

# Ημικρατικοί Οργανισμοί και Εταιρική Διακυβέρνηση

**Η** παρούσα κυβέρνηση έχει καταστήσει σαφές ότι προτίθεται να στηρίξει τους Ημικρατικούς Οργανισμούς (ΗΟ) και ευνοεί τη διατήρηση του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία τους.



Του  
**Γιάννη  
Τσουλόφτα\***

Η κυβέρνηση δηλαδή δεν προτίθεται να προβεί ούτε σε ιδιωτικοποίηση ούτε σε μετοχοποίηση των ΗΟ. Σε αυτό το πλαίσιο, ωστόσο, έχει τη μεγάλη ευθύνη να εξευρεί βέλτιστους τρόπους διοίκησης και λειτουργίας των οργανισμών αυτών.

Οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΔ) προσφέρουν μια καλή βάση και τροφή για σκέψη στην προσπάθεια για εκσυγχρονισμό των ΗΟ και μπορούν να εφαρμοστούν τόσο σε ιδιωτικούς όσο και σε δημόσιους οργανισμούς. Η ΕΔ είναι ένα σύνολο αρχών με βάση το οποίο επιδιώκεται η υπεύθυνη οργάνωση, λειτουργία, διοίκηση και έλεγχος ενός οργανισμού με μακροπρόθεσμο στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας του, την καλύτερη εκπλήρωση της αποστολής του και τη διαφύλαξη των έννομων συμφερόντων όλων όσων συνδέονται με αυτόν. Η ΕΔ καθορίζει το πλαίσιο που διέπει τις σχέσεις μεταξύ των τριών πυλώνων ενός οργανισμού: των μετόχων, των διευθυντικών στελεχών, του Διοικητικού Συμβουλίου. Στόχος είναι η δημιουργία πιο υγιών, πιο ανταγωνιστικών και πιο διαφανών κρατικών επιχειρήσεων.

Ας δούμε πώς μερικές βασικές αρχές της ΕΔ εφαρμόζονται ή δεν εφαρμόζονται στους ΗΟ:

## **1. Διαχωρισμός εξουσιών και αρμοδιοτήτων Διοικητικού Συμβουλίου και εκτελεστικού διευθυντή**

Παρόλο που φαινομενικά στους ΗΟ ισχύει αυτός ο διαχωρισμός αρμοδιοτήτων, αφού ο πρόεδρος και τα μέλη είναι μη-εκτελεστικοί, διοριζόμενοι από τους μετόχους (την κυβέρνηση) ενώ ο ανώτατος εκτελεστικός λειτουργός είναι ο γενικός διευθυντής που διορίζεται από το ΔΣ, στην πράξη τα πράγματα δεν είναι τόσο ξεκάθαρα. Είναι πολύ σύνηθες φαινόμενο στην κυπριακή



πραγματικότητα, αν όχι ο κανόνας, οι πρόεδροι και τα μη-εκτελεστικά μέλη των ΔΣ να εμπλέκονται σε θέματα καθημερινής διαχείρισης των ΗΟ, για τα οποία αποκλειστική αρμοδιότητα θα έπρεπε να έχουν μόνο οι εκτελεστικοί λειτουργοί. Ως τέτοια, ενδεικτικά αναφέρονται θέματα ανάπτυξης προσωπικού, θέματα προσφορών και συμβάσεων, θέματα χορηγιών κτλ.

Παρατηρείται επίσης συχνά το φαινόμενο οι ΗΟ να παραμένουν χωρίς γενικό διευθυντή για μεγάλα χρονικά διαστήματα μεταξύ αφυπηρέτησης του απερχόμενου και διορισμού του νέου ΓΔ. Στο μεσοδιάστημα, που μπορεί να είναι πολύ μακρύ (κάτι που συνέβηκε στον ΚΟΤ και στη Cyta - και αναμένεται να συμβεί πολύ σύντομα και στην ΑΗΚ) οι πρόεδροι ή τα πιο "δυναμικά" μέλη του ΔΣ ασκούν συνήθως καθήκοντα εκτελεστικού διευθυντή, παραβιάζοντας έτσι την αρχή του διαχωρισμού των εξουσιών.

## **2. Διαφανής διαδικασία επιλογής μελών ΔΣ βασισμένη σε αντικειμενικά κριτήρια**

Δεν υπάρχουν καθόλου κριτήρια για ποιοτική επιλογή των μελών των ΔΣ. Δεν υπάρχουν κριτήρια αναφορικά με τα προσόντα, την πείρα,

τις ικανότητες, και γενικά την επαγγελματική επάρκεια των μελών των ΔΣ. Οι εκάστοτε κυβερνήσεις καταχρώντας την εξουσία που τους παρέχει το σύνταγμα θεωρούσαν ότι έχουν το αδιαμφισβήτητο δικαίωμα να διορίζουν στα ΔΣ των ΗΟ άτομα κατά το δοκούν, αγνοώντας πλήρως τα ελάχιστα κριτήρια ποιοτικής επιλογής. Ως αποτέλεσμα παρατηρείται το φαινόμενο πολλά από τα μέλη των ΔΣ να είναι εντελώς ανεπαρκή και άσχετα με το αντικείμενο των ΗΟ, τους οποίους καλούνται να διοικήσουν.

## **3. Διορισμός ανεξάρτητων μη-εκτελεστικών Διοικητικών Συμβούλων**

Κι αυτό φαινομενικά μόνο ισχύει στους ΗΟ. Στην πράξη τα (μη-εκτελεστικά) μέλη των ΔΣ κάθε άλλο παρά ανεξάρτητα είναι. Οι κομματικές τους δεσμεύσεις και εξαρτήσεις είναι τόσο ασφυχτικές που πολλές φορές ακόμη και στα πιο ξεκάθαρα και απλά θέματα δεν μπορούν να διατηρήσουν τη φαινομενική ανεξαρτησία, αμεροληψία και αντικειμενικότητά τους.

## **4. Μισθολογική αποζημίωση των μελών των ΔΣ που να διασφαλίζει την προσέλκυση των καλύτερων και πλέον κατάλληλων στελεχών**

Στην περίπτωση των ΗΟ η αποζημίωση των μελών των ΔΣ είναι πολύ χαμηλή και περιορίζεται σε έξοδα συμμετοχής σε συνεδρίες και οδοιπορικά. Το έργο που αναμένεται να επιτελέσουν τα μέλη των ΔΣ είναι δυσανάλογα μεγάλο και σημαντικό σε σχέση με την αμοιβή τους. Αυτό λειτουργεί σε μερικές περιπτώσεις ως αντικίνητρο και βεβαίως δεν διασφαλίζει την προσέλκυση υψηλότατου επιπέδου επαγγελματιών.

## **5. Εσωτερικός Έλεγχος**

Στους μεγάλους ΗΟ υπάρχουν τμήματα εσωτερικού ελέγχου, όμως αυτά δεν έχουν ούτε την τεχνογνωσία ούτε την εξουσιοδότηση ούτε την ανεξαρτησία να επιτελέσουν αποτελεσματικά το ρόλο τους. Σε μεγάλους ΗΟ με τεχνικό προσανατολισμό, τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου είναι υποστελεχωμένα και δεν διαθέτουν προσοντούχους μηχανικούς για διενέργεια τεχνικού ελέγχου, που αφορά τον πυρήνα των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

## **6. Ανάπτυξη, εφαρμογή και επικοινωνία ενός εσωτερικού κώδικα συμπεριφοράς**

Σε πολλούς ΗΟ δεν υπάρχει εφαρμοζόμενος εσωτερικός κώδικας που να διέπει διάφορα θέματα επαγγελματικής συμπεριφοράς και ηθικής, όπως αποδοχή από αξιωματούχους δώρων ή άλλων ωφελημάτων (π.χ. δωρεάν συμμετοχές σε "συνεδρια" στο εξωτερικό, ημερίδες σε ξενοδοχεία με διανυκτέρευση κτλ), σχέσεις με προμηθευτές και άλλους ιδιωτικούς οικονομικούς φορείς που σχετίζονται με τις δραστηριότητες του οργανισμού κλπ. Ο χειρισμός θεμάτων επαγγελματικής ηθικής επαφίεται πολλές φορές στη συνεδίηση και στην κρίση του κάθε λειτουργού, όπως αυτός την αντιλαμβάνεται και την ερμηνεύει.

Περαιτέρω, η δέσμη αρχών της ΕΔ είναι πολύ ευρεία και δεν μπορεί στα πλαίσια ενός άρθρου να εξαντληθεί. Ωστόσο, τα πιο πάνω λίγα βασικά σημεία καταδεικνύουν ότι οι ΗΟ μπορούν να επωφεληθούν εφαρμόζοντας μερικές από τις βασικές αρχές της ΕΔ. Πρωτίστως στους φιλελευθεροποιημένους τομείς, όπου οι ΗΟ πρέπει να ανταγωνιστούν τον ιδιωτικό τομέα, η προσπάθεια για εκσυγχρονισμό και αυξημένη αποτελεσματικότητα των ΗΟ καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική.

\* Μέλος ΔΣ ΟΠΕΚ, tsouloftas@cytanet.com.cy