



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ
(Ε – ΜΒΑ)**

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΚΑΙ Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΜΑΤΘΑΙΟΣ Γ. ΘΕΟΔΩΡΙΔΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓ. ΝΙΚΟΛΑΟΣ Δ. ΦΙΛΙΠΠΑΣ

**Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οργάνωσης &
Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των
απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (Ε-Μ.Β.Α.)**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2008

**Η παρούσα εργασία αφιερώνεται στους ανθρώπους που
ορίζουν τη ζωή μου: στη σύζυγο μου
Αρβανιτάκη Αρτεμης και στον υιό μας, Γεώργιο**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστούν οι σύγχρονες εξελίξεις στην Εταιρική Διακυβέρνηση σε επιχειρήσεις που ανήκουν εξ' ολοκλήρου ή πλειοψηφικά στο Δημόσιο σε διεθνές επίπεδο και στην Ελλάδα, οι οποίες χαρακτηρίζονται ευρέως ως Δημόσιες Επιχειρήσεις.

Αντικειμενικός σκοπός της είναι η μελέτη και καταγραφή της εφαρμογής των κανόνων και των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης στις Δημόσιες Επιχειρήσεις.

Η μεθοδολογία στην οποία στηρίζεται η εργασία είναι εξ' ολοκλήρου σε βιβλία, άρθρα περιοδικών και στη δικτυογραφία, δηλαδή σε θεωρητικό επί τω πλείστο υπόβαθρο.

Μολονότι, στη χώρα μας έχει γίνει μια σημαντική πρόοδος στη βελτίωση του υπάρχοντος νομοθετικού πλαισίου για τις Δημόσιες Επιχειρήσεις, υπάρχει πολύς δρόμος για να υιοθετήσουμε πρότυπα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης που χαρακτηρίζουν τις προηγμένες χώρες.

Οι ελληνικές Δημόσιες Επιχειρήσεις πρέπει να λειτουργήσουν αυστηρά ως Ανώνυμες Εταιρείες, να εφαρμόσουν τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης και τα συστήματα Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου, να αναθεωρήσουν και να εκσυγχρονίσουν τους κανονισμούς λειτουργίας τους, να αποκτήσουν ευελιξία στις εργασιακές σχέσεις, να πατάξουν τη γραφειοκρατία και να επιδιώξουν σύμπραξη με τον ιδιωτικό τομέα για την καλύτερη αξιοποίηση των περιουσιακών τους στοιχείων.

Με γνώμονα όλα τα παραπάνω απώτερος σκοπός αυτής της εργασίας είναι η περίπτωση να συμβάλλει τουλάχιστο, θεωρητικά με τη παροχή συγκεντρωμένης γνώσης για τη θέσπιση και υλοποίηση των κανόνων και αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης στις ελληνικές Δημόσιες Επιχειρήσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα:
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	III
Κεφάλαιο 1. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ – ΓΕΝΙΚΑ	1
1.1 Ορισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης	2
1.2 Ο ρόλος των Stakeholders μέσα στο πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης	6
1.2.1 Εργαζόμενοι	7
1.2.2 Πελάτες	8
1.2.3 Προμηθευτές	8
1.2.4 Πιστωτές	9
1.2.5 Κράτος και Κοινωνία	9
1.3 Μέτοχοι / Επενδυτές	10
1.4 Ελεγκτές	11
1.5 Ιστορική Αναδρομή - Σκοπός και Κίνητρα	11
1.6. Συστατικά Στοιχεία Εταιρικής Διακυβέρνησης	18
1.6.1 Διοικητικό Συμβούλιο και Επιτροπές	18
1.6.2 Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος	19
1.6.3 Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου	20
1.6.3.1 Εκτελεστικά Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου	20
1.6.3.2 Μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ.	21
1.6.4 Αποζημίωση - Αποδοχές των Μελών του Δ.Σ.	22
1.6.5 Επιτροπή Ελέγχου	23
1.6.6 Εσωτερικός Έλεγχος	25
1.6.7 Εξυπηρέτηση Μετόχων και Εταιρικές Ανακοινώσεις	26
1.6.8 Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας	27
1.7 Ο Νόμος Sarbanes – Oxley	29
1.7.1 Εισαγωγή	29
1.7.2 Βασικές αρχές και προϋποθέσεις	31
1.7.3 PCAOB – Βασικές αρμοδιότητες (καθήκοντα)	33
1.7.4 Νόμος Sarbanes – Oxley και Ευρωπαϊκός Χώρος	34
1.7.5 Αποτελέσματα της εφαρμογής του Νόμου Sarbanes Oxley - Κόστος και Οφέλη	37
1.8. Εναλλακτικά Υποδείγματα Εταιρικής Διακυβέρνησης στη Παγκοσμιοποιημένη Οικονομία	40
1.8.1 Το Υπόδειγμα των Μετόχων (Shareholders Model)	40
1.8.2 Το Υπόδειγμα των Εταίρων (Stakeholder Model)	41
1.8.3 Εξωτερικά Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης	43
1.8.4 Εσωτερικά Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης	45
1.9 Ο διαχωρισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης και Management	46
1.10 Απαιτήση από τις Δημόσιες Επιχειρήσεις για συμμόρφωση με τις αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης	50
Κεφάλαιο 2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	53
2.1 Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου	53
2.2 Αρμοδιότητες του Εσωτερικού Ελέγχου	54

2.3	Οι Ελεγκτικές Αρχές	58
2.4	Σημαντικές Διαδικασίες για μια αποτελεσματική Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου	59
2.5.	Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου	61
Κεφάλαιο 3. ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ		62
3.1.	Διεθνή Μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης	62
3.2	Δημόσιες Επιχειρήσεις στα κράτη – μέλη του ΟΟΣΑ	65
3.2.1.	Ορισμός, Μεγέθη και συστήματα οργάνωσης	65
3.2.2.	Διεθνής Εμπειρία από την εφαρμογή των αρχών Εταιρικής	72
Κεφάλαιο 4. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		75
4.1	Η σημασία των ΔΕΚΟ στην ελληνική οικονομία Διακυβέρνησης στις Δημόσιες Επιχειρήσεις	75
4.2	Εταιρική Διακυβέρνηση και ΔΕΚΟ στην Ελλάδα	79
Κεφάλαιο 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ		85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ		
Παράρτημα 1: Οδηγός ΟΟΣΑ για αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση στις δημόσιες επιχειρήσεις		91
Παράρτημα 2: Κωδικας δεοντολογίας εσωτερικών ελεγκτών (code of ethics)		92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		95

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Νικόλαο Φίλιππα, για τις πολύτιμες συμβουλές, οδηγίες και την γενικότερη καθοδήγηση του.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να απευθύνω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στη σύζυγο μου Άρτεμις Αρβανιτάκη, Αναπληρώτρια Προϊσταμένου της Διεύθυνσης Ιδιωτών - Αγροτών της ΑΤΕbank, σε όλους τους συναδέλφους μου στη Διεύθυνση Εσωτερικής Επιθεώρησης και στο Σωτήριο Καβαθά από τη PWC, για την πολύτιμη συνεισφορά του καθένα από αυτούς στην ολοκλήρωση της παρούσης εργασίας.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
Πίνακας 1: Διεθνή Μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης	64
Πίνακας 2: Οι ΔΕΚΟ με τα μεγαλύτερα ελλείμματα	77

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Σημαντικότεροι σταθμοί στην ιστορία της Εταιρικής Διακυβέρνησης στο εξωτερικό και την Ελλάδα.	17
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ο διαχωρισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης και management	47
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: τα 4 επίπεδα της Εταιρικής Διακυβέρνησης	52
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Πλήθος Δημοσίων Επιχειρήσεων στα κράτη – μέλη του ΟΟΣΑ	67
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Ιδιοκτησιακό καθεστώς στις Δημόσιες Επιχειρήσεις / επιχειρήσεις δημοσίου συμφέροντος σε κράτη – μέλη του ΟΟΣΑ	68
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Αξία των Δημοσίων Επιχειρήσεων κρατών – μελών ΟΟΣΑ	69
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: Μοντέλα υπαγωγής και εποπτείας Δημοσίων Επιχειρήσεων κρατών – μελών ΟΟΣΑ	71