



Προκλήσεις Εταιρικής Διακυβέρνησης στην εποχή της πανδημίας

Εμμανουήλ Μαρκάκης

—

7 Μαΐου 2020



Θέματα από τις υιοθετημένες γενικές αρχές / ειδικές πρακτικές του ΚΕΔ

Λειτουργία ΓΣ, ΔΣ, επιτροπών ΔΣ και Διοίκησης

Συχνότητα συνεδριάσεων, χρήση τηλεδιασκέψεων βάσει κανονισμού λειτουργίας, επιμόρφωση μελών ΔΣ, διάθεση επαρκών πόρων
Τακτική επαφή με το στελεχικό δυναμικό της εταιρείας, διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διοίκησης (λήψη αποφάσεων και ανάθεση εξουσιών και καθηκόντων σε άλλα στελέχη), έγκαιρη πληροφόρηση
Επίβλεψη της ορθής λειτουργίας / ανεξαρτησίας της ΜΕΕ και του διενεργούμενου ελεγκτικού έργου των ορκωτών ελεγκτών

Σχέσεις (και ενημέρωση) με Μετόχους και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη

Συνεχής και εποικοδομητικός διάλογος με τους μετόχους
Διευκόλυνση της ενημέρωσης και της συμμετοχής των μετόχων
Επικοινωνία με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη

Κανονιστική Συμμόρφωση

Συμμόρφωση με το νέο θεσμικό (άνω από 100 ΦΕΚ από τις 25.02.2020 μέχρι τις 15.04.2020) και εποπτικό πλαίσιο



Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ)

Επάρκεια / αποτελεσματικότητα ΣΕΕ
Άμεση και τακτική επαφή με τους τακτικούς ελεγκτές αναφορικά με την ορθή λειτουργία του ΣΕΕ

Στρατηγική, Ετήσιο Επιχειρηματικό Σχέδιο, Ετήσιος Προϋπολογισμός, και Οικονομικές Καταστάσεις

Επανεξέταση της αναθεώρησης τους
Παρουσίαση της πραγματικής θέσης της εταιρείας
Αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και της ορθότητας των εταιρικών ανακοινώσεων
Εκτίμηση της δυνατότητας να διατηρηθεί η εταιρεία ως συνεχιζόμενη δραστηριότητα τόσο στις ετήσιες όσο και στις ενδιάμεσες οικονομικές καταστάσεις

Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων

Αναγνώριση, αποτύπωση και αξιολόγηση νέων κινδύνων
Καθορισμός αποδεκτών ανωτάτων ορίων ανάληψης κινδύνου
Επανεξέταση / ανασχεδιασμός υφιστάμενων σημείων ελέγχου

Σχεδιασμός πανδημίας ως μέρος μιας συνολικής στρατηγικής ανθεκτικότητας

Ομάδα Σχεδιασμού & Ετοιμότητας Πανδημίας

Ανάλυση των “lessons learned”, επίλυση εκκρεμών ζητημάτων, προστασία πελατών, παροχή διευκολύνσεων (π.χ. χωρίς πρόστιμα / χρεώσεις για ακυρώσεις), προσφορά εκπνώσεων για διατήρηση/αφοσίωση πελατών

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Έκδοση σχετικών οδηγιών

Επιχειρηματική συνέχεια (BCP/DRP)

Ενημέρωση βάσει των “lessons learned”, ετήσια επικύρωση μέσω δοκιμών



Ομάδα Σχεδιασμού & Ετοιμότητας Πανδημίας

Παρακολούθηση κρουσμάτων/ ανακοινώσεων, συνεργασία με τον κρατικό μηχανισμό για την κατανόηση των τοπικών σχεδίων και την ευθυγράμμιση για την ενεργοποίηση του σχεδίου πανδημίας

Χρηματοοικονομική διαχείριση

Έλεγχος ταμειακών ροών και δαπανών, πρόβλεψη προσφοράς/ ζήτησης, εντοπισμός μεταβλητών που επηρεάσουν τα έσοδα / κόστος, ανάπτυξη σεναρίων και μοντέλων

Επιχειρηματική συνέχεια (BCP/DRP)

Υιοθέτηση κατάλληλων τεχνολογικών λύσεων ώστε όλοι οι υπάλληλοι να εργάζονται αποτελεσματικά από απόσταση

Διακυβέρνηση

Δημιουργία Ομάδας Σχεδιασμού & Ετοιμότητας Πανδημίας, προσδιορισμός εργαλείων επικοινωνίας/ εξουσιοδοτημένων εκπροσώπων, εκπαίδευση προσωπικού

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ανάπτυξη πολιτικής εργασίας από το σπίτι, επιβεβαίωση στοιχείων επικοινωνίας εργαζομένων, ενημέρωση Intranet με χρήσιμες συνδέσεις (ΠΟΥ)

Μάρκετινγκ / Επικοινωνία

Ανάπτυξη πλάνου επικοινωνίας

Επιχειρηματική συνέχεια (BCP/DRP)

Αναθεώρηση πλάνου επιχειρηματικής συνέχειας

Ασφάλεια Εγκαταστάσεων/ Υγεία & Ασφάλεια Προσωπικού

Εκτίμηση κινδύνου, ανάπτυξη πολιτικών / διαδικασιών, παρακολούθηση, έλεγχος

Πώς τα «soft» σημεία ελέγχου βοηθούν στην καταπολέμηση της πανδημίας του κορωνοϊού

ΕΠΙΒΟΛΗ

Σε περίπτωση παραβιάσεων, με την επιβολή κυρώσεων τιμωρούνται οι δράστες και τονίζεται η σημασία των μέτρων. Παράλληλα, με την επιβράβευση της ζητούμενης συμπεριφοράς αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των πολιτικών.

ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ

Είναι σημαντικό να εγκαλούνται αυτοί που δεν τηρούν τις εγκεκριμένες πολιτικές της εταιρείας. Οι συνέπειες είναι πολύ μεγάλες για να αγνοηθούν αυτές οι πράξεις, καθώς θα ενίσχυαν τις ανεπιθύμητες συμπεριφορές.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον εργασίας χρειάζεται περισσότερη προσπάθεια για να συζητηθούν πιθανά διλήμματα και να κατανοηθούν τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται.

ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ

Η επίβλεψη μειώνεται με την εξ αποστάσεως εργασία και είναι ευκολότερη η απόκρυψη περιπτώσεων απάτης και η παράβλεψη σφαλμάτων από τα εποπτικά όργανα της εταιρείας. Η συχνή επικοινωνία αυξάνει τη διαφάνεια και η συνεχής παρακολούθηση και ενημέρωση για τα ζητήματα που ανακύπτουν συμβάλλει στην πρόληψη τυχόν ζημιών.



ΣΑΦΗΝΕΙΑ

Σαφής προσδιορισμός της συμπεριφοράς που αναμένεται από τους εργαζομένους της εταιρείας

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Σε περίοδο κρίσης, μια τέτοια μορφή διοίκησης μπορεί να είναι επιθυμητή. Ωστόσο, ενέχει τον κίνδυνο της κατάχρησης της εξουσίας, ασκώντας πίεση στους εργαζομένους, με αποτέλεσμα τον εξορθολογισμό υπερβολικών απαιτήσεων και συμπεριφορών.

ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Με την εξ αποστάσεως εργασία, ενδέχεται να επηρεαστεί η προσωπική συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων. Η ανταλλαγή εμπειριών με άτομα που αντιμετωπίζουν τις συνέπειες από πρώτο χέρι, ενδέχεται να τους παρακινήσει να λάβουν σοβαρά τα μέτρα.

ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ

Συνεχής παρακολούθηση των προκαθορισμένων KPIs που απορρέουν από την εγκεκριμένη μακροπρόθεσμη αποστολή/ όραμα/ στρατηγική της εταιρείας γιατί ενδέχεται να αντικατασταθούν σιωπηρά από βραχυπρόθεσμα KPIs.



Στοιχεία Επικοινωνίας

Εμμανουήλ Μαρκάκης

Διευθυντής, Σύμβουλοι Επιχειρήσεων
Υπηρεσίες Εταιρικής Διακυβέρνησης, Εσωτερικού Ελέγχου,
Διαχείρισης Κινδύνου και Κανονιστικής Συμμόρφωσης

KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε.
Λεωφόρος Μεσογείων 400B
Αγία Παρασκευή
153 42 Αθήνα

T +30 210 60 62 380

M +30 697 344 5316

emarkakis@kpmg.gr

kpmg.com/gr



kpmg.com/socialmedia

© 2020 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του δικτύου ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Cooperative ("KPMG International"), ενός Ελβετικού νομικού προσώπου. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Οι πληροφορίες που περιέχονται στο παρόν είναι γενικού χαρακτήρα και δεν προορίζονται για την αντιμετώπιση περιστάσεων που αφορούν συγκεκριμένα φυσικά πρόσωπα ή οντότητες. Αν και προσπαθούμε να παρέχουμε ακριβείς και έγκαιρες πληροφορίες, δεν μπορεί να υπάρξει καμία εγγύηση ότι οι πληροφορίες αυτές είναι ακριβείς την ημερομηνία παραλαβής τους ή ότι θα παραμείνουν να είναι ακριβείς στο μέλλον. Δεν θα πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις βάσει των πληροφοριών αυτών χωρίς την κατάλληλη επαγγελματική συμβουλή μετά από ενδελεχή εξέταση της συγκεκριμένης κατάστασης.

Το όνομα και το λογότυπο KPMG αποτελούν καταχωρημένα εμπορικά σήματα ή σήματα της KPMG International.