

---

## **P. Αικατερινάρη, ΕΕΣΥΠ: Απαίτηση της κοινωνίας, η καλύτερη αξιοποίηση της δημόσιας περιουσίας**

---

2019/03/03 22:09 στην κατηγορία ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

---

«Η συγκέντρωση των δημοσίων επιχειρήσεων και άλλων περιουσιακών στοιχείων κάτω από μία στέγη, αντιμετωπίζει το πρόβλημα της αποσπασματικής διαχείρισής τους.

Με τη συγκέντρωσή τους, όπως στην ΕΕΣΥΠ, γίνεται εφικτή η χάραξη μίας συνολικής μακροπρόθεσμης στρατηγικής διαχείρισης αυτών των περιουσιακών στοιχείων και η παρακολούθηση της υλοποίησης δράσεων είτε εξορθολογισμού είτε ανάπτυξης και επενδύσεων», τονίζει η Ράνια Αικατερινάρη, διευθύνουσα σύμβουλος της Ελληνικής Εταιρείας Συμμετοχών και Περιουσίας Α.Ε. (ΕΕΣΥΠ Α.Ε.), μιλώντας στο ΑΠΕ - ΜΠΕ.

Κι επισημαίνει, μεταξύ των άλλων, ότι «πολλές φορές η κριτική σχετίζεται με την αντιμετώπιση κάποιων μεγάλων και χρόνιων προβλημάτων συγκεκριμένων ΔΕΚΟ.

Ωστόσο, συχνά κανείς ξεχνά ότι τα προβλήματα δεν προέρχονται απαραίτητα μόνο από ενδογενείς παράγοντες ή αστοχίες, αλλά σχετίζονται και με το εξωτερικό περιβάλλον».

Η κ. Αικατερινάρη θεωρεί πως η βελτίωση της αποδοτικότητας των δημοσίων επιχειρήσεων οδηγεί στη βελτίωση των οικονομικών τους αποτελεσμάτων και συνεπώς ενισχύεται η ροή εσόδων προς το Ελληνικό Δημόσιο ως μερίσματα.

**ΕΡ: Κυρία Αικατερινάρη η ΕΕΣΥΠ αποτελεί ελληνική ιδιαιτερότητα που συνδέεται με τις μνημονιακές υποχρεώσεις της χώρας;**

Παρότι η δημιουργία της ΕΕΣΥΠ ήταν απόρροια της συμφωνίας του Ελληνικού Κράτους με τους ευρωπαϊκούς θεσμούς για τη σύναψη προγράμματος στήριξης, εντούτοις η δημιουργία της ΕΕΣΥΠ σηματοδοτεί και στην Ελλάδα, τη σύγκλιση με πρακτικές οι οποίες είναι συνήθεις και επιτυχημένες σε άλλα ευρωπαϊκά κράτη.

Το θέμα του καλύτερου τρόπου διαχείρισης των δημόσιων επιχειρήσεων, όπως και ο ρόλος του κράτους σε αυτές, έχει απασχολήσει επί δεκαετίες τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες και συνεχίζει να βρίσκεται στο επίκεντρο του δημόσιου διαλόγου.

Σε αυτήν τη συζήτηση βασικά ζητούμενα είναι τρία: η αποτελεσματικότητα των δημόσιων επιχειρήσεων, ο περιορισμός και η εξάλειψη ενδεχόμενης σύγκρουσης

συμφερόντων από τη δράση του κράτους ως μετόχου και ως επόπτη, και η εδραίωση της λειτουργίας των δημοσίων επιχειρήσεων με κριτήρια επαγγελματισμού και σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης.

Πολλά από αυτά είναι σήμερα ζητούμενα και στις εταιρείες του ιδιωτικού τομέα αναφορικά με θέματα διακυβέρνησής και το ρόλο & επιρροή των βασικών τους μετόχων.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν αυτά της Γαλλίας, της Μεγάλης Βρετανίας και της Ουγγαρίας, οι οποίες έχουν προσεγγίσει το ζήτημα με τρόπο που ομοιάζει προς τη δομή της ΕΕΣΥΠ:

Παράλληλα η συγκέντρωση των δημοσίων επιχειρήσεων και άλλων περιουσιακών στοιχείων κάτω από μία στέγη, αντιμετωπίζει το πρόβλημα της αποσπασματικής διαχείρισής τους.

Με τη συγκέντρωση τους, όπως στην ΕΕΣΥΠ, γίνεται εφικτή η χάραξη μίας συνολικής μακροπρόθεσμης στρατηγικής διαχείρισης αυτών των περιουσιακών στοιχείων και η παρακολούθηση της υλοποίησης δράσεων είτε εξορθολογισμού είτε ανάπτυξης και επενδύσεων.

**ΕΡ: Πως μπορεί ο δημόσιος χαρακτήρας των επιχειρήσεων του χαρτοφυλακίου σας να συμβαδίσει με την ανάγκη της χώρας για γρήγορη, υψηλή και βιώσιμη ανάκαμψη;**

Οι επιχειρήσεις του χαρτοφυλακίου της ΕΕΣΥΠ συμβάλουν στην αναπτυξιακή στρατηγική της χώρας με διάφορους τρόπους. Αυτοί, είναι τόσο άμεσοι, όσο και έμμεσοι.

Καταρχάς, η βελτίωση της αποδοτικότητάς τους, οδηγεί στη βελτίωση των οικονομικών τους αποτελεσμάτων και συνεπώς ενισχύεται η ροή εσόδων προς το Ελληνικό Δημόσιο ως μερίσματα.

Ένα μέρος αυτών των εσόδων, κατευθύνεται στην απομείωση δανειακών υποχρεώσεων της χώρας και ένα άλλο μέρος κατευθύνεται σε επενδύσεις είτε τροφοδοτώντας το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων, όπου τα έσοδα της ΕΕΣΥΠ μοχλεύονται στην πραγματική οικονομία, είτε σε επενδύσεις εντός του χαρτοφυλακίου εταιρειών της ΕΕΣΥΠ.

Παράλληλα, μέσω του προγράμματος ιδιωτικοποιήσεων που υλοποιείται από το ΤΑΙΠΕΔ, που είναι θυγατρική της ΕΕΣΥΠ, εκτός των άμεσων εσόδων, εκτελούνται από τους επενδυτές και σημαντικά προγράμματα επενδύσεων σε κρίσιμους τομείς της οικονομίας και στις υποδομές. Επίσης μέσω του ΤΑΙΠΕΔ και της ΕΤΑΔ ενεργοποιούνται αδρανή επί σειρά ετών περιουσιακά στοιχεία, αυξάνοντας έτσι την

αξία της περιουσίας του δημοσίου.

Ένα ακόμη σημείο συνεισφοράς των δραστηριοτήτων της ΕΕΣΥΠ προς την ανάκαμψη, σχετίζεται με τις συνέργειες και οικονομίες κλίμακας τις οποίες ένας οργανισμός αυτού του μεγέθους μπορεί να επιτύχει. Αυτές μπορούν να επιτευχθούν στη βάση στρατηγικών συμμαχιών, εξωστρέφειας και ανοικτής επικοινωνίας με την επενδυτική κοινότητα και άλλες εταιρείες.

Πριν λίγο καιρό, στη δεύτερη συνάντηση εργασίας των διοικήσεων των θυγατρικών μας, εξετάσαμε και δρομολογήσαμε μια σειρά από συνέργειες οι οποίες πιστεύουμε ότι θα έχουν πολλαπλασιαστικά οφέλη τόσο για τις ίδιες τις επιχειρήσεις όσο και για τους πολίτες.

Κοινές δράσεις, μεταξύ των εταιριών μας, ήδη οργανώνονται με σκοπό την καλύτερη χρήση της ακίνητης περιουσίας για σκοπούς στέγασης ή εκμετάλλευσης ακινήτων, βάζοντας στο σχεδιασμό και δράσεις λειτουργικής και ενεργειακής αναβάθμισης.

Στην κατεύθυνση αυτή, διερευνώνται και δυνατότητες για δημιουργία ενιαίου ψηφιακού υποβάθρου GIS & MIS, με ενδεχόμενη επέκταση σε δίκτυα κοινής ωφέλειας και μεταφορών. Μια τέτοια πρωτοβουλία ψηφιακής ενοποίησης της δημόσιας περιουσίας και των δικτύων θα δημιουργούσε σημαντικά οφέλη, σε εθνικό πλέον επίπεδο.

Άλλες κοινές δράσεις αφορούν στη βελτίωση της «εμπειρίας» του πελάτη μέσα από one stop shop πρωτοβουλίες, δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αλλά και συνεργασίας για την παροχή κοινών εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπου οι θυγατρικές μας έχουν σημαντική τεχνογνωσία (πχ διαχείριση δικτύων, υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία, κ.α.).

Ταυτόχρονα, παραμένει σημαντικός ο ρόλος των επιχειρήσεων αυτών ως επιτελικός βραχίονας άσκησης κοινωνικής και κλαδικής πολιτικής από το κράτος, για παράδειγμα μέσω της παροχής Υπηρεσιών Γενικού Οικονομικού Συμφέροντος (ΥΓΟΣ), όπως είναι η καθολική υπηρεσία για τις ταχυδρομικές υπηρεσίες ή το δημόσιο συγκοινωνιακό έργο, σύμφωνα πάντα με το ευρωπαϊκό δίκαιο και τις κοινές αξίες και πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Καθώς η οικονομία και το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν ραγδαία, οι δημόσιες επιχειρήσεις θα πρέπει να ενεργήσουν πολύ διαφορετικά για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους και να είναι βιώσιμες και αποδοτικές σε βάθος χρόνου.

Για αυτό και η ΕΕΣΥΠ έχει θέσει στις Δημόσιες Επιχειρήσεις μία σειρά από δείκτες απόδοσης (KPIs), που δεν είναι μόνο οικονομικοί αλλά καλύπτουν ένα ευρύτατο πεδίο στόχων όπως είναι: η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες με στόχο την αναβάθμισή τους, η θέσπιση πολιτικών και

διαδικασιών σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης, κανονιστικής συμμόρφωσης και εσωτερικού ελέγχου, η δρομολόγηση επενδύσεων στη βάση κόστους-οφέλους, η λογοδοσία, η διαβούλευση, κ.ά.

Τα οφέλη της επαύξησης της δημόσιας αξίας είναι επίσης πολυδιάστατα. Από τη μία έχουν άμεση επίδραση στο επίπεδο της απασχόλησης και στα δημοσιονομικά αποτελέσματα, ενώ μέσω των επενδύσεων στις υποδομές, βελτιώνεται η γενικότερη ανταγωνιστικότητα της οικονομίας.

Σήμερα είναι επίσης γνωστό ότι μεγάλα funds και επενδυτές, όπως και οι ίδιες οι επιχειρήσεις (δημόσιες και ιδιωτικές) αναγνωρίζουν ότι η επίτευξη κερδών δεν είναι η μόνη παράμετρος επιτυχίας αλλά απαιτείται και διατήρηση της κοινωνικής τους αξίας, διαβούλευσης και διαφάνειας. Αυτό, αποδεικνύεται από την προσυπογραφή για παράδειγμα των στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης και τις αναφορές σχετικά με την επίτευξή τους, καθώς και από την τάση ανόδου αυστηρότερων κανόνων διακυβέρνησης, κωδίκων ηθικής και δεοντολογίας.

### **ΕΡ: Πως αντιλαμβάνεται η ΕΕΣΥΠ την αξιοποίηση της δημόσιας περιουσίας και τι σημαίνει επιτυχημένη αξιοποίηση;**

Η καλύτερη αξιοποίηση της δημόσιας περιουσίας αποτελεί σήμερα απαίτηση της κοινωνίας. Η ΕΕΣΥΠ αφουγκράζεται τις απόψεις και τις ευαισθησίες της κοινής γνώμης μέσα από έρευνες που διεξάγει, οι οποίες καταγράφουν με σαφήνεια αυτήν την απαίτηση, όπως και την απογοήτευση από την μέχρι σήμερα πλημμελή αξιοποίηση, ιδιαίτερα της ακίνητης περιουσίας.

Οι πολίτες έχουν κουραστεί να βλέπουν ακίνητα του δημοσίου να ρημάζουν, ή δημόσιες εκτάσεις να καταπατούνται.

Για να μην υπάρχουν παρανοήσεις και με δεδομένο ότι όλοι αναγνωρίζουμε την σημασία και την ανάγκη για την προστασία της ιστορικής και πολιτιστικής μας κληρονομιάς, ας αξιοποιήσουμε την τεχνολογία, ώστε όλοι οι αρχαιολογικοί και ιστορικοί χώροι να αποτυπώνονται σε μία ενιαία βάση γεωχωρικών δεδομένων.

Μόνο με την καταγραφή, αποτύπωση, τεκμηρίωση, προστασία, φύλαξη, επιμέλεια και φροντίδα όλων, μπορούμε να είμαστε ήσυχoi ότι η πολιτιστική μας κληρονομία θα είναι και κληρονομιά των παιδιών μας και θα την χαιρόμαστε όλοι.

Επιπλέον, υπάρχει και μία σχετική δυσπιστία απέναντι σε κάθε εγχείρημα αξιοποίησης. Είναι χαρακτηριστικό ότι η κοινωνία συνδέει θετικά την έννοια της αξιοποίησης με τρία κυρίως πράγματα: τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, τονοικοκύρεμα των δαπανών και την υιοθέτηση κανόνων καλής διοίκησης και διακυβέρνησης. Και πράγματι, αυτά είναι τα μεγάλα ζητούμενα σήμερα και προς αυτή την κατεύθυνση δουλεύουμε.

### **ΕΡ: Τι έχει επιτύχει η ΕΕΣΥΠ από το 2017 που ιδρύθηκε μέχρι σήμερα;**

Πιστεύω ότι έχει παραχθεί ένα σημαντικό έργο, αν σκεφτεί μάλιστα κανείς ότι η ΕΕΣΥΠ ιδρύθηκε κυριολεκτικά από το μηδέν, πριν από μόλις δυο χρόνια.

Δημιουργήσαμε το Στρατηγικό Σχέδιο της ΕΕΣΥΠ και των θυγατρικών της, που αποτελεί τον οδικό άξονα για τα επόμενα χρόνια, αλλά και τη βάση για την ευθυγράμμιση και επικαιροποίηση των επιχειρηματικών σχεδίων των θυγατρικών. Επ' αυτού, πρόσφατα ολοκληρώσαμε και ένα τριετές επιχειρηματικό πλάνο με στόχους και δείκτες.

Θεσπίσαμε κανόνες παρακολούθησης της απόδοσης των θυγατρικών από την ΕΕΣΥΠ. Καθορίσαμε και επικοινωνήσαμε τους στρατηγικούς στόχους στις διοικήσεις των θυγατρικών με δείκτες αξιολόγησης της απόδοσής τους (KPIs) που θέτουν και ένα σαφές πλαίσιο παρακολούθησης της απόδοσης μέσω τακτικών αναφορών.

Εξίσου σημαντικό είναι ότι έχουμε δρομολογήσει την υλοποίηση του Μηχανισμού Συντονισμού σχετικά με τη διαμόρφωση του ευρύτερου μοντέλου συνεργασίας μεταξύ Κράτους, ΕΕΣΥΠ και Δημόσιων Επιχειρήσεων, με σαφήνεια ως προς την αποστολή, τους στόχους, τη ζητούμενη απόδοση αλλά και αντίστοιχα τις απαιτήσεις των εταιρειών από το κράτος, για τις Υπηρεσίες Γενικού Οικονομικού Συμφέροντος, που προσφέρουν σε ειδικά κοινά και απομακρυσμένες περιοχές.

Ενισχύσαμε τις διαδικασίες σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης των θυγατρικών, με παράλληλη ενίσχυση τόσο των Διοικητικών Συμβουλίων όσο και των Επιτροπών Ελέγχου. Σχεδιάσαμε και εφαρμόσαμε προγράμματα ενημέρωσης και υποστήριξης των Διοικητικών Συμβουλίων των ΔΕΚΟ σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, κανονιστικής συμμόρφωσης και εσωτερικού ελέγχου.

Πιο συγκεκριμένα, από το 2017, αξιολογήσαμε και στελεχώσαμε Διοικητικά Συμβούλια σε οχτώ θυγατρικές με συνολικά 30 μέλη (εκτελεστικά και μη εκτελεστικά), κατόπιν εξέτασης εκατοντάδων αιτήσεων και βιογραφικών υποψηφίων, ενισχύοντας τη σύνθεση των ΔΣ με συμπληρωματικές δεξιότητες και ενισχύοντας τους επικεφαλής των Επιτροπών Ελέγχου. Μέχρι στιγμής έχουμε διορίσει 7 Προέδρους Επιτροπών Ελέγχου. Όσον αφορά το ακαδημαϊκό υπόβαθρο των νέων αυτών μελών, το 90% των οποίων κατέχει μεταπτυχιακό ή/και διδακτορικό τίτλο και

έχει πολυσχιδή επαγγελματική εμπειρία σε Ελλάδα και εξωτερικό.

**ΕΡ: Κυρία Αικατερινάρη υπάρχουν κάποιοι που κατηγορούν την ΕΕΣΥΠ για αδράνεια και την χαρακτηρίζει ως «χαμηλότερη των προσδοκιών». Θα θέλατε να σημειώσετε κάτι επ' αυτού;**

Πολλές φορές αυτή κριτική σχετίζεται με την αντιμετώπιση κάποιων μεγάλων και χρόνιων προβλημάτων συγκεκριμένων ΔΕΚΟ. Ωστόσο, συχνά κανείς ξεχνά ότι τα προβλήματα δεν προέρχονται απαραίτητα μόνο από ενδογενείς παράγοντες ή αστοχίες, αλλά σχετίζονται και με το εξωτερικό περιβάλλον.

Η περίπτωση των ΕΛΤΑ για παράδειγμα, η οποία τόσο πολύ έχει απασχολήσει τα μέσα, σχετίζεται και με τις τεχνολογικές εξελίξεις (ραγδαία πτώση της επιστολικής δραστηριότητας λόγω των σύγχρονων μέσων επικοινωνίας και ενημέρωσης, και των ηλεκτρονικών λογαριασμών, εξελίξεις που η εταιρεία δεν μπόρεσε να ακολουθήσει).

Είναι **πολλές οι εταιρείες του εξωτερικού που δεν αφουγκράστηκαν εγκαίρως τέτοιες αλλαγές**, όπως επίσης είναι γνωστά και τα παραδείγματα ευρωπαϊκών ταχυδρομείων που έλαβαν μεγάλες ενισχύσεις για την πλήρη αναδιάρθρωσή τους.

Σε άλλες εταιρείες τα προβλήματα σχετίζονται με ραγδαίες αλλαγές στην αγορά, την τεχνολογία και το ρυθμιστικό πλαίσιο.

Αυτές είναι προκλήσεις που πολλές ευρωπαϊκές εταιρείες και ειδικά εταιρείες κοινής ωφέλειας είχαν να αντιμετωπίσουν σε καλύτερες όμως συνθήκες, ενώ δυστυχώς οι ελληνικές επιχειρήσεις έπρεπε να αντιμετωπίσουν τις ίδιες προκλήσεις αλλά σε ένα περιβάλλον δημοσιονομικής κρίσης, που ενσωμάτωσε στα προβλήματα τους, σημαντική διόγκωση ληξιπρόθεσμων λογαριασμών και ένα τραπεζικό σύστημα σε αδυναμία υποστήριξης.

Δυστυχώς η κατάσταση στην οποία βρίσκονται ορισμένες από τις εταιρείες του χαρτοφυλακίου της ΕΕΣΥΠ είναι αποτέλεσμα διαχρονικών στρεβλώσεων, αδράνειας στη λήψη αποφάσεων και πολλών εξωγενών παραγόντων.

Η λύση δεν μπορεί να έρθει από την μία μέρα στην άλλη. Αυτό, είναι κάτι που θα το ευχόμουν και εγώ, αλλά δεν είναι ρεαλιστικό. Απαιτείται χρόνος, σχεδιασμός, και ενίοτε γενναίες αποφάσεις, με στήριξη των διοικήσεων που θα τις λάβουν από τους βασικούς stakeholders.

Για την αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων μπορούμε να διδαχθούμε και από το εξωτερικό, καθώς η Ελλάδα δεν είναι η μόνη χώρα που αντιμετωπίζει τέτοια προβλήματα. Στη Δανία για παράδειγμα, αναφορικά με την εξυγίανση και αναδιάρθρωση των δημόσιων ταχυδρομείων, αποφασίστηκε η εθελουσία έξοδος εκατοντάδων υπαλλήλων και η ριζική αναδιοργάνωση της εταιρείας.

Η γαλλική εταιρεία παροχής ρεύματος EDF από την άλλη, προκειμένου να ισοσταθμίσει τις απώλειες από την απελευθέρωση της αγοράς ρεύματος στην χώρα της και την απώλεια μεριδίου αγοράς, αποφάσισε να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε άλλες χώρες της Ευρώπης, συμπεριλαμβανομένου του Ηνωμένου Βασιλείου.

Συνήθως όμως κάθε απόφαση προϋποθέτει και μία επένδυση είτε σε κεφάλαιο είτε σε τεχνολογία είτε σε ανθρώπινο δυναμικό. Στη περίπτωση δε των αναδιορθώσεων απαιτείται σίγουρα ο συνδυασμός των τριών αυτών συντελεστών, ώστε να υπάρξει ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα, με μακροχρόνιο όφελος για την κοινωνία και τους πολίτες.