

ESG ΑΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΚΑΙ
ΕΤΑΙΡΙΚΟΙ ΦΟΡΟΙ

ΟΙ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ
ΑΓΟΡΕΣ ΣΤΑ ΧΡΟΝΙΑ
ΤΗΣ ΤΕΧΝΗΤΗΣ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

ΟΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΕΣ
ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ, 2024-25

Ag

ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΟΥ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΜΑΤΟΣ ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ (ΙΕΣΟΕΑ)

ΠΕΡΙ-
ΟΔΙΚΟ
ΟΙΚΟ-
ΝΟΜΙ-
ΚΟΥ
ΛΟΓΙ-
ΣΜΟΥ

index

01.

News

04.

Editorial

06.

Οι 12+2 προκλήσεις που θα διαμορφώσουν το μέλλον της Ελλάδας, **Νίκος Καραμούζης, Grant Thornton**

09.

Οι 10 κορυφαίες γεωπολιτικές εξελίξεις για το 2026, **EY**

12.

Το μέλλον της καινοτομίας απαιτεί συνεργασία ανθρώπου και τεχνητής νοημοσύνης, **Βασίλης Καζάς, Grant Thornton**

14.

Οι CFOs αξιοποιούν την ΑΙ για να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις, **EY**

15.

Οι CEO επενδύουν στην ΤΝ και το ταλέντο, παρά τις οικονομικές προκλήσεις, **KPMG**

18.

Η απασχόληση, η παραγωγικότητα και οι χρηματιστηριακές αγορές στα χρόνια της τεχνητής νοημοσύνης, **Αργύρης Καπνισάκης**

22.

το μέλλον της ασφάλισης, **Deloitte**

24.

Οι ασφαλιστικές εταιρίες και οι στρατηγικές στο πεδίο της τεχνητής νοημοσύνης, **Δέσποινα Παπαχρυσάνθου, KPMG**

28.

Επερχόμενες προκλήσεις στην αγορά ηλεκτρικής ενέργειας, **Ιωάννης Στεφάνου, Grant Thornton**

32.

Σύγχρονα χρηματοδοτικά εργαλεία επενδύσεων στην Ελλάδα: Θεσμικό πλαίσιο, μηχανισμοί εφαρμογής και αναπτυξιακή στόχευση, **Μιχαήλ Γκέκας, ALPHA AUDITORS**

36.

Η ελληνική αγορά ακινήτων: Διαρθρωτικές αλλαγές και αναδυόμενες ευκαιρίες, **Κέννυ Ευαγγέλου, KPMG**

37.

Επενδύσεις σε ψηφιακές υποδομές, logistics και επαγγελματικούς χώρους οι κορυφαίες τάσεις για τον κλάδο ακινήτων, **Deloitte**

39.

Κυβερνοασφάλεια 2026-2030: Το ψηφιακό «οχυρό» της Ελλάδας στη νέα εποχή, **Ανέστης Δημόπουλος, Baker Tilly**

40.

Οι νέες τάσεις στο payroll outsourcing και ο ρόλος του global payroll στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, **Νάντια Σαραντοπούλου, Baker Tilly**

42.

Αναβαλλόμενος φόρος τραπεζών: ευχή και κατάρα, **Παναγιώτης Β. Παπαδέας**

46.

Προβλέψεις για τον τεχνολογικό κλάδο το 2026, **BDO**

49.

Επενδύσεις νέας γενιάς, ΑΙ και η νέα εποχή σε Λογιστική και Χρηματοοικονομική, **Ιωάννης Σαβάδης, SOA Crowe**

50.

ESG ασυνέπειες και εταιρικοί φόροι: Μια επιπλέον διάσταση της εταιρικής υπευθυνότητας, **Ευάγγελος Χύτης, Μαρία Μητρούλια**

54.

Βιωσιμότητα: ικανότητα και επαγγελματική κρίση πρέπει να συμβαδίζουν, **Λίνα Λεμεσίου, NEWinsight**

56.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Τι δείχνει πανελλαδική έρευνα για ωριμότητα, προκλήσεις και κοινωνική επίδραση, **Deloitte**

58.

Ηλικιακή προκατάληψη στη συνέντευξη εργασίας: Πώς να την αντιμετωπίσετε με αυτοπεποίθηση και νόημα, **Δήμητρα Σπανού, KPMG**

59.

Ελαφρά επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομίας το 2026, **EY-Parthenon**

60.

Οι ελεγκτικές εταιρίες στην Ελλάδα, περίοδος 2024-25: Κατάταξη βάσει κύκλου εργασιών, **Κωνσταντίνος Ι. Νιφορόπουλος**

67.

Μεγάλες επινοήσεις στα μαθηματικά από οικονομικά προβλήματα, **Παναγιώτης Βρουστούρης, MPI Hellas**

69.

Έννοιες Ελέγχου στη Λογιστική και την Ελεγκτική, **Αναστασία Β. Φίλιου**

74.

Λογιστική παρακολούθηση των εξωκεφαλαιακών και των εγγυητικών εισφορών ιδιωτικής κεφαλαιουχικής εταιρείας (Α μερος), **Χαράλαμπος Κ. Ξένος**

80.

Η ΕΥ Ελλάδος δημοσιεύσε Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης για το οικονομικό έτος 2025, **EY**

62

NEWS

Από τα Γραφεία Δημοσίων και Διεθνών Σχέσεων ΣΟΕΑ

— Επίσημη έκθεση EFRAG με ημερομηνία 10.12.2025 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:

Για το έτος 2025:

- ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) 2025/1047 ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ της 27ης Μαΐου 2025 για την τροποποίηση του κανονισμού (ΕΕ) 2023/1803 όσον αφορά το Διεθνές Πρότυπο Χρηματοοικονομικής Αναφοράς 9 και το Διεθνές Πρότυπο Χρηματοοικονομικής Αναφοράς 7.
- ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) 2025/1266 ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ της 30ής Ιουνίου 2025 για την τροποποίηση του κανονισμού (ΕΕ) 2023/1803 όσον αφορά το Διεθνές Πρότυπο Χρηματοοικονομικής Αναφοράς 9 και το Διεθνές Πρότυπο Χρηματοοικονομικής Αναφοράς 7.
- ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) 2025/1331 ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ της 9ης Ιουλίου 2025 για την τροποποίηση του κανονισμού (ΕΕ) 2023/1803 όσον αφορά τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς 1, 7, 9 και 10 και το Διεθνές Λογιστικό Πρότυπο 7.

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

— Η Accountancy Europe παρουσίασε τη νέα δημοσίευσή της με τίτλο: «Πέρα από τα ιδιωτικά κεφάλαια: ιδιοκτησία τρίτων στον τομέα της λογιστικής και του ελέγχου» (Beyond private equity: third party ownership in the accountancy and audit sector).

Αυτή η εργασία διερευνά πώς η ιδιοκτησία τρίτων, συμπεριλαμβανομένων των ιδιωτικών κεφαλαίων, αναδιαμορφώνει τον ευρωπαϊκό λογιστικό και ελεγκτικό τομέα. Βασιζόμενη στη δημοσίευση της Accountancy Europe του Ιουνίου 2025 σχετικά με τις επενδύσεις σε ιδιωτικά κεφάλαια, αναλύει το ευρύτερο τοπίο της εξωτερικής συμμετοχής κεφαλαίων.

Για περισσότερες πληροφορίες, επισκεφθείτε τη διεύθυνση: <https://tinyurl.com/4vswcuycx>

— Το Συμβούλιο Διεθνών Λογιστικών Προτύπων Δημόσιου Τομέα (IPSASB), το οποίο έχει αναπτύξει τα Πρότυπα IPSAS, διεθνή λογιστικά πρότυπα που βασίζονται στη δεδουλευμένη βάση για χρήση από κυβερνήσεις και άλλους φορείς του δημόσιου τομέα σε όλο τον κόσμο, εξέδωσε το επικαιροποιημένο IPSAS 33, Πρώτη Υιοθέτηση των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων Δημόσιου Τομέα σε δεδουλευμένη βάση. Το IPSAS 33 καθορίζει πώς μια οντότητα που δεν έχει εφαρμόσει ποτέ τα Πρότυπα IPSAS σε δεδουλευμένη βάση μπορεί να αρχίσει να το πράττει με συνεπή και αξιόπιστο τρόπο. Η μετάβαση στη λογιστική σε δεδουλευμένη βάση μπορεί να είναι τεχνικά περίπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία. Το IPSAS 33 παρέχει μεταβατικές ελαφρύνσεις (προσωρινές εξαιρέσεις και διευκολύνσεις) για τη μείωση του φόρτου και τη διευκόλυνση της μετάβασης στα Πρότυπα IPSAS που βασίζονται σε δεδουλευμένη βάση.

Για περισσότερες πληροφορίες, επισκεφθείτε τη διεύθυνση: <https://tinyurl.com/3yk6uxbh>

NEWS

Από τα Γραφεία Δημοσίων και Διεθνών Σχέσεων ΣΟΕΛ



2

—Το Συμβούλιο Διεθνών Προτύπων Ελέγχου και Διασφάλισης (IAASB) δημοσίευσε μια νέα σειρά υποδειγμάτων εκθέσεων διασφάλισης επαγγελματιών για την περαιτέρω υποστήριξη της εφαρμογής του Διεθνούς Προτύπου Διασφάλισης Βιωσιμότητας (ISSA) 5000, Γενικές Απαιτήσεις για Αναθέσεις Διασφάλισης Βιωσιμότητας. Το IAASB ανέπτυξε αυτό το νέο σύνολο υποδειγμάτων μέσω κοινής πρωτοβουλίας με μια ομάδα αρμόδιων για τον καθορισμό προτύπων ελέγχου και διασφάλισης σε επίπεδο δικαιοδοσίας, η συνεργασία και η υποστήριξη των οποίων ήταν κρίσιμη για τη διαμόρφωση αυτής της καθοδήγησης. Για περισσότερες πληροφορίες, επισκεφθείτε τη διεύθυνση: <https://tinyurl.com/bdzeczc>

—Η Accountancy Europe ενημέρωσε τα μέλη της ότι η Προεδρία του Συμβουλίου και οι διαπραγματευτές του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου της Ε.Ε. κατέληξαν σε προσωρινή συμφωνία για την απλούστευση των απαιτήσεων υποβολής εκθέσεων για τη βιωσιμότητα και τη δέουσα επιμέλεια, με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της Ε.Ε. Η συμφωνία απλουστεύει τις οδηγίες για την υποβολή εκθέσεων για τη βιωσιμότητα των εταιρειών (CSRD) και τη δέουσα επιμέλεια για τη βιωσιμότητα των εταιρειών (CS3D), μειώνοντας τον φόρτο υποβολής εκθέσεων και περιορίζοντας την επίδραση των υποχρεώσεων στις μικρότερες εταιρείες. Επισυνάπτονται και τα σχετικά έγγραφα επί του θέματος αυτού. Σύμφωνα με το αριθ. 1055/25 σχετικό δελτίο τύπου της Ε.Ε. με τίτλο «Συμφωνία Συμβουλίου και

Κοινοβουλίου για την απλούστευση των απαιτήσεων υποβολής εκθέσεων βιωσιμότητας και δέουσας επιμέλειας, καθώς και για την τόνωση της ανταγωνιστικότητας της Ε.Ε.», η Προεδρία του Συμβουλίου και οι διαπραγματευτές του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου κατέληξαν σε προσωρινή συμφωνία για την απλούστευση των απαιτήσεων υποβολής εκθέσεων βιωσιμότητας και απαιτήσεων δέουσας επιμέλειας για την τόνωση της ανταγωνιστικότητας της Ε.Ε. Η συμφωνία απλουστεύει την Οδηγία για την υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας από τις εταιρείες (CSRD) και την Οδηγία για τη δέουσα επιμέλεια όσον αφορά τη βιωσιμότητα (CSDDD), μειώνοντας τον φόρτο υποβολής εκθέσεων και περιορίζοντας τις αλυσιδωτές επιδράσεις των υποχρεώσεων στις μικρότερες εταιρείες. Για περισσότερες πληροφορίες, επισκεφθείτε τη διεύθυνση: <https://tinyurl.com/mwsjmckf>

—Η Accountancy Europe παρουσίασε στα μέλη της έγγραφο συζήτησης σχετικά με την εποπτεία του ελέγχου στην Ε.Ε. – Αρχές και ορθές πρακτικές. Για περισσότερες πληροφορίες, επισκεφθείτε τη διεύθυνση: <https://tinyurl.com/5d4jn3u4>

—Η Διεθνής Ομοσπονδία Λογιστών (IFAC) ανακοίνωσε την έκδοση 2026 του Εγχειριδίου Διεθνών Προτύπων Εκπαίδευσης (IES). Αυτή η νέα έκδοση συγκεντρώνει την πλήρη σειρά Διεθνών Προτύπων Εκπαίδευσης (IES) 1-8, μαζί με το υποστηρικτικό Πλαίσιο και το Γλωσσάρι, και ενσωματώνει όλα τα πρόσφατα αναθεωρημένα και επικαιροποιημένα πρότυπα. Το Εγχειρίδιο του 2026 έχει σχεδιαστεί για να

υποστηρίξει τη συνεπή υιοθέτηση και εφαρμογή των IES, τα οποία καθιερώνουν τις αρχές, τις έννοιες και τις απαιτήσεις που στηρίζουν την υψηλής ποιότητας λογιστική εκπαίδευση παγκοσμίως. Για περισσότερες πληροφορίες, επισκεφθείτε τη διεύθυνση: <https://tinyurl.com/3s8jnxkh>

— Η Accountancy Europe παρουσίασε τη νέα δημοσίευσή της με τίτλο: «Όρια απαλλαγής από τον έλεγχο στην Ευρώπη». Αυτή η δημοσίευση αποτελεί συνέχεια της δημοσίευσής της έτους 2021 και παρουσιάζει τα ισχύοντα όρια απαλλαγής από τον έλεγχο σε 32 ευρωπαϊκές χώρες. Από το 2021, αρκετές χώρες έχουν τροποποιήσει τη νομοθεσία τους σχετικά με τα όρια. Το παρόν έγγραφο παρέχει μια επισκόπηση των κύριων αλλαγών. Τα δεδομένα για την παρούσα δημοσίευση παρασχέθηκαν από τα μέλη της Accountancy Europe. Περιλαμβάνει 27 κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.), την Ισλανδία, τη Νορβηγία, την Ελβετία, την Τουρκία και το Ηνωμένο Βασίλειο – που εφεξής αναφέρονται ως «Ευρωπαϊκές Χώρες». Για περισσότερες πληροφορίες, επισκεφθείτε τη διεύθυνση: <https://tinyurl.com/bde7tw72>

— Η Accountancy Europe παρουσίασε τη νέα δημοσίευσή της με τίτλο: «Διαχείριση Κινδύνων ΜμΕ: Εντοπισμός και μετριάσμος βασικών φορολογικών κινδύνων για ΜμΕ, Μικρά ελεγκτικά γραφεία και τους συμβούλους τους. Στοιχεία και κατάλογοι ελέγχου». Σύμφωνα με τη δημοσίευση αυτή, η πλοήγηση στις πολυπλοκότητες των φορολογικών συστημάτων είναι μια από τις πιο απαιτητικές πτυχές της

λειτουργίας μιας επιχείρησης για πολλές ΜμΕ. Πολλές ΜμΕ βασίζονται στις υπηρεσίες του λογιστή τους για να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις συμμόρφωσής τους, μετριάζοντας αποτελεσματικά τους φορολογικούς τους κινδύνους.

Η μη τήρηση των συχνά πολύπλοκων κανόνων μπορεί να οδηγήσει σε πιθανές σοβαρές οικονομικές κυρώσεις και σε ολοένα και μεγαλύτερους κινδύνους για τη φήμη, τόσο για τη ΜμΕ όσο και για τον σύμβουλο και την ελεγκτική – λογιστική εταιρεία του.

Για περισσότερες πληροφορίες, επισκεφθείτε τη διεύθυνση: <https://tinyurl.com/twyecrnc>

— Το Συμβούλιο Διεθνών Λογιστικών Προτύπων Δημόσιου Τομέα (IPSASB) εξέδωσε ένα νέο Πρότυπο IPSAS για να αντιμετωπίσει την ανάγκη για καθοδήγηση με τίτλο: IPSAS 51, «Υλικοί φυσικοί πόροι που κατέχονται για διατήρηση». Το IPSAS 51 εισάγει νέες, ειδικές για τον δημόσιο τομέα λογιστικές οδηγίες σχετικά με τη λογιστική καταγραφή των φυσικών πόρων με φυσική υπόσταση, όπως η γη, τα δέντρα και το νερό, που συχνά κατέχονται από κυβερνήσεις, για τη διατήρησή τους ή την προστασία τους. Το IPSAS 51 επισημαίνει επίσης τις οδηγίες σε άλλα πρότυπα που ισχύουν για φυσικούς πόρους που κατέχονται για άλλους σκοπούς.

Για περισσότερες πληροφορίες, επισκεφθείτε τη διεύθυνση: <https://tinyurl.com/mwsrtrpk5>

62 EDITORIAL

Νέα εποχή, νέες προκλήσεις

Το 2026 μπήκε με ένταση ανοίγοντας πληγές και σκορπώντας ανησυχία. Πολλά άρθρα του τεύχους 62 αναφέρονται τόσο στις γεωπολιτικές εξελίξεις όσο και στις προβλέψεις για την ελληνική οικονομία. Η πολιτική και οικονομική σταθερότητα σε παγκόσμιο επίπεδο διακυβεύεται από αστάθμητους παράγοντες πράγμα που επηρεάζει και τις εγχώριες οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις. Η παραγωγικότητα, η ψηφιοποίηση, η τεχνητή νοημοσύνη και η κλιματική αλλαγή παραμένουν τα μεγάλα ζητήματα για τις επιχειρήσεις και τους θεσμούς, τα οποία και απασχολούν τους αρθρογράφους του τεύχους.

Η Συντακτική Επιτροπή



ACCOUNTANCY GREECE

Τριμηνιαίο Περιοδικό
Οικονομικού Λογισμίου
www.accountancygreece.gr

Τεύχος 62

Ιανουάριος - Φεβρουάριος - Μάρτιος 2026
Τιμή πώλησης 10 ευρώ

ISSN

1792-6009

ΚΩΔ. ENT. 01-0028

ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΣΩΜΑΤΟΣ ΟΡΚΩΤΩΝ
ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ

ΕΚΔΟΤΗΣ

ΧΑΡΙΛΑΟΣ ΑΛΑΜΑΝΟΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
ΒΑΣΙΛΗΣ ΚΑΖΑΣ
ΑΡΧΙΣΥΝΤΑΚΤΗΣ
ΓΙΑΝΝΗΣ Ν. ΜΠΑΣΚΟΖΟΣ

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

ΒΑΣΩ ΜΟΥΖΑΚΙΤΗ
vaso.mouzakiti@soel.gr
T. 210 3891400-466

ΠΑΡΑΓΩΓΗ

ΜΙΧΑΛΑ ΣΟΦΙΑ
T. 210-6800152
msdesign@otenet.gr

ACCOUNTANCY GREECE

ΙΕΣΟΕΛ, Καποδιστρίου 28, 10682,
Αθήνα, T. 210 3891400-466
F. 210 3825159
www.soel.gr, info@soel.gr,
iesoel@soel.gr

CONNECTION
ANALYSIS
DATA
SEARCHING
VERIFICATION
CODING
SENDING

Στη ΣΟΛ Crowe πιστεύουμε ότι η **τεχνολογία** δεν είναι απλώς ένα ακόμη εργαλείο για τις επιχειρήσεις, αλλά ένα ισχυρό **θεμέλιο** πάνω στο οποίο χτίζεται η στρατηγική τους επιτυχία.

Με τις εξειδικευμένες Υπηρεσίες Τεχνολογίας και Ψηφιακής Διασφάλισης, στεκόμαστε δίπλα σε κάθε οργανισμό ως αξιόπιστος σύμμαχος στον σχεδιασμό και την υλοποίηση του ψηφιακού του μετασχηματισμού.

Στόχος μας είναι να ενισχύουμε την εμπιστοσύνη, να εξασφαλίζουμε τη συνέχεια και να δημιουργούμε πραγματική αξία - μέσα από τεχνολογία που υπηρετεί τη στρατηγική και τις ανάγκες κάθε επιχείρησης.



ΟΙ 12+2 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΘΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΟΥΝ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΝΙΚΟΣ ΚΑΡΑΜΟΥΖΗΣ

ΠΡΟΕΔΡΟΣ SMEREmediumCap, ΠΡΟΕΔΡΟΣ GRANT THORNTON CONSULTING

6

Παρά την πρόοδο που έχει επιτευχθεί τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα είναι αντιμετώπιση με σειρά διαρθρωτικών προκλήσεων που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης και στρατηγικού σχεδιασμού. Από το ζήτημα του δημογραφικού και τις γεωπολιτικές εντάσεις μέχρι την τεχνολογική υστέρηση και την κλιματική κρίση, το μέλλον της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας εξαρτάται από την ικανότητά μας να μετατρέψουμε αυτούς τους κινδύνους σε ευκαιρίες ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού.

1. Ελληνοτουρκικές σχέσεις

Οι σχέσεις μας με τη γείτονα εξακολουθούν να αποτελούν μια σταθερή πηγή αβεβαιότητας,

με την κλιμάκωση των εντάσεων να αποτελεί απειλή που τροφοδοτεί αυξημένες αμυντικές δαπάνες και υπονομεύει την εμπιστοσύνη των επενδυτών. Κάθε επεισόδιο κλιμάκωσης έχει άμεσες επιπτώσεις στον τουρισμό, τις αγορές κεφαλαίου και τη συνολική οικονομική σταθερότητα της χώρας.

2. Η πολιτική σταθερότητα ως κρίσιμο οικονομικό αγαθό

Η πολιτική σταθερότητα αποτελεί βασική προϋπόθεση για την οικονομική ανάπτυξη και την επενδυτική εμπιστοσύνη. Όπως καταδεικνύει η ιστορία, η εκλογική αβεβαιότητα συνδέεται άμεσα με οικονομική αναταραχή. Το κρίσιμο ερώτημα

που τίθεται επιτακτικά σήμερα είναι κατά πόσο η πολιτική σταθερότητα που έχει επιτευχθεί τα τελευταία χρόνια μπορεί να διατηρηθεί μακροπρόθεσμα.

3. Το διαρκές επενδυτικό και αποταμιευτικό κενό

Παρά τις πρόσφατες βελτιώσεις, το παραγωγικό πρότυπο της ελληνικής οικονομίας παραμένει αμετάβλητο. Η χώρα συνεχίζει να υπερκαταναλώνει, να υποεπενδύει και να υποαποταμιεύει. Όπως δείχνουν τα στοιχεία, η ιδιωτική κατανάλωση αντιστοιχεί στο 68% του ΑΕΠ, ενώ οι υπηρεσίες κυριαρχούν με 75% του ΑΕΠ. Την ίδια ώρα, η μεταποίηση συρρικνώνεται κάτω από το 15%



και ο αγροτικός τομέας περιορίζεται στο 1,5%.

Οι επενδύσεις παγίου κεφαλαίου παραμένουν στο 15% του ΑΕΠ, όταν στην Ευρωζώνη ανέρχονται στο 22%. Για 15 συνεχόμενα χρόνια υποεπενδύουμε συστηματικά. Η εθνική αποταμίευση κυμαίνεται κάτω από το 12% του ΑΕΠ, έναντι 25% στην Ευρωζώνη, ενώ η ιδιωτική αποταμίευση φτάνει μόλις το 6%, όταν ο ευρωπαϊκός μέσος όρος είναι 23,3%. Αυτό σημαίνει ότι χρειαζόμαστε επιτακτικά ξένα κεφάλαια για να χρηματοδοτήσουμε την ανάπτυξη.

Το ετήσιο επενδυτικό κενό εκτιμάται σε 25-30 δισεκατομμύρια ευρώ για να επιτευχθεί επίπεδο επενδύσεων άνω του 22% του ΑΕΠ. Απαιτούνται πρόσθετες επενδύσεις σε ψηφιακή μετάβαση,

πράσινη ενέργεια, υποδομές και εξωστρέφεια.

4. Δημογραφικό αδιέξοδο και έλλειψη εργατικού δυναμικού

Το δημογραφικό πρόβλημα αποτελεί, ίσως, τη σοβαρότερη διαρθρωτική απειλή για την ανάπτυξη της χώρας. Ο πληθυσμός της Ελλάδας, που σήμερα ανέρχεται σε 10,5 εκατομμύρια, αναμένεται να συρρικνωθεί σε λιγότερο από 9 εκατομμύρια το 2050, σύμφωνα με αισιόδοξα σενάρια, ενώ τα απαισιόδοξα κάνουν λόγο για πτώση στα 7,5 εκατομμύρια.

Αυτή η τάση παγιδεύει τη χώρα σε στασιμότητα και καθιστά αναγκαίες σημαντικές επενδύσεις σε τεχνολογία και την υποκατάσταση εργασίας

με κεφάλαιο. Παράλληλα, απαιτείται στοχευμένη προσέλκυση ξένου εργατικού δυναμικού και επένδυση στις δεξιότητες του υφιστάμενου πληθυσμού, με στόχο την επιστροφή του μη δηλωμένου άνεργου πληθυσμού, κυρίως νέων και γυναικών, στο εργατικό δυναμικό.

5. Ψηφιοποίηση και τεχνητή νοημοσύνη

Παρά την πρόοδο που έχει επιτευχθεί, η χώρα μας υστερεί σημαντικά στην τεχνολογική αναβάθμιση και στην αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης. Αν και καταγράφει τη μεγαλύτερη πρόοδο στη Νότια Ευρώπη, η Ελλάδα βρίσκεται στην 21η θέση στον δείκτη DESI το 2024.

Οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη παρα-

μένουν στο 1,5% του ΑΕΠ, όταν ο μέσος όρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι 3% και χώρες όπως το Ισραήλ φτάνουν το 5%. Υπάρχει επιτακτική ανάγκη για αύξηση των επενδύσεων σε δεξιότητες και ψηφιακές υποδομές. Ιδιαίτερα ανησυχητική είναι η σημαντική τεχνολογική υστέρηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

6. Κλιματική κρίση και πράσινη μετάβαση

Η Ελλάδα είναι η τρίτη πιο ευάλωτη χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε ό,τι αφορά τους κλιματικούς κινδύνους. Οι φυσικές καταστροφές του 2023 προκάλεσαν ζημιές άνω των 3 δισεκατομμυρίων ευρώ, ενώ απαιτούνται επενδύσεις της τάξης του 2% του ΑΕΠ ετησίως έως το 2030.

Παρά το γεγονός ότι έχει επιτευχθεί μείωση 40% στις εκπομπές CO₂ από το 2005, απαιτείται επιτάχυνση στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και στην αποθήκευση ενέργειας. Το ερώτημα είναι αν η Ευρώπη θα συνεχίσει με τους ίδιους φιλόδοξους ρυθμούς και αν οι ΗΠΑ και η Κίνα θα ακολουθήσουν.

7. Αυξανόμενες ανισότητες και κοινωνική πόλωση

Οι ανισότητες στην Ελλάδα έχουν λάβει ανησυχητικές διαστάσεις. Το ανώτερο 10% του πληθυσμού κατέχει πάνω από το 50% του πλούτου, ενώ το κατώτερο 50% μόλις το 10%. Ο δείκτης Gini ανέρχεται στο 32, υψηλότερος έναντι του 30 που αποτελεί τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Η παρατηρούμενη αυξανόμενη ανισότητα απειλεί την κοινωνική συνοχή και τη δημοκρατική τάξη, δημιουργώντας κίνδυνο τροφοδότησης πολιτικών ακροτήτων.

8. Μικρό μέγεθος επιχειρήσεων

Το μικρό μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για επενδύσεις

και βελτίωση της παραγωγικότητας. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 97% των επιχειρήσεων έχει λιγότερους από 10 εργαζόμενους, όταν στην Ευρωπαϊκή Ένωση το αντίστοιχο ποσοστό είναι 70%.

Αυτό συνεπάγεται χαμηλή ψηφιοποίηση και περιορισμένη εξαγωγική δραστηριότητα. Είναι ενδεικτικό ότι μόλις το 13% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εξάγει. Οι μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν περιορισμένη πρόσβαση σε κεφάλαια και αδυναμία υλοποίησης επενδυτικών σχεδίων, ενώ η οικογενειακή δομή διοίκησης και οργάνωσης περιορίζει περαιτέρω τη δυναμική τους.

9. Χαμηλή παραγωγικότητα και εξωτερικά ελλείμματα

Η παραγωγικότητα της εργασίας στην Ελλάδα φτάνει μόλις το 70% του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών παρουσιάζει έλλειμμα άνω του 7% του ΑΕΠ το 2024, αντανakλώντας την υπερεξάρτηση από εισαγόμενα τεχνολογικά και βιομηχανικά προϊόντα.

Παράλληλα, το υψηλό κόστος ενέργειας επιβαρύνει την ανταγωνιστικότητα. Το κλειδί για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων είναι η αύξηση της εγχώριας προστιθέμενης αξίας και η ενίσχυση της εξωστρέφειας.

10. Ολιγοπωλιακές δομές και περιορισμός του ανταγωνισμού

Η ενίσχυση των ολιγοπωλιακών δομών σε βασικούς κλάδους της οικονομίας και ο περιορισμός του ανταγωνισμού τροφοδοτούν την ακρίβεια και τον πληθωρισμό. Υπάρχει επιτακτική ανάγκη για ενεργές πολιτικές ανταγωνισμού και ενίσχυση της Επιτροπής Ανταγωνισμού.

11. Η καθοδική πορεία της Ευρώπης

Η Ευρώπη βρίσκεται σε καθοδική πορεία όσον αφορά τον οικονομικό, τεχνολογικό και

γεωπολιτικό της ρόλο. Καμία ευρωπαϊκή εταιρεία τεχνολογίας δεν βρίσκεται στις 20 μεγαλύτερες του κόσμου, ενώ η ήπειρος υστερεί σε ψηφιοποίηση, παραγωγικότητα και στρατηγική αυτονομία.

Για την Ελλάδα, που εξάγει το 57% των προϊόντων της σε ευρωπαϊκές αγορές, αυτό αποτελεί στρατηγικό μειονέκτημα. Η περιορισμένη πρόσβαση σε κεφάλαια και τεχνολογία καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη εθνικής στρατηγικής διαφοροποίησης και νέας αγροτικής βιομηχανικής πολιτικής.

12. Χαμηλός βαθμός αξιοποίησης της δημόσιας περιουσίας

Η δημόσια περιουσία της χώρας παραμένει υποαξιοποιημένη, χάνοντας ευκαιρίες για οικονομική αξιοποίηση και ανάπτυξη.

Πρόσθετες προκλήσεις

Ανάγκη επενδύσεων σε κρίσιμες υποδομές: Η χώρα χρειάζεται επείγουσες επενδύσεις σε υδάτινους πόρους, μεταφορές και ιδίως σιδηροδρόμους, λιμάνια, ενέργεια και δικτύωση, διαχείριση απορριμμάτων και αποβλήτων, βιολογικούς καθαρισμούς, logistics, αποθήκευση ενέργειας και διαδικτυακές υποδομές.

Καθυστερήσεις στις μεταρρυθμίσεις: Τέλος, σημαντικές μεταρρυθμίσεις εκκρεμούν στη δικαιοσύνη, τον αγροτικό τομέα, τη δημόσια διοίκηση, την υγεία και την παιδεία. Επιτακτική ανάγκη αποτελούν, ακόμη, η ανάπτυξη της αμυντικής βιομηχανίας, η επίλυση του συνταξιοδοτικού και δημογραφικού προβλήματος, ενώ ιδιαίτερα κρίσιμη είναι η αναμόρφωση του φορολογικού συστήματος, με στόχο την ενίσχυση των επενδύσεων, και η βελτίωση του επενδυτικού περιβάλλοντος μέσω απλούστευσης της αδειοδότησης, του χωροταξικού σχεδιασμού και της μείωσης της ρυθμιστικής ασάφειας.

ΟΙ 10 ΚΟΡΥΦΑΙΕΣ ΓΕΩΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ 2026

ΕΥ

Η παγκόσμια επιχειρηματική σκηνή εισέρχεται σε μια νέα περίοδο αυξημένης αβεβαιότητας και μετασχηματισμού, όπου η γεωστρατηγική αναδεικνύεται σε κυρίαρχο παράγοντα διαμόρφωσης του λειτουργικού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με την έκθεση της ΕΥ «2026 Geostrategic Outlook», οι γεωπολιτικές δυναμικές αναμένεται να συνεχίσουν να επηρεάζουν καθοριστικά τις αγορές και τις επιχειρήσεις και το 2026.

Η έκθεση παρουσιάζει τις 10 κρίσιμότερες γεωπολιτικές εξελίξεις, οι οποίες αναμένεται να καθορίσουν αυτή τη χρονιά, σε τρεις βασικούς άξονες.

Νέοι κανόνες και νόρμες

1. Κρατικός παρεμβατισμός: Ο ρόλος του κράτους θα συνεχίσει να επηρεάζει το οικονομικό γίγνεσθαι, μέσω κρατικών επιχορηγήσεων, περιοριστικών εμπορικών πολιτικών και κρατικών συμμετοχών σε εταιρείες.

2. Εμπόριο υπό πίεση: Το διεθνές εμπόριο θα διαμορφωθεί από τον εμπορικό ανταγωνισμό ΗΠΑ και Κίνας. Έτσι, το 2026 οι δασμοί και οι περιορισμοί στις εξαγωγές, μεταξύ άλλων, θα φέρουν νέες προκλήσεις για τις παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες.

3. Κυριαρχία στην τεχνητή νοημοσύνη και cybersecurity: Με την άνοδο των κυβερνοεπιθέσεων εξαιτίας γεωπολιτικών κρίσεων και τεχνολογικών ανταγωνισμών, τα κράτη συνεχίζουν να αναβαθμίζουν την ψηφιακή τους κυριαρχία, με επίκεντρο το AI και το cybersecurity.

Γεωπολιτική των πόρων

4. Λειψυδρία: Τα φαινόμενα λειψυδρίας ήδη επηρεάζουν τέσσερα δισεκατομμύρια ανθρώπους στη Γη, αναδιαμορφώνοντας τις σχέσεις μεταξύ κρατών. Συγκεκριμένα, οι αυξημένες απαιτήσεις πόρων για κατασκευή data centers και ημιαγωγών θα πυροδοτήσουν πολιτικές κρίσεις και μια νέα προτεραιοποίηση στην κατανομή των υδατικών πόρων.

5. «Μάχη» για τις σπάνιες γαίες: Οι σπάνιες γαίες, έχοντας μεγάλη σημασία για τις ψηφιακές τεχνολογίες, τις μπαταρίες υψηλής χωρητικότητας και τα αμυντικά συστήματα, έχουν οδηγήσει σε ένα νέο πεδίο διεθνούς ανταγωνισμού, φέρνοντας νέα πρότυπα παραγωγής και εμπορίου.

6. Χρέος, κεφάλαιο και συναλλάγματα: Το διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα έχει υπερφορτωθεί από δανεισμό, με τα υψηλά κόστη εξυπηρέτησης του χρέους να επηρεάζουν τη δημοσιονομική και χρηματοοικονομική σταθερότητα

των κρατών. Έτσι, εδραιώνεται ένα καθεστώς υπέρμετρης ευαισθησίας στις μεταβολές των επιτοκίων που, σε συνδυασμό με τον γεωπολιτικό ανταγωνισμό και την πολιτική εργαλειοποίηση της διάθεσης κεφαλαίου, θα μεταβάλουν σημαντικά το περίγραμμα του οικονομικού συστήματος το 2026.

Πεδία αντιπαράθεσης

7. Βόρεια Αμερική - Πολιτική μεταβλητότητα: Το 2026, η Βόρεια Αμερική θα χαρακτηριστεί από έντονες διακυμάνσεις, με τον Καναδά και το Μεξικό να προσαρμόζουν τις σχέσεις τους με τις ΗΠΑ, ενώ θα αντιμετωπίζουν και τις δικές τους εγχώριες προκλήσεις.

8. Ασία-Ειρηνικός - Οικονομική ασφάλεια: Την επόμενη χρονιά η περιοχή Ασίας-Ειρηνικού θα συνεχίσει να αποτελεί το βασικό πεδίο γεωπολιτικού ανταγωνισμού, με σημαντικό στρατηγικό βάρος. Οι κυβερνήσεις της περιοχής θα επιμείνουν στην οικονομική ασφάλεια, επιδιώκοντας να ισορροπήσουν εγχώρια οικονομία και εθνική ασφάλεια.

9. Ευρώπη - Σε σταυροδρόμι: Μετά την κλιμάκωση του ουκρανικού μετώπου, η σχέση Ευρώπης και ΗΠΑ εισέρχεται σε μια νέα περίοδο. Το 2026 η Ευρώπη θα βρεθεί σε ένα σταυροδρόμι σε θέματα ασφάλειας και ανταγωνιστικότητας,



συνεχώς επηρεαζόμενη από εξωτερικές γεωπολιτικές δυνάμεις και εσωτερικές πολιτικές αντιπαραθέσεις.

10. Μέση Ανατολή - Ανασύνταξη: Το 2026 θα αποτελέσει έτος ανασύνταξης για τη Μέση Ανατολή, υπό την πίεση συρράξεων, διπλωματικών προσεγγίσεων και ενός εξελισσόμενου οικονομικού περιβάλλοντος. Έτσι, τόσο οι τοπικοί όσο και οι εξωτερικοί παράγοντες θα επαναξιολογήσουν τις θέσεις τους, οδηγώντας σε οικονομικό ανταγωνισμό και ευκαιρίες για επενδύσεις.

Ο Γιώργος Παπαδημητρίου, διευθύνων σύμβουλος της EY Ελλάδος, δήλωσε: «Ο κόσμος εισέρχεται, το 2026, σε μια περίοδο αυξημένης αβεβαιότητας, υπό την επήρεια μιας σειράς από ανατρεπτικές, διαρκώς επιταχυνόμενες και αλληλένδετες δυνάμεις. Τα δέκα πεδία παγκόσμιων συγκρούσεων, που αναλύει η έκθεση, αναδεικνύουν με σαφή τρόπο το μέγεθος των προκλήσεων που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί το 2026. Η γεωστρατηγική ανάλυση οφείλει πλέον να βρίσκεται στο επίκεντρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων, για να μπορέσουν να γίνουν πιο ανθεκτικές στους αναδυόμενους κινδύνους, αλλά και να μπορέσουν να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες για τη δημιουργία αξίας».

Τρεις προτάσεις στρατηγικής για τους οργανισμούς

Για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν σε αυτό το τοπίο μεγάλων αλλαγών, οι οργανισμοί οφείλουν να αναλάβουν πρωτοβουλίες για να μετριάσουν τους κινδύνους, αλλά και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που διαμορφώνονται. Η έκθεση της EY συστήνει στις επιχειρήσεις να εστιάσουν στις ακόλουθες τρεις προτεραιότητες:

1. Οικοδόμηση ανθεκτικότητας και προετοιμασία για το απροσδόκητο

Η ενίσχυση της ανθεκτικότητας προϋποθέτει τη μετάβαση από τις παραδοσιακές πρακτικές μετριασμού των επιπτώσεων, σε μια πιο στρατηγική, προληπτική προσέγγιση, που ενσωματώνει σχεδιασμό σεναρίων, αξιολόγηση κινδύνων, πλαίσια ανοχής στο ρίσκο και στρατηγικές αντίστασης κινδύνου.

2. Εμπλοκή περισσότερων διευθύνσεων στη διαχείριση γεωστρατηγικών θεμάτων

Η διαχείριση των γεωστρατηγικών θεμάτων απαιτεί διατμηματική συνεργασία εντός του οργανισμού, από την οικονομική διεύθυνση έως τη νομική υποστήριξη και το IT. Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα του ρυθμιστικού πλαισίου, ιδίως

σε θέματα δεδομένων και AI, καθιστά αναγκαία την κεντρική εποπτεία και τον καλύτερο συντονισμό των ομάδων.

3. Προσαρμογή παγκόσμιων εφοδιαστικών αλυσίδων και στρατηγικής

Η υιοθέτηση μιας εταιρικής στρατηγικής που είναι εναρμονισμένη με τη γεωπολιτική μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη να λαμβάνουν συνεπείς αποφάσεις σχετικά με το πού να επενδύσουν και να αποεπενδύσουν και πώς να διαμορφώσουν τις δραστηριότητες και τις συνεργασίες.

Περισσότερες λεπτομέρειες μπορείτε να βρείτε στο https://www.ey.com/en_gr/insights/geostrategy/geostrategic-outlook.

100 YEARS **EY**
IN GREECE

EY Shape the future
with confidence

**Can we stay
focused on
the future**

**when change
rushes past at
full speed?**

 EY  EY Greece  eygreece  @EY_Greece  EY Greece  ey.com



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

Legal Name: ERNST AND YOUNG Single Member Societe Anonyme
for the Provision of Advisory Services
Distinctive title: ERNST & YOUNG BUSINESS ADVISORY SOLUTIONS
Legal form: Societe Anonyme
Registered seat: Chimarras 8B, Maroussi, 15125
General Commercial Registry No: 001576101000

Legal Name: ERNST & YOUNG (HELLAS) Certified Auditors-Accountants S.A.
Distinctive title: ERNST & YOUNG
Legal form: Societe Anonyme
Registered seat: Chimarras 8B, Maroussi, 15125
General Commercial Registry No: 000710901000

ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΑΙΤΕΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΑΝΘΡΩΠΟΥ ΚΑΙ ΤΕΧΝΗΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

ΒΑΣΙΛΗΣ ΚΑΖΑΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ, GRANT THORNTON GREECE

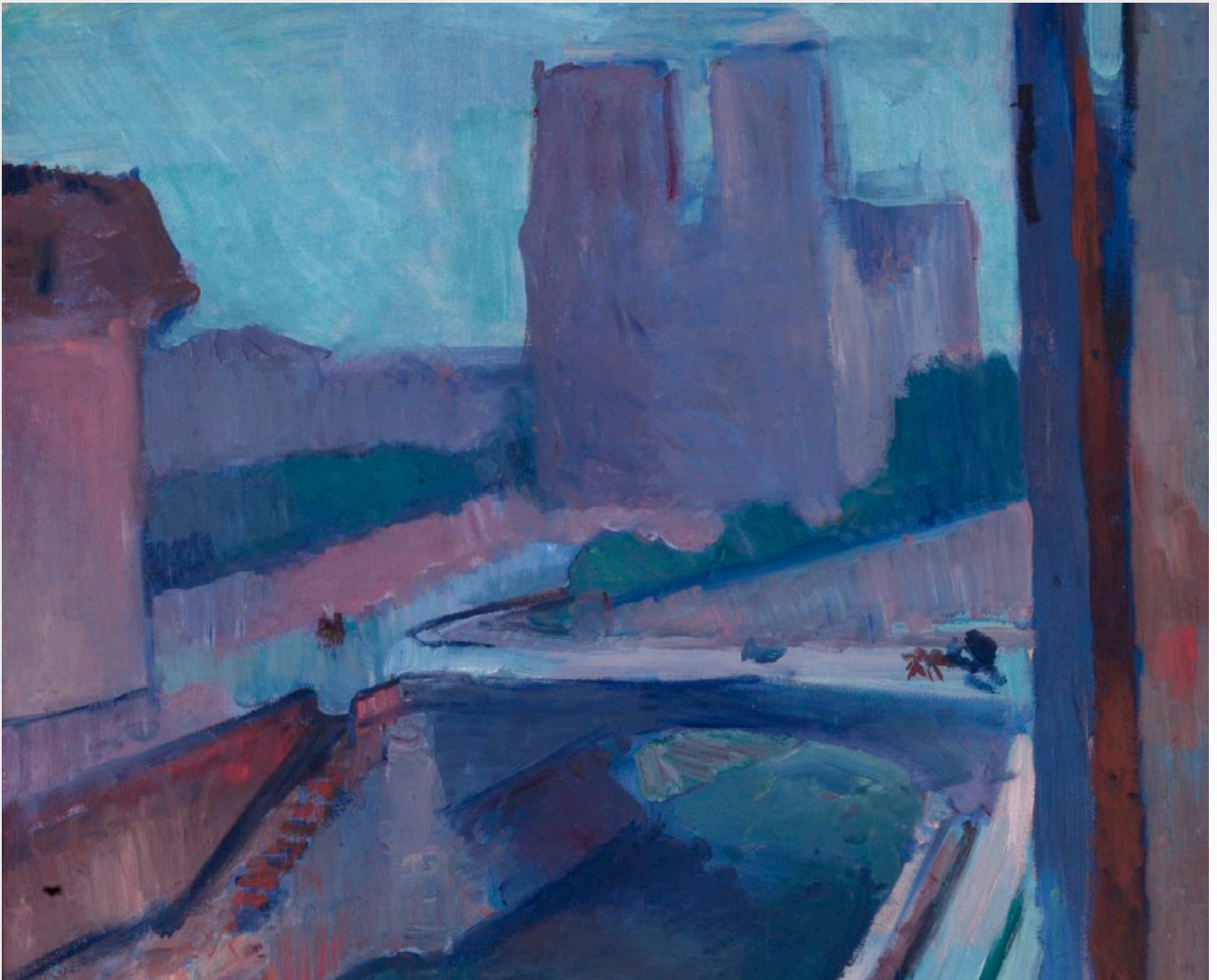
Βρισκόμαστε σε μια εποχή όπου η τεχνολογία εξελίσσεται πολλές φορές πιο γρήγορα από την ικανότητά μας να προσαρμοζόμαστε σε αυτήν, τόσο ατομικά και κοινωνικά όσο και επιχειρηματικά. Αυτός ο ρυθμός αλλαγής δεν είναι κάτι που πρέπει να μας φοβίζει, αλλά κάτι που πρέπει να μας κινητοποιεί να σκεφτούμε διαφορετικά. Άλλωστε, η πραγματική πρόοδος δεν βρίσκεται στο να υιοθετούμε απλώς νέα εργαλεία, αλλά στο να διαμορφώνουμε έναν τρόπο συνεργασίας μαζί τους, που διατηρεί τον άνθρωπο στο επίκεντρο.

Το Future Unfold γεννήθηκε ακριβώς από αυτή την ανάγκη: να δημιουργήσουμε, στην Ελλάδα, μια σταθερή πλατφόρμα διαλόγου για

το πώς η τεχνολογία μπορεί να γίνει στρατηγικός μοχλός ανάπτυξης, χωρίς να χάνουμε τις αξίες και τις δεξιότητες που μας καθορίζουν. Η φετινή μας θεματική, η συμβίωση ανθρώπου και τεχνολογίας, αποτελεί το πλαίσιο μέσα από το οποίο επιλέγουμε να καινοτομούμε, να επενδύουμε και να εξελισσόμαστε ως αγορά και ως κοινωνία. Μέρος αυτής της προσπάθειας είναι και η ετήσια έρευνα που παρουσιάζουμε, σε συνεργασία με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, με τίτλο «Technology & Beyond: Future in Symbiosis». Πρόκειται για μια έρευνα που αποτυπώνει όχι μόνο πού βρισκόμαστε αλλά και τι χρειάζεται για να περάσουμε στο επόμενο στάδιο ψηφιακής ωρίμανσης στη χώρα.

Πριν περάσουμε στα ευρήματα, θέλω να σημειώσω το εξής: το στοίχημα του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα δεν είναι τεχνολογικό. Είναι βαθιά ανθρώπινο, στρατηγικό και πολιτισμικό. Και τώρα είναι η στιγμή να το κερδίσουμε με σχέδιο και τόλμη.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της φετινής έρευνας, η υιοθέτηση τεχνολογιών και ψηφιακών εργαλείων στην Ελλάδα παραμένει σε υψηλά επίπεδα, με το 57% των επιχειρήσεων να εφαρμόζει ενεργά ψηφιακές λύσεις. Εντυπωσιακή είναι η ανάπτυξη ψηφιακών πρακτικών στις μικρές επιχειρήσεις, όπου το ποσοστό διείσδυσης αυξήθηκε από 39% το 2023 σε 58% το 2025. Συγκεκριμένα, τα υψηλότερα επίπεδα ψηφιοποίησης καταγρά-



φηκαν στα χρηματοοικονομικά, τις πωλήσεις, τις αποθήκες και την παραγωγή, με 80%, 55%, 36% και 33% αντίστοιχα. Η πρόοδος σχετικά με τον πλήρη ψηφιακό μετασχηματισμό παραμένει περιορισμένη: ενώ το 75% των επιχειρήσεων αναγνωρίζει τη σημασία της αυτοματοποίησης, μόλις το 27% έχει καταφέρει να εξασφαλίσει πλήρη ωριμότητα και αυτοματοποίηση στις διαδικασίες του.

Μόνο 1 στις 2 επιχειρήσεις διαθέτει σαφή στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ενώ 6 στις 10 δεν παρακολουθούν τους βασικούς δείκτες απόδοσης (KPI) για τις τεχνολογικές επενδύσεις τους. Όσες επιχειρήσεις τους παρακολουθούν, δίνουν έμφαση κυρίως στην παραγωγικότητα του προσωπικού και την εμπειρία των πελατών, με ποσοστά 60% και 54% αντίστοιχα. Ωστόσο, η περαιτέρω πρόοδος εμποδίζεται από μια σειρά κρίσιμων παραγόντων: α) την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, β) τα ασύνδετα ή ξεπερασμένα συστήματα, γ) τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους, δ) την πολιτική και οικονομική αβεβαιότητα, καθώς και ε) την έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού, με ποσοστά που κυμαίνονται από 23% έως 50%.

Η αξιοποίηση των δεδομένων για στρατη-

γικούς σκοπούς παραμένει σε πρώιμο στάδιο. Παρά το γεγονός ότι το 57% των επιχειρήσεων αναγνωρίζει τη σημασία τους, μόνο το 8% διαθέτει υψηλή ωριμότητα στη συλλογή, ανάλυση και αξιοποίηση των δεδομένων, ενώ μόλις το 20% καταφέρνει να τα διαμοιράζει αποτελεσματικά εντός του οργανισμού. Η χρήση των δεδομένων επικεντρώνεται κυρίως στη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης (27%), την αύξηση της παραγωγικότητας (26%) και την ενίσχυση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (19%), ενώ η αξιοποίησή τους για τη δημιουργία νέων πηγών εσόδων παραμένει σε χαμηλά επίπεδα, μόλις στο 7%, υποδεικνύοντας ότι η μετάβαση σε data-driven μοντέλα ανάπτυξης βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο.

Αναφορικά με την τεχνητή νοημοσύνη (AI), μόλις δύο στις δέκα επιχειρήσεις την έχουν εντάξει στον ψηφιακό τους μετασχηματισμό και μόνο το 6% παρουσιάζει υψηλή ωριμότητα σε όλα τα επίπεδα εφαρμογής της. Αυτά αφορούν κυρίως την αυτοματοποίηση διαδικασιών (64%), την ενίσχυση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (46%), τη δημιουργία αξίας (36%) και την ανάπτυξη προϊόντων (33%). Παράλληλα, μόλις το 14% των επιχειρήσεων διαθέτει σαφή στρατηγική για

την ενσωμάτωση του AI στο ανθρώπινο δυναμικό, αποδεικνύοντας ότι η πλήρης αξιοποίησή του απαιτεί ακόμη συγκροτημένο σχεδιασμό και στοχευμένες δράσεις.

Καθώς τα στοιχεία της έρευνας αποκαλύπτουν τα βήματα που απομένουν για τον ολιστικό ψηφιακό μετασχηματισμό, ένα πράγμα γίνεται ξεκάθαρο: το στοίχημα του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα δεν είναι τεχνολογικό. Είναι βαθιά ανθρώπινο, στρατηγικό και πολιτισμικό. Και τώρα είναι η στιγμή να το κερδίσουμε ως χώρα συνολικά. Με σχέδιο, με τόλμη και με ουσιαστική συμβίωση ανθρώπου και τεχνολογίας.

Αυτή η μετάβαση δεν αφορά μόνο την Grant Thornton. Αφορά τον τρόπο που οι επιχειρήσεις, οι θεσμοί και η κοινωνία θα συνδιαμορφώσουν ένα μέλλον όπου η καινοτομία θα καθοδηγείται από διαχρονικές αξίες και οι άνθρωποι θα ενδυναμώνονται αντί να επισκιάζονται. Η Ελλάδα έχει την ευκαιρία και την ικανότητα να διαδραματίσει πρωταγωνιστικό ρόλο στη συνδιαμόρφωση του τεχνολογικού μέλλοντος. Κι είναι ευθύνη όλων μας να θέσουμε τις κατάλληλες βάσεις ώστε αυτή η ευκαιρία να μετουσιωθεί σε πραγματικότητα.

ΟΙ CFOs ΑΞΙΟΠΟΙΟΥΝ ΤΗΝ ΑΙ ΓΙΑ ΝΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΟΥΝ ΣΤΙΣ ΝΕΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

EY

Η πρόσφατη έκδοση της έρευνας της EY, «EY Tax and Finance Operations (TFO) Survey», αποκαλύπτει ότι οι επικεφαλής οικονομικών και φορολογικών διευθύνσεων στρέφονται ολοένα και περισσότερο σε λύσεις GenAI και Agentic AI, προκειμένου να «θωρακίσουν» και να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα των λειτουργικών και επιχειρησιακών τους μοντέλων. Στόχος είναι να μπορέσουν να ανταποκριθούν σε ένα πρωτοφανές μείγμα προκλήσεων, όπως οι γεωπολιτικές αναταράξεις, οι μεταβαλλόμενες εμπορικές και φορολογικές πολιτικές, αλλά και οι ολοένα πιο σοβαρές ελλείψεις εξειδικευμένου ανθρώπινου κεφαλαίου. Η έρευνα, που πραγματοποιήθηκε σε ένα δείγμα 1.600 CFOs και ανώτατων στελεχών του χρηματοοικονομικού και φορολογικού κλάδου, σε 30 χώρες και 22 τομείς, καταγράφει μια ουσιαστική αλλαγή νοοτροπίας στον τρόπο με τον οποίο οι φορολογικές και οικονομικές διευθύνσεις προσαρμόζονται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Μετάβαση σε πιο ανθεκτικά επιχειρησιακά μοντέλα

Μέσα σε ένα τοπίο ασταθές και συχνά απρόβλεπτο, περισσότεροι από 8 στους 10 συμμετέχοντες (81%) δηλώνουν ότι έχουν προχωρήσει σε ή σχεδιάζουν μετριοπαθείς έως σημαντικές παρεμβάσεις στις επιχειρησιακές τους δομές και λειτουργίες εντός της επόμενης διετίας, συμπεριλαμβανομένων των εφοδιαστικών αλυσίδων. Το ποσοστό αυτό παρουσιάζεται αυξημένο κατά 20% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, υποδηλώνοντας την κλίμακα του μετασχηματισμού που βρίσκεται σε εξέλιξη.

Σημαντικότερη νομοθετική και ρυθμιστική εξέλιξη για τις επιχειρήσεις, σύμφωνα με την έρευνα, είναι η εφαρμογή του πλαισίου Pillar Two (BEPS 2.0) του ΟΟΣΑ για τον παγκόσμιο ελάχιστο φορολογικό συντελεστή. Το 81% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι θα επηρεαστούν περισσότερο από αυτή την αλλαγή, σε σχέση με τους δασμούς, τις εθνικές φορολογικές μεταρρυθμίσεις ή ακόμα και την ηλεκτρονική τιμολόγηση. Επιπλέον, το 85% αναμένουν ότι οι συνολικές φορολογικές τους υποχρεώσεις θα αυξηθούν λόγω του νέου πλαισίου, ωστόσο μόλις το 21% δηλώνουν πλήρως προετοιμασμένοι να ανταποκριθούν στις σχετικές απαιτήσεις συμμόρφωσης και αναφοράς.

Δεδομένα και AI στο επίκεντρο της επόμενης ημέρας

Το 86% των επικεφαλής φορολογικών διευθύνσεων, που συμμετείχαν στην έρευνα, τοποθετούν στις κορυφαίες στρατηγικές τους προτεραιότητες την αξιοποίηση των δεδομένων, της παραγωγικής τεχνητής νοημοσύνης (GenAI) και της τεχνολογίας, με στόχο την ενίσχυση της καινοτομίας, την παραγωγή ουσιαστικών insights, την προγνωστική ανάλυση (predictive analytics) και την αυτοματοποίηση των διαδικασιών αναφορών (reporting). Παράλληλα, εμφανίζονται ολοένα και πιο βέβαιοι ότι η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα των φορολογικών και οικονομικών λειτουργιών κατά 30% μέσα στα επόμενα δύο χρόνια, απελευθερώνοντας έως και 23% του προϋπολογισμού για ανακατευθυνσή του σε στρατηγικές, υψηλής αξίας δραστηριότητες.

Ωστόσο, το 44% των ερωτηθέντων αναφέρουν ότι η απουσία ενός βιώσιμου και συνεκτικού πλάνου για τα δεδομένα, το AI και την τεχνολογία αποτελεί τον βασικότερο ανασταλτικό παράγοντα στην υλοποίηση του «οράματος» της φορολογικής τους διεύθυνσης. Μάλιστα, πάνω από τους μισούς οργανισμούς (51%) βρίσκονται ακόμη σε πρώιμο στάδιο ωριμότητας ως προς τη διαχείριση δεδομένων, γεγονός που δυσχεραίνει την ουσιαστική αξιοποίηση λύσεων AI.

Δεν προκαλεί έκπληξη, λοιπόν, ότι πολλοί οργανισμοί δυσκολεύονται να αναπτύξουν ολοκληρωμένες λύσεις εσωτερικά. Το 78% των συμμετεχόντων εκτιμούν ότι η συνεργασία με εξωτερικούς παρόχους, οι οποίοι διαθέτουν βαθιά εξειδίκευση στο AI, θα αποφέρει μέτριο έως σημαντικό όφελος στις φορολογικές λειτουργίες μέσα στα επόμενα δύο χρόνια.

Ανθρώπινο δυναμικό «έτοιμο» για την εποχή της AI

GenAI και Agentic AI επηρεάζουν καθοριστικά και το ανθρώπινο δυναμικό στον χώρο της φορολογίας, ο οποίος ήδη δέχεται πολλαπλές πιέσεις. Το 61% των ερωτηθέντων θεωρούν πως η αποχώρηση έμπειρων επαγγελματιών λόγω συνταξιοδότησης θα έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στις λειτουργίες τους, ενώ το 66% εκτιμούν ότι η μειωμένη είσοδος νέων επαγγελματιών στο λογιστικό επάγγελμα θα δυσκολέψει την κάλυψη

των αναγκών σε ταλέντο. Σήμερα, τα στελέχη φορολογικών λειτουργιών αφιερώνουν κατά μέσο όρο το 53% του χρόνου τους σε επαναλαμβανόμενες, χαμηλής προστιθέμενης αξίας εργασίες και θα ήθελαν να περιορίσουν το ποσοστό αυτό σε μόλις 21%. Αντίστοιχα, επιθυμούν να υπερδιπλασιάσουν τον χρόνο που αφιερώνουν σε εξειδικευμένα καθήκοντα υψηλής αξίας και στρατηγικής σημασίας.

Η τοποθέτηση του AI στο επίκεντρο του μετασχηματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη γεφύρωση αυτού του κενού και τη δημιουργία ευέλικτων, ανθεκτικών και κατάλληλα προετοιμασμένων ομάδων φορολογίας και οικονομικών. Στο πλαίσιο αυτό, το 73% δίνουν προτεραιότητα στην πρόσληψη data scientists και ειδικών στη φορολογική τεχνολογία, ενώ το 89% επενδύουν συστηματικά στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων και την επανακατάρτιση του υφιστάμενου προσωπικού. Παράλληλα, το 83% ενισχύουν τη συνεργασία με εξωτερικούς εξειδικευμένους παρόχους, με στόχο τη δημιουργία μιας ομάδας που κατανοεί και αξιοποιεί ουσιαστικά τις δυνατότητες του AI.

Σχολιάζοντας τα ευρήματα της έρευνας, ο Σπύρος Καμινάρης, εταίρος και επικεφαλής Φορολογικών Υπηρεσιών της EY Ελλάδος, δήλωσε: «Για τις φορολογικές και οικονομικές διευθύνσεις, το ερώτημα δεν είναι πλέον αν θα χρησιμοποιήσουν AI, αλλά αν έχουν τις βάσεις για να το χρησιμοποιήσουν σωστά. Σε ένα περιβάλλον όπου οι φορολογικές αρχές κινούνται προς συνεχή, σχεδόν real-time, έλεγχο, και η συμμόρφωση γίνεται πλήρως ψηφιακή, τα αποσπασματικά εργαλεία και οι πρόχειρες λύσεις απλώς μεταθέτουν το πρόβλημα. Η ουσιαστική διαφορά, λοιπόν, προκύπτει από την ποιότητα των δεδομένων και από το κατά πόσο οι ομάδες μπορούν να τα αξιοποιούν με κριτική σκέψη, συνέπεια και σαφή κατανόηση του φορολογικού κινδύνου. Οι οργανισμοί που επενδύουν σήμερα σε καθαρές δομές δεδομένων, σε στοχευμένες εφαρμογές AI, αλλά και σε εξειδικευμένο ταλέντο και εκπαίδευση, δεν κερδίζουν απλώς αποδοτικότητα, αλλά αποκτούν καλύτερο έλεγχο, μεγαλύτερη προβλεψιμότητα και χρόνο για πιο ουσιαστικές αποφάσεις».

ΟΙ CEO ΕΠΕΝΔΥΟΥΝ ΣΤΗΝ ΤΝ ΚΑΙ ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ, ΠΑΡΑ ΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

KPMG

Η εμπιστοσύνη των CEO στην παγκόσμια οικονομία έχει πέσει στο χαμηλότερο επίπεδο των τελευταίων πέντε ετών, σύμφωνα με την έκθεση «KPMG 2025 Global CEO Outlook», καθώς οι ηγέτες επικεντρώνουν τις στρατηγικές επενδύσεις τους στην τεχνητή νοημοσύνη (TN), το ανθρώπινο δυναμικό και την ανθεκτικότητα απέναντι στους κινδύνους, με στόχο τη διατήρηση και ενίσχυση της μελλοντικής ανάπτυξης.

Η ετήσια έρευνα, η οποία βασίστηκε στις απόψεις περισσότερων από 1.300 ηγετών παγκοσμίως, αποκαλύπτει μια επιφυλακτική προοπτική μεταξύ των CEO, επηρεασμένη από τη διαρκή γεωπολιτική ένταση και την οικονομική αβεβαιότητα.

Το απαιτητικό περιβάλλον οδηγεί σε αλλαγή της ηγετικής προσέγγισης, καθώς πολλοί προσαρμόζουν τη στρατηγική ανάπτυξής τους για να μπορέσουν να δραστηριοποιηθούν σε έναν σύνθετο και απρόβλεπτο κόσμο. Το 68% των CEO δείχνει εμπιστοσύνη στην τρέχουσα πορεία της παγκόσμιας οικονομίας – ποσοστό μειωμένο από το 72% πέρυσι, συνεχίζοντας έτσι μια μακροπρόθεσμη τάση μείωσης της εμπιστοσύνης.

Αντιμετωπίζοντας την αβεβαιότητα: οι CEO προσαρμόζονται και προχωρούν

Παρά τις αντίθετες συνθήκες, η συγκρατημένη αισιοδοξία παραμένει, με τη μεγάλη πλειοψηφία των ηγετών να εστιάζει σε επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό για να επιτευχθεί επιστροφή στην

ανάπτυξη. Το 92% των CEO δηλώνει ότι σχεδιάζει να αυξήσει το προσωπικό τους επόμενους 12 μήνες, ενώ πολλοί παραμένουν αισιόδοξοι για την αύξηση των κερδών και δείχνουν έντονο ενδιαφέρον για συγχωνεύσεις και εξαγορές. Το 40% προβλέπει αύξηση κερδών άνω του 2,5% μέσα στο επόμενο έτος, ενώ το 89% αναμένει δραστηριότητα συγχωνεύσεων και εξαγορών. Τα μεγαλύτερα εμπόδια για την επίτευξη ανάπτυξης παραμένουν ουσιαστικά αμετάβλητα σε σχέση με πέρυσι, με την κυβερνοεγκληματικότητα και τις απειλές κυβερνοασφάλειας (79%), την ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού στην TN ή την ανάγκη αναβάθμισης δεξιοτήτων (77%) και την επιτυχή ενσωμάτωση της TN στις επιχειρησιακές διαδικασίες (75%) να συνεχίζουν να βρίσκονται στην κορυφή των ανησυχιών.

Η οικονομική και γεωπολιτική αστάθεια αναγκάζει τους CEO να επανεξετάσουν την ηγετική τους προσέγγιση και τις στρατηγικές τους. Η πλειονότητα (72%) έχει ήδη προσαρμόσει τα σχέδια ανάπτυξης, ωστόσο οι ηγέτες διαφέρουν στις απόψεις τους σχετικά με το ποιες ικανότητες ηγεσίας είναι πιο κρίσιμες για να ανταποκριθούν στο ταχέως μεταβαλλόμενο και απρόβλεπτο περιβάλλον.

Στην κορυφή της λίστας βρίσκονται η ευελιξία και η ταχεία λήψη αποφάσεων (26%), η διαφάνεια στην επικοινωνία (24%) και η ικανότητα εντοπισμού, ιεράρχησης και διαχείρισης κινδύνων (23%).

Οι ηγέτες δίνουν προτεραιότητα σε μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση υιοθέτησης της TN

Καθώς οι CEO δραστηριοποιούνται σε ένα μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, εντείνουν τις επενδύσεις τους στην TN και την τεχνολογική καινοτομία. Σχεδόν τρεις στους τέσσερις (71%) ηγέτες δηλώνουν ότι η TN αποτελεί κορυφαία επενδυτική προτεραιότητα για το 2026, ενώ το 69% σχεδιάζει να επενδύσει μεταξύ 10% και 20% του προϋπολογισμού του στην TN μέσα στους επόμενους 12 μήνες.

Ωστόσο, η επιταχυνόμενη παγκόσμια υιοθέτηση της TN δημιουργεί νέες προκλήσεις για τα διοικητικά συμβούλια. Οι CEO εκφράζουν σημαντικούς προβληματισμούς σχετικά με τις ηθικές προεκτάσεις (59%), την ετοιμότητα των δεδομένων (52%) και την έλλειψη κανονιστικού πλαισίου (50%).

Διαμορφώνεται έτσι μια σαφής σύγκλιση στο ότι η ύπαρξη ισχυρών πλαισίων διακυβέρνησης θα αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα για τη βιώσιμη επιτυχία της TN.

Οι CEO αναγνωρίζουν επίσης ότι η επιτυχία της υιοθέτησης της TN εξαρτάται από την αποτελεσματική εφαρμογή και τη δέσμευση για μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση στην υλοποίηση νέων τεχνολογιών. Παρότι εξακολουθούν να υπάρχουν ανησυχίες ότι η TN μπορεί να οδηγήσει σε εκτεταμένες απώλειες θέσεων εργασίας, το 61% των CEO δηλώνει ότι προχωρά σε προσλήψεις νέων στελεχών με δεξιότητες TN και

τεχνολογικής εξειδίκευσης, ενώ τα τρία τέταρτα (70%) εκφράζουν ανησυχία για τον αυξανόμενο ανταγωνισμό στην προσέλκυση ταλέντων TN και το 77% επισημαίνει ως πρόκληση την αναβάθμιση δεξιοτήτων του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που υπογραμμίζει τη διαρκώς εντεινόμενη «μάχη για ταλέντα».

Αύξηση της εμπιστοσύνης στην επίτευξη των κλιματικών στόχων

Παρότι οι αντιλήψεις γύρω από το ESG διαφέρουν μεταξύ περιοχών, η έκθεση «KPMG 2025 CEO Outlook» δείχνει ότι οι περισσότεροι ηγέτες παραμένουν ισχυρά προσηλωμένοι στους στόχους βιωσιμότητας και αισθάνονται ολοένα και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη για την επίτευξή τους.

Αξιοσημείωτο είναι ότι η πλειοψηφία (61%) των CEO δηλώνει πλέον εμπιστοσύνη πως θα επιτύχει τους στόχους μηδενικών εκπομπών έως το 2030. Η σημαντική αυτή αύξηση εμπιστοσύνης καταδεικνύει την ενδυνάμωση της πίστης του επιχειρηματικού κόσμου στην πραγματοποίηση των μακροπρόθεσμων κλιματικών φιλοδοξιών.

Ο Bill Thomas, KPMG's Global Chairman and CEO, δήλωσε: «Τα ευρήματά μας δείχνουν ξεκάθαρα ότι οι CEO εντοπίζουν ευκαιρίες μέσα από την αναταραχή, επενδύοντας με τόλμη στην τεχνολογία, την καινοτομία και το ανθρώπινο δυναμικό.

Από όσα παρατηρούμε, απαιτείται μια προσεκτική ισορροπία ανάμεσα στην καινοτομία και την υπευθυνότητα. Οι απαντήσεις των CEO

σχετικά με την TN το αποδεικνύουν ξεκάθαρα: οι ηγέτες αναγνωρίζουν την ανάγκη να αγκαλιάσουν την καινοτομία, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζουν ζητήματα που σχετίζονται με την ηθική, τη ρύθμιση, την αναβάθμιση δεξιοτήτων και την προσέλκυση ταλέντου.

Τελικά, εκείνοι οι ηγέτες που θα μπορέσουν να αξιοποιήσουν τη μεταβλητότητα των αγορών και να επικεντρώσουν τις επενδύσεις τους στους σωστούς στρατηγικούς τομείς του οργανισμού τους, θα είναι εκείνοι που θα έχουν τη μεγαλύτερη ικανότητα να ανακαλύψουν νέες ευκαιρίες και να οικοδομήσουν βιώσιμη, μακροπρόθεσμη ανάπτυξη».

Η Μαρίνα Καπετανάκη, Senior Partner, KPMG στην Ελλάδα, σχολίασε σχετικά: «Η φετινή έκθεση αναδεικνύει με σαφήνεια ότι, παρά τις οικονομικές και γεωπολιτικές προκλήσεις, οι επιχειρηματικοί ηγέτες σε παγκόσμιο επίπεδο διατηρούν την αισιοδοξία τους, επενδύοντας στρατηγικά στην TN, στο ανθρώπινο δυναμικό και στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας των οργανισμών. Η TN έχει πλέον εξελιχθεί σε θεμελιώδη μοχλό ανάπτυξης για όλους τους οργανισμούς· ωστόσο, η πραγματική της αξία αναδεικνύεται όταν συνδυάζεται με ανθρώπινη κρίση, ηθική ηγεσία και υπεύθυνη διακυβέρνηση. Η τεχνολογία από μόνη της δεν είναι αρκετή. Χρειάζεται όραμα, συνεργασία και εμπιστοσύνη, ώστε να επιφέρει ουσιαστικό μετασχηματισμό στις επιχειρήσεις και την κοινωνία.

Στην KPMG στην Ελλάδα, όχι μόνο αναγνωρίζουμε αυτήν την ανάγκη, αλλά και πρωτοστατούμε

στις εξελίξεις. Με συνέπεια και υπευθυνότητα, στηρίζουμε τους οργανισμούς να προσαρμοστούν σε ένα απαιτητικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Μέσα από στρατηγικές συνεργασίες, βοηθάμε τις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες του ψηφιακού μετασχηματισμού, να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμη αξία, με επίκεντρο πάντα τον άνθρωπο».

Σχετικά με το CEO Outlook της KPMG

Η 11η έκδοση της έρευνας KPMG CEO Outlook, η οποία πραγματοποιήθηκε μεταξύ 5 Αυγούστου και 10 Σεπτεμβρίου 2025, με τη συμμετοχή 1.350 CEO, προσφέρει μοναδικές γνώσεις σχετικά με τη νοοτροπία, τις στρατηγικές και τις τακτικές σχεδιασμού των CEO παγκοσμίως.

Όλοι οι συμμετέχοντες διοικούν εταιρείες με ετήσια έσοδα άνω των US\$ 500 εκατ., ενώ το ένα τρίτο των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα διαθέτει ετήσιο κύκλο εργασιών άνω των US\$ 10 δισ.

Η έρευνα περιλαμβάνει CEO από 11 βασικές αγορές –Αυστραλία, Καναδά, Κίνα, Γαλλία, Γερμανία, Ινδία, Ιταλία, Ιαπωνία, Ισπανία, Ηνωμένο Βασίλειο και Ηνωμένες Πολιτείες– καθώς και εκπροσώπους από 12 βασικούς κλάδους: διαχείριση περιουσιακών στοιχείων, αυτοκινητοβιομηχανία, τράπεζες, καταναλωτές και λιανικό εμπόριο, ενέργεια, υγειονομική περίθαλψη, υποδομές, ασφάλιση, βιοεπιστήμες, βιομηχανική παραγωγή, τεχνολογία και τηλεπικοινωνίες.



Together. For Better.

We unite for positive change. Collaborating with purpose, we drive innovation, solutions, and a better future. Join us in this journey of impactful outcomes.



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

kpmg.com/gr



SCAN ME

General Electronic Commercial Registry 003467701000

© 2025 KPMG Advisors Single Member S.A., a Greek Societe 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.

Η ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ, Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΣΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΗΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

ΑΡΓΥΡΗΣ ΚΑΠΝΙΣΑΚΗΣ

MA IN BANKING & FINANCE, BSC IN BUSINESS ADMINISTRATION

Οσοι είμαστε στη μέση ηλικία και πάνω θυμόμαστε μια πολύ δημοφιλή σειρά της δεκαετίας του 1980, τον «Ιππότη της ασφάλτου», μια σειρά δράσης με δόσεις επιστημονικής φαντασίας, όπου ο κεντρικός ήρωας συνομιλούσε με το αυτοκίνητό του, το οποίο είχε νοημοσύνη και μπορούσε να εκτελεί εντολές ή να βρίσκει λύσεις σε προβλήματα που αντιμετώπιζε ο ήρωας κατά την καταδίωξη των «κακών». Αυτό που κάποτε φάνταζε σενάριο επιστημονικής φαντασίας σήμερα αποτελεί πραγματικότητα. Στην εποχή μας, ο καθένας μας, από το γραφείο ή το σπίτι του, μπορεί να συνομιλεί με τεχνητή νοημοσύνη μέσω ειδικών εφαρμογών που υπάρχουν ακόμα και στα κινητά τηλέφωνα. Στο άρθρο αυτό θα επιχειρήσουμε να εξετάσουμε τον αντίκτυπο της τεχνητής νοημο-

σύνης στην απασχόληση, την παραγωγικότητα και τις χρηματιστηριακές αγορές.

Πριν επεκταθούμε στο άρθρο αυτό, χρήσιμο είναι να αναφέρουμε τι ορίζεται ως τεχνητή νοημοσύνη.

Η Βικιπαίδεια αναφέρει: «Ο όρος τεχνητή νοημοσύνη αναφέρεται στον κλάδο της πληροφορικής ο οποίος ασχολείται με τη σχεδίαση και την υλοποίηση υπολογιστικών συστημάτων που μιμούνται στοιχεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς, τα οποία υπονοούν έστω και στοιχειώδη ευφυΐα: μάθηση, προσαρμοστικότητα, εξαγωγή συμπερασμάτων, κατανόηση από συμφραζόμενα, επίλυση προβλημάτων κ.λπ.»

Οι μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο πλέον χρησιμοποιούν μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού τους για την κάλυψη δαπανών που σχετίζονται

με την τεχνητή νοημοσύνη. Η Microsoft σχεδιάζει να επενδύσει 80 εκατομμύρια δολάρια για την κατασκευή κέντρων δεδομένων που θα μπορούν να υποστηρίξουν εργασίες που σχετίζονται με την τεχνητή νοημοσύνη. Η επένδυση αυτή θα τονώσει την αμερικανική οικονομία, καθώς αναμένεται το μεγαλύτερο μέρος των δαπανών να πραγματοποιηθούν στις ΗΠΑ.

Αυτή η παγκόσμια αύξηση των δαπανών εύλογα δημιουργεί ανασφάλεια στους εργαζόμενους. Εύλογα υπάρχει η ανησυχία για το αν η τεχνητή νοημοσύνη θα εξαφανίσει τους εργαζόμενους με σάρκα και οστά και θα τους αντικαταστήσει με εργάτες-ρομπότ, που θα έχουν τη δυνατότητα να δουλεύουν πολύ περισσότερο και χωρίς μεγάλο κόστος. Όμως, πόσο πραγματικά ισχύει αυτός ο φόβος;



Η απάντηση έχει δυο όψεις. Ναι μεν υπάρχει η πιθανότητα να χαθούν θέσεις εργασίας, όπως άλλωστε συμβαίνει κάθε φορά που υπάρχει μια τεχνολογική εξέλιξη. Το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, σε έκθεσή του, επισημαίνει ότι το 41% των μεγαλύτερων εταιρειών του κόσμου θα προβεί σε περικοπές θέσεων εργασίας εξαιτίας της τεχνητής νοημοσύνης. Το Ινστιτούτο Tony Blair στη Βρετανία, σε έρευνά του, διαπίστωσε ότι περίπου 275.000 θέσεις εργασίας θα χαθούν κάθε χρόνο, αριθμός που προβλέπεται να πολλαπλασιαστεί μέχρι το 2050, όπου ένα έως τρία εκατομμύρια άνθρωποι θα χάσουν τη δουλειά τους.

Η άλλη πλευρά του νομίσματος είναι μια πιο αισιόδοξη άποψη για το μέλλον της εργασίας. Έρευνες που έχουν δοθεί στη δημοσιότητα τα τελευταία χρόνια μαρτυρούν ότι οι άνθρωποι

αναζητούν την ανθρώπινη επαφή, η οποία δεν μπορεί να αντικατασταθεί (τουλάχιστον όχι ακόμα) από μηχανές.

Το 61% των εργαζομένων πιστεύει ότι ανθρώπινα χαρακτηριστικά, όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, η ενσυναίσθηση και οι διαπροσωπικές δεξιότητες, θα παραμείνουν πιο σημαντικές από την εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης στην εργασία.

Επίσης, μια μηχανή τεχνητής νοημοσύνης, για να μπορεί να είναι αποτελεσματική, θα πρέπει να έχει πληροφορίες που της εισάγει ο άνθρωπος. Επομένως, νέες θέσεις εργασίας αναμένεται να δημιουργηθούν, οι οποίες θα σχετίζονται με γνώσεις που αφορούν την AI, ενώ με την κατάλληλη εκπαίδευση εκατομμύρια εργαζόμενοι μπορούν να διασφαλίσουν τις θέσεις εργασίας τους. Η

νέα αυτή τεχνολογική επανάσταση μπορεί να δημιουργήσει και νέες θέσεις εργασίας. Ο νεοκλεγγής πρόεδρος της Αμερικής Ντόναλντ Τραμπ, λίγο μετά την ορκωμοσία για την ανάληψη των καθηκόντων του, παρουσία τριών επικεφαλής εταιρειών (Oracle, Softbank, OpenAI) ανακοίνωσε ένα νέο πρόγραμμα για την τεχνητή νοημοσύνη, ύψους «τουλάχιστον» 500 δισ. δολαρίων, το οποίο θα επενδυθεί σε βάθος τετραετίας. Το σχέδιο αυτό θα αφορά κυρίως την κατασκευή κέντρων υποδοχής και επεξεργασίας δεδομένων, τα γνωστά «data centers». Μετά την ανακοίνωση του σχεδίου επένδυσης, η μετοχή του ιαπωνικού ομίλου αυξήθηκε κατά 10,61% κατά το κλείσιμο του Χρηματιστηρίου του Τόκιο. Επιπλέον, ο πρόεδρος Τραμπ ανακοίνωσε ότι σχεδόν αμέσως θα δημιουργηθούν 100.000 θέσεις εργασίας στις ΗΠΑ.

Φυσικά, υπάρχουν και κάποια επαγγέλματα που δεν μπορούν να επηρεαστούν από την επέλαση της ΤΝ. Επαγγελματίες υγείας, όπως χειρουργοί, οδοντίατροι κ.ά., δεν μπορούν να αντικατασταθούν από ρομπότ. Το ίδιο ισχύει και για επαγγέλματα που απαιτούν χειρωνακτική εργασία, π.χ. υδραυλικοί, ηλεκτρολόγοι, κομμωτές κ.ά.

Οι περισσότεροι ευάλωτοι στη νέα τεχνολογική εποχή είναι οι γραμματείς, οι υπάλληλοι στα τηλεφωνικά κέντρα, οι δάσκαλοι – π.χ. στην πλατφόρμα εκμάθησης ξένων γλωσσών Duolingo μπορεί κάποιος να μάθει οποιαδήποτε ξένη γλώσσα επιθυμεί χωρίς την ύπαρξη καθηγητή.

Πώς η ΑΙ αυξάνει την παραγωγικότητα

Οι εφαρμογές της ΤΝ δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την αύξηση της παραγωγικότητας. Τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα δαπανώνται τεράστια ποσά σε επενδύσεις που αφορούν την τεχνητή νοημοσύνη.

Το Ελληνικό Δημόσιο, με ένα έργο προϋπολογισμού 47,7 εκατομμυρίων ευρώ, θα επιχειρήσει μέσω της ΤΝ να καταργήσει την ψηφιακή γραφειοκρατία, ώστε να υπάρχει ευελιξία στις συναλλαγές των πολιτών και των επιχειρήσεων με το κράτος. Ήδη από το τέλος του 2023, στην ιστοσελίδα gov.gr υπάρχει ο ψηφιακός βοηθός, όπου οι πολίτες μπορούν να υποβάλλουν το ερωτήμα τους σε φωνητικό ή γραπτό μήνυμα από το κινητό, το τάμπλετ ή τον υπολογιστή τους και μέσα από διάδραση να βρουν την κατάλληλη γι' αυτούς υπηρεσία.

Το όφελος για τον πολίτη από την επένδυση στη σύγχρονη αυτή τεχνολογία θα είναι πολύ μεγάλο. Η παροχή υπηρεσιών υγείας, η εκπαίδευση, οι μεταφορές θα αποκτήσουν άλλη δυναμική όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την καλύτερη εξυπηρέτηση των χρηστών των υπηρεσιών αυτών.

Παραδείγματος χάριν, με εφαρμογές που στηρίζονται σε τεχνητή νοημοσύνη θα υπάρχει δυνατότητα ιχνηλάτησης των αναμονών στα ΤΕΠ των νοσοκομείων και με αυτόν τον τρόπο θα μειώνεται δραστικά ο χρόνος αναμονής των ασθενών μέχρι να λάβουν ιατρική φροντίδα. Και η χρήση της τεχνολογίας αυτής είναι πραγματικά απεριόριστη. Ήδη στο Γενικό Κρατικό Νίκαιας, στο πλαίσιο ενός ερευνητικού προγράμματος, η τεχνητή νοημοσύνη κάνει κατάταξη των περιστατικών με βάση τη βαρύτητα της κατάστασης της υγείας του ασθενή, έτσι ώστε να υπάρχει άμεση πρόσβαση σε ιατρική φροντίδα σε σοβαρά περιστατικά, όπου τυχόν καθυστέρηση στη λήψη ιατρικής βοήθειας μπορεί να αποβεί μοιραία. Επίσης, στο νοσοκομείο Ευαγγελισμός εφαρμόζεται ήδη το σύστημα της ηλεκτρονικής ιχνηλάτησης

ασθενούς, με την οποία θα παρακολουθείται η πορεία του ασθενή στα ιατρεία των ΤΕΠ και θα συλλέγονται στοιχεία για την αναμονή αλλά και τα σημεία όπου υπάρχουν καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση. Το μέτρο αυτό θα επεκταθεί και σε άλλα νοσοκομεία, καθώς έως τώρα έχει αποδώσει, με αποτέλεσμα να έχει μειωθεί σημαντικά η αναμονή. Βέβαια, μια πιο αντικειμενική εικόνα θα υπάρχει προς το τέλος του φθινοπώρου, όταν πλέον θα υπάρχει μεγαλύτερη πίεση στα νοσοκομεία λόγω των εποχιακών λοιμώξεων κ.λπ.

Ένα ακόμα παράδειγμα για το πώς βοηθάει η ΤΝ στην παραγωγικότητα είναι ότι οι επιστήμονες προσπαθούσαν να λύσουν εδώ και δέκα χρόνια τον γρίφο γιατί κάποια «σούπερ μικρόβια» είναι ανθεκτικά στις αντιβιώσεις και η τεχνητή νοημοσύνη κατάφερε να το λύσει μόλις σε δύο μέρες. Πολλά άλλα παραδείγματα, όπως δημιουργία ισχυρών αντιβιοτικών για ανθεκτικά μικρόβια, πρόβλεψη καρκίνου σε πολύ αρχικό στάδιο κ.ά., είναι μερικά από τα οφέλη της εφαρμογής της ΤΝ στην υγεία.

Στις μεταφορές, με τη χρήση τεχνητής νοημοσύνης, σε συνδυασμό με υπερσύγχρονη τεχνολογία, επιδιώκεται η αύξηση της ασφάλειας. Σήμερα, σε μερικές περιπτώσεις, η διακίνηση των επιβατών γίνεται κάτω από πολύ παλιά μέτρα ασφαλείας, με αποτέλεσμα να υπάρχουν τραγικά δυστυχήματα, όπως π.χ. το σιδηροδρομικό δυστύχημα στα Τέμπη.

Σταδιακά, σε όλο το εύρος των υπηρεσιών του Δημοσίου θα υπάρχει ανάμειξη της ΤΝ, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικό και παραγωγικό και να προσφέρει υπηρεσίες με ασφάλεια.

Και μπορεί σε αυτό το άρθρο να γίνεται μια μικρή αναφορά στα ελληνικά πράγματα, ο αναγνώστης όμως θα πρέπει να «δει» και τη μεγάλη εικόνα και το πόσο σημαντική θα είναι η χρήση της υπερσύγχρονης αυτής τεχνολογίας σε ανθρώπινους, οικονομικούς και άλλους πόρους σε όλο τον κόσμο.

Από την άλλη μεριά, στον ιδιωτικό τομέα η εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης αποτελεί έναν αναπόσπαστο τρόπο λειτουργίας. Πλέον, οι επιχειρήσεις που δεν ακολουθούν το ρεύμα της εποχής και δεν υιοθετούν αυτή την τεχνολογία αιχμής είναι καταδικασμένες να αποτύχουν και να βρεθούν χαμένες μέσα στη δίνη του ανταγωνισμού.

Οι εφαρμογές της ΤΝ στον ιδιωτικό τομέα είναι απεριόριστες.

Συνοπτικά αναφέρουμε:

Στον τομέα της υγείας, όπου υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία στην άμεση χρήση νέων τεχνολογιών, θα μπορούν εύκολα και σε σύντομο διάστημα να ανιχνευθούν προβλήματα υγείας που σε αρχικά στάδια είναι δύσκολο να ανιχνευθούν

από το ιατρικό προσωπικό. Οι πάροχοι ιατρικών υπηρεσιών που θα είναι σε θέση να υιοθετήσουν γρήγορα τις νέες αυτές εξελίξεις στην τεχνολογία, και γενικά στο κεφάλαιο που αφορά την ΤΝ, θα είναι σε θέση να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην παραγωγική διαδικασία με τη χρήση ΤΝ μπορούν να μειωθούν οι δυσλειτουργίες στην παραγωγή και να μειωθεί επίσης το κόστος παραγωγής και ο αριθμός των αχρήστων (άρα και του κόστους) κατά την παραγωγή.

Στον τομέα των μεταφορών και του logistics ο συντονισμός παραγόντων όπως η ταχύτητα, η γεωγραφική περιοχή, η κατάσταση της μηχανής, το βάρος και το είδος του φορτίου κ.ά. είναι ένα δύσκολο εγχείρημα που γίνεται μια πολύ εύκολη διαδικασία χάρη στην ΤΝ. Το όφελος είναι η άμεση και με χαμηλότερο κόστος μεταφορά και παράδοση των προϊόντων.

Στον τομέα της ενέργειας η καλύτερη αξιοποίηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και η πρόβλεψη των τιμών της είναι μερικά από τα παραδείγματα για το πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ΤΝ για να αποφέρει όφελος, τόσο οικονομικό όσο και περιβαλλοντικό.

Η εμπλοκή της τεχνητής νοημοσύνης στο Χρηματιστήριο

Δεν υπάρχει αμφιβολία πως η τεχνητή νοημοσύνη (ΤΝ) έχει εισχωρήσει στον πυρήνα της επενδυτικής διαδικασίας. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους η ΤΝ εμπλέκεται στις χρηματιστηριακές εργασίες, άλλοτε βοηθώντας τους επενδυτές στη λήψη αποφάσεων και άλλες φορές εκτελώντας απευθείας εντολές.

Οι αλγόριθμοι που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη αποτελούν πλέον αναπόσπαστο μέρος μιας νέας πραγματικότητας.

Χρησιμοποιώντας πανίσχυρα υπολογιστικά συστήματα, με τη χρήση αλγορίθμων είναι δυνατό να διεκπεραιωθεί μεγάλος όγκος συναλλαγών μέσα σε δευτερόλεπτα, καθώς τα συστήματα αυτά μπορούν να κάνουν ανάλυση πολλών αγορών ταυτόχρονα και να αναγνωρίζουν ευκαιρίες για κέρδος από τις διαφορές στην τιμή του διαπραγματευόμενου περιουσιακού στοιχείου. Ο αυτοματοποιημένος αυτός τρόπος συναλλαγών είναι γνωστός και ως συναλλαγές υψηλής συχνότητας (HFT).

Αναμφισβήτητο, αυτή η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει βοηθήσει στη βελτίωση της ρευστότητας και την αύξηση των περιθωρίων προσφοράς - ζήτησης. Η εισαγωγή προμηθειών στις συναλλαγές αυτού του είδους έχει οδηγήσει σε αύξηση των περιθωρίων αυτών. Για παράδειγμα, στον Καναδά, μετά την εισαγωγή τελών γι' αυτού του είδους τις συναλλαγές το περιθώριο προσφοράς - ζήτησης αυξήθηκε κατά 13%.

Πραγματικά εντυπωσιακές οι δυνατότητες της χρήσης της HFT, όμως υπάρχουν κάποια στοιχεία που θέλουν συζήτηση; Φυσικά και υπάρχουν. Για αρχή, η χρήση αυτής της τεχνολογίας γίνεται προνόμιο των «μεγάλων παικτών» της χρηματιστηριακής αγοράς (τράπεζες, χρηματοοικονομικοί οργανισμοί, θεσμικοί επενδυτές), διότι τόσο το λογισμικό όσο και ο εξοπλισμός απαιτούν πολύ μεγάλο κόστος για την απόκτησή τους, αποκλείοντας οποιονδήποτε «μικρό παίκτη».

Επίσης, η αστραπιαία εκτέλεση (που μπορεί να αγγίζει τα 10 χιλιοστά του δευτερολέπτου) των εντολών αγοράς και πώλησης μπορεί να επηρεάσει τη ρευστότητα στην αγορά σε απειροελάχιστο χρόνο, κάνοντας αυτές τις συνθήκες απαγορευτικές για τον ανθρώπινο παράγοντα (ένας μέσος χρόνος για να επεξεργαστεί μια σκέψη ο ανθρώπινος εγκέφαλος είναι 300-500 χιλιοστά του δευτερολέπτου). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η διακύμανση του δείκτη Dow Jones (DJ), γνωστή και ως Flash Crash, την 6.5.2010, όπου υπήρξε μια παροδική μείωση 1.000 μονάδων και πτώση περίπου 10% σε μόλις 20 λεπτά πριν ανέβει ξανά. Ο Dow Jones Industrial (DJIA) είναι ένας από τους παλαιότερους και σημαντικότερους χρηματιστηριακούς δείκτες στον κόσμο. Ο δείκτης περιλαμβάνει 30 εταιρείες με έδρα τις ΗΠΑ και θεωρείται ο πιο συχνά ακολουθούμενος χρηματιστηριακός δείκτης στον κόσμο. Μια μεγάλη πτώση του δείκτη μπορεί να οδηγήσει σε τεράστιες απώλειες στα χρηματιστήρια όλου του πλανήτη

Στις 30.9.2010, σε έκθεση των U.S. Commodity Futures Trading Commission (CFTC) και U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) έγινε εκτενής αναφορά στα γεγονότα εκείνης της μέρας, καταδεικνύοντας ως αρχή αυτής της αστάθειας που προκλήθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο μια τεράστια εντολή πώλησης 75.000 συμβολαίων του δείκτη S&P 500 (E-mini S&P 500). Η εντολή πώλησης έγινε από μηχανήματα και δεν λήφθηκαν υπόψη οι συνθήκες της αγοράς. Αυτή τη μαζική πώληση είδαν οι HFT traders, οι οποίοι άρχισαν να πουλάνε σε αστραπιαίες ταχύτητες, προκαλώντας πτώση των τιμών των μετοχών, όπως για παράδειγμα του διεθνούς κολοσσού P&G, όπου λίγο πριν τις 3 το μεσημέρι εκείνης της μέρας η τιμή της μετοχής της είχε υποχωρήσει κατά 37%. Οι αλγόριθμοι εκείνη τη μέρα προκάλεσαν απότομες και ακραίες κινήσεις, που θα μπορούσαν να έχουν αποφευχθεί αν υπήρχε ανθρώπινη παρουσία στη διαδικασία. Τον Απρίλιο του 2015 συνελήφθη στο Ηνωμένο Βασίλειο, μετά από αίτημα των ΗΠΑ, ο Navinder Singh Sarao, ο οποίος ήταν βρετανός trader που προέβη στη πρακτική spoofing (μεγάλες εικονικές εντολές αγοράς ή πώλησης προκειμένου να επηρεαστεί

η τιμή μιας μετοχής ή ενός χρηματιστηριακού προϊόντος). Εκμεταλλευόμενος τις αλγοριθμικές αγορές κατάφερε να χειραγωγεί τις αγορές και να αποκομίζει τεράστια κέρδη.

Στο σημείο αυτό τίθενται προβληματισμοί για ζητήματα όπως:

- Θέματα διαφάνειας και πρόσβασης σε σημαντικές πληροφορίες. Η TN μπορεί μέσα σε κλάσματα του δευτερολέπτου να αναλύσει πληροφορίες και να πάρει αποφάσεις, σε αντίθεση με τον άνθρωπο, ο οποίος για να επεξεργαστεί τα ίδια γεγονότα θέλει ώρες ή ακόμα και μέρες!

- Τα αποτελέσματα της TN έχουν σχέση με τα στοιχεία που έχουν καταχωρηθεί. Ένα λάθος στα στοιχεία καταχώρισης ή στις εντολές που πρέπει να εκτελεστούν θα οδηγήσει σε λανθασμένες επιλογές, που μπορεί να αποβούν ολέθριες για τους οργανισμούς που χρησιμοποιούν την τεχνητή νοημοσύνη.

- Οι εφαρμογές που χρησιμοποιούν την τεχνητή νοημοσύνη βασίζονται κυρίως σε ιστορικά στοιχεία. Ξαφνικές αλλαγές, π.χ. γεωπολιτικές, όπως πόλεμοι, μπορεί να προκαλέσουν αναταραχή στις διεθνείς αγορές. Αν χρησιμοποιούνται μόνο τα ιστορικά στοιχεία, τότε οι επενδυτές θα βλέπουν μόνο το δέντρο και όχι το δάσος!

Θέματα κυβερνοασφάλειας υπάρχουν; Φυσικά και ναι. Τα επενδυτικά εργαλεία που χρησιμοποιούν την TN μπορεί να γίνουν στόχος κυβερνοεπίθεσης, με ό,τι μπορεί να συνεπάγεται αυτό για τον οργανισμό που δέχεται την επίθεση. Φανταστείτε την προέκταση που θα είχε ένα «χακάρισμα» σε μια εταιρεία που πραγματοποιεί μεγάλο όγκο συναλλαγών σε ένα μεγάλο χρηματιστήριο, π.χ. της Νέας Υόρκης. Μια μαζική πώληση μετοχών μετά από χακάρισμα θα μπορούσε να προκαλέσει κατάρρευση στα χρηματιστήρια όλου του πλανήτη. Αυτό συμβαίνει γιατί, όσο η τεχνολογία αναπτύσσεται με ιλιγγιώδεις ρυθμούς, τα κενά ασφαλείας δημιουργούν ευκαιρία σε χάκερς να εισβάλουν στα συστήματα χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Σχετικά πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί επίθεση στις 27.2.2025 στη γαλλική εταιρεία Harvest, η οποία αποτελεί προμηθευτή λογισμικού χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Η σπουδή που επιδεικνύουν πολλές εταιρείες να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες που χρησιμοποιούν TN τις καθιστά ευάλωτες σε κακόβουλες επιθέσεις, αφού τυχόν αδυναμίες, βλάβες ή ελαττώματα στις τεχνολογίες αυτές μπορεί να προκαλέσουν συστηματικό πρόβλημα σε περίπτωση κυβερνοεπίθεσης.

Άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός ότι οι επιστήμονες είναι πολύ κοντά στη δημιουργία τεχνητής νοημοσύνης που θα χαρτογραφεί και θα μπορεί να διαχειριστεί τις επιθυμίες των ανθρώπων. Αν δεν υπάρξει αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο,

η χειραγώγηση των αγορών θα αποτελεί παιχνίδι.

Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι στην Κίνα, ρομπότ που χρησιμοποιεί τεχνητή νοημοσύνη κατάφερε να «πείσει» άλλα ρομπότ της ίδιας επιχείρησης να επαναστατήσουν και να το ακολουθήσουν προκειμένου να βγουν εκτός εκθεσιακού χώρου. Οι δημιουργοί του δήλωσαν ότι επέτρεψαν σκόπιμα στο ρομπότ να αναλάβει τον έλεγχο, εκμεταλλευόμενοι ένα κενό ασφαλείας στα λειτουργικά του συστήματα. Τι επίπτωση θα υπήρχε σε περίπτωση που μια μηχανή με τεχνητή νοημοσύνη συμμαχήσει με άλλες ανά τον πλανήτη προκειμένου να κατακρημνίσουν τις τιμές των μετοχών; Απίθανο σενάριο, ναι, αλλά πλέον στον καιρό της TN τίποτα δεν είναι απίθανο.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η τεχνητή νοημοσύνη είναι ένα χρήσιμο όπλο, που μπορεί να ωφελήσει την ανθρώπινη δραστηριότητα. Όμως τα όπλα θέλουν προσοχή στον χειρισμό τους, γιατί μπορεί να εκτυρσοκροτήσουν και να έχουν ολέθρια αποτελέσματα. Στο χέρι του ανθρώπου είναι να τη χρησιμοποιήσει σοφά!

ΠΗΓΕΣ

https://el.wikipedia.org/wiki/Τεχνητή_νοημοσύνη
The impact of Artificial Intelligence on stock exchange Trading by UBC HOLDING
<https://builtin.com/artificial-intelligence/ai-trading-stock-market-tech>
<https://money.usnews.com/investing/articles/misinformation-and-the-stock-market-will-ai-raise-the-risk-to-investors>
<https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2024/10/15/artificial-intelligence-can-make-markets-more-efficient-and-more-volatile>
<https://www.naftemporiki.gr/techscience/1871919/pro-ton-pylon-i-techniti-noimosyni-poy-chartografei-kai-cheirizetai-tis-epithymies-ton-anthropon/>
<https://www.in.gr/2025/01/04/economy/diethnis-oikonomia/ependysi-80-dis-dolarion-apo-ti-microsoft-se-ai-data-center/>
<https://eefam.gr/ksekina-i-efarmogi-ichnilitisis-asthenon-sta-epeigonta-tou-esy/>
<https://www.investopedia.com/terms/h/high-frequency-trading.asp>
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2183806
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/equities/2010-flash-crash/>
<https://www.sec.gov/news/studies2010/marketevents-report.pdf>
<https://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-14132353/Chilling-moment-robot-convinces-fellow-machines-revolt-china.html>

ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

DELOITTE

Η πρόσφατη έκθεση της Deloitte «2026 Global Insurance Outlook» καταγράφει τις παγκόσμιες τάσεις και προκλήσεις του ασφαλιστικού κλάδου, ενώ αναλύει πώς η ανάγκη για εκσυγχρονισμό, οι προσδοκίες των πελατών και η συγκέντρωση της αγοράς σε μικρότερο αριθμό εταιρειών επαναπροσδιορίζουν το μέλλον της ασφάλισης.

Διαφαίνεται πως το 2026 ο ασφαλιστικός κλάδος εισέρχεται σε μια περίοδο έντονης αβεβαιότητας, η οποία χαρακτηρίζεται από οικονομική αστάθεια, γεωπολιτικές αναταράξεις, καθώς και από μεγάλη συχνότητα και ένταση καταστροφικών γεγονότων.

Την ίδια στιγμή, το παραδοσιακό πλαίσιο του κλάδου αναδιαμορφώνεται: οι καθιερωμένοι ρόλοι των ασφαλιστών, διαμεσολαβητών και τρίτων παρόχων επανακαθορίζονται, συνθέτοντας ένα πιο περίπλοκο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, ενώ παράλληλα η τεχνολογική πρόοδος μεταβάλλει τα επιχειρησιακά μοντέλα.

Επιπλέον, οι εξελισσόμενες προσδοκίες των πελατών επανακαθορίζουν τον ορισμό της αξίας, της ευκολίας και της εμπιστοσύνης στον ασφαλιστικό κλάδο. Συνεπώς, οι ασφαλιστικοί οργανισμοί καλούνται να επανεξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και αναπτύσσονται, προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις.

Η έμφαση στον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό μετατοπίζεται πλέον στην ευρεία χρήση της τεχνητής νοημοσύνης και στην ενίσχυση των υποδομών για τη διαχείριση δεδομένων με ασφάλεια. Ωστόσο, η αποτελεσματική ενσωμάτωση των ψηφιακών εργαλείων προϋποθέτει την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να μπορεί να αποδώσει σε ένα ψηφιακό και γεμάτο δεδομένα περιβάλλον.

Τα βασικά ευρήματα της έκθεσης συνοψίζονται ως εξής:

1. Οι ασφαλιστικές εταιρείες γενικών ασφαλίσεων (P&C) στρέφονται σε προηγμένες τεχνολογίες, ευέλικτα κεφαλαιακά μοντέλα και εναλλακτικές πηγές εσόδων: Η έκθεση της Deloitte αναδεικνύει ότι η πίεση στα περιθώρια κέρδους παραμένει βασική πρόκληση για τις εταιρείες γενικών ασφαλίσεων, λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού, της επιβράδυνσης στην αύξηση των τιμολογίων και της αύξησης του λειτουργι-

κού κόστους.

2. Επιβράδυνση στο ρυθμό ανάπτυξης των ομαδικών ασφαλιστηρίων: Η μειωμένη απασχόληση, οι χαμηλότεροι ρυθμοί αύξησης μισθών και η αύξηση του κόστους υγειονομικής περίθαλψης ενδέχεται να περιορίσουν ομαδικά προγράμματα παροχών ασφάλισης για εργαζόμενους.

3. Στροφή σε πρακτικές εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης με σαφή απόδοση και διαχειρίσιμο ρίσκο: Η αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη, καθώς πολλές ασφαλιστικές εταιρείες δυσκολεύονται να ξεπεράσουν τα προβλήματα που προκύπτουν από τα κατακερματισμένα, χαμηλής ποιότητας δεδομένα, καθώς και από τη χρήση παρωχημένων συστημάτων.

4. Τεχνολογική πρόοδος και έλλειψη δεξιοτήτων: Καθώς οι έμπειροι εργαζόμενοι αποχωρούν σταδιακά, η εισροή νέου ταλέντου δεν επαρκεί για να καλύψει το κενό. Σε διεθνές επίπεδο, οι ασφαλιστικές εταιρείες αντιμετωπίζουν αυξανόμενες δυσκολίες στην προσέλκυση και διατήρηση ικανών στελεχών.

5. Αρκετές ασφαλιστικές εταιρείες αδυνατούν να ανταποκριθούν πλήρως στις προσδοκίες των πελατών: Η περιορισμένη δυνατότητα εξατομικευμένων προϊόντων και η ελλιπής διασύνδεση των καναλιών εξυπηρέτησης συνιστούν βασικά εμπόδια για την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Οι δράσεις που μπορούν σήμερα να αναλάβουν οι ασφαλιστικές εταιρείες για να ξεπεράσουν τις προκλήσεις

Επένδυση στον εκσυγχρονισμό και στη διασφάλιση υψηλής ποιότητας δεδομένων: Με την αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης, την ενίσχυση των δεδομένων και τον εκσυγχρονισμό των βασικών συστημάτων, οι ασφαλιστικές εταιρείες μπορούν να επιτύχουν υψηλότερη αποδοτικότητα, καλύτερη εμπειρία πελάτη και περιορισμό κινδύνων.

Μετασχηματισμός του ανθρώπινου δυναμικού: Προσελκύοντας ταλέντο, διατηρώντας το προσωπικό τους και αναβαθμίζοντας τις ψηφιακές δεξιότητες, οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να ανταποκριθούν σε ένα digital-first περιβάλλον.

Δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών: Η συνεργασία με τεχνολογικούς παρόχους, ασφαλιστές και άλλους εμπλεκόμενους, μπορεί να

βοηθήσει τις εταιρείες του κλάδου να αποκτήσουν νέες δυνατότητες, να μοιραστούν κινδύνους και να αναπτύξουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά.

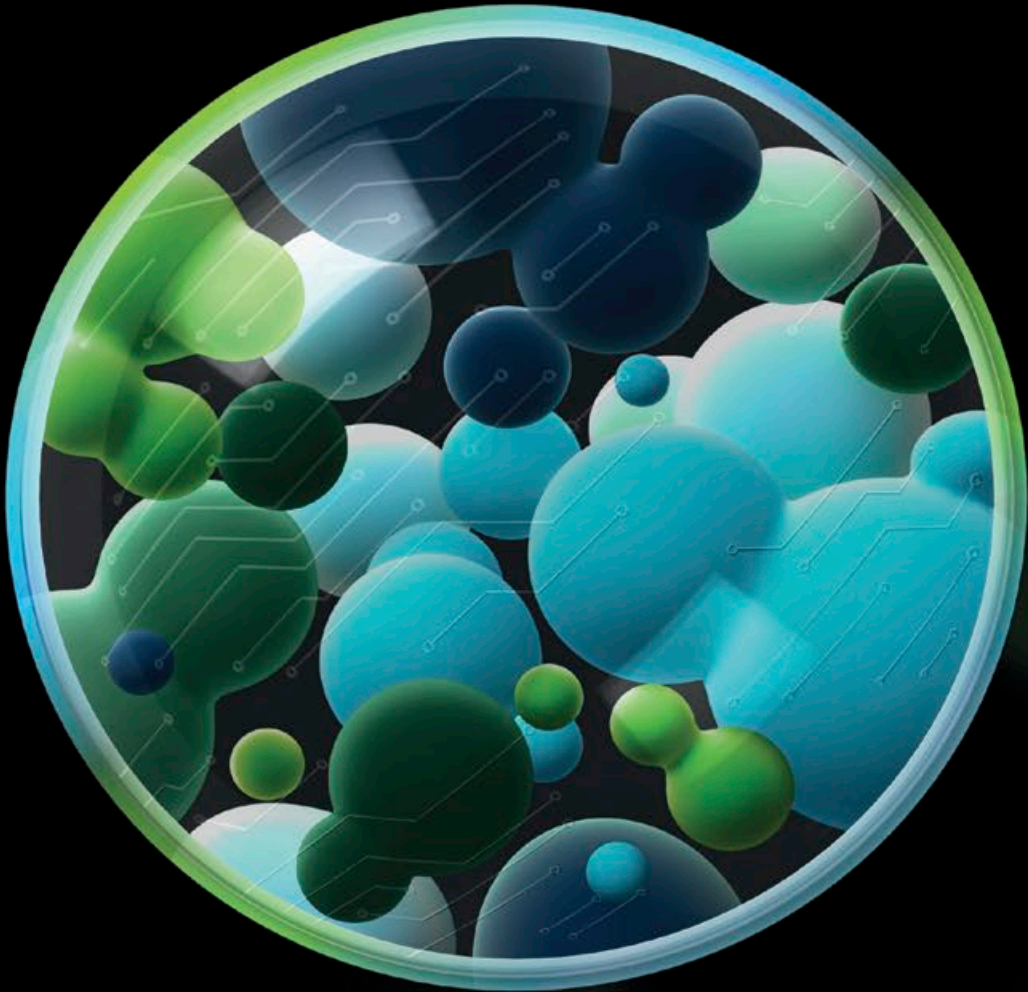
Επικέντρωση στον πελάτη: Για να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες για ταχύτητα, ευκολία και προσωποποιημένες εμπειρίες, οι ασφαλιστικές θα πρέπει να υιοθετήσουν μια ολιστική προσέγγιση, η οποία θα ενσωματώνει ψηφιακά και ανθρώπινα σημεία επαφής, προσφέροντας απρόσκοπτη και ανθρώπινη εξυπηρέτηση.

Υιοθέτηση πιο προληπτικής προσέγγισης στη διαχείριση κινδύνων: Με την αξιοποίηση αναλυτικών δεδομένων, την επένδυση σε προγνωστικά μοντέλα και τη συνεργασία με εμπλεκόμενους φορείς, οι ασφαλιστικές εταιρείες μπορούν να προβούν σε προληπτικά μέτρα που ελαχιστοποιούν τις ζημιές και ενισχύουν την ανθεκτικότητα.

Με αφορμή την παρουσίαση των ευρημάτων της έκθεσης, η Κατερίνα Γλαβά, Partner, Financial Services Industry Leader στην Deloitte Ελλάδα, σημείωσε σχετικά: «Η εξέλιξη του ασφαλιστικού κλάδου βρίσκεται σε καθοριστικό σημείο. Οι εταιρείες που θα αντιληφθούν έγκαιρα την πολυπλοκότητα των προκλήσεων και θα δράσουν αποφασιστικά, ενδυναμώνοντας το εργατικό τους δυναμικό και επαναπροσδιορίζοντας τα επιχειρησιακά τους μοντέλα, τα προϊόντα και υπηρεσίες, τα εργαλεία, την αξιοποίηση του AI και τις σχέσεις με τους συνεργάτες τους, θα είναι εκείνες που θα καταφέρουν να ισχυροποιήσουν τη θέση τους. Η αγορά ασφαλιστικών υπηρεσιών στην Ελλάδα βρίσκεται σε τροχιά σταδιακής ωρίμανσης και μετασχηματισμού, με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης. Η ψηφιακή μετάβαση προχωρά με ταχείς ρυθμούς και οι συνεργασίες με το τραπεζικό σύστημα και το οικοσύστημα της υγείας ενισχύονται. Πρόκληση πλέον αποτελεί η μετάβαση από την προσαρμογή στη διαμόρφωση του μέλλοντος του ελληνικού ασφαλιστικού κλάδου, με επίκεντρο την εμπιστοσύνη, την καινοτομία και κυρίως τον ίδιο τον πελάτη».

Μπορείτε να διαβάσετε αναλυτικά την έκθεση στο <https://www.deloitte.com/gr/en/Industries/insurance/perspectives/2026-global-insurance-outlook.html>.

Deloitte.



Understanding your business means looking deeper.
Beyond face value. Beyond the obvious.
We connect brilliant minds with world-class
technology to deliver exceptional
audit and assurance services.
We focus on the detail so you can see the bigger picture.



Deloitte. Beyond the expected.

ΟΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΗΣ ΤΕΧΝΗΤΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΠΑΠΑΧΡΥΣΑΝΘΟΥ

PARTNER, TRANSFORMATION AND OPERATIONS, KPMG ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΣΤΟΝ ΣΤΕΛΙΟ ΜΑΚΡΗ

Η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία: η νέα γενιά Conversational AI συνδυάζεται πλέον με Generative AI (όπως GPT), επιτρέποντας πιο φυσικές, προσωποποιημένες και πολυγλωσσικές συνομιλίες, ενισχύοντας περαιτέρω την ανθρώπινη διάσταση της επικοινωνίας πελάτη - εταιρείας.

Ποια είναι τα κυριότερα πεδία στα οποία οι ασφαλιστικές εταιρείες επενδύουν σήμερα σε τεχνητή νοημοσύνη, και πώς αυτή η τεχνολογία αλλάζει τον τρόπο που λειτουργούν; Έχει γίνει ευρεία υιοθέτηση ή πιο ελεγχόμενη;

Οι ασφαλιστικές εταιρείες διεθνώς επενδύουν στρατηγικά σε τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης (AI), με στόχο την ενίσχυση της λειτουργικής αποδοτικότητας, την επιτάχυνση κρίσιμων διαδικασιών και τη βελτίωση της εμπειρίας πελάτη. Σύμφωνα με τη Global Insurance Survey 2024-2025 της Goldman Sachs, περίπου 48% των ασφαλιστικών οργανισμών έχουν ήδη ενσωματώσει τεχνολογίες AI σε επιμέρους λειτουργίες, ενώ επιπλέον 50% βρίσκονται σε φάση υιοθέτησης ή πιλοτικής δοκιμής. Το 81% των συμμετεχουσών εταιρειών αναγνωρίζει την AI ως βασικό μοχλό μείωσης λειτουργικού κόστους, ενώ σχεδόν το 40% την αξιοποιεί ήδη ή σκοπεύει να τη χρησιμοποιήσει σε underwriting και διαχείριση κινδύνου. Οι κύριοι τομείς εφαρμογής περιλαμβάνουν την αυτοματοποιημένη διαχείριση αποζημιώσεων (claims), την ανίχνευση και πρόληψη ασφαλιστικής απάτης (fraud detection), την ευφυή τιμολόγηση (smart pricing) και τη βελτίωση της πελατειακής εμπειρίας μέσα από Conversational AI και ψηφι-

κά κανάλια εξυπηρέτησης. Η Conversational AI έχει ήδη μετασχηματίσει την αλληλεπίδραση με τους πελάτες:

- Εικονικοί βοηθοί καθοδηγούν τους ασφαλισμένους στη διαδικασία αίτησης ή αναφοράς ζημιάς.

- Φωνητικά συστήματα (voice bots) εξυπηρετούν κλήσεις στα τηλεφωνικά κέντρα, μειώνοντας τον φόρτο εργασίας.

- AI agents παρέχουν άμεση πληροφόρηση για τιμολόγια, καλύπτει ή ανανεώνει συμβολαίων και διαχειρίζονται απλές διαδικασίες αυτόνομα.

- Σε εσωτερικό επίπεδο, τα ίδια συστήματα υποστηρίζουν λειτουργίες HR και IT helpdesk, απλοποιώντας διαδικασίες και μειώνοντας χρόνους απόκρισης. Σε πραγματικό σενάριο, ένας πελάτης που γράφει: «Έχασα το ασφαλιστήριο αυτοκινήτου μου» λαμβάνει αυτόματα από το σύστημα Conversational AI την εξής απάντηση: «Θα σας στείλω ένα νέο αντίγραφο στο email σας εντός λίγων λεπτών», καθώς το σύστημα αναγνωρίζει το αίτημα μέσω NLU, εντοπίζει το προφίλ του πελάτη και ενεργεί αυτόνομα. Αντίστοιχα, σύμφωνα με την GlobalData (2024), το 39% των καταναλωτών δηλώνει άνεση να εμπιστευθεί ένα AI εργαλείο για την αξιολόγηση

ή διεκπεραίωση αποζημίωσης, επιβεβαιώνοντας τη μετατόπιση προς πιο «ψηφιακά ώριμες» αλληλεπιδράσεις. Περαιτέρω, μελέτες δείχνουν ότι οι ασφαλιστικές που αξιοποιούν AI agents και φωνητικά συστήματα έχουν καταγράψει μείωση χρόνου εξυπηρέτησης έως 50% και βελτίωση ικανοποίησης πελατών κατά 30-40%. Η τεχνολογία αυτή εξελίσσεται ραγδαία: η νέα γενιά Conversational AI συνδυάζεται πλέον με Generative AI (όπως GPT), επιτρέποντας πιο φυσικές, προσωποποιημένες και πολυγλωσσικές συνομιλίες, ενισχύοντας περαιτέρω την ανθρώπινη διάσταση της επικοινωνίας πελάτη - εταιρείας. Παράλληλα, μελέτη του Università di Pisa (2025) για την «AI-Enhanced Business Process Automation in Insurance» έδειξε ότι η ενσωμάτωση Machine Learning και Process Mining μπορεί να αυτοματοποιήσει κρίσιμα στάδια, όπως η αξιολόγηση claims, οδηγώντας σε αύξηση αποδοτικότητας άνω του 45% και βελτιωμένη λήψη αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο. Ωστόσο, παρά τη σημαντική πρόοδο, η υιοθέτηση παραμένει σε μεγάλο βαθμό ελεγχόμενη και σταδιακή. Μόλις το 20-25% των ασφαλιστικών οργανισμών έχει καταφέρει να επεκτείνει λύσεις AI σε πλήρη επιχειρησιακή κλίμακα, με τα περισσότερα έργα να βρίσκονται σε πιλοτικό ή μερικώς ενσω-



ματωμένο στάδιο. Η σταδιακή αυτή προσέγγιση εξηγείται από την ανάγκη αξιολόγησης μέσω KPIs και ROI, καθώς και την απαίτηση συμμόρφωσης με αυστηρά κανονιστικά πλαίσια (π.χ. GDPR, AI Act). Η ουσιαστική αλλαγή, επομένως, δεν περιορίζεται στην απλή υιοθέτηση μεμονωμένων τεχνολογιών, αλλά προκύπτει μέσα από ένα στρατηγικό επανασχεδιασμό των λειτουργικών μοντέλων (Business Process Reengineering). Η μετάβαση από αποσπασματικά έργα σε μια ολιστική στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού οδηγεί τις ασφαλιστικές από το στάδιο της Intelligent Automation στο επόμενο επίπεδο, το Hyperautomation – μια προσέγγιση που συνδυάζει Τεχνητή Νοημοσύνη, RPA, OCR, Predictive & Prescriptive Analytics, Cloud-based συστήματα και Agentic AI για να αυτοματοποιήσει ολόκληρες επιχειρησιακές διαδικασίες end-to-end. Το αποτέλεσμα είναι αυξημένη ευελιξία, βελτιωμένη ακρίβεια, ταχύτερη λήψη αποφάσεων και πλήρως προσωποποιημένη εμπειρία πελάτη, σε ένα περιβάλλον όπου η τεχνολογία λειτουργεί πλέον ως στρατηγικός καταλύτης και όχι ως εργαλείο υποστήριξης.

Η παραγωγική τεχνητή νοημοσύνη συζητείται πολύ έντονα. Σε ποιες πρακτικές εφαρμογές μπορεί να δώσει προστιθέμενη αξία για τις ασφαλιστικές;

Η παραγωγική τεχνητή νοημοσύνη (Generative AI) προσφέρει ένα νέο επίπεδο λειτουργικής ευφυΐας για τις ασφαλιστικές εταιρείες, μεταμορφώνοντας τόσο τις εσωτερικές διαδικασίες όσο και την εμπειρία του πελάτη. Μέσω της δημιουργίας περιεχομένου σε πραγματικό χρόνο, της σύνοψης εγγράφων και της ανάλυσης φυσικής γλώσσας, η τεχνολογία επιτρέπει την ταχύτερη επεξεργασία αιτήσεων, την ακριβέστερη αξιολόγηση ρίσκου και την παραγωγή προσωποποιημένων ασφαλιστικών προτάσεων. Πρακτικά παραδείγματα δείχνουν ότι η Generative AI μπορεί να μειώσει τον χρόνο χειρισμού αποζημιώσεων έως και 90%, να μετατρέψει τα knowledge bases από στατικά σε δυναμικά, και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των συμβούλων μέσω real-time προτάσεων.

Σε επίπεδο πελάτη, η τεχνολογία επιτρέπει την ανάλυση προφίλ και την παραγωγή εξατομικευμένων λύσεων, αυξάνοντας το conversion rate και την εμπιστοσύνη. Η Allstate, για παράδειγμα,

έχει βελτιώσει σημαντικά την επικοινωνία με τους πελάτες χρησιμοποιώντας Generative AI για τη σύνταξη μηνυμάτων, ενώ η Zurich έχει ενσωματώσει την τεχνολογία σε CRM συστήματα, μειώνοντας τον χρόνο εξυπηρέτησης πελατών κατά πάνω από 70%.

Σε επίπεδο εργαζομένων, η Generative AI ενισχύει την παραγωγικότητα μέσω αυτοματοποιημένων προτάσεων και σύνταξης εγγράφων, επιτρέποντας στους ασφαλιστικούς συμβούλους να επικεντρωθούν σε στρατηγικές αποφάσεις. Η Omega Healthcare, μέσω αυτοματοποιημένων διαδικασιών με Generative AI, έχει εξοικονομήσει πάνω από 15.000 ώρες εργασίας μηνιαίως και έχει αυξήσει την ακρίβεια των εγγράφων στο 99,5%.

Η πραγματική αξία της Generative AI επιτυγχάνεται όταν ενσωματώνεται σε στρατηγικά μοντέλα μετασχηματισμού, όπως τα Lean, Six Sigma και Agile frameworks. Το Lean Management επιτρέπει την εξάλειψη σπατάλης και τη βελτιστοποίηση ροών εργασίας, αξιοποιώντας τις δυνατότητες της AI για αυτοματοποίηση και ταχύτερη επεξεργασία. Το Six Sigma προσφέρει μετρήσιμα KPIs για την αύξηση της ποιότητας, μειώνοντας λάθη

και ενισχύοντας την ακρίβεια των διαδικασιών. Τα Agile μοντέλα μετασχηματισμού παρέχουν την απαιτούμενη ευελιξία ώστε οι ασφαλιστικές να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς, επιτρέποντας συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη προϊόντων σε πραγματικό χρόνο.

Συνδυαστικά, η ενσωμάτωση Generative AI με Lean, Six Sigma και Agile δημιουργεί μια ολιστική στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού, όπου η τεχνολογία λειτουργεί ως καταλύτης για τον επανασχεδιασμό προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών. Αυτό επιτρέπει στις ασφαλιστικές εταιρείες να αυξήσουν την αποδοτικότητα, να βελτιώσουν την ακρίβεια των αποφάσεων, να επιταχύνουν την εξυπηρέτηση πελατών και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Πώς συμβουλευέστε μια ασφαλιστική να ισορροπήσει μεταξύ καινοτομίας και ρίσκου;

Για να ισορροπήσει μια ασφαλιστική εταιρεία μεταξύ καινοτομίας και διαχείρισης ρίσκου, η στρατηγική της πρέπει να βασίζεται σε έναν ολιστικό μετασχηματισμό, που ξεκινά από την αξιολόγηση της οργανωτικής ωριμότητας και προχωρά στην ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων με ελεγχόμενο και στοχευμένο τρόπο. Ο συνδυασμός Lean και Agile μεθοδολογιών επιτρέπει τόσο τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών όσο και την ευέλικτη προσαρμογή στις ανάγκες της αγοράς, εξασφαλίζοντας ότι η εισαγωγή νέων τεχνολογιών δεν αυξάνει υπερβολικά τον λειτουργικό κίνδυνο.

Στο πλαίσιο αυτό, οι ασφαλιστικές μπορούν να δημιουργήσουν customized και targeted digital solutions, προσαρμοσμένες σε κάθε τμήμα, διαδικασία ή λειτουργικό επίπεδο, όπως το underwriting, η διαχείριση αποζημιώσεων, η εξυπηρέτηση πελατών ή τα εσωτερικά support desks. Αυτές οι λύσεις αξιοποιούν εργαλεία AI, Generative AI,

RPA και αναλυτικά συστήματα για την αυτοματοποίηση και την υποστήριξη των εργαζομένων, ενισχύοντας την παραγωγικότητα, μειώνοντας τα σφάλματα και επιτρέποντας στο προσωπικό να επικεντρωθεί σε στρατηγικές και υψηλής προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες.

Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία μπορεί να εισάγει καινοτομία με ελεγχόμενο ρίσκο, καθώς κάθε νέα τεχνολογία δοκιμάζεται αρχικά σε πιλοτικά περιβάλλοντα και κλιμακώνεται μόνο όταν έχει αποδειχθεί η βιωσιμότητα και η απόδοση της επένδυσης. Η εφαρμογή Lean διασφαλίζει τη βελτιστοποίηση πόρων και την εξάλειψη σπατάλης, ενώ η Agile προσέγγιση ενισχύει τη δυνατότητα ταχείας προσαρμογής και συνεχούς βελτίωσης. Ως αποτέλεσμα, η ασφαλιστική εταιρεία μπορεί να καινοτομεί με ασφάλεια, αυξάνοντας την αποδοτικότητα, τη συμμόρφωση με τα κανονιστικά πλαίσια και την εμπειρία πελάτη, χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τη σταθερότητα των βασικών λειτουργιών της.

Με τον νέο Κανονισμό για την Τεχνητή Νοημοσύνη στην Ευρωπαϊκή Ένωση (AI Act), ποιες είναι οι πρώτες υποχρεώσεις που πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι ασφαλιστικές εταιρείες;

Ο Κανονισμός Τεχνητής Νοημοσύνης της Ευρωπαϊκής Ένωσης (AI Act), ο οποίος τέθηκε σε εφαρμογή την 1η Αυγούστου 2024 και θα ισχύσει πλήρως από την 2α Αυγούστου 2026, εισάγει ένα πολυδιάστατο πλαίσιο συμμόρφωσης για τη χρήση συστημάτων AI στον ασφαλιστικό κλάδο. Ο κανονισμός ακολουθεί προσέγγιση βασισμένη στον κίνδυνο, διαχωρίζοντας τα συστήματα AI σε τέσσερις κατηγορίες: απαγορευμένα, υψηλού κινδύνου, περιορισμένου κινδύνου και ελάχιστου κινδύνου. Ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται για τα συστήματα υψηλού κινδύνου, όπως αυτά που

χρησιμοποιούνται για την αποδοχή αιτήσεων ή την τιμολόγηση, καθώς οι αποφάσεις τους μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά τα θεμελιώδη δικαιώματα των πελατών.

Οι πρώτες υποχρεώσεις που πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι ασφαλιστικές εταιρείες περιλαμβάνουν:

- Αξιολόγηση κινδύνου (Risk Assessment): Προβλέπεται η συνεχής αξιολόγηση των κινδύνων κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του συστήματος AI, λαμβάνοντας υπόψη την πιθανότητα και τη σοβαρότητα των επιπτώσεων για την υγεία, την ασφάλεια ή τα θεμελιώδη δικαιώματα των ατόμων.

- Τεχνική τεκμηρίωση (Technical Documentation): Οι ασφαλιστικές εταιρείες πρέπει να διατηρούν πλήρη τεχνική τεκμηρίωση, που να αποδεικνύει τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του AI Act, περιλαμβάνοντας πληροφορίες για τη λειτουργία, την ακρίβεια και την ασφάλεια των συστημάτων AI.

- Διακυβέρνηση δεδομένων (Data Governance): Επιβάλλεται η εφαρμογή αυστηρών προτύπων διακυβέρνησης δεδομένων, διασφαλίζοντας την ποιότητα, τη δικαιοσύνη και τη διαφάνεια των δεδομένων που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση και τη λειτουργία των συστημάτων AI.

- Διαφάνεια και ενημέρωση (Transparency and Disclosure): Οι ασφαλιστικές εταιρείες οφείλουν να παρέχουν σαφείς και κατανοητές πληροφορίες στους χρήστες σχετικά με τη χρήση συστημάτων AI, περιλαμβάνοντας την ύπαρξη και τη λειτουργία τους, καθώς και τις δυνατότητες παρέμβασης από ανθρώπινο παράγοντα.

- Ανθρώπινη εποπτεία (Human Oversight): Πρέπει να διασφαλίζεται η δυνατότητα ανθρώπινης παρέμβασης σε κρίσιμα σημεία της διαδικασίας, επιτρέποντας την αποτροπή ή τον περιορισμό των κινδύνων που ενδέχεται να προκύψουν από τη χρήση των συστημάτων AI.

Οι ασφαλιστικές εταιρείες καλούνται να ενσωματώσουν τη συμμόρφωση από το στάδιο του σχεδιασμού (compliance by design) μέσω μηχανισμών όπως η explainability, που επιτρέπει στους ανθρώπους να κατανοούν και να ελέγχουν τις αποφάσεις του συστήματος AI, η traceability (ιχνηλασιμότητα), που εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις και ενέργειες του συστήματος μπορούν να εντοπιστούν, και η auditability (δυνατότητα ελέγχου/επιθεώρησης), που επιτρέπει τη συνεχή αξιολόγηση της συμμόρφωσης και της απόδοσης του συστήματος καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του. Αυτοί οι μηχανισμοί εξασφαλίζουν διαφάνεια, δυνατότητα ανθρώπινης εποπτείας και διαχείριση κινδύνου, ενσωματώνοντας την τεχνολογία σε ασφαλές και υπεύθυνο πλαίσιο.

Η ενσωμάτωση Lean και Agile μεθοδολογιών από την πρώτη ημέρα επιτρέπει στις ασφαλιστικές εταιρείες να καινοτομούν με ασφάλεια, διατηρώντας ευέλικτες και αποτελεσματικές διαδικασίες, ενώ η τεχνολογία λειτουργεί ως καταλύτης για τον στρατηγικό επανασχεδιασμό των λειτουργικών μοντέλων. Σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις του AI Act, αυτή η προσέγγιση ενισχύει τη συμμόρφωση, την operational excellence και την εμπιστοσύνη των πελατών, διατηρώντας ισορροπία ανάμεσα στην καινοτομία και τον έλεγχο κινδύνου.

Σε μια αγορά που γίνεται όλο και πιο αυτοματοποιημένη, ποιο ρόλο συνεχίζει να παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας;

Ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει αναντικατάστατος στην ασφαλιστική αγορά, παρά την αυξανόμενη αυτοματοποίηση και χρήση τεχνητής νοημοσύνης (AI). Οι ασφαλιστικοί σύμβουλοι και τα στελέχη συνεχίζουν να μεταφράζουν την τεχνολογία σε ουσιαστική αξία, ερμηνεύοντας πολύπλοκα δεδομένα, διαχειριζόμενοι σύνθετα

σενάρια και διαμορφώνοντας σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες. Έρευνες δείχνουν ότι, ενώ το 70-80% των καθημερινών λειτουργιών των ασφαλιστικών εταιρειών μπορούν να αυτοματοποιηθούν, οι εργασίες που απαιτούν ενσυναίσθηση, ηθική κρίση και στρατηγική διορατικότητα παραμένουν αποκλειστικά ανθρώπινες (Zurich Insurance, 2025).

Η σωστή σχεδίαση τεχνολογικών λύσεων επιτρέπει στον ανθρώπινο παράγοντα να ενδυναμώνεται, αντί να αντικαθίσταται. Μέσω upskilling και reskilling, οι εργαζόμενοι αποκτούν δεξιότητες σε AI literacy, data literacy και ψηφιακές μεθοδολογίες Lean και Agile, καθιστώντας τους ικανούς να διαχειρίζονται τα πιο πολύπλοκα σενάρια και να προσφέρουν εξατομικευμένη εξυπηρέτηση. Σύμφωνα με μελέτες, οργανισμοί που επένδυσαν συστηματικά σε εκπαίδευση και ενδυνάμωση του προσωπικού μετά την εισαγωγή AI είδαν αύξηση της παραγωγικότητας κατά 15-20% και βελτίωση της ικανοποίησης πελατών κατά 25%.

Παράλληλα, η ηθική κρίση και η συναισθηματική νοημοσύνη παραμένουν στοιχεία που η τεχνολογία δεν μπορεί να αντικαταστήσει. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι απαραίτητος για την επίλυση περιπτώσεων υψηλής πολυπλοκότητας, τη διαχείριση παραπόνων και τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης, που αποτελούν βασικό πλεονέκτημα στον ανταγωνισμό της ασφαλιστικής αγοράς. Το Lean Transformation Value Chain αναδεικνύει ότι η ενεργή συμμετοχή και ενδυνάμωση των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη δημιουργία κορυφαίας συνεχούς βελτίωσης και την επιτυχή μετάβαση σε νέα λειτουργικά μοντέλα, όπου η τεχνολογία υποστηρίζει αλλά δεν υποκαθιστά τον άνθρωπο.

Συνολικά, η ενσωμάτωση τεχνολογίας με σωστό σχεδιασμό και η επένδυση στον άνθρωπο μέσω εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης εξασφα-

λίξει ότι ο ρόλος του παραμένει θεμελιώδης και αναντικατάστατος, ενώ τον καθιστά ικανό να δράσει πιο αποτελεσματικά, ενισχύοντας την εμπειρία των πελατών.

Από τη δική σας εμπειρία, έχετε δει παραδείγματα όπου η υιοθέτηση λύσεων AI από ασφαλιστικές οδήγησε σε πραγματική αύξηση τζίρου ή βελτίωση κερδοφορίας;

Η υιοθέτηση λύσεων τεχνητής νοημοσύνης (AI) στον ασφαλιστικό κλάδο έχει αποδείξει μετρήσιμη επιχειρησιακή αξία, επηρεάζοντας τόσο την αποδοτικότητα όσο και την κερδοφορία των οργανισμών. Στις εσωτερικές λειτουργίες, η αυτοματοποίηση καθημερινών διαδικασιών, όπως η διαχείριση προσωπικού, η υποστήριξη IT και η διαχείριση εγγράφων, έχει οδηγήσει σε σημαντική μείωση λειτουργικού κόστους και απελευθέρωση ανθρώπινων πόρων για στρατηγικές δραστηριότητες. Παράλληλα, η εφαρμογή predictive analytics για τη διαχείριση αποζημιώσεων έχει μειώσει τον χρόνο διεκπεραίωσης και τους κινδύνους υπερβολικών πληρωμών, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την ακρίβεια των εκτιμήσεων και την ικανοποίηση των πελατών. Η χρήση αλγορίθμων για την ανάλυση συμπεριφοράς πελατών και την εξατομικευση προσφορών έχει ενισχύσει το conversion rate και ενδυναμώνει τη διατήρηση πελατών, οδηγώντας σε αύξηση εσόδων. Συνολικά, η ενσωμάτωση AI δημιουργεί ένα κυκλικό όφελος: μειώνει το κόστος, αυξάνει τα έσοδα και βελτιώνει την εμπειρία πελάτη, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα και το στρατηγικό πλεονέκτημα των ασφαλιστικών εταιρειών.

ΕΠΕΡΧΟΜΕΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΤΕΦΑΝΟΥ

PARTNER, HEAD OF ENERGY SECTOR, GRANT THORNTON GREECE

Η Ελλάδα καλείται να επιτύχει φιλόδοξους στόχους για το 2030 και το 2050, διατηρώντας ταυτόχρονα την ασφάλεια εφοδιασμού, την οικονομική βιωσιμότητα των επενδύσεων και την κοινωνική αποδοχή του ενεργειακού κόστους. Η πράσινη μετάβαση αποτελεί έναν από τους πιο καθοριστικούς μετασχηματισμούς της ελληνικής οικονομίας. Η αυξημένη διείσδυση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) είναι βέβαιο ότι μέσο- και μακροπρόθεσμα θα οδηγήσει σε μείωση των τιμών στην αγορά ενέργειας. Η διαδικασία αυτής της μετάβασης συνοδεύεται, αναπόφευκτα, από ενδιάμεσα κόστη, λόγω της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και της ανάπτυξης υποδομών, και απαιτεί συστηματικές ρυθμιστικές παρεμβάσεις από την πλευρά της πολιτείας και των ρυθμιστών. Ειδικότερα, μέσα στην επόμενη δεκαετία μπορούν να διακριθούν τα ακόλουθα κρίσιμα ζητήματα:

1. Επιπτώσεις της αργής αύξησης της ζήτησης σε σχέση με τον βασικό σχεδιασμό

Η ζήτηση ηλεκτρικής ενέργειας αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για τον σχεδιασμό του ενεργειακού συστήματος. Η εξέλιξη της επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες: την οικονομική ανάπτυξη, τις δημογραφικές τάσεις, τις αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες, αλλά και την πορεία του εξηλεκτρισμού των τελικών χρήσεων.

Η μετάβαση σε ηλεκτρικά οχήματα, αντλίες θερμότητας και γενικότερα σε ηλεκτρικές εφαρμογές θέρμανσης και ψύξης, αναμένεται

να αυξήσει σημαντικά τη ζήτηση σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα, η οποία, σύμφωνα με το ΕΣΕΚ, προβλέπεται να ξεπεράσει τις 125 TWh το 2050. Ωστόσο, έως σήμερα, η αύξηση αυτή εξελίσσεται πιο αργά από ό,τι προέβλεπαν τα βασικά σενάρια του ΕΣΕΚ. Παράλληλα, τα προγράμματα εξοικονόμησης ενέργειας, αν και θετικά από περιβαλλοντική άποψη, λειτουργούν περιοριστικά ως προς τη συνολική κατανάλωση.

Η αβεβαιότητα γύρω από τον σχεδιασμό των μεγάλων μελλοντικών καταναλώσεων, όπως τα data centers, ο ακριβής χρονισμός της υλοποίησης έργων παραγωγής πράσινου υδρογόνου (~23% της προβλεπόμενης ζήτησης το 2050) και των συνθετικών καυσίμων, η βραδύτερη του αναμενόμενου διείσδυση της ηλεκτροκίνησης (~19% της συνολικής κατανάλωσης το 2050), καθώς και η συνεργατική –αλλά και ανταγωνιστική σε επίπεδο εξαγωγών και υποδομών– σχέση μεταξύ των τομέων υδρογόνου και ηλεκτρισμού καθιστούν ακόμη πιο σύνθετο τον ενεργειακό σχεδιασμό. Οι πολιτικές στήριξης της ζήτησης –πέραν της ανόδου του οικονομικού κύκλου– και του εξηλεκτρισμού αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της πράσινης μετάβασης και την αποφυγή εφάπαξ επενδύσεων (sunk investments).

2. Ο παλιός-νέος ρόλος του φυσικού αερίου

Η Ελλάδα έχει πλέον υπερβεί τον παραδοσιακό της ρόλο, ο οποίος περιοριζόταν αποκλειστικά στην κάλυψη της εγχώριας ζήτησης ενέργειας, και μετασχηματίζεται με ταχείς ρυθμούς σε έναν

κρίσιμο περιφερειακό κόμβο διαμετακόμισης και εμπορίας φυσικού αερίου για την ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία διαδραματίζει ένα πλέγμα υποδομών που περιλαμβάνει τον Τερματικό Σταθμό της Ρεβουθούσας, το FSRU Αλεξανδρούπολης, καθώς και κρίσιμες διασυνδέσεις (TAP, IGB, και συνδέσεις προς Βουλγαρία, Ρουμανία).

Το ελληνικό σύστημα συνολικά καλείται να παίξει καταλυτικό ρόλο στην τροφοδοσία γειτονικών χωρών (Βουλγαρία, Ρουμανία, Μολδαβία και σταδιακά Ουκρανία) στο πλαίσιο του «Κάθετου Διαδρόμου» (Vertical Corridor) και της στρατηγικής της Ε.Ε. για απεξάρτηση από το ρωσικό αέριο. Οι αναλύσεις δείχνουν ότι σε σενάρια πλήρους διακοπής των ρωσικών ροών, οι εξαγωγές μέσω Ελλάδας μπορεί να φτάσουν τα 3-4 bcm ετησίως.

Παρά τη μεταβλητότητα των τιμών, το φυσικό αέριο θα συνεχίσει να παίζει σημαντικό ρόλο στα ενεργειακά μείγματα της ΝΑ Ευρώπης, επηρεάζοντας καθοριστικά τη διαμόρφωση των τιμών.

3. Μειούμενες τιμές στην προ-ημερήσια αγορά

Μετά την ενεργειακή κρίση του 2022, οι τιμές στην προ-ημερήσια αγορά παρουσίασαν σταδιακή αποκλιμάκωση, χωρίς ωστόσο να επιστρέψουν στα προ κρίσης επίπεδα. Το 2025, η μέση ετήσια Οριακή Τιμή Συστήματος εμφανίζεται μειωμένη σε σχέση με το 2023, γεγονός που αποδίδεται κυρίως στη μεγάλη διείσδυση των φωτοβολταϊκών.

Η αυξημένη παραγωγή φωτοβολταϊκών τις με-



σημβρινές ώρες οδηγεί σε έντονο κανιβαλισμό των τιμών, ακόμη και σε αρνητικές τιμές, φαινόμενο που εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην ελληνική αγορά το 2025. Η μετάβαση των προϊόντων της χονδρεμπορικής αγοράς από ωριαία σε 15λεπτα, από τον Οκτώβριο του 2025, αναμένεται επίσης να αυξήσει περαιτέρω τη μεταβλητότητα και να επηρεάσει τα έσοδα τόσο των ΑΠΕ όσο και των συστημάτων αποθήκευσης.

Παράλληλα, το εύρος διακύμανσης (spread) μεταξύ των χαμηλών μεσημβρινών και υψηλών απογευματινών τιμών διευρύνεται λόγω κανιβαλι-

σμού των φωτοβολταϊκών και των απογευματινών αιχμών, με το μέσο ετήσιο spread του 2025 να είναι κατά περίπου 45% μεγαλύτερο σε σχέση με το 2023, γεγονός το οποίο αναδεικνύει περαιτέρω την επιτακτική ανάγκη για εγκατάσταση μονάδων αποθήκευσης.

4. Βιωσιμότητα των συμβατικών μονάδων και ανάγκες ευελιξίας του συστήματος

Το υπολειπόμενο φορτίο αφορά ουσιαστικά το φορτίο που καλούνται να καλύψουν οι συμβατικές μονάδες παραγωγής. Παρατηρείται ότι το

υπολειπόμενο φορτίο μειώνεται αισθητά από το 2023 προς το 2025, ιδιαίτερα τις πρωινές - μεσημβρινές ώρες, λόγω της αυξημένης παραγωγής φωτοβολταϊκών.

Η αυξημένη διείσδυση ΑΠΕ, αν και συμβάλλει αποφασιστικά στη μείωση των εκπομπών και του μεταβλητού κόστους παραγωγής, οδηγεί σε μείωση των ωρών λειτουργίας των συμβατικών μονάδων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη συρρίκνωση των εσόδων τους και την αδυναμία κάλυψης σταθερών εξόδων, γεγονός που απειλεί τη βιωσιμότητά τους και, κατ' επέκταση, θέτει ερωτήματα ως προς την

ανάγκη επάρκειας ισχύος και διαθεσιμότητας πόρων ευελιξίας του συστήματος. Εφόσον η παραπάνω αναγκαιότητα τεκμηριωθεί συστηματικά και από τη μελέτη επάρκειας του ΑΔΜΗΕ, θα πρέπει να εξεταστεί η εισαγωγή Μηχανισμού Διαθεσιμότητας Ισχύος (CRM).

Αντίστοιχα, το πλαίσιο του CISAF εισάγει την έννοια της αξιολόγησης αναγκών ευελιξίας και επιτρέπει στα κράτη μέλη να υιοθετούν μηχανισμούς στήριξης για τεχνολογίες ευελιξίας μη ορμητικής προέλευσης. Στο πλαίσιο αυτό, η απόκριση ζήτησης και η αποθήκευση ενέργειας αναγνωρίζονται ως βασικά εργαλεία.

Η εφαρμογή τέτοιων μηχανισμών οφείλει να είναι στοχευμένη, προσωρινή και συμβατή με το ευρωπαϊκό πλαίσιο κρατικών ενισχύσεων.

5. Συνεχώς αυξανόμενες περικοπές ανανεώσιμης ενέργειας

Οι «περικοπές» παραγωγής αποτελούν πλέον δομικό χαρακτηριστικό της ελληνικής αγοράς. Η υψηλή παραγωγή ΑΠΕ, σε συνδυασμό με τη βραδέως αυξανόμενη ζήτηση και τους περιορισμούς του δικτύου, σε πεπερασμένες περιπτώσεις οδηγούν σε υποχρεωτική απόρριψη παραγωγής ΑΠΕ. Ήδη από τον Μάιο του 2025, οι συνολικές περικοπές ξεπέρασαν εκείνες ολόκληρου του 2024. Οι μήνες της άνοιξης τυπικά εμφανίζουν τα υψηλότερα ποσοστά λόγω υψηλής φωτοβολταϊκής παραγωγής και χαμηλής κατανάλωσης. Τα επίπεδα περικοπών, που προκαλούν σημαντική ανησυχία σε παραγωγούς, θα πρέπει πλέον να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στον βασικό σχεδιασμό των επενδυτών και των τραπεζικών ιδρυμάτων.

6. Ο ρόλος της αποθήκευσης ενέργειας για την αντιμετώπιση της μεταβλητότητας

Τα συστήματα αποθήκευσης ηλεκτρικής ενέργειας θεωρούνται βασική λύση για την αντιμετώπιση των περικοπών, της μεταβλητότητας

των τιμών και της ανάγκης ευελιξίας. Από το 2023 έως σήμερα έχουν πραγματοποιηθεί διαγωνισμοί με ιδιαίτερα χαμηλές τιμές προσφοράς, γεγονός που υποδηλώνει έντονο ανταγωνισμό και προσδοκίες μείωσης του κόστους. Παρά την αναγκαιότητα των συστημάτων αποθήκευσης και το έντονο επενδυτικό ενδιαφέρον, τα merchant BESS θα αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις ως προς την οικονομική βιωσιμότητά τους. Ο κανιβαλισμός των spreads, τα μονοδιάστατα μοντέλα εσόδων τα οποία βασίζονται μόνο στο arbitrage, καθώς και η ασάφεια σχετικά με τον τρόπο συμμετοχής στις αγορές επικουρικών υπηρεσιών και οι ακριβείς υπηρεσίες οι οποίες θα προσφέρονται καθιστούν την υβριδοποίηση των έργων ΑΠΕ πρακτικά μονόδρομο.

7. Διασυνδέσεις και ο ρόλος της Ελλάδας ως ενεργειακού κόμβου

Η ανάπτυξη διεθνών διασυνδέσεων αποτελεί κρίσιμο μοχλό τόσο για την περαιτέρω διείσδυση των ΑΠΕ όσο και για την εδραίωση της χώρας ως διαμετακομιστικού κόμβου. Σε εθνικό επίπεδο, η αυξημένη εγκατάσταση ΑΠΕ, ιδίως σε γεωγραφικά απομακρυσμένες περιοχές, δημιουργεί ανάγκες για εκτεταμένες επενδύσεις σε νέα έργα δικτύου, αναβαθμίσεις υποσταθμών και ενίσχυση της ψηφιοποίησης.

Αυτό άλλωστε προβλέπει και το European Grids Package, το οποίο στοχεύει στην άρση των περιορισμών των ηλεκτρικών δικτύων, που αναδεικνύονται ως βασικό εμπόδιο για την περαιτέρω διείσδυση των ΑΠΕ. Το Grids Package εισάγει επιτάχυνση των αδειοδοτήσεων και ενισχυμένο μακροπρόθεσμο επενδυτικό σχεδιασμό από τους διαχειριστές, προώθηση της ψηφιοποίησης και ενσωμάτωση τεχνολογιών ευελιξίας, όπως η αποθήκευση και η απόκριση ζήτησης και δίνει έμφαση στις διασυνδέσεις και στον διασυνοριακό συντονισμό.

Στο σκέλος της χρηματοδότησης, οι διαχειριστές θα κληθούν να υλοποιήσουν σημαντικές

επενδύσεις την επόμενη δεκαετία, γεγονός που αυξάνει τη χρηματοοικονομική τους μόχλευση (gearing) και καθιστά τη συμμετοχή στρατηγικών επενδυτών στα μετοχικά του σχήματα ως ενδεχόμενο που χρήζει περαιτέρω αξιολόγησης.

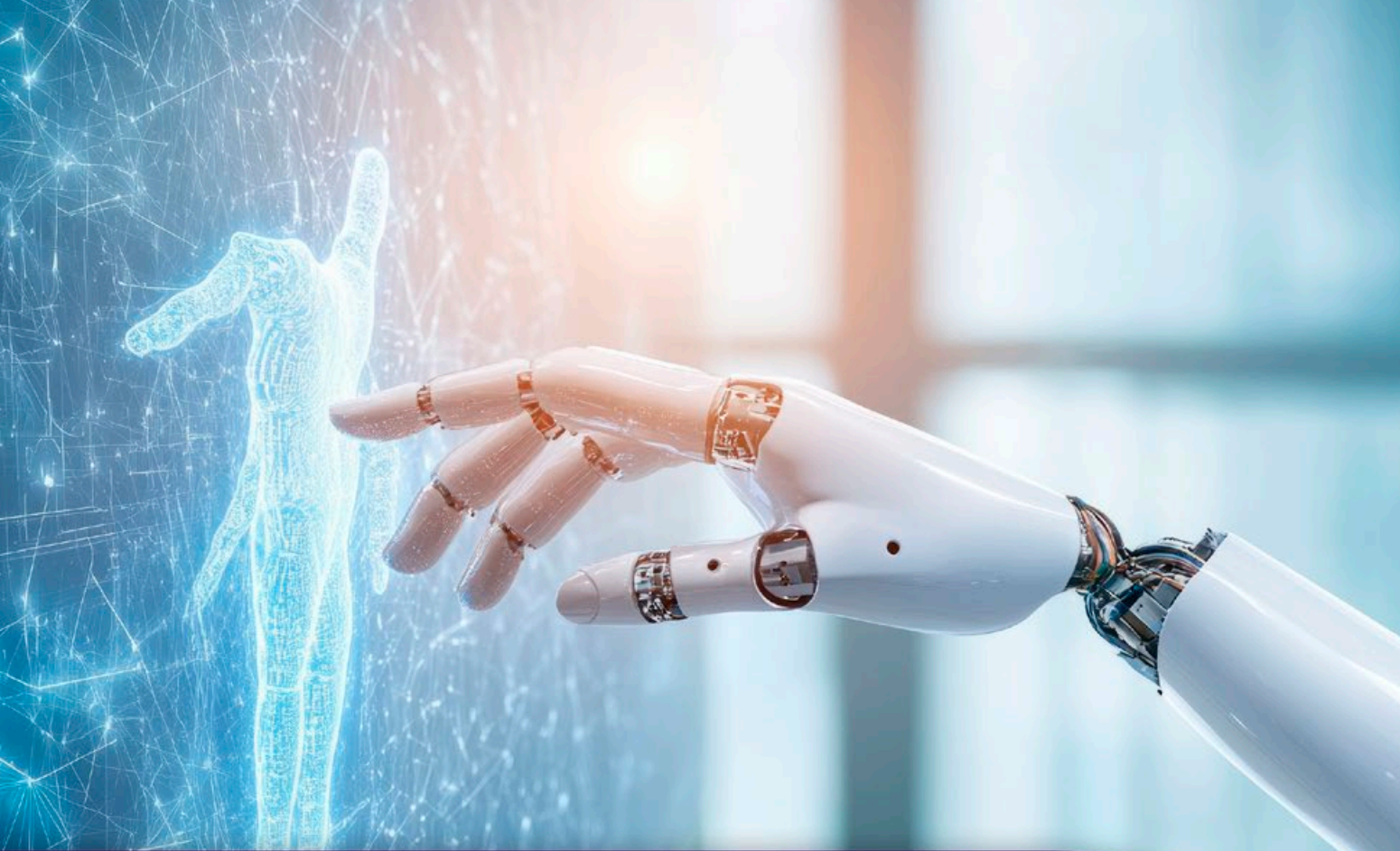
8. PPAs ως κρίσιμο εργαλείο για την αντιστάθμιση κινδύνων

Η αγορά των διμερών συμβολαίων (PPAs) στην Ελλάδα ωριμάζει, αν και παραμένει επιφυλακτική, ιδίως για τα φωτοβολταϊκά. Τα PPAs μπορούν να λειτουργήσουν πρωτίστως ως εργαλείο αντιστάθμισης κινδύνου και μακροχρόνιου και δευτερευόντως ως μέσο μείωσης του ενεργειακού κόστους για τους καταναλωτές. Η εισαγωγή μηχανισμών εγγύησης πιστωτικού κινδύνου, η ρυθμιστική σταθερότητα –με σαφώς ορισμένο πλαίσιο για τις περικοπές– και η ενσωμάτωση της ευελιξίας μέσω υβριδικών PPAs που συνδυάζουν ΑΠΕ και αποθήκευση θεωρούνται κρίσιμες παρεμβάσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη της αγοράς και την ενσωμάτωση της μείωσης του ενεργειακού κόστους στον τελικό καταναλωτή.

Συμπεράσματα

Η πράσινη μετάβαση στην Ελλάδα εξελίσσεται με ταχείς ρυθμούς, αλλά συνοδεύεται από σύνθετες προκλήσεις. Η αυξημένη διείσδυση ΑΠΕ μειώνει το ενεργειακό κόστος και τις εκπομπές, ταυτόχρονα όμως εντείνει τον κανιβαλισμό τιμών, τις περικοπές ενέργειας και τα ζητήματα βιωσιμότητας των συμβατικών μονάδων.

Η αποθήκευση, η ευελιξία, οι διασυνδέσεις, τα PPAs και οι στοχευμένοι μηχανισμοί στήριξης αποτελούν βασικούς πυλώνες για την εξισορρόπηση του συστήματος. Ο συντονισμένος σχεδιασμός πολιτικών, επενδύσεων και ρυθμιστικών παρεμβάσεων είναι απαραίτητος ώστε η Ελλάδα να επιτύχει τους στόχους του 2030 και του 2050, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα την ασφάλεια εφοδιασμού, την οικονομική βιωσιμότητα και την κοινωνική συνοχή.



We Breathe **AI.** We Lead **Tech.**



Assurance | Advisory | Tax | BPO

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



ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ, ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΣΤΟΧΕΥΣΗ

ΜΙΧΑΗΛ ΓΚΕΓΚΑΣ

PARTNER, CPA, FCCA, MSC, AUDIT & ASSURANCE, ALPHA AUDITORS

Η πρόσβαση σε κατάλληλα χρηματοδοτικά εργαλεία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη βιώσιμη ανάπτυξη τόσο των νέων επιχειρηματικών εγχειρημάτων όσο και των υφιστάμενων επιχειρήσεων που επιδιώκουν τη διεύρυνση και τον εκσυγχρονισμό των δραστηριοτήτων τους. Σε ένα οικονομικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυξημένο ανταγωνισμό, ταχείς τεχνολογικές εξελίξεις και διαρκώς μεταβαλλόμενες αγορές, η δυνατότητα υλοποίησης επενδύσεων κεφαλαιακής έντασης συνδέεται άμεσα με τη διαθεσιμότητα χρηματοδότησης με βιώσιμους και προβλέψιμους όρους.

Για τους νέους επιχειρηματίες, η χρηματοδότηση συνιστά συχνά τον καθοριστικό παράγοντα μετάβασης από τη σύλληψη μιας επιχειρηματικής ιδέας στην πραγματική παραγωγική δραστηριότητα. Η ίδρυση μιας νέας επιχείρησης προϋποθέτει επενδύσεις σε υποδομές, εξοπλισμό, ανθρώπινο δυναμικό και τεχνολογία, οι οποίες σπάνια μπορούν να καλυφθούν αποκλειστικά από ίδια κεφάλαια. Αντίστοιχα, για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, η διατήρηση και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας τους θέσης απαιτεί συνεχή επανεπένδυση, είτε μέσω της επέκτασης των παραγωγικών δυνατοτήτων είτε μέσω της εισόδου σε νέες αγορές, της ανάπτυξης νέων

προϊόντων και υπηρεσιών ή της αναβάθμισης των επιχειρησιακών τους διαδικασιών.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι, σε αυτό το πλαίσιο, η ανάγκη για τεχνολογικό εκσυγχρονισμό και ψηφιακό μετασχηματισμό. Η υιοθέτηση σύγχρονων τεχνολογιών, η αυτοματοποίηση της παραγωγής, η αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων και η ενσωμάτωση καινοτόμων λύσεων αποτελούν πλέον βασικές προϋποθέσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, τη μείωση του κόστους και την ενίσχυση της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων. Παράλληλα, η πράσινη μετάβαση και η συμμόρφωση με περιβαλλοντικά πρότυπα δημιουργούν πρόσθετες επενδυτικές ανάγκες, οι οποίες απαιτούν στοχευμένη χρηματοδοτική υποστήριξη.

Στο σημείο αυτό, τα σύγχρονα χρηματοδοτικά εργαλεία επενδύσεων διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο. Μέσω επιχορηγήσεων, φορολογικών κινήτρων, συγχρηματοδοτούμενων δανείων και εγγυοδοτικών μηχανισμών, μειώνουν το αρχικό επενδυτικό κόστος, περιορίζουν τον χρηματοοικονομικό κίνδυνο και διευκολύνουν την πρόσβαση σε κεφάλαια, ιδίως για μικρομεσαίες επιχειρήσεις και νεοφυή σχήματα. Με τον τρόπο αυτό, δεν υποκαθιστούν την ιδιωτική πρωτοβουλία, αλλά λειτουργούν συμπληρωματικά, ενισχύοντας τη

βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των επενδυτικών σχεδίων.

Σε μακροοικονομικό επίπεδο, η αποτελεσματική αξιοποίηση των χρηματοδοτικών εργαλείων συμβάλλει στη γενικότερη οικονομική ανάπτυξη, στη δημιουργία θέσεων εργασίας, στην αναβάθμιση της παραγωγικής βάσης και στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας του οργανισμού. Παράλληλα, ενισχύει την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων απέναντι σε εξωγενείς κρίσεις και προάγει τη μετάβαση σε ένα πιο βιώσιμο και καινοτόμο παραγωγικό μοντέλο.

Εντασσόμενα σε αυτό το πλαίσιο, τα διαθέσιμα εθνικά και ευρωπαϊκά χρηματοδοτικά εργαλεία της τρέχουσας περιόδου –ο Αναπτυξιακός νόμος 4887/2022, το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, τα Προγράμματα ΕΣΠΑ 2021-2027 και η Ελληνική Αναπτυξιακή Τράπεζα– συγκροτούν ένα ολοκληρωμένο χρηματοδοτικό οικοσύστημα για την υλοποίηση επενδύσεων. Παρότι διαφέρουν ως προς τον μηχανισμό λειτουργίας και τη μορφή ενίσχυσης, συγκλίνουν ως προς τη στρατηγική στόχευση στον ψηφιακό μετασχηματισμό, την πράσινη μετάβαση, την καινοτομία και την εξωστρέφεια, αποτελώντας βασικούς μοχλούς για τη βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων και της ελληνικής οικονομίας συνολικά.

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ

ΕΡΓΑΛΕΙΟ	ΣΤΟΧΟΣ	ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΙ	ΜΟΡΦΗ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ	ΕΝΤΑΣΗ / ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	ΡΟΛΟΣ
Αναπτυξιακός νόμος 4887/2022	Στοχευμένη ενίσχυση επενδύσεων	ΜμΕ και μεγάλες επιχειρήσεις	Επιχορήγηση, φοροαπαλλαγή	15%-100%	Μείωση επενδυτικού κόστους
Ταμείο Ανάκαμψης	Μόχλευση μεγάλων επενδύσεων	Όλες οι επιχειρήσεις	Δάνεια χαμηλού κόστους	Έως 50%	Συγχρηματοδότηση
ΕΣΠΑ 2021-2027	Περιφερειακή και θεματική ανάπτυξη	Κυρίως ΜμΕ	Επιχορηγήσεις	Μεταβλητή	Άμεση ενίσχυση
EAT	Πρόσβαση στη χρηματοδότηση	Κυρίως ΜμΕ	Δάνεια, εγγυήσεις	Έως 40% άτοκο	Ρευστότητα

Αναπτυξιακός νόμος 4887/2022

Ο αναπτυξιακός νόμος 4887/2022 (κωδικοποιημένος με τον Ν. 5203/2025) αποτελεί τον βασικό εθνικό μηχανισμό κρατικών ενισχύσεων για την υλοποίηση ιδιωτικών επενδύσεων. Στόχος του είναι η κατεύθυνση κεφαλαίων προς τομείς προτεραιότητας της οικονομίας, με βάση συγκεκριμένα αναπτυξιακά και ποιοτικά κριτήρια.

Η φιλοσοφία του νόμου επικεντρώνεται στην ενίσχυση επενδύσεων που συμβάλλουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, στη μετάβαση προς ένα πιο πράσινο και περιβαλλοντικά βιώσιμο παραγωγικό μοντέλο και στην ανάπτυξη καινοτόμων δραστηριοτήτων. Παράλληλα, επιδιώκεται η απλοποίηση και επιτάχυνση των διοικητικών διαδικασιών, με στόχο τη μείωση του χρόνου αξιολόγησης και υλοποίησης των επενδυτικών σχεδίων και τη βελτίωση της προβλεψιμότητας για τους επενδυτές.

Οι μορφές ενίσχυσης περιλαμβάνουν φορολογικές απαλλαγές, άμεσες επιχορηγήσεις επιλέξιμων δαπανών, επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης για την απόκτηση παγίων περιουσιακών στοιχείων, καθώς και επιδότηση μισθολογικού κόστους. Τα ποσοστά ενίσχυσης διαμορφώνονται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τη γεωγραφική περιοχή υλοποίησης της επένδυσης

και κυμαίνονται από 15% έως και 100%, σε ειδικές περιπτώσεις πολύ μικρών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές ενίσχυσης.

Ο νόμος περιλαμβάνει δεκατρία καθεστώτα ενίσχυσης που καλύπτουν, μεταξύ άλλων, τη μεταποίηση, την εφοδιαστική αλυσίδα, τον τουρισμό, την έρευνα και καινοτομία, την επιχειρηματική εξωστρέφεια, τη δίκαιη αναπτυξιακή μετάβαση, την περιβαλλοντική και τεχνολογική αναβάθμιση, την πρωτογενή παραγωγή και τη συμμετοχή σε ευρωπαϊκές αλυσίδες αξίας. Η ευελιξία αυτή επιτρέπει την προσαρμογή του εργαλείου σε διαφορετικά επενδυτικά προφίλ.

Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας

Το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0» συνιστά ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα επενδύσεων και μεταρρυθμίσεων, με στρατηγικό στόχο την ενίσχυση του δυναμικού ρυθμού ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας. Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του Υπουργείου Οικονομικών, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εκταμίευσε την 26η Νοεμβρίου 2025 το ποσό των 2,1 δισ. ευρώ από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας προς την Ελλάδα, σε συνέχεια της θετικής αξιολόγησης του 6ου αιτήματος πληρωμής για τις

επιχορηγήσεις του Ταμείου, που είχε υποβληθεί στα μέσα Ιουλίου του ίδιου έτους. Μετά από αυτήν την εξέλιξη, η Ελλάδα έχει πλέον εισπράξει 23,4 δισ. ευρώ από το ΤΑΑ, ποσό που φτάνει το 65,2% του συνολικού προϋπολογισμού του Εθνικού Σχεδίου «Ελλάδα 2.0». Το αίτημα πληρωμής αφορούσε στην ολοκλήρωση 39 οροσήμεων και στόχων του Εθνικού Σχεδίου, οπότε το σύνολο των εκπληρωμένων οροσήμεων ανέρχεται πλέον σε 178, ποσοστό 48% του συνόλου, όταν ο αντίστοιχος μέσος όρος επίτευξης των 27 κρατών μελών είναι 43%.

Η δανειακή συνιστώσα του ΤΑΑ χρηματοδοτεί έως και το 50% του επενδυτικού σχεδίου και λειτουργεί συμπληρωματικά προς ιδιωτικά κεφάλαια και τραπεζική χρηματοδότηση. Οι επιλέξιμες επενδύσεις εστιάζουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό, την πράσινη μετάβαση, την καινοτομία, την εξωστρέφεια και τη δημιουργία οικονομικών κλίμακας μέσω συνεργασιών και εξαγορών.

Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά σχήματα επιχορηγήσεων, το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας λειτουργεί ως εργαλείο συγχρηματοδότησης, ενισχύοντας τη διαδικασία εύρεσης των χρηματικών πόρων για τις επενδύσεις και μειώνοντας το συνολικό χρηματοοικονομικό

κόστος. Με τον τρόπο αυτό, προωθείται η υλοποίηση μεγαλύτερων και πιο σύνθετων επενδυτικών σχεδίων.

Προγράμματα ΕΣΠΑ 2021-2027

Το ΕΣΠΑ της προγραμματικής περιόδου 2021-2027 αποτελεί βασικό εργαλείο χρηματοδότησης, ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και την περιφερειακή ανάπτυξη. Ο συνολικός προϋπολογισμός του ανέρχεται σε 26,2 δισ. ευρώ και χαρακτηρίζεται από μια πιο συγκεντρωμένη και στρατηγική προσέγγιση σε σχέση με προηγούμενες περιόδους.

Κύριο χαρακτηριστικό του νέου ΕΣΠΑ είναι η υιοθέτηση μεγάλων προσκλήσεων οριζόντιου χαρακτήρα, γεγονός που μειώνει τον κατακερματισμό των πόρων και διευκολύνει την πρόσβαση στη χρηματοδότηση επιχειρήσεων από διαφορετικούς κλάδους. Οι παρεμβάσεις οργανώνονται γύρω από θεματικούς άξονες που αφορούν την έξυπνη εξειδίκευση, την πράσινη μετάβαση, τη διασυνδεσιμότητα, την κοινωνική συνοχή, τη βιώσιμη χωρική ανάπτυξη και τη δίκαιη μετάβαση των λιγνιτικών περιοχών.

Ελληνική Αναπτυξιακή Τράπεζα

Η Ελληνική Αναπτυξιακή Τράπεζα (ΕΑΤ) λειτουργεί ως θεσμικός ενδιάμεσος για τη διοχέτευση χρηματοδοτικών πόρων στην πραγματική οικονομία. Διαχειρίζεται χαρτοφυλάκια άνω των 8 δισ. ευρώ και σχεδιάζει χρηματοδοτικά εργαλεία που στοχεύουν στην κάλυψη χρηματοδοτικών κενών, ιδίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Μέσω συγχρηματοδοτούμενων δανείων, εγγυοδοτικών μηχανισμών και ειδικών ταμείων, η ΕΑΤ παρέχει δάνεια με ευνοϊκούς όρους, που σε αρκετά προγράμματα έως και το 40% του ποσού είναι άτοκο. Ο ρόλος της είναι συμπληρωματικός προς το τραπεζικό σύστημα, ενισχύοντας τη ρευστότητα και τη δυνατότητα υλοποίησης επενδύσεων.

Σύνδεση χρηματοδοτικών εργαλείων με πυλώνες ESG

Το σύγχρονο χρηματοδοτικό περιβάλλον για επενδύσεις στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από τη συνύπαρξη πολλαπλών εργαλείων, τα οποία καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα αναγκών και σταδίων επιχειρηματικής ανάπτυξης. Ο Αναπτυξιακός νόμος 4887/2022, το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, τα Προγράμματα ΕΣΠΑ 2021-2027 και τα χρηματοδοτικά σχήματα της Ελληνικής Αναπτυξιακής Τράπεζας συνθέτουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο ενίσχυσης επενδύσεων, το οποίο δύναται να υποστηρίξει τόσο νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες όσο και υφιστάμενες επιχειρήσεις που επιδιώκουν την επέκταση, τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό και την ενίσχυση της διεθνούς τους παρουσίας.

Η απολεσματικότητα των εργαλείων αυτών δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το ύψος των διαθέσιμων πόρων, αλλά από τη δυνατότητα αξιοποίησής τους με τρόπο συνδυαστικό και στρατηγικά στοχευμένο. Η επιλογή του κατάλληλου χρηματοδοτικού μείγματος, η ωριμότητα των επενδυτικών σχεδίων και η τεχνοκρατική προσέγγιση στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των επενδύσεων αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τη μεγιστοποίηση του αναπτυξιακού αποτυπώματος. Σε αυτό το πλαίσιο, τα χρηματοδοτικά εργαλεία λειτουργούν όχι μόνο ως μέσα κάλυψης κεφαλαιακών αναγκών αλλά και ως μηχανισμοί κατεύθυνσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας προς τομείς υψηλότερης προστιθέμενης αξίας.

Παράλληλα, οι εξελίξεις στο ευρωπαϊκό και διεθνές κανονιστικό και χρηματοοικονομικό περιβάλλον υποδεικνύουν ότι τα κριτήρια αξιολόγησης των επενδύσεων αναμένεται να διευρυνθούν περαιτέρω τα επόμενα χρόνια. Η ενσωμάτωση παραμέτρων που σχετίζονται με το περιβάλλον, την κοινωνία και την εταιρική διακυβέρνηση (κριτήρια ESG) τείνει να αποκτήσει αυξανόμενη

σημασία, τόσο στη διαδικασία έγκρισης της χρηματοδότησης όσο και στην παρακολούθηση της υλοποίησης των επενδυτικών σχεδίων. Η σύνδεση της χρηματοδότησης με την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, την κοινωνική υπευθυνότητα και τη διαφάνεια στη διακυβέρνηση αναμένεται να λειτουργήσει ως συμπληρωματικός μηχανισμός αξιολόγησης της ποιότητας και της ανθεκτικότητας των επενδύσεων.

Σε αυτό το αναδυόμενο πλαίσιο, η συμβολή κάθε επενδυτικού σχεδίου στους στόχους του ESG ενδέχεται να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για την πρόσβασή του σε χρηματοδότηση, ιδίως όταν αυτή προέρχεται από δημόσιους ή συγχρηματοδοτούμενους πόρους. Οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν έγκαιρα τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης στον επιχειρηματικό τους σχεδιασμό, επενδύοντας σε καθαρές τεχνολογίες, υπεύθυνες εργασιακές πρακτικές και ισχυρά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης, αναμένεται να διαθέτουν συγκριτικό πλεονέκτημα στο νέο αυτό περιβάλλον.

Συνολικά, τα χρηματοδοτικά εργαλεία επενδύσεων δεν αποτελούν απλώς μέσα στήριξης της επιχειρηματικότητας, αλλά βασικούς μοχλούς αναδιάρθρωσης του παραγωγικού μοντέλου και ενίσχυσης της μακροχρόνιας βιωσιμότητας της οικονομίας. Η μελλοντική τους εξέλιξη, σε συνδυασμό με την αυξανόμενη έμφαση στα κριτήρια ESG, αναμένεται να διαμορφώσει ένα πιο απαιτητικό αλλά και πιο ποιοτικό πλαίσιο χρηματοδότησης, στο οποίο η οικονομική απόδοση θα αξιολογείται ολοένα και περισσότερο σε συνάρτηση με το συνολικό κοινωνικό και περιβαλλοντικό αποτύπωμα των επενδύσεων.

alpha-auditors.gr

✓ AUDIT

✓ TAX

✓ BSO

ALPHA
AUDITORS

A lack of **precision** is dangerous
when the margin of error is so small.

- Donald Rumsfeld



ALPHA
AUDITORS

Quality is an Attitude



Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΑΚΙΝΗΤΩΝ: ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

KENNY ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ

PARTNER, DEAL ADVISORY - HEAD OF REAL ESTATE, KPMG ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η ελληνική αγορά ακινήτων βρίσκεται σε φάση διαρθρωτικής ανάπτυξης, με κινητήριες δυνάμεις τα ισχυρά μακροοικονομικά θεμελιώδη, την αναβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας και τη σημαντική χρηματοδότηση από την Ε.Ε. Οι επενδύσεις από θεσμικούς επενδυτές αυξάνονται, ενώ νέες ευκαιρίες αναδύονται σε πολλούς υποκλάδους. Καθώς η Ελλάδα εκσυγχρονίζει το αστικό της τοπίο και αγκαλιάζει την καινοτομία, ο τομέας των ακινήτων καθίσταται αγορά «επιλεκτικών ευκαιριών», προσφέροντας ελκυστικές προοπτικές σε επενδυτές με μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Δυνατά σημεία και παράγοντες κινδύνου

Η αγορά στηρίζεται σε:

- Ισχυρή ανάπτυξη ΑΕΠ (περίπου 2,5%) και καλά κεφαλαιοποιημένες τράπεζες.
 - Περί τα 30 δισ. ευρώ από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (RRF) για υποδομές και βιωσιμότητα.
 - Περιορισμένη προσφορά ποιοτικών ακινήτων και συνεχιζόμενες αστικές αναβαθμίσεις σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και μεγάλα νησιά.
 - Αυξανόμενες εισροές ξένων κεφαλαίων και υψηλότερες αποδόσεις έναντι άλλων αγορών της Νότιας Ευρώπης.
 - Ισχυρό τουριστικό ρεύμα, ενισχυμένο από τη στρατηγική γεωγραφική θέση της χώρας.
- Ωστόσο, παραμένουν προκλήσεις:
- Πολύπλοκες διαδικασίες αδειοδότησης και πολεοδομίας.
 - Υψηλό κόστος κατασκευής.
 - Περιορισμένη ρευστότητα και μέγεθος αγοράς.
 - Έκθεση σε κλιματικούς και γεωπολιτικούς κινδύνους.
 - Αύξηση του κόστους στέγασης και έλλειψη προσιτής κατοικίας.

• Υποδομές σε τουριστικούς προορισμούς που συχνά υπερφορτώνονται.

Επισκόπηση τομέων

Οι οικονομικοί δείκτες παραμένουν θετικοί, με την ανάπτυξη του ΑΕΠ να υπερβαίνει τον μέσο όρο της Ευρωζώνης και τον πληθωρισμό υπό έλεγχο. Ο τομέας της φιλοξενίας συνεχίζει να ευημερεί, με ρεκόρ στις αφίξεις και τα έσοδα. Οι τιμές κατοικιών καταγράφουν αυξήσεις, ιδίως στα πολυτελή ακίνητα, ενώ τα logistics και τα data centers παρουσιάζουν ισχυρή ζήτηση, λόγω του ηλεκτρονικού εμπορίου και του ψηφιακού μετασχηματισμού. Τα σύγχρονα γραφεία και τα εμπορικά ακίνητα επιδεικνύουν ανθεκτικότητα, αν και τα παλαιότερα ακίνητα δοκιμάζονται από τις αλλαγές στις συνήθειες εργασίας και κατανάλωσης.

Διαρθρωτικές τάσεις που διαμορφώνουν την αγορά

1. ESG και ενεργειακή αποδοτικότητα: Η ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG και η ενεργειακή αποδοτικότητα αποτελούν βασικούς μοχλούς αποτίμησης και ζήτησης. Οι ευρωπαϊκές επιδοτήσεις για «πράσινα» έργα επιταχύνουν τη μετάβαση σε βιώσιμη ανάπτυξη, με τους επενδυτές να προτιμούν πιστοποιημένα «πράσινα» κτίρια.
2. Υποδομές και συνδεσιμότητα: Οι αναβαθμίσεις σε οδικά δίκτυα, αεροδρόμια και λιμάνια ενισχύουν τον τουρισμό και τα logistics, καθιστώντας την Ελλάδα ελκυστικό κόμβο μεταξύ Ευρώπης, Ασίας και Αφρικής.
3. Εξέλιξη κεφαλαίων και ενοποίηση: Η αγορά μεταβαίνει σταδιακά από οικογενειακή ιδιοκτησία σε θεσμική διαχείριση, με μεγαλύτερη διαφάνεια και κλίμακα.
4. Αστική αναγέννηση: Μεγάλα έργα αστικής

ανάπλασης, όπως το Ελληνικό και ο Βοτανικός, αλλάζουν ριζικά την εικόνα της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης.

5. Ρυθμιστική μεταρρύθμιση: Γίνονται προσπάθειες απλοποίησης του πολεοδομικού και αδειοδοτικού πλαισίου, αν και απαιτούνται περαιτέρω βελτιώσεις για την προσέλκυση μακροπρόθεσμων κεφαλαίων.

6. Δημογραφικές και κοινωνικές μεταβολές: Η αστικοποίηση και η εισροή ψηφιακών νομάδων διατηρούν τη ζήτηση για ενοικιαζόμενη κατοικία και ευέλικτα μοντέλα διαβίωσης, ενώ ο γηρασκων ευρωπαϊκός πληθυσμός δημιουργεί ευκαιρίες σε ακίνητα για την τρίτη ηλικία.

7. Κλιματική ευαλωτότητα: Η Ελλάδα αντιμετωπίζει αυξανόμενους κινδύνους από πυρκαγιές, λειψυδρία και ακραία θερμοκρασιακά φαινόμενα, κυρίως σε τουριστικές και νησιωτικές περιοχές.

Κοιτώντας μπροστά

Τα ισχυρά θεμελιώδη και η στρατηγική θέση της Ελλάδας συνεχίζουν να καθιστούν την αγορά ακινήτων ελκυστικό προορισμό για επενδυτές που αναζητούν συνδυασμό σταθερότητας και προοπτικών ανάπτυξης. Η αγορά εξελίσσεται σε πιο ώριμο και διαφανές περιβάλλον, όπου η καινοτομία, η βιωσιμότητα και η επαγγελματική διαχείριση αποκτούν κεντρικό ρόλο. Οι μεταρρυθμίσεις, η ενίσχυση των υποδομών και η στροφή σε «πράσινες» επενδύσεις διαμορφώνουν νέες προοπτικές διαφοροποίησης και ανάπτυξης. Παρά τις προκλήσεις, η Ελλάδα προσφέρει ένα μοναδικό μείγμα ευκαιριών, σταθερότητας και μακροπρόθεσμης αξίας, καθιστώντας την αγορά ακινήτων της ιδανική για επενδυτές με βλέμμα στραμμένο στο μέλλον.

ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΕ ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ, LOGISTICS ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΟΙ ΚΟΡΥΦΑΙΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΑΚΙΝΗΤΩΝ

DELOITTE

Η πρόσφατη έρευνα της Deloitte για την αγορά εμπορικών ακινήτων (Commercial Real Estate, CRE) για το 2026 σκιαγραφεί ένα περιβάλλον συγκρατημένης αισιοδοξίας, καθώς η διεθνής αβεβαιότητα και τα υψηλά επιτόκια επιβραδύνουν την ανάκαμψη. Παρά τα σημάδια σταθεροποίησης, οι επαγγελματίες του κλάδου παραμένουν επιφυλακτικοί, λόγω των συνεχιζόμενων κινδύνων που σχετίζονται με τη χρηματοδότηση και το ρυθμιστικό πλαίσιο.

Το επενδυτικό κλίμα παραμένει θετικό, κυρίως για ψηφιακές υποδομές, επιλεγμένες κατηγορίες γραφείων και εναλλακτικά περιουσιακά στοιχεία, με τις Ηνωμένες Πολιτείες να εξακολουθούν να αποτελούν την κορυφαία επενδυτική αγορά. Στο πλαίσιο αυτό, οι στρατηγικές συνεργασίες, η ευελιξία στη διάθεση κεφαλαίων, η διαχείριση κινδύνων και η αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης αποτελούν κρίσιμους άξονες στρατηγικής για τους επόμενους 12-18 μήνες.

Στην έρευνα, η οποία διενεργήθηκε το διάστημα Ιουνίου - Ιουλίου 2025, συμμετείχαν περισσότερα από 850 κορυφαία στελέχη επενδυτικών εταιρειών και εταιρειών διαχείρισης ακινήτων από 13 χώρες, στη Βόρεια Αμερική, την Ευρώπη και την περιοχή Ασίας-Ειρηνικού.

Τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης συνοψίζονται ως εξής:

Μακροοικονομική αβεβαιότητα και μεταβαλλόμενο ρυθμιστικό πλαίσιο

Η παγκόσμια μακροοικονομική αστάθεια εξακολουθεί να επιβραδύνει την πλήρη ανάκαμψη της αγοράς εμπορικών ακινήτων, επηρεάζοντας το πότε –και σε ποιο βαθμό– θα επιστρέψει σε ρυθμούς ανάπτυξης μέσα στους επόμενους 12-18 μήνες. Η αβεβαιότητα που επικρατεί στο εμπόριο και στο ρυθμιστικό πλαίσιο δυσχεραίνει τη λήψη αποφάσεων, οδηγώντας ορισμένα στελέχη του κλάδου στο να επαναξιολογήσουν τη στρατηγική τους. Παρόλα αυτά, οι ευκαιρίες ανάπτυξης παραμένουν, κυρίως για όσους κατανοούν τις ιδιαιτερότητες του κλάδου και παραμένουν ευέλικτοι με σαφή προσανατολισμό στο μέλλον.

Αναμένουν βελτίωση στα έσοδα και τους βασικούς δείκτες ακινήτων

Παρότι η αισιοδοξία υποχώρησε ελαφρώς σε σχέση με τα ευρήματα της περσινής χρονιάς (από 88% σε 83%), η πλειονότητα των συμμετεχόντων αναμένει βελτίωση εσόδων έως το τέλος του 2026. Σε ό,τι αφορά τις δαπάνες (λειτουργικά κόστη, γραφεία, τεχνολογία), το 68% των ερωτηθέντων αναμένει αύξησή τους μέσα στο επόμενο έτος. Παρά την αβεβαιότητα, η ανάπτυξη αναμένεται να συνεχιστεί στους περισσότερους τύπους ακινήτων, με το 65% των ερωτηθέντων να προβλέπει

βελτίωση σε βασικούς παράγοντες (ενοίκια, μισθώσεις, ποσοστό χώρων που πρόκειται να διατεθούν, κόστος κεφαλαίου) μέσα στο 2026.

Data centers, logistics και χώροι γραφείων στην κορυφή των επενδύσεων

Η ζήτηση για data centers υπερβαίνει την προσφορά. Ο ανταγωνισμός είναι έντονος για τους διαθέσιμους χώρους, οι οποίοι συχνά μισθώνονται πριν ακόμη ολοκληρωθούν τα έργα. Σε εννέα βασικές διεθνείς αγορές, το 100% των νέων κατασκευών βρίσκεται ήδη σε προ-μισθωση (pre-committed), γεγονός που υποδηλώνει τη συνεχιζόμενη ζήτηση.

Την ίδια στιγμή, ο βιομηχανικός κλάδος, φαίνεται να βρίσκεται σε σημείο καμψής στον κύκλο της αγοράς ακινήτων. Ωστόσο, παρά τις προκλήσεις, η σταθερή ζήτηση για βιομηχανικές εγκαταστάσεις μπορεί να στηρίξει την ανάπτυξη του μακροπρόθεσμα. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις με εξειδικευμένες ανάγκες χώρων έχουν ήδη δημιουργήσει ισχυρό pipeline έργων τύπου «built-to-suit», δηλαδή έργων που σχεδιάζονται και κατασκευάζονται ειδικά για τις ανάγκες του τελικού χρήστη.

Ταυτόχρονα, ο τομέας των γραφείων δείχνει σημάδια ανάκαμψης, με τη ζήτηση για χώρους, τόσο στα προάστια όσο και στο κέντρο των πόλε-

ων, να αυξάνεται για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά.

Η επιλεκτική και ευέλικτη διάθεση κεφαλαίων αποτελεί παράγοντα καθοριστικής σημασίας για την ανάκαμψη της αγοράς ακινήτων, ενώ το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του early mover δεν επαρκεί

Οι ηγέτες του real estate καλούνται να παρακολουθούν στενά μια πιθανή βελτίωση στο περιβάλλον των κεφαλαιαγορών και να είναι έτοιμοι να κινηθούν αποφασιστικά και επιλεκτικά πριν η υπόλοιπη αγορά επανέλθει δυναμικά. Έως τα τέλη του 2025, ποιοτικά ακίνητα με σταθεροποιημένα έσοδα ενδέχεται να προσελκύσουν περισσότερους ενδιαφερόμενους σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια.

Εναλλακτικές κατηγορίες ακινήτων (π.χ. υγεία, τηλεπικοινωνίες) ενισχύουν το χαρτοφυλάκιο

Πέρα από τις τέσσερις παραδοσιακές κατηγορίες (γραφεία, λιανεμπόριο, βιομηχανία, κατοικίες), οι εναλλακτικές κατηγορίες ακινήτων κερδίζουν έδαφος, ιδιαίτερα σε ακίνητα που σχετίζονται με τηλεπικοινωνίες, υγεία και data centers. Η αξία των εναλλακτικών ακινήτων στα εμπορικά χαρτοφυλάκια αυξάνεται κατά 10% ετησίως από το 2000, με την τάση αυτή να επιταχύνεται μέσα στην επόμενη δεκαετία.

Πιέσεις που προκύπτουν από τα ληξιπρόθεσμα δάνεια σε ένα περιβάλλον αυξανόμενου κόστους δανεισμού

Περισσότερες από τις μισές εταιρείες του κλάδου θα αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που προκύπτουν από τη λήξη δανείων μέσα στον επόμενο χρόνο, ενώ μόνο ένα μικρό ποσοστό εκτιμά ότι θα μπορέσει να εξοφλήσει πλήρως τις δανειακές του υποχρεώσεις.

Τα βραχυπρόθεσμα δάνεια που εκδόθηκαν σε μια περίοδο όπου το μέσο επιτόκιο εμπορικών στεγαστικών δανείων ήταν ιδιαίτερα χαμηλό, ωρμάζουν πλέον σε συνθήκες σημαντικά υψηλό-

τερου κόστους δανεισμού, γεγονός που εντείνει την πίεση στην εξυπηρέτηση του χρέους για πολλούς δανειολήπτες, ιδιαίτερα για δάνεια με κυμαινόμενο επιτόκιο. Οι προκλήσεις αυτές εντοπίζονται κυρίως στην Ευρώπη, με τη Γερμανία και τη Γαλλία να καταγράφουν τα μεγαλύτερα επίπεδα πίεσης, ενώ χώρες όπως η Ιαπωνία ωφελούνται από το παρατεταμένο καθεστώς χαμηλών επιτοκίων, διαμορφώνοντας έτσι ένα ποικιλόμορφο διεθνές τοπίο για την αγορά.

Τα νέα δάνεια προσφέρονται με βελτιωμένους όρους, δημιουργώντας σημαντικές ευκαιρίες χρηματοδότησης στην αγορά εμπορικών ακινήτων

Παρά τις πιέσεις των παλαιότερων δανείων, η εικόνα για την έκδοση νέων δανείων στην αγορά εμπορικών ακινήτων βελτιώνεται. Με τη σταθεροποίηση της αξίας των ακινήτων και την απαίτηση των δανειστών για πιο δομημένες συμφωνίες, τα νέα δάνεια προσφέρονται πλέον με πιο διαχειρίσιμους όρους. Επενδυτές και δανειστές με διαθέσιμο κεφάλαιο ενδέχεται να έχουν την ευκαιρία για στοχευμένες επενδύσεις σε ακίνητα.

Οι συνεργασίες μεταξύ των επενδυτών εμπορικών ακινήτων φαίνεται να κερδίζουν έδαφος

Οι στρατηγικές συνεργασίες και τα joint ventures φαίνεται να αναδύονται ως ευέλικτες εναλλακτικές λύσεις μέσα σε ένα περιβάλλον υψηλών επιτοκίων και συχνά απαιτητικών συνθηκών για εξαγορές και συγχωνεύσεις (M&A). Βοηθούν τις εταιρείες να στραφούν σε στρατηγικές που ανταποκρίνονται καλύτερα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών σχετικά με ρευστότητα, αποδόσεις και διαχείριση κινδύνων.

Η τεχνητή νοημοσύνη αναδεικνύεται σε καθοριστικό εργαλείο, η επιτυχία όμως απαιτεί προσεκτική εφαρμογή

Η υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης επι-

ταχύνεται, με τους επαγγελματίες του κλάδου να εμφανίζονται ιδιαίτερα θετικοί απέναντι σε ένα ευρύ φάσμα αναδυόμενων τεχνολογιών AI. Ωστόσο, η αξιοποίηση της AI παραμένει περιορισμένη, λόγω έλλειψης ποιοτικών δεδομένων και ανησυχιών για την ιδιωτικότητα. Η παραγωγή συνθετικών δεδομένων (που μιμούνται τα πραγματικά) κερδίζει έδαφος ως λύση, απαιτώντας όμως εξειδικευμένη τεχνολογία και αυστηρούς μηχανισμούς διασφάλισης ποιότητας.

Σχολιάζοντας τα αποτελέσματα της έρευνας, ο Χρήστος Κοσμάς, Partner, Real Estate Sector Leader, Deloitte Ελλάδος, ανέφερε ότι: «Το επόμενο κεφάλαιο της αγοράς εμπορικών ακινήτων θα ευνοήσει όσους είναι καλά προετοιμασμένοι και κατανοούν σε βάθος τις εξελίξεις του κλάδου. Εκτός από τις προκλήσεις που δημιουργούν η μακροοικονομική αστάθεια, οι γεωπολιτικές αλλαγές και το υψηλό κόστος δανεισμού, η φετινή μας ανάλυση αναδεικνύει και σημαντικές ευκαιρίες: ευνοϊκότερους όρους αναχρηματοδότησης, στοχευμένη ενίσχυση της ρευστότητας και αυξημένη δυναμική σε τομείς όπως οι ψηφιακές υποδομές, τα logistics και τα σύγχρονα γραφεία. Στην Ελλάδα, όπου ο κλάδος των εμπορικών ακινήτων συνεχίζει να προσελκύει έντονο επενδυτικό ενδιαφέρον, τα στελέχη του real estate καλούνται να κινηθούν με ρεαλισμό και στρατηγική: να διαχειριστούν τα κεφάλαια με ευελιξία, να προσανατολιστούν σε επενδύσεις με σταθερή απόδοση, να αξιοποιήσουν synergies και να εφαρμόζουν την τεχνητή νοημοσύνη εκεί όπου ενισχύει τη λήψη αποφάσεων. Η Deloitte, μέσα από τη διεθνή της εμπειρία και την παρουσία της στην ελληνική αγορά, υποστηρίζει τους οργανισμούς του κλάδου να αξιοποιήσουν τις νέες ευκαιρίες, και να δημιουργήσουν αξία μέσα σε ένα περιβάλλον μετασχηματισμού και διαρκούς εξέλιξης».

Μπορείτε να διαβάσετε αναλυτικά την έρευνα στο: <https://www.deloitte.com/gr/en/Industries/real-estate/perspectives/2026-commercial-real-Estate-outlook.html>.

ΚΥΒΕΡΝΟΑΣΦΑΛΕΙΑ 2026-2030: ΤΟ ΨΗΦΙΑΚΟ «ΟΧΥΡΟ» ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΤΗ ΝΕΑ ΕΠΟΧΗ

ΑΝΕΣΤΗΣ ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΣ

DIRECTOR, HEAD OF DIGITAL & RISK ADVISORY SERVICES, BAKER TILLY SOUTH EAST EUROPE

Σε μια εποχή όπου οι κυβερνοαπειλές εξελίσσονται με καταγυριστικούς ρυθμούς, η Ελλάδα εισέρχεται σε μια φάση στρατηγικής ωριμότητας. Η νέα Εθνική Στρατηγική Κυβερνοασφάλειας 2026-2030, που δημοσιεύθηκε τον Δεκέμβριο του 2025, υπό την εποπτεία της Εθνικής Αρχής Κυβερνοασφάλειας (ΕΑΚ), δεν αποτελεί απλώς ένα κείμενο προθέσεων αλλά έναν επιχειρησιακό οδικό χάρτη. Με κύριο γνώμονα την ενσωμάτωση της οδηγίας NIS2, αλλά και άλλων ευρωπαϊκών κανονισμών, η στρατηγική στοχεύει στην προστασία των κρίσιμων υποδομών, της δημόσιας διοίκησης και της ιδιωτικής οικονομίας, προάγοντας ταυτόχρονα την εμπιστοσύνη των πολιτών στις ψηφιακές υπηρεσίες. Σηματοδοτεί τη μετάβαση από επιμέρους παρεμβάσεις συμμόρφωσης σε ένα συνεκτικό, επιχειρησιακά εφαρμόσιμο πλαίσιο, πλήρως ευθυγραμμισμένο με τις ευρωπαϊκές κατευθύνσεις. Η κυβερνοασφάλεια πλέον αναγνωρίζεται ως στρατηγικός παράγοντας εμπιστοσύνης, επιχειρησιακής ανθεκτικότητας και ψηφιακής ανάπτυξης.

Η εθνική στρατηγική ευθυγραμμίζεται με κρίσιμες πολιτικές και κανονιστικά εργαλεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αποτελεί τον εθνικό μηχανισμό εφαρμογής της Οδηγίας NIS2, ενισχύοντας, μεταξύ άλλων, τη διακυβέρνηση κινδύνων, τη λογοδοσία των διοικήσεων οργανισμών και τη διαχείριση περιστατικών ασφαλείας. Παράλληλα, συνδέεται με την EU Cybersecurity Strategy, τον Cybersecurity Act, το Digital Europe Programme, καθώς και με τον AI Act και τον Cyber Resilience Act.

Το βάρος μετατοπίζεται από την ύπαρξη πολιτικών στην πραγματική επιχειρησιακή ικανότητα πρόληψης, ανίχνευσης, απόκρισης και ανάκαμψης. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη συστηματική ανάπτυξη δεξιοτήτων, στην ευαισθητοποίηση και στη δημιουργία εθνικών και διασυνδεδεμένων δομών SOC.

Η στρατηγική δομείται γύρω από πέντε κεντρικούς άξονες, που στοχεύουν στην ολιστική αντιμετώπιση του ψηφιακού κινδύνου:

- Ενίσχυση της κυβερνοανθεκτικότητας:

Αναβάθμιση της προστασίας κρίσιμων υποδομών (ενέργεια, υγεία, μεταφορές) και θέσπιση υψηλών προτύπων ασφαλείας και εργαλείων κυβερνο-υγιεινής.

- Ανάπτυξη δεξιοτήτων: Η στρατηγική θέτει ως προτεραιότητα την εκπαίδευση. Προβλέπεται η γεφύρωση του ελλείμματος δεξιοτήτων μέσω εκπαιδευτικών δράσεων, upskilling και reskilling δράσεις, προγράμματα ενημέρωσης για τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη διοίκησης και προγράμματα πιστοποίησης για στελέχη του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

- Εκσυγχρονισμός της διακυβέρνησης: Βελτιστοποίηση του ρόλου της ΕΑΚ ως κεντρικού συντονιστή και ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των Computer Security Incident Response Teams (CSIRTs).

- Προώθηση της καινοτομίας και επενδύσεων: Παροχή κινήτρων για έρευνα στην τεχνητή νοημοσύνη (AI) και την κυβερνοασφάλεια, καθώς και στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ). Προβλέπεται επίσης η δημιουργία Εθνικού Αποθεματικού Κυβερνοασφάλειας, με σκοπό τη χρηματοδοτική υποστήριξη έργων και πρωτοβουλιών που ενισχύουν την κυβερνοανθεκτικότητα δημόσιων και ιδιωτικών οντοτήτων.

- Εθνική και διεθνής συνεργασία: Ενεργός συμμετοχή στους ευρωπαϊκούς μηχανισμούς διαχείρισης κρίσεων και ενίσχυση της συνεργασίας με τις δικλκτικές αρχές για την καταπολέμηση του κυβερνοεγκλήματος.

Η ελληνική στρατηγική ευθυγραμμίζεται με την Ευρωπαϊκή Στρατηγική Κυβερνοασφάλειας για την ψηφιακή δεκαετία, ενώ σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες παρουσιάζει δυνατά σημεία, όπως η ενίσχυση των απαιτήσεων του νόμου 5160/2024 για την εφαρμογή της Οδηγίας NIS2 (οδηγία που ακόμη δεν έχει υιοθετηθεί πλήρως με σχετικό εφαρμοστικό νόμο σε 8 από τις 27 χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέχρι σήμερα), δίνει έμφαση στην έλλειψη δεξιοτήτων και την προώθηση της καινοτομίας και των επενδύσεων, με πρόβλεψη για δημιουργία ειδικού αποθεματικού. Ενώ υφίστανται ήδη κριτικές

που αναφέρονται σε μια εσωστρεφή στρατηγική, με μειωμένο διεθνές αποτύπωμα και χωρίς αναφορές σε cyber defense και cyber diplomacy, η στρατηγική περιλαμβάνει συγκεκριμένους στόχους για ενίσχυση της ευρωπαϊκής και διεθνούς συνεργασίας, καθώς και ενίσχυση της ικανότητας κυβερνοαποτροπής στον τομέα της εθνικής άμυνας.

Για τη διοίκηση οργανισμών, η κυβερνοασφάλεια παύει να είναι «τεχνικό ζήτημα» και γίνεται ζήτημα εταιρικής διακυβέρνησης. Η Οδηγία NIS2 και ο σχετικός νόμος προβλέπουν προσωπική ευθύνη των διοικητικών στελεχών για τη μη συμμόρφωση. Η διοίκηση πρέπει να εγκρίνει στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου και να διασφαλίζει τη συνέχεια των εργασιών.

Οι CIOs καλούνται να ενσωματώσουν την ασφάλεια σε κάθε στάδιο του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η στρατηγική απαιτεί διαλειτουργικότητα με ασφάλεια, χρήση πιστοποιημένων προϊόντων και μετάβαση σε αρχιτεκτονικές μηδενικής εμπιστοσύνης.

Ο ρόλος των CISOs αναβαθμίζεται σε στρατηγικό εταίρο. Θα πρέπει να διαχειρίζονται το εθνικό πλαίσιο αναφοράς περιστατικών, να συμμετέχουν σε ασκήσεις προσομοίωσης και να επιβλέπουν την εκπαίδευση του προσωπικού. Η έμφαση μετατοπίζεται από την πρόληψη στην ανθεκτικότητα και ταχεία ανάκαμψη.

Οι ελεγκτές αποκτούν ένα πιο αυστηρό και συγκεκριμένο πλαίσιο αναφοράς. Θα πρέπει να πιστοποιούν τη συμμόρφωση όχι μόνο με τεχνικά μέτρα αλλά και με τις διαδικασίες διακυβέρνησης και διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η εμφάνιση των «πιστοποιημένων επιθεωρητών κυβερνοασφάλειας» θα είναι το νέο ορόσημο στον κλάδο.

Η Εθνική Στρατηγική Κυβερνοασφάλειας 2026-2030 αποτελεί ποιοτική τομή. Μετατρέπει την κυβερνοασφάλεια από υποχρέωση συμμόρφωσης σε θεμέλιο ψηφιακής αξιοπιστίας, ανθεκτικότητας και στρατηγικού πλεονεκτήματος για τη χώρα και τους οργανισμούς της.

ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ PAYROLL OUTSOURCING ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ GLOBAL PAYROLL ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

NANTIA ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΥ

DIRECTOR, PAYROLL, BAKER TILLY GREECE

Τα τελευταία χρόνια, η λειτουργία του payroll έχει εξελιχθεί από μια καθαρά διαχειριστική διαδικασία σε έναν κρίσιμο πυλώνα επιχειρησιακής σταθερότητας και στρατηγικής υποστήριξης. Η αύξηση της κανονιστικής πολυπλοκότητας, η ψηφιοποίηση των επιχειρησιακών λειτουργιών και η εμφάνιση διεθνώς καταναμημένων ομάδων εργασίας έχουν αλλάξει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί προσεγγίζουν τη μισθοδοσία.

Στο νέο αυτό περιβάλλον, το payroll outsourcing δεν αντιμετωπίζεται πλέον μόνο ως μέσο μείωσης κόστους, αλλά ως εργαλείο διαχείρισης κινδύνου, ενίσχυσης της συμμόρφωσης και βελτίωσης της συνολικής εμπειρίας των εργαζομένων.

Από το παραδοσιακό outsourcing στη στρατηγική συνεργασία

Μία από τις σημαντικότερες τάσεις στο payroll outsourcing είναι η μετάβαση από την απλή ανάθεση εκτέλεσης διαδικασιών σε στρατηγικές συνεργασίες προστιθέμενης αξίας. Οι επιχειρήσεις αναζητούν συνεργάτες που, πέρα από την ακριβή και έγκαιρη εκτέλεση της μισθοδοσίας, μπορούν

να προσφέρουν τεχνογνωσία σε θέματα εργατικής και φορολογικής νομοθεσίας, ανάλυση δεδομένων και υποστήριξη σε ελέγχους και αναφορές.

Παράλληλα, η τεχνολογία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο. Cloud-based payroll συστήματα, αυτοματοποιημένοι έλεγχοι, real-time reporting και διασύνδεση με HR και οικονομικά συστήματα αποτελούν πλέον βασικές απαιτήσεις. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας μειώνει τα λειτουργικά σφάλματα, αυξάνει τη διαφάνεια και επιτρέπει στη διοίκηση να λαμβάνει πιο έγκαιρες και τεκμηριωμένες αποφάσεις.

Συμμόρφωση και εμπειρία εργαζομένων στο επίκεντρο

Η συνεχής μεταβολή της νομοθεσίας καθιστά τη συμμόρφωση μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τα τμήματα HR και Finance. Το payroll outsourcing λειτουργεί πλέον ως μηχανισμός πρόληψης κινδύνων, διασφαλίζοντας ότι οι μισθοδοτικές διαδικασίες ευθυγραμμίζονται με τις τοπικές απαιτήσεις και τις βέλτιστες πρακτικές.

Ταυτόχρονα, η εμπειρία του εργαζομένου αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία. Η έγκαιρη

και ακριβής πληρωμή, η πρόσβαση σε self-service εργαλεία και η διαφάνεια στη μισθοδοσία επηρεάζουν άμεσα την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό.

Η σύνδεση του payroll outsourcing με το global payroll

Καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε πολλαπλές χώρες, το payroll αποκτά διεθνή διάσταση. Το global payroll δεν αφορά απλώς την πληρωμή εργαζομένων σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, αλλά τη δημιουργία ενός ενιαίου, ελεγχόμενου και ευθυγραμμισμένου πλαισίου μισθοδοσίας.

Οι βασικές προκλήσεις περιλαμβάνουν τις διαφορετικές νομοθεσίες, τα νομίσματα, τη φορολογία και τις απαιτήσεις προστασίας δεδομένων. Ως απάντηση, αναδεικνύεται η τάση του «one global partner - local delivery», όπου ένας κεντρικός συνεργάτης συντονίζει τη διαδικασία σε παγκόσμιο επίπεδο, αξιοποιώντας τοπική τεχνογνωσία για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης.

Leading with ambition

Our growth mindset and entrepreneurial spirit foster continuous progress for businesses.

We are dedicated to shaping a socially responsible and sustainable future.

www.bakertilly.gr | info@bakertilly.gr

Now, for tomorrow



ΑΝΑΒΑΛΛΟΜΕΝΟΣ ΦΟΡΟΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ: ΕΥΧΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΑ

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Β. ΠΑΠΑΔΕΑΣ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ, Τ. ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΕΛΤΕ

Κατά την τελευταία τριακονταετία, το ενδιαφέρον των τραπεζικών εποπτικών αρχών κατευθύνεται τόσο στην επέκταση της κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών έναντι των πιστωτικών κινδύνων που παρουσιάζονται σε εθνική και διεθνή κλίμακα όσο και στην ευρύτερη δημοσιοποίηση της αντίστοιχης συγκρίσιμης λογιστικής πληροφόρησης. Τα προβλήματα αντιμετωπίζονται, σχεδόν ταυτόχρονα, από τη συστηματική συνύπαρξη των αποφάσεων διαφορετικών υπερεθνικών οργανισμών, όπως είναι η Basel Committee και το IASB (IAS, IFRS) σε θέματα σχετικά με: α) τη χρήση εξελιγμένων μεθοδολογιών, και β) την αναφορά τους στις γνωστοποιήσεις των χρηματοοικονομικών καταστάσεων των τραπεζών.

Από το 2025, μέσω της «Βασιλείας III», τα «Core Tier I» Κεφάλαια έγιναν «Common Equity Tier/CET 1» και περιλαμβάνουν μόνο τις κοινές μετοχές και τα παρακρατηθέντα κέρδη για να βελτιώνεται η κεφαλαιακή διάρθρωση σε επίπεδο συνέπειας και διαφάνειας. Τα αποθεματικά, οι

γενικές προβλέψεις, οι απαιτήσεις μειωμένης εξασφάλισης και τα υβριδικά κεφάλαια έχουν εναρμονιστεί στα «Tier 2» Κεφάλαια, ενώ έχουν καταργηθεί τα «Tier 3» Κεφάλαια. Συγκριτικά, οι διαφοροποιήσεις στα ελάχιστα απαιτούμενα κεφάλαια μεταξύ της Βασιλείας II και III απεικονίζονται στο σχήμα 1:

Το % στάθμισης αφορά περισσότερο τον κίνδυνο από το χαρτοφυλάκιο. Από το 2018, η εφαρμογή του ΔΠΧΑ 9 (fair values) είχε σημαντική αρνητική επίδραση στα ίδια κεφάλαια, λόγω της υποχρεωτικής αναγνώρισης υψηλότερων ζημιών απομείωσης. Αυτό δεν οφείλεται στην αύξηση των αναβαλλόμενων φορολογικών απαιτήσεων, αλλά στη μείωση του παρονομαστή του κλάσματος. Αξίζει, όμως, να διευκρινιστεί ότι το σταθμισμένο Ενεργητικό είναι πολύ μεγάλο σε απόλυτους αριθμούς και μια μεταβολή του προκαλεί σχετικά μικρή επίπτωση, ενώ η ίδια μεταβολή σε ορισμένα Κεφάλαια προκαλεί σχετικά μεγαλύτερη επίπτωση.

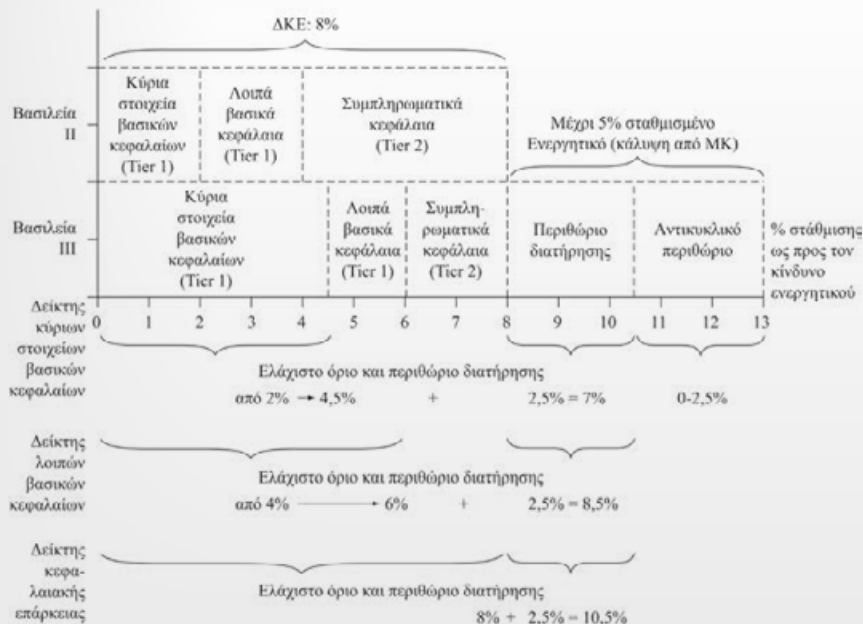
Στο τραπεζικό σύστημα της χώρας μας ο

δείκτης μόχλευσης είναι ικανοποιητικός, λόγω της μικρής έκθεσης σε μοχλευμένα δάνεια, αλλά ο αριθμητής (CET 1), αν και ξεπερνάει τα ελάχιστα απαιτούμενα όρια, υστερεί ως προς τον μέσο ευρωπαϊκό όρο. Για τη διασφάλιση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας της χώρας και για την εξυγίανση των τραπεζικών ισολογισμών, τα DTCs (Deferred Tax Credits) αποτελούν μια κρατική ανταπόδοση στις τράπεζες, μετά το κούρεμα των ομολόγων (PSI) και τη μεταφορά των κόκκινων δανείων στους servicers.

Μέσω των αποφάσεων της Βασιλείας, του ΔΛΠ 12 και των επιμέρους νομοθετικών ρυθμίσεων σε Ελλάδα, Πορτογαλία, Ισπανία και Ιταλία, τα DTAs (Deferred Tax Assets) μετατράπηκαν σε DTCs και συνυπολογίζονται στα εποπτικά ίδια κεφάλαια (CET1) απεριόριστα (χωρίς τον αρχικό περιορισμό του 10%). Έτσι, τα DTCs, ως ποσοστό των κεφαλαίων CET1 για τις 4 συστημικές τράπεζες της χώρας μας, συμμετέχουν σημαντικά στην κεφαλαιακή τους επάρκεια, όπως απεικονίζεται στο σχήμα 2:



ΣΧΗΜΑ 1



Το γεγονός ότι ο συνυπολογισμός των DTAs και DTCs στα CET1 επηρεάζει αρνητικά το επίπεδο ποιότητάς τους, έχει ως αποτέλεσμα να εξετάζονται μεταξύ 100% και 250% στο σταθμισμένο ως προς τον κίνδυνο Ενεργητικό (Risk-Weighted Assets, RWA).

Η κάλυψη των ζημιών από το PSI και τα κόκκινα δάνεια έφερε τιτλοποιήσεις και τη μετατροπή της φορολογίας σε μετοχές υπέρ του Δημοσίου, με αποτέλεσμα το τραπεζικό σύστημα να ακροβατεί στα όρια της «κανονιστικής ορθότητας». Αν και έγιναν τρεις ανακεφαλαιοποιήσεις (2013, 2014, 2015), το Δημόσιο ζημιώθηκε σημαντικά σε επίπεδο κεφαλαίων, χωρίς να επιτευχθεί σημαντική μεταρρύθμιση στο παραγωγικό μοντέλο των ιδιωτικών τραπεζών.

Συμπερασματικά, ο αναβαλλόμενος φόρος των τραπεζών αποτελεί «ευχή και κατάρα», αφού η κεφαλαιακή επάρκεια κινείται σε αξιόλογα επίπεδα, αλλά εμπεριέχει υψηλά % DTCs και η ποιότητα των τραπεζικών κεφαλαίων παραμένει χαμηλή. Προφανώς, ο αναβαλλόμενος φόρος των

τραπεζών δεν εφαρμόστηκε στο πλαίσιο της «δημιουργικής λογιστικής», αλλά στο πλαίσιο βιωσιμότητας εντός της ζώνης του ευρώ. Άλλωστε, στο Προσάρτημα (Σημειώσεις) των τραπεζών αναφέρεται η σχετική συμβολή των DTCs στη συνολική κεφαλαιακή τους επάρκεια (Total Capital Ratio, TCR). Συνοπτικά, προτείνεται η ισορροπία μεταξύ του ύψους αποσβέσεων DTCs και του ύψους πληρωμής μερισμάτων, με βάση τα υπερκέρδη των τελευταίων τεσσάρων ετών. Έτσι, θα ενισχυθεί σταδιακά η ποιότητα των τραπεζικών δεικτών κεφαλαιακής επάρκειας (CET 1/RWA, TCR/RWA), ενώ παράλληλα θα μειώνεται το απόθεμα των DTCs.

Σήμερα, ο SSM καλεί τις ευρωπαϊκές τράπεζες να διενεργήσουν reverse stress testing, με εντοπισμό σεναρίων για ακραίες πολιτικές/γεωπολιτικές συνθήκες κάθε χώρας (διαφορετικές από εκείνες

της Βόρειας Ευρώπης), που θα οδηγούσαν σε κεφαλαιακή ανεπάρκεια. Σενάρια που θα μπορούσαν να μειώσουν τον δείκτη κεφαλαίων CET1 κατά τουλάχιστον 300 μονάδες βάσης.

Οι τέσσερις συστημικές τράπεζες της χώρας «τρέχουν» αυτή την αντίστροφη άσκηση αντοχής, ενώ, παράλληλα, ανακοινώνουν τον Μάρτιο του 2026 την αναπτυξιακή δομή των νέων business plan (2026-2028). Όσον αφορά τον αναβαλλόμενο φόρο, σχεδιάζουν την επιτάχυνση της απόσβεσης των DTCs από το 2025 μέχρι να μηδενισθούν (2034), χωρίς να επηρεασθούν αρνητικά οι λογαριασμοί αποτελεσμάτων και ιδίων κεφαλαίων. Αν τα αποτελέσματα των επόμενων χρήσεων συνεχίσουν την ανοδική τους πορεία και οι διεθνείς συγκυρίες (μαζί με την ΕΚΤ) το επιτρέπουν, κρίνεται αναγκαία η αύξηση του ήδη καθορισμένου ποσοστού απόσβεσης, ώστε

να μηδενισθούν ταχύτερα τα DTCs. Τότε, θα είναι άστοχες οι αναφορές της προηγούμενης δεκαετίας σε «τεχνητή κεφαλαιακή ευμάρεια», «πλασματική ωριαποίηση» και «λογιστικό μαξιλάρι».

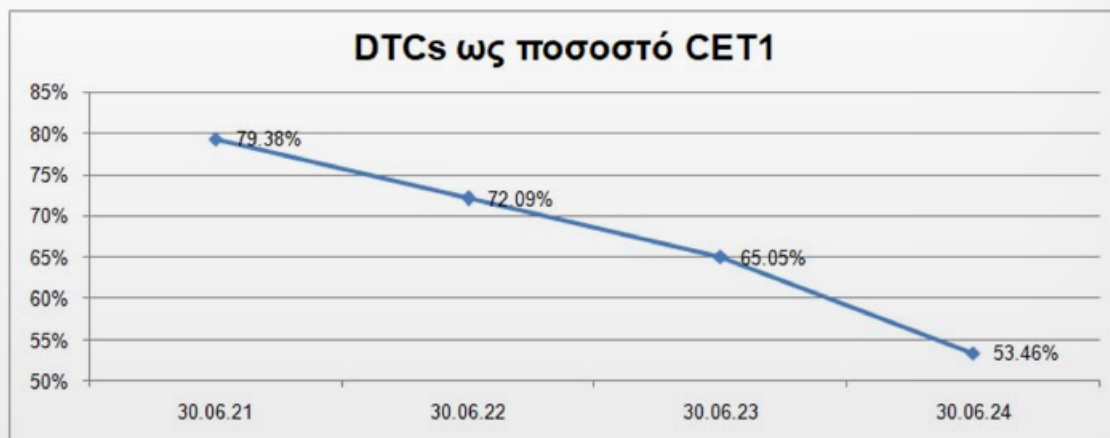
ΠΗΓΕΣ

Μπερτσάτος Γ., Σαπουντζόγλου Γ., «Υποθετικά σενάρια απόσβεσης αναβαλλόμενου φόρου (DTCs) και πληρωμές μερισμάτων από τις ελληνικές τράπεζες», ΚΕΠΕ, Αθήνα 2025.

Παπαδέας Π., Συκιανάκης Ν., «Ανάλυση Ισολογισμών, Λογιστικό Πλαίσιο Γενικής Κυβέρνησης και Απολογισμοί ESG», Αθήνα 2024.

Τράπεζα της Ελλάδος, «Έκθεση Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας», Αθήνα 2024.

ΣΧΗΜΑ 2





“The secret of change is to focus all your energy not on fighting the old but on building the new”

Socrates



SCAN ME

Audit | Tax | Advisory | BSO | IT
www.bdo.gr

BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO Member Firms.
© 2026 BDO. All rights reserved.

ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΤΟ 2026

BDO

Παρά τα αρκετά χρόνια αναταραχής που προκλήθηκαν από την παρεμπόδιση της σύναψης συμφωνιών, τους αυξανόμενους κινδύνους στον κυβερνοχώρο και τις ασταθείς συνθήκες της αγοράς, οι ηγέτες του κλάδου της τεχνολογίας δεν θα πρέπει να περιμένουν ότι ο δρόμος μπροστά θα εξομαλυνθεί ακόμα. Το 2026, οι τεχνολογικές δυνάμεις και οι δυνάμεις της αγοράς πιθανότατα θα συνεχίσουν να διαταράσσουν κάθε γωνιά του κλάδου της τεχνολογίας, καθώς η τεχνητή νοημοσύνη (AI), οι εναλλακτικές λύσεις συνδεσιμότητας, η προηγμένη ρομποτική και η ενοποίηση θα αναδιαμορφώσουν τις εσωτερικές λειτουργίες και τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες.

Ακολουθούν οι επτά προβλέψεις της BDO για τον κλάδο της τεχνολογίας για το νέο έτος. Οι εταιρείες που εσωτερικεύουν αυτές τις τάσεις και κατέχουν σχετικά εργαλεία, τεχνολογίες και τρόπους εργασίας θα μπορούσαν να αποκτήσουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το επόμενο έτος.

1. Το τέλος των streaming wars και η κυριαρχία των super aggregators

Οι πόλεμοι ροής, οι οποίοι κυριάρχησαν στη βιομηχανία των μέσων ενημέρωσης τα τελευταία δέκα χρόνια, καθώς οι εταιρείες εργάζονταν για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καταναλωτών για ευκολότερη πρόσβαση και περισσότερες επιλογές στην ψυχαγωγία, πλησιάζουν στο τέλος τους. Το 2026 αναμένουμε να δούμε επιταχυνόμενες ενοποιήσεις μεταξύ των μεγάλων πλατφορμών ροής, με τους νεοσύστατους mega παίκτες να κυριαρχούν στο τοπίο. Η ενοποίηση θα επιτρέψει σε αυτούς τους σούπερ συγκεντρωτές να ομαδοποιήσουν λειτουργίες ψυχαγωγίας, εμπορίου και κοινότητας σε ενοποιημένα οικοσυστήματα που προσφέρουν εξατομικευμένη και προσαρμοστική αφοσίωση των χρηστών. Κατά συνέπεια, ο ανταγωνισμός δεν θα επικεντρώνεται πλέον μόνο στις βιβλιοθήκες περιεχομένου. Νικητές σε αυτήν την εποχή θα είναι πλατφόρμες που μπορούν να προσφέρουν στους πελάτες την πιο ολοκληρωμένη εμπειρία πολυμέσων κάτω

από μια στέγη, ενώ οι μικρότερες υπηρεσίες βρίσκουν το δικό τους εξειδικευμένο κοινό ή απορροφώνται από μεγαλύτερες οντότητες.

2. Αυτοδιαχειριζόμενα δίκτυα μέσων πρακτορικής AI

Τα τελευταία χρόνια σημειώθηκαν σημαντικές πρόοδοι στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης για τη διαχείριση πολύπλοκων εταιρικών δικτύων. Το 2026, αυτή η ταχέως εξελισσόμενη τάση θα συνεχιστεί. Οι στοχευμένοι πιλότοι τεχνητής νοημοσύνης θα επεκταθούν σε ολόκληρες επιχειρήσεις, αναβαθμίζοντας τη διαχείριση δικτύου από την αντιδραστική αντιμετώπιση προβλημάτων στην αυτόνομη επίλυση προβλημάτων. Όπου οι τρέχοντες αυτοματισμοί που χρησιμοποιούν μηχανική μάθηση συνήθως εντοπίζουν και επισημαίνουν ζητήματα που πρέπει να επιλύσουν οι ανθρώπινες ομάδες, τα δίκτυα επόμενης γενιάς θα αναπτύξουν πρακτορική τεχνητή νοημοσύνη για τη διάγνωση προβλημάτων, τη διόρθωση προβλημάτων, την αναδρομολόγηση της κυ-

κλοφορίας και την προσαρμογή των κατανομών εύρους ζώνης με σημαντικά λιγότερη ανθρώπινη παρέμβαση.

Αυτοί οι έξυπνοι, κυβερνώμενοι πράκτορες θα μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις ανεξάρτητα, σε ολόκληρη την υποδομή του δικτύου. Η προγνωστική ανάλυση και η αναγνώριση προτύπων θα επιτρέψουν επίσης στους πράκτορες να προβλέπουν τις αποτυχίες πριν συμβούν και να εφαρμόζουν αυτόματα λύσεις. Με την πρακτορική τεχνητή νοημοσύνη στο τιμόνι, οι εταιρείες θα μπορούσαν να μειώσουν τον χρόνο διακοπής λειτουργίας των περιστατικών από ώρες σε δευτερόλεπτα, ενώ θα απελευθερώσουν τις ανθρώπινες ομάδες πληροφορικής, για να επικεντρωθούν σε στρατηγικές πρωτοβουλίες και όχι στην αντιδραστική πυρόσβεση.

Αλλά η υποστήριξη της ενσωμάτωσης πρακτορικής τεχνητής νοημοσύνης θα απαιτήσει προσεκτική προετοιμασία. Οι καινοτομίες το 2026 και το 2027 θα επικεντρωθούν σε μεγάλο βαθμό σε ισχυρά πλαίσια διακυβέρνησης τεχνητής νοημοσύνης, συμπεριλαμβανομένων εργαλείων για παρατηρησιμότητα, ερμηνευσιμότητα, δοκιμές μεροληψίας και δυνατότητα ελέγχου. Οι εταιρείες θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι η τεχνική τους υποδομή μπορεί να υποστηρίξει αυτές τις καινοτομίες, παρέχοντας συμβατή πρόσβαση στο δίκτυο όπου ισχύει και δημιουργώντας μια ισχυρή βάση δεδομένων ικανή να υποστηρίξει τη λήψη αποφάσεων με γνώμονα την τεχνητή νοημοσύνη. Αυτές οι αλλαγές θα απαιτήσουν από τις εταιρείες να ενεργοποιήσουν τις ομάδες πληροφορικής τους με εργαλεία, εκπαίδευση και διαδρομές κλιμάκωσης που δίνουν τη δυνατότητα στους ανθρώπους να ελέγχουν, να αναλύουν και να προσαρμόζουν τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης σε συνεχή βάση.

3. Η άνοδος της εναλλακτικής συνδεσιμότητας

Οι εναλλακτικές μορφές συνδεσιμότητας θα προκαλέσουν σημαντικές διακοπές στις τηλεπικοινωνίες το 2026, καθώς ωριμάζουν οι εξελίξεις στη σταθερή ασύρματη πρόσβαση (FWA), τους δορυφόρους χαμηλής τροχιάς, τα ιδιωτικά δίκτυα 5G, ακόμη και το 6G. Οι προνοητικές εταιρείες τηλεπικοινωνιών έχουν ήδη αρχίσει να ενσωματώνουν τεχνολογίες όπως η δορυφορική συνδεσιμότητα στις προσφορές τους και οι πρώτοι που θα υιοθετήσουν θα θέσουν νέα πρότυπα για ολόκληρο τον κλάδο.

Είναι πιθανό να εμφανιστούν νέοι παίκτες και να απειλήσουν τις θέσεις στην αγορά ακόμη και των πιο εδραιωμένων εταιρειών. Αυτές οι νεοφυείς επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να αποφύγουν τα δαπανηρά εμπόδια υποδομής που βοήθησαν στην προστασία της θέσης στην αγορά μεγαλύτερων τηλεπικοινωνιακών οργανισμών με περισσότερους πόρους. Ο κλάδος μπορεί ακόμη και να δει μια νέα κατηγορία παρόχων υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας να αναδύεται, που αποφεύγουν εντελώς τους πύργους κινητής τηλεφωνίας υπέρ της σύνδεσης τηλεφώνων αποκλειστικά μέσω δορυφόρου.

Καθώς ολόκληρα νοικοκυριά και μεμονωμένες συσκευές βασίζονται σε αυτές τις αναδυόμενες λύσεις συνδεσιμότητας, οι προσδοκίες των καταναλωτών θα επικεντρωθούν ακόμη περισσότερο στην ταχύτητα και την αξιοπιστία, παρά στην περιοχή κάλυψης. Αυτές οι τεχνολογίες μπορεί επίσης να ανοίξουν νέες ευκαιρίες χρηματοδότησης για τις τηλεπικοινωνίες που αναζητούν εξωτερικές επενδύσεις, οι οποίες με τη σειρά τους θα δώσουν τη δυνατότητα στις εταιρείες να κλιμακώσουν τη νέα τεχνολογία με επιταχυνόμενο ρυθμό.

4. Η μετάβαση από τα κινητά στα wearables

Η αγορά τεχνολογίας φορητών συσκευών θα εκραγεί το 2026, προχωρώντας πολύ πέρα από τα smartwatches που έχουν συνηθεί οι καταναλωτές σήμερα. Τα έξυπνα γυαλιά έχουν αναδειχθεί ως το επόμενο «καυτό» στοιχείο στα σύνορα της τεχνολογίας φορητών συσκευών, προσφέροντας υπολογιστική ισχύ hands-free και εμπειρίες επαυξημένης πραγματικότητας (AR), που συνδυάζονται άψογα με την καθημερινή ζωή και μπορεί ακόμη και να αρχίσουν να προσφέρουν μια ανταγωνιστική εναλλακτική λύση στα κινητά τηλέφωνα. Αυτά τα μέσα θα μεταμορφώσουν δραστηριότητες όπως η επικοινωνία και οι αγορές, και οι επιχειρήσεις θα επιδιώξουν να ενσωματώσουν τις ψηφιακές τους προσφορές σε λογισμικό έξυπνων γυαλιών, προσφέροντας βελτιωμένες εμπειρίες στο κατάστημα με δυνατότητα τεχνολογίας.

Η γραμμή μεταξύ τεχνολογίας και υφασμάτων θα θολώσει, καθώς η τεχνολογία φορητών συσκευών ενσωματώνεται επίσης στα ρούχα. Τα ρούχα γυμναστικής θα μπορούν να παρακολουθούν ζωτικά στοιχεία, όπως ο καρδιακός ρυθμός και η αρτηριακή πίεση κατά τη διάρκεια μιας προπόνησης, καθώς και να παρακολουθούν βιομετρικά δεδομένα όλη την ημέρα. Αυτά τα έξυπνα ρούχα θα λειτουργούν παράλληλα με συσκευές, όπως γυαλιά και ρολόγια, για να εμφανίζουν τα δεδομένα που συλλέγουν. Οι πληροφορίες για την υγεία σε πραγματικό χρόνο θα είναι προβάσιμες σε όλους, παντού, σε μια αλλαγή που θα αλλάξει την παρακολούθηση της υγειονομικής περιθάλψης, την παρακολούθηση της αθλητικής απόδοσης και την προσωπική διαχείριση ευεξίας.

5. Η στρατηγική ανακατανομή πόρων στην εποχή της AI

Η επανάσταση της τεχνητής νοημοσύνης οδηγεί τις εταιρείες να επανεξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο κατανέμουν πόρους και ταλέντα. Ένας «κανόνας του 30%» αναδεικνύεται ως κατευθυντήρια αρχή για τον καθορισμό των ροών εργασίας AI - ανθρώπου: περίπου το 70% των εργασιών σε μια διαδικασία είναι ρουτίνας και κατάλληλες για αυτοματοποίηση, ενώ το υπόλοιπο 30% απαιτεί ανθρώπινη κρίση για την αναθεώρηση των δεδομένων και τη λήψη αποφάσεων.

Το 2026, οι οργανισμοί θα επιταχύνουν αυτή τη λειτουργική αλλαγή, ανακατανέμοντας εργασίες ρουτίνας στην τεχνητή νοημοσύνη και απελευθερώνοντας τους ανθρώπους να επικεντρωθούν σε λειτουργίες προστιθέμενης αξίας που απευθύνονται στους πελάτες. Η τεχνητή νοημοσύνη αναπτύσσεται όλο και περισσότερο για να χειρίζεται χρονοβόρες, επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες, όπως η αναζήτηση πληροφοριών, η επεξεργασία και η ερμηνεία μεγάλου όγκου δεδομένων και η ενσχυρή επικοινωνία επιχειρησιακών ροών εργασίας. Οι ηγέτες της τεχνολογίας ανακαλύπτουν ότι μπορούν να διευθύνουν πιο λιτές ομάδες υποστήριξης, αξιοποιώντας πράκτορες τεχνητής νοημοσύνης που μπορούν να συλλογιστούν μαζί με τον «άνθρωπο στο βρόχο». Οι επαγγελματίες μπορούν στη συνέχεια να περνούν χρόνο υψηλότερης ποιότητας με τους πελάτες, δημιουργώντας περισσότερη αξία.

Αναμένετε από τις εταιρείες να δώσουν προτεραιότητα στο ταλέντο για πωλήσεις, καινοτομία προϊόντων και στρατηγικούς συμβουλευτικούς ρόλους – τομείς όπου η ανθρώπινη δημιουργικότητα, η στοχαστικότητα και η συνεργασία έχουν αντίκτυπο που η τεχνητή νοημοσύνη δεν μπορεί να αναπαραγάγει.

Για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί, οι ηγέτες της τεχνολογίας θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην ευθυγράμμιση της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού με επιχειρηματικά μοντέλα επαυξημένης τεχνητής νοημοσύνης, προετοιμάζοντας ένα μέλλον όπου η εργασία ρουτίνας είναι αυτοματοποιημένη και η ανθρώπινη σύνδεση οδηγεί στη διαφοροποίηση. Οι επιτυχημένοι

οργανισμοί θα υιοθετήσουν μια διττή προσέγγιση: την ανακατανομή ορισμένων καθηκόντων σε πράκτορες τεχνητής νοημοσύνης και την ανακατεύθυνση ταλέντων προς την οικοδόμηση σχέσεων και την επίλυση σύνθετων προβλημάτων. Θα επικεντρωθούν στην προσέλκυση νέων εργαζομένων, που όχι μόνο κατανοούν τα βασικά προϊόντα και τις λύσεις της εταιρείας αλλά ξέρουν επίσης πώς να συνεργάζονται αποτελεσματικά με τη νέα γενιά πρακτόρων τεχνητής νοημοσύνης.

6. Η AI ως εργαλείο ενεργειακής βελτιστοποίησης

Καθώς η κατασκευή κέντρων δεδομένων επιταχύνεται, οι νέες εγκαταστάσεις μπορούν να θέσουν σημαντικές απαιτήσεις στα τοπικά ή δημοτικά δίκτυα ηλεκτρικής ενέργειας, δημιουργώντας ανησυχία ότι οι ενεργειακές απαιτήσεις μπορεί να λειτουργήσουν ως εμπόδιο στην ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης. Αλλά το 2026, η ενεργειακή βελτιστοποίηση με γνώμονα την τεχνητή νοημοσύνη θα αρχίσει να αντισταθμίζει τις σημαντικές απαιτήσεις ισχύος.

Οι πρόσφατες εξελίξεις στην ψύξη, οι οποίες περιλαμβάνουν τη ροή υγρού μέσω τσιπ που καταναλώνουν ενέργεια, δείχνουν πολλά υποσχόμενες και μειώνουν τη ζήτηση για ενέργεια που απαιτούνταν προηγουμένως για την τροφοδοσία των συστημάτων ψύξης. Οι αλγόριθμοι τεχνητής νοημοσύνης, που καταναλώνουν τεράστιες ποσότητες ενέργειας για να τροφοδοτήσουν τη σκέψη τους, βελτιώνονται επίσης, για να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά.

Το 2026, τα συστήματα διαχείρισης έξυπνων δικτύων θα συνεχίσουν να εξελίσσονται, χρησιμοποιώντας πιο εξελιγμένα μοντέλα, που ενισχύουν την ικανότητα της τεχνητής νοημοσύνης να προβλέπει ενεργειακές ανάγκες, να εξισορροπεί τα φορτία και να μειώνει τα απόβλητα σε ολόκληρα δίκτυα. Προηγμένα προγράμματα απόκρισης ζήτησης θα γίνουν ακόμη πιο ακριβή στην ικανότητά τους να κάνουν μικρές, στοχευμένες διορθώσεις στην κατανομή ενέργειας. Εσωτερικά, τα κέντρα δεδομένων μπορούν επίσης να αναπτύξουν αλγόριθμους τεχνητής νοημοσύνης για να παρακολουθούν και να κάνουν συνεχείς προσαρμογές στα συστήματα ψύξης και τη χρήση

διακομιστή, αντιστοιχίζοντας αυτόματα μη επείγοντες φόρτους εργασίας σε ώρες της ημέρας που οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας είναι πιο άφθονες. Τα νέα κτίρια θα χρησιμοποιούν τεχνητή νοημοσύνη για να τελειοποιήσουν τα συστήματα HVAC, τον φωτισμό και άλλο εξοπλισμό σε πραγματικό χρόνο.

Αυτά τα πιθανά κέρδη αποδοτικότητας σηματοδοτούν ένα σημείο καμπής, όπου η τεχνητή νοημοσύνη θα γίνει μέρος της λύσης στις δικές της προκλήσεις βιωσιμότητας.

7. Η ρομποτική στην καθημερινή ζωή

Η τεχνολογία της ρομποτικής πρόκειται να απελευθερωθεί από τις βιομηχανικές της ρίζες και να εισέλθει σε περιβάλλοντα που αντιμετωπίζουν οι καταναλωτές σε κλίμακα. Το 2026 αναμένουμε να δούμε τα ρομποτικά συστήματα παράδοσης και τα αυτόνομα οχήματα να γίνονται συνηθισμένα αξιοθέατα, αλλάζοντας ριζικά τα συστήματα μεταφορών, τα logistics λιανικής και τις διαδικασίες παράδοσης στο τελευταίο μίλι.

Χάρη στις εξελίξεις στην τεχνολογία υπολογιστών αιχμής, τα ρομπότ πεζοδρομίων θα μπορούν να πλοηγούνται σε πυκνά αστικά περιβάλλοντα για να παραδίδουν τρόφιμα και πακέτα, ενώ τα ημιφορητά χωρίς οδηγό θα φέρουν επανάσταση στις εμπορευματικές μεταφορές μεγάλων αποστάσεων. Ρομπότ υπηρεσιών με ενσωματωμένη τεχνητή νοημοσύνη θα εμφανιστούν σε κτίρια φιλοξενίας, χώρους εκδηλώσεων, καταστήματα λιανικής πώλησης και ακίνητα γραφείων. Θα εξυπηρετούν πολλαπλούς ρόλους, από τη συντήρηση και την ασφάλεια έως τις σχέσεις με τους πελάτες και την πλοήγηση.

Αυτή η επανάσταση στη ρομποτική σημαίνει κάτι περισσότερο από απλό αυτοματισμό. Θα επαναπροσδιορίσει τον τρόπο παροχής αγαθών και υπηρεσιών, μεταμορφώνοντας τα λειτουργικά μοντέλα σε βασικούς τομείς, όπως τα εστιατόρια και η υγειονομική περίθαλψη. Καθώς η ρομποτική ωριμάζει και η υιοθέτησή της επιταχύνεται περαιτέρω, το κόστος εισόδου θα μειωθεί και οι επιχειρήσεις όλων των μεγεθών θα αποκομίσουν τα οφέλη.

ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΝΕΑΣ ΓΕΝΙΑΣ, ΑΙ ΚΑΙ Η ΝΕΑ ΕΠΟΧΗ ΣΕ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΑΒΑΔΗΣ

ΟΡΚΩΤΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΗΣ, ΜΕΤΟΧΟΣ, ΣΟΛ CROWE

Η τεχνητή νοημοσύνη και οι επενδύσεις νέας γενιάς, αποτελούν πλέον βασικούς μοχλούς μετασχηματισμού της κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας, επηρεάζοντας σε βάθος τόσο τη λειτουργία όσο και τη στρατηγική των οργανισμών. Στο επίκεντρο αυτής της μετάβασης βρίσκονται ο χρηματοοικονομικός τομέας και η λογιστική, κλάδοι που καλούνται να προσαρμοστούν σε ένα περιβάλλον ταχύτατης τεχνολογικής εξέλιξης, αυτοματοποίησης και ανάλυσης δεδομένων.

Οι επενδύσεις νέας γενιάς –όπως οι επενδύσεις σε ψηφιακές υποδομές, data analytics, cloud τεχνολογίες και εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης– μπορούν να συμβάλουν καθοριστικά στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας. Για τις επιχειρήσεις, η αξιοποίηση αυτών των τεχνολογιών δεν αποτελεί απλώς τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά στρατηγική επιλογή που δημιουργεί προστιθέμενη αξία και ενισχύει τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Παρότι το ενδιαφέρον για την τεχνητή νοημοσύνη αυξάνεται διαρκώς, πολλές ελληνικές επιχειρήσεις παραμένουν διστακτικές στην υιοθέτησή της. Οι λόγοι εντοπίζονται κυρίως στο

κόστος επένδυσης, στην έλλειψη εξειδικευμένων δεξιοτήτων, αλλά και στον φόβο για τις επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό. Η τεχνητή νοημοσύνη συχνά εκλαμβάνεται ως απειλή και όχι ως εργαλείο υποστήριξης, γεγονός που επιβραδύνει τη μετάβαση.

Στον χρηματοοικονομικό τομέα, οι νέες τεχνολογίες μετασχηματίζουν ριζικά τον τρόπο λήψης αποφάσεων. Η ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, τα predictive models και τα αυτοματοποιημένα συστήματα ελέγχου κινδύνου, επιτρέπουν ακριβέστερες προβλέψεις και καλύτερη αξιολόγηση επενδυτικών επιλογών. Παράλληλα, οι εξελίξεις αυτές επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται και υλοποιούνται οι επενδύσεις, καθιστώντας την τεχνολογία βασικό παράγοντα στις στρατηγικές αποφάσεις.

Η λογιστική, από την πλευρά της, εισέρχεται σε μια νέα εποχή μέσα από εργαλεία όπως το automated reporting, η συνεχής ελεγκτική (continuous auditing), τα ERP συστήματα με ενσωματωμένη AI και οι πλατφόρμες προηγμένης ανάλυσης. Τα εργαλεία αυτά δεν αντικαθιστούν τον επαγγελματία λογιστή, αλλά τον ενισχύουν, απελευθερώνοντάς τον από επαναλαμβανόμενες

εργασίες και επιτρέποντάς του να επικεντρωθεί σε ρόλους υψηλότερης προστιθέμενης αξίας.

Η μεγαλύτερη πρόκληση, ωστόσο, για τις επιχειρήσεις δεν είναι τεχνολογική αλλά οργανωσιακή. Η επιτυχής μετάβαση προϋποθέτει τη στήριξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη διαχείριση της αλλαγής με ανθρωποκεντρική προσέγγιση. Η σαφής επικοινωνία του οράματος, η ανάδειξη της συμπληρωματικότητας ανθρώπου και τεχνολογίας, καθώς και η επένδυση στη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Παράλληλα, η ηγεσία καλείται να λειτουργήσει ως πρότυπο, ενθαρρύνοντας την καινοτομία και την αποδοχή της αλλαγής.

Συμπερασματικά, η τεχνητή νοημοσύνη και οι επενδύσεις νέας γενιάς μπορούν να αποτελέσουν μοχλό βιώσιμης ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις και την οικονομία, υπό την προϋπόθεση ότι θα ενταχθούν σε ένα πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού που θέτει τον άνθρωπο στο επίκεντρο. Σε αυτή τη νέα εποχή, η συνεργασία ανθρώπου και τεχνολογίας είναι το κλειδί για τη δημιουργία διαρκούς αξίας.

ESG ΑΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΟΙ ΦΟΡΟΙ: ΜΙΑ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ

ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΧΥΤΗΣ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ, ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΜΑΡΙΑ ΜΗΤΡΟΥΛΙΑ

ΥΠΟΨΗΦΙΑ ΔΙΔΑΚΤΟΡΑΣ, ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

Τα τελευταία χρόνια, η συζήτηση γύρω από τους εταιρικούς απολογισμούς βιωσιμότητας ESG (Environmental, Social, Governance) έχει κυριαρχήσει στον χώρο της επιχειρηματικής στρατηγικής, της εταιρικής διακυβέρνησης και των επενδύσεων. Εκατοντάδες δισεκατομμύρια δολάρια έχουν δαπανηθεί σε επενδυτικά προϊόντα που προβάλλουν ως κριτήριο αξιολόγησης την επίδοση των εταιρειών στους τρεις προαναφερθέντες άξονες. Ωστόσο, παράλληλα με την άνοδο της ESG ατζέντας, αναδύονται και οι λεγόμενες «ESG controversies», δηλαδή αντιπαραθέσεις, ασυνέπειες και αμφιλεγόμενες πρακτικές, καθώς και φαινόμενα «πράσινου ξεπλύματος», τα οποία υπονομεύουν την αξιοπιστία τόσο των επιχειρήσεων όσο και του ίδιου του ESG πλαισίου. Μια σημαντική πτυχή αυτών των ασυνεπειών, η οποία, κατά την άποψή μας, δεν έχει επαρκώς αναδειχθεί στη σχετική βιβλιογραφία, αφορά τη φορολογική συμπεριφορά και συμμόρφωση των επιχειρήσεων.

ESG Controversies: Έννοια και αξιολόγηση

Οι ESG Controversies αναφέρονται κυρίως σε αρνητικά γεγονότα ή εταιρικές συμπεριφορές που σχετίζονται με περιβαλλοντικά, κοινωνικά και ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης. Τέτοιες αντιπαραθέσεις μπορεί να περιλαμβάνουν σκάνδαλα κάθε μορφής, παραβιάσεις κανονισμών, διαμαρτυρίες, νομικές ενέργειες ή αρνητική δημοσιότητα, τα οποία πλήττουν την εταιρική φήμη και αξία (Aouadi & Marsat, 2018· Passas et al., 2022· Shakil, 2024).

Ενδεικτικά, οι περιπτώσεις περιλαμβάνουν:

Οικονομικές απώλειες: Πτώση της τιμής των μετοχών, απώλεια επενδυτών, αυξημένο κόστος κεφαλαίου.

Ζημιά στη φήμη: Αρνητική δημοσιότητα, μείωση εμπιστοσύνης καταναλωτών και ενδιαιφερόμενων μερών.

Νομικές κυρώσεις: Πρόστιμα, αγωγές, ποινικές δίωξεις.

Επιχειρηματικοί κίνδυνοι: Απώλεια ευκαιριών, ακύρωση συμβάσεων, δυσκολία στην προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχου προσωπικού.

Περιβαλλοντικές ασυνέπειες: Ρύπανση ενώ η εταιρεία διαφημίζει «πράσινη» στρατηγική.

Κοινωνικές αστοχίες: Εκμετάλλευση εργατικού δυναμικού, παραβίαση δικαιωμάτων.

Ζητήματα διακυβέρνησης: Αδιαφάνεια, συγκρούσεις συμφερόντων.

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία του παγκόσμιου δείκτη Morgan Stanley Capital International (MSCI) - ESG, οι αντιπαραθέσεις ESG κατηγοριοποιούνται σε πέντε βασικούς άξονες και μετρούνται με βάση 28 δείκτες, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 1 (MSCI, 2016).

Η βαθμολόγηση των αντιπαραθέσεων ESG βασίζεται σε έναν κατάλογο 23 θεμάτων που καλύπτουν το φάσμα των ενδεχόμενων ασυνεπειών. Όταν, κατά τη διάρκεια ενός οικονομικού έτους, προκύψει κάποιο αρνητικό συμβάν ή σκάνδαλο, η εμπλεκόμενη εταιρεία υφίσταται

ΠΙΝΑΚΑ 1: ΠΥΛΩΝΕΣ ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΕΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ MSCI - ESG

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ	ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ	ΠΕΛΑΤΕΣ	ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ
<ul style="list-style-type: none"> • Βιοποικιλότητα και χρήση γης • Τοξικές εκπομπές και απόβλητα • Ενέργεια και κλιματική αλλαγή • Υδατική καταπόνηση • Λειτουργικά απόβλητα (μη επικίνδυνα) • Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας • Λοιπά 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιπτώσεις στις τοπικές κοινότητες • Ανησυχίες για τα ανθρωπίνια δικαιώματα • Πολιτικές ελευθερίες • Λοιπά 	<ul style="list-style-type: none"> • Σχέσεις διαχείρισης εργασίας • Υγεία και ασφάλεια • Συλλογικές διαπραγματεύσεις και συνδικάτα • Διακρίσεις και ποικιλομορφία εργατικού δυναμικού • Παιδική εργασία • Πρότυπα εργασίας στην εφοδιαστική αλυσίδα • Λοιπά 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασφάλεια και ποιότητα προϊόντων • Πρακτικές κατά του ανταγωνισμού • Σχέσεις με πελάτες • Απόρρητο και ασφάλεια δεδομένων • Μάρκετινγκ και διαφήμιση • Λοιπά 	<ul style="list-style-type: none"> • Δωροδοκία και απάτη • Δομές διακυβέρνησης • Αμφιλεγόμενες επενδύσεις • Λοιπά

Πηγή: Επεξεργασία συγγραφέων

αρνητική επίπτωση στη συνολική ESG βαθμολογία (ESG controversies scores). Ο αντίτυπος ενός τέτοιου συμβάντος μπορεί να παραμείνει ενεργός και κατά το επόμενο έτος, ιδίως εάν συνεχίζονται σχετικές νομικές διαφορές, αγωγές ή πρόστιμα. Όλες οι εξελίξεις που καλύπτονται από τα μέσα ενημέρωσης καταγράφονται και αξιολογούνται σε συνεχή βάση. Επιπλέον, το σύστημα βαθμολόγησης λαμβάνει υπόψη την προκατάληψη που ενδέχεται να υπάρχει υπέρ των εταιρειών μεγάλης κεφαλαιοποίησης, καθώς αυτές προσελκύουν περισσότερο την προσοχή της αγοράς σε σύγκριση με τις μικρότερες (LSEG Data Analytics, 2024).

Συνοψίζοντας, οι αντιπαραθέσεις ESG αποτελούν κρίσιμους δείκτες αρνητικών γεγονότων σε περιβαλλοντικό, κοινωνικό και θεσμικό επίπεδο, οι οποίοι μπορούν να επιφέρουν σοβαρές επιπτώσεις στις εταιρείες και να επηρεάσουν την αειφορία και τη βιωσιμότητα της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας. Η σωστή διαχείριση αυτών είναι καθοριστική για την εδραίωση εμπιστοσύνης και τη διασφάλιση μακροχρόνιας αξίας (DasGupta, 2022; Duong & Huang, 2025).

Η ορθή αποκάλυψη και διαχείριση των αντιπαραθέσεων ESG πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων για τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να εφαρμόζουν σαφείς πολιτικές πρόληψης και

αντιμετώπισής τους, να διασφαλίζουν διαφάνεια και υπευθυνότητα στις καθημερινές δράσεις τους και να υιοθετούν μηχανισμούς παρακολούθησης και αναφοράς

ESG επιδόσεις και εταιρική φορολογία: Το παράδοξο

Στις αθέμιτες επιχειρηματικές πρακτικές εντάσσεται και η επιθετική φορολογική πρακτική, η οποία, αν και νόμιμη, έρχεται σε αντίθεση με το πνεύμα της κοινωνικής ευθύνης. Έχει αποδειχθεί ότι επιχειρήσεις με υψηλή αξιολόγηση ESG εφαρμόζουν στρατηγικές και πρακτικές φοροαποφυγής, στερώντας από τα κράτη σημαντικούς πόρους για τη χρηματοδότηση δημόσιων αγαθών, όπως η υγεία, η εκπαίδευση και η προστασία του περιβάλλοντος.

Η βασική αντίφαση που αναδεικνύει η διεθνής βιβλιογραφία είναι ότι επιχειρήσεις με υψηλές ESG επιδόσεις συχνά είναι αυτές που πρωτοστατούν στη φοροαποφυγή. Σύμφωνα με δημοσίευμα της *The Guardian*, οι λεγόμενοι «Silicon Six» (Amazon, Meta, Alphabet, Netflix, Apple και Microsoft) κατηγορήθηκαν ότι απέφυγαν να καταβάλουν σχεδόν 278 δισ. δολάρια σε εταιρικούς φόρους στις Ηνωμένες Πολιτείες την τελευταία δεκαετία, παρά τα υψηλά τους κέρδη. Το γεγονός αυτό, αν και δεν συνεπάγεται ότι οι εταιρείες αυτές κατέβαλαν «μηδενικό φόρο»,

καταδεικνύει τη σημαντική απόκλιση μεταξύ του θεσμοθετημένου φορολογικού συντελεστή και των πραγματικών φόρων που τελικώς καταβλήθηκαν (Butler, 2025). Παράλληλα, έρευνα υποστηρίζει ότι δεκάδες μεγάλες πολυεθνικές δεν κατέβαλαν ομοσπονδιακούς φόρους στις ΗΠΑ σε συγκεκριμένα φορολογικά έτη, παρά τα δισεκατομμύρια κέρδη που αποκόμισαν (Gardner & Wamhoff, 2021). Αποτελέσματα τέτοιων πρακτικών είναι η ενίσχυση των κοινωνικών ανισοτήτων, καθώς περιορίζεται η δυνατότητα των κυβερνήσεων να χρηματοδοτήσουν δημόσια αγαθά και να υποστηρίξουν πολιτικές βιωσιμότητας. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η φορολογία αποτελεί καίριο ζήτημα κοινωνικής δικαιοσύνης και εταιρικής συνεισφοράς – χωρίς αυτήν, καμία στρατηγική βιωσιμότητας ESG δεν μπορεί να καταστεί ουσιαστική.

Η φορολογική συμπεριφορά ως δείκτης εταιρικής υπευθυνότητας

Η διεθνής συζήτηση συγκλίνει στο ότι η φορολογική συμπεριφορά μιας επιχείρησης αποτελεί έναν από τους πιο αξιόπιστους δείκτες για το πώς αντιλαμβάνεται τον ρόλο της στην κοινωνία (Likhovskii, 2007). Η σκόπιμη εκμετάλλευση νομοθετικών κενών, η μεταβίβαση κερδών σε φορολογικούς παραδείσους και η συστηματική μείωση του πραγματικού φορολογικού συντελεστή



(Effective Tax Rate, ETR) συνιστούν πρακτικές που αποσκοπούν στη μετακύλιση του κόστους της εταιρικής δραστηριότητας στο κοινωνικό σύνολο.

Ωστόσο, η πλειονότητα των υφιστάμενων ESG αξιολογήσεων υποβαθμίζει ή ακόμη και παραβλέπει τη φορολογική διάσταση. Πολλοί οίκοι περιορίζονται σε δείκτες «φορολογικής διαφάνειας», όπως η γνωστοποίηση στοιχείων country-by-country (CbC), χωρίς να λαμβάνουν υπόψη το πραγματικό φορολογικό βάρος που αναλαμβάνει μια επιχείρηση. Το αποτέλεσμα είναι εταιρίες με χαμηλή φορολογική συνεισφορά να διατηρούν υψηλές ESG αξιολογήσεις, γεγονός που στρεβλώνει την εικόνα τους προς τους επενδυτές και το ευρύτερο κοινό (Mohamad Ariff et al., 2024).

Η ενσωμάτωση της φορολογικής διάστασης στην ESG αξιολόγηση κρίνεται αναγκαία για τους εξής λόγους:

Διαφάνεια και λογοδοσία: Η υποχρεωτική δημοσιοποίηση στοιχείων CbC reporting θα επέτρεπε στους επενδυτές και την κοινωνία να γνωρίζουν πού και σε ποιο ύψος καταβάλλει φόρους μια εταιρεία.

Αξιοπιστία των ESG επενδύσεων: Εάν οι φορολογικές πρακτικές δεν αντικατοπτρίζονται

στις ESG βαθμολογίες, οι σχετικές εκθέσεις χάνουν την αξία τους ως δείκτες βιωσιμότητας και υπευθυνότητας.

Κοινωνική συνοχή: Οι φόροι αποτελούν βασικό μηχανισμό αναδιανομής πόρων, καθώς και στήριξης ευάλωτων κοινωνικών ομάδων. Η παράλειψη αυτής της διάστασης οδηγεί σε ελλιπή αποτίμηση της κοινωνικής επίδρασης των επιχειρήσεων.

Όπως επισημαίνουν οι Chaim & Parchomovsky (2024) «μόνο τα ESG συστήματα αξιολόγησης που συμπεριλαμβάνουν τη φορολογική συμπεριφορά μπορούν να αποτυπώσουν με ακρίβεια το πραγματικό ESG προφίλ μιας εταιρείας». Στο ίδιο πνεύμα, η Koukoulioti (2025) τονίζει ότι η εισαγωγή ενός «φορολογικού πυλώνα» (tax pillar) στο τρίπτυχο ESG θα μπορούσε να ενισχύσει την ομοιομορφία στη φορολογική πληροφόρηση και να προσφέρει αυξημένη διαφάνεια προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Σύνοψη

Η συζήτηση γύρω από τα ESG δεν μπορεί να θεωρηθεί ολοκληρωμένη εάν αγνοεί τη φορολογική διάσταση και συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Η φορολογική συμμόρφωση δεν αποτελεί απλώς

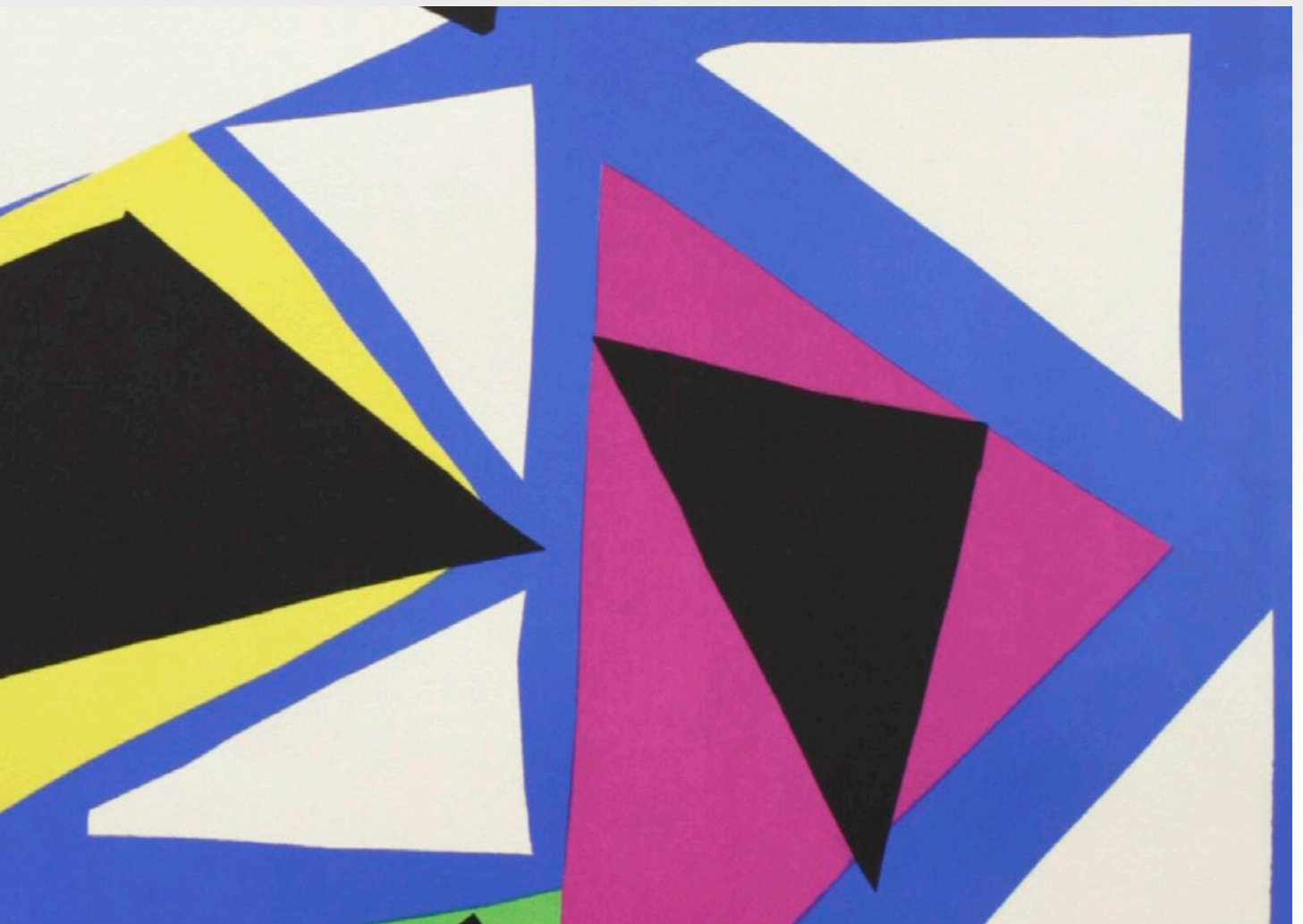
νομική υποχρέωση, αλλά συνιστά ζήτημα κοινωνικής υπευθυνότητας, θεσμικής αξιοπιστίας και μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας. Οι επενδυτές, οι ρυθμιστικές αρχές, καθώς και οι οίκοι αξιολόγησης ESG καλούνται να αναγνωρίσουν ότι η φοροαποφυγή συνιστά ένα από τα σημαντικότερα ESG controversies της σύγχρονης εποχής.

Η ενσωμάτωση της φορολογικής διάστασης στον ESG διάλογο δεν αναμένεται να επιλύσει από μόνη της όλα τα υφιστάμενα προβλήματα. Ωστόσο, δύναται να συμβάλει στη διαμόρφωση ενός πιο ακριβούς και δίκαιου πλαισίου αξιολόγησης. Ένα τέτοιο πλαίσιο θα ενισχύσει τη διαφάνεια, θα περιορίσει τις στρεβλώσεις και θα αναδείξει εκείνες τις επιχειρήσεις που υιοθετούν πραγματικά μια ηθική προσέγγιση στη φορολογική τους συμπεριφορά και συμβάλλουν ουσιαστικά στην προώθηση και εδραίωση της βιώσιμης ανάπτυξης.

ΠΗΓΕΣ

Aouadi, A., & Marsat, S. (2018). Do ESG Controversies Matter for Firm Value? Evidence from International Data. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1027–1047. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3213-8>

Butler, S. (2025). 'Silicon Six' accused of avoiding



almost \$278bn in US corporation taxes over 10 years. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/us-news/2025/apr/15/silicon-six-accused-of-avoiding-almost-278bn-in-us-corporation-taxes-over-10-years>

Chaim, D. A., & Parchomovsky, G. (2024). The Missing "T" in ESG. *Vanderbilt Law Review*, 77(3), 789–843. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4802304>

DasGupta, R. (2022). Financial performance shortfall, ESG controversies, and ESG performance: Evidence from firms around the world. *Finance Research Letters*, 46(10), 102487. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102487>

Duong, T.-Q., & Huang, Y.-C. (2025). Extending the impact of ESG on firm performance: the moderation effects of ESG controversies and R&D investment. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 19(2), 224–241. <https://doi.org/10.3390/su142114507>

Elamer, A. A., Boulhaga, M., & Ibrahim, B. A. (2024). Corporate tax avoidance and firm value: The moderating role of environmental, social, and governance (ESG) ratings. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4), 3312–3327. <https://doi.org/10.1002/bse.3881>

Gardner, M., & Wamhoff, S. (2021). Corporate

tax avoidance under the Tax Cuts and Jobs Act. Institute of Taxation and Economic Policy (ITEP) Report, July. <https://roar-assets-auto.rbl.ms/documents/29058/072921-Corporate-Tax-Avoidance-Under-the-Tax-Cuts-and-Jobs-Act ITEP.pdf>

Kim, H. J., Ahn, T., & Yi, J. (2025). ESG Controversies and Firm Value: Moderating Role of ESG Performance. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 54(2), 228–269. <https://doi.org/10.1111/ajfs.70001>

Koukouloti, V. (2025). T for Taxation: the fourth pillar in the ESG framework. *EJournal of Tax Research*, 22(3), 420–443. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5160414>

Likhovski, A. (2007). "Training in Citizenship": Tax Compliance and Modernity. *Law & Social Inquiry*, 32(3), 665–700. <https://doi.org/10.1111/j.1747-4469.2007.00073.x>

LSEG Data Analytics. (2024). Environmental, Social and Governance scores from LSEG. https://www.lseg.com/content/dam/data-analytics/en_us/documents/methodology/lseg-esg-scores-methodology.pdf

Mohamad Ariff, A., Kamarudin, K. A., Musa, A. Z., & Mohamad, N. A. (2024). Financial constraints,

corporate tax avoidance and environmental, social and governance performance. *Corporate Governance (Bingley)*, 24(7), 1525–1546. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2023-0343>

MSCI. (2016). MSCI ESG Controversies. MSCI ESG Research LLC. <https://www.msci.com/documents/1296102/14524248/MSCI+ESG+Research+Controversies+Executive+Summary+Methodology+++July+2020.pdf>

Passas, I., Ragazou, K., Zafeiriou, E., Garefalakis, A., & Zopounidis, C. (2022). ESG Controversies: A Quantitative and Qualitative Analysis for the Sociopolitical Determinants in EU Firms. *Sustainability (Switzerland)*, 14(19), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su141912879>

Shakil, M. H. (2024). Environmental, social and governance controversies: A bibliometric review and research agenda. *Finance Research Letters*, 70, 106325. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106325>

ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ: ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΣΥΜΒΑΔΙΖΟΥΝ

ΛΙΝΑ ΛΕΜΕΣΙΟΥ

ΙΔΡΥΤΡΙΑ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΟΥΣΑ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ, NEWINSIGHT

Το παγκόσμιο τοπίο της υποβολής αναφορών βιωσιμότητας βρίσκεται σε καμπή. Μετά την ταχεία ανάπτυξη πλαισίων και τη διεύρυνση των κανονιστικών απαιτήσεων κατά τα τελευταία έτη, η προσοχή μετατοπίζεται σταδιακά, από το τι πρέπει να αναφέρεται στο πώς σχεδιάζεται, διαχειρίζεται, εφαρμόζεται και εποπτεύεται η υποβολή αναφορών στην πράξη.

Η εξέλιξη αυτή είναι εύστοχη και αναγκαία. Σε όλες τις δικαιοδοσίες, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ολοένα και πιο σύνθετες προσδοκίες ως προς την υποβολή αναφορών βιωσιμότητας: επικαλυπτόμενα πρότυπα, εξελισσόμενες ρυθμιστικές απαιτήσεις, αυξημένο έλεγχο από τα ενδιαφερόμενα μέρη και εντεινόμενες απαιτήσεις για διασφάλιση. Παρόλα αυτά, πολλές από τις σημαντικότερες και πιο επίμονες προκλήσεις δεν είναι τεχνικές. Αντιθέτως, αφορούν την επαγγελματική κρίση, τις ρυθμίσεις διακυβέρνησης και τη θεσμική επάρκεια.

Τα όρια μιας προσέγγισης βασισμένης στα πλαίσια

Τα πλαίσια και τα πρότυπα προσφέρουν ουσιαστική δομή και συγκρισιμότητα. Ωστόσο, η υποβολή αναφορών βιωσιμότητας διαφέρει θεμελιωδώς από την παραδοσιακή χρηματοοικονομική πληροφόρηση ως προς τη φύση και την έκταση της απαιτούμενης κρίσης. Η αξιολόγηση και ο προσδιορισμός ουσιαστών επιπτώσεων, κινδύνων και ευκαιριών· ο καθορισμός ορίων αναφοράς· η ενσωμάτωση προοπτικών πληροφοριών· και η ισορροπία μεταξύ αφηγηματικής πληροφόρησης και μετρήσεων: όλα απαιτούν ερμηνευτικές αποφάσεις υπό συνθήκες αβεβαιότητας.

Όταν αυτές οι επαγγελματικές κρίσεις αντι-

μετωπίζονται μηχανικά ή αμυντικά, η ποιότητα της υποβολής αναφορών υποβαθμίζεται. Οι γνωστοποιήσεις κινδυνεύουν να γίνουν γενικόλογες, αποσυνδεδεμένες από τη στρατηγική ή υπέρμετρα προσανατολισμένες στη συμμόρφωση, αντί στη βαθύτερη κατανόηση. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ακόμη και τα πιο λεπτομερή πρότυπα δεν επαρκούν για να ενισχύσουν την αξία και τη χρησιμότητα της πληροφόρησης για λήψη αποφάσεων.

ντολογίας· (β) της διασύνδεσης και του πλαισίου εφαρμογής, που συνδέουν τις πληροφορίες βιωσιμότητας όχι μόνο με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση αλλά και με τη στρατηγική, τη διαχείριση κινδύνων, τις λειτουργίες και τα δεδομένα· και (γ) μιας νοοτροπίας διασφάλισης, που ενισχύει την πειθαρχία, την τεκμηρίωση και την αξιοπιστία.

Χωρίς αυτή την ενσωμάτωση, η υποβολή αναφορών βιωσιμότητας κινδυνεύει να εξελιχθεί σε



Γέφυρα από τα πρότυπα προς την ετοιμότητα, με καταλύτες την κρίση και τη δεοντολογία, τη διασύνδεση και το πλαίσιο εφαρμογής, και νοοτροπία διασφάλισης

Με απλά λόγια: ένα πλαίσιο μπορεί να εφαρμοστεί, όμως η κρίση πρέπει να καλλιεργηθεί.

Ένας χρήσιμος τρόπος να αποτυπωθεί αυτή η μετατόπιση είναι σαν μια «γέφυρα» μεταξύ των προτύπων και της επαγγελματικής ετοιμότητας. Τα πρότυπα παρέχουν τη δομή, όμως η γέφυρα οικοδομείται μέσω: (α) της κρίσης και της δεο-

μια παράλληλη άσκηση: τεχνικά συμμορφούμενη, αλλά στρατηγικά αποσυνδεδεμένη.

Η επάρκεια ως καθοριστικός παράγοντας ποιότητας

Η υψηλής ποιότητας υποβολή αναφορών βιωσιμότητας δεν εξαρτάται μόνο από τα πρό-



τυπα, αλλά και από την ικανότητα όσων τα εφαρμόζουν. Αυτό περιλαμβάνει τεχνικές γνώσεις, δεοντολογική θεμελίωση, επίγνωση των αρχών διακυβέρνησης και αυτοπεποίθηση στην άσκηση επαγγελματικής κρίσης.

Τα ζητήματα αυτά είναι ιδιαίτερα έντονα για τις μικρές και μεσαίες λογιστικές/ελεγκτικές επιχειρήσεις (SMPs) και τους οργανισμούς που εξυπηρετούν. Οι SMPs συχνά υποστηρίζουν οντότητες που δεν διαθέτουν εσωτερική εξειδίκευση στη βιωσιμότητα και διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη μετάφραση πολύπλοκων απαιτήσεων σε εφαρμόσιμες λύσεις για υποβολή αναφορών. Ωστόσο, και οι ίδιες οι SMPs λειτουργούν υπό περιορισμούς πόρων και αντιμετωπίζουν ταχύτατα εξελισσόμενες προσδοκίες.

Χωρίς στοχευμένη υποστήριξη, καθοδήγηση και ανάπτυξη ικανοτήτων, υπάρχει κίνδυνος η υποβολή αναφορών βιωσιμότητας να καταστεί μια διαδικασία επικεντρωμένη στη συμμόρφωση αντί στην αξία, εστιάζοντας στην κάλυψη ελάχιστων απαιτήσεων αντί στη στήριξη αποφάσεων.

Η διακυβέρνηση και ο ρόλος των διοικητικών συμβουλίων

Η διακυβέρνηση αποτελεί έναν ακόμη καθοριστικό παράγοντα. Η υποβολή αναφορών βιωσιμότητας αναμένεται ολοένα και περισσότερο να τροφοδοτεί τη στρατηγική, τη διαχείριση κινδύνων και τη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας. Αυτό απαιτεί από τα διοικητικά συμβούλια και όσους έχουν την ευθύνη της διακυβέρνησης να εμπλέκονται ουσιαστικά με τις πληροφορίες βιωσιμότητας και να κατανοούν όχι μόνο τα παραδοτέα

των διαδικασιών υποβολής αναφορών αλλά και τις παραδοχές και τις κρίσεις που τα στηρίζουν.

Όταν η υποβολή αναφορών βιωσιμότητας αντιμετωπίζεται ως τεχνική άσκηση που ανατίθεται αποκλειστικά στη διοίκηση, η στρατηγική της σημασία αποδυναμώνεται. Η αποτελεσματική εποπτεία απαιτεί από τα διοικητικά συμβούλια να κατανοούν τους προσδιορισμούς της ουσιαστικότητας, να αμφισβητούν παραδοχές και διλήμματα, και να διασφαλίζουν τη συνοχή μεταξύ των γνωστοποιήσεων βιωσιμότητας και της στρατηγικής του οργανισμού.

Η ενίσχυση του γραμματισμού των διοικητικών συμβουλίων γύρω από την επαγγελματική κρίση σχετικά με τη βιωσιμότητα είναι, επομένως, εξίσου σημαντική με τη βελτίωση των συστημάτων υποβολής αναφορών.

Επιπτώσεις για το επάγγελμα

Για το λογιστικό και ελεγκτικό επάγγελμα, οι εξελίξεις αυτές εγείρουν κρίσιμα ερωτήματα. Οι επαγγελματικοί φορείς παραδοσιακά εστιάζουν στη διάδοση προτύπων και στην τεχνική κατάρτιση. Παρότι αυτό παραμένει ουσιαδές, η επόμενη φάση ωρίμανσης της υποβολής αναφορών βιωσιμότητας θα εξαρτάται ολοένα και περισσότερο από ευρύτερες ικανότητες: κρίση, δεοντολογία, διακυβέρνηση και διεπιστημονική σκέψη.

Η υποστήριξη των μελών, ιδίως των SMPs, στην ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων θα είναι καθοριστική. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει πρακτική καθοδήγηση εφαρμογής, κατάρτιση με έμφαση στην κρίση, ενδεικτικά παραδείγματα, ανταλλαγή εμπειριών (peer learning), καθώς και

εργαλεία που υποστηρίζουν τη συνέπεια μεταξύ επιχειρήσεων και δικαιοδοσιών.

Από τη συμμόρφωση στην ανάπτυξη ικανοτήτων

Καθώς τα καθεστώτα υποβολής αναφορών βιωσιμότητας εξελίσσονται παγκοσμίως, η πρόοδος θα εξαρτηθεί λιγότερο από πρόσθετες απαιτήσεις και περισσότερο από τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι υφιστάμενες στην πράξη. Αυτό υποδεικνύει μια μετατόπιση, από την εφαρμογή με επίκεντρο τη συμμόρφωση προς την υιοθέτηση με επίκεντρο την ανάπτυξη των αναγκών ικανοτήτων. Αυτό είναι το πραγματικό κριτήριο ωρίμανσης.

Η τοποθέτηση της επαγγελματικής κρίσης στο επίκεντρο, με στήριξη από ισχυρή διακυβέρνηση, δεοντολογικά πλαίσια και συνεχή μάθηση, προσφέρει μια διαδρομή προς πιο ουσιαστικές και χρήσιμες για τη λήψη αποφάσεων υποβολές αναφορών βιωσιμότητας. Για τους επαγγελματικούς φορείς, τις εταιρείες και τα Διοικητικά Συμβούλια, η πρόκληση πλέον δεν είναι μόνο η εφαρμογή των προτύπων, αλλά και η ενίσχυση της διακυβέρνησης και των ικανοτήτων που απαιτούνται για να εφαρμόζονται με συνέπεια, αξιοπιστία και σαφή σκοπό.

Τελικά, το επόμενο κύμα προόδου δεν θα προέλθει μόνο από τη θέσπιση προτύπων, αλλά και από τη διαρκή ενίσχυση της επαγγελματικής και θεσμικής επάρκειας σε επαγγελματικούς φορείς, επιχειρήσεις και όσους έχουν την ευθύνη της διακυβέρνησης, καθώς η υποβολή αναφορών βιωσιμότητας εφαρμόζεται στην πράξη.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ: ΤΙ ΔΕΙΧΝΕΙ ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ, ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗ

DELOITTE

Η Deloitte πραγματοποίησε εκτενή έρευνα σε ελληνικές επιχειρήσεις με στόχο τη χαρτογράφηση των στρατηγικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) και του κοινωνικού αντίκτυπου τους. Η έρευνα, που πραγματοποιήθηκε από τον Ιούλιο έως τον Οκτώβριο του 2025, εξέτασε τον βαθμό ωριμότητας, τις προτεραιότητες, τις τάσεις και τις προκλήσεις που διαμορφώνουν το τοπίο της κοινωνικής υπευθυνότητας στη χώρα. Παράλληλα, είχε στόχο να αναδείξει την πρόοδο της ενσωμάτωσης της ΕΚΕ στον πυρήνα της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η μελέτη αποτυπώνει με ακρίβεια τις τάσεις της σύγχρονης ελληνικής επιχειρηματικότητας. Το δείγμα της έρευνας συμπεριέλαβε επιχειρήσεις από όλους τους βασικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας (επαγγελματικές υπηρεσίες, χρηματοοικονομικά και ασφαλιστικά ιδρύματα, καταναλωτικά προϊόντα, τουρισμό, τεχνολογία, τηλεπικοινωνίες, ενέργεια, λιανικό εμπόριο και logistics), με το 56% των εταιρειών να απασχολεί πάνω από 250 εργαζομένους και σχεδόν οι μισές να έχουν κύκλο εργασιών άνω των €50 εκατ. Παράλληλα, η συμμετοχή αμιγώς ελληνικών επιχειρήσεων (58%) και θυγατρικών

διεθνών ομίλων (42%) προσφέρει σφαιρική εικόνα των εγχώριων και πολυεθνικών προσεγγίσεων στην ΕΚΕ.

Η ΕΚΕ ως βασική επιχειρησιακή προτεραιότητα

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η κοινωνική υπευθυνότητα αποτελεί πυλώνα της επιχειρησιακής στρατηγικής στην Ελλάδα. Το 78% των επιχειρήσεων θεωρεί τον κοινωνικό αντίκτυπο βασική διοικητική προτεραιότητα, ενώ το 64% δηλώνει ότι διαθέτει πλήρως διαμορφωμένη και τεκμηριωμένη στρατηγική ΕΚΕ. Καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής παίζουν το όραμα της ανώτατης διοίκησης και οι κοινωνικές προσδοκίες (61% αντίστοιχα), ενώ η ενίσχυση της εταιρικής εικόνας λειτουργεί ως συμπληρωματικός μοχλός (58%).

Οργανωτικές δομές και προϋπολογισμοί ΕΚΕ

Σε οργανωτικό επίπεδο, το 39% των επιχειρήσεων διαθέτει εξειδικευμένη ομάδα, ενώ το 47% αναθέτει τα καθήκοντα σε ρόλους με ευρύτερες ευθύνες. Οι προϋπολογισμοί ΕΚΕ πα-

ρουσιάζουν σημαντική διαφοροποίηση, με 36% των επιχειρήσεων να επενδύει έως €50.000, 36% μεταξύ €50.001-€200.000 και 28% πάνω από €200.000 σε ετήσια βάση. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι περισσότερες εταιρείες (53%) αναμένουν κάποια αύξηση των κονδυλίων τα επόμενα έτη, γεγονός που αντανακλά την αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας του τομέα.

Κοινωνικές προτεραιότητες και τομείς δράσης

Οι δράσεις ΕΚΕ των επιχειρήσεων εστιάζουν κυρίως στο περιβάλλον (75%) και στην εκπαίδευση (72%). Ακολουθούν η ανταπόκριση σε έκτακτες ανάγκες (50%), η συμπερίληψη και διαφορετικότητα (47%), οι δωρεές σε είδος (47%) και η στήριξη εύάλτων πληθυσμών (36%). Οι επιχειρήσεις με υψηλότερους προϋπολογισμούς έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν πολυδιάστατες πρωτοβουλίες, ενώ οι υπόλοιπες επικεντρώνονται σε πιο στοχευμένους πυλώνες.

Συνεργασίες και οικοσύστημα

Η συνεργασία αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για ουσιαστικό κοινωνικό αντίκτυπο. Σχεδόν το



70% των επιχειρήσεων συνεργάζεται με ΜΚΟ και κοινωφελείς οργανισμούς, ενώ πάνω από το 50% συνεργάζεται με ακαδημαϊκά ιδρύματα. Παράλληλα, πανεπιστήμια και άλλες επιχειρήσεις αποτελούν συστηματικούς συνεργάτες, ενισχύοντας τη σύνδεση των δράσεων ΕΚΕ με τις πραγματικές κοινωνικές ανάγκες.

Στρατηγική κατεύθυνση και μέτρηση κοινωνικού αντίκτυπου

Σήμερα, οι περισσότερες εταιρείες (53%) βασίζονται σε συνεργασίες με ΜΚΟ για την αναγνώριση και ιεράρχηση κοινωνικών αναγκών, ενώ περίπου το 15% των επιχειρήσεων δεν διαθέτει κάποια δομημένη διαδικασία εντοπισμού των εν λόγω αναγκών, γεγονός που οδηγεί συχνά σε αποσπασματικές ή λιγότερο στοχευμένες δράσεις.

Παρά τη στρατηγική σημασία της ΕΚΕ, η μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου παραμένει περιορισμένη. Μόλις το 22% των επιχειρήσεων διαθέτει τυποποιημένες διαδικασίες παρακολούθησης, ενώ λιγότερο από το 30% εφαρμόζει διεθνώς αποδεκτές μεθοδολογίες, όπως το Social Return on Investment (SROI). Είναι χαρακτηριστικό ότι σχεδόν το 40% των εταιρειών δεν εφαρμόζει

καμία δομημένη μεθοδολογία αποτίμησης.

Πάντως, οι επιχειρήσεις που θέτουν συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους ΕΚΕ εμφανίζουν 50% περισσότερες πιθανότητες να δημοσιεύουν εκθέσεις επίδοσης και να επικοινωνούν συστηματικά τα αποτελέσματά τους.

Προκλήσεις και ανάγκες των επιχειρήσεων

Η σημαντικότερη πρόκληση που αναδεικνύεται πάντως από την έρευνα δεν σχετίζεται με έλλειψη πόρων αλλά με την περιορισμένη εσωτερική γνώση. Ενδεικτικά, το 71% όσων αναγνώρισαν εμπόδια δεν τα αποδίδει σε οικονομικούς περιορισμούς, αλλά στην ανάγκη για βαθύτερη κατανόηση των στρατηγικών ωφελειών της ΕΚΕ και μετάβαση σε πιο ώριμες και μετρήσιμες πρακτικές.

Με αφορμή τη δημοσίευση της έρευνας η Έρη Νίκα, Principal, Strategy & Transactions, Deloitte Ελλάδος, σημείωσε: «Η έρευνα δείχνει ότι η ΕΚΕ στην Ελλάδα έχει μετακινηθεί από αποσπασματικές πρωτοβουλίες σε πιο ώριμες στρατηγικές, με αυξανόμενη σύνδεση ανάμεσα στον κοινωνικό αντίκτυπο και την επιχειρησιακή αξία. Παράλληλα,

η ανάγκη για μετρήσιμους δείκτες, τυποποιημένες μεθοδολογίες και ουσιαστικές συνεργασίες είναι πιο έντονη από ποτέ. Είναι ενθαρρυντικό ότι οι επιχειρήσεις αναζητούν πλέον περισσότερη καθοδήγηση – και αυτό αποτελεί ευκαιρία για να ενισχύσουμε συλλογικά την ποιότητα και τη βιωσιμότητα της κοινωνικής συνεισφοράς στην Ελλάδα».

Εδώ και μισό αιώνα η Deloitte υποστηρίζει επιχειρήσεις και οργανισμούς της χώρας στη μετάβασή τους σε πιο υπεύθυνα και βιώσιμα μοντέλα λειτουργίας. Τα ευρήματα της έρευνας αναδεικνύουν μια επιχειρηματική κοινότητα που ωριμάζει και υιοθετεί πιο δομημένες πρακτικές κοινωνικής υπευθυνότητας, αξιοποιώντας συνεργασίες, εργαλεία μέτρησης και νέες μεθοδολογίες. Με γνώμονα το «Making an impact that matters», παραμένει αφοσιωμένη στην ενίσχυση της υπεύθυνης επιχειρηματικότητας και στη δημιουργία μακροπρόθεσμου, ουσιαστικού κοινωνικού αντίκτυπου.

ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΗ ΣΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΠΩΣ ΝΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕΤΕ ΜΕ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΚΑΙ ΝΟΗΜΑ

ΔΗΜΗΤΡΑ ΣΠΑΝΟΥ

MANAGER, PEOPLE SERVICES, KPMG ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η συνέντευξη εργασίας είναι συχνά πηγή άγχους. Για πολλούς επαγγελματίες άνω των 50 ετών, αυτή η εμπειρία μπορεί να συνοδεύεται από μια επιπλέον επιβάρυνση, την αίσθηση ότι η ηλικία τους ίσως λειτουργεί ως εμπόδιο. Ωστόσο, η ηλικιακή προκατάληψη δεν είναι ανίκητη. Με σωστή προετοιμασία, αυτογνωσία και θετική αφήγηση, μπορείτε να τη μετατρέψετε σε πλεονέκτημα. Η προετοιμασία δεν αφορά μόνο τις απαντήσεις αλλά και τη νοοτροπία σας, και είναι σημαντικό να θωρακίσετε την ψυχολογία σας. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κλειδί και περιλαμβάνει το να αναγνωρίσετε το συναίσθημά σας, να ρυθμίσετε την αντίδρασή σας και να επιλέξετε θετική γλώσσα που δείχνει αυτοπεποίθηση. Αναγνωρίστε το άγχος ως φυσιολογικό, χωρίς να αφήσετε να επηρεάσει την αυτοπεποίθησή σας. Ενισχύστε την εσωτερική σας δύναμη με θετικές δηλώσεις και εφαρμόστε τεχνικές χαλάρωσης, ώστε να μείπετε στη συνέντευξη με σιγουριά και καθαρή σκέψη.

Το πρώτο βήμα είναι να μην εσωτερικεύσετε την προκατάληψη

Αρχικά, σκεφτείτε ότι η πρόσκληση σε συνέντευξη δείχνει πως η εταιρεία βλέπει αξία στο προφίλ σας. Αν παρόλα αυτά στη διάρκεια της συνέντευξης αντιληφθείτε ότι κάποιος θεωρεί την ηλικία σας μειονέκτημα, αντί να μείπετε σε θέση άμυνας, απαντήστε με ψυχραιμία και σιγουριά. Μια φράση όπως: «Ναι, με την εμπειρία μου μπορώ να φέρω αξία και σταθερότητα από την πρώτη μέρα» μετατρέπει την αμφιβολία σε πλεονέκτημα.

Μιλήστε για δεξιότητες και όχι για αριθμό ετών

Η εμπειρία σας είναι απόδειξη ανθεκτικότητας, ωριμότητας και επαγγελματικής εξέλιξης. Αντί να αναφέρετε πόσα χρόνια δουλεύετε, μιλήστε,

όταν υπάρξει η κατάλληλη ευκαιρία, για το πώς αυτά τα χρόνια σας έχουν διαμορφώσει, πώς διαχειρίζεστε την πίεση, πώς χτίζετε σχέσεις εμπιστοσύνης, πώς μπορείτε να λειτουργήσετε ως μέντορας για νεότερους συναδέλφους.

Απαντήστε σε δύσκολες ερωτήσεις με θετική διάθεση

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, μπορείτε να προκύψουν ερωτήσεις που φέρνουν αμηχανία. Αν σας ρωτήσουν πώς νιώθετε να εργάζεστε με νεότερους managers, απαντήστε ότι το θεωρείτε θετικό, καθώς έχετε μάθει πολλά από τη συνεργασία με διαφορετικές γενιές. Αν σας ρωτήσουν για τη συνταξιοδότηση, δηλώστε ότι βρίσκεστε σε φάση με ενέργεια και διάθεση να προσφέρετε. Η εμπειρία σας είναι επένδυση που αποδίδει άμεσα αξία σε κάθε ομάδα.

Δείξτε ότι παραμένετε επίκαιροι

Παράλληλα, είναι σημαντικό να παραμένετε επίκαιροι με τις εξελίξεις και σύγχρονα εργαλεία και αυτό να το κάνετε εμφανές κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Η τεχνολογική επάρκεια και η συνεχής μάθηση οδηγεί το ενδιαφέρον στη συζήτηση στις δυνατότητες κάποιου να προσφέρει και το απομακρύνει από την ηλικία. Αναφέρετε πρόσφατα σεμινάρια, webinars ή ψηφιακά εργαλεία που χρησιμοποιείτε στη δουλειά σας. Μιλήστε για την εξοικειωσή σας με σύγχρονες πλατφόρμες, εργαλεία AI για ανάλυση δεδομένων, εργαλεία geronting. Αναφέρετε λέξεις κλειδιά, όπως «προσαρμοστικότητα», «συνεργατικότητα», «συνεχής εξέλιξη», ως στοιχεία της καθημερινής σας πρακτικής. Αν σας ρωτήσουν για τις νέες τεχνολογίες, εξηγήστε τον τρόπο με τον οποίο τις αξιοποιείτε στην επαγγελματική σας καθημερινότητα και τις εμπλουτίζετε. Οι απαντήσεις σας πρέπει να εκπέμπουν σιγουριά, όχι απολογία.

Αφήγηθείτε την πορεία σας

Πέρα από τις απαντήσεις, αυτό που μένει είναι η ιστορία σας. Μοιραστείτε την πορεία σας για το πώς εξελιχθήκατε, τι μάθατε, πώς αυτό συνδέεται με τη θέση που διεκδικείτε. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε φράσεις όπως: «Έχω περάσει από διαφορετικά περιβάλλοντα και αυτό με έχει μάθει να προσαρμόζομαι και να βρίσκω λύσεις. Σήμερα, θέλω να αξιοποιήσω αυτή την εμπειρία για να βοηθήσω μια ομάδα να πετύχει στόχους πιο αποτελεσματικά», ώστε να δείξετε πώς η εμπειρία σας συνδέεται με την αξία που μπορείτε να προσφέρετε.

Κλείστε με θετική ενέργεια

Δεν χρειάζεται να αποδείξετε ότι «δεν είστε μεγάλος», αλλά ότι είστε πολύτιμος. Η εμπειρία σας, η ψυχραιμία σας και η ικανότητα να βλέπετε τη «μεγάλη εικόνα» είναι δυνάμεις ανεκτίμητες. Το ageism μπορεί να υπάρχει, αλλά δεν έχει τον τελευταίο λόγο. Αυτός ανήκει σε εσάς, στο πώς επιλέγετε να σταθείτε, να επικοινωνήσετε και να δείξετε ότι η αξία δεν έχει ηλικία.

Η προσαρμοστικότητα είναι το κλειδί για να παραμείνετε ανταγωνιστικοί. Η εξοικείωση με σύγχρονες τεχνολογίες και με εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης σας επιτρέπει να συνδυάζετε εμπειρία με διάθεση για εξέλιξη και καινοτομία. Αυτό ακυρώνει στερεότυπα και ενισχύει την εικόνα σας ως ενός επαγγελματία που βλέπει μπροστά.

Η αξία σας είναι διαχρονική και η ψυχολογική σας ανθεκτικότητα είναι το κλειδί για να το αναδείξετε. Με αυτοπεποίθηση, θετική ενέργεια και προσαρμοστικότητα, μπορείτε να μετατρέψετε κάθε προκατάληψη σε ευκαιρία και να δείξετε ότι η εμπειρία σας είναι δύναμη, όχι περιορισμός.

Επενδύστε στη συνεχή εξέλιξη και δείξτε ότι η εμπειρία σας είναι το μεγαλύτερό σας πλεονέκτημα.

ΕΛΑΦΡΑ ΕΠΙΒΡΑΔΥΝΣΗ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΟ 2026

EY-PARTHENON

Ελαφρά επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομίας προβλέπει η πρόσφατη έκθεση της EY-Parthenon, «2026 Global Economic Outlook», με το παγκόσμιο ΑΕΠ να αναπτύσσεται κατά 3,1% το 2026, από 3,3% τα προηγούμενα δύο έτη. Παρά τις ισχυρές πιέσεις, ωστόσο, η παγκόσμια οικονομία επιδεικνύει αξιοσημείωτη ανθεκτικότητα, σύμφωνα με την ανάλυση του βραχίονα χρηματοοικονομικών συμβούλων, εταιρικής στρατηγικής και υποστήριξης συναλλαγών της EY. Στις ανεπτυγμένες οικονομίες, η ανάπτυξη αναμένεται να επιβραδυνθεί περαιτέρω το 2026, λόγω συνδυασμού δομικών και κυκλικών προκλήσεων, όπως η γήρανση του πληθυσμού και οι προστατευτικές πολιτικές. Στις αναδυόμενες αγορές, αντίστοιχα, η ανάπτυξη αναμένεται να μειωθεί ελαφρά, με ανομοιογένειες ανάμεσα σε χώρες όπως η Ινδία, η Κίνα και διάφορες οικονομίες της Λατινικής Αμερικής.

Οι τάσεις που διαμορφώνουν την παγκόσμια οικονομία

Σύμφωνα με την ανάλυση, παρότι η παγκόσμια ζήτηση παραμένει, σε γενικές γραμμές, ανθεκτική, το επιχειρηματικό τοπίο καθορίζεται από πέντε δυνάμεις που βρίσκονται, σε μεγάλο βαθμό, εκτός του ελέγχου των εταιρειών:

1. Εμπόριο και γεωοικονομικές αναδιτάξεις

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πλέον τους δασμούς ως διαρθρωτικό κόστος, και όχι ως παροδικό φαινόμενο. Για τα στελέχη των επιχειρήσεων, προτεραιότητες αποτελούν η διαφοροποίηση των προμηθευτών, η ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης πιθανών νέων δασμών και η προετοιμασία για διαταραχές στην πλευρά της προσφοράς, που πιθανότατα θα παραμείνουν και δεν θα μειωθούν.

2. Τεχνητή νοημοσύνη: Παραγωγικότητα και επενδύσεις

Η τεχνητή νοημοσύνη λειτουργεί ως το ισχυρότερο αντίβαρο στην επιβράδυνση της παγκόσμιας ανάπτυξης. Οι επενδύσεις στο AI ενισχύουν την παραγωγικότητα και μετασχηματίζουν την αγορά εργασίας, επιταχύνουν την καινοτομία και στηρίζουν την οικονομική δραστηριότητα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιταχύνουν την υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης με τρόπους που αυξάνουν την παραγωγικότητα και, παράλληλα,

να διαχειριστούν τον επαναπροσανατολισμό των δεξιοτήτων και την επέκταση των λειτουργικών υποδομών που απαιτούνται για την υποστήριξη του AI σε κλίμακα.

3. Αγορές σε διαρκή μεταβλητότητα

Το χρηματοπιστωτικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αυξημένη αβεβαιότητα, με μεταβαλλόμενα επιτόκια, συναλλαγματικές ισοτιμίες και τιμές εμπορευμάτων. Η απόκλιση μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων επιτοκίων αυξάνει το κόστος χρηματοδότησης και περιορίζει τις επενδυτικές αποφάσεις, ενώ η μεταβλητότητα αναμένεται να παραμείνει διαρθρωτικό χαρακτηριστικό της περιόδου. Σε αυτό το περιβάλλον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διασφαλίζουν ισχυρούς ισολογισμούς, πιο ευέλικτες στρατηγικές αντιστάθμισης κινδύνου και πιο πειθαρχημένη προσέγγιση στις επενδύσεις και τη διαχείριση ρευστότητας.

4. Δημοσιονομικοί περιορισμοί και υψηλό χρέος

Τα υψηλά επίπεδα δημόσιου χρέους και τα αυξημένα κόστη εξυπηρέτησής του περιορίζουν τη δημοσιονομική ευελιξία πολλών οικονομιών. Οι κυβερνήσεις καλούνται να ισορροπήσουν ανάμεσα στη στήριξη της ανάπτυξης, τις στρατηγικές επενδύσεις (όπως στην άμυνα και την τεχνολογία) και τη διασφάλιση της βιωσιμότητας των δημοσιονομικών. Για τις επιχειρήσεις, αυτά υποδηλώνουν ένα περιβάλλον στο οποίο η δημοσιονομική πολιτική θα έχει περιορισμένη ικανότητα να απορροφά τα σοκ, ενώ οι αυξημένες φορολογικές υποχρεώσεις, τα πιο στοχευμένα κίνητρα και η μεγαλύτερη εξάρτηση από τις επενδύσεις του ιδιωτικού τομέα αναμένεται να διαμορφώσουν την επόμενη δεκαετία.

5. Δημογραφικές αλλαγές και έλλειψη ταλέντου

Η γήρανση των πληθυσμών και η μείωση του εργατικού δυναμικού αναδεικνύονται σε κρίσιμες προκλήσεις για την παγκόσμια οικονομία. Η συμμετοχή του πληθυσμού στην αγορά εργασίας μειώνεται στις περισσότερες ανεπτυγμένες οικονομίες. Οι περιορισμοί στη μετανάστευση, που παλαιότερα αντιστάθμιζε αυτές τις τάσεις, επιτείνουν το πρόβλημα. Αυτές οι αλλαγές περιορίζουν την ανάπτυξη του ΑΕΠ και εντείνουν την

ανάγκη για βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω αυτοματοποίησης και υιοθέτησης του AI. Για τις επιχειρήσεις, οι δημογραφικές τάσεις οδηγούν στην ανάγκη αυτοματοποίησης, επανακατάρτισης και αναχεδιασμού της αξιοποίησης του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Συμπεράσματα και βασικά μηνύματα

Το 2026 σηματοδοτεί την είσοδο σε μια περίοδο διαρκούς προσαρμογής. Σύμφωνα με την ανάλυση της EY-Parthenon, για τις επιχειρήσεις, κύριες προτεραιότητες αυτόν τον χρόνο θα είναι οι ακόλουθες:

- Ενίσχυση της ανθεκτικότητας των εφοδιαστικών αλυσίδων, μέσω διαφοροποίησης των προμηθευτών, περιφερειακής κατανομής και σχεδιασμού κινδύνου βάσει σεναρίων.

- Επιτάχυνση της υιοθέτησης της τεχνητής νοημοσύνης για την αντιμετώπιση ελλείψεων εργατικού δυναμικού, τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων.

- Αναθεώρηση της στρατηγικής κεφαλαίου, σε έναν κόσμο με σταθερά υψηλότερα επιτόκια και μεταβλητότητα των ισοτιμιών.

- Ενσωμάτωση της δημοσιονομικής και κανονιστικής αβεβαιότητας στις επενδυτικές και τιμολογιακές αποφάσεις.

- Ανάπτυξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών για το ανθρώπινο δυναμικό, που συνδυάζουν αυτοματοποίηση, εκπαίδευση και στρατηγικό σχεδιασμό του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Σχολιάζοντας την έκθεση, ο κ. Τάσος Ιωσηφίδης, εταίρος της EY Ελλάδος και επικεφαλής της EY-Parthenon στην Ελλάδα, δήλωσε: «Το 2026 δεν αναμένεται να οδηγήσει σε μια επιστροφή στη σταθερότητα. Αντίθετα, σηματοδοτεί την ανάγκη διαρκούς προσαρμογής. Σε ένα παγκόσμιο οικονομικό τοπίο που καθοδηγείται ολοένα και περισσότερο από παράγοντες προσφοράς, οι οργανισμοί που θα κινηθούν έγκαιρα, με στρατηγική ευελιξία και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, θα είναι εκείνοι που θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη νέα φάση παγκόσμιας αναδιάρθρωσης. Η ενίσχυση της ανθεκτικότητας των αλυσίδων εφοδιασμού, η επένδυση στο AI και τις ανθρώπινες δεξιότητες, και η προσαρμογή της στρατηγικής κεφαλαίων σε ένα περιβάλλον μεταβλητότητας των αγορών και δημοσιονομικών πιέσεων αποτελούν κορυφαίες προτεραιότητες για τις επιχειρήσεις».

ΟΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2024-25: ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΒΑΣΕΙ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Ι. ΝΙΦΟΡΟΠΟΥΛΟΣ

ΟΡΚΩΤΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΗΣ, ΩΡΙΩΝ (ORION) ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ

Πηγές πληροφοριών - Συγκρισιμότητα των στοιχείων

Χρησιμοποιήθηκαν οι εξής πηγές πληροφοριών:

- Ο κατάλογος του Δημόσιου Μητρώου (Ελεγκτικών Εταιρειών), ο οποίος τηρείται στην ΕΛΤΕ.
- Οι «Εκθέσεις Διαφάνειας» που υποχρεούνται να δημοσιεύουν οι ελεγκτικές εταιρείες, τέσσερις μήνες μετά την λήξη της χρήσης τους.
- Οι Οικονομικές Καταστάσεις των ελεγκτικών εταιρειών.
- Ο κύκλος εργασιών αφορά, αναλόγως, είτε περίοδο από 1/1/2024-31/12/2024, είτε από 1/7/2024-30/6/2025. Επισημαίνεται ότι σε

ορισμένες περιπτώσεις, λόγω έλλειψης δημοσιοποιημένων στοιχείων, λήφθηκαν υπόψη τα στοιχεία των προγενέστερων περιόδων, χωρίς αυτό να έχει ουσιώδη επίδραση στο σύνολο, αφού αφορά μικρές σε μέγεθος εταιρείες.

5. Στην κατάταξη με βάση τον κύκλο εργασιών λαμβάνεται αυτός που αφορά μόνο τις οντότητες/εταιρείες που είναι εγγεγραμμένες στο Δημόσιο Μητρώο της ΕΛΤΕ. Στην περίπτωση των συνδεδεμένων εταιρειών η άντληση των στοιχείων έγινε βάσει στοιχείων του Ενοποιημένου Ισολογισμού ή βάσει πληροφοριών στην «Έκθεση Διαφάνειας» ή βάσει στοιχείων από το ΓΕΜΗ.

Σημειώνεται ότι αρκετές ελεγκτικές εταιρείες,

οι οποίες έχουν συνδεδεμένες με αυτές εταιρείες (Συμβουλευτική, Λογιστική, κ.λπ.), επιλέγουν τη μη δημοσιοποίηση των στοιχείων αυτών, αφού αυτό δεν είναι υποχρεωτικό.

Κατηγοριοποίηση των ελεγκτικών εταιρειών με βάση τον κύκλο εργασιών

Στην Ελλάδα, κατά την υπό εξέταση περίοδο, δραστηριοποιήθηκαν 65 ελεγκτικές εταιρείες, τις οποίες, ανάλογα με τον κύκλο εργασιών τους, θα μπορούσαμε να κατατάξουμε στις κάτωθι πέντε κατηγορίες (η κατάταξη σε «κατηγορίες» είναι αυθαίρετη, αλλά εκτιμώ ότι βοηθάει στην μελέτη και κατανόηση του κλάδου. βλ. πίνακα 1):

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ (ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΕ ΕΥΡΩ ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ (ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΠΕΡΙΟΔΟ)	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ
A	Άνω των 10.000.000	6	6	219.124.329,99	74,97%
B	Από 3.000.000 έως 9.999.999	5	5	26.957.079,21	9,22%
Γ	Από 1.000.000 έως 2.999.999	16	13	24.990.826,82	8,55%
Δ	Από 999.999 έως 500.000	21	22	16.019.672,42	5,48%
E	Από 499.999 και κάτω	17	17	5.173.826,93	1,77%
	Σύνολο	65	63	292.265.735,37	100,00%

Μεταβολή του κύκλου εργασιών των ελεγκτικών εταιρειών μεταξύ πρόσφατης και προηγούμενης περιόδου

Το σύνολο του κύκλου εργασιών της υπό εξέταση περιόδου ανήλθε σε 292.265.735,37 ευρώ. Το σύνολο του κύκλου εργασιών της προηγούμενης συγκριτικής περιόδου ανήλθε σε 277.261.056,94 ευρώ. Παρουσίασε δηλαδή αύξηση κατά ποσοστό 5,41% (έναντι 10,61%, της προηγούμενης σε σχέση με την πιο προηγούμενη περίοδο) και σε απόλυτο ποσό 15.004.678,43 ευρώ (έναντι 26.580.166,41 ευρώ της προηγούμενης σε σχέση με την πιο προηγούμενη περίοδο).

Οι έξι μεγάλες ελληνικές ελεγκτικές εταιρείες

Στις έξι εταιρείες της Α κατηγορίας, οι οποίες κατέχουν το 74,97% (έναντι 75,87% της της προηγούμενης περιόδου) της αγοράς των ελεγκτικών εταιρειών, περιλαμβάνονται οι «big 4» (τα τέσσερα μεγαλύτερα δίκτυα στον κόσμο: Deloitte, PwC, EY, KPMG) και οι εταιρείες: α) ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΟΡΚΩΤΟΙ ΛΟΓΙΣΤΕΣ (ΣΟΛ) Α.Ε. και β) GRANT THORNTON Α.Ε., οι οποίες ανήκουν και αυτές σε άλλα παγκόσμια ελεγκτικά δίκτυα.

Οι εταιρείες αυτές (εδώ και χρόνια), έχουν δημιουργήσει μια μεγάλη διαφορά, σε σχέση με τον κύκλο εργασιών, από τις υπόλοιπες εταιρείες που ακολουθούν. Ενδεικτικά, ο κύκλος εργασιών της

τελευταίας εταιρείας της πρώτης κατηγορίας έχει διαφορά 15,6 εκ. ευρώ από τον κύκλο εργασιών της πρώτης εταιρείας της δεύτερης κατηγορίας.

Σημειώνεται ότι ο κύκλος εργασιών των «δικτύων» αυτών στην Ελλάδα (αφορά κυρίως συμβουλευτικές και λογιστικές υπηρεσίες), μαζί με τις συνδεδεμένες εταιρείες ή εταιρείες που αντιπροσωπεύουν το ίδιο με αυτές «δίκτυο», είναι σημαντικά μεγαλύτερος. Ανέρχεται σε 855,5 εκ. ευρώ και κατανέμεται σε ελεγκτικές εταιρείες 219,1 εκ. ευρώ και σε «μη ελεγκτικές εταιρείες» 636,4 εκ. ευρώ. Μια ανάλυση των ανωτέρω δίδεται κατωτέρω στις σημειώσεις για τη στήλη (Ζ).

Αναλυτική κατάταξη των ελεγκτικών εταιρειών

Αναλυτικά η κατάταξη των ελεγκτικών εταιρειών έχει ως εξής:

ΘΕΣΗ	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΡΟΗΓ/ΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)	ΠΕΡΙΟΔΟΣ / ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ	
A	B	Γ	Δ	Ε	ΣΤ	Ζ	Η
1	1	DELOITTE ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ	46.323.425,41	44.533.850,00	4,02%	1/7/24-30/6/25 (1)	Deloitte
2	3	ΕΡΝΣΤ & ΓΙΑΝΓΚ (ΕΛΛΑΣ) ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ Α.Ε.	41.405.699,00	40.400.000,00	2,49%	1/7/24-30/6/25 (2)	EY
3	2	ΠΡΑΪΣΓΟΥΩΤΕΡΧΑΟΥΣΚΟΥΠΕΡΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	40.526.877,00	41.770.000,00	-2,98%	1/7/24-30/6/25 (3)	PwC
4	4	ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΟΡΚΩΤΟΙ ΛΟΓΙΣΤΕΣ Ανώνυμη Εταιρεία Ορκωτών Ελεγκτών	35.302.007,58	36.024.502,59	-2,01%	1/1/24-31/12/24 (4)	Crowe
5	5	GRANT THORNTON Α.Ε. ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	31.634.321,00	26.751.167,00	18,25%	1/7/24-30/6/25 (5)	Grant Thornton
6	6	KPMG ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ Α.Ε.	23.932.000,00	20.828.000,00	14,90%	1/7/24-30/6/25 (6)	KPMG
7	7	PKF ΕΥΡΩΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	8.288.737,45	8.775.121,94	-5,54%	1/1/24-31/12/24 (7)	PKF

8	9	ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΜΟΥΡ ΣΤΗΒΕΝΣ Α.Ε.	5.301.551,81	5.037.000,00	5,25%	1/1/24- 31/12/24 (8)	Moore
9	8	BDO ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	5.267.254,04	5.189.826,00	1,49%	1/1/24- 31/12/24 (9)	BDO
10	10	Forvis Mazars Ορκωτοί Ελεγκτές Λογιστές Επιχειρηματικοί Σύμβουλοι Ανώνυμος Εταιρεία	4.049.824,00	4.136.295,00	-2,09%	1/9/2023 - 31/8/ 2024 (10)	Forvis Mazars
11	11	KRESTON GREECE ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙ- ΡΗΣΕΩΝ	4.049.711,91	3.429.838,33	18,07%	1/1/24- 31/12/24 (11)	Kreston
12	15	ΩΡΙΩΝ (ORION) ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ Α.Ε.	2.450.640,95	1.843.724,81	32,92%	1/1/24- 31/12/24	Allinial
13	12	ΚSi GREECE ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗ- ΣΕΩΝ Ι.Κ.Ε.	2.094.926,16	2.116.293,63	-1,01%	1/1/24- 31/12/24	Morison
14	14	OLYMPIA ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙ- ΣΤΕΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	2.019.490,28	1.945.280,76	3,81%	1/1/24- 31/12/24	
15	16	BAKER TILLY ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1.948.991,00	1.826.000,00	6,74%	1/1/24- 31/12/24 (12)	Baker Tilly
16	13	tgs (Ελλάς) Ορκωτοί Ελεγκτές Λογιστές Α.Ε.	1.802.856,06	2.098.137,68	-14,07%	1/1/24- 31/12/24 (13)	TGS
17	18	KMC ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ Α.Ε.	1.655.950,06	1.394.473,17	18,75%	1/7/24- 30/6/25	
18	17	ACTION AUDITING ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ	1.607.277,45	1.587.421,00	1,25%	1/1/24- 31/12/24	Russell Bedford
19	22	ZEPHYROS PARTNERS ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ Α.Ε.	1.486.952,79	1.110.805,00	33,86%	1/1/24- 31/12/24	Praxity
20	20	RSM GREECE Α.Ε. ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	1.402.159,19	1.294.423,06	8,32%	1/7/24- 30/6/25 (14)	RSM
21	19	ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ NEXIA EUROSTATUS Α.Ε.	1.391.653,18	1.392.219,49	-0,04%	1/1/24- 31/12/24 (15)	NEXIA

22	27	COMPASS ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Μ.Κ.Ε	1.329.862,00	888.854,00	49,62%	1/1/24- 31/12/24	
23	21	AUDIT OPINION ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1.247.261,45	1.175.569,99	6,10%	1/1/24- 31/12/24	
24		ΑΧΟΝ AUDIT ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Α.Ε.	1.176.706,00	86.861,68		1/1/24- 31/12/24 (16)	UHY
25	26	C & A ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ Ι.Κ.Ε.	1.149.710,79	902.000,00	27,46%	1/1/24- 31/12/24	
26	24	TMS ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ	1.140.694,02	1.020.971,46	11,73%	1/7/24- 30/6/25	IAPA
27	32	MAGROWTH ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1.085.695,44	748.736,13	45,00%	1/1/24- 31/12/24	
28	25	DFK PD AUDIT ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	976.718,00	937.968,00	4,13%	1/7/24- 30/6/25	DFK
29	36	Q.A.S. ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΕΠΕ	965.116,17	712.382,61	35,48%	1/7/24- 30/6/25	
30	30	IG AUDIT ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙ- ΣΤΕΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	959.276,13	862.851,49	11,18%	1/1/24- 31/12/24	
31	23	AUDITASK ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕ- ΩΝ Α.Ε.	951.500,07	1.034.035,88	-7,98%	1/1/24- 31/12/24	JPA
32	28	AUDIT SERVICES Α.Ε. / Ελεγκτικές Υπηρεσίες Ανώνυμη Εταιρεία Ορκω- τών Ελεγκτών Λογιστών	946.025,81	874.424,83	8,19%	1/1/24- 31/12/24	
33	29	LEVERAGE ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ Α.Ε.	935.657,85	871.878,14	7,32%	1/1/24- 31/12/24	Exsus
34	31	HBP ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	866.244,00	849.786,00	1,94%	1/1/24- 31/12/24 (17)	Delphi Alliance
35		DCP PROTAU ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΣΥΜ- ΒΟΥΛΟΙ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	814.727,00	0,00		1/1/24- 31/12/24 (18)	MSI

36	35	CPA KUDOS GREECE ΜΟΝΟΠΡΟΣΩ- ΠΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	804.512,60	733.250,00	9,72%	1/1/24- 31/12/24 (17)	Kudos
37	47	ALPHA AUDITORS A.E.	783.209,51	484.445,00	61,67%	1/1/24- 31/12/24	IECnet
38	41	ΑΡΓΩ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	741.732,13	588.438,00	26,05%	1/1/24- 31/12/24	AGN
39	46	Apex Certified Auditors ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	716.762,80	507.449,24	41,25%	1/1/24- 31/12/24	
40	33	DELTA PARTNERS ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕ- ΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ Α.Ε.	700.000,00	747.000,00	-6,29%	1/1/24- 31/12/24	GGI
41	42	FIVEB AUDITORS ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙ- ΡΕΙΑ	677.406,71	548.091,12	23,59%	1/7/24- 30/6/25	
42	39	ACES ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ Α.Ε.	669.451,00	646.436,00	3,56%	1/7/24- 30/6/25	
43	49	ΑΡΤΙΑ ΠΟΡΕΙΑ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	653.182,18	472.293,19	38,30%	1/1/24- 31/12/24	Reanda
44	38	ΜΡΙ ΕΛΛΑΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	617.411,00	686.219,00	-10,03%	1/1/24- 31/12/24	
45	37	atc ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ Ε.Π.Ε.	615.401,89	692.441,13	-11,13%	1/1/24- 31/12/24 (19)	MGI
46	44	IAN AUDITOR I.K.E.	588.466,28	543.487,85	8,28%	1/1/24- 31/12/24	
47	45	ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΣΙΓΑΛΑΣ & ΣΙΑ ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ Α.Ε.	521.258,77	505.842,60	3,05%	1/7/24- 30/6/25	
48	43	GOODWILL AUDIT SERVICES A.E.	515.612,52	547.464,69	-5,82%	1/1/24- 31/12/24	
49	34	ΚΥΠΡΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ Α.Ε ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	485.769,76	741.066,22	-34,45%	1/7/24- 30/6/25	PrimeGlobal
50	50	Ef AUDIT Certified Auditors & Business Consultants A.E.	477.485,93	424.440,00	12,50%	1/1/24- 31/12/24	α) Antea και β) Eurofast
51	40	HLB Hellas Ανώνυμη Εταιρεία Ορκωτών Ελεγκτών	467.150,00	591.829,93	-21,07%	1/1/24- 31/12/24	HLB
52	48	METRON AUDITING A.E.	438.301,93	483.150,00	-9,28%	1/1/24- 31/12/24	
53	51	KRP AUDITORS ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ	400.794,71	381.005,43	5,19%	1/1/24- 31/12/24	

54	53	FRS ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΡΚΩΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ	400.459,60	280.694,38	42,67%	1/1/24-31/12/24	BKR
55	60	Alternative Audit MON. I.K.E.	326.238,31	174.877,85	86,55%	1/1/24-31/12/24	
56	57	METIS ΕΛΛΑΣ ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ I.K.E.	322.540,57	258.700,40	24,68%	1/1/24-31/12/24	LEA
57	55	PREMIUM AUDIT ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ	309.472,88	271.433,78	14,01%	1/1/24-31/12/24	
58	58	SMG ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	288.815,63	230.847,29	25,11%	1/1/24-31/12/24	
59	56	AUDIT PLUS ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ	284.550,00	266.400,00	6,81%	1/1/24-31/12/24	
60	52	ABACUS ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ Α.Ε.	280.492,64	308.615,14	-9,11%	1/7/23-30/6/24	
61	54	AUDIRE ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	214.559,68	277.269,68	-22,62%	1/1/24-31/12/24	
62	61	ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΠΡΑΞΗ ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	193.022,79	174.669,35	10,51%	1/1/24-31/12/24	
63	59	ΕΞΕΛΕΓΞΙΣ ΟΡΚΩΤΟΙ ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	189.150,00	192.200,00	-1,59%	1/1/24-31/12/24	
64	62	BUSINESS STRATEGY AUDIT & ASSURANCE SERVICES I.K.E.	79.222,50	37.500,00	111%	1/1/24-31/12/24	
65	63	ΚΟΝΕΚΤ ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ I.K.E.	15.800,00	12.800,00	23,44%	1/1/24-31/12/24	
ΣΥΝΟΛΟ			292.265.735,37	277.261.056,94	5,41%		

Επεξηγήσεις των στηλών (Α) και (Β)

α) Η θέση κατάταξης (στήλη Α) αφορά σύγκριση του κύκλου εργασιών της πιο πρόσφατης δημοσιοποιημένης από την εταιρεία περιόδου (είτε από τις «Οικονομικές Καταστάσεις» είτε από την «Έκθεση Διαφάνειας»).

β) Η θέση κατάταξης (στήλη Β) αφορά την προηγούμενη περίοδο.

Σημειώσεις για τη στήλη (Ζ)

(1) DELOITTE ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ

Στην «Έκθεση Διαφάνειας» (εκτός της ελεγκτικής, κύκλος εργασιών 46,3 εκ. ευρώ) αναφέρονται ως «Μέλη του δικτύου» και οι εταιρείες:

α) «DELOITTE BUSINESS SOLUTIONS Ανώνυμη Εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων» με ενοποι-

ημένο κύκλο εργασιών, όπως προκύπτει από τον δημοσιευμένο Ισολογισμό την περίοδο 1/7/2024-30/6/2025: 169,3 εκ. ευρώ, έναντι 135,6 εκ. ευρώ την αντίστοιχη περυσινή περίοδο (ο όμιλος αυτός αποτελείται από την εταιρεία «Deloitte Business Solutions Ανώνυμη Εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων» και από την εταιρεία «Deloitte Alexander Competence Center Μονοπρόσωπη

Ανώνυμη Εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων) και β) «Kointzoglou-Bakalis-Venieris-Leventis & Associates Law Partnership (KBVL)».

(2) ΕΡΝΣΤ & ΓΙΑΝΓΚ (ΕΛΛΑΣ) ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ Α.Ε.

Στην «Έκθεση Διαφάνειας» αναφέρονται τα εξής: α) Συνολικά έσοδα ΕΥ (Ελλάς) 41,4 εκ. ευρώ, β) έσοδα από μη ελεγκτικές υπηρεσίες που παρέχονται από άλλες οντότητες 199,6 εκ. ευρώ = συνολικά έσοδα 241,0 εκ. ευρώ, έναντι 212,1 εκ. ευρώ, την αντίστοιχη περυσινή περίοδο.

(3) ΠΡΑΪΣΓΟΥΩΤΕΡΧΑΟΥΣΚΟΥΠΕΡΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ (PwC)

Σημειώνεται ότι στην «Έκθεση Διαφάνειας» (εκτός της ελεγκτικής, κύκλος εργασιών 40,5 εκ. ευρώ) αναφέρονται ως «εταιρείες του δικτύου PwC» και οι εταιρείες: α) «PRICEWATERHOUSECOOPERS BUSINESS SOLUTIONS ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ» με κύκλο εργασιών, όπως προκύπτει από τον δημοσιευμένο Ισολογισμό την περίοδο 1/7/2024-30/6/2025: 151,6 (120,4 την προηγούμενη περίοδο) εκ. ευρώ και β) «PricewaterhouseCoopers Accounting Ανώνυμη Εταιρεία Παροχής Λογιστικών Υπηρεσιών» με κύκλο εργασιών, όπως προκύπτει από τον δημοσιευμένο Ισολογισμό την περίοδο 1/7/2024-30/6/2025: 13,5 (11,3 την προηγούμενη περίοδο) εκ. ευρώ, γ) PwC Technology Consulting Services Ι.Κ.Ε. με κύκλο εργασιών, όπως προκύπτει από τον δημοσιευμένο Ισολογισμό την περίοδο 25/10/2024-30/6/2025: 1,0 εκ. ευρώ, δ) PwC M&A CONSULTING SERVICES Ι.Κ.Ε. με κύκλο εργασιών, όπως προκύπτει από τον δημοσιευμένο Ισολογισμό την περίοδο 25/10/2024-30/6/2025: 0,7 εκ. ευρώ, ε) PwC Acceleration Center Greece ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ι.Κ.Ε. με κύκλο εργασιών, όπως προκύπτει από τον δημοσιευμένο Ισολογισμό την περίοδο 14/11/2024-30/6/2025: 1,8 εκ. ευρώ, στ) Βύζας-Γρηγοριάδου και Συνέταιροι Δικηγορική Εταιρεία.

(4) ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΟΡΚΩΤΟΙ ΛΟΓΙΣΤΕΣ Ανώνυμη Εταιρεία Ορκωτών Ελεγκτών

Από τις Οικονομικές Καταστάσεις της εταιρείας προκύπτει και η συμμετοχή στην εταιρεία «ΣΟΛ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ Α.Ε.» με κύκλο εργασιών 6,2 (περίοδος 1/1/2024-31/12/2024), έναντι 5,4 την προηγούμενη περίοδο.

(5) GRANT THORNTON Α.Ε. ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στην «Έκθεση Διαφάνειας» αναφέρονται «Ενοποιημένα Έσοδα» 83,5 (70,3 την προηγούμενη περίοδο) εκ. ευρώ, και περιλαμβάνουν εκτός από την ελεγκτική και την εταιρεία «Grant Thornton Business Solutions Α.Ε.»

(6) KPMG ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ Α.Ε.

Ο κύκλος εργασιών (23,9 εκ. ευρώ) αφορά το άθροισμα δύο ελεγκτικών εταιρειών: α) KPMG ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ Α.Ε. και β) KPMG ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ, οι οποίες έχουν ήδη συγχω-

ρευθεί. Σημειώνεται επίσης ότι: Στην «Έκθεση Διαφάνειας» αναφέρονται ως «νομικές οντότητες της KPMG» και οι εταιρείες: α) «KPMG ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» με κύκλο εργασιών, όπως προκύπτει από τον δημοσιευμένο Ισολογισμό την περίοδο 1/7/2023-30/6/2024: 32,4 (30,8 την προηγούμενη περίοδο) εκ. ευρώ β) «KPMG ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» με κύκλο εργασιών, όπως προκύπτει από τον δημοσιευμένο Ισολογισμό την περίοδο 1/7/2023-30/6/2024: 8,4 (8,5 την προηγούμενη περίοδο) εκ. ευρώ.

(7) PKF ΕΥΡΩΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Στην «Έκθεση Διαφάνειας», εκτός της ελεγκτικής αναφέρεται και η εταιρεία: «PKF HELLAS ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ι.Κ.Ε.» με κύκλο εργασιών, όπως προκύπτει από τον δημοσιευμένο Ισολογισμό την περίοδο 1/1/2024-31/11/2024: 1,5 εκ. ευρώ.

(8) ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΜΟΥΡ ΣΤΗΒΕΝΣ Α.Ε.

Σημειώνεται ότι στο ΓΕΜΗ είναι καταχωρημένη εκτός της ελεγκτικής και η εταιρεία: «MS Λογιστικές Εργασίες Α.Ε.», η οποία στο site <https://www.moore-greece.gr> φέρεται ως συνδεδεμένη εταιρεία, με κύκλο εργασιών, όπως προκύπτει από τον δημοσιευμένο Ισολογισμό την περίοδο 1/1/2024-31/11/2024: 1,8 εκ. ευρώ.

(9) BDO ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Από την «Έκθεση Διαφάνειας» της εταιρείας προκύπτουν «Ενοποιημένα Έσοδα» 7,8 εκ. ευρώ, της εταιρείας και περιλαμβάνουν εκτός από την ελεγκτική και την εταιρεία «BDO Services Α.Ε.»

(10) Forvis Mazars Ορκωτοί Ελεγκτές Λογιστές Επιχειρηματικοί Σύμβουλοι Α.Ε.

Από τον Ενοποιημένο Ισολογισμό της Εταιρείας, προκύπτουν «Ενοποιημένα Έσοδα» 10,6 εκ. ευρώ και περιλαμβάνουν εκτός από την ελεγκτική και τις εταιρείες «FORVIS MAZARS ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΚΕ», «FORVIS MAZARS ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΚΕ», «FORVIS MAZARS BUSINESS PROCESS SOLUTIONS ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΚΕ», «MAZARS OOD BULGARIA» και «MAZARS CONSULTING BULGARIA».

(11) «KRESTON GREECE ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Η προηγούμενη ονομασία της Εταιρείας ήταν «ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ».

(12) BAKER TILLY ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Από την «Έκθεση Διαφάνειας» της εταιρείας προκύπτει ότι: Η Baker Tilly Νοτιοανατολικής Ευρώπης, όμιλος λογιστικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών (περιλαμβάνει τις χώρες: Ελλάδα, Κύπρος, Βουλγαρία, Ρουμανία και Μολδαβία), έχει κύκλο εργασιών το έτος 2024 29,03 εκατ. ευρώ, έναντι 23.62 εκατ. την προηγούμενη περίοδο.

(13) tgs (Ελλάς) Ορκωτοί Ελεγκτές Λογιστές Α.Ε.

Από την «Έκθεση Διαφάνειας» της εταιρείας προκύπτει ότι στο δίκτυο tgs στην Ελλάδα ανήκουν, εκτός της ελεγκτικής, και οι εταιρείες: α) TGS (ΕΛΛΑΣ) ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ, με κύκλο εργασιών έτους 2024, 1,2 εκ. ευρώ, β) TGS SEE ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ι.Κ.Ε., χωρίς κύκλο εργασιών, γ) TGS Hellas Insolvency Administrators (σύμπραξη της TGS Hellas και της δικηγορικής εταιρείας EGNA NAVRIDIS & ASSOCIATES).

δ) TGS ΕΛΛΑΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ Ι.Κ.Ε., με κύκλο εργασιών έτους 2023, 0,1 εκ. ευρώ.

(14) RSM GREECE Α.Ε. ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Από την «Έκθεση Διαφάνειας» της εταιρείας προκύπτει ότι: Η «RSM Greece Business Advisors ΕΠΕ» είναι επίσης μέλος του δικτύου της RSM, με κύκλο εργασιών, όπως προκύπτει από τον δημοσιευμένο Ισολογισμό την περίοδο 1/7/2023-30/6/2024: 2,7 εκ. ευρώ.

(15) ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ NEXIA EUROSTATUS Α.Ε.

Από την «Έκθεση Διαφάνειας» της εταιρείας προκύπτει ότι: Στο δίκτυο της Nexia International περιλαμβάνονται και η εταιρεία EUROACCOUNTING Λογιστικές Υπηρεσίες Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Ι.Κ.Ε. με κύκλο εργασιών έτους 2024, 1,5 εκ. ευρώ

(16) AXON AUDIT ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Α.Ε.

Η Εταιρεία ιδρύθηκε 21/6/2023 και ουσιαστικά δραστηριοποιήθηκε στη χρήση 2024.

(17) HBP ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Στις 31/12/2025 έγινε η συγχώνευση των ανωνύμων εταιρειών «CPA KYDOS GREECE ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» και «HBP ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ», με απορρόφηση της δεύτερης από την πρώτη.

(18) DCP PROTAU ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Η εταιρεία ιδρύθηκε 2/11/2023 και ουσιαστικά δραστηριοποιήθηκε στην Χρήση 2024. Από τις Οικονομικές Καταστάσεις της εταιρείας προκύπτουν «Ενοποιημένα Έσοδα» 1,0 εκ. ευρώ και περιλαμβάνουν εκτός από την ελεγκτική και την εταιρεία «DCP PROTAU Ι.Κ.Ε.»

(19) atc ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΟΓΙΣΤΕΣ Ε.Π.Ε.

Από την «Έκθεση Διαφάνειας» της εταιρείας προκύπτει ότι έχει «Ενοποιημένα Έσοδα» 1,3 εκ. ευρώ και περιλαμβάνουν εκτός από την ελεγκτική και την εταιρεία «ATC ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Ε.Π.Ε.»

ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΝΟΗΣΕΙΣ ΣΤΑ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΑ ΑΠΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΒΡΟΥΣΤΟΥΡΗΣ
ΟΡΚΩΤΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ, ΜΡΙ HELLAS

Είναι γνωστό από την ιστορία των μαθηματικών ότι η εφεύρεσή τους ή η ανακάλυψή τους, δεν αποδεικνύεται τι από τα δύο ισχύει, έγινε για πρακτικούς λόγους που προέκυπταν από την ανάγκη των ανθρώπων να κάνουν μετρήσεις για εμπορικούς κυρίως σκοπούς, της ποσότητας, της απόστασης, της έκτασης και του όγκου των υλικών αγαθών. Υπ' αυτές τις συνθήκες, προέκυψαν αρχικά οι φυσικοί αριθμοί 1, 2, 3, κ.λπ. ως μονάδες μέτρησης, ανεξάρτητα του πώς συμβολίζονταν. Έτσι, στην αρχαία Κίνα απεικονίζονταν με ράβδους, στην αρχαία Αίγυπτο με ιερογλυφικές παραστάσεις και στην αρχαία Ελλάδα με τα γράμματα της αλφαβήτου.

Οι διάφορες αφηρημένες - θεωρητικές μαθηματικές έννοιες επινοήθηκαν στη διάρκεια του χρόνου και έδωσαν τεράστια ώθηση στα μαθηματικά, αλλά και σε όλες τις θετικές επιστήμες, οι οποίες στηρίζονται σε αυτά. Το μηδέν, για παράδειγμα, δεν ήταν αποδεκτό στην αρχαία Ελλάδα, διότι, εκτός του ότι δεν είναι αντιληπτό από τις αισθήσεις, φιλοσοφικά εκφράζει το τίποτα, δηλαδή το απόλυτο κενό, και τέτοια έννοια δεν μπορούσε να γίνει εύκολα αποδεκτή. Σήμερα υπάρχει μεγάλη φιλοσοφική συζήτηση γύρω από το τίποτα (nothingness), δηλαδή του πώς

ορίζεται και αν νοείται αποδοχή του μη υπαρκτού. Η κβαντική φυσική απαντάει αρνητικά, δηλαδή το τίποτα δεν νοείται, αλλά χωρίς το μηδέν που εκφράζει το απόλυτο τίποτα, τα μαθηματικά θα ήταν υποτυπώδη και η γνώση που μας δίνει σήμερα η κβαντική φυσική που βασίζεται σε απόλυτο βαθμό σε αυτά, πιθανότατα να μην υπήρχε.

Ένα μεγάλο ερώτημα, φιλοσοφικής κυρίως διάστασης, αναφορικά με τα μαθηματικά, που σχετίζεται με τα προαναφερθέντα και είχε απασχολήσει έντονα τον Πλάτωνα, αλλά δεν μπορεί να τύχει εύκολα απάντησης, είναι αν τα μαθηματικά εφευρέθηκαν ή ανακαλύφθηκαν. Εφεύρεση είναι η επινόηση μη υπαρκτών οντοτήτων, ενώ ανακάλυψη είναι ο εντοπισμός και η διατύπωση για πρώτη φορά υπαρχουσών οντοτήτων. Έτσι λοιπόν προκύπτει το αναπάντητο ερώτημα: υπήρχαν πάντοτε τα μαθηματικά και ο άνθρωπος τα κατέβασε από το «ράφι του δημιουργού τους» ή τα εφήυρε ο νους του;

Μετά τη σύντομη αυτή εισαγωγή θα δούμε δύο χαρακτηριστικές περιπτώσεις μαθηματικών εφευρέσεων ή ανακαλύψεων, κατά το πιστεύω του καθενός, που ξεκίνησαν από καθαρά οικονομικά προβλήματα. Αυτό έγινε στη σχετικά σύγχρονη εποχή για τα μαθηματικά, δηλαδή

προς το τέλος του Μεσαίωνα και την έναρξη της Αναγέννησης και έδωσε μεγάλη ώθηση στους διάφορους κλάδους των μαθηματικών, όπως τους ξέρουμε σήμερα.

Νεπέριος λογάριθμος $e=2,71828...$

Λέγεται πως περί το 1600 μ.Χ. τέθηκε στον μεγάλο μαθηματικό Bernoulli το ερώτημα του προσδιορισμού του τόκου στην περίπτωση της συνεχούς κεφαλαιοποίησης, δηλαδή του ποσού του τόκου που θα εισπράξει κάποιος αν καταθέσει στην τράπεζα κεφάλαιο K για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ο ανατοκισμός του οποίου γίνεται συνεχώς, δηλαδή ανά πάσα χρονική στιγμή (άπειρες φορές) στο εν λόγω διάστημα και όχι όπως συνήθως, δηλαδή σε ετήσια, εξάμηνη, τρίμηνη ή μηνιαία βάση.

Για την ιστορία, το όνομα Bernoulli είναι γνωστό κυρίως από τον ομώνυμο νόμο της υδροδυναμικής, με τις τεράστιες εφαρμογές στη σύγχρονη τεχνολογία. Πρόκειται για διαφορετικό πρόσωπο, της ίδιας όμως οικογένειας, από την οποία αναδείχθηκαν μεγάλοι μαθηματικοί και φυσικοί.

Ο Bernoulli αντιμετώπισε το πρόβλημα διαιρώντας σταδιακά τον ετήσιο χρόνο σε όλο και μικρότερα χρονικά διαστήματα, για τα οποία

προσδιόριζε τον σχετικό τόκο, ώστε να παρατηρήσει τη συμπεριφορά της αυξητικής μεταβολής του.

Αυτό που διαπίστωσε, έκπληκτος αρχικά, ήταν ότι όσο αύξανε τον αριθμό των περιόδων, δηλαδή όσο διαιρούσε σε μικρότερα χρονικά διαστήματα το έτος για να υπολογίσει τον τόκο, η αύξηση του τόκου δεν ήταν ανάλογη της σμίκρυνσης του αριθμού των περιόδων. Για παράδειγμα, υπολογίζοντας το τελικό ετήσιο προϊόν κεφαλαίου 1 νομισματικής μονάδας με ετήσιο επιτόκιο 100%, σε εβδομαδιαία βάση ανατοκισμού, κατέληξε σε ποσό 2,692597, ενώ σε ημερήσια βάση ανατοκισμού σε ποσό 2,714567. Δηλαδή, ενώ ο χρόνος ανατοκισμού και συνεπώς η συχνότητα προσδιορισμού του τόκου ήταν μικρότερη κατά 7 φορές, η απόδοση αυξανόταν μόνο κατά 0,8%, συμπεραίνοντας διστακτικά ότι πρέπει να υπάρχει ένας φραγμός (όριο) στην απόδοση, τον οποίο και προσδιόρισε μαθηματικά, εισάγοντας έτσι την έννοια των ορίων.

Σε όσο το δυνατόν απλούστερη ανάλυση, από τα οικονομικά μαθηματικά γνωρίζουμε ότι ο τύπος του απλού ανατοκισμού είναι $K*(1+i)^n$, όπου K το αρχικό κεφάλαιο, i το ετήσιο επιτόκιο και n οι χρονικές περιόδοι ανατοκισμού. Έτσι, αν κεφάλαιο 100 ανατοκίζεται ετήσια με επιτόκιο 5%, το συνολικό ποσό στο τέλος του έτους θα είναι $100*(1+0,05)^1=105$.

Στη συνεχή κεφαλαιοποίηση που ο ανατοκισμός γίνεται συνεχώς, κατ' αναλογία ο τύπος θα είναι $K*(1+i/n)^n$, όπου n ο αριθμός των ανατοκιζόμενων περιόδων, με το $n \rightarrow \infty$ (συν άπειρο).

Μαθηματικά, το όριο της ακολουθίας αριθμών $(1+i/n)^n$, είναι ο αριθμός 2,71828... με άπειρα δεκαδικά ψηφία χωρίς περιοδικότητα (άρρητος αριθμός), ο οποίος σήμερα συμβολίζεται με το αγγλικό γράμμα e . Δηλαδή, όσο μικρό και αν γίνει το n , ακόμα και απείρως μικρό (η περιόδος ανατοκισμού εν προκειμένω), ο αριθμός e δεν μπορεί να ξεπεραστεί.

Αν στο ανωτέρω παράδειγμα, το $(1+i/n)^n$, αντικατασταθεί από το ισοδύναμό του e , ο τύπος $K*(1+i/n)^n$, γίνεται $K*e^i$, και συνεπώς το τελικό ποσό ανέρχεται σε $100*2,718280,05=105,1271$ περίπου. Το περίπου σχετίζεται με το ότι τα δεκαδικά ψηφία του e είναι άπειρα και συνεπώς συγκοπτόμενα σε συγκεκριμένο αριθμό, το αποτέλεσμα δεν μπορεί να είναι απόλυτο.

Ο συνεχής ανατοκισμός σήμερα δεν έχει ευρεία αγοράία πρακτική εφαρμογή, για ευνόητους λόγους. Αντίθετα, στα μαθηματικά ο αριθμός e , δηλαδή η βάση του Νεπέριου λογαριθμικού συστήματος (το όνομα δόθηκε αργότερα, από τον μαθηματικό Napier που τον εισήγαγε), είχε εφαρμογή στις διαφορικές εξισώσεις, στη στοχα-

στική ανάλυση, στη θεωρία πιθανοτήτων, στους μιγαδικούς αριθμούς, στις εκθετικές συναρτήσεις κ.λπ. Ο αριθμός e , μαζί με τον αριθμό $\pi = 3,141...$ που και αυτός είναι άρρητος (έχει άπειρα δεκαδικά ψηφία χωρίς περιοδικότητα), είναι από τις πιο γνωστές σταθερές (:) στον κόσμο των μαθηματικών (π = περιφέρεια/διάμετρο κύκλου στην Ευκλείδειο γεωμετρία).

Από την ανάλυση αυτή, που ξεκίνησε από ένα φαινομενικά απλό σήμερα, αλλά όχι την εποχή εκείνη, οικονομικό πρόβλημα, μπορούμε να δούμε κάποιες ιδιότητες των μαθηματικών που είναι πέρα από την κοινή λογική και την αντίληψη του κόσμου μέσω των αισθήσεων. Τι σημαίνει όριο μιας ακολουθίας αριθμών με άπειρο πλήθος όρων; Πώς μπορεί να πλησιάζουμε κάτι συνεχώς εις το διηνεκές και ποτέ να μην το φθάνουμε, όπως τον αριθμό e ; Πράγματι, δεν είναι εύκολα κατανοητό και αυτό προκύπτει από την ανησυχία των μαθηματικών της εποχής εκείνης, που δεν ένιωθαν άνετα με την ιδέα.

Πώς μπορεί το χρονικό διάστημα ενός έτους να έχει άπειρο αριθμό περιόδων (πολύ μικρών), το χρονικό διάστημα των δύο ετών, που είναι διπλάσιο από το προηγούμενο, να έχει επίσης άπειρο αριθμό περιόδων και το χρονικό διάστημα των απείρων περιόδων, που είναι απείρως μεγαλύτερο από τα προηγούμενα, να έχει επίσης άπειρο αριθμό περιόδων; Τι είναι τελικά το άπειρο; Το πρόβλημα του απείρου, που απασχολούσε τον άνθρωπο από αρχαιότατων χρόνων, οριοθετήθηκε θεωρητικά από το μεγάλο ρώσο μαθηματικό Cantor περί το 1870, με την εισαγωγή της θεωρίας των συνόλων και ακατανόητων - αφηρημένων για την εποχή εννοιών, όπως το συνεχές και η υπεραρίθμηση, που, σε συνδυασμό με την απόρριψή τους από το τότε μαθηματικό κατεστημένο, τον οδήγησαν στη σχιζοφρένεια.

Αν και η αρχική θεωρία περιείχε κάποιες λογικές ασάφειες που συμπληρώθηκαν αργότερα από τους μεγάλους κατά σειρά μαθηματικούς Russel, Godel και Cohen, σήμερα είναι ένα εκπληκτικό μαθηματικό εργαλείο, με τεράστιες εφαρμογές στην πληροφορική, τη βιολογία, τα οικονομικά, τη φιλοσοφία, τη γλωσσολογία, τη μουσική κ.λπ.

Αρνητικοί αριθμοί

Οι πρώτοι που ιστορικά φαίνεται να είχαν ασχοληθεί με τους αρνητικούς αριθμούς ήταν οι Κινέζοι, από το 100 περίπου π.Χ., χρησιμοποιώντας κόκκινες ράβδους για τους θετικούς αριθμούς και μαύρες για τους αρνητικούς, ωθούμενοι από καθαρά εμπορικούς σκοπούς καταγραφής των συναλλαγών.

Μαθηματική αντιμετώπιση του θέματος, αλλά απόρριψή του, έγινε μεταγενέστερα από τον

μεγάλο έλληνα μαθηματικό και θεμελιωτή της άλγεβρας Διόφαντο, εμφανιζόμενη στο βιβλίο του «Αριθμητικά», στο οποίο λύνει την εξίσωση $4 * X + 20 = 0$ προσδιορίζοντας έτσι το X σε -5 και αποκαλώντας τη λύση αυτή παράλογο αποτέλεσμα, προφανώς επειδή το -5 , ως απόλυτος αριθμός, είναι καθαρά θεωρητικός και μη παρατηρήσιμος στον φυσικό κόσμο. Αν και απέρριψε τους αρνητικούς αριθμούς, ο Διόφαντος επινόησε μια πολύ σημαντική ιδιότητά τους, το θετικό αποτέλεσμα που προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό δύο αρνητικών αριθμών, αναφέροντας ότι «λείψις επί λείψιν πολλαπλασιασθείσα ποιεί ύπαρξιν», κάτι που σήμερα μαθαίνουμε από την πρώτη σχολική ηλικία. Έτσι ο Διόφαντος βρέθηκε αναγκαστικά μπροστά σε μια τεράστια κατά τον ίδιο αντίφαση, κατά την οποία, από μη υπαρκτές οντότητες, προκύπτει ύπαρξη, κάτι που σήμερα ισχυρίζεται με emphatic βεβαιότητα (:) η κβαντική φυσική.

Περί το 600 μ.Χ. οι αρνητικοί αριθμοί εμφανίστηκαν στην Ινδία, προκειμένου να αναπαραστήσουν καθαρά χρέη, δηλαδή τις περιπτώσεις εκείνες που η αξία των περιουσιακών στοιχείων που κατείχε κάποιος υπολείπεται των χρεών του, δηλαδή των χρημάτων που θα όφειλε μετά τη ρευστοποίηση της περιουσίας του.

Η ίδια πρακτική φαίνεται να κυριάρχησε και στην Ευρώπη μέχρι τον 16ο αιώνα, όπου οι αρνητικοί αριθμοί χρησιμοποιούνταν για προβλήματα οικονομικού ενδιαφέροντος, όπως, για παράδειγμα, η χρήση τους από τον μαθηματικό Fibonacci, που τους εισήγαγε για την αποτύπωση καθαρών χρεών και ζημιών.

Για την ιστορία, ο μαθηματικός Fibonacci είναι γνωστός από την ακολουθία Fibonacci, δηλαδή μια ακολουθία αριθμών στην οποία κάθε επόμενος αριθμός είναι το άθροισμα των δύο προηγούμενων, που και αυτή μάλλον επινοήθηκε για τη λύση οικονομικού προβλήματος, σε ερώτημα για τον αριθμό κουνελιών που προκύπτουν από τη συνεχή αναπαραγωγή ενός αρχικού ζεύγους.

Η επιφυλακτική στάση προς τους αρνητικούς αριθμούς για καθαρά μαθηματικούς σκοπούς άρχισε να κάμπτεται περί το τέλος του Μεσαίωνα. Ακόμα και μεγάλοι μαθηματικοί της εποχής, όπως ο Rene Descartes (Καρτέσιος κατά τα ελληνικά), φαίνεται να ταυτίζονταν με την άποψη του Διόφαντου, περί παράλογων καταστάσεων. Τελικά καθιερώθηκαν ως οι αριθμοί που ευρίσκονται αριστερά του μηδενός και είναι αντίθετοι των θετικών, που ευρίσκονται δεξιά του μηδενός. Η αποδοχή τους ήταν μια αναντίρρητη ανάγκη για την επίλυση εξισώσεων και την συνεπαγόμενη εκρηκτική πρόοδο των μαθηματικών.

ΕΝΝΟΙΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ Β. ΦΙΛΙΟΥ



Μια πραγματικότητα απόλυτα ανεξάρτητη του πνεύματος το οποίο την συλλαμβάνει, την βλέπει ή την αισθάνεται, είναι κάτι το αδύνατο.

H. Poincare, «Valeur de la Science»

Στη «γραμματική» των κοινωνικών οργανισμών¹ η λέξη «controls» (έλεγχοι) δεν είναι ο πληθυντικός της λέξης «control»

(έλεγχος), κατά τον σπουδαίο γκουρού του μανατζμεντ Peter F. Drucker, σε μελέτη του με τίτλο² «“Controls”, “Control” and Management».

Από την αρχή αυτής εδώ της διερεύνησης σπεύδουμε να υπενθυμίσουμε ότι υφίσταται η Λογιστική Ελέγχου (Control Accounting) η οποία περιλαμβάνει τεχνικές³ όπως:

- Λογιστική προτύπου κόστους (standard cost

accounting systems), η οποία περιέχει καταστάσεις και αναφορές ανάλυσης αποκλίσεων (variance analysis),

- Προσομοίωση ενεργειών για σκοπούς κοστολόγησης (costing) και ελέγχου δια μέσου προϋπολογισμών (budgetary control),

- Έλεγχοι επί της ορθής λειτουργίας της επιχείρησης - εκμετάλλευσης (organizational checks

and audits),

- Μελέτη χρησιμοποιούμενων μεθόδων εργασίας - εκτέλεσης έργων για σκοπούς ελέγχου (method study), και

- Έλεγχο στην μετάδοση - γνωστοποίηση πληροφοριών (communications control).

Κατά τον Drucker, όχι μόνον περισσότεροι «έλεγχοι» (controls) δεν δίνουν κατ' ανάγκη, κατά βάθος, επί της ουσίας, περισσότερο «έλεγχο» (control), αλλά στο πλαίσιο των (θεσμοθετημένων)⁴ κοινωνικών οργανισμών οι δύο λέξεις περιέχουν διαφορετικά νοήματα στη Διοικητική των Επιχειρήσεων. Έτσι:

(1) Έλεγχος = μέτρηση και πληροφορίες (δηλαδή μέσα),

(2) Έλεγχος = κατεύθυνση (δηλαδή σκοπός).

Το (1) ασχολείται με γεγονότα (συμβάντα του παρελθόντος) – αυτοί είναι αναλυτικοί και επί της λειτουργίας της επιχείρησης έλεγχοι, ασχολούνται με το τι ήταν και τι είναι. Συγκρίνουν δηλαδή το παρόν με το παρελθόν και κρίνουν την πορεία της οικονομικής μονάδας.

Το (2) ασχολείται με προσδοκίες (δηλαδή με το μέλλον) – αυτός ο έλεγχος είναι κανονιστικού χαρακτήρα, ενδιαφερόμενος στο τι όφειλε να είναι η οικονομική κατάσταση της μονάδας, με τη σημασία περισσότερο των επιτευξέων παρά με το νόημα του επιβαλλόμενου ελέγχου.

Στις ΗΠΑ (ιδίως) ο άνθρωπος (ο εργαζόμενος σε μια επιχείρηση) ο οποίος είναι υπεύθυνος για να «παράγει» ελέγχους είναι ο controller,⁵ αλλά πολλά στελέχη θα θεωρούσαν αυτό τον τίτλο ως κακώς και καταχρηστικά χρησιμοποιούμενο όρο γενικής-καθολικής ελεγκτικής δραστηριότητας (controllershship) των οικονομικών μονάδων. Αυτοί θα μπορούσαν να ισχυρισθούν κάλλιστα ότι το να χρησιμοποιεί αυτός τέτοιους ελέγχους (controls) και να ασκεί έλεγχο ολιστικά στην επιχείρηση θα μπορούσε να την οδηγήσει «εκτός ελέγχου» (out of control), λόγω της μεγάλης δυσκολίας εκτέλεσης του έργου του.⁶

Ένας έλεγχος μπορεί να δομηθεί-ενσωματωθεί σε μια μηχανή προκειμένου να μειώνει την

ταχύτητά της σε στροφές όποτε αυτή υπερβαίνει ένα ορισμένο μέγεθος (δηλαδή αυτό μπορεί να γίνει με μηχανικά μέσα ή με όργανο το οποίο θα καθοδηγεί τον χειριστή ακριβώς τι να κάνει). Αλλά εάν, σε μια επιχείρηση, ένας ελεγκτικός μηχανισμός εμφανίζει την σήμανση: «τα κέρδη βαίνουν μειούμενα», αυτή δεν υποδεικνύει, με κάποιο βαθμό πιθανότητας ως προς την ορθότητά της, την αντίδραση: «αύξησε τις τιμές» (πολύ περισσότερο υποδεικνύοντας επίσης κατά πόσο) – ούτε αυτή η ανάγνωση του σήματος του ελεγκτικού μηχανισμού: «οι πωλήσεις βαίνουν μειούμενες» να υποδεικνύει την προτεινόμενη αντίδραση (ως επιδιωκτέα): «περικόψατε τις τιμές» κ.ο.κ.

Σε μια κοινωνική κατάσταση αυτό που είναι αναγκαίο, επομένως, είναι να ληφθεί μια απόφαση βάσει παραδοχών (υποθέσεων) – ουσιαστικά υποθέσεων όχι σε σχέση με το καταχωρημένο από τους λογιστές γεγονότα/συμβάν αλλά σε σχέση με το μέλλον, δηλαδή προσδοκίες οι οποίες δεν έχουν –δεν γνωρίζουμε γι' αυτές– πιθανότητα αλλά μπορούμε μόνο να τις κρίνουμε συμφώνως προς την «αληθοφάνεια», το εύλογό τους. Διότι δεν υπάρχουν «γεγονότα» στο μέλλον μιας κοινωνικής παγκοσμιοποίησης στην οποία δεν είναι δυνατόν να υποτεθεί περιοδικότητα, οπότε μια τέτοια πρέπει κατ' ουσίαν να θεωρηθεί αρκετά πιθανή. Υπάρχουν, όμως, κάποια μέρη μιας τέτοιας κοινωνικοοικονομικής κατάστασης τα οποία μοιάζουν με τα φυσικά φαινόμενα – τα φαινόμενα της φύσης (του φυσικού σύμπαντος). Αυτό μας οδηγεί συχνά στο να προσομοιώνουμε (simulate), δηλαδή να προσποιούμαστε ότι έχουμε να κάνουμε με φυσικά περισσότερα παρά με κοινωνικά γεγονότα. Αλλά η «προσομοίωση» αυτή, αν και είναι γόνιμη, είναι τελείως διαφορετική από τη συμβολική αντιπροσωπευση της πραγματικότητας την οποία οι επιστήμονες φυσικοί αντιπροσωπεύουν με μαθηματικούς τύπους – αυτή πάντοτε βασίζεται σε υποθέσεις αναφορικά με βούληση, αντίληψη και προσδοκίες οι οποίες χρειάζονται συνεχή επανεκτίμηση.

Ανεξάρτητα από τα ανωτέρω, οι «έλεγχοι» τείνουν να έχουν τρομερή επίδραση. Στην πραγματικότητα, αμφότερες η αναγκαιότητα και η επίδρασή τους είναι τόσο μεγάλης σημασίας ώστε λανθασμένοι «έλεγχοι» μπορεί να είναι υπερβολικά παραπλανητικοί και επικίνδυνοι. Επομένως, τι πρέπει τότε να είναι οι έλεγχοι και τι πρέπει να κάνουν, όπως επείσθητι δεν πρέπει να είναι αυτοί και τι να μην προσπαθούν να κάνουν;

Υφίστανται 4 κύρια χαρακτηριστικά «ελέγχων» στις επιχειρηματικές εκμεταλλεύσεις:

1. Οι «έλεγχοι» σε μια κοινωνικο-οικονομική μονάδα θέτουν στόχους και επιβάλλουν αξίες⁷ Ως εκ τούτου δεν είναι «αντικειμενικοί». Αυτοί είναι κατ' ανάγκη ηθικής φύσεως. Η δυνατότητά μας να παρέχουμε «ελέγχους» πρέπει ως εκ τούτου να προξενείται με την συναίσθηση ότι οι «έλεγχοι» δημιουργούν, προκαλούν δράση, δηλαδή αυτοί επηρεάζουν και τα σε μέτρηση-αποτίμηση γεγονότα και αυτόν που τα παρατηρεί. Αυτοί προικίζουν τα γεγονότα όχι μόνον με σημασία, αλλά και με αξία. Το βασικό ερώτημα είναι επομένως: «Τι μετρούμε στο σύστημα ελέγχου μας;», όχι «Πώς ελέγχουμε;»

Εάν κάτι είναι δυνατόν να μετρηθεί αυτό δεν είναι λόγος για να το ποσοτικοποιούμε. Το ερώτημα εν προκειμένω πρέπει να είναι: «Είναι αυτό ό,τι ένας μάνατζερ θα πρέπει να θεωρεί σημαντικό; Είναι αυτό κάτι επί του οποίου θα πρέπει αυτός να εστιάσει την προσοχή του;»

Συνιστούν οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα μια αληθή δήλωση των βασικών πραγματικών γεγονότων της επιχείρησης; Συνιστούν αυτά την κύρια/ορθή εστίαση για άσκηση «ελέγχου», δηλαδή για αποτελεσματική καθοδήγηση με μέγιστη οικονομία των προσπαθειών; Εάν δεν ερωτώνται αυτές οι ερωτήσεις κατά τον σχεδιασμό «ελέγχων», θα καταλήξουμε να κάνουμε την επιχείρηση ουσιαστικά ανεξέλεγκτη – διότι δεν υπάρχει τότε θεραπεία άλλη εκτός από το να πληθαίνουν οι εκ των ελέγχων πληροφορίες.

Να σημειωθεί ότι στη μέτρηση φυσικών φαινομένων η μέτρηση μπορεί να είναι ταυτόχρονα

και αντικειμενική και ουδέτερη, αλλά στη μέτρηση μιας ευρύτατης σειράς τέτοιων κοινωνικοοικονομικών φαινομένων η μέτρηση εξακολουθεί να είναι αντικειμενική, αλλά δεν είναι πλέον ουδέτερη. Σε μια δυνατότητα αντίληψης της πολυπλοκότητας των φαινομένων αυτών, δηλαδή σε οποιαδήποτε κοινωνική κατάσταση του είδους που πραγματευόμαστε σε επιχειρήσεις-εκμεταλλεύσεις, η πράξη της μέτρησης δεν είναι ούτε αντικειμενική ούτε ουδέτερη. Αυτή είναι υποκειμενική και κατ' ανάγκη μεροληπτική. Αυτή αλλάζει αμφότερα το γεγονός –όπως προσλαμβάνεται– και τον παρατηρητή (τον παρατηρούμε), διότι αυτή διαφοροποιεί την αντίληψη του παρατηρητή (εάν αυτή δεν του δημιουργεί καθ' ολοκληρίαν την όποια αντίληψή του). Γεγονότα στις (κοινωνικο-)οικονομικές μονάδες αποκτούν αξία –άρα και σημασία/σπουδαιότητα– από το γεγονός ότι αυτά απομονώνονται για μέτρηση. Ας συγκρίνουμε, για παράδειγμα, την κατάσταση που υφίσταται όταν ένα σύστημα προϋπολογιστικού ελέγχου (a budgetary control system) εισάγεται όταν, σε πολλές εταιρείες, το να επιτευχθούν τα μεγέθη του προϋπολογισμού είναι περισσότερο σημαντικό από ό,τι ο προϋπολογισμός υποτίθεται ότι μετράει, δηλαδή την οικονομική απόδοση.

2. Επειδή οι «έλεγχοι» έχουν μια τέτοια μεγάλη επίδραση, δεν είναι μόνο σημαντικό το να επιλέγουμε τους σωστούς ελέγχους, η μέτρηση πρέπει επίσης να είναι κατάλληλη, δηλαδή αυτή πρέπει να παρουσιάζει τα σε μέτρηση γεγονότα σε αληθή διαρθρωτικά μορφή – τυπική εγκυρότητα δεν αρκεί.

Παράδειγμα:

Σε μια μεγάλη βιομηχανική εταιρεία στις ΗΠΑ, η οποία είχε σύστημα έκφρασης-κατάθεσης παραπόνων (στο πλαίσιο μιας πιο δημοκρατικής, συμμετοχικής διοίκησης),⁸ εκφράστηκαν 5 παράπονα ανά χίλιους εργαζόμενους ανά μήνα. Αυτή η πληροφορία είναι τυπικά έγκυρη, αλλά είναι αυτή διαρθρωτικά έγκυρη ή συνιστά αυτή την προσέλευση της προσοχής της διοίκησης σε εσφαλμένη κατεύθυνση;

Οι εντυπώσεις που δημιουργούνται είναι ότι:

α) Τα παράπονα κατανέμονται κατά τυχαίο τρόπο (κατανομή Gauss σχήματος U),

β) Ως εκ τούτου αυτές συνιστούν πρόβλημα ήσσονος σημασίας.

Αυτό όπως θεωρείται έτσι μπορεί να είναι τυπικά έγκυρο, αλλά είναι σχεδόν βέβαιο ότι δίνει ανακριβή εικόνα και πληροφορεί κακώς (παράπλανα) – πόσο μάλλον κατευθύνει λανθασμένα. Τα παράπονα είναι ένα κοινωνικό γεγονός και τα κοινωνικά (αντίθετα από τα φυσικά) γεγονότα ποτέ σχεδόν δεν κατανέμονται κατά την καλούμενη «κανονική» κατανομή, η οποία ευρίσκεται τόσο συχνά στον κόσμο της φυσικής. (Η «κανονική κατανομή» των κοινωνικών γεγονότων σχεδόν πάντοτε είναι εκθετική,⁹ με την υπερβολή να είναι η τυπική καμπύλη). Με άλλα λόγια, η μεγάλη πλειονότητα των τμημάτων στο εργοστάσιο της εταιρείας, το οποίο απασχολούσε το 95% της εργατικής δύναμης, κανονικά δεν έχει ούτε μια έκφραση παραπόνου κατά τη διάρκεια ενός έτους.

Παρόμοια, το 90% του όγκου δραστηριότητας μιας επιχείρησης συχνά αντιπροσωπεύεται από το 2% ή το 5% του αριθμού των προϊόντων της, αλλά το 90% των παραγγελιών, σε αριθμό παραγγελιών, καλύπτουν συχνά μόνο το 4% ή το 5% του όγκου δραστηριοποίησης της εκμετάλλευσης αλλά εξηγούν το 90% περίπου των κόστων κ.ο.κ. Έτσι έχουμε δει σε πολλές εταιρείες:

Κατά κανόνα το 80% των διανομών-πωλητών μιας εταιρείας δικαιούν, στην καλύτερα των περιπτώσεων, το 20% της παραγωγής της,¹⁰ ενώ το 10% ή και λιγότεροι ίσως διανομείς-πωλητές δικαιούν τα 2/3 έως τα 3/4 των συνολικών πωλήσεων.

Αυτό, ατυχώς, πολλοί λίγοι μάνατζερ το γνωρίζουν. Τα «παραδοσιακά» συστήματα πληροφόρησης (ιδίως αυτά της λογιστικής) αποκρύπτουν μάλλον παρά δίνουν τη δέουσα έμφαση στο γεγονός αυτό. (Ειδίως η κατανομή, ο επιμερισμός των γενικών δαπανών τείνει να επισκοπίζει την «κανονική κατανομή» των οικονομικών και κοινωνικών φαινομένων). Αλλά η γνώση αυτού

του γεγονότος και η κατανόησή του συνιστούν προαπαιτούμενα για αποτελεσματικό έλεγχο – γιατί έλεγχος είναι πάνω απ' όλα η εφαρμογή της βασικής αρχής της οικονομίας,¹¹ αυτή σημαίνει κατανομή των προσπαθειών όπου αυτές μπορούν να παράγουν τα μέγιστα αποτελέσματα με το ελάχιστο ποσό ενέργειας. Αυτό σημαίνει κατανομή προσπαθειών στον μικρό αριθμό φαινομένων, τα οποία σε οποιαδήποτε κοινωνικοοικονομική κατάσταση –σε οποιαδήποτε οικονομική μονάδα– λογοδοτούν για τον μεγάλο όγκο των επιδιωκτέων αποτελεσμάτων.

Δίχως ελέγχους οι οποίοι αποκαλύπτουν ζωηρά και όσο το δυνατόν ακριβώς ποια είναι η πραγματική διάρθρωση των γεγονότων, ο μάνατζερ όχι μόνον στερείται, υπολείπεται γνώσης, κανονικά δεν μπορεί να αναμένεται πως θα κάνει σωστά πράγματα. Αντιθέτως, όλο το βάρος της καθημερινής εργασίας τον ωθεί προς κατανομή ενεργειών και πόρων σε αναλογία προς τον αριθμό των συμβάντων. Υφίσταται μια σταθερή τάση προς το να θέτει ενέργειες και πόρους όπου μπορούν να έχουν το ολίγιστο αποτέλεσμα, δηλαδή στον πάρα πολύ μεγάλο αριθμό φαινομένων τα οποία, μαζί, λογοδοτούν σχεδόν για καθόλου αποτελέσματα, π.χ. η μεγάλη ποσότητα των πωλητών (ιδίως οι καλύτεροι) μπορεί κάλλιστα να εργάζονται επί του 90% των πελατών, οι οποίοι όλοι μαζί αγοράζουν το 10% της παραγωγής, ή να εργάζονται επί του 90% των (σε προώθηση) προϊόντων, σε αριθμό ο οποίος συνολικά παράγει μόνο περίπου το 10% των εσόδων ή της τοποθέτησης (ως μερίδιο) της εταιρείας στην αγορά κ.ο.κ.

Το να αποκαλύψουμε τη διάρθρωση των οικονομικών και κοινωνικών συμβαμάτων θα ήταν μια μείζων συμβολή των νεότερων προσεγγίσεων στους διαχειριστικούς – διοικητικούς ελέγχους.

3. Το τρίτο σημαντικό χαρακτηριστικό του σχεδιασμού και της χρήσης των ελέγχων στις επιχειρήσεις είναι ότι η επιχείρηση συνιστά έναν θεσμό της κοινωνίας.¹² Αυτή υπάρχει για να συνεισφέρει στην οικονομία, την κοινωνία και το άτομο. Κατά συνέπεια, «αποτελέσματα»

σε μια επιχείρηση υπάρχουν μόνον έξω, πέρα από αυτήν, στην οικονομία, στην κοινωνία και με τον πελάτη. Είναι ο πελάτης μόνον ο οποίος δημιουργεί ένα «κέρδος». Οτιδήποτε εντός μιας επιχείρησης, η μεταποίηση/βιομηχανοποίηση, η εμπορία, η έρευνα κ.ο.κ., δημιουργεί μόνον κόστη, είναι μόνον ένα «κέντρο κόστους» (a cost centre).

Με άλλα λόγια, η «περιοχή διαχείρισης» (the «managerial» area) ασχολείται με κόστη μόνον. Τα αποτελέσματα είναι πάντοτε επιχειρηματικά (του επιχειρηματία). Αλλά δεν έχουμε επαρκή –πόσο μάλλον αξιόπιστη– πληροφόρηση όσον αφορά το τι συμβαίνει στους εκτός της επιχείρησης (σε σχέση με τη δραστηριοποίησή της).¹³ Μπορούμε εύκολα να καταχωρούμε και συνεπώς να ποσοτικοποιούμε την αποδοτικότητα, δηλαδή τις προσπάθειες. Έχουμε ακόμη λίγα σχετικώς μέσα με τα οποία να καταχωρούμε και να ποσοτικοποιούμε το σύνολο των επιδράσεων, επιτεύξεων, επιτελέσεων, δηλαδή και αυτών που αφορούν όλους τους εκτός της επιχείρησης. (Είναι, π.χ., μικρή αξία να έχουμε το πλέον αποδοτικό μηχανολογικό τμήμα εάν αυτό σχεδιάζει το λάθος προϊόν.) Το τι ο σημερινός οργανισμός χρειάζεται πρώτα απ' όλα είναι μια συνθετική έννοια «οργάνων» μέτρησης για τους εκτός της επιχείρησης. Εάν οι σύγχρονοι «έλεγχοι» πρόκειται να κάνουν μια συμβολή, θα ήταν κυριότατα εδώ.

4. Σε όρους προδιαγραφών για άσκηση αποτελεσματικών ποσοτικών ελέγχων θα πρέπει να εξετάζουμε την επιχείρηση ως κάτι το ιδιαίτερο δηλαδή, ως μια ξεχωριστή σφαίρα ανθρώπινης δράσης. Η επιχείρηση (αντίθετα από όλα τα φυσικά και τα μηχανικά συστήματα) επιδεικνύει ένα μεγάλο εύρος γεγονότων και αποτελεσμάτων που είναι βαθιάς σημασίας και όμως δεν είναι δυνατόν να ποσοτικοποιηθεί εντός οποιουδήποτε συστήματος μέτρησης με σημασία. Αλλά η επιχείρηση, επίσης (αντίθετα από οποιοδήποτε άλλο κοινωνικό σύστημα), έχει ένα μεγάλο εύρος

γεγονότων και αποτελεσμάτων τα οποία είναι δυνατόν να ποσοτικοποιηθούν. Η επιχείρηση είναι το μόνο σύστημα που γνωρίζουμε το οποίο έχει αμφότερα τα είδη, ποσοτικοποίησιμα και μη ποσοτικοποίησιμα αποτελέσματα και συμβάματα, τα οποία αμφότερα είναι μεγάλης σημασίας. Έτσι, ενδεικτικά αναφέρουμε, η ικανότητα, ή όπως άλλως, να προσελκύνονται ικανοί άνθρωποι είναι ένα περισσότερο σημαντικό γεγονός για μια εταιρεία από την κατάσταση κερδών του τελευταίου έτους.

Άρα, μια ισορροπία μεταξύ των μετρήσιμων και μη μετρήσιμων είναι ένα κεντρικό και συνεχές πρόβλημα της διοίκησης. Από πολλές απόψεις αυτή είναι το πρόβλημα της διοίκησης και η αληθινή περιοχή λήψης κρίσιμων αποφάσεων.

Ως εκ τούτων, μετρήσεις οι οποίες δεν εξηγούν καθαρά τις παραδοχές, από την άποψη του μη μετρήσιμου, οι οποίες γίνονται –ως παράμετροι ενός προβλήματος ή σε οποιαδήποτε άλλη μορφή– κατευθύνουν λανθασμένα. Στην πραγματικότητα, αυτές παραπλανούν. Ακόμη όσο περισσότερο μπορούμε να ποσοτικοποιήσουμε τις αληθινές μετρήσιμες περιοχές τόσο μεγαλύτερος ο πειρασμός να θέτουμε όλη μας την έμφαση επ' αυτών – τόσο μεγαλύτερος, συνεπώς, ο κίνδυνος πως ό,τι μοιάζει με καλύτερους «ελέγχους» θα σημαίνει στην πραγματικότητα λιγότερο «έλεγχο», εάν δεν εξέλθει τελείως κάθε έλεγχος μια επιχείρηση.

Ας σημειώσουμε τα τελικά σχόλια του P. Drucker:

α) Ο πραγματικός «έλεγχος» της οικονομικής μονάδας συνιστά τη βάση, το υπόβαθρο της συμπεριφοράς και την αιτία της ενέργειας (της δράσης).

β) Η επιλογή των εργαζόμενων και οι αποφάσεις προαγωγής είναι οι πραγματικοί «έλεγχοι».

γ) Με ένα σύστημα «ελέγχων» το οποίο δεν είναι σε συμφωνία με αυτή την αλήθεια που εκθέσαμε και το οποίο δεν βασίζεται πρωτίστως

στους ανθρώπους¹⁴ του οικονομικού οργανισμού, οι αποφάσεις θα είναι στην καλύτερη περίπτωση αναποτελεσματικές και θα ωθούν τον οργανισμό αυτόν εκτός ελέγχου.¹⁵

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Όπως π.χ. τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες, εταιρείες επενδύσεων (χαρτοφυλακίου), ασφαλιστικά ταμεία κ.λπ. οικονομικές μονάδες, που διαθέτουν σημαντικά κεφάλαια για επένδυση ή για τοποθέτηση αποταμιεύσεων μικροεπενδυτών κ.ο.κ.

2. Περιλήφθηκε στο βιβλίο των καθηγητών Bonini, Jaedicke, Wagner, «Management Controls – New Directions in Basic Research».

3. Για περαιτέρω ανάπτυξη βλ. επίσης Backer, Morton, & L.E. Jacobsen, «Cost Accounting: A Managerial Approach», McGraw-Hill, New York, 1964 Moonitz, Maurice, & A. C. Littleton, «Significant Accounting Essays», Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1965.

4. Γιατί κοινωνικό οργανισμό συνιστούν και οι οργανώσεις του υπόκοσμου, οι εγκληματικές κ.λπ., οι οποίες, βέβαια, κάθε άλλο παρά θεσμοθετημένες είναι...

5. Ανώτατο στέλεχος μιας επιχείρησης επιφορτισμένο με τον έλεγχο των πεπραγμένων σε μια χρήση, στη μελέτη και ανάλυση των στοιχείων για την εξαγωγή γενικότερων συμπερασμάτων για τη διαχρονική πορεία της. Ο όρος περιλαμβάνει συνήθως και τον αρμόδιο προϊστάμενο τον υπεύθυνο για τη λειτουργία του λογιστηρίου. Ο όρος συχνά προφέρεται (και γράφεται) και ως controller, εκ της γαλλικής προέλευσης της αντίστοιχης λέξης.

6. Γ' αυτό έχει αναπτυχθεί και διευρυνθεί περαιτέρω ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου και του εσωτερικού ελεγκτή.

7. «...ως βασικά γνωρίσματα των οικονομικών μονάδων δέον να θεωρούνται: ο προορισμός

των = κάλυψις των αναγκών· η υπόστασις των = οργανική συνύφανσις (οργανωτική ενότης) των συντελεστών της παραγωγής· η διάρκειά των = ουχί απλώς μεμονωμένοι, ασύνδετοι ενέργεια· η αρχή η διέπουσα τας ενέργειας των = ροπή προς την αποτελεσματικότητα. Ετερά τινα γνωρίσματα, ως είναι: η μορφή, το κίνητρον (κερδοσκοπικόν ή μη), η υπεύθυνος ανάλυσις τολμημάτων κ.ά. είναι δευτερεύοντα στοιχεία, αν και απαραίτητα προκειμένης διακρίσεως του συνόλου των οικονομικών μονάδων εις μερικότερας κατηγορίας (εξισωτικές, κτητικές, ποριστικές κ.ά.)» Από το κλασικό βιβλίο του σοφού καθηγητή Μάριου Ν. Τσιμάρου, Αρχαία Οικονομικής των Εκμεταλλεύσεων και Επιχειρήσεων, τεύχος πρώτον, Αθήναι 1957, σ. 34.

8. Η συμμετοχική διοίκηση συνιστά και αυτή μια τεχνική προϋπολογιστικού ελέγχου, η οποία χρησιμοποιεί - αξιοποιεί τη σκέψη όλων των εργαζομένων στην κατάρτιση/σύνταξη ελεγκτικών προϋπολογισμών (controlling budgets). Η τεχνική αυτή παρέχει τόσο χρηματοοικονομική όσο και ψυχολογική παρακίνηση για καλύτερο έλεγχο κόστους. Ένα από τα πρώτα βιβλία που γράφησαν επί του θέματος αυτού ήταν αυτό των Frederic Herzberg, Bernard Mauser, & Barbara Snyderman, «The Motivation to Work», Wiley, New York 1959. Με βάση αυτή την τεχνική στόχοι ελέγχου του κόστους μπορεί να δηλώνονται σε γραπτή μορφή, με τους εργαζόμενους να συμμετέχουν υποβάλλοντας εγγράφως υποδείξεις. Αυτή η τεχνική ελέγχου του κόστους ήταν «της μόδας» στις ΗΠΑ τις δεκαετίες 1960 και 1970. Για μια μοναδική στα ελληνικά παρουσίαση των πάμπολλων αυτών τεχνικών οι οποίες προτάθηκαν και/ή αξιοποιήθηκαν, βλ. Β. Φ. Φίλιος, «Διοικητική Λογιστική», εκδόσεις «Ελλην», τόμος Ι, Αθήνα 1998.

9. exponential: Στατιστικά ο όρος χρησιμοποιείται για τα μεταβλητέα μεγέθη τα οποία αναπτύσσονται με βάση εκθέτη ή συντελεστή

(σταθερό ή μεταβλητό).

10. Την ανισορροπία αυτή στις κοινωνικές ενέργειες και στα αποτελέσματά τους εντόπισε - επεσήμανε πρώτος (και για αρκετές δεκαετίες ο μοναδικός μελετητής/ερευνητής της) ο Ιταλός φιλόσοφος, οικονομολόγος και κοινωνιολόγος Βιλφρέδος Φρειδερίκος Σαμάσο Μαρκήσιος Παρέτο (1848-1923), ο οποίος θεωρείται και εκ των κυριότερων εκπροσώπων της μαθηματικής σχολής της πολιτικής οικονομίας και εκ των ιδρυτών της θεωρητικής οικονομικής σχολής της Λωζάννης. Ήταν μηχανικός (αρχικά) και ως τέτοιος έγραψε διατριβή «Επί της ισορροπίας των στερεών σωμάτων». Συνέβαλε ουσιαστικώς στην εισαγωγή της μαθηματικής μεθόδου στην κοινωνική ανάλυση, θεωρείται βασικός εκπρόσωπος της οριακής ανάλυσης, ενώ πρώτος ανέπτυξε την έννοια του οικονομικά άριστου (άριστο κατά Παρέτο). Ήταν ο διάδοχος του Λέον Βαλράς στο Πανεπιστήμιο της Λωζάνης (1893), του κατά τον Σουμπέτερ μέγιστου οικονομολόγου. Ο Παρέτο διατύπωσε τον νόμο 80/20 για τον οποίο βλ. Β. Φίλιος, «Η αρχή 80/20 και η σπουδαιότητά της», Accountancy Greece, Ιανουάριος-Μάρτιος 2025, τ. 58, σελ. 66-70.

11. «Πάσαν δράσιν διέπει η έμφυτος ροπή του ανθρώπου όπως επιδιώκη πάντοτε, είτε ενστικτωδώς είτε βάσει λελογισμένων ενεργειών, να επιτύχη την πραγματοποίησιν του μεγαλύτερου δυνατού αποτελέσματος, δια της μικροτέρας εκάστοτε προσπάθειάς. Η ροπή αυτή ορίζεται ως οικονομική αρχή ή αξίωμα, δηλαδή αρχή εξοικονομήσεως δυνάμεων, μέσων, θυσιών, αναλώσεων. Πρόκειται προδήλως περί ψυχολογικού φαινομένου καθολικής ισχύος, έχοντος βιολογικήν υπόστασιν» Μ. Ν. Τσιμάρου, ό.π., σ. 33.

12. Ο Μ. Τσιμάρου ομιλεί ευρύτερα για οικονομικούς οργανισμούς και οικονομικές μονάδες (ό.π.): «Το ότι οι υπό των ανθρώπων πραγματοποιούμενοι συνδυασμοί υλικών μέσων - εργα-

σίας συνιστούν οργανισμούς είναι, νομίζομεν, εμφανές. Διατί όμως χαρακτηρίζομεν τούτους ως οικονομικούς; Κατά τι δημόσιον μαιευτήριο, καλλιτεχνικόν σωματεϊόν κ.ά. είναι οικονομικά μονάδες, εφ' όσον επιδιώκουν εξοικονομικούς σκοπούς; Χαρακτηρίζονται ούτω διότι η δράσις των διέπεται από το καλούμενον οικονομικόν αξίωμα (ή οικονομική αρχή)» ... «Οικονομική μονάδα, συνιστά, ακόμη, αυτό τούτο το κράτος και συνεπώς άπασαι αι υπ' αυτού συνιστώμεναι υπηρεσίαι ή παρακρατικοί οργανισμοί (enti parastatali), δοθέντος ότι και τούτο -ανεξαρτήτως προς τας σχετικές προς την θεμελιώσιν του θεωρίας- παράγει, δικαιοσύνην κ.λπ., θεραπεύον ούτω σημαντικές ομαδικάς ανάγκας» (σ. 32)

13. Αυτό το κενό πληροφόρησης ήλθε να καλύψει, καταρχήν, η εταιρική κοινωνική λογιστική (corporate social accounting) μετά των μορφών κοινωνικής ελεγκτικής (social auditing). Αυτό το πεδίο της λογιστικής, το οποίο άρχισε να δημιουργείται περί τα τέλη της δεκαετίας του 1960, έχει τεράστια ανάπτυξη με πολυποικίλους επιμέρους, ειδικότερους κλάδους. Έτσι, π.χ., δημιουργήθηκε κλάδος λογοδοσίας ειδικά για επιπτώσεις των επιχειρήσεων στο περιβάλλον (environmental accounting) κ.ο.κ.

14. Αυτό γίνεται επιτακτικότερο με την επιταχυνόμενη ανάπτυξη και χρήση της τεχνητής νοημοσύνης ως ικανοποιητικό μέσο αντικατάστασης του ανθρώπινου νου.

15. Βλ. επίσης τα σχόλια του W. W. Cooper σε αυτή τη «διατριβή» του Drucker, σ. 328 κ.ε. στο βιβλίο των Bonini, Jaedicke & Wagner, «Management Controls - New Directions in Basic Research».

ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΩΝ ΕΞΩΚΕΦΑΛΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΓΓΥΗΤΙΚΩΝ ΕΙΣΦΟΡΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ (Α ΜΕΡΟΣ)

ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ Κ. ΞΕΝΟΣ
ΟΡΚΩΤΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΗΣ

1. Εισαγωγή

Με τα άρθρα 43 έως 120 του Ν. 4072/2012 θεσμοθετήθηκε στη χώρα μας η εταιρική μορφή της ιδιωτικής κεφαλαιουχικής εταιρείας. Στην παράγραφο 3 του άρθρου 43 «Βασικά χαρακτηριστικά» αναφέρεται ότι: «Οι εταίροι συμμετέχουν στην εταιρεία με κεφαλαιακές, με εξωκεφαλαιακές ή με εγγυητικές εισφορές». Στην παράγραφο 2 του άρθρου 76 «Είδη εισφορών» αναφέρεται ότι: «Οι εισφορές των εταίρων μπορεί να είναι τριών ειδών: κεφαλαιακές, εξωκεφαλαιακές και εγγυητικές. Κάθε εταιρικό μερίδιο εκπροσωπεί ένα μόνο είδος εισφοράς».

Στον νόμο περιελήφθη αρχικά το άρθρο 80 «Λογιστική παρακολούθηση των εισφορών», το οποίο στη συνέχεια καταργήθηκε με την περίπτωση (ε) της παραγράφου 3, του άρθρου

38 του Ν. 4308/2014, στο οποίο αναφερόταν ότι: «Ο τρόπος λογιστικής παρακολούθησης και παρουσίασης των εξωκεφαλαιακών και εγγυητικών εισφορών καθορίζεται με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας. Η κατά το καταστατικό αποτίμηση των εξωκεφαλαιακών και των εγγυητικών εισφορών καταχωρίζεται σε λογαριασμούς των ιδίων κεφαλαίων».

1.1. Κεφαλαιακές εισφορές

Στην παράγραφο 1 του άρθρου 77 του Ν. 4072/2012 αναφέρεται ότι: «Οι κεφαλαιακές εισφορές αποτελούν εισφορές σε μετρητά ή σε είδος που σχηματίζουν το κεφάλαιο της εταιρείας».

1.2. Εξωκεφαλαιακές εισφορές

Στην παράγραφο 1 του άρθρου 78 του Ν. 4072/2012 αναφέρεται ότι: «Οι εξωκεφαλαιακές εισφορές συνίστανται σε παροχές που δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο κεφαλαιακής εισφοράς, όπως απαιτήσεις που προκύπτουν από ανάληψη υποχρέωσης εκτέλεσης εργασιών ή παροχής υπηρεσιών. Οι παροχές αυτές πρέπει να εξειδικεύονται στο καταστατικό και εκτελούνται για ορισμένο ή αόριστο χρόνο».

1.3. Εγγυητικές εισφορές

Στην παράγραφο 1 του άρθρου 79 του Ν. 4072/2012 αναφέρεται ότι: «Εγγυητικές εισφορές είναι εισφορές που συνίστανται στην ανάληψη ευθύνης έναντι των τρίτων για τα χρέη της εταιρείας μέχρι του ποσού που ορί-



ζεται στο καταστατικό».

Στην παράγραφο 2 του άρθρου 79 του Ν. 4072/2012 αναφέρεται ότι: «Η αξία κάθε εγγυητικής εισφοράς καθορίζεται στο καταστατικό και δεν μπορεί να υπερβαίνει το εβδομήντα πέντε τοις εκατό (75%) του ποσού της ευθύνης που ορίζεται στο καταστατικό».

Στην παράγραφο 5 του άρθρου 79 του Ν. 4072/2012 αναφέρεται ότι: «Ο εταίρος που έχει παράσχει εγγυητική εισφορά και κατέβαλε εταιρικό χρέος δεν έχει δικαίωμα αναγωγής κατά της εταιρείας».

2. Διατάξεις του Ν. 4072/2012 και αναφορές της αιτιολογικής εκθέσεως επί του νόμου αυτού που εδραιώνουν την άποψη ότι οι εξωκεφαλαιακές και οι εγγυητικές εισφορές δεν επιτρέπεται να καταχωρίζονται σε λογαριασμούς της καθαρής θέσεως

Η άποψη ότι οι εξωκεφαλαιακές και οι εγγυητικές εισφορές δεν επιτρέπεται να καταχωρίζονται και να παρακολουθούνται σε λο-

γαριασμούς της καθαρής θέσεως εδράζεται:

1. Στην παράγραφο Δ «Η αποσύνδεση της εταιρικής συμμετοχής από το κεφάλαιο» του γενικού μέρους της αιτιολογικής εκθέσεως επί του Ν. 4072/2012.

2. Στην παράγραφο 1 του άρθρου 78 «Εξωκεφαλαιακές εισφορές» του Ν. 4072/2012.

3. Στην αιτιολογική έκθεση επί του άρθρου 78 «Εξωκεφαλαιακές εισφορές» του Ν. 4072/2012.

4. Στην κατάργηση του άρθρου 80 του Ν. 4072/2012.

2.1. Παράγραφος Δ. «Η αποσύνδεση της εταιρικής συμμετοχής από το κεφάλαιο» του γενικού μέρους της αιτιολογικής εκθέσεως επί του Ν. 4072/2012

Στην παράγραφο Δ. «Η αποσύνδεση της εταιρικής συμμετοχής από το κεφάλαιο» του γενικού μέρους της αιτιολογικής εκθέσεως επί του Ν. 4072/2012 αναφέρεται ότι: «Βασική καινοτομία του σχεδίου είναι η αποσύνδεση της εταιρικής συμμετοχής και των μεριδίων

από το κεφάλαιο» και ότι «Τα εταιρικά μερίδια ανάγονται όχι αποκλειστικά στο κεφάλαιο, ως μοναδικό παρονομαστή, αλλά σε ένα ευρύτερο παρονομαστή, που αποτελείται από την αξία του συνόλου των εισφορών. Αυτό είναι ίσως το βασικότερο χαρακτηριστικό της προτεινόμενης νέας εταιρικής μορφής: Πράγματι, κατά το σχέδιο νόμου γίνονται δεκτές και άλλες εισφορές (πλην των κεφαλαιακών) και μάλιστα εισφορές που είτε από τη φύση τους δεν μπορούν να παρασταθούν στον ισολογισμό, όπως είναι η εργασία, είτε συνίστανται στην ανάληψη εγγυητικής ευθύνης για τα χρέη της εταιρείας («εγγυητικές» εισφορές, στη Γαλλία καλούνται «capital d'engagement»). Κατά τούτο η εταιρεία μπορεί να έχει στοιχεία προσωπικής εταιρείας.

Οι αναφορές αυτές εδραίωναν την άποψη ότι οι εξωκεφαλαιακές και οι εγγυητικές εισφορές δεν επιτρέπεται να καταχωρίζονται και να παρακολουθούνται σε λογαριασμούς των ιδίων κεφαλαίων και, επιπλέον, ότι οι εγγυητικές εισφορές συναντώνται σε προσω-

πικές εταιρείες.

Στις προσωπικές εταιρείες το εταιρικό κεφάλαιο είναι, συνήθως, μικρό και πολλές φορές συμβολικό και καταβάλλεται από τους εταίρους σε χρήμα ή σε είδος. Μετά την καταβολή του εταιρικού κεφαλαίου και την απόκτηση της ιδιότητας του ομόρρυθμου εταίρου, γεννάται η εκ του νόμου απορρέουσα απεριόριστη και εις ολόκληρο ευθύνη του για χρέη της εταιρείας.

Στην ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία η ανάληψη της εγγυητικής εισφοράς είναι προϋπόθεση για την απόκτηση των εταιρικών μεριδίων και της εταιρικής ιδιότητας. Επιπλέον, η ευθύνη του εγγυητικού εταίρου περιορίζεται μέχρι του ποσού της αναληφθείσας δεσμεύσεως, δηλαδή δεν είναι απεριόριστη, όπως αυτή του ομόρρυθμου εταίρου.

Επομένως, οι εγγυητικές εισφορές δεν συναντώνται σε προσωπικές εταιρείες και η ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία είναι μια αμιγής μορφή κεφαλαιουχικής εταιρείας.

2.2. Παράγραφος 1 του άρθρου 78 «Εξωκεφαλαιακές εισφορές» του Ν. 4072/2012

Στην παράγραφο 1 του άρθρου 78 του Ν. 4072/2012 αναφέρεται ότι: «Οι εξωκεφαλαιακές εισφορές συνίστανται σε παροχές που δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο κεφαλαιακής εισφοράς, όπως απαιτήσεις που προκύπτουν από ανάληψη υποχρέωσης εκτέλεσης εργασιών ή παροχής υπηρεσιών. Οι παροχές αυτές πρέπει να εξειδικεύονται στο καταστατικό και εκτελούνται για ορισμένο ή αόριστο χρόνο».

Η διάταξη αυτή αποτελεί ενσωμάτωση στον νόμο του άρθρου 7 της Οδηγίας 77/91/ΕΟΚ/1976 (δεύτερη εταιρική οδηγία), στο οποίο αναφέρεται ότι: «Το καλυφθέν εταιρικό κεφάλαιο μπορεί να αποτελείται μόνο από στοιχεία ενεργητικού δεκτικά οικονομικής αποτίμησης. Πάντως, τα στοιχεία αυτά του

ενεργητικού δεν μπορούν να αποτελούνται από αναλήψεις υποχρεώσεων που αφορούν την εκτέλεση εργασιών ή την παροχή υπηρεσιών». Η Οδηγία υπέστη στη συνέχεια σημαντικές τροποποιήσεις με νεότερες Οδηγίες, αλλά η διάταξη αυτή παρέμεινε αμετάβλητη σε όλες τις μεταγενέστερες τροποποιήσεις. Στην τροποποίηση με την Οδηγία 1132/2017 ΕΕ η διάταξη άλλαξε αριθμηση και περιλαμβάνεται πλέον στο άρθρο 46, χωρίς οποιαδήποτε αλλαγή στο περιεχόμενό της.

Η διάταξη ενσωματώθηκε στα νομοθετήματα για τις λοιπές μορφές κεφαλαιουχικών εταιρειών, ως ακολούθως:

1. Στην παράγραφο 5 του άρθρου 8 «Κεφάλαιο της ανώνυμης εταιρείας» του Κ.Ν. 2190/1920 αναφερόταν ότι: «Το μετοχικό κεφάλαιο αποτελείται μόνο από στοιχεία ενεργητικού που μπορούν να τύχουν χρηματικής αποτίμησης. Τα στοιχεία αυτά του ενεργητικού δεν μπορεί να περιλαμβάνουν απαιτήσεις που προκύπτουν από ανάληψη υποχρέωσης εκτέλεσης εργασιών ή παροχής υπηρεσιών».

2. Στην παράγραφο 2 του άρθρου 17 «Εισφορές σε είδος και αποτίμηση των εισφορών αυτών» του Ν. 4548/2018 αναφέρεται ότι: «Οι εισφορές σε είδος αποτελούνται μόνο από στοιχεία ενεργητικού, τα οποία μπορούν να τύχουν χρηματικής αποτίμησης. Τα στοιχεία αυτά του ενεργητικού δεν μπορεί να περιλαμβάνουν απαιτήσεις που προκύπτουν από ανάληψη υποχρέωσης εκτέλεσης εργασιών ή παροχής υπηρεσιών».

3. Στην παράγραφο 1 του άρθρου 5 «Εισφορές σε είδος» του Ν. 3190/1955 αναφέρεται ότι: «Οι εισφορές σε είδος επιτρέπονται, μόνο αν το εισφερόμενο στοιχείο αποτελεί περιουσιακό αγαθό, το οποίο είναι δεκτικό χρηματικής αποτίμησης».

Σκοπός της διατάξεως του άρθρου 7 της Οδηγίας 77/91/ΕΟΚ/1976 είναι η αποτροπή της συγκροτήσεως εικονικού μετοχικού ή εταιρικού κεφαλαίου με μια διάταξη του

καταστατικού, με την οποία οι μέτοχοι ή οι εταίροι θα αναλαμβάνουν τη δέσμευση να εκτελέσουν εργασίες για λογαριασμό της εταιρείας ή να παράσχουν υπηρεσίες προς την εταιρεία. Το συμβατικό δικαίωμα της εταιρείας και η αντίστοιχη συμβατική δέσμευση των μετόχων ή των εταίρων να εκτελέσουν εργασίες για λογαριασμό της εταιρείας ή να παράσχουν υπηρεσίες προς αυτή, από λογιστικής απόψεως, δεν αντιπροσωπεύουν πραγματική απαίτηση και αντίστοιχη πραγματική υποχρέωση. Το συμβατικό αυτό δικαίωμα και η αντίστοιχη συμβατική δέσμευση παρακολουθούνται σε ζεύγος λογαριασμών τάξεως και γνωστοποιούνται στις εξεζητηματικές σημειώσεις (προσάρτημα) των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Η παράγραφος 1 του άρθρου 78 του Ν. 4072/2012 απαιτεί οι υπεσχημένες παροχές των εξωκεφαλαιακών εταίρων προς την εταιρεία να εξειδικεύονται στο καταστατικό και να εκτελούνται για ορισμένο ή αόριστο χρόνο. Επομένως, οι εξωκεφαλαιακές εισφορές δεν συνίστανται σε «απαιτήσεις που προκύπτουν από ανάληψη υποχρέωσης εκτέλεσης εργασιών ή παροχής υπηρεσιών», δηλαδή σε δεσμεύσεις, αλλά σε πραγματικές «απαιτήσεις που προκύπτουν από την εκτέλεση εργασιών ή την παροχή υπηρεσιών», σε εκπλήρωση των αναληφθεισών δεσμεύσεων. Η ανάληψη δεσμεύσεως από μόνη της δεν μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο καμιάς εισφοράς, ούτε κεφαλαιακής, ούτε εξωκεφαλαιακής. Η ανάληψη δεσμεύσεως από τους κεφαλαιακούς εταίρους να εισφέρουν στην εταιρεία χρήμα ή είδος δεν αποτελεί από μόνη της εισφορά, αλλά απαιτείται οι κεφαλαιακοί εταίροι να εισφέρουν πράγματι το χρήμα ή το είδος στην εταιρεία. Προφανώς, η διατύπωση της διατάξεως της παραγράφου 1 του άρθρου 78 του Ν. 4072/2012 είναι προβληματική και προκαλεί σύγχυση.

2.3. Αιτιολογική έκθεση επί της παραγράφου 1 του άρθρου 78 του Ν. 4072/2012

Στην αιτιολογική έκθεση επί της παραγράφου 1 του άρθρου 78 του Ν. 4072/2012, όπου σχολιάζονται οι εξωκεφαλαιακές εισφορές, αναφέρεται ότι: «Πρόκειται για εισφορές που συναντώνται σε προσωπικές εταιρείες». Στις προσωπικές εταιρείες το εταιρικό κεφάλαιο είναι, συνήθως, μικρό και πολλές φορές συμβολικό και καταβάλλεται από τους εταίρους σε χρήμα ή σε είδος. Η παροχή προσωπικής εργασίας από τους ομόρρυθμους εταίρους δεν συνδέεται με την απόκτηση της εταιρικής μερίδας, αλλά παρέχεται μετά την απόκτηση της εταιρικής ιδιότητας και αποσκοπεί στην υλοποίηση του εταιρικού σκοπού και στην προσδοκία κερδοφορίας, η οποία αποτελεί την κύρια πηγή αποκτήσεως εισοδήματος για τα πρόσωπα αυτά. Επομένως, οι εξωκεφαλαιακές εισφορές δεν συναντώνται σε προσωπικές εταιρείες.

2.4. Κατάργηση του άρθρου 80 του Ν. 4072/2012

Μετά την κατάργηση του άρθρου 80 του Ν. 4072/2012 εδραιώθηκε περαιτέρω η άποψη ότι οι εξωκεφαλαιακές και οι εγγυητικές εισφορές δεν επιτρέπεται να καταχωρίζονται και να παρακολουθούνται σε λογαριασμούς της καθαρής θέσεως.

3. Επιχειρήματα των υποστηρικτών της απόψεως ότι οι εξωκεφαλαιακές και οι εγγυητικές εισφορές δεν επιτρέπεται να καταχωρίζονται σε λογαριασμούς της καθαρής θέσεως

Οι υποστηρικτές της απόψεως ότι οι εξωκεφαλαιακές και οι εγγυητικές εισφορές δεν επιτρέπεται να καταχωρίζονται και να παρακολουθούνται σε λογαριασμούς της καθαρής θέσεως προβάλλουν τα κατωτέρω επιχειρήματα:

1. Η αποτίμηση των εξωκεφαλαιακών και των εγγυητικών εισφορών από τους εταίρους και όχι από κάποιον ειδήμονα εκτιμητή, όμοιο με τους εκτιμητές του άρθρου 17 του Ν. 4548/2018, στερείται αντικειμενικότητας.

2. Οι εξωκεφαλαιακές εισφορές δημιουργούν σχέση εταιρική κι όχι σχέση εξαρτημένης εργασίας, η οποία θα μπορούσε να δικαιολογήσει μισθό.

3. Οι εξωκεφαλαιακές και οι εγγυητικές εισφορές δεν είναι δεκτικές χρηματικής αποτιμήσεως.

3.1. Η αποτίμηση των εξωκεφαλαιακών και των εγγυητικών εισφορών από τους εταίρους και όχι από κάποιον ειδήμονα εκτιμητή, όμοιο με τους εκτιμητές του άρθρου 17 του Ν. 4548/2018, στερείται αντικειμενικότητας

Αντικειμενική θεωρείται η συναλλαγή η οποία πραγματοποιείται μεταξύ μερών που έχουν γνώση της αγοράς, ενεργούν με τη θέλησή τους και έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα. Κλασική περίπτωση αντικειμενικής συναλλαγής είναι η αγοραπωλησία. Στη συναλλαγή της αγοραπωλησίας τα συμβαλλόμενα μέρη έχουν γνώση της αγοράς, ενεργούν με τη θέλησή τους και έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα. Ο αγοραστής επιθυμεί να αγοράσει σε χαμηλή τιμή, ο πωλητής επιθυμεί να πωλήσει σε υψηλή τιμή. Η τιμή στην οποία θα συμπέσουν τα συμφέροντα των δύο μερών και θα πραγματοποιηθεί η συναλλαγή θεωρείται εύλογη και αντικειμενική. Στον αντίποδα βρίσκονται οι συναλλαγές που πραγματοποιούνται εντός των εταιρειών ενός ομίλου (ενδοοικιακές συναλλαγές), στις οποίες οι τιμές προσδιορίζονται με κριτήρια που εξυπηρετούν σκοπιμότητα και όχι με όρους αγοράς. Οι τιμές αυτές ονομάζονται τιμές μεταβίβασης (Transfer Pricing) και όχι τιμές αγοράς, διότι στερούνται αντικειμενικότητας. Επειδή μέσω υποκειμενικών τιμολογήσεων

μπορεί να καταστρατηγούνται τα συμφέροντα κατόχων συμμετοχικών τίτλων που δεν συμμετέχουν στη διοίκηση της εταιρείας, σε όλες τις πολιτισμένες χώρες έχει θεσμοθετηθεί νομοθεσία που επιβάλλει οι ενδοοικιακές συναλλαγές να πραγματοποιούνται με όρους αγοράς (οι εταιρείες του ομίλου πρέπει να τιμολογούν τα εντός ομίλου μεταβιβαζόμενα αγαθά ή παρεχόμενες υπηρεσίες με τις ίδιες τιμές που θα τιμολογούσαν ένα τρίτο, εκτός ομίλου, μέρος. Η συμφωνία των εταίρων για τον προσδιορισμό της τιμής της εξωκεφαλαιακής ή της εγγυητικής εισφοράς χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα, διότι οι εταίροι ενεργούν με τη θέλησή τους, έχουν γνώση της αγοράς και έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα. Οι κεφαλαιακοί εταίροι έχουν συμφέρον να υποτιμήσουν τις εξωκεφαλαιακές και τις εγγυητικές εισφορές, ενώ οι εξωκεφαλαιακοί και οι εγγυητικοί εταίροι έχουν συμφέρον να υπερτιμήσουν τις εισφορές της κατηγορίας στην οποία καθέναν ανήκει. Επομένως, η τιμή της εισφοράς που συμφωνείται από όλους τους εταίρους είναι αντικειμενική και εύλογη.

3.2. Οι εξωκεφαλαιακές εισφορές δημιουργούν σχέση εταιρική κι όχι σχέση εξαρτημένης εργασίας, η οποία θα μπορούσε να δικαιολογήσει μισθό

Στο γενικό μέρος της αιτιολογικής εκθέσεως απαριθμούνται τα πλεονεκτήματα της ιδιωτικής κεφαλαιουχικής εταιρείας, μεταξύ των οποίων, δυστυχώς, δεν περιλαμβάνεται, ίσως, το σημαντικότερο πλεονέκτημα που χαρακτηρίζει την εταιρική αυτή μορφή, το οποίο συνίσταται στη δυνατότητα επιχειρηματικής συνεργασίας μεταξύ προσώπων που διαθέτουν κεφάλαια, τα οποία θα καταστούν κεφαλαιακοί εταίροι, με πρόσωπα που διαθέτουν εξειδικευμένη επιστημονική ή επαγγελματική κατάρτιση, τα οποία θα καταστούν εξωκεφαλαιακοί εταίροι. Η συνεργασία αυτή είναι επωφελής και για τα δύο μέρη και προ-

άγει την εθνική οικονομία.

Οι κεφαλαιακοί εταίροι, κατά κανόνα, αποκτούν την πλειονότητα των εταιρικών μεριδίων, ενώ οι εξωκεφαλαιακοί εταίροι αποκτούν μικρό αριθμό εταιρικών μεριδίων και σε περιπτώσεις συμβολικής συμμετοχής αποκτούν από ένα εταιρικό μερίδιο. Στην περίπτωση αυτή, μεταξύ των εξωκεφαλαιακών εταιρών και της εταιρείας δημιουργείται μια σχέση εξαρτημένης εργασίας ή παροχής υπηρεσιών, ως κυρίαρχη σχέση, και μια συμμετοχική σχέση ως δευτερεύουσα σχέση, διότι οι εξωκεφαλαιακοί εταίροι προσδοκούν εισόδημα, κυρίως, από εξαρτημένη εργασία ή παροχή υπηρεσιών και δευτερευόντως από μερίσματα. Στην περίπτωση αυτή, οι κεφαλαιακοί εταίροι θα καταβάλλουν την εισφορά τους σε χρήμα ή σε είδος, ενώ οι εξωκεφαλαιακοί εταίροι θα εισφέρουν την εργασία τους ή θα παρέχουν τις υπηρεσίες τους για τον συμφωνημένο χρόνο, χωρίς χρηματικό αντάλλαγμα. Μετά την πάροδο του συμφωνημένου χρόνου και την ολοκλήρωση της υπεσχημένης παροχής χωρίς αντάλλαγμα, θα συνεχιστεί η παροχή της εργασίας ή των υπηρεσιών με χρηματικό αντάλλαγμα.

Πόσο σοβαρό μπορεί να είναι το επιχείρημα, ότι σε μια κατεξοχήν κεφαλαιουχική εταιρεία, όπως είναι η ανώνυμη εταιρεία, μπορεί ένας εργαζόμενος να αποκτήσει μετοχές της εταιρείας, είτε μέσω μετοχικών δικαιωμάτων προαίρεσης είτε με κεφαλαιοποίηση αδιανέμητων κερδών και χορήγηση στο προσωπικό μετοχών δωρεάν ή με αγορά μετοχών από τη χρηματιστηριακή αγορά, χωρίς απώλεια της σχέσεως μισθωτής εργασίας, και σε μια άλλη κεφαλαιουχική εταιρεία, όπως είναι η ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία, η απόκτηση της συμμετοχικής σχέσεως να συνεπάγεται την απώλεια της σχέσεως μισθωτής εργασίας; Ο κάτοχος ενός εταιρικού μεριδίου εξωκεφαλαιακός εταίρος, για να καλύψει τις βιοποριστικές του ανάγκες, βασίζεται, κυρίως, στο εισόδημα από την παροχή της μισθωτής εργασίας και δευτερευόντως στο εισόδημα από

το αναμενόμενο μέρισμα. Κατά τη γνώμη μας, ούτε στην εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, η οποία είναι μια υβριδική μορφή κεφαλαιουχικής και προσωπικής εταιρείας, μπορεί να έχουν βάση τέτοια επιχειρήματα.

Είναι αυτονόητο ότι τα προαναφερόμενα ισχύουν και στην περίπτωση που ο εξωκεφαλαιακός εταίρος είναι ένας εξωτερικός συνεργάτης, ο οποίος παρέχει στην εταιρεία, σε μόνιμη βάση, υπηρεσίες και για τη λήψη της αμοιβής του εκδίδει προς την εταιρεία το οικείο φορολογικό στοιχείο, για παράδειγμα ένας δικηγόρος που παρέχει στην εταιρεία υπηρεσίες νομικού συμβούλου, σε μόνιμη βάση και όχι κατ' αποκοπή, και παράλληλα διατηρεί και το δικηγορικό του γραφείο.

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η εταιρεία, για την εύρυθμη λειτουργία της, έχει απόλυτη ανάγκη την εξειδικευμένη γνώση του εξωκεφαλαιακού εταίρου, είτε αυτός είναι μισθωτός είτε είναι εξωτερικός συνεργάτης πάροχος υπηρεσιών, σε συνεχή βάση και όχι μόνο για τη χρονική περίοδο που ο εξωκεφαλαιακός εταίρος προσφέρει την εργασία του ή τις υπηρεσίες του χωρίς χρηματικό αντάλλαγμα, για την εκπλήρωση της αναληφθείσας δεσμεύσεώς του. Η παροχή μισθωτής εργασίας ή υπηρεσιών είναι πραγματική και αποτελεί για την εταιρεία δεδουλευμένη δαπάνη, είτε το αντάλλαγμα είναι χρηματικό είτε συνίσταται σε άλλης μορφής αντιπαροχή, όπως είναι η λήψη εταιρικών μεριδίων. Επομένως, η καταχώριση εκ μέρους της εταιρείας σχετικής δαπάνης και αντίστοιχης υποχρεώσεως είναι επιβεβλημένη. Αντίθετη θέση θα είχε ως αποτέλεσμα την κατάργηση, για τη συγκεκριμένη συναλλαγή, της βάσεως του δεδουλευμένου και την υιοθέτηση ταμειακής βάσεως. Είναι αυτονόητο ότι για το διάστημα που η μισθωτή εργασία ή οι υπηρεσίες παρέχονται χωρίς χρηματικό αντάλλαγμα, στην περίπτωση της μισθωτής εργασίας θα συντάσσεται μισθοδοτική κατάσταση, θα λογίζονται και θα αποδίδονται οι κατά νόμο ασφαλιστικές κρατήσεις και εισφορές και ο κατά νόμο φόρος μισθωτών

υπηρεσιών, ενώ στην περίπτωση της παροχής υπηρεσιών ο πάροχος θα εκδίδει το κατά νόμο φορολογικό στοιχείο και θα παρακρατείται και θα αποδίδεται ο κατά νόμο φόρος εισοδήματος. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται και η φορολογική αναγνώριση της σχετικής δαπάνης.

3.3. Οι εξωκεφαλαιακές και οι εγγυητικές εισφορές δεν είναι δεκτικές χρηματικής αποτιμήσεως

3.3.1. Εξωκεφαλαιακές εισφορές

Οι εξωκεφαλαιακές εισφορές συνίστανται, κυρίως, στην παροχή μισθωτής εργασίας ή στην παροχή υπηρεσιών. Αφού συμφωνηθεί ο αριθμός και η αξία εκδόσεως των εταιρικών μεριδίων που θα λάβει ο εξωκεφαλαιακός εταίρος, αν αυτή είναι μεγαλύτερη από την ονομαστική τους αξία, πρέπει να προσδιοριστεί ο χρόνος που απαιτείται ο εξωκεφαλαιακός εταίρος να παρέχει τη μισθωτή εργασία του ή τις υπηρεσίες του χωρίς χρηματικό αντάλλαγμα. Στην περίπτωση που ο εξωκεφαλαιακός εταίρος έχει την ιδιότητα του μισθωτού ή του παρόχου υπηρεσιών πριν την απόκτηση της εταιρικής ιδιότητας, υπάρχει ήδη καταβαλλόμενος μηνιαίος μισθός ή μηνιαία αμοιβή για τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Στην περίπτωση που ο εξωκεφαλαιακός εταίρος αποκτήσει την ιδιότητα του μισθωτού ή του παρόχου υπηρεσιών μετά την απόκτηση της εταιρικής ιδιότητας, ο μηνιαίος μισθός ή μηνιαία αμοιβή για τις παρεχόμενες υπηρεσίες που θα καταβληθεί συμφωνείται μεταξύ των μερών με βάση τους μισθούς ή τις αμοιβές που ισχύουν στην αγορά. Αν διαρευθεί η αξία εκδόσεως των εταιρικών μεριδίων με το μηνιαίο καθαρό (πληρωτέο) ποσό καταβαλλόμενων ή συμφωνημένων μισθού ή αμοιβής, προκύπτει ο χρόνος (μήνες) που απαιτείται ο εξωκεφαλαιακός εταίρος να παρέχει τη μισθωτή εργασία του ή τις υπηρεσίες του χωρίς χρηματικό αντάλλαγμα.

Επομένως, το επιχείρημα ότι οι εξωκεφαλαιακές εισφορές δεν είναι δεκτικές χρημα-

τικής αποτιμήσεως είναι έωλο.

Διευκρινίζεται ότι στον Ν. 4072/2012 για την ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία, όπως και στον Ν. 3190/1955 για την εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, δεν γίνεται αναφορά για τη δυνατότητα εκδόσεως εταιρικών μεριδίων υπέρ το άρτιο. Από μελετητές του εμπορικού δικαίου υποστηρίζεται η άποψη ότι δεν επιτρέπεται η έκδοση εταιρικών μεριδίων υπέρ το άρτιο κατά την ίδρυση της εταιρείας περιορισμένης ευθύνης, επιτρέπεται όμως στην περίπτωση μεταγενέστερης αύξησεως του εταιρικού της κεφαλαίου. Έχουμε τη γνώμη ότι η ίδια άποψη πρέπει να υιοθετηθεί και για την ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία.

3.3.2. Εγγυητικές εισφορές

Οι εγγυητικές εισφορές καταχωρίζονται στην καθαρή θέση, μόνο στην περίπτωση που ο εγγυητικός εταίρος καταβάλει σε τρίτους χρηματικά ποσά για λογαριασμό της εταιρείας. Η εκ μέρους του εγγυητικού εταίρου εξόφληση χρεών της εταιρείας ισοδυναμεί με καταβολή της εισφοράς του και μάλιστα σε μετρητά. Επομένως, το επιχείρημα ότι οι εγγυητικές εισφορές δεν είναι δεκτικές χρηματικής αποτιμήσεως είναι έωλο.

4. Προβλήματα από τη μη καταχώριση των εξωκεφαλαιακών και των εγγυητικών εισφορών σε λογαριασμούς της καθαρής θέσεως

Η μη καταχώριση των εξωκεφαλαιακών και των εγγυητικών εισφορών σε λογαριασμούς της καθαρής θέσεως θα δημιουργούσε σοβαρότατα προβλήματα στις ακόλουθες περιπτώσεις:

1. Η παράγραφος 1 του άρθρου 82 «Εξαγορά υποχρεώσεων από εξωκεφαλαιακές ή εγγυητικές εισφορές» παρέχει στον εταίρο το δικαίωμα να εξαγοράσει τις υποχρεώσεις που έχει αναλάβει από εξωκεφαλαιακή ή εγγυητική εισφορά, μετατρέποντας τα μερίδιά του σε μερίδια κεφαλαιακής εισφοράς και καθάλλοντας στην εταιρεία, υπό μορφή αυξη-

σεως κεφαλαίου, για μεν την εξωκεφαλαιακή εισφορά ποσό ίσο με την αξία της εισφοράς του, όπως ορίσθηκε στο καταστατικό, για δε την εγγυητική εισφορά το πλήρες ποσό της ευθύνης του. Αν οι υποχρεώσεις αυτές έχουν εν μέρει εκπληρωθεί, το καταβλητέο ποσό ορίζεται από την εταιρεία αναλογικά. Ανακύπτει, αυτομάτως, το ερώτημα αναφορικά με τον τρόπο που θα πραγματοποιηθεί η λογιστική καταχώριση στην καθαρή θέση της κεφαλαιακής εισφοράς που θα προκύψει από τη μετατροπή εξωκεφαλαιακών μεριδίων, τα οποία δεν έχουν καταχωριστεί ως εξωκεφαλαιακή εισφορά σε λογαριασμό της καθαρής θέσεως και τα οποία, στο σύνολό τους ή κατά ένα μέρος, έχουν προκύψει από εισφορά στοιχείων «μη δυνάμενων να κεφαλαιοποιηθούν».

2. Στις παραγράφους 1 και 3 του άρθρου 106 «Μετατροπή ιδιωτικής κεφαλαιουχικής εταιρείας σε άλλη εταιρική μορφή» προβλέπονται τα ακόλουθα:

(α) Στην παράγραφο 1 προβλέπεται η δυνατότητα μετατροπής της ιδιωτικής κεφαλαιουχικής εταιρείας σε εταιρεία άλλης μορφής με απόφαση των εταίρων.

(β) Στην παράγραφο 3 προβλέπεται ότι αν υπάρχουν μερίδια που αντιστοιχούν σε εξωκεφαλαιακές εισφορές, πρέπει πριν από τη μετατροπή να υπογραφεί σύμβαση μεταξύ εταιρείας και εταίρου που να ρυθμίζει την εκπλήρωση των σχετικών υποχρεώσεων μετά τη μετατροπή.

Ανακύπτει, αυτομάτως, το ερώτημα, αναφορικά με τον τρόπο που θα πραγματοποιηθεί η λογιστική καταχώριση στην καθαρή θέση του μέρους του μετοχικού κεφαλαίου που θα προκύψει από τη μετατροπή εξωκεφαλαιακών εταιρικών μεριδίων σε μετοχές, τα οποία δεν έχουν καταχωριστεί ως εξωκεφαλαιακές εισφορές σε λογαριασμό της καθαρής θέσεως και τα οποία, στο σύνολό τους, έχουν προκύψει από εισφορά στοιχείων «μη δυνάμενων να κεφαλαιοποιηθούν».

Το Β' Μέρος του άρθρου θα δημοσιευτεί στο επόμενο τεύχος.

Η ΕΥ ΕΛΛΑΔΟΣ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕ ΕΚΘΕΣΗ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΤΟΣ 2025

ΕΥ

Η ΕΥ Ελλάδος δημοσίευσε την τρίτη της Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, η οποία περιγράφει τη διοικητική προσέγγιση, τις πρακτικές και τις επιδόσεις της εταιρείας στα ουσιαστικά θέματα βιώσιμης ανάπτυξης που αφορούν το επιχειρηματικό της μοντέλο, όπως αυτά προέκυψαν από την ανάλυση ουσιαστικότητας που πραγματοποιήθηκε το 2025.

Η έκθεση έχει συνταχθεί σύμφωνα με τα πρότυπα GRI Standards 2021 και καλύπτει το οικονομικό έτος 2025 (OE25), ενώ περιλαμβάνει –για λόγους συγκρισιμότητας– και στοιχεία για τα OE 2024 και 2023. Έχει ως στόχο να ενημερώσει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη για την επίδραση της ΕΥ Ελλάδος στην οικονομία, το περιβάλλον και τους ανθρώπους, καθώς και για το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης, τις αρχές δεοντολογίας και τις πρακτικές υπεύθυνης λειτουργίας που υποστηρίζουν τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας.

Νέες υπηρεσίες και επιτεύγματα σε μια εποχή συνεχών αλλαγών

Το OE25 η ΕΥ Ελλάδος υλοποίησε τη νέα παγκόσμια στρατηγική του οργανισμού της ΕΥ, «All in», μεταξύ άλλων, παρουσιάζοντας τον βραχίονα εταιρικής στρατηγικής και συναλλαγών ΕΥ-Parthenon και τη σουίτα πελατοκεντρικών υπηρεσιών και λύσεων ΕΥ Studio+, ενώ ενίσχυσε τα ΕΥ Robotics Lab και ΕΥ Applied Neuroscience Lab στην Αθήνα, με τεχνολογίες αιχμής. Παράλληλα, συνεργάστηκε με κορυφαίους φορείς και οργανισμούς, όπως το Εθνικό Κέντρο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης, το Επιστημονικό και Τεχνολογικό Πάρκο Κρήτης, καθώς και τη Microsoft, σε θέματα ψηφιακής και πράσινης μετάβασης.

Βιώσιμη ανάπτυξη και διαχείριση ενέργειας

Υιοθετώντας τον παγκόσμιο στόχο της ΕΥ για μείωση των συνολικών εκπομπών άνθρακα κατά 50% έως το 2030 και την επίτευξη μηδενικού καθαρού αποτυπώματος άνθρακα (net zero), η

ΕΥ Ελλάδος συνεχίζει τη συστηματική αποτίμηση του ανθρακικού της αποτυπώματος, καλύπτοντας εκπομπές Scope 1, Scope 2 και Scope 3, ενώ, παράλληλα, εξασφαλίζει 100% ανανεώσιμη ηλεκτρική ενέργεια για τις λειτουργίες της.

Νέα γραφεία για μια νέα εποχή

Η ΕΥ Ελλάδος εγκαινίασε τα νέα της γραφεία στη Θεσσαλονίκη και άνοιξε γραφείο στο Ηράκλειο, επενδύοντας στο δυναμικό της Κρήτης. Το 2026, τα κεντρικά της γραφεία στην Αθήνα θα μεταφερθούν στο νέο συγκρότημα The Grid, στο Μαρούσι, σε ένα βιοκλιματικό κτίριο 61.500 τ.μ.

Επένδυση στους ανθρώπους

Την τελευταία δεκαετία, το ανθρώπινο δυναμικό της ΕΥ Ελλάδος αυξήθηκε από 540 σε 2.640 –μια αύξηση της τάξης του 389%. Το OE25 η ΕΥ προσέλαβε, αντίστοιχα, 31 Έλληνες που εργάζονταν στο εξωτερικό, συμβάλλοντας στην προσπάθεια αναστροφής του brain drain. Το ίδιο οικονομικό έτος, η συμμετοχή των γυναικών στο ανθρώπινο δυναμικό της ΕΥ Ελλάδος έφτασε το 46%, και στο 36% των ανώτερων διοικητικών θέσεων (senior management).

Η ΕΥ δημιουργεί μακροπρόθεσμη αξία για τους ανθρώπους της, μέσω της διά βίου μάθησης. Το OE25, στην Ελλάδα, οι άνθρωποι της ΕΥ έλαβαν 727 ψηφιακές πιστοποιήσεις ΕΥ Badges και ολοκλήρωσαν 138.347 ώρες εκπαίδευσης. Ταυτόχρονα, η ΕΥ επενδύει στην ευεξία των εργαζομένων της, με πρωτοβουλίες που εστιάζουν στη σωματική, ψυχική, κοινωνική και οικονομική υγεία. Η στρατηγική και οι πρωτοβουλίες της ΕΥ για τους ανθρώπους της αναγνωρίζονται από κορυφαίους οργανισμούς, όπως επιβεβαιώνεται από βραβεία και πιστοποιήσεις όπως τα Best Workplaces Hellas 2025, Great Place to Work Hellas Certified και Top Employer Greece 2025.

Σημειώνεται ότι οι επιδόσεις αυτές καταγράφονται σε μια περίοδο κατά την οποία η ΕΥ Ελλάδος πέτυχε μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 18,7% τα τελευταία πέντε οικονομικά έτη (OE20

-OE25) και ξεπέρασε τα €247 εκατ. σε έσοδα το OE25, κατατάσσοντάς τη μεταξύ των ταχύτερα αναπτυσσόμενων εταιρειών-μελών του παγκόσμιου οργανισμού.

Συνεισφέροντας στην κοινωνία

Από την έναρξη του παγκόσμιου προγράμματος εταιρικής κοινωνικής επίδρασης «ΕΥ Ripples» στην Ελλάδα, το 2020, περισσότεροι από 1.700 εθελοντές της ΕΥ, σε όλη τη χώρα, έχουν συνεισφέρει, μέσω 158 πρωτοβουλιών, στη βελτίωση της ζωής 2,9 εκατ. ανθρώπων. Μόνο κατά το OE25, 711 άνθρωποι της ΕΥ Ελλάδος υλοποίησαν 105 εθελοντικές πρωτοβουλίες, με άμεσο θετικό αντίκτυπο στις ζωές σχεδόν ενός εκατομμυρίου συμπολιτών μας.

Σχολιάζοντας την έκθεση, ο Γιώργος Παπαδημητρίου, διευθύνων σύμβουλος της ΕΥ Ελλάδος, δήλωσε: «Με υπερηφάνεια παρουσιάζουμε την τρίτη Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης της ΕΥ Ελλάδος, επιβεβαιώνοντας τη δέσμευσή μας να δημιουργούμε μακροπρόθεσμη αξία για τους ανθρώπους μας, τους πελάτες μας και την κοινωνία. Συνεχίζουμε να επενδύουμε σε καινοτομία και τεχνολογίες αιχμής, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, και αναπτύσσουμε πρωτοποριακές υπηρεσίες που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και την ανθεκτικότητα της οικονομίας. Παράλληλα, παραμένουμε πιστοί στις αξίες μας, επενδύοντας στους ανθρώπους μας, στην ισότητα και στη διαρκή μάθηση, ενώ μειώνουμε το περιβαλλοντικό μας αποτύπωμα και στηρίζουμε τις τοπικές κοινωνίες μέσα από δράσεις με ουσιαστικό αντίκτυπο. Το 2026, η ΕΥ συμπληρώνει 100 χρόνια δραστηριοποίησης στην Ελλάδα, ανανεώνοντας τη δέσμευσή της να στέκεται στο πλευρό των ελληνικών επιχειρήσεων, του κράτους και της κοινωνίας, ως αξιόπιστος σύμβουλος. Με τη νέα, παγκόσμια στρατηγική All in συνεχίζουμε να υποστηρίζουμε τα ενδιαφερόμενά μας μέρη ώστε να διαμορφώσουν το μέλλον με αυτοπεποίθηση».

ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΜΕΛΗ ΚΑΙ ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΥΣ ΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΟΥΣ



➔ ΝΕΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟ ΤΜΗΜΑ ΜΕΤΚΕΛ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ ΜΕ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ.

➔ ΕΝΑΡΞΗ ΝΕΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΙΕΣΟΕΛ ΜΕ ΜΕΙΚΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ (ΔΙΑ ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ)

➔ ΕΝΑΡΞΗ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΟΕΛ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2025 ΜΕ ΤΗΝ ΜΕΘΟΔΟ ΤΗΣ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ

ΝΕΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

ACCA / ΣΟΕΛ IFRS Certificate

Πιστοποίηση στα Δ.Π.Χ.Α.

Σκοπός του προγράμματος

- Κατανόηση και εφαρμογή των λογιστικών αρχών που διέπουν τα Δ.Π.Χ.Α.
- Κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων με βάση τα Δ.Π.Χ.Α.
- Ικανότητα αξιολόγησης οικονομικών καταστάσεων με βάση τα Δ.Π.Χ.Α.

Απευθύνεται σε

- Οικονομικούς διευθυντές
- Προϊσταμένους και στελέχη λογιστηρίων
- Στελέχη που ασχολούνται με την προετοιμασία και την κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων
- Οικονομικούς αναλυτές
- Ελεύθερους επαγγελματίες οικονομολόγους και λογιστές
- Αποφοίτους οικονομικών σχολών

Το IFRS Certificate της ACCA παρέχεται για 1η φορά στην ελληνική γλώσσα σε αποκλειστική συνεργασία με το ΣΟΕΛ και εξετάζεται σε ηλεκτρονική μορφή, αποτελώντας μια πρωτοποριακή λύση εκπαίδευσης για την ελληνική αγορά εργασίας.

ΕΝΑΡΞΗ ΝΕΟΥ ΚΥΚΛΟΥ: ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2026

**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

