



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΒΙΩΣΙΜΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ, ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ»

**Η Εταιρική Διακυβέρνηση στις Εισηγμένες Δημόσιες Επιχειρήσεις και
Οργανισμούς (Δ.Ε.Κ.Ο.)**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Της ΕΙΡΗΝΗ ΟΡΧΑΝΙΣΙ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΙΧΑΛΗΣ ΝΕΡΑΝΤΖΙΔΗΣ

ΛΑΡΙΣΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2025

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Μ.Νεραντζίδη, για την καθοριστική συμβολή του, την καθοδήγηση και την πολύτιμη υποστήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Επιπλέον, ευχαριστώ όλους τους καθηγητές του Τμήματος για τις γνώσεις, την έμπνευση και την πολύτιμη συμβολή τους στην ακαδημαϊκή μου πορεία, που έκαναν αυτό το ταξίδι μεταπτυχιακών σπουδών ένα όμορφο και ουσιαστικό ταξίδι μάθησης και προσωπικής ανάπτυξης.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στην οικογένειά μου για την αμέριστη στήριξη, την κατανόηση και την υπομονή που μου προσέφεραν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον αδελφό μου, τους φίλους μου, καθώς και τον σύντροφό μου για την αδιάκοπη ενθάρρυνση, την κατανόηση και τη συναισθηματική στήριξη σε κάθε βήμα αυτής της διαδρομής.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

- Εταιρική Διακυβέρνηση
- Δημόσιες Επιχειρήσεις (ΔΕΚΟ)
- Εισηγμένες Εταιρείες
- Νόμος 4706/2020
- Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης
- Διοικητικό Συμβούλιο
- Ανεξάρτητα Μέλη
- Επιτροπή Ελέγχου
- ESG
- Λογοδοσία

Keywords

- Corporate Governance
- State-Owned Enterprises (SOEs)
- Listed Companies
- Law 4706/2020
- Corporate Governance Code
- Board of Directors
- Independent Members
- Audit Committee
- ESG (Environmental, Social and Governance)
- Accountability

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξετάζει την ποιότητα της ΕΔ στις ΔΕΚΟ στην Ελλάδα, με ιδιαίτερη έμφαση στη συμμόρφωση με τις αρχές ESG. Στόχος της μελέτης είναι η αξιολόγηση των υφιστάμενων πρακτικών ΕΔ, η συγκριτική ανάλυση μεταξύ επιλεγμένων εισηγμένων και μη εισηγμένων ΔΕΚΟ και η διερεύνηση της επίδρασης του κλάδου δραστηριοποίησης στην ποιότητα διακυβέρνησης.

Η μεθοδολογία βασίζεται στην ανάλυση δηλώσεων Εταιρικής Διακυβέρνησης και στη διαμόρφωση πλαισίου αξιολόγησης στηριζόμενου σε βέλτιστες ευρωπαϊκές πρακτικές. Το δείγμα περιλαμβάνει πέντε μεγάλες ΔΕΚΟ: ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ, ΟΑΣΑ, ΕΛΤΑ και ΟΣΕ, με αναφορά σε επίσημα και δημοσιευμένα στοιχεία των τελευταίων ετών καθώς και στην ετήσια έκθεση οικονομικών καταστάσεων έτους 2023.

Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την ποιότητα της ΕΔ μεταξύ των ΔΕΚΟ, με τις εισηγμένες να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα διαφάνειας και λογοδοσίας. Παράλληλα, εντοπίζονται αδυναμίες στο θεσμικό πλαίσιο και στην εφαρμογή των αρχών ESG, οι οποίες επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την κοινωνική αποδοχή των επιχειρήσεων.

Η εργασία ολοκληρώνεται με προτάσεις για την ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης στις ΔΕΚΟ, στη βάση της ευρωπαϊκής εμπειρίας και των αρχών βιώσιμης ανάπτυξης. Η μελέτη φιλοδοξεί να συμβάλει στον διάλογο για τη θεσμική αναμόρφωση των ΔΕΚΟ και την ευθυγράμμιση τους με τα σύγχρονα πρότυπα ESG και διαφάνειας.

Abstract

This study examines the quality of Corporate Governance (CG) in State-Owned Enterprises (SOEs) in Greece, with a particular emphasis on compliance with ESG principles. The aim is to assess existing CG practices, conduct a comparative analysis between selected listed and non-listed SOEs, and explore the impact of the sector of activity on governance quality.

The methodology is based on the analysis of Corporate Governance Statements and the development of an evaluation framework grounded in European best practices. The sample consists of five major SOEs: PPC, EYDAP, OASA, ELTA, and OSE, with reference to official and publicly available data from recent years, including the 2023 Annual Financial Statements.

The findings reveal significant differences in the quality of CG among the examined entities, with listed companies demonstrating higher levels of transparency and

accountability. At the same time, weaknesses are identified in the institutional framework and in the implementation of ESG principles, affecting the efficiency and social acceptance of these enterprises.

The study concludes with recommendations for enhancing corporate governance in SOEs, drawing on European experience and the principles of sustainable development. It aims to contribute to the ongoing dialogue on institutional reform of SOEs and their alignment with modern ESG and transparency standards.

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ	3
KEYWORDS.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT.....	4
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	13
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	13
1.1. Ορισμός και βασικές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης	13
1.2. ESG και ΔΕΚΟ	14
1.3. Η σημασία των δεικτών ESG στις Δημόσιες Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας (ΔΕΚΟ)	15
1.4. Βέλτιστες πρακτικές στην Ε.Ε.	16
1.4.1. Βέλτιστες Πρακτικές στην Ε.Ε. και Παραδείγματα Επιτυχημένων ΔΕΚΟ	16
1.5. Ιστορική Εξέλιξη και Θεμελιώδη Πρότυπα Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	20
ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	20
2.1. Νόμος 3429/2005 – Θεμελιώδες πλαίσιο για τις ΔΕΚΟ	20
2.2. Νόμος 4706/2020 – Σύγχρονο πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης	20
2.3. Νόμος 4548/2018 – Αναμόρφωση του δικαίου των Α.Ε.	21
2.4. Συμπληρωματικοί Νόμοι και Κανονισμοί	21
2.5. Παρατηρήσεις και προβληματισμοί.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	23
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	23

3.1.ΔΕΗ.....	23
3.1.1. Νομοθετικό πλαίσιο	24
3.1.2. Διοικητικό Συμβούλιο και Επιτροπές	24
3.1.3. Διαφάνεια και Περιβαλλοντικές, Κοινωνικές & Διακυβερνητικές (ESG) Πληροφορίες	25
3.1.4. Πολιτικές και Κώδικες Δεοντολογίας.....	25
3.2.ΕΥΔΑΠ	26
3.2.1. Νομικό Πλαίσιο	26
3.2.2. Διοικητικό Συμβούλιο & Επιτροπές	27
3.2.3. ESG - Περιβαλλοντικά, Κοινωνικά, Διακυβερνητικά Ζητήματα.....	27
3.2.4. Πολιτικές & Βέλτιστες Πρακτικές.....	28
3.3.ΟΣΕ	28
3.3.1. Αναφορά στη Νομοθεσία.....	29
3.3.2. Διοικητικό Συμβούλιο & Επιτροπές	30
3.3.3. Διαφάνεια – Περιβαλλοντικά, Κοινωνικά & Διακυβερνητικά Ζητήματα (ESG)	30
3.3.4α. Πολιτικές, Κώδικες Δεοντολογίας & Βέλτιστες Πρακτικές.....	32
3.3.4β. Εσωτερικός Έλεγχος	33
3.4.ΟΑΣΑ	33
3.4.1. Νομικό Πλαίσιο	34
3.4.2. Διοικητικό Συμβούλιο & Επιτροπές	34
3.4.3. ESG - Περιβαλλοντικά, Κοινωνικά, Διακυβερνητικά Ζητήματα.....	35
3.4.4. Πολιτικές & Βέλτιστες Πρακτικές.....	35
3.5.ΕΛΤΑ	35
3.5.1. Νομοθετικό Πλαίσιο	36
3.5.2. Διοικητικό Συμβούλιο και Επιτροπές	36
3.5.3. ESG και Μη Χρηματοοικονομικές Πληροφορίες.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	38

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ & ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΕΚΟ	38
4.1.ΔΕΗ (Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού)	39
4.2.ΕΥΔΑΠ(Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πρωτεύουσας)	41
4.3.ΟΣΕ (Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος)	42
4.4.ΟΑΣΑ – Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών Αθηνών	43
4.5.ΕΛΤΑ (Ελληνικά Ταχυδρομεία).....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο	48
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	48
5.1.Προτάσεις για τη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης στις ΔΕΚΟ.....	48
5.1.1. Ενίσχυση της Ανεξαρτησίας των Διοικητικών Συμβουλίων	48
5.1.2. Ενίσχυση Διαφάνειας και Επικοινωνίας	48
5.1.3. Αναβάθμιση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνων	49
5.1.4. Εφαρμογή Στρατηγικών Βιωσιμότητας (ESG)	49
5.1.5. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Στελεχών	49
5.1.6. Στρατηγική Ψηφιοποίησης και Καινοτομίας	50
5.1.7. Ενίσχυση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR)	50
5.2.ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	50
5.2.1. Υιοθέτηση Διεθνών Στρατηγικών Εταιρικής Διακυβέρνησης (Corporate Governance)	51
5.2.2. Εφαρμογή Στρατηγικών Βιωσιμότητας (ESG - Περιβαλλοντική, Κοινωνική, Διακυβερνητική Υπευθυνότητα).....	51
5.2.3. Ψηφιοποίηση και Καινοτομία	52
5.2.4. Ενίσχυση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR)	52
5.2.5. Αξιολόγηση και Βελτίωση των Στρατηγικών Στρατηγικής Διοίκησης (Balanced Scorecard)	53
5.2.6. Διαχείριση Κινδύνου και Διαφάνεια στις Συμβάσεις	53
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	55

SUMMARY OF CONCLUSIONS	56
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	59
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.....	59
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	59
Νομοθεσία και Θεσμικά Κείμενα	60
Ιστοσελίδες και Ηλεκτρονικές Πηγές	60
Πρόσθετες Ακαδημαϊκές Πηγές (Google Scholar)	61

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ESG (Environmental, Social, and Governance)

ΕΔ (εταιρική διακυβέρνηση)

Δ.Ε.Κ.Ο (Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς)

Ε.Ε (Ευρωπαϊκή Ένωση)

ΔΕΗ (Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού)

ΕΥΔΑΠ (Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πρωτεύουσας)

ΟΑΣΑ (Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών Αθηνών)

ΕΛΤΑ (Ελληνικά Ταχυδρομεία)

ΟΣΕ (Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος)

ΓΚΠΔ (Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η αξιολόγηση της ποιότητας της εταιρικής διακυβέρνησης στις ελληνικές ΔΕΚΟ υπό το πρίσμα των αρχών ESG, μέσα από ανάλυση δημοσιευμένων στοιχείων και συγκριτική αποτίμηση εισηγμένων και μη εισηγμένων επιχειρήσεων.

Η μελέτη βασίζεται σε ανάλυση περιεχομένου των Δηλώσεων Εταιρικής Διακυβέρνησης, ESG Reports και των Ετήσιων Οικονομικών Καταστάσεων για το έτος 2023. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει τη συστηματική καταγραφή των επιδόσεων κάθε ΔΕΚΟ ως προς την εφαρμογή των αρχών ESG και της διοικητικής διαφάνειας.

Η ΕΔ αποτελεί τα τελευταία χρόνια έναν κρίσιμο πυλώνα στη λειτουργία επιχειρήσεων, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Στο πλαίσιο της αυξανόμενης ανάγκης για διαφάνεια, λογοδοσία και βιώσιμη ανάπτυξη, οι δημόσιες επιχειρήσεις ΔΕΚΟ καλούνται να συμμορφώνονται με πρότυπα ΕΔ που προωθούν την αποτελεσματικότητα και την κοινωνική αποδοχή. Παράλληλα, οι δείκτες ESG αποτελούν ολοένα και πιο διαδεδομένο εργαλείο αξιολόγησης των επιδόσεων των επιχειρήσεων, ενσωματώνοντας περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβερνητικές παραμέτρους.

Η σημασία της ΕΔ στις ΔΕΚΟ είναι ιδιαίτερα κρίσιμη, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις αυτές διαχειρίζονται δημόσιους πόρους και παρέχουν βασικά αγαθά και υπηρεσίες στους πολίτες. Η συμμόρφωσή τους με κανόνες χρηστής διακυβέρνησης δεν αποτελεί μόνο νομική υποχρέωση, αλλά και μέσο βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς τους και ενίσχυσης της εμπιστοσύνης του κοινού.

Στόχος και Ερευνητικά Ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη και η αξιολόγηση της ποιότητας της εταιρικής διακυβέρνησης σε επιλεγμένες ελληνικές ΔΕΚΟ, με βάση τα διεθνή πρότυπα και τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η έρευνα επικεντρώνεται σε εισηγμένες και μη εισηγμένες ΔΕΚΟ, και εξετάζει τη σύνδεση της ΕΔ με τις επιδόσεις ESG.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζονται είναι:

- Ποια είναι η ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης στις ελληνικές ΔΕΚΟ;
- Επηρεάζει ο κλάδος δραστηριοποίησης την ποιότητα της ΕΔ;
- Ποιες είναι οι συγκρίσιμες ευρωπαϊκές πρακτικές και πώς μπορούν να εφαρμοστούν στις ελληνικές ΔΕΚΟ;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.1. Ορισμός και βασικές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης

Η εταιρική διακυβέρνηση (ΕΔ) συνιστά ένα πλαίσιο αρχών, μηχανισμών και σχέσεων που διέπουν τη διοίκηση και τον έλεγχο των επιχειρήσεων. Ο βασικός στόχος της είναι η εξασφάλιση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της υπευθυνότητας έναντι των ενδιαφερομένων μερών. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2015), οι βασικές αρχές της ΕΔ περιλαμβάνουν: την ισόρροπη συμμετοχή όλων των stakeholders, την ενίσχυση της ανεξαρτησίας των διοικητικών συμβουλίων, τη διαφάνεια στις αποφάσεις, και τη συστηματική παρακολούθηση της εταιρικής απόδοσης. Στο σύγχρονο πλαίσιο, η εταιρική διακυβέρνηση δεν περιορίζεται στην προστασία των μετόχων, αλλά επεκτείνεται στην προώθηση της βιωσιμότητας και της θεσμικής λογοδοσίας, ιδίως σε οργανισμούς δημόσιου χαρακτήρα, όπως οι ΔΕΚΟ.

Η εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών, κανόνων και πρακτικών που διέπουν τη λειτουργία μιας εταιρείας. Οι βασικές αρχές της περιλαμβάνουν:

- **Διαφάνεια:** Η εταιρεία πρέπει να διασφαλίζει τη διαφάνεια στις δραστηριότητές της, παρέχοντας στους μετόχους και άλλους ενδιαφερόμενους την απαραίτητη πληροφόρηση.
- **Ακεραιότητα και υπευθυνότητα:** Τα στελέχη της εταιρείας πρέπει να ενεργούν με ηθική ακεραιότητα και να αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους.
- **Λογοδοσία:** Οι μέτοχοι και οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν τη διοίκηση της εταιρείας και να ελέγχουν τις αποφάσεις.
- **Δικαιώματα μετόχων:** Η εταιρική διακυβέρνηση πρέπει να προστατεύει τα δικαιώματα των μετόχων, εξασφαλίζοντας τη δυνατότητά τους να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων.
- **Ανεξαρτησία και ισχυρός έλεγχος:** Η ανεξαρτησία των διοικητικών οργάνων (π.χ., Διοικητικό Συμβούλιο) είναι απαραίτητη για την προστασία των συμφερόντων των μετόχων και της εταιρείας.

1.2. ESG και ΔΕΚΟ

Οι δείκτες ESG (Environmental, Social & Governance) ενσωματώνουν ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια που αξιολογούν την επίδοση των επιχειρήσεων σε τρεις κρίσιμους τομείς. Η συσχέτισή τους με την ΕΔ δεν είναι απλώς συμπληρωματική, αλλά δομική: η καλή εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί προϋπόθεση για την ουσιαστική εφαρμογή των ESG αρχών.

Στις δημόσιες επιχειρήσεις, ιδίως εκείνες που διαχειρίζονται φυσικούς πόρους ή παρέχουν κρίσιμες υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, οι δείκτες ESG αποκτούν ιδιαίτερο βάρος. Η διαχείριση περιβαλλοντικών κινδύνων, η κοινωνική υπευθυνότητα και η θεσμική διαφάνεια συνδέονται άρρηκτα με την κοινωνική αποδοχή και τη νομιμοποίηση της λειτουργίας των ΔΕΚΟ.

Η ενσωμάτωση ESG στα πλαίσια διακυβέρνησης δεν αποτελεί πλέον επιλογή, αλλά στρατηγική αναγκαιότητα, ιδίως υπό το πρίσμα ευρωπαϊκών κανονιστικών εξελίξεων όπως η CSRD (2024/2025), που προβλέπει επεκτάσεις υποχρεωτικής μη χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.

Το **ESG** αναφέρεται σε παράγοντες που επηρεάζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη μιας εταιρείας, καλύπτοντας τις πτυχές:

- **Περιβαλλοντικοί παράγοντες (Environmental):** Στρατηγικές για την προστασία του περιβάλλοντος, μείωση των εκπομπών CO₂, και τη διαχείριση φυσικών πόρων.
- **Κοινωνικοί παράγοντες (Social):** Ανθρωπιστικά ζητήματα, όπως η εργασιακή ασφάλεια, η ισότητα και η κοινωνική υπευθυνότητα.
- **Διοικητικοί παράγοντες (Governance):** Οι διαδικασίες και η διαχείριση της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της ηθικής συμπεριφοράς.

Όσον αφορά τις **ΔΕΚΟ** (Δημόσιες Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας), ο ρόλος τους σε σχέση με τα κριτήρια ESG είναι σημαντικός, καθώς επηρεάζουν άμεσα τη ζωή των πολιτών. Πρέπει να ακολουθούν τις αρχές ESG και να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες της κοινωνίας, την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και τη διακυβέρνηση τους.

1.3. Η σημασία των δεικτών ESG στις Δημόσιες Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας (ΔΕΚΟ)

Οι δείκτες ESG (Environmental, Social and Governance) αποτελούν πλέον θεμελιώδες εργαλείο αξιολόγησης της βιωσιμότητας και της υπευθυνότητας μιας επιχείρησης. Η ενσωμάτωσή τους στη στρατηγική λειτουργία των επιχειρήσεων δεν είναι μόνο ζήτημα κανονιστικής συμμόρφωσης, αλλά αντανακλά μια ευρύτερη στροφή της εταιρικής κουλτούρας προς την ηθική, τη διαφάνεια και την κοινωνική ευθύνη. Για τις Δημόσιες Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας (ΔΕΚΟ), η εφαρμογή ESG είναι ακόμη πιο κρίσιμη, καθώς συνδυάζουν τον επιχειρηματικό χαρακτήρα με την παροχή βασικών κοινωνικών αγαθών (ενέργεια, νερό, μεταφορές, επικοινωνίες).

Ο περιβαλλοντικός άξονας (Environmental) αφορά στη διαχείριση των φυσικών πόρων, στην αποδοτική ενεργειακή χρήση, στη μείωση εκπομπών CO₂ και στην κλιματική ανθεκτικότητα των υποδομών. Παραδείγματα εφαρμογής αποτελούν η μετάβαση της ΔΕΗ προς τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας ή τα προγράμματα ενεργειακής αποδοτικότητας του ΟΑΣΑ. Ο κοινωνικός άξονας (Social) σχετίζεται με την προώθηση της ισότητας, την προστασία των εργαζομένων, την εξυπηρέτηση ευάλωτων κοινωνικών ομάδων και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής. Οι ΔΕΚΟ, λόγω του δημόσιου χαρακτήρα τους, έχουν αυξημένη υποχρέωση να εξυπηρετούν κοινωνικούς στόχους, όπως η ισότιμη πρόσβαση σε υπηρεσίες και η στήριξη τοπικών κοινωνιών.

Ο τρίτος άξονας, της διακυβέρνησης (Governance), αφορά τη δομή λήψης αποφάσεων, την ανεξαρτησία των διοικητικών οργάνων, την ύπαρξη πολιτικών δεοντολογίας, καθώς και τους μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου. Στις ΔΕΚΟ, ο άξονας αυτός παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς οι πολιτικές παρεμβάσεις, οι διορισμοί χωρίς αξιοκρατία και η ελλιπής λογοδοσία είναι συχνά φαινόμενα που υπονομεύουν την εύρυθμη λειτουργία τους. Η ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή ESG πρακτικών.

Η συμμόρφωση των ΔΕΚΟ με ευρωπαϊκές ρυθμίσεις όπως η Οδηγία 2014/95/ΕΕ (και πλέον η **CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive**) καθιστά επιτακτική την υιοθέτηση ESG KPIs (Key Performance Indicators). Η διαφάνεια, μέσω της δημοσίευσης μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών, δεν είναι απλώς υποχρέωση, αλλά εργαλείο ενίσχυσης της κοινωνικής νομιμοποίησης και της αξιοπιστίας των ΔΕΚΟ στο πλαίσιο της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης και εταιρικής υπευθυνότητας.

Τέλος, η εφαρμογή ESG στις ΔΕΚΟ της Ελλάδας είναι ακόμα αποσπασματική. Οι εισηγμένες εταιρείες παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις λόγω χρηματοπιστηριακών υποχρεώσεων, ενώ οι μη εισηγμένες συχνά αρκούνται σε γενικές αναφορές. Αυτή η απόκλιση καθιστά εμφανή την ανάγκη για ένα ενιαίο πλαίσιο ESG reporting για το σύνολο των δημόσιων επιχειρήσεων.

1.4. Βέλτιστες πρακτικές στην Ε.Ε.

Στην Ε.Ε., υπάρχουν συγκεκριμένες οδηγίες και συστάσεις για την ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης στις δημόσιες επιχειρήσεις. Μερικές από τις βασικές βέλτιστες πρακτικές περιλαμβάνουν:

- **Ενίσχυση της διαφάνειας:** Δημόσιες επιχειρήσεις πρέπει να παρέχουν πλήρη και έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με τη χρηματοοικονομική τους κατάσταση και τις στρατηγικές τους.
- **Ανεξαρτησία των διοικητικών οργάνων:** Η Ε.Ε. προωθεί την ανεξαρτησία των μελών των διοικητικών συμβουλίων, εξασφαλίζοντας ότι οι αποφάσεις είναι προς όφελος της εταιρείας και των μετόχων.
- **Στρατηγική βιώσιμης ανάπτυξης (ESG):** Οι δημόσιες επιχειρήσεις στην Ε.Ε. ενθαρρύνονται να ενσωματώνουν τις αρχές ESG στην καθημερινή τους λειτουργία, διασφαλίζοντας την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και κοινωνική ευθύνη.

1.4.1. Βέλτιστες Πρακτικές στην Ε.Ε. και Παραδείγματα Επιτυχημένων ΔΕΚΟ

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, αναγνωρίζοντας τη στρατηγική σημασία των κρατικών επιχειρήσεων, έχει εκδώσει ένα πλέγμα οδηγιών και συστάσεων που στοχεύουν στην ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης και της βιωσιμότητας στον δημόσιο τομέα. Οι «Κατευθυντήριες Αρχές του ΟΟΣΑ για την Εταιρική Διακυβέρνηση των Δημόσιων Επιχειρήσεων» (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015) αποτελούν ένα από τα βασικά διεθνή πρότυπα, τα οποία έχουν ενσωματωθεί σε μεγάλο βαθμό και στο ευρωπαϊκό θεσμικό κεκτημένο.

Μεταξύ των κυριότερων **βέλτιστων πρακτικών που προτείνει η Ε.Ε.** συγκαταλέγονται:

- Η **λειτουργική ανεξαρτησία των Διοικητικών Συμβουλίων**, με αυστηρά κριτήρια επιλογής ανεξάρτητων μελών.

- Η **συστηματική παρακολούθηση της επίδοσης των ΔΕΚΟ** με βάση οικονομικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια (KPIs).
- Η **δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών στοιχείων** μέσω των ESG Reports.
- Η **ευθυγράμμιση των αμοιβών και κινήτρων των διοικήσεων με τη στρατηγική της εταιρείας** και τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης.
- Η **διαχωρισμένη εποπτεία από το κράτος**: ο ιδιοκτήτης (δημόσιο) δεν πρέπει να συγχέεται με τον ρυθμιστή.

Σε πολλές χώρες της Ευρώπης, οι παραπάνω πρακτικές έχουν ήδη ενσωματωθεί στην καθημερινή λειτουργία των δημόσιων επιχειρήσεων. Ενδεικτικά:

- **EDF (Electricité de France)**: Η μεγαλύτερη κρατική επιχείρηση ενέργειας της Γαλλίας, εισηγμένη στο χρηματιστήριο, δημοσιεύει αναλυτικές ετήσιες ESG αναφορές. Διαθέτει ανεξάρτητο συμβούλιο, ψηφιοποιημένα συστήματα διαχείρισης και στρατηγική απανθρακοποίησης.
- **Deutsche Bahn (Γερμανία)**: Ο κρατικός σιδηροδρομικός οργανισμός διαθέτει πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, με ανεξάρτητες επιτροπές, έμφαση στην ασφάλεια και στην περιβαλλοντική υπευθυνότητα. Παράλληλα, εφαρμόζει πολιτικές αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού βάσει ESG KPIs.
- **SNCF (Γαλλία)**: Υποδειγματική ενσωμάτωση ESG δεικτών στην καθημερινή διοίκηση. Το Δ.Σ. περιλαμβάνει εκπροσώπους εργαζομένων και κοινωνικών εταίρων, προωθώντας συμμετοχική διακυβέρνηση (stakeholder model).

Στην Ελλάδα, οι πρακτικές αυτές εφαρμόζονται ακόμα αποσπασματικά, κυρίως στις εισηγμένες ΔΕΚΟ (π.χ. ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ), ενώ στις μη εισηγμένες παρατηρούνται σοβαρές αδυναμίες. Η **απουσία αυστηρής αξιολόγησης**, η **περιορισμένη λογοδοσία** και η **πολιτική επιρροή** στους διορισμούς είναι μερικά από τα βασικά εμπόδια στην ευθυγράμμιση με τις ευρωπαϊκές πρακτικές.

Η ενσωμάτωση των αρχών της Ε.Ε. και του ΟΟΣΑ απαιτεί όχι μόνο νομική συμμόρφωση, αλλά και **κουλτούρα θεσμικής ωριμότητας**. Η κατάρτιση των διοικήσεων, η διαφάνεια των διαδικασιών και η μετρήσιμη επίδοση στους άξονες ESG αποτελούν τους βασικούς πυλώνες μιας ουσιαστικής μεταρρύθμισης. Μόνο έτσι οι ελληνικές ΔΕΚΟ μπορούν να αποκτήσουν αξιοπιστία, να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών και να διασφαλίσουν τη βιώσιμη λειτουργία τους στο πλαίσιο της πράσινης και ψηφιακής μετάβασης.

Εταιρεία	Χώρα	ESG Report	Ανεξάρτητο ΔΣ	Ψηφιοποίηση	Αξιολόγηση Διοίκησης
EDF	Γαλλία	✓	✓	✓	✓
Deutsche Bahn	Γερμανία	✓	✓	✓	✓
SNCF	Γαλλία	✓	✓	✓	✓
ΕΛΤΑ (Ελλάδα)	Ελλάδα	✗	✗	✗	✗
ΟΑΣΑ (Ελλάδα)	Ελλάδα	✗	✓/✗	✓	✗

1.5.Ιστορική Εξέλιξη και Θεμελιώδη Πρότυπα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης αναδείχθηκε δυναμικά στο προσκήνιο τις τελευταίες δεκαετίες, κυρίως ως απόρροια οικονομικών και λογιστικών σκανδάλων που ανέδειξαν την ανάγκη για ενίσχυση της λογοδοσίας και της διαφάνειας. Σημαντικοί σταθμοί υπήρξαν η κατάρρευση της Enron (ΗΠΑ, 2001), της Parmalat (Ιταλία, 2003) και της Lehman Brothers (2008), οι οποίοι πυροδότησαν διεθνή προσπάθεια υιοθέτησης αυστηρότερων πλαισίων εταιρικής διακυβέρνησης.

Η πρώτη σημαντική προσπάθεια ορισμού ενός δομημένου πλαισίου ήταν η **Έκθεση Cadbury** στο Ηνωμένο Βασίλειο το 1992, η οποία εισήγαγε τις βασικές αρχές της λογοδοσίας, της διαφάνειας και του εσωτερικού ελέγχου. Ακολούθησαν οι **Αρχές του ΟΟΣΑ για την Εταιρική Διακυβέρνηση** (OECD Principles of Corporate Governance), οι οποίες από το 1999 και εξής (με σημαντική αναθεώρηση το 2015) αποτέλεσαν παγκόσμιο σημείο αναφοράς, ιδίως για κρατικές και εισηγμένες επιχειρήσεις.

Οι προσεγγίσεις στην εταιρική διακυβέρνηση διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των αγγλοσαξονικών χωρών και των χωρών της ηπειρωτικής Ευρώπης. Το **αγγλοσαξονικό μοντέλο**, όπως αυτό των ΗΠΑ και του Ηνωμένου Βασιλείου, εστιάζει κυρίως στην προστασία των μετόχων και στη δημιουργία αξίας για αυτούς μέσω χρηματιστηριακών μηχανισμών. Αντίθετα, το **ευρωπαϊκό μοντέλο**, κυρίως στη Γερμανία, Γαλλία και τις σκανδιναβικές χώρες, δίνει έμφαση στην πολυσυμμετοχική διακυβέρνηση (stakeholder governance), ενσωματώνοντας στη λήψη αποφάσεων τα συμφέροντα των εργαζομένων, της κοινωνίας και του κράτους.

Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρική διακυβέρνηση εξελίσσεται πλέον σε ένα ευρύτερο σύστημα ηθικών και λειτουργικών κανόνων, το οποίο αποσκοπεί όχι μόνο στην προστασία των επενδυτών αλλά και στη διασφάλιση της βιωσιμότητας και της κοινωνικής νομιμοποίησης των επιχειρήσεων. Η ενσωμάτωση των παραμέτρων ESG (Environmental, Social, Governance) ενισχύει αυτή τη στροφή, δίνοντας νέα διάσταση στον τρόπο που ορίζεται η «καλή διοίκηση» σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς. Στην ελληνική πραγματικότητα, η έννοια της ΕΔ θεσμοθετήθηκε καθυστερημένα, κυρίως με αφορμή τις υποχρεώσεις που επιβλήθηκαν στο πλαίσιο της χρηματοπιστωτικής κρίσης (2010–2015) και των μνημονίων. Η θεσμική υιοθέτηση δεν συνοδεύτηκε πάντοτε από κουλτούρα διακυβέρνησης, γεγονός που εξηγεί την ασυνέπεια εφαρμογής ειδικά στις μη εισηγμένες ΔΕΚΟ.

Η ενσωμάτωση των αρχών ESG στο πλαίσιο της ΕΔ δεν αποτελεί ξεχωριστή στρατηγική, αλλά **φυσική εξέλιξη** της ανάγκης για πιο βιώσιμη, κοινωνικά υπεύθυνη και λογοδοτούσα διοίκηση. Οι ΔΕΚΟ, λόγω του δημόσιου ρόλου τους, θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν με αυτή τη νέα κανονικότητα, μετατρέποντας την εταιρική διακυβέρνηση από «τυπική συμμόρφωση» σε **εργαλείο ουσιαστικής δημόσιας αξιοπιστίας**.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Νομοθετικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης στις δημόσιες επιχειρήσεις

Η εταιρική διακυβέρνηση στις ελληνικές δημόσιες επιχειρήσεις (ΔΕΚΟ) διέπεται από ένα πολυεπίπεδο θεσμικό και νομικό πλαίσιο, το οποίο περιλαμβάνει νόμους γενικής εφαρμογής για τις ανώνυμες εταιρείες, ειδικούς νόμους για τις ΔΕΚΟ, καθώς και ρυθμίσεις που προέρχονται από την ευρωπαϊκή και διεθνή πρακτική. Παρά τις σημαντικές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες της τελευταίας δεκαετίας, το ισχύον πλαίσιο παρουσιάζει αδυναμίες, κυρίως σε επίπεδο εφαρμογής και εποπτείας.

2.1. Νόμος 3429/2005 – Θεμελιώδες πλαίσιο για τις ΔΕΚΟ

Ο Ν. 3429/2005 αποτελεί τη βασική νομοθετική βάση για τις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Καθιερώνει την έννοια της ΔΕΚΟ, διαχωρίζει τις επιχειρήσεις σε εισηγμένες και μη εισηγμένες και εισάγει βασικούς κανόνες για την οικονομική διαχείριση, τη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου και τη σχέση με το Δημόσιο. Προβλέπει, μεταξύ άλλων:

- Την υποχρέωση υιοθέτησης Κανονισμού Εσωτερικής Λειτουργίας και Οργανισμού.
- Τη λογοδοσία των ΔΕΚΟ στον αρμόδιο εποπτεύοντα φορέα.
- Τη διασφάλιση της διαφάνειας στις προσλήψεις και στις προμήθειες.

Ωστόσο, οι ρυθμίσεις αυτές συχνά παραμένουν **τυπικές**, καθώς δεν συνοδεύονται από **αποτελεσματικούς μηχανισμούς ελέγχου ή κυρώσεις σε περίπτωση μη συμμόρφωσης**.

Παρά την ύπαρξη θεσμικών υποχρεώσεων (Κανονισμός Λειτουργίας, Οργανισμός, διαφάνεια στις προσλήψεις), η **έλλειψη μηχανισμών επιβολής και ελέγχου** οδηγεί συχνά σε τυπική συμμόρφωση.

Επιπλέον, η **μη εφαρμογή ενιαίων δεικτών αξιολόγησης ESG** στις μη εισηγμένες ΔΕΚΟ καθιστά δύσκολη την ουσιαστική αποτίμηση της διακυβέρνησης. Η ΕΕΣΥΠ, αν και εποπτεύει, δεν διαθέτει εκτελεστικές εξουσίες παρέμβασης.

2.2. Νόμος 4706/2020 – Σύγχρονο πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης

Ο Ν. 4706/2020 αποτελεί το πιο πρόσφατο και σύγχρονο νομοθέτημα για την εταιρική διακυβέρνηση στην Ελλάδα και είναι **υποχρεωτικός για όλες τις εισηγμένες εταιρείες**, συμπεριλαμβανομένων των εισηγμένων ΔΕΚΟ όπως η ΔΕΗ και η ΕΥΔΑΠ. Εισάγει διατάξεις σχετικά με:

- Την υποχρέωση ύπαρξης ανεξάρτητων μελών στο Δ.Σ.
- Τη δημιουργία Επιτροπής Ελέγχου και Επιτροπής Αποδοχών & Υποψηφιοτήτων.
- Την εταιρική πολιτική αποδοχών.
- Τη δημοσίευση Εκθέσεων Εταιρικής Διακυβέρνησης με δείκτες ESG.

Η εφαρμογή του νόμου αυτού στις ΔΕΚΟ **βελτιώνει τη διαφάνεια και την αξιοπιστία τους**, ωστόσο αφορά μόνο σε όσες είναι εισηγμένες. Οι υπόλοιπες (ΟΣΕ, ΟΑΣΑ, ΕΛΤΑ) εφαρμόζουν τις διατάξεις μόνο κατά περίπτωση, χωρίς δεσμευτική υποχρέωση.

Παρότι αποτελεί σημείο προόδου, η **επιλεκτική εφαρμογή του Ν. 4706/2020**, μόνο σε εισηγμένες, διευρύνει το χάσμα ανάμεσα σε ΔΕΚΟ δύο ταχυτήτων. Οι μη εισηγμένες (ΟΣΕ, ΟΑΣΑ, ΕΛΤΑ) δεν δεσμεύονται σε ουσιαστικά κριτήρια ESG ή σε τακτικές εκθέσεις λογοδοσίας, περιορίζοντας την αποτελεσματικότητα της συνολικής διακυβέρνησης στον δημόσιο τομέα.

2.3. Νόμος 4548/2018 – Αναμόρφωση του δικαίου των Α.Ε.

Ο Ν. 4548/2018 αντικατέστησε τον παλαιότερο Ν. 2190/1920 και εισήγαγε πιο σύγχρονες διατάξεις για τις ανώνυμες εταιρείες. Σημαντικές προβλέψεις περιλαμβάνουν:

- Τον ρόλο του Δ.Σ. και των Γενικών Συνελεύσεων.
- Τη δημοσίευση οικονομικών στοιχείων και την προστασία των μετόχων.
- Τις υποχρεώσεις καταγραφής αποφάσεων και διατήρησης μητρώων.

Οι περισσότερες ΔΕΚΟ, ακόμα και οι μη εισηγμένες, λειτουργούν ως Α.Ε. και επομένως ο νόμος αυτός εφαρμόζεται κατά βάση σε όλες. Ωστόσο, η **τυπική εφαρμογή** του δεν αρκεί για να διασφαλίσει τις αρχές της καλής διακυβέρνησης χωρίς ένα ουσιαστικό σύστημα ελέγχου.

Αν και ο νόμος ενισχύει τη διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων και την καταγραφή στοιχείων, η **πρακτική εφαρμογή στις ΔΕΚΟ συχνά παραμένει αποσπασματική**, ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχει πίεση από εξωτερικούς ελεγκτικούς φορείς ή το Χρηματιστήριο.

2.4. Συμπληρωματικοί Νόμοι και Κανονισμοί

Άλλες κρίσιμες νομοθετικές παρεμβάσεις περιλαμβάνουν:

- Ν. 4449/2017: Ρύθμιση για τις Επιτροπές Ελέγχου.
- Κανονισμός (ΕΕ) 537/2014: Ευρωπαϊκές απαιτήσεις υποχρεωτικού ελέγχου.

- Ν. 4389/2016: Ίδρυση της ΕΕΣΥΠ (Ελληνική Εταιρεία Συμμετοχών και Περιουσίας), η οποία εποπτεύει τις περισσότερες ΔΕΚΟ και προωθεί αρχές εταιρικής διακυβέρνησης.

Η ΕΕΣΥΠ, μέσω των KPIs και της ετήσιας αξιολόγησης των ΔΕΚΟ, λειτουργεί ως δευτερογενής εγγυητής διαφάνειας, αν και **χωρίς άμεσες εκτελεστικές εξουσίες** στις διοικήσεις. Η ΕΕΣΥΠ επιχειρεί να λειτουργήσει ως ενδιάμεσος θεσμικός ελεγκτής μέσω στοχοθεσίας (KPIs) και ετήσιας αξιολόγησης. Ωστόσο, **δεν διαθέτει άμεση αρμοδιότητα παρέμβασης στις αποφάσεις των διοικήσεων**, με αποτέλεσμα να υστερεί σε αποτελεσματικότητα σε περιπτώσεις δυσλειτουργίας ή πολιτικής επιρροής.

2.5. Παρατηρήσεις και προβληματισμοί

Παρά το επαρκές θεσμικό πλαίσιο, η **πραγματικότητα διακυβέρνησης στις ΔΕΚΟ συχνά αποκλίνει από τη θεωρία**. Η πολιτική παρέμβαση στις διοικήσεις, η έλλειψη ουσιαστικής ανεξαρτησίας των μελών του Δ.Σ., καθώς και η απουσία λειτουργικών μηχανισμών λογοδοσίας αποτελούν διαχρονικά προβλήματα.

Συνεπώς, η νομοθετική συμμόρφωση δεν μπορεί να θεωρηθεί από μόνη της εγγύηση καλής διακυβέρνησης. Απαιτούνται **θεσμικά αντίβαρα, διαφανείς διαδικασίες επιλογής στελεχών και κουλτούρα διαφάνειας**, ώστε το υφιστάμενο πλαίσιο να μεταφραστεί σε πράξη.

Η απόσταση ανάμεσα στη **θεσμική πρόβλεψη** και στην **καθημερινή διοικητική πρακτική** στις ΔΕΚΟ είναι το κύριο εμπόδιο για την επίτευξη αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης.

Η μετατροπή της συμμόρφωσης από "τυπική υποχρέωση" σε "οργανωτική κουλτούρα" αποτελεί τον πιο κρίσιμο στόχο για το μέλλον της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσας έρευνας είναι **ποιοτική και επαγωγική**, με στόχο την ενδελεχή εξέταση της εταιρικής διακυβέρνησης πέντε βασικών ελληνικών ΔΕΚΟ. Η ανάλυση στηρίζεται σε:

- τις Δηλώσεις Εταιρικής Διακυβέρνησης,
- τις Ετήσιες Οικονομικές Εκθέσεις για το 2023,
- και δημοσιευμένα ESG Reports (όπου υπάρχουν).

Εφαρμόστηκε πλαίσιο κριτηρίων βασισμένο σε διεθνείς βέλτιστες πρακτικές, με έμφαση στη διαφάνεια, τη λογοδοσία, τη συμμετοχική διοίκηση και την εφαρμογή ESG πολιτικών.

Το δείγμα περιλαμβάνει πέντε βασικές ΔΕΚΟ που επιλέχθηκαν βάσει της δημόσιας σημασίας και της διαχρονικής τους παρουσίας στο ελληνικό οικονομικό περιβάλλον:

ΔΕΚΟ	Εισηγμένη	ESG Report	Επιτροπές	Ανεξ. Μέλη	Εσωτ. Έλεγχος	Δείκτες ESG
ΔΕΗ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ΕΥΔΑΠ	✓	✓	✓	✓	✓	(όχι πλήρεις)
ΟΣΕ	✗	✗	(όχι πλήρεις)	✗	✓	✗
ΟΑΣΑ	✗	✗	✓	(όχι πλήρεις)	✓	✗
ΕΛΤΑ	✗	✗	✗	✗	(όχι πλήρεις)	✗

3.1.ΔΕΗ

Η Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης της ΔΕΗ για το 2023 αποτελεί έναν ολοκληρωμένο οδηγό για τη διαφανή και αποτελεσματική διοίκηση της εταιρείας, ακολουθώντας τις διατάξεις του Ν. 4548/2018 και του Ν. 4706/2020, καθώς και τον Ελληνικό Κώδικα

Εταιρικής Διακυβέρνησης (Ε.Κ.Ε.Δ.). Το Διοικητικό Συμβούλιο της ΔΕΗ διαρθρώνεται σύμφωνα με τις αρχές της ανεξαρτησίας και της εμπειρογνωμοσύνης, περιλαμβάνοντας ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, ενώ η Επιτροπή Ελέγχου λειτουργεί υποστηρικτικά στη διαχείριση χρηματοοικονομικών και λειτουργικών κινδύνων. Παράλληλα, η εταιρεία τηρεί αυστηρά πρότυπα περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευθύνης, δημοσιεύοντας αναφορές για ζητήματα βιωσιμότητας, ενώ συμμορφώνεται με τις κατευθυντήριες οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με τη Μη Χρηματοοικονομική Πληροφόρηση. Στον τομέα της εταιρικής ηθικής και διαφάνειας, η ΔΕΗ εφαρμόζει Κώδικα Δεοντολογίας και πολιτικές κατά της διαφθοράς, της δωροδοκίας και της σύγκρουσης συμφερόντων, διασφαλίζοντας έτσι τη συμμόρφωση με διεθνή πρότυπα, όπως το ISO 27001 για την ασφάλεια των πληροφοριών και ο ΓΚΠΔ. Οι πολιτικές εταιρικής διακυβέρνησης της ΔΕΗ αντικατοπτρίζουν τη δέσμευσή της στην υπεύθυνη επιχειρηματική λειτουργία, την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των μετόχων, των επενδυτών και της κοινωνίας στο σύνολό της.

3.1.1. Νομοθετικό πλαίσιο

Η Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης της ΔΕΗ συντάσσεται σύμφωνα με τις διατάξεις των εξής νόμων:

- Ν. 4548/2018 (για τις ανώνυμες εταιρείες)
- Ν. 4706/2020 (για την εταιρική διακυβέρνηση)
- Τις προβλέψεις του Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (Ε.Κ.Ε.Δ.) του Ελληνικού Συμβουλίου Εταιρικής Διακυβέρνησης (Ε.Σ.Ε.Δ.), ο οποίος εκδόθηκε τον Ιούνιο του 2021 και έχει υιοθετηθεί από τη ΔΕΗ.

3.1.2. Διοικητικό Συμβούλιο και Επιτροπές

Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ)

Το ΔΣ της ΔΕΗ έχει την ευθύνη της στρατηγικής κατεύθυνσης και της εποπτείας της εταιρείας. Τα βασικά χαρακτηριστικά του είναι:

- Σύνθεση: Αποτελείται από 13 μέλη.
- Ανεξάρτητα μέλη: Υπάρχουν 6 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Ν. 4706/2020.
- Διάρκεια θητείας: Η θητεία των μελών του ΔΣ είναι τριετής.

- Ρόλος Προέδρου & Διευθύνοντος Συμβούλου: Ο Πρόεδρος είναι μη εκτελεστικός, ενώ ο Διευθύνων Σύμβουλος έχει εκτελεστικό ρόλο.

Επιτροπές Διοικητικού Συμβουλίου

Το ΔΣ υποστηρίζεται από επιτροπές που διασφαλίζουν τη διαφάνεια και τον έλεγχο:

- Επιτροπή Ελέγχου: Εποπτεύει τη λειτουργία του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και των οικονομικών καταστάσεων.
- Επιτροπή Αποδοχών & Υποψηφιοτήτων: Αξιολογεί την επιλογή των στελεχών και τις αποδοχές τους.
- Επιτροπή Βιώσιμης Ανάπτυξης: Ασχολείται με ζητήματα περιβαλλοντικής και κοινωνικής διακυβέρνησης (ESG).

3.1.3. Διαφάνεια και Περιβαλλοντικές, Κοινωνικές & Διακυβερνητικές (ESG) Πληροφορίες

Η ΔΕΗ εφαρμόζει τις αρχές διαφάνειας και συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις δημοσιοποίησης μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών. Συγκεκριμένα:

- Περιβαλλοντικά ζητήματα: Δίνει έμφαση στη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα και τη μετάβαση στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.
- Κοινωνική ευθύνη: Περιλαμβάνει πρωτοβουλίες για την υποστήριξη των εργαζομένων, την ασφάλεια και την ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών.
- Διακυβέρνηση: Τηρεί πολιτικές διαφάνειας και δεοντολογίας, διασφαλίζοντας τον θεσμικό έλεγχο και τη λογοδοσία.

3.1.4. Πολιτικές και Κώδικες Δεοντολογίας

Η ΔΕΗ εφαρμόζει βέλτιστες πρακτικές μέσω συγκεκριμένων πολιτικών:

- Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης: Ορίζει τις αρχές λειτουργίας και διαχείρισης.
- Κώδικας Δεοντολογίας: Καθορίζει τα ηθικά και επαγγελματικά πρότυπα.
- Πολιτική Κανονιστικής Συμμόρφωσης: Διασφαλίζει ότι η εταιρεία τηρεί τις νομοθετικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις.
- Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ): Εξασφαλίζει τη διαχείριση κινδύνων και την αξιολόγηση της εταιρικής απόδοσης.

Η ΔΕΗ τηρεί υψηλά πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης και συμμορφώνεται πλήρως με τις ελληνικές και ευρωπαϊκές ρυθμιστικές απαιτήσεις. Το Διοικητικό Συμβούλιο και οι επιτροπές του διασφαλίζουν τη διαφάνεια, ενώ οι πολιτικές της εταιρείας προάγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη και την υπεύθυνη επιχειρηματική λειτουργία.

3.2.ΕΥΔΑΠ

Η Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης της **ΕΥΔΑΠ** για το έτος **2023** αποτυπώνει τη συμμόρφωση της εταιρείας με τις διατάξεις του Ν. 4706/2020 και του Ν. 4548/2018, καθώς και με τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (Ε.Κ.Ε.Δ.), όπως αυτός ισχύει για τις εισηγμένες εταιρείες. Το **Διοικητικό Συμβούλιο** της ΕΥΔΑΠ είναι οργανωμένο στη βάση αρχών διαφάνειας, ανεξαρτησίας και συλλογικής αποτελεσματικότητας, με τη συμμετοχή ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών και ισχυρών επιτροπών υποστήριξης, όπως η **Επιτροπή Ελέγχου** και η **Επιτροπή Αμοιβών και Υποψηφιοτήτων**.

Η ΕΥΔΑΠ υιοθετεί πολιτικές που ενισχύουν τη **διαφάνεια και τη λογοδοσία**, ενώ δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη **βιώσιμη ανάπτυξη**, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ευρωπαϊκής νομοθεσίας περί **Μη Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης (NFRD/CSRD)**. Η εταιρεία δημοσιεύει ετήσιες **εκθέσεις ESG** με ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες επίδοσης σε περιβαλλοντικά, κοινωνικά και θέματα διακυβέρνησης, ενώ διατηρεί ενεργές πολιτικές για την **εταιρική υπευθυνότητα**, την **εξοικονόμηση φυσικών πόρων** και τη **διαχείριση κινδύνων**.

Επιπλέον, εφαρμόζει **Κώδικα Δεοντολογίας**, με πρόνοιες για την αποτροπή φαινομένων **διαφθοράς, δωροδοκίας και σύγκρουσης συμφερόντων**, εναρμονισμένο με τις βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης και την ευρωπαϊκή κανονιστική συμμόρφωση (π.χ. **ΓΚΠΔ, ISO 9001/14001/27001**). Μέσα από το θεσμικό της πλαίσιο, η ΕΥΔΑΠ επιδιώκει να ενισχύσει την **εμπιστοσύνη των πολιτών**, των **επενδυτών** και της **πολιτείας**, ενώ προάγει ένα πρότυπο εταιρείας με κοινωνικό και περιβαλλοντικό αποτύπωμα, που υπερβαίνει τη στενή έννοια της παροχής υπηρεσιών ύδρευσης και αποχέτευσης.

Η ΕΥΔΑΠ εμφανίζει δομική συνέπεια στη συμμόρφωση με τον Ν. 4706/2020 και τον Ελληνικό Κώδικα ΕΔ, αλλά υπολείπεται της ΔΕΗ σε βαθμό εφαρμογής βιώσιμων KPIs. Η συμμετοχή στο CDP και η υιοθέτηση ISO 14001 για το περιβάλλον καταγράφονται θετικά. Ωστόσο, η **απουσία εξωτερικής ESG αξιολόγησης** (π.χ. από Sustainalytics) περιορίζει την αξιοπιστία των αυτοαποτιμήσεών της.

3.2.1. Νομικό Πλαίσιο

Η ΕΥΔΑΠ εφαρμόζει το πλαίσιο Εταιρικής Διακυβέρνησης σύμφωνα με:

- Τον Ν. 4706/2020 για την Εταιρική Διακυβέρνηση.

- Τον Ν. 4548/2018 για τις Ανώνυμες Εταιρείες.
- Τον Ν. 4449/2017, όσον αφορά την Επιτροπή Ελέγχου.
- Τον Κανονισμό ΕΕ 537/2014 σχετικά με τις απαιτήσεις υποχρεωτικού ελέγχου.
- Τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ), όπως εκδόθηκε από το Χ.Α.

Η ΕΥΔΑΠ δηλώνει πλήρη συμμόρφωση με το ανωτέρω κανονιστικό πλαίσιο και εφαρμόζει σχετικό Κανονισμό Εταιρικής Διακυβέρνησης.

3.2.2. Διοικητικό Συμβούλιο & Επιτροπές

Διοικητικό Συμβούλιο

- Το Δ.Σ. της ΕΥΔΑΠ είναι δεκαμελές (10 μέλη).
- Από αυτά, 3 είναι Ανεξάρτητα Μη Εκτελεστικά Μέλη, με βάση τις διατάξεις του Ν. 4706/2020.
- Το Δ.Σ. περιλαμβάνει Εκτελεστικά, Μη Εκτελεστικά και Ανεξάρτητα μέλη.

Επιτροπή Ελέγχου

- Αποτελείται από 3 μη εκτελεστικά μέλη, εκ των οποίων τα 2 είναι ανεξάρτητα.
- Αρμοδιότητες:
 - ο Παρακολούθηση χρηματοοικονομικής πληροφόρησης
 - ο Έλεγχος των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων
 - ο Έλεγχος ανεξαρτησίας εξωτερικών ελεγκτών

Λοιπές Επιτροπές

- Επιτροπή Αποδοχών & Υποψηφιοτήτων
- Επιτροπή Στρατηγικής & Βιωσιμότητας
- Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου
- Υπεύθυνος Κανονιστικής Συμμόρφωσης

3.2.3. ESG - Περιβαλλοντικά, Κοινωνικά, Διακυβερνητικά Ζητήματα

Περιβαλλοντικά

- Επενδύσεις σε τεχνολογίες εξοικονόμησης νερού
- Ανάπτυξη και τοποθέτηση ψηφιακών μετρητών
- Προγράμματα ανακύκλωσης και μείωσης αποτυπώματος άνθρακα
- Συμμετοχή στο CDP (Carbon Disclosure Project)

Κοινωνικά

- Ισότητα ευκαιριών και πολιτικές κατά των διακρίσεων
- Προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης προσωπικού
- Κοινωνικά τιμολόγια και στήριξη ευάλωτων ομάδων
- Μέτρα υγείας και ασφάλειας εργαζομένων

Διακυβέρνηση

- Εφαρμογή πολιτικών διαφάνειας και λογοδοσίας
- Ετήσια αξιολόγηση του Δ.Σ. και των Επιτροπών
- Αναφορές ESG βάσει προτύπων GRI, SASB, TCFD
- Διαχείριση σύγκρουσης συμφερόντων

3.2.4. Πολιτικές & Βέλτιστες Πρακτικές

- Κώδικας Δεοντολογίας & Ηθικής Συμπεριφοράς
- Πολιτική κατά της Διαφθοράς και μηχανισμός καταγγελιών (whistleblowing)
- Κανονισμός Εσωτερικού Ελέγχου βάσει διεθνών προτύπων
- Πολιτική Αποδοχών σύμφωνα με τον Ν. 4706/2020
- Διαφανείς διαδικασίες προμηθειών και συμβάσεων

Η ΕΥΔΑΠ εναρμονίζει τη στρατηγική της με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης και της διαφάνειας, ενσωματώνοντας ESG δείκτες και πρακτικές σε κάθε επίπεδο λειτουργίας.

3.3.ΟΣΕ

Ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος (ΟΣΕ) αποτελεί τον κύριο φορέα διαχείρισης και ανάπτυξης της σιδηροδρομικής υποδομής στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε το 1970, αναλαμβάνοντας τη διαχείριση του σιδηροδρομικού δικτύου της χώρας. Ο ΟΣΕ λειτουργεί ως Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.) και είναι 100% κρατική, με μοναδικό μέτοχο το Ελληνικό Δημόσιο.

Το μετοχικό κεφάλαιο του ΟΣΕ ανέρχεται σε 1.000.000 ευρώ, διαιρούμενο σε 100.000 μετοχές ονομαστικής αξίας 10 ευρώ η καθεμία. Η εταιρεία εποπτεύεται από το Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών και λειτουργεί σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3429/2005 για τις Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς.

Ο ΟΣΕ είναι υπεύθυνος για τη συντήρηση, αναβάθμιση και ανάπτυξη του σιδηροδρομικού δικτύου, καθώς και για τη διαχείριση της κυκλοφορίας των τρένων. Η εταιρεία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση της βιώσιμης μετακίνησης και της περιφερειακής ανάπτυξης μέσω της βελτίωσης των σιδηροδρομικών υποδομών.

Η διοίκηση του ΟΣΕ ασκείται από Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο απαρτίζεται από μέλη που ορίζονται από το Ελληνικό Δημόσιο. Η εταιρεία εφαρμόζει πολιτικές εταιρικής διακυβέρνησης σύμφωνα με τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις και τις βέλτιστες πρακτικές.

Ο ΟΣΕ, παρά τον στρατηγικό του ρόλο στις μεταφορές, παρουσιάζει **χαμηλή θεσμική πληρότητα** ως προς την εφαρμογή ESG. Ελλείπει η συστηματική δημοσίευση στοιχείων διακυβέρνησης, ενώ απουσιάζει κάθε ξεχωριστό ESG report. Η ύπαρξη Κώδικα Δεοντολογίας και πολιτικών whistleblowing δεν αρκεί από μόνη της για την αξιολόγηση της διακυβέρνησης χωρίς μετρήσιμα κριτήρια.

Ο ΟΑΣΑ έχει υιοθετήσει πολιτικές διαφάνειας και συμμόρφωσης, χωρίς ωστόσο να προχωρά σε τυπικό ESG reporting. Η **λειτουργία της Επιτροπής Ελέγχου και η εφαρμογή GDPR πολιτικών** ενισχύουν τον διοικητικό έλεγχο, αλλά η **έλλειψη στρατηγικής βιώσιμης κινητικότητας** με μετρήσιμους δείκτες ESG παραμένει πρόβλημα.

3.3.1. Αναφορά στη Νομοθεσία

Η ΟΣΕ Α.Ε. λειτουργεί στο πλαίσιο του ν. 3429/2005 για τις ΔΕΚΟ, και ο οργανισμός εποπτεύεται από το Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών. Στην Έκθεση 2023, σημειώνεται η υποχρέωση συμμόρφωσης με το θεσμικό πλαίσιο για τις κρατικές επιχειρήσεις, καθώς και με τα διεθνή λογιστικά πρότυπα (ΔΛΠ/ΔΠΧΑ). Δεν αναφέρεται ρητά κάποια επιπλέον ειδική νομοθεσία για εταιρική διακυβέρνηση όπως ο Ν.4706/2020, δεδομένου ότι η ΟΣΕ δεν είναι εισηγμένη.

Παράλληλα, εφαρμόζει διατάξεις του Ν. 4548/2018, του Ν. 3016/2002 (για την εταιρική διακυβέρνηση) και του Ν. 4389/2016 (ιδίως για τις δημόσιες επιχειρήσεις). Οι διατάξεις αυτές εστιάζουν στην:

- Ενίσχυση της διαφάνειας.
- Λογοδοσία των οργάνων διοίκησης.
- Αποτελεσματικό έλεγχο και εποπτεία.

Ο ΟΣΕ, ως δημόσια επιχείρηση, εμπίπτει επίσης στην εποπτεία της ΕΕΣΥΠ (Ελληνική Εταιρεία Συμμετοχών και Περιουσίας), η οποία παρακολουθεί την εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης.

3.3.2. Διοικητικό Συμβούλιο & Επιτροπές

Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελεί το ανώτατο διοικητικό όργανο του ΟΣΕ, υπεύθυνο για:

- τον καθορισμό της στρατηγικής,
- την παρακολούθηση της απόδοσης της εταιρείας,
- την έγκριση των βασικών πολιτικών και κανονισμών.

Σύνθεση:

- Αποτελείται από επτά (7) μέλη.
- Περιλαμβάνονται:
 - ο Εκτελεστικός Πρόεδρος
 - ο Μέλη εκπρόσωποι Υπουργείων
 - ο Μέλος προτεινόμενο από εργαζόμενους (ΓΣΕΕ)
- Επιτροπή Ελέγχου: Δεν αναφέρεται κάποια διακριτή επιτροπή ελέγχου ή εσωτερικού ελέγχου στο κείμενο.
- Από αυτά, 3 είναι Ανεξάρτητα Μη Εκτελεστικά Μέλη, γεγονός που είναι εναρμονισμένο με τον Ν. 4706/2020.
- Πρόεδρος: Καθ. Ιωάννης Κακουλίδης.
- Διευθύνων Σύμβουλος: Παρασκευάς Παπαναγιώτου.

Επιτροπές:

Υφίστανται δύο βασικές επιτροπές:

1. Επιτροπή Ελέγχου
 - ο Ρόλος: παρακολούθηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και οικονομικών καταστάσεων.
 - ο Έχει ανεξαρτησία και επαρκή εξειδίκευση (σύμφωνα με το νόμο).
2. Επιτροπή Ανάδειξης Υποψηφιοτήτων και Αμοιβών
 - ο Σκοπός: αξιολόγηση, επιλογή στελεχών και καθορισμός πολιτικών αμοιβών.

Αυτό ερμηνεύεται πως η ΟΣΕ, ως μη εισηγμένη κρατική επιχείρηση, δεν ακολουθεί τα πρότυπα διακυβέρνησης των Α.Ε. του Χ.Α., αλλά τη δομή ΔΕΚΟ.

3.3.3. Διαφάνεια – Περιβαλλοντικά, Κοινωνικά & Διακυβερνητικά Ζητήματα (ESG)

Περιβαλλοντικές Προτοβουλίες (Ε):

- Ο ΟΣΕ αναλαμβάνει έργα αναβάθμισης και εκσυγχρονισμού του σιδηροδρομικού δικτύου με χαμηλό περιβαλλοντικό αποτύπωμα, στηρίζοντας έμμεσα τη βιώσιμη μετακίνηση.
- Ειδική αναφορά γίνεται στο σχεδιασμό πράσινων σιδηροδρομικών διαδρόμων και στην ένταξη της ηλεκτροκίνησης .
- Περιλαμβάνονται έργα προστασίας και συντήρησης της σιδηροδρομικής υποδομής, τα οποία αφορούν και τη διαχείριση της φύσης, της τεχνολογίας και της βιωσιμότητας.
- Ο ΟΣΕ υπογραμμίζει τη στρατηγική ενίσχυσης των σιδηροδρομικών μεταφορών ως οικολογικής επιλογής με χαμηλό αποτύπωμα άνθρακα.
- Δρομολογείται πρόγραμμα πράσινης μετάβασης, με έργα ηλεκτροκίνησης, εξοικονόμησης ενέργειας και αναβάθμισης του δικτύου.

Κοινωνική Ευθύνη (S):

- Ο ΟΣΕ συμμετέχει στην παροχή ασφαλών μεταφορών, συμβάλλοντας έτσι στην κοινωνική συνοχή, την ασφάλεια και την εδαφική ισότητα.
- Η εταιρεία εκτελεί δημόσιες υπηρεσίες μέσω Συμβάσεων Δημόσιας Υπηρεσίας (ΣΔΥ), εξασφαλίζοντας τις βασικές ανάγκες μετακίνησης για απομακρυσμένες περιοχές.
- Αναδεικνύεται η εστίαση στην ασφάλεια, μετά το τραγικό δυστύχημα στα Τέμπη.
- Επενδύσεις σε εκπαίδευση προσωπικού, ενίσχυση τεχνολογιών σηματοδότησης και διαχείρισης κινδύνου.
- Αναφορά σε πολιτικές ισότητας ευκαιριών και ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών στο ανθρώπινο δυναμικό.

Εταιρική Διακυβέρνηση (G):

- Η εταιρεία εποπτεύεται απευθείας από το Υπουργείο και ακολουθεί το μοντέλο της κλασικής ιεραρχικής κρατικής δομής.
- Δεν γίνεται ρητή χρήση ESG reporting δεικτών, αλλά υπάρχουν έμμεσες ενδείξεις παρακολούθησης επιδόσεων και έργων σε περιβαλλοντικό και κοινωνικό επίπεδο.

Ο ΟΣΕ περιλαμβάνει αναφορές ESG στις πρώτες σελίδες της έκθεσης, εντός της στρατηγικής βιωσιμότητας

- Έμφαση στη συμμόρφωση με τον νόμο και στις διαδικασίες ελέγχου και εποπτείας.
- Συστηματική υποβολή στοιχείων και αναφορών σε αρμόδιες αρχές.
- Δέσμευση για ηθική συμπεριφορά, ακεραιότητα και δημόσιο συμφέρον.

3.3.4α. Πολιτικές, Κώδικες Δεοντολογίας & Βέλτιστες Πρακτικές

- Δεν αναφέρεται συγκεκριμένος Κώδικας Δεοντολογίας ή Εταιρικής Συμπεριφοράς, ούτε τυποποιημένες πολιτικές ESG (σελ. 73-75).
- Ωστόσο, από το ύφος της αναφοράς στη στρατηγική και τη λειτουργία προκύπτει ότι υιοθετούνται πρακτικές βιωσιμότητας και εταιρικής υπευθυνότητας, έστω και αν δεν έχουν ενσωματωθεί ακόμα με την αυστηρότητα των ιδιωτικών εισηγμένων οργανισμών.
- Ο ΟΣΕ, όπως αναφέρεται, προχωρά σε αναδιάρθρωση, εκσυγχρονισμό και αναβάθμιση διαδικασιών και εργαλείων, κάτι που υποδηλώνει πρόθεση ενσωμάτωσης μελλοντικά σε σύγχρονα πρότυπα.

Η ΟΣΕ Α.Ε., ως κρατική εταιρεία υποδομών, δεν εφαρμόζει πλήρως τις προβλέψεις εταιρικής διακυβέρνησης του ιδιωτικού τομέα (π.χ. Ν.4706/2020), ωστόσο εφαρμόζει πρακτικές κοινωνικής ευθύνης και περιβαλλοντικής στρατηγικής μέσα από:

- Επενδύσεις σε πράσινη υποδομή.
- Κοινωνικές υπηρεσίες μετακίνησης.
- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και υποδομών.
- Μια έμμεση αλλά σταθερή προσέγγιση στα ESG πρότυπα, ιδίως περιβαλλοντικά.

Ο ΟΣΕ έχει υιοθετήσει:

- Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας, ο οποίος διέπει όλες τις διαδικασίες.
- Κώδικα Δεοντολογίας, που εφαρμόζεται σε όλα τα μέλη και εργαζομένους.
- Πολιτική Καταγγελιών, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να αναφέρουν παραβάσεις.
- Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων, που ενισχύθηκε ιδιαίτερα μετά τα γεγονότα του 2023.

Ο ΟΣΕ επιχειρεί ευθυγράμμιση με τις βέλτιστες ευρωπαϊκές πρακτικές, ειδικά σε:

- ζητήματα διαφάνειας,
- επενδυτικής αποδοτικότητας,

- συμμόρφωσης με ESG κριτήρια.

3.4.4β. Εσωτερικός Έλεγχος

Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου είναι ανεξάρτητη και υπάγεται απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο. Σύμφωνα με την Έκθεση:

- Υλοποιείται μέσω δομημένων ελέγχων,
- Ενισχύεται η λογοδοσία και η πρόληψη κινδύνων,
- Υπάρχει πρόσβαση στα λειτουργικά συστήματα και τεκμήρια της εταιρείας.

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου γίνεται σε συνεργασία με την Επιτροπή Ελέγχου, ετησίως.

3.4.ΟΑΣΑ

Η Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης του **Οργανισμού Αστικών Συγκοινωνιών Αθηνών (ΟΑΣΑ)** για το έτος **2023** καταγράφει τις βασικές αρχές και μηχανισμούς που διέπουν τη διοίκηση και τη λειτουργία του Οργανισμού, με στόχο τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την υπεύθυνη διαχείριση. Παρόλο που ο ΟΑΣΑ δεν είναι εισηγμένη εταιρεία, υιοθετεί πρακτικές που εναρμονίζονται με το πνεύμα του Ν. 4706/2020 και του Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, δίνοντας έμφαση στη θεσμική λειτουργία και στην εποπτεία από ανεξάρτητα όργανα.

Το **Διοικητικό Συμβούλιο** του ΟΑΣΑ συγκροτείται από μέλη με εμπειρία σε τομείς όπως οι μεταφορές, η δημόσια διοίκηση και τα οικονομικά, ενώ λειτουργεί με βάση κανόνες ανεξαρτησίας, επαγγελματικής επάρκειας και συλλογικότητας. Η **Επιτροπή Ελέγχου** παρακολουθεί την εφαρμογή των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων, ενισχύοντας τη χρηστή διοίκηση και τη διαφάνεια στη λειτουργία του Οργανισμού.

Ο ΟΑΣΑ υιοθετεί πολιτικές και δράσεις που εντάσσονται στο πλαίσιο της **περιβαλλοντικής και κοινωνικής υπευθυνότητας**, με στόχο την προώθηση της **βιώσιμης κινητικότητας**, της προσβασιμότητας και της ενεργειακής απόδοσης στα δημόσια μέσα μεταφοράς. Παράλληλα, τηρεί διαδικασίες συμμόρφωσης με τις **κατευθυντήριες γραμμές της Ευρωπαϊκής Ένωσης** για δημόσιους οργανισμούς, ενώ εφαρμόζει **πολιτικές ηθικής, δεοντολογίας και ασφάλειας των προσωπικών**

δεδομένων, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων (ΓΚΠΔ).

Μέσα από τις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει, ο ΟΑΣΑ στοχεύει στη **βελτίωση της αξιοπιστίας του δημόσιου συγκοινωνιακού συστήματος, στη διαρκή αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην ενίσχυση της κοινωνικής εμπιστοσύνης** απέναντι σε έναν κρίσιμο πυλώνα της αστικής ζωής και της βιώσιμης ανάπτυξης στην Αττική.

3.4.1. Νομικό Πλαίσιο

Η εταιρική διακυβέρνηση του ΟΑΣΑ διέπεται από:

- Το Ν. 4548/2018 για τις Ανώνυμες Εταιρείες.
- Το Ν. 4706/2020, άρθρο 17, για τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης.
- Τις κατευθυντήριες γραμμές του Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ).

3.4.2. Διοικητικό Συμβούλιο & Επιτροπές

Σύνθεση Δ.Σ.

Το Δ.Σ. του ΟΑΣΑ αποτελείται από 7 μέλη:

- 3 Ανεξάρτητα Μη Εκτελεστικά Μέλη
- 4 Εκτελεστικά / Μη Εκτελεστικά Μέλη (συμπεριλαμβανομένου του Διευθύνοντος Συμβούλου)

Επιτροπή Ελέγχου

Υφίσταται Επιτροπή Ελέγχου η οποία είναι υπεύθυνη για:

- Τον έλεγχο και την παρακολούθηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου
- Την επικοινωνία με εξωτερικούς ελεγκτές
- Την επισκόπηση των οικονομικών καταστάσεων

Άλλες Επιτροπές

- Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου
- Υπεύθυνος Κανονιστικής Συμμόρφωσης

3.4.3. ESG - Περιβαλλοντικά, Κοινωνικά, Διακυβερνητικά Ζητήματα

Περιβαλλοντικό

- Επενδύσεις σε πράσινες μεταφορές και ψηφιοποίηση (ηλεκτρονικό εισιτήριο)
- Έργα ενεργειακής αποδοτικότητας σε εγκαταστάσεις

Κοινωνικό

- Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
- Ισότητα ευκαιριών και κατά των διακρίσεων
- Μέτρα υγείας και ασφάλειας εργαζομένων

Διακυβέρνηση

- Κώδικας Δεοντολογίας & Πολιτική Συμμόρφωσης
- Σύστημα whistleblowing και διαχείρισης σύγκρουσης συμφερόντων
- Συνεχής αξιολόγηση από ΕΕΣΥΠ με βάση ESG KPIs.

3.4.4. Πολιτικές & Βέλτιστες Πρακτικές

- Κώδικας Δεοντολογίας & Επαγγελματικής Συμπεριφοράς
- Πολιτική Κανονιστικής Συμμόρφωσης
- Κανονισμός Εσωτερικού Ελέγχου (2020)
- Διαδικασίες Διαφάνειας, Προμηθειών & Ανάθεσης Συμβάσεων

Ο ΟΑΣΑ εφαρμόζει πληθώρα εργαλείων διακυβέρνησης και ESG σε ευθυγράμμιση με τις σύγχρονες βέλτιστες πρακτικές, συμβάλλοντας σε ένα διαφανές, βιώσιμο και αποδοτικό σύστημα δημόσιων συγκοινωνιών.

3.5.ΕΛΤΑ

Η Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης της ΕΛΤΑ για το 2023, όπως παρουσιάζεται στην Ετήσια Οικονομική Έκθεση του Ομίλου, αντικατοπτρίζει τη δέσμευση της εταιρείας στην υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών διακυβέρνησης, διαφάνειας και βιώσιμης ανάπτυξης.

Η ΕΛΤΑ συμμορφώνεται με τις διατάξεις των Ν. 4548/2018 και Ν. 4706/2020, καθώς και με τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, όπως αυτός υιοθετήθηκε με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου στις 9 Ιουλίου 2021.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΛΤΑ είναι δομημένο σύμφωνα με τις αρχές της ανεξαρτησίας και της εμπειρογνωμοσύνης, περιλαμβάνοντας ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη. Η Επιτροπή Ελέγχου λειτουργεί υποστηρικτικά στη διαχείριση χρηματοοικονομικών και λειτουργικών κινδύνων, ενώ η εταιρεία εφαρμόζει πολιτικές για την πρόληψη της διαφθοράς και της σύγκρουσης συμφερόντων.

Επιπλέον, η ΕΛΤΑ δίνει έμφαση στη βιωσιμότητα, δημοσιεύοντας αναφορές για ζητήματα περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευθύνης, και εφαρμόζει πολιτικές που διασφαλίζουν την υγεία, την ασφάλεια και την ευημερία των εργαζομένων της.

Συνολικά, οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης της ΕΛΤΑ ενισχύουν την εμπιστοσύνη των μετόχων, των επενδυτών και της κοινωνίας, προάγοντας την υπεύθυνη επιχειρηματική λειτουργία και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

3.5.1. Νομοθετικό Πλαίσιο

Τα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ) εφαρμόζουν τις διατάξεις της ελληνικής και ευρωπαϊκής νομοθεσίας περί εταιρικής διακυβέρνησης:

- Νόμος 4548/2018 περί ανωνύμων εταιρειών,
- Νόμος 4706/2020 περί Εταιρικής Διακυβέρνησης,
- Νόμος 4308/2014 για την χρηματοοικονομική πληροφόρηση,
- Οδηγία 2014/95/Ε.Ε για τη μη χρηματοοικονομική πληροφόρηση.

Η ΕΛΤΑ διαθέτει Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης και λειτουργεί με βάση ένα δομημένο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο αξιολογείται περιοδικά.

3.5.2. Διοικητικό Συμβούλιο και Επιτροπές

Διοικητικό Συμβούλιο (έτος αναφοράς: 2023)

Το Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΛΤΑ για το έτος 2023 έχει την ευθύνη για τη στρατηγική κατεύθυνση, την εποπτεία της λειτουργίας της εταιρείας και τη συμμόρφωσή της με το κανονιστικό πλαίσιο. Η σύνθεσή του είναι η εξής:

- **Συνολικά μέλη:** 9
- **Εκτελεστικά μέλη:** 2
- **Μη εκτελεστικά μέλη:** 4
- **Ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη:** 3

Επιτροπές Διοικητικού Συμβουλίου

- **Επιτροπή Ελέγχου**

Αποτελείται από ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη. Αρμοδιότητες: εποπτεία του

Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και της διαχείρισης κινδύνων.

- **Επιτροπή Αμοιβών και Υποψηφιοτήτων**

Εισηγείται υποψηφιότητες για το ΔΣ, αξιολογεί τις πολιτικές αμοιβών και παρακολουθεί τη συμμόρφωση με τις σχετικές ρυθμιστικές απαιτήσεις.

3.5.3. ESG και Μη Χρηματοοικονομικές Πληροφορίες

Περιβάλλον (Environmental):

- Χρήση ηλεκτρικών οχημάτων και δράσεις για μείωση του αποτυπώματος άνθρακα.
- Εφαρμογή μέτρων εξοικονόμησης ενέργειας.
- Ανακύκλωση και διαχείριση αποβλήτων.

Κοινωνία (Social):

- Δράσεις για την ισότητα των φύλων και στήριξη της κοινωνικής συνοχής.
- Συνεχής εκπαίδευση και μέτρα υγείας και ασφάλειας για το προσωπικό.
- Παροχή υπηρεσιών σε απομακρυσμένες περιοχές.

Διακυβέρνηση (Governance):

- Διαφάνεια στις διαδικασίες.
- Εφαρμογή μηχανισμών συμμόρφωσης και πολιτικών whistleblowing.
- Έκδοση περιοδικών αναφορών ESG.

Η ΕΛΤΑ εφαρμόζει ολοκληρωμένο και σύγχρονο μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης, με έμφαση στη διαφάνεια, τη βιωσιμότητα και τη λογοδοσία. Συμμορφώνεται πλήρως με το θεσμικό πλαίσιο και ενσωματώνει ESG πρακτικές στη λειτουργία της, ενισχύοντας τη βιώσιμη ανάπτυξη και την κοινωνική της αποστολή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η συνολική αποτίμηση της ποιότητας εταιρικής διακυβέρνησης και της υιοθέτησης ESG πρακτικών στις πέντε εξεταζόμενες ΔΕΚΟ. Η συγκριτική προσέγγιση επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς την αποτελεσματικότητα του θεσμικού πλαισίου, την πρακτική εφαρμογή των αρχών και τη θεσμική διαφοροποίηση μεταξύ εισηγμένων και μη εισηγμένων επιχειρήσεων.

Αποτελέσματα & Σύγκριση ΔΕΚΟ

ΔΕΚΟ	Νομικό Πλαίσιο	Μέλη Δ.Σ.	Ανεξάρτητα Μέλη	Επιτροπή Ελέγχου	ESG Αναφορές	Πολιτικές / Κώδικες
ΔΕΗ	N.4548/2018, N.4706/2020, ΕΣΕΔ	11	4	Ναι	Αναλυτικά ESG KPIs	Δεοντολογίας, Συμμόρφωσης
ΕΥΔΑΠ	N.4548/2018, N.4706/2020, ΕΣΕΔ	13	5	Ναι	GRI Standards, ESG KPIs	Δεοντολογίας, Εσωτερικός Έλεγχος
ΟΣΕ	N.3429/2005, N.4548/2018	7	3	Ναι	Ενεργειακή στρατηγική	Whistleblowing, Διαφάνεια
ΟΑΣΑ	N.4548/2018, N.4706/2020, ΕΣΕΔ	7	3	Ναι	Δράσεις βιωσιμότητας	Κώδικας, ESG KPIs ΕΕΣΥΠ
ΕΛΤΑ	N.4548/2018, N.4706/2020	7	3	Ναι	Ψηφιοποίηση, ESG στρατηγική	Δεοντολογίας, Ψηφιακή μετάβαση

Ο συγκριτικός πίνακας αναδεικνύει με σαφήνεια την ύπαρξη **θεσμικής ανισότητας** μεταξύ εισηγμένων και μη εισηγμένων ΔΕΚΟ σε επίπεδο εφαρμογής ESG και εταιρικής διακυβέρνησης. Η ΔΕΗ και η ΕΥΔΑΠ εμφανίζουν **συστηματική συμμόρφωση** με τις

διατάξεις του Ν. 4706/2020 και των ευρωπαϊκών ESG πλαισίων, ενώ υιοθετούν πολιτικές αξιολόγησης, διαφάνειας και εξωτερικού ελέγχου.

Αντίθετα, οι μη εισηγμένες επιχειρήσεις (ΟΣΕ, ΟΑΣΑ, ΕΛΤΑ) παρουσιάζουν **δομικά ελλείμματα**, με πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα τα ΕΛΤΑ, όπου δεν καταγράφεται καμία μορφή ESG απολογισμού, ενώ η απουσία ανεξάρτητων μελών και αξιολόγησης καθιστά δυσχερή τον έλεγχο της διοίκησης.

Η **μερική ή τυπική εφαρμογή** κάποιων στοιχείων (όπως η επιτροπή ελέγχου στον ΟΣΕ ή η δημοσίευση GDPR πολιτικών στον ΟΑΣΑ) δεν υποκαθιστά την ανάγκη για **ολιστική ενσωμάτωση των ESG δεικτών**.

Συνεπώς, διαπιστώνεται πως η απουσία υποχρέωσης συμμόρφωσης για μη εισηγμένες ΔΕΚΟ οδηγεί σε *διοικητικές πρακτικές δύο ταχυτήτων*, γεγονός που υπονομεύει τόσο την αποτελεσματικότητα όσο και τη δημόσια λογοδοσία των επιχειρήσεων αυτών.

4.1.ΔΕΗ (Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού)

Η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ), ως εισηγμένη εταιρεία στο Χρηματιστήριο Αθηνών, αποτελεί ίσως το πιο ώριμο παράδειγμα εφαρμογής σύγχρονων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης στον δημόσιο τομέα. Η Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης της για το έτος 2023 αντικατοπτρίζει έναν πλήρη και δομημένο μηχανισμό διοίκησης, ευθυγραμμισμένο τόσο με το θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής έννομης τάξης — Νόμοι 4548/2018 και 4706/2020 , όσο και με τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας απαρτίζεται από δεκατρία μέλη, με σαφή διαχωρισμό εκτελεστικών, μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών ρόλων. Η τριετής θητεία των μελών, η ανεξαρτησία των έξι εξ αυτών και η θεσμική διάκριση μεταξύ Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου δημιουργούν ένα σταθερό και αξιόπιστο πλαίσιο εποπτείας και στρατηγικής καθοδήγησης.

Οι βασικές επιτροπές που λειτουργούν εντός του διοικητικού μηχανισμού της ΔΕΗ , Ελέγχου, Αποδοχών & Υποψηφιοτήτων και Βιώσιμης Ανάπτυξης , έχουν ενισχυμένο ρόλο και ανεξαρτησία, εξασφαλίζοντας εσωτερικό έλεγχο, διαχείριση κινδύνων, αξιολόγηση στελεχών και παρακολούθηση ζητημάτων ESG. Η Επιχείρηση εκδίδει σε ετήσια βάση όχι μόνο Έκθεση Εταιρικής Διακυβέρνησης αλλά και Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, εναρμονισμένη με τα πρότυπα GRI και τις ευρωπαϊκές οδηγίες περί μη χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, γεγονός που αναδεικνύει τη βούληση για διαφάνεια και υπεύθυνη επιχειρηματικότητα.

Στον πυρήνα της στρατηγικής της, η ΔΕΗ έχει ενσωματώσει σαφείς πολιτικές ηθικής και βιωσιμότητας, υιοθετώντας Κώδικα Δεοντολογίας, καθώς και κανονισμούς κατά της διαφθοράς και της σύγκρουσης συμφερόντων. Παράλληλα, η συμμόρφωση με πρότυπα όπως το ISO 27001 για την ασφάλεια πληροφοριών και ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR) αντικατοπτρίζει μια προχωρημένη αντίληψη για την ευθύνη απέναντι σε επενδυτές, εργαζομένους και κοινωνία.

Ωστόσο, παρά τη γενικά θετική εικόνα, δεν απουσιάζουν οι ενδείξεις αδυναμιών. Η πραγματική ανεξαρτησία ορισμένων μελών του Διοικητικού Συμβουλίου έχει τεθεί υπό αμφισβήτηση, καθώς υπάρχουν ενδείξεις διασύνδεσής τους με κρατικούς ή πολιτικούς φορείς. Επιπλέον, ενώ η επιρροή της πολιτικής εξουσίας έχει περιοριστεί μετά τη μερική ιδιωτικοποίηση, εξακολουθεί να ασκείται σε επίπεδο ανώτατων διορισμών. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, αν και βελτιωμένο, έχει στο παρελθόν εντοπίσει κενά στην εποπτεία, καθυστερήσεις σε διαδικασίες και αδυναμίες αναθέσεων. Αντίστοιχα, ενώ η ΔΕΗ εκδίδει ESG εκθέσεις, η απόδοση στους περιβαλλοντικούς δείκτες, ιδιαίτερα λόγω της ακόμα σημαντικής παρουσίας του λιγνίτη στην παραγωγική διαδικασία, θεωρείται ανεπαρκής από μερίδα επενδυτών και αναλυτών.

Η ίδια η εταιρεία, αναγνωρίζοντας την ανάγκη για περαιτέρω ενίσχυση του πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης, έχει προτείνει συγκεκριμένες πρωτοβουλίες, όπως η ενδυνάμωση της ανεξαρτησίας του Διοικητικού Συμβουλίου μέσω αυστηρότερων κριτηρίων επιλογής, η ενσωμάτωση της στρατηγικής ESG στις επιχειρησιακές λειτουργίες και ο ψηφιακός εκσυγχρονισμός των μηχανισμών ελέγχου και λογοδοσίας. Προβλέπονται επίσης στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης των διοικητικών στελεχών πάνω σε βέλτιστες διεθνείς πρακτικές και η ανάπτυξη δείκτη απόδοσης εταιρικής διακυβέρνησης.

Εν κατακλείδι, η ΔΕΗ συγκεντρώνει χαρακτηριστικά ώριμου οργανισμού εταιρικής διακυβέρνησης, που προσεγγίζει τα ευρωπαϊκά πρότυπα λόγω της εισηγμένης της φύσης και της απαίτησης λογοδοσίας προς επενδυτές και κεφαλαιαγορές. Παρόλα αυτά, προκλήσεις όπως η αποπολιτικοποίηση, η ενίσχυση της πραγματικής ανεξαρτησίας του ΔΣ και η πλήρης ενσωμάτωση των αρχών βιώσιμης ανάπτυξης συνιστούν καθοριστικά βήματα για την περαιτέρω ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της θεσμικής αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

4.2.ΕΥΔΑΠ(Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πρωτεύουσας)

Η ΕΥΔΑΠ, ως εισηγμένη εταιρεία στο Χρηματιστήριο Αθηνών, εφαρμόζει τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης και εμφανίζει σημαντικό βαθμό συμμόρφωσης με τις σύγχρονες αρχές διαφάνειας, λογοδοσίας και βιώσιμης λειτουργίας. Το Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΥΔΑΠ απαρτίζεται από πρόσωπα με εμπειρία στον τομέα της χρηματοοικονομικής διοίκησης, της διαχείρισης κινδύνων και – όλο και περισσότερο – σε θέματα ESG. Η σύνθεση του ΔΣ περιλαμβάνει ανεξάρτητα μέλη, τα οποία ωστόσο σε κάποιες περιπτώσεις έχουν προηγούμενη επαγγελματική ή διοικητική σύνδεση με δημόσιους φορείς, γεγονός που θέτει ερωτήματα σχετικά με την ουσιαστική ανεξαρτησία τους.

Η εταιρεία διατηρεί ενεργές και θεσμοθετημένες επιτροπές – όπως η Επιτροπή Ελέγχου, η Επιτροπή Αμοιβών και Υποψηφιοτήτων, καθώς και η ενισχυμένη το 2023 Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων. Οι επιτροπές αυτές διαδραματίζουν κομβικό ρόλο στην εποπτεία της διοίκησης, στη διασφάλιση της ορθής λειτουργίας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων.

Η ΕΥΔΑΠ εφαρμόζει Κανονισμό Εσωτερικής Λειτουργίας και Κώδικα Δεοντολογίας, ενώ υιοθετεί πολιτικές για τη διαφάνεια, την πρόληψη συγκρούσεων συμφερόντων και την εταιρική ηθική. Παράλληλα, δημοσιεύει ετησίως Έκθεση Εταιρικής Διακυβέρνησης και Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, ακολουθώντας τα διεθνή πρότυπα ESG, γεγονός που ενισχύει τη λογοδοσία της απέναντι στους μετόχους και την κοινωνία.

Ωστόσο, η ενσωμάτωση των αρχών ESG στον επιχειρησιακό σχεδιασμό παραμένει εν μέρει θεωρητική. Αν και η ΕΥΔΑΠ έχει κάνει σημαντικά βήματα στο επίπεδο της αναφοράς, η λειτουργική εφαρμογή των πολιτικών βιωσιμότητας δεν είναι ακόμα πλήρως ενσωματωμένη στην καθημερινή διοίκηση. Ειδικότερα, η σύνδεση των ESG κριτηρίων με τους στρατηγικούς στόχους και τους δείκτες απόδοσης (KPIs) βρίσκεται σε αρχικό στάδιο.

Σημειώνονται και άλλες προκλήσεις, όπως η ανάγκη για ενίσχυση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο βρίσκεται σε μεταβατική φάση. Η ΕΥΔΑΠ αναγνωρίζει τις υφιστάμενες αδυναμίες και έχει θέσει ως προτεραιότητα την ενίσχυση της ανεξαρτησίας των μελών του ΔΣ, τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών εσωτερικής εποπτείας και τη σύνδεση της στρατηγικής διακυβέρνησης με τα ESG πρότυπα. Στο πλαίσιο αυτό, δρομολογούνται δράσεις όπως η ψηφιοποίηση των ελεγκτικών μηχανισμών, η ενίσχυση της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων και η εκπαίδευση των στελεχών σε ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης και βιωσιμότητας.

Συνολικά, η ΕΥΔΑΠ αποτελεί μία από τις πλέον θεσμικά ώριμες ΔΕΚΟ, με σταθερότητα στη διακυβέρνηση και αυξανόμενη ευαισθησία απέναντι στις απαιτήσεις της κεφαλαιαγοράς. Ωστόσο, η μετάβασή της προς ένα πλήρως βιώσιμο και ESG-ευθυγραμμισμένο πρότυπο διακυβέρνησης απαιτεί περαιτέρω ενίσχυση της εσωτερικής εποπτείας, επιτάχυνση της λειτουργικής ενσωμάτωσης των ESG πολιτικών και, κυρίως, ουσιαστική αποπολιτικοποίηση των διαδικασιών επιλογής διοικητικών στελεχών.

4.3.ΟΣΕ (Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος)

Ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος (ΟΣΕ), ως δημόσια επιχείρηση στρατηγικής σημασίας, υπάγεται στο θεσμικό πλαίσιο των ΔΕΚΟ, εφαρμόζοντας τους νόμους Ν. 3429/2005, Ν. 4548/2018 και Ν. 4706/2020. Παρά το γεγονός ότι δεν είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο, επιχειρεί να προσαρμόζεται στις βασικές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης (ΕΔ), διαμορφώνοντας θεσμούς και μηχανισμούς εποπτείας.

Ο ΟΣΕ διαθέτει Διοικητικό Συμβούλιο με ανεξάρτητα μέλη, ενώ λειτουργεί και Επιτροπή Ελέγχου με προσδιορισμένες αρμοδιότητες. Επίσης, εφαρμόζει Κανονισμό Εσωτερικής Λειτουργίας και έχει θεσπίσει Κώδικα Δεοντολογίας και Πολιτική Αναφοράς Παρατυπιών (Whistleblowing). Ωστόσο, η δομή και η λειτουργία των οργάνων αυτών παρουσιάζουν περιορισμένη διαφάνεια, κυρίως ως προς τη διαδικασία επιλογής των ανεξάρτητων μελών και τον βαθμό της ουσιαστικής τους ανεξαρτησίας.

Αναφορικά με τις πρακτικές ESG, παρόλο που εντοπίζονται κάποιες αναφορές σε περιβαλλοντικές και κοινωνικές δράσεις — όπως η ενεργειακή απόδοση των εγκαταστάσεων, η ανακύκλωση και κάποιες κοινωνικές πρωτοβουλίες — η προσέγγιση παραμένει αποσπασματική. Δεν υπάρχει αυτόνομη ESG στρατηγική, ούτε εκδίδεται σχετική έκθεση με δείκτες απόδοσης ή στόχους βιωσιμότητας. Το γεγονός αυτό καθιστά δύσκολη την αξιολόγηση της πορείας του ΟΣΕ ως προς τη βιωσιμότητα, τη λογοδοσία και την περιβαλλοντική του επίδραση.

Ένα από τα σημαντικά κενά του ΟΣΕ εντοπίζεται στην απουσία στοχοθεσίας με KPIs για διακυβέρνηση και βιωσιμότητα, καθώς και στην ανεπαρκή διαχείριση κινδύνων. Οι ετήσιες αναφορές δεν περιλαμβάνουν επαρκή ποσοτικά στοιχεία, ενώ το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου βρίσκεται ακόμη σε φάση ωρίμανσης. Επιπλέον, παρατηρείται περιορισμένη πρόοδος στον ψηφιακό μετασχηματισμό της επιχείρησης, παρότι η φύση των σιδηροδρομικών μεταφορών απαιτεί σύγχρονα και διασυνδεδεμένα πληροφοριακά συστήματα.

Ο ίδιος ο ΟΣΕ έχει αναγνωρίσει την ανάγκη ενίσχυσης της διακυβέρνησης και της ESG συμμόρφωσης, παρουσιάζοντας προθέσεις για ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις. Αυτές περιλαμβάνουν τη συγκρότηση πιο ολοκληρωμένου πλαισίου ESG στρατηγικής, με δημιουργία περιβαλλοντικών και κοινωνικών δεικτών και τη σύνδεση τους με την απόδοση των διευθύνσεων. Παράλληλα, υπάρχει πρόβλεψη για αναβάθμιση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, με αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων και ενίσχυση των πολιτικών διαχείρισης κινδύνων.

Σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, σχεδιάζονται εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό και τη διοίκηση, που θα καλύπτουν ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης, ηθικής και διαφάνειας. Τέλος, στο πλαίσιο της εποπτείας από την ΕΕΣΥΠ, υπάρχει πρόθεση θέσπισης ποσοτικών δεικτών (KPIs) για την αποδοτικότητα και τη δημόσια λογοδοσία του οργανισμού.

Συμπερασματικά, ο ΟΣΕ καλύπτει το βασικό θεσμικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης για δημόσιες επιχειρήσεις. Ωστόσο, η λειτουργία του παραμένει σε μεταβατικό στάδιο, με περιορισμένη εφαρμογή των αρχών ESG, ελλιπή τεκμηρίωση διαδικασιών και ανάγκη ουσιαστικής ενίσχυσης της διαφάνειας, της στοχοθεσίας και του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι μελλοντικές του πρωτοβουλίες μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά τη θέση του, εφόσον συνοδευτούν από σταθερή πολιτική βούληση και επενδύσεις στη θεσμική του ωρίμανση.

4.4.ΟΑΣΑ – Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών Αθηνών

Ο Οργανισμός Αστικών Συγκοινωνιών Αθηνών (ΟΑΣΑ) λειτουργεί ως ΔΕΚΟ υπό την εποπτεία του Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών και της Ελληνικής Εταιρείας Συμμετοχών και Περιουσίας (ΕΕΣΥΠ). Η εταιρική διακυβέρνησή του εναρμονίζεται με τα βασικά νομοθετικά πλαίσια (Ν. 4548/2018, Ν. 4706/2020) και περιλαμβάνει σημαντικά δομικά στοιχεία που συνθέτουν ένα πλαίσιο συμμόρφωσης με τις ελάχιστες απαιτήσεις. Συγκεκριμένα, ο ΟΑΣΑ διαθέτει Διοικητικό Συμβούλιο με τη συμμετοχή ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, εφαρμόζει πολιτικές δεοντολογίας και whistleblowing, και λειτουργεί Επιτροπή Ελέγχου με θεσμοθετημένες αρμοδιότητες.

Παράλληλα, ο οργανισμός έχει πραγματοποιήσει βήματα τεχνολογικής αναβάθμισης ενδεικτικά αναφέρεται η εφαρμογή του ηλεκτρονικού εισιτηρίου και των έξυπνων καρτών, αλλά και η ευρύτερη ψηφιοποίηση στη διαχείριση των μετακινήσεων. Ως προς το ESG προφίλ του, ο ΟΑΣΑ ενσωματώνει αναφορές σε περιβαλλοντικές και κοινωνικές

δράσεις, όπως η ενίσχυση της βιώσιμης κινητικότητας και η πρόσβαση σε κοινωνικά ευπαθείς ομάδες, ενώ ακολουθεί εν μέρει τις κατευθυντήριες γραμμές της ΕΕΣΥΠ για δείκτες απόδοσης και διοικητική λογοδοσία.

Ωστόσο, η συνολική στρατηγική ESG παραμένει αποσπασματική και ανεπαρκώς τεκμηριωμένη. Δεν υφίσταται αυτόνομη Έκθεση ESG ή οργανωμένο πλαίσιο μετρήσιμων δεικτών βιωσιμότητας. Οι υπάρχουσες δράσεις και αναφορές δεν ακολουθούν διεθνή πρότυπα (όπως GRI, TCFD, SASB), με αποτέλεσμα να μην παρέχεται σαφής εικόνα για τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διακυβερνητικές επιδόσεις του οργανισμού. Επιπλέον, παραμένει ασαφής η διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς δεν τεκμηριώνεται επαρκώς η ανεξαρτησία και η αξιοκρατία στις σχετικές αποφάσεις.

Το σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου υφίσταται, αλλά η λειτουργία του δεν αποτυπώνεται με σαφήνεια σε ετήσια βάση. Δεν δημοσιοποιούνται ποσοτικοί δείκτες ή KPIs που να αξιολογούν την απόδοση της διακυβέρνησης, ούτε παρακολουθούνται στοιχεία όπως το ισοζύγιο φύλου, οι εκπομπές CO₂ ανά μεταφερόμενο επιβάτη ή η ικανοποίηση των χρηστών. Η απουσία τέτοιων δεικτών περιορίζει τη δυνατότητα παρακολούθησης της προόδου και της ευθυγράμμισης με τις ευρωπαϊκές επιταγές βιώσιμης ανάπτυξης.

Ο ΟΑΣΑ, αναγνωρίζοντας τις προκλήσεις αυτές, έχει θέσει ως προτεραιότητα την περαιτέρω ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης και την υιοθέτηση μιας περισσότερο δομημένης ESG στρατηγικής. Προβλέπεται η σταδιακή ανάπτυξη ενός πλαισίου για ESG reporting, με την εισαγωγή ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών επίδοσης που θα καλύπτουν περιβαλλοντικές επιπτώσεις, κοινωνικές πολιτικές και διακυβερνητικές πρακτικές. Στοχεύεται επίσης η αναβάθμιση του ρόλου των ανεξάρτητων μελών του Διοικητικού Συμβουλίου μέσω διαφανών και αξιοκρατικών διαδικασιών επιλογής.

Σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, προγραμματίζεται η ενίσχυση της εκπαίδευσης στελεχών σε ζητήματα βιωσιμότητας, ηθικής και κανονιστικής συμμόρφωσης, ενώ η περαιτέρω ψηφιοποίηση και η χρήση εργαλείων big data εκτιμάται ότι θα ενισχύσει τόσο τον Εσωτερικό Έλεγχο όσο και τη στρατηγική λήψης αποφάσεων.

Ο ΟΑΣΑ έχει επιδείξει πρόοδο στην εφαρμογή βασικών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και ψηφιακού εκσυγχρονισμού, αλλά η θεσμική του ωριμότητα παραμένει σε εξέλιξη. Η ουσιαστική ενσωμάτωση ESG αρχών, η διαφάνεια στον διοικητικό έλεγχο και η τεκμηριωμένη στοχοθεσία αποτελούν τις βασικές προκλήσεις για τα επόμενα χρόνια. Η ευθυγράμμισή του με τα ευρωπαϊκά πρότυπα διακυβέρνησης

και βιωσιμότητας θα απαιτήσει θεσμικές τομές, επενδύσεις σε υποδομές διακυβέρνησης και μια πιο συνεκτική στρατηγική προσέγγιση.

4.5.ΕΛΤΑ (Ελληνικά Ταχυδρομεία)

Τα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ), ως μη εισηγμένη Δημόσια Επιχείρηση, λειτουργούν εντός ενός πλαισίου με περιορισμένες θεσμικές υποχρεώσεις ως προς την υιοθέτηση του Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης. Παρόλα αυτά, υιοθετούν ορισμένα βασικά στοιχεία εταιρικής διακυβέρνησης, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνεται η ύπαρξη Διοικητικού Συμβουλίου, η εφαρμογή Γενικού Κανονισμού Λειτουργίας, καθώς και η εκπόνηση στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού υπό την εποπτεία της διοίκησης. Υπάρχουν επίσης ενδείξεις πολιτικών δεοντολογίας και σύγκρουσης συμφερόντων, αν και αυτές παραμένουν σε βασική, μη αναλυτικά τεκμηριωμένη μορφή.

Παρά τη βασική συμμόρφωση με τις θεμελιώδεις αρχές διακυβέρνησης, ο οργανισμός εμφανίζει σοβαρές διαρθρωτικές αδυναμίες. Το Διοικητικό Συμβούλιο στερείται ουσιαστικής ανεξαρτησίας, με συχνές πολιτικές παρεμβάσεις στον ορισμό του και απουσία εξειδικευμένων ανεξάρτητων μελών. Η έλλειψη θεσμικών επιτροπών, όπως η Επιτροπή Ελέγχου, η Επιτροπή Αμοιβών και Υποψηφιοτήτων ή η Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης, καταδεικνύει το θεσμικό έλλειμμα στον εσωτερικό έλεγχο και την εποπτεία της λειτουργίας του οργανισμού. Επιπλέον, οι ετήσιες εκθέσεις δημοσιεύονται με περιορισμένη διαφάνεια, ενώ ο εξωτερικός έλεγχος παραμένει ελλιπής ή περιορισμένος, ενισχύοντας την αίσθηση αδιαφάνειας και απουσίας λογοδοσίας.

Το οργανόγραμμα και η διοικητική δομή του οργανισμού είναι πεπαλαιωμένα και δεν ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες της ταχυδρομικής αγοράς και της ψηφιακής εποχής. Η λειτουργική δυσκαμψία, η καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων και οι διοικητικές αγκυλώσεις που απορρέουν από τη στενή κρατική επιρροή περιορίζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Αξίζει να σημειωθεί ότι απουσιάζει σχεδόν πλήρως μία συστηματική στρατηγική ESG. Δεν υφίσταται θεσμοθετημένο πλαίσιο περιβαλλοντικών ή κοινωνικών δεικτών, ούτε κάποια ετήσια Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης ή Απολογισμός Κοινωνικής Ευθύνης. Σε μία περίοδο που οι κρατικές και ιδιωτικές επιχειρήσεις υιοθετούν πρακτικές βιωσιμότητας σύμφωνα με ευρωπαϊκές υποχρεώσεις (CSRD, SFDR, GRI), η απουσία τέτοιων αναφορών από τα ΕΛΤΑ αποδυναμώνει περαιτέρω το διακυβερνητικό τους προφίλ.

Παρ' όλα αυτά, τα ΕΛΤΑ φαίνεται να αναγνωρίζουν τις εγγενείς αδυναμίες και προτείνουν ένα ευρύτερο σχέδιο μετασχηματισμού. Προτεραιότητες του οργανισμού περιλαμβάνουν την αναδιάρθρωση της διοικητικής δομής με πιο ευέλικτα σχήματα, την ενίσχυση του ρόλου του Εσωτερικού Ελέγχου, τη θεσμοθέτηση βασικών επιτροπών και την αναβάθμιση του ρόλου του Διοικητικού Συμβουλίου με αξιοκρατικά και αποπολιτικοποιημένα κριτήρια επιλογής. Παράλληλα, επισημαίνεται η ανάγκη για εφαρμογή πολιτικών ESG και διαφάνειας, με δημοσίευση δεικτών και εκθέσεων για βιώσιμη ανάπτυξη και κοινωνική υπευθυνότητα.

Τα ΕΛΤΑ υστερούν σημαντικά ως προς την ενσωμάτωση ολοκληρωμένων μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης και βιώσιμης ανάπτυξης, ειδικά σε σύγκριση με άλλες δημόσιες επιχειρήσεις που έχουν προχωρήσει σε θεσμικές τομές. Η πρόθεσή τους για θεσμική ενίσχυση και αναδιοργάνωση είναι σαφής, αλλά η επιτυχία αυτών των μεταρρυθμίσεων θα εξαρτηθεί ουσιαστικά από την πολιτική βούληση, τη διασφάλιση χρηματοδότησης, και την ικανότητα εφαρμογής του μετασχηματισμού χωρίς εξωτερικές παρεμβάσεις.

Η ΔΕΗ και η ΕΥΔΑΠ παρουσιάζουν το πιο ολοκληρωμένο και συστηματικό πλαίσιο εφαρμογής Εταιρικής Διακυβέρνησης και ESG πολιτικών, τηρώντας όχι μόνο τις βασικές νομικές απαιτήσεις, αλλά και προχωρώντας σε ουσιαστικές πρωτοβουλίες διαφάνειας και βιωσιμότητας.

Η **ΔΕΗ** ξεχωρίζει για τη στρατηγική εστίαση στην ψηφιακή και πράσινη μετάβαση, καθιστώντας την έναν ηγέτη στον τομέα ESG μεταξύ των ΔΕΚΟ.

Η **ΕΥΔΑΠ** αποτελεί πρότυπο εφαρμογής ΕΔ και ESG στρατηγικής στον δημόσιο τομέα.

Ο **ΟΑΣΑ** παρουσιάζει καλή πρόοδο με περιθώρια ποσοτικοποίησης και ενίσχυσης ESG πτυχών.

Ο **ΟΣΕ** υστερεί σημαντικά και απαιτεί δομικές αλλαγές για να ευθυγραμμιστεί με τις σύγχρονες απαιτήσεις.

Η **ΕΛΤΑ** βρίσκεται σε μεταβατικό στάδιο, με βάσεις συμμόρφωσης αλλά περιορισμένη επιχειρησιακή εμβάθυνση.

Η συγκριτική ανάλυση ανέδειξε θεσμικές ασυνέχειες στην εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης στις ελληνικές ΔΕΚΟ. Παρότι το θεσμικό πλαίσιο είναι επαρκές, η

εφαρμογή του παραμένει αποσπασματική και άνιση, με αποτέλεσμα την απώλεια κοινωνικής και λειτουργικής αξιοπιστίας για πολλές μη εισηγμένες επιχειρήσεις. Η ανάγκη για ενιαίο πλαίσιο αξιολόγησης, κοινά ESG πρότυπα και ανεξάρτητη εποπτεία καθίσταται πλέον επιτακτική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Η παρούσα εργασία επιχείρησε την αποτίμηση της εταιρικής διακυβέρνησης και της εφαρμογής ESG αρχών σε πέντε ελληνικές ΔΕΚΟ, μέσω ποιοτικής ανάλυσης των δημοσιευμένων εκθέσεων και θεσμικών κειμένων. Η συγκριτική εξέταση των εισηγμένων και μη εισηγμένων επιχειρήσεων ανέδειξε **σημαντικά θεσμικά και λειτουργικά κενά**, που περιορίζουν τη διαφάνεια, την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα των δημοσίων επιχειρήσεων.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1. Προτάσεις για τη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης στις ΔΕΚΟ

Τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για τη βελτίωση της διακυβέρνησης των **5 ΔΕΚΟ** που αναλύσαμε (ΔΕΗ, ΕΛΤΑ, ΕΥΔΑΠ, ΟΑΣΑ, ΟΣΕ) επικεντρώνονται κυρίως στη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών, της διαφάνειας, της ανεξαρτησίας και της αποδοτικότητας των οργανισμών. Η παρακάτω ανάλυση περιλαμβάνει προτάσεις για βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης κάθε ΔΕΚΟ, με κοινές γραμμές και τομείς ανάπτυξης για όλες:

5.1.1. Ενίσχυση της Ανεξαρτησίας των Διοικητικών Συμβουλίων

Οι **ΔΕΚΟ** στις οποίες έχουμε αναφερθεί, περιλαμβάνουν δημόσιες εταιρείες που υπόκεινται σε πολιτικές πιέσεις και επιρροές. Ωστόσο, για να ενισχυθεί η διακυβέρνηση, πρέπει:

- **Αύξηση του ποσοστού ανεξαρτήτων μελών** στα Διοικητικά Συμβούλια (ΔΣ), ώστε να διασφαλιστεί ότι οι αποφάσεις δεν επηρεάζονται από πολιτικά συμφέροντα και ότι τα ΔΣ θα λειτουργούν με διαφάνεια και λογοδοσία.
- Εφαρμογή **πιο αυστηρών διαδικασιών επιλογής** των μελών του ΔΣ με βάση τα προσόντα και την εμπειρία, αντί για πολιτικά κριτήρια.
- Ενίσχυση της **ανεξαρτησίας των επιτροπών** (όπως Επιτροπή Ελέγχου, Επιτροπή Αμοιβών) και ενοποίηση της διακυβέρνησης με διεθνείς καλές πρακτικές.

5.1.2. Ενίσχυση Διαφάνειας και Επικοινωνίας

Η διαφάνεια είναι κρίσιμη για τη βελτίωση της διακυβέρνησης των ΔΕΚΟ. Προτάσεις για βελτίωση:

- **Δημοσιοποίηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων** σε όλα τα επίπεδα, από την **ανάληψη έργων μέχρι τις συμβάσεις και τα οικονομικά αποτελέσματα**.

- **Ετήσιες εκθέσεις** που να περιλαμβάνουν όχι μόνο οικονομικά στοιχεία, αλλά και **στρατηγικούς στόχους** και **δείκτες απόδοσης** για τη συμμόρφωση με τις αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης και βιώσιμης ανάπτυξης (ESG).
- Επέκταση της επικοινωνίας με το κοινό μέσω **καμπανιών ενημέρωσης** και **ψηφιακών πλατφορμών**, προκειμένου οι πολίτες και οι μέτοχοι να έχουν πλήρη εικόνα για τις δραστηριότητες των ΔΕΚΟ.

5.1.3. Αναβάθμιση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνων

Για να διασφαλιστεί η χρηστή διακυβέρνηση, η ενίσχυση του συστήματος **εσωτερικού ελέγχου** και **διαχείρισης κινδύνων** είναι κρίσιμη:

- **Ενίσχυση του εσωτερικού ελέγχου** με τη δημιουργία ισχυρότερων ομάδων ελέγχου και συστημάτων παρακολούθησης.
- **Αναβάθμιση της διαχείρισης κινδύνων**, με εξειδικευμένα εργαλεία και μεθόδους που να επιτρέπουν τον εντοπισμό και την αποφυγή πιθανών κινδύνων (οικονομικών, περιβαλλοντικών, νομικών).
- Τακτικοί **έλεγχοι συμμόρφωσης** με τη νομοθεσία, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της κάθε ΔΕΚΟ.

5.1.4. Εφαρμογή Στρατηγικών Βιωσιμότητας (ESG)

Η **ένταξη των αρχών ESG** (Περιβαλλοντική, Κοινωνική και Διακυβέρνηση) στη στρατηγική της κάθε ΔΕΚΟ δεν είναι απλώς τάση, αλλά αναγκαία για την μελλοντική τους βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα:

- Οι **ΔΕΚΟ πρέπει να ενσωματώσουν στρατηγικές βιωσιμότητας** που να περιλαμβάνουν μέτρα για τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, την κοινωνική υπευθυνότητα και τη διακυβερνητική τους συμπεριφορά.
- Παράλληλα, η **ενσωμάτωσή τους στις καθημερινές λειτουργίες** θα ενισχύσει τη φήμη της ΔΕΚΟ και θα δημιουργήσει ένα πιο **αρμονικό εργασιακό περιβάλλον** και πιο αλληλέγγυες σχέσεις με την κοινωνία.
- Ειδικά για τη **ΔΕΗ και ΕΥΔΑΠ**, η **πράσινη ενέργεια** και η **περιβαλλοντική διαχείριση** μπορούν να αποτελέσουν το βασικό κλειδί για την ανάπτυξή τους.

5.1.5. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Στελεχών

Τα **στελέχη** των ΔΕΚΟ πρέπει να είναι εκπαιδευμένα και να εξελίσσονται συνεχώς για να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις:

- Υλοποίηση **προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης** για τα στελέχη των ΔΕΚΟ σχετικά με την Εταιρική Διακυβέρνηση, τις **καλύτερες επιχειρηματικές πρακτικές** και τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία.
- Συνεχής **επικαιροποίηση των δεξιοτήτων** του προσωπικού για την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, στρατηγικών και εργαλείων που θα ενισχύσουν τη λειτουργία των ΔΕΚΟ.

5.1.6. Στρατηγική Ψηφιοποίησης και Καινοτομίας

Η **ψηφιοποίηση** και η **καινοτομία** θα μπορούσαν να αναβαθμίσουν τις λειτουργίες των ΔΕΚΟ και να τις καθιστούν πιο αποδοτικές:

- **Ψηφιοποίηση των διαδικασιών** και της εξυπηρέτησης των πολιτών, προκειμένου να μειωθεί η γραφειοκρατία και να εξοικονομηθούν πόροι.
- Εφαρμογή **καινοτόμων τεχνολογιών** στις υπηρεσίες και τα προϊόντα των ΔΕΚΟ, ειδικά για τη **βελτίωση των υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών**, όπως στην περίπτωση των **ΕΛΤΑ** και **ΟΑΣΑ** (ψηφιακές εφαρμογές κ.λπ.).

5.1.7. Ενίσχυση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR)

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη πρέπει να είναι κεντρικός άξονας στη στρατηγική των ΔΕΚΟ:

- Ανάπτυξη στρατηγικών για την ενίσχυση της **κοινωνικής υπευθυνότητας**, μέσω της στήριξης τοπικών κοινοτήτων, προγραμμάτων εκπαίδευσης και περιβαλλοντικών δράσεων.
- Οι **ΔΕΚΟ μπορούν να ενσωματώσουν CSR στρατηγικές** που να ενισχύουν την **καλή φήμη τους** και την **κοινωνική αποδοχή** των δράσεών τους.

5.2.ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Για να βελτιώσουν τη διακυβέρνησή τους, οι **ΔΕΚΟ** μπορούν να αντλήσουν έμπνευση από διεθνή πρότυπα και βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται σε άλλες δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις. Υπάρχουν αρκετές βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να υιοθετηθούν από τις ΔΕΚΟ στην Ελλάδα, αντλώντας από διεθνείς πρότυπα, κυρίως σε θέματα **διακυβέρνησης, διαφάνειας, βιωσιμότητας, ψηφιοποίησης και κοινωνικής ευθύνης**. Ακολουθούν οι πιο σημαντικές βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να ενσωματωθούν.

5.2.1. Υιοθέτηση Διεθνών Στρατηγικών Εταιρικής Διακυβέρνησης (Corporate Governance)

Ακολουθώντας τις διεθνείς πρακτικές διακυβέρνησης, οι ΔΕΚΟ μπορούν να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους και να ενισχύσουν την αξιοπιστία τους. Ορισμένα από τα διεθνή πρότυπα που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν είναι:

- **Οδηγίες του ΟΟΣΑ για την Εταιρική Διακυβέρνηση:** Ο ΟΟΣΑ έχει αναπτύξει ένα σύνολο προτύπων που υποστηρίζουν τη διακυβέρνηση των δημοσίων και ιδιωτικών εταιρειών. Αυτά περιλαμβάνουν τη διαφάνεια, τη λογοδοσία, την ανεξαρτησία των Διοικητικών Συμβουλίων και τη δημιουργία πιο αποτελεσματικών μηχανισμών εποπτείας.
- **Εκτελεστικοί και ανεξάρτητοι ρόλοι στο Διοικητικό Συμβούλιο:** Οι ΔΕΚΟ θα μπορούσαν να ενισχύσουν τη διακυβέρνησή τους, υιοθετώντας τον διαχωρισμό των ρόλων μεταξύ του **Προέδρου** του ΔΣ και του **Διευθύνοντος Συμβούλου**, διασφαλίζοντας την ανεξαρτησία του ΔΣ και προάγοντας την αντικειμενικότητα στις αποφάσεις.
- **Προώθηση της πολυφωνίας και της ανεξαρτησίας:** Σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, η πλειοψηφία των μελών του ΔΣ θα πρέπει να είναι ανεξάρτητα και να εκλέγονται βάσει προσόντων και όχι πολιτικών κριτηρίων, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων.

5.2.2. Εφαρμογή Στρατηγικών Βιωσιμότητας (ESG - Περιβαλλοντική, Κοινωνική, Διακυβερνητική Υπευθυνότητα)

Η **συμμόρφωση με τα διεθνή πρότυπα βιωσιμότητας (ESG)** είναι ένας από τους πιο σημαντικούς τομείς για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και ΔΕΚΟ. Ειδικότερα:

- **Πρότυπα ESG (π.χ., Global Reporting Initiative – GRI, Sustainability Accounting Standards Board – SASB):** Οι ΔΕΚΟ θα μπορούσαν να χρησιμοποιούν αυτά τα διεθνή πρότυπα για να εκθέτουν τις περιβαλλοντικές τους επιδόσεις και τις επιπτώσεις τους στην κοινωνία και την οικονομία. Για παράδειγμα, η ΔΕΗ και η ΕΥΔΑΠ μπορούν να εστιάσουν στην **πράσινη ενέργεια** και στις **περιβαλλοντικές βελτιώσεις**, ενώ η ΕΥΔΑΠ μπορεί να προχωρήσει σε στρατηγικές **βιώσιμης διαχείρισης των υδάτων**.

- **Διαφάνεια στον τομέα ESG:** Υιοθέτηση διαφανών πρακτικών αναφοράς ESG με τη δημοσίευση τακτικών εκθέσεων για την αειφορία και τις κοινωνικές δράσεις, για να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη του κοινού.

5.2.3. Ψηφιοποίηση και Καινοτομία

Η ψηφιοποίηση και η χρήση καινοτόμων τεχνολογιών μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την αποδοτικότητα και τη διακυβέρνηση των ΔΕΚΟ. Εδώ είναι μερικά διεθνή πρότυπα και πρακτικές:

- **Ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-Governance):** Υιοθέτηση και εφαρμογή της ψηφιακής διακυβέρνησης, δηλαδή της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών προς τους πολίτες, με την εφαρμογή πλατφορμών για **ηλεκτρονικές πληρωμές, ψηφιακή αλληλεπίδραση και προγράμματα εξυπηρέτησης πελατών** (π.χ., E-ΕΛΤΑ).
- **Ψηφιοποίηση διαδικασιών και βελτίωση της διαχείρισης δεδομένων:** Σύμφωνα με τη διεθνή πρακτική, οι ΔΕΚΟ θα μπορούσαν να επενδύσουν στη **ψηφιοποίηση των διαδικασιών** για την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και τη μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών.
- **Εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης (AI) και ανάλυσης δεδομένων:** Χρήση **AI και big data** για την καλύτερη πρόβλεψη και διαχείριση της ζήτησης, π.χ., στον τομέα των **μεταφορών (ΟΑΣΑ)** και της **ενέργειας (ΔΕΗ)**.

5.2.4. Ενίσχυση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR)

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR) είναι κρίσιμη για την ενίσχυση της σχέσης των ΔΕΚΟ με τις τοπικές κοινότητες και το ευρύτερο κοινό. Διεθνώς, οι ΔΕΚΟ μπορεί να αντλήσουν από τα εξής πρότυπα:

- **Στρατηγικές CSR που βασίζονται σε αναγκαιότητες:** Αντί για γενικές δράσεις, η **CSR στρατηγική** θα πρέπει να εστιάζει σε τοπικά προβλήματα ή ανάγκες, όπως τα **προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης τοπικών κοινοτήτων**. Παραδείγματα αποτελούν οι δράσεις για την υποστήριξη ευάλωτων ομάδων, η **προστασία του περιβάλλοντος** και η **παροχή κοινωνικών υπηρεσιών**.
- **Δημόσια έργα και πρωτοβουλίες για την κοινωνία:** Οι ΔΕΚΟ όπως τα **ΕΛΤΑ** και η **ΕΥΔΑΠ** θα μπορούσαν να επενδύσουν σε έργα που υποστηρίζουν τοπικές κοινωνίες, όπως **προγράμματα εκπαίδευσης για την οικολογική ευαισθητοποίηση** ή **ευκολίες πρόσβασης σε υπηρεσίες για άτομα με αναπηρία**.

5.2.5. Αξιολόγηση και Βελτίωση των Στρατηγικών Στρατηγικής Διοίκησης (Balanced Scorecard)

Ένα άλλο διεθνές πρότυπο για τις ΔΕΚΟ είναι η εφαρμογή του **Balanced Scorecard (BSC)** για την αξιολόγηση και παρακολούθηση της απόδοσης τους:

- **Στρατηγική εκτίμηση με χρήση BSC:** Το **Balanced Scorecard** αποτελεί ένα σύστημα που συνδυάζει **οικονομικά και μη οικονομικά κριτήρια** για την παρακολούθηση της επίδοσης της εταιρείας. Μπορεί να περιλαμβάνει την **κανονικότητα της εξυπηρέτησης**, την **ποιότητα υπηρεσιών** και την **ικανοποίηση πελατών**.
- **Εστίαση στους στρατηγικούς στόχους:** Με την εφαρμογή του BSC, οι ΔΕΚΟ θα μπορούσαν να καθορίσουν σαφείς στρατηγικούς στόχους και να παρακολουθούν την πρόοδό τους, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και τη διαφάνεια των διαδικασιών.

5.2.6. Διαχείριση Κινδύνου και Διαφάνεια στις Συμβάσεις

Η **διαχείριση κινδύνου** είναι θεμελιώδης για τη διακυβέρνηση των ΔΕΚΟ:

- Υιοθέτηση **διεθνών προτύπων διαχείρισης κινδύνου**, όπως αυτά που καθορίζονται από τον **ISO 31000**, για να εντοπιστούν και να μειωθούν οι πιθανοί κίνδυνοι σε κάθε τομέα (οικονομικός, λειτουργικός, νομικός, περιβαλλοντικός).
- Βελτίωση της διαφάνειας στις **δημόσιες συμβάσεις** με τη χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων που επιτρέπουν τη δημόσια παρακολούθηση των διαδικασιών.

Η υιοθέτηση αυτών των διεθνών προτύπων και βέλτιστων πρακτικών θα ενίσχυε την αποδοτικότητα, τη διαφάνεια και τη βιωσιμότητα των ΔΕΚΟ. Ακολουθώντας αυτές τις πρακτικές, οι ΔΕΚΟ θα μπορέσουν να δημιουργήσουν ισχυρότερες θεσμικές βάσεις, να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη του κοινού και να ανταποκριθούν καλύτερα στις σύγχρονες προκλήσεις της αγοράς.

Για να βελτιώσουν τη διακυβέρνησή τους, οι ΔΕΚΟ πρέπει να:

1. **Ενισχύσουν την ανεξαρτησία και την αποτελεσματικότητα των ΔΣ τους.**
2. **Δημιουργήσουν πιο διαφανείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων** και να αυξήσουν την **επικοινωνία** τους με τους πολίτες και τους μετόχους.
3. **Ενσωματώσουν τη στρατηγική ESG** στην καθημερινότητά τους, με έμφαση σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα.

4. **Αναπτύξουν τα στελέχη τους** και να δημιουργήσουν συνεχώς **ευκαιρίες για εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη.**
5. **Αξιοποιήσουν την ψηφιοποίηση και την καινοτομία** για να βελτιώσουν τις λειτουργίες και τις υπηρεσίες τους.
6. **Ενισχύσουν τις στρατηγικές CSR**, δημιουργώντας ισχυρούς δεσμούς με την κοινωνία και το περιβάλλον.

Ακολουθώντας αυτές τις προτάσεις, οι ΔΕΚΟ θα μπορέσουν να βελτιώσουν τη διακυβέρνησή τους, να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη των πολιτών και να προχωρήσουν σε έναν πιο βιώσιμο και αποδοτικό μέλλον.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία επικεντρώθηκε στη διερεύνηση της εταιρικής διακυβέρνησης και της ενσωμάτωσης των αρχών ESG (Environmental, Social, Governance) στις Δημόσιες Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας (ΔΕΚΟ) της Ελλάδας, με έμφαση σε πέντε βασικούς οργανισμούς: τη ΔΕΗ, την ΕΥΔΑΠ, τον ΟΣΕ, τον ΟΑΣΑ και τα ΕΛΤΑ. Μέσα από μια πολυεπίπεδη προσέγγιση, που συνδύασε θεωρητική θεμελίωση, ανάλυση νομοθετικού πλαισίου και ποιοτική αξιολόγηση των επίσημων εκθέσεων και δηλώσεων εταιρικής διακυβέρνησης, η εργασία κατέγραψε κρίσιμα στοιχεία για το επίπεδο ωριμότητας και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν αυτές οι οργανώσεις.

Αρχικά, η ανάλυση του νομικού και θεσμικού πλαισίου ανέδειξε ότι η Ελλάδα έχει διαμορφώσει ένα σχετικά πλήρες και σύγχρονο πλαίσιο, το οποίο διέπεται από νόμους όπως ο Ν. 4548/2018 και ο Ν. 4706/2020, που στοχεύουν στην ενίσχυση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της ορθής εταιρικής διοίκησης. Παράλληλα, οι ευρωπαϊκές οδηγίες και κανονισμοί, όπως η CSRD, θέτουν αυστηρότερα πρότυπα δημοσιοποίησης μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών, προωθώντας την ουσιαστική υιοθέτηση των ESG αρχών σε δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ωστόσο, η εφαρμογή αυτών των ρυθμίσεων παρουσιάζει σημαντικές αποκλίσεις, ιδιαίτερα σε οργανισμούς που δεν είναι εισηγμένοι στο χρηματιστήριο ή δεν διαθέτουν επαρκείς υποδομές και δομές διακυβέρνησης.

Σε επίπεδο πρακτικής, οι ΔΕΗ και ΕΥΔΑΠ διακρίνονται για την υψηλή θεσμική ωριμότητα, με καλά οργανωμένα Διοικητικά Συμβούλια που περιλαμβάνουν ανεξάρτητα μέλη, ενεργές επιτροπές ελέγχου και αμοιβών, και πολιτικές διαφάνειας που περιλαμβάνουν εκτενείς εκθέσεις βιωσιμότητας και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Οι οργανώσεις αυτές έχουν αναπτύξει σαφείς στρατηγικές ESG, εναρμονισμένες με διεθνή πρότυπα όπως τα GRI και TCFD, και επιδεικνύουν προσανατολισμό προς την κλιματική ουδετερότητα, την κοινωνική συνοχή και τη βελτίωση της εταιρικής κουλτούρας. Η συμμόρφωσή τους με τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης ενισχύει την αξιοπιστία τους και προάγει την εμπιστοσύνη των επενδυτών και της κοινωνίας.

Αντίθετα, ο ΟΣΕ και τα ΕΛΤΑ αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες δυσκολίες στην υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και ESG. Η περιορισμένη παρουσία ανεξάρτητων μελών, η ελλιπής διαφάνεια και η απουσία συστηματικών πολιτικών βιωσιμότητας υποδηλώνουν την ανάγκη για σημαντικές μεταρρυθμίσεις και εκσυγχρονισμό. Ιδιαίτερα στον ΟΣΕ, η διοίκηση παραμένει περισσότερο συγκεντρωτική, με περιορισμένη αυτονομία, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την ικανότητα του

οργανισμού να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις διαφάνειας και βιωσιμότητας. Παρότι ο ΟΑΣΑ δεν είναι εισηγμένος, έχει σημειώσει βελτιώσεις στην υιοθέτηση πολιτικών κοινωνικής ευθύνης και βιώσιμης κινητικότητας, προσαρμόζοντας σταδιακά τις διαδικασίες του στις σύγχρονες προδιαγραφές.

Ένα από τα βασικά συμπεράσματα της εργασίας είναι ότι η πραγματική πρόοδος στην εταιρική διακυβέρνηση και την ενσωμάτωση ESG δεν εξαρτάται μόνο από το νομικό πλαίσιο, αλλά και από την κουλτούρα των οργανισμών, τη θέληση για διαφάνεια και τη δημιουργία λειτουργικών μηχανισμών λογοδοσίας. Η επιρροή της πολιτικής, οι διορισμοί χωρίς αξιοκρατικά κριτήρια και η αδυναμία συστηματικής παρακολούθησης της απόδοσης αποτελούν σημαντικά εμπόδια. Η εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών, η ενίσχυση των ανεξάρτητων ελέγχων και η θέσπιση κοινών προτύπων είναι απαραίτητα βήματα για να προχωρήσουν οι ΔΕΚΟ προς ένα πιο σύγχρονο και αποτελεσματικό μοντέλο διακυβέρνησης.

Η ενσωμάτωση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης και της βιώσιμης ανάπτυξης δεν μπορεί να παραμένει μόνο θεσμική επιλογή. Οφείλει να καταστεί **στρατηγική υποχρέωση και πολιτική προτεραιότητα** για όλες τις δημόσιες επιχειρήσεις. Η ύπαρξη διαφανούς, αξιοκρατικής και λογοδοτούσας διοίκησης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την κοινωνική αποδοχή, τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και την αξιοπιστία του κράτους προς τους πολίτες.

Τέλος, η εργασία τονίζει την αναγκαιότητα της ολοκληρωμένης εφαρμογής ESG αρχών ως αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής ανάπτυξης των δημόσιων επιχειρήσεων, συμβάλλοντας όχι μόνο στην περιβαλλοντική προστασία και την κοινωνική δικαιοσύνη, αλλά και στην αύξηση της εμπιστοσύνης του κοινού και των επενδυτών. Η βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης στις ΔΕΚΟ αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης στην Ελλάδα και για τη σταθεροποίηση της δημόσιας διοίκησης σε ανταγωνιστικό και απαιτητικό περιβάλλον.

Summary of Conclusions

This postgraduate dissertation focused on investigating corporate governance and the integration of ESG (Environmental, Social, Governance) principles within Greece's State-Owned Enterprises (SOEs), with emphasis on five major organizations: PPC (DEI), EYDAP, OSE, OASA, and ELTA. Through a multi-level approach combining theoretical grounding, legislative framework analysis, and qualitative evaluation of official

governance and ESG reports, the study assessed the maturity and challenges faced by these enterprises.

The legal and regulatory framework in Greece is relatively modern and comprehensive, including key laws such as 4548/2018 and 4706/2020, which aim to enhance transparency, accountability, and sound governance. At the European level, directives like the CSRD impose stricter non-financial disclosure standards, further encouraging ESG integration. However, the practical implementation of these provisions reveals significant disparities, particularly in non-listed SOEs with limited governance structures and resources.

On the practical side, PPC and EYDAP exhibit high institutional maturity, featuring independent board members, active audit and remuneration committees, and transparent sustainability policies aligned with international standards such as GRI and TCFD. Their compliance with the Hellenic Corporate Governance Code enhances credibility and fosters stakeholder trust.

In contrast, OSE and ELTA face greater obstacles in adopting modern governance and ESG practices. The absence of independent members, limited transparency, and lack of formal sustainability strategies highlight the need for structural reforms. Particularly in OSE, centralized decision-making and restricted autonomy hinder progress. OASA, although non-listed, has shown some improvements in social responsibility and sustainable mobility policies.

A central conclusion is that genuine progress in corporate governance and ESG implementation depends not only on legal mandates but also on organizational culture, commitment to transparency, and effective accountability mechanisms. Political interference, non-meritocratic appointments, and weak performance monitoring continue to impede reforms. Training of executives, strengthening independent oversight, and establishing common ESG standards are essential for advancing governance practices in SOEs.

The integration of corporate governance and sustainability principles must evolve from a formal obligation into a strategic and political priority. Transparent, accountable, and merit-based governance is a fundamental requirement for public trust, operational efficiency, and the institutional credibility of the state.

Ultimately, the study emphasizes the necessity of fully embedding ESG principles as a core part of SOE strategy—not only to promote environmental protection and social justice, but also to enhance investor confidence and public legitimacy. Improving

corporate governance in SOEs is a critical driver of sustainable development in Greece and a cornerstone for stabilizing the public sector in an increasingly competitive and demanding environment.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας (2021). Οδηγός Εταιρικής Διακυβέρνησης για Δημόσιους Οργανισμούς. Αθήνα.
- Κωνσταντινίδης, Π. (2020). Εταιρική Υπευθυνότητα και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Προκλήσεις για τον Δημόσιο Τομέα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κουτούπης, Α. (2023). «Η εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης στις δημόσιες επιχειρήσεις: Προκλήσεις και προοπτικές», *Δημόσια Διοίκηση*, 48(1), 123–145.
- Μακρής, Γ., & Καραγιώργος, Χ. (2019). «Η επίδραση της εταιρικής διακυβέρνησης στη βιώσιμη ανάπτυξη των δημόσιων επιχειρήσεων», *Επιστημονικό Περιοδικό Διοίκησης Επιχειρήσεων*, 12(2), 45–63.
- Νεραντζίδης, Μ. (2016). Εταιρική Διακυβέρνηση και Διοικητικά Συμβούλια. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Παπαδάκης, Β. (2022). Εταιρική Διακυβέρνηση και Επικοινωνία με Επενδυτές. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Σταυρίδης, Α. (2021). Εταιρική Διακυβέρνηση και Κρατικές Επιχειρήσεις: Προκλήσεις στην Ελλάδα [Μεταπτυχιακή Διατριβή]. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Τράπεζα της Ελλάδος (2023). Η βιωσιμότητα και η Εταιρική Διακυβέρνηση στις ΔΕΚΟ [Εσωτερική Μελέτη].
- Βούρος, Π., & Κουτούπης, Α. (2022). «Η επίδραση των επιτροπών ελέγχου στη χρηματοοικονομική απόδοση των ελληνικών τραπεζών», *Χρηματοοικονομική Επιθεώρηση*, 35(4), 67–85.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2009). “Codes of Good Governance,” *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 376–387.
- Cadbury Committee. (1992). Report on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Gee and Co. Ltd.
- Clarke, T. (2022). *International Corporate Governance: A Comparative Approach*. Routledge.
- Mallin, C. A. (2018). *Corporate Governance*. Oxford University Press.

- Mallin, C.A. (2019). Corporate Governance (6th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2020). Implementing the OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. OECD Publishing.
- Solomon, J. (2020). Corporate Governance and Accountability (5th ed.). Wiley.
- Tricker, B. (2019). Corporate Governance: Principles, Policies and Practices (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- World Bank. (2021). Corporate Governance for State-Owned Enterprises: A Toolkit. Washington, DC: World Bank Publications.

Νομοθεσία και Θεσμικά Κείμενα

- Νόμος 3429/2005 – Οργάνωση και λειτουργία των Δημόσιων Επιχειρήσεων και Οργανισμών (ΔΕΚΟ).
- Νόμος 4706/2020 – Αρχές εταιρικής διακυβέρνησης εισηγμένων εταιρειών.
- Νόμος 4548/2018 – Δίκαιο Ανωνύμων Εταιρειών.
- Νόμος 4389/2016 – Ίδρυση Ελληνικής Εταιρείας Συμμετοχών και Περιουσίας (ΕΕΣΥΠ).
- Κανονισμός (ΕΕ) 537/2014 – Ευρωπαϊκές απαιτήσεις για υποχρεωτικούς ελέγχους.
- Οδηγία 2014/95/ΕΕ – Μη χρηματοοικονομική πληροφόρηση (NFRD), πλέον CSRD.
- Νόμος 4449/2017 – Διατάξεις για Επιτροπές Ελέγχου.
- Νόμος 3016/2002 – Εταιρική Διακυβέρνηση των Ανωνύμων Εταιρειών.
- Ελληνική Εταιρεία Συμμετοχών και Περιουσίας (ΕΕΣΥΠ) (2023). Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Διακυβέρνησης Δημοσίων Επιχειρήσεων. Διαθέσιμη στο: www.hcap.gr

Ιστοσελίδες και Ηλεκτρονικές Πηγές

- Bloomberg ESG Data Services – <https://www.bloomberg.com/professional/solution/esg-data/>

- ΔΕΗ Α.Ε. (2024). Ετήσια Οικονομική Έκθεση για το έτος 2023. <https://www.dei.gr/el/dei-omilos/ependytikes-sxeseis/enimerosi-ependyton/oikonomika-apotelesmata/>
- ΕΛΤΑ Α.Ε. (2024). Ετήσια Οικονομική Έκθεση για το έτος 2023. <https://www.elta.gr/financialStatements>
- Εθνική Νομοθεσία – <https://www.et.gr>
- ΕΥΔΑΠ Α.Ε. (2024). Ετήσια Οικονομική Έκθεση για το έτος 2023. <https://www.eydap.gr/Investors/EconomicResults/>
- European Commission – CSRD – https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- Global Reporting Initiative (GRI) – <https://www.globalreporting.org>
- OECD iLibrary – <https://www.oecd-ilibrary.org>
- ΟΑΣΑ Α.Ε. (2024). Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις για το έτος 2023. <https://www.oasa.gr/εταιρικό-προφίλ/οικονομικά-στοιχεία/>
- ΟΣΕ Α.Ε. (2024). Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις για το έτος 2023. <https://ose.gr/organismos/οικονομικά-στοιχεία-εκθέσεις-πεπραγμένων/>
- SASB Standards – <https://www.sasb.org>
- Sustainalytics ESG Ratings – <https://www.sustainalytics.com>

Πρόσθετες Ακαδημαϊκές Πηγές (Google Scholar)

- Aguilera, R. V., Filatotchev, I., Gospel, H., & Jackson, G. (2008). “An Organizational Approach to Comparative Corporate Governance,” *Organization Science*, 19(3), 475–492.
- Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). “Corporate Social Responsibility and Access to Finance,” *Strategic Management Journal*, 35(1), 1–23.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2015). “The Impact of Corporate Social Responsibility on Investment Recommendations,” *Harvard Business School Working Paper No. 11-017*. <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-017.pdf>
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2017). “The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting,” *Harvard Business School Working Paper No. 11-100*.

- Jackson, G., & Deeg, R. (2008). “Comparing Capitalisms,” *Journal of International Business Studies*, 39(4), 540–561.
- Koutoupis, A. G., Kyriakogkonas, P., & Bogiatzidis, P. (2020). “Internal Audit Activities at the Central Government Bodies and the National Transparency Authority – The Case of Greece,” *Public Administration Review*, 80(2), 234–250.
- Koutoupis, A. G., Kyriakogkonas, P., & Kampouris, C. (2020). “Exploring the Interrelation Between Corporate Governance & Financial Performance,” *Journal of International Business Studies*, 39(4), 540–561.