

Η Ορθή Προσέγγιση της Εταιρικής Υπευθυνότητας

*Ειρήνη Δασκαλάκη, Υπεύθυνη Τμήματος Ανάπτυξης, Close the Loop,
i.daskalakis@closetheloop.gr*

Τα τελευταία χρόνια η Εταιρική Υπευθυνότητα έχει ανέλθει ως η πιο «στρατηγικά» σημαντική ενότητα στον τομέα της Διαχείρισης Επιχειρήσεων. Παρ' όλα αυτά οι περισσότεροι Οργανισμοί δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν την αξία που αποφέρει στη συνολική επιχειρηματική επίδοσή τους.

Όλοι οι Οργανισμοί, ανεξαρτήτως μεγέθους, κλάδου ή περιοχής δραστηριοτήτων, αναγνωρίζουν τη θετική επιρροή των κοινωνικών και περιβαλλοντικών ενεργειών στο εταιρικό/προϊοντικό προφίλ, δίχως όμως να μπορούν να προβλέψουν ή να μετρήσουν τη θετική αυτή επιρροή, και την άμεση επίπτωση στη βελτίωση των εσόδων και του μεριδίου αγοράς.

Στην εισαγωγή, σκοπίμως αναφέρθηκε ο χαρακτηρισμός «στρατηγικά» για την Εταιρική Υπευθυνότητα, λόγω της συνεχούς χρήσης του όρου από Στελέχη σε ενέργειες που σχετίζονται με κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις. Ο όρος «Στρατηγική» σίγουρα έχει μια θετική χροιά, μιας και χαρακτηρίζει τη δημιουργία ενός πλάνου δράσης για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων στο μέλλον. Επιπλέον, ο ορισμός, προϋποθέτει πως οι συντελεστές ανάπτυξης της Στρατηγικής έχουν προσδιοριστεί βάσει των αποτελεσμάτων μιας επιμελούς αξιολόγησης της υπάρχουσας λειτουργίας και των πόρων του οργανισμού, με σκοπό τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων του.

Ισχύει, όμως, κάθε φορά η παραπάνω διαδικασία; Η άμεση απάντηση είναι όχι, αφού τα περισσότερα στελέχη, που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα με την εφαρμογή της «Στρατηγικής Εταιρικής Υπευθυνότητας» του οργανισμού, σπάνια μπορούν να αποδείξουν την συμβολή της Εταιρικής Υπευθυνότητας στην ευρύτερη βιωσιμότητα του Οργανισμού και αντιμετωπίζουν δυσκολία στην εύρεση χρηματοδότησης ή ένταξης σχετικών ενεργειών σε συγκεκριμένο προϋπολογισμό. Μια δράση «στρατηγικής» σημασίας, προϋποθέτει εκτεταμένη εσωτερική εξέταση και δέσμευση του κατάλληλου προϋπολογισμού για τη βιώσιμη συντήρηση και παρακολούθησή της.

Το επόμενο ερώτημα που τίθεται επομένως αφορά τους λόγους που οι Οργανισμοί αδυνατούν να αποδείξουν τα *εμπορικά* οφέλη της Εταιρικής Υπευθυνότητας. Η άμεση απάντηση είναι η έλλειψη μιας *συστημικής* και ξεκάθαρα καθορισμένης Στρατηγικής για την Εταιρική Υπευθυνότητα, η οποία αναπτύσσεται βάσει συγκεκριμένων εταιρικών σκοπών και στόχων. Η κύρια αιτία του προβλήματος είναι πως αν και οι περισσότεροι Οργανισμοί στην Ελλάδα έχουν δημιουργήσει προγράμματα και δράσεις Εταιρικής Υπευθυνότητας, αυτά «τρέχουν» παράλληλα με και ανεξάρτητα από την επίσημη εταιρική στρατηγική, κατά συνέπεια δεν επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων και την πορεία του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα, παρατηρούνται οι εξής προκλήσεις:

- *Επικέντρωση της Στρατηγικής:* Η εφαρμογή της Εταιρικής Υπευθυνότητας εστιάζεται στον έλεγχο και στην παρακολούθηση των επιπτώσεων σε επίπεδο λειτουργίας αντί σε εταιρικό επίπεδο. Ως αποτέλεσμα οι ενέργειες που υλοποιούνται εφαρμόζονται

σε μικρή κλίμακα και τα επιτευχθέντα οφέλη δεν σχετίζονται με τους στόχους της ευρύτερης εταιρικής στρατηγικής. Κατ' αυτόν τον τρόπο η έννοια της Εταιρικής Υπευθυνότητας ως μια παράλληλη δραστηριότητα, μη συναφή με την εταιρική στρατηγική, ενισχύεται περαιτέρω.

- *Ευθύνες και ο Οργανισμός:* Οι περισσότεροι Απολογισμοί Εταιρικής Υπευθυνότητας περιλαμβάνουν δηλώσεις του Διευθύνοντα Συμβούλου, του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου, και δηλώσεις που αναφέρουν την άμεση συσχέτιση της Εταιρικής Υπευθυνότητας με τη βιωσιμότητα του Οργανισμού. Στην πραγματικότητα όμως, δε δίνουν επαρκή σημασία στην εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης, επικεντρώνοντας σε μονομερείς ενέργειες τις οποίες απλά γενικεύουν. Επιπλέον, αν τα αρμόδια στελέχη/τμήματα Εταιρικής Υπευθυνότητας δεν είναι επαρκώς αυτόνομα, εξουσιοδοτημένα να παίρνουν αποφάσεις και να εφαρμόζουν σχετικές ενέργειες, η Εταιρική Υπευθυνότητα του Οργανισμού θα παραμένει μια προσθήκη του «κανονικού» τρόπου λειτουργίας.
- *Στρατηγική και Σχεδιασμός:* Σε αρκετούς οργανισμούς, τα αρμόδια στελέχη για την εφαρμογή των ενεργειών Εταιρικής Υπευθυνότητας δεν έχουν άμεση εμπλοκή (και σε μερικές περιπτώσεις εμπειρία) στον προγραμματισμό και σχεδιασμό της επιχειρησιακής ανάπτυξης του οργανισμού. Επίσης, σε αρκετούς οργανισμούς, η Εταιρική Υπευθυνότητα είναι αρμοδιότητα των τμημάτων Δημοσίων Σχέσεων και Μάρκετινγκ με αποτέλεσμα-δυστυχώς πολύ συχνά- να γίνεται αντιληπτή ως φιλανθρωπία και να εφαρμόζεται μέσω φιλανθρωπικών ενεργειών και την εμπλοκή τρίτων εταίρων, όπως ΜΚΟ και Κοινωνικών Οργανώσεων. Παρ' όλο που τέτοιου είδους δραστηριότητες υποστηρίζουν σημαντικά κοινωνικά θέματα, στις περισσότερες περιπτώσεις δεν συνδέονται με συγκεκριμένους εταιρικούς στόχους, ούτε αποτελούν μέρος ενός διαλόγου με σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με τις άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις του Οργανισμού. Άρα, ένας οργανισμός μπορεί να επενδύει σημαντικούς πόρους σε ενέργειες Εταιρικής Υπευθυνότητας, αλλά το θέμα να παραμένει δευτερεύον όσον αφορά τη στρατηγική κατεύθυνση του Οργανισμού.
- *Χρονική κλίμακα, Κίνδυνοι και Δαπάνες:* Σε αρκετές περιπτώσεις, οι ενέργειες Εταιρικής Υπευθυνότητας σχετίζονται άμεσα με και προκύπτουν από θέματα επιχειρηματικού ρίσκου, ειδικά όσον αφορά ρυθμιστικούς κινδύνους και κινδύνους φήμης και εμπιστοσύνης. Η χρονική κλίμακα, όμως, από το στάδιο εφαρμογής των ενεργειών αυτών, μέχρι την κατανόησή της επιρροή τους στα άμεσα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού, δεν είναι ξεκάθαρη. Παρόλο που οι επιπτώσεις περιβαλλοντικών και κοινωνικών τάσεων μπορούν να αναγνωριστούν εύκολα μεσοπρόθεσμα, ο Οργανισμός συνήθως δυσκολεύεται να μετατρέψει τις τάσεις αυτές σε κινδύνους και δαπάνες (άρα σε έμπρακτα εφαρμόσιμες ενέργειες) βραχυπρόθεσμα.

Κρίνοντας λοιπόν τις διάφορες ανωτέρω προκλήσεις, συμπεραίνεται πως οι Οργανισμοί θα πρέπει να αντιμετωπίζουν την Εταιρική Υπευθυνότητα ως ένα διαχειριστικό σύστημα το οποίο αναπτύσσεται και εφαρμόζεται κατά το σχεδιασμό της εταιρικής στρατηγικής, και το οποίο παρέχει μια μία συστημική/συνολική προσέγγιση στον εντοπισμό των κινδύνων που αντιμετωπίζουν.

Η πρόσφατη έκδοση του εθελοντικού διαχειριστικού συστήματος **ISO 26000:2010**, παρέχει υποστήριξη και κατευθύνσεις στη λειτουργική σύνδεση των δράσεων και των αποτελεσμάτων Εταιρικής Υπευθυνότητας ενός οργανισμού, με την ευρύτερη εταιρική στρατηγική. Όμως η πρακτική του αξία θα ήταν περιορισμένη ένα παρείχε μόνο μια γενική κατανόηση της κοινωνικής ευθύνης των οργανισμών, αντί να διευκολύνει και τις πρακτικές διοίκησης τους.

Ήδη υπάρχοντα διαχειριστικά συστήματα (π.χ. ISO 9001, ISO 14001 κτλ.) αποσκοπούν στη δημιουργία μιας αποδοτικής διαχειριστικής υποδομής. Εντούτοις, σε ένα ασαφές και δύσκολο *προσδιορισμό* θέμα, όπως η Κοινωνική Υπευθυνότητα, οι *κοινωνικές αξίες* και *αρχές* αποτελούν αποφασιστικούς παράγοντες για την επιτυχή εφαρμογή της, αφού καθορίζουν τις προσδοκίες του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου προς τον Οργανισμό. Το ISO 26000 μέσα από μια διεξοδική και συμμετοχική διαδικασία καταφέρνει να ενσωματώσει αυτούς τους βασικούς παράγοντες σε ένα ενιαίο σύστημα το οποίο συνδέει τις διάφορες διεργασίες πραγματοποιούνται στο εσωτερικό του Οργανισμού. Η εφαρμογή του προτύπου επιτρέπει στον οργανισμό να κατανοεί καλύτερα τις επιπτώσεις του στην ευρύτερη κοινωνία αλλά και να τις μειώνει σταδιακά, αποδεικνύοντας έτσι την κοινωνική «άδεια λειτουργίας» του (social license to operate). Θεμελιώδες στοιχείο του προτύπου είναι ο ουσιαστικός διάλογος με τις διάφορες ομάδες ενδιαφερόμενων μερών, με σκοπό τη συνεχή προσαρμογή του Οργανισμού στο περιβάλλον του και την εξυγίανση των οργανωτικών πρακτικών του.

Ο εκπαιδευτικός οργανισμός Close the Loop (www.closeheloop.gr) θα πραγματοποιήσει σεμινάριο σχετικά με το ISO 26000, στις 4 Οκτωβρίου 2012, στην Αθήνα, με στόχο να βοηθήσει επαγγελματίες από εταιρίες όλων των τύπων και μεγεθών να επωφεληθούν από μια καλύτερη λειτουργία των επιχειρηματικών πρακτικών τους.

* Ενημερωτική Διαδικτυακή Συζήτηση στις 13 Σεπτεμβρίου

Η Close the Loop θα είναι στη διάθεση σας στις 13/09, 18.00-19.00, μέσω [Twitter](#) (@closeheloopgr, #ISO26000) και [Facebook](#) (/CloseTheLoop.gr) για να απαντήσουν στις ερωτήσεις σας σχετικά με το σεμινάριο.