

## **ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ: ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Υπό

*Δρ. Μαρίας Βαξεβανίδου*  
Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

### **Abstract**

#### **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: CONTRIBUTION TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND TO EFFECTIVE MANAGEMENT OF EUROPEAN ENTERPRISES**

The aim of this paper is to present the European Commission's positions and propositions about Corporate Social Responsibility (CSR) and to describe a managerial model the European companies can apply, concerning the tripartite dimension (social, environmental and economic) of Corporate Social Responsibility the European Union Institutions have already determined.

Till now, there is not a concrete definition for the CSR could be commonly accepted on international level. For the European Commission, CSR is essentially a concept whereby companies can decide voluntarily to contribute to a better society and a cleaner environment.

In the end of this paper, it is described a managerial model can be applied according to the European vision of CSR, using the Deming's Quality Circle (PDCA). JEL Classifications: M14, Q01.

### **Περίληψη**

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να περιγράψει τις θέσεις και προτάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) και να περιγράψει ένα διοικητικό μοντέλο, που οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν, σε σχέση με την τριμερή διάσταση της ΕΚΕ (κοινωνική, περιβαλλοντική και οικονομική), που τα ευρωπαϊκά όργανα έχουν καθορίσει.

Έως τώρα, δεν υπάρχει συγκεκριμένος ορισμός για την ΕΚΕ, που θα μπορούσε να είναι κοινά αποδεκτός σε διεθνές επίπεδο. Για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η ΕΚΕ είναι κυρίως μία αρχή, δια μέσου της οποίας οι επιχειρήσεις μπορούν να αποφασίσουν εθελοντικά να συμβάλουν σε μία καλύτερη κοινωνία και σε ένα καθαρότερο περιβάλλον.

Στο τέλος της μελέτης, περιγράφεται ένα διοικητικό μοντέλο που μπορεί να εφαρμοστεί σύμφωνα με την ευρωπαϊκή προσέγγιση της ΕΚΕ, χρησιμοποιώντας τον Κύκλο Ποιότητας του Deming.

**Λέξεις κλειδιά:** Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Πράσινη Βίβλος, κώδικες συμπεριφοράς, κώδικες δεοντολογίας, πρότυπα διαχείρισης, συστήματα επισήμανσης, συστήματα πιστοποίησης

σης, ενδιαφερόμενα μέρη, δέσμευση ανώτατης διοίκησης, σύνταξη εκθέσεων, επιχειρηματικό σχέδιο για την ΕΚΕ, επιτροπές και ομάδες εργασίας.

## 1. Εισαγωγή

Η πρώτη αναφορά στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – θα μπορούσαμε να πούμε – ελέγχθη το 1993 από τον τότε Πρόεδρο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, Jacques Delors, ο οποίος έκανε έκκληση στις ευρωπαϊκές εταιρίες να συμμετάσχουν στην καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού. Η έκκληση αυτή είχε ως αποτέλεσμα την έντονη κινητοποίηση και την ανάπτυξη των ευρωπαϊκών δικτύων επιχειρήσεων (COM, 2001, 366).

Μερικά χρόνια, αργότερα, τον Μάρτιο του 2000, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβώνας, απευθυνόμενο στο αίσθημα της κοινωνικής ευθύνης των εταιριών, προέβη σε έκκληση για την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών, σε ό,τι αφορά τη δια βίου μάθηση, την οργάνωση της εργασίας, την παροχή ίσων ευκαιριών στο χώρο εργασίας, την κοινωνική ένταξη ευπαθών ομάδων και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Ένα χρόνο αργότερα, τον Ιούλιο του 2001, η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων εξέδωσε την Πράσινη Βίβλο, για την προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ). Πρόκειται για την πρώτη οργανωμένη προσπάθεια που αναγνωρίζει ότι η ΕΚΕ μπορεί να συμβάλει θετικά στον στρατηγικό στόχο που συμφωνήθηκε στη Λισσαβώνα, που αποβλέπει να γίνει η Ε.Ε. 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. Δηλαδή, στην Πράσινη Βίβλο, η ΕΚΕ αντιμετωπίζεται ως ένα μέσο ή ως ένα εργαλείο που μπορεί να συμβάλει στο στόχο της Λισσαβώνας, προκειμένου να οικοδομηθεί μία δυναμική, ανταγωνιστική και συνεκτική οικονομία με κύρια μεταβλητή τη γνώση. Εκτός από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβώνας, σαφής αναφορά στην ΕΚΕ έγινε και στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Νίκαιας, όπου τονίστηκε ότι ο ρόλος της ΕΚΕ ως μέσου για την αντιμετώπιση των συνεπειών που μπορεί να έχει η ολοκλήρωση της οικονομίας και της αγοράς στην απασχόληση και την κοινωνία. Επίσης, η Ευρωπαϊκή Σύνοδος Κορυφής της Νίκαιας κάλεσε την Επιτροπή να διαμορφώσει εκείνες τις εταιρικές σχέσεις, που μπορούν να οδηγήσουν τις ευρωπαϊκές εταιρίες στη σύμπραξη με τους κοινωνικούς εταίρους, τις μη-Κυβερνητικές Οργανώσεις, τους φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού και τους φορείς κοινωνικών υπηρεσιών, προκειμένου να ενισχυθεί η κοινωνική ευθύνη τους.

Μετά τη Πράσινη Βίβλο και τη δημοσιοποίησή της, η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, σε ανακοίνωσή της τον Ιούλιο του 2002 (COM, 2002, 347, σελ. 21) πρότεινε τη δημιουργία ενός πολυμερούς Φόρουμ της Ε.Ε. για την ΕΚΕ (Πολυμερές Φόρουμ για την ΕΚΕ), με σκοπό την προώθηση α) της διαφάνειας των ενεργειών για την ΕΚΕ, και β) της σύγκλισης των πρακτικών και των εργαλείων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση της ΕΚΕ. Οι δύο αυτές παράμετροι θα μπορούσαν να επιτευχθούν μέσω της ανταλλαγής εμπειρίας και ορθών πρακτικών μεταξύ φορέων της Ε.Ε., της καθιέρωσης μιας κοινής προσέγγισης σε επίπεδο Ε.Ε. και εντοπισμού τομέων, όπου απαιτείται συμπληρωματική δράση. Το Πολυμερές Φόρουμ για την ΕΚΕ πραγματοποιήθηκε το 2004 και κατέληξε σε πολύ σημαντικά συμπεράσματα για την επιτευχθείσα πρόοδο της ΕΚΕ στην Ε.Ε., ενώ τέθηκαν προβληματισμοί για την περαιτέρω ανάπτυξή της όχι μόνο στις μεγάλες και πολυεθνικές επιχειρήσεις, αλλά και στις ΜΜΕ.

Στη συνέχεια, τον Μάρτιο του 2006, η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, σε ανακοίνωσή της προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, στο Συμβούλιο, και στην Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (COM, 2006, 136 τελικό, σελ.7), υποστηρίζει τη δημιουργία μιας ευρωπαϊκής συμμαχίας – όπως την ονομάζει – για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Η εν λόγω συμμαχία αποτελεί μία πολιτική ομπρέλα για τις ήδη υπάρχουσες αλλά και για νέες πρωτοβουλίες στον τομέα της ΕΚΕ. Σημειώνεται ότι η ευρωπαϊκή συμμαχία δεν αποτελεί νομικό μέσο ούτε και ευρωπαϊκή σύμβαση, για την οποία να απαιτείται υπογραφή από τα κράτη-μέλη και τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Έχει γενικό χαρακτήρα και καλεί τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθος και το αντικείμενο της οικονομικής δραστηριότητάς τους, να εκδηλώσουν την υποστήριξή τους σε εθελοντική βάση.

Επίσης, η Επιτροπή διέτυπωσε την άποψη ότι η ΕΚΕ μπορεί να συνεισφέρει στην αειφόρο ανάπτυξη, ενισχύοντας παράλληλα τις δυνατότητες της Ευρώπης και των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων για καινοτομία και ανταγωνιστικότητα, αποτελέσματα που μπορούν, κατά συνέπεια, να συμβάλουν στην απασχολησιμότητα και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Δηλαδή, βασικός στόχος της Επιτροπής, μέσω της εν λόγω ανακοίνωσης, ήταν να παρουσιάσει την ΕΚΕ ως μία δυνατότητα και ως ένα μηχανισμό δημιουργίας συνθηκών για την βιώσιμη ανάπτυξη, που μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στη μεγέθυνση της απασχόλησης.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η Επιτροπή κάλεσε όλους τους φορείς να συνδράμουν αυτή τη φιλόδοξη πρωτοβουλία – όπως τη χαρακτήρισε – υποσχόμενη ότι θα εξασφαλίσει τη στενή συνεργασία με τα κράτη-μέλη, τις επιχει-

ρήσεις (μέσω της ευρωπαϊκής συμμαχίας) και με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, προκειμένου να γίνει η Ευρώπη πόλος αριστείας σε θέματα ΕΚΕ, δεδομένου ότι αντικατοπτρίζει τις θεμελιώδεις αξίες της Ε.Ε.. Στο πλαίσιο αυτό, όπως διαμορφώθηκε από τη σχετική ανακοίνωση της Επιτροπής, παρέχεται υποστήριξη προς τα μέλη της ευρωπαϊκής επιχειρηματικής κοινότητας να βάλουν τα θεμέλια μιας ευρωπαϊκής συμμαχίας για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

### 1.1 Εννοιολογική προσέγγιση της ΕΚΕ

Παρά το γεγονός ότι η ΕΚΕ άρχισε να απασχολεί τις οικονομικές οργανώσεις περίπου από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 στην Ευρώπη και πολύ νωρίτερα στις ΗΠΑ, δεν υπάρχει ένας διεθνώς αποδεκτός ορισμός για την περιγραφή της.

Το 1998, το Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (Δ.Ε.Σ.Β.Α., World Business Council for Sustainable Development), μέσα στο πλαίσιο διεξαγωγής έρευνας, με θέμα τον προσδιορισμό του όρου Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στο Βέλγιο και την Ολλανδία, διέτύπωσε τον εξής ορισμό: «Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η διαρκής δέσμευση μιας επιχείρησης να συμπεριφέρεται ηθικά και να συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει την ποιότητα ζωής των εργαζομένων και των οικογενειών τους, καθώς επίσης και της τοπικής κοινότητας και της κοινωνίας γενικότερα.

Στη συνέχεια, εξαιτίας των αλληλεπιδράσεων από άλλες χώρες και άλλους φορείς σε διεθνές επίπεδο, ο Δ.Ε.Σ.Β.Α. επανακαθόρισε τον αρχικό ορισμό, οριοθετώντας την ΕΚΕ ως εξής: «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η δέσμευση των επιχειρήσεων να συμβάλλουν στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, και να προσπαθούν μαζί με τους εργαζομένους, τις οικογένειές τους, την τοπική κοινωνία και την κοινωνία γενικότερα να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους».

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο ορισμός που δίδεται σε κάθε χώρα διαφέρει και εξαρτάται από το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης και της μόρφωσης, αλλά και από τις προτεραιότητες που κάθε κοινωνία θέτει.

Στις ΗΠΑ, η Ε.Κ.Ε. συνίσταται στο να αναλαμβάνει μία επιχείρηση προσωπική ευθύνη για τις πράξεις της και τις συνέπειες που αυτές έχουν στην κοινωνία. Οι εταιρίες που εφαρμόζουν την ΕΚΕ και οι υπάλληλοί τους πρέπει να περάσουν από ένα στάδιο αναπροσαρμογής, να επανεξετάσουν το ρόλο τους, τις ευθύνες τους και να αυξήσουν το επίπεδο υπευθυνότητάς τους.

Στην Ολλανδία, η Ε.Κ.Ε. αφορά την ανάληψη ηγετικής δέσμευσης σε θεμελιακές αξίες και την αναγνώριση των τοπικών και πολιτιστικών διαφορών,

όταν πρόκειται για άσκηση πολιτικής σε παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης, στην Ολλανδία, η ΕΚΕ έχει ταυτιστεί με την υιοθέτηση της Σύμβασης του ΟΗΕ για τα ανθρώπινα δικαιώματα και τα εργασιακά δικαιώματα της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας.

Στην Ταϊβάν, η Ε.Κ.Ε. θεωρείται ως η συμβολή μιας επιχείρησης στην ανάπτυξη του φυσικού και ανθρώπινου κεφαλαίου, εκτός από την απόκτηση οικονομικού οφέλους. Στη Βραζιλία, η Ε.Κ.Ε. έχει την έννοια της δέσμευσης της επιχείρησης να επιδιώκει τη βέλτιστη δυνατή οικονομική ανάπτυξη της κοινότητας, το σεβασμό προς τους εργαζόμενους και την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, την προστασία του περιβάλλοντος και την συμβολή στην ανάπτυξη του πλαισίου εκείνου όπου μπορούν να ευημερήσουν ηθικές επιχειρήσεις.

Επίσης, στην Έκθεση Brundtland (Brundtland Report, 1987), η ΕΚΕ αντιμετωπίζεται ως το μέσο για τη βιώσιμη ανάπτυξη που αντιμετωπίζει τις ανάγκες του παρόντος, χωρίς να υπονομεύει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να αντιμετωπίσουν τις δικές τους ανάγκες.

Σε επίπεδο Ε.Ε., η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, στην Πράσινη Βίβλο (COM, 2001, 366), αλλά και στην Ανακοίνωση για την ΕΚΕ (COM, 2002, 347), ορίζει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως την έννοια, σύμφωνα με την οποία, οι εταιρίες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Ως ενδιαφερόμενα μέρη των επιχειρήσεων αναφέρονται οι υπάλληλοι, οι μέτοχοι, οι επενδυτές, οι καταναλωτές, οι δημόσιες αρχές και οι μη-Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ).

Η έννοια αυτή, χωρίς να τροποποιηθεί εν μέρει και χωρίς να συμπληρωθεί με καινούργια στοιχεία, επαναλαμβάνεται στην Ανακοίνωση της Επιτροπής τον Μάρτιο του 2006 (COM, 2006, 136). Σημειώνεται, ωστόσο, ότι η ΕΚΕ αφορά τις επιχειρήσεις που αποφασίζουν να προχωρήσουν πέρα από τις ελάχιστες νομικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις συλλογικές συμβάσεις, με σκοπό να ανταποκριθούν στις ανάγκες κοινωνικών ομάδων.

Επιπροσθέτως, αξίζει να σημειωθεί ότι στο πολυμερές φόρουμ για την ΕΚΕ επιβεβαιώθηκε ο ορισμός αυτός, δεν κατεβλήθη προσπάθεια για τον επαναπροσδιορισμό του, παρά μόνο διερευνήθηκαν περαιτέρω το πεδίο εφαρμογής της ΕΚΕ και τα όριά της.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η Επιτροπή προσεγγίζει την εφαρμογή της ΕΚΕ ως μία επιχειρηματική δράση που μπορεί να εφαρμοστεί σε εθελοντικό επίπεδο, δηλαδή χωρίς δεσμευτικό χαρακτήρα, επαφίοντας την υλοποίησή της

αποκλειστικά στην οικειοθελή πρόθεση των επιχειρήσεων. Επίσης, θεωρεί την ενασχόληση με την ΕΚΕ ως μία επιχειρηματική δράση με κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες, δηλαδή ως μία βάση, πάνω στην οποία οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να αρχίσουν να σκέπτονται και να προβληματίζονται για θέματα που αφορούν την κοινωνία και το περιβάλλον.

## **1.2 Οι λόγοι που επέβαλαν την ΕΚΕ ως μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας και οφέλη εφαρμογής**

Η ΕΚΕ έχει αναπτυχθεί σε διεθνές και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τα τελευταία χρόνια, ως μέσο για την αειφόρο ανάπτυξη και τη βιώσιμη λειτουργία των επιχειρήσεων, λόγω μιας σειράς συνθηκών και διεργασιών που λαμβάνουν χώρα σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτές οι βασικές διεργασίες, που αποτελούν και τις αιτίες για τη διαμόρφωση της ΕΚΕ είναι το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, η άνοδος του βιοτικού και μορφωτικού επιπέδου στις ανεπτυγμένες χώρες, το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, τα περιορισμένα μέσα του κράτους για την επίλυση περίπλοκων ζητημάτων, η αυξανόμενη σημασία της γνώσης και η ανάγκη προσέλκυσης ικανών στελεχών από την αγορά εργασίας και η διατήρησή τους.

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, με την έντονη αλληλεξάρτηση μεταξύ των οικονομιών, σε συνάρτηση με την απελευθέρωση του εμπορίου και των χρηματοοικονομικών αγορών, έχει επιπτώσεις στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι επιχειρήσεις σε διεθνές επίπεδο δεν μπορούν να λειτουργούν ανεξέλεγκτα. Αντίθετα, η δραστηριότητά τους υπόκειται σε διεθνείς συμβάσεις και υπακούει σε κάποιους κανόνες λειτουργίας και ελέγχου, όπως είναι η Διεθνής Συνθήκη του Ο.Η.Ε για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου (1977), η Διακήρυξη του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας περί Βασικών Αρχών και Δικαιωμάτων στην Εργασία (1977), η Συνθήκη του Ρίο (1994) για την Προστασία του Περιβάλλοντος και οι κατευθυντήριες γραμμές του Ο.Ο.Σ.Α. για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, εκτός από τις προαναφερθείσες συνθήκες, λαμβάνονται υπ' όψιν και άλλοι παράγοντες, όπως είναι το ανώτερο επιτρεπτό επίπεδο ρύπων, πάνω από το οποίο επιβάλλονται οικονομικές ρήτρες, οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας, η υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, η επαγγελματική κατάρτιση κ.λπ.

Η άνοδος του βιοτικού επιπέδου και η βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου του κοινωνικού ιστού στις ανεπτυγμένες χώρες οδηγεί τους καταναλωτές, και εν γένει τους πολίτες, να στρέφουν την προσοχή τους σε ποιοτικά προϊόντα ή οικολογικά προϊόντα, που παράγονται από επιχειρήσεις που φέρουν οικολογικά σήματα, που χρησιμοποιούν σύγχρονη ή «καθαρή» τεχνολογία και

σέβονται το περιβάλλον. Επιπλέον, εκτός από τις περιβαλλοντικές ανησυχίες, οι ενημερωμένοι καταναλωτές στρέφονται στην αναζήτηση προϊόντων από εταιρίες που ακολουθούν κοινωνική πολιτική και συμβάλλουν στην πολιτιστική κληρονομιά μιας χώρας, με τη χρηματοδότηση έργων και δράσεων πολιτιστικής προβολής. Συνεπώς, η λήψη μέτρων σε θέματα προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος και ανάδειξης της πολιτιστικής κληρονομιάς, δηλαδή δύο μεταβλητών που αποτελούν παγκόσμιο κεφάλαιο για την ανθρωπότητα, συμβάλλουν αποτελεσματικά στις προτιμήσεις και τελικές αποφάσεις των καταναλωτών.

Αξίζει να υπογραμμισθεί ότι σε ένα διαρκώς εντεινόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η εικόνα και η φήμη των επιχειρήσεων, που είναι κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες, αποκτούν ιδιαίτερη σημασία και αποτελούν τη διαχωριστική γραμμή από τις άλλες «ανάληγτες» επιχειρήσεις, που ρυπαίνουν ανυπολόγιστα και δεν ακολουθούν κοινωνική πολιτική στο εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον τους.

Επιπλέον, τα όρια των δυνατοτήτων του κράτους για την επίλυση περίπλοκων οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων είναι δεδομένα, λόγω των περιορισμένων οικονομικών πόρων. Για το λόγο αυτό, θεωρείται απαραίτητος ο συμπληρωματικός ρόλος των επιχειρήσεων που δύνανται να συνδράμουν σε βαθμό αποφασιστικό, υλοποιώντας έργα κοινωνικής ευαισθησίας και ευθύνης.

Παράλληλα, η αυξανόμενη σημασία της γνώσης για την αποδοτικότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, αλλά και η διοικητική προσέγγιση ότι η γνώση αποτελεί πόρο για την επιχείρηση, καθιστούν τη δια βίου μάθηση, την επαγγελματική εξέλιξη και τη διαρκή ανάπτυξη των εργαζομένων κυρίαρχα ζητήματα και βασικές συνιστώσες της διοικητικής λειτουργίας. Οι επιχειρήσεις ακολουθούν πολιτικές εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανάπτυξης που βελτιώνουν τις γνώσεις, την ικανότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων, που αντιμετωπίζονται πλέον ως ανθρώπινοι πόροι. Μέσα από συγκεκριμένους στόχους-δράσεις, οι επιχειρήσεις με κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες διασφαλίζουν το δικαίωμα στην απασχόληση, προάγουν την επαγγελματική εξέλιξη και συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Ακόμη, οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να προσελκύουν καλύτερα και εξειδικευμένα στελέχη από την αγορά εργασίας, επειδή δημιουργούν την εικόνα ότι εφαρμόζουν δίκαιη και χρηστή διοίκηση και ότι παρέχουν ίσες ευκαιρίες σε όλους σε ό,τι αφορά την εξέλιξη, τη βελτίωση και την επαγγελματική ανάπτυξη.

Τέλος, πολλές επιχειρήσεις απαιτούν από τους προμηθευτές τους να είναι πιστοποιημένοι με διάφορα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, ή με οικολογικά σήματα, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό μία αλυσίδα προμηθευτών-παραγωγών-πωλητών με κοινά συστήματα ποιότητας και οικολογικής επισήμανσης, προσφέροντας προϊόντα που θεωρούνται περισσότερο «υπεύθυνα» και υγιεινά στην αντίληψη του καταναλωτή.

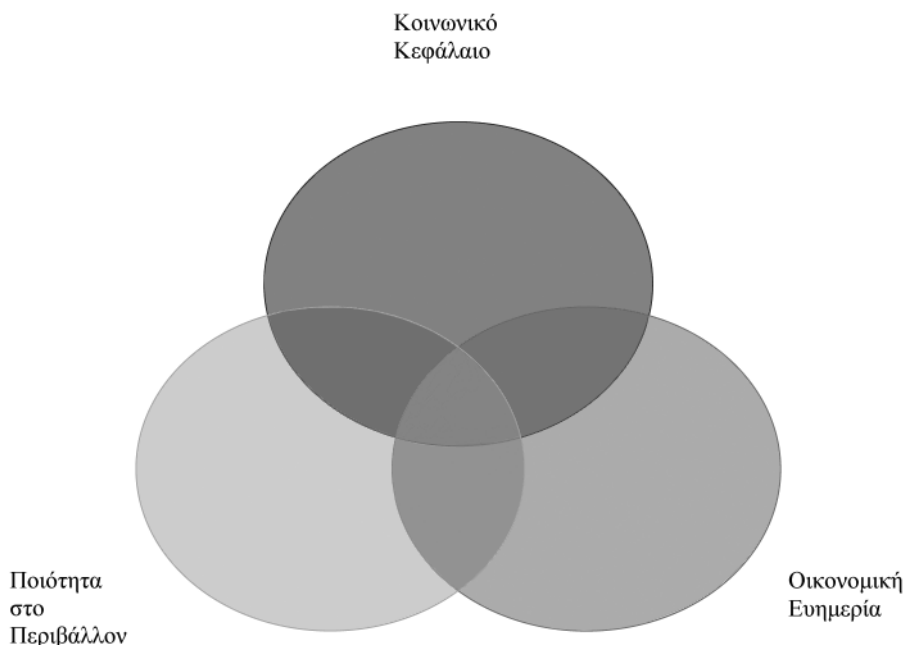
## **2. Η τριμερής διάσταση της ΕΚΕ**

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, σε ανακοίνωσή της αναφέρει ότι όλες οι εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρίες, με προσωπικό άνω των 500 ατόμων, καλούνται να δημοσιεύουν ένα «τριπλό αποτέλεσμα» στις ετήσιες εκθέσεις τους προς τους μετόχους, το οποίο να μετρά τις επιδόσεις τους βάσει οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών κριτηρίων (COM, 2001, 366, σελ. 21).

Επίσης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, σε ανακοίνωσή της (COM, 2002, 347, σελ. 7), υπογραμμίζει ότι η ΕΚΕ συνδέεται στενά με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενσωματώνουν τον οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο στις δραστηριότητές τους.

Επιπλέον, όπως διατυπώθηκε στο Συμβούλιο της Λισσαβώνας, στόχος είναι να γίνει η Ε.Ε. η δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, εξασφαλίζοντας μία ισορροπημένη προσέγγιση ως προς τη βιώσιμη ανάπτυξη, μεγιστοποιώντας τη συνεργασία ανάμεσα στην οικονομική, την κοινωνική και την περιβαλλοντική της διάσταση.





**Σχήμα 1. Βασικές συνιστώσες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Πηγή: European Foundation for Quality Management (2004)

## 2.1 Η κοινωνική διάσταση

Η κοινωνική διάσταση αφορά την πολιτική που εφαρμόζει μία επιχείρηση ως προς τους ανθρώπινους πόρους που απασχολεί, αλλά και ως προς το ευρύτερο κοινωνικό κεφάλαιο.

Αναφορικά με τους ανθρώπινους πόρους, βασικές πολιτικές που άπτονται της ΕΚΕ είναι

- η δέσμευση των ανωτάτων στελεχών για εφαρμογή της ΕΚΕ και η μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή των εργαζομένων και των εκπροσώπων τους σε ένα διάλογο διπλής κατεύθυνσης και ενεργού συμμετοχής για παροχή πληροφοριών σχετικά με την υλοποίηση της ΕΚΕ. Σύμφωνα με οδηγία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (COM, 1998, 612), για τη θέσπιση γενικού πλαισίου ενημέρωσης και διαβούλευσης με τους εργαζόμενους μέσα στην Ε.Ε., πρέπει να ζητείται συχνά η γνώμη των εκπροσώπων των εργαζομένων σχετικά με τις πολιτικές, τα σχέδια και τα μέτρα που λαμβάνονται σε μία επιχείρηση.

- η ενθάρρυνση για επαγγελματική κατάρτιση και δια βίου εκπαίδευση για όλους τους εργαζόμενους, ανεξάρτητα από την ιεραρχική κατάταξή τους. Η επαγγελματική κατάρτιση αποβλέπει στην αύξηση των δυνατοτήτων και τη βελτίωση των ικανοτήτων των ανθρώπινων πόρων και την προετοιμασία τους για προσαρμογή στην οποιαδήποτε διοικητική αλλαγή.
- η διαμόρφωση κατάλληλων συνθηκών εργασίας. Ήδη, ορισμένες χώρες δημοσιεύουν καταλόγους με τους καλύτερους εργοδότες, που προσφέρουν κατάλληλους χώρους εργασίας. Αυτή η δημοσίευση οδηγεί στην προσέλκυση ικανών και εξειδικευμένων στελεχών από την αγορά εργασίας, γεγονός που είναι ακόμη πιο σημαντικό στις περιπτώσεις και στους κλάδους όπου οι ελλείψεις δεξιοτήτων αποτελούν πρόβλημα.
- η συστηματική επικοινωνία διοίκησης – εργαζομένων με αμφίδρομη κατεύθυνση για παροχή όλων των απαραίτητων πληροφοριών και ενημέρωσης για πάσης φύσεως αλλαγές που διενεργούνται.
- η διαδικασία πρόσληψης χωρίς περιορισμούς και διακρίσεις, δίνοντας τη δυνατότητα απασχόλησης σε άτομα μειονεκτικών ομάδων (άτομα διαφορετικής φυλής, γυναίκες, μακροχρόνια άνεργοι, άτομα με ειδικές ανάγκες). Ουσιαστικά, πρόκειται για πολιτική καταπόλεμησης του κοινωνικού αποκλεισμού.
- η παραχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών στους εργαζόμενους
- η ισορροπία μεταξύ εργασίας, οικογένειας και ελεύθερου χρόνου
- η δίκαιη αμοιβή και η ίση μεταχείριση στην εξέλιξη μεταξύ ανδρών και γυναικών
- η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη των επιχειρήσεων και η παροχή μεριδίων του μετοχικού κεφαλαίου στο ανθρώπινο δυναμικό.
- η παροχή υψηλού επιπέδου ασφάλειας και υγείας στην εργασία. Τα τελευταία χρόνια, έχουν διαμορφωθεί ειδικά κριτήρια για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, που περιλαμβάνονται στα συστήματα πιστοποίησης και επισήμανσης για προϊόντα και είδη εξοπλισμού. Για παράδειγμα το σουηδικό σύστημα επισήμανσης TCO Labelling Scheme (COM, 2001, 366, σελ. 10), για εξοπλισμό γραφείου αποτελεί ένα εθελοντικό σήμα που αποσκοπεί στην ενθάρρυνση των κατασκευαστών να σχεδιάζουν εξοπλισμό πιο ασφαλή για τον χώρο εργασίας. Το θέμα της πιστοποίησης σε θέματα υγείας και ασφάλειας της εργασίας έχει επεκταθεί και στο σύστημα προμηθειών και της ανάθεσης έργου σε τρίτες εταιρίες, δηλαδή σε εργολάβους. Για παράδειγμα, ο κατάλογος ελέγχου των εργολάβων στην Ολλανδία, σε θέματα ασφάλειας, αποσκοπεί στην αξιολόγηση και πιστοποίηση

των συστημάτων διαχείρισης της υγείας και ασφάλειας στην εργασία των εργοληπτικών εταιριών.

- η αξιολόγηση όλων των εναλλακτικών λύσεων, σε περιόδους κρίσεων και έντονου ανταγωνισμού, και η επιλογή της λύσης που μειώνει την ανάγκη για απολύσεις.
- η ενεργός εποπτεία και η διαχείριση υπαλλήλων που απουσιάζουν από την εργασία λόγω αναπηρίας ή τραυματισμού.

Αναφορικά με την ευρύτερη κοινωνική πολιτική, οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν αρκετές κατευθυντήριες γραμμές της ΕΚΕ, όπως είναι:

- η αύξηση της απασχόλησης και η μείωση της ανεργίας σε τοπικό επίπεδο
- η υποστήριξη της μετάβασης των νέων από τη δευτεροβάθμια ή τη τριτοβάθμια εκπαίδευση στην εργασία, με τη δημιουργία θέσεων μαθητείας.
- ο καθορισμός των αναγκών για επαγγελματική κατάρτιση, μέσω της στενής συνεργασίας με τοπικούς φορείς που καταρτίζουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- η ενίσχυση του τοπικού κοινωνικού κεφαλαίου και η προώθηση της κοινωνικής συνοχής. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη χρηματοδότηση σχεδίων για την ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας.
- ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Ειδικά η διάσταση αυτή αφορά τις διεθνείς δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων και τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού. Είναι πολύ σημαντικό οι διεθνείς εταίροι να συμμορφώνονται με τις βασικές αξίες των διεθνών Οργανώσεων, όπως είναι η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας, ο ΟΗΕ και ο ΟΟΣΑ, σε κράτη όπου υπάρχουν κατάφωρες παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Η Συνομοσπονδία Βιομηχανιών Δανίας έχει καθιερώσει μία σειρά κατευθυντήριων γραμμών για τα ανθρώπινα δικαιώματα και καλεί τις εταιρίες - μέλη της με διεθνείς δραστηριότητες να υιοθετούν το ίδιο επίπεδο κοινωνικής ευθύνης στη νέα χώρα εγκατάστασής τους, ανάλογο με εκείνο που εφαρμόζουν στη χώρα προέλευσής τους (COM, 2001, 366, σελ. 16).
- η κατάργηση της παιδικής εργασίας και η συνδρομή στην αντιμετώπιση της φτώχειας των παιδιών των αναπτυσσόμενων και φτωχών χωρών, διευκολύνοντας την πρόσβασή τους στην εκπαίδευση.

## 2.2 Η περιβαλλοντική διάσταση

Η περιβαλλοντική διάσταση περιλαμβάνει τη λήψη μέτρων και την αποτελεσματική διαχείριση του περιβαλλοντικού κεφαλαίου και των φυσικών

πόρων. Η περιβαλλοντική διαχείριση μιας εταιρίας που εφαρμόζει Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής

- τη μείωση εκπομπών ρύπων και αποβλήτων, που ευθύνονται για τη μόλυνση του περιβάλλοντος.
- τη χρήση τεχνολογίας και συστημάτων παραγωγής που είναι φιλικά στο περιβάλλον.
- την ανάληψη επενδύσεων για την προστασία του περιβάλλοντος. Οι επενδύσεις για το περιβάλλον χαρακτηρίζονται από την Ε.Ε. ως επενδύσεις διπλού κέρδους, επειδή προκύπτει όφελος τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για το περιβάλλον. Στο 6ο πρόγραμμα δράσης της Ε.Ε. περιγράφονται οι τρόποι με τους οποίους μπορούν η Ε.Ε. και οι κυβερνήσεις των κρατών-μελών να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να υλοποιήσουν τις επενδύσεις διπλού κέρδους (COM, 2001, 366, σελ. 12).
- την εφαρμογή του κοινοτικού σχεδίου διαχείρισης και ελέγχου στον τομέα του περιβάλλοντος, γνωστού ως (EMAS) ISO 9000.

### 2.3 Η οικονομική διάσταση

Έχει καταστεί πλέον κοινά αποδεκτό από τις επιχειρήσεις ότι η βιώσιμη επιχειρηματική επιτυχία και η αξία της επιχείρησης για τους μετόχους δεν επιτυγχάνονται με τη μεγιστοποίηση του βραχυχρόνιου κέρδους και της άμεσης απόδοσης, αλλά με υπεύθυνη συμπεριφορά, η οποία προωθεί την οικονομική ανάπτυξη, αυξάνει το βαθμό ανταγωνιστικότητας, ενώ εξασφαλίζει την προστασία του περιβάλλοντος και προωθεί την κοινωνική ευαισθησία. Τέτοιες ενέργειες, που συνδυάζουν την οικονομική δραστηριότητα με την υπευθυνότητα σε θέματα περιβαλλοντικής και κοινωνικής ανησυχίας, πραγματοποιούν αρκετές ευρωπαϊκές εταιρίες. Ως χαρακτηριστικά παραδείγματα θα μπορούσαν να αναφερθούν τα παρακάτω

- Η υποστήριξη της τοπικής ανάπτυξης, μέσω της συμμετοχής σε τοπικές συμπράξεις απασχόλησης και κοινωνικής ένταξης, μειώνοντας τον κοινωνικό και τοπικό αντίκτυπο, που μπορούν να προκληθούν από αναδιαρθρώσεις μεγάλης κλίμακας.
- Η στενή συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις-εταίρους μπορεί να συμβάλλει αποφασιστικά στη μείωση της πολυπλοκότητας των διαδικασιών, στη μείωση των διαχειριστικών δαπανών και του κόστους, αλλά και στην αύξηση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Η χρηματοδότηση τοπικών αθλητικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων και οι δωρεές φιλανθρωπικών δραστηριοτήτων βοηθούν την επιχείρηση να

αναπτύξει θετικές σχέσεις με την τοπική κοινότητα και να επιτύχει συσώρευση κοινωνικού κεφαλαίου. Τέτοια πολιτική ακολουθούν κυρίως οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που επιδιώκουν την ένταξη των θυγατρικών εταιριών τους σε διάφορες διεθνείς αγορές. Η ανάπτυξη σχέσεων οικειότητας με τοπικούς φορείς, ακόμη και πολιτιστικού αντικειμένου δραστηριότητας, αλλά και η γνώση των εθίμων, αξιών και αρχών της τοπικής κοινωνίας αποτελούν κεφάλαιο για τις επιχειρήσεις, από το οποίο μπορούν να αποκομίσουν όφελος οικονομικό.

- Εκτός από τη χρηματοδότηση διαφόρων εκδηλώσεων, που θεωρείται πολιτική ήπιας μορφής, υπάρχει και η χρηματοδότηση έργων υποδομής και άμεσων επενδύσεων σε σχέδια που ωφελούν συγκεκριμένες περιφέρειες και τοπικές οικονομίες, πολλές φορές ακόμη και οικονομικά μειονεκτούσες περιοχές, παρέχοντας τη δυνατότητα για οικονομική ανασυγκρότηση και ανάπτυξη.
- Η μεταφορά καινοτομίας και τεχνολογίας στις τοπικές κοινωνίες οδηγούν σε μία πιο ισόρροπη οικονομική και κατ' επέκταση κοινωνική ανάπτυξη μεταξύ των ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών.
- Επίσης, οι θυγατρικές μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορούν να υποστηρίξουν τοπικές ΜΜΕ επιχειρήσεις, μέσα από την καθοδήγηση και επίβλεψη σχεδίων ΕΚΕ, παρέχοντας βοήθεια στην σύνταξη και υποβολή εκθέσεων κοινωνικού περιεχομένου.
- Η επιλογή επιχειρηματικών εταιρών και προμηθευτών και η δημιουργία οικονομικών συνασπισμών οδηγούν σε σχέσεις οικονομικής συμμαχίας, η οικοδόμηση των οποίων μακροπρόθεσμα μπορεί να οδηγήσει σε αλληλεπίδραση των διοικητικών και επιχειρηματικών πρακτικών μεταξύ των εταιρών και των προμηθευτών τους σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού.
- Η λήψη μέτρων για την καταπολέμηση της διαφθοράς και η λειτουργία με πλήρη διαφάνεια είναι δύο βασικές συνιστώσες της υγιούς οικονομικής δραστηριότητας. Το 2000, ο Συνασπισμός των Παγκόσμιων Εταίρων για την ΕΚΕ (Global Partners for Corporate Social Responsibility, 2000) δημοσίευσε δέκα απαιτήσεις για υψηλότερα πρότυπα διαφάνειας τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, με τις οποίες προβλέπεται η πρόσβαση των εταιριών στα δεδομένα, καθώς και η ακεραιότητα και πληρότητα σε θέματα ενημέρωσης και δημοσίευσης στοιχείων, ώστε να είναι δυνατή η διεξαγωγή ελέγχου και η συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των επιχειρήσεων.
- Η εγγραφή μιας εταιρίας σε χρηματιστηριακό δείκτη δεοντολογικών αρχών μπορεί να αυξήσει την αξιολογική κατάταξή της, αποφέροντας απτά οικονομικά οφέλη. Οι κοινωνικοί δείκτες του χρηματιστηρίου είναι

χρήσιμα εργαλεία αναφοράς, επειδή δείχνουν τη θετική επίδραση που έχει η λεπτομερής ανάλυση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων με κοινωνικά κριτήρια.

- Η ανάληψη κοινωνικά υπεύθυνων επενδύσεων, δηλαδή η τοποθέτηση κεφαλαίων σε εταιρίες που εφαρμόζουν κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες πολιτικές, συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση των χρηματοοικονομικών κινδύνων, στην έγκαιρη πρόληψη κρίσεων, και στη δημιουργία ισχυρής φήμης για την εταιρία.
- Οι κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις αποτελούν αναδυόμενη αγορά, καθώς έχουν αναπτυχθεί πολλά εξειδικευμένα γραφεία διερεύνησης και ελέγχου, που χρησιμοποιούν πολλά και διαφορετικά εργαλεία και πρότυπα μέτρησης. Το γεγονός αυτό αυξάνει το διοικητικό κόστος, καθώς επιβαρύνονται οι εταιρίες με υπερβολικά και αποκλίνοντα αιτήματα. Μία πολύ καλή λύση στο ζήτημα αυτό θα ήταν η τυποποίηση της υποβολής κοινωνικών εκθέσεων. Επίσης, υπάρχει η ανάγκη για μεγαλύτερη σύγκλιση μεταξύ δεικτών και κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για τις αναλύσεις και την αξιολόγηση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων μιας εταιρίας.
- Λόγω της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις εκτίθενται ολοένα και περισσότερο στη διασυνοριακή οικονομική εγκληματικότητα. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, με τη συμμόρφωσή τους σε διεθνώς αποδεκτά πρότυπα, μπορούν να εξασφαλίσουν ότι οι διεθνείς εμπορικές σχέσεις τους υλοποιούνται με πιο βιώσιμο και διαφανή τρόπο. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό η περαιτέρω προώθηση της ΕΚΕ, εντός και εκτός των συνόρων της Ε.Ε, να βασιστεί σε διεθνή πρότυπα και συμφωνηθέντα εργαλεία. Προς το παρόν, ένα κοινά αποδεκτό εργαλείο είναι οι κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, που αποτελεί το πιο πλήρες κείμενο που έχει επικυρωθεί διεθνώς και το οποίο καθορίζει το σύνολο των κανόνων που πρέπει να ακολουθούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις.

### **3. Διαπίστωση κενών από την εφαρμογή της ΕΚΕ στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις**

Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις ανωτέρω διαπιστώσεις και τα συμπεράσματα που έχουν εξαχθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, σχετικά με την εφαρμογή της ΕΚΕ στην Ευρώπη, προκύπτει ότι χρειάζεται να καθιερωθούν σαφείς και διεθνώς αποδεκτοί κώδικες συμπεριφοράς, κώδικες δεοντολογίας, πρότυπα διαχείρισης, συστήματα επισήμανσης και συστήματα πιστοποίησης.

Μετά από αυξανόμενη πίεση μη-Κυβερνητικών Οργανώσεων και ενώσεων καταναλωτών, αρκετές επιχειρήσεις υιοθετούν κώδικες συμπεριφοράς

ως προς τον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τις συνθήκες εργασίας, τον έλεγχο των εργολάβων και των προμηθευτών στη αλυσίδα εφοδιασμού. Ωστόσο, οι κώδικες αυτοί δεν επαρκούν και δεν αποτελούν εναλλακτική λύση των δεσμευτικών κανόνων που ορίζονται από την εθνική, κοινοτική και διεθνή νομοθεσία.

Οι δεσμευτικοί κανόνες καθορίζουν τις ελάχιστες προϋποθέσεις για τη νομιμότητα των οικονομικών δραστηριοτήτων, ενώ οι κώδικες συμπεριφοράς εμπλουτίζουν τις πρωτοβουλίες που οι επιχειρήσεις μπορούν να αναλάβουν εθελοντικά, συμβάλλοντας στην καθιέρωση ποιοτικών προτύπων και υψηλότερων προδιαγραφών.

Το 1999, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο εξέδωσε ψήφισμα με τίτλο «Προδιαγραφές της Ε.Ε. που διέπουν τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις οι οποίες δρουν σε αναπτυσσόμενες χώρες: προς έναν Ευρωπαϊκό Κώδικα Συμπεριφοράς», με το οποίο ζήτησε την καθιέρωση ενός ευρωπαϊκού κώδικα συμπεριφοράς, προκειμένου να οδηγήσει σε μεγαλύτερη τυποποίηση των εθελοντικών κωδίκων συμπεριφοράς, καθώς και τη δημιουργία της Ευρωπαϊκής Πλατφόρμας Επιτήρησης. Ο ευρωπαϊκός κώδικας συμπεριφοράς θα βασίζεται στις διεθνείς προδιαγραφές και θα περιέχει διατάξεις σχετικά με διαδικασίες καταγγελίας και διορθωτικών μέτρων.

Εκτός από τους κώδικες συμπεριφοράς, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (COM, 2002, 347, σελ. 9) υποστηρίζει ότι υπάρχει και η ανάγκη καθιέρωσης διεθνών κωδίκων δεοντολογίας, που να ενσωματώνουν τις θεμελιώδεις συμβάσεις της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας.

Επιπλέον, όπως ήδη αναφέρθηκε, η ευρεία χρήση διαφόρων εργαλείων της ΕΚΕ, όπως πρότυπα διαχείρισης, συστήματα επισημάνσης και πιστοποίησης, καθώς και η υποβολή εκθέσεων, είναι δύσκολο να συγκριθούν, με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση στις επιχειρήσεις, στους επενδυτές, τους καταναλωτές, τις ΜΚΟ, αλλά και κάθε άλλο ενδιαφερόμενο μέρος. Για το λόγο αυτό, χρειάζεται σύγκλιση των χρησιμοποιούμενων εργαλείων, ώστε να εξασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία στην εσωτερική αγορά της Ε.Ε., αλλά και η διαφάνεια που να στηρίζεται σε σαφή, συγκρίσιμα και επαληθεύσιμα κριτήρια και δείκτες απόδοσης. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται ενδεικτικά τα πρότυπα, οι διεθνείς συμβάσεις και οι επισημάνσεις που χρησιμοποιούνται ευρέως από τις επιχειρήσεις. Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, επισημαίνεται στον ίδιο Πίνακα, το Τμήμα της εκάστοτε επιχείρησης που είναι αρμόδιο για κάθε διάσταση (κοινωνική, περιβαλλοντική, οικονομική).

Επίσης, αξίζει να υπογραμμισθεί ότι στην έρευνα που διεξήχθη για την Πράσινο Βίβλο, ιδιωτικές επιχειρήσεις και όμιλοι επιχειρήσεων τόνισαν τη σημασία της ανταλλαγής εμπειρίας και ορθών πρακτικών σχετικά με την ΕΚΕ, ως εφελκυστικό για την περαιτέρω εφαρμογή της. Οι ανταλλαγές απόψεων θα μπορούσαν να είναι ιδιαίτερα χρήσιμες μεταξύ επιχειρήσεων που ανήκουν στον ίδιο τομέα δραστηριότητας. Η συνεργασία για την επιτυχή υλοποίηση της ΕΚΕ θα μπορούσε να μειώσει το κόστος προσαρμογής των επιχειρήσεων και να συμβάλει στην ανάπτυξη του ανταγωνισμού σε πιο υγιή βάση και με ίσους όρους.

Αυτή η γνώση που προκύπτει από την ανταλλαγή ορθών πρακτικών, σε σχέση με την ενσωμάτωση των αρχών της ΕΚΕ, θα μπορούσε να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη και στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και ειδικά στις Οικονομικές Σχολές και Σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων, όπου οι φοιτητές θα μπορούσαν να εντρυφήσουν στις αρχές και τα θετικά αποτελέσματα της ΕΚΕ. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προτείνει την εισαγωγή μαθήματος στη τριτοβάθμια εκπαίδευση που να αναφέρεται στην ΕΚΕ, προκειμένου να ευαισθητοποιηθούν οι σημερινοί φοιτητές και αυριανοί εργοδότες και μελλοντικά διοικητικά στελέχη, των οποίων ο ρόλος θα είναι καθοριστικός για το κοινωνικό και περιβαλλοντικό μέλλον της Ευρώπης.

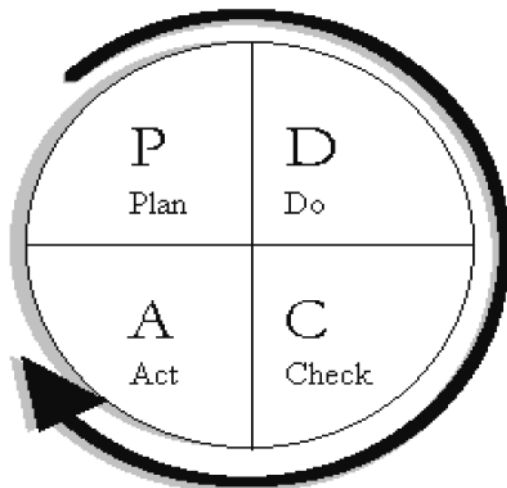
#### **4. Το πλαίσιο εφαρμογής της ΕΚΕ βάσει της τριμερούς διάστασης**

Οι τρεις βασικές διαστάσεις της ΕΚΕ (κοινωνική, περιβαλλοντική και οικονομική), μπορούν να εφαρμοστούν ταυτόχρονα από μία επιχείρηση, εφόσον αυτή ακολουθήσει συγκεκριμένα βήματα, που συνδέονται διαδοχικά μεταξύ τους. Τα βήματα αυτά είναι τέσσερα: Σχεδιασμός, δράση, έλεγχος και απόφαση για λήψη μέτρων βελτίωσης. Ουσιαστικά, πρόκειται για μία ολοκληρωμένη δράση σύμφωνα με τις αρχές ποιότητας, και πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Κύκλο Ποιότητας του Deming (PDCA Cycle). Αφού πρώτα διερευνηθούν και οριστικοποιηθούν οι πραγματικές δυνατότητες βελτίωσης (PLAN), στη συνέχεια διαμορφώνονται οι δράσεις που θα εκτελεστούν (DO), ακολουθεί η αξιολόγηση των πεπραγμένων (CHECK) και τέλος, εντοπίζονται τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης και διατυπώνονται καλές πρακτικές για την περαιτέρω βελτίωση στα κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά θέματα.

Αξίζει να υπογραμμισθεί ότι το εν λόγω πρότυπο υλοποίησης της ΕΚΕ, με τις τέσσερις φάσεις, εφαρμόζεται από την Κυβέρνηση του Καναδά και παρέχεται ως οδηγός στις καναδικές επιχειρήσεις (Government of Canada, 2007), αλλά για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, το πρότυπο, όπως παρουσιάζεται



στον Πίνακα 2, έχει προσαρμοστεί στα δεδομένα της Ε.Ε. και φυσικά στην τριμερή διάσταση της ΕΚΕ.



**Σχήμα 2. Ο Κύκλος του Deming (PDCA)**

Πηγή: Deming E., (1989)

#### **4.1 Ο Προγραμματισμός για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Πρώτο βήμα για την υλοποίηση της ΕΚΕ είναι ο προγραμματισμός σύμφωνα με συγκεκριμένες αρχές, αξίες, κώδικες δεοντολογίας και συμπεριφοράς, πρότυπα ποιότητας και διεθνείς ή/και εθνικές συμβάσεις εργασίας και προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Επίσης, στη φάση αυτή χρειάζεται να προσδιοριστούν τα ενδιαφερόμενη μέρη (stakeholders) για την εκάστοτε επιχείρηση, που μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τη χώρα εγκατάστασης, το αντικείμενο δραστηριότητας, τον αντικειμενικό σκοπό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων κλπ. Συνήθως, ως ενδιαφερόμενα μέρη θεωρούνται οι μέτοχοι, οι επενδυτές, οι εταίροι, η ανώτατη διοίκηση, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, τα τραπεζικά ιδρύματα, οι πολίτες μιας χώρας, οι μη-Κυβερνητικές οργανώσεις, περιβαλλοντικές οργανώσεις, κοινωνικές ενώσεις, τα εργατικά σωματεία, οι ομοσπονδίες εργατών και εργαζομένων, τα Υπουργεία και γενικά ο Δημόσιος και Κρατικός Τομέας, τα Ινστιτούτα Ερευνών και διαμόρφωσης κοινής γνώμης, οι δεξαμενές σκέψης (think tanks), οι διαμορφωτές κοινής γνώμης, η επιστημο-

νική κοινότητα, οι δημοσιογράφοι, εκπρόσωποι τοπικών φορέων και Τοπικής Αυτοδιοίκησης κ.α.

Στην πρώτη φάση, δηλαδή στη φάση του Προγραμματισμού, πολύ σημαντική είναι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης ως προς τα αρχές, τις αξίες και τα οράματα της ΕΚΕ, που η επιχείρηση επιδιώκει να εφαρμόσει. Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης αποτελεί σημαντική προϋπόθεση, προκειμένου μία επιχείρηση να προχωρήσει στην υλοποίηση της ΕΚΕ. Όπως φαίνεται στον πίνακα 2, η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης προέχει και είναι τοποθετημένη στην πρώτη φάση, ενώ η δέσμευση όλων των ενδιαφερομένων μερών βρίσκεται στη δεύτερη φάση, στη φάση της Δράσης.

## 2.2 Η φάση της δράσης της επιχείρησης ως προς την ΕΚΕ

Στη δεύτερη φάση, απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση της ΕΚΕ είναι η σύνθεση επιτροπών και ομάδων εργασίας, με την άμεση εμπλοκή και συμμετοχή των εργαζομένων όλων των βαθμίδων, που θα παρακολουθούν τη σταδιακή εφαρμογή της ΕΚΕ. Πολύ σημαντικές επιτροπές είναι η Γενική Επιτροπή ΕΚΕ (CSR Committee), που ασχολείται με την εφαρμογή των αρχών, αξιών και κωδίκων, η Επιτροπή Υψηλού Κινδύνου (Senior Risk Committee) που ασχολείται με την πρόληψη οποιουδήποτε επιχειρηματικού κινδύνου που θα μπορούσε να αποτρέψει την υλοποίηση της στρατηγικής για την ΕΚΕ και η Επιτροπή Εκθέσεων (Reporting Committee) που ασχολείται με την παρακολούθηση των βημάτων υλοποίησης της ΕΚΕ και την σύνταξη των τελικών εκθέσεων, σχετικά με τα κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά αποτελέσματα. Εκτός από τις Επιτροπές, απαραίτητη είναι και η δημιουργία ομάδων εργασίας. Μία σημαντική ομάδα είναι αυτή που ασχολείται με την επιβεβαίωση (Verification Working Group) ότι όλα υλοποιούνται σύμφωνα με τον προγραμματισμό και το επιχειρηματικό σχέδιο. Σε όλες τις Επιτροπές και ομάδες εργασίας ορίζονται Επικεφαλής, οι οποίοι ηγούνται και δίνουν όλες τις κατευθυντήριες γραμμές, ενώ δέχονται τις παρατηρήσεις, τις προτάσεις και τις εισηγήσεις των μελών των Επιτροπών και των Ομάδων.

Επίσης, στη φάση αυτή πολύ σημαντική ενέργεια είναι ο εντοπισμός όλων των ενδιαφερομένων μερών και η χαρτογράφησης τους (mapping), με ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ τους, αλλά και με τις επιτροπές και ομάδες εργασίας της επιχείρησης. Αφού εντοπιστούν τα ενδιαφερόμενα μέρη που έχουν συνάφεια με την πολιτική της επιχείρησης ως προς την μορφή της ΕΚΕ που επιδιώκει να εφαρμόσει, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δέσμευση όλων των μερών, τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος (εταίροι, μέτοχοι, εργαζόμενοι, Επιτροπές, Ομάδες

Εργασίας, εργατικό σωματείο), όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος (πελάτες, προμηθευτές, κοινωνικές ομάδες, περιβαλλοντικές ενώσεις κ.λπ).

Ταυτόχρονα, χρειάζεται δημοσιοποίηση των επιχειρηματικών αρχών και αξιών, στις οποίες αποβλέπει η υλοποίηση της ΕΚΕ, προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ εφαρμόζονται και τα σχέδια εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας, για την ανάπτυξη του διαλόγου μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων μερών.

Εκείνο που αξίζει να υπογραμμιστεί είναι ότι το σύστημα εφαρμογής της ΕΚΕ χρειάζεται να είναι ευέλικτο και να μπορεί να προσαρμόζεται σε οποιαδήποτε αλλαγή, που θα μπορούσε να αποτρέψει την υλοποίηση του μεγαλύτερου μέρους της πολιτικής για την ΕΚΕ. Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική, οι στόχοι και το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να είναι κατάλληλα διαμορφωμένα, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να προσαρμοστεί στην οποιαδήποτε αλλαγή, επανακαθορίζοντας κάποια σημεία της πολιτικής για την ΕΚΕ, χωρίς να ματαιώνεται η συνολική της υλοποίηση.

#### **4.3 Ο Έλεγχος υλοποίησης της ΕΚΕ**

Κατά τη φάση αυτή, γίνεται έλεγχος και σύγκριση μεταξύ των στόχων που είχαν τεθεί, βάσει προτύπων απόδοσης, και των αποτελεσμάτων (κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών) που τελικά επετεύχθησαν. Επίσης, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας, που προκύπτει από τη σύγκριση μεταξύ προτύπων απόδοσης και τελικών αποτελεσμάτων, καταγράφεται στις ειδικές εκθέσεις, που η Επιτροπή Εκθέσεων οφείλει να συντάσσει.

Παράλληλα, διεξάγεται έλεγχος του συστήματος διοίκησης, ώστε να καταγραφούν όλες οι διοικητικές μεταβλητές που έπαιξαν θετικό ρόλο στην εφαρμογή της ΕΚΕ, αλλά και οι μεταβλητές που στάθηκαν εμπόδιο για την ομαλή υλοποίηση της ΕΚΕ.

#### **4.4 Αξιολόγηση και βελτίωση της στρατηγικής για την ΕΚΕ**

Στην τελευταία φάση, γίνεται αξιολόγηση του βαθμού και της αποτελεσματικότητας της υλοποίησης της στρατηγικής για την ΕΚΕ. Βάσει της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, τα οποία μπορεί να αποκλίνουν λίγο έως πολύ από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, προσδιορίζονται τα θέματα και τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Μεταξύ των σημείων που χρήζουν βελτίωσης είναι συνήθως οι σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι επιχειρήσεις πρέπει να μάθουν να εμπιστεύονται αυτά που όλες οι πλευρές γνωρίζουν καλά και μπορούν να συνεισφέρουν.

Επίσης, στη φάση αυτή λαμβάνονται αποφάσεις για αναθεώρηση του επιχειρηματικού σχεδίου και επαναπροσδιορίζονται κάποια σημεία του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι οποιεσδήποτε αναπροσαρμογές λαμβάνονται υπόψη στον νέο κύκλο εφαρμογής που ξεκινάει μετά την ανατροφοδότηση, επαναλαμβάνοντας τα ίδια βήματα, την επόμενη χρονική περίοδο για την εφαρμογή πολιτικής για την ΕΚΕ.

## 5. Συμπεράσματα

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δεν έχει δεσμευτικό χαρακτήρα και προτείνεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ως μία πολύ καλή πολιτική, που μπορεί να εφαρμοστεί σε εθελοντική βάση.

Είναι δύσκολο να δοθεί ένας σαφής ορισμός για την ΕΚΕ, καθώς διεθνώς χρησιμοποιούνται αρκετοί όροι για την απόδοσή της, ανάλογα με τον τρόπο που εφαρμόζεται και τους στόχους που εξυπηρετεί. Ωστόσο, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, έχει γίνει αποδεκτός ο ορισμός που έχει δοθεί στην Πράσινη Βίβλο, σύμφωνα με την οποία, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι μία πολιτική, με την οποία οι εταιρίες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

Από την παρούσα μελέτη, αλλά και από οικονομικούς και επιχειρηματικούς φορείς έχει διαπιστωθεί ότι χρειάζεται μεγαλύτερη σύγκλιση και διαφάνεια σε ό,τι αφορά τους κώδικες δεοντολογίας, τους κώδικες συμπεριφοράς, τα πρότυπα διαχείρισης, την σύνταξη εκθέσεων, την σύγκριση των αποτελεσμάτων, την επισήμανση και τις κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις.

Για την περαιτέρω ευαισθητοποίηση ως προς την εφαρμογή της ΕΚΕ, χρειάζεται η ενσωμάτωση των αρχών και των πρακτικών της ΕΚΕ στα προγράμματα σπουδών των Πανεπιστημίων Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Πρόκειται όχι μόνο για διαπίστωση της παρούσας μελέτης, αλλά και των ανακοινώσεων της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Επίσης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αλλά και το Συμβούλιο της Λισσαβώνας έχουν διατυπώσει την άποψη ότι η ΕΚΕ έχει τρεις κύριες διαστάσεις: την κοινωνική, την περιβαλλοντική και την οικονομική. Βάσει των τριών αυτών διαστάσεων, οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν τη στρατηγική τους για την ΕΚΕ. Ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο ως προς τα βήματα που μπορούν να αναπτυχθούν για την υλοποίηση της ΕΚΕ είναι ο Κύκλος Ποιότητας του Deming (PDCA Cycle). Σύμφωνα με τον εν λόγω Κύκλο Ποιότητας, αφού

οριστικοποιηθούν η στρατηγική, οι αξίες και οι αρχές για την ΕΚΕ (PLAN), στη συνέχεια διαμορφώνονται οι δράσεις που θα εκτελεστούν (DO), ακολουθεί η αξιολόγηση των πεπραγμένων (CHECK), ενώ στο τέλος εντοπίζονται τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης και διατυπώνονται καλές πρακτικές για την περαιτέρω βελτίωση στα κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά θέματα.

Σημαντικά σημεία-κλειδιά για την εφαρμογή της ΕΚΕ από μία επιχείρηση είναι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και όλων των ενδιαφερομένων μερών, η οριοθέτηση των αρχών, των αξιών, των κωδίκων και των προτύπων ποιότητας, πάνω στα οποία θα στηριχθεί η ανάπτυξη της στρατηγικής για την ΕΚΕ, η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου βάσει των αρχών, των αξιών και των κωδίκων, αλλά και η δημιουργία των κατάλληλων Επιτροπών και Ομάδων Εργασίας που θα παρακολουθούν την σταδιακή υλοποίηση της ΕΚΕ.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

### ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Βασικά στοιχεία της τριμερούς διάστασης της ΕΚΕ

	<b>Κοινωνική Διάσταση</b>	<b>Περιβαλλοντική Διάσταση</b>	<b>Οικονομική Διάσταση</b>
<b>Πρότυπα</b>	Πρότυπο κοινωνικής ευθύνης (SA 8000) Πρότυπο Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία (OHSAS 1801)	ISO 14000, 14001 EMAS (Eco-management and Audit Scheme)	ISO 9000
<b>Διεθνείς συμβάσεις</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Διεθνής Συνθήκη του ΟΗΕ για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου (1977)</li> <li>Η Διακήρυξη της ΔΟΕ περί Βασικών Αρχών και Δικαιωμάτων στην Εργασία (1977)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Συνθήκη του Ρίο (1994)</li> <li>Πρωτόκολλο του Κιότο (1997)</li> </ul>	Κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις
<b>Επίσημανση</b>	Συστήματα κοινωνικής επίσημανσης	Ευρωπαϊκό οικολογικό σήμα	Πιστοποιητικά ποιότητας (ISO, HACCP)
<b>Αρμόδιο Τμήμα</b>	Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων	Τμήμα Περιβαλλοντικών Θεμάτων	Τμήμα Διοίκησης Ποιότητας/ Μέτρηση Ικανοποίησης του πελάτη

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2**  
**Βήματα εφαρμογής της ΕΚΕ**

Φάσεις	Λειτουργίες	Διοικητικές Δράσεις – Διαδικασίες
<b>Προγ/σμός</b> 	Καθορισμός στρατηγικής για την ΕΚΕ	Καθορισμός πολιτικής, αντικειμενικών σκοπών, αξιών, αρχών, κωδίκων δεοντολογίας και συμπεριφοράς, προτύπων διαχείρισης για την ΕΚΕ
		Προσδιορισμός των πόρων που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη των στόχων της ΕΚΕ
		Επιβεβαίωση δέσμευσης ανώτατης διοίκησης για αξίες, αρχές και εφαρμογή της ΕΚΕ
		Προσδιορισμός προτεραιοτήτων, προκλήσεων και ενδιαφερομένων μερών (stakeholders)
	Σχεδιασμός στρατηγικής για την ΕΚΕ	Σχεδιασμός στρατηγικής βάσει της πολιτικής, των σκοπών, αξιών, αρχών, και κωδίκων της ΕΚΕ και προσδιορισμός επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων/προτύπων απόδοσης
		Προσδιορισμός ρόλων ενδιαφερομένων μερών και κυρίως των εργαζομένων
		Προετοιμασία σχεδίου δέσμευσης ενδιαφερομένων μερών
		Σχεδιασμός οργανογράμματος για την υλοποίηση της ΕΚΕ με όλους τους συμμετέχοντες
		Σχεδιασμός της δομής των εκθέσεων (reporting) για τα κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά θέματα
<b>Δράση</b> 	Ανάπτυξη στρατηγικής ΕΚΕ	Χαρτογράφηση (mapping) όλων των ενδιαφερομένων μερών και διευκόλυνση του διαλόγου μαζί τους
		Δέσμευση όλων των ενδιαφερομένων μερών για ΕΚΕ
		Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγ/τος για εφαρμογή της ΕΚΕ
		Ανάπτυξη διαδικασιών, εργαλείων, κωδίκων για ΕΚΕ
		Συζήτηση με τα σημαντικότερα ενδιαφερόμενα μέρη
		Ανάπτυξη συστήματος λήψης αποφάσεων και αναπροσαρμογής κατά την εφαρμογή της ΕΚΕ
	Εφαρμογή στρατηγικής ΕΚΕ	Εφαρμογή επιχειρηματικού σχεδίου για την ΕΚΕ
		Σύνθεση επιτροπών και ομάδων ΕΚΕ
		Εγκατάσταση μηχανισμών για τον εντοπισμό προβληματικής συμπεριφοράς και στάσης
		Εφαρμογή σχεδίων εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας
	Δημοσιοποίηση των επιχειρηματικών αρχών της ΕΚΕ	
	Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου για διαχείριση κινδύνου	
	Διαδικασίες για τη σύνταξη εκθέσεων για την ΕΚΕ	

<b>Έλεγχος</b> ↓	Έλεγχος σε σχέση με την πρόοδο που επιτεύχθη	Μέτρηση αποτελεσματικότητας και σύγκριση μεταξύ αποτελεσμάτων και στόχων
		Σύνταξη εκθέσεων αποτελεσμάτων επί των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών θεμάτων (ανησυχιών)
		Έλεγχος του συστήματος διοίκησης
<b>Εκτίμηση &amp; Βελτίωση</b> ↓	Αξιολόγηση αποτελεσμάτων & προτάσεις βελτίωσης	Αξιολόγηση αποτελεσμάτων για τα κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά θέματα
		Προσδιορισμός θεμάτων για βελτίωση. Απόφαση για βελτίωση σχέσεων με ενδιαφερόμενα μέρη
		Εντοπισμός σημείων για τον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής της ΕΚΕ
		Αναθεώρηση του προγράμματος σε σημεία-κλειδιά
←	Ανατροφοδότηση	Το σύστημα επιστρέφει στη πρώτη φάση και ξεκινάει ένας νέος κύκλος

## Βιβλιογραφία

- Arcie B. Carroll, (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 4, p.p. 500-521.
- Brundtland, G. (1987), Brundtland Report. Our Common Future: The World Commission on Environment and Development, Oxford University Press.
- Deming Edwards (1989), *Out of the Crisis*, MIT.
- European Commission (2001) Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Directorate General for Employment and Social Affairs, Belgium.
- European Commission (2003), Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility, Directorate General for Employment and Social Affairs, Belgium.
- European Foundation for Quality Management (2004), *The EFQM Framework for CSR*.
- European Multistakeholder Forum on CSR (2004), Final Report. Final Results and Recommendations, 29 June, Brussels.
- Global Partners for Corporate Social Responsibility (2000), *Global Partners Symposium on CSR*.
- Government of Canada (2007), *Corporate Social Responsibility. An Implementation Guide for Canadian Businesses*.
- Institute of Internal Auditors – UK and Ireland (2003), *Ethical and Social Auditing and Reporting – The Challenge of the Internal Auditor*, May. UK.
- International Institute for Sustainable Development (2004), *Stakeholder Engagement, ISO and Corporate Social Responsibility*, IISD, Canada.

- Michael Urminsky, (2005), Self-regulation in the workplace: Codes of Conduct, social labeling and socially responsible investment, International Labor Office, Geneva.
- Moratis Lars, Hoff Jeroen, Reul Bert (2005), A dual challenge facing management education. Simulation-based learning and learning about CSR, Journal of Management Development, Vo. 25, No 3, pp.213-231.
- O'Brien Dan, Robinson Mack (2001), Integrating Corporate Social Responsibility with Competitive Strategy, 2001 Winner "Best MBA Paper in Corporate Citizenship" competition sponsored by the Center for Corporate Citizenship at Boston College, USA.
- The British Quality Foundation (2005), How to design and Implement a Corporate Social Responsibility Strategy.
- World Business Council for Sustainable Development (1998), Corporate Social Responsibility.
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2001), Πράσινη Βίβλος. προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Βρυξέλλες.
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2002), Ανακοίνωση της Επιτροπής σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Μία συνεισφορά των επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη, Βρυξέλλες.
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2006), Πραγμάτωση της εταιρικής σχέσης για τη μεγέθυνση και την απασχόληση: Να γίνει η Ευρώπη πόλος αριστείας στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, Βρυξέλλες.
- Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος (2006), Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Γνώμη της ΟΚΕ.