Άρθρο

Ημερομηνία: 03 Νοεμβρίου 2026

Επικοινωνία: Κωνσταντίνα Λογοθέτη (+357-22555108)

email: konstantina.logotheti@pwc.com

Τι κάνει ένα Διοικητικό Συμβούλιο πραγματικά αποτελεσματικό

Των Πέτρου Μαρουδιά, Συνέταιρος Φορολογικές & Νομικές υπηρεσίες και Σταυρούλας Ιωάννου Κύρου, Senior Manager Φορολογικές & Νομικές υπηρεσίες, PwC Cyprus

Για πολλές επιχειρήσεις, η εταιρική διακυβέρνηση συνδέεται κυρίως με τη συμμόρφωση, όπως είναι οι συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου, οι πολιτικές και οι κανονιστικές υποχρεώσεις. Ωστόσο, η συμμόρφωση δεν πρέπει να είναι ο τελικός στόχος, αλλά η αφετηρία για μια αποτελεσματική διακυβέρνηση.

Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να βοηθάει τους οργανισμούς να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις, να διαχειρίζονται την αβεβαιότητα, να ενισχύουν την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών και να δημιουργούν διατηρήσιμη αξία μακροπρόθεσμα. Το ερώτημα που θα πρέπει να απασχολεί τα ΔΣ δεν είναι μόνο το αν συμμορφώνονται, αλλά και το εάν η διακυβέρνηση συμβάλλει στην λήψη καλύτερων αποφάσεων και στη δημιουργία μιας ισχυρότερης επιχείρησης.

Από τις δομές διακυβέρνησης στις καλύτερες αποφάσεις

Ένας από τους σημαντικότερους τρόπους με τους οποίους η εταιρική διακυβέρνηση δημιουργεί αξία είναι η βελτίωση της λήψης αποφάσεων. Σ' έναν οργανισμό με αποτελεσματική διακυβέρνηση, οι αρμοδιότητες είναι ξεκάθαρες. Η διοίκηση γνωρίζει ποιες αποφάσεις μπορεί να λαμβάνει και ποιες απαιτούν την έγκριση ή εποπτεία του ΔΣ. Το ΔΣ λαμβάνει τη σωστή πληροφόρηση στον κατάλληλο χρόνο, ασκεί ανεξάρτητη κρίση και αξιολογεί εποικοδομητικά τις εισηγήσεις της διοίκησης.

Πρακτικές διαδικασίες, όπως ο σαφής καθορισμός των θεμάτων που αποφασίζονται από το ΔΣ, οι ξεκάθαροι ρόλοι των επιτροπών και ένα αποτελεσματικό πλαίσιο εκχώρησης αρμοδιοτήτων, βοηθούν στο να είναι ξεκάθαρο ποιος λαμβάνει αποφάσεις και ποιος έχει την ευθύνη για αυτές.

Εξίσου σημαντική είναι και η ποιότητα της πληροφόρησης. Περισσότερη πληροφόρηση δεν οδηγεί απαραίτητα σε καλύτερες αποφάσεις. Η ενημέρωση του ΔΣ θα πρέπει να επικεντρώνεται στα ουσιώδη ζητήματα, στους κινδύνους, στις εισηγήσεις και στις αποφάσεις που απαιτούνται. Παράλληλα, η διακυβέρνηση θα πρέπει να διασφαλίζει ότι υπάρχει σαφές και τεκμηριωμένο ιστορικό λήψης αποφάσεων. Τα πρακτικά, οι αποφάσεις και τα σχετικά έγγραφα αποτελούν αποδείξεις του τρόπου με τον οποίο σημαντικά θέματα αξιολογήθηκαν, συζητήθηκαν και τελικά αποφασίστηκαν.

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός Διοικητικού Συμβουλίου υψηλής απόδοσης;

Τα πλαίσια διακυβέρνησης παρέχουν τη δομή. Η αποτελεσματικότητά τους, όμως, εξαρτάται από τα άτομα που συμμετέχουν στο ΔΣ και από τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται.

Ένα ΔΣ υψηλής απόδοσης χρειάζεται τις κατάλληλες δεξιότητες και εμπειρίες, ποιοτική πληροφόρηση, εποικοδομητικό διάλογο, σαφή λογοδοσία και αποτελεσματικές συμπεριφορές.

Η σύνθεση του ΔΣ πρέπει να εξελίσσεται μαζί με τον οργανισμό, λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική του, τους κινδύνους που αντιμετωπίζει και τους στόχους που θέτει για το μέλλον. Τα μέλη του, συνολικά, χρειάζεται να διαθέτουν τη σωστή ισορροπία γνώσεων, εμπειρίας, τεχνικής εξειδίκευσης και επιχειρηματικής κρίσης, ώστε να μπορούν να αξιολογούν αποτελεσματικά τα ζητήματα που τίθενται προς συζήτηση και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις.

Εξίσου σημαντική είναι η διαφορετικότητα εμπειριών και απόψεων, καθώς συμβάλλει σε πιο ουσιαστικό διάλογο, αμφισβητεί τις στερεότυπες αντιλήψεις και ενισχύει την ποιότητα των αποφάσεων. Τα αποτελεσματικά ΔΣ καλλιεργούν ένα περιβάλλον όπου τα μέλη μπορούν να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους, να θέτουν ερωτήματα και να συζητούν ανοιχτά ακόμη και τα πιο δύσκολα θέματα.

Οι ρόλοι πρέπει να είναι ξεκάθαροι. Το ΔΣ παρέχει την στρατηγική κατεύθυνση και την εποπτεία, ενώ η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την υλοποίηση. Οι αποφάσεις πρέπει να μετατρέπονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, με σαφή υπευθυνότητα, ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα και συστηματική παρακολούθηση της προόδου. Παράλληλα, η ατζέντα του ΔΣ θα πρέπει να αφιερώνει επαρκή χρόνο για τη στρατηγική, τη διαχείριση κινδύνων και τις μελλοντικές ευκαιρίες.

Ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών

Η εμπιστοσύνη σήμερα είναι βασικό στοιχείο για την επιτυχία κάθε οργανισμού. Επενδυτές, χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη επιθυμούν να έχουν εμπιστοσύνη όχι μόνο στις οικονομικές επιδόσεις μιας επιχείρησης, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο διοικείται και ελέγχεται.

Η διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων, η ουσιαστική εποπτεία και η σαφής λογοδοσία συμβάλλουν στην οικοδόμηση αυτής της εμπιστοσύνης. Η αποτελεσματική διακυβέρνηση βοηθά τα ΔΣ να κατανοούν τις απόψεις και τις προσδοκίες των βασικών ενδιαφερόμενων μερών και να τις λαμβάνουν υπόψη κατά τη λήψη σημαντικών αποφάσεων, αντί να αντιμετωπίζουν τη συμμετοχή τους απλώς ως μια διαδικασία επικοινωνίας ή υποβολής εκθέσεων.

Η διακυβέρνηση ως μηχανισμός προστασίας αλλά και ανάπτυξης

Η εταιρική διακυβέρνηση και η επιχειρηματικότητα δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως αντικρουόμενοι στόχοι. Η καλή διακυβέρνηση επιτελεί δύο συμπληρωματικούς ρόλους: προστατεύει την αξία και ταυτόχρονα δημιουργεί τις προϋποθέσεις για νέα αξία.

Ο προστατευτικός της ρόλος περιλαμβάνει τους εσωτερικούς ελέγχους, τη διαχείριση κινδύνων, τα ηθικά πρότυπα, τη λογοδοσία και την αποτελεσματική εποπτεία. Παράλληλα, θα πρέπει να λειτουργεί προληπτικά, εντοπίζοντας πιθανές αδυναμίες πριν αυτές εξελιχθούν σε κανονιστικά, οικονομικά ή ζητήματα φήμης.

Την ίδια στιγμή, η διακυβέρνηση πρέπει να επιτρέπει στη διοίκηση να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που προκύπτουν. Η σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων, ο καθορισμός ορίων ανάληψης κινδύνων και οι ξεκάθαρες διαδικασίες κλιμάκωσης ζητημάτων βοηθούν τους ανθρώπους να γνωρίζουν πού έχουν την εξουσία να ενεργήσουν.

Τα ΔΣ δεν μπορούν να εξαλείψουν την αβεβαιότητα. Μπορούν όμως να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες εντοπίζονται, αξιολογούνται και ενσωματώνονται στις στρατηγικές αποφάσεις.

Από τις διαδικασίες στα αποτελέσματα

Η έμφαση θα πρέπει ολοένα και περισσότερο να δίνεται στο κατά πόσο η διακυβέρνηση λειτουργεί αποτελεσματικά και όχι απλώς στο αν υπάρχουν διαδικασίες.

Αντί να αξιολογείται βάσει του αριθμού των συνεδριάσεων που πραγματοποιήθηκαν, των πολιτικών που εγκρίθηκαν ή των εκθέσεων που ετοιμάστηκαν, οι οργανισμοί θα πρέπει να εξετάζουν τον πραγματικό αντίκτυπό της: Οδήγησε σε καλύτερες αποφάσεις; Βοήθησε στον

έγκαιρο εντοπισμό κινδύνων; Ενίσχυσε τη λογοδοσία; Βελτίωσε την εποπτεία; Συνέβαλε στην αποτελεσματικότερη υλοποίηση της στρατηγικής;

Τα ΔΣ μπορούν να αξιολογούν ολόκληρο τον κύκλο λήψης αποφάσεων: εάν υπήρχε η σωστή πληροφόρηση πριν από τη λήψη μιας απόφασης, εάν πραγματοποιήθηκε ουσιαστικός διάλογος και εποικοδομητική αμφισβήτηση και εάν οι συμφωνημένες ενέργειες υλοποιήθηκαν στη συνέχεια.

Αυτή η μετάβαση από τη μέτρηση των δραστηριοτήτων διακυβέρνησης στη μέτρηση των αποτελεσμάτων της είναι απαραίτητη ώστε η διακυβέρνηση να μετατραπεί σε πραγματικό μοχλό επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Συμπέρασμα

Η αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση θα πρέπει να δημιουργεί σαφήνεια χωρίς περιττή γραφειοκρατία, να ενθαρρύνει τον εποικοδομητικό έλεγχο χωρίς να οδηγεί σε αδράνεια και να παρέχει τους απαραίτητους ελέγχους χωρίς να περιορίζει την επιχειρηματικότητα.

Αυτό που χρειάζονται οι επιχειρήσεις είναι μια σωστή διακυβέρνηση, που να παίρνει σάρκα και οστά μέσα από ένα ΔΣ υψηλής απόδοσης, το οποίο ενισχύει την εμπιστοσύνη, βελτιώνει τη λήψη αποφάσεων και στηρίζει τη δημιουργία διατηρήσιμης αξίας μακροπρόθεσμα.

– ΤΕΛΟΣ –

Σχετικά με την PwC

Οι περισσότεροι από 1.100 εργαζόμενοί μας στην Κύπρο ενώνουν τις δυνάμεις τους με 284.000 επαγγελματίες από το παγκόσμιο δίκτυό μας σε 155 χώρες, σχηματίζοντας μια ομάδα ειδικών που συνδυάζει έξυπνες προσεγγίσεις, εμπειρία και τεχνολογική καινοτομία. Στην PwC Κύπρου, έχουμε μεταμορφώσει το επιχειρηματικό μας μοντέλο, αξιοποιώντας εργαλεία και δυνατότητες Τεχνητής Νοημοσύνης για να ενισχύσουμε τη θέση μας ως κορυφαίος οργανισμός επαγγελματικών υπηρεσιών, ενώ παράλληλα στεκόμαστε πάντα δίπλα στους πελάτες μας, τους ανθρώπους μας και την κοινωνία. Πρόσφατα, η PwC ανανέωσε την εταιρική της ταυτότητα για να αντικατοπτρίζει καλύτερα τον στρατηγικό της ρόλο για τους πελάτες της. Μέσω της τεχνογνωσίας και της τεχνολογίας της, η εταιρεία παρέχει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που καλύπτουν ακόμη και τις πιο σύνθετες ανάγκες.

Μάθετε περισσότερα στη διεύθυνση www.pwc.com.

####