

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ Δ' ΕΞΑΜΗΝΟΥ  
Ειδικευση: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

*«Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ  
ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΟΥ  
21<sup>ου</sup> ΑΙΩΝΑ. ΜΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ  
ΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ»*

Επιμέλεια εργασίας:  
ΤΖΙΑΣΤΟΥΔΗ ΣΤΥΛΙΑΝΗ του Μάνθου (Α.Μ.: 46/05)

Επιβλέπων Διδάσκων:  
Καθηγητής Γεώργιος Πιπερόπουλος

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ – ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2008**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....σελ. 4	σελ. 4
Σκοπός και δομή της εργασίας.....5	5

### **ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ**

Εισαγωγή.....6	6
1. Ο ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....7	7
2. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην πράξη.....9	9
3. Οι υποχρεώσεις των επιχειρήσεων.....10	10
4. Τομείς εφαρμογής Προγραμμάτων Κοινωνικής Ευθύνης.....12	12
5. Τρόποι δημοσιοποίησης δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....17	17
6. Υπεύθυνη Κατανάλωση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....21	21
7. Ο ρόλος της Επικοινωνίας και των Δημοσίων Σχέσεων.....24	24
8. Δημόσιες Πολιτικές και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....26	26
9. Τα οφέλη των κοινωνικά υπεύθυνων εταιρειών.....29	29
10. Γιατί η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δεν αποτελεί άλλοθι.....31	31
11. Η Ευρωπαϊκή Προοπτική και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....36	36
12. Η Ευρωπαϊκή Συμμαχία για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....38	38
13. Η σύγχρονη μορφή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....42	42
14. Η επικαιρότητα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....44	44
15. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....46	46
16. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....52	52
17. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Εταιρική Διακυβέρνηση.....54	54
18. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Δημόσιος Τομέας.....58	58
19. Ενίσχυση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Ελλάδα.....60	60

20. Η Κοινωνική Ευθύνη στην καθημερινή πραγματικότητα.....	64
Συμπεράσματα Πρώτου Μέρους.....	72

## ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

Εισαγωγή.....	77
1. Σκοπός της έρευνας.....	78
2. Μεθοδολογία έρευνας.....	78
3. Αποτελέσματα της έρευνας (I).....	80
4. Αποτελέσματα της έρευνας (II).....	86
Συμπεράσματα Δεύτερου Μέρους.....	90

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....95

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	97
------------------	----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	100
-------------------	-----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	102
-------------------	-----

*Ευχαριστώ θερμά το σύζυγό μου,  
τους γονείς και την αδερφή μου  
για την υποστήριξη και την ηθική συμπαράστασή τους  
και τον καθηγητή μου κ. Γεώργιο Πιπερόπουλο  
για την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές του  
καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου.*

*Στα παιδιά μου, Μάνθο και Λάουρα,  
που μου δίνουν δύναμη και έμπνευση.*

## Περίληψη.

Η κοινωνική ευθύνη είναι ένα ζήτημα που απασχολεί όλο και περισσότερους οργανισμούς κι επιχειρήσεις. Όταν αναφέρεται ότι ένας οργανισμός είναι «κοινωνικά υπεύθυνος», σημαίνει ότι συνδυάζει με τον καλύτερο τρόπο την επιχειρηματική του δράση με την κοινωνική του προσφορά.

Οι επιχειρήσεις δε λειτουργούν αποκομμένες από τον υπόλοιπο κόσμο. Από τότε που πρωτοεμφανίστηκε το εμπόριο, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες επηρεάζονται τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς παράγοντες. Οι συνθήκες της αγοράς, τα νέα μοντέλα επιχειρηματικών δράσεων, οι σχέσεις των εταιρειών με τους εργαζόμενους σ' αυτές, οι κοινωνικές τάσεις και ο τρόπος με τον οποίο η κοινωνία αντιλαμβάνεται τις επιχειρήσεις είναι στοιχεία που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά τους και διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι επιχειρήσεις λειτουργούν.

Σήμερα, υπάρχουν πρόσθετες νέες και σημαντικές πιέσεις τις οποίες οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν υπ' όψιν αν θέλουν να είναι και να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Μερικές απ' αυτές τις πιέσεις είναι η παγκοσμιοποίηση των αγορών, ο τρόπος κατανομής του πλούτου, η διακυβέρνηση και οι κανονιστικές διατάξεις, οι προβληματισμοί για το περιβάλλον και οι ταχύτατα μεταβαλλόμενες προσδοκίες της κοινωνίας.

Όλα τα παραπάνω μπορεί να μη δείχνουν πάντα ότι είναι από τα πλέον πειστικά θέματα που αφορούν μια επιχείρηση· όμως, όλο και περισσότερο γίνονται βασικά και διαμορφώνουν τη στάση των ανθρώπων απέναντι στις επιχειρηματικές δραστηριότητες γενικά αλλά και τη στάση των εταιρειών ξεχωριστά. Όλο και πιο πολλοί καταναλωτές επιλέγουν προϊόντα επιχειρήσεων που λειτουργούν με ηθικό τρόπο. Οι οργανισμοί που δηλώνουν ανοιχτά ότι καθοδηγούνται από κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές αξίες έχουν πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες να πετύχουν οικονομικά.

Με την υιοθέτηση κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών οι managers μπορούν να συμβάλουν στην οικοδόμηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας τους με την αποστολή ενός ξεκάθਾਰου μηνύματος προς όλους όσοι επηρεάζονται από, αλλά και μπορούν να επηρεάσουν, τις δραστηριότητες της εταιρείας: ότι τα ουσιαστικά θέματα που αντιμετωπίζει η κοινωνία είναι το ίδιο ουσιαστικά και για την επιχείρηση.

## Σκοπός και δομή της εργασίας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη και λεπτομερέστερη προσέγγιση της έννοιας της κοινωνικής ευθύνης, η παρουσίαση και ανάλυση παραγόντων που την καθορίζουν και την επηρεάζουν και ο αντίκτυπός της στη συνολική παρουσία της επιχείρησης μέσα στο περιβάλλον που λειτουργεί.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη: το πρώτο μέρος (το θεωρητικό) περιλαμβάνει βιβλιογραφικά στοιχεία περί κοινωνικής ευθύνης καθώς και περιπτώσεις κοινωνικής ευθύνης μέσα από την καθημερινή πραγματικότητα και κλείνει με ορισμένα συμπεράσματα. Το δεύτερο μέρος (το ερευνητικό) αποτελείται από δύο ενότητες: στην πρώτη επιχειρείται μια ανάλυση των ανθρωπίνων σχέσεων και της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ των εργαζομένων και των πολιτών στις Δημόσιες Υπηρεσίες, προκειμένου ν' αποσαφηνιστεί το πώς οι καθημερινές σχέσεις μπορεί να επηρεάζουν τη λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού. Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει τις απόψεις περί κοινωνικής ευθύνης όπως εκφράστηκαν από υψηλόβαθμα στελέχη τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα. Το δεύτερο μέρος κλείνει με τα συμπεράσματα που προέκυψαν ως αποτέλεσμα της έρευνάς μας.

Στον επίλογο αναφέρονται συνοπτικά ορισμένα τελικά συμπεράσματα.

Στο Παράρτημα I παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε σε δημοσίους υπαλλήλους σχετικά με τις ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο εργασίας τους, ενώ το Παράρτημα II περιλαμβάνει τις ερωτήσεις που απευθύναμε στα στελέχη των δημόσιων οργανισμών και των ιδιωτικών επιχειρήσεων σχετικά με το τι πιστεύουν για την κοινωνική ευθύνη.

Τέλος, η εργασία κλείνει με τη βιβλιογραφική αναφορά και τις πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για την εκπόνησή της.

## ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

### Εισαγωγή.

Τα τελευταία χρόνια γίνεται ολοένα και περισσότερος λόγος περί «κοινωνικής ευθύνης» (social responsibility) ή «εταιρικής κοινωνικής ευθύνης» (corporate social responsibility) ή, λιγότερο συχνά, «οργανωσιακής ευθύνης» (organizational responsibility) των επιχειρήσεων και οργανισμών τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα. Η ευθύνη συνίσταται στο εύρος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που έχουν άμεσο ή έμμεσο αντίκτυπο στο εσωτερικό (διοικητικό και τεχνικό προσωπικό) και εξωτερικό περιβάλλον (πελάτες, προμηθευτές) των οργανισμών, το φυσικό περιβάλλον (συνέπειες των παραπάνω δραστηριοτήτων στη φύση και την ατμόσφαιρα) και γενικά στο κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο ο κάθε οργανισμός αναπτύσσεται και λειτουργεί.

Οι τομείς, λοιπόν, στους οποίους πρέπει να εφαρμόζεται η κοινωνική ευθύνη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι οι εξής:

1. *Το εσωτερικό περιβάλλον, δηλ. το ανθρώπινο δυναμικό.*

Ο τομέας αυτός περιλαμβάνει τρεις υποκατηγορίες: ίσες ευκαιρίες, κατάρτιση και γενικά δράσεις που έχουν σχέση με το προσωπικό.

2. *Το περιβάλλον της εξωτερικής αγοράς, δηλ. οι πελάτες, οι συνεργάτες και οι προμηθευτές.*

Εδώ περιλαμβάνονται τέσσερις υποκατηγορίες: καταναλωτές, προϊόντα, αλυσίδα εφοδιασμού και πρακτικές για την προώθηση της κοινωνικής ευθύνης.

3. *Η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.*

Ο τομέας του φυσικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει τη διαχείριση των περιβαλλοντικών θεμάτων και την ευαισθητοποίηση των ατόμων για την περιβαλλοντική προστασία.

4. *Το κοινωνικό περιβάλλον, δηλ. οι τοπικές κοινωνίες και η κοινωνία γενικότερα.*

Σ' αυτόν τον τομέα περιλαμβάνονται οι υποκατηγορίες: παιδεία, υγεία, ποιότητα ζωής και κοινωνική συνοχή.

Αν και η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (στο εξής ΕΚΕ) δεν είναι νέα σε διεθνές επίπεδο, ωστόσο στη χώρα μας η συζήτηση έχει αρχίσει σχετικά πρόσφατα, ενώ και σε ευρωπαϊκό επίπεδο άρχισε να κατατάσσεται υψηλά στην ημερήσια διάταξη του δημόσιου διαλόγου μόνο από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 και μετά.

Στη σημερινή κοινωνία, οι σύγχρονοι οργανισμοί κρίνονται αυστηρά και σε καθημερινή βάση από την αγορά: από τους καταναλωτές, τους πελάτες, τα ΜΜΕ και την κοινωνία στο σύνολό της, όχι μόνο σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο (όταν κυρίως πρόκειται για οργανισμούς με παγκόσμια δραστηριότητα). Έτσι, πληρώνουν ακριβά το τίμημα των λαθών και αποτυχιών τους. Συνεπώς, το ίδιο τους το συμφέρον τους επιβάλλει να προσπαθούν περισσότερο, τους υποχρεώνει να βασίζονται στην αξιοκρατία και τη δημιουργική πρωτοβουλία, στην επαγγελματική συνείδηση, στο σχεδιασμό και την έμπνευση και τους οδηγεί υποχρεωτικά σε επενδύσεις και σε αυξημένες παροχές προς τους εργαζομένους.

Πριν ξεκινήσουμε την ανάλυση, θα πρέπει ν' αναφέρουμε ότι ο δημόσιος τομέας βρίσκεται αρκετά πίσω σε σχέση με τον ιδιωτικό όσον αφορά στην ΕΚΕ, για τον απλούστατο λόγο ότι το 'τέρας' της γραφειοκρατίας και οι χρονοβόρες διαδικασίες που ακολουθούνται δε δίνουν τη δυνατότητα για άμεση ανάληψη πρωτοβουλιών αν πρώτα δε συναινέσει το κάθε αρμόδιο Υπουργείο, με αποτέλεσμα μεγάλες καθυστερήσεις στη θέσπιση κι εφαρμογή διατάξεων που αναφέρονται αποκλειστικά στο μείζον θέμα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

## 1. Ο ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η ΕΚΕ αφορά όλους τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους.

Μέχρι σήμερα, δεν έχει υπάρξει διεθνώς ενιαίος και κοινά αποδεκτός ορισμός της ΕΚΕ. Σύμφωνα με το *Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ*, «ΕΚΕ είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα και πάνω από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους (εργαζόμενοι, μέτοχοι, συνεργάτες, προμηθευτές, επενδυτές, καταναλωτές, κοινότητες μέσα στις οποίες οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται, κ.λ.π.)».

Στην *Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής*, η ΕΚΕ περιγράφεται ως «η έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις

επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη».

Το *Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για Διαρκή Ανάπτυξη (World Business Council for Sustainable Development)*, ορίζει την ΕΚΕ ως «τη συνεχή δέσμευση των εταιρειών να συμπεριφέρονται ηθικά και να συνεισφέρουν στην οικονομική ανάπτυξη βελτιώνοντας παράλληλα το επίπεδο ζωής του εργατικού δυναμικού και των οικογενειών τους και της τοπικής κοινότητας και κοινωνίας στο μέγιστο».

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τους παραπάνω ορισμούς, θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε σε μια φράση ότι «η ΕΚΕ είναι ο σωστός συνδυασμός του επιχειρηματικού και κοινωνικού έργου ενός οργανισμού». Είναι δηλ. μια γνήσια προσπάθεια της κάθε εταιρείας να χτίσει ουσιαστικές σχέσεις μεταξύ του επιχειρηματικού τομέα και του υπολοίπου της κοινωνίας. Η ΕΚΕ επιτυγχάνεται όταν ένας οργανισμός εφαρμόζει όλες του τις πρακτικές ώστε να εξασφαλίσει ότι ενεργεί με τρόπο που αγγίζει, ή και υπερβαίνει, τις ηθικές, νόμιμες, εμπορικές και δημόσιες προσδοκίες που έχει η κοινωνία από αυτόν.

Για να θεωρηθεί αποτελεσματική, η ΕΚΕ πρέπει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής επιχειρηματικής δράσης, δεσμεύοντας τους μετόχους και τα στελέχη και περιλαμβάνοντας στρατηγικές που να στηρίζουν τους διευθυντές και διοικητές στο να λαμβάνουν κοινωνικά υπεύθυνες αποφάσεις, να συμμορφώνονται στην ηθική συμπεριφορά και να είναι νομοταγείς.

Είναι, λοιπόν, ιδιαίτερα σημαντική η προώθηση της έννοιας της ΕΚΕ και η προβολή της τόσο προς τον επιχειρηματικό κόσμο όσο και προς το κοινωνικό περιβάλλον, με απώτερο σκοπό την **ισόρροπη επίτευξη κερδοφορίας και βιώσιμης ανάπτυξης**. Με τον όρο «βιώσιμη ανάπτυξη» εννοούμε την ανάπτυξη που συντελείται σε όλους τους τομείς που αφορούν στις καθημερινές μας δραστηριότητες και η οποία επιτυγχάνεται με τρόπο που ν' αντιμετωπίζει τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να υπονομεύει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών ν' αντιμετωπίσουν τις δικές τους ανάγκες.



## 2. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην πράξη.

Οι επιχειρήσεις υιοθετούν ορισμένες στρατηγικές για να μετατρέψουν τη θεωρητική προσέγγιση της ΕΚΕ σε πράξη. Οι στρατηγικές αυτές είναι οι ακόλουθες:

- η δημιουργία μιας κατάλληλης οργανωσιακής φιλοσοφίας και η ενσωμάτωσή της στην αποστολή, το όραμα και τις αξίες της εταιρείας,
- η θέσπιση ενός ουσιαστικού κώδικα ηθικής που εφαρμόζεται με συνέπεια,
- η αναθεώρηση ή επανεξέταση των στρατηγικών που διέπουν τις εργασιακές σχέσεις,
- η κοινωνική και περιβαλλοντική ανταπόκριση και οι ανάλογοι επαληθευτικοί έλεγχοι,
- η στρατηγική φιλανθρωπία,
- η ανάληψη ευθύνης υπερωριακής εργασίας,
- ο εθελοντισμός των εργαζομένων,
- τα δημόσια εκπαιδευτικά προγράμματα,
- τα προγράμματα καθοδήγησης,
- η συντροφικότητα της εταιρικής κοινότητας,
- το ανάλογο marketing για την προώθηση της ΕΚΕ και
- τα κοινοτικά φόρουμ.

Εκτός από τις στρατηγικές που μόλις αναφέρθηκαν, μελέτες έχουν δείξει ότι τα οφέλη που αποκομίζει ένας οργανισμός που προωθεί την ΕΚΕ είναι πολλά, μεταξύ των οποίων τα εξής:

- βελτιωμένη οικονομική απόδοση,
- μειωμένη έκθεση σε κινδύνους,
- αναγνώριση νέων προϊόντων και νέων αγορών,
- ενίσχυση της εταιρικής εικόνας και παρουσίας,
- αυξημένη αξιοπιστία από τους πελάτες απέναντι στην εταιρεία και συνεπώς αύξηση των πωλήσεων,
- βελτιωμένη στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού και διατήρηση της απόδοσης
- δημιουργία νέων επιχειρηματικών δικτύων,
- αυξημένη υποκίνηση προσωπικού και ενίσχυση του συνόλου των δεξιοτήτων,
- περισσότερη εμπιστοσύνη,
- ενίσχυση της εταιρικής φήμης,

- βελτιωμένες (δια)κυβερνητικές σχέσεις,
- μειωμένη ρυθμιστική μεσολάβηση και
- μειωμένα κόστη μέσω της καλύτερης περιβαλλοντικής πρακτικής με αποτέλεσμα τη συνεχόμενη και διαρκή κερδοφορία.

### 3. Οι υποχρεώσεις των επιχειρήσεων.

Το θέμα της ΕΚΕ αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια, ως αποτέλεσμα της επιθυμίας ορισμένων πολυεθνικών, κυρίως, εταιρειών που ήθελαν να βελτιώσουν την εικόνα τους. Σ' αυτήν την επιθυμία συνέβαλαν οι διαμαρτυρίες των εργατικών συνδικάτων ή/και των μη κυβερνητικών οργανώσεων (ΜΚΟ) σχετικά με την αναδιοργάνωση των εταιρειών και τις συνθήκες εργασίας σ' αυτές και σε θυγατρικές τους σε αναπτυσσόμενες χώρες.

Τον Ιούλιο του 2001, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε την *Πράσινη Βίβλο* για την «*Πρώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για την ΕΚΕ*». Στις παραγράφους που θα ακολουθήσουν, θα γίνει εκτενής αναφορά στην Πράσινη Βίβλο, ωστόσο είναι σημαντικό να τονίσουμε ένα ιδιαίτερα σπουδαίο σημείο της Βίβλου που είναι η έμφαση που δίνεται στο γεγονός ότι «η ΕΚΕ δεν πρέπει να θεωρηθεί υποκατάστατο των κανονιστικών ρυθμίσεων ή της νομοθεσίας όσον αφορά στα κοινωνικά δικαιώματα ή τα περιβαλλοντικά πρότυπα, συμπεριλαμβάνοντας την ανάπτυξη νέας κατάλληλης νομοθεσίας». Θέση των συνδικάτων είναι ότι ο διάλογος για την ΕΚΕ πρέπει ν' αναπτυχθεί στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Μοντέλου, λαμβάνοντας υπ' όψιν αφ' ενός τις θέσεις των κρατών-μελών της ΕΕ και αφ' ετέρου τα προβλήματα που προέκυψαν από τη διεύρυνση της ΕΕ και από τις συνθήκες που δημιούργησε η παγκοσμιοποίηση.

Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να λαμβάνουν υπ' όψιν όχι μόνο το συμφέρον των μετόχων τους, αλλά και της κοινωνίας συνολικά. Όμως, για τη θετική προσέγγιση του διαλόγου σχετικά με την ΕΚΕ, πρέπει να ξεκαθαριστούν τρία στοιχεία τα οποία, όπως παρουσιάζονται στην Πράσινη Βίβλο, μπορεί να δημιουργήσουν λανθασμένες εντυπώσεις:

- είναι αυταπάτη να θεωρηθεί ότι με την εισαγωγή της έννοιας της ΕΚΕ δεν υπάρχει πλέον σύγκρουση συμφερόντων και ότι έχει

επιτευχθεί ομοφωνία μεταξύ όλων των παραγόντων μιας επιχείρησης,

- είναι αυταπάτη να θεωρηθεί ότι όλοι όσοι συμμετέχουν σε μία εταιρεία έχουν την ίδια θέση και τα ίδια δικαιώματα σε σχέση με την ΕΚΕ. Αντίθετα, είναι γεγονός ότι δεν είναι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ίσα. Οι μέτοχοι κι όσοι διοικούν αποφασίζουν για την πολιτική της επιχείρησης και φυσικά δεν επιθυμούν να μοιραστούν την εξουσία και
- είναι αυταπάτη να θεωρηθεί ότι η επίδειξη οικειοθελούς κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης ορισμένων επιχειρήσεων που βασίζεται στις καλές της προθέσεις και πρακτικές είναι αρκετή. Στην πραγματικότητα, αυτό που απαιτείται για τη διασφάλιση των δικαιωμάτων είναι ένα νομοθετικό πλαίσιο και ισχυρά και υπεύθυνα εργατικά συνδικάτα. Μόνο οι διαπραγματεύσεις και η νομοθεσία μπορούν να διασφαλίσουν σε συνεχή βάση τα δικαιώματα των εργαζομένων αλλά και των πολιτών.

Σε ευρωπαϊκό αλλά και σε εθνικό επίπεδο, πρέπει να προωθηθούν αλλαγές στη νομοθεσία και να καθοριστεί νομικό πλαίσιο για την υποχρέωση των οργανισμών σχετικά με την εκπόνηση εκθέσεων στις οποίες θα παρουσιάζονται οι τεχνολογικές αλλαγές και οι αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας που ενδέχεται να επιδρούν στο επίπεδο και την ποιότητα της απασχόλησης. Επίσης, θα μπορούσε κανείς ν' απαιτήσει οι επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο ή είναι μεγάλες ανώνυμες εταιρείες (Α.Ε.) να υποχρεούνται να δημοσιεύουν εκτός από τα οικονομικά αποτελέσματα χρήσεως και τα κοινωνικά αποτελέσματα χρήσεως (κοινωνικούς απολογισμούς). Η ΕΚΕ πρέπει ν' αφορά:

- πρώτα απ' όλα την **εκπαίδευση**<sup>1</sup> και τη **δια βίου μάθηση**<sup>2</sup> που πρέπει ν' αντιμετωπίζονται ως εταιρικές επενδύσεις. Οι οργανισμοί έχουν υποχρέωση να επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους και να εφαρμόζουν πολιτικές επιμόρφωσης

---

<sup>1</sup> Στο οργανωσιακό περιβάλλον, η εκπαίδευση μπορεί να οριστεί ως οργανωσιακά κατευθυνόμενες εμπειρίες που είναι σχεδιασμένες να προάγουν τη μάθηση συγκεκριμένων εργασιακών συμπεριφορών που θα συνεισφέρουν στους οργανωσιακούς στόχους. Σε ιδανικές συνθήκες, η εκπαίδευση βοηθά στην προαγωγή και των οργανωσιακών και των ατομικών στόχων.

<sup>2</sup> Η δια βίου μάθηση είναι μια εξελικτική διαδικασία μάθησης σε όλη τη ζωή του ατόμου και αναφέρεται στη διαρκή ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων ώστε να επιτυγχάνεται η επαγγελματική ανέλιξη και ευελιξία.

σχεδιασμένες για τη βελτίωση της απόδοσης και των προσόντων των εργαζομένων,

- τις αποτελεσματικές διαδικασίες πληροφόρησης και συμμετοχής των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους στις διεργασίες και τις συλλογικές διαπραγματεύσεις,
- την εισαγωγή και την προώθηση των βιομηχανικών και τεχνολογικών αλλαγών και
- το σεβασμό και την προώθηση των θεμελιωδών κοινωνικών δικαιωμάτων.

Η κύρια υποχρέωση, λοιπόν, των επιχειρήσεων σε όρους κοινωνικής ευθύνης είναι να σέβονται τους νόμους και τις συλλογικές συμφωνίες και συμβάσεις. Κλείνοντας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι εκπρόσωποι των εργαζομένων στηρίζουν την ανάπτυξη της ΕΚΕ η οποία όμως δεν πρέπει ν' αποτελεί απλά άσκηση πολιτικής δημοσίων σχέσεων (όπως λανθασμένα την αντιλαμβάνονται κάποιοι managers). Αντίθετα, η έννοια της ΕΚΕ πρέπει να περιλαμβάνει την πραγματική υποχρέωση όλων των επιχειρήσεων για εφαρμογή πολιτικών επενδύσεων με δεοντολογικά κριτήρια, σεβασμό των κοινωνικών κριτηρίων και προώθηση των συλλογικών διαπραγματεύσεων και των δικαιωμάτων των εργατικών συνδικάτων.<sup>3</sup>

#### 4. Τομείς εφαρμογής Προγραμμάτων Κοινωνικής Ευθύνης.

Οι τομείς εφαρμογής προγραμμάτων ΕΚΕ μπορούν να διακριθούν σε δύο γενικές κατηγορίες: τους τομείς που αφορούν το εσωτερικό της επιχείρησης και τους τομείς που αφορούν το εξωτερικό της περιβάλλον.

Οι τομείς αυτοί αναφέρονται αμέσως παρακάτω και δίνονται σύντομες επεξηγήσεις για τον καθένα:

- *Αποστολή - Αξίες - Όραμα*
- *Εργασιακό κλίμα*
- *Κοινωνικός διάλογος*
- *Ανθρώπινα δικαιώματα*
- *Ενασχόληση με τις τοπικές κοινότητες*
- *Ανάπτυξη τοπικών οικονομιών*
- *Περιβάλλον*

---

<sup>3</sup> Τα στοιχεία που αφορούν τα εργατικά συνδικάτα αναλύονται σε σχετικό άρθρο από τον κ. Δημήτριο Πολίτη, αντιπρόεδρο της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής (ΟΚΕ) της ΕΕ και εκπρόσωπο της ΓΣΕΕ.

- *Αγορά*
- *Ηθική*

Αναλυτικότερα:

- *Αποστολή - Αξίες - Όραμα*

Η αποστολή ορίζεται ως ο σκοπός ύπαρξης μιας επιχείρησης και επομένως πρέπει να μεταφέρει στον κόσμο το μοναδικό χαρακτήρα της επιχείρησης. Η θεμελίωση της αποστολής και η υποστήριξη των εταιρικών αξιών είναι στοιχεία που χαρακτηρίζουν μια εταιρεία. Πολλοί διευθύνοντες πιστεύουν ότι δεν μπορούν να ηγηθούν μιας οργάνωσης αν οι σκοποί και οι αξίες της δεν εκφράζονται με σαφή και εμπνευσμένο τρόπο. Οι κοινωνικά υπεύθυνοι οργανισμοί σχεδιάζουν τις αξίες και τα οράματά τους μαζί με εκείνους που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους και τις ενσωματώνουν στις καθημερινές διαχειριστικές πρακτικές.

- *Εργασιακό κλίμα*

Στο εργασιακό κλίμα συμπεριλαμβάνονται οι *εργασιακές συνθήκες*, οι *ίσες ευκαιρίες*, η *κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη* και οι *αμοιβές και παροχές*.

Δεδομένου ότι ο όρος 'χώρος εργασίας' είναι γενικός, χρησιμοποιούνται τέσσερις συγκεκριμένες περιοχές για την περιγραφή της ΕΚΕ στο χώρο αυτό: εργασιακό περιβάλλον, αμοιβές και παροχές, ίσες ευκαιρίες και θέματα απασχολησιμότητας.

Το εργασιακό περιβάλλον, δηλ. *οι εργασιακές συνθήκες*, καλύπτει παραδοσιακούς προβληματισμούς σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια, τα προγράμματα ευημερίας, την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής ζωής, τους τραυματισμούς στους χώρους εργασίας, τη βία και την παρενόχληση.

Οι *ίσες ευκαιρίες* αφορούν στην έλλειψη διάκρισης μεταξύ των εργαζομένων ίδιου επιπέδου (ΔΕ, ΤΕ, ΠΕ)<sup>4</sup> και ίδιων βαθμίδων (π.χ. βαθμοί Α, Β, Γ, Δ, όπως υπάρχουν στο Δημόσιο Τομέα), οι οποίοι θα πρέπει ν' αντιμετωπίζονται ισάξια, ανεξαρτήτως φύλου ή προσωπικών συμφερόντων.

---

<sup>4</sup> Ως ΔΕ αναφέρονται οι εργαζόμενοι με επίπεδο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ως ΤΕ οι εργαζόμενοι απόφοιτοι ΤΕΙ και ως ΠΕ οι εργαζόμενοι απόφοιτοι ΑΕΙ.

Η *κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη* αναφέρεται σε δράσεις διατήρησης και αύξησης του επιπέδου των δεξιοτήτων των εργαζομένων όπως: εκπαίδευση, ανάπτυξη επαγγελματικής καριέρας, ενδυνάμωση και προγράμματα υποστήριξης τεχνολογικών και οργανωτικών αλλαγών. Οι δράσεις αυτές συμβάλλουν στη βελτίωση της συνολικής επαγγελματικής εξέλιξης και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη δια βίου μάθηση.

Με τον όρο *αμοιβές και παροχές* εννοούνται οι διαδικασίες στελέχωσης, τα πακέτα αμοιβών, τα συστήματα επιβραβεύσεων (γνωστά και ως bonus), οι υπηρεσίες και διευκολύνσεις προς το προσωπικό και τις οικογένειές τους που προσφέρονται πέραν των προβλεπόμενων από το νόμο και συμβάλλουν στη βελτίωση ποιότητας ζωής των εργαζομένων.<sup>5</sup>

- ***Κοινωνικός διάλογος***

Ο κοινωνικός διάλογος αναφέρεται στις σχέσεις της διοίκησης με τους εκπροσώπους των εργαζομένων και στη διαχείριση αλλαγών που συντελούνται στην επιχείρηση.

Με την έννοια 'κοινωνικός διάλογος' δηλώνεται ο βαθμός αναγνώρισης και πρακτικής εφαρμογής των εργασιακών και συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των υπαλλήλων σε συλλογικό επίπεδο. Η συμμόρφωση με τους νόμους αλλά και οι οικειοθελείς δράσεις των ίδιων των εργαζομένων ενεργοποιούν τον κοινωνικό διάλογο σε κάθε επίπεδο, ο οποίος μπορεί να εκφράζεται μέσω της λειτουργίας εργασιακών συμβουλίων και διαβουλεύσεων με τους κοινωνικούς εταίρους.

- ***Ανθρώπινα δικαιώματα***

Ο καθορισμός αυτού του όρου αντικατοπτρίζεται στη *Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων των Ηνωμένων Εθνών* (UN Declaration for Human Rights), η οποία είναι ευρέως γνωστή και έχει υιοθετηθεί παγκοσμίως.

Η έννοια περιλαμβάνει τα ανθρώπινα δικαιώματα τόσο εντός του χώρου εργασίας όσο κι έξω απ' αυτόν, καθώς και την παιδική και την καταναγκαστική εργασία. Μέσα στον εργασιακό χώρο είναι απαραίτητος ο σεβασμός των διεθνώς συμφωνηθέντων συνθηκών εργασίας, όπως η απαγόρευση κάθε μορφής διάκρισης και η ανάληψη θετικής δράσης για

---

<sup>5</sup> Οι διευκολύνσεις αυτές, που παρέχονται κυρίως από τους ιδιωτικούς οργανισμούς χωρίς να σημαίνει ότι οι Δημόσιες Υπηρεσίες δε διαθέτουν αντίστοιχες ευκολίες για το προσωπικό τους, περιλαμβάνουν χορήγηση χαμηλότοκων δανείων, διοργάνωση ειδικών εκδηλώσεων, ψυχαγωγικά ταξίδια, κατασκηνώσεις για τα παιδιά το κόστος των οποίων καλύπτεται από την εταιρεία, κλπ.

το σκοπό αυτό, καθώς και η ελευθερία της έκφρασης και του συνδικαλιζέσθαι.

Τα ανθρώπινα δικαιώματα έξω από τον εργασιακό χώρο αναφέρονται στον ευρύτερο αντίκτυπο των επιχειρήσεων στην κοινωνία και ασχολούνται με τον κοινωνικό αποκλεισμό, τη φτώχεια, το δικαίωμα στην εκπαίδευση, στη διατροφή, στην ελευθερία και γενικότερα στο δικαίωμα της ζωής κι όχι απλώς της επιβίωσης.

Η παιδική και η καταναγκαστική εργασία αφορά στην εφαρμογή μέτρων για την καταπολέμηση των δύο παραπάνω απαράδεκτων μορφών απασχόλησης.

- ***Ενασχόληση με τις τοπικές κοινότητες***

Η ενασχόληση με τις τοπικές κοινότητες περιλαμβάνει τρεις επιμέρους κατηγορίες: α) τη συνεργασία με την κοινότητα, β) τις παροχές και χορηγίες προς την κοινότητα και γ) τη συμμετοχή εργαζομένων.

Η *συνεργασία με την κοινότητα* αναφέρεται σε δράσεις και πρωτοβουλίες που αναπτύσσει η επιχείρηση στην τοπική κοινότητα σε συνεργασία με άλλους οργανισμούς για έναν κοινό ή όχι σκοπό. Η επιχείρηση συνεργάζεται με την κοινότητα κι επενδύει πόρους για την υποστήριξη θεμάτων που την ενδιαφέρουν.

Οι *παροχές και χορηγίες προς την κοινότητα* σχετίζονται με τις δωρεές σε είδος ή χρήμα και με τις χορηγίες συγκεκριμένων δράσεων.<sup>6</sup>

Η *συμμετοχή εργαζομένων* αναφέρεται είτε στη συνεισφορά των υπαλλήλων στην υποστήριξη νέων συναδέλφων τους κατά την περίοδο της εκπαίδευσής τους είτε στην υποστήριξη και παρότρυνση των εργαζομένων προς τον εθελοντισμό.

- ***Ανάπτυξη τοπικών οικονομιών***

Και σ' αυτόν τον τομέα περιλαμβάνονται τρεις κατηγορίες: α) η δημιουργία θέσεων εργασίας και η επιχειρηματικότητα, β) η απασχολησιμότητα και γ) τα προγράμματα για νέους.

Ο όρος *δημιουργία θέσεων εργασίας και επιχειρηματικότητα* αναφέρεται στις πρωτοβουλίες της επιχείρησης για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη βοήθεια για ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων.

---

<sup>6</sup> Ένα ενδεικτικό παράδειγμα παροχών και χορηγιών προς το κοινωνικό σύνολο αποτελεί το Πρόγραμμα Κοινωνικής Ευθύνης του ΟΠΑΠ, μέσα από την ενίσχυση σχολείων, βιβλιοθηκών και ιδρυμάτων και τη χρηματοδότηση εκπαιδευτικών συνεδρίων με σκοπό τη διάδοση και ενίσχυση της γνώσης.

Η *απασχολησιμότητα* αναφέρεται σε δράσεις και πρωτοβουλίες της εταιρείας ώστε ν' αυξηθεί η απασχολησιμότητα, μέσω της βελτίωσης των δεξιοτήτων και της δια βίου κατάρτισης.

Τα *προγράμματα για νέους* αποσκοπούν στην υποστήριξη των νεότερων γενεών μέσα από εκπαιδευτικές δράσεις.

- **Περιβάλλον**

Ο τομέας του περιβάλλοντος σχετίζεται με τη *βιώσιμη ανάπτυξη*, τις *πράσινες δράσεις*, τη *διαχείριση αποβλήτων* και την *πρόληψη από ρύπανση*.

Η βιώσιμη ανάπτυξη<sup>7</sup> καλύπτει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί επιδιώκουν σήμερα την οικονομική ανάπτυξη με την ταυτόχρονη προστασία των φυσικών πόρων για την ανάπτυξη του αύριο. Αυτό είναι ένα θέμα αυξανόμενης σημασίας και προβληματισμού για τους κοινωνικά υπεύθυνους οργανισμούς. Σήμερα, οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπ' όψιν την επίδρασή τους στο φυσικό περιβάλλον όταν συντάσσουν τους επιχειρηματικούς τους σχεδιασμούς, τις διαχειρίσεις και τις μετρήσεις απόδοσης και αποτελεσματικότητας.

Οι *πράσινες δράσεις* είναι οι δράσεις που αναπτύσσει η επιχείρηση μέσα κι έξω από την οργάνωσή της και αποσκοπούν στην ενίσχυση της γνώσης πάνω σε περιβαλλοντικά θέματα.

Επίσης, οι εταιρείες σχεδιάζουν δράσεις για να μειώσουν τυχόν αρνητικές επιδράσεις τους στο φυσικό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα, η ύπαρξη διαχειριστικών συστημάτων μείωσης των εκπεμπόμενων ρύπων και η αποτελεσματική χρήση των φυσικών πόρων.

- **Αγορά**

Ο τομέας της αγοράς περιλαμβάνει: α) τις σχέσεις της αλυσίδας εφοδιασμού και τη διαχείριση των προϊόντων, β) την έρευνα και ανάπτυξη, γ) το marketing και δ) τις υπεύθυνες επενδύσεις.

Οι *σχέσεις της αλυσίδας εφοδιασμού* και η *διαχείριση των προϊόντων* είναι ο πυρήνας του τρόπου με τον οποίο η ΕΚΕ επηρεάζει την αγορά. Το πρώτο απαιτεί υπεύθυνες δεσμεύσεις από και προς τους προμηθευτές και τους υπεργολάβους και τον καθορισμό προτύπων ποιότητας (ISO) στον εφοδιασμό και την παραγωγή. Το δεύτερο, μεταξύ άλλων, αναφέρεται σε θέματα όπως οι σχέσεις με τους πελάτες, και οι έλεγχοι

---

<sup>7</sup> Ο όρος «βιώσιμη ανάπτυξη» εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1987 στο Brundland Report.



υγιεινής και ασφάλειας στις διαδικασίες παραγωγής, συσκευασίας και διανομής.

Η *έρευνα και ανάπτυξη* (R & D – Research and Development) αφορά στην έρευνα που γίνεται από μια εταιρεία προκειμένου να υπάρξουν ευκαιρίες για δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών που εξυπηρετούν κοινωνικές ανάγκες.

Το *marketing* αναφέρεται στη σωστή και ηθική προώθηση και διάθεση των προϊόντων και τη διαφήμισή τους στα ΜΜΕ, ενώ οι *υπεύθυνες επενδύσεις* έχουν μεγάλη σημασία προκειμένου μια επιχείρηση να διαμορφώσει θετική εικόνα προς το κοινωνικό σύνολο· αυτό σημαίνει ότι οι επενδύσεις πρέπει να είναι και συμφέρουσες για την εταιρεία αλλά και κατάλληλες ώστε να την καταστήσουν κοινωνικά υπεύθυνη.

- ***Ηθική***

Η συμμόρφωση με τους νόμους είναι μεν απαραίτητη αλλά δεν είναι πλέον αρκετή. Ο τρόπος για ν' αποκτήσει ένας οργανισμός ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ανάληψη δράσεων και πρωτοβουλιών πέρα από τη συμμόρφωση με τους νόμους, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση συμφερόντων. Η *ηθική* περιλαμβάνει έναν κώδικα δεοντολογίας ο οποίος εφαρμόζει εταιρικές αρχές και δράσεις που υποστηρίζουν τις δημοκρατικές διαδικασίες, την καταβολή φόρων, την έντιμη εμπορία, τα ανθρώπινα δικαιώματα και φυσικά την ταυτόχρονη αποφυγή κάθε μορφής δωροδοκίας, ξεπλύματος χρήματος και συνεργασίας με καταπιεστικά καθεστώτα.

## 5. Τρόποι δημοσιοποίησης δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Οι τρόποι με τους οποίους κάθε οργανισμός δημοσιοποιεί τη θέση που έχει γύρω από το θέμα της κοινωνικής ευθύνης και τις δράσεις που εφαρμόζει, διαφέρουν ανάλογα με τον τομέα στον οποίο αυτός ανήκει και το είδος των μεθόδων που ακολουθεί.

Ορισμένοι από τους τρόπους αυτούς είναι, ενδεικτικά, οι ακόλουθοι:

- *Κοινωνικός απολογισμός*
- *Θεματικός απολογισμός*
- *Κώδικας δεοντολογίας*
- *Πληροφόρηση μέσω του διαδικτύου*

- *Διαβούλευση με διάφορους εμπλεκόμενους φορείς*
- *Εσωτερική επικοινωνία*
- *Πρότυπα και ετικέτες προϊόντων*
- *Βραβεία και εκδηλώσεις*
- *Ενέργειες marketing συνδεδεμένες με κοινωνικό σκοπό*
- *Δελτία τύπου μέσω του διαδικτύου*

Αναλυτικότερα:

- *Κοινωνικός απολογισμός*

Ο όρος *κοινωνικός απολογισμός* αναφέρεται σε εκδόσεις μέσα από τις οποίες οι επιχειρήσεις υιοθετούν μια ολιστική άποψη αναφοράς των ευρείας κλίμακας ευθυνών τους απέναντι σε όσους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους. Ενώ η αναφορά εκδίδεται σε οικειοθελή βάση και οι οργανισμοί χρησιμοποιούν διαφορετικά μοντέλα, οδηγίες και μεθόδους αναφοράς, ένας κοινωνικός απολογισμός θα μπορούσε να περιλαμβάνει μερικά βασικά στοιχεία όπως: δήλωση των αρχών της επιχείρησης (αποστολή, αξίες, αρχές), πρακτικές και διαδικασίες και αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

- *Θεματικός απολογισμός*

Προκειμένου να καλύψουν τις ειδικές ανάγκες πληροφόρησης συγκεκριμένων ομάδων και φορέων ή να υπογραμμίσουν τη δέσμευσή τους για ένα συγκεκριμένο θέμα, οι εταιρείες υιοθετούν άλλου είδους αναφορές, διαφορετικές από τους κοινωνικούς απολογισμούς.

Οι *θεματικοί απολογισμοί* είναι εκδόσεις που αναφέρουν την απόδοση μιας επιχείρησης σ' ένα συγκεκριμένο θέμα όπως το περιβάλλον, η υγιεινή και ασφάλεια, κλπ. Επίσης, περιλαμβάνονται ειδικές εκδόσεις που στοχεύουν στη διευκρίνιση της θέσης της εταιρείας πάνω σε ειδικά θέματα όπως η διαφορετικότητα, η διαφθορά και δωροδοκία, τα ανθρώπινα δικαιώματα, κλπ.

- *Κώδικας δεοντολογίας*

Ο *κώδικας δεοντολογίας* περιλαμβάνει τα έγγραφα της επιχείρησης που έχουν στόχο να θέσουν εσωτερικούς και οικειοθελείς κανόνες για τον καθορισμό του είδους των αρχών και αξιών που πρέπει ο οργανισμός να υιοθετήσει στις σχέσεις του με τους άμεσα ή έμμεσα επηρεαζόμενους από της δραστηριότητές του.

- ***Πληροφόρηση μέσω του διαδικτύου***

Η ιστοσελίδα είναι ένα εργαλείο που όλο και περισσότερο χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για επικοινωνία θεμάτων ΕΚΕ. Συνήθως, οι επιχειρήσεις έχουν ένα ειδικό τμήμα στην ιστοσελίδα τους όπου διατυπώνουν τις πολιτικές τους για το περιβάλλον και για άλλα κοινωνικά θέματα. Η ιστοσελίδα μπορεί να περιλαμβάνει εκθέσεις και δημοσιεύματα, καθώς και νεώτερα πληροφοριακά στοιχεία.

- ***Διαβούλευση με διάφορους εμπλεκόμενους φορείς***

Η διαδικασία ανάμιξης των άμεσα κι έμμεσα εμπλεκόμενων φορέων (stakeholders) με τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων είναι θέμα αυξανόμενου προβληματισμού: η διαδικασία κατανόησης των απόψεων των εμπλεκόμενων φορέων θα βοηθήσει τον οργανισμό να οικοδομήσει σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης, να προβλέψει και ν' αντιμετωπίσει τυχόν κρίσεις και αντιθέσεις και να οικοδομήσει κοινή συναίνεση ανάμεσα στις διάφορες απόψεις.

Υπάρχει ποικιλία μεθόδων εμπλοκής των επιχειρήσεων με τους διάφορους φορείς. Οι μέθοδοι αυτές μπορεί να σχετίζονται με μια και μοναδική δράση πάνω σε κάποιο ειδικό θέμα ή με πιο δομημένες, ευρύτερες και μακροχρόνιες διαβουλεύσεις. Στην περίπτωση των διαβουλεύσεων, αυτές μπορούν να γίνουν μέσω ομάδων εργασίας, δημόσιων συναντήσεων, συνεντεύξεων κι ερωτηματολογίων.

- ***Εσωτερική επικοινωνία***

Στην κατηγορία αυτήν περιλαμβάνεται η ευρεία σειρά εργαλείων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να επικοινωνήσουν με το εσωτερικό τους περιβάλλον για θέματα σχετικά με την ΕΚΕ. Η εσωτερική επικοινωνία διαφέρει σημαντικά από οργανισμό σε οργανισμό, αλλά μερικά κοινά στοιχεία είναι το intranet<sup>8</sup>, οι εφημερίδες και τα περιοδικά και οι συναντήσεις με το προσωπικό.

- ***Πρότυπα και ετικέτες προϊόντων***

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορων ειδών πρότυπα για να δημοσιοποιήσουν την ΕΚΕ. Αυτή η κατηγορία αναφέρεται είτε στα ευρέως αποδεκτά πρότυπα πιστοποίησης ποιότητας (ISO 9000, ISO 14000, SA

---

<sup>8</sup> Το intranet είναι το εσωτερικό δίκτυο μιας επιχείρησης, μέσα από το οποίο επικοινωνούν οι υπάλληλοι μεταξύ τους. Σ' αυτό το δίκτυο έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι, ενώ στο internet έχουν πρόσβαση συνήθως μόνο τα υψηλόβαθμα στελέχη στα οποία δίνεται ξεχωριστό προσωπικό e-mail.

8000, EMAS) ή σε συστήματα και διαδικασίες υιοθετημένες από τους οργανισμούς για αύξηση ή εξασφάλιση επιτευγμάτων σε αναγνωρίσιμο επίπεδο αποτελεσματικότητας επί θεμάτων όπως υγιεινή και ασφάλεια, ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, κλπ.<sup>9</sup>

- ***Βραβεία και εκδηλώσεις***

Αυτή η κατηγορία αναφέρεται τόσο στα βραβεία που λαμβάνει μια επιχείρηση για επιτεύγματα σε συγκεκριμένους τομείς όσο και στα βραβεία που οργανώνει και απονέμει η ίδια. Αυτά τα βραβεία μπορεί, για παράδειγμα, να περιλαμβάνουν ειδικές πρωτοβουλίες που οργανώνονται μέσα στην επιχείρηση με στόχο την ενίσχυση των γνώσεων του προσωπικού πάνω σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος, κλπ.

Οι εκδηλώσεις περιλαμβάνουν ειδικές πρωτοβουλίες, θεματικές ημερίδες ή εκστρατείες που οργανώνονται από την επιχείρηση κι έχουν ως στόχο την επαύξηση των γνώσεων επί ενός συγκεκριμένου θέματος ή σκοπού.

- ***Ενέργειες marketing συνδεδεμένες με κοινωνικό σκοπό***

Μέσα από πρωτοβουλίες marketing που είναι συνδεδεμένες με κοινωνικό σκοπό, οι οργανισμοί διαθέτουν οικονομικούς πόρους για αγαθοεργίες ή κοινωνική προσφορά, με την ταυτόχρονη επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Τέτοιες πρωτοβουλίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις εταιρείες ως επικοινωνιακά εργαλεία για επίδειξη της δέσμευσης και της επένδυσής τους σε κοινωνικούς ή και περιβαλλοντικούς σκοπούς, όπως π.χ. διάθεση ενός συγκεκριμένου ποσού για φιλανθρωπικούς σκοπούς με κάθε μονάδα πωλούμενου προϊόντος.

- ***Δελτία τύπου μέσω του διαδικτύου***

Τέλος, η κατηγορία αυτή αναφέρεται στα δελτία τύπου που περιλαμβάνονται στην ιστοσελίδα της επιχείρησης. Δίνει μια άποψη των δημοσιογραφικών κειμένων που ο οργανισμός θέλει να προβάλει μέσα από τη συγκεκριμένη ιστοσελίδα. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι με τον τρόπο αυτό μπορεί να δοθεί και πλήρης δημοσιογραφική κάλυψη, καθώς

---

<sup>9</sup> Εδώ θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η απόκτηση πιστοποιητικού ποιότητας (ISO ή άλλο) πιστοποιεί την ποιότητα των ακολουθούμενων διαδικασιών και όχι την ποιότητα του τελικού προϊόντος.

αναφέρονται τα βασικότερα σημεία και οι πιο σημαντικές πληροφορίες, ενώ σ' ένα ολοκληρωμένο δημοσιογραφικό δελτίο τύπου περιέχονται πολλές λεπτομέρειες.

## 6. Υπεύθυνη Κατανάλωση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ΕΚΕ και την κατανάλωση; Κι αν ναι, πώς μπορεί η ΕΚΕ να οδηγήσει τους πολίτες στην υπεύθυνη κατανάλωση;

Ο τριτογενής τομέας της οικονομίας, δηλ. το εμπόριο και οι υπηρεσίες, έχει γνωρίσει ραγδαία αύξηση τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, αλλά και παγκοσμίως, καθώς η ανάπτυξή του είναι χαρακτηριστικό των αναπτυσσόμενων χωρών. Από τους κλάδους αυτούς προέρχονται πολλές από τις υπηρεσίες που χρησιμοποιούν οι πολίτες στην καθημερινή τους ζωή (μεταφορές, τηλεπικοινωνίες, κλπ.). Η ΕΚΕ στους κλάδους του εμπορίου και των υπηρεσιών δε σχετίζεται με άμεσες περιβαλλοντικές επιπτώσεις από την παραγωγή (όπως π.χ. συμβαίνει με τον κλάδο της γεωργίας και της βιομηχανίας που αποτελούν αντίστοιχα τον πρωτογενή και δευτερογενή τομέα της οικονομίας), αλλά κυρίως με δράσεις κοινωνικής κι εργασιακής φύσεως. Και σ' αυτήν την περίπτωση, οι δράσεις που αφορούν την αειφόρο ανάπτυξη στο εμπόριο και τις υπηρεσίες προέρχονται από πολυεθνικές εταιρείες που έχουν τη δυνατότητα να επενδύσουν μεγάλα χρηματικά ποσά και ν' αναλάβουν δράση προς κοινωνικά υπεύθυνες κατευθύνσεις.

Πιο συγκεκριμένα, στο εμπόριο η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι το σημαντικότερο μέτρο προς αυτήν την κατεύθυνση. Είναι χαρακτηριστικό της σύγχρονης οικονομίας η μετακίνηση της βιομηχανικής παραγωγής σε χώρες όπου το εργατικό κόστος είναι φθηνό και η διοικητική υποδομή χαλαρή (σε αντίθεση με το εργατικό κόστος και την άκαμπτη νομοθεσία των αναπτυσσόμενων χωρών), γεγονός που οδηγεί σε φαινόμενα καταστρατήγησης, σε αρκετές περιπτώσεις, βασικών εργατικών δικαιωμάτων και περιβαλλοντικών κανονισμών. Οι έμποροι θα μπορούσαν να θέσουν προδιαγραφές εναρμονισμένες με τις αρχές της ΕΚΕ, αλλά το παγκοσμιοποιημένο διεθνές εμπόριο δεν μπορεί εύκολα να ελεγχθεί. Άλλωστε, ποιος έμπορος ή καταναλωτής μπορεί ν' αντισταθεί σε ένα ελκυστικό προϊόν με ιδιαίτερα χαμηλή τιμή;

Σ' αυτό το σημείο είναι επιβεβλημένη η οργανωμένη δράση των καταναλωτικών οργανώσεων. Η κοινωνικά υπεύθυνη κατανάλωση είναι

έναν θεσμό ιδιαίτερα αναπτυγμένο στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης και στις ΗΠΑ και μόνο τα τελευταία χρόνια αναπτύσσεται στην Ελλάδα. Ο θεσμός αυτός αποτελεί ισχυρό μέσο πίεσης στις εταιρείες προκειμένου να εναρμονίσουν τη δράση τους με την κοινωνική ευημερία και αποτελεί και τον ισχυρότερο κριτή των δράσεων που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις. Δυστυχώς στη χώρα μας πρέπει να γίνουν πολλά βήματα ακόμα ώστε οι θεσμοί και η καταναλωτική συμπεριφορά των Ελλήνων ν' αποδώσουν προς αυτήν την κατεύθυνση, δηλ. την κοινωνικά υπεύθυνη κατανάλωση.

Το Νοέμβριο και Δεκέμβριο 2003 διεξήχθη σε 21 χώρες και σε δείγμα 2.500 πολιτών ανά χώρα έρευνα με τίτλο «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Υπεύθυνη Κατανάλωση 2004». Η έρευνα σχεδιάστηκε για να καλύψει συγκεκριμένους τομείς και μπορεί να προσφέρει στοιχεία ώστε οι επιχειρήσεις:

- να σχεδιάσουν επιτυχημένες στρατηγικές και προγράμματα ΕΚΕ,
- να εντοπίσουν και ν' αξιοποιήσουν επιχειρηματικές ευκαιρίες μέσα από την κατανόηση των κυρίαρχων κοινωνικών τάσεων, περιορίζοντας ταυτόχρονα τους κινδύνους και τις συνέπειες των κρίσεων,
- να βελτιώσουν την επικοινωνία τους και τη συνεργασία τους με τις τοπικές κοινότητες, τους καταναλωτές, τους μετόχους, τους υπαλλήλους και τους συνεργάτες,
- να χαράξουν ολοκληρωμένες και καινοτόμες επικοινωνιακές στρατηγικές, ανανεώνοντας ή ενισχύοντας τη θέση (positioning) που έχουν στην αγορά και την κοινωνία,
- να δεσμεύσουν την ανώτερη διοίκηση και τους μετόχους σε ζητήματα κρίσιμα για τον προγραμματισμό εταιρικών πρωτοβουλιών και να βελτιώσουν τις πρακτικές διοίκησης της επιχείρησης και
- να ενισχύσουν το καλό εταιρικό κλίμα και την ικανοποίηση του προσωπικού τους.

Σύμφωνα με ημερίδα που πραγματοποιήθηκε από το Ινστιτούτο Επικοινωνίας<sup>10</sup>, από την παραπάνω έρευνα προέκυψαν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Το κοινωνικό σύνολο, στην πλειοψηφία του, έχει αυξημένες προσδοκίες για την ουσιαστική συμβολή των επιχειρήσεων στην επίλυση καίριων κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων, παρά τις επιφυλάξεις μιας μερίδας των πολιτών. Υπάρχει σημαντική αμφισβήτηση για το αν οι επιχειρήσεις εργάζονται προς τη σωστή κατεύθυνση για μια καλύτερη κοινωνία, όμως η αντίρροπη αναδυόμενη δύναμη είναι οι νεότερες γενιές οι οποίες αντιμετωπίζουν ευνοϊκότερα τον επιχειρηματικό κόσμο.

- Οι οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις ενός οργανισμού είναι αλληλένδετες μεταξύ τους.

- Επικρατεί έντονος προβληματισμός και συζήτηση για τον εθελοντικό ή τον υποχρεωτικό, από το νόμο, χαρακτήρα της ΕΚΕ και είναι πιθανό να υπάρξουν νομοθετικές παρεμβάσεις τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η συνεπής και ευρεία δραστηριοποίηση όλο και περισσότερων επιχειρήσεων στον τομέα της ΕΚΕ αποτελεί τη μόνη πειστική απάντηση: τα έργα πρέπει να συμβαδίζουν με τη θεωρία.

- Οι κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί απολογισμοί αναδεικνύονται σε επικοινωνιακό όχημα - κλειδί για την πειστική προώθηση της ΕΚΕ όχι μόνο σε μετόχους αλλά και σε ευρύτερες κοινωνικές ομάδες, καθώς και στους εργαζόμενους των επιχειρήσεων. Αυτό θα επιτευχθεί με σταδιακή μετακίνηση από την παραδοσιακή διαφημιστική προβολή σε πιο προσωπικούς, άτυπους και διαφανείς τρόπους πληροφόρησης.

Το ζητούμενο είναι η επικοινωνιακή προσέγγιση της ΕΚΕ να μην αντιστρατεύεται το σκοπό που η ΕΚΕ θέλει να υπερασπιστεί, γιατί έτσι εγείρει αμφισβητήσεις κι ενισχύει τον κυνισμό και τη δυσπιστία των πολιτών - καταναλωτών προς τις επιχειρήσεις.

- Το σύνολο των πολιτών διαχωρίζεται σε δύο ομάδες: σ' αυτή των «ακτιβιστών καταναλωτών», που είναι μεν μικρή αλλά δυναμική, και σ' αυτή των «υπεύθυνων επενδυτών».

- Ο ρόλος της επικοινωνίας, εφόσον προσαρμοστεί και κατανοήσει τις νέες τάσεις που επικρατούν στις αντιλήψεις των πολιτών -

---

<sup>10</sup> Η συγκεκριμένη ημερίδα πραγματοποιήθηκε στις 12/7/2004 στο αμφιθέατρο του Μεγάρου Διοικητού Θεόδωρου Καρατζά στην Εθνική Τράπεζα, με την υποστήριξη του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ. Στο πλαίσιο της ημερίδας αυτής έγινε παρουσίαση και σχολιασμός των αποτελεσμάτων της Πρώτης Έρευνας Καταναλωτή για την ΕΚΕ (CSR 2004), που πραγματοποιήθηκε με πρωτοβουλία του Ινστιτούτου Επικοινωνίας σε συνεργασία με το διεθνή ερευνητικό οργανισμό GlobeScan Inc. (καναδική εταιρεία δημοσκοπήσεων, η οποία ειδικεύεται σε θέματα διερεύνησης ΕΚΕ σε παγκόσμιο επίπεδο), το Πάντειο Πανεπιστήμιο και την MRB Hellas.

καταναλωτών και τις συνέπειες που αυτές οι τάσεις έχουν και για την ίδια την επικοινωνία σε επίπεδο αρχών και πρακτικών, μπορεί να είναι καταλυτικός στη διάχυση της ΕΚΕ, στην περαιτέρω διεύρυνση της ομάδας υπεύθυνων επενδυτών και των ενεργών ή ακτιβιστών καταναλωτών προς όφελος όλων, της οικονομίας, της κοινωνίας, του περιβάλλοντος και των ανθρώπων.

Για τη σημασία της επικοινωνίας και γενικά των δημοσίων σχέσεων ενός οργανισμού, θα γίνει αναλυτική αναφορά στην αμέσως επόμενη παράγραφο.

## 7. Ο ρόλος της Επικοινωνίας και των Δημοσίων Σχέσεων.

Οι Δημόσιες Σχέσεις (στο εξής ΔΣ) είναι μια από τις λειτουργίες του σύγχρονου management και ένας τομέας δραστηριοτήτων που υφίσταται πλέον ως αντικείμενο εργασίας σε κάθε μεσαίου ή μεγάλου μεγέθους επιχείρηση εθνικού ή πολυεθνικού χαρακτήρα.

Στην Ελλάδα οι ΔΣ εμφανίστηκαν για πρώτη φορά, σε άτυπη μορφή, στις αρχές της δεκαετίας του 1950 και από τότε έχουν γίνει σημαντικά βήματα ανάπτυξης στον τομέα αυτόν, αν και, σε καμία περίπτωση ο βαθμός ανάπτυξης του στη χώρα μας δε φτάνει στον αντίστοιχο βαθμό ανάπτυξης των άλλων ευρωπαϊκών χωρών, της Β. Αμερικής και της Άπω Ανατολής.

Η πραγματικότητα είναι ακόμα πιο «σκληρή» όσον αφορά στους δημόσιους οργανισμούς: στο οργανόγραμμά τους υπάρχει μεν Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων και Επικοινωνίας, αλλά ουσιαστικά πρόκειται απλά για ένα σύνολο εργαζομένων που ως βασικό τους αντικείμενο εργασίας έχουν τη σύνταξη δελτίων τύπου για τα ΜΜΕ ή κειμένων για ομιλίες που θα πραγματοποιήσουν οι Γενικοί Διευθυντές ή οι Διοικητές. Οι εργαζόμενοι που στελεχώνουν το Τμήμα ΔΣ στους δημόσιους οργανισμούς σπάνια έχουν εξειδικευμένες γνώσεις πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο και βέβαια δεν έχουν τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, αφού οι όποιες αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτατη Διοίκηση<sup>11</sup>, κάτι που είναι κοινό χαρακτηριστικό των οργανισμών και υπηρεσιών του δημοσίου τομέα.

---

<sup>11</sup> Αυτό το διαπιστώσαμε στο ΙΚΑ όταν, στα πλαίσια εκπόνησης εργασίας στο Α' εξάμηνο του MBA, απευθυνθήκαμε στο «αρμόδιο» τμήμα Δημοσίων Σχέσεων και Επικοινωνίας στην Αθήνα για ορισμένα στοιχεία και μας παρέπεμψαν σε κάποιον από τους υποδιοικητές, απαντώντας ότι οι ίδιοι δεν ήταν σε θέση να δώσουν την οποιαδήποτε πληροφορία!



Γιατί όμως ο ρόλος των ΔΣ και της επικοινωνίας είναι τόσο σημαντικός για μια επιχείρηση που θέλει να θεωρείται κοινωνικά υπεύθυνη; Η απάντηση είναι η εξής: η γνώμη που αποκτά το κοινωνικό σύνολο για μια εταιρεία εξαρτάται σε πολύ μεγάλο ποσοστό από το πώς αυτή η εταιρεία θα παρουσιαστεί προς 'τα έξω', δηλ. στην κοινωνία. Αυτή η παρουσίαση είναι έργο του τμήματος ΔΣ που έχει την ευθύνη κατάρτισης σχεδίων και δράσεων ώστε η εξωτερική εικόνα της επιχείρησης να εμπνέει εμπιστοσύνη στους καταναλωτές. Σε συνεργασία με τη Γενική Διεύθυνση και υπό την καθοδήγησή της, το τμήμα ΔΣ ορίζει την πολιτική και τις μεθόδους δράσης ώστε αυτές να συμβαδίζουν με το κοινωνικό συμφέρον και εφαρμόζει πρακτικές που θα έχουν ως αποτέλεσμα να κερδίσει η επιχείρηση την αποδοχή και το σεβασμό των πολιτών.

Για να διαμορφώσει ένας οργανισμός κοινωνική πολιτική, είναι απαραίτητο να γνωρίζει τις ευαισθησίες και τις απαιτήσεις του εξωτερικού του περιβάλλοντος, ώστε να μπορεί άμεσα να συντάξει πρόγραμμα κοινωνικής ευθύνης. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συστηματική χρήση της σωστής επικοινωνίας που πραγματώνεται με ολοκληρωμένη και αντικειμενική ενημέρωση από τα ΜΜΕ.

Όπως λαμβάνονται όλες οι αποφάσεις, έτσι και τα προγράμματα κοινωνικής ευθύνης καταρτίζονται από την κεντρική διοίκηση ενός οργανισμού η οποία είναι το ουσιαστικό κέντρο λήψης αποφάσεων. Σ' αυτό το κέντρο, λοιπόν, δίνεται σαφής έμφαση (κι έτσι πρέπει) στην ανταλλαγή πληροφοριών και την επικοινωνία. Τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης υπαγορεύουν και τη βαρύτητα που θα έχει γι' αυτήν η επικοινωνία. Η κοινωνική ευθύνη είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον παράγοντα «άνθρωπος». Έτσι λοιπόν όσο περισσότερη έμφαση δίνεται σ' αυτόν τον παράγοντα καθώς και στις ιδέες κι αρχές που ακολουθεί μια επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη σημασία θα έχει γι' αυτήν το θέμα της επικοινωνίας. Και βέβαια, είναι αυτονόητο ότι η δημιουργία ενός προγράμματος κοινωνικής ευθύνης προϋποθέτει πάνω απ' όλα αφ' ενός τη σωστή και ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των στελεχών ενός οργανισμού (*εσωτερική επικοινωνία*) και αφ' ετέρου την ξεκάθαρη και δυναμική κατανόηση, από μέρους του οργανισμού, της κοινής γνώμης<sup>12</sup> (*εξωτερική επικοινωνία*).

---

<sup>12</sup> Γι' αυτόν το λόγο, τα στελέχη μιας εταιρείας και ειδικά των Δημοσίων Σχέσεων είναι απαραίτητο να γνωρίζουν κάποιες βασικές αρχές ψυχολογίας και κοινωνιολογίας, διότι όπως προκύπτει στην πράξη η κοινή γνώμη είναι το σύνολο των απόψεων όλων εκείνων των ατόμων που απαρτίζουν το κοινό που η εταιρεία θέλει να πλησιάσει.

Η κοινή γνώμη δεν παραμένει σταθερή· μεταβάλλεται ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε κοινωνία και κάθε εποχή και οι οργανισμοί πρέπει αντίστοιχα να έχουν την ευελιξία να προσαρμόζονται κάθε φορά στις κοινωνικές αλλαγές, χωρίς όμως να χάνουν την ταυτότητά τους, τις αρχές και τις αξίες που τους καθιστούν αποδεκτούς και φυσικά κοινωνικά υπεύθυνους.

## 8. Δημόσιες Πολιτικές και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Η ΕΚΕ προϋποθέτει την ανάμειξη της επιχείρησης σε θέματα που εμπίπτουν κατ' αρχήν στην αρμοδιότητα δημοσίων φορέων, της κοινωνικής πρόνοιας, της προστασίας του περιβάλλοντος, της εκπαίδευσης και της κατάρτισης. Η ανάληψη τέτοιων δράσεων σε καμία περίπτωση δεν υποκαθιστά, αλλά απλώς συμπληρώνει τις δημόσιες πολιτικές.

Ο ρόλος του κράτους οφείλει να παραμένει πρωταρχικός. Αφορά στην εξασφάλιση του απαραίτητου θεσμικού πλαισίου για την υλοποίηση και αξιολόγηση των δράσεων ΕΚΕ, στην εμπέδωση ενός κλίματος συνεργασίας μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων μερών και φυσικά στην παροχή ενημέρωσης, κατευθύνσεων και κινήτρων προς τις επιχειρήσεις. Μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία καλλιεργεί στους εργαζόμενους την αντίληψη ότι δεν αποτελούν απλώς «γρανάζια» μιας απρόσωπης μηχανής, αλλά ότι συνεισφέρουν σημαντικά σε μια ομαδική προσπάθεια και ανταμείβονται ικανοποιητικά γι' αυτήν τη συνεισφορά τους. Αυτό, βέβαια, ισχύει κυρίως στους ιδιωτικούς οργανισμούς, όπου (όπως ήδη αναφέρθηκε) οι εργαζόμενοι έχουν πιο πολλές δυνατότητες ανάληψης πρωτοβουλιών και εισαγωγής καινοτόμων ιδεών.

Σύμφωνα με τον κ. Δ. Κοντό<sup>13</sup>, «η ΕΚΕ είναι η εθελοντική δέσμευση των επιχειρήσεων σε στρατηγικές που ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες και εκφράζονται με συναφείς πρακτικές που συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη, στη βελτίωση των σχέσεων με το ανθρώπινο δυναμικό τους, στην κοινωνική στην κοινωνική αλληλεγγύη και στη διασφάλιση σχέσεων εμπιστοσύνης με την τοπική κοινωνία και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Ουσιαστικά, η ΕΚΕ απαιτεί τη

---

<sup>13</sup> Ο κ. Δ. Κοντός είναι Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Εργασίας (πρώην Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων) και παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η προσέγγιση της έννοιας της ΕΚΕ από ένα υψηλόβαθμο στέλεχος του Δημοσίου Τομέα.

συνειδητοποίηση από πλευράς των επιχειρήσεων του ευρύτερου ρόλου που μπορούν να διαδραματίσουν, υπερβαίνοντας τον αμιγώς οικονομικό σκοπό τους. Η αλλαγή του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνεται τη σχέση τόσο με τους εργαζόμενους όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον, ανοίγει νέα πεδία δραστηριοποίησης της επιχείρησης, πέρα από το παραδοσιακό πλέγμα σχέσεων που αναπτύσσει ως καθαρά οικονομική μονάδα».

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, συμπεραίνουμε ότι η αναφορά γίνεται μάλλον για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις που, ούτως ή άλλως, έχουν ως σκοπό τους το κέρδος, δεδομένου ότι αν δεν παρουσιάσουν κερδοφορία δεν μπορούν να επιβιώσουν στο εξαιρετικά ανταγωνιστικό σημερινό περιβάλλον. Οι ιδιωτικοί οργανισμοί, και κυρίως αυτοί που έχουν έντονη δραστηριότητα εντός ή κι εκτός χώρας, καταφέρνουν, λόγω μεγαλύτερης ευελιξίας, να συνδυάσουν με τον καλύτερο και αποδοτικότερο τρόπο την αύξηση των κερδών τους με τη δημιουργία μιας άψογης κοινωνικής εικόνας.

Από την άλλη πλευρά, αν λάβουμε υπ' όψιν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί και οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν ως αποστολή τους την εξυπηρέτηση των πολιτών κι επομένως κανείς θα θεωρούσε αυτονόητη και δεδομένη την ύπαρξη προγραμμάτων ΕΚΕ, τότε είναι ακόμα πιο εύκολο να καταλάβουμε τη σημασία που έχει η κοινωνική ευθύνη σ' αυτούς τους οργανισμούς. Όμως, η πραγματικότητα μας διαψεύδει καθημερινά, αφού οι πολίτες δεν αντιμετωπίζονται με το δέοντα τρόπο από τους δημόσιους λειτουργούς και υφίστανται μεγάλη ταλαιπωρία στις συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες εξαιτίας των γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Στη χώρα μας, λόγω του μικρού και μικρομεσαίου μεγέθους που χαρακτηρίζει τις περισσότερες επιχειρήσεις και αποτελεί εμπόδιο στην ανάληψη δράσεων ΕΚΕ, το κράτος οφείλει ν' αναλάβει συντονιστικό και υποστηρικτικό ρόλο, ξεκινώντας πρώτα από τις ίδιες του τις υπηρεσίες.

Σ' αυτό το σημείο, είναι εύλογο ν' αναρωτηθεί κανείς: «σε ποιο επίπεδο βρίσκεται η Ελλάδα σε σχέση με τη διεθνή εμπειρία;»

Στην Ελλάδα η ΕΚΕ βρίσκεται ακόμα σε πολύ πρώιμο στάδιο. Το ποσοστό των οργανισμών που έχουν αντιληφθεί την αναγκαιότητα για την εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ δεν είναι καθόλου ενθαρρυντικό, αν

αναλογιστούμε ότι μόνο το 2% των επιχειρήσεων που βρίσκονται στην ελληνική επικράτεια εκδίδουν κοινωνικό απολογισμό<sup>14</sup>.

Σε διεθνές επίπεδο, φαίνεται ότι η έννοια της ΕΚΕ έχει αφομοιωθεί σε μεγάλο βαθμό από σημαντικό μέρος του επιχειρηματικού κόσμου. Παρά τις πολλές διαφοροποιήσεις ως προς τα κίνητρα που ωθούν σε κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές και ως προς τους τρόπους υλοποίησης αυτών των πρακτικών, η υιοθέτηση της ΕΚΕ, ειδικά για τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, είναι πλέον σημαντικός παράγοντας επιτυχίας.

Οφείλουμε, ωστόσο, να τονίσουμε ότι κάθε συζήτηση για ΕΚΕ σε εθνικό επίπεδο θα πρέπει να εξετάζει τα βασικά χαρακτηριστικά του πεδίου αναφοράς (στη συγκεκριμένη περίπτωση τα χαρακτηριστικά της ελληνικής πραγματικότητας), καθώς επίσης και τη μορφή και το μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων. Τα μέτρα που προτείνονται σε διεθνές επίπεδο αφορούν κατά κύριο λόγο σ' οργανισμούς πολύ μεγαλύτερους των ελληνικών και, κατά συνέπεια, είτε δεν είναι εφαρμόσιμα είτε δεν έχουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από την πλειοψηφία των ελληνικών εταιρειών. Τα εργαλεία, λοιπόν, και οι πρακτικές της ΕΚΕ χρειάζεται να προσαρμοστούν, έτσι ώστε να είναι κατάλληλα για τις ειδικές συνθήκες των μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων που αποτελούν την πλειοψηφία στη χώρα μας<sup>15</sup>.

Από την πλευρά του, το Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας, αναγνωρίζει τη σημασία της ΕΚΕ ως βασικού ενισχυτικού παράγοντα για την αποτελεσματική άσκηση κοινωνικής πολιτικής στην Ελλάδα. Οι αρμοδιότητες του υπουργείου αφορούν στην εσωτερική διάσταση της ΕΚΕ, δηλ. σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας και σε θέματα ίσων ευκαιριών εργασίας και στα δύο φύλα.

Το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρύθμισης θεωρεί την εσωτερική διάσταση της ΕΚΕ πρόκληση για την πολιτική απασχόλησης και κοινωνικής προστασίας. Εξάλλου, μεταξύ των βασικών προτεραιοτήτων θα είναι<sup>16</sup>:

---

<sup>14</sup> Αυτό το συμπέρασμα προέκυψε ύστερα από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο το 2002.

<sup>15</sup> Είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντική η προσπάθεια του Ελληνικού Δικτύου για την ΕΚΕ, που ιδρύθηκε τον Ιούνιο του 2002 και σήμερα αριθμεί πάνω από 50 μέλη. Πρόκειται για μια σημαντική πρωτοβουλία για την κινητοποίηση της επιχειρηματικής κοινότητας, στην οποία μέχρι στιγμής εμπλέκονται οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας και πολλές απ' αυτές αποτελούν θυγατρικές πολυεθνικών εταιρειών. Θα ήταν, επίσης, εξαιρετικά χρήσιμο να ευαισθητοποιηθούν και μικρότερες επιχειρήσεις για την ένταξή τους στο δίκτυο, μιας κι αυτές είναι ο κινητήριος μοχλός της απασχόλησης στην Ελλάδα.

<sup>16</sup> Αυτές οι προτεραιότητες ορίζονται στο νέο Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013 του Υπουργείου Απασχόλησης.

- η ενεργοποίηση των εργοδοτών στην οργάνωση και υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης,
- η δημιουργία πλαισίου κινήτρων για την ενθάρρυνση των επιχειρήσεων να συνδέσουν την πορεία τους με τα οφέλη για τους εργαζόμενους (π.χ. διανομή κερδών, παροχή bonus, κλπ),
- η ενίσχυση της ποιότητας και παραγωγικότητας στην εργασία, δράσεις για την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων.

Παράλληλα, κύρια μέριμνα του υπουργείου είναι η διαβούλευση με τους κοινωνικούς εταίρους, η εξασφάλιση κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ εργοδοτών κι εργαζομένων και η προώθηση πρωτοβουλιών που θ' αναβαθμίζουν αυτήν τη σχέση. Θεσμοί όπως η Εθνική Επιτροπή Απασχόλησης, η Εθνική Επιτροπή Κοινωνικής Προστασίας, η σύναψη Εθνικών Γενικών Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας και η συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων σε διοικήσεις οργανισμών όπως ο ΟΑΕΔ, συμβάλουν στην προώθηση του κοινωνικού διαλόγου και στην ενίσχυση της συμμετοχής των επιχειρήσεων στη χάραξη και την υλοποίηση της κοινωνικής πολιτικής<sup>17</sup>.

Κλείνοντας, παραθέτουμε ένα απόσπασμα από συνέντευξη του κ. Δ. Κοντού: *«πρόθεση της ηγεσίας του υπουργείου είναι η θεσμοθέτηση στο άμεσο μέλλον δομών που θα στηρίζουν και θα προωθούν την ανάληψη δράσεων ΕΚΕ στους εργασιακούς χώρους. Σε συντονισμό με τα συναρμόδια υπουργεία και τους δημόσιους φορείς, ευελπιστούμε να δημιουργήσουμε το κατάλληλο υποστηρικτικό πλαίσιο για τις ελληνικές επιχειρήσεις που θα θελήσουν ν' αναλάβουν δράσεις ΕΚΕ».*

## 9. Τα οφέλη των κοινωνικά υπεύθυνων εταιρειών.

Έχει ήδη αναφερθεί ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές, προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις που προκύπτουν από τις νέες οικονομικοκοινωνικές συνθήκες, αντλούν οφέλη τόσο σε ό,τι αφορά στην παραγωγικότητά τους όσο και σχετικά με τη φήμη και την εικόνα τους και τελικά με την οικονομική τους επίδοση. Πιο συγκεκριμένα, τα οφέλη μιας κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης είναι, εν συντομία, τα εξής:

---

<sup>17</sup> Τα τελευταία χρόνια μεθοδεύεται επίσης με συστηματικό τρόπο η προώθηση εταιρικών σχημάτων για την ανάληψη κοινωνικής ευθύνης. Οι Αναπτυξιακές Συμπράξεις, που χρηματοδοτούνται μέσω της κοινοτικής πρωτοβουλίας EQUAL, είναι ένα από τα πλέον επιτυχημένα παραδείγματα εταιρικής μεταξύ φορέων δημόσιου τομέα, ιδιωτικού τομέα, κοινωνικών εταίρων και μη κυβερνητικών οργανισμών (ΜΚΟ).

- ικανοποιημένο και συνεπώς πιο παραγωγικό ανθρώπινο δυναμικό,
- βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών
- βελτίωση των σχέσεων με την τοπική κοινωνία και
- θετική ανταπόκριση της κοινής γνώμης μέσα από την ουσιαστική βελτίωση της εταιρικής εικόνας.

Όλα τα παραπάνω μεταφράζονται σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση, καθώς αυτή γίνεται πιο ανθεκτική σε μια αιφνίδια κρίση της αγοράς και αυξάνει την πιθανότητα προσέλκυσης και διατήρησης πελατών κι εργαζομένων. Οι οργανισμοί που καθιστούν την ΕΚΕ ως αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής πρακτικής τους έχουν τη δυνατότητα και την οξυδέρκεια να προβλέψουν και ν' αντιμετωπίσουν κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα που ενδέχεται να έχουν επίδραση στην ανταγωνιστικότητά τους και τελικά να βελτιώσουν την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική τους επίδοση με σταθερά και διαχρονικά οφέλη.

Εκτός από τα πλεονεκτήματα που δίνει σε μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση, η ΕΚΕ προάγει και τα συμφέροντα των ίδιων των εργαζομένων, καθώς η μέριμνα για το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα από τα βασικότερα πεδία εφαρμογής της ΕΚΕ. Κατ' αρχήν, συμβάλλει στην επίτευξη εργασιακής ειρήνης, η οποία αποτελεί αφ' ενός απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη του ίδιου του οργανισμού και αφ' ετέρου συνιστά τη βάση για την έκφραση της δημιουργικότητας και την ανάπτυξη ικανοτήτων, δεξιοτήτων και κλίσεων των εργαζομένων. Μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση καλλιεργεί στα στελέχη της την αντίληψη ότι είναι το άλφα και το ωμέγα, η «ψυχή» της επιχείρησης, καθώς η επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο (human capital) είναι ό,τι σημαντικότερο και καθορίζει τη μελλοντική ανάπτυξη μιας εταιρείας.

Ορισμένες δράσεις ΕΚΕ που αναβαθμίζουν τη θέση των εργαζομένων, θα μπορούσαν να είναι οι ακόλουθες:

- η ανάληψη, από μέρους της επιχείρησης, πρωτοβουλιών για την επαγγελματική κατάρτιση και επιμόρφωση των εργαζομένων,
- η αναβάθμιση των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας και η εξασφάλιση του καλύτερου δυνατού εργασιακού περιβάλλοντος,
- οι πρωτοβουλίες για τη συμφιλίωση του οικογενειακού και επαγγελματικού βίου των εργαζομένων και

- η υιοθέτηση πρακτικών διαλόγου, ενημέρωσης και διαβούλευσης και γενικά ο «εκδημοκρατισμός» της σχέσης διοίκησης - υπαλλήλων.

## 10. Γιατί η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δεν αποτελεί άλλοθι.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, στην κοινή θεώρησή της, η ΕΚΕ ορίζεται ως το σύνολο των ενεργειών, δράσεων και προγραμμάτων κοινωνικού ή περιβαλλοντικού χαρακτήρα, τα οποία οι επιχειρήσεις υιοθετούν εθελοντικά και υλοποιούν, υπερβαίνοντας τις διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας. Από την άλλη πλευρά, σειρά επιχειρημάτων που έχουν αναπτυχθεί σε κείμενα εργασίας, εξετάζουν τη χρήση της ΕΚΕ στο πλαίσιο της ευρύτερης στρατηγικής των εταιρικών δημοσίων σχέσεων ή, σε ειδικές περιπτώσεις, ως εργαλείο ενίσχυσης του μηχανισμού διαχείρισης κρίσεων που μπορεί ν' αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί.

Στη διεθνή αρθρογραφία, κοινό σημείο αναφοράς αποτελούν οι επιχειρήσεις που έχουν διεθνοποιήσει τη δράση τους (οι κοινώς λεγόμενες «πολυεθνικές»), άλλοτε για την ανθρωπιστική προσφορά τους σε ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες και άλλοτε για τη χρησιμοποίηση της ΕΚΕ ως άλλοθι για τη συχνά αλόγιστη χρήση τοπικών παραγωγικών εισροών, έμψυχων ή υλικών, ειδικά σε αναπτυσσόμενες χώρες.

Στη σύγχρονη οικονομία οι προοπτικές βιώσιμης ανάπτυξης των μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων συνδέονται αναπόσπαστα με την εμπιστοσύνη που οι εταιρείες δημιουργούν στους πολίτες-καταναλωτές. Όμως, διεθνείς έρευνες έχουν καταδείξει ότι στο ζήτημα αυτό, η κατάσταση είναι μάλλον δύσκολη για τις επιχειρήσεις, καθώς η εμπιστοσύνη των πολιτών προς τους οργανισμούς παρουσιάζει διαρκή κάμψη<sup>18</sup>.

Παρόμοια συμπεράσματα εξάγονται και από έρευνες για τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σε έρευνα για την πορεία της παγκοσμιοποίησης, η εικόνα που έχουν οι πολίτες της Ε.Ε. για τις επιχειρήσεις δεν είναι καθόλου καλή: σε ποσοστό 64% οι Ευρωπαίοι δεν

---

<sup>18</sup> Αυτό το συμπέρασμα προέκυψε μετά από την τελευταία έρευνα της Globescan για λογαριασμό του Διεθνούς Οικονομικού Φόρουμ που πραγματοποιείται κάθε χρόνο στο Νταβός της Ελβετίας. Οι απαντήσεις 20.000 πολιτών σε 20 χώρες στο ερώτημα «κατά πόσον θεωρείτε ότι οι τοπικές και διεθνείς επιχειρήσεις λειτουργούν σύμφωνα με τις επιταγές του δημοσίου συμφέροντος;», είχε ως αποτέλεσμα αρνητικά μεγέθη εμπιστοσύνης στις περισσότερες από τις χώρες αυτές, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι το ίδιο ισχύει σε όλον τον κόσμο.

εμπιστεύονται τις πολυεθνικές εταιρείες. Ακριβώς αντίθετη εικόνα υπάρχει για τις καταναλωτικές ενώσεις, τις οποίες οι πολίτες της Ε.Ε. εμπιστεύονται σε ποσοστό 67%. Τα παραπάνω στοιχεία επιδεινώνονται περισσότερο από τις νέες, παγκόσμιας εμβέλειας «φοβίες» που ανακύπτουν στη σύγχρονη εποχή και αφορούν στη διατροφή, τη δημόσια υγεία, ακόμη και τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας<sup>19</sup>.

Σήμερα οι πολίτες - καταναλωτές είναι πιο απαιτητικοί από ποτέ και καλά κάνουν, αφού διαθέτουν και την ανάλογη μόρφωση αλλά και πολύ καλύτερη πληροφόρηση και ανεπτυγμένα αισθητήρια σχετικά με τον αντίκτυπο της διεθνοποιημένης οικονομικής δραστηριότητας και σχετικά με την αυξανόμενη ισχύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Προς αυτήν την κατεύθυνση, η συμβολή του internet είναι ανεκτίμητη: έχει ενισχύσει τη διαφάνεια των επιχειρηματικών σχεδίων και δράσεων, καθώς και την ταχεία ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων μεταξύ πολιτών σε ό,τι αφορά στα προβλήματα που ανακύπτουν από τη δραστηριότητα του επιχειρηματικού κόσμου. Οι συγκρίσεις μεταξύ ενδεδειγμένων και εφαρμοζόμενων πρακτικών είναι αναπόφευκτες, ενώ οι πληροφορίες για εταιρείες και κλάδους της οικονομίας που επιβαρύνουν το κοινωνικό σύνολο κάνουν το γύρο του κόσμου με ψηφιακή ταχύτητα. Η ανάπτυξη της ΕΚΕ με τη σημερινή μορφή της ad hoc προσφοράς στην κοινωνία αποτελεί απλώς μέρος του νέου πλαισίου που οριοθετείται από τον όρο «κοινωνικά υπεύθυνη επιχειρηματικότητα». Στην ολιστική της θεώρηση, η κοινωνική ευθύνη των οργανισμών είναι πολύ περισσότερα από τις δωρεές και τις χορηγίες για ανθρωπιστικούς και πολιτιστικούς σκοπούς και για λόγους προβολής και διαφήμισης των εταιρειών. Η έννοια της κοινωνικά υπεύθυνης επιχειρηματικότητας αφορά στον *πυρήνα της επιχειρηματικότητας, δηλ. στον τρόπο με τον οποίο οι σύγχρονοι επιχειρηματίες βλέπουν τους ανθρώπους γύρω τους και κατ' επέκταση το κοινωνικό σύνολο, ως αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικής δράσης, που βραχυπρόθεσμα αποσκοπεί στο κέρδος και μακροπρόθεσμα στη συσσώρευση κεφαλαίων*<sup>20</sup>.

Στο πλαίσιο αυτό, η διαφάνεια και η κοινωνική ευαισθησία αποτελούν έννοιες «κλειδιά» για το μέλλον της επιχειρηματικότητας. Αναφορικά με

---

<sup>19</sup> Για παράδειγμα, πολλές συζητήσεις προκαλεί η άποψη ότι η ραγδαία εξάπλωση της κινητής τηλεφωνίας ενδέχεται ν' αποτελεί το μεγαλύτερο παγκόσμιο πείραμα ανθεκτικότητας του ανθρώπινου οργανισμού στην ακτινοβολία που εκπέμπεται από τις ασύρματες συσκευές. Παρόμοια επιχειρήματα διατυπώνονται και για τα γενετικά τροποποιημένα τρόφιμα (τα λεγόμενα «μεταλλαγμένα») ή την εντατική χρήση της τηλεόρασης και του υπολογιστή από νεαρά σε ηλικία άτομα.

<sup>20</sup> Ο ορισμός αυτός δόθηκε από τον οικονομολόγο και δημοσιογράφο Ph.D κ. Δημήτρη Ι. Καμάρα.



τη *διαφάνεια*, τα επιτεύγματα είναι σημαντικά, ιδιαίτερα λόγω των αυξημένων απαιτήσεων των σύγχρονων κεφαλαιαγορών και των νέων κανονισμών περί εταιρικής διακυβέρνησης (για την εταιρική διακυβέρνηση [corporate governance] θα γίνει λεπτομερής αναφορά στις επόμενες παραγράφους). Σε ό,τι αφορά στην *κοινωνική ευαισθησία*, ο εκσυγχρονισμός του επιχειρείν διέρχεται μέσω της θεώρησης της ΕΚΕ ως νέας, ολιστικού αναπτυξιακού χαρακτήρα πλατφόρμας, στη βάση της οποίας σχεδιάζεται η επιχειρηματικότητα του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Στο πρόσφατο παρελθόν, η έννοια της κοινωνικής υπευθυνότητας άρχισε να εισέρχεται στο επίκεντρο της οικονομικής και επιχειρηματικής δράσης. Εκατοντάδες ευρωπαϊκοί και διεθνείς όμιλοι καθιερώνουν αντικειμενικά κριτήρια για την αξιολόγηση της ευαισθησίας μεγάλων οργανισμών σε θέματα ηθικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής πολιτικής. Από την άλλη πλευρά, ο αριθμός των οικολογικών, κοινωνικών και ηθικών διαθεσίμων πόρων (funds) της Ευρώπης, οι οποίοι προωθούν τις κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις, διαρκώς αυξάνεται. Η οικονομική αποτελεσματικότητα των πόρων αυτών είναι εφάμιλλη και συχνά ανώτερη από το μέσο όρο των παραδοσιακών διαθεσίμων χρηματικών πόρων<sup>21</sup>.

Σε διεθνές επίπεδο, ο ΟΗΕ έχει πλακισώσει την κοινωνική ευαισθησία που επιδεικνύει μεγάλο μέρος του ιδιωτικού τομέα, μέσω της πρωτοβουλίας του «Οικουμενικού Συμφώνου» (Global Compact).

Αυτό το Σύμφωνο<sup>22</sup> αποτελεί πρόσκληση του ΟΗΕ προς τις μεγάλες επιχειρήσεις του κόσμου να εργαστούν προς έναν κοινό σκοπό: τη δημιουργία μιας παγκόσμιας συμφωνίας κοινών αρχών και αξιών, οι οποίες θα προσδώσουν στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία ένα πιο ανθρώπινο πρόσωπο. Οι αρχές που διέπουν το Σύμφωνο είναι:

- σεβασμός και προστασία των διεθνώς θεσπισμένων ανθρωπίνων δικαιωμάτων,
- μη συμμετοχή των εταιρειών στις παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων και μη παράβλεψη τους,

---

<sup>21</sup> Τον Ιούνιο 2005, 375 ευρωπαϊκά επενδυτικά κεφάλαια, με κυριότερες χώρες προέλευσης το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Σουηδία, τη Γαλλία και το Βέλγιο, διαχειρίζονταν περίπου €24 δις εφαρμόζοντας ηθικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά κριτήρια στην επιλογή των χαρτοφυλακίων τους. Η ανάπτυξη των κεφαλαίων αυτών υπήρξε ιδιαίτερα έντονη τα τελευταία χρόνια, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα την ισχυροποίηση της ικανότητάς τους να προκαλούν αλλαγές στην επιχειρηματική συμπεριφορά. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του **Ethos Fund**, το οποίο δημιουργήθηκε το 1997 στην Ελβετία από δύο ταμεία ασφάλισης και στοχεύει στην προώθηση των αρχών της ΕΚΕ, στην υπεράσπιση των συμφερόντων και στην προβολή των απόψεων των μικρομετόχων και σήμερα ο αριθμός των μελών του έχει φτάσει τα 75 ασφαλιστικά ταμεία.

<sup>22</sup> Το Οικουμενικό Σύμφωνο είναι ένας κώδικας συμπεριφοράς για μεγάλες εταιρείες και δημιουργήθηκε από τον πρώην Γενικό Γραμματέα των Ηνωμένων Εθνών Kofi Annan το 2000.

- σεβασμός της ελευθερίας του 'συνεταιρίζεσθαι' και αναγνώριση του δικαιώματος των συλλογικών διαπραγματεύσεων,
- κατάργηση της καταναγκαστικής εργασίας και φυσικά της παιδικής εργασίας,
- άρση των διακρίσεων στην εργασία,
- εφαρμογή αποτελεσματικών και προληπτικών προγραμμάτων πάνω σε θέματα περιβάλλοντος και προώθηση πρωτοβουλιών περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης,
- διάδοση των φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών και
- υιοθέτηση και προώθηση πρωτοβουλιών για την πάταξη κάθε μορφής διαφθοράς, συμπεριλαμβανομένων του εκβιασμού και της δωροδοκίας.

Προκειμένου οι αρχές του Συμφώνου να μετατραπούν σε πρακτικές, είναι απαραίτητη η ενσωμάτωσή τους στο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων, καθώς και η ουσιαστική δέσμευση τόσο της διοίκησης όσο και των εργαζομένων σ' αυτές. Πρέπει, ωστόσο, ν' αναφέρουμε ότι λίγοι οργανισμοί (τουλάχιστον στη χώρα μας) εφαρμόζουν κατά γράμμα όλες τις παραπάνω αρχές, αλλά θα ήταν λάθος να μην αναγνωρίσουμε ότι γίνονται φιλότιμες προσπάθειες από μέρους τους ώστε να ευθυγραμμίσουν τις πολιτικές τους με όσο το δυνατόν περισσότερες, ή και όλες, από τις αρχές αυτές.

Καθίσταται, λοιπόν, σαφές ότι η ΕΚΕ δεν είναι απλή φιλανθρωπία ούτε μέσο βελτίωσης και προώθησης της εταιρικής εικόνας. Πολύ περισσότερο, δεν αποτελεί μια νέα τάση ή «μόδα» που θα ξεπεραστεί. Οι αρχές της ΕΚΕ συνθέτουν τη συνείδηση του ίδιου του επιχειρηματία, συμβάλλουν στον επαναπροσδιορισμό της επιχειρηματικότητας και στην ανάπτυξη της κοινωνικά υπεύθυνης επιχειρηματικής δράσης.

Σε κοινωνικό επίπεδο, η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων διευκολύνει την αντιμετώπιση των νέων απειλών (π.χ. διατροφικών ή περιβαλλοντικών) που κατακλύζουν την κοινωνία, για αρκετές από τις οποίες είναι υπεύθυνες οι ίδιες οι εταιρείες και οι αρχές των κρατών που τις εποπτεύουν. Η νέα, κοινωνικά ευαίσθητη επιχειρηματική κουλτούρα αναδεικνύει το ανθρώπινο δυναμικό σε κυρίαρχη παραγωγική εισροή. Στο πλαίσιο αυτό, η εξειδίκευση, οι δεξιότητες των εργαζομένων, η προσωπικότητά τους, οι ηθικές αξίες τους και η οικογενειακή ευημερία τους, αποκτούν ιδιαίτερη σημασία στον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Πλέον, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί, όπως ήδη αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο, μια από τις σημαντικότερες προτεραιότητες

στην ολοκληρωμένη θεώρηση της ΕΚΕ και ζωτικό στοιχείο για τη διατηρησιμότητα της εταιρικής επιτυχίας.

Από την άλλη πλευρά, οι κοινωνικά ευαίσθητοι οργανισμοί συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη και περαιτέρω οικονομική ωρίμανση γεωγραφικών περιοχών, οι οποίες υπολείπονται από άποψη ευημερίας και κοινωνικής συνοχής. Κάτι τέτοιο απαιτεί άμεση έξοδο από το παραδοσιακό «κακό» παρελθόν της επιχειρηματικότητας, η οποία πολλές φορές συνδέθηκε με περιβαλλοντικές επιβαρύνσεις και κοινωνικές εξάρσεις, ιδιαίτερα σε αναπτυσσόμενες περιοχές του πλανήτη μας. Ο στόχος είναι σαφής: η πρόκληση επιβαρύνσεων από την επιχειρηματική δραστηριότητα προς τους κατοίκους των περιοχών εγκατάστασης των εταιρειών είναι φαινόμενο που θα πρέπει τάχιστα να εξαλειφθεί στον ανεπτυγμένο δυτικό κόσμο. Στο εξής, καμία τεχνολογία δε θα πρέπει να χρησιμοποιείται, για οποιονδήποτε σκοπό, αν προκαλεί βλάβη στο περιβάλλον και στη δημόσια υγεία. Είναι γνωστό σε όλους μας ότι τα περιθώρια στενεύουν, η δημόσια υγεία απειλείται και οι φυσικοί πόροι του πλανήτη εξαντλούνται.

Γι' αυτό η κοινωνική ευαισθησία ανταμείβει ποικιλοτρόπως τις επιχειρήσεις: εξασφαλίζει σύγχρονο και αποτελεσματικό εργασιακό περιβάλλον, ενισχύει την ευχαρίστηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους με αποτέλεσμα τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους, ενώ μειώνει το κόστος της διαδικασίας διαρκούς αντικατάστασης του προσωπικού. Η αντικατάσταση είναι απαραίτητη σε περίπτωση ανεπάρκειας ή αδιαφορίας του υπαλλήλου για την εργασία του κι έτσι μια εταιρεία αναγκάζεται να προχωρά σε συνεχείς προσλήψεις και απολύσεις προκειμένου να βρει τα κατάλληλα άτομα, κάτι που είναι ιδιαίτερα ζημιογόνο και ασύμφορο.

Κλείνοντας, μια κοινωνικά ευαισθητοποιημένη επιχείρηση έχει λιγότερες πιθανότητες να βρεθεί αντιμέτωπη με γεγονότα υψηλού ρίσκου, ενώ σε περιπτώσεις κρίσης έχει πολλές πιθανότητες να βρει σύμμαχο της την ίδια την κοινωνία.

## 11. Η Ευρωπαϊκή Προοπτική και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων προχώρησε στην έκδοση του «Πράσινου Βιβλίου» το οποίο αποσκοπεί στο να δώσει την εκκίνηση για μια ευρύτερη δημόσια συζήτηση με θέμα τον τρόπο με τον οποίο η Ευρωπαϊκή Ένωση μπορεί να προωθήσει την ΕΚΕ τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε διεθνές επίπεδο, και ιδίως με θέμα τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των υπαρχουσών εμπειριών, να ενθαρρυνθεί η ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών, να καθιερωθεί μεγαλύτερη διαφάνεια και ν' αυξηθεί η αξιοπιστία που χαρακτηρίζει την αξιολόγηση και την επικύρωση. Το Πράσινο Βιβλίο προτείνει μια προσέγγιση που βασίζεται στην εμβάθυνση των εταιρικών σχέσεων στις οποίες όλοι οι παράγοντες διαδραματίζουν ενεργό ρόλο και επιπλέον αποτελεί μέσο ενθάρρυνσης της ευρύτερης ανταλλαγής ιδεών που αποβλέπουν στην προώθηση περαιτέρω πρωτοβουλιών στον τομέα της ΕΚΕ.

Η έννοια της ΕΚΕ κατευθύνεται κυρίως από τις μεγάλες εταιρείες, παρά το γεγονός ότι κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές υπάρχουν σε όλα τα είδη επιχειρήσεων, δημόσιες και ιδιωτικές, συμπεριλαμβανομένων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και των συνεταιρισμών. Η ΕΚΕ αποτελεί αντικείμενο ενδιαφέροντος για την ΕΕ, εφόσον μπορεί να συμβάλει θετικά στο στρατηγικό στόχο που συμφωνήθηκε στη Λισσαβόνα<sup>23</sup>: «να γίνει η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή».

Δεδομένου ότι η ΕΚΕ συμβάλλει σημαντικά σ' ένα ευνοϊκό κλίμα για το επιχειρηματικό πνεύμα, συνδέεται ακόμα με το στόχο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής «να δημιουργήσει μια επιχειρηματική, καινοτόμο και ανοικτή Ευρώπη: την 'Ευρώπη των Επιχειρήσεων'».

Ορισμένα κράτη-μέλη έχουν αναγνωρίσει τη σημασία της ΕΚΕ κι έχουν λάβει δραστήρια μέτρα για την προώθησή της. Επειδή όλα τα κράτη-μέλη αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις, το κάθε κράτος θα μπορούσε να επωφεληθεί από την εμπειρία των άλλων κρατών. Γενικά, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θα μπορούσε να προωθήσει την ΕΚΕ μέσω των προγραμμάτων και των δραστηριοτήτων της. Επιπλέον, πρέπει να

---

<sup>23</sup> Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας πραγματοποιήθηκε το Μάρτιο του 2000.

εξασφαλιστεί ότι οι προσεγγίσεις στην ΕΚΕ είναι συνεκτικές και σύμφωνες με τις κοινοτικές πολιτικές και με τις διεθνείς υποχρεώσεις.

Η ευρύτατα διαδεδομένη αναδιάρθρωση που συντελείται στην Ευρώπη προκαλεί την ανησυχία όλων των υπαλλήλων και άλλων ενδιαφερομένων μερών, δεδομένου ότι το κλείσιμο ενός εργοστασίου ή οι σημαντικές περικοπές στο προσωπικό του ενδέχεται να επιφέρουν οικονομική, κοινωνική ή πολιτική κρίση σε μια κοινότητα<sup>24</sup>. Λίγες είναι οι εταιρείες που δεν υποκύπτουν στην ανάγκη για αναδιάρθρωση, συχνά μέσω της μείωσης του προσωπικού, ενώ το 2000 ήταν το έτος με τις περισσότερες συγχωνεύσεις και εξαγορές από οποιοδήποτε άλλο στην ιστορία<sup>25</sup>.

Η *αναδιάρθρωση με τρόπο κοινωνικά υπεύθυνο* σημαίνει ότι εξισορροπούνται και λαμβάνονται υπ' όψιν τα συμφέροντα και οι ανησυχίες όλων εκείνων που θίγονται από τις αλλαγές και τις αποφάσεις. Στην πράξη, η διαδικασία συχνά είναι τόσο σημαντική όσο και η ουσία για την επιτυχία της αναδιάρθρωσης. Ειδικότερα, αυτό συνεπάγεται τη συμμετοχή και την ανάμιξη όλων των ενδιαφερομένων μέσω της ανοιχτής ενημέρωσης και των διαβουλεύσεων. Επιπλέον, η αναδιάρθρωση πρέπει να προετοιμαστεί καλά, με τον προσδιορισμό των σημαντικότερων κινδύνων, τον υπολογισμό του συνολικού κόστους (άμεσου και έμμεσου) που συνδέεται με εναλλακτικές στρατηγικές και πολιτικές, και τέλος με την αξιολόγηση όλων των εναλλακτικών λύσεων που ενδεχομένως θα μειώσουν την ανάγκη για απολύσεις.

Η πείρα από τις κυριότερες αναδιρθρώσεις που έχουν γίνει στην Ευρώπη (στις βιομηχανίες του άνθρακα, του χάλυβα και των ναυπηγείων), έδειξε ότι η επιτυχημένη αναδιάρθρωση μπορεί να επιτευχθεί καλύτερα μέσω κοινών προσπαθειών στις οποίες συμμετέχουν οι δημόσιες αρχές και οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων και των εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή επιδιώκει να διαφυλάξει τα δικαιώματα των εργαζομένων και να τους δώσει τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν (όταν χρειάζεται) προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης, να εκσυγχρονιστούν τα εργαλεία και οι διαδικασίες

---

<sup>24</sup> Ένα πολύ πρόσφατο παράδειγμα είναι αυτό της εταιρείας κατασκευής αεροσκαφών Airbus που προχώρησε στην απόλυση πολλών χιλιάδων εργαζομένων στα εργοστάσιά της.

<sup>25</sup> Σύμφωνα με μια μελέτη, λιγότερο από το 25% των δραστηριοτήτων αναδιάρθρωσης επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους (μείωση του κόστους, αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της ποιότητας και της εξυπηρέτησης των πελατών), εφόσον συχνά διεξάγονται με τρόπο που κλονίζει τα κίνητρα, την πίστη, τη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

παραγωγής έτσι ώστε ν' αναπτυχθούν οι επιτόπιες δραστηριότητες, να κινητοποιηθεί η δημόσια και η ιδιωτική χρηματοδότηση και να οριστούν διαδικασίες για ενημέρωση, διάλογο, συνεργασία και συμπράξεις. Οι εταιρείες πρέπει ν' αναλάβουν το μερίδιο ευθύνης που τους αναλογεί προκειμένου να εξασφαλίσουν την απασχολησιμότητα του προσωπικού.

Μετά από πρόσκληση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Λισσαβώνας, που υπογράμμισε τη σημασία της επένδυσης στα άτομα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή διερευνά τρόπους καθιέρωσης ενός ευρωπαϊκού βραβείου για τις ιδιαίτερα προοδευτικές επιχειρήσεις, προκειμένου να δοθεί μεγαλύτερη προτεραιότητα στη δια βίου μάθηση ως βασικό συστατικό του ευρωπαϊκού κοινωνικού μοντέλου. Παρόμοια βραβεία θα επιβραβεύουν εταιρείες οι οποίες αναπτύσσουν ορθές πρακτικές για να προωθήσουν την ισότητα των φύλων ή να παρέχουν ευκαιρίες σε άτομα με ειδικές ανάγκες.

Κλείνοντας αυτήν την παράγραφο, πρέπει να τονίσουμε το ρόλο της ΕΕ: οι ευρωπαϊκές δημόσιες αρχές, συμπεριλαμβανομένων βέβαια και των ελληνικών δημόσιων φορέων, μπορούν και είναι αναγκαίο να προωθήσουν την ανάπτυξη της ΕΚΕ σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Ειδικότερα, η ΕΕ οφείλει να προσθέσει αξία και να συμπληρώσει τις υπάρχουσες κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητες με τους εξής τρόπους:

- αναπτύσσοντας ένα συνολικό ευρωπαϊκό πλαίσιο, σε συνεργασία με τους κύριους φορείς της ΕΚΕ, που ν' αποβλέπει στο να προωθήσει τη διαφάνεια, τη συνοχή και τη βέλτιστη πρακτική σε θέματα ΕΚΕ και
- προωθώντας τη συναίνεση για τις προσεγγίσεις βέλτιστης πρακτικής και υποστηρίζοντας αυτές τις προσεγγίσεις όσον αφορά στην αξιολόγηση και την επαλήθευση των πρακτικών ΕΚΕ.

## 12. Η Ευρωπαϊκή Συμμαχία για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Η τάση για υιοθέτηση της ΕΚΕ από τις επιχειρήσεις, καθώς και ο υποστηρικτικός, συνολικός, ρόλος των δημοσίων αρχών απέναντι στην ΕΚΕ, έχουν αποκτήσει μεγάλη σημασία τα τελευταία 15 χρόνια όσον αφορά στη συμβολή της ΕΚΕ στο σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και το κράτος δικαίου, καθώς και τη βιώσιμη λειτουργία της δημοκρατίας και της οικονομίας της αγοράς σε τοπική, εθνική, ευρωπαϊκή και παγκόσμια κλίμακα. Για να είναι η οικονομία της αγοράς

ένα επιτυχημένο οικονομικό μοντέλο, πρέπει να βασίζεται σε ορισμένες θεμελιώδεις προϋποθέσεις:

α) σε ένα αποτελεσματικό και συνεκτικό νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο και

β) στον αυτοπεριορισμό και στον αυτοέλεγχο και σ' ένα κλίμα καινοτομίας, επιχειρηματικότητας κι εμπιστοσύνης.

Αυτές οι προϋποθέσεις είναι τα αναγκαία στοιχεία για το συνδυασμό οικονομικής επιτυχίας, προστασίας του περιβάλλοντος, κοινωνικής συνοχής κι ευημερίας.

Για το σκοπό αυτό οι κορυφαίοι οργανισμοί στην Ευρώπη διέρχονται σήμερα περισσότερο από ποτέ ένα στάδιο αναζήτησης, μάθησης και καινοτομίας όσον αφορά στη διακυβέρνηση, τη διαχείριση, το διάλογο των μετόχων και την ανάπτυξη των προϊόντων, καθιστώντας έτσι την ΕΚΕ αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής επιχειρηματικής πρακτικής τους και της ανταγωνιστικότητας. Οι μικρές εταιρείες, ο κινητήριος μοχλός της μεγέθυνσης και της απασχόλησης στην Ευρώπη, έχουν να προσφέρουν τόσα στην ΕΚΕ όσα και οι μεγάλες εταιρείες, αν και συχνά υιοθετούν μια πιο άτυπη και διορατική προσέγγιση. Έχοντας ως 'σκηνικό' την παγκοσμιοποίηση και τις συναφείς μ' αυτήν διαρθρωτικές αλλαγές, οι εταιρείες κάνουν αυτές τις αλλαγές προσδοκώντας ότι και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη θα συνταχθούν και θα επωμιστούν το μερίδιο των ευθυνών και των ευκαιριών που τους αναλογεί για καινοτομία. Ο διάλογος με τα ενδιαφερόμενα μέρη βοηθάει τις εταιρείες να προβλέψουν και ν' αντιμετωπίσουν τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα που ενδέχεται να έχουν επίδραση στην ανταγωνιστικότητά τους μελλοντικά.

Στο πλαίσιο αυτό, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υποστηρίζει τα μέλη της επιχειρηματικής κοινότητας που βάζουν τα θεμέλια μιας ευρωπαϊκής συμμαχίας για την ΕΚΕ. Πρόκειται για μια συμμαχία επιχειρήσεων που τις ενώνει μια κοινή φιλοδοξία: **να γίνει η Ευρώπη πόλος αριστείας στον τομέα της ΕΚΕ που θα υποστηρίζει μια ανταγωνιστική και βιώσιμη οικονομία της αγοράς και των επιχειρήσεων.** Η ουσία της πρωτοβουλίας είναι η σύμπραξη· η σύμπραξη αυτή βασίζεται στη συμφωνία ότι οι προτεραιότητες της ευρωπαϊκής στρατηγικής για τη μεγέθυνση και την απασχόληση ανταποκρίνονται πλήρως στις προκλήσεις του αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού, στις δημογραφικές τάσεις και σ' ένα βιώσιμο μέλλον.

Η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής έχει καίρια σημασία για τη διατήρηση της μεγέθυνσης στην Ευρώπη αλλά και για την εξασφάλιση του ευρωπαϊκού τρόπου ζωής. Η συμμαχία βασίζεται στην πεποίθηση ότι η ΕΚΕ μπορεί να συμβάλει στη διαρκή ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα θα ενισχύσει το δυναμικό της Ευρώπης για καινοτομία και ανταγωνιστικότητα βοηθώντας μ' αυτόν τον τρόπο στην απασχολησιμότητα και στη δημιουργία θέσεων εργασίας. Η συμμαχία επιδιώκει την προώθηση της ΕΚΕ ως μια ευκαιρία για τις επιχειρήσεις για εξασφαλισμένο κέρδος<sup>26</sup>, αλλά και για την κοινωνία και αναγνωρίζει ότι η ΕΚΕ είναι μια προσέγγιση που αντανάκλα την πολυμορφία του ευρωπαϊκού επιχειρηματικού τοπίου. Οι επιχειρήσεις είναι φυσικά οι πρωταγωνιστές στον τομέα της ΕΚΕ, αλλά και οι δημόσιες αρχές σε τοπικό, εθνικό κι ευρωπαϊκό επίπεδο πρέπει να διαδραματίζουν υποστηρικτικό ρόλο για την προώθησή της. Η πρωτοβουλία για τη συμμαχία αυτή βασίζεται σε προηγούμενες συζητήσεις με τις επιχειρήσεις και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ειδικότερα, αντλεί από τα διδάγματα του ευρωπαϊκού πολυμερούς *Φόρουμ για την ΕΚΕ*<sup>27</sup>, μια σημαντικότερη πρωτοβουλία της οποίας την υλοποίηση διευκόλυνε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Ανάμεσα σε πολλές άλλες πρωτοβουλίες<sup>28</sup> που ξεκινούν από τις επιχειρήσεις και τους εργοδότες, το φόρουμ θα αξιοποιήσει την ευρωπαϊκή εκστρατεία για την προώθηση της ΕΚΕ μεταξύ των ΜΜΕ.

Η συμμαχία, λοιπόν, βάζει τα θεμέλια για την προώθηση της ΕΚΕ στο μέλλον και θα εξελιχθεί με άξονα τους ακόλουθους τομείς δραστηριοτήτων:

- *αύξηση της ευαισθητοποίησης και βελτίωση των γνώσεων για την ΕΚΕ και αναφορά των αποτελεσμάτων.*

Σ' αυτόν τον τομέα, διαπιστώνεται η ανάγκη για την περαιτέρω προώθηση της διεπιστημονικής έρευνας σε θέματα ΕΚΕ για τον αντίκτυπό της στην ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη και για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός είναι απαραίτητη η στενότερη συνεργασία με

---

<sup>26</sup> Η περίπτωση αυτή στην αγγλική γλώσσα αποδίδεται με τον όρο "win-win situations".

<sup>27</sup> Το φόρουμ αυτό παρείχε την πλατφόρμα για να μπορέσουν οι Ευρωπαίοι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων, των εργοδοτών, των συνδικαλιστικών οργανώσεων και των οργανώσεων της κοινωνίας και των πολιτών να συμμετάσχουν σε μια πρωτοποριακή διαδικασία μάθησης και διαλόγου και να συμφωνήσουν επί συστάσεων για περισσότερες και αποτελεσματικότερες πρακτικές στον τομέα της ΕΚΕ.

<sup>28</sup> Μια σημαντική πρωτοβουλία είναι η κατάρτιση του Ευρωπαϊκού Χάρτη Πορείας για τις Επιχειρήσεις στον τομέα της ΕΚΕ-2010, όπου οι κορυφαίες εταιρείες και τα επιχειρηματικά δίκτυα έχουν διατυπώσει το όραμά τους και τις προτεραιότητές τους για μια ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση από την ευρωπαϊκή σκοπιά.



τα πανεπιστήμια και τους ειδικούς επιστήμονες, καθώς και ο συνεχής διάλογος και η συνεργασία με τους πολίτες. Για το λόγο αυτό, η εκπαίδευση θα πρέπει να έχει απόλυτη προτεραιότητα στην ημερήσια διάταξη της ΕΚΕ: αυτό σημαίνει ότι η ΕΚΕ και τα σχετικά μ' αυτήν αντικείμενα χρειάζεται να ενσωματωθούν στα παραδοσιακά προγράμματα σπουδών, στη διδακτέα ύλη για τους απόφοιτους πανεπιστημίων και για τα μελλοντικά διευθυντικά στελέχη τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα και στην εκπαίδευση των στελεχών που διοικούν εκπαιδευτικά ιδρύματα.

- *παροχή βοήθειας για την καθιέρωση και την ανάπτυξη ανοιχτών συνασπισμών συνεργασίας.*

Με βάση το ευρύ φάσμα των ζητημάτων που καλύπτει η ΕΚΕ και την πολυμορφία του ευρωπαϊκού και διεθνούς επιχειρηματικού τοπίου, οι ενδιαφερόμενες εταιρείες θα συνεργάζονται και θα δραστηριοποιούνται μέσα σε ανοιχτούς συνασπισμούς συνεργασίας, ώστε να εντοπίζουν τα θέματα, υπό τη μορφή «εργαστηριακών συνεδριάσεων» για τη διερεύνηση και την ανάπτυξη κοινών επιχειρησιακών σχεδίων, σε συνεργασία με εμπειρογνώμονες και τα ενδιαφερόμενα μέρη και την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

- *εξασφάλιση ευνοϊκότερου περιβάλλοντος για την ΕΚΕ.*

Ο τομέας αυτός περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τους ακόλουθους τομείς προτεραιότητας:

- ενίσχυση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας σε βιώσιμες τεχνολογίες, προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της κοινωνίας,
- στήριξη των επιχειρήσεων ώστε να ενσωματώσουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στη λειτουργία τους, ιδίως αυτών που εντάσσονται στην αλυσίδα εφοδιασμού,
- βελτίωση των εργασιακών συνθηκών σε συνεργασία με την αλυσίδα εφοδιασμού,
- καλύτερη ανταπόκριση στην πολυμορφία και την πρόκληση των ίσων ευκαιριών, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις δημογραφικές αλλαγές μαζί με την ταχεία γήρανση του πληθυσμού της Ευρώπης (ageing population),
- καινοτομία στον τομέα του περιβάλλοντος με ιδιαίτερη έμφαση στην ενσωμάτωση της οικολογικής απόδοσης και της εξοικονόμησης ενέργειας στη διεργασία παραγωγής των προϊόντων και των υπηρεσιών και

-υπεύθυνη, κοινωνικά και περιβαλλοντικά, λειτουργία εκτός των συνόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ανάλογη με τη λειτουργία της επιχείρησης μέσα στην ΕΕ.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της συμμαχίας αυτής είναι η δέσμευση, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο διάλογος. Η συμμαχία θα είναι αυτό που θα επιτύχουν οι εταίροι βάσει των πρωτοβουλιών και των τομέων προτεραιότητας για τους οποίους έχει επέλθει συμφωνία. Για λόγους συντονισμού και επικοινωνίας, η συμμαχία θα βασίζεται στις δομές που έχουν ήδη δημιουργηθεί με πρωτοβουλία των επιχειρήσεων και δραστηριοποιούνται στον τομέα της ΕΚΕ. Η Ευρώπη είναι έτοιμη να γίνει πόλος αριστείας στην ΕΚΕ και η ευρωπαϊκή συμμαχία είναι το ενδεδειγμένο μέσο για την επίτευξη αυτού του στόχου.

### 13. Η σύγχρονη μορφή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Η ΕΚΕ έχει τις πηγές της στον 19<sup>ο</sup> αιώνα και συνδέεται άμεσα με το λεγόμενο «Προτεσταντικό Ήθος», της έμφασης δηλαδή στις αξίες της σκληρής δουλειάς, της αποταμίευσης και της οικογένειας. Δύο ήταν οι μορφές της: η φιλανθρωπία και η ενασχόληση των μεγάλων επιχειρηματικών οικογενειών της αστικής τάξης με την ευημερία και την ευμάρεια των εργαζομένων τους. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι οι καπιταλιστικές δομές ήταν τότε αγνές και αγαστές, απλά σημαίνει ότι σε αρκετές περιπτώσεις υπήρξαν ενσυνείδητοι επιχειρηματίες που αναγνώρισαν την ευρύτερη πολιτική αλλά και οικονομική σημασία του κοινωνικού μερίσματος.

Σήμερα, η εικόνα έχει διαφοροποιηθεί. Πριν από δύο χρόνια περίπου, ο Economist, σ' ένα λεπτομερές και διεισδυτικό αφιέρωμά του στο θέμα της ΕΚΕ, είχε παρουσιάσει ένα διάγραμμα όπου στον ένα άξονα μετρούσε τα κέρδη και στον άλλον την κοινωνική ευημερία (social welfare). Η λογική ήταν ότι:

- αν η άσκηση εταιρικής ευθύνης αυξάνει τα κέρδη και την κοινωνική ευημερία, τότε είναι επιθυμητή,
- αν μειώνει και τα δύο, απορρίπτεται,
- αν αυξάνει τα κέρδη και μειώνει την κοινωνική ευημερία, τότε μιλάμε για «διαστροφή εταιρικής κοινωνικής ευθύνης», αφού έτσι χάνεται το πραγματικό νόημά της και
- αν μειώνει τα κέρδη και αυξάνει την κοινωνική ευημερία, τότε πρόκειται για «δανεική ηθική».

Στη σημερινή κοινωνία, βέβαια, τα πράγματα δεν είναι τόσο απόλυτα και τεχνοκρατικά. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί αναγκάζονται να έχουν αυξημένο αίσθημα ευθύνης, καθώς λειτουργούν μέσα σ' ένα περιβάλλον όπου:

- ο παραδοσιακός ρόλος του κράτους ως «νυχτοφύλακα» σταδιακά υποβαθμίζεται υπό τη δημοσιονομική πίεση, αφήνοντας ένα κενό στο κοινωνικό δίχτυ,
- οι ταχύτερες εξελίξεις στην τεχνολογία δημιουργούν ταχέως νέες γενιές ανέργων και
- οι παραδοσιακές πολιτικές για την αντιμετώπιση της ανεργίας δε στοχεύουν, όπως θα έπρεπε, στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων για την προσαρμογή σε νέες δουλειές, αλλά μάχονται για τη διατήρηση θέσεων εργασίας που αναπόφευκτα κάποια στιγμή θα πάψουν να υπάρχουν.

Έτσι, η σύγχρονη ελληνική επιχείρηση καινοτομεί, παράγει πλούτο, δημιουργεί θέσεις εργασίας, εφαρμόζει τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης<sup>29</sup> και, το σπουδαιότερο, έχει συνείδηση της κοινωνικής ευθύνης της. Επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό του τόπου, στην κοινωνική σταθερότητα μέσα από τη συλλογική πρόοδο και στην εθνική προοπτική. Επενδύει ακόμα στην έρευνα και την τεχνολογία, στην προστασία του περιβάλλοντος και στις νέες εναλλακτικές μορφές ενέργειας. Συνεπώς, δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό εθνικό κεφάλαιο στον παγκόσμιο οικονομικό χάρτη, αναλαμβάνοντας μ' αυτόν τον τρόπο η ίδια τις ευθύνες της, χωρίς να έχει ανάγκη κάποια εξωτερική προτροπή. Η σύγχρονη έκφραση της ΕΚΕ έχει λοιπόν μια πολύ ευρύτερη κοινωνικά και ισχυρή σημειολογικά βάση: είναι η αυτοδέσμευση στην τήρηση των υποχρεώσεών μας που είναι μεγαλύτερες από τα δικαιώματά μας και είναι η έμμονη προσήλωση σε παράγοντες που αποτελούν τις κύριες συνιστώσες του σύγχρονου οργανισμού όπως:

- η στήριξη της έρευνας και ανάπτυξης,
- η υιοθέτηση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης,
- η προστασία του περιβάλλοντος και
- η εξοικονόμηση ενέργειας και η ενθάρρυνση της χρήσης εναλλακτικών πηγών ενέργειας.

Κλείνοντας αυτήν την παράγραφο, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι σύγχρονη ΕΚΕ είναι η ικανότητα των διοικήσεων των οργανισμών και των

---

<sup>29</sup> Η «εταιρική διακυβέρνηση» (corporate governance) ορίζεται ως μια δέσμη σχέσεων μεταξύ της διοίκησης της εταιρείας, του διοικητικού συμβουλίου, των μετόχων και άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Για την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης και τη σχέση της με την ΕΚΕ θα γίνει εκτενής αναφορά στις επόμενες παραγράφους..

επιχειρήσεων να αναγνωρίσουν ότι οι δυνάμεις της εργασίας, δηλαδή οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες, έχουν στην ουσία μόνο κοινά συμφέροντα. Είναι η ικανότητά τους να διαμορφώνουν κοινές αποφάσεις με τους άλλους κοινωνικούς εταίρους και να υιοθετούν κοινές δράσεις. Αυτές οι κοινές αποφάσεις μπορούν ν' αποτελέσουν πολύτιμη συνεισφορά στη χάραξη της εκάστοτε κυβερνητικής πολιτικής, που είναι και ευθύνη όλων των πολιτών, μειώνοντας παράλληλα το πολιτικό κόστος. Είναι η υποχρέωσή τους να διαμορφώνουν λόγο που θα είναι κατανοητός από το κοινωνικό σύνολο και τέλος, είναι η διάθεση των managers (και ειδικά των δημόσιων οργανισμών κι επιχειρήσεων) να περάσουν από την ολιγωρία στην πρωτοβουλία, από τις συζητήσεις στις αποφάσεις και από τη συναίνεση απραξίας στο συμβόλαιο δημιουργίας.

#### 14. Η επικαιρότητα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Έχουμε ήδη αναφέρει ότι οι δραστηριότητες και η συμπεριφορά των εταιρειών ενδιαφέρουν ολοένα και περισσότερο το κοινωνικό σύνολο και ειδικότερα σε συνάρτηση με την απασχόληση, το περιβάλλον και την ποιότητα ζωής. Στο πλαίσιο αυτό, η κοινωνία σήμερα φαίνεται να προσδοκά από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να προσεγγίζουν μεν την έννοια της κερδοφορίας αλλά ταυτόχρονα να λαμβάνουν υπ' όψιν τις ανάγκες της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργούν.

Γι' αυτόν το λόγο, αρκετές ιδιωτικές επιχειρήσεις έχουν ήδη υιοθετήσει την έννοια της ΕΚΕ ως αναγκαίο τμήμα της επιχειρηματικής πολιτικής που ξεφεύγει από το πλαίσιο των δημοσίων σχέσεων και αποτελεί μοχλό για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους, στο πλαίσιο του ευρύτερου προβληματισμού για βιώσιμη ανάπτυξη. Πολλοί είναι οι παράγοντες που καθιστούν επίκαιρη και συνεχώς αυξανόμενη τη σημασία της ΕΚΕ. Ενδεικτικά, αναφέρουμε τους εξής:

- *η διεργασία της παγκοσμιοποίησης*, σε συνάρτηση με την απελευθέρωση του εμπορίου και των χρηματοοικονομικών αγορών, έχει οδηγήσει σε έντονο προβληματισμό και αντιπαράθεση για τις δυνατότητες και το είδος ανάπτυξης που η παγκοσμιοποίηση μπορεί να προσφέρει χωρίς κάποιους, έστω και ελάχιστους, κανόνες λειτουργίας και ελέγχου,
- στην παγκόσμια αγορά, *η επιρροή και οι επιπτώσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας* αφορούν πλέον πολύ μεγαλύτερο

αριθμό ανθρώπων και χωρών καθώς και τομέων, με αποτέλεσμα οι πραγματικές αλλά και οι πιθανές συνέπειες από αυτή να αυξάνονται σημαντικά,

- η *άνοδος του βιοτικού επιπέδου στις αναπτυσσόμενες χώρες* οδηγεί τους καταναλωτές, και εν γένει τους πολίτες, να στρέψουν την προσοχή τους από την ποσότητα των αγαθών που απολαμβάνουν στην ποιότητά τους, στις επιπτώσεις που αυτά έχουν στην ανθρώπινη υγεία και στις συνθήκες παραγωγής τους, ιδιαίτερα όταν αυτά τα αγαθά παράγονται σε αναπτυσσόμενες χώρες (π.χ. Κίνα, Ινδία, Ταϊβάν, Ταϊλάνδη, κ.ά.),

- η ίδια αυτή άνοδος του βιοτικού επιπέδου σε συνδυασμό με τις ολοένα και πιο ορατές *επιπτώσεις από την ανθρώπινη δραστηριότητα στο περιβάλλον* (τόσο των αναπτυσσόμενων όσο και των αναπτυσσόμενων κρατών) αυξάνει την ευαισθησία σε θέματα προστασίας του φυσικού αλλά και του πολιτιστικού περιβάλλοντος,

- η *φτώχεια στις χώρες του Τρίτου Κόσμου* επηρεάζει όλο και πιο πολύ τις αναπτυσσόμενες χώρες, καθώς εντείνεται η αλληλεξάρτηση των οικονομιών. Ταυτόχρονα, είναι γνωστό ότι η φτώχεια υπονομεύει την ειρήνη και την πολιτική σταθερότητα στις διεθνείς σχέσεις. Οι παράγοντες αυτοί σε συνδυασμό και με τη διάχυση της πληροφόρησης στους πολίτες των αναπτυσσόμενων κρατών, σχετικά με την κατάσταση των χωρών του Τρίτου Κόσμου, ευαισθητοποιούν την κοινή γνώμη στον τρόπο που ασκείται η επιχειρηματική δραστηριότητα στις αναπτυσσόμενες χώρες,

- η *εικόνα και η φήμη των επιχειρήσεων* αποκτούν μεγαλύτερη σημασία σ' ένα συνεχώς εντεινόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες αποκτούν ιδιαίτερο πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων και τέλος

- γίνονται εμφανή τα όρια των δυνατοτήτων του κράτους στην επίλυση των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων που γίνονται συνεχώς πιο περίπλοκα και γίνεται ορατός ο συμπληρωματικός ρόλος που μπορούν να παίξουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί.

Όλα τα παραπάνω λοιπόν κάνουν φανερό το γεγονός ότι η ΕΚΕ δεν είναι ένα περαστικό φαινόμενο και φυσικά δεν πρόκειται για «μόδα». Θα γίνεται όλο και πιο συστατικό στοιχείο της επιχειρηματικής δράσης και οι εταιρείες πρέπει να το αντιμετωπίσουν θετικά και να το λαμβάνουν υπ' όψιν τόσο στη στρατηγική τους όσο και στην καθημερινή λειτουργία τους.

## 15. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Σε μια εταιρεία, οι κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές αφορούν πρωτίστως το ανθρώπινο δυναμικό και συνδέονται με θέματα όπως η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, η υγεία και η ασφάλεια στους χώρους εργασίας καθώς και η διαχείριση της αλλαγής. Οι περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές σχετίζονται κυρίως με τη διαχείριση των φυσικών πόρων που η επιχείρηση χρησιμοποιεί στην παραγωγή. Μ' αυτόν τον τρόπο, ανοίγει ο δρόμος για τη διαχείριση της αλλαγής και το συνδυασμό της κοινωνικής ανάπτυξης με τη βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα.

Σήμερα, όπως έχουμε αναφέρει, μια από τις βασικότερες και μεγαλύτερες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι η προσέλκυση και κυρίως η διατήρηση εξειδικευμένου προσωπικού. Στο πλαίσιο αυτό, τα σχετικά μέτρα που λαμβάνονται περιλαμβάνουν τη διαβίου μάθηση, την εκχώρηση αρμοδιοτήτων κι εξουσιών στους υπαλλήλους, την καλύτερη ενημέρωση σε όλη την επιχείρηση, την ισορροπία μεταξύ εργασίας, οικογένειας κι ελεύθερου χρόνου, τη μεγαλύτερη ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, την ίση αμοιβή και τις προοπτικές σταδιοδρομίας για τις γυναίκες, τον καταμερισμό των κερδών και τα συστήματα παροχής μεριδίων του μετοχικού κεφαλαίου, καθώς και τον προβληματισμό σχετικά με την απασχολησιμότητα και την εξασφάλιση της εργασίας. Επίσης, έχει αποδειχτεί ότι η ενεργός εποπτεία και διαχείριση των υπαλλήλων που απουσιάζουν από την εργασία τους λόγω αναπηρίας ή τραυματισμού έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των δαπανών. Βέβαια, στο δημόσιο τομέα, όπου οι «αναρρωτικές» (και στις περισσότερες περιπτώσεις μη πραγματικές και άνευ ουσίας) άδειες είναι σύνηθες φαινόμενο, τα πράγματα ξεφεύγουν από κάθε έλεγχο ζημιώνοντας το κράτος και δημιουργώντας πολλά προβλήματα στην εξυπηρέτηση των πολιτών, αφού το διαθέσιμο προσωπικό δεν επαρκεί για την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών. Αυτό, σε συνδυασμό και με τις χρονοβόρες διαδικασίες του δημοσίου τομέα, συνεπάγεται δυσaréσκεια του συναλλασσόμενου κοινού, εκνευρισμό των ενσυνείδητων υπαλλήλων και, το βασικότερο, έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες, καταστάσεις που όλοι, λίγο έως πολύ, έχουμε αντιμετωπίσει.

Οι υπεύθυνες πρακτικές πρόσληψης, ιδιαίτερα με την εφαρμογή της αρχής των μη διακρίσεων, πιθανότατα θα διευκολύνουν την πρόσληψη ατόμων από εθνικές μειονότητες, μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζόμενων, γυναικών, μακροχρόνια ανέργων και ατόμων με ειδικές ανάγκες. Τέτοιες πρακτικές είναι ουσιαστικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων της ευρωπαϊκής στρατηγικής για την απασχόληση που αφορούν στη μείωση της ανεργίας, στην αύξηση του ποσοστού απασχόλησης και στην καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού, στόχους που και η χώρα μας οφείλει να υλοποιήσει.

Σε σχέση με τη δια βίου μάθηση, οι εταιρείες θα διαδραματίσουν βασικό ρόλο σε διάφορα επίπεδα:

- α) θα συμβάλλουν στον καλύτερο καθορισμό των αναγκών σε επαγγελματική κατάρτιση μέσω της στενής συνεργασίας με τοπικούς φορείς που καταρτίζουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης<sup>30</sup>,
- β) θα υποστηρίξουν τη μετάβαση των νέων από το σχολείο στην εργασία, δημιουργώντας, για παράδειγμα, θέσεις μαθητείας,
- γ) θα προσδώσουν αξία στη μάθηση, ειδικότερα με την αναγνώριση προηγούμενων και εμπειρικών γνώσεων<sup>31</sup> και
- δ) θα διαμορφώσουν ένα περιβάλλον όπου θα ενθαρρύνεται η δια βίου μάθηση για όλους τους υπαλλήλους, ιδιαίτερα για εκείνους με τη λιγότερη μόρφωση και τις λιγότερες δεξιότητες και για τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους.

Είναι αυτονόητο ότι μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση διαχειρίζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους ανθρώπινους πόρους της, δηλαδή τους υπαλλήλους και τους εξωτερικούς της πελάτες, δεδομένου ότι η κοινωνική ευθύνη ξεκινά πρώτα από το εσωτερικό ενός οργανισμού. Πώς όμως μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι μια εταιρεία είναι υπεύθυνη απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό της; Και για τους ήδη εργαζόμενους σ' αυτήν έχουμε αναφέρει παραπάνω τους τρόπους και τις δράσεις που δείχνουν κοινωνική ευθύνη απέναντι στο προσωπικό. Αλλά η ΕΚΕ πρέπει να εφαρμόζεται και στο ανθρώπινο δυναμικό που πρόκειται να προσληφθεί σε μια επιχείρηση και αυτό επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση κάνει *επιλεκτική πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού*, ώστε να διασφαλίζει το επίπεδο των εργαζομένων της. Μ' αυτόν τον τρόπο η εταιρεία είναι

---

<sup>30</sup> Ένας τέτοιος φορέας είναι και το Π.ΙΝ.ΕΠ. (Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης) Θεσσαλίας που διοργανώνει επιμορφωτικά σεμινάρια σχετικά με τη Δημόσια Διοίκηση για δημοσίους υπαλλήλους και υπαλλήλους των ΟΤΑ.

<sup>31</sup> Στην αγγλική γλώσσα ο όρος είναι γνωστός ως APEL: Accreditation of Prior and Experiential Learning.

κοινωνικά υπεύθυνη τόσο στους υπαλλήλους της όσο και στα μελλοντικά στελέχη της, αφού δεν υποτιμά ούτε τους μεν ούτε τους δε.

Κάθε οργανισμός, λοιπόν, που αναγνωρίζει ότι οι άνθρωποι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία και την κερδοφορία του, δίνει μεγάλη σημασία στον τρόπο επιλογής του προσωπικού του. Και για να διασφαλίσει ότι τα σωστά άτομα προσλαμβάνονται για τη σωστή θέση, πρέπει να προβεί σε ορισμένες ενέργειες οι οποίες, μέσα από διεθνείς πρακτικές, έχουν αναδειχθεί ως αναγκαίες και έχουν ως εξής:

- *Ο οργανισμός πρέπει να επιλέξει το νέο του προσωπικό μέσα από μια μεγάλη βάση υποψηφίων.*

Υπάρχουν σαφώς επιχειρήσεις που θεωρούν μια τέτοια ενέργεια ως μη αναγκαίο κόστος, αλλά όμως τα οφέλη υπερτερούν. Για παράδειγμα, οι ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες τονίζουν ότι η επιλογή του προσωπικού τους συνδέεται άμεσα με την επιτυχία τους και με προθυμία αυξάνουν τους οικονομικούς και άλλους πόρους που απαιτούνται για μια πιο αποτελεσματική διαδικασία επιλογής.

- *Ο οργανισμός πρέπει να είναι ξεκάθαρος για το ποιες ικανότητες και χαρακτηριστικά των υποψηφίων έχουν μεγαλύτερη σημασία.*

Το να πει μια εταιρεία ότι προσπαθεί να βρει «καλούς υποψηφίους» δεν την βοηθά ιδιαίτερα. Πρέπει να ορίσει συγκεκριμένα ποια είναι τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που κάνουν έναν «καλό υποψήφιο». Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν εν μέρει ν' αξιολογηθούν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης με τις κατάλληλες ερωτήσεις. Η προσαρμοστικότητα π.χ. του υποψηφίου μπορεί να σκιαγραφηθεί με την ερώτηση: «αναφέρατε μια περίπτωση όπου έπρεπε να συνεργαστείτε μ' ένα δύσκολο συνεργάτη. Πώς χειριστήκατε τη συνεργασία σας;», ενώ ο βαθμός ανάληψης πρωτοβουλιών από τον υποψήφιο με την ερώτηση: «αναφέρατε μια περίπτωση όπου ένας συνεργάτης σας απέτυχε να ολοκληρώσει το δικό του μέρος από ένα κοινό έργο. Τι κάνατε γι' αυτό;».

- *Οι ικανότητες και οι δεξιότητες βάσει των οποίων θα γίνει η πρόσληψη πρέπει να έχουν μελετηθεί με προσοχή.*

Είναι αναγκαία συνθήκη επιτυχίας οι ικανότητες και οι δεξιότητες των υποψηφίων να συμφωνούν με τις απαιτήσεις της θέσης που θα καλυφθεί αλλά ταυτόχρονα και με την προσέγγιση που ακολουθεί ο οργανισμός ως προς την αγορά.



- *Οι οργανισμοί πρέπει πρώτα να διαχωρίζουν τους υποψήφιους ως προς τα χαρακτηριστικά που είναι δύσκολο ν' αλλάξουν με την εκπαίδευση.*

Επίσης, πρέπει να δίνουν έμφαση σ' εκείνες τις ιδιότητες που διαφοροποιούν τον ένα υποψήφιο από τους άλλους. Πρόκειται για την περίπτωση όπου οι εταιρείες επιλέγουν τα μελλοντικά στελέχη τους λαμβάνοντας υπ' όψιν τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους και τις βασικές ικανότητές τους, παρά τις συγκεκριμένες τεχνικές γνώσεις και δεξιότητές τους, οι οποίες εύκολα μπορούν ν' αποκτηθούν με την κατάλληλη εκπαίδευση. Μια επιχείρηση π.χ. δεν μπορεί να προσλάβει για τη θέση του υπευθύνου Δημοσίων Σχέσεων κάποιον με δυσκολία στην επικοινωνία, εσωστρεφή, απότομο και απόλυτο στη συμπεριφορά του προς τους άλλους και με όχι και τόσο καλή εξωτερική εμφάνιση (αν και η εξωτερική εμφάνιση έχει δευτερεύουσα σημασία όταν τα υπόλοιπα στοιχεία είναι θετικά). Η πρακτική αυτή διακρίνει ιδιαίτερα τις ιαπωνικές επιχειρήσεις. Οι Ιάπωνες προσπαθούν να βρουν τα άτομα με τον κατάλληλο χαρακτήρα, τα οποία μπορούν να εκπαιδεύσουν, αντί ν' αναζητούν τον υποψήφιο με τις άριστες ικανότητες<sup>32</sup>.

Οι παραπάνω πρακτικές εφαρμόζονται, τουλάχιστον προς το παρόν, μόνο στους ιδιωτικούς οργανισμούς και δη στους μεγάλους, ενώ θα έπρεπε να ισχύουν και για τους δημόσιους όπου η ανάγκη για επιλεκτική πρόσληψη προσωπικού είναι πιο επιτακτική. Αν μάλιστα αναλογιστούμε το μορφωτικό και γενικότερο επίπεδο των μεγαλύτερων σε ηλικία και έτη προϋπηρεσίας δημοσίων υπαλλήλων, τότε αυτή η ανάγκη γίνεται ακόμα πιο άμεση.

Τι συμβαίνει, όμως, στην περίπτωση που μια ιδιωτική εταιρεία προβαίνει σε μείωση του προσωπικού της; Ποιοι είναι οι λόγοι που την οδηγούν σε μια τέτοια ενέργεια; Και η κοινωνική ευθύνη που υπάρχει όταν η επιχείρηση ακολουθεί τέτοια τακτική; Κατ' αρχήν, ο κύριος λόγος που μια εταιρεία μειώνει το ανθρώπινο δυναμικό της είναι για ν' αντιμετωπίσει τη μείωση των πωλήσεων των προϊόντων της καθώς και τη γενικότερη κρίση που υπάρχει στην αγορά. Αυτό το φαινόμενο μαζικής μείωσης προσωπικού παρατηρείται στην παγκόσμια αγορά προκειμένου ν' αντιμετωπιστούν προβλήματα στη λειτουργία των επιχειρήσεων και μάλιστα ακόμη και σε φαινομενικά υγιείς εταιρείες,

---

<sup>32</sup> Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της ιαπωνικής αυτοκινητοβιομηχανίας TOYOTA, η οποία αποτελεί πρότυπο για πολλές επιχειρήσεις παγκοσμίως και έχει αναπτύξει τη δική της φιλοσοφία και εφαρμόζει τις δικές της πρακτικές τόσο στο management όσο και στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων της.

που χρησιμοποιούν αυτό το μέτρο ως πολιτική τους<sup>33</sup>. Δε λαμβάνουν, όμως, σοβαρά υπ' όψιν τους τις παρενέργειες που δημιουργούνται από μια τέτοια κίνηση τόσο στους εργαζόμενους που χάνουν τη δουλειά τους όσο και στο ηθικό και στην απόδοση των υπαλλήλων που εξακολουθούν να εργάζονται και οι οποίοι έχουν το φόβο και το άγχος ότι ανά πάσα στιγμή μπορεί να καταλήξουν και οι ίδιοι άνεργοι. Και βέβαια, όταν ένας απολυμένος είναι νέος σε ηλικία και διαθέτει προϋπηρεσία και προσόντα, τα πράγματα είναι σχετικά εύκολα. Όταν, όμως, ένας εργαζόμενος που χάνει τη δουλειά του είναι σε πιο προχωρημένη ηλικία και δεν έχει τα απαιτούμενα προσόντα ώστε να απορροφηθεί σε άλλη εταιρεία, προκύπτουν σοβαρά οικογενειακά και κατ' επέκταση κοινωνικά προβλήματα. Και συνήθως, αυτοί που απολύονται είναι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε χειρωνακτικές εργασίες και οι οποίοι δεν έχουν τις γραμματικές γνώσεις που απαιτεί η αγορά (π.χ. πτυχίο ΑΕΙ).

Από την άλλη πλευρά, πολλές εταιρείες οδηγούνται σε μια τέτοια απόφαση αναπόφευκτα, καθώς τα οικονομικά και διοικητικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν είναι αδύνατο να επιλυθούν με άλλο τρόπο. Όμως, σίγουρα υπάρχουν και άλλες πρακτικές που μπορεί ν' ακολουθήσει ένας οργανισμός ώστε ν' αποτραπεί η μείωση του προσωπικού του και οι οποίες έχουν να κάνουν αφ' ενός με τη γενικότερη οικονομική κι εμπορική πολιτική της εταιρείας και αφ' ετέρου με τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων της. Ειδικότερα όσον αφορά στις τελευταίες, η συνετή χρήση μεθόδων και εργαλείων με στόχο την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την αποτύπωση των πραγματικών αναγκών της επιχείρησης σε θέσεις εργασίας, καθώς και η συνεχής προσπάθεια να προβλεφθούν οι εξελίξεις στη αγορά (κάτι που είναι πολύ σημαντικό για μια εταιρεία), οδηγούν σε προσωπικό κατάλληλα εκπαιδευμένο και αποδοτικό και σε καλό εργασιακό κλίμα.

Γι' αυτό, μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία όταν συναντά εμπόδια στη διαχείριση των υποθέσεών της, αντί να προβεί σε μείωση προσωπικού θα ήταν προτιμότερο να χρησιμοποιήσει δείκτες ώστε να μετρήσει την απόδοση και συνεισφορά των υπαλλήλων της. Ένας τέτοιος δείκτης είναι η συνεργασία της επιχείρησης με την ομάδα στελεχών ώστε ν' αξιολογηθεί η συνεισφορά της Δ/σης Ανθρωπίνων Πόρων, ο βαθμός κατανόησης (από το προσωπικό) του έργου της Δ/σης και ο βαθμός

---

<sup>33</sup> Είναι σχετικά πρόσφατο το παράδειγμα της εταιρείας κατασκευής αεροσκαφών Airbus και της αυτοκινητοβιομηχανίας Ford που προχώρησαν στην απόλυση πολλών χιλιάδων υπαλλήλων τους παγκοσμίως.

αποδοχής των ενεργειών της από τους εργαζόμενους. Η συνεργασία αυτή οδηγεί σε αποτύπωση των συμπερασμάτων και σε περαιτέρω συνεργασία με τη διοίκηση ώστε να σχεδιαστούν οι απαιτούμενες τροποποιήσεις στο πλάνο της Δ/σης και να επαναπροσδιοριστεί ο ρόλος της ώστε να εξασφαλίζεται πάντα η απαραίτητη ευθυγράμμιση με την εκάστοτε πραγματικότητα στον οργανισμό. Παράλληλα, με αφορμή διάφορες ενέργειες, παροχές, εκπαιδευτικά προγράμματα ή άλλες εκδηλώσεις, ζητείται η γνώμη του προσωπικού για την επιτυχία ή μη του γεγονότος, με σκοπό την άντληση χρήσιμων συμπερασμάτων.

Σ' αυτό το σημείο προκύπτει το εξής ερώτημα: με ποιους τρόπους μια επιχείρηση αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους που παρουσιάζουν μειωμένη ή, αντίστοιχα, αυξημένη απόδοση; Η απάντηση είναι ότι μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία επιβάλλεται να εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο σύστημα παρακολούθησης, διαχείρισης και αξιολόγησης της απόδοσης το οποίο, βάσει μετρήσιμων στοιχείων, θα παρέχει την κατάλληλη πληροφόρηση. Ένα τέτοιο σύστημα θέτει συγκεκριμένα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης βάσει μέτρησης ιδιοτήτων που πρέπει να εμφανίζουν οι υπάλληλοι ανάλογα με τη θέση και το αντικείμενο εργασίας τους και μετρά τις αποκλίσεις ή τις υπερβάσεις από τα επίπεδα αυτά. Επίσης, προβλέπει την επιβράβευση των εργαζομένων που υπερβαίνουν τους ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους τους με διάφορους τρόπους, αλλά και την αντιμετώπιση φαινομένων χαμηλής απόδοσης ώστε να εντοπιστούν οι αιτίες της μειωμένης επίτευξης στόχων.

Θα κλείσουμε αυτήν την παράγραφο με το ακόλουθο συμπέρασμα: μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία πρέπει πάνω απ' όλα να προωθή την ατομική ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων της μέσα από την πραγματική ομαδική συνεργασία. Όλο και συχνότερα οι managers και οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με σύνθετες συνθήκες που για να τις χειριστούν αποτελεσματικά πρέπει να συνεργαστούν με άλλους<sup>34</sup>. Ο χώρος εργασίας του μέλλοντος, περισσότερο από κάθε άλλη φορά στο παρελθόν, θα απαιτεί από τους διοικητές και τους διευθυντές να στηρίζονται στους συναδέλφους και τους υφιστάμενούς τους για να κερδίσουν αναγνώριση, βραβεία και θετική αξιολόγηση. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι του 21<sup>ου</sup> αιώνα ίσως να χρειάζεται ν' αναθεωρούν

---

<sup>34</sup> Σχεδόν όλες οι Δημόσιες Υπηρεσίες υπογράφουν συμβάσεις με ιδιωτικές επιχειρήσεις για εργασίες που πρέπει να γίνουν σύντομα και αποτελεσματικά (από καθαρισμό κτιρίων ως ανάθεση μελέτης και διεκπεραίωσης συγκεκριμένων έργων).

περιοδικά την καριέρα τους, αφήνοντας τον τομέα της εξειδίκευσής τους και μετακινούμενοι προς ένα νέο χώρο, καθώς θα αναγκάζονται ν' αναπτύσσουν νέες ικανότητες. Παρόλο που τα τελευταία χρόνια τονίζεται ξεκάθαρα η ανάγκη για στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Strategic Human Resources Management), οι περισσότεροι διευθυντές ανθρωπίνων πόρων (HR managers) παραμένουν προσκολλημένοι στο διοικητικό κομμάτι του ρόλου τους και λίγοι είναι αυτοί που δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη ταλέντων μέσα στην εταιρεία τους<sup>35</sup>. Ειδικά στους δημόσιους οργανισμούς το τμήμα Προσωπικού έχει ως αντικείμενο ασχολίας του τις άδειες των υπαλλήλων, τις μεταθέσεις, μετατάξεις ή αποσπάσεις τους, την εκπαίδευσή τους μέσα από σεμινάρια, τη διενέργεια της (τυπικής) αξιολόγησής τους από τους προϊστάμενούς τους μια φορά ετησίως και την επιβολή ποινών αν οι υπάλληλοι υποπέσουν σε πειθαρχικό παράπτωμα (που συνήθως αφορά κατάχρηση δημοσίου χρήματος). Σε κανένα σημείο του οργανογράμματος μιας δημόσιας υπηρεσίας (εκτός βέβαια από εξαιρέσεις όπως είναι μερικοί Δήμοι και Περιφέρειες) δεν υπάρχει η έννοια «ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού» ή «ανάπτυξη νέων ικανοτήτων», για τον απλό λόγο ότι όλα λειτουργούν βάσει συγκεκριμένων διατάξεων κι εγκυκλίων.

## 16. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Πρέπει να θεωρηθεί αυτονόητο, τουλάχιστον σε θεωρητικό επίπεδο, ότι μια κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία εφαρμόζει πρακτικές διοίκησης ολικής ποιότητας. Ποιος είναι, όμως, ο ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (στο εξής ΔΟΠ);

*Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) είναι μια διοικητική φιλοσοφία επικεντρωμένη στον πελάτη η οποία προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς τις επιχειρησιακές διαδικασίες χρησιμοποιώντας αναλυτικά εργαλεία και ομαδική εργασία με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων<sup>36</sup>.*

---

<sup>35</sup> Η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνεται και από τα συμπεράσματα της έρευνας Labourforce 2000 κατά την οποία μόνο ένας στους τρεις υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού δήλωσε ότι δίνει προτεραιότητα στη βελτίωση της ποιότητας του προσωπικού της εταιρείας του ή αξιολόγησε την εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπων ως κεντρικό άξονα της λειτουργίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

<sup>36</sup> Υπάρχουν αρκετά μοντέλα ΔΟΠ από τα οποία συχνότερα χρησιμοποιούνται το EFQM, το Spreyer, το Malcom Baldrige και το ISO 9000.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας είναι σήμερα ίσως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης των οργανώσεων. Η ΔΟΠ αποτελεί μια συστηματική και συντονισμένη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των παραγομένων προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που προάγουν και διασφαλίζουν την ποιότητα και για την εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ απαιτείται αυτοέλεγχος, αυτονομία και δημιουργικότητα τα οποία αναπτύσσονται σε περιβάλλον συνεργασίας κι όχι υποταγής. Βασική επίσης προϋπόθεση είναι η ριζική αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και κυρίως η ανάπτυξη ηγεσίας και διοίκησης που προωθεί την αφοσίωση και δέσμευση των υπαλλήλων.

Γίνεται, έτσι, αντιληπτό ότι το σύστημα ΔΟΠ είναι καθαρά ανθρωποκεντρικό: στοχεύει στη συνεχή εξέλιξη και βελτίωση του τελικού προϊόντος (που σ' αυτήν την περίπτωση είναι οι σωστές και γρήγορες υπηρεσίες προς το κοινό) μέσα από την αποτελεσματική αξιοποίηση και ανάπτυξη των δυνατοτήτων και γνώσεων του ανθρώπινου παράγοντα του οργανισμού. Η ΔΟΠ, χωρίς φυσικά να απαξιώνει τη σημασία της τεχνολογίας, αναδεικνύει το ανθρώπινο δυναμικό ως το πλέον βασικό στοιχείο της. Η επιτυχία της όμως προϋποθέτει την ύπαρξη ενός άριστα εκπαιδευμένου και καταρτισμένου προσωπικού που θα ενθαρρύνεται να συμμετέχει στην προσπάθεια του οργανισμού για συνεχή βελτίωση, ώστε η διοίκηση ν' ανταποκρίνεται στις νέες προκλήσεις της εποχής. Άρα, ΔΟΠ και δια βίου εκπαίδευση είναι έννοιες αλληλένδετες και αλληλοσυσχετιζόμενες. Δηλαδή:

Διαρκής μάθηση => διαρκής βελτίωση => ποιότητα.
---

Το γεγονός ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι, όπως αναφέρθηκε, ανθρωποκεντρική, συνηγορεί στην άποψη ότι οι αρχές της υποστηρίζονται και αναδεικνύονται μέσω της ανάπτυξης της «οργάνωσης που μαθαίνει». Η μετάβαση από μια παραδοσιακή αντίληψη διοίκησης σε μια νέα φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης μέσω της διαρκούς μάθησης όλων των μελών του οργανισμού, συμπεριλαμβάνει ολόκληρο τον οργανισμό και όλα τα μέλη είναι συνυπεύθυνα για την ποιότητά του. Γίνεται σαφές ότι η επιχείρηση και ο οργανισμός που εφαρμόζει την ολική ποιότητα εφαρμόζει και πρακτικές που προωθούν την ΕΚΕ.

## 17. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Εταιρική Διακυβέρνηση.

Στις προηγούμενες παραγράφους αναφέρθηκε η έννοια της «εταιρικής διακυβέρνησης» η οποία ορίζεται ως μια δέσμη σχέσεων μεταξύ της διοίκησης της εταιρείας, του διοικητικού συμβουλίου, των μετόχων και άλλων ενδιαφερομένων μερών. Η εταιρική διακυβέρνηση παρέχει επίσης τη δομή μέσω της οποίας καθορίζονται οι στόχοι της εταιρείας και τα μέσα για την επίτευξη αυτών των στόχων καθώς και η παρακολούθηση της επίδοσης της επιχείρησης.

Πολύ συχνά, εγείρονται σημαντικά ερωτήματα σχετικά με τη δυνατότητα προστασίας των συμφερόντων των μετόχων, ιδιαίτερα των μικρομετόχων, και των πιστωτών. Κάτω από την πίεση της κατάρρευσης πολλών μεγάλων εταιρειών, οι εποπτικές αρχές των κεφαλαιαγορών σχεδόν όλων των χωρών έχουν σχεδιάσει συστήματα αντιμετώπισης κι επίλυσης των προβλημάτων που σχετίζονται με την προστασία των συμφερόντων των μετόχων και των πιστωτών των εισηγμένων στο χρηματιστήριο εταιρειών.

Αυτά τα συστήματα, γνωστά και ως *συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης*, έχουν ως βασικό στόχο τη διασφάλιση της διαφανούς, χρηστής και αποτελεσματικής διοίκησης που μεγιστοποιεί την οικονομική αξία της επιχείρησης, προστατεύοντας ταυτόχρονα τα συμφέροντα όλων των μετόχων και πιστωτών.

Πριν αναλύσουμε την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης και τη σχέση της με την ΕΚΕ, θα πρέπει ν' αναφέρουμε ότι οι τυπολογίες των ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων σε συνάρτηση με την ΕΚΕ είναι οι εξής πέντε<sup>37</sup>:

1. *η μη ευαίσθητοποιημένη επιχείρηση*, που αρκείται στην απλή συμμόρφωση με τους νόμους,
2. *η φιλόνητος επιχείρηση*, που ενεργεί με γνώμονα τις ηθικές αξίες,
3. *ο αποσπασματικός χορηγός*, που επιδιώκει να διαμορφώσει ένα καλό εταιρικό όνομα χωρίς να συνδυάζει την ΕΚΕ με τη γενικότερη εταιρική στρατηγική,
4. *ο συνεπής χορηγός*, που επιδιώκει να συμβάλει στη βελτίωση του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος και

---

<sup>37</sup> Οι τυπολογίες αυτές είναι αποτέλεσμα έρευνας που πραγματοποίησε το Πάντειο Πανεπιστήμιο το 2001 για την ΕΚΕ στην Ελλάδα.

5. η επιχείρηση «ενεργός πολίτης», που θέτει την ΕΚΕ στην καρδιά της εταιρικής φιλοσοφίας.

Είναι αυτονόητο ότι η εταιρεία «ενεργός πολίτης» αποτελεί σήμερα το ζητούμενο.

Με απλά λόγια, ο όρος **εταιρική διακυβέρνηση** αναφέρεται στο πλαίσιο που καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των τριών πυλώνων της σύγχρονης επιχείρησης, δηλαδή των μετόχων, των διευθυντικών στελεχών (management) και του διοικητικού συμβουλίου. Η ρύθμιση των δικαιωμάτων αλλά και των υποχρεώσεων των τριών αυτών πλευρών αποτελεί αντικείμενο συστηματικού προβληματισμού σε όλες τις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Και ενώ διαφορετικές χώρες έχουν υιοθετήσει διαφορετικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης, είναι βέβαιο πως η έλλειψη ενός συγκροτημένου και εφαρμόσιμου πλαισίου που να ρυθμίζει την εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί ασυγχώρητη παράλειψη του νομοθέτη.

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι, ή θα έπρεπε να είναι, μέρος της «επιχειρησιακής ηθικής» (business ethics), παρόλο που, στην πραγματικότητα, εκφράζεται με όρους που σχετίζονται με τους ρόλους και τις ευθύνες του διοικητικού συμβουλίου σε μια εταιρεία ή σ' έναν όμιλο επιχειρήσεων. Θέματα αμοιβών ή αποζημιώσεων, ειδικά σε εταιρείες που σύμφωνα με τον Τύπο έχουν στο Δ.Σ. τους «πλούσιους υποστηρικτές» (δηλ. άτομα με μεγάλη οικονομική επιφάνεια και γνωστά στο κοινωνικό σύνολο)<sup>38</sup>, εμπλέκουν ηθικά ζητήματα όπως είναι η απληστία και το προσωπικό συμφέρον. Οι οργανισμοί που καταδεικνύουν μεγαλύτερο καταμερισμό των κερδών στο εσωτερικό τους περιβάλλον είναι πιθανότερο να παρουσιάζουν αξίες όπως η δικαιοσύνη (αμεροληψία) καθώς και υψηλότερα ηθικά πρότυπα.

Στην Ελλάδα η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης δυστυχώς δεν είναι ευρέως διαδεδομένη. Σε αυτό συνέτεινε το γεγονός ότι για την μέση ελληνική επιχείρηση οι μέτοχοι, το management, και το διοικητικό συμβούλιο είναι ένα και το αυτό, με συνέπεια η ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ των τριών πλευρών να καθίσταται προβληματική. Η ωρίμανση της κεφαλαιαγοράς τα τελευταία χρόνια οδήγησε στην μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση του νομοθέτη αλλά και της αγοράς γύρω από τα ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης, όμως ο προβληματισμός αυτός έχει οδηγήσει μόνο στην εκπόνηση κάποιων σωστών συστάσεων από την

---

<sup>38</sup> Στην αγγλική γλώσσα τα συγκεκριμένα άτομα χαρακτηρίζονται με τον όρο "fat cats".

αρμόδια υποεπιτροπή της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, καθώς και στη λήψη λίγων αποσπασματικών μέτρων, που σε καμία περίπτωση δεν αντιμετωπίζουν το θέμα συνολικά.

Για τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο επιχειρήσεις, η υιοθέτηση αυστηρών κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης είναι περίπου μονόδρομος, όχι διότι αυτό απαιτείται από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο, αλλά επειδή αργά ή γρήγορα η ίδια η αγορά θα ανταμείψει εκείνες τις εταιρείες, που θα ρυθμίζουν με το βέλτιστο τρόπο τις σχέσεις μεταξύ μετόχων, management, και διοικητικού συμβουλίου. Πρακτικές όπως η ανάδειξη του διοικητικού συμβουλίου σε κύριο πόλο λήψης αποφάσεων που αφορούν τη στρατηγική της επιχείρησης και ο διορισμός ανεξάρτητων, μη εκτελεστικών μελών στο διοικητικό συμβούλιο θα αποτελούν ολοένα και πιο πολύ αντικείμενο διαφοροποίησης μεταξύ των εισηγμένων επιχειρήσεων<sup>39</sup>.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις τα συμφέροντα των μεγαλομετόχων, των μικρομετόχων, των διευθυντικών στελεχών και των πιστωτών δεν ταυτίζονται πάντα. Αντιθέτως, εκδηλώνονται συχνά συγκρούσεις συμφερόντων ανάμεσα στις παραπάνω ομάδες με επιπτώσεις στη λειτουργία της εταιρείας που μπορεί να οδηγήσουν ακόμη και στην κατάρρευσή της. Τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης επιδιώκουν να περιορίσουν τα προβλήματα που προκύπτουν, όμως είναι αδύνατο να τα εξαλείψουν. Τα τελευταία 14 χρόνια, υπό την πίεση δυσμενών επιχειρηματικών εξελίξεων στη Βρετανία και σε άλλες χώρες, άρχισε από τη Βρετανία μια πρωτοβουλία μεταρρύθμισης του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης των βρετανικών επιχειρήσεων, η οποία εξαπλώθηκε σύντομα σε πολλές χώρες σε όλον τον κόσμο. Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι οι μεταρρυθμίσεις επιδρούν θετικά στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα, οι σχετικές μεταρρυθμίσεις θεσπίστηκαν με το Νόμο 3016 ο οποίος, ως πρώτη προσπάθεια μεταρρύθμισης του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης στη χώρα μας, αποτελεί πολύ θετική εξέλιξη που μεσομακροπρόθεσμα θωρακίζει το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της κεφαλαιαγοράς. Στο μέλλον, ο νόμος αυτός μπορεί να εμπλουτιστεί με διατάξεις που προστατεύουν ακόμα περισσότερο τα συμφέροντα των μικρομετόχων.

---

<sup>39</sup> Πρόσφατη έρευνα της εταιρείας McKinsey κατέδειξε ότι οι ξένοι θεσμικοί επενδυτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ένα premium, που ξεπερνά το 20%, για εταιρείες με σωστές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης.



Η βελτίωση των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης αφορά όμως εξ' ίσου και τις μη εισηγμένες εταιρείες. Η συμμετοχή εταιρειών venture capital στο μετοχικό κεφάλαιο μη εισηγμένων επιχειρήσεων είναι συνήθως το πρώτο βήμα προκειμένου οι εταιρείες αυτές να εξοικειωθούν με τις σύγχρονες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης και να προετοιμασθούν για τις υποχρεώσεις τους όταν θα διαβούν το κατώφλι της κεφαλαιαγοράς.

Η εταιρική διακυβέρνηση όχι μόνο έχει σχέση αλλά είναι και προϋπόθεση για την κοινωνική ευθύνη. Πώς η ΕΚΕ προάγει τους στόχους για οικονομικά κέρδη, οικονομική ανάπτυξη και δημιουργία πόρων και περιουσίας μιας επιχείρησης; Τα σημεία έναρξης πρέπει να είναι η σωστή εταιρική διακυβέρνηση και η οικονομική διαφάνεια. Η σωστή διακυβέρνηση είναι βασικό «συστατικό», διότι χωρίς αυτό η εταιρεία στερείται του οράματος, της ηγεσίας και της υπευθυνότητας ν' αναπτύξει διαρκές κέρδος με τρόπο που να λαμβάνει σωστά υπ' όψιν τις ανάγκες όλων των μελών του οργανισμού. Η εταιρική διακυβέρνηση πρέπει να διαβεβαιώνει ότι η εταιρεία έχει τα μέσα που απαιτούνται ώστε να συμμορφώνεται με τους ανάλογους νόμους και κανονισμούς.

Από τα παραπάνω είναι εύκολο να συμπεράνουμε ότι μια εταιρεία που λειτουργεί σωστά ως προς την εταιρική διακυβέρνηση γνωρίζει πώς πρέπει να εφαρμόζει και τις πρακτικές της ΕΚΕ: εφόσον στο εσωτερικό της όλα λειτουργούν όπως πρέπει, η υιοθέτηση και άσκηση πολιτικών ΕΚΕ είναι μέσα στις άμεσες προτεραιότητές της.

Τι γίνεται, όμως, με τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα; Κατά πόσο είναι εφικτή η εφαρμογή συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης τη στιγμή που, όπως είναι γνωστό σε όλους, οι διοικήσεις τους αλλάζουν με βάση κομματικά κριτήρια; Σε έναν αμιγώς δημόσιο οργανισμό (π.χ. Δ.Ο.Υ., Ι.Κ.Α., Ο.Γ.Α., δημόσια νοσοκομεία, κλπ.) δεν υπάρχουν μέτοχοι, το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται και από μέλη που διορίζονται από την εκάστοτε κυβέρνηση και τα οποία συχνά δεν έχουν καμία σχέση με το αντικείμενο του οργανισμού και οι διοικητές τοποθετούνται στις ανάλογες θέσεις πάλι με βάση το κόμμα που έχει κερδίσει τις εκλογές και βέβαια με βάση τις προσωπικές γνωριμίες υπουργών, βουλευτών και κομματικών στελεχών.

Υπό αυτές, όμως, τις συνθήκες ούτε ο οργανισμός μπορεί να λειτουργήσει όπως πρέπει αλλά ούτε και η εξυπηρέτηση και η διασφάλιση των συμφερόντων των πολιτών γίνεται αποτελεσματικά. Κι

αυτό γιατί, δυστυχώς, παρατηρούνται παρατυπίες στον τρόπο διοίκησης προκειμένου να εξυπηρετηθούν προσωπικά συμφέροντα: όλοι έχουμε ακούσει περιπτώσεις όπου διοικητές και μέλη διοικητικών συμβουλίων εκμεταλλεύονται τη θέση τους και τη δημόσια περιουσία προς όφελος τόσο των ίδιων όσο και ατόμων του οικογενειακού και φιλικού τους περιγυρού, με αποτέλεσμα ο δημόσιος τομέας αντί να εξελίσσεται να μένει πίσω, να μην είναι ανταγωνιστικός και, το χειρότερο, ν' αποτελεί ένα σίγουρο «καταφύγιο» των υπαλλήλων χωρίς να τους δίνει κίνητρα να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους και ν' ανελιχθούν. Έτσι η διαφάνεια τείνει να γίνει εξαίρεση και ο κανόνας είναι η ικανοποίηση συμφερόντων που δε συνάδουν με το δημόσιο συμφέρον. Όλα αυτά μεγαλώνουν τη δυσπιστία των πολιτών απέναντι στους δημόσιους οργανισμούς σχηματίζοντας ένα φαύλο κύκλο στο σύστημα των δημοσίων υπηρεσιών.

## 18. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Δημόσιος Τομέας.

Η βασικότερη προϋπόθεση για την προώθηση της ΕΚΕ στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα είναι η **αλλαγή της νοοτροπίας** των δημοσίων υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. και Δ.Ε.Κ.Ο. ώστε να επιδιώκουν **συνειδητά** την εξυπηρέτηση των καταναλωτών-πολιτών. Για να γίνει αυτή η αλλαγή, είναι αναγκαίο να υπάρχουν διαδικασίες ενημέρωσης και πρόσβασης για τον πολίτη, διαδικασίες υποβολής και προσεκτικής εξέτασης παραπόνων των πολιτών και ισορροπημένη διατύπωση των Γενικών Όρων των Συναλλαγών σε όλες τις δημόσιες επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες.

Στη χώρα μας ένα μεγάλο μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας, κυρίως σε ό,τι αφορά υπηρεσίες και αγαθά κοινωφελούς χαρακτήρα (ενέργεια, υγεία, μεταφορές), ασκείται από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Αποτέλεσμα αυτού είναι και το γεγονός ότι ο μεγαλύτερος εργοδότης στην Ελλάδα είναι το Δημόσιο στην ευρύτερή του έννοια. Οι Δ.Ε.Κ.Ο. αναπτύσσουν δραστηριότητες σε όλη την ελληνική επικράτεια και συναλλάσσονται με το σύνολο του ελληνικού πληθυσμού, γεγονός που τους καθιστά σημαντικούς φορείς άσκησης κοινωνικής πολιτικής τόσο σε τοπικό όσο και σε εθνικό επίπεδο. Αντίστοιχα το Δημόσιο και ο ευρύτερος δημόσιος τομέας είναι και ο κύριος χρήστης αλλά και διαχειριστής φυσικών πόρων που συνεπάγεται και μεγάλες περιβαλλοντικές ευθύνες. Τέλος, εξαιτίας της διασποράς τους σε όλη τη

χώρα όσο και εξαιτίας της μαζικότητας της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, οι δημόσιες υπηρεσίες και οι Δ.Ε.Κ.Ο. πρέπει να πρωτοστατήσουν στην εφαρμογή της ΕΚΕ.

Πέραν αυτών, ο δημόσιος τομέας μπορεί να συμβάλει με τη μαζικότητα των αγορών του στην ανάπτυξη και διάδοση της ΕΚΕ<sup>40</sup>. Η ΕΚΕ σε κάθε περίπτωση αφορά τόσο τις ιδιωτικές όσο και τις κάθε μορφής δημόσιες επιχειρήσεις, οι οποίες όχι μόνο δεν απαλλάσσονται λόγω του δημόσιου χαρακτήρα τους να λειτουργούν ως κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνοι φορείς επιχειρηματικής δραστηριότητας, αλλά αντιθέτως λόγω του κοινωφελούς σκοπού τους (που είναι η εξυπηρέτηση του πολίτη) επιβάλλεται να αποτελέσουν πρότυπα καλής πρακτικής στον τομέα της ΕΚΕ.

Για το λόγο αυτό, ο δημόσιος τομέας θα πρέπει ν' αναπτύξει ολοκληρωμένους μηχανισμούς σχεδιασμού, εκτέλεσης, παρακολούθησης και πληροφόρησης της ΕΚΕ προκειμένου να εφαρμοστεί ολοκληρωμένα και στο σύνολο των φορέων του. Αντίστοιχα κρίνεται αναγκαία η συμμετοχή των δημόσιων οργανισμών σε δίκτυα για την ΕΚΕ απ' όπου θα μπορούν ν' αντλήσουν εμπειρία και καλές πρακτικές από τον πιο εύελκτο ιδιωτικό τομέα. Ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΕΚΕ στις Δ.Ε.Κ.Ο., λόγω του μεγέθους και της διασποράς τους, κρίνεται και η εφαρμογή διεθνών προτύπων για την ΕΚΕ και το περιβάλλον.

Ιδιαίτερα στην Ελλάδα, είναι ευρύτερα γνωστό ότι η πρακτική στο δημόσιο τομέα είναι αρκετά αντιφατική αφού βρισκόμαστε ακόμη σε στάδιο μετεξέλιξης της αγοράς από την παρελθούσα μονοπωλιακή και προνομιακή υπέρ των δημοσίων επιχειρήσεων κατάσταση σε συνθήκες ελεύθερης αγοράς, όπου αναπτύσσεται ο ανταγωνισμός με αποτέλεσμα και οι εταιρείες του ευρύτερου δημόσιου τομέα να εκτίθενται στις ίδιες συνθήκες με αυτές των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό αναδεικνύεται ως επιτακτική ανάγκη η προσαρμογή και των δημοσίων επιχειρήσεων στις νέες συνθήκες και η γρήγορη ανταπόκρισή τους στα θέματα που θέτει ο προβληματισμός για την ανάπτυξη της ΕΚΕ ώστε αφ' ενός να επιβεβαιώσουν και έμπρακτα το χαρακτήρα τους ως επιχειρήσεις κοινωφελούς χαρακτήρα και αφ' ετέρου ν' αντιμετωπίσουν

---

<sup>40</sup> Σύμφωνα με τις νέες οδηγίες που υιοθέτησε το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, ο δημόσιος τομέας, οι Δ.Ε.Κ.Ο. και η Τοπική Αυτοδιοίκηση μπορούν να θέτουν κοινωνικά και περιβαλλοντικά κριτήρια στις δημόσιες προκηρύξεις.

αποτελεσματικότερα τις νέες συνθήκες λειτουργίας του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντός τους.

## 19. Ενίσχυση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Ελλάδα.

Κάθε συζήτηση για ανάληψη πρωτοβουλιών σε εθνικό επίπεδο θα πρέπει πρωτίστως να λάβει υπ' όψιν της τα βασικά χαρακτηριστικά του πεδίου αναφοράς της ΕΚΕ στον ελληνικό χώρο.

**Κατ' αρχήν**, η Ελλάδα, ως αναπτυσσόμενη χώρα και μέλος της Ε.Ε. έχει ιδιαίτερα εξειδικευμένη νομοθεσία τόσο για τα εργασιακά όσο και για τα περιβαλλοντικά ζητήματα και διέπεται σε σημαντικό βαθμό από την κοινοτική νομοθεσία. Σύμφωνα με τα δεδομένα αυτά θα μπορούσε κανείς να πει ότι το αίτημα που τίθεται σε αναπτυσσόμενες χώρες για τήρηση προτύπων υψηλότερων από αυτά που απαιτεί ο νομοθέτης δεν είναι τόσο επιτακτικό στην Ελλάδα όπως σε άλλες χώρες. Παρόλο που υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για το είδος δράσεων που διαφοροποιούν τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία από την έννοια της ΕΚΕ, είναι γεγονός ότι για τη χώρα μας δεν τίθεται θέμα νομοθετικών κενών αλλά κυρίως αποτελεσματικής εφαρμογής της ισχύουσας νομοθεσίας. Σε τομείς όπως π.χ. η υγιεινή και η ασφάλεια στους χώρους εργασίας ή η προστασία από τη θαλάσσια ρύπανση, το βασικότερο ζητούμενο δεν είναι η δημιουργία, από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, υψηλότερων προτύπων προστασίας αλλά η συνέπεια με όσα προβλέπονται από τη νομοθεσία.

**Δεύτερο δεδομένο** είναι ότι και στην Ελλάδα χρειάζεται ν' αναπτυχθεί περισσότερο η ενημέρωση, ο διάλογος και η έρευνα για τα θέματα της ΕΚΕ, τα οποία δεν έχουν ακόμα γίνει συνειδητά αντικείμενο συστηματικής ενημέρωσης, κοινωνικού και πολιτικού διαλόγου και, εν τέλει, δεν έχουν γίνει κτήμα της πλειοψηφίας του επιχειρηματικού κόσμου και του κοινωνικού συνόλου. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να δοθεί έμφαση από τους κοινωνικούς κι επιστημονικούς φορείς στην ανάπτυξη ευρύτερου δημόσιου προβληματισμού για το θέμα και την έρευνα τόσο των ακολουθούμενων από ελληνικές εταιρείες πολιτικών ΕΚΕ όσο και των τομέων εκείνων όπου υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη δημιουργίας και υλοποίησης τέτοιων πολιτικών.

**Τρίτον**, πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν το μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων και οργανισμών. Η συζήτηση για την ΕΚΕ σε διεθνή φόρουμ

αφορά συνήθως επιχειρήσεις πολύ μεγαλύτερες των ελληνικών κι έτσι τα μέτρα που προτείνονται δεν είναι κατ' ανάγκη εφαρμόσιμα στην ελληνική πραγματικότητα ή, αν τελικά εφαρμοστούν, δε θα έχουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, γιατί οι περισσότερες επιχειρήσεις δε θα μπορούν να τα ακολουθήσουν.

**Τέταρτον**, πρέπει να γίνει σαφές ότι η ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τις εταιρείες στο πλαίσιο της έννοιας της ΕΚΕ δεν μπορεί και δεν πρέπει σε καμιά περίπτωση να θεωρείται ότι υποκαθιστά το ρόλο του Κράτους και των αρμοδίων φορέων. Θέματα όπως, για παράδειγμα, η προστασία του περιβάλλοντος και του καταναλωτή ανήκουν κατ' εξοχήν στη νομοθετική και ελεγκτική αρμοδιότητα της Πολιτείας και η όλη συζήτηση για την ΕΚΕ γίνεται με σκοπό την περαιτέρω βελτίωση της κατάστασης και με κανέναν τρόπο δεν πρέπει να οδηγήσει σε σύγχυση ρόλων με αρνητικές συνέπειες.

**Πέμπτον**, στη χώρα μας, εκτός από το μικρό βαθμό ανάπτυξης συνείδησης ΕΚΕ, υπάρχει αντίστοιχα πρόβλημα ελλιπούς ανάπτυξης κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς πολλών καταναλωτών. Η κοινωνική ευθύνη των καταναλωτών είναι, υπό μια έννοια, η άλλη πλευρά του νομίσματος της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων. Η αύξηση της ευαισθητοποίησης των πολιτών-καταναλωτών έτσι ώστε π.χ. να είναι διατεθειμένοι να στηρίξουν ένα λίγο πιο ακριβό αλλά περιβαλλοντικά αβλαβές καταναλωτικό προϊόν θα αποτελέσει ένα μοχλό ενίσχυσης της κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς των επιχειρήσεων.

**Έκτον**, πρέπει να τονιστεί η ανάγκη για ενίσχυση και προώθηση του διαλόγου σε τοπικό, κλαδικό και διεπιχειρησιακό επίπεδο. Η ανάπτυξη κατάλληλης παιδείας είναι σημαντική προϋπόθεση για το σκοπό αυτό. Οι τοπικές κοινωνίες, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και οι άλλοι φορείς και οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο, δεν είναι συνηθισμένες στο διάλογο για τα τοπικά ζητήματα και τις περισσότερες φορές τα θέματα που τίθενται σε διάλογο εξετάζονται αποσπασματικά και κατά περίπτωση για ν' αντιμετωπιστούν μεμονωμένα ζητήματα. Η έλλειψη διαύλων πληροφόρησης και οργανωμένων δομών κοινωνικού διαλόγου μεταξύ των δραστηριοποιούμενων σε μια τοπική κοινωνία είναι ένα ιδιαίτερο ζήτημα που πρέπει ν' αντιμετωπιστεί προκειμένου να διευρυνθεί η εφαρμογή της ΕΚΕ.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι και στο διεθνές αλλά και στο ευρωπαϊκό επίπεδο, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη συνεργασία και τη συνέργια των ενδιαφερομένων μερών (partnership building) δεδομένου ότι η αποτελεσματική δράση για την αντιμετώπιση θεμάτων κοινωνικής και περιβαλλοντικής σημασίας είναι δυνατή περισσότερο μέσω συνεργασιών και λιγότερο με αποσπασματικές και μεμονωμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη της συμμετοχικότητας και της συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα (τοπικό, περιφερειακό, κλαδικό και διεπιχειρησιακό) πρέπει να θεωρείται σημαντική προϋπόθεση για την προώθηση της ΕΚΕ.

Με τα παραπάνω δεδομένα και έχοντας πάντα υπ' όψιν ότι η ΕΚΕ είναι πάνω απ' όλα εθελοντική (αλλιώς δεν είναι κοινωνική ευθύνη), τα προτεινόμενα μέτρα για την ενίσχυση της ΕΚΕ στην Ελλάδα που θα αναφέρουμε αμέσως παρακάτω θα πρέπει να γίνουν σε συνεννόηση και με τη συμφωνία των επιχειρήσεων στις οποίες αφορούν<sup>41</sup>:

α. Θα πρέπει να αρθούν τα υφιστάμενα αντι-κίνητρα στην άσκηση πολιτικών ΕΚΕ. Τα αντι-κίνητρα αυτά αφορούν τόσο στη νομοθεσία όσο και στην πρακτική της δημόσιας διοίκησης, κεντρικής και περιφερειακής.

Για παράδειγμα, στο νομοθετικό επίπεδο, είναι γνωστό ότι η φορολογική νομοθεσία δημιουργεί διαδικασίες και επιβαρύνει οικονομικά τις δωρεές. Φυσικά, η πρόταση αυτή δε σημαίνει ότι δε θα πρέπει να υπάρχουν οι μηχανισμοί ελέγχου που να διασφαλίζουν ότι οι δωρεές και οι άλλες εκδηλώσεις κοινωνικής προσφοράς δεν υποκρύπτουν στην πραγματικότητα μεθοδεύσεις φοροδιαφυγής, αλλά το υφιστάμενο καθεστώς από τη μια πλευρά μειώνει το όφελος για τους αποδέκτες και από την άλλη δεν είναι σε θέση να εντοπίσει πρακτικά τους σχετικούς τρόπους φοροδιαφυγής.

Σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής τα πράγματα είναι πιο προβληματικά. Οι κρίσιμες, για το θέμα της ΕΚΕ, δημόσιες υπηρεσίες δε διαθέτουν την αναγκαία εξοικείωση με σχετικές πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις. Παράλληλα, και οι δήμοι θα πρέπει να διευκολύνουν τις ιδιωτικές εταιρείες στην υλοποίηση τέτοιων μέτρων, με σκοπό την κοινωνική προσφορά.

---

<sup>41</sup> Τα μέτρα αυτά προτείνονται από την Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (ΟΚΕ) της ΕΕ, η οποία ανέλαβε την έκδοση Γνώμης σχετικά με την «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», με βάση το άρθρο 4 του Νόμου 2232/1994, σύμφωνα με το οποίο «η ΟΚΕ μπορεί με δική της πρωτοβουλία να εκφράζει γνώμη και για άλλα θέματα κοινωνικοοικονομικής πολιτικής». Μέσα στο πλαίσιο της δυνατότητας αυτής, η ΟΚΕ της Ελλάδας διατύπωσε το Σεπτέμβριο 2003 την υπ' αρ. 95 Γνώμη της που αναφέρεται στην ΕΚΕ. Η ΟΚΕ αποτελεί τον κύριο θεσμό ανάπτυξης του κοινωνικού διαλόγου στον οποίο συμμετέχουν εκπρόσωποι των εργοδοτικών και συνδικαλιστικών φορέων και της Κυβέρνησης.

Β. Θα πρέπει να καλλιεργηθεί το πνεύμα της ΕΚΕ στα υποψήφια επιχειρηματικά στελέχη. Οι οικονομικές και οι διοικητικές σχολές τόσο της δημόσιας όσο και της ιδιωτικής εκπαίδευσης θα πρέπει να περιλαμβάνουν το σχετικό μάθημα ως υποχρεωτικό στα ακαδημαϊκά τους προγράμματα, ενώ και οι ίδιες οι μεγάλες εταιρείες θα πρέπει ν' αναπτύξουν το πνεύμα και τη νοοτροπία της ΕΚΕ με ανάλογη εκπαίδευση των στελεχών τους σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο.

Γ. Στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις, και συγκεκριμένα οι μικρομεσαίες, δε διοικούνται συνήθως από επαγγελματικά στελέχη αλλά από αυτοδίδακτους επιχειρηματίες. Για το λόγο αυτό δεν αρκεί μόνο η ακαδημαϊκή εκπαίδευση, αλλά χρειάζεται να υπάρξουν προγράμματα ενημέρωσης, ευαισθητοποίησης, εκπαίδευσης και προσαρμογής στις επιταγές της ΕΚΕ. Πολλές φορές η έλλειψη κοινωνικής ευθύνης οφείλεται σε λανθασμένη αντίληψη του επιχειρηματία για το ποιο είναι το μεσομακροπρόθεσμο συμφέρον και όχι σε μια αντικειμενική αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της αντίθετης με την ΕΚΕ πολιτικής που τυχόν ακολουθεί. Και φυσικά, το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη αυτής της ενημέρωσης κι ευαισθητοποίησης θα πρέπει να γίνεται από το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας, το οποίο χρειάζεται να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη της εξατομικευμένης αλλά και της συλλογικής ευθύνης των πολιτών απέναντι στην κοινωνία, τη φύση, το πολιτιστικό παρελθόν και βέβαια το παραγωγικό μέλλον της χώρας.

Δ. Μεταξύ άλλων, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενημερωθούν για τα πρότυπα διαχείρισης που έχουν διαμορφωθεί σύμφωνα με τις επιταγές της ΕΚΕ. Τα πρότυπα αυτά διαμορφώθηκαν και πιστοποιούνται από έγκυρους διεθνείς οργανισμούς και η εφαρμογή τους μπορεί ν' αποβεί επωφελής για τις εταιρείες. Σ' αυτό μπορούν και πρέπει να συμβάλουν και οι συλλογικοί φορείς της ελληνικής κοινωνίας.

Ε. Η προσέγγιση της ΕΚΕ σε επίπεδο εφαρμοστέων μέτρων και πολιτικών πρέπει να διαφοροποιείται και να εξειδικεύεται ανά τομέα και ανά επιχείρηση. Η πολιτική ΕΚΕ π.χ. για τις τράπεζες δεν μπορεί να έχει το ίδιο περιεχόμενο με την αντίστοιχη πολιτική στη βιομηχανία ή τον τουρισμό.

ΣΤ. Στην Ελλάδα, η ΕΚΕ έχει ιδιαίτερη σημασία στον κατασκευαστικό κλάδο, δεδομένης της μεγάλης κατασκευαστικής δραστηριότητας στον τομέα τόσο των δημοσίων όσο και των ιδιωτικών έργων και στη συμβολή που αυτή έχει για την αναπτυξιακή προσπάθεια της χώρας. Φυσικά, η

ΕΚΕ παρουσιάζει ιδιαιτερότητες στον τομέα των δημοσίων έργων όπου ο ανταγωνισμός για την ανάληψη ενός έργου περιορίζει τα περιθώρια για πρωτοβουλίες κοινωνικής ευθύνης πέραν των όσων προβλέπει κι επιβάλλει η νομοθεσία. Σε κάθε περίπτωση όμως η ανάπτυξη της ΕΚΕ στον τομέα αυτό θα είναι ιδιαίτερα σημαντική και θα πρέπει όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς να συστηματοποιήσουν και να διευρύνουν τις πρωτοβουλίες που υπάρχουν σήμερα. Προς την κατεύθυνση αυτή η Πολιτεία πρέπει να εξετάσει και το σύστημα ανάληψης δημοσίων έργων εξετάζοντας την παράμετρο της ενθάρρυνσης της ΕΚΕ από μέρους των τεχνικών και κατασκευαστικών εταιρειών.

Κλείνοντας αυτήν την παράγραφο, είναι χρήσιμο να επισημάνουμε την ανάγκη αποφυγής της επιβάρυνσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με γραφειοκρατικές και διοικητικές διαδικασίες στο όνομα της ΕΚΕ και βέβαια οι αρμόδιοι κρατικοί φορείς πρέπει να δραστηριοποιηθούν προς την κατεύθυνση της στήριξης των προσπαθειών των επιχειρήσεων που ευαισθητοποιούνται σε περιβαλλοντικά, οικονομικά και κοινωνικά θέματα με πάγια αρχή τον εθελοντισμό.

## [20. Η Κοινωνική Ευθύνη στην καθημερινή πραγματικότητα.](#)

Η εταιρική φήμη αντανακλά την εσωτερική λειτουργία μιας επιχείρησης, καθώς επίσης και τη δράση και τη συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών της. Η κοινωνική ευθύνη παίζει σημαντικό ρόλο στην απόκτηση και διάδοση της φήμης ενός οργανισμού είτε αυτή είναι θετική είτε είναι αρνητική. Στην καθημερινή μας ζωή όλοι ερχόμαστε αντιμέτωποι με γεγονότα που καταδεικνύουν την εφαρμογή ή την έλλειψη πράξεων κοινωνικής ευθύνης. Παρακάτω, θα αναφέρουμε ενδεικτικά ορισμένα παραδείγματα τόσο από την Ελλάδα όσο και από την παγκόσμια επικαιρότητα:

- Στην **Ιαπωνία**, μια χώρα που είναι πολύ μπροστά σε θέματα εργασιακών σχέσεων και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (σε σύγκριση με τις δυτικές χώρες), οι επιχειρήσεις υιοθετούν κίνητρα για ενίσχυση της οικογένειας, προτείνοντας λιγότερες ώρες δουλειάς στο γραφείο και περισσότερες στο σπίτι. Μάλιστα, εταιρείες-γίγαντες ζητούν από το προσωπικό να εργάζεται περισσότερο στο σπίτι παρά στο γραφείο.

Μ' αυτόν τον τρόπο θέλουν να συμβάλλουν στην εθνική προσπάθεια για περισσότερες γεννήσεις, ενώ θα δίνουν πριμ στους πολύτεκνους



υπαλλήλους<sup>42</sup>. Επίσης, τα Υπουργεία και οι Δημόσιες Υπηρεσίες ανεγείρουν παιδικούς σταθμούς δίπλα στις εγκαταστάσεις τους, με στόχο ένα εργασιακό μοντέλο πιο φιλικό προς την οικογένεια. Κι επειδή η ΕΚΕ ξεκινά πρώτα από το εσωτερικό μιας επιχείρησης, το παραπάνω παράδειγμα τα εξηγεί όλα.

- Στην **Ιταλία**, εκδόθηκε ο «Οδηγός Michelin για τους φτωχούς» από τη φιλανθρωπική ειρηνιστική οργάνωση Sant' Edigio, η οποία έχει επανειλημμένα προταθεί για Νόμπελ Ειρήνης για το έργο της. Στις σελίδες του Οδηγού, οι άστεγοι της Ρώμης θα βρουν συμβουλές για το πού θα κοιμηθούν με ασφάλεια, πού θα φάνε και πού μπορούν να πάρουν το μπάνιο τους. Στη Ρώμη σήμερα υπάρχουν 7.000 άστεγοι άνθρωποι που, στη σκιά του Κολοσσαίου δίπλα στη Φοντάνα ντι Τρέβι και στα υπερπολυτελή ξενοδοχεία, δίνουν καθημερινά μάχη επιβίωσης. Αυτό που κάνει εντύπωση είναι, πάντα σύμφωνα με τον Οδηγό, ότι στα συσσίτια δεν εμφανίζονται μόνο τα «περιθωριακά» άτομα, αλλά και οικογενειάρχες (χαμηλόμισθοι ή χαμηλοσυνταξιούχοι) που αδυνατούν ν' αντεπεξέλθουν στο αυξανόμενο κόστος της καθημερινής ζωής<sup>43</sup>.

Ο Οδηγός αυτός αποτελεί άριστο παράδειγμα κοινωνικής ευθύνης μιας μη κυβερνητικής οργάνωσης κι έχει γίνει πρότυπο για έκδοση ανάλογων οδηγών και σε άλλες μεγαλουπόλεις γειτονικών χωρών όπως η Ισπανία, η Γαλλία και η Αυστρία.

- Στην **Ελλάδα**, υπάρχουν επιχειρήσεις με ισχυρή κοινωνική παρουσία και, το σημαντικότερο, προσλαμβάνουν άτομα με προβλήματα ψυχικής υγείας (π.χ. κατάθλιψη), με ειδικές ανάγκες και γενικά άτομα που ανήκουν στις λεγόμενες 'ευάλωτες' κοινωνικές ομάδες. Οι συγκεκριμένοι εργοδότες δεν προσπαθούν να περάσουν την εικόνα του «καλού Σαμαρείτη» ούτε αποφάσισαν ξαφνικά να γίνουν φιλάνθρωποι. Απλά, είναι απαλλαγμένοι από προκαταλήψεις κι έχουν επίγνωση όχι μόνο της ευθύνης που έχουν απέναντι στην κοινωνία αλλά την ευθύνη αυτή την κάνουν πράξη. Είναι γνωστό ότι η εργασία αποτελεί εργαλείο αποκατάστασης και όχημα κοινωνικής ένταξης για άτομα των παραπάνω κοινωνικών ομάδων, τα οποία όχι μόνο μπορούν να εργαστούν αλλά μπορούν εξίσου και ν' αποδώσουν. Το εμπόδιο στην επαγγελματική τους αποκατάσταση είναι οι ισχυρές προκαταλήψεις και

---

<sup>42</sup> Συγκεκριμένα, η εταιρεία Softbank, που το 2006 αγόρασε την ιαπωνική θυγατρική της Vodafone, προτίθεται να δίνει €35.000,00 για το πέμπτο παιδί κάθε οικογένειας, ποσό εντυπωσιακά αυξημένο σε σχέση με το κίνητρο των €85, για κάθε παιδί που γεννιόταν (Πηγή: Εφημερίδα «Εθνος», Σάββατο 31/3/2007).

<sup>43</sup> Πηγή: Εφημερίδα «Ελεύθερος Τύπος», Παρασκευή 12/1/2007.

οι αρνητική στάση του κοινωνικού συνόλου<sup>44</sup>. Οι εργοδότες αυτοί, λοιπόν, γνωρίζουν την ισορροπία ανάμεσα στην προσφορά ικανοτήτων και στη ζήτηση στην αγορά εργασίας κι έχουν απορρίψει τους μύθους που επικρατούν πίσω από την ταμπέλα της ψυχικής ασθένειας και αξίζει να τους αναφέρουμε: AB ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε., TRAM Α.Ε., HELLENIC DUTY FREE, COCO-MAT, KOSMOS HORIZON, Ο.Α.Ε.Δ.

- Η ελληνική κυβέρνηση, στα πλαίσια των μέτρων κοινωνικής πολιτικής, προωθεί αναδιανομή του εισοδήματος υπέρ των αδυνάτων, προκειμένου να δημιουργήσει ένα 'δίκτυ ασφαλείας' για τα 2 εκατομμύρια Έλληνες (ποσοστό 19,6% του συνολικού πληθυσμού) που βρίσκονται κάτω από τα όρια της φτώχειας. Συγκεκριμένα, για την περίοδο 2007-2012, θα προχωρήσει σε σταδιακή αύξηση των κοινωνικών δαπανών κατά €2 δις, υλοποιώντας ταυτόχρονα στοχευμένα προγράμματα εισοδηματικής στήριξης σε όσους έχουν πραγματικά ανάγκη. Στόχος των προγραμμάτων αυτών είναι η εισοδηματική στήριξη στο φτωχό πληθυσμό να έχει αυξηθεί κατά €1.000,00 κατ' άτομο μέχρι το 2012<sup>45</sup>.

- Η εταιρεία κινητής τηλεφωνίας WIND (πρώην TIM), που στο οργανόγραμμά της έχει εντάξει Τμήμα Χορηγιών και Κοινωνικής Μέριμνας, τα τελευταία 6 χρόνια εφαρμόζει το πρόγραμμα «Στην Πράξη» με το οποίο προωθεί τη γνώση: με σύνθημα «Θέλω... η γνώση να φτάνει παντού», η εταιρεία έφτασε στην Ξάνθη και τη Ροδόπη κι ενίσχυσε 38 Γυμνάσια και Λύκεια. Κατέγραψε τις ανάγκες τους και, σε συνεργασία με τις αρμόδιες Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, πρόσφερε ηλεκτρονικούς υπολογιστές, εκτυπωτές, φαξ, βίντεο-προβολείς, τηλεοράσεις και DVD players. Η φιλοσοφία της WIND, που 13 χρόνια τώρα έχει αποδείξει ότι λειτουργεί ως υπεύθυνος πολίτης της ελληνικής κοινωνίας, είναι ο συνδυασμός της επιχειρηματικής της δραστηριότητας με κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις, ό,τι δηλαδή συνιστά την ΕΚΕ. Μέσω του προγράμματος «Στην Πράξη», υλοποιεί μια ολοκληρωμένη σειρά δράσεων με έμφαση στην προστασία του περιβάλλοντος, την ενίσχυση της εκπαίδευσης, την καταπολέμηση των κοινωνικών

---

<sup>44</sup> Σύμφωνα με πανελλαδική έρευνα του Ε.Π.Ι.Ψ.Υ. (Ερευνητικό Πανεπιστημιακό Ινστιτούτο Ψυχικής Υγιεινής), περίπου 6 στους 10 Έλληνες πιστεύουν ότι τα άτομα με σχιζοφρένεια, που είναι η πλέον σοβαρή ασθένεια, δεν μπορούν να εργαστούν, αλλά και οι ίδιοι οι ερωτηθέντες δε θα τους έδιναν δουλειά. Επίσης, 1 στους 2 δε θα ήθελε καν να βρίσκεται στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον με κάποιον ψυχικά ασθενή. Πάντως, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, ένα μικρό ποσοστό βίαιης συμπεριφοράς που εμφανίζουν άτομα με σχιζοφρένεια οφείλεται στην παραμέληση της φαρμακευτικής θεραπείας αλλά και στην έλλειψη στήριξης και αποδοχής τους από τους άλλους (Πηγή: Εφημερίδα «Καθημερινή», Κυριακή 18/2/2007).

<sup>45</sup> Πηγή: Εφημερίδα «Ελεύθερος Τύπος», Παρασκευή 19/1/2007.

αποκλεισμών και την προώθηση του πολιτισμού. Εξάλλου, η εταιρεία είναι χορηγός σε πολλές καλλιτεχνικές εκδηλώσεις. Στόχος της είναι να κάνει πράξη τη δέσμευσή της για καλύτερη ποιότητα ζωής σε όλα τα επίπεδα και κάνει ό,τι είναι δυνατό για να τον εκπληρώσει<sup>46</sup>.

- Για την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας, το 2006 ήταν μια χρονιά κατακτήσεων, επιτευγμάτων και διεθνούς αναγνώρισης, που την κατέταξαν μεταξύ των κορυφαίων ευρωπαϊκών τραπεζών. Ήταν, όμως, και μια χρονιά Εταιρικής Κοινωνικής Δράσης, γιατί στα πλαίσια του προγράμματος «Ευθύνη» η ΕΤΕ στήριξε ένα ευρύτατο φάσμα πολιτιστικών, μορφωτικών και ανθρωπιστικών πρωτοβουλιών και κοινωνικών δραστηριοτήτων. Επίσης, δεσμεύεται να συνεχίσει να στηρίζει παρόμοιες ενέργειες όπως: την αναβάθμιση δήμων και κοινοτήτων, εκκλησιαστικών ιδρυμάτων, κοινωφελών οργανισμών, ανωτέρων και ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, σχολείων, νηπιαγωγείων, νοσοκομείων και γηροκομείων. Γίνεται χορηγός σημαντικών μουσικών, εικαστικών, θεατρικών και άλλων εκδηλώσεων καθώς και εκδοτικών πρωτοβουλιών. Συνεισφέρει οικονομικά για την πραγματοποίηση αρχαιολογικών ανασκαφών και προγραμμάτων συντήρησης μνημείων στη χώρα μας και στηρίζει Έλληνες αθλητές και εθνικές αθλητικές ομάδες. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμβολή της ΕΤΕ στη δημιουργία της Πατριαρχικής Βιβλιοθήκης στην Αλεξάνδρεια της Αιγύπτου, ένα έργο που στεγάζει 15.000 τόμους βιβλίων και χειρόγραφων ανεκτίμητης αξίας για την εθνική και παγκόσμια γραμματεία. Η ΕΤΕ ανέλαβε τη συνολική δαπάνη του έργου, συμβάλλοντας με τον πλέον αποφασιστικό τρόπο στη δημιουργία ενός φάρου πολιτισμού<sup>47</sup>.

- Με πρωτοβουλία του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠΕΣΔΔΑ), πρόκειται να δημιουργηθεί ανώνυμη εταιρεία κατά της διαφθοράς και της γραφειοκρατίας: η εταιρεία αυτή θα αναλάβει να «θεραπεύσει» τις παθογένειες της Δημόσιας Διοίκησης. Βασική της αποστολή θα είναι η καταπολέμηση της διαφθοράς, η μείωση της γραφειοκρατίας, η συγχώνευση φορέων, η σύσταση μητροπολιτικών κέντρων και η ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Το σχέδιο αυτό πήρε το «πράσινο φως» και από την Ευρωπαϊκή Ένωση, μέσω της

---

<sup>46</sup> Πηγή: Περιοδικό «7 Μέρες TV».

<sup>47</sup> Πηγή: Εφημερίδα «Ο Κόσμος του Επενδυτή», Σάββατο-Κυριακή 14-15/4/2007 και ιστοσελίδα της Εθνικής Τράπεζας στο internet.

οποίας θα καλυφθεί το μεγαλύτερο μέρος του κόστους που θα προκύψει και που υπολογίζεται να φτάσει στα €675 εκατομμύρια. Τα συστήματα των οργανισμών στα υπουργεία είναι απαρχαιωμένα και αδυνατούν να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της καθημερινότητας. Μάλιστα, οι χρονικές καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση των διαδικασιών και τη λήψη αποφάσεων αποτελούν ένα σημαντικό αντι-κίνητρο στην επιχειρηματική δράση και τις επενδύσεις. Το συγκεκριμένο σχέδιο στοχεύει να βάλει σε μια νέα τροχιά την ελληνική δημόσια διοίκηση.

Το παραπάνω παράδειγμα είναι δείγμα κοινωνικής ευθύνης του κράτους απέναντι στους πολίτες, αφού αποσκοπεί στην καλύτερη εξυπηρέτησής τους από τις δημόσιες υπηρεσίες<sup>48</sup>. Αυτό που μένει, είναι να περιμένουμε αν τελικά και σε τι βαθμό κάτι τέτοιο θα επιτευχθεί!

- Ο τηλεοπτικός σταθμός ANTENA έχει εντάξει στο καθημερινό πρόγραμμά του μια εκπομπή διάρκειας 10 λεπτών με τίτλο «Με Αγάπη», μέσα από την οποία απευθύνει κοινωνικά μηνύματα και δίνει κατευθύνσεις για την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων.

Επίσης, ο τηλεοπτικός σταθμός ΣΚΑΪ δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος, περιλαμβάνοντας στο πρόγραμμά του σχετικές εκπομπές και αξιόλογα ντοκυμαντέρ.

Τα παραδείγματα που αναφέρθηκαν αποτελούν θετικά δείγματα κοινωνικής ευθύνης. Υπάρχουν, όμως, και οι αρνητικές εκφάνσεις της, που αποκαλύπτουν τη σαφή απουσία κοινωνικής ευθύνης και παρακάτω θα αναφέρουμε ενδεικτικά ορισμένες:

- Το Νοέμβριο του 2006 η «λευκή απεργία» των λιμενεργατών είχε ως αποτέλεσμα τον εγκλωβισμό της αγοράς στα λιμάνια, αφού παρατηρήθηκαν σοβαρές ελλείψεις σε τρόφιμα κι εποχικά είδη. Τα ευπαθή προϊόντα σάπιζαν στα κοντέινερ, φέρνοντας σε απόγνωση τις εταιρείες που ήταν υπεύθυνες για τη διακίνησή τους, ενώ παραμόνευε ο κίνδυνος για την υγεία των καταναλωτών. Οι επιπτώσεις ήταν τεράστιες και για τον εμπορικό κόσμο καθώς οι έμποροι περίμεναν τις ημέρες των εορτών για να βελτιωθεί το καταναλωτικό κλίμα. Η μη επίλυση του πρωτοφανούς αυτού προβλήματος θα είχε ως συνέπειες την αύξηση των (ήδη υψηλών) τιμών σε όλα τα είδη και ως επακόλουθο την αύξηση του πληθωρισμού<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> Πηγή: Εφημερίδα «Ο Κόσμος του Επενδυτή», Σάββατο-Κυριακή 13-14/1/2007.

<sup>49</sup> Πηγή: Εφημερίδα «Ο Κόσμος του Επενδυτή» (Ένθετο Οικονομία), Παρασκευή-Κυριακή 29-31/12/2006.

Στο παράδειγμα αυτό παρατηρούμε απουσία κοινωνικής ευθύνης από τους ίδιους τους απεργούς, οι οποίοι ναι μεν είχαν από την πλευρά τους κάποιο δίκιο, από την άλλη όμως φαίνεται ότι δεν επέλεξαν τον πλέον σωστό τρόπο για να το διεκδικήσουν. Δυστυχώς στη χώρα μας, το αναφαίρετο δικαίωμα της απεργίας έχει κατακτήσει μέσω εκβιασμού και οι συγκεκριμένοι απεργοί ενήργησαν τόσο ατομικιστικά ώστε να μην ενδιαφέρονται για όλα τα προβλήματα που δημιούργησαν σε χιλιάδες συμπολίτες τους. Η ευθύνη βαρύνει, βέβαια, και ορισμένες μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες που αύξησαν τα κόμιστρα από 300 ως 600 δολάρια. Ευτυχώς, τελικά, βρέθηκε κάποια κοινώς αποδεκτή λύση.

– Κατά τη διενέργεια ελέγχου από τον ΕΦΕΤ διαπιστώθηκε ότι γνωστή εταιρεία μεγάλης βιομηχανίας γαλακτοκομικών προϊόντων παρήγαγε κέικ από ληγμένο φρέσκο παστεριωμένο γάλα. Στις εγκαταστάσεις της εταιρείας οι ελεγκτές εντόπισαν και δέσμευσαν ως ακατάλληλα σχεδόν 4,5 τόνους κέικ πριν διακινηθούν στην αγορά. Αυτό που προκαλεί εντύπωση είναι ότι το γάλα δεν ήταν της συγκεκριμένης γαλακτοβιομηχανίας, αλλά κάποιας άλλης εξίσου γνωστής. Από τον έλεγχο προέκυψε ότι το γάλα είχε λήξει 3 ημέρες πριν. Συνολικά κατασχέθηκαν και καταστράφηκαν 4.393 κιλά κέικ και 160 λίτρα γάλα<sup>50</sup>. Τα σχόλια για το παράδειγμα αυτό είναι μάλλον περιττά.

– Στις 11/12/2006 τα καταστήματα της διεθνούς αλυσίδας HABITAT στην Ελλάδα έβαλαν «λουκέτο». Η συγκεκριμένη αλυσίδα διαθέτει είδη οικιακού εξοπλισμού και στη χώρα μας, όπου ήλθε με τη μέθοδο του franchising, απασχολούσα περισσότερους από 100 εργαζόμενους. Εντύπωση προκάλεσε στην αγορά το γεγονός ότι η εταιρεία έκλεισε λίγες μέρες πριν από τις γιορτές των Χριστουγέννων κατά τη διάρκεια των οποίων η κίνηση αναμενόταν να είναι αυξημένη αποφέροντας αρκετά χρήματα στα ταμεία της. Βέβαια, οι εργαζόμενοι πληρώθηκαν τα δεδουλευμένα, όμως η εν λόγω εταιρεία έδειξε κοινωνική ανευθυνότητα τόσο προς τους υπαλλήλους της όσο και προς τους πελάτες της: τους πρώτους δεν τους ενημέρωσε για το τι πρόκειται να συμβεί ώστε να βρουν κάποια άλλη εργασία εγκαίρως και ούτε τους έδωσε την αποζημίωση που δικαιούνταν και τους δεύτερους τους έφερε προ εκπλήξεως αφού και είχαν σε εκκρεμότητα λίστα αγορών (π.χ. λίστα γάμου) και είχαν πληρώσει προκαταβολές που δεν πήραν ποτέ πίσω<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> Πηγή: Εφημερίδα «Ελεύθερος Τύπος», Τρίτη 12/12/2006.

<sup>51</sup> Πηγή: Εφημερίδα «Ελεύθερος Τύπος», Τρίτη 12/12/2006.

- Στη Θεσσαλονίκη, οι εργαζόμενοι στις εγκαταστάσεις επεξεργασίας λυμάτων του νομού κατήγγειλαν ότι το σύστημα του βιολογικού καθαρισμού βρίσκεται στα όριά του μολύνοντας το περιβάλλον και προειδοποίησαν ότι θα προσφύγουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση (συγκεκριμένα στην Επιτροπή Περιβάλλοντος και Κοινωνικών Υποθέσεων) και στη Δικαιοσύνη, κάνοντας λόγο για σοβαρές αμέλειες. Μάλιστα, επισημαίνουν ότι από τους 90 συνολικά αναδευτήρες λυμάτων οι 45 δε λειτουργούν και ότι όταν βρέχει τα απόβλητα διοχετεύονται ανεπεξέργαστα στο Θερμαϊκό Κόλπο. Ποιος είναι ο κοινωνικά ανεύθυνος σ' αυτήν την περίπτωση; Κατ' αρχήν, ο ιδιώτης εργολάβος (που έχει αναλάβει την λειτουργία του έργου και με ευθύνη του τόνου λυματολάσπης εναποτίθενται μέσα στις εγκαταστάσεις του βιολογικού καθαρισμού), η Εταιρεία Ύδρευσης-Αποχέτευσης Θεσσαλονίκης (ΕΥΑΘ) που ανέθεσα το έργο στον εργολάβο και η Νομαρχία. Οι συνέπειες είναι ότι αρκετοί από τους εργαζόμενους αντιμετωπίζουν προβλήματα υγείας και η ποιότητα των νερών του Θερμαϊκού είναι κάτω του μετρίου, αφού υπάρχουν συγκεντρώσεις αζώτου και φωσφορικών αλάτων σε αρκετά υψηλά επίπεδα, ενώ και τα νερά του Αξιού επιβαρύνουν την κατάσταση<sup>52</sup>.

- Η ελεύθερη οικονομία έχει σαφώς πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Ένα πολύ σοβαρό μειονέκτημα είναι ότι πολλές φορές οι καταναλωτές βρίσκονται κυριολεκτικά στο έλεος της αισχροκέρδειας, ενώ ο κρατικός ελεγκτικός μηχανισμός αδυνατεί ν' αντεπεξέλθει λόγω έλλειψης ειδικευμένου προσωπικού. Το μεγάλο πρόβλημα παρατηρείται στον τομέα τροφίμων όπου οι έμποροι εκτινάσσουν τις τιμές στα ύψη ειδικά όταν πρόκειται για εποχικά είδη τροφίμων(π.χ. η γαλοπούλα τα Χριστούγεννα, τα Σαρακοστιανά εδέσματα, ο οβελίας το Πάσχα). Μάλιστα, σε πολλές περιπτώσεις το κέρδος ανέρχεται μέχρι και 300% προκαλώντας τη δυσφορία των καταναλωτών και ιδιαίτερα των χαμηλότερων οικονομικά τάξεων<sup>53</sup>. Εδώ την ευθύνη φέρουν και οι ίδιοι οι έμποροι αλλά περισσότερο το κράτος που δεν διώκει ποινικά τους παρανομούντες και δεν κλείνει τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις προς συμμόρφωση όλων όσοι εκμεταλλεύονται τους πολίτες.

- Η κακοδιοίκηση στο δημόσιο τομέα (ιδίως στους ΟΤΑ) και η κακή συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων προς τους πολίτες είναι

---

<sup>52</sup> Πηγή: Εφημερίδα «Ελεύθερος Τύπος», Παρασκευή 12/1/2007.

<sup>53</sup> Πηγή: Εφημερίδα «Ο Κόσμος του Επενδυτή», Παρασκευή-Κυριακή 29-31/12/2006.

χαρακτηριστικά παραδείγματα απουσίας κοινωνικής ευθύνης. Η Έκθεση του Συνήγορου του Πολίτη για το 2006 περιέχει πολλά θέματα που σχετίζονται με τα παραπάνω προβλήματα. Το ανησυχητικό είναι ότι, στην περίπτωση της κακής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων προς το κοινό, η διοίκηση αρνείται συστηματικά να παραδεχτεί την ύπαρξη τέτοιων φαινομένων και να τ' αντιμετωπίσει δραστικά, κάτι που φυσικά δεν παρατηρείται στις ιδιωτικές εταιρείες<sup>54</sup>.

– Οι ίδιοι οι πολίτες που με τον έναν ή τον άλλο τρόπο συμβάλλουν στη μόλυνση του περιβάλλοντος και στη διαιώνιση προβλημάτων της καθημερινότητάς τους είναι κοινωνικά υπεύθυνοι απέναντι στους συνανθρώπους τους.

Θα μπορούσαμε ν' αναφέρουμε πλείστα παραδείγματα απουσίας κοινωνικής ευθύνης με τα οποία ερχόμαστε συνεχώς αντιμέτωποι. Ο κατάλογος είναι πολύ μακρύς. Αυτό που χρειάζεται να έχουν όλοι οι διοικούντες αλλά και οι διοικούμενοι υπ' όψιν είναι ότι η κοινωνική ευθύνη είναι πάνω απ' όλα προσωπική υπόθεση του καθενός. Αν το συνειδητοποιήσουμε αυτό πρώτα σε ατομικό επίπεδο είναι σίγουρο ότι σε συλλογικό επίπεδο τα πράγματα θα βελτιωθούν εντυπωσιακά.

---

<sup>54</sup> Πηγή: Εφημερίδα «Καθημερινή», Κυριακή, 21/1/2007.

## Συμπεράσματα Πρώτου Μέρους.

Κλείνοντας το πρώτο μέρος και λαμβάνοντας υπ' όψιν όλα όσα αναφέρθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους, καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Η ΕΚΕ είναι σημαντική διότι αντικατοπτρίζει τις θεμελιώδεις αξίες της κοινωνίας στην οποία επιθυμούμε να ζούμε. Έχει σημασία για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, που μέσα από προϊόντα και υπηρεσίες με χαρακτήρα καινοτομίας, νέες δεξιότητες και δέσμευση όλων των ενδιαφερομένων μερών, μπορούν να βελτιώσουν τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές τους επιδόσεις τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Έχει επίσης σημασία και για όσους εργάζονται μέσα σε εταιρείες αλλά και για τις ίδιες τις εταιρείες, γιατί μπορεί να συμβάλει στην δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος με καλύτερα κίνητρα και ανταμοιβές.
- Η ΕΚΕ είναι σημαντική για όσους αγοράζουν ή εξυπηρετούνται από ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις, για τους καταναλωτές που δίνουν όλο και μεγαλύτερη προσοχή στα κοινωνικά και περιβαλλοντικά διαπιστευτήρια των προϊόντων και υπηρεσιών που αγοράζουν από αυτές τις επιχειρήσεις. Είναι σημαντική για τις τοπικές κοινότητες μέσα στις οποίες δραστηριοποιούνται οι εταιρείες και οι οποίες επιθυμούν να γνωρίζουν ότι φιλοξενούν οργανισμούς που μοιράζονται τις ίδιες αξίες κι ανησυχίες με τα μέλη των κοινοτήτων αυτών. Είναι σημαντική για τους επενδυτές που πιστεύουν ότι πρέπει να ενθαρρυνθεί η υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά και ταυτόχρονα για τους ανθρώπους σε άλλα μέρη του πλανήτη που αναμένουν από τις εταιρείες που εδρεύουν στην Ευρώπη να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές και διεθνείς αξίες και αρχές. Και βέβαια, η ΕΚΕ είναι σημαντική για τα παιδιά και τις μελλοντικές γενιές που προσδοκούν να ζήσουν σ' έναν κόσμο που θα σέβεται τους ανθρώπους και τη Φύση.
- Η ΕΚΕ είναι ουσιαστικά μια έννοια με την οποία οι εταιρείες αποφασίζουν οικειοθελώς να συμβάλουν για μια καλύτερη κοινωνία κι ένα πιο καθαρό περιβάλλον. Πολλές ελληνικές κι



ευρωπαϊκές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την κοινωνική τους ευθύνη με τρόπο όλο και πιο σαφή, θεωρώντας την μέρος της ταυτότητάς τους. Αυτή η ευθύνη εκφράζεται προς τους υπαλλήλους και γενικότερα προς όλους τους παράγοντες που μπορούν να επηρεαστούν από μια επιχείρηση και οι οποίοι με τη σειρά τους μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία της. Αυτές οι εξελίξεις απηχούν τις αυξανόμενες προσδοκίες που έχουν οι πολίτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη όσον αφορά στον εξελισσόμενο ρόλο των εταιρειών στη νέα και μεταβαλλόμενη κοινωνία του σήμερα. Σύμφωνα με το βασικό μήνυμα της ευρωπαϊκής στρατηγικής για τη βιώσιμη ανάπτυξη, η οικονομική ανάπτυξη, η κοινωνική συνοχή και η περιβαλλοντική προστασία συμβαδίζουν μακροπρόθεσμα.

- Η ΕΚΕ έχει σημαντικές συνέπειες σε όλους τους οικονομικούς και κοινωνικούς φορείς καθώς και στις δημόσιες αρχές, που πρέπει να τις λάβουν υπ' όψιν κατά τον καθορισμό των ενεργειών τους. Ειδικά όσον αφορά στους δημόσιους οργανισμούς, οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες που έχουν οι πολίτες απ' αυτούς είναι πολύ αυξημένες κι αυτό είναι απολύτως δικαιολογημένο.
- Αν και οι εταιρείες στην Ελλάδα αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο την κοινωνική ευθύνη τους, πολλές απ' αυτές δεν έχουν υιοθετήσει διαχειριστικές πρακτικές που να την αντικατοπτρίζουν. Δεδομένου ότι πρέπει να την εντάξουν στην καθημερινή διαχείρισή τους που εμπλέκει όλη την αλυσίδα εφοδιασμού, οι υπάλληλοι και τα διοικητικά στελέχη τους χρειάζονται κατάρτιση κι επιμόρφωση προκειμένου ν' αποκτήσουν τις αναγκαίες δεξιότητες και ικανότητες. Οι εταιρείες-πρωτοπόροι μπορούν να βοηθήσουν στην ενσωμάτωση των κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών, εφαρμόζοντας και διαδίδοντας τις καλύτερες πρακτικές.
- Παρότι η ΕΚΕ μπορεί ν' αναληφθεί μόνο από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, τα ενδιαφερόμενα μέρη και ιδιαίτερα οι εργαζόμενοι, οι καταναλωτές και οι επενδυτές, μπορούν να διαδραματίσουν αποφασιστικό ρόλο για το δικό τους συμφέρον ή εκ μέρους άλλων ενδιαφερομένων μερών, σε τομείς όπως οι συνθήκες εργασίας, το περιβάλλον και τα ανθρώπινα

δικαιώματα, ωθώντας τους οργανισμούς να υιοθετήσουν κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές και απαιτώντας την αποτελεσματική διαφάνεια όσον αφορά στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις των εταιρειών.

- Οι υπάλληλοι αποτελούν το βασικότερο παράγοντα μιας επιχείρησης, είτε δημόσια είναι αυτή είτε ιδιωτική. Επιπλέον, η εφαρμογή της ΕΚΕ χρειάζεται τη δέσμευση των ανώτατων στελεχών, αλλά και ένα νεωτεριστικό τρόπο σκέψης και συνεπώς νέες δεξιότητες και μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους σ' ένα διάλογο διπλής κατεύθυνσης που μπορεί ν' αποτελέσει τη δομή για μόνιμη παροχή πληροφοριών και προσαρμογή. Ο κοινωνικός διάλογος με τους εκπροσώπους των εργαζομένων, ο οποίος είναι ο βασικός μηχανισμός καθορισμού των σχέσεων μεταξύ μιας εταιρείας και των υπαλλήλων της, έχει συνεπώς σπουδαίο ρόλο στην ευρύτερη υιοθέτηση κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών.
- Η σχέση των επιχειρήσεων με την κοινωνία αλλάζει, καθώς οι πολίτες καταναλωτές αποδίδουν πλέον ευθύνες για τη δημιουργία κοινωνικών προβλημάτων και στις επιχειρήσεις. Η τυπολογία του πολίτη-καταναλωτή που υπερισχύει είναι αυτή του «αποστασιοποιημένου», που διαρκώς μεταθέτει τις ευθύνες στο κράτος και τους αρμόδιους και του «ευαίσθητοποιημένου», που δραστηριοποιείται περιστασιακά. Ο «ενεργός» πολίτης, που είναι ο ιδανικός τύπος πολίτη με συνεπή στάση απέναντι στα τεκταινόμενα, εμφανίζεται σποραδικά και δεν έχει ακόμα καθιερωθεί στη συνείδηση των ατόμων.
- Οι Έλληνες πολίτες-καταναλωτές δεν είναι ακόμη έτοιμοι να δεχτούν ότι επιχειρήσεις έχουν την ειλικρινή πρόθεση να συνεισφέρουν στην επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων, αναγνωρίζουν όμως ότι οι αυτές έχουν να επιδείξουν κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές. Θεωρούν ωστόσο ότι το ιδιοτελές κίνητρο του κέρδους επισκιάζει την απήχηση της κοινωνικής συνεισφοράς, παρόλο που αποδέχονται την ύπαρξη αξιόπιστων προϊόντων. Σε πολλές περιπτώσεις το marketing ακυρώνει την πρόθεση του κοινωνικού έργου και εκλαμβάνεται, λανθασμένα, ως διαφήμιση.

- Ακόμη η έννοια της ΕΚΕ δεν είναι οικεία στο μέσο Έλληνα πολίτη-καταναλωτή και στους διαμορφωτές της κοινής γνώμης. Αντιτείνουν την έννοια της «κοινωνικής συνείδησης» και της χορηγίας, που είναι ορατές, και πιο κατανοητές στο ευρύ κοινό, μορφές συνεισφοράς. Όσον αφορά στα πεδία εφαρμογής της ΕΚΕ στα πλαίσια των επιχειρήσεων, φαίνεται ότι οι εταιρείες έχουν δώσει έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος, στους εργαζόμενους, στο περιβάλλον, στον πολιτισμό και τον αθλητισμό. Η Ελλάδα υποδέχεται με αρκετές επιφυλάξεις μια νέα αντίληψη σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις δικαιούνται να παίξουν σημαντικό ρόλο στην κοινωνική ανάπτυξη και πρόοδο.
- Οι μεγάλες εταιρείες, και ειδικά εκείνες που η μητρική τους εταιρεία εδρεύει στο εξωτερικό, και οι πολυεθνικές έχουν ήδη ενσωματώσει στην πολιτική τους ενέργειες ΕΚΕ. Σ' αυτές τις εταιρείες τα αρμόδια τμήματα για ενέργειες κοινωνικής ευθύνης είναι καλά στελεχωμένα και προετοιμασμένα, το προσωπικό αυτών των τμημάτων ενδιαφέρεται για την ενίσχυση της δημιουργικότητάς του και οι ενέργειες ΕΚΕ υποκινούνται κυρίως από διεθνείς εταιρικές πολιτικές και δεν έχουν αντιμετωπιστεί ως μοχλοί αλλαγής της ενδοεπιχειρησιακής κουλτούρας.
- Η κοινωνική ευθύνη είναι και αμυντική και επιθετική στρατηγική: η οικονομική ανάλυση της κοινωνικής ευθύνης μπορεί να μετρηθεί τόσο σε όρους υπεράσπισης και προστασίας της εταιρείας από τη δυσχέρεια όσο και σε όρους προσφοράς και παροχής (στην επιχείρηση) μέσων και τρόπων ώστε ν' αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Η εταιρική φήμη αντανακλά την εσωτερική λειτουργία μιας επιχείρησης όπως και τη δράση και τη συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών της. Οι κυριότερες αιτίες από τις οποίες ξεκινά η δυσφήμιση μιας εταιρείας προκαλούνται μέσα στην ίδια την επιχείρηση.
- Η ΕΚΕ είναι ένα στοιχείο που αναζητούν και οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης: θέλουν ν' αποτελούν μέρος ενός οργανισμού για τον οποίο θα μπορούν να είναι υπερήφανοι, ενός οργανισμού μεγαλύτερου και σπουδαιότερου από αυτούς τους

ιδιους και δε θέλουν να αισθάνονται αμηχανία όταν χρειαστεί να πουν για ποιόν εργάζονται.

- Η ΕΚΕ μπορεί να επηρεάσει πολύ την προσέλκυση και τη διατήρηση στελεχών. Οι εργαζόμενοι, στην πλειοψηφία τους, θέλουν καλές αμοιβές και καλές προοπτικές εξέλιξης και προτιμούν να εργάζονται σε μια εταιρεία που έχει εξαιρετική φήμη και τους πληρώνει μισθό που καλύπτει τις ανάγκες τους παρά να εργάζονται για μια επιχείρηση με υψηλούς μισθούς αλλά πενιχρή φήμη.
- Η ΕΚΕ μπορεί να συμβάλει στη μείωση του λειτουργικού κόστους μιας επιχείρησης, καθώς η ένταξή της στις επιχειρηματικές στρατηγικές μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα μεγάλη λειτουργική αποδοτικότητα: βελτιωμένη αποδοτικότητα στη χρήση ενέργειας και φυσικών πόρων, μείωση των αποβλήτων πώληση ανακυκλωμένων υλικών.
- Ορισμένα προγράμματα ΕΚΕ έχουν σημαντικά οφέλη και σχεδόν μηδενικό κόστος για έναν οργανισμό όπως η καθιέρωση κανόνων δεοντολογίας και η ανάπτυξη του εθελοντισμού μεταξύ των εργαζομένων.
- Αρκετές επιχειρήσεις, ενώ αναγνωρίζουν τη σημασία της ΕΚΕ για τις ίδιες, την κοινωνική συνοχή και την εθνική οικονομία, υπαναχωρούν ως προς την τήρηση των γενικών αρχών της. Αυτό συμβαίνει κυρίως με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δυσκολεύονται ή αδυνατούν να προσαρμόσουν τη δράση τους, ενώ ο δημόσιος τομέας υπηρεσιών, που επιδρά άμεσα την ποιότητα ζωής της ελληνικής κοινωνίας, δεν είναι 'πρόθυμος' για θεαματικές αλλαγές ώστε να δώσει το παράδειγμα κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς.
- Η ΕΚΕ είναι σημαντική και για την κορυφή αλλά και τη βάση μιας εταιρείας: δεν είναι απλώς το «σωστό» για την εταιρεία, είναι το «σοφό».

## ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

### Εισαγωγή.

Η κοινωνική ευθύνη είναι πρώτα απ' όλα ατομική υπόθεση. Αν το κάθε άτομο ξεχωριστά συνειδητοποιήσει την ουσία και τη σημασία της κοινωνικής ευθύνης τότε τα πράγματα θα είναι πολύ πιο εύκολα για την εφαρμογή της σε ομαδικό και κατ' επέκταση σε εταιρικό επίπεδο.

Για το λόγο αυτό, η έρευνα που έγινε εστιάζει πρώτα στις ανθρώπινες ή αλλιώς διαπροσωπικές σχέσεις, που είναι βασική προϋπόθεση για τη σωστή άσκηση πρακτικών ΕΚΕ. Εξάλλου, η εικόνα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προς την κοινωνία εξαρτάται από τις προσπάθειες και την απόδοση των εργαζομένων των οποίων η παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα έχει άμεση σχέση με τις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο.

Είναι γνωστό ότι οι καλές σχέσεις τόσο με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους όσο και με τους εξωτερικούς πελάτες επιδρούν θετικά στην ψυχολογία των υπαλλήλων δημιουργώντας τους κίνητρα ώστε να είναι συνεπείς στις εργασιακές τους υποχρεώσεις. Το αντίθετο, φυσικά, συμβαίνει στην περίπτωση που οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι απλά τυπικές κι επιφανειακές δημιουργώντας έτσι κλίμα έλλειψης εμπιστοσύνης στο συνάδελφο, αμφιβολιών και τελικά χαμηλής απόδοσης, που όμως έχει αντίκτυπο στην εικόνα και τη φήμη της εταιρείας με αποτέλεσμα τη δυσπιστία των πολιτών-καταναλωτών.

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια, η αλληλεξάρτηση μεταξύ των δραστηριοτήτων μια επιχείρησης και της κοινωνίας έχει ήδη διαμορφώσει μια νέα αντίληψη κι ένα νέο τρόπο διαχείρισης των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών θεμάτων. Μια εταιρεία που την απασχολεί η βιώσιμη ανάπτυξη της καλείται σήμερα να είναι 'ενεργός' και 'υπεύθυνος πολίτης' απέναντι στο προσωπικό της και στο κοινωνικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται.

Ο κάθε πολίτης μπορεί και πρέπει να συμβάλλει αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση καίριων ζητημάτων κοινωνικού χαρακτήρα και σ' όλες τις ενέργειές του να φροντίζει να δρα συμπληρωματικά στις προσπάθειες του επίσημου Κράτους, ενώ παράλληλα οφείλει να στηρίζει και το έργο των μη κυβερνητικών οργανώσεων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών που διέπονται από τις ίδιες αξίες με τον ίδιο.

## 1. Σκοπός της έρευνας.

Η παραπάνω έρευνα έχει ως σκοπό αφ' ενός να εξετάσει τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων δημοσίων οργανισμών ή υπηρεσιών και μεταξύ υπαλλήλων και πολιτών που προσέρχονται στις δημόσιες υπηρεσίες για να εξυπηρετηθούν και αφ' ετέρου να εστιάσει στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την κοινωνική ευθύνη στελέχη του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα και να συγκρίνει τις πιθανές διαφορές που θα προκύψουν.

## 2. Μεθοδολογία έρευνας.

Στο πρώτο τμήμα της έρευνας, δηλαδή αυτό των ανθρωπίνων σχέσεων, συμμετείχαν συνολικά 100 άτομα, όλα υπάλληλοι στο δημόσιο τομέα, ήτοι ΙΚΑ, ΔΟΥ και ΟΤΑ (συγκεκριμένα εργαζόμενοι σε Δήμους και την Περιφέρεια Θεσσαλίας). Ο λόγος που η έρευνα επικεντρώθηκε σε εργαζόμενους μόνο του δημοσίου τομέα είναι επειδή στη χώρα μας οι δημόσιες υπηρεσίες είναι δυσλειτουργικές, μη ευέλικτες και καθόλου ανταγωνιστικές, δημιουργώντας ένα κλίμα «βολέματος» στους υπαλλήλους τους και ο έλεγχος που ασκείται από την ανώτερη διοίκηση και γενικά από το κράτος είναι ελάχιστος.

Από την άλλη πλευρά, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις έχουν κανόνες λειτουργίας και κώδικες συμπεριφοράς που είναι συγκεκριμένοι και απαιτούν το σεβασμό και τη συμμόρφωση των εργαζομένων τους οι οποίοι στην αντίθετη περίπτωση μπορεί ν' αντιμετωπίσουν άμεσα το δυσάρεστο θέμα της απόλυσης.

Στο δεύτερο τμήμα της έρευνας, δηλαδή αυτό που αφορά στην ΕΚΕ, συμμετείχαν συνολικά 10 άτομα: τα 5 είναι υψηλόβαθμα στελέχη του δημοσίου τομέα και τα υπόλοιπα είναι στελέχη ιδιωτικών επιχειρήσεων. Τα στελέχη του δημοσίου τομέα που πήραν μέρος στην έρευνα είναι τα εξής:

- 1) ο Διοικητής και Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου μεγάλου νοσοκομείου της Θεσσαλίας,
- 2) ο Διοικητής σε στρατιωτική μονάδα της Θεσσαλίας,
- 3) η Διευθύντρια Περιφερειακού Υποκαταστήματος ΙΚΑ μεγάλης θεσσαλικής πόλης,
- 4) ο Γενικός Διευθυντής της Περιφέρειας Θεσσαλίας και

5) η Προϊσταμένη του Τμήματος Προσωπικού μεγάλου θεσσαλικού Δήμου.

Αντίστοιχα, τα στελέχη του ιδιωτικού τομέα είναι τα εξής:

- 1) ο Περιφερειακός Διευθυντής για τη Θεσσαλία μεγάλης ιδιωτικής τράπεζας,
- 2) η υπεύθυνη Δημοσίων Σχέσεων μεγάλης εταιρείας τεχνικών κατασκευών και Real Estate που εδρεύει στη Λάρισα, έχει υποκατάστημα στην Αθήνα και αναλαμβάνει έργα σε όλη την Ελλάδα,
- 3) ο Περιφερειακός Διευθυντής για το νομό Λάρισας μεγάλης αλυσίδας super market,
- 4) ο Οικονομικός Διευθυντής εταιρείας που βρίσκεται στο νομό Μαγνησίας και που αποτελεί θυγατρική ενός πολύ μεγάλου ομίλου εταιρειών που εδρεύει στην Αθήνα και
- 5) ο Διευθυντής Επιχειρηματικής Ανάπτυξης (Business Development Manager) μεγάλης εταιρείας πετρελαιοειδών που εδρεύει στην Αθήνα, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την Κεντρική Ελλάδα (συμπεριλαμβανομένης φυσικά και της Θεσσαλίας) και ορισμένους νομούς της Μακεδονίας.

Για την διεξαγωγή της έρευνας συντάχθηκαν δύο ερωτηματολόγια: το πρώτο (που βρίσκεται στο Παράρτημα I) περιλαμβάνει δέκα ερωτήσεις στις οποίες οι συμμετέχοντες έπρεπε να σημειώσουν την απάντησή τους στο αντίστοιχο τετράγωνο. Στις πρώτες επτά ερωτήσεις οι απαντήσεις θα ήταν είτε καταφατικές («ναι») είτε αρνητικές («όχι»), ενώ στις υπόλοιπες τρεις ερωτήσεις οι απαντήσεις θα έπρεπε να είναι «πάρα πολύ», «πολύ», «μέτρια», «λίγο» ή «καθόλου». Οι ερωτηθέντες έπρεπε, επίσης, να σημειώσουν το φύλο, την ηλικιακή ομάδα όπου ανήκουν, τα έτη υπηρεσίας και το μορφωτικό τους επίπεδο.

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο (που βρίσκεται στο Παράρτημα II) περιλαμβάνει κι αυτό δέκα ερωτήσεις που όμως απαντήθηκαν μέσα από συζήτηση με τους συμμετέχοντες (υπό τη μορφή συνέντευξης). Οι ερωτήσεις ήταν κοινές για τα στελέχη τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα, προκειμένου να είναι πιο εύκολη η σύγκριση των απαντήσεων. Και σ' αυτήν την περίπτωση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν ν' αναφέρουν το φύλο, την ηλικία, τα έτη υπηρεσίας, τη θέση που κατέχουν στην επιχείρηση ή τον οργανισμό και το μορφωτικό τους επίπεδο.

Αξιζει ν' αναφέρουμε ότι και στις δύο περιπτώσεις οι συμμετέχοντες στην έρευνα έδειξαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και προθυμία στην απάντηση των ερωτήσεων δεδομένου ότι, όπως χαρακτηριστικά δήλωσαν, δεν αντιμετώπισαν στο παρελθόν παρόμοια πρόκληση μέσα στο χώρο εργασίας τους και γι' αυτό η ανταπόκρισή τους ήταν άμεση.

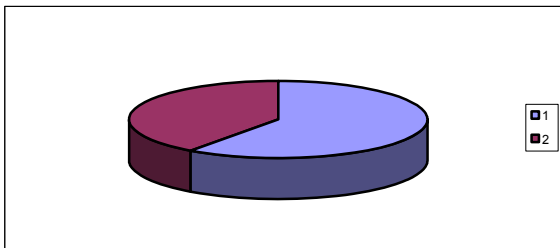
### 3. Αποτελέσματα της έρευνας (I).

Το πρώτο μέρος των αποτελεσμάτων της έρευνας περιλαμβάνει τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στους δημοσίους υπαλλήλους. Τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

#### **α) Φύλο**

Από τα 100 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα

- τα 60 ήταν γυναίκες (ποσοστό 60%) και
- τα 40 ήταν άνδρες (ποσοστό 40%).

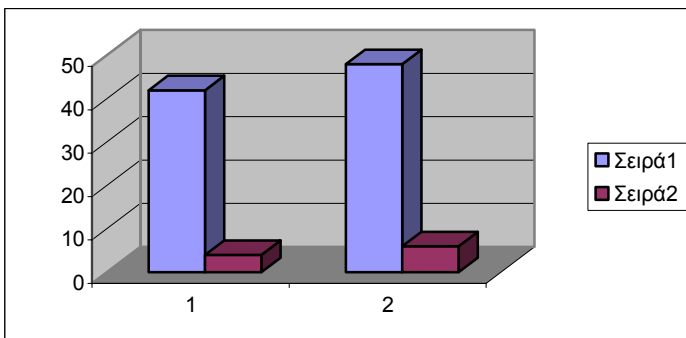


όπου 1: γυναίκες και 2: άνδρες

#### **β) Εκπαιδευτικό επίπεδο**

Από τα 100 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα

- τα 42 ήταν απόφοιτοι Λυκείου (ποσοστό 42%),
- τα 4 ήταν πτυχιούχοι Τ.Ε.Ι. (ποσοστό 4%),
- τα 48 ήταν πτυχιούχοι Α.Ε.Ι. (ποσοστό 48%) και
- τα 6 ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (ποσοστό 6%).



όπου σειρά 1 (μπλε χρώμα):

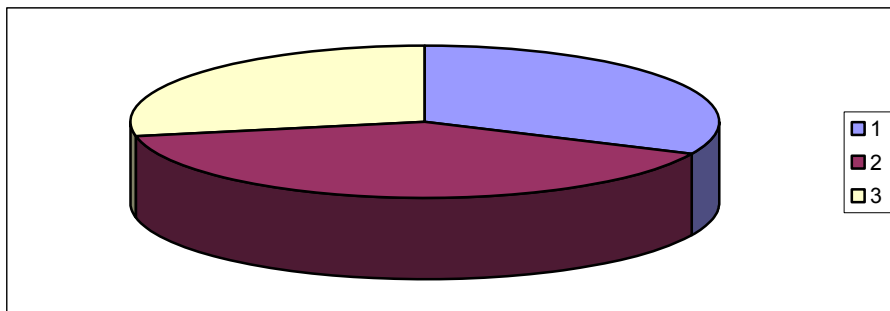
απόφοιτοι Λυκείου και πτυχιούχοι Α.Ε.Ι. αντίστοιχα και σειρά 2 (κόκκινο χρώμα): πτυχιούχοι Τ.Ε.Ι και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου αντίστοιχα.



### γ) Έτη στην Υπηρεσία

Από τα 100 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα

- τα 32 ανήκουν στην κατηγορία 0–10 έτη (ποσοστό 32%),
- τα 40 ανήκουν στην κατηγορία 11–20 έτη (ποσοστό 40%) και
- τα 28 ανήκουν στην κατηγορία πάνω από 20 έτη υπηρεσίας (ποσοστό 28%).

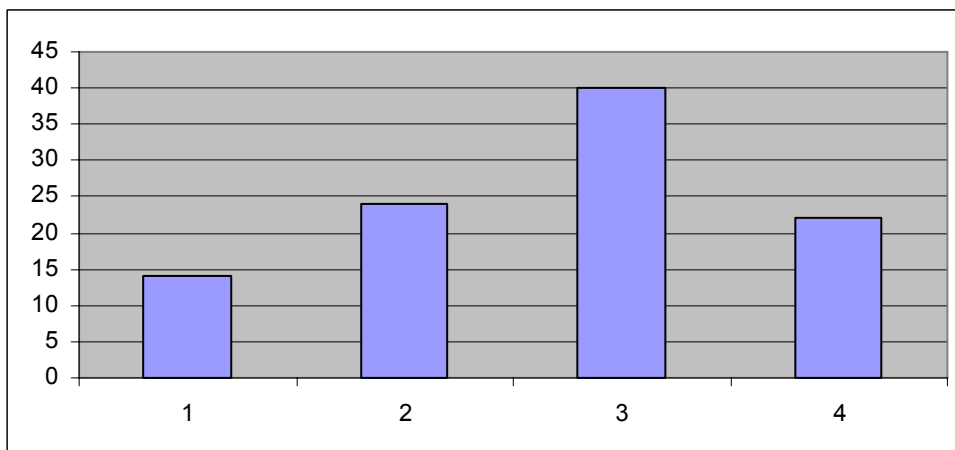


όπου 1: 32% (0–10 έτη υπηρεσίας), 2: 40% (11–20 έτη υπηρεσίας) και 3: 28% (πάνω από 20 έτη υπηρεσίας).

### δ) Ηλικία

Από τα 100 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα

- 14 ανήκουν στην κατηγορία 25–35 ετών (ποσοστό 14%),
- 24 ανήκουν στην κατηγορία 36–45 ετών (24%),
- 40 ανήκουν στην κατηγορία 46–55 ετών (40%) και
- 22 ανήκουν στην κατηγορία 55 ετών και άνω (22%).

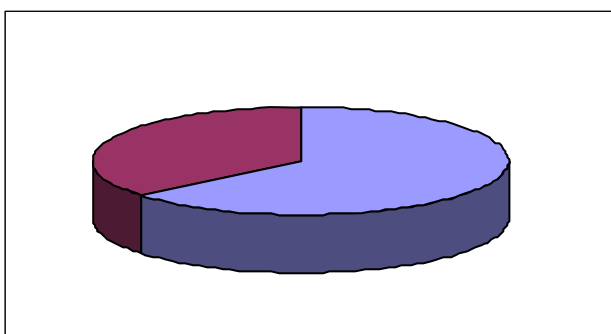


όπου 1: ηλικία 25–35 ετών, 2: ηλικία 36–45 ετών, 3: ηλικία 46–55 ετών και 4: ηλικία πάνω από 55 ετών.

Συνοψίζοντας, λοιπόν, τα παραπάνω, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι γυναίκες, πτυχιούχοι Α.Ε.Ι., έχουν 11–20 έτη υπηρεσίας και είναι 46–55 ετών.

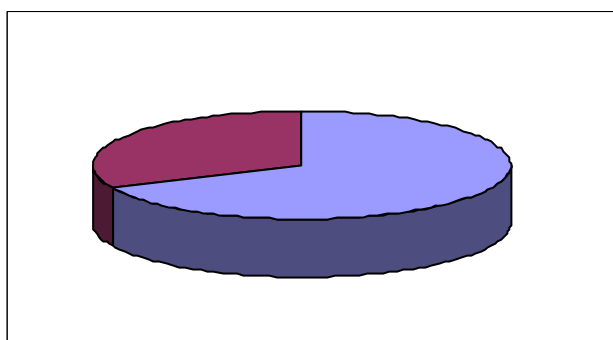
Όσον αφορά στις απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες, προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα:

1. Οι 64 στους 100 θεωρούν ότι η άρνηση πληροφόρησης του πολίτη από τους δημοσίους υπαλλήλους πρέπει ν' αποτελεί πειθαρχικό παράπτωμα, ενώ οι υπόλοιποι 36 διαφωνούν.



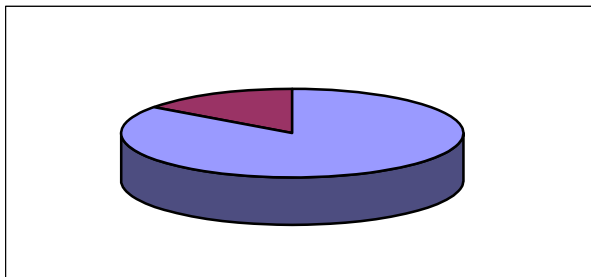
Από αυτούς που απάντησαν θετικά, οι περισσότεροι είναι πτυχιούχοι Α.Ε.Ι., έχουν έως 20 έτη υπηρεσίας και είναι κάτω από 55 ετών. Αντίστοιχα, οι διαφωνούντες είναι άτομα ηλικίας 46-55 και άνω, έχουν πολλά χρόνια θητείας και είναι απόφοιτοι Λυκείου.

2. Το 68% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι η σωστή συμπεριφορά προς τους συναδέλφους και τους πολίτες είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, ενώ το 32% δεν θεωρεί κάτι τέτοιο αναγκαίο.

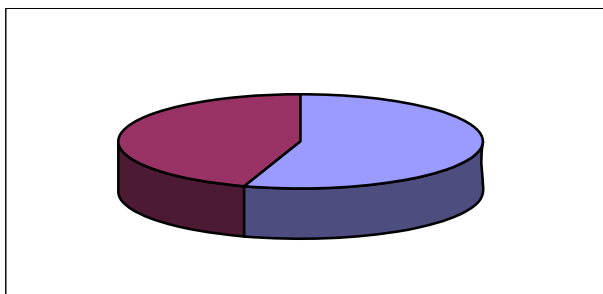


Και σ' αυτήν την περίπτωση, οι πλειοψηφία των θετικών απαντήσεων προέρχεται από άτομα ηλικίας έως 55 ετών, πτυχιούχους Α.Ε.Ι. και μέχρι 20 έτη υπηρεσίας.

3. Η θέση ότι πρωταρχική ευθύνη ενός προϊσταμένου ή διευθυντή πρέπει να είναι η αρμονική συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων ώστε αυτοί να είναι πιο παραγωγικοί, βρίσκει σύμφωνους τους 85 από τους 100 συμμετέχοντες και αντίθετους τους υπόλοιπους 15.

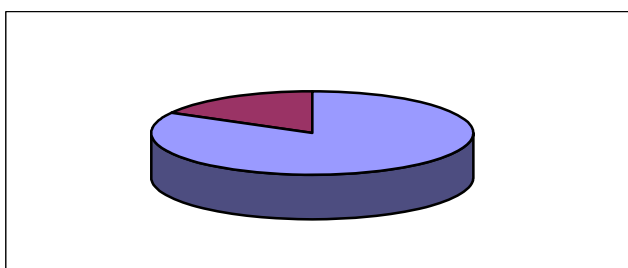


4. Το 55% θεωρεί σημαντικότερο ο υπάλληλος να παραδέχεται τα λάθη του παρά να παινεύεται για τις ικανότητές του, κάτι που βρίσκει αντίθετο το υπόλοιπο 45%.



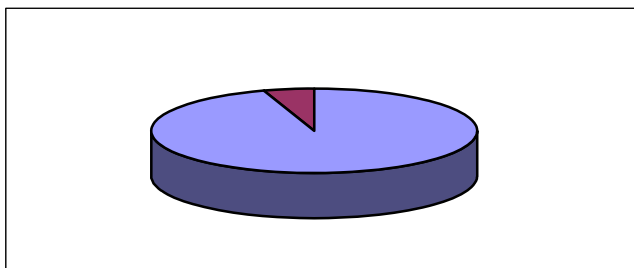
Οι περισσότεροι διαφωνούντες με την παραπάνω θέση είναι άτομα ηλικίας 46-55 και άνω και απόφοιτοι Λυκείου.

5. Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (83%) πιστεύει ότι όσο αρχαιότερος και πιο υψηλόβαθμος είναι ένας υπάλληλος τόσο λιγότερο είναι υποχρεωμένος να εργάζεται και να δέχεται υποδείξεις και είναι καλύτερα απλώς να δίνει εντολές στους νεότερους, ενώ μόλις το 17% έχει αντίθετη άποψη.

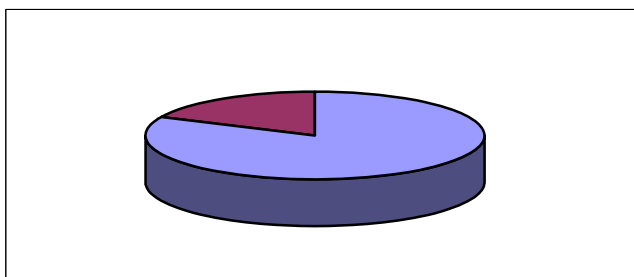


Σ' αυτή την ερώτηση, οι περισσότεροι που απάντησαν θετικά είναι απόφοιτοι Λυκείου (οριακή πλειοψηφία 42 ατόμων έναντι 41 που είναι πτυχιούχοι Α.Ε.Ι.), έχουν πάνω από 11 έτη υπηρεσίας και είναι άνω των 36 ετών.

6. Σχεδόν η απόλυτη πλειοψηφία (95%) συμφωνεί ότι οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές θα έπρεπε ν' αξιολογούνται και οι ίδιοι από τους υφισταμένους τους, εκτός απ' το ν' αξιολογούν τους υπαλλήλους.



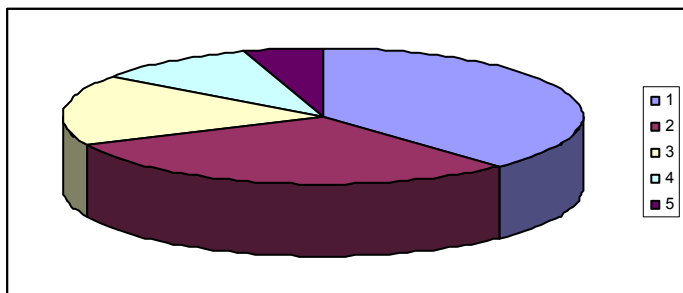
7. Σύμφωνα με το 82% των ερωτηθέντων, η μονιμότητα στις Δημόσιες Υπηρεσίες πρέπει να είναι δεδομένη και εξασφαλισμένη ακόμα και για τους μη παραγωγικούς υπαλλήλους, άποψη με την οποία είναι αντίθετο το υπόλοιπο 18%.



Οι θετικές απαντήσεις σ' αυτήν την ερώτηση προέρχονται από τους υπαλλήλους που είναι 36 ετών και άνω, ανεξάρτητα από το μορφωτικό επίπεδο και τα έτη υπηρεσίας τους.

8. Σχετικά με το πόσο η συμπεριφορά του υπαλλήλου προς τους συναδέλφους και τους πολίτες είναι αποτέλεσμα του κοινωνικού, οικονομικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αυτός μεγάλωσε, οι απαντήσεις έχουν ως εξής:

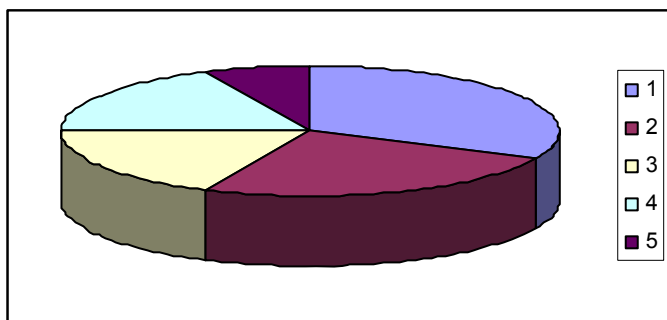
*Πάρα πολύ:* 38% (τμήμα 1 στο διάγραμμα), *Πολύ:* 30% (τμήμα 2), *Μέτρια:* 17% (τμήμα 3), *Λίγο:* 10% (τμήμα 4), *Καθόλου:* 5% (τμήμα 5).



Εδώ η πλειοψηφία, δηλαδή το 38%, αποτελείται από άτομα 25–45 ετών, πτυχιούχους Α.Ε.Ι και κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου, με λιγότερα από 20 έτη υπηρεσίας. Αντίθετα, τα άτομα που απάντησαν 'Λίγο' και 'Καθόλου', είναι απόφοιτοι Λυκείου, έχουν πάνω από 20 έτη στην Υπηρεσία τους και είναι άνω των 55 ετών.

9. Στην ερώτηση αν οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι στις δημόσιες υπηρεσίες δεν ενθαρρύνεται η δημιουργική διαδικασία εξαιτίας της έλλειψης ευελιξίας, υποκίνησης των υπαλλήλων και αναγνώρισης της προσφοράς τους, προέκυψαν τα ακόλουθα ποσοστά:

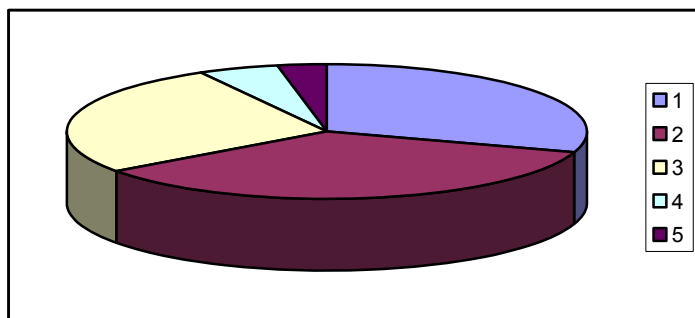
*Πάρα πολύ:* 32%, (τμήμα 1 στο διάγραμμα), *Πολύ:* 25% (τμήμα 2), *Μέτρια:* 18% (τμήμα 3), *Λίγο:* 18% (τμήμα 4), *Καθόλου:* 7% (τμήμα 5).



Σ' αυτήν την περίπτωση, το ποσοστό της πλειοψηφίας (δηλαδή 32%) αποτελείται από άτομα που έχουν έως 10 έτη υπηρεσίας, είναι πτυχιούχοι Α.Ε.Ι., έχουν μεταπτυχιακό τίτλο και είναι έως 45 ετών. Από την άλλη πλευρά, τα άτομα της μειοψηφίας (7%) είναι απόφοιτοι Λυκείου και πτυχιούχοι Τ.Ε.Ι. και είναι πάνω από 55 ετών.

10. Τέλος, στην ερώτηση πόσο οι ίδιοι οι δημόσιοι οργανισμοί μπορεί να ενισχύουν αρνητικές συμπεριφορές μεταξύ των εργαζομένων, οι απαντήσεις ήταν:

*Πάρα Πολύ:* 30% (τμήμα 1 στο διάγραμμα), *Πολύ:* 35% (τμήμα 2), *Μέτρια:* 27% (τμήμα 3), *Λίγο:* 5% (τμήμα 4) και *Καθόλου:* 3% (τμήμα 5).



Εδώ οι απαντήσεις 'Πάρα Πολύ' και 'Πολύ' (δηλαδή 30% και 35% αντίστοιχα) προέρχονται από εργαζόμενους όλων των επιπέδων εκπαίδευσης, αλλά μέχρι 20 έτη υπηρεσίας και ηλικία κάτω των 55 ετών. Τα ποσοστά 5% και 3% αφορούν υπαλλήλους που είναι απόφοιτοι Λυκείου αλλά και Α.Ε.Ι. όμως ηλικιακά ανήκουν στην κατηγορία 55 ετών και άνω.

#### 4. Αποτελέσματα της έρευνας (II).

Το δεύτερο μέρος των αποτελεσμάτων της έρευνας περιλαμβάνει τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στα στελέχη των δημοσίων οργανισμών και των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Αυτό που πρέπει να επισημάνουμε είναι ότι οι απαντήσεις των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα στις ερωτήσεις που αφορούσαν τη γενική σημασία της ΕΚΕ δεν παρουσίασαν μεγάλες διαφορές, ενώ οι απαντήσεις στις ερωτήσεις που είχαν σχέση με την ΕΚΕ στον εργασιακό χώρο παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία τόσο μεταξύ των στελεχών του δημοσίου όσο και μεταξύ αυτών του ιδιωτικού τομέα.

Σ' αυτό το μέρος της έρευνας τα αποτελέσματα δεν είναι δυνατό να μετρηθούν με ποσοστά και ν' απεικονιστούν σε πίνακες, διότι δόθηκε μεγαλύτερη σημασία στην ποιοτική τους ανάλυση κι όχι στην ποσοτική. Γι' αυτό και το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο δεν περιλάμβανε ερωτήσεις που χρειαζόταν μονολεκτικές απαντήσεις τύπου 'ναι' ή 'όχι', αλλά ζητούσε περαιτέρω αιτιολόγηση και την προσωπική άποψη των ερωτηθέντων. Τα αποτελέσματα αυτά έχουν ως εξής:

Και τα δέκα στελέχη συμφωνούν ότι η κοινωνική ευθύνη είναι ο σωστός συνδυασμός κοινωνικής προσφοράς και επιχειρηματικής δραστηριότητας καθώς και η προσπάθεια επίλυσης των προβλημάτων των συμπολιτών μας μέσα από τη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών σ' όλες τις φάσεις της συνεργασίας τους.

Ο τρόπος με τον οποίο η ΕΚΕ εφαρμόζεται σε κάθε εργασιακό χώρο διαφέρει, όπως ήταν αναμενόμενο, μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Έτσι λοιπόν στους δημόσιους οργανισμούς η ΕΚΕ βρίσκει εφαρμογή στις νομοθετικές διατάξεις και τις υπουργικές εγκυκλίους που ορίζουν τους τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι οφείλουν ν' ασκούν τα καθήκοντά τους αποτελεσματικά και ανιδιοτελώς ώστε να λειτουργούν

εύρυθμα οι κρατικοί οργανισμοί και υπηρεσίες (ήτοι νοσοκομείο, στρατιωτική μονάδα, ΙΚΑ, Περιφέρεια Θεσσαλίας, Δήμος).

Από την άλλη πλευρά, τα στελέχη των ιδιωτικών επιχειρήσεων απάντησαν ότι ο τρόπος εφαρμογής της ΕΚΕ εξαρτάται από τον εσωτερικό κανονισμό της κάθε εταιρείας που ορίζει τις κοινωνικές πρακτικές, αλλά συμφωνούν ότι η ευθύνη έχει ως αφετηρία το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και στη συνέχεια επεκτείνεται στους πελάτες και το φυσικό περιβάλλον. Ενδεικτικά, αναφέρουμε τα παρακάτω παραδείγματα:

\*Η τεχνική εταιρεία εφαρμόζει την κοινωνική ευθύνη προς τους εργαζόμενους με συνεχή εκπαίδευση, προς το φυσικό περιβάλλον με τη χρήση οικολογικών υλικών (π.χ. χρώματα) και προς τους πελάτες με την υψηλή ποιότητα κατασκευής των κτισμάτων, τη διατήρηση επικοινωνίας μετά την πώληση (after sales service) και τη μετατροπή των σχέσεων από πελατειακές σε φιλικές, ενώ εκδίδει δύο φορές το χρόνο ειδικό λεύκωμα-ημερολόγιο ποικίλης ύλης το οποίο διανέμει δωρεάν.

\*Η αλυσίδα super market που δραστηριοποιείται αποκλειστικά στο νομό Λάρισας, εφαρμόζει την κοινωνική ευθύνη μέσα από το συνεχή έλεγχο των προϊόντων που είναι προς πώληση, την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών με την τηλεφωνική παραγγελία και την κατ' οίκον διανομή των αγοραζόμενων προϊόντων εφόσον ο πελάτης το επιθυμεί, χωρίς παραπάνω οικονομική επιβάρυνση καθώς και με την προώθηση των οικολογικών προϊόντων διατροφής.

Οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι τόσο οι δημόσιοι όσο και οι ιδιωτικοί οργανισμοί πρέπει να ενδιαφέρονται για τις κοινωνικές τους ευθύνες και έχουν κυρίως ηθικούς αλλά και οικονομικούς λόγους (ειδικά οι ιδιωτικοί) για να είναι δραστηριοποιημένοι με το θέμα της ΕΚΕ. Οι απόψεις τους συγκλίνουν στο ότι με την εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ επιτυγχάνεται ευρύτητα πνεύματος, αποτελεσματικότητα των μηχανισμών λειτουργίας των υπηρεσιών, βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και βέβαια εκσυγχρονισμός των οργανισμών που συνεπάγεται μεγαλύτερη κοινωνική αναγνώριση και αποδοχή.

Στην ερώτηση σχετικά με την ύπαρξη σχέσης μεταξύ ΕΚΕ και οικονομικής επίδοσης και τα δέκα στελέχη απάντησαν καταφατικά, θεωρώντας ότι η εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ εξασφαλίζει καλύτερο εργασιακό κλίμα και κατ' επέκταση καλύτερους ρυθμούς ανάπτυξης.

Βέβαια, τα στελέχη του δημοσίου τομέα εξέφρασαν την προσωπική τους άποψη, αφού οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν άλλο πλαίσιο λειτουργίας.

Τοποθετώντας τον εαυτό τους στη θέση του καταναλωτή και απαντώντας ως πολίτες, οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι ο απλός πολίτης θέλει οι πάσης φύσεως οργανισμοί να τον σέβονται και όχι να τον χρησιμοποιούν. Εδώ υπάρχει διάσταση απόψεων, καθώς ορισμένα στελέχη (συγκεκριμένα δύο από το δημόσιο και δύο από τον ιδιωτικό τομέα) απάντησαν ότι οι καταναλωτές δε θα ήταν διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα χρήματα για προϊόντα ή υπηρεσίες, έστω κι αν αυτά παράγονται από κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες, λόγω των ήδη υψηλών τιμών στην αγορά. Τα υπόλοιπα, όμως, άτομα (δηλαδή τρία στελέχη του δημοσίου και τρία του ιδιωτικού τομέα) που είναι και η πλειοψηφία, θεωρούν ότι αξίζει οι καταναλωτές να διαθέσουν λίγα ή και περισσότερα χρήματα επιπλέον προκειμένου να ενισχύσουν τους οργανισμούς που λειτουργούν υπεύθυνα, γνωρίζοντας ότι μ' αυτόν τον τρόπο ωφελούνται και οι ίδιοι ως μέρος του κοινωνικού συνόλου.

Ως προς το ρόλο των στελεχών στην υποκίνηση των εργαζομένων σχετικά με την ΕΚΕ, τα στελέχη του δημοσίου τομέα θεωρούν ότι η δική τους συμβολή είναι μέσω επαίνων και ηθικής αναγνώρισης, καθώς οι υπάρχουσες συνθήκες δεν τους δίνουν τη δυνατότητα να πράξουν κάτι διαφορετικό. Τα στελέχη, όμως, των ιδιωτικών εταιρειών υποκινούν τους υφιστάμενούς τους μέσα από ηθικές (π.χ. βράβευση και διάκριση για επίτευξη στόχων που πιθανό να θέσει η επιχείρηση), αλλά και χρηματικές αμοιβές (π.χ. bonus).

Όλοι οι ερωτηθέντες συμφώνησαν ότι η ΕΚΕ μπορεί να βελτιώσει τη φήμη και την εικόνα μιας επιχείρησης, διότι μέσα από την κοινωνική προσφορά οι οργανισμοί εδραιώνουν τις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους και τους πελάτες τους.

Και οι δέκα συμμετέχοντες θα ήθελαν, αν τους δινόταν η ευκαιρία, ν' αλλάξουν ορισμένα δεδομένα στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών τους. Έτσι, τα στελέχη των δημοσίων υπηρεσιών θα προχωρούσαν σε πρόσληψη προσωπικού προκειμένου να καλυφθούν οι εργασιακές ανάγκες και θα ήθελαν να μειωθεί στο ελάχιστο η γραφειοκρατία, ενώ τα στελέχη των ιδιωτικών εταιρειών απάντησαν ότι οι αλλαγές στις οποίες θα προχωρούσαν όσον αφορά στην εφαρμογή της ΕΚΕ θα εξαρτιόταν από τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών τους.



Τα στελέχη του δημοσίου τομέα πιστεύουν ότι με τον τρόπο που λειτουργούν οι κρατικές υπηρεσίες δεν αποτελούν παράδειγμα κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς, διότι οι πολίτες είναι δυσαρεστημένοι. Από την άλλη πλευρά, τα στελέχη των ιδιωτικών επιχειρήσεων θεωρούν ότι το πραγματικό και ουσιαστικό ενδιαφέρον για την ΕΚΕ προέρχεται από τις μεγάλες εταιρείες κι επομένως πολλές μικρότερες μπορεί να κάνουν λόγο για κοινωνική ευθύνη προσπαθώντας να καλύψουν δραστηριότητες με αρνητικές επιδράσεις για τους καταναλωτές. Πάντως, και οι δέκα ερωτηθέντες συμφωνούν ότι το κράτος πρόνοιας είναι περιορισμένο και γι' αυτόν το λόγο, ίσως, πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις καταφεύγουν σε 'ανορθόδοξες' μεθόδους προκειμένου να πείσουν τους πολίτες για το κοινωνικό έργο που επιτελούν για να καλύψουν το κενό της Πολιτείας.

Όσο για τη θέση ότι η ΕΚΕ είναι μια «μόδα» που θα περάσει, όλοι διαφωνούν, διότι πιστεύουν ότι η ανάγκη για εφαρμογή κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών είναι σήμερα πιο επιτακτική από ποτέ, κυρίως λόγω των ολοένα και πιο επικίνδυνων κλιματικών αλλαγών και κρίνουν απαραίτητο ότι ο κάθε ενσυνείδητος πολίτης πρέπει να ευαισθητοποιήσει τα άτομα του περιγυρού του προς όφελος όλων.

## Συμπεράσματα Δεύτερου Μέρους.

Αναλύοντας τα αποτελέσματα των δύο ενοτήτων της έρευνας καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

### Ενότητα Ι - Διαπροσωπικές Σχέσεις και Επικοινωνία στους Δημόσιους Οργανισμούς.

- Η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων, θεωρητικά τουλάχιστον, συμφωνεί ότι οι ανθρώπινες σχέσεις και η σωστή συμπεριφορά προς τους συναδέλφους και τους πολίτες συμβάλλει αποφασιστικά στην αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων οργανισμών, όμως ορισμένες απαντήσεις καταδεικνύουν ότι οι αρχαιότεροι στην ιεραρχία υπάλληλοι δεν είναι διατεθειμένοι ν' αλλάξουν τους τρόπους και τις μεθόδους με τις οποίες έμαθαν να εργάζονται. Το να μη δέχεται κάποιος υποδείξεις από ένα νεότερο ιεραρχικά υπάλληλο, που όμως μπορεί να κατέχει κάποια θέματα πολύ καλύτερα (π.χ. χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή, νομικά ζητήματα, κλπ) σημαίνει ότι οι παλαιότεροι αισθάνονται ίσως μειονεκτικά απέναντι στους νεότερους συναδέλφους τους θεωρώντας ότι έτσι θίγονται οι ικανότητες και η πείρα τους κι αυτό τους οδηγεί τελικά στο να συμπεριφέρονται σκληρά και να είναι υποκειμενικοί στις κρίσεις τους ακόμα κι όταν ξέρουν ότι έχουν άδικο.
- Αρκετοί από τους συμμετέχοντες ήταν προϊστάμενοι τμημάτων και ήταν σύμφωνοι ότι θα πρέπει και οι ίδιοι ν' αξιολογούνται από τους υφισταμένους τους. Στην πραγματικότητα όμως, και ύστερα από σύντομη συνομιλία μαζί τους, θεωρούν υποτιμητικό να «βαθμολογούνται» από νεότερους υπαλλήλους που δεν έχουν την ίδια πείρα και δε γνωρίζουν εξίσου καλά το αντικείμενο εργασίας. Όταν, μάλιστα, ενημερώθηκαν ότι η αξιολόγηση δεν έχει σχέση μόνο με την απόδοσή τους ως προϊσταμένων αλλά περισσότερο με τη συμπεριφορά τους απέναντι στους υπαλλήλους και τους πολίτες, η χαρακτηριστική απάντηση ήταν 'ας μάθουν πρώτα οι υπάλληλοι και οι πολίτες να συμπεριφέρονται όπως πρέπει και ύστερα ας μας αξιολογήσουν'!

- Κατά γενική ομολογία, οι μεγάλοι σε ηλικία υπάλληλοι είναι αυτοί που ουσιαστικά δημιουργούν προβλήματα στην εσωτερική επικοινωνία, λόγω των απαρχαιωμένων αντιλήψεών τους.
- Η σιγουριά της επαγγελματικής αποκατάστασης που μέχρι πρότινος έδινε η μονιμότητα στο δημόσιο τομέα είναι ο λόγος για τον οποίο σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες είναι κατά της άρσης της μονιμότητας. Το παράδοξο είναι ότι ενώ για τους ίδιους κάτι τέτοιο είναι αδιανόητο, συμφωνούν με την άρση της μονιμότητας που στο εξής θα ισχύει για τους νεοπροσλαμβανόμενους δημόσιους υπαλλήλους!  
Πάντως, η μονιμότητα δεν πρέπει να είναι δεδομένη, γιατί έτσι δε δίνεται κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητας του υπαλλήλου.
- Τα ερεθίσματα που είχε το κάθε άτομο στο περιβάλλον που γεννήθηκε και μεγάλωσε και ο τρόπος διαπαιδαγώγησής του από την οικογένειά του παίζουν πρωταρχικό ρόλο στις διαπροσωπικές του σχέσεις στο χώρο εργασίας. Οι επιβραβεύσεις ή αποδοκιμασίες που δεχόταν το άτομο από το άμεσο και έμμεσο περιβάλλον του, τα κίνητρα για μόρφωση και ανάπτυξη της προσωπικότητάς του και το κλίμα που επικρατούσε κυρίως σε οικογενειακό επίπεδο, αποτελούν βασικά στοιχεία για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του προς τους συναδέλφους του.
- Ορισμένα άτομα λειτουργούν «εγκεφαλικά», αποφεύγουν να δημιουργήσουν φιλικές σχέσεις με συναδέλφους και προσηλώνονται αποκλειστικά στα εργασιακά τους καθήκοντα από φόβο ότι θα κατηγορηθούν για αμέλεια.
- Στις δημόσιες υπηρεσίες δεν ενθαρρύνεται η δημιουργική διαδικασία, αφού η εκτέλεση των καθηκόντων περιλαμβάνει την αποκλειστική εφαρμογή των νόμων και των εγκυκλίων με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ευελιξία, υποκίνηση και κυρίως αναγνώριση της προσφοράς του υπαλλήλου: παρά τις προσπάθειες τεχνολογικής αναβάθμισης, η ποιότητα των υπηρεσιών δεν είναι η αναμενόμενη, καθώς το 'τέρας' της γραφειοκρατίας υφίσταται ακόμα, τα διοικητικά όργανα ενδιαφέρονται μόνο για την τήρηση των τύπων χωρίς να δίνουν πρωτοβουλίες στους εργαζόμενους και ευκαιρίες ανάδειξης των

ταλέντων και των ικανοτήτων τους. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι οι δημιουργικοί και ανήσυχτοι υπάλληλοι κυριολεκτικά να «χαραμίζονται» στους δημόσιους οργανισμούς

- Δεν έχει σημασία μόνο ποιος είναι ο παλαιότερος, αλλά ποιος είναι ο ικανότερος για να αναρριχηθεί στην εξουσία. Για το λόγο αυτό, οι ανώτεροι ιεραρχικά υπάλληλοι πρέπει να παραδέχονται και να προβάλλουν την αξία των υφισταμένων τους θεωρώντας τους ως τους πιθανότερους φυσικούς τους διαδόχους και να τους προετοιμάζουν ανάλογα.
- Ο ρόλος των διευθυντών και των προϊσταμένων καταλήγει πολλές φορές να είναι «διακοσμητικός», αφού αδυνατούν ή δεν παίρνουν πρωτοβουλία να αντιμετωπίσουν δύσκολες καταστάσεις. Αντιθέτως, οι ίδιοι θα έπρεπα να έχουν πιο ουσιαστικό ρόλο στην επίλυση διαφορών με το συναλλασσόμενο κοινό κι όχι απλά να περιορίζονται στην εφαρμογή των εγκυκλίων. Οι διευθυντές έχουν υποχρέωση να προσανατολίζονται και προς τις ανθρώπινες σχέσεις και προς την επιτέλεση του έργου και να λύνουν παρεξηγήσεις αντί να τις υποκινούν.
- Οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές οφείλουν να ενθαρρύνουν την πρωτοβουλία και το αίσθημα ευθύνης των εργαζομένων, αλλά πάντα μέσα σε όρια ασφαλείας τόσο για τους ίδιους όσο και για την Υπηρεσία.
- Για την εικόνα των Δημοσίων Οργανισμών ευθύνονται αποκλειστικά και μόνο οι ίδιοι οι υπάλληλοι.
- Η κακή οργάνωση και ο συγκεντρωτισμός των δημόσιων υπηρεσιών, η έλλειψη εμπιστοσύνης στις κρατικές υπηρεσίες, η έλλειψη αξιολόγησης, η αναξιοκρατία, η απουσία ελέγχων και κυρώσεων είναι στοιχεία που οδηγούν τελικά στη διαφθορά που παρατηρείται στο Δημόσιο Τομέα. Γι' αυτόν το λόγο, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο θέμα της διαφάνειας των περιουσιακών στοιχείων των δημοσίων υπαλλήλων.
- Είναι επιτακτική ανάγκη η αλλαγή της νοοτροπίας του «βολεμένου» και χρειάζονται εντατικές συλλογικές προσπάθειες για την ανάπτυξη και εξέλιξη του Δημοσίου Τομέα.

*Ενότητα II – Η Κοινωνική Ευθύνη των Δημοσίων Οργανισμών και των Ιδιωτικών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα του 21<sup>ου</sup> αιώνα.*

- Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις που ασχολούνται με όλους όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους (δηλαδή εργαζόμενοι, πελάτες και μέτοχοι) έχουν σαφώς μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης από εκείνες τις εταιρείες που είναι επικεντρωμένες μόνο στους μετόχους τους.
- Παρόλο που η δέσμευση μιας επιχείρησης στην ΕΚΕ είναι σημαντικό στοιχείο για την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, πολλοί καταναλωτές, αν και θα προτιμούσαν κοινωνικά υπεύθυνα προϊόντα, δεν είναι ακόμα έτοιμοι να καταβάλουν επιπλέον χρήματα για την απόκτησή τους. Αυτό συμβαίνει διότι η έννοια της κοινωνικής ευθύνης δεν είναι ακόμα τόσο διαδεδομένη σ' ένα μεγάλο τμήμα των πολιτών.
- Η επίτευξη κέρδους δεν πρέπει ν' αποτελεί αυτοσκοπό για μια επιχείρηση, όπως συνέβαινε για πολλά χρόνια. Οι παγκόσμιες εξελίξεις έχουν οδηγήσει σε μια σειρά κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών πιέσεων προς τις εταιρείες. Με την υιοθέτηση προγραμμάτων ΕΚΕ οι εταιρείες ανταποκρίνονται σ' αυτές τις πιέσεις και στέλνουν ένα μήνυμα προς τους άμεσα κι έμμεσα εμπλεκόμενους στις δραστηριότητές τους ότι επενδύουν για το μέλλον όλων.
- Η ΕΚΕ είναι μια έννοια διαχρονική και συνεπώς δε θα πρέπει να επηρεάζεται από διακυμάνσεις της οικονομίας. Εξάλλου, υπάρχουν προγράμματα κοινωνικής ευθύνης των οποίων η εφαρμογή έχει ελάχιστο κόστος που αντισταθμίζεται από το μεγάλο όφελος που θα αποκομίσει ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση ως προς τα κέρδη και την εταιρική φήμη.
- Οι παροχές στο δημόσιο τομέα παρουσιάζουν συρρίκνωση και παρατηρείται μείωση κάποιων υποχρεωτικών ή δεδομένων, μέχρι σήμερα, παροχών. Αυτή η μείωση κάνει ακόμα πιο απαραίτητη την εφαρμογή κοινωνικών πρακτικών, οι οποίες χρειάζεται να εφαρμόζονται εθελοντικά και πάνω από τις όποιες νομοθετημένες υποχρεώσεις.
- Ο περιορισμός του κράτους πρόνοιας δεν πρέπει σε καμιά περίπτωση να χρησιμοποιείται ως δικαιολογία από μια εταιρεία που συμπεριφέρεται ανεύθυνα στους πολίτες.

- Πολλές επιχειρήσεις στρέφουν το ενδιαφέρον τους στην ΕΚΕ λόγω λανθασμένων ενεργειών του παρελθόντος τα οποία είχαν επιπτώσεις τόσο στη φήμη όσο και στις επιχειρηματικές τους λειτουργίες. Έτσι, για να αποφύγουν μελλοντικές αρνητικές συνέπειες, προσπαθούν να δεσμευτούν απέναντι στο ευρύτερο κοινωνικό τους περιβάλλον και να γίνουν περισσότερο διαφανείς στον τρόπο λειτουργίας τους.
- Υπάρχουν εταιρείες που δεν τηρούν τις υποχρεώσεις τους απέναντι στους πολίτες και μάλιστα, σε πολλές περιπτώσεις, προσπαθούν να παραπληροφορήσουν τους καταναλωτές προκειμένου να καλύψουν λάθος χειρισμούς υποθέσεών τους.
- Η ΕΚΕ είναι μια μορφή επιχειρηματικής αντίληψης, καθημερινής συμπεριφοράς και νοοτροπίας και ο τρόπος που η κάθε επιχείρηση αντιλαμβάνεται, αξιολογεί και ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του κοινωνικού συνόλου. Όσο πιο μικρή είναι η απόσταση ανάμεσα στις εταιρείες και τις κοινωνικές ανάγκες, τόσο πιο αποτελεσματικά ενσωματώνονται οι εταιρικές αξίες στα προϊόντα επηρεάζοντας, έτσι, θετικά τους καταναλωτές.
- Μια εταιρεία που, με συνέπεια και μακρόχρονη επένδυση, εστιάζει στον έλεγχο των πρώτων υλών, θέτει υψηλές προδιαγραφές, συνεργάζεται και μοιράζεται γνώση και ορθές πρακτικές με την εφοδιαστική αλυσίδα, μπορεί να βρεθεί σε πλεονεκτικότερη θέση σε ό,τι αφορά την καθημερινή προτίμηση των προϊόντων της.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενδιαφέρονται πραγματικά για την ΕΚΕ, διότι πάνω απ' όλα είναι και οι ίδιοι καταναλωτές και παραλήπτες αγαθών και υπηρεσιών από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.
- Προκειμένου η ιδέα της ΕΚΕ να γίνει πράξη, χρειάζεται ν' αποτελεί στοιχείο δομημένης κουλτούρας της κάθε επιχείρησης.
- Οι εταιρείες αξιολογούνται ως προς την επίδρασή τους στην κοινωνία και το περιβάλλον βάσει ποσοτικών αλλά και ποιοτικών κριτηρίων. Εκείνες που ξεχωρίζουν είναι όσες μπορούν έγκυρα να με τηρήσουν την αποτελεσματικότητα της δράσης τους και τα οφέλη που προκύπτουν γι' αυτές είναι ιδιαίτερα αξιόλογα.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ.

Σε μια εποχή όπου ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων και των οργανισμών είναι πιο σκληρός από ποτέ και η εταιρική φήμη θεωρείται ένα από τα πιο πολύτιμα στοιχεία, η υιοθέτηση της ΕΚΕ μπορεί να οικοδομήσει, σε όσους εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα με τις εταιρικές δραστηριότητες, πιστότητα κι εμπιστοσύνη εξασφαλίζοντας έτσι ένα λαμπρό μέλλον.

Οι εταιρείες γνωρίζουν ότι δεν υπάρχει γρήγορη κι εύκολη λύση των προβλημάτων και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει σήμερα η παγκόσμια κοινωνία, γι' αυτό και μέσα από την υιοθέτηση και την εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ προσπαθούν να γίνουν κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες.

Ο απλός πολίτης, που ουσιαστικά είναι ο πρωταγωνιστής και η «κινητήριος δύναμη» τόσο των ιδιωτικών επιχειρήσεων όσο και των δημόσιων οργανισμών, θα πρέπει να κατανοήσει ότι η κοινωνική ευθύνη ωφελεί όλους και ότι θα πρέπει και ο ίδιος, με την ιδιότητα του καταναλωτή, να παίξει τον ενεργό ρόλο που του αναλογεί στη διαμόρφωση κι εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ.

Από την πλευρά τους, οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές των δημοσίων οργανισμών και των ιδιωτικών επιχειρήσεων χρειάζεται να προσπαθούν συνεχώς να κερδίζουν την εμπιστοσύνη, το σεβασμό και την αναγνώριση των υπαλλήλων τους αλλά και των πολιτών και πελατών τους κι όχι να επιβάλλονται λόγω θέσης και δύναμης απέναντί τους.

Οι ηθικοί λόγοι δραστηριοποίησης των εταιρειών με το θέμα της ΕΚΕ είναι ξεκάθαροι: με την εθελοντική εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ οι επιχειρήσεις δείχνουν τη θετική τους τοποθέτηση απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον. Οι ελληνικές επιχειρήσεις οφείλουν, στο σύνολό τους και ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, να αντιληφθούν την ΕΚΕ όχι ως κόστος ή πολυτέλεια αλλά ως μακροπρόθεσμη στρατηγική επένδυση.

Το σημαντικό είναι η διοίκηση μιας εταιρείας να ασκείται με διαφάνεια, διάθεση αυτοκριτικής και βέβαια αξιοκρατία. Τότε μόνο μπορούμε να μιλάμε για εταιρική κοινωνική ευθύνη.

**Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη:** η ευθύνη που έχουν οι πάσης φύσεως εταιρείες απέναντι στην κοινωνία. Η σχέση εταιρειών - κοινωνίας είναι αμφίδρομη· η μια πλευρά δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την άλλη. Ο κάθε

οργανισμός και η κάθε επιχείρηση είναι αναγκαίο να συμπεριφέρονται με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο όχι επειδή είναι «υποχρεωμένοι» από τις επιταγές της εποχής, αλλά επειδή η συμπεριφορά αυτή είναι απόρροια μιας γενικότερης και βαθύτερης ευαισθησίας, ιδεολογίας και αυτογνωσίας που καλλιεργείται στο εσωτερικό τους περιβάλλον.

Σήμερα, η ΕΚΕ προχωρά πολύ πιο μακριά από τη φιλανθρωπία του παρελθόντος και αποτελεί μια διαρκή ηθική υποχρέωση των επιχειρήσεων στην ομαλή συνύπαρξή τους με το φυσικό και το κοινωνικό περιβάλλον. Τώρα είναι η πιο κατάλληλη εποχή ώστε οι εταιρείες να κοιτάξουν μπροστά και να κινηθούν με κατεύθυνση τις συνεχείς προκλήσεις της καθημερινότητας όπου τα αποτελέσματα κρίνονται όχι μόνο από τα δεδομένα αλλά από τις συνέπειες. Αυτή θα είναι η ειδοποιός διαφορά που θα κάνει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει πραγματικά για την παρουσία της και την προσφορά της στο οικονομικό και κοινωνικό γίγνεσθαι.

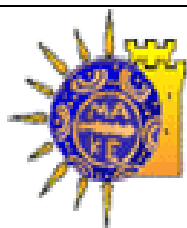
Ό,τι συμβαίνει γύρω μας μάς αφορά: τα ακραία καιρικά φαινόμενα ως συνέπεια του φαινομένου του θερμοκηπίου, οι κοινωνικές αναταραχές και ανακατατάξεις ως συνέπεια της παγκοσμιοποίησης και οι αυξημένες ανάγκες για ποιότητα και υλικά αγαθά ως συνέπεια του σύγχρονου τρόπου ζωής, καθιστούν την ΕΚΕ πρωταγωνιστή και συνδεδετικό κρίκο μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνικού συνόλου.

Επομένως, η ΕΚΕ τελικά αποτελεί το σημείο συνάντησης και συνύπαρξης Κράτους, επιχειρήσεων κι οργανισμών και πολιτών. Άλλωστε, το περιβάλλον, ο πολιτισμός και η κοινωνία είμαστε εμείς οι ίδιοι και οι πράξεις μας καταγράφονται είτε με θετικές είτε με αρνητικές συνέπειες.

Το φυσικό, οικονομικό, πολιτιστικό και κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο ζούμε, εργαζόμαστε και δραστηριοποιούμαστε δεν το δημιουργήσαμε μόνοι μας· κάποιοι άλλοι πριν από εμάς φρόντισαν γι' αυτό. Έχουμε, λοιπόν, την ηθική υποχρέωση να το παραδώσουμε στις γενιές που θα μας διαδεχτούν καλύτερο απ' ό,τι το βρήκαμε και γι' αυτόν το σκοπό χρειάζεται πάνω απ' όλα η ατομική προσπάθεια του καθενός. Κι αν αυτή η προσπάθεια δεν έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τουλάχιστον στη συνείδησή μας θα υπάρχει η ηθική ικανοποίηση ότι πράξαμε το δέον...



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.

#### ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

*Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αφορά στο ρόλο των ανθρωπίνων σχέσεων στους δημόσιους οργανισμούς και στον τρόπο με τον οποίο οι διαπροσωπικές σχέσεις μπορούν να επηρεάσουν την εύρυθμη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών.*

*Η έρευνα είναι ανώνυμη και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Οι ερωτηθέντες θα πρέπει ν' αναφέρουν το φύλο, την ηλικία, τα έτη υπηρεσίας και το μορφωτικό τους επίπεδο.*

*Ακολουθούν δέκα ερωτήσεις. Στις ερωτήσεις 1 ως 7 η απάντηση θα είναι 'ναι' ή 'όχι' και στις ερωτήσεις 8 ως 10 η απάντηση θα είναι 'πάρα πολύ', 'πολύ', 'μέτρια', 'λίγο' ή 'καθόλου' (κλίμακα 1-5 αντίστοιχα). Παρακαλώ να σημειώσετε την απάντησή σας στο ανάλογο τετράγωνο.*

1. Η άρνηση πληροφόρησης του πολίτη από τους δημόσιους υπαλλήλους πρέπει ν' αποτελεί πειθαρχικό παράπτωμα γι' αυτούς;

- ΝΑΙ  
 ΟΧΙ

2. Η σωστή συμπεριφορά τόσο προς τους συναδέλφους όσο και προς τους πολίτες είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών;

- ΝΑΙ  
 ΟΧΙ

3. Πρωταρχική ευθύνη ενός προϊσταμένου ή διευθυντή πρέπει να είναι η αρμονική συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων ώστε αυτοί να είναι πιο παραγωγικοί;

- ΝΑΙ  
 ΟΧΙ

4. Είναι πιο σημαντικό ο υπάλληλος να παραδέχεται τα λάθη του παρά να παινεύεται για τις ικανότητές του;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

5. Όσο αρχαιότερος και πιο υψηλόβαθμος είναι ένας υπάλληλος τόσο λιγότερο είναι υποχρεωμένος να εργάζεται και να δέχεται υποδείξεις και είναι καλύτερα απλώς να δίνει εντολές στους νεότερους.

ΝΑΙ

ΟΧΙ

6. Οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές θα έπρεπε, εκτός απ' το να αξιολογούν τους υπαλλήλους, να αξιολογούνται και οι ίδιοι από τους υφισταμένους τους;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

7. Πρέπει η μονιμότητα να είναι δεδομένη και εξασφαλισμένη ακόμα και για τους μη παραγωγικούς υπαλλήλους και προϊσταμένους;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

8. Πιστεύετε ότι η συμπεριφορά του υπαλλήλου προς τους συναδέλφους και τους πολίτες είναι συνάρτηση του περιβάλλοντος (κοινωνικού, οικονομικού και πολιτιστικού) μέσα στο οποίο μεγάλωσε;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Συμφωνείτε με τη θέση ότι στις δημόσιες υπηρεσίες δεν ενθαρρύνεται η δημιουργική διαδικασία εξαιτίας της έλλειψης ευελιξίας, υποκίνησης των υπαλλήλων και αναγνώρισης της προσφοράς τους;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Πόσο πιστεύετε ότι οι ίδιοι οι δημόσιοι οργανισμοί ενισχύουν πολλές αρνητικές συμπεριφορές (π.χ. αλληλοκατηγορίες, συγκάλυψη λαθών, επιθετική συμπεριφορά);

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Πρόσθετες πληροφορίες για σας και την υπηρεσία σας:**

Ποιό είναι το φύλο σας;

*1) Άντρας*

*2) Γυναίκα*

Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;

*1) Απόφοιτος Λυκείου*

*2) Πτυχιούχος Τ.Ε.Ι.*

*3) Πτυχιούχος Α.Ε.Ι.*

*4) Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου*

Πόσα είναι τα έτη υπηρεσίας σας;

*1) 0-10*

*2) 11-20*

*3) Πάνω από 20*

Σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε;

*1.) 25-35*

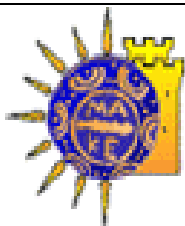
*2.) 36-45*

*3.) 46-55*

*4.) Πάνω από 55*

**Ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας.**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.

#### Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΟΥ 21<sup>ΟΥ</sup> ΑΙΩΝΑ.

*Το παρακάτω ερωτηματολόγιο έχει ως στόχο τη διερεύνηση των απόψεων των στελεχών των Δημοσίων Οργανισμών και των Ιδιωτικών Επιχειρήσεων σχετικά με την ευθύνη τους απέναντι στην ελληνική κοινωνία αλλά και ως προς τα ίδια τα στελέχη τους.*

*Η έρευνα είναι ανώνυμη και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Οι ερωτηθέντες θα πρέπει ν' αναφέρουν το φύλο, την ηλικία, τα έτη υπηρεσίας, το μορφωτικό τους επίπεδο και τη θέση την οποία κατέχουν στην επιχείρηση ή τον οργανισμό όπου εργάζονται. Η κάθε απάντηση θα πρέπει να είναι σύντομη και σαφής. Ακολουθούν δέκα ερωτήσεις.*

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της κοινωνικής ευθύνης και με ποιόν τρόπο, αν υπάρχει, αυτή εφαρμόζεται στην επιχείρηση/οργανισμό σας;
2. Για ποιο λόγο πιστεύετε ότι οι επιχειρήσεις/οργανισμοί θα έπρεπε να ενδιαφέρονται για τις κοινωνικές τους ευθύνες;
3. Θεωρείτε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ ΕΚΕ και οικονομικής επίδοσης;
4. Τι σημαίνει η ΕΚΕ για τον απλό πολίτη; Θα πλήρωναν οι καταναλωτές περισσότερα χρήματα για προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγονται από μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση ή οργανισμό;
5. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται πραγματικά για την ΕΚΕ; Ποιος είναι ο δικός σας ρόλος στην υποκίνησή τους;
6. Μπορεί η ΕΚΕ να βελτιώσει τη φήμη και την εικόνα μιας επιχείρησης/οργανισμού;
7. Συμφωνείτε με τον τρόπο εφαρμογής της ΕΚΕ στην εργασία σας; Τι θα αλλάζατε προκειμένου η επιχείρηση/οργανισμός να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά προς όφελος των πελατών/πολιτών;

8. Θεωρείτε ότι οι εταιρείες κάνουν λόγο για δήθεν κοινωνική ευθύνη προκειμένου να καλύψουν τυχόν αρνητικές επιδράσεις των δραστηριοτήτων τους; Μήπως με την εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων προσπαθούν να καλύψουν το έλλειμμα που δημιουργείται από τον περιορισμό του κράτους πρόνοιας;

9. Πιστεύετε ότι το θέμα της ΕΚΕ είναι μια «μόδα» που θα περάσει;

10. Η ΕΚΕ σήμερα είναι περισσότερο επίκαιρη από ποτέ. Γιατί πιστεύετε ότι συμβαίνει αυτό και πώς μπορεί ο καθένας μας να συμβάλει με τον τρόπο του στη σωστή εφαρμογή των κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών;

Πρόσθετες πληροφορίες για σας και την υπηρεσία σας:

Ποιο είναι το φύλο σας;

1) Άντρας

2) Γυναίκα

Ποια είναι η θέση σας;

1) Γενικός ή Περιφερειακός Διευθυντής

2) Προϊστάμενος Διεύθυνσης/Τμήματος

3) Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου ή Δ/νων Σύμβουλος

Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;

1) Απόφοιτος Λυκείου

2) Πτυχιούχος Τ.Ε.Ι.

3) Πτυχιούχος Α.Ε.Ι.

4) Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Πόσα είναι τα έτη υπηρεσίας σας;

1) 0-10

2) 11-20

3) Πάνω από 20

Σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε;

1.) 30-40

2.) 41-50

3.) 51-60

4.) Πάνω από 60.

Ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.

### I. Βιβλία.

- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, (2001), «*Πράσινο Βιβλίο – Προώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*», COM 366, Βρυξέλλες.
- Μάλλιαρης Γ. Πέτρος, (2001), «*Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*», Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα.
- Ξηροτύρη - Κουφίδου Στέλλα, (2001), «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*», Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.
- Πιπερόπουλος Γεώργιος, (2004), «*Επικοινωνώ άρα Υπάρχω – Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνία*», 7<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη.
- Πιπερόπουλος Γεώργιος, (2005), «*Ψυχολογία – Άτομο, Ομάδα, Επιχείρηση*», Εκδόσεις Πιπερόπουλος, Θεσσαλονίκη.
- Υπουργείο Εσωτερικών - Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης, (2003), «*Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)*», Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.
- Dale Barrie, Cooper Cary and Wilkinson Adrian, (1997), “*Managing Quality and Human Resources: A Guide to Continuous Improvement*”, Blackwell Publishers Ltd, Oxford–Massachusetts.
- French L. Wendell, (2003), “*Human Resources Management*”, 5<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Company, Boston–New York.
- “*Gearing up: From Corporate Responsibility to Good Governance and Scalable Solutions*”, (2004), Written and edited by Sustainability in consultation with the UN Global Compact Office, First Edition.
- Heizer Jay and Render Barry, (2006), “*Principles of Operations Management*”, 6<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.
- Petrick A. Joseph and Furr S. Diana, (1995), “*Total Quality in Managing Human Resources*”, The St. Lucie Press, Total Quality Series, Delray Beach, Florida, USA.
- Rosamund Thomas, Roselle James, (2005), “*Corporate Social Responsibility – The Corporate Governance of the 21<sup>st</sup> Century*”, Edited by Ramon Mullerat, Kluwer Law International and International Bar Association, The Netherlands.

- Steiner A. George and John F., (2005), *“Business, Government and Society”*, McGraw Editions, Hill Education, 11<sup>th</sup> Reviewed Edition, Europe.

## II. Άρθρα.

- Ινστιτούτο Επικοινωνίας, (2004), *«Πρώτη Μεγάλη Έρευνα Καταναλωτή CSR 2004 – Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Υπεύθυνη Κατανάλωση»*.
- Τραυλός Γ. Νικόλαος, (2003), *«Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοιες και Εμπειρικά Πορίσματα»*, Σύγχρονες Τάσεις στο Μάνατζμεντ, Οικονομικός Ταχυδρόμος 1/2/03.
- Τραυλός Γ. Νικόλαος, (2003), *«Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης: Τι είναι και τι επιτυγχάνουν;»*, Athens Laboratory of Business Administration (ALBA).
- Bailey Kirsty, (2006), *“How the leaders become leaders: The differentiating aspects of corporate responsibility performance”*, Corporate Responsibility Index, Ernst & Young, Australia 2006.
- Cramer Jacqueline, Van der Heijden Angela and Jonker Jan, (2004), *“Corporate Social Responsibility: Balancing Between Thinking and Acting”*, Research Paper Series, International Centre for CSR, The University of Nottingham, U.K.
- Doane Deborah, (2005), *“The Myth of CSR: The problem with assuming that companies do well while also doing good is that markets don’ t really work that way”*, Stanford Social Innovation Review, Fall 2005, The University of Stanford, CA, USA.
- Freeman Edward R., Velamuri Ramakrishna S. and Moriarty Brian, (2006), *“A New CSR–Company Stakeholder Responsibility”*, Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR, The Business Roundtable’ s Institute For Corporate Ethics, 14/12/2006.
- Hemingway A. Christine, (2005), *“The Role of Personal Values in Corporate Social Entrepreneurship”*, Research Paper Series, International Centre for CSR, The University of Nottingham, U.K.
- Hiltrop J., (1998), *“Preparing People for the Future: The next Agenda for HRM”*, European Management Journal, Vol. 16, No 1, pp 70–78.
- Jonker Jan and Van Pijkeren Michel, (2006), *“In Search of Business Strategies for CSR”*, Research Paper Series, International Centre for CSR, The University of Nottingham, U.K.

- Kramer Mark and Kania John, (2006), *“A New Role of Nonprofits”*, Stanford Social Innovation Review, The University of Stanford, USA, April 2006.
- Leisinger M. Klaus, (2006), *“On Corporate Responsibility for Human Rights”*, The Global Compact, Basel, Switzerland.
- Pfeffer Jeffrey, (1998), *“Seven Practices of Successful Organizations”*, California Management Review, Vol. 40, No 2, pp 96–124.
- Regil Castilla Alvaro, (2005), *“The Future of CSR will mirror the Health of Society: Pondering the Evolution of CSR”*, The Jus Semper Global Alliance, A TLWNSI Issue Essay.
- Schafer Henry, (2005), *“International Corporate Social Responsibility Rating Systems”*, Greenleaf Publishing.
- The Global Compact, (2006), *“An Alliance to Mainstream Responsible Corporate Citizenship: A Call to Action from the UN Global Compact and the Global Reporting Initiative”*, October 2006.

### III. Διευθύνσεις στο Διαδίκτυο.

- [www.csrhellas.gr](http://www.csrhellas.gr)
- [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)
- [www.EthicsWorld.org](http://www.EthicsWorld.org)
- [www.instofcom.gr](http://www.instofcom.gr)
- [www.panteion.gr](http://www.panteion.gr)
- [www.ibe.org.uk](http://www.ibe.org.uk)
- [www.business-ethics.org](http://www.business-ethics.org)