορισμών έχουν επαναφέρει τη δυνατότητα ταξιδιών στην προ πανδημίας περίοδο του 2019 – έτος που για τον παγκόσμιο τουρισμό

αποτελεί τη βάση για την παραγωγή συγκριτικών δεδομένων.

Η θετικές εξελίξεις για τον ελληνικό τουρισμό αποτυπώθηκαν και στα στοιχεία για το 2021 αναφορικά με τις άμεσες ξένες επενδύσεις, οι οποίες ξεπέρασαν το επίπεδο των 2 δις. ευρώ. Το ποσό αυτό αποτελεί το 42% του συνόλου των καθαρών άμεσων ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα, καταδεικνύοντας ότι το βιώσιμο μέλλον του ελληνικού τουρισμού είναι άμεσα συνδεδεμένο με την προσέλκυση και υλοποίηση σημαντικών επενδυτικών έργων.

Η νέα στρατηγική για τον ελληνικό τουρισμό, που πρόσφατα κατέθεσαν οι φορείς του τουρισμού στο αρμόδιο υπουργείο, προβλέπει 50 εκατ. αφίξεις έως το 2030, ένας αριθμός που να μην σήμερα μοιάζει εφικτός, περνάει όμως υποχρεωτικά μέσα από τη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, ιδιαίτερα σε ζητήματα νομοθεσίας, διαχείρισης προορισμών και χρηματοδότησης επενδύσεων. Η πρόσφατη υποβολή του δεύτερου αιτήματος πληρωμής, ύψους 3,56 δις. ευρώ, από το ταμείο Ανάκαμψης για το «Ελλάδα 2.0», η οποία κατέστη εφικτή επειδή η Ελλάδα εκπλήρωσε επιτυχώς όλα τα προβλεπόμενα ορόσημα του πρώτου σκέλους, ανοίγει τον δρόμο έτσι ώστε ο τομέας του τουρισμού να αποκτήσει μέσω του Ταμείου Ανάκαμψης τα εφόδια εκείνα που χρειάζεται για να σχεδιάσει και να υλοποιήσει τη στρατηγική για το 2030.

Σήμερα, στο πλαίσιο της χρηματοδότησης του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας,



το Υπουργείο Τουρισμού έχει ήδη αναλάβει και δρομολογήσει έργα τα οποία δείχνουν μια σαφή κατεύθυνση για τις απαιτούμενες επενδύσεις που θα καταστήσουν βιώσιμη την υλοποίηση της νέας στρατηγικής για τον τουρισμό. Τα 7 κύρια υποέργα αφορούν τη διαχείριση προορισμών, τον ορεινό τουρισμό –για τη βελτίωση του τουριστικού προϊόντος ορεινού τουρισμού ώστε να καταστεί η Ελλάδα ελκυστικός προορισμός σε σύγκριση με άλλους ευρωπαϊούς

ανταγωνιστές– τον τουρισμό υγείας και ευεξίας, τον αγροτουρισμό και τη γαστρονομία, την αναβάθμιση των τουριστικών λιμένων, τις προσβάσιμες παραλίες, τον τουρισμό καταδύσεων και τον υποβρύχιο τουρισμό καθώς και τα υποέργα που αφορούν την τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση. Αυτά τα έργα αποτελούν και τη βάση για την ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού τα επόμενα χρόνια.

Χτίζοντας πάνω στις επιτυχίες των προηγού-

μενων ετών, οφείλουμε να χρησιμοποιήσουμε τους διαθέσιμους πόρους χρηματοδότησης του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας έτσι ώστε να ενισχύσουμε τη βιώσιμη ανάπτυξη των προορισμών και των τοπικών κοινωνιών, εξασφαλίζοντας θέσεις εργασίας, αλλά και να επιταχύνουμε τις ιδιωτικές επενδύσεις που θα δημιουργήσουν συνθήκες για ποιοτικότερο τουρισμό και επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.

# Δημιουργώντας μια κουλτούρα διοίκησης της απόδοσης

## ΧΑΡΙΣ ΠΕΡΔΙΚΑΡΗ

Manager, Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Ανθρώπινου Δυναμικού, ΣΟΛ Crowe Συμβουλευτική Α.Ε.

**Σ**τοχεύοντας στην πλήρη εναρμόνιση επιχειρησιακών στόχων και προτεραιοτήτων με σύνθετες ατομικές διαδρομές ενδυνάμωσης, δημιουργούμε τις υποδομές για τη μετάβαση από μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης σε μια λογική ανάπτυξης και ενίσχυσης των εργαζομένων.

Η δημιουργία μιας «κουλτούρας απόδοσης» απαντά στο αίτημα για αλλαγή του τρόπου που αποτιμούμε τα αποτελέσματα των στελεχών μας, ενισχύοντας καίριες επιχειρησιακές λειτουργίες.

Η περιοδική αποτίμηση της απόδοσης, σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση, υπήρξε ζητούμενο επί σειρά ετών, παρά το γεγονός (ή και εξαιτίας του) ότι κρατούσε την ανταλλαγή σχετικής πληροφόρησης σε αρκετά χαμηλά επίπεδα. Η αναγκαιότητα νέων μοντέλων διαχείρισης της απόδοσης αναδείχθηκε από τους υπεύθυνους ομάδων μέσα από τη συνειδητοποίηση των ορίων λειτουργικότητας και των επαναλαμβανόμενων προβλημάτων που σχεδόν νομοτελειακά παρουσίαζαν δοκιμασμένες πρακτικές:

- Αδυναμία έγκαιρης διόρθωσης αναποτελεσματικών συμπεριφορών.
- Θέσπιση ακατάλληλων στόχων – τόσο καμηνών ή προκλητικών που τελικά να μην παρακινούν προς την επίτευξη αποτελεσμάτων.
- Εκλαμβανόμενη έλλειψη διαφάνειας και αξιοπιστίας στη διαδικασία.
- Αποκαθίλωση συστημάτων αξιολόγησης που αδυνατούν να καταγράψουν καθοριστικές παραμέτρους απόδοσης.

- Συχνά, έλλειψη δέσμευσης και μειωμένη παραγωγικότητα.

Σε αυτό το περιβάλλον, δεν αποτελεί έκπληξη ότι ήδη προ τριετίας πάνω από 80% των οργανισμών εξέταζε ή υλοποιούσε σημαντικές αλλαγές στη διαχείριση της απόδοσης (Gartner, 2019).

## Η συνεργασία της ΣΟΛ Crowe με την Rivulis

Αντιπροσωπευτική των σύγχρονων τάσεων, η συνεργασία της ΣΟΛ Crowe με την εταιρεία Rivulis εδράστηκε στο αίτημα για διαρκή εξέλιξη των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επαγωγικά, η δημιουργία μιας κουλτούρας ενδυνάμωσης και συλλογικής ανάπτυξης κρίθηκε καθοριστικής σημασίας για την αναβάθμιση της επιχειρησιακής λειτουργίας. Η επιδιωκόμενη μετάβαση βασίστηκε στη λεπτομερή αποτύπωση των ιδιαιτεροτήτων του πελάτη μας, ενώ θεσμοθετήθηκε και υιοθετήθηκε σε στενή συνεργασία με τη Διεύθυνση Προσωπικού μέσα από τα ακόλουθα στάδια:

- Μελέτη αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων παρελθουσών ενεργειών.
- Εκπόνηση έρευνας στάσεων και αντιλήψεων για το σύνολο των εργαζομένων.
- Διενέργεια συνεντεύξεων πλαισίωσης ευρημάτων με τους επικεφαλής όλων των διευθύνσεων και το 20% του προσωπικού.
- Προσδιορισμό των παραμέτρων απόδοσης διαμέσου διαφορετικών ομάδων ιδιοτήτων για το σύνολο του οργανισμού και για επιμέρους



ομάδες εργαζομένων.

- Αναδιαμόρφωση εργαλείων αποτίμησης της απόδοσης.

- Εκπαίδευση προϊσταμένων στο νέο σύστημα.

- Περίοδο συμβουλευτικής υποστήριξης κατά το roll-out του νέου συστήματος.

Η σημερινή εργασιακή κουλτούρα ευδοκίμει με τακτική παρακολούθηση δεικτών, συχνή και εποικοδομητική ανατροφοδότηση 360ο, διαφάνεια και αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, συνεπή παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, και αμοιβαία οφέλη για όλους μέσω της καλύτερης ευθυγράμμισης επιχειρηματικών και ατομικών στόχων.

Η Νότα Τσουνη, διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού Ανατολικής Ευρώπης και Μέσης Ανατολής της Rivulis, χαρακτηριστικά αναφέρει: «Η προσέγγιση της ΣΟΛ Crowe στον επανασχεδιασμό και εφαρμογή του συστήματος διοίκησης της απόδοσης ήταν δομημένη και ουσιώδης. Βασίστηκε στις αρχές και τις αξίες μας, ενεργοποιώντας όλες τις διευθύνσεις και τα ιεραρχικά επίπεδα κατά αποτύπωση των απαιτήσεων του οργανισμού μας. Με την εκπαίδευση των στελεχών μας ολοκληρώθηκε η μετάβαση σε μια κουλτούρα απόδοσης, η οποία, πληρώντας τις προϋποθέσεις που τέθηκαν εξαρχής για αντικειμενικότητα, διαφάνεια και χρηστικότητα, τυγχάνει της απόλυτης αποδοχής των ανθρώπων μας».

# Η ιδιότητα των διευθυντικών στελεχών: Ένα ανοιχτό ζήτημα

**ARTEMIS ΚΑΡΑΘΑΝΑΣΗ**  
Senior Manager Tax & Legal, PwC  
Ελλάδας

**ΑΡΓΥΡΩ ΠΕΡΤΣΙΝΙΔΟΥ**  
Senior Associate Tax & Legal, PwC  
Ελλάδας

**Ο**ι περισσότερες επιχειρήσεις, παρότι εξοικειωμένες με την έννοια των διευθυντικών στελεχών, αντιμετωπίζουν συχνά δυσκολίες ως προς την απόδοση της ιδιότητας αυτής σε εργαζόμενους, κυρίως λόγω της –μέχρι πρότινος– απουσίας ειδικών διατάξεων για τον προσδιορισμό τους.

Στοιχεία διαχωρισμού των διευθυντικών στελεχών από τους απλούς εργαζομένους αποτελούν, μεταξύ άλλων, κατά τη θεωρία και τη νομολογία, τα προσόντα που διαθέτουν, η ικανότητά τους να λαμβάνουν αποφάσεις, η εκπροσώπηση και δέσμευση της εταιρείας έναντι τρίτων και οι αυξημένες, συγκριτικά με το υπόλοιπο προσωπικό, αποδοχές τους.

Ο διαχωρισμός απλού και διευθύνοντος υπαλλήλου ήταν και παραμένει αναγκαίος, αφού τα στελέχη εξαιρούνται από πολλές διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας, ιδίως αναφορικά με την υπέρβαση του ωραρίου εργασίας, την απασχόληση σε εξαιρέσιμες ημέρες και αργίες ή την αποζημίωση για εκτός έδρας απασχόληση. Τα παραπάνω δεν αναιρούν τον δεσμό εξάρτησης του στελέχους με την εταιρεία, ακριβώς, όμως, λόγω των αποκλίσεων που η ιδιότητα του στελέχους επιφέρει, θα πρέπει να αποδίδεται προσεκτικά, ώστε να μην καταλαμβάνει έναν απλό διευθυντή ή προϊστάμενο τμήματος.

Προς διευκόλυνση του προσδιορισμού της ιδιότητας του στελέχους εξεδόθη υπουργική απόφαση, ορίζοντας συγκεκριμένα κριτήρια, τα οποία διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες.

Σύμφωνα με την πρώτη κατηγορία, στέλεχος θεωρείται ο εργαζόμενος που ασκεί το διευθυντικό δικαίωμα έναντι λοιπών εργαζομένων της επιχείρησης ή εκπροσωπεί και δεσμεύει την επιχείρηση προς τρίτους, ή είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου ή αντίστοιχου οργάνου διοίκησης ή είναι μέτοχος ή εταίρος κατέχοντας άνω του 0,5% των δικαιωμάτων ψήφου. Τα εν λόγω κριτήρια δεν χρειάζεται να πληρούνται σωρευτικά. Μπορεί μεν η διαπίστωση των πρώτων κριτηρίων να είναι οικεία από την ήδη υφιστάμενη πρακτική, δεν μπορεί, ωστόσο, να παραβλεφθεί ότι εισάγονται πλέον και κατηγορίες προσώπων που μπορούν να χαρακτηριστούν ως στελέχη απλώς και μόνο λόγω της εταιρικής τους ιδιότητας. Φυσικά το

τεκμήριο είναι μαχητό. Στη δεύτερη κατηγορία, ο εργαζόμενος θα πρέπει σωρευτικά να προΐσταται σε κάποιο τμήμα της επιχείρησης και οι συμφωνημένες μηνιαίες αποδοχές του να μην υπολείπονται του εξαπλασίου του εκάστοτε ελάχιστου νομοθετημένου μισθού (σήμερα ποσό ύψους 4.278 ευρώ).

Στην τρίτη κατηγορία ως μοναδικό κριτήριο τίθεται η καταβολή αμοιβής τουλάχιστον ίσης με το οκταπλάσιο του εκάστοτε ελάχιστου νομοθετημένου μισθού (σήμερα ποσό ύψους 5.704 ευρώ).

Και ναι μεν οι νέες διατάξεις διευκολύνουν τις ελεγκτικές αρχές ως προς τον χαρακτηρισμό ενός εργαζόμενου ως στελέχους, ζήτημα, όμως, τίθεται ως προς τον ουσιαστικό προσδιορισμό της ιδιότητας του στελέχους, αφού πλέον το αποτέλεσμα μπορεί να καθορίζεται καθαρά από οικονομικά κριτήρια ή την κατοχή συγκεκριμένης ιδιότητας (λ.χ. μέτοχος). Συνεπώς, υπό αυστηρή θεώρηση, από την τρίτη κατηγορία θα μπορούσε να εξαιρεθεί ένας εργαζόμενος επειδή λαμβάνει ακόμη και ένα ευρώ λιγότερο από το νομικά καθοριζόμενο ύψος των αποδοχών, ή το αντίστροφο.

Έτσι, παρότι οι επιχειρήσεις είναι λιγότερο «εκτεθειμένες» σε κάποιον έλεγχο μέσω της τεκμηρίωσης της ιδιότητας των στελεχών στην πλατφόρμα ΕΡΓΑΝΗ, οι νέες διατάξεις χρειάζονται συμπλήρωση για τον ακριβέστερο προσδιορισμό της έννοιας του διευθυντικού στελέχους.

Σε κάθε περίπτωση, ο ορθός νομικός χαρακτηρισμός της έννοιας του διευθύνοντος υπαλλήλου ήταν και παραμένει έργο της δικαιοσύνης και για την τελική απόφαση θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η παγιωμένη νομολογία. Συνεπώς, δεν μπορεί να αποκλειστεί το ενδεχόμενο ένας εργαζόμενος, που πληροί κάποιο από τα τυπικά κριτήρια της υπουργικής απόφασης, να μην θεωρηθεί διευθύνων υπάλληλος από το δικαστήριο, λόγω έλλειψης των ουσιαστικών κριτηρίων που έχουν τεθεί από τη νομολογία.

Συνεπώς, η συνδυαστική προσέγγιση των παραδοσιακών κριτηρίων χαρακτηρισμού των διευθυνόντων υπαλλήλων και των κριτηρίων που τέθηκαν με την ως άνω υπουργική απόφαση φαίνεται να αποτελεί την ενδεδειγμένη επιλογή για τις επιχειρήσεις.



# The New Equation

■ Human-led ■ Data-driven ■ Tech-powered

Human ingenuity combines with technology to deliver faster, more intelligent and better outcomes whilst building trust across the value chain.

**People and technology work hand in hand.**

*Find out more on [www.pwc.gr](http://www.pwc.gr)*

**PwC Athens:**  
260 Kifissias Avenue,  
152 32, Halandri, Athens  
T.: +30 210 6874400

**PwC Thessaloniki:**  
Agias Anastasias & Laertou,  
Philippos Business Centre,  
555 35, Thessaloniki  
T.: +30 2310 488880

**PwC Patras:**  
Othonos Amalias 11 & Karoulou 2a  
(ex 28th Octovriou),  
262 23, Patras

# Η άνοδος του κόστους ζωής ωθεί τους καταναλωτές σε επανεξέταση της ανάγκης για συνδεσιμότητα

EY

**Μ**ετά από την άνθηση του ψηφιακού νοικοκυριού, κατά τη διάρκεια των lockdowns της πανδημίας του Covid-19, οι ανάγκες των καταναλωτών ως προς τη συνδεσιμότητα και το περιεχόμενο φαίνεται να υποχωρούν, καθώς δίνουν πλέον προτεραιότητα στην οικονομική και ψυχική ευημερία. Αυτό προκύπτει από την τελευταία μελέτη της EY, «Decoding the digital home», η οποία κατέγραψε τις απόψεις περισσότερων από 20.000 νοικοκυριών από οκτώ χώρες (Καναδάς, Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία, Ισπανία, Σουηδία, Ηνωμένο Βασίλειο και ΗΠΑ) για να αναλύσει τη στάση των καταναλωτών απέναντι στην τεχνολογία, τα media και τις τηλεπικοινωνίες που χρησιμοποιούν στο σπίτι.

Η μελέτη επιβεβαιώνει ότι η εκτίναξη του κόστους ζωής ασκεί πίεση στο ψηφιακό νοικοκυριό. Περισσότερα από τα μισά νοικοκυριά ανησυχούν ότι ο πάροχος ευρυζωνικότητας (60%) και ο πάροχος συνδρομητικής τηλεόρασης (55%) θα αυξήσουν το κόστος της συνδρομής, ενώ το 45% πιστεύουν ότι πληρώνουν περισσότερο απ' ό,τι πρέπει για περιεχόμενο που δεν καταναλώνουν. Η μελέτη δείχνει, επίσης, ότι, καθώς αφήνουμε πίσω μας την πανδημία, η χρήση των ψηφιακών μέσων επανέρχεται σε κανονικούς ρυθμούς, με πολλούς καταναλωτές να προσπαθούν να περιορίσουν την

έκθεσή τους στο Διαδίκτυο. Το 34% σχεδιάζουν να περνούν λιγότερο χρόνο στο Διαδίκτυο, το 27% θέλουν να μειώσουν τον αριθμό των πλατφορμών ροής (streaming) που χρησιμοποιούν, ενώ το 21% ενδέχεται να μειώσουν τον αριθμό των συνδεδεμένων συσκευών στα σπίτια τους.

Είναι εντυπωσιακό το γεγονός ότι στις χώρες που κατέγραψαν τη μεγαλύτερη άνοδο της ζήτησης μετά την πανδημία –Καναδάς, Ιταλία, Ηνωμένο Βασίλειο και ΗΠΑ– εμφανίζονται σήμερα οι μεγαλύτερες πιθανότητες συρρίκνωσης της αγοράς.

## Προτεραιότητα στην ασφάλεια στο Διαδίκτυο και την ευεξία

Η τάση απόσυρσης από τον διαδικτυακό κόσμο επιδεινώνεται από την αυξημένη εστίαση των καταναλωτών στην ασφάλεια και την ευεξία. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι η πανδημία του Covid-19 έχει επιδεινώσει τους προϋπάρχοντες φόβους σχετικά με την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων, με το 40% των νοικοκυριών να δηλώνουν ότι ανησυχούν περισσότερο για το απόρρητο των προσωπικών δεδομένων από ό,τι πριν την πανδημία.

Οι ανησυχίες για την ψυχική υγεία που σχετίζονται με την έκθεση στο Διαδίκτυο βρίσκονται επίσης στο επίκεντρο, ιδιαίτερα μεταξύ των νεότερων καταναλωτών. 47%





των ερωτηθέντων κάτω των 25 ετών σκέφτονται συχνά τον αρνητικό αντίκτυπο της χρήσης του Διαδικτύου στην ευεξία τους, ενώ σε ίδιο ποσοστό, στην ηλικιακή ομάδα 25 έως 44 ετών, ανησυχούν πολύ για το τι μπορεί να συναντήσουν στο Διαδίκτυο. Συνολικά, το 59% των νοικοκυριών πιστεύουν ότι οι κυβερνήσεις και οι ρυθμιστικές αρχές πρέπει να κάνουν περισσότερα για την καταπολέμηση του επιβλαβούς διαδικτυακού περιεχομένου.

### **Πίεση από τους καταναλωτές για πιο σαφείς προσφορές υπηρεσιών**

Η μελέτη υπογραμμίζει, επίσης, ότι οι καταναλωτές αισθάνονται ότι οι προσφορές υπη-

ρεσιών είναι πολύ περίπλοκες. Το 33% δυσκολεύονται να κατανοήσουν τα προσφερόμενα ψηφιακά οικιακά πακέτα, ενώ 38% διακρίνουν πολύ μικρές διαφορές μεταξύ ανταγωνιστικών παρόχων. Συγχρόνως, ενώ πάνω από τους μισούς (54%) συμμετέχοντες στην έρευνα αναφέρουν ότι οι προσφορές γνωριμίας παίζουν ρόλο στην επιλογή παρόχου, 49% θεωρούν ότι οι προσφορές τους δυσκολεύουν να προσδιορίσουν ποιος προσφέρει την καλύτερη αξία.

Σχολιάζοντας τα ευρήματα της έρευνας, ο κ. Πώργος Αποστολάκης, εταίρος στο Τμήμα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών και επικεφαλής του κλάδου Τεχνολογίας, Media και Τηλεπικοινωνιών της ΕΥ Ελλάδος, δήλωσε: «Η ισχυρή

αύξηση της ζήτησης για συνδεσιμότητα και περιεχόμενο, που πυροδότησε η πανδημία και τα διαδοχικά lockdowns, φαίνεται να τερματίζεται, καθώς τα νοικοκυριά σήμερα, αντιμέτωπα με την αλματώδη αύξηση του κόστους ζωής, επαναξιολογούν τις ανάγκες τους για ψηφιακές υπηρεσίες. Συγχρόνως, επανέρχονται οι ανησυχίες για την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων και τις επιπτώσεις της υπερβολικής έκθεσης στο Διαδίκτυο στην ψυχική υγεία. Σε αυτό το περιβάλλον, οι πάροχοι υπηρεσιών συνδεσιμότητας και περιεχομένου θα πρέπει να επανασχεδιάσουν τη στρατηγική και τα προϊόντα τους, και να ενισχύσουν το επίπεδο των υπηρεσιών τους».

# Διαδοχή, διακυβέρνηση και θεσμική ισχυροποίηση της οικογενειακής επιχείρησης

**ΒΑΣΙΛΗΣ ΒΥΖΑΣ**

*Tax & Legal Advice Business Unit  
Leader, PwC Ελλάδας*

**Η** εποχή της μεγάλης ακμής της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας συνέπεσε με τη λεγόμενη δυναστεία των Αντωνίνων αυτοκρατόρων. Επρόκειτο για μια δυναστεία όπου η διαδοχή των αυτοκρατόρων γινόταν όχι βάσει δεσμών αίματος (καθώς εξέλιπαν αρσενικοί απόγονοι) αλλά βάσει υιοθεσίας αυτού που ο εκάστοτε αυτοκράτορας έκρινε ως πιο ικανό διάδοχο. Ο πλέον διάσημος της δυναστείας, Μάρκος Αυρήλιος, ήταν και αυτός που παραδόξως έκλεισε τον «ενάρετο» κύκλο χρίζοντας διάδοχο τον υιό του Κόμμοδο, ο οποίος δεν αποδείχθηκε άξιος συνεχιστής – η διακυβέρνησή του σηματοδοτεί και την απαρχή της ανεπίστρεπτης παρακμής και πτώσης της αυτοκρατορίας.

Το παράδειγμα καταδεικνύει ότι η σοφία ενός ανδρός δεν αρκεί για να εγγυηθεί τη μακροήμερευση του οργανισμού που διοικεί.

Ως το τρίτο συστατικό του αρτικόμεξου ESG, η εταιρική διακυβέρνηση αναγνωρίζεται πλέον, περίπου αξιωματικά, ως προϋπόθεση βιώσιμης ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

Στη χώρα μας ο νομοθέτης είχε τη φιλοδοξία να βρεθεί μπροστά από τις επιχειρήσεις με τη θέσπιση του Ν. 4706/2020, ο οποίος έφερε σημαντικές αλλαγές στο πλαίσιο διακυβέρνησης των εισηγμένων εταιρειών. Περιβάλλοντας με το πέπλο υποχρεωτικότητας την

υιοθέτηση πολιτικών και διαδικασιών που στις περισσότερες χώρες είτε δεν προβλέπονται καν νομοθετικά είτε απλώς αποτελούν βέλτιστες πρακτικές, «ανάγκασε» επιχειρήσεις που –κακά τα ψέματα– διατηρούν οι περισσότερες τον οικογενειακό τους χαρακτήρα, ακόμα και αν είναι εισηγμένες, να ασχοληθούν πιο επισταμένως με θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, ξεκινώντας από τα βασικά, όπως η βέλτιστη στελέχωση του ίδιου του ανωτάτου οργάνου της εταιρείας και η ύπαρξη θεσμικών αντίβαρων στις εξουσίες της διοίκησης (βλ. CEO) μέσω της ισχυροποίησης του ρόλου των μη εκτελεστικών και ιδίως των ανεξάρτητων μελών. Παράλληλα όμως προχώρησε και πολύ πιο πέρα, με την επιβολή μιας βαρύτερης οργανωτικής διάρθρωσης (λειτουργίες κανονιστικής συμμόρφωσης και διαχείρισης ρίσκου), αλλά και ενός αρκετά στενού ελεγκτικού μηχανισμού (πρόβλεψη για κυρώσεις από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς αλλά και για αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου από ανεξάρτητο ελεγκτή).

Με την επερχόμενη (άνοιξη 2023) ολοκλήρωση της υποχρεωτικής αυτής αξιολόγησης αναμένεται να κλείσει ο πρώτος κύκλος εφαρμογής του νέου πλαισίου, και θα αρχίσει να κρίνεται πόσο θετικό είναι το ισοζύγιο μεταξύ, αφενός, της αυξημένης γραφειοκρατίας που



εκ των πραγμάτων έχει επιβάλει η νομοθεσία και, αφετέρου, της ουσιαστικής υιοθέτησης βέλτιστων πρακτικών (υποχρεωτικών ή μη).

Ωστόσο, η υιοθέτηση καλών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης έχει αρχίσει πλέον να εμπεδώνεται ως ανάγκη για τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για τη μακροπρόθεσμη προοπτική ανάπτυξής τους, ακόμα και όταν δεν πρόκειται για εισηγμένες εταιρείες. Ήδη βλέπουμε εταιρείες αμιγώς οικογενειακής ιδιοκτησίας να εμπλουτίζουν τα διοικητικά τους συμβούλια (αλλά και την ανώτερη διοίκηση) με στελέχη εγνωσμένου κύρους και εμπειρίας, καθώς και να επενδύουν στην εκπαίδευση και στην παροχή κινήτρων διακράτησης του

προσωπικού τους, καθώς και στην αρτιότερη οργανωτική διάρθρωσή τους.

Παράλληλα όμως είναι σημαντικό να διατηρούν τις οικογενειακές αξίες που μπορεί να συνέβαλαν στη μέχρι τώρα επιτυχία. Σε πρόσφατη συζήτηση που είχα στη Β. Ελλάδα, μου αναπτύχθηκε πώς το δόγμα ενός ιδρυτή: «οι προμηθευτές πληρώνονται πάντα στην ώρα τους» εμπεδώθηκε ως κουλτούρα σε όλο τον οργανισμό και στις σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, και πώς μάλιστα αυτή η κουλτούρα ανταμείφθηκε και απτά την ώρα της μεγάλης χρηματοδοτικής κρίσης, όπου η στήριξη από προμηθευτές μπορούσε να συνιστά ακόμα και όρο επιβίωσης.

Παλαιότερα είχα αναφέρει ότι η ουσία της εταιρικής διακυβέρνησης έγκειται στη δυνατότητα μιας εταιρείας να θέτει και να απαντά σε δύσκολα ερωτήματα. Ο τελευταίος νόμος αλλά και οι ανάγκες της εποχής έχουν πλέον φέρει στο τραπέζι πολλά από αυτά, όπως η σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη, η πολυμορφία (diversity), η διαχείριση κινδύνων σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό και γεωπολιτικό τοπίο, η βιωσιμότητα, το πλάνο διαδοχής. Κρίνοντας και από το παράδειγμα των Ρωμαίων, καλό είναι αυτά να απαντηθούν με προσοχή.

# «Ήπια και σύντομη» ύφεση βλέπουν οι CEOs, αισιόδοξοι για την παγκόσμια οικονομία σε τρία έτη

## KPMG

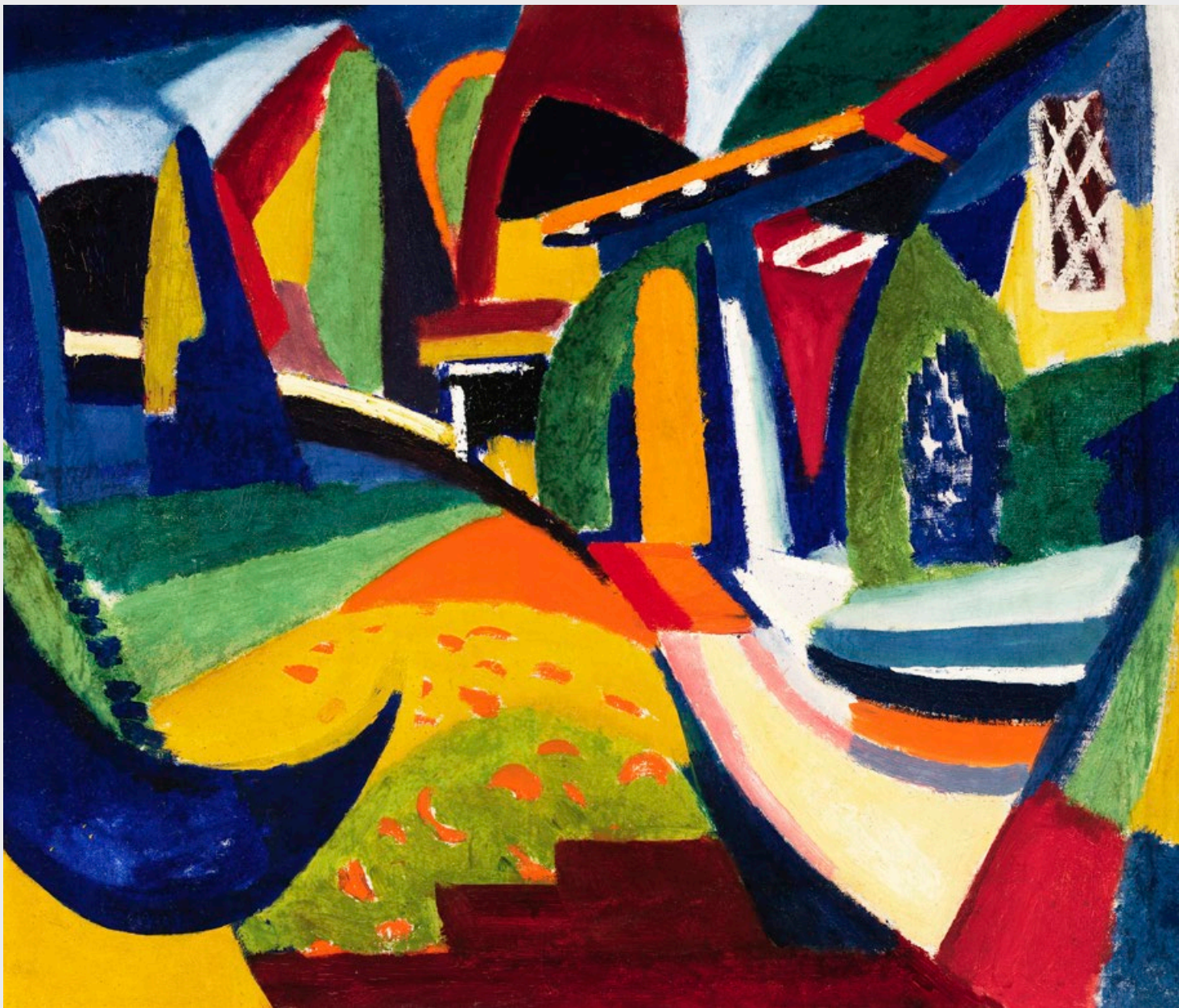
**Η** KPMG στην Ελλάδα πραγματοποίησε συνέντευξη τύπου τη Δευτέρα 24 Οκτωβρίου στο Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης, με αφορμή την παρουσίαση της 8ης έρευνας CEO Outlook. Η έρευνα περιλαμβάνει για 5η συνεχή φορά ελληνικά ευρήματα σχετικά με την οπτική των ελλήνων διευθυνόντων συμβούλων (CEOs) για τις προκλήσεις που έχει επιφέρει η πανδημική κόπωση, καθώς και για τις προοπτικές τους για οικονομική ανάκαμψη και το μέλλον της επιχείρησής τους. Την εκδήλωση προλόγισε ο Νίκος Βουνισέας, Senior Partner της KPMG στην Ελλάδα, ενώ το σύνολο των αποτελεσμάτων της έρευνας παρουσίασε ο Αλκιβιάδης Σιαράβας, Marketing, Communications and Corporate Citizenship Manager της KPMG στην Ελλάδα. Η έρευνα 2022 CEO Outlook είναι η μεγαλύτερη ετήσια έρευνα της εταιρείας, βασίζεται στις απόψεις για το μέλλον 1.325 CEOs από 11 σημαντικές αγορές, μεταξύ αυτών και 50 CEOs από την ελληνική αγορά.

Σύμφωνα με την έρευνα, οι σημερινοί CEOs, τόσο στον κόσμο όσο και στην Ελλάδα, αναγνωρίζουν ότι η μακροπρόθεσμη ανάπτυξη θα απαιτήσει μια συνεχή δέσμευση για την

προώθηση της αλλαγής στους οργανισμούς τους. Η επέκταση των πρωτοβουλιών ESG, η επένδυση στον ψηφιακό μετασχηματισμό και η αντιμετώπιση της αποτελεσματικότητας των αναδυόμενων μοντέλων στον χώρο εργασίας παραμένουν σημαντικές προτεραιότητες.

Η έρευνα 2022 CEO Outlook της KPMG αναδεικνύει ότι σε ποσοστό 24% οι έλληνες CEOs (και το 58% παγκοσμίως) αναμένουν ότι η ύφεση θα είναι ήπια και σύντομη. Σε ποσοστό 12% για την Ελλάδα (και 14% παγκοσμίως), τα ανώτερα στελέχη προσδιορίζουν την ύφεση ως έναν από τους πιο πιεστικούς προβληματισμούς στις μέρες μας – σημειώνοντας ελαφρά αύξηση από τις αρχές του 2022 (9%). Ενώ η κόπωση από την πανδημία βρίσκεται στην κορυφή της λίστας (15%) για τους CEOs παγκοσμίως, για την Ελλάδα στην κορυφή της λίστας βρίσκεται η περιβαλλοντική και κλιματική αλλαγή.

Κατά τη διάρκεια του επόμενου έτους, μόνο 1 στους 4 (24%) έλληνες CEOs (και 86% των παγκόσμιων CEOs) αναμένουν την έλευση της ύφεσης, με 46% των ελλήνων CEOs (και 71% παγκοσμίως) να προβλέπουν ότι θα επηρεάσει τα εταιρικά κέρδη έως και 10%. Μια σημαντική



πλειοψηφία ανώτερων στελεχών θεωρεί ότι η ύφεση θα διαταράξει την αναμενόμενη ανάπτυξη (64% για την Ελλάδα και 73% σε παγκόσμιο επίπεδο). Ωστόσο, το 64% των ελλήνων CEOs (και 76% παγκοσμίως) έχουν ήδη λάβει προληπτικά μέτρα ενόψει της επικείμενης ύφεσης.

Παρά τις ανησυχίες αυτές, τα ανώτερα στελέχη αισθάνονται επίσης μεγαλύτερη σιγουριά για την ανθεκτικότητα της οικονομίας τους επόμενους 6 μήνες – με μεγαλύτερο ποσοστό των ελλήνων CEOs (84%) σε σύγκριση με το παγκόσμιο επίπεδο (73%). Επιπλέον, το 62% των ελλήνων και αντίστοιχα το 71% των CEOs παγκοσμίως δηλώνουν αισιοδοξία για τις προοπτικές ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας τα επόμενα 3 χρόνια και 70% των ελλήνων CEOs (και το 85% παγκοσμίως) για την ανάπτυξη της εταιρείας

τους τα επόμενα 3 χρόνια.

Ο Bill Thomas, Global Chairman & CEO της KPMG, αναφέρει σχετικά: «Ζητήματα που εμφανίζονται μια φορά ανά γενιά –παγκόσμια πανδημία, γεωπολιτικές εντάσεις, πληθωριστικές πιέσεις και οικονομικές δυσκολίες– προέκυψαν αλληλοδιαδοχικά και έκαμψαν την αισιοδοξία των παγκόσμιων CEOs. Αν και δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι το οικονομικό κλίμα είναι πλέον το κύριο μέλημα των επιχειρηματικών ηγετών, είναι ενθαρρυντικό να βλέπουμε υψηλά επίπεδα αισιοδοξίας μεταξύ των στελεχών για τις δικές τους εταιρείες και για τις μακροπρόθεσμες προοπτικές ανάπτυξής τους. Τα γεγονότα των πρόσφατων ετών έχουν προκαλέσει πραγματικές αναταράξεις στην επιχειρηματική κοινότητα. Τα αποτελέσματα

μας επιτρέπουν κάποια επιφυλακτική αισιοδοξία ότι, έχοντας καταφέρει να αντιμετωπίσουν και να ξεπεράσουν αυτές τις δυσκολίες, τα στελέχη είναι πιο σίγουρα για την ανθεκτικότητα των εταιρειών τους και επικεντρώνονται μετριάζοντας κάποιες από τις μεγαλύτερες αβεβαιότητες που αντιμετωπίζουμε σήμερα».

#### ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

#### Πάγωμα προσλήψεων και μειώσεις προσωπικού εξετάζονται σοβαρά από τους CEOs

Με τη συνεχιζόμενη «οικονομική αναστάτωση», υπάρχουν ενδείξεις ότι η «μεγάλη παραίτηση» (Great Resignation) ίσως υποχωρεί, με το 28% των ελλήνων CEOs (και το 39% των CEOs

παγκοσμίως) να έχουν ήδη εφαρμόσει πάγωμα προσλήψεων και το 32% για την Ελλάδα (και 46% για το παγκοσμίως) να σκέφτεται να μειώσει το εργατικό δυναμικό τους επόμενους 6 μήνες. Ωστόσο, οι προοπτικές για την τριετία εμφανίζονται πιο αισιόδοξες, με τους έλληνες να μην αναμένουν περαιτέρω μείωση του αριθμού των απασχολούμενων σε σύγκριση με τους CEOs παγκοσμίως να αναμένει μόνο το 9%.

### Η αβεβαιότητα ωθεί τον μακροπρόθεσμο ψηφιακό μετασχηματισμό

Ενώ η τρέχουσα αβεβαιότητα ωθεί τους CEOs να συνεχίσουν να δίνουν προτεραιότητα στον ψηφιακό μετασχηματισμό, κατά 58% οι έλληνες CEOs (και 40% παγκοσμίως) των επιχειρήσεων έχουν βάλει προσωρινά σε παύση τις στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού και ένα άλλο 30% για την Ελλάδα (και 37% για τους CEOs παγκοσμίως) σχεδιάζει σχετικά βήματα το επόμενο εξάμηνο.

Σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, περισσότερο από το ένα τέταρτο πιστεύει ότι η προώθηση της ψηφιοποίησης και της συνδεσιμότητας των επιχειρήσεων είναι επίσης ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων ανάπτυξης τα επόμενα τρία χρόνια. Το 74% των ελλήνων και παγκόσμιων CEOs συμφωνεί, επίσης, ότι οι στρατηγικές επενδύσεις του οργανισμού τους στον ψηφιακό τομέα και στους τομείς ESG είναι άρρηκτα συνδεδεμένες.

### Εστίαση στους κινδύνους της φήμης και της τεχνολογίας

Η αναδυόμενη και disruptive τεχνολογία έχει αναδειχθεί ως ο κορυφαίος κίνδυνος για την ανάπτυξη των επόμενων τριών ετών.

Επιπλέον, οι CEOs έχουν εντοπίσει αρκετούς άλλους τομείς ως κορυφαίους κινδύνους για την ανάπτυξη, μεταξύ τους η φήμη, τα επιτόκια, η εσωτερική κουλτούρα, τα κανονιστικά και λειτουργικά ζητήματα και η κλιματική αλλαγή.

Ο κίνδυνος φήμης –όπως η μη ευθυγράμμιση με το αίσθημα των πελατών ή του κοινού– προκαλεί μεγαλύτερη ανησυχία στους CEOs σε σύγκριση με τις αρχές του 2022 (10% τον Αύγουστο έναντι 3% τον Φεβρουάριο). Ως απάντηση στις γεωπολιτικές προκλήσεις, το 51% των οργανισμών έχει διακόψει τη συνεργασία με τη Ρωσία και το 34% σχεδιάζει να το κάνει τους επόμενους έξι μήνες.

### Η κυβερνοασφάλεια δεν είναι πλέον η μεγαλύτερη απειλή των εταιρειών, με περισσότερες εταιρείες προετοιμασμένες έναντι επιθέσεων

Η κυβερνοασφάλεια δεν περιλαμβάνεται πλέον στους 5 κορυφαίους κινδύνους για την ανάπτυξη τον τελευταίο χρόνο. Ωστόσο, ο κυβερνοχώρος εξελίσσεται, με το 78% των ελλήνων CEOs (και το 77% παγκοσμίως) να αναφέρουν ότι ο οργανισμός τους θεωρεί την ασφάλεια των πληροφοριών στρατηγική λειτουργία και πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η γεωπολιτική αβεβαιότητα εγείρει επίσης ανησυχίες για εταιρικές κυβερνοεπιθέσεις σύμφωνα με παραπάνω από τους μισούς έλληνες CEOs (56%) και με 7 στους 10 CEOs παγκοσμίως (73%).

Σχεδόν τα τρία τέταρτα των παγκόσμιων οργανισμών (72%) και το 60% των ελληνικών επιχειρήσεων έχουν σχέδιο για τη διαχείριση επιθέσεων ransomware. Ωστόσο, όλο και περισσότεροι CEOs αναγνωρίζουν ότι δεν είναι καλά προετοιμασμένοι για μια επίθεση στον

κυβερνοχώρο, με σχεδόν το ένα τέταρτο των παγκόσμιων CEOs (24%) και μόνο το 10% των ελλήνων να το παραδέχονται.

### Η πίεση των ενδιαφερομένων μερών αυξάνει τη λογοδοσία για τα ESG

Όταν ρωτήθηκαν ποια ήταν η κορυφαία πρόκληση για την επικοινωνία των επιδόσεων στα ζητήματα ESG προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, 22% των ελλήνων CEOs (και το 17% παγκοσμίως) ανέφεραν ότι ήταν ο σκεπτικισμός των ενδιαφερομένων μερών σχετικά με το «πράσινο ξέπλυμα» (greenwashing), από 4% για την Ελλάδα και 8% για το εξωτερικό το 2021. Με ποσοστό 12% οι έλληνες CEOs (και 38% οι παγκόσμιοι CEOs) ισχυρίζονται ότι οι εταιρείες τους δυσκολεύονται να παρουσιάσουν μια συναρπαστική ιστορία σχετικά με τα ESG. Επίσης, 44% για την Ελλάδα και 72% σε παγκόσμιο επίπεδο πιστεύουν ότι ο έλεγχος των ενδιαφερομένων μερών για θέματα ESG –ισότητα φύλων, κλιματικές επιπτώσεις κ.λπ. – θα συνεχίσει να εντείνεται.

Όσον αφορά το ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό, τα διευθυντικά και ανώτερα στελέχη θεωρούν ότι τα κατάλληλα ταλέντα και δεξιότητες είναι κλειδί για την επίτευξη μηδενικού ισοζυγίου άνθρακα ή παρόμοιων φιλοδοξιών. Σχεδόν το ένα πέμπτο (14%) των ελλήνων CEOs (και το 22% παγκοσμίως) αναφέρουν ότι η έλλειψη δεξιοτήτων και εξειδίκευσης εμποδίζει την υλοποίηση των λύσεων.

### Η οικονομική πίεση επιβραδύνει τις φιλοδοξίες για τα ESG

Οι παγκόσμιοι CEOs αναγνωρίζουν τη σημασία των πρωτοβουλιών ESG για τις επιχειρήσεις τους, ειδικά για τη βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων και την προώθηση της

ανάπτυξης. Συγκεκριμένα, το 66% των ελλήνων CEOs (και το 69% παγκοσμίως) παρατήρησε μεγαλύτερη ζήτηση από τα ενδιαφερόμενα μέρη για αυξημένη πληροφόρηση και διαφάνεια στα θέματα ESG, έναντι 90% και 58% για την Ελλάδα και το παγκόσμιο επίπεδο αντίστοιχα το 2021.

Παραπάνω από τους μισούς έλληνες CEOs (56%) και σχεδόν οι μισοί CEOs παγκοσμίως (45%) συμφωνούν ότι η πρόοδος στα ESG βελτιώνει τις εταιρικές οικονομικές επιδόσεις, σημειώνοντας ίδιο ποσοστό για τους έλληνες CEOs και αύξηση από 37% των CEOs παγκοσμίως μόλις ένα χρόνο πριν. Ωστόσο, καθώς η οικονομική αβεβαιότητα συνεχίζεται, το 34% των ελλήνων και οι μισοί (50%) CEOs παγκοσμίως σταματούν προσωρινά ή επανεξετάζουν τις υπάρχουσες ή προγραμματισμένες προσπάθειές τους στους τομείς ESG για τους επόμενους 6 μήνες, ενώ το 26% των CEOs για την Ελλάδα (και το 34% παγκοσμίως) το έχει ήδη πράξει.

### Συνοπτικά, τα 12 σημαντικότερα σημεία που προκύπτουν από τις απαντήσεις των CEOs στην Ελλάδα:

1. Το 82% των ελλήνων CEOs εκφράζουν αισιοδοξία για την προοπτική ανάπτυξης της χώρας τους τα επόμενα τρία χρόνια.

2. Το 62% των ελλήνων CEOs εκφράζουν αισιοδοξία για την προοπτική ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας τα επόμενα τρία χρόνια, παρά τις γεωπολιτικές και οικονομικές προκλήσεις, ποσοστό που παρουσιάζει μείωση σε σύγκριση με τα περσινά αποτελέσματα του 2021 CEO Outlook (76%).

3. Το 24% των ελλήνων CEOs θεωρούν ότι επίκειται ύφεση τους επόμενους 12 μήνες, με το 22% των ελλήνων CEOs να πιστεύει ότι θα

είναι ήπια και σύντομη, και 36% να έχει καταρτίσει σχέδια για την αντιμετώπισή της.

4. Οι γεωπολιτικές αβεβαιότητες πιθανότατα θα συνεχίσουν να επηρεάζουν τις στρατηγικές, με το 72% των ελλήνων CEOs να προσαρμόζουν ή να σχεδιάζουν να προσαρμόσουν τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου.

5. Οι επενδύσεις θα πρέπει να συνδέονται με την ανάπτυξη και το 48% των ελλήνων CEOs αναφέρουν ότι πρέπει να στρέφουν ταχύτερα τις επενδύσεις προς τις ψηφιακές ευκαιρίες και να εκποιούν τους τομείς που αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να καταστούν ψηφιακά παρωχημένοι.

6. 76% των ελλήνων CEOs σχεδιάζουν επενδύσεις έως και το 10% των εσόδων τους, με στόχο να κάνουν τις επιχειρήσεις τους πιο βιώσιμες.

7. Σε υψηλά σχετικά επίπεδα φαίνεται να βρίσκεται η αισιοδοξία των ελλήνων CEOs (70%) και για την προοπτική ανάπτυξης της δικής τους επιχείρησης σε βάθος τριετίας.

8. Το περιβάλλον στον κυβερνοχώρο εξελίσσεται ταχύτατα και το 78% βλέπουν την ασφάλεια των πληροφοριών ως στρατηγική λειτουργία και δυναμική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

9. Βραχυπρόθεσμα, το 28% των CEOs έχουν προχωρήσει σε πάγωμα προσλήψεων και το 32% σκέφτονται να κάνουν περικοπές προσωπικού το επόμενο εξάμηνο.

10. Η εξ αποστάσεως εργασία είχε θετικό αντίκτυπο στις προσλήψεις, στη συνεργασία και στην παραγωγικότητα τα τελευταία δύο χρόνια, αλλά το 68% των CEOs βλέπουν το in-office ως το προτιμώμενο εργασιακό περιβάλλον τα επόμενα τρία χρόνια.

11. Οι έλληνες CEOs συμφωνούν όλο και πε-

ρισσότερο ότι τα προγράμματα ESG βελτιώνουν τις οικονομικές επιδόσεις, φθάνοντας στο 56%.

12. Οι ελληνικές επιχειρήσεις βλέπουν να δίνεται μεγάλη έμφαση στην κοινωνική πτυχή του ESG: το 26% των CEOs πιστεύουν ότι η πρόοδος στην ένταξη, τη διαφορετικότητα και την ισότητα (IDE) έχει προχωρήσει πολύ αργά στον επιχειρηματικό κόσμο και το 82% πιστεύει ότι ο έλεγχος της απόδοσης IDE θα συνεχίσει να αυξάνεται τα επόμενα τρία χρόνια.

### Σχετικά με την έρευνα CEO Outlook της KPMG

Η 8η έκδοση του έρευνας CEO Outlook της KPMG, που πραγματοποιήθηκε με τη συμμετοχή 1.325 CEOs μεταξύ 12 Ιουλίου και 24 Αυγούστου 2022, παρέχει μια μοναδική εικόνα του τρόπου σκέψης, των στρατηγικών και των τακτικών σχεδιασμού των CEOs, όχι μόνο σε σύγκριση με την προ πανδημίας περίοδο, αλλά και με την έρευνα CEO Pulse Survey της KPMG, που διενεργήθηκε μεταξύ 12 Ιανουαρίου και 9 Φεβρουαρίου 2022, μεταξύ 500 CEO, πριν από την εισβολή της ρωσικής κυβέρνησης στην Ουκρανία. Όλοι οι ερωτηθέντες έχουν έσοδα πάνω από 500 εκ. δολάρια ΗΠΑ, και το ένα τρίτο των εταιρειών που συμμετείχαν έχουν ετήσια έσοδα πάνω από 10 δισ. δολάρια ΗΠΑ. Η έρευνα περιλαμβάνει ηγετικά στελέχη από 11 βασικές αγορές (Αυστραλία, Καναδάς, Κίνα, Γαλλία, Γερμανία, Ινδία, Ιταλία, Ιαπωνία, Ισπανία, Ηνωμένο Βασίλειο και ΗΠΑ) και 11 βασικούς κλάδους (διαχείριση περιουσίας, αυτοκινητοβιομηχανία, τραπεζική, λιανική, ενέργεια, υποδομές, ασφάλειες, βιοεπιστήμες, μεταποίηση, τεχνολογία και τηλεπικοινωνίες).

Το άθροισμα ορισμένων μεγεθών ενδέχεται να μην ισούται με 100 λόγω στρογγυλοποίησης.

# Tax Systems: Εξασφαλίζοντας αποτελεσματικότητα για τη φορολογική και λογιστική λειτουργία

ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΠΙΡΜΠΑΣ

Tax Technology Senior Manager, PwC  
Ελλάδας

σειρά τους έχουν ανατρέψει πλήρως τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι οργανισμοί έχουν αναγκαστεί να επιταχύνουν τις διαδικασίες μετάβασης σε ένα λειτουργικό μοντέλο που βασίζεται ολοένα και περισσότερο στην ψηφιακή τεχνολογία.

Τα παραπάνω συμπεράσματα επιβεβαιώνεται και η έρευνα της PwC «2022 Global Risk Survey». Σύμφωνα με αυτή, το 75% των οργανισμών παγκοσμίως σχεδιάζει να αυξήσει τα χρήματα που επενδύει με σκοπό την ανάλυση δεδομένων και αντίστοιχα ποσοστό 74% για τον αυτοματισμό διαδικασιών, ούτως ώστε να διαχειριστούν καλύτερα τους κινδύνους και να υποστηρίξουν την ανάπτυξη τους.

Ένα σημαντικό κομμάτι αυτής της επένδυσης θα διοχετευθεί με σκοπό την αναβάθμιση των λειτουργιών φορολογίας, αναλύσεων και απολογισμών, με αιχμή του δόρατος να αποτελεί η φορολογική συμμόρφωση.

Σήμερα, οι περισσότεροι επικεφαλής φορολογικών τμημάτων και λογιστηρίων αναγνωρίζουν ότι η επένδυση στις αντίστοιχες τεχνολογίες αποτελεί κομβικό παράγοντα προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι καλύπτουν πλήρως τις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις. Εντούτοις, ταυτόχρονα κατανοούν ότι από μόνα τους τα τεχνολογικά εργαλεία δεν επαρκούν.

Προκειμένου λοιπόν να αποφευχθεί η δαπάνη οικονομικών πόρων για λύσεις που εξασφαλίζουν ελάχιστη ή και καθόλου απόδοση σε σχέση με την επένδυση, υπάρχουν τρία βασικά σημεία που πρέπει να λάβει υπόψη του ο κάθε οργανισμός όταν σχεδιάζει μια διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού των φορολογικών αλλά και άλλων λειτουργιών του.

Αρχικά, χρειάζεται να στραφεί η προσοχή σε έξυπνες λύσεις. Αυτή τη στιγμή στην αγορά υπάρχει μια πληθώρα αναλυτικών αλγορίθμων αλλά και εργαλείων. Παράλληλα, όμως, υπάρχει έλλειψη υπηρεσιών προστιθέμενης

αξίας που συνδυάζουν κριτική σκέψη και ουσιαστική εμπειρία στις φορολογικές και λογιστικές λειτουργίες ή οποιοδήποτε άλλο τομέα. Επενδύοντας σε μια τέτοια έξυπνη και αποτελεσματική λύση δίνεται ουσιαστική ώθηση στην επιχείρηση.

Οι οργανισμοί που θα αποκτήσουν πρώτοι την εμπειρία, θα αποκτήσουν ταυτόχρονα και προβάδισμα. Οι περισσότεροι επικεφαλής και ηγέτες επιχειρήσεων αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα να ενσωματώσουν τεχνολογίες στις εταιρείες τους και να μάθουν μέσα από την εμπειρία. Εντούτοις, η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει δοκιμασίες και αποτυχίες και μόνο λίγοι είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν αυτό το ρίσκο. Παρόλα αυτά, πολλές φορές η αρχική αποτυχία δίνει το έναυσμα για αλλαγές και βελτιώσεις που, εν συνεχεία, θα αποτελέσουν θεμέλιο λίθο της καινοτομίας. Συνεπώς, οι πρώτοι που θα δοκιμάσουν νέες τεχνολογίες και πρωτοπόρες λύσεις είναι αντίστοιχα εκείνοι που θα αποκτήσουν καλύτερη γνώση και αντίληψη και, εντέλει, πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

Τέλος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάζουν σε λύσεις με μακροχρόνιο αποτέλεσμα. Σε έναν κόσμο όπου τα πάντα πρέπει να γίνουν εδώ τώρα, η εκπόνηση ενός μακροπρόθεσμου σχεδίου δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. Εντούτοις, είναι ένας παράγοντας που παίζει κομβικό ρόλο για την εξασφάλιση της επιτυχίας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ένα ταξίδι με πολλά στάδια, που εκτείνεται σε μια μεγάλη χρονική περίοδο. Συνεπώς, η ύπαρξη ενός μακροχρόνιου στρατηγικού πλάνου είναι αυτή που θα εξασφαλίσει μια ολιστική και βιώσιμη ανάπτυξη. Συνοψίζοντας, ο μετασχηματισμός των φορολογικών διαδικασιών αλλά και ευρύτερα μιας επιχείρησης δεν απαιτεί αναγκαστικά ακριβές και περίπλοκες επιλογές, αλλά, αντίθετα, έξυπνες αποφάσεις με μακροχρόνιο ορίζοντα.

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, τα τμήματα φορολογίας και τα λογιστήρια που λειτουργούν εντός των επιχειρήσεων κατανοούν την υπεραξία που μπορεί να προσφέρει η τεχνολογία, η οποία, λειτουργώντας ως πολλαπλασιαστής, εξασφαλίζει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα βελτιώνοντας τις φορολογικές διαδικασίες και μειώνοντας το ρίσκο.

Το γεγονός αυτό προκύπτει κυρίως λόγω της μακράς οικονομικής και υγειονομικής κρίσης της τελευταίας δεκαετίας, την οποία ακολούθησαν οι τρέχουσες γεωπολιτικές και ενεργειακές προκλήσεις και οι οποίες με τη



# Ευρωπαϊκή αγορά ποδοσφαίρου 2020-21: Αύξηση εσόδων 10%, παρά την απουσία φιλάθλων

DELOITTE

Χάρη στα προεισπραχθέντα έσοδα από τηλεοπτικές αναμεταδόσεις, τα έσοδα της Premier League σημείωσαν αύξηση 8%, δηλαδή €5,5 δισ. κατά την περίοδο 2020-2021. Σε αντίθεση η Bundesliga, η οποία σημείωσε το μικρότερο άλμα μεταξύ των «πέντε μεγάλων» όσον αφορά τα συνολικά έσοδα από τηλεοπτικές μεταδόσεις κατά την περίοδο 2020-2021, ανέφερε μείωση 6% στα έσοδά της, φτάνοντας στα €3 δισ.

Τα έσοδα της ισπανικής La Liga επίσης συρρικνώθηκαν κατά 6%, φτάνοντας τα €2,9 δισ. Οι σύλλογοι της La Liga συνολικά σημείωσαν απώλεια στα λειτουργικά κέρδη για πρώτη φορά από τότε που το Sports Business Group άρχισε να καταγράφει τα δεδομένα των συλλόγων κατά τη χρονική περίοδο 2013-2014.

Οι σύλλογοι της Serie A σημείωσαν τη μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση στα συνολικά έσοδα συγκριτικά με τα υπόλοιπα «πέντε μεγάλα» πρωταθλήματα κατά την περίοδο 2020-2021, καθώς τα έσοδά της αυξήθηκαν κατά 23%, αγγίζοντας το ποσό ρεκόρ των €2,5 δισ. Λόγω δε της αύξησης κατά 48% στα έσοδα τηλεοπτικών αναμεταδόσεων από τις προεισπράξεις, είναι το μόνο πρωτάθλημα το οποίο αναφέρει υψηλότερα μικτά έσοδα από ό,τι πριν από την αρχή της πανδημίας.

Η Ligue 1 βρίσκεται ακόμα πιο πίσω από τη Serie A σε ό,τι αφορά τα έσοδα, με το χάσμα μεταξύ των εσόδων των δύο πρωταθλημάτων να έχει διπλασιαστεί, ξεπερνώντας τα €900 εκατ. Τα έσοδα των συλλόγων της Ligue 1 αυξήθηκαν μόλις κατά 1% κατά τη διάρκεια του 2020-2021, αγγίζοντας το €1,6 δισ., καθώς η περικοπή και όχι η αναβολή του διαγωνισμού οδήγησε στην αναγνώριση των πολύ περιορισμένων προεισπραχθέντων εσόδων.

Η Premier League ήταν το μόνο από τα «πέντε μεγάλα» πρωταθλήματα που κατάφερε να σημειώσει βελτίωση στο σύνολο των λειτουργικών κερδών μέσα στο έτος, σημειώνοντας μαζική αύξηση από €55 εκατ. στα €541 εκατ. Εκτός της Premier League, τα «πέντε μεγά-

λα» πρωταθλήματα κατέγραψαν αυξημένες λειτουργικές ζημιές κατά τη διάρκεια του έτους, οι οποίες αυξήθηκαν από €461 εκατ. στα €901 εκατ.

Ο Tim Bridge, επικεφαλής του Sports Business Group της Deloitte, δήλωσε: «Οι σύλλογοι σε όλη την Ευρώπη διεξήγαγαν ένα πολύ σημαντικό μέρος των αγώνων πίσω από κλειστές πόρτες ή με μειωμένη χωρητικότητα κατά την περίοδο 2020-2021, γεγονός που προκάλεσε σχεδόν ολοκληρωτική απώλεια των εσόδων τις ημέρες των αγώνων. Αυτό μαρτυρά την ανθεκτικότητα της βιομηχανίας του ποδοσφαίρου, την αξία που δημιουργείται από τις συμφωνίες των δικαιωμάτων αναμεταδόσης και την επιτυχία των Euro, καθώς η ευρωπαϊκή αγορά ποδοσφαίρου έχει σημειώσει διαρκή ανάπτυξη, όσον αφορά τα έσοδα, κατά το τελευταίο έτος.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να μην παραβλέψουμε τις ζημιές που κατέγραψαν πολλοί σύλλογοι. Η επίπτωση της πανδημίας Covid-19 άλλαξε άρδην την οικονομική διαχείριση του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου, με τα πρωταθλήματα και τους συλλόγους να αναγκάζονται να αναζητούν εξωτερικές επενδύσεις, ενώ καλούνται να ανταποκριθούν στις αλλαγές που σημειώνονται στις νέες τάσεις που αφορούν τις δαπάνες μεταγραφών και λειτουργίας των συλλόγων.

Τα άλματα που σημειώνονται με σκοπό την ενίσχυση της οικονομικής βιωσιμότητας μέσω των νέων κανονισμών της UEFA, καθώς και η μετατροπή των γυναικείων ποδοσφαιρικών ομάδων σε επαγγελματικές, θα παρακινήσει τους συλλόγους να σπάσουν τις παραδόσεις, αυξάνοντας ενδεχομένως την κερδοφορία σε μια βιομηχανία η οποία, ως γνωστόν, σημειώνει απώλειες, ενώ παράλληλα θα συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την ενσωμάτωση όλων. Είναι μια συναρπαστική περίοδος, κατά την οποία οφείλουμε να βρισκόμαστε σε πλήρη ετοιμότητα».

**Σ**ύμφωνα με τα ευρήματα του 31ου Annual Review of Football Finance του Sports Business Group της Deloitte, η ευρωπαϊκή αγορά ποδοσφαίρου συνολικά σημείωσε αύξηση εσόδων κατά 10% αγγίζοντας τα €27,6 δισ. κατά την περίοδο 2020-2021, παρά την απουσία των φιλάθλων από τα ποδοσφαιρικά γήπεδα κατά τη διάρκεια της σεζόν.

Η ισχυρή ανάκαμψη των εσόδων στην ευρωπαϊκή αγορά, τα οποία σημείωσαν μείωση για πρώτη φορά μέσα σε μια δεκαετία κατά τη διάρκεια της περιόδου 2019-2020 εξαιτίας του Covid-19, οφείλεται στα προεισπραχθέντα έσοδα της τηλεοπτικής αναμεταδόσης των αγώνων του προηγούμενου έτους, καθώς και στην επιτυχία του UEFA Euro 2020, η διεξαγωγή του οποίου καθυστέρησε.

## Οι premier leagues της Ευρώπης

Τα «πέντε μεγάλα» ευρωπαϊκά πρωταθλήματα, που αντιπροσωπεύουν το 57% της ευρωπαϊκής αγοράς ποδοσφαίρου, αυξήθηκαν κατά 3% και ανήλθαν στα €15,6 δισ. Ωστόσο, η πώλωση των εσόδων μεταξύ και εντός των ευρωπαϊκών ποδοσφαιρικών συλλόγων συνεχίστηκε με ταχύ ρυθμό.

### 30 χρόνια Premier League

Παρά το γεγονός ότι τα έσοδα τις ημέρες των αγώνων σημείωσαν πτώση, φτάνοντας μόλις τα €35 εκατ., τα έσοδα των συλλόγων της Premier League αυξήθηκαν κατά 8%, στα €5,5 δισ., κατά τη χρονική περίοδο 2020-2021, μετά την πρώτη στα χρονικά μείωση εσόδων του πρωταθλήματος την προηγούμενη περίοδο.

Αυτή η αύξηση οφείλεται κυρίως στην αναφερόμενη έκπτωση των τηλεοπτικών μεταδόσεων, ύψους €372,9 εκατ., η οποία κατέστειλε τα έσοδα της περιόδου 2019-2020, και στην αναβολή ενός μέρους των εσόδων των τηλεοπτικών μεταδόσεων από την περίοδο 2019-2020 μέχρι την οικονομική περίοδο 2020-2021.

Τα μισθολογικά κόστη των συλλόγων της Premier League αυξήθηκαν κατά 5%, στα €3,9 δισ., την περίοδο 2020-2021, με μόνο 7 από τους 17 σταθερούς συλλόγους της Premier League να αναφέρουν μείωση στις αμοιβές. Ως αποτέλεσμα της υπέρβασης της αύξησης των εσόδων έναντι της αύξησης των αμοιβών, η διαφορά των ποσοστών αμοιβών/εσόδων μειώθηκε ελαφρώς από 73% στο 71% κατά την περίοδο 2020-2021.

Ενώ τα λειτουργικά κέρδη των συλλόγων της Premier League αυξήθηκαν από €55 εκατ. σε €541 εκατ. τη χρονική περίοδο 2020-21, οι ζημιές προ φόρων παρέμειναν υψηλές, παρά το γεγονός ότι μειώθηκαν από €1,1 δισ. στα €756 εκατ. Αυτό είναι και το τρίτο συνεχόμενο έτος κατά το οποίο οι σύλλογοι της Premier League αναφέρουν ζημιές προ φόρων, με μόνο 4 συλλόγους να δηλώνουν κέρδη πριν από τη φορολόγηση κατά τη διάρκεια του 2020-2021.

Συνολικά, το καθαρό κέρδος των συλλόγων της Premier League στο τέλος της περιόδου 2020-2021 σημείωσε αύξηση κατά 4%, αγγίζοντας δηλαδή τα €4,6 δισ. έναντι των €4,4 δισ. το 2020.

Η Deloitte προβλέπει ότι η επιστροφή των οπαδών στα γεμάτα ποδοσφαιρικά στάδια, οι νέες συμφωνίες αναμετάδοσης, καθώς και οι βελτιωμένες εμπορικές συμφωνίες θα αυξήσουν τα έσοδα της Premier League, τα οποία υπολογίζεται ότι θα υπερβούν τα €7 δισ. κατά την περίοδο 2022-2023.

Ο Bridge συνέχισε: «Καθώς η Premier League εισέρχεται στην τέταρτη δεκαετία της, βρίσκεται μπροστά από τον ανταγωνισμό περισσότερο από κάθε άλλη φορά, καθώς έχει καταφέρει να αναδυθεί μετά την περίοδο της πανδημίας χωρίς να έχει σημειώσει μεγάλη αύξηση στο καθαρό χρέος της, όπως εσφαλμένα πίστευαν πολλοί. Ωστόσο, η ωμή πραγματικότητα είναι ότι το πρωτάθλημα κατάφερε τελευταία φορά να ισοσκελίσει σε επίπεδα προ φόρων κατά την περίοδο 2017-2018, κάτι που υπογραμμίζει την επιτακτική ανάγκη για ισχυρή διοίκηση και οικονομικό σχεδιασμό στα επόμενα χρόνια».

### Επενδυτικές ροές

Η ανάλυση της Deloitte καταδεικνύει μια ραγδαία αύξηση επενδυτικών κινήσεων ανάμεσα στα «πέντε μεγάλα» πρωταθλήματα της Ευρώπης, καθώς οι ποδοσφαιρικοί σύλλογοι έχουν αναζητήσει και εντέλει έχουν καταφέρει να προσελκύσουν επενδύσεις κορυφαίου επιπέδου. Το 2021 πραγματοποιήθηκαν δεκα-

πέντε νέες επενδύσεις στα «πέντε μεγάλα» πρωταθλήματα, ξεπερνώντας συνολικά τον αριθμό επενδύσεων του 2019 και του 2020 μαζί, οι οποίες ήταν 12. Η συντριπτική πλειοψηφία (87%) των επενδύσεων πραγματοποιήθηκαν από επενδυτές με υψηλό προφίλ σε συνολική αξία και εταιρείες επενδύσεων ιδιωτικών κεφαλαίων, ενώ σημειώνεται ότι παραπάνω από τα 2/3 των επενδύσεων προήλθαν από τις ΗΠΑ.

Η δημοφιλία της ιδιοκτησίας πολλαπλών συλλόγων (Multiclub ownership, MCO) έχει αυξηθεί, καθώς πλέον ο κόσμος του ευρωπαϊκού ποδοσφαίρου προσμετρά 70 σωματεία, ενώ μόλις πριν από μία πενταετία ο συνολικός αριθμός των ποδοσφαιρικών σωματείων ήταν 28. Σημειώνεται ότι 9 από τους 20 συλλόγους της Premier League λειτουργούν σύμφωνα με το μοντέλο MCO.

Ο Sam Booi, επικεφαλής συμβουλευτικής sports M&A του Sports Business Group της Deloitte, επισήμανε: «Το ποδόσφαιρο αποδεικνύεται μια ελκυστική ευκαιρία για μια αναπτυσσόμενη δεξαμενή επενδυτών από όλα τα μήκη και τα πλάτη της γης, των οποίων η αυτοπεποίθηση έχει αυξηθεί σε σημαντικό βαθμό κατόπιν της ανάκαμψης των συλλόγων στη μεταπανδημική εποχή. Για να διαβεβαιώσουμε ότι οι νέες επενδύσεις θα προσφέρουν αξία σε όλους –τους παίκτες στα γήπεδα, τους θεατές, τα διοικητικά στελέχη κ.λπ. – η σημασία των υπεύθυνων επενδύσεων, οι οποίες εντέλει προασπίζουν την οικονομική, καθώς και τη λειτουργική βιωσιμότητα των συλλόγων, δεν μπορεί να τονιστεί αρκετά».

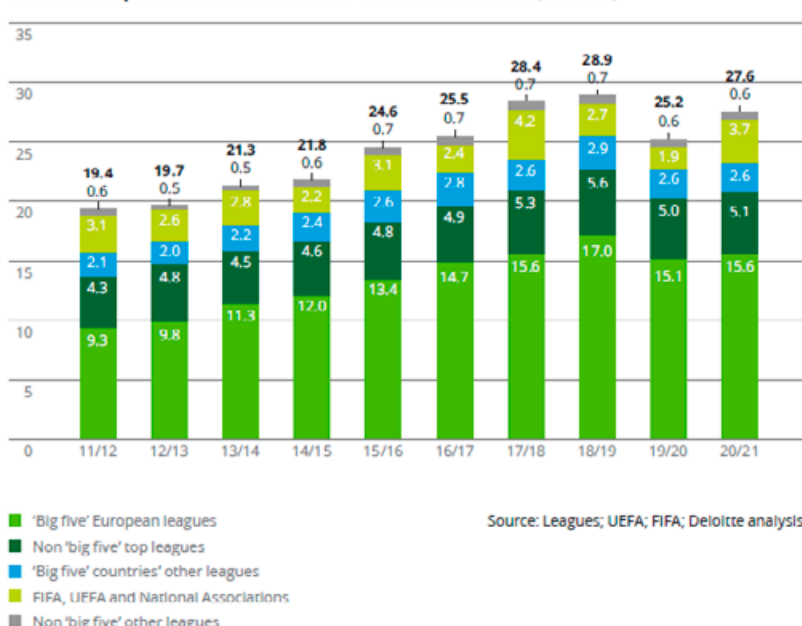
### Σημείωση

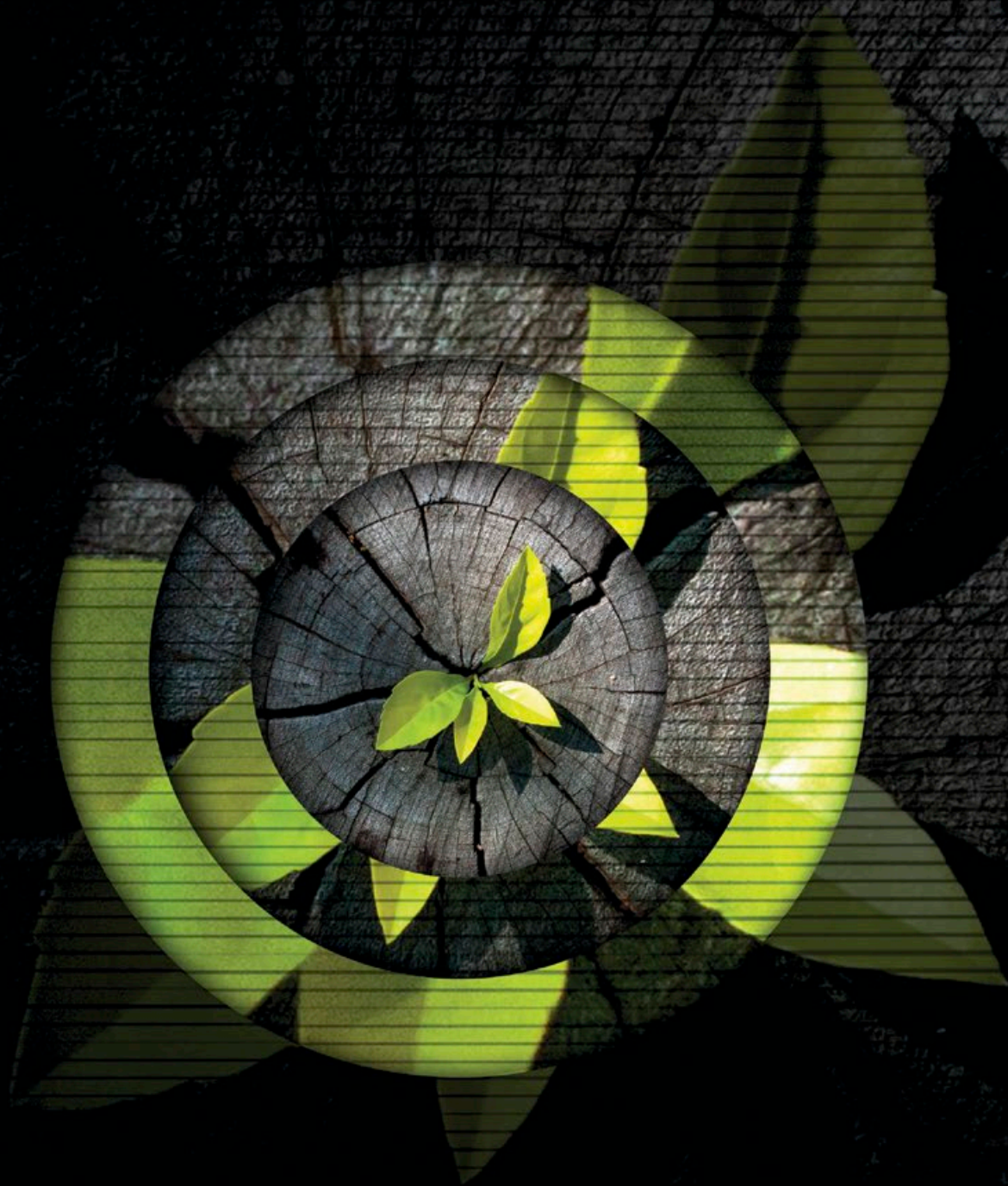
**Συναλλαγματική ισοτιμία:** Η μέση συναλλαγματική ισοτιμία για το έτος που έληξε στις 30 Ιουνίου 2021 χρησιμοποιήθηκε για τη μετατροπή των αριθμών μεταξύ ευρώ και στερλίνας (£1 € = €1,13).

**Μισθολογικά κόστη:** Τα μισθολογικά κόστη αφορούν όλους τους εργαζομένους (συμπεριλαμβανομένων των παικτών, τεχνικών και διοικητικών υπαλλήλων) και περιλαμβάνουν αποδοχές, μισθούς, τέλη εγγραφής, μπόνους, αποζημιώσεις διακοπής (της εργασιακής σχέσης), εισφορές κοινωνικής ασφάλισης και άλλες παροχές σε εργαζομένους.

Μπορείτε να διαβάσετε ολόκληρο το 31ο Annual Review of Football Finance της Deloitte στο: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2022.pdf>

Chart 1: European football market size - 2011/12 to 2020/21 (€ billion)





**Adversity**  
**Strengthen**  
**Speed-up**  
**Sustain**  
**Advantage**

Flexible organizations are like bamboo – they prosper because they can change and maintain resilience.

**Deloitte.**

# Η Ελλάδα στις πρώτες θέσεις στην κατανομή και εκταμίευση κεφαλαίων

---

 DELOITTE

**Η** Deloitte Ελλάδος προέβη στη «Συγκριτική ανάλυση απορρόφησης κεφαλαίων του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας μεταξύ κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης», με αφορμή την υποβολή του δεύτερου αιτήματος πληρωμής από την Ελλάδα, στο πλαίσιο του Μηχανισμού Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (RRF) του Ταμείου Ανάκαμψης (NextGenerationEU).

Στο πλαίσιο της ανάλυσης, η Deloitte διερεύνησε την ταχύτητα και τον βαθμό αξιοποίησης των πόρων του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (TAA) που αναλογούν στο εκάστοτε κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, βάσει των σχετικών στοιχείων που έχουν δημοσιευθεί στην ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

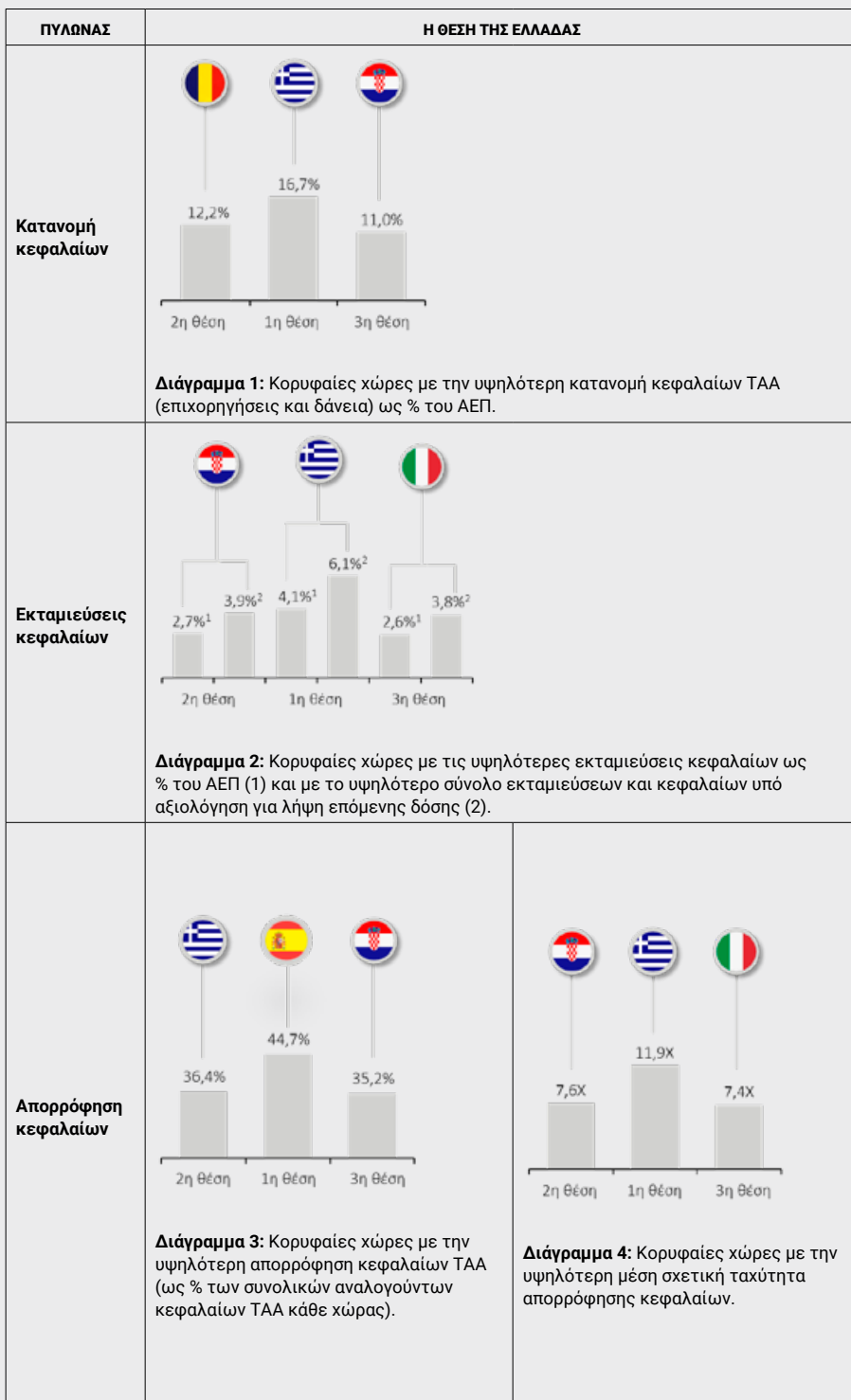
Πιο συγκεκριμένα, το εύρος της εν λόγω ανάλυσης αφορούσε το σύνολο των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εστιάζοντας, κατά κύριο λόγο, σε τρία σημεία ενδιαφέρο-

ντος, με τα κυριότερα συμπεράσματα να διαμορφώνονται ως ακολούθως:

**Κατανομή κεφαλαίων:** Η Ελλάδα βρίσκεται στην 1η θέση όσον αφορά την κατανομή κεφαλαίων TAA (επιχορηγήσεις και δάνεια) ως % του ΑΕΠ, ακολουθούμενη από τη Ρουμανία και την Κροατία (βλ. διάγραμμα 1). Σημειώνεται ότι, μεταξύ των 26 κρατών μελών με εγκεκριμένο πρόγραμμα από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, μόλις επτά (7) κράτη μέλη έχουν αιτηθεί δάνεια, εκ των οποίων το μεγαλύτερο ποσό, ως ποσοστό του ΑΕΠ, αντιστοιχεί στην Ελλάδα (7%) και την Ιταλία (6,9%).

**Εκταμιεύσεις κεφαλαίων:** Η Ελλάδα βρίσκεται στην 1η θέση όσον αφορά τις εκταμιεύσεις κεφαλαίων, καθώς και το άθροισμα εκταμιεύσεων και κεφαλαίων υπό αξιολόγηση για λήψη επόμενης δόσης, ως % του ΑΕΠ, ακολουθούμενη από την Κροατία και την Ιταλία (βλ. διάγραμμα 2)

**Απορρόφηση κεφαλαίων:** Η Ισπανία βρίσκε-



ται στην 1η θέση όσον αφορά το % απορρόφησης των κεφαλαίων ΤΑΑ που της αναλογούν, ακολουθούμενη από την Ελλάδα και την Κροατία. Όσον αφορά τη μέση σχετική ταχύτητα απορρόφησης κεφαλαίων (περισσότερα για τον τρόπο υπολογισμού της μέσης σχετικής ταχύτητας παρατίθενται στη σχετική ανάλυση της Deloitte), η Ελλάδα βρίσκεται στην 1η θέση, ακολουθούμενη από την Κροατία και την Ιταλία (βλ. διάγραμμα 3)

Σημειώνεται ότι για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν προκαταρκτικά στοιχεία ονομαστι-

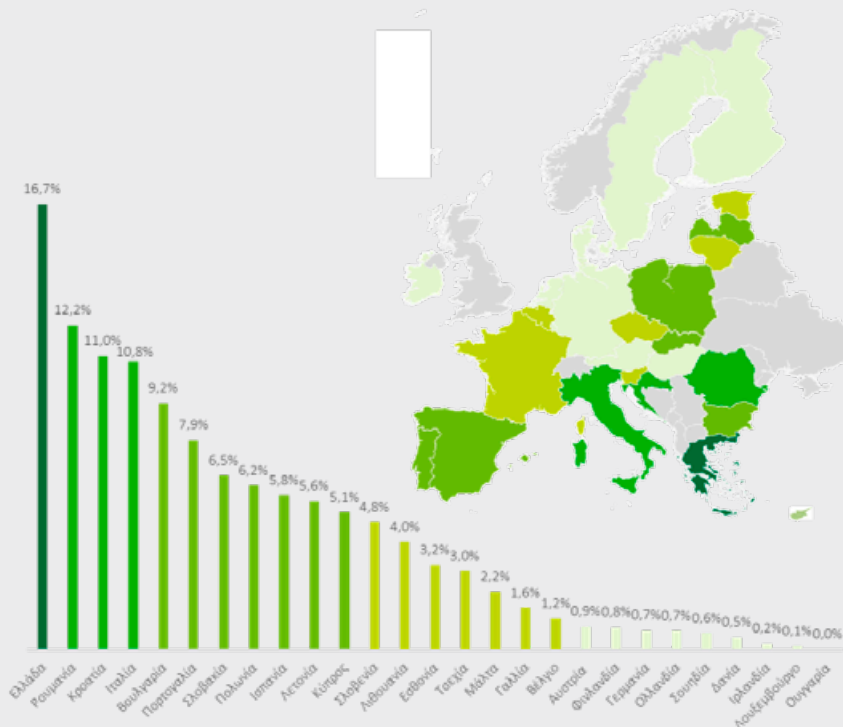
κού Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) για το έτος 2021, τα οποία έχουν δημοσιευθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τα στοιχεία στα οποία βασίστηκε η ανάλυση της Deloitte, προκύπτουν τα κάτωθι συμπεράσματα:

Όσον αφορά το 1ο σημείο ενδιαφέροντος (κατανομή κεφαλαίων), η Ελλάδα αποτελεί τη χώρα στην οποία αντιστοιχεί το μεγαλύτερο ποσοστό (16,7%) των κεφαλαίων ΤΑΑ, ήτοι επιχορηγήσεις και δάνεια (ως ποσοστό του ΑΕΠ), με τη Ρουμανία (12,2%) και την Κρο-

ατία (11%) να ακολουθούν. Παράλληλα, όσον αφορά την κατανομή κεφαλαίων σε απόλυτα νούμερα, η Ελλάδα αποτελεί τη χώρα στην οποία αντιστοιχεί η πέμπτη (5η) μεγαλύτερη χρηματοδότηση (~30,5 δισ. ευρώ) από πόρους του ΤΑΑ, ευρισκόμενη πίσω από την Ιταλία, την Πολωνία, την Ισπανία και τη Γαλλία.

Όσον αφορά το 2ο σημείο ενδιαφέροντος (εκταμιεύσεις κεφαλαίων), μόλις οκτώ (8) χώρες έχουν εκταμιεύσει την πρώτη δόση (μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα με 3,56 δισ. ευρώ), ενώ μόλις πέντε (5) χώρες, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα, έχουν αιτηθεί τη δεύτερη δόση (η οποία, για τη χώρα μας, ανέρχεται στο ποσό των 3,56 δισ. ευρώ). Σημειώνεται πως η μοναδική χώρα που έχει εκταμιεύσει τη 2η δόση είναι η Ισπανία. Στο πλαίσιο αυτό, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως, συμπεριλαμβανομένων των εκταμιεύσεων και των κεφαλαίων υπό αξιολόγηση για λήψη επόμενης δόσης, η Ελλάδα έχει λάβει το μεγαλύτερο

Διάγραμμα 5: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΤΑΑ (% ΑΕΠ)



ποσό ως % του ΑΕΠ (11,1 δις. ευρώ, ή 6,07%), ακολουθούμενη από την Κροατία (3,88%), την Ιταλία (3,77%) και τη Ρουμανία (2,66%).

Όσον αφορά το 3ο σημείο ενδιαφέροντος (απορρόφηση κεφαλαίων), η Ισπανία βρίσκεται στην πρώτη θέση, ακολουθούμενη από την Ελλάδα. Ειδικότερα, μεταξύ των 22 κρατών μελών στα οποία έχουν εκταμιευθεί κεφάλαια ΤΑΑ (επιχορηγήσεις και δάνεια), ή πρόκειται να εκταμιευθούν, η Ισπανία έχει απορροφήσει το μεγαλύτερο ποσοστό επί των αναλογούντων συνολικών κεφαλαίων ΤΑΑ (44,65%), ακολουθούμενη από την Ελλάδα (36,36%), την Κροατία (35,23%) και την Ιταλία (34,93%). Παράλληλα, η Ελλάδα καταδεικνύει τη μεγαλύτερη μέση σχετική ταχύτητα (11,87x) απορρόφησης κεφαλαίων ΤΑΑ (επιχορηγήσεις

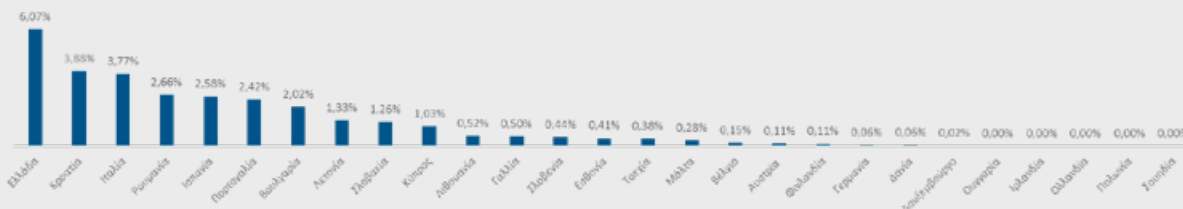
και δάνεια), ως % του ΑΕΠ, ακολουθούμενη από την Κροατία (7,59x), την Ιταλία (7,38x), τη Ρουμανία (5,21x) και την Ισπανία (5,04x).

Η μέση σχετική ταχύτητα απορρόφησης κεφαλαίων ΤΑΑ υποδηλώνει την «απόσταση» που έχει καλυφθεί επί του παρόντος από κάθε κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και υπολογίζεται λαμβάνοντας υπόψη α) τις συνολικές εκταμιεύσεις και κεφάλαια υπό αξιολόγηση για λήψη επόμενης δόσης ως % του ΑΕΠ κάθε κράτους μέλους και β) τη διάμεσο των συνολικών εκταμιεύσεων και κεφαλαίων υπό αξιολόγηση για λήψη επόμενης δόσης ως % του ΑΕΠ για τα 22 κράτη μέλη στα οποία έχουν εκταμιευθεί κεφάλαια ΤΑΑ, ή πρόκειται να εκταμιευθούν.

Συμπερασματικά, παρουσιάζεται μια δυνα-

μική που όμως διαφοροποιείται από χώρα σε χώρα στον τρόπο, την ταχύτητα και τον βαθμό αξιοποίησης των πόρων του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας. Η εν λόγω δυναμική, καθώς και η αποδοτική απορρόφηση των κεφαλαίων και η έγκαιρη και αποτελεσματική υλοποίηση των αντίστοιχων έργων και δράσεων, αναμένεται να επιφέρουν πολλαπλασιαστικά θετικές οικονομικές επιδράσεις το επόμενο διάστημα, καθώς θα επιταχυνθούν οι εκταμιεύσεις στην πραγματική οικονομία, σε μια περίοδο όπου οι οικονομίες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης επηρεάζονται αρνητικά, μεταξύ άλλων, από την αύξηση του πληθωρισμού, του κόστους της ενέργειας και της αύξησης των επιτοκίων.

Διάγραμμα 6: ΣΥΝΟΛΟ ΕΚΤΑΜΙΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΓΙΑ ΛΗΨΗ ΕΠΟΜΕΝΗΣ ΔΟΣΗΣ ΑΝΑ ΚΡΑΤΟΣ ΜΕΛΟΣ (% ΑΕΠ)



## Η ΕΥ Ελλάδαος ηγέτης των φορολογικών υπηρεσιών και κορυφαίος πάροχος υπηρεσιών ενδοομιλικών συναλλαγών

**Η** ΕΥ Ελλάδαος διακρίθηκε για μία ακόμη χρονιά για τις κορυφαίες φορολογικές υπηρεσίες που προσφέρει στην ελληνική αγορά, καθώς βραβεύτηκε ως ηγέτης των φορολογικών υπηρεσιών, αλλά και των υπηρεσιών ενδοομιλικών συναλλαγών, στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, το διεθνούς φήμης φορολογικό περιοδικό «International Tax Review» (ITR) απένειμε στην ΕΥ Ελλάδαος, για έβδομη φορά, το βραβείο «Greece Tax Firm of the Year» και, για δέκατη τρίτη φορά και για ένατη συνεχόμενη χρονιά, το βραβείο «Greece Transfer Pricing Firm of the Year», στο πλαίσιο των ετήσιων βραβείων ITR EMEA Tax Awards 2022, που διοργανώνονται από το 2005. Η επίσημη ανακοίνωση των νικητών πραγματοποιήθηκε την Πέμπτη 15 Σεπτεμβρίου 2022, στο Λονδίνο.

Σχολιάζοντας τη νέα αυτή διάκριση, ο κ. Στέφανος Μήτσιος, Partner και επικεφαλής του Φορολογικού Τμήματος της ΕΥ Ελλάδαος, δήλωσε: «Η νέα αυτή διάκριση έρχεται να επιβεβαιώσει την εδραιωμένη εικόνα της ΕΥ Ελλάδαος ως κορυφαίας εταιρείας παροχής συμβουλευτικών φορολογικών υπηρεσιών. Αποτελεί, συγχρόνως, αναγνώριση της συστηματικής και καινοτόμου δραστηριότητας, του επαγγελματισμού και της συσσωρευμένης εμπειρίας των ανθρώπων της ΕΥ, οι

οποίοι αποτελούν και τον θεμέλιο λίθο της. Στο σημερινό δύσκολο παγκόσμιο περιβάλλον, δεσμευόμαστε να συνεχίσουμε να επενδύουμε στο ανθρώπινο δυναμικό και την τεχνολογία και, με την υποστήριξη του παγκόσμιου δικτύου της ΕΥ, να παρέχουμε στην αγορά επιχειρηματική καθοδήγηση και καινοτόμες λύσεις».

## Νέος διευθύνων σύμβουλος της ΕΥ Ελλάδαος ο Γιώργος Παπαδημητρίου

**Κ**αθίκοντα νέου διευθύνοντος συμβούλου της ΕΥ Ελλάδαος αναλαμβάνει από την 1η Ιανουαρίου 2023 ο κ. Γιώργος Παπαδημητρίου, διαδεχόμενος τον κ. Παναγιώτη Παπάζογλου.

Ο κ. Γιώργος Παπαδημητρίου ξεκίνησε την καριέρα του το 2000, και εντάχθηκε στην ΕΥ Ελλάδαος το 2002. Το 2007 έγινε ο νεότερος εταίρος στην ιστορία της ΕΥ Ελλάδαος. Διετέλεσε επικεφαλής του Τμήματος Συμβουλευτικών Υπηρεσιών της ΕΥ Ελλάδαος και Νοτιοανατολικής Ευρώπης από το 2008 μέχρι τα τέλη του 2014, θέτοντας τις βάσεις για την πολύ σημαντική ανάπτυξη του τμήματος αυτού στην ελληνική αγορά. Από τις αρχές του 2015 ανέλαβε επικεφαλής του Financial Services Sector στην ευρύτερη περιοχή της Κεντρικής, Ανατολικής, Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Κεντρικής Ασίας (CESA), ενώ από τον Ιανουάριο του 2021 είναι ο ΕΥ Markets and Accounts Leader για την περιοχή αυτή.

Μοιράζεται συχνά την πολύχρονη εμπειρία του και τις γνώσεις του για το επιχειρείν συμμετέχοντας ως ομιλητής σε συνέδρια, καθώς και ως εισηγητής σε εξειδικευμένα

εκπαιδευτικά σεμινάρια της ΕΥ. Στο παρελθόν έχει διατελέσει πρώτος περιφερειακός διευθυντής του ελληνικού παραρτήματος του Professional Risk Managers' International Association, του οποίου ήταν και ιδρυτής. Είναι πιστοποιημένος Chartered Financial Analyst (CFA), Professional Risk Manager (PRM), Financial Risk Manager (FRM), καθώς και Certified Financial Services Auditor (CFSA). Είναι κάτοχος πτυχίου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, μεταπτυχιακού τίτλου στη Λογιστική και Χρηματοοικονομική από το London School of Economics (LSE) και έχει δύο γιους.

Ο απερχόμενος διευθύνων σύμβουλος, ο οποίος θα ολοκληρώσει τη θητεία του στις 31 Δεκεμβρίου 2022, κ. Παναγιώτης Παπάζογλου, εργάζεται στην ΕΥ από το 1988 και ανέλαβε τη σημερινή του θέση τον Ιούλιο του 2010. Τον Ιανουάριο του 2011 ανέλαβε, επίσης, τον ρόλο του επικεφαλής της ΕΥ στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Έχει διατελέσει, επίσης, ΕΥ Markets and Accounts Leader για την περιοχή της CSE/CESA, από τον Ιανουάριο του 2015 έως και τον Δεκέμβριο του 2020, διευθύνων σύμβουλος και επικεφαλής Ελεγκτικών Υπηρεσιών της ΕΥ στη Βουλγαρία για τρία χρόνια (2006-2008), καθώς και επικεφαλής Ελεγκτικών Υπηρεσιών της ΕΥ στη Ρουμανία για δύο χρόνια (2009-2010).

Στη διάρκεια της θητείας του ως διευθύνοντος συμβούλου, η ΕΥ Ελλάδαος αναπτύχθηκε δυναμικά, με γραφεία στην Αθήνα, στη Θεσσαλονίκη και, πιο πρόσφατα, στην Πάτρα, πολλαπλασιάζοντας τα μεγέθη της και κατακτώντας κορυφαία θέση στην ελληνική αγορά, ενώ το ανθρώπινο δυναμικό της αυξήθηκε κατά περίπου 250%, ξεπερνώντας πλέον τους 1.900 εργαζόμενους, από 540.

## Felix I. Lessambo Ελεγκτικές, συμβουλευτικές και υπηρεσίες οικονομικού εγκλήματος και απάτης: Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση

**Η** λέξη «έλεγχος» προέρχεται από τη λατινική λέξη *audire*, που σημαίνει «ακούω». Οι δραστηριότητες ελέγχου μπορούν να εντοπιστούν σε αρχαίους πολιτισμούς, όπως αυτούς της Κίνας, της Αιγύπτου και της Ελλάδας. Οι αρχαίες ελεγκτικές δραστηριότητες που εντοπίζονται στην Ελλάδα (περίπου στο 350 π.Χ.) φαίνεται να βρίσκονται πιο κοντά στη σημερινή ερμηνεία του ελέγχου.

Η ελεγκτική είναι μια συστηματική διαδικασία αντικειμενικής απόκτησης και αξιολόγησης αποδεικτικών στοιχείων σχετικά με οικονομικές δράσεις και γεγονότα, προκειμένου να εξακριβωθεί ο βαθμός αντιστοιχίας μεταξύ των ισχυρισμών και των καθιερωμένων κριτηρίων, καθώς και να κοινοποιηθούν τα αποτελέσματα αυτά στα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο ρόλος της διασφάλισης που παρέχουν οι ελεγκτικές εταιρείες είναι ζωτικής σημασίας για τις χρηματοπιστωτικές αγορές. Η πληροφορία αποτελεί τη ζωογόνο φύση της αγοράς. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η αγορά, η πληροφόρηση πρέπει να διαθέτει μια βάση αξιοπιστίας. Η εμπιστοσύνη των επενδυτών ενισχύεται από τη γνώση ότι οι δημοσιευμένες χρηματοοικονομικές καταστάσεις εκδίδονται λαμβάνοντας υπόψη ένα αυστηρό πλαίσιο ανεξάρτητης και αντικειμενικής έρευνας και ανάλυσης.

Στη βάση αυτή κινείται το νέο σύγγραμμα με τίτλο Ελεγκτικές, συμβουλευτικές και υπηρεσίες οικονομικού εγκλήματος και απάτης: Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, του Felix I. Lessambo. Μέσα από την παράθεση στοιχείων, ο τόμος φιλοδοξεί να αποτυπώσει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, τόσο στη θεωρία όσο και στην πρακτική της ελεγκτικής ως επιστήμης, που την καθιστά έναν εξαιρετικά σημαντικό τομέα για τη σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα. Σήμερα η ελεγκτική, ως θεσμός, έχει

επεκταθεί σε όλο το φάσμα της διοικητικής δραστηριότητας και λειτουργίας, τόσο στον ιδιωτικό όσο και το δημόσιο τομέα, τα πιστωτικά ιδρύματα, τους φορείς και τους διεθνείς οργανισμούς. Το βασικό αντικείμενο της ελεγκτικής εντοπίζεται στη σταδιακή μετατόπιση από την ανακάλυψη της οικονομικής απάτης στη διαπίστωση της ορθότητας με την οποία οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις παρουσιάζουν την οικονομική θέση και τα αποτελέσματα λειτουργίας των οικονομικών μονάδων. Η ελεγκτική ξεκινάει από την ανάγκη να διασφαλιστεί η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία κάθε οικονομικής μονάδας. Για τον λόγο αυτό αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον, ολοένα και περισσότερο στις ημέρες μας, η ανάπτυξη και εφαρμογή μηχανισμών ελέγχου υψηλής ποιότητας λειτουργικών δομών, που να μπορούν να διασφαλίζουν το δημόσιο και ιδιωτικό συμφέρον, με τρόπο που να είναι διακριτός και συνεπής με την κείμενη νομοθεσία, καθώς και τις επιταγές των καιρών.

Η ανάγκη ώστε η ελεγκτική να υποστηρίξει ενεργά την προσπάθεια για εξιχνίαση τυχόν κρουσμάτων απάτης σε βάρος των εταιρειών, των μετόχων, των ομολογιούχων, του κράτους και της κοινωνίας εν γένει, καθίσταται διαχρονικά επιτακτική. Έτι περαιτέρω σήμερα, που οι προκλήσεις λόγω της παγκοσμιοποίησης καθίστανται ολοένα και πιο κρίσιμες. Οι ελεγκτικοί και λογιστικοί κανόνες τείνουν να εναρμονιστούν μεταξύ τους σε παγκόσμια κλίμακα, καθώς και τα πλαίσια εφαρμογής τους συγκλίνουν συνεχώς, προκειμένου οι έλεγχοι των εγκλημάτων οικονομικής φύσεως να γίνουν αυστηρότεροι και να μειωθούν στο ελάχιστο τα περιθώρια της ανοχής. Το παρόν σύγγραμμα πραγματεύεται τη σημαντική συμβολή της ελεγκτικής επιστήμης στην καταπολέμηση του οικονομικού εγκλήματος - απάτης. Αυτός είναι και ο αντικειμενικός σκοπός του βιβλίου, δηλαδή με άλλα λόγια να προβληματιστεί ο αναγνώστης και να αναλογιστεί ότι, χωρίς τη συμβολή των πάσης φύσεως οικονομικών ελέγχων, η καταπολέμηση των οικονομικών εγκλημάτων καθίσταται σχεδόν ανέφικτη.

### Δομή

Το σύγγραμμα απαρτίζεται από τρία μέρη με υποκεφάλαια σε κάθε ένα από αυτά, ενώ απευθύνεται σε ελεγκτές, αναλυτές, μάνατζερ, φοιτητές και κάθε είδους ενδιαφερόμενους, που επιθυμούν να κατανοήσουν τις εξελίξεις στον χώρο της ελεγκτικής, αλλά και το πλαίσιο ελέγχου, το επάγγελμα του ελεγκτή και τα πρότυπα του ελέγχου. Ας ανατρέξουμε, ωστό-

σο, στις ενότητες που υπάρχουν στο βιβλίο, αναδεικνύοντας τα επιμέρους χαρακτηριστικά και τις κατευθύνσεις που δίδονται σε αυτό. Αρκετά άρθρα που υπάρχουν σε αυτό παραθέτουν στοιχεία και προχωρούν σε ανάλυση των στοιχείων ελέγχου, καθώς και των κινδύνων που συνθέτουν την απάτη, αλλά και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου κατά τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων.

Η δομή του βιβλίου ξεκινάει από το πρώτο μέρος, όπου τοποθετείται το πλαίσιο του ελεγκτικού πεδίου, η αναγκαιότητα του επαγγέλματος του ελεγκτή και τα πρότυπα που διέπουν τη λειτουργία της ελεγκτικής. Σαφείς αναφορές γίνονται σε έννοιες όπως ο έλεγχος συμμόρφωσης, που είναι η ολοκληρωμένη ανασκόπηση της τήρησης των κανονιστικών οδηγιών από έναν οργανισμό, καθώς και ο έλεγχος χρηματοοικονομικών καταστάσεων, που αποτελεί την εξέταση της κατάστασης μιας οντότητας και των συνοδευτικών γνωστοποιήσεων από ανεξάρτητο ελεγκτή. Το αποτέλεσμα αυτής της εξέτασης αποτυπώνεται στην έκθεση του ορκωτού ελεγκτή, η οποία επιβεβαιώνει την αρτιότητα της παρουσίασης των οικονομικών καταστάσεων με συνεπή και ορθό, με τα ελεγκτικά κριτήρια, τρόπο. Αναλύονται, επίσης, οι στόχοι του ελέγχου, με σκοπό τον εντοπισμό της απάτης, στην πρόληψη μέσω κατάλληλων διασφαλίσεων και αρχών, καθώς και οι γενικοί στόχοι του ορκωτού ελεγκτή, κατά τη διενέργεια ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων, που μεταξύ άλλων είναι: (α) η εξασφάλιση εύλογης βεβαιότητας σχετικά με το κατά πόσον οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις στο σύνολό τους είναι απαλλαγμένες από ουσιώδεις ανακρίβειες, είτε λόγω απάτης είτε λόγω σφάλματος, επιτρέποντας έτσι στον ελεγκτή να εκφράσει γνώμη σχετικά με το κατά πόσο αυτές αποτυπώνονται δίκαια, από κάθε άποψη, σύμφωνα με το ισχύον πλαίσιο χρηματοοικονομικής αναφοράς, καθώς και (β) να υποβάλλει εκθέσεις σχετικά με τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και να επικοινωνεί όπως απαιτείται από τα γενικά αποδεκτά ελεγκτικά πρότυπα (Generally Accepted Auditing Standards ή GAAS), σύμφωνα και με τα πορίσματα του ελεγκτή.

Ο αναγνώστης, συνεχίζοντας στο δεύτερο μέρος του τόμου, κατανοεί το πλαίσιο υιοθέτησης της ελεγκτικής και εκτέλεσης του επαγγέλματος του ελεγκτή, λαμβάνοντας υπόψη τον νόμο Sarbanes-Oxley των ΗΠΑ. Κατανοούνται και εντοπίζονται οι τέσσερις θεωρίες που έχουν προταθεί για να εξηγηθεί η εμφάνιση περιπτώσεων ελεγκτικής απάτης



στις ΗΠΑ: (α) η αποεπαγγελματοποίηση του ελέγχου είτε η απώλεια της ικανότητας εντοπισμού απάτης, (β) η πώληση συμβουλευτικών υπηρεσιών στις ίδιες εταιρείες - πελάτες που καλούνται να ελέγξουν, (γ) η μειωμένη ευθύνη των ελεγκτικών εταιρειών να αντιμετωπίσουν τις αστοχίες τους στο ελεγκτικό αντικείμενο και (δ) η απορρύθμιση της αγοράς, η οποία ξεκίνησε τη δεκαετία του 1980.

Ενδιαφέρουσα προσέγγιση διενεργείται και κατά την ανάλυση των γενικά αποδεκτών ελεγκτικών προτύπων, κατά τον σχεδιασμό ελέγχου και την αξιολόγηση της ποιότητας της ελεγκτικής δέσμευσης. Αναλύεται, μεταξύ άλλων, ότι ένας ανεξάρτητος ελεγκτής σχεδιάζει, διενεργεί και αναφέρει τα αποτελέσματα ενός ελέγχου σύμφωνα με τα γενικά αποδεκτά ελεγκτικά πρότυπα (GAAS). Τα πρότυπα ελέγχου παρέχουν ένα μέτρο της ποιότητας του ελέγχου και των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε έναν έλεγχο. Οι ελεγκτικές διαδικασίες διαφέρουν από τα ελεγκτικά πρότυπα. Οι ελεγκτικές διαδικασίες είναι πράξεις που εκτελεί ο ελεγκτής κατά τη διάρκεια ενός ελέγχου για να συμμορφωθεί με τα ελεγκτικά πρότυπα. Ο δε προγραμματισμός του ελέγχου περιλαμβάνει τη θέσπιση της συνολικής στρατηγικής ελέγχου για την ανάθεση και την ανάπτυξη ενός σχεδίου ελέγχου, το οποίο περιλαμβάνει, ειδικότερα, προγραμματισμένες διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνου και προγραμματισμένες απαντήσεις στους κινδύνους ουσιώδους ανακρίβειας. Ο στόχος του ελεγκτή είναι να πραγματοποιήσει μια αξιολόγηση των σημαντικών κρίσεων που έγιναν από την ομάδα ανάθεσης, καθώς και των σχετικών συμπερασμάτων που προέκυψαν κατά τη διαμόρφωση του συνολικού συμπεράσματος για την ανάθεση και την προετοιμασία της έκθεσης.

Επίσης, η λειτουργία των επαγγελματικών προτύπων αποτελεί αντικείμενο που συνιστά καθοριστικό εργαλείο για την επιτυχία κάθε ελέγχου. Ο ανεξάρτητος ελεγκτής έχει την ευθύνη να συμμορφώνεται με τα πρότυπα που αποδέχονται οι συνάδελφοί του. Αναγνωρίζοντας τη σημασία αυτής της συμμόρφωσης, το αμερικανικό ινστιτούτο ορκωτών λογιστών έχει υιοθετήσει, ως μέρος του κώδικα επαγγελματικής συμπεριφοράς, κανόνες που υποστηρίζουν τα πρότυπα και παρέχουν τη βάση για την επιβολή τους. Τα γενικά πρότυπα είναι προσωπικής φύσης και αφορούν τα προσόντα του ελεγκτή και την ποιότητα της εργασίας του, διαφορετικά από εκείνα τα πρότυπα που σχετίζονται με την απόδοση της εργασίας του στο πεδίο και την αναφορά του. Αναφέρεται ότι: (α)

Το πρώτο γενικό πρότυπο είναι ότι ο έλεγχος πρέπει να διενεργείται από άτομο ή άτομα που έχουν επαρκή τεχνική κατάρτιση και επάρκεια ως ελεγκτές, (β) το δεύτερο γενικό πρότυπο είναι ότι σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με την ανάθεση, ο ελεγκτής ή οι ελεγκτές πρέπει να διατηρούν μια ανεξάρτητη στάση και θα πρέπει να είναι απαλλαγμένοι από οποιαδήποτε υποχρέωση ή συμφέρον προς τον πελάτη, τη διοίκηση ή τους ιδιοκτήτες του υπό έλεγχο οργανισμού και (γ) το τρίτο γενικό πρότυπο είναι η «επαγγελματική δεοντολογία», η οποία πρέπει να ασκείται κατά το σχεδιασμό και την εκτέλεση του ελέγχου και την προετοιμασία της αναφοράς ελέγχου. Η «επαγγελματική δεοντολογία» επιβάλλει την ευθύνη σε κάθε επαγγελματία εντός ενός ανεξάρτητου ελεγκτικού οργανισμού να τηρεί τα πρότυπα της εργασίας πεδίου και αναφοράς.

Τελειώνοντας την ανάγνωση του βιβλίου, ο αναγνώστης στο τρίτο μέρος πληροφορείται για τα φαινόμενα απάτης και τις βασικές έννοιες που αναδεικνύονται σήμερα. Ο ελεγκτής έχει την ευθύνη να σχεδιάζει και να διενεργεί τον έλεγχο προκειμένου να αποκτήσει εύλογη διασφάλιση για το εάν οι οικονομικές καταστάσεις είναι απαλλαγμένες από ουσιώδη ανακρίβεια, είτε αυτή προκλήθηκε από λάθος είτε από απάτη. Ωστόσο, είναι ευθύνη της διοίκησης να σχεδιάζει και να εφαρμόζει προγράμματα και ελέγχους για την πρόληψη, την αποτροπή και τον εντοπισμό της απάτης. Σύμφωνα με τα αναφερόμενα, η απάτη ορίζεται ως μια σκόπιμη πράξη που οδηγεί σε ουσιώδη ανακρίβεια στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις που αποτελούν αντικείμενο ελέγχου. Ο πρωταρχικός παράγοντας που διακρίνει την απάτη από το λάθος είναι εάν η υποκείμενη ενέργεια που οδηγεί σε ανακρίβεια των χρηματοοικονομικών καταστάσεων είναι σκόπιμη ή ακούσια. Ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος επί της χρηματοοικονομικής αναφοράς («εσωτερικός έλεγχος») βοηθά στη διασφάλιση ότι οι εταιρείες παράγουν αξιόπιστες δημοσιευμένες χρηματοοικονομικές καταστάσεις, τις οποίες οι επενδυτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν στη λήψη επενδυτικών αποφάσεων.

Στο πλαίσιο των ως άνω, υπάρχουν εκτενή παραδείγματα που προσδιορίζουν χαρακτηριστικά της απάτης, ενώ διενεργείται προσέγγιση σε διάφορα σκάνδαλα που ανέκυψαν ανά τον κόσμο, με στοιχεία εταιρικής απάτης, καθώς και δεδομένα που συντέιναν στην εμφάνιση τέτοιων συμβάντων (βλ. Κ. Ζοπουνίδης, Β. Μπάλλα, «Υπαρξη απάτης στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις», Accountancy Greece- Ch.

Spathis, M. Doumpos, C. Zopounidis, «Detecting falsified financial statements: a comparative study using multicriteria analysis and multivariate statistical techniques», European Accounting Review, vol. 11, issue 3, 2002, 509-535).

Στο πλαίσιο αναφορά του μέρους αυτού αναδεικνύονται, μεταξύ άλλων, στοιχεία που συνθέτουν τα χαρακτηριστικά απάτης και σχετίζονται με: (α) ελλείψεις στο πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης, όπως: i. υπερβολική εταιρική ισχύς που τίθεται στα χέρια ενός μεμονωμένου ατόμου, ii. ο διεθυνών σύμβουλος πραγματοποιεί σημαντικές πληρωμές χωρίς να ενημερώσει τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, iii. θέματα σύγκρουσης συμφερόντων κ.ά. καθώς και (β) πλημμελής τήρηση ελεγκτικών διαδικασιών και αποσπασματική εφαρμογή λογιστικών προτύπων, που συντείνουν στην ανάπτυξη των συμβάντων απάτης.

Τέλος, ο τόμος περιλαμβάνει ερωτήσεις σε κρίσιμα θέματα ελεγκτικού περιεχομένου, καθώς και γλωσσάριο σημαντικών όρων που υιοθετούνται στην ελεγκτική με τη βασική ερμηνεία τους, και εκφράσεις που μπορεί να αναζητηθούν για την κατανόηση και διαλεύκανση θεμάτων που άπτονται της καθημερινής λειτουργίας του ελέγχου σε οποιαδήποτε οντότητα.



**Felix I. Lessambo**  
**Ελεγκτικές, συμβουλευτικές και**  
**υπηρεσίες οικονομικού εγκλήματος**  
**και απάτης: Μια ολοκληρωμένη**  
**προσέγγιση**

Μτφρ.: Κ. Ζοπουνίδης, Χ. Λεμονάκης, Γ. Φίλος  
 Εκδόσεις Κλειδάριθμος

# Αδ

## ΔΕΛΤΙΟ ΣΥΝΔΡΟΜΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΔΡΟΜΗΤΗ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ / NAME

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ / PROFESSION

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ / ADDRESS

ΑΦΜ / VAT

ΔΟΥ

ΠΟΛΗ / CITY

T.K. / POSTAL CODE

ΧΩΡΑ / COUNTRY

ΤΗΛΕΦΩΝΟ / PHONE NUMBER

EMAIL

Επιθυμώ να γίνω συνδρομητής / τρια για τα τεύχη

(ετήσια συνδρομή, 4 τεύχη)

### ΣΥΝΔΡΟΜΕΣ (4 ΤΕΥΧΗ ΤΟ ΧΡΟΝΟ), ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ 10,00 €

#### ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ

ΜΕΛΗ ΣΟΕΛ € 18,00  
ΦΟΙΤΗΤΕΣ € 18,00

ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ € 40,00  
ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ, ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ, ΙΔΡΥΜΑΤΑ, ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ € 50,00

#### ΣΥΝΔΡΟΜΕΣ ΚΥΠΡΟΥ

ΜΕΛΗ Σ.Ε.Λ.Κ., ΕΛΕΓΚΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ €24,00  
ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ, ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ, ΙΔΡΥΜΑΤΑ, ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ €56,00

ΛΟΙΠΑ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ €46,00

ΣΥΝΔΡΟΜΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ 80,00 €

(Στις τιμές αυτές περιλαμβάνονται τα ταχυδρομικά τέλη.)

## ΤΡΟΠΟΙ ΠΛΗΡΩΜΗΣ

#### Με κατάθεση σε τραπεζικό λογαριασμό:

ALPHA BANK: IBAN: GR 38 0140 8020 8020 1001246  
Εθνική Τράπεζα: IBAN: GR 94 0110 1290 0000 1294 8035907  
Eurobank: IBAN: GR 89 026 0062 0000 150200 840163

Για περισσότερες πληροφορίες και διευκρινίσεις, επικοινωνήστε: ΣΟΕΛ,  
Βάσω Μουζακίτη,  
210 3891400-466,  
email: Vaso.Mouzakiti@soel.gr

(Προκειμένου να ισχύσει η συνδρομή σας, πρέπει να αποστείλετε το αποδεικτικό κατάθεσης και το παρόν δελτίο συμπληρωμένο με τα στοιχεία σας στον αριθμό φαξ: 210 3825159 και να επικοινωνήσετε με την κα Μουζακίτη, για επιβεβαίωση της αποστολής. Το αποδεικτικό κατάθεσης και τα στοιχεία σας είναι απαραίτητα για την έκδοση του αναγκαίου παραστατικού – απόδειξη είσπραξης ή τιμολόγιο.)

# Οι ορκωμοσίες νέων ΑΟΕΛ & ΟΕΛ:

Με ιδιαίτερη χαρά τους τελευταίους μήνες, ορκίσαμε στο ΣΟΕΛ 79 νέους Ορκωτούς Ελεγκτές Λογιστές, ενώ υποδεχτήκαμε και ορκίσαμε τουλάχιστον 260 νέους Ασκούμενους Ορκωτούς Ελεγκτές Λογιστές. Ο Πρόεδρος του ΣΟΕΛ κ. Χαρίλαος Αλαμάνος ευχήθηκε σε όλους τους νέους ΟΕΛ καλή σταδιοδρομία ενώ καλωσόρισε με θερμά λόγια τους νέους ΑΟΕΛ και τους ευχήθηκε κάθε επιτυχία στα νέα τους καθήκοντα. Μεταξύ άλλων επισήμανε ότι το ΣΟΕΛ θα σταθεί αρωγός όπου χρειαστεί, ενώ τόνισε τις σημαντικές προοπτικές του ελεγκτικού επαγγέλματος

## ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΙΟΥΝΙΟΥ 2022 ΑΝΑΚΟΙΝΩΝΟΥΜΕ:



➔ ΕΝΑΡΞΗ ΝΕΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΙΕΣΟΕΛ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2022 ΜΕ ΜΕΙΚΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ (ΔΙΑ ΖΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ

➔ ΕΝΑΡΞΗ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΟΕΛ ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2022 ΜΕ ΤΗΝ ΜΕΘΟΔΟ ΤΗΣ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

➔ ΝΕΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟ ΤΜΗΜΑ ΜΕΤΚΕΛ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΑΠΟ ΤΟΝ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟ 2022

# YOUR OPENING MOVE TO SUCCESS

## ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΩΜΑΤΟΣ ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ

Στο σκάκι, όπως και στην επαγγελματική σταδιοδρομία, η σωστή κίνηση καθορίζει τη νίκη! Στο ΙΕΣΟΕΛ δίνουμε στους νέους που θέλουν να σταδιοδρομήσουν στο ελεγκτικό επάγγελμα, αλλά και σε στελέχη επιχειρήσεων, όλες τις κατάλληλες γνώσεις, για να κάνουν το πιο μελετημένο βήμα της καριέρας τους, μέσα από συνεργασίες με κορυφαία εκπαιδευτικά ιδρύματα της Ελλάδας και του εξωτερικού, σε μεταπτυχιακά προγράμματα και σεμινάρια επιμόρφωσης.

Μάθε περισσότερα στο [iesoel.com](http://iesoel.com)