

# ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



Επιβλέπων  
Ιωάννης Γεωργόπουλος

Επιμέλεια  
Μαρία Μπούνα

ΠΡΕΒΕΖΑ 2012

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	i
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	ii
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>:</b>	
<b>Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΩΣ</b>	
<b>ΕΝΝΟΙΕΣ.....</b>	<b>3</b>
1.1 Γενικά.....	3
1.2 Ιστορική Αναδρομή.....	6
1.3 Μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης και Κοινωνικής Ευθύνης.....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>:</b>	
<b>Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....</b>	<b>15</b>
2.1 Διοικητικό Συμβούλιο.....	15
2.2 Ελεγκτική Επιτροπή.....	17
2.3 Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου.....	21
2.4 Οργανωτική Δομή.....	23
2.5 Επιτροπή Αμοιβών.....	27
2.6 Επιτροπή ΕΚΕ.....	28
2.7 Υπόχρεα Πρόσωπα.....	30
2.8 Πολιτική Γνωστοποίησης.....	31
2.9 Διαχείριση Χρηματοοικονομικών Κινδύνων.....	42
2.10 Αδυναμίες-Παραλήψεις της Νομοθεσίας περί Εταιρικής Διακυβέρνησης & του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης του Σ.Ε.Β. –Τρόποι αντιμετώπισης.....	45
2.11 Ηλεκτρονική Εταιρική Διακυβέρνηση.....	49
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>:</b>	
<b>Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....</b>	<b>53</b>
3.1 Λόγοι Ανάπτυξης της ΕΚΕ.....	53
3.2 Χαρακτηριστικά της ΕΚΕ.....	55
3.3 Τομείς Δράσης της ΕΚΕ.....	57
3.4 Η ΕΚΕ ανά Τομέα-Κλάδο.....	60
3.5 Εργαλεία της ΕΚΕ.....	62
3.6 Οφέλη της ΕΚΕ.....	64
3.7 Κόστη της ΕΚΕ.....	65
3.8 Απαιτήσεις της ΕΚΕ.....	66
3.9 Η ΕΚΕ ως Εργαλείο Στρατηγικής.....	67
3.10 Σχέση της ΕΚΕ με άλλες έννοιες.....	68
3.10.1 Η ΕΚΕ και η Βιώσιμη Ανάπτυξη.....	69
3.10.2 Η ΕΚΕ και η Περιβαλλοντική Ηθική.....	72
3.10.3 Η ΕΚΕ και η Περιβαλλοντική Ευθύνη.....	74
3.10.4 Η ΕΚΕ και τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας.....	77
3.10.5 Η ΕΚΕ και η Λογιστική.....	78
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>:</b>	
<b>Η ΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΜΑΣ.....</b>	<b>82</b>
4.1 Ελληνικό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	82
4.2 Παραδείγματα Καλών Πρακτικών ΕΚΕ.....	84
4.3 Η Απουσία της ΕΚΕ από τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	96
4.4 Προτάσεις για την ενίσχυση της ΕΚΕ.....	98
ΣΥΝΟΨΗ.....	102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	103

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ανέκαθεν, οι επιχειρήσεις αποτελούσαν ζωντανούς οργανισμούς, οι οποίοι με την δράση και την συμπεριφορά τους επηρεάζουν το κοινό και τις κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιούνται σε οικονομικό, εργασιακό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. Με την πάροδο του χρόνου και την εξέλιξη των κοινωνιών οι επιχειρήσεις αναθεωρούν τις προτεραιότητες τους, κρατώντας όμως ως πρωτεύοντα και πρωταρχικό στόχο την οικονομική τους ευημερία και την επιβίωσή τους, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και πλήρως ανταγωνιστικό αγοραστικό περιβάλλον. Γεγονός που συνδέεται άμεσα με την δράση της Εταιρικής Διακυβέρνησης, που συνδυάζει όλες τις τεχνικές θέσπισης κανόνων που απώτερο σκοπό έχουν την επίτευξη των στόχων της κάθε εταιρίας. Η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτελεί μία προσπάθεια ενημέρωσης για την δράση της Εταιρικής Διακυβέρνησης στη χώρα μας, καθώς επίσης και για το πώς εκείνη βοηθά στην υιοθέτηση της ιδέας-φιλοσοφίας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης των επιχειρήσεων στον Ελλαδικό χώρο.

Οι αρχές που βασίζεται η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι η διαφάνεια, η ευθύνη, η αμεροληψία, η τιμιότητα και η αξιοπιστία. Αρχές που στηρίζεται και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην προστασία του περιβάλλοντος, την βοήθεια του κοινωνικού συνόλου και των ευπαθών ομάδων, την προώθηση της Βιώσιμης Ανάπτυξης, της Περιβαλλοντικής Ηθικής και Ευθύνης του επιχειρηματικού κύκλου και της ανθρωπότητας, απέναντι στην εξασφάλιση της επιβίωσης τόσο του ίδιου του περιβάλλοντος, όσο και των επόμενων γενεών. Στην Ελλάδα την τελευταία δεκαετία περίπου, έχουν αυξηθεί οι ελληνικές επιχειρήσεις, που υιοθετούν τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της Κοινωνικής Ευθύνης, με μια οργανωμένη προσπάθεια, που επέστη τελικά ιδιαίτερα αξιόπιστη και κερδοφόρα, φέροντας μάλιστα και διακρίσεις ελληνικών επιχειρήσεων τόσο σε ευρωπαϊκό, τόσο σε διεθνές επίπεδο.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο



# Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΩΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

## 1.1 Γενικά

Η Εταιρική Διακυβέρνηση αφορά σε μία σειρά από αρχές(διαδικασίες, νόμους και θεσμούς) που διέπουν τη διοίκηση και τον έλεγχο μίας επιχείρησης, ενός οργανισμού ή θεσμού από την οργάνωσή τους μέχρι και την καθημερινή τους λειτουργία με σκοπό τη διαφύλαξη των συμφερόντων των μετόχων, των εργαζομένων αλλά και του κοινωνικού συνόλου ως μέρος του οποίου λειτουργούν. Επιπλέον η Εταιρική Διακυβέρνηση αφορά τόσο τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι στόχοι της εταιρίας όσο και στα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή τους, ενώ συγχρόνως επιτρέπει τον έλεγχο της Διοίκησης από τους μετόχους σε όλη αυτή τη διαδικασία.<sup>1</sup>

Με άλλα 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 (Δ.Σ). Τα διευθυντικά στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο έχουν το βάρος της διακυβέρνησης μίας επιχείρησης, είναι υπεύθυνοι για να θέτουν τους στόχους και την στρατηγική που θα ακολουθηθεί για την επίτευξή τους. Οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι εκείνες που ορίζουν σε ένα πρώτο επίπεδο το πλαίσιο της σχέσης ανάμεσα στα δύο αυτά μέρη της, τους μετόχους της επιχείρησης στους οποίους και λογοδοτούν, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα κάθε πλευράς απέναντι στις άλλες δύο για την αποφυγή φαινομένων δόλου ή εξαπάτησης. Γι' αυτό και η κεντρική αρχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελεί η οργάνωση μηχανισμών ελέγχου και «λογοδοσίας». Όμως η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης δεν σταματά εκεί, θέση σε αυτήν έχουν επίσης και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη όπως είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, οι πελάτες της, οι πιστωτές της, οι προμηθευτές της και η τοπική κοινωνία.

Στην Ελλάδα η έννοια της Εταιρικής Διακυβέρνησης δεν είναι και ευρέως διαδεδομένη κι αυτό οφείλεται στην «ωρίμανση» της αγοράς. Ωστόσο είναι αρκετά ενθαρρυντικό το γεγονός ότι συνειδητοποιείται η προστιθέμενη αξία που προσδίδει η εταιρική διακυβέρνηση,

---

<sup>1</sup>Βλ. Σοφία Κουνελάκη Εφραίμογλου, *Υπάρχει σαφείς ανάγκη η Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα να ενερμοστεί με τις σύγχρονες συνθήκες*, Φεβρουάριος 2001  
[http://www.epistimonikomarketing.gr/article\\_show.php?article\\_id=5105](http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=5105)

σε κάθε επιχείρηση και ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις συμμορφώνονται στους κανόνες της. Υπάρχει σαφής ανάγκη η εταιρική διακυβέρνηση στη χώρα μας να εναρμονιστεί με τις σύγχρονες συνθήκες όπως αυτές διαμορφώνονται σε διεθνές επίπεδο. Σε αντίθεση με τα υπόλοιπα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), στην Ελλάδα αυτή τη στιγμή δεν υφίσταται, ένας Κώδικας Διακυβέρνησης «Συμμόρφωσης ή Εξήγησης» που να θεσπίζει πρότυπα βέλτιστων πρακτικών διακυβέρνησης για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Υπάρχει όμως ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης του Συνεδρίου Επιχειρήσεων και Βιομηχάνων (ΣΕΒ) της χώρας μας, που στοχεύει στην κάλυψη αυτού του κενού ώστε να αποτελέσει ο Κώδικας αυτός χρήσιμο εργαλείο κι ένα κοινό σημείο αναφοράς στην εταιρική διακυβέρνηση των ελληνικών εταιριών εισηγμένων και μη στο Χρηματιστήριο. Το ελληνικό κοινοβούλιο όμως έχει φροντίσει με την θέσπιση νόμων για την Εταιρική Διακυβέρνηση των επιχειρήσεων στην χώρα μας, το περιεχόμενο των οποίων θα αναλυθεί εκτενέστερα σε παρακάτω ενότητα της παρούσας εργασίας.

**Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), είναι η αυτοδέσμευση μιας επιχείρησης ότι θα τηρήσει ορισμένους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς όρους κατά την άσκηση των οικονομικών δραστηριοτήτων της, είναι δε το αποτέλεσμα εθελοντικών συμφωνιών.<sup>2</sup>** Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί ανταποδοτικό εργαλείο για τη συμμόρφωση των εταιριών με την κοινωνική και περιβαλλοντική ρύθμιση και ευθύνη. Είναι ένα εργαλείο που επιτρέπει στις εταιρίες να προσδοκούν από την αγορά μία καλύτερη αποδοχή των τιμολογίων τους, καθώς έχει αποδεικτική ότι ένας στους τρεις καταναλωτές είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο για ένα προσφερόμενο προϊόν ή μία προσφερόμενη υπηρεσία, αν αυτή προσφέρεται μέσα στο πλαίσιο της πολιτικής της ΕΚΕ.

Από την άλλη μεριά, πέρα από τους καταναλωτές, υπάρχουν οι σταθερές σχέσεις και ένα δημιουργικό εσωτερικό περιβάλλον για τους **εργαζόμενους**. Δηλαδή οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που εμφανίζουν υψηλές αποδόσεις παραγωγικότητας, επειδή συνδέονται με μία αίσθηση εμπιστοσύνης και προοπτικής με τη διοίκηση της εταιρίας. Οι νέοι **επενδυτές** επίσης μπορούν να επενδύσουν και ταυτόχρονα υπάρχει, ένα θετικό πολιτικό περιβάλλον για τις εταιρίες που συμμερίζονται την ΕΚΕ.

---

<sup>2</sup>Βλ. Ι. Ζήσης, *Πράσινο Επιχειρήν*, διαθέσιμο σε: [http://books.google.gr/books?id=nJ2-Jn7znhIC&printsec=frontcover&dq=%CF%80%CF%81%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%BD%CE%BF+%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%B9%CE%BD&hl=el&ei=34o5TrOCL8TRsga8w-AF&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.gr/books?id=nJ2-Jn7znhIC&printsec=frontcover&dq=%CF%80%CF%81%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%BD%CE%BF+%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%B9%CE%BD&hl=el&ei=34o5TrOCL8TRsga8w-AF&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

Παράλληλα η ΕΚΕ συμβάλει στη ολιστική οργάνωση, που είναι ζωντανά ευέλικτη οργάνωση. Επίσης η εταιρία μέσα από την ΕΚΕ δεν προσφέρει στους **ανταγωνιστές** και στην **κοινωνία** την εικόνα του «**εχθρού**» και «**ξένου**», αλλά αποκτά μια δυναμική **οικειότητας**, που της επιτρέπει να ασκεί ενεργητικές και προωθητικές πολιτικές.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η ΕΚΕ συνιστάται στην «ενσωμάτωση, σε εθελοντική βάση, θεμάτων κοινωνικής και περιβαλλοντικής μέριμνας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων καθώς και στις επαφές τους με τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη».<sup>3</sup>, ένας ορισμός που συμφωνεί με όλα όσα προαναφέρθηκαν.

Υπάρχουν όμως ακόμη αρκετοί ακόμη ορισμοί που καθένας από αυτούς προσπαθεί να προσδιορίσει-καθορίσει περισσότερο την έννοια της ΕΚΕ και το περιεχόμενο της. Κι αυτό συμβαίνει γιατί η ΕΚΕ σαν όρος είναι ευρύς και πολυδιάστατη. Ακολουθούν ακόμη κάποιοι ορισμοί της ΕΚΕ, με τελευταίο το πιο σύγχρονο ορισμό της και το πιο αντιπροσωπευτικό καθώς προέρχεται από το Ελληνικό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, το οποίο θα αναλύσουμε σε επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. **Η ΕΚΕ, είναι η δέσμευση των επιχειρήσεων να συμβάλλουν στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και να προσπαθούν μαζί με τους εργαζομένους, τις οικογένειες τους, την τοπική κοινωνία γενικότερα, να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους.**<sup>4</sup>

**Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για την ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα και πάνω από όσα επιβάλλονται από την νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους (εργαζόμενοι, μέτοχοι, συνεργάτες, προμηθευτές, επενδυτές, καταναλωτές, κοινότητες μέσα στις οποίες είναι δραστηριοποιημένες, κ.λπ.).**

Η ΕΚΕ αποτελεί όραμα για τις επιχειρήσεις που υιοθετούν και όχι φιλανθρωπία, είναι η απόδειξη της μέριμνας για το μέλλον και όχι απλά μίας καλής πράξης για την βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης σήμερα. Γι' αυτό ακριβώς τον λόγο είναι σημαντικό εδώ να αναφέρουμε ακόμη έναν ορισμό της Εταιρικής Διακυβέρνησης που περιλαμβάνει και τον

---

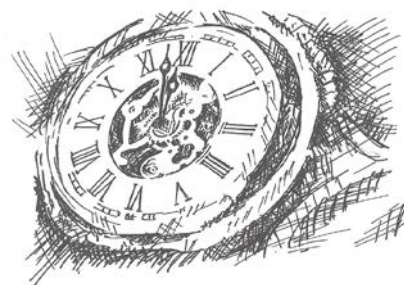
<sup>3</sup> Αναρτήθηκε:05-07-2005

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_and\\_work\\_organisation/n26034\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26034_el.htm)

<sup>4</sup>Βλ. Γ. Τριανταφύλλου, *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*,4/2/2010 διαθέσιμο σε:

<http://georgepatriantafillou.wordpress.com/2010/02/04/%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%85%CE%BD%CE%B7-%CE%B1%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3/>

όρο της ΕΚΕ. <sup>5</sup>Η Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate governance) είναι ένα σύστημα πάνω στο οποίο οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται μία εταιρία, ώστε να διαφυλάσσονται και ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την εταιρία στα πλαίσια του εταιρικού συμφέροντος. Είναι ένας από τους επιμέρους τομείς δραστηριότητας των επιχειρήσεων που εντάσσονται στο ευρύτερο πεδίο της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων (SRI-Socially Responsible Investment).



\*Πηγή εικόνας: Κοτσαϊβάζογλου Ι  
Οδηγός Αναζήτησης Εργασίας,  
εκδ. Β. Γκιούρδας, Αθήνα, 2003

## 1.2 Ιστορική Αναδρομή

Στη χώρα μας, η Εταιρική Διακυβέρνηση αποτελεί πρόσφατο φαινόμενο σε σύγκριση με τον διεθνή χώρο. Πρωτοεμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετίας του '90, μέσω ενός εισαγωγικού εγγράφου που δημοσιεύτηκε από το Χρηματιστήριο Αθηνών, κατόπιν μίας σειράς διασκέψεων, η οποία οδήγησε στη υιοθέτηση ενός εθελοντικού κώδικα δεοντολογίας, με πρωτοβουλία της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς σε συνεργασία με τους φορείς της αγοράς. Το 1998 το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών πραγματοποίησε μελέτη για την εταιρική διακυβέρνηση και τον Απρίλιο του επόμενου έτους ο ΟΟΣΑ δημοσιεύει τον Κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης με τίτλο «Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα». Ύστερα από μία σειρά χρονοβόρων καθοδηγήσεων της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, φτάνουμε στο έτος 2001 όπου, η Ένωση των Εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών Εταιριών και ο ΣΕΒ προέβησαν στην έκδοση του κώδικα των αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης, πάνω στον οποίο στηρίχθηκαν αργότερα τα ποιοτικά κριτήρια για τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Εταιρίες το περιεχόμενο τους θα αναλυθεί σε παρακάτω ενότητα.

---

<sup>5</sup> Βλ. Αντρέας Μ. Ρεβάνογλου, Ιωάννης Δ. Γεωργόπουλος, *Λογιστική Εταιριών Ίδρυση-Λειτουργία-Μετατροπές-Συγχωνεύσεις-Λύση-Εκκαθάριση*, εκδ. INTERBOOKS, Αθήνα 2006, σελ. 390



Η ΕΚΕ<sup>6</sup> δεν αποτελεί μία νέα ιδέα. Συνδέεται ιστορικά με την ανάπτυξη και την εξέλιξη των ιδιωτικών επιχειρήσεων από την αρχή του εμπορίου του 16<sup>ου</sup> αιώνα και της βιομηχανίας αργότερα. Έννοιες όπως η χορηγία και η φιλανθρωπία ήταν γνωστές στην αρχαία αλλά και στη νεώτερη Ελλάδα ενώ το σύνολο του Διαφωτισμού διαπερνούσαν ιδέες, όπως αυτή του λεγόμενου «ουτοπικού σοσιαλισμού», όπου αναφέρεται ότι η κάθε εταιρία ενδιαφέρεται τόσο για την ικανοποίηση των μετόχων, όσο και για τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη.

Για πρώτη φορά, η έννοια της ΕΚΕ περιλαμβάνεται στις οδηγίες του ΟΟΣΑ, για τις επενδύσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε τρίτες χώρες ειδικότερα, οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε τρίτες χώρες οφείλουν, να λαμβάνουν υπόψη τους σκοπούς και τις προτεραιότητες τους που σχετίζονται, με την οικονομική και κοινωνική πρόοδο, συμπεριλαμβανομένης της βιομηχανικής και περιφερειακής ανάπτυξης, της αντιμετώπισης και προστασίας του περιβάλλοντος, ώστε να είναι εφικτή η βιώσιμη ανάπτυξη στο μέλλον.

Στις αρχές της δεκαετίας του '90, ωστόσο ο όρος της ΕΚΕ χρησιμοποιείται σε αντιδιαστολή με τις αρνητικές πρακτικές που πολλές φορές σε όλη τη διάρκεια της δεκαετίας, βλέπουν το φως της δημοσιότητας και που σχετίζονται κυρίως με παραβιάσεις βασικών δικαιωμάτων και ελευθεριών εργαζομένων, αλλά και των πολιτών στις αναπτυγμένες χώρες.

Στην χώρα μας την δεκαετία του '90 ιδρύεται το Ελληνικό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, στο οποίο θα αναφερθούμε εκτενέστερα σε επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, του οποίου την προεδρία διατηρεί μέχρι και σήμερα ο Όμιλος ΤΙΤΑΝ, ο οποίος αποτελεί και ιδρυτικό μέλος του δικτύου.

### **1.3 Μοντέλα Εταιρικής Διακυβέρνησης και Κοινωνικής Ευθύνης**

Η Εταιρική Διακυβέρνηση αναφέρεται σε ένα σύνολο αρχών με βάση το οποίο επιδιώκεται η υπεύθυνη οργάνωση, λειτουργία, διοίκηση και έλεγχος μιας επιχείρησης, με μακροπρόθεσμο στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας και τη διαφύλαξη των έννομων συμφερόντων όλων όσων συνδέονται με αυτήν. Οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης

---

<sup>6</sup> Διαθέσιμο σε: <http://www.titan.gr/el/corporate-social-responsibility/csr-and-sustainable-development-at-titan/history/>

επιηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τίθενται και επιτυγχάνονται οι εταιρικοί στόχοι, υιοθετούνται συστήματα παρακολούθησης και αποτίμησης κινδύνων, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο εξασφαλίζεται η διαφάνεια και προάγεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Υπάρχουν κάποια κριτήρια εταιρικής διακυβέρνησης τα οποία περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Διαφάνεια και επικοινωνία των εταίρων με τους επενδυτές μέσω των εταιρικών ιστοσελίδων, της συμμετοχής σε ημερίδες ενημέρωσης επενδυτών και του Τμήματος Σχέσεων με τους επενδυτές.
- Χαρακτηριστικά γνωρίσματα Εταιρικής Διακυβέρνησης, όπως προστασία και ισότιμη μεταχείριση μετόχων, έγκυρη και λεπτομερή γνωστοποίηση πληροφοριών, αποτελεσματικό έλεγχο της διοίκησης κλπ.
- Διατήρηση ποσοστού ελεύθερης διασποράς(25% για την αγορά και 20% για την παράλληλη αγορά).

Η ΕΧΑΕ,<sup>7</sup> σε ευθυγράμμιση με τους διεθνείς κώδικες και τις πρακτικές, έχει θεσπίσει ένα πλήρες και σύγχρονο μοντέλο Εταιρικής Διακυβέρνησης το οποίο περιλαμβάνει:

- Σεβασμό και προστασία των δικαιωμάτων και συμφερόντων όλων των μετόχων.
- Διασφάλιση κατάλληλης σύνθεσης του διοικητικού συμβουλίου που πληροί τα κριτήρια ανεξαρτησίας και σαφούς διαχωρισμού αρμοδιοτήτων από τα όργανα διοίκησης.
- Δημιουργία οργάνων διοίκησης με σαφείς ρόλους, που εξισορροπούν τα προσόντα και την εμπειρία των στελεχών με τις απαιτήσεις, τη φύση και το εύρος των εταιρικών δραστηριοτήτων.
- Καθορισμό συστημάτων ανταμοιβών, αξιολόγησης και ανάπτυξης, τέτοιων ώστε να προσελκύουν και να διατηρούν στελέχη με ικανότητα να επιτυγχάνουν την απόδοση που απαιτείται από τους μετόχους.
- Υποστήριξη της διαφάνειας, ακεραιότητας και υπευθυνότητας στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

---

<sup>7</sup> Διαθέσιμο σε:

[http://www.helex.gr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=66&Itemid=159](http://www.helex.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=159)

- Ανάπτυξη συγκεκριμένων εταιρικών διαδικασιών που απεικονίζουν τον τρόπο καθημερινής εργασίας και διασφάλιση ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου που να λειτουργεί σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες διαχείρισης κινδύνων.
- Ικανοποίηση των αναγκών για ορθή, έγκαιρη και επαρκή παροχή πληροφοριών στην επενδυτική κοινότητα και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο σχετικά με την πορεία της επιχείρησης.
- Ευαισθητοποίηση σε θέματα κοινωνικής ευθύνης.

Ειδικότερα η Εταιρική Διακυβέρνηση περιλαμβάνει και την ευαισθητοποίηση όλων των υπαλλήλων της Εταιρίας στην σωστή διαχείριση των εμπιστευτικών πληροφοριών που περιέρχονται στην κατοχή τους και στην απαγόρευση χρήσης τους για την αποκόμιση ιδίου όφελος. Μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες και πρακτικές, καλούνται όλοι να διατηρούν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής δεοντολογίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, αλλά και τις σχέσεις τους με τις δημόσιες αρχές και το κοινό εν γένει.

Τέλος η εταιρία οφείλει να προωθεί τη συνεργασία με τους πελάτες και όλους τους συμμετέχοντες στην αγορά, αναπτύσσοντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών της και συζητώντας σε βάθος όλες τις σημαντικές αποφάσεις τυχόν τροποποιήσεις των κανονισμών της.

Οι αρχές κι οι διαδικασίες της Εταιρικής Διακυβέρνησης <sup>8</sup>διαχέονται στη όλη δομή και λειτουργία της εταιρίας και αφορούν τα όργανα διοικήσεως της και τον τρόπο με τον οποίο αυτά θα διαρθρώνονται και λειτουργούν. Αρχές όπως είναι η διαφάνεια, η ευθύνη, η τιμιότητα, η αμεροληψία, η αξιοπιστία, είναι καθολικά αποδεκτές στην εφαρμογή τους. Ο τρόπος με τον οποίο αυτές οι αρχές τίθενται σε ισχύ, αποφασίζεται από εκείνους όπου είναι υπεύθυνοι να τις εφαρμόσουν. Γίνεται δεκτό ότι οι πρωτοβουλίες για την διακυβέρνηση έχουν μεγαλύτερη υποστήριξη εάν ξεκινούν από την βάση, εκεί όπου ανήκουν για παράδειγμα οι εργαζόμενοι, προς τα επάνω παρά όταν ξεκινούν από επάνω, από τη διοίκηση, προς τα κάτω.

---

<sup>8</sup>Οπ.π. Αντρέας Μ. Ρεβάνογλου, Ιωάννης Δ. Γεωργόπουλος, *Λογιστική Εταιριών Ίδρυση-Λειτουργία-Μετατροπές-Συγχωνεύσεις-Λύση-Εκκαθάριση*, εκδ. INTERBOOKS, Αθήνα 2006, σελ.391

Βασική αρχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι η ύπαρξη εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας της εταιρίας. Ο εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας καταρτίζεται με απόφαση του ΔΣ της εταιρίας και αποσκοπεί στην υποβοήθηση του ΔΣ στην άσκηση των καθηκόντων του, με σκοπό τη διασφάλιση του εταιρικού συμφέροντος.

Στην περίπτωση όμως της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης γεγονός αποτελεί ότι δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο μοντέλο Διαχείρισης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, κι αυτό δεν είναι συγκεκριμένη-ακριβή η οριοθέτηση της έννοιας της ΕΚΕ. Ως πυρήνα της αποτελεί η ιδέα, ότι μέσω αυτής αντικατοπτρίζονται οι κοινωνικές συνέπειες της επιτυχίας των επιχειρήσεων.<sup>9</sup> Στόχος της είναι η ορθολογική χρήση των περιορισμένων φυσικών πόρων και η μείωση του ρυθμού αύξησης της κατανάλωσης ενέργειας και ύδατος.

Μετά από ένα μεγάλο αριθμό δοκιμών σε μοντέλα διαχείρισης της ΕΚΕ προέκυψε ότι μπορούν να εφαρμοστούν πρακτικά πολλά μοντέλα με σαφή προσδιορισμό αποτελεσματικότητας τα οποία να είναι ικανά να προωθούν την αειφορία και την διαφάνεια μιας εταιρίας;. Η μεγάλη πρόκληση σε όλα αυτά τα μοντέλα είναι να βοηθήσουν την ΕΚΕ κάθε επιχείρησης, να γίνει ένας αναπόσπαστος τομέας, η αποτελεσματική εφαρμογή του οποίου να προσδίδει αξία στην τιμή της μετοχής της.

Υπάρχουν πολλά μοντέλα διαχείρισης ΕΚΕ γενικής χρήσης, τα οποία αναπτύσσονται σε δύο πλαίσια. Το επιχειρησιακό και το κοινωνικό πλαίσιο. Τα μοντέλα αυτά κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες ανάλογα με το στόχο τους. Η πρώτη μεγάλη κατηγορία(Οργάνωση Ταυτότητας), περιέχει μοντέλα τα οποία βοηθούν τις επιχειρήσεις να οργανωθούν και να προσδιορίσουν καλύτερα το προφίλ τους. Αυτό σημαίνει να προσδιορίσουν τις βασικές αξίες τους, το όραμά τους, την εικόνα τους, μέσω του διακριτικού τους τίτλου και τη χάραξη αντίστοιχων αξιών. Η δεύτερη κατηγορία (Οργάνωση Συστημάτων), περιλαμβάνει μοντέλα τα οποία βοηθούν την επιχείρηση να οργανώσει την εσωτερική με την εξωτερική της επικοινωνία, το σχεδιασμό πρωτογενών και υποστηρικτικών διαδικασιών, το “marketing”, την εκπαίδευση των υπαλλήλων, την ανάπτυξη συστημάτων επάρκειας λειτουργιών κ.λπ. Στην Τρίτη κατηγορία (Οργάνωση Αναφοράς-Υπευθυνότητας), υπάρχουν μοντέλα τα οποία ενισχύουν την οργάνωση συστημάτων ελέγχου και αναφοράς, παρακολούθησης επιδόσεων και εφαρμογής προτύπων. Τέλος η τέταρτη κατηγορία (Οργάνωση Δραστηριότητας), περιλαμβάνονται μοντέλα τα οποία ενισχύουν την

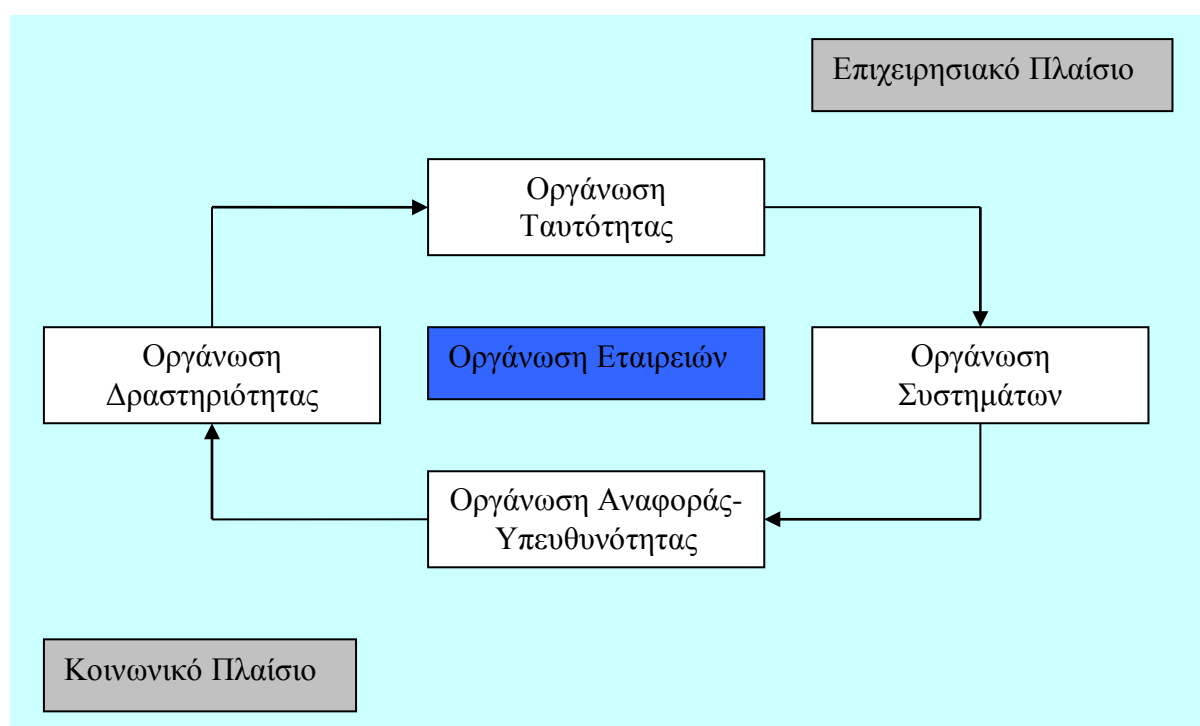
---

<sup>9</sup> Διαθέσιμο σε:

[http://www.epistimonikomarketing.gr/article\\_show.php?article\\_id=4492](http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=4492)

οργάνωση για θέματα προμηθειών, αλυσίδας εφοδιασμού, καθώς επίσης διάφορα θέματα εμπλεκόμενων, ανάπτυξη συνεταιρισμών, οργάνωση διαλόγου κ.λπ.

Η κεντρική ιδέα των μοντέλων που αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι η δημιουργία μίας πέμπτης κατηγορίας (Οργάνωση Εταιρειών), της οποίας τα μοντέλα βοηθούν στη διευκόλυνση της επιχειρηματικής πρότασης της εταιρείας. Γίνεται κατανοητό ότι με αυτόν τον τρόπο γίνεται μία προσπάθεια να ενταχθεί η ΕΚΕ, σε όλους τους τομείς δραστηριότητας μιας εταιρείας, έτσι ώστε να φτάσει στο σημείο να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής της εταιρείας.



**Σχήμα 1.1** Μοντέλα Διαχείρισης ΕΚΕ

\*Πηγή: [http://www.epistimonikomarketing.gr/article\\_show.php?article\\_id=4492](http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=4492)

Υπάρχουν όμως και κάποιες οδηγίες που η εφαρμογή τους είναι κοινή σε όλα τα μοντέλα διαχείρισης της ΕΚΕ, που αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφερθούν επιγραμματικά, διότι είναι εκείνες που μπορούν να ληφθούν από οποιαδήποτε επιχείρηση, ώστε να είναι επιτυχής η εφαρμογή του εκάστοτε μοντέλου διαχείρισης της ΕΚΕ και αυτές είναι οι εξής:<sup>10</sup>

<sup>10</sup>Βλ. Κ. Ζοπουνίδη & Β. Μπάλα, 4 Μοντέλα Διαχείρισης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, 06/2010, διαθέσιμο σε: [http://www.epistimonikomarketing.gr/article\\_show.php?article\\_id=4492](http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=4492)

1. Αρχικά πρέπει να αποφευχθεί ο εφησυχασμός με την πεποίθηση ότι, αν εφαρμοστούν μοντέλα, η διαχείριση της ΕΚΕ θα ενέχει μηδενικό βαθμό.
2. Οποιοδήποτε μοντέλο πρέπει να προσαρμόζεται στην κουλτούρα, στο μέγεθος και στο επικοινωνιακό στυλ της κάθε εταιρίας.
3. Πρέπει να επικρατεί ρεαλισμός. Δεν μπορεί δηλαδή να ξεκινάει κάτι το οποίο δεν έχει εκ των προτέρων τις προϋποθέσεις να ολοκληρωθεί.
4. Οι οργανισμοί δεν είναι υποχρεωμένοι να ακολουθούν κατά γράμμα το εκάστοτε μοντέλο, αλλά μόνο όσα σημεία μπορούν να εφαρμοστούν.
5. Αποφυγή επιστροφής σε παλιά μέθοδο ή τεχνική, λόγω μη λήψης άμεσων αποτελεσμάτων, καθώς τα αποτελέσματα είναι ορατά και μετρήσιμα έπειτα από τουλάχιστον το πέρας τριών μηνών.
6. Ομαδική δουλειά και ανταλλαγή απόψεων, η οποία διευκολύνει την καλύτερη εφαρμογή των μοντέλων.
7. Πρέπει να υπάρχει ικανοποιητική και αποτελεσματική επικοινωνία, η οποία να ενισχύει την ανάπτυξη πρωτοβουλίας.
8. Σοφή χρήση του προϋπολογισμού. Ένταξη της ΕΚΕ νωρίς στον κύκλο ζωής ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας και μελλοντική δέσμευση για την εφαρμογή της ΕΚΕ και στην υπόλοιπη ζωή του.
9. Εξασφάλιση απαραίτητης κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευσυνειδησίας.
10. Όλες οι κινήσεις της επιχείρησης πρέπει να εμπνέονται από αειφορία.
11. Διασφάλιση ύπαρξης επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου στο συγκεκριμένο τομέα, μέσω του οποίου θα βελτιωθεί η ποιότητα της ΕΚΕ.
12. Παροχή λεπτομερούς περιγραφής και διοίκησης κατά την διάρκεια της έναρξης εφαρμογής της μεθόδου.
13. Συνεχής σχεδιασμός, οργάνωση και προγραμματισμός δραστηριοτήτων σε κάθε τομέα, δεδομένου ότι η εφαρμογή πρακτικών της ΕΚΕ σημαίνει υψηλά κόστη για την επιχείρηση.
14. Προσοχή στην επικοινωνία. Ενώ η επικοινωνία για την ενίσχυση σχεδιασμού της ΕΚΕ μπορεί να φαίνεται ότι είναι ένας ελκυστικός τρόπος βελτίωσής της, ενέχει ταυτόχρονα και πολυπλοκότητες για τους managers και τους εργαζόμενους, διότι φέρνει διαφωνίες.

15. Αποφυγή έναρξης δραστηριοτήτων έλλειψη σαφούς επιχειρησιακού στόχου.
16. Αφασία χρόνου κι επαρκή εκπαίδευση.
17. Επικέντρωση στη ποιότητα κι όχι στην ποσότητα.
18. Καθορισμός πιλοτικών προγραμμάτων, μέσω των οποίων θα παρέχεται δοκιμασμένη βάση για την ανάπτυξη επίσημων πλέον προγραμμάτων.
19. Αποφυγή επικέντρωσης μόνο στα όρια παραδοσιακής νόρμας.
20. Ανάπτυξη κουλτούρας σχετικά με την οργάνωση, η οποία θα επιτρέπει τον κριτικό διάλογο ανάμεσα στους εξωτερικούς κι εσωτερικούς ενδιαφερόμενους.
21. Κατανόηση απαιτήσεων των εμπλεκόμενων (stakeholders).
22. Ενίσχυση ομαδικής προσπάθειας.
23. Ενίσχυση ανθρώπινων σχέσεων και σεβασμός.

Είναι επιτακτική ανάγκη για τις εταιρίες να αλλάξουν κατεύθυνση, να επικεντρωθούν στον κοινωνικό ρόλο και στη συμβολή τους στο κοινωνικό γίγνεσθαι. Μία από τις σημαντικότερες αιτίες της πρόσφατης οικονομικής κρίσης αποτελεί και η τάση έλλειψης ηθικής συμπεριφοράς, αρχών και αξιών στα κλασικά επιχειρησιακά μοντέλα στρατηγικής. Αν η ΕΚΕ είναι ακόμα μία αμφιλεγόμενη ιδέα στον επιχειρησιακό κόσμο, είναι κοινώς αποδεκτό, τόσο στην ακαδημαϊκή όσο και στην επιχειρησιακή κοινότητα, ότι αποτελεί βασική στρατηγική για μία αειφόρο ανάπτυξη, την οποία η παγκοσμιοποιημένη οικονομία χρειάζεται.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο





## Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Κάθε εταιρία οφείλει να έχει ένα οργανωμένο σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης για την εξασφάλιση της αποτελεσματικής διοικητικής λειτουργίας της, η οποία χαρακτηρίζεται από διαφάνεια. Η εταιρία θα πρέπει να φροντίζει για την επαρκή και έγκυρη ενημέρωση των μετόχων της και των υποψήφιων επενδυτών της και να μεριμνά για την ισότιμη εξυπηρέτηση αυτών. Επίσης σημαντικό είναι κάθε εταιρία που κινείται στα πλαίσια της Εταιρικής Διακυβέρνησης οφείλει να διαθέτει την απαραίτητη υποδομή για την εφαρμογή της, που περιλαμβάνει: όργανα διοίκησης με σαφείς ρόλους, αρμοδιότητες και υποχρεώσεις, κατάλληλη οργανωτική δομή και εταιρικές διαδικασίες, αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου και πλήρη επικοινωνία τόσο με το εξωτερικό, όσο και με το εσωτερικό περιβάλλον.



\*Πηγή εικόνας: <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=190567>

### 2.1 Διοικητικό Συμβούλιο

Η κάθε εταιρία διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο<sup>11</sup> (Δ.Σ) που μπορεί να αποτελείται από τρεις (3) έως έντεκα (11) συμβούλους και σε περιπτώσεις Ανωνύμων Εταιριών (Α.Ε) από οχτώ (8) έως δώδεκα (12) συμβούλους. Η διάρκεια θητείας τους είναι συνήθως 5ετής ο ακριβής χρόνος θητείας αναγράφεται στο καταστατικό της εκάστοτε εταιρίας και η εκλογή των μελών του γίνεται από την Γενική Συνέλευση των Μετόχων. Η τελευταία επικυρώνει κάθε διάρκεια αντικατάστασης των μελών του Δ.Σ που έχει γίνει στη διάρκεια της χρήσης. Τα μέλη του Δ.Σ είναι πάντοτε επανεκλέξιμα. Το Δ.Σ συνεδριάζει κάθε φορά που ο νόμος, το καταστατικό ή οι ανάγκες της εταιρίας το απαιτούν μετά από

<sup>11</sup> Διαθέσιμο σε: [http://www.nireus.com/66\\_1/dioikhtiko-sumvoulio](http://www.nireus.com/66_1/dioikhtiko-sumvoulio)

πρόσκληση του Προέδρου του, ενώ τηρούνται τα πρακτικά που υπογράφονται από τα παριστάμενα μέλη. Στα μέλη του Δ.Σ επιτρέπεται να καταβάλλεται αποζημίωση, η οποία ορίζεται με ειδική απόφαση της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης.

Πρώτιστη υποχρέωση και καθήκον των μελών του Δ.Σ είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της Εταιρίας και προάσπιση των συμφερόντων των μετόχων. Τα μέλη του Δ.Σ και κάθε τρίτο πρόσωπο στο οποίο έχουν ανατεθεί από το Δ.Σ αρμοδιότητές του, απαγορεύεται να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της εταιρίας.

Το Διοικητικό Συμβούλιο<sup>12</sup> αμέσως μετά την εκλογή του συνέρχεται και συγκροτείται σε σώμα και εκλέγει μεταξύ των μελών του τον Πρόεδρο, μέχρι δύο (2) Αντιπροέδρους καθώς και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή τους Διευθύνοντες Συμβούλους. Ο Πρόεδρος του Δ.Σ διευθύνει τις συνεδριάσεις και σε περίπτωση απουσίας του τον αναπληρώνει ένας από τους Αντιπροέδρους και όταν και οι δύο απουσιάζουν ή κωλύονται αναπληρώνονται από οποιοδήποτε μέλος το οποίο ορίζεται από το Δ.Σ.

Σύμφωνα με το καταστατικό της Εταιρίας το Δ.Σ είναι αρμόδιο να αποφασίζει για οποιαδήποτε υπόθεση, πράξη ή ενέργεια αφορά τη διοίκηση γενικά της Εταιρίας ή τη διαχείριση γενικά της εταιρικής περιουσίας, να αντιπροσωπεύει την Εταιρία σε όλες τις σχέσεις και συναλλαγές της με τρίτους και να ενεργεί κάθε πράξη που ανάγεται στους σκοπούς αυτής, συμπεριλαμβανομένης της παροχής προς τρίτους εγγυήσεως από μέρος της Εταιρίας υπέρ θυγατρικών ή συνδεδεμένων επιχειρήσεων(αν αυτές υπάρχουν), εξαιρουμένων μόνον των θεμάτων εκείνων τα οποία σύμφωνα με τις νομοθετικές παραμέτρους ή του καταστατικού υπάγονται στην αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης. Η ευθύνη των μελών του Δ.Σ για την διοίκηση της εταιρίας, περιορίζεται στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους και λήγει κάθε χρόνο μετά την έγκριση των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων από την Γενική Συνέλευση και την από αυτή απαλλαγή τους.

Υπάρχουν όμως και κάποιες ακόμη αρμοδιότητες που έχουν τα μέλη του Δ.Σ της Εταιρίας μία από αυτές είναι εκλογή των επιτροπών που θα ενεργούν και θα είναι υπεύθυνες για την ομαλή και κερδοφόρα ροή της επιχείρησης στην αγορά. Τέτοιες επιτροπές είναι η **Ελεγκτική Επιτροπή**, η οποία θα αναπτυχθεί αναλυτικότερα παρακάτω, η Επιτροπή **Στρατηγικού Σχεδιασμού και Επενδύσεων**, της οποίας κύριος σκοπός της είναι ο καθορισμός της επενδυτικής στρατηγικής και ο καθορισμός των βραχυπρόθεσμων και

---

<sup>12</sup> Διαθέσιμο σε: [http://www.moh.gr/downloads/pdf/Corporate%20Governance%20Code%20\(Gr\)](http://www.moh.gr/downloads/pdf/Corporate%20Governance%20Code%20(Gr)).

μακροπρόθεσμων επενδυτικών στόχων. Η **Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης**, όπου έργο της έχει την παρακολούθηση της εφαρμογής του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας της Εταιρίας, η παρακολούθηση των διεθνών τάσεων ως προς τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης και των βέλτιστων πρακτικών, καθώς και την κύμανση της εσωτερικής νομοθεσίας καθώς και η εισήγηση στο Δ.Σ για την τροποποίηση, βελτίωση ή υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών συμπεριφοράς.

## 2.2 Ελεγκτική Επιτροπή

Η Ελεγκτική Επιτροπή έχει ως κύριο σκοπό και έργο της την παροχή βοήθειας προς το Δ.Σ της Εταιρίας και τη εκπλήρωση της εποπτικής του ευθύνης με:<sup>13</sup>

- Την επισκόπηση των οικονομικών καταστάσεων, προς πάσης έγκρισής του από το Δ.Σ.
- Τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Συστήματος Μηχανισμών Ελέγχου, το οποίο έχει θεσπίσει η Διοίκηση και το Δ.Σ.
- Τη συμμόρφωση της Εταιρίας, με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας και του κώδικα δεοντολογίας.
- Την άσκηση της εποπτείας επί της ελεγκτικής λειτουργίας και την αξιολόγηση του έργου του εσωτερικού ελέγχου και του εξωτερικού ελέγχου για την διασφάλιση του συντονισμού του ελεγκτικού έργου, της ποιότητας, της απόδοσης των ελεγκτών.

Η Ελεγκτική Επιτροπή αποτελείται από τρία (3) **μη εκτελεστικά μέλη** από τα οποία τα δύο (2) είναι **ανεξάρτητα, μη εκτελεστικά μέλη** του οργάνου διοίκησης. Όλα τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου, ορίζονται από την Γενική Συνέλευση των μετόχων ή εταίρων. Ένα (1), εκ των μελών ορίζεται ως Πρόεδρος. Τα μέλη της επιτροπής συλλογικά διαθέτουν επαρκή γνώση και εμπειρία επί των θεμάτων οικονομικών αποφάσεων, λογιστικής και ελεγκτικής. Η θητεία των μελών είναι ανάλογη με την θητεία του Δ.Σ. Η επιτροπή έχει την δικαιοδοσία να διενεργεί έρευνες ή να αναθέτει σε άλλους της διερεύνηση οποιουδήποτε θέματος στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων της. Στη διενέργεια της Νομικής Υπηρεσίας και των Εξωτερικών Ελεγκτών μπορεί να ζητήσει και την συνδρομή εξωτερικών συμβούλων. Αναλυτικά οι δικαιοδοσίες και οι αρμοδιότητες της Επιτροπής είναι οι ακόλουθες:

<sup>13</sup> Διαθέσιμο σε: <http://www.metka.gr/default.asp?siteID=2&pageID=52&langID=1>

## **I. ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Σχετικά με το πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου η Επιτροπή είναι αρμόδια να:<sup>14</sup>

- Εξετάζει και αξιολογεί την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου. Η αξιολόγηση, εστιάζεται στις διαδικασίες της Εταιρίας για τον προσδιορισμό σημαντικών κινδύνων και τα μέτρα που η Διοίκηση έχει λάβει για να τα διαχειριστεί.
- Εξετάζει και αξιολογεί με την Διοίκηση και τους ελεγκτές την αποτελεσματικότητα ή τις αδυναμίες του Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου συμπεριλαμβανομένης της επαρκείας ασφάλειας και ελέγχου των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς επίσης εξετάζει και αξιολογεί και τα ευρήματα και τις προτάσεις των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών.

## **II. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**

Η Επιτροπή Εσωτερικού ελέγχου διενεργεί τα παρακάτω:<sup>15</sup>

- Εξετάζει με τη Διοίκηση και τους εξωτερικούς ελεγκτές τις εξαμηνιαίες και ετήσιες οικονομικές καταστάσεις της Εταιρίας, πριν την δημοσίευσή τους.
- Αξιολογεί με την Διοίκηση τις τριμηνιαίες οικονομικές καταστάσεις.
- Αξιολογεί την πληρότητα και την συνέπεια των οικονομικών καταστάσεων.
- Εξετάζει με την Διοίκηση και τους εξωτερικούς ελεγκτές, με την ολοκλήρωση του ετήσιου ελέγχου, τα θέματα που προέκυψαν κατά τον έλεγχο, τα αποτελέσματα του ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων των δυσκολιών που τυγχάνει να συνάντησαν στην εκτέλεση του έργου τους.

---

<sup>14</sup> Διαθέσιμο σε: <http://www.metka.gr/default.asp?siteID=2&pageID=52&langID=1>

<sup>15</sup> Διαθέσιμο σε: <http://www.metka.gr/default.asp?siteID=2&pageID=52&langID=1>



\*Πηγή εικόνας: <http://www.google.gr>

### III. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Εδώ διενεργούνται τα εξής:

- Εισηγείται προς το Δ.Σ επί των προτάσεων που θα υποβληθούν στην Γενική Συνέλευση των μετόχων για την επιλογή των εξωτερικών ελεγκτών, τον καθορισμό της αμοιβής τους και την απαλλαγή τους.
- Εξετάζει το πλαίσιο ελέγχου και την ελεγκτική προσέγγιση του ετήσιου ελέγχου με τους εξωτερικούς ελεγκτές, διασφαλίζει την ανεξαρτησία τους και αξιολογεί την επίδοσή τους.

Με λίγα λόγια ο Εξωτερικός Ελεγκτής είναι υπεύθυνος να προβεί στην εκτέλεση των παρακάτω διαδικασιών, από την στιγμή της πρόσληψης-επιλογή του από την Εταιρία:<sup>16</sup>

- Κάθε χρόνο επιβεβαιώνει γραπτός στην Επιτροπή Ελέγχου την ιδιότητα της ανεξαρτησίας του έναντι της ελεγχόμενης οντότητας.
- Κάθε χρόνο γνωστοποιεί στην Επιτροπή Ελέγχου τη φύση και την έκταση άλλων υπηρεσιών που προσφέρθηκαν στην ελεγχόμενη οντότητα, πέρα των υπηρεσιών διενέργειας των υποχρεωτικών ελέγχων.
- Διαβουλεύεται με την Επιτροπή κάθε απειλή κινδύνου της ανεξαρτησίας του, καθώς και για τα μέτρα που λαμβάνονται για τον περιορισμό του κινδύνου υπομόνευσης της ανεξαρτησίας του.
- Οφείλει να αναφέρει στην Επιτροπή Ελέγχου κάθε θέμα που έχει σχέση με την πορεία και τα αποτελέσματα του υποχρεωτικού ελέγχου και να επιδώσει ιδιαίτερη έκθεση με τις αδυναμίες του συστήματος ελέγχου, ιδίως με τις αδυναμίες των διαδικασιών που αφορούν την χρηματοοικονομική πληροφόρηση και την σύνταξη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

---

<sup>16</sup> Διαθέσιμο σε: <http://www.metka.gr/default.asp?siteID=2&pageID=52&langID=1>

#### IV. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Εποπτεύει τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, οποίος υπάγεται λειτουργικά και αναφέρεται σε αυτή και διασφαλίζει ότι:<sup>17</sup>

- Ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει οργανωθεί με επάρκεια, διαθέτει όλα τα μέσα για την διεκπεραίωση του έργου του και λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά, σύμφωνα με τον κανονισμό της λειτουργίας του.
- Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές έχουν πλήρη και ανεμπόδιστη πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες και τα αρχεία της Εταιρίας, που είναι απαραίτητα για την άσκηση των καθηκόντων τους.

Αναλυτικότερα η Ελεγκτική Επιτροπή, σχετικά με την λειτουργία Εσωτερικού Ελέγχου, είναι αρμόδια να:

- Εισηγείται την επιλογή του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου της Εταιρίας και συμμετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών του εσωτερικού ελέγχου.
- Αξιολογεί την διαδικασία του Εσωτερικού Ελέγχου για τη δημιουργία του ετήσιου προγράμματος ελέγχων και εισηγείται στο Δ.Σ την έγκριση του.
- Ενημερώνεται, όποτε κρίνει απαραίτητο και σκόπιμο, για την πρόοδο του ελεγκτικού έργου και ελέγχει τον απολογισμό εκτέλεσης του ετήσιου προγράμματος ελέγχου.
- Εξετάζει και ανασκοπεί με την Διοίκηση:
  - Δυσκολίες που τυχόν προκύπτουν στη πορεία των ελέγχων, όπως περιορισμούς στο αντικείμενο του ελεγκτικού έργου ή στην πρόσβαση στις απαιτούμενες πληροφορίες.
  - Τροποποιήσεις που απαιτούνται στο ετήσιο πρόγραμμα των ελέγχων και στον προϋπολογισμό του κόστους τους, σε σχέση και με τη διόρθωση των ελεγκτικών υπηρεσιών από άποψη ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
  - Σημαντικά ευρήματα που προέκυψαν κατά τη πορεία των ελέγχων και εποπτεύει το βαθμό υλοποίησης των προτάσεων.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το Δ.Σ επιφυλάσσεται να εισηγηθεί για έγκριση προς τη Γενική Συνέλευση τις εκάστοτε αναγκαίες μεταβολές στη σύνθεση, τις αρμοδιότητες και

---

<sup>17</sup> Διαθέσιμο σε: <http://www.metka.gr/default.asp?siteID=2&pageID=52&langID=1>

τον τρόπο λειτουργίας της Επιτροπής Ελέγχου που, κατά την κρίση του, επιβάλλονται για την εκπλήρωση του έργου της.

## 2.3 Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου είναι μία ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες της Εταιρίας. Βοηθά επίσης την Εταιρία να επιτύχει τους στόχους της προσφέροντας μία συστηματική επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου και των διαδικασιών της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Έλεγχου, στελεχώνεται συνήθως από πέντε (5) έως οχτώ (8) άτομα. Το Δεκέμβριο κάθε έτους ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου παρουσιάζει στην Επιτροπή Ελέγχου το προτεινόμενο πρόγραμμα ελέγχων για το επόμενο έτος (audit plan) Το πρόγραμμα προκύπτει μέσα από ανάλυση επιμέρους λειτουργιών της Εταιρίας στις οποίες, με βάση το βαθμό επικινδυνότητας, το οικονομικό μέγεθος, την πολυπλοκότητα δραστηριότητας και την πιθανότητα οικονομικής ζημιάς κρίνεται ότι πρέπει να πραγματοποιηθεί έλεγχος ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ανεξάρτητα αν προκύπτει αναγκαιότητα με βάση την προαναφερθείσα μεθοδολογία.

Όλα όσα προαναφέρθηκαν για την Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου είναι ευρέως συνδεδεμένα με τις βασικές αρχές και τις αρμοδιότητες της, οι οποίες αναλυτικότερα περιλαμβάνουν τα εξής:<sup>18</sup>

### Βασικές Αρχές Λειτουργίας της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου

- ✚ Οι εσωτερικοί Ελεγκτές, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, είναι ανεξάρτητοι, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της Εταιρίας και εποπτεύονται από την Ελεγκτική Επιτροπή του Δ.Σ της Εταιρίας.
- ✚ Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου, ορίζεται από την Ελεγκτική Επιτροπή της Εταιρίας και είναι πρόσωπο με επαρκή προσόντα και εμπειρία.

---

<sup>18</sup> Διαθέσιμο σε: <http://www.metka.gr/default.asp?siteID=2&pageID=53&langID=1>



- ✚ Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου εξετάζει και αξιολογεί την επάρκεια της αποτελεσματικότητας της δομής των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, καθώς και την ποιότητα της απόδοσης των λοιπών μηχανισμών και συστημάτων για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων της Εταιρίας.
- ✚ Βασικός στόχος του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η παροχή της λογικής επιβεβαίωσης στους μετόχους, ως προς την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της Εταιρίας.
- ✚ Ο εσωτερικός ελεγκτής, εκτελεί τα καθήκοντά του σύμφωνα με τον Κώδικα Δεοντολογίας του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, που σημαίνει ότι διέπεται από τις αρχές ανεξαρτησίας, αντικειμενικότητας και εμπιστευτικότητας. Επιπλέον, δρα σε εναρμόνιση με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Άσκηση Εσωτερικού Ελέγχου (Standards for the Professional Practice of Internal Auditing), καθώς και τις πολιτικές και τις διαδικασίες της Εταιρίας.
- ✚ Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου έχει πλήρη πρόσβαση σε όλα τα βιβλία και στοιχεία, εργαζομένους, χώρους και δραστηριότητες της Εταιρίας, τα οποία είναι απαραίτητα για την υλοποίηση του ελεγκτικού της έργου.
- ✚ Η Διοίκηση της Εταιρίας παρέχει στη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου κάθε πληροφορία και στοιχείο απαραίτητο για τη διεκπεραίωση της εργασίας της και συνεργάζεται με αυτή τόσο κατά την διάρκεια της ελεγκτικής εργασίας όσο και για την υλοποίηση των προτάσεων βελτίωσης που υποβάλλονται.
- ✚ Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου έχει την ευθύνη της απόλυτης διαφύλαξης του απορρήτου των στοιχείων και της εν γένει ελευθερίας. Τα μέλη του Δ.Σ συνεργάζονται και παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά διευκολύνουν το έργο τους.

#### **Αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου**

- ✚ Καταγραφή, κριτική και έλεγχος του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της Εταιρίας.
- ✚ Επισκόπηση του συστήματος παροχής οικονομικών και διοικητικών πληροφοριών προς την Διοίκηση της Εταιρίας.
- ✚ Επιβεβαίωση της εφαρμογής των πολιτικών και διαδικασιών, οι οποίες έχουν υιοθετηθεί με στόχο την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της Εταιρίας.
- ✚ Διενέργεια τακτικών απογραφών.



- ✚ Έλεγχος των λογιστικών αλλά και γενικά των μηχανογραφικών συστημάτων της Εταιρίας.
- ✚ Επισκόπηση των μέσων διαφύλαξης των παγίων στοιχείων της Εταιρίας.
- ✚ Πραγματοποίηση έκτακτων ελέγχων μετά από έγκριση της Ελεγκτικής Επιτροπής ή του Δ.Σ γενικότερα.
- ✚ Παρακολούθηση της εφαρμογής και συνεχούς τήρησης των κανονισμών λειτουργίας της Εταιρίας, όπως αυτοί που έχουν καθοριστεί από το Δ.Σ μέσω του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας του Καταστατικού, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την Εταιρία.
- ✚ Έλεγχος τήρησης των δεσμεύσεων, που περιέχονται στα ενημερωτικά δελτία της Εταιρίας με τις συνδεδεμένες εταιρίες με αυτή.
- ✚ Έγκαιρη αναγνώριση και αξιολόγηση πιθανών επιχειρησιακών κινδύνων.
- ✚ Επιβεβαίωση της αποτελεσματικής και αποδοτικής τήρησης των διαθέσιμων πόρων.
- ✚ Αναφορά στην Ελεγκτική Επιτροπή της Εταιρίας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του Δ.Σ ή διευθυντικών στελεχών της Εταιρίας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων της.
- ✚ Ενημέρωση εγγραφής τουλάχιστον μία φορά το τρίμηνο της Ελεγκτικής Επιτροπής ή και του Δ.Σ για τους διενεργημένους ελέγχους και την παρουσίαση τους κατά την Γενική Συνέλευση.
- ✚ Παροχή, μετά από έγκριση του Δ.Σ της Εταιρίας, οποιαδήποτε πληροφορίας ζητηθεί εγγράφως από τις εποπτικές αρχές, σε συνεργασία με αυτές και διευκόλυνση τους με κάθε δυνατό τρόπο του έργου παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν.

## 2.4 Οργανωτική Δομή

Η οργανωτική δομή της Εταιρίας, είναι εκείνη η οποία καθορίζει τις αρμοδιότητες και τα όρια ευθύνης κάθε υπηρεσιακής μονάδας και αποτελεί τη βάση στην οποία στηρίζονται όλες οι δραστηριότητες της, είναι μία απεικόνιση του μεγέθους της και των τμημάτων της.

Επιπλέον η οργανωτική δομή της Εταιρίας οφείλει να είναι διορθωμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζονται τα παρακάτω:<sup>19</sup>

- ❖ Να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των κύριων επιχειρησιακών τομέων στους οποίους δραστηριοποιείται η Εταιρία.
- ❖ Να ευθυγραμμίζεται με τις εκάστοτε αρχές θεσμικού πλαισίου που διέπει η λειτουργία της Εταιρίας.
- ❖ Να επιτρέπει την ανάπτυξη και διάχυση ενιαίας επιχειρηματικής αντίληψης.
- ❖ Να εξασφαλίζει τον έλεγχο της λειτουργίας και τη διαχείριση των κινδύνων.
- ❖ Να διασφαλίζει την ανεξαρτησία των οργάνων ελέγχου από τις ελεγχόμενες δραστηριότητες.

Η οργανωτική διάρθρωση της κάθε εταιρίας εκδηλώνεται με δύο τρόπους, αρχικά με τη δομή της, δηλαδή με τη διάταξη των προσώπων που εργάζονται σ' αυτήν και στη δημιουργία κάθετων και οριζόντιων σχέσεων μεταξύ τους και έπειτα με την πορεία των ενεργειών που καταβάλλονται στο πλαίσιο της. Έτσι οδηγούμαστε σε δύο μικρότερες μορφές της οργανωτικής διάρθρωσης της Εταιρίας:<sup>20</sup>

**A) Η Οργάνωση της δομής**, που αποτελεί θεσμικό πρόβλημα, αναφερόμενο στη διαίρεση και διάταξη οργάνων και φορέων

**B) Η Οργάνωση της ροής ή πορείας των εργασιών**, που αποτελεί τη ρύθμιση των ενεργειών μέσα στην Εταιρία, σε συνάρτηση με τον χώρο και το χρόνο.

Στην οργάνωση της εταιρικής δομής εξετάζονται ειδικότερα τα εξής:

- Ο καταμερισμός της εργασίας
- Η διαμόρφωση και κατανομή των θέσεων εργασίας μέσα στην Εταιρία.
- Ο σχηματισμός της «ιεραρχικής πυραμίδας» της Εταιρίας και ο καθορισμός των «βαθμίδων» (ηγετικών θέσεων) μέσα σε αυτήν.
- Η ανάπτυξη των βαθμίδων της ιεραρχικής πυραμίδας σε βάθος και πλάτος.
- Το σύστημα των αρμοδιοτήτων της και τις μορφές του.

---

<sup>19</sup> Διαθέσιμο σε: [http://www.nireus.com/68\\_1/organotikh-domh](http://www.nireus.com/68_1/organotikh-domh)

<sup>20</sup> Βλ. Γιάννης Κ. Χολέβας, *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Θεωρία και Πράξη Management*, εκδ. Σμπίλιας «Το οικονομικό», Αθήνα, 2003, σελ. 58-63.

- Τα συστήματα οργανωτικής δομής, δηλαδή τους τρόπους μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης μέσα στην Εταιρία.

Ειδικότερα ο **καταμερισμός της εργασίας**, προσαρμόζεται στη κατανομή των καθηκόντων (εργασιών για εκτέλεση) μέσα στην Εταιρία, η οποία μπορεί να πάρει τις εξής μορφές:

- Κατανομή ανάλογα με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας (προσαρμογή στο είδος εργασίας).
- Κατανομή με βάση το αντικείμενο (προσαρμογή στο είδος των παραγόμενων αγαθών ή των παρεχόμενων υπηρεσιών)
- Κατανομή κατά τη σειρά ή την τάξη των ενεργειών (προσαρμογή στις δύο φάσεις απ' τις οποίες περνούν οι ενέργειες απόφασης και εκτέλεσης).
- Κατανομή κατά τις φάσεις εκτέλεσης των ενεργειών (προσαρμογή στις τρεις φάσεις απ' τις οποίες περνά η εκτέλεση των ενεργειών, δηλαδή των προγραμματισμό, την πραγματοποίηση και των έλεγχο).
- Κατανομή με βάση τον επιδιωκόμενο σκοπό και ανάλογα με τη σχέση προς αυτόν.

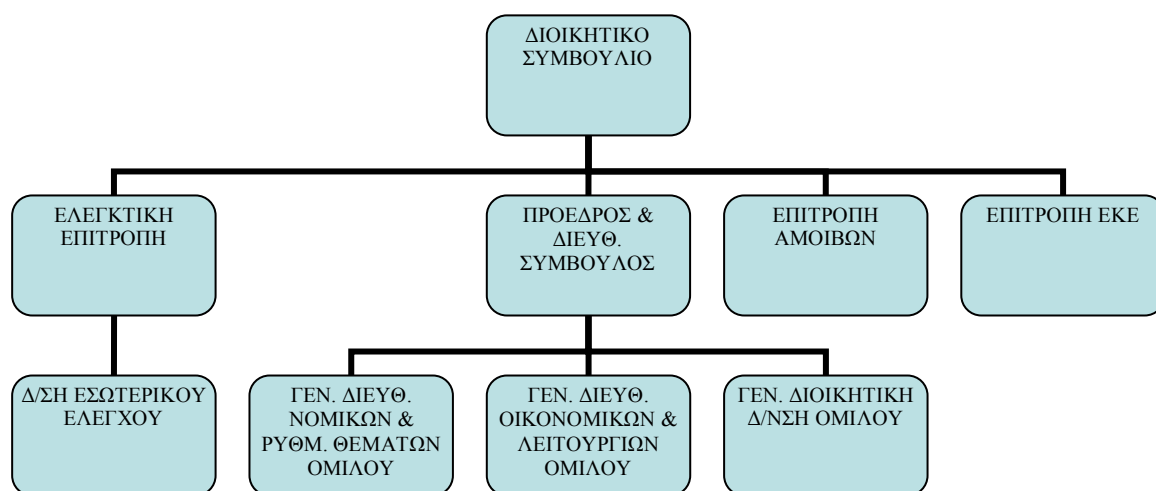
Ως **οργανωτική θέση ή θέση εργασίας** ορίζεται η στοιχειώδης οργανωτική διαίρεση της επιχείρησης, που διαμορφώνεται ανάλογα με την έκταση της εξουσίας και της ευθύνης που χαρακτηρίζουν το φορέα της. Είναι ένα πλέγμα έργων (καθηκόντων) που συνδέεται με συγκεκριμένο πρόσωπο (φορέα), αλλά που είναι ουσιαστικά ανεξάρτητο από την εναλλαγή των προσώπων. Οι οργανωτικές θέσεις εργασίας σε συνδυασμό με τους τομείς της κάθε εταιρίας είναι εκείνα που οδηγούν στην δημιουργία των τομέων-τμημάτων-λειτουργιών της. Η διαμόρφωση αυτών των βαθμίδων, επιφέρει την ανάγκη της κάθε εταιρίας, για την οργάνωση τους και των καταμερισμό λειτουργιών και ευθυνών τέτοια είναι η προαναφερόμενη **ιεραρχική πυραμίδα**.



**Σχήμα 2.1** *Ιεραρχική Πυραμίδα Ανώνυμης Εταιρίας*

\*Πηγή σχήματος: Γ. Κ. Χολέβας, Οργάνωση κ Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδ. Σμπύλιας σελ.63

Σημαντικό ρόλο στη διακυβέρνηση των εταιριών παίζει και η επιλογή του **συστήματος οργανωτικής δομής** που θα υιοθετήσει η κάθε Εταιρία καθώς επίσης και οι **τρόποι μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης** ή αλλιώς **εξουσίας και αρμοδιοτήτων**, που εκφράζονται με τα συστήματα αυτά. Αυτά αναφορικά είναι:<sup>21</sup>**α)η γραμμική δομή** (line structure), που μετονομάζεται και γραμμικό, ιεραρχικό, στρατιωτικό ή τυπικό σύστημα, συνδέεται με την αυστηρή διαμόρφωση της ιεραρχικής πυραμίδας με βαθμίδες και προσαρμόζεται περισσότερο στη συγκεντρωτική μορφή του συστήματος των αρμοδιοτήτων, **β)η λειτουργική δομή** (functional structure), ή λειτουργικό ή πολυγραμμικό και πολυϊεραρχικό σύστημα ή σύστημα ειδικεύσεις, στηρίζεται στην αρχή της εξειδίκευσης ,η εξουσία μεταβιβάζεται από την ανώτερη στη κατώτερη θέση, **γ)η γραμμική-επιτελική μορφή** (line and staff structure) ή μικτό σύστημα, αποτελεί σύνθεση των δύο προαναφερόμενων συστημάτων, βασικά η δομή είναι γραμμική, αλλά δημιουργούνται και θέσεις επιτελικές που χαρακτηρίζονται από απόλυτη εξειδίκευση, και **δ)αρμοδιότητα συλλογικών οργάνων**, πρόκειται για περιπτώσεις όπου στο πλαίσιο της γραμμικής ή της μικτής γραμμής (γραμμική-επιτελικής) δομής, παίρνουν αρμοδιότητες μέσα στην Εταιρία συλλογικά όργανα, όπως για παράδειγμα το Δ.Σ, επιτροπές ή ομάδες. Ανάλογα με το ρόλο τους ,διακρίνονται σε όργανα ανώτατης διοίκησης ή όργανα που συνιστούνται από αυτή για διάφορους σκοπούς. Ακολουθεί ένα παράδειγμα του τελευταίου συστήματος που αναφέραμε, όπου είναι και το πιο σύνηθες ως προς την επιλογή του από τις εταιρίες και ομίλους της χώρας μας και όχι μόνο.



**Σχήμα 2.2** Οργανόγραμμα Ομίλου (τροποποιημένο).

\*Πηγή σχήματος: [http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp\\_governance/groupchart/default.aspx](http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp_governance/groupchart/default.aspx)

<sup>21</sup> Οπ.π. Γιάννης Κ. Χολέβας, *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Θεωρία και Πράξη Management*, εκδ. Σμπίλιας «Το οικονομικό», Αθήνα, 2003, σελ. 67-70.

## 2.5 Επιτροπή Αμοιβών

Η Επιτροπή Αμοιβών της Εταιρίας είναι η επιτροπή η οποία διαχειρίζεται τα θέματα πολιτικής αμοιβών και παροχών, είναι εκείνη που φροντίζει να ακολουθηθεί η διαδικασία των αποδοχών, σύμφωνα πάντα με το συμφέρον, την συνολική φιλοσοφία, την στρατηγική και γενικότερα τους στόχους της εταιρίας. Στόχος της είναι η ορθή λειτουργία ενός τέτοιου συστήματος, η προσέλκυση, διατήρηση και περαιτέρω εξέλιξη, έμπειρου και εξειδικευμένου προσωπικού που θα φέρει προστιθέμενη αξία στην Εταιρία ή τον Όμιλο. Η Επιτροπή Αμοιβών είναι εκείνη που επιδιώκει πάντοτε μέσα από την λειτουργία και τις προτάσεις της προς το Δ.Σ, να λειτουργεί ως ένα κίνητρο συνεχούς απόδοσης και βελτίωσης του προσωπικού, ενώ ταυτόχρονα, προσπαθεί να διασφαλίσει τη διαφάνεια και την αντικειμενικότητα προς το σύνολο του υφιστάμενου προσωπικού, καθώς επίσης επιδιώκει και ενισχύει το ανταγωνιστικό προφίλ της Εταιρίας.

Η Επιτροπή Αμοιβών είναι εκείνη που αξιολογεί το προσωπικό της Εταιρίας, σύμφωνα πάντα με την θέση τους σε αυτή. Συγκρινόμενη και κατευθυνόμενη και από εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι, η τάση της αγοράς σε αντίστοιχους κλάδους, δραστηριότητες, σε συνδυασμό πάντα και με την βαρύτητα των θέσεων και την εξειδίκευσή τους, αλλά και εσωτερικούς όπως η αξιολόγηση και η επιβράβευση των αποτελεσματικών εργαζομένων, οι οποίοι συμβάλουν στην υλοποίηση των στόχων της εταιρίας.<sup>22</sup> Η Επιτροπή συνήθως είναι τριμελής αποτελούμενη από δύο (2) μη εκτελεστικά και ένα (1) εκτελεστικό ανεξάρτητο μέλος του Δ.Σ., ή ένα (1) ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ., ή <sup>23</sup>ένα (1) εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ.

Η λειτουργία της Επιτροπής Αμοιβών λειτουργεί στα πλαίσια του Εσωτερικού Κανονισμού της Εταιρίας. Στις βασικές της αρμοδιότητες περιλαμβάνονται η αποκλειστική της ενασχόληση με θέματα στελέχωσης, αμοιβών κινήτρων σε επίπεδο ανωτέρων στελεχών της Εταιρίας, καθώς και οι εισηγήσεις της για τις αμοιβές των ως άνω στελεχών, προκειμένου το Διοικητικό Συμβούλιο να αποφασίζει αιτιολογημένα τις σχετικές εγκρίσεις. Είναι αυτή που εισηγείται για τις οργανωτικές μεταβολές των ανωτέρω στελεχών, για αντικατάσταση μελών του Δ.Σ. Επιπλέον, προτείνει πιθανές αλλαγές στελεχών του οργανογράμματος της Εταιρίας προς το Δ.Σ., συστήματα αξιολόγησης της διαδικασίας της

<sup>22</sup> Βλ. *Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης*, ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ(ΕΛΛΑΣ), Μάρτιος 2011, σελ. 2.

<sup>23</sup> Διαθέσιμο σε: [http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp\\_governance/remuneration\\_committee/default.aspx](http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp_governance/remuneration_committee/default.aspx)

απρόσκοπτης στελέχωσης των καίριων θέσεων της Εταιρίας. Τέλος η Επιτροπή Αμοιβών είναι επιφορτισμένη να προτείνει προς το Δ.Σ. τις «αρχές» που διέπουν την πολιτική ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων της Εταιρίας.

## 2.6 Επιτροπή ΕΚΕ



\*Πηγή εικόνας: <https://www.hellenicbank.com/easyconsole.cfm/id/394/lang/el>

Η Επιτροπή της ΕΚΕ είναι υπεύθυνη προς το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας, για την επιτήρηση και την ορθή διαδικασία εφαρμογής της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, αναφορικά με τις πολιτικές, τους στόχους, τις δράσεις και τα αποτελέσματα σε περιβαλλοντικά, κοινωνικά και ηθικά ζητήματα που σχετίζονται τόσο με το εσωτερικό, όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον της Εταιρίας. Επίσης είναι εκείνη που έχει το συμβουλευτικό ρόλο προς την εκτελεστική διοίκηση και τις σχετικές επιτροπές του Δ.Σ. για τα παραπάνω θέματα.

Η σύνθεση της αποφασίζεται από το Δ.Σ. και συνήθως έχει την παρακάτω μορφή,<sup>24</sup> αποτελείται από δύο (2) μέλη του Δ.Σ. τα οποία δεν ασκούν εκτελεστική δραστηριότητα για την Εταιρία, από τα οποία επιλέγεται και ο Πρόεδρος της Επιτροπής και τα υπόλοιπα μέλη της είναι στελέχη της Εταιρίας. Ακολουθούν ορισμένες από τις δικαιοδοσίες-αρμοδιότητες της εν λόγω Επιτροπής.

### Δικαιοδοσίες-Αρμοδιότητες Επιτροπής ΕΚΕ<sup>25</sup>

- Να επιβλέπει και να αξιολογεί τη στρατηγική της ΕΚΕ καθώς και τις πολιτικές και πρακτικές, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν πρακτικά την επιχειρηματική λειτουργία, τη φήμη και το όνομα της Εταιρίας.

<sup>24</sup> Διαθέσιμο σε: [http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp\\_governance/epitropi\\_cor\\_gov/default.aspx](http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp_governance/epitropi_cor_gov/default.aspx)

<sup>25</sup> Διαθέσιμο σε: [http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp\\_governance/epitropi\\_cor\\_gov/default.aspx](http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp_governance/epitropi_cor_gov/default.aspx)

- Να προτείνει τη χρήση οποιωνδήποτε υποστηρικτικών μέσων για την ορθή εφαρμογή και υλοποίηση των πολιτικών ΕΚΕ.
- Να συμβουλεύει το Δ.Σ. σε κάθε προτεινόμενη αλλαγή των εταιρικών αρχών και αξιών ή περιβαλλοντικών και κοινωνικών προδιαγραφών, εντός των οποίων δραστηριοποιείται και λειτουργεί η Εταιρία καθώς και σε κάθε προτεινόμενη εφαρμογή σχετικών μέτρων.
- Να συμβουλεύει το Δ.Σ. σε κάθε προτεινόμενη υιοθέτηση διεθνών δεικτών ΕΚΕ.
- Να ενημερώνεται, να ελέγχει και να εγκρίνει τη δομή του ετήσιου Κοινωνικού Απολογισμού της Εταιρίας και να μπορεί να συμβουλεύει το Δ.Σ. για τους τρόπους διάθεσης και προώθησής του.
- Να συμβουλεύει το Δ.Σ. για την υιοθέτηση στόχων σε επιμέρους τομείς της ΕΚΕ.
- Να εξετάζει την Ετήσια Έκθεση που αφορά στην περιβαλλοντική επίδοση και πρόοδο της Εταιρίας, να μελετά προσεκτικά και να εγκρίνει προτεινόμενες μεθόδους μέτρησης.
- Να ελέγχει και να επικυρώνει τη συνολική επίδοση της Εταιρίας ή του Ομίλου στην ΕΚΕ και να αναθέτει όποτε κρίνει απαραίτητο, σε εξωτερικό ανεξάρτητο συνεργάτη τον έλεγχο της άμεσης και έμμεσης επίδρασης της ΕΚΕ σε κάθε πτυχή της λειτουργίας της Εταιρίας ή Ομίλου.
- Να ελέγχει και να καθοδηγεί όταν είναι απαραίτητο την εκπαίδευση των διευθυντικών στελεχών, των ομάδων ΕΚΕ καθώς και όποιου άλλου προσώπου ή τμήματος κρίνει απαραίτητο να εκπαιδευτεί, βεβαιώνοντας το Δ.Σ. ότι η εκπαίδευση αυτή καλύπτει όλα τα νευραλγικά τμήματα της Εταιρίας που επηρεάζουν την Εταιρική Υπευθυνότητα.
- Να επιβλέπει, να εγκρίνει προτεινόμενους μηχανισμούς ελέγχου και να αξιολογεί τις πρωτοβουλίες της κοινωνικής προσφοράς της Εταιρίας και ειδικότερα τις φιλανθρωπικές της δράσεις που προϋποθέτουν την άμεση εκταμίευση σημαντικών χρηματικών πόρων.
- Να αξιολογεί σε ετήσια βάση την επίδοση και την αποτελεσματικότητά της και να προτείνει στο Δ.Σ. τις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις.
- Η Επιτροπή αναφέρεται στην Ελεγκτική Επιτροπή και στο Δ.Σ. Ο Πρόεδρος της Επιτροπής κοινοποιεί στην Ελεγκτική Επιτροπή τα πρακτικά κάθε συνεδρίασης.

- Ο Πρόεδρος της Επιτροπής ενημερώνει την Ελεγκτική Επιτροπή μία φορά το χρόνο, συγκεκριμένα την περίοδο της δημοσίευσης του Κοινωνικού Απολογισμού, για την πορεία βασικών θεμάτων και πρωτοβουλιών ΕΚΕ της Εταιρίας.
- Η Επιτροπή ΕΚΕ έχει το δικαίωμα να υποβάλλει προς την Ελεγκτική Επιτροπή συστάσεις που θεωρεί κατάλληλες σε κάθε ζήτημα που την αφορά και που μπορεί να απαιτείται δραστηριοποίηση και ανάπτυξη, όπως για παράδειγμα στη Διαφάνεια.
- Ο Πρόεδρος της Επιτροπής συμμετέχει στο διάλογο με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη της Εταιρίας, προκειμένου να απαντήσει στις ερωτήσεις των Stakeholders που αφορούν στη δραστηριότητα και τις υποχρεώσεις της Επιτροπής.

Με δεδομένες τις ελλείψεις που παρατηρούνται στον τομέα της ΕΚΕ η Επιτροπή προτίθεται να στηρίξει τη στρατηγική για την προώθηση της ΕΚΕ σύμφωνα με ορισμένες αρχές που αναφέρονται επιγραμματικά παρακάτω:

- Εθελοντικός χαρακτήρας ΕΚΕ.
- Αξιοπιστία και διαφάνεια των πρακτικών της ΕΚΕ.
- Εστίαση των κοινοτικών μέτρων σε δραστηριότητες όπου η κοινοτική δράση προσφέρει πραγματική προστιθέμενη αξία.
- Ισορροπημένη προσέγγιση της ΕΚΕ, που να περιλαμβάνει οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα καθώς και τα συμφέροντα των καταναλωτών.
- Συνεκτίμηση των ειδικών αναγκών των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ).
- Συμμόρφωση προς τις ισχύουσες διεθνείς συμφωνίες και τα υπάρχοντα μέσα βασικοί κανόνες εργασίας της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας, κατευθυντήριες γραμμές του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) κλπ.

## **2.7 Υπόχρεα Πρόσωπα**

Πρόκειται για πρόσωπα που ανήκουν στο υψηλά ιστάμενο προσωπικό της Εταιρίας όπως είναι για παράδειγμα, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, Ανώτερα Στελέχη και οι Ελεγκτές, τα οποία, έχουν πρόσβαση σε προνομιακές πληροφορίες που αφορούν την Εταιρία, οριοθέτηση των οποίων πραγματοποιείται με πλήρη υποταγή της Εταιρίας στις



νομοθετικές διατάξεις της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς περί Χειραγώγησης της Αγοράς και Πρόσβασης σε Προνομακή Πληροφόρηση, όπως αυτή ορίζεται από την απόφαση 347/12.07.05 και το Νόμο 3340/2005.<sup>26</sup> Η νομοθετική αυτή διάταξη καθιστά υποχρεωτική την διάθεση αυτών των Πρόσωπων στο Επενδυτικό Κοινό, η συνηθέστερη μορφή αυτής είναι σε «Λίστα Υπόχρεων Προσώπων», η οποία είναι αναρτημένη στην ιστοσελίδα της Εταιρίας, όλη την διάρκεια του ημερολογιακού έτους. Λίστα στην οποία μπορεί να ανατρέξει ό οποιοσδήποτε επιθυμεί να επενδύσει στην Εταιρία και να βρει όλα τα απαραίτητα στοιχεία που του χρειάζονται για την ενημέρωση του. Στοιχεία όπως για παράδειγμα, Ονοματεπώνυμο προσώπου, Ιδιότητα (μέλος Δ.Σ., ανώτερο στέλεχος, ελεγκτής) και Μέσα Επικοινωνίας (τηλέφωνο, διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κλπ.).

## 2.8 Πολιτική Γνωστοποίησης

Η ενημέρωση των επενδυτών γίνεται μέσα από τον **Τομέα Επενδυτικών Σχέσεων**, ο οποίος συγκροτείται από την κάθε Εταιρία με σκοπό την παροχή συστηματικής και συμμετρικής πληροφόρησης για την πορεία της Εταιρίας σε θεσμικούς και ιδιώτες. Ο τομέας αυτός έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες.

### Αρμοδιότητες τομέα Επενδυτικών Σχέσεων:<sup>27</sup>

- ▣ Την ευθύνη για άμεση και σύμμετρη πληροφόρηση των μετοχών, καθώς και την άσκηση των δικαιωμάτων τους με βάση το νόμο και το καταστατικό της Εταιρίας.

Αναλυτικότερα:

- ⊗ Την άμεση, ορθή και ισότιμη εξυπηρέτηση των μετόχων με
  - (α) τη διανομή των μερισμάτων, τις πράξεις έκδοσης νέων μετοχών, διανομής, εγγραφής, παραιτήσεως και μετατροπής, τη χρονική περίοδο άσκησης των σχετικών δικαιωμάτων ή τις μεταβολές στα αρχικά περιθώρια.
  - (β) τη παροχή πληροφοριών σχετικά με τις Τακτικές ή Έκτακτες Συνελεύσεις και τις αποφάσεις τους.

<sup>26</sup> Διαθέσιμο σε: [http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp\\_governance/insiders\\_list/default.aspx](http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp_governance/insiders_list/default.aspx)

<sup>27</sup> Διαθέσιμο σε: [http://www.nireus.com/107\\_1/diafaneia-kai-epikoinonia](http://www.nireus.com/107_1/diafaneia-kai-epikoinonia)

- ☼ Την διανομή της Ετήσιας Οικονομικής Έκθεσης στους μετόχους, κατά την Ετήσια Τακτική Γενική Συνέλευση τους, σύμφωνα με τα ορισμένα από τη νομοθεσία.
  - ☼ Τη τήρηση, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, του μετοχολογίου και την ενημέρωση του.
- Την ευθύνη των εταιρικών ανακοινώσεων και την εν γένει συμμόρφωση της Εταιρίας στο θεσμικό ισχύον πλαίσιο που διέπει την συγκεκριμένη μορφή της Εταιρίας.

Η πολιτική γνωστοποίησης είναι μία ακολουθούμενη πολιτική από όλες της εταιρίες, για την ενημέρωση του Επενδυτικού Κοινού και Μετόχων της εκάστοτε εταιρίας, για τις οποιοσδήποτε αλλαγές νομοθετικών διατάξεων που αφορούν την κατηγορία που εντάσσεται η κάθε εταιρία ξεχωριστά. Η Γνωστοποίηση αυτή, είναι υποχρεωτική σύμφωνα με την νομοθεσία. Η ενημέρωση αυτή γίνεται με την ανάρτηση των συγκεκριμένου τύπου ανακοινώσεων, στην ιστοσελίδα της Εταιρίας, στις οποίες αναφέρονται πλήρως και με λεπτομέρειες οι νομοθετικές αλλαγές, οι αποφάσεις που πάρθηκαν από τις εξουσιοδοτημένες αρχές, καθώς επίσης και οι διαδικασίες που ενδέχεται να ακολουθηθούν ώστε να μην υπάρξει η παραμικρή πιθανότητα νομοθετικής παράβασης ή παραπομπής τόσο της ίδιας της Εταιρίας, όσο και των Μετόχων της. Υπεύθυνη για τις οποιοσδήποτε αλλαγές είναι η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς η οποία φροντίζει για την άμεση ενημέρωση των Εταιριών, των οποιοσδήποτε νομοθετικών αλλαγών ή διατάξεων ψηφίζονται, καθώς επίσης φροντίζει να εκδίδει και υποδείγματα ανακοινώσεων-εγκυκλίου οι οποίες ακολουθούνται πλήρως από τις Εταιρίας, όσο αφορά τον τρόπο ενημέρωσης. Σε περίπτωση όπου οι γνωστοποιήσεις δεν γίνουν έγκαιρα υπάρχουν νομοθετικές διατάξεις που αναφέρονται στις κυρώσεις που θα επιβληθούν τόσο στην ίδια την Εταιρία, όσο και τους Μετόχους.

Στην συνέχεια ακολουθεί η παρουσίαση, γνωστοποίησης σημαντικών μεταβολών σε δικαιώματα ψήφου σύμφωνα με το Νόμο 3556/2007.

**Ανακοίνωση σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου 3556/2007, της απόφασης υπ' αριθμό 1/434/3.7.2007 του Δ.Σ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της ερμηνευτικής εγκυκλίου αριθμού 33 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.**

Η Εταιρία μας, προς το σκοπό ενημέρωσης και διευκόλυνσης του επενδυτικού κοινού, γνωστοποιεί πληροφορίες σχετικά με την υποχρέωση και τη διαδικασία δημοσιοποίησης σημαντικών συμμετοχών, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3556/2007 της απόφασης υπ'

αριθμόν 1/434/3.7.2007 του Δ.Σ. της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της ερμηνευτικής εγκυκλίου αριθμού 33 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.

## **ΥΠΟΧΡΕΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΔΗΜΟΣΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Ή ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΨΗΦΟΥ**

Σύμφωνα με το άρθρο 9 έως 14 του νόμου, αποτελεί ατομική υποχρέωση: α) κάθε μετόχου εταιρίας, τις οποίας οι μετοχές έχουν εισαχθεί σε οργανωμένη αγορά, που αποκτά ή διαθέτει μετοχές που ενσωματώνουν δικαιώματα ψήφου και συνέπεια της απόκτησης ή της διάθεσης ή της άσκησης αυτών, το ποσοστό των δικαιωμάτων ψήφου που κατέχει, φτάνει, υπερβαίνει ή κατέρχεται των ορίων του 5%, 10%, 20%, 25%, 1/3, 50% και 2/3 ή, εφόσον κατέχει ποσοστό δικαιωμάτων ψήφου μεγαλύτερο του 10%, σημειώνει μεταβολή ίση προς ή μεγαλύτερη από 3% του συνόλου των δικαιωμάτων ψήφου του εκδότη και, (β) κάθε προσώπου (μετόχου ή μη) που δικαιούται να αποκτά, διαθέτει ή ασκεί δικαιώματα ψήφου της ίδιας εταιρίας και συνέπεια της απόκτησης ή της διάθεσης ή της άσκησης αυτών, το ποσοστό δικαιωμάτων ψήφου και κατέχει, φτάνει, υπερβαίνει ή κατέρχεται των ορίων του 5%, 10%, 20%, 25%, 1/3, 50% και 2/3, ή εφόσον κατέχει ποσοστό δικαιωμάτων ψήφου μεγαλύτερο του 10%, σημειώνει μεταβολή ίση προς ή μεγαλύτερη από 3% του συνόλου των δικαιωμάτων ψήφου του εκδότη, να ενημερώσει σχετικώς τον εκδότη και την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς.

Η Εταιρία, για τον υπολογισμό των ανωτέρω ορίων δημοσίευσε το συνολικό αριθμό των δικαιωμάτων ψήφου και το μετοχικό της κεφάλαιο με ανακοίνωση της, η οποία βρίσκεται στην ιστοσελίδα (γίνεται η αναφορά της ιστοσελίδας της κάθε Εταιρίας) καθώς και στην ιστοσελίδα του Χρηματιστηρίου Αθηνών (Χ.Α.). Αναλυτικότερα στοιχεία αναφέρονται στο άρθρο 9 έως 14 του νόμου και στην απόφαση, τα οποία έχουν αναρτηθεί στον διαδικτυακό τόπο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς ([www.cmc.gov.gr](http://www.cmc.gov.gr)).

## **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΣ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ-ΑΡΜΟΔΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

1. Τα πρόσωπα που βαρύνονται με την υποχρέωση ενημέρωσης σύμφωνα με το άρθρο 9 και 10 του νόμου, οφείλουν να προβαίνουν σε γνωστοποίηση σημαντικών, σύμφωνα με τις ανωτέρω διατάξεις, μεταβολών επί των συμμετοχών τους στα δικαιώματα ψήφου του εκδότη, ταυτόχρονα προς τον ίδιο τον εκδότη και την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς το συντομότερο δυνατό και σε κάθε περίπτωση, το αργότερο εντός τριών (3) ημερών

διαπραγμάτευσης, η πρώτη των οποίων είναι η επόμενη της ημερομηνίας κατά την οποία ο μέτοχος ή το πρόσωπο που απέκτησε τα δικαιώματα ψήφου:

- ◆ πληροφορείται την απόκτηση ή τη διάθεση ή τη δυνατότητα άσκησης δικαιωμάτων ψήφου, ή
- ◆ λαμβάνοντας υπόψη τις εκάστοτε συνθήκες, όφειλε να έχει τη πληροφορηθεί την απόκτηση ή τη διάθεση ή τη δυνατότητα άσκησης δικαιωμάτων ψήφου, ανεξαρτήτως της ημερομηνίας κατά την οποία πραγματοποιείται η απόκτηση ή διάθεση ή καθίσταται δυνατή η άσκηση δικαιωμάτων ψήφου ή
- ◆ ενημερώνεται σχετικά με γεγονός που αναφέρεται στην παράγραφο 3 του άρθρου 9 του νόμου. Για τους σκοπούς ευχερέστερης παρακολούθησης των ημερών διαπραγμάτευσης, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς δημοσιεύει στο διαδικτυακό της τόπο ([www.cmc.gov.gr](http://www.cmc.gov.gr)) τα ημερολόγια ημερών διαπραγμάτευσης των οργανωμένων αγορών που βρίσκονται ή λειτουργούν στην Ελλάδα. Στο βαθμό που οι ανωτέρω πληροφορίες μπορούν να θεωρηθούν προνομιακές, τα υπόχρεα πρόσωπα οφείλουν να επιδεικνύουν την απαραίτητη επιμέλεια στην παρακολούθηση των εντολών που έχουν δώσει για την διενέργεια συναλλαγών και να λαμβάνουν τα απαραίτητα μέτρα ώστε να ενημερώνονται εγκαίρως για την εκτέλεση ή μη αυτών και να προβαίνουν σε γνωστοποίησή τους.

2. Η ενημέρωση περιλαμβάνει τις ακόλουθες πληροφορίες:

- I. το ποσοστό των δικαιωμάτων ψήφου που κατέχεται ως αποτέλεσμα της απόκτησης ή διάθεσης,
- II. την αλυσίδα των ελεγχόμενων επιχειρήσεων μέσω των οποίων κατέχονται στην ουσία τα δικαιώματα ψήφου, εφόσον συντρέχει τέτοια περίπτωση.
- III. την ημερομηνία κατά την οποία το ποσοστό των δικαιωμάτων ψήφου έφθασε, υπερέβη ή κατήλθε των ορίων των παραγράφων 1 και 4 του άρθρου 9 του νόμου και
- IV. την ταυτότητα του μετόχου , έστω και αν ο ίδιος δεν δικαιούται να ασκήσει δικαιώματα ψήφου σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 10 του νόμου, καθώς και του προσώπου που δικαιούται να ασκήσει δικαιώματα ψήφου για λογαριασμό του εν λόγω μετόχου.

Η ταυτόχρονη ενημέρωση τόσο του εκδότη όσο και της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς πραγματοποιείται με υποβολή σε αυτούς του σχετικού εντύπου γνωστοποίησης, υπόδειγμα έχει αναρτηθεί στο διαδικτυακό τόπο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, στην Ελληνική και Αγγλική γλώσσα. Το υπόδειγμα συνοδεύεται από παράρτημα, το οποίο συμπληρώνεται από τα υπόχρεα πρόσωπα με τα προσωπικά στοιχεία τους και υποβάλλεται στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Σημειώνεται ότι η ορθή ενημέρωση του εν λόγω εντύπου γνωστοποίησης είναι υποχρέωση του υπόχρεου προσώπου, το οποίο ευθύνεται πλήρως για τυχόν παραλήψεις ή λάθη. Περεταίρω σημειώνεται ότι το έντυπο πρέπει να υποβληθεί στον εκδότη και στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, νομίμως υπογεγραμμένο. Ως νόμιμα υπογεγραμμένη θεωρείται η γνωστοποίηση που φέρει την υπογραφή του ιδίου του υπόχρεου προσώπου ή άλλου προσώπου, νόμιμα εξουσιοδοτημένου. Σε περίπτωση που το υπόχρεο πρόσωπο είναι νομικό πρόσωπο, η δήλωση υπογράφεται από το νόμιμο εκπρόσωπο του. Σε κάθε άλλη περίπτωση, μαζί με τη γνωστοποίηση υποβάλλονται στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς τα σχετικά νομιμοποιητικά έγγραφα, τα οποία και ισχύουν, εφεξής της ανάκλησής τους.

Το νόμιμα υπογεγραμμένο έντυπο γνωστοποίησης υποβάλλεται:

- ✿ Στον εκδότη στα γραφεία της Εταιρίας, (αναφέρεται η Διεύθυνση, Πόλη, Τ.Κ.), στο Τμήμα Εξυπηρέτησης Μετόχων & Εταιρικών Ανακοινώσεων, (αναφέρονται τηλέφωνα, fax, εργάσιμες ημέρες και ώρες), με την ένδειξη **“Γνωστοποίηση σημαντικών μεταβολών σε δικαιώματα ψήφου σύμφωνα με το Ν. 3556/2007”**. Ο υπόχρεος οφείλει να μεριμνά για την επιτυχή αποστολή των εγγράφων και την παραλαβή τους από το αρμόδιο τμήμα της Εταιρίας.
- ✿ Στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς στο κεντρικό πρωτόκολλο της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και απευθύνεται στην Διεύθυνση Δημοσίων Εγγράφων και Εποπτείας Εισηγμένων Εταιριών της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, στο Τμήμα Εποπτείας και Παρακολούθησης Συμπεριφοράς Εισηγμένων Εταιριών, με την ένδειξη **“Γνωστοποίηση σημαντικών μεταβολών σε δικαιώματα ψήφου σύμφωνα με το Ν. 3556/2007”**. Η αποστολή είναι δυνατή και με την χρήση fax, στην περίπτωση αυτή το έντυπο πρέπει να συνοδεύεται από φύλλο αποστολής το οποίο πρέπει να περιέχει ιδίως τα στοιχεία του αποστολέα, την υπογραφή του, τηλέφωνο επικοινωνίας και τον αριθμό των αποστελλόμενων σελίδων. Ο υπόχρεος πρέπει να μεριμνά για την επιτυχή αποστολή των εγγράφων και παραλαβή τους από την αρμόδια υπηρεσία πρωτοκόλλου. Σε κάθε περίπτωση, αρμόδια αρχή για την εποπτεία των υποχρεώσεων πληροφόρησης, είναι η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς.

## ΕΝΤΥΠΟ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ TR-1

ΓΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΕ ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΨΗΦΟΥ ΠΟΥ ΕΝΣΩΜΑΤΩΝΟΝΤΑΙ ΣΕ ΜΕΤΟΧΕΣ (ΠΑΡ. 1 ΚΑΙ 4 ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 9 ΤΟΥ ν.3556/2007) ΚΑΙ ΓΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΜΕΣΑ (ΑΡΘΡΟ 11

1. Ταυτότητα του εκδότη των αντικειμένων μετοχών οι οποίες ενσωματώνουν δικαιώματα ψήφου

.....  
.....

2. Λόγος υποβολής γνωστοποίησης (επιλέξτε ένα ή περισσότερα πεδία):

απόκτηση ή διάθεση δικαιωμάτων ψήφου.

απόκτηση ή διάθεση χρηματοπιστωτικών μέσων που μπορεί να οδηγήσει σε απόκτηση μετοχών που έχουν ήδη εκδοθεί και οι οποίες ενσωματώνουν δικαιώματα ψήφου.

γεγονός που μεταβάλλει την κατανομή των δικαιωμάτων ψήφου.

3. Ονοματεπώνυμο / επωνυμία του υπόχρεου ή των υπόχρεων γνωστοποίησης:

.....

4. Ονοματεπώνυμο / επωνυμία του μετόχου ή των μετόχων (εάν πρόκειται για πρόσωπο διαφορετικό από τα αναφερόμενα στο σημείο 3):

.....

5. Ημερομηνία της συναλλαγής και ημερομηνία κατά την οποία το ποσοστό δικαιωμάτων ψήφου φθάνει, υπερβαίνει ή κατέρχεται τα όρια ή σημειώνεται μεταβολή ίση ή μεγαλύτερη από 3%:

.....

6. Όριο το οποίο φθάνει, υπερβαίνει ή κατέχει ο υπόχρεος.....  
ή μεταβολή ίση ή μεγαλύτερη από 3%.....

7. Γνωστοποιούμενες λεπτομέρειες:

Α) Δικαιώματα ψήφου που ενσωματώνονται σε μετοχές								
Κατηγορία μετοχών (σημειώνεται και το ISIN CODE)	Κατάργηση πριν από την κρίσιμη συναλλαγή			Κατάργηση μετά την κρίσιμη συναλλαγή				
	Αριθμός μετοχών	Αριθμός δικαιωμάτων ψήφου	% δικαιωμάτων ψήφου	Αριθμός μετοχών	Αριθμός δικαιωμάτων ψήφου		% δικαιωμάτων ψήφου	
				Άμεσα	Άμεσα	Έμμεσα	Άμεσα	Έμμεσα
<b>ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ</b> Α βάσει άθροισης των δικαιωμάτων ψήφου								

Β) Χρηματοπιστωτικά μέσα				
Κατάσταση μετά την κρίσιμη συναλλαγή				
Είδος χρηματοπιστωτικού μέσου	Ημερομηνία λήξης	Ημέρα ή περίοδος άσκησης ή μετατροπής	Αρ.δικ/μάτων ψήφου που μπορούν να αποκτηθούν σε περίπτωση άσκησης ή μετατροπής του μέσου	% δικαιωμάτων ψήφου
<b>ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ Β</b> αφορά όλες τις ημερομηνίες λήξης				

Κατάσταση μετά την κρίσιμη συν/γη	Αρ. δικαιωμ. ψήφου	% δικαιωμ. ψήφου
<b>Σύνολο Α+Β</b>		

8. Αλυσίδα τυχόν ελεγχόμενων επιχειρήσεων μέσω των οποίων ουσιαστικά κατέχονται τα δικαιώματα ψήφου και τα χρηματοπιστωτικά μέσα:

Επωνυμία ελεγχόμενων επιχειρήσεων	Κατάσταση μετά την κρίσιμη συναλλαγή	
	Αριθμός δικαιωμάτων ψήφου	% δικαιωμάτων ψήφου
1		
2		
3		
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		

9. Σε περίπτωση συμμετοχής στη Γενική Συνέλευση μέσω πληρεξουσίου, ο οποίος δύναται να ασκεί τα δικαιώματα ψήφου κατά την κρίση του:

Ο/Η.....

(ονοματεπώνυμο του κατόχου του πληρεξουσίου)

θα παύσει να κατέχει.....(αριθμός)

δικαιώματα ψήφου από την .....(ημερομηνία).

10. Πρόσθετες πληροφορίες:

.....  
 .....

.....

(Ονοματεπώνυμο/Επωνυμία υπόχρεου)

.....

(Υπογραφή)

.....

(Τόπος & Ημερομηνία)



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤΟ ΕΝΤΥΠΟ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ TR-1

(α) Ταυτότητα του φυσικού προσώπου ή άλλης οντότητας που υπόκειται στην υποχρέωση γνωστοποίησης:

Όνοματεπώνυμο και πατρώνυμο/Επωνυμία  
(συμπεριλαμβανομένης της νομικής μορφής  
προκειμένου για νομικό πρόσωπο)

.....  
.....

Διεύθυνση αλληλογραφίας

.....  
.....

Αριθμός τηλεφώνου

.....  
.....

Αρμόδιος για επικοινωνία

(προκειμένου για νομικό πρόσωπο)

.....  
.....

Λοιπές πληροφορίες

.....  
.....

(β) Ταυτότητα του γνωστοποιούντος (εάν η γνωστοποίηση υποβάλλεται από άλλο πρόσωπο για λογαριασμό του φυσικού ή νομικού προσώπου ή της οντότητας που αναφέρεται στο σημείο (α) ):

Όνοματεπώνυμο/Επωνυμία

.....  
.....

Διεύθυνση αλληλογραφίας

.....  
.....

Αριθμός τηλεφώνου

.....  
.....

Λοιπές χρήσιμες πληροφορίες(π.χ. σχέση με το

φυσικό ή νομικό πρόσωπο ή την οντότητα που

υπόκειται στην υποχρέωση γνωστοποίησης)

.....  
.....

.....  
.....

(γ) Συμπληρωματικές πληροφορίες:

.....  
.....  
.....

Μία πιο πρόσφατη γνωστοποίηση σύμφωνα με το Νόμο 3873/2010, είναι εκείνη της **Δήλωσης Εταιρικής Διακυβέρνησης**. Σύμφωνα με την επιταγή του νόμου και την απαίτηση του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, η Εταιρία θα πρέπει για κάθε εταιρική χρήση προβεί στις παρακάτω ενέργειες:<sup>28</sup>

1) Να περιλαμβάνει ειδικό τμήμα της δήλωσης εταιρικής διακυβέρνησης, που να περιέχει, σε συνδυασμό με όσα προβλέπονται στο Νόμο 3873/2010:

- ▶ Γνωστοποίηση της οικειοθελούς συμμόρφωσης της Εταιρίας στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης.
- ▶ Αναφορά στις ειδικές πρακτικές, οι οποίες αφορούν την κατηγορία εταιριών που ανήκει η Εταιρία, τις οποίες η ίδια δεν εφαρμόζει και η εξήγηση των λόγων της μη εφαρμογής.

2) Να συμπεριλαμβάνει στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης, σε συνδυασμό με το Νόμο 3873/2010, καθώς και με τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης:

- ▶ Σύντομη περιγραφή του τρόπου λειτουργίας του Δ.Σ. και πληροφορίες σχετικά με:
  - Τον αριθμό συνεδριάσεων του Δ.Σ. και τη συχνότητα συμμετοχής κάθε μέλους στις συνεδριάσεις.
  - Τον αριθμό των συνεδριάσεων των επιτροπών Δ.Σ. και τη συχνότητα συμμετοχής κάθε μέλους στις συνεδριάσεις.
  - Τη σύντομη περιγραφή της σύνθεσης και των όρων λειτουργίας, του έργου και των αρμοδιοτήτων των επιτροπών Δ.Σ., καθώς και την περιγραφή των θεμάτων που συζητούν στις συνεδριάσεις τους.
  - Περιγραφή του τρόπου αξιολόγησης της επίδοσης του Δ.Σ. καθώς και των επιτροπών.
- ▶ Πληροφορίες για τα μέλη του Δ.Σ., όπως οι παρακάτω:
  - Προσδιορισμός του Προέδρου, του Αντιπροέδρου (εφόσον υπάρχει), του Διεθνούς Συμβούλου και των μελών των επιτροπών του Δ.Σ. και των Προέδρων τους.

---

<sup>28</sup> Βλ. *Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης*, ΣΕΒ, Ιανουάριος 2011, σελ.37-38.

- Προσδιορισμός των μη εκτελεστικών μελών που το Δ.Σ. θεωρεί ανεξάρτητα και όπου είναι απαραίτητο, επεξήγηση των λόγων που στηρίζουν αυτήν την θέση του.
  - Συνοπτικά βιογραφικά σημειώματα κάθε μέλους του Δ.Σ.
  - Διάρκεια της θητείας κάθε μέλους του Δ.Σ. (συμπεριλαμβανομένης και της ημερομηνίας λήξης).
  - Αναφορά στις εξωτερικές επαγγελματικές δεσμεύσεις των μελών του Δ.Σ. (συμπεριλαμβανομένων των επαγγελματικών υποχρεώσεων τους ως μη εκτελεστικών μελών σε άλλες εταιρίες, καθώς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς).
- ▶ Πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο:
- Περιγραφή των κύριων στοιχείων και εσωτερικού ελέγχου.
  - Δήλωση του Δ.Σ. ως προς την πραγματοποίηση ετήσιας επανεξέτασης της εταιρικής στρατηγικής, των κύριων επιχειρηματικών κινδύνων και συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.
  - Σε περίπτωση που οι νόμιμοι ελεγκτές ή το ελεγκτικό γραφείο προσφέρουν μη εκτελεστικές υπηρεσίες στην Εταιρία, αξιολόγηση της επίπτωσης που μπορεί να έχει το γεγονός αυτό στην αντικειμενικότητα και την αποτελεσματικότητα του υποχρεωτικού ελέγχου, λαμβάνοντας υπόψη και τα οριζόμενα στο Νόμο 3693/2008.
- ▶ Πληροφορίες σχετικά με τις αμοιβές των μελών του Δ.Σ. προς τον σκοπό αυτό θα ενσωματώνεται στη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης η έκθεση αμοιβών μελών του Δ.Σ., σύμφωνα με αυτά που αναφέρονται στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης.



\*Πηγή εικόνας: <http://el.aegeanair.com/enimerosi-ependuton/kleisimo-metohis/>

## 2.9 Διαχείριση Χρηματοοικονομικών Κινδύνων<sup>29</sup>

### I. ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Οι δραστηριότητες της Εταιρίας δημιουργούν πολλαπλούς χρηματοοικονομικούς κινδύνους συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων συναλλαγματικών ισοτιμιών και επιτοκίων, διακυμάνσεων των τιμών της αγοράς, πιστωτικών κινδύνων ρευστότητας. Το πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνων της Εταιρίας, στοχεύει στον περιορισμό ενδεχόμενης αρνητικής επίδρασης στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματά της, που είναι δυνατό να προκύψει από την αδυναμία πρόβλεψης των χρηματοοικονομικών αγορών και τη διακύμανση στις μεταβλητές του κόστους και των πωλήσεων. Η Εταιρία χρησιμοποιεί παράγωγα χρηματοοικονομικά μέσα για να αντισταθμίσει την έκθεσή του σε συγκεκριμένες κατηγορίες κινδύνων.

Οι βασικές πολιτικές διαχείρισης των κινδύνων καθορίζονται από την Διοίκηση της Εταιρίας. Η πολιτική διαχείρισης των κινδύνων εφαρμόζεται από το τμήμα Διαχείρισης Διαθεσίμων, το οποίο δρα ως ένα κέντρο υπηρεσιών, το οποίο λειτουργεί στα πλαίσια συγκεκριμένων κατευθύνσεων εγκεκριμένων από τη Διοίκηση. Το τμήμα αυτό αναγνωρίζει, ποσοτικοποιεί, διαχειρίζεται και αντισταθμίζει τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους που δημιουργούνται από τις κύριες λειτουργικές δραστηριότητες της Εταιρίας ή του Ομίλου.

Τα χρηματοοικονομικά μέσα μιας Εταιρίας αποτελούνται κυρίως από καταθέσεις σε τράπεζες, δικαιώματα υπερανάληψης σε τράπεζες, βραχυπρόθεσμα χρηματοοικονομικά προϊόντα υψηλής ρευστότητας, διαπραγματεύσιμα στην αγορά, εμπορικούς χρεώστες και πιστωτές, δάνεια από και προς θυγατρικές (σε περίπτωση Ομίλου), τις συνδεδεμένες επιχειρήσεις, κοινοπραξίες, επενδύσεις σε μετοχές, μερίσματα πληρωτέα και υποχρεώσεις από μισθώσεις.

### II. ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΑΝΤΙΣΤΑΘΜΙΣΗΣ

Τα παράγωγα χρηματοοικονομικά στοιχεία όπως είναι τα Συμβόλαια Μελλοντικής Εκπλήρωσης Εμπορευμάτων (Commodity Futures) και τα Προθεσμιακά Συμβόλαια Νομισμάτων (Currency Forwards), χρησιμοποιούνται συνήθως για την διαχείριση του

---

<sup>29</sup> Διαθέσιμο σε: [http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp\\_governance/financial\\_risk/default.aspx](http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp_governance/financial_risk/default.aspx)

κινδύνου που συνδέεται με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες ενός Ομίλου καθώς και του κινδύνου που σχετίζονται με την χρηματοδότηση αυτών των δραστηριοτήτων. Με την έναρξη αυτής της αντισταθμιστικής συναλλαγής και την επακόλουθη χρήση των παράγωγων χρηματοοικονομικών στοιχείων, τεκμηριώνεται η αντισταθμιστική σχέση μεταξύ του αντισταθμιζόμενου στοιχείου και του μέσου αντιστάθμισης αναφορικά με την διαχείριση κινδύνου και τη στρατηγική ανάληψης της συναλλαγής. Επίσης τεκμηριώνεται η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της αντιστάθμισης όσον αφορά τον συμψηφισμό των μεταβολών στην εύλογη αξία ή των ροών των αντισταθμιζόμενων στοιχείων, τόσο κατά την έναρξη της αντισταθμιστικής σχέσης όσο και σε συνεχιζόμενη βάση.

Όλα τα παράγωγα χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία αρχικά αναγνωρίζονται στην εύλογη αξία κατά την ημερομηνία διακανονισμού και έπειτα αποτιμούνται στην εύλογη αξία. Τα παράγωγα χρηματοοικονομικά στοιχεία απεικονίζονται στα περιουσιακά στοιχεία όταν η εύλογη αξία είναι θετική και στις υποχρεώσεις όταν η εύλογη αξία είναι αρνητική. Όταν τα παράγωγα χρηματοοικονομικά στοιχεία δεν μπορούν να αναγνωριστούν σαν μέσα αντιστάθμισης, οι μεταβολές στην εύλογη αξία τους αναγνωρίζονται στην Κατάσταση Αποτελεσμάτων.

Υπάρχουν τρία είδη Αντισταθμιζόμενων Σχέσεων:

#### ➤ *Αντιστάθμιση της Εύλογης Αξίας*

Είναι η αντιστάθμιση της έκθεσης στη διακύμανση της εύλογης αξίας αναγνωρισμένου περιουσιακού στοιχείου ή υποχρέωσης ή μη αναγνωρισμένης βέβαιης δέσμευσης ή μέρος αυτών που οφείλεται σε συγκεκριμένο κίνδυνο και θα μπορούσε να επηρεάσει τα αποτελέσματα.

Εάν η αντιστάθμιση της εύλογης αξίας πληροί τα κριτήρια λογικής αντιστάθμισης, τότε αντιμετωπίζεται λογιστικά ως εξής: το κέρδος ή η ζημιά από την εκ νέου επιμέτρηση του μέσου αντιστάθμισης στην εύλογη αξία, αναγνωρίζεται στα αποτελέσματα. Για τα παράγωγα μέσα αντιστάθμισης που χρησιμοποιούνται για να αντισταθμίσουν τον κίνδυνο από ξένο νόμισμα, μόνο το στοιχείο σε ξένο νόμισμα της λογιστικής του αξίας, αναγνωρίζεται στα αποτελέσματα (ολόκληρο το μέσο χρειάζεται να επιμετρηθεί ξανά). Το κέρδος ή η ζημιά στο αντισταθμιζόμενο στοιχείο που αποδίδονται στο αντισταθμιζόμενο κίνδυνο πρέπει να αναγνωρίζονται απευθείας στα αποτελέσματα προκειμένου να αντισταθμίζονται στο κόστος κτήσης και για τα διαθέσιμα προς πώληση χρηματοοικονομικά στοιχεία. Κάθε αναποτελεσματικότητα αντιστάθμισης αναγνωρίζεται απευθείας στα αποτελέσματα.

### ➤ *Αντιστάθμιση Ταμειακών Ροών*

Είναι μία αντιστάθμιση όπου η επιχείρηση προσπαθεί να καλύψει τους κινδύνους που προκαλούν μεταβολή στις ταμειακές ροές και προέρχονται από ένα στοιχείο του ενεργητικού ή μία υποχρέωση ή μία μελλοντική συναλλαγή και η μεταβολή αυτή θα επηρεάσει το αποτέλεσμα της χρήσης.

Οι μεταβολές στην λογιστική αξία του αποτελεσματικού μέρους του μέσου αντιστάθμισης αναγνωρίζονται στα Ίδια Κεφάλαια σαν “Αποτελεσματικό” ενώ το αναποτελεσματικό μέρος αναγνωρίζεται στην Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης. Τα ποσά που συσσωρεύονται στα ίδια κεφάλαια μεταφέρονται στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης στις περιόδους που τα αντισταθμιζόμενα στοιχεία αναγνωρίζονται στα αποτελέσματα όπως σε μία προσδοκώμενη πώληση. Όταν ένα στοιχείο αντιστάθμισης ταμειακών ροών εκπνεύσει ή πωληθεί, διακοπεί ή ασκηθεί χωρίς να αντικατασταθεί ή όταν ένα αντισταθμιζόμενο στοιχείο δεν πληροί πλέον τα κριτήρια για την λογιστική αντιστάθμισης, κάθε σωρευτικό κέρδος ή ζημιά που υπάρχει στα ίδια κεφάλαια εκείνη τη στιγμή παραμένει στα ίδια κεφάλαια και αναγνωρίζεται όταν η προσδοκώμενη συναλλαγή πραγματοποιηθεί. Εάν η σχετιζόμενη συναλλαγή δεν αναμένεται να πραγματοποιηθεί, το ποσό μεταφέρεται στα αποτελέσματα.

### ➤ *Αντισταθμίσεις μίας Καθαρής Επένδυσης*

Οι αντισταθμίσεις μίας καθαρής επένδυσης σε εκμετάλλευση στο εξωτερικό αντιμετωπίζονται λογιστικά κατά τρόπο συναφή με τις αντισταθμίσεις ταμειακών ροών.

Κάθε κέρδος ή ζημιά του αντισταθμιστικού μέσου που τεκμηριώνεται ως αποτελεσματική αντιστάθμιση αναγνωρίζεται απευθείας στα ίδια κεφάλαια. Το αναποτελεσματικό μέρος του κέρδους ή της ζημιάς αναγνωρίζεται στα αποτελέσματα. Τα κέρδη και οι ζημιές που συγκεντρώνονται στα ίδια κεφάλαια αναγνωρίζονται στα αποτελέσματα κατά την διάθεση της εκμετάλλευσης στο εξωτερικό.

## **III. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΥΛΟΓΩΝ ΑΞΙΩΝ**

Η εύλογη αξία των χρηματοοικονομικών στοιχείων που διαπραγματεύονται σε ενεργές αγορές (χρηματιστήρια), προσδιορίζεται από τις δημοσιευόμενες τιμές που ισχύουν κατά την ημερομηνία του ισολογισμού. Η εύλογη αξία των χρηματοοικονομικών στοιχείων που δεν

διαπραγματεύονται σε ενεργές αγορές προσδιορίζεται με την χρήση τεχνικών αποτίμησης και παραδοχών που στηρίζονται σε δεδομένα της αγοράς κατά την ημερομηνία του ισολογισμού.



\*Πηγή εικόνας: <http://www.hpmf.gr/>

## **2.10 Αδυναμίες-Παραλήψεις της Νομοθεσίας περί Εταιρικής Διακυβέρνησης & του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης του Σ.Ε.Β. – Τρόποι αντιμετώπισης**

Στο παρόν υποκεφάλαιο, θα ακολουθήσει μία κριτική επισκόπηση στη νομοθεσία περί της Εταιρικής Διακυβέρνησης και στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης του Σ.Ε.Β., με σκοπό να αναδειχθούν οι σημαντικότερες παραλείψεις τις σχετικής νομοθεσίας και του πρόσφατου Κώδικα τον οποίο προαναφέραμε, που όμως θεωρείται μία καλή πρώτη προσπάθεια αντιμετώπισης των σχετικών αδυναμιών που χαρακτηρίζουν τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο επιχειρήσεις στη χώρα μας. Έπειτα από μελέτες που πραγματοποιήθηκαν στην χώρα μας, το τελευταίο χρόνο, έπειτα και από την ψήφιση και εφαρμογή του πρόσφατου Νόμου 3873/2010, αλλά και η πλήρης μελέτη και εκβάθυνση των κειμένων των νόμων που προϋπήρχαν αυτού, όπως είναι ο Νόμος 3016/2002 περί εταιρικής διακυβέρνησης και οι προσθήκες σε αυτόν, όπως ο Νόμος 3091, παρατηρήθηκαν κάποια σημεία στο περιεχόμενο των κειμένων που χαρακτηρίστηκαν ως **πολύ γενικά και ασαφή**, ενώ έχουν υιοθετηθεί ελάχιστες από τις διαθέσιμες βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, χωρών του εξωτερικού που έχουν επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα, όπως είναι η Η.Π.Α., η Μεγάλη Βρετανία και η Νότια Αφρική.

Καλώς ή κακώς έχει παρατηρηθεί ότι με την ψήφιση των παραπάνω νομοθετικών διατάξεων στην χώρα μας, υπάρχει το φαινόμενο της υιοθέτησης βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης που οδηγούν **σε τυπική και όχι ουσιαστική συμμόρφωση** κι αυτό γιατί τα θέματα εταιρικής διακυβέρνησης συσχετίζονται κυρίως με το κόστος παρά με τα πιθανά οφέλη από την υιοθέτηση αυτών των βέλτιστων πρακτικών.

Στην συνέχεια ακολουθούν οι σημαντικότερες επισημάνσεις, όπως αυτές προέκυψαν από τις μελέτες που προαναφέραμε, συνοπτικά αυτές είναι οι εξής:<sup>30</sup>

### Εταιρική Διακυβέρνηση

- ⊕ Παρά τα κριτήρια που έχουν προσδιοριστεί για τον χαρακτηρισμό των μελών του Δ.Σ. ως ανεξάρτητων και μη εκτελεστικών, τα υφιστάμενα κείμενα **δεν διασφαλίζουν την στελέχωση-λειτουργία των διοικητικών συμβουλίων**, πέραν των ποσοτικών με συγκεκριμένα ποιοτικά κριτήρια παρά μόνο με απαγορεύσεις, όπως για παράδειγμα συγγενικό πρόσωπο της Διοίκησης δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ανεξάρτητο. Δεν υπάρχει διασφάλιση ότι ένα ανεξάρτητο μέλος θα επιλεγεί με διαφανείς διαδικασίες από την Εταιρία και θα λειτουργεί ως πραγματικά ανεξάρτητο. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι θα μπορούσε η επιλογή ενός εκ των ανεξάρτητων μελών να διενεργείται **από τους μετόχους μειοψηφίας**, μέσω συστήματος αθροιστικής ψήφου και να μην είναι της απολύτου επιλογής του μεγαλομετόχου.
- ⊕ Ενώ γίνεται εκτενής αναφορά στον κώδικα του Σ.Ε.Β. για το ρόλο και τις αρμοδιότητες του Προέδρου του Δ.Σ., **δεν προτείνεται ο διαχωρισμός των ρόλων του Προέδρου του Δ.Σ. και του Διευθύνοντα Συμβούλου**. Ο διαχωρισμός αυτός θα πρέπει να γίνεται μέσω της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων, όπου ο Πρόεδρος θα πρέπει να εκλέγεται άμεσα απ' τους μετόχους, εφόσον έχει ακολουθηθεί η σχετική διαδικασία συλλογής και παρουσίασης των υποψηφιοτήτων και των σχετικών προτάσεων διορισμού από σχετική ανεξάρτητη επιτροπή της Εταιρίας.
- ⊕ Όσον αφορά στη διαδοχή των εξουσιών, τόσο οι σχετικοί νόμοι όσο και ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης του Σ.Ε.Β. **δεν προβλέπουν περιορισμένη θητεία για τα ανεξάρτητα και μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ.**, με ορατό τον κίνδυνο αφομοίωσής τους από την Εταιρία.
- ⊕ Ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης του Σ.Ε.Β. προτείνει **την ατομική αξιολόγηση του Προέδρου του Δ.Σ. και όχι των υπολοίπων μελών του Δ.Σ.**, ενώ οι περισσότεροι αντίστοιχοι σύγχρονοι κώδικες άλλων χωρών, προτείνουν την αξιολόγηση του Δ.Σ. ως συνόλου, όπως και των μελών των ειδικών επιτροπών (π.χ. Επιτροπής Ελέγχου, Επιτροπής Αμοιβών κλπ).

---

<sup>30</sup>Βλ. Ανδρέα Γ. Κουτούπη, *Εταιρική Διακυβέρνηση made in Greece*, διαθέσιμο σε: <http://www.euro2day.gr/specials/opinions/132/articles/632435/Article.aspx>



### Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων

- ✚ Παρότι τα τελευταία χρόνια έχει συντελεστεί σχετική βελτίωση στην εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης στις εισηγμένες στο Χ.Α. επιχειρήσεις, **η μεθοδολογία διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων είναι ακόμη άγνωστη λέξη**, για την συντριπτική πλειοψηφία των εταιριών. Χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι η έλλειψη υιοθέτησης συγκεκριμένης μεθοδολογίας των εν λόγω κινδύνων. Κι αυτό διότι έχει παρατηρηθεί το γεγονός ότι οι όποιοι κίνδυνοι (στρατηγικοί, λειτουργικοί, πληροφόρησης, συμμόρφωσης κλπ), συνήθως συζητούνται άτυπα στις συνεδριάσεις των Δ.Σ. και ο όποιος εντοπισμός και διαχείριση τους να μην επέρχεται μέσα από συγκεκριμένη συστηματική διαδικασία.
- ✚ Σημαντική παράβλεψη του Νόμου 3016/17.05.2002 περί εταιρικής διακυβέρνησης και του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης του Σ.Ε.Β. **είναι η απουσία της υποχρέωσης αναφοράς (δήλωσης) των εισηγμένων στο Χ.Α. εταιριών ως προς τη στρατηγική διαχείρισης των αναγνωρισμένων κινδύνων προς τους μετόχους**, το λοιπό επενδυτικό κοινό και το κάθε ενδιαφερόμενο για την επιχείρηση (stakeholder). Οι Εταιρίες περιορίζονται σε απλή γνωστοποίηση των σημαντικότερων κινδύνων που τις χαρακτηρίζουν, συνήθως επιλεκτικές, οι οποίες δεν διασφαλίζουν σε καμία περίπτωση τους μετόχους ως προς την επάρκεια των σχετικών αποφάσεων διαχείρισής τους.

### Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου

- ✚ Παρά τη σχετική βελτίωση που συντελέστηκε στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου των εισηγμένων εταιριών, δεν φαίνεται να λειτουργεί το κατάλληλο θεσμοθετημένο πλαίσιο λειτουργίας που θα το ενίσχυε περαιτέρω. Αυτό οφείλεται **στον οικογενειακό χαρακτήρα πολλών επιχειρήσεων**, οι οποίες διοικούν κυρίως βάση πρακτικών που έχουν επιβληθεί από τις διοικήσεις άτυπα, με χαρακτήρα εθιμικού δικαίου.
- ✚ Η οργάνωση των συστημάτων ελέγχου στις εισηγμένες εταιρίες στην χώρα μας, (κυρίως εκείνες που δεν λειτουργούν ως θυγατρικές ή ως υποκαταστήματα μεγάλων πολυεθνικών εταιριών) **απέχουν πάρα πολύ από τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές**. Αν και σημειώνεται ότι ο κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης του Σ.Ε.Β. ακολουθώντας το διεθνώς αναγνωρισμένο μοντέλο COSO, υιοθετεί καλές πρακτικές και ξεκαθαρίζει την έννοια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων στην ετήσια οικονομική έκθεση της Εταιρίας.

## Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος

- ✱ Οι μονάδες εσωτερικού ελέγχου των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αθηνών εταιριών θα πρέπει να ενισχυθούν ως προς την αποστολή, την οργάνωση, τη στελέχωση-ανθρώπινο δυναμικό, τη μεθοδολογία, τις εκθέσεις ελέγχου και τους τρόπους κοινοποίησης των αποτελεσμάτων των εργασιών του, ώστε να μπορούν να προσθέσουν αξία και να έχουν τη δυνατότητα **να καλύψουν ελεγκτικά τους κινδύνους που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση**. Σημαντικές διατάξεις του Ν. 30167/2002 είναι η υποχρέωση της στελέχωσης μονάδων εσωτερικού ελέγχου από άτομα πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης και για τον κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης του Σ.Ε.Β. η **αποδοχή (επιτέλους) των διεθνών επαγγελματικών προτύπων**, για την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου. Παρατηρείτε όμως σημαντική έλλειψη στις υφιστάμενες πρακτικές των εισηγμένων εταιριών, καθώς και την έλλειψη της υποχρεωτικής ανασκόπησης στην ετήσια οικονομική έκθεση των **πραγματοποιηθέντων ελέγχων** και των τον εντοπισμό των αδυναμιών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου κι αυτό γιατί οι αδυναμίες αυτές είναι διαχειρισμένες εντός της Εταιρίας, χωρίς να λαμβάνουν γνώση οι μέτοχοι και οι λοιποί ενδιαφερόμενοι.
- ✱ Θα πρέπει να δοθεί έμφαση στη διενέργεια **ουσιαστικών εσωτερικών ελέγχων από πιστοποιημένους ή και έμπειρους επαγγελματίες**, στο πεδίο του εσωτερικού ελέγχου και όχι απαραίτητα από στελέχη πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης της εταιρίας. Όπως προβλέπεται στο Ν.3091, αλλά πιθανόν και από εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα.
- ✱ Θα πρέπει **να αναβαθμιστεί ο ρόλος των εξωτερικών ελεγκτών**, να δοθεί μεγαλύτερο βάρος στην επισκόπηση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.
- ✱ Τέλος **θα πρέπει να αναβαθμίσει τον ελεγκτικό ρόλο**, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, **δίνοντας έμφαση στην πρόληψη παρά στην καταστολή**, προκειμένου να διαφυλάξει το επενδυτικό κοινό από τυχόν ενέργειες που δεν διασφαλίζουν τα συμφέροντά του.

## 2.11 Ηλεκτρονική Εταιρική Διακυβέρνηση



\*Πηγή εικόνας: [http://alekosmarkellos.blogspot.com/2009\\_12\\_01\\_archive.html](http://alekosmarkellos.blogspot.com/2009_12_01_archive.html)

Η Εταιρική Διακυβέρνηση βοήθα ενεργά την ανταγωνιστικότητα των εθνικών οικονομιών, μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας, η οποία βασίζεται στη χρήση τεχνολογιών της πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Μία τέτοια μορφή είναι και η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αυτό που απαιτείται είναι η κινητοποίηση της κρατικής μηχανής και η αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα της οικονομίας, τα πρώτα βήματα της οποίας και έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια στην χώρα μας, με την είσοδο και εφαρμογή-χρήση των προγραμμάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στις δημόσιες υπηρεσίες, χωρίς αυτό να καθιστά επαρκή την μέχρι τώρα πορεία τους. Είναι γεγονός ότι η τεχνολογία εξελίσσεται και η χρήση των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (Η/Υ), θα γίνεται συνεχώς πιο απαραίτητη τόσο στη λειτουργία των επιχειρήσεων, όσο και στο Δημόσιο κυρίως τομέα.

Τα επίπεδα ανάπτυξης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) είναι τα εξής:<sup>31</sup>

- ↻ Η πληροφόρηση (information).
- ↻ Η διάδραση (one way interaction).
- ↻ Η αμφίδραση (two way interaction).
- ↻ Η πλήρης συναλλαγή (transaction).

Οι υπηρεσίες που προσφέρει μία από τις σημαντικότερες μορφές Ηλεκτρονικής-Εταιρικής Διακυβέρνησης, η οποία εκφράζεται μέσα από τη σχέση κράτους-επιχειρήσεων, η γνωστή G2B (Government to Business), είναι οι εξής:

- ✗ Εταιρικός φόρος εισοδήματος (corporate tax).
- ✗ Τελωνιακές υπηρεσίες (custom declaration).
- ✗ Δημόσιες προμήθειες (public procurement).

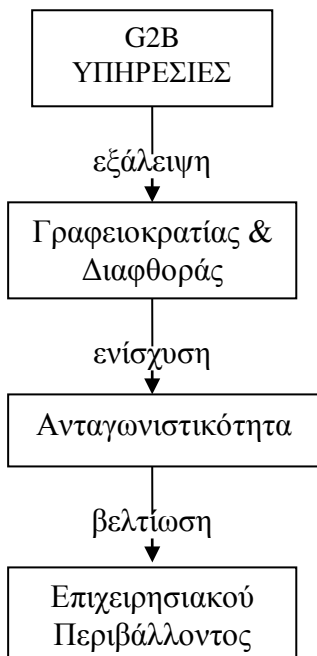
---

<sup>31</sup> Βλ. Prof. Chistos Fragos, *Quantitative and Qualitative Methodologies in the Economic and Administrative Sciences*, Χρήστος Φράγκος, 25-27 Μαΐου Αθήνα 2010, σελ. 243-245

- ✗ Εγγραφή νέων επιχειρήσεων (registration of a new company).
- ✗ Φόρος Προστιθέμενης Αξίας (Value Added Tax).
- ✗ Κοινωνικές εισφορές εργαζομένων (social contribution).
- ✗ Περιβαλλοντικές άδειες (environment-related permits).
- ✗ Υποβολή στατιστικών στοιχείων (data to statistical office).

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), τα σημαντικότερα οφέλη της G2B υπηρεσιών είναι τα εξής:

- Ⓢ Η ποιότητα των πληροφοριών.
- Ⓢ Η μείωση των χρονικών υστερήσεων.
- Ⓢ Η μείωση του φόρτου εργασίας για τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης.
- Ⓢ Το χαμηλότερο κόστος.
- Ⓢ Το καλύτερο επίπεδο υπηρεσιών.
- Ⓢ Η αυξημένη αποτελεσματικότητα.
- Ⓢ Η μεγαλύτερη ικανοποίηση των χρηστών.



**Σχήμα 2.3** *Οφέλη Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης χρήση Υπηρεσιών G2B*

\*Πηγή σχήματος: Quantitative and Qualitative Methodologies in the Economic and Administrative Sciences, σελ. 244.

Παρακάτω αναφέρονται σε λεπτομερή μορφή τα οφέλη της Ηλεκτρονικής Εταιρικής Διακυβέρνησης για το Δημόσιο και τις Επιχειρήσεις.

### Οφέλη για τους αγοραστές (Δημόσιο)

- Ⓢ Παγκόσμια επιλογή (πρόσβαση σε προμηθευτές σε όλο τον κόσμο).
- Ⓢ Βελτιωμένη ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών.
- Ⓢ Λήψη εξειδικευμένων υπηρεσιών από τους προμηθευτές.
- Ⓢ Άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών.
- Ⓢ Ελαχιστοποίηση τιμών-Μείωση κόστους.
- Ⓢ Νέα αγαθά και υπηρεσίες προς όφελος του Δημοσίου.
- Ⓢ Ευκολία χρήσης.
- Ⓢ Συμβατότητα και εξοικείωση των λειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης με την τεχνολογία.

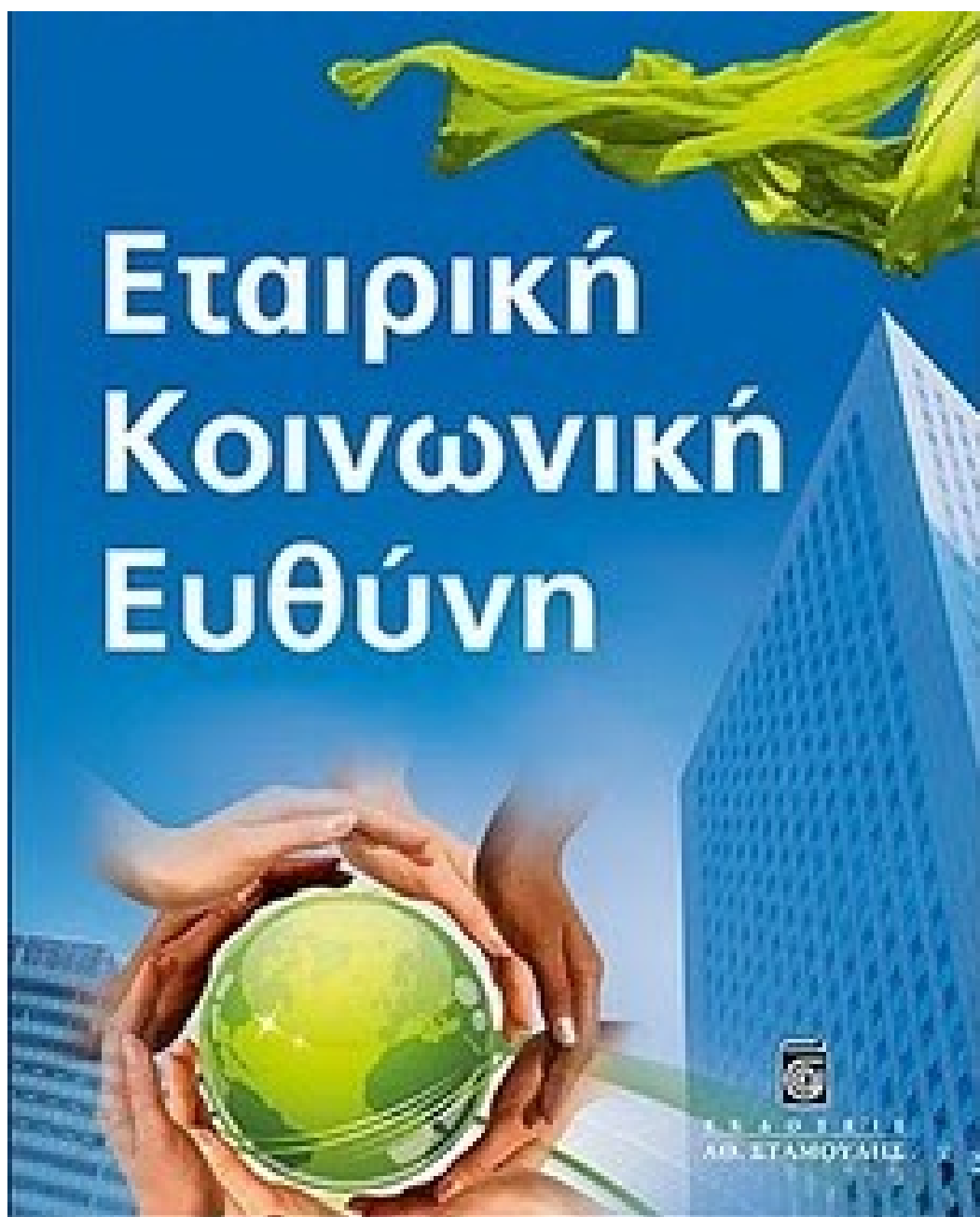
### Οφέλη για τους προμηθευτές

- ☑ Παγκόσμια παρουσία.
- ☑ Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.
- ☑ Παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών στους καταναλωτές.
- ☑ Σμίκρυνση της προμηθευτικής αλυσίδας.
- ☑ Ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγικής διαδικασίας.
- ☑ Νέες επιχειρήσεις ευκαιρίας.
- ☑ Προγραμματισμός για αποφυγή λαθών.



\*Πηγή εικόνας: <http://www.neolaia.gr/2011/01/05/e-goverment-etsi-tha-einai/>

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο



# Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## 3.1 Λόγοι Ανάπτυξης της ΕΚΕ

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που συνέβαλλαν στην ανάγκη της δόμησης και της εφαρμογής των πρακτικών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο, μία ανάγκη η οποία κατά την πάροδο του χρόνου γίνεται όλο και πιο επιτακτική για τους λόγους που θα αναφέρουμε παρακάτω. Η εξέλιξη της τεχνολογίας η οποία επηρεάζει κατά κόρον την ροή της ζωής, επομένως και των αναγκών του κοινωνικού συνόλου, οι απαιτήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις καθώς οι επιπτώσεις που θα υπάρξουν από την κάλυψη αυτού του όγκου των νέων εξελισσόμενων αναγκών, η ανάπτυξη της επικοινωνίας, και η ανάπτυξη στον τομέα της διοίκησης των επιχειρήσεων, καθιστούν αναγκαία την δημιουργία της ΕΚΕ. Πιο συγκεκριμένα οι λόγοι ανάπτυξής της συνοπτικά μπορούν να διατυπωθούν ως εξής:<sup>32</sup>

### ● Η Παγκοσμιοποίηση της Αγοράς

Είναι εύλογος ο λόγος που η κάθε επιχείρηση, τόσο σήμερα όσο και σε βάθος χρόνου, επιδιώκει να αποκτήσει και να διατηρήσει, ένα προφίλ «κοινωνικά ευαίσθητης επιχείρησης» η Παγκοσμιοποίηση. Το φαινόμενο αυτό είναι εκείνο που ουσιαστικά «τρέφει», τόσα χρόνια την ανάγκη των επιχειρήσεων στην υιοθέτηση-προβολή του συγκεκριμένου προφίλ, για να καθιστάτε υπαρκτή η βιωσιμότητα τους στο φαινόμενο της ανοικτής αγοράς και του «αθέμιτου» ανταγωνισμού των επιχειρήσεων διεθνώς. Η Παγκοσμιοποίηση έχει μεταβάλλει και συνεχίζει να μεταβάλλει σε ταχύτατους ρυθμούς το επιχειρησιακό κλίμα και τις απαιτήσεις του απέναντι σε έννοιες όπως είναι η οικονομική ανάπτυξη, η κοινωνική συνοχή, η σταθερότητα και η εταιρική διακυβέρνηση. Όλα όσα αναφέρθηκαν οδηγούν όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στην απαίτηση παραδοχής κοινωνικών ευθυνών σε φαινόμενα που έγιναν σε τεράστιο βαθμό αναγνωρίσιμα με την βοήθεια της Παγκοσμιοποίησης, όπως για παράδειγμα είναι, η ανησυχία για το περιβάλλον και την καταστροφή του πλανήτη, η φτώχεια κ.α.

---

<sup>32</sup>Βλ. Καψή Νέλλη, *Κοινωνική Ευθύνη*, περιοδικό Οικονομική Βιομηχανική Επιθεώρηση, 07/2005, τεύχος 816, σελ. 520-523

### ● Η Δημιουργία της “Κοινωνίας της Πληροφορίας”

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η ανάπτυξη του διαδικτύου, είναι εκείνα που έδωσαν την δυνατότητα τους ανθρώπους να έχουν απεριόριστη πρόσβαση σε αμέτρητες πληροφορίες και να μένουν ενήμεροι για όλα τα θέματα που συμβαίνουν γύρω τους. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ενδυνάμωση του διεκδικητικού ρόλου των καταναλωτών απέναντι στις επιχειρήσεις, εφόσον απέκτησαν την απεριόριστη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν συγκρίσεις προϊόντων και τιμών και να πληροφορούνται για όλες τις ενέργειες των εταιριών-θετικές ή αρνητικές. Ουσιαστικά οι καταναλωτές αποκτούν δραστικά τον έλεγχο, απαιτώντας χαμηλότερες τιμές σε συνδυασμό με την υψηλότερη ποιότητα και την καινοτομία.

### ● Η Αλλαγή στην Επιχειρησιακή Πραγματικότητα

Η αλλαγή τόσο σε διεθνές, όσο και σε εθνικό επίπεδο είναι συνεχής και επίμονη. Η ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας καθιστά “εύπορο το έδαφος” για τις καινοτόμες ιδέες και τα καινοτόμα προϊόντα. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων μετριέται πλέον σε μήνες και όχι σε χρόνια στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, σε σύγκριση με ότι ίσχυε παλαιότερα. Σήμερα δεν είναι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες εκείνα που οδηγούν την επιχείρηση σε μακράς διάρκειας επιτυχία, αλλά οι διαδικασίες που την καθιστούν ανταγωνιστική, η εξασφάλιση της υψηλής ποιότητας και η υιοθέτηση ευαίσθητων πρακτικών στις κοινωνικές ανάγκες.

### ● Ο Εντεινόμενος Ανταγωνισμός

Το φαινόμενο της Παγκοσμιοποίησης, είχε ως συνέπεια οι επιχειρήσεις να χάσουν την σιγουριά του μονοπωλιακού κύκλου αγοράς και να δυσκολέψουν με μέγιστο βαθμό την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρεμφερή προϊόντα διατίθενται σε διαφορετικές τιμές, πάνω σε εντελώς ανόμοιες βάσεις ανταγωνισμού, σε τέτοιο βαθμό που ορισμένες επιχειρήσεις να μην αντέχουν τον ανταγωνισμό και αφανίζονται από την αγορά του συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας. Οι χαμηλότερες τιμές, η ποιότητα και τα καινοτόμα χαρακτηριστικά και οι καλύτερες συνοδευτικές υπηρεσίες αποτελούν πλέον στερεότυπα για όλους τους ανταγωνιστές. Οι επιχειρήσεις έχουν πλέον συνειδητοποιήσει ότι η βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος βασίζεται πάρα πολύ στην διαφοροποίησή τους από τον ανταγωνισμό, μέσω της προβολής των δράσεων ΕΚΕ που αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν και που οι ίδιες κρίνουν ότι θα έχουν την ανάλογη αποδοχή από το αγοραστικό κοινό. Άλλωστε η διαφορά ανάμεσα στις νικήτριες και



στις χαμένες επιχειρήσεις, έγκειται ακριβώς στο ότι οι πρώτες έχουν συνειδητοποιήσει το πόσο αποτελεσματική είναι η δραστηριότητα στα πλαίσια της ΕΚΕ.

### 3.2 Χαρακτηριστικά της ΕΚΕ

Η ΕΚΕ διαμορφώνει τη φιλοσοφία της επιχείρησης με αρχές και αξίες, επηρεάζοντας τη στρατηγική της. Γι' αυτό και τα κύρια χαρακτηριστικά της ΕΚΕ στην προσπάθεια μίας ορθολογικής προσέγγισης της, είναι τα εξής:<sup>33</sup>

✚ Η ΕΚΕ εκφράζεται με προγράμματα, πρωτοβουλίες και καθημερινές πρακτικές αλλά δεν επιβάλλεται με νομοθετικές ρυθμίσεις. Η συμπεριφορά των επιχειρήσεων κινείται στο δρόμο της “κοινωνικής προσφοράς” δρόμος που οφείλει να ξεπερνά τις νομοθετικές διατάξεις και να έχει χαρακτήρα εθελοντισμού και προσφοράς έργου.

✚ Η ΕΚΕ θα πρέπει να αποσκοπεί στην αειφόρο ή βιώσιμη ανάπτυξη, με όλες τις παραμέτρους που εκείνη έχει, οικονομικές, περιβαλλοντικές, κοινωνικές. Η οικονομική ευημερία, η αρμονική συνύπαρξη και η περιβαλλοντική προστασία είναι απαραίτητο να αποτελέσουν “ιδεολογία” της επιχείρησης η οποία θα κινείται στα πλαίσια των “καλών πρακτικών” και της αειφόρου ανάπτυξης.

✚ Η ΕΚΕ δεν αποτελεί πρόσθετο στοιχείο στην πολιτική της επιχείρησης, αλλά έχει στρατηγική σημασία στην συνολική διαχείρισή της, διότι αποτελεί πηγή ανταγωνισμού, καινοτομίας επομένως και πηγή ευκαιρίας. Για αυτούς ακριβώς τους λόγους δεν θα πρέπει να υπολογίζεται και ως ένα επιπλέον στοιχείο κόστους της επιχείρησης, στα πλαίσια πάντα των δημοσίων σχέσεων της, αλλά είναι ορθό να αντιμετωπίζεται ως μια νέα αντίληψη της διοίκησης που επηρεάζει άμεσα τον τρόπο διαχείρισης της επιχείρησης, τις αξίες και τις αρχές της.

✚ Οι δράσεις και τα προγράμματα της ΕΚΕ είναι επιλεγμένα και προσαρμοσμένα με τέτοιο τρόπο από την εκάστοτε επιχείρηση έτσι ώστε να επιτρέπουν την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών που θα συνδυάσουν την κοινωνικό-περιβαλλοντική τους δραστηριοποίηση. Επίσης μέσα από προγράμματα δράσεων της ΕΚΕ κάθε επιχείρηση

---

<sup>33</sup> Βλ. Γ. Παπαντριανταφύλλου, *Εταιρική Εικόνα*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2010, σελ. 27-28

φροντίζει να ενισχύσει της ιδέας του “κοινού καλού” με δράσεις ενημέρωσης και κοινωνικής προσφοράς. Κάποια από αυτά τα προγράμματα αφορούν:

- i. Την ανεργία
- ii. Τις ευπαθείς ομάδες
- iii. Την προστασία του περιβάλλοντος
- iv. Προγράμματα ανακύκλωσης
- v. Την ατμοσφαιρική ρύπανση
- vi. Παροχές εργαζομένων και των οικογενειών τους
- vii. Την περιβαλλοντική υγιεινή και ασφάλεια της επιχείρησης
- viii. Την παροχή εκπαίδευσης σε στελέχη
- ix. Τον πολιτισμό και την ψυχαγωγία προς τους εργαζόμενους
- x. Την κοινωνική επιχειρηματικότητα
- xi. Την υπεύθυνη διοίκηση
- xii. Τους τομείς υγείας
- xiii. Την αιμοδοσία
- xiv. Ενημέρωση για απειλητικές συνήθειες στην ανθρώπινη ζωή (κάπνισμα, παχυσαρκία, υγιεινή ζωή)
- xv. Την κυκλοφοριακή αγωγή
- xvi. Την υποστήριξη ομάδων απεξάρτησης από τα ναρκωτικά
- xvii. Την υποστήριξη ιδρυμάτων προστασίας παιδιών και άλλων σχετικών φορέων
- xviii. Εκπαιδευτικές και ενημερωτικές ενέργειες για παιδιά και ενήλικους για ορθολογική διαχείριση των λειτουργιών της εταιρίας ώστε να μην μολύνεται το περιβάλλον
- xix. Δωρεάν ιατρικές εξετάσεις
- xx. Καμπάνιες για μη κατανάλωση αλκοόλ πριν την οδήγηση
- xxi. Την ευθύνη για τον πολιτισμό και την τέχνη
- xxii. Τον σεβασμό στο ανθρώπινο δυναμικό

- xxiii. Την υπεύθυνη αντιμετώπιση πελατών και ομάδων κοινού
- xxiv. Την στήριξη του αθλητισμού
- xxv. Τα αθλητικά ιδεώδη
- xxvi. Τον ρατσισμό και χουλιγκανισμό
- xxvii. Τα βιοκλιματικά σχολεία

✚ Η επιτυχής εφαρμογή της ΕΚΕ χρειάζεται την δέσμευση των στελεχών της ανώτατης διοίκησης, αλλά και την μεγάλη και ένθερμη συμμετοχή του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης.

✚ Οι πρακτικές εφαρμογές της ΕΚΕ χαρακτηρίζονται από διαφάνεια και επιτρέπουν την αποτελεσματική ροή πληροφορίας. Η διαφάνεια θεωρείται το απαραίτητο “όχημα” για να εισέρθει και να εγκατασταθεί η ΕΚΕ στα θεμέλια των επιχειρήσεων.

✚ Η υγιής εφαρμογή προγραμμάτων ΕΚΕ επιτρέπει την ανταλλαγή διεθνούς εμπειρίας μεταξύ των επιχειρήσεων, σε πρωτοβουλίες που αναζωογονούν και διευκολύνουν την βελτίωση της απόδοσης της ΕΚΕ.

✚ Οι επιχειρήσεις που σχεδιάζουν και εκτελούν δράσεις ΕΚΕ, οφείλουν να υιοθετούν θεσμικό πλαίσιο, που να εγγυάται τη συμμόρφωση σε διεθνείς κανόνες και πρότυπα αγοράς, όπως αυτά διαμορφώνονται ανάλογα με το είδος και το εύρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

✚ Σε κάθε περίπτωση η ΕΚΕ περιλαμβάνει ένα περίπλοκο σύνολο θεμάτων, των οποίων η ιεράρχηση μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, από κλάδο σε κλάδο ή από περιοχή σε περιοχή.

### **3.3 Τομείς Δράσης της ΕΚΕ**

Οι τομείς δράσης της ΕΚΕ κινούνται σε δύο μεγάλους κύκλους της κάθε επιχείρησης. Ο ένας είναι το εσωτερικό της περιβάλλον και οι λειτουργίες του και ο άλλος είναι το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και αφορά την επέκταση των δράσεων της ΕΚΕ πέρα από τα όρια της.

## Δράσεις της ΕΚΕ στο Εσωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης

### ➤ **Όραμα-Αποστολή-Αξίες**

Η αποστολή οφείλει να προβάλλει την μοναδικότητα κάθε επιχείρησης καθώς και τον χαρακτήρα της. Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις σχεδιάζουν τις αξίες και τα οράματα τους μαζί με εκείνους που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από τις δραστηριότητες τους και τις ενσωματώνουν στις καθημερινές επιχειρησιακές πρακτικές.

### ➤ **Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση αποδεικνύει με πράξεις το σεβασμό προς το ανθρώπινο δυναμικό της, επενδύοντας σε προγράμματα δια βίου μάθησης και συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στη κατάρτιση, επαγγελματική εξέλιξη και περεταίρω ανάπτυξη δεξιοτήτων του. Η κάθε επιχείρηση οφείλει να σέβεται τα εργασιακά και προσωπικά δικαιώματα των εργαζομένων της. Τέλος μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση εφαρμόζει αρχές των μη διακρίσεων στον εργασιακό χώρο δίνοντας ίσες εργασιακές ευκαιρίες για απασχόληση τόσο σε άτομα εθνικής μειονότητας, μεγαλύτερης ηλικίας, άτομα απεξάρτησης καθώς και μακροχρόνια ανέργους.

### ➤ **Συνθήκες Εργασιακού Περιβάλλοντος**

Το θέμα της υγιεινής και της ασφάλειας στον εργασιακό χώρο υπάγεται εδώ και πάρα πολλά έτη στο νομοθετικό πλαίσιο της χώρας. Τα κριτήρια που αφορούν σε αυτό το θέμα περιλαμβάνονται σε διάφορους βαθμούς στα υπάρχοντα συστήματα πιστοποίησης και επισήμανσης για τα προϊόντα και τον εξοπλισμό της επιχείρησης. Οι δράσεις ΕΚΕ του τομέα αυτού περιλαμβάνουν επίσης την εκπαίδευση των εργαζομένων περί θεμάτων υγιεινής και ασφάλειας.

### ➤ **Προσαρμογή στην Αλλαγή και Διαχείριση Κινδύνου**

Μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση κατά την πραγματοποίηση της αναδιάρθρωσης της, λαμβάνει σοβαρά υπόψη τα συμφέροντα και τις ανησυχίες όλων εκείνων που θίγονται από τις ενέργειες αυτές.

### ➤ **Κοινωνικός Διάλογος**

Με την έννοια του κοινωνικού διαλόγου δηλώνεται ο βαθμός αναγνώρισης και πρακτικής εφαρμογής των εργασιακών δικαιωμάτων σε συλλογικό επίπεδο. Η συμμόρφωση στους νόμους αλλά και οικειοθελείς δράσεις ενεργοποιούν τον κοινωνικό διάλογο σε κάθε

επίπεδο, ο οποίος μπορεί να εκφραστεί μέσω της λειτουργίας Εργασιακών Συμβουλίων ή διαβουλεύσεων με τους Κοινωνικούς Εταίρους.

#### ➤ **Διαχείριση Φυσικών Πόρων και Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων**

Το περιβάλλον είναι ένα από τα πλέον μετρήσιμα κομμάτια που αφορούν την ΕΚΕ. Σήμερα οι επιχειρήσεις που επιχειρούν να προβάλλουν μία υπεύθυνη εικόνα, λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την παράμετρο της επίδρασης των λειτουργιών τους στο περιβάλλον. Υπάρχουν νομοθετικές διατάξεις και οδηγίες που οφείλουν να ακολουθούνται πίστα από την μεριά την επιχειρήσεων. Η μη τήρηση των νομοθετικών διατάξεων προβλέπει μεγάλο χρηματικό κόστος για την εκάστοτε επιχείρηση.

#### Δράσεις της ΕΚΕ στο Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης

##### ➤ **Διαχείριση Σχέσεων με Ενδιαφερόμενα Μέρη**

Η ανάπτυξη και διατήρηση καλής συνεργασίας της επιχείρησης με τους μετόχους, πελάτες, προμηθευτές, καταναλωτές και λοιπούς συνεργάτες προσθέτει αξία στην ίδια την επιχείρηση, μειώνοντας σημαντικό μέρος των δαπανών και αυξάνοντας σημαντικά την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Όσο για την περίπτωση των πελατών της επιχείρησης η ΕΚΕ αποκτά νόημα όταν προβληθούν η ποιότητα και την ασφάλεια των προσφερόμενων προϊόντων, η σωστή τιμολόγηση και ο σεβασμός προς τον καταναλωτή.

##### ➤ **Διαχείριση Σχέσεων με Τοπικές Κοινότητες**

Η ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και τοπικών κοινοτήτων μπορεί να αποφέρει ωφέλημα αποτελέσματα και για τις δύο πλευρές. Οι δράσεις τις ΕΚΕ που σχετίζονται με συνεργασίες αυτών αναφέρονται κυρίως σε πρωτοβουλίες της ίδιας της επιχείρησης σε θέματα επίτευξης του κοινού σκοπού. Τέτοιες πρωτοβουλίες είναι φιλανθρωπικές, αθλητικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις κλπ. Με την πραγμάτωση των προαναφερθέντων η επιχείρηση αυξάνει τη φήμη και χτίζει την εικόνα του “εταιρικού πολίτη”, κάνοντάς την περισσότερο ανταγωνιστική.

##### ➤ **Σεβασμός Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων**

Τα ανθρώπινα δικαιώματα αποτελούν πολύ σημαντική διάσταση της ΕΚΕ, τόσο μέσα στο χώρο εργασίας όσο και έξω από αυτόν. Στην περίπτωση του εξωτερικού περιβάλλοντος σχετίζεται με διάφορα κοινωνικά φαινόμενα μείζονος σημασίας όπως είναι ο κοινωνικός αποκλεισμός, η φτώχεια, η καταναγκαστική παιδική εργασία, η έλλειψη παιδείας και γενικότερα δικαιώματα όπως η ελευθερία και η αξιοπρεπή ζωή και όχι απλά η επιβίωση.



ΕΚΕ. Δεν είναι τυχαίο που το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιριών του Ελληνικού Δικτύου Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην χώρα μας ,την δράση του οποίου θα αναπτύξουμε σε επόμενο κεφάλαιο, αλλά και διεθνώς ανήκει σε εταιρίες του τομέα της Βιομηχανίας. Οι δράσεις των βιομηχανικών επιχειρήσεων κλίνουν περισσότερο προς την διασφάλιση της εργασίας, την Ασφάλεια και την Υγιεινή στους χώρους εργασίας και την προστασία του καταναλωτή και του Περιβάλλοντος, για τους λόγους που προαναφέρθηκαν περί ανταγωνισμού επιβίωσης, αλλά και καθημερινής κριτικής.

■ **Αγροτικός, Κτηνοτροφικός & Αλιευτικός Τομέας:** αφορά επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον πρωτογενή τομέα παραγωγής. Γενικότερα επιχειρήσεις τέτοιου είδους δεν θεωρούνται ιδιαίτερα κοινωνικές στην χώρα μας, σε ποσοστιαία σύγκριση πάντα με τις επιχειρήσεις των άλλων τομέων, εφόσον παρουσιάζουν τα χαμηλότερες επιδόσεις σε θέματα κοινωνικά και περιβαλλοντικά. Είναι όμως γνωστό ότι ο Αγροτικός κυρίως τομέας είναι εκείνος που παγκοσμίως θεωρείται ότι έχει την μεγαλύτερη επίδραση στο περιβάλλον από την άσκηση της δραστηριότητάς του, συγκριτικά με οποιαδήποτε άλλη επιχειρηματική δραστηριότητα διότι συμβάλλει στο φαινόμενο του θερμοκηπίου και η αλόγιστη χρήση χημικών, εντομοκτόνων και λιπασμάτων μολύνουν τους υδάτινους πόρους και θέτουν σε ορισμένες περιπτώσεις σε κίνδυνο την Δημόσια Υγεία. Ο τομέας της αλιείας στην χώρα μας δεν έχει και τόσο μεγάλες επιπτώσεις στο περιβάλλον καθώς παρόλο που είμαστε μια χώρα που ζει από την εκμετάλλευση του θαλάσσιου πλούτου της, εκμεταλλεύεται περισσότερο τον κλάδο του τουρισμού παρά της αλιείας. Από οπτική διεθνούς κρίσης όμως ο τομέας της αλιείας είναι πολύ επίπονος διότι υπάρχουν φαινόμενα αλόγιστης εκμετάλλευσης της θαλάσσιας ζωής, όπως είναι η παράνομη αλιεία με την χρήση δυναμίτη, όπου καταστρέφει όχι μόνο ώριμα ζώα που μπορούν να καταναλωθούν από τον άνθρωπο, αλλά κι από όλη την διατροφική αλυσίδα, αλλά και τον γόνο γεγονός και διαταράσσει την ισορροπία του ίδιου του περιβάλλοντος. Μια καλή λύση στο πρόβλημα μπορεί να θεωρηθεί η ανάπτυξη της ιχθυοκαλλιέργειας πάντα ελεγχόμενης, που δύσκολα όμως θα μπορέσει να ανταπεξέρθει στην ανάγκη ζήτησης στην αγορά. Ο κτηνοτροφικός τομέας αποτελεί και αυτός μεγάλο μέρος της ελληνικής δραστηριότητας που οφείλει κι αυτός να κινείται στα πλαίσια προστασίας της δημόσιας υγείας και της ορθής και με σεβασμό στην ισορροπία της φύσης και της διατροφικής αλυσίδας χρήσης, τόσο των ήμερων και άγριων ζώων, τόσο εντός συνόρων όσο και διεθνώς. Τέλος σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι και στους τρεις αυτούς κλάδους που αναφερθήκαμε είναι ότι στη συνείδηση του καταναλωτή-πολίτη φαίνονται να

λειτουργούν σε αρμονία με το περιβάλλον, σε αντίθεση με τον κλάδο της βιομηχανίας όπου τα αποτελέσματα είναι πιο άμεσα και διακριτά.

■ **Εμπόριο & Υπηρεσίες:** ο τριτογενής τομέας της οικονομίας έχει ραγδαία αύξηση τα τελευταία χρόνια παγκοσμίως, καθώς και η ανάπτυξη του είναι χαρακτηριστικό των αναπτυγμένων χωρών. Η ΕΚΕ στον τριτογενή τομέα παραγωγής δεν σχετίζεται με άμεσες περιβαλλοντικές επιπτώσεις από την παραγωγή, αλλά κυρίως με δράσεις κοινωνικής και εργατικής φύσεως. Δράσεις που αφορούν στην αειφόρο ανάπτυξη, έννοια όπου θα αναπτύξουμε σε επόμενο υποκεφάλαιο της παρούσας εργασίας, στο εμπόριο και υπηρεσίες εταιριών όπου έχουν την δυνατότητα να επενδύσουν και να αναλάβουν δράση προς κοινωνικά υπεύθυνες κατευθύνσεις. Στον τομέα του εμπορίου και των υπηρεσιών στα πλαίσια δράσεις της ΕΚΕ ιδρύθηκε και ο θεσμός της “**κοινωνικά υπεύθυνης κατανάλωσης**” θεσμός που ακολουθείται από χώρες της Δυτικής Ευρώπης αλλά και από την χώρα μας τα τελευταία χρόνια και αποτελεί ισχυρό μέσο πίεσης στις εταιρίες, προκειμένου να εναρμονιστούν στις δράσεις της ΕΚΕ.

### 3.5 Εργαλεία της ΕΚΕ

Το εντεινόμενο ενδιαφέρον του κοινωνικού συνόλου και των επιχειρήσεων για την ιδέα της ΕΚΕ, οδήγησε στην αύξηση του αριθμού των εργαλείων διαχείρισης, μέτρησης, επικοινωνίας καθώς και της επιβράβευσης των επιδόσεων που σχετίζονται με την ΕΚΕ. Αυτά τα εργαλεία αναλυτικότερα είναι:<sup>35</sup>

■ **Κοινωνικά Υπεύθυνη Διαχείριση:** περιλαμβάνει κώδικες συμπεριφοράς, πρότυπα διαχείρισης και αναφοράς, τα οποία βοηθούν τις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν αξίες ΕΚΕ στη στρατηγική τους και τις επιχειρησιακές λειτουργίες προσφέροντας αρχές, σύνολα διαδικασιών, βήματα εφαρμογών, δείκτες και μεθόδους μέτρησης, αξιολόγησης και αναφοράς. **Κώδικες συμπεριφοράς** ορίζονται τα καινοτομικά και σημαντικά εργαλεία για την προώθηση των θεμελιωδών ανθρωπίνων, εργασιακών και περιβαλλοντικών δικαιωμάτων, καθώς και πρακτικών ενάντια στην διαφθορά, ιδίως σε χώρες όπου οι κυβερνήσεις αποτυγχάνουν να ενισχύσουν τέτοιου είδους πρότυπα. Αποτελούν ουσιαστικά μία επίσημη δήλωση αξιών και επιχειρηματικών πρακτικών μιας επιχείρησης,

<sup>35</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, *Πράσινο Βιβλίο-Προώθηση ενός πλαισίου για την ΕΚΕ*, ΕΥ. 2001., σελ. 19-31



αποτυπώνοντας δηλώσεις ελάχιστων προδιαγραφών για μια υπόσχεση της επιχείρησης να τηρεί ή και να απαιτεί από τα ενδιαφερόμενα μέρη να τα τηρούν και αυτά.

**Πρότυπα διαχείρισης** αποτελούν ένα σύνολο πλαισίων, διαδικασιών και πρακτικών για την ποιότητα, το περιβάλλον, την υγεία και την ασφάλεια, καθώς και τον ίδιο το χώρο εργασίας. Αποτελούν εσωτερικά εργαλεία των επιχειρήσεων που διευκολύνουν την ενσωμάτωση της ΕΚΕ στις δραστηριότητες τους σε καθημερινή βάση. Υπάρχουν πρότυπα, που εστιάζουν στις διαδικασίες και τα πρότυπα, που αφορούν τη μέτρηση των επιδόσεων και αναφορών. Ιδιαίτερα τα διαχειριστικά συστήματα παρέχουν μοντέλα και προδιαγραφές για τον τρόπο διοίκησης μιας διαδικασίας ή δραστηριότητας.

**Εκθέσεις** είναι έγγραφα με τα οποία ανακοινώνονται τα αποτελέσματα αξιολόγησης των κοινωνικών συνεπειών των πολιτικών της ΕΚΕ. Οι απαιτήσεις για την διαφάνεια και κοινωνική αναφορά από πλευράς των επιχειρήσεων, οδήγησε στην αύξηση του ενδιαφέροντος για την υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας, οι οποίες καλύπτουν ζητήματα οικονομικά, κοινωνικά και οικολογικά.

■ **Κοινωνικά Υπεύθυνη Κατανάλωση:** χρησιμοποιούνται τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά σήματα. Με τους όρους αυτούς περιγράφονται εργαλεία βασισμένα στην αγορά, που απευθύνονται κυρίως στους καταναλωτές και πιστοποιούν ότι η παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος και οι εμπορικές συναλλαγές και διαδικασίες, έχουν σεβαστεί ένα δεδομένο σύνολο κριτηρίων και προτύπων. Γενικά τα σήματα αποτελούν ένα τρόπο μετατροπής της ανησυχίας σε θετική δράση και προσανατολισμό της καταναλωτικής συμπεριφοράς προς κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς σκοπούς.

■ **Κοινωνικά Υπεύθυνη Επένδυση:** απεικονίζονται ποικίλες προσεγγίσεις, προϊόντα και εργαλεία που προσφέρονται στους ευαισθητοποιημένους ως προς την κοινωνική υπευθυνότητα επενδυτές. Η κοινωνικά υπεύθυνη επένδυση συνδυάζει τους αντικειμενικούς χρηματοοικονομικούς στόχους που σχετίζονται με ηθικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Η επένδυση για κοινωνικούς σκοπούς αποτελεί υποστήριξη ενός συγκεκριμένου σκοπού ή δραστηριότητας και χρηματοδότησης μέσω επενδύσεων. Σε αντίθεση με τις δωρεές, οι επενδυτές για κοινωνικούς σκοπούς ενδιαφέρονται για την επιστροφή της αρχικής επένδυσης, μέσω των μετοχών.

### 3.6 Οφέλη της ΕΚΕ

Τα οφέλη για μια επιχείρηση από την ΕΚΕ είναι γενικότερα ότι φαίνεται ως “κάτι καλό” στους πελάτες και τους εν δυνάμει πελάτες τους επενδυτές, τους αναλυτές και γενικότερα όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης, ενώ παράλληλα βοηθούν στην βελτίωση της εικόνας, της φήμης και του ονόματος της κάθε επιχείρησης, καθώς επίσης και στα έσοδα της. Πιο συγκεκριμένα ορισμένα από τα κυριότερα οφέλη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι:

#### ☀ **Βελτιωμένη Χρηματοοικονομική Επίδοση**

Παραδείγματα ορθών πρακτικών ΕΚΕ, επιχειρήσεων, τόσο στη χώρα μας, όσο και διεθνώς έχουν αποδείξει, την αύξηση των πωλήσεων, την αύξηση των συνολικών εσόδων και των κερδών τους.

#### ☀ **Μειωμένα Λειτουργικά Κόστη**

Υπάρχουν ορισμένες πρωτοβουλίες της ΕΚΕ που βοηθούν στην μείωση του κόστους σε μία επιχείρηση, όπως είναι για παράδειγμα η εφαρμογή προγραμμάτων ανακύκλωσης, όπου μπορούν να επέλθουν κέρδη από την πώληση ανακυκλώσιμων υλικών, τα οποία θα μειώσουν το λειτουργικό κόστος.

#### ☀ **Αυξημένο κύρος της επωνυμίας και της φήμης της επιχείρησης**

Το καταναλωτικό κοινό, όπως αναφέραμε και παραπάνω, περιμένει από τις επιχειρήσεις να είναι κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες, επομένως εύλογο είναι ότι η εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ από μία επιχείρηση βοηθά στην αύξηση του κύρους, της φήμης και του ονόματος της επιχείρησης.

#### ☀ **Αύξηση των πωλήσεων και της αφοσίωσης των πελατών**

Η ικανοποίηση των καταναλωτικών κριτηρίων του αγοραστικού κοινού, για προσιτή τιμή, ποιότητα, επάρκεια, ασφάλεια και σεβασμό προς το περιβάλλον, οδηγούν στην αύξηση των πωλήσεων και στη δημιουργία πιστού καταναλωτικού καταναλωτικού κοινού, ευαισθητοποιημένου σε κοινωνικά και βιοποριστικά φαινόμενα όπως είναι η φτώχεια και η παιδική εργασία.

#### ☀ **Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών**

Όλα όσα αναφέραμε παραπάνω οδηγούν στην βελτίωση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

### ☀ **Αυξημένη ικανότητα για προσέλκυση και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού**

Επιχειρήσεις που εδραιώνουν την ΕΚΕ, υποστηρίζεται ότι βρίσκουν ευκολότερα εργατικό δυναμικό και το γεγονός αυτό συντελεί μείωση στα σχετικά με την πρόληψη και εκπαίδευση κόστη.

### ☀ **Βελτίωση σχέσεων με τις τοπικές κοινωνίες**

Το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε παγκόσμια κλίμακα, εφαρμόζει προγράμματα ΕΚΕ σε μεγαλύτερο βαθμό σε τοπικό επίπεδο, στοχεύοντας στην ικανοποίηση της τοπικής κοινωνίας και στην δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με αυτήν, εφόσον από αυτή την τοπική κοινωνία θα αντλήσει το εργατικό δυναμικό της, αλλά και αυτή η μερίδα του αγοραστικού κοινού είναι εκείνη που θα βοηθήσει την κάθε επιχείρηση να επιβιώσει στην ανταγωνιστική αγορά.

## 3.7 Κόστη της ΕΚΕ

Πέρα όμως από τα οφέλη που έχει μία επιχείρηση που αποφασίζει να εφαρμόσει και να υιοθετήσει πρακτικές ΕΚΕ υπάρχουν και ορισμένα κόστη τα οποία οφείλει η επιχείρηση να καλύψει, που συγκριτικά με τα οφέλη είναι λιγότερα αλλά παρόλα αυτά δεν μπορούν όλων των ειδών οι επιχειρήσεις να καλύψουν. Τέτοια είναι.<sup>36</sup>

☼ Η υιοθέτηση μίας προσέγγισης Εταιρικής Κοινωνικής ευθύνης περιέχει και απαιτεί μία συνεχή προσπάθεια και προσαρμογή της ίδιας της επιχείρησης και της νοοτροπίας της. Μπορεί να υπάρχουν κόστη όπως είναι **ο χρόνος** και **η επένδυση** που είναι αναγκαία για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των πρακτικών της ΕΚΕ.

☼ Η **ατζέντα της ΕΚΕ διευρύνεται** συνεχώς δημιουργώντας μία νέα επιχειρηματική γλώσσα επικοινωνίας, νέους τρόπους δράσης, ουσιαστικά πρόκειται για ένα νέο σύνολο οργανισμών και ανθρώπων που αλληλεπιδρούν. Υπάρχουν ομάδες επιχειρήσεων που αδυνατούν να επιβιώσουν σε αυτή την πραγματικότητα, όπως είναι για παράδειγμα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπου οι περισσότερες από αυτές μπορεί να μην διαθέτουν τις δεξιότητες, την εμπειρία ή τους πόρους ώστε «προχωρήσουν μπροστά».

---

<sup>36</sup>Βλ. Νίκος Αναλυτής, *Σύγχρονη αντίληψη για μελλοντική ανάπτυξη*, περιοδικό Επιλογή, Ιανουάριος 2004, τεύχος 6, σελ. 74-75

✧ Η ΕΚΕ αποτελεί μια αβέβαιη και πολύπλοκη περιοχή δράσης, η οποία έχει **επιπτώσεις σε τομείς όπως ο οικονομικός, ο κοινωνικός και περιβαλλοντικός** τομέας και προτείνει μια προσέγγιση που ενθαρρύνει την ανάμειξη και το διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Όπως είναι για παράδειγμα οι αποφάσεις που πρέπει να παρθούν για το ποια τμήματα της επιχείρησης θα ενεργοποιηθούν, ποια ζητήματα θα προσεγγιστούν, που γεωγραφικά κλπ.

✧ Η εφαρμογή της ΕΚΕ απαιτεί **συνεχή επικοινωνία** μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Το γεγονός αυτό καθιστά απαραίτητη και αναγκαία την εγκατάσταση μηχανισμών επικοινωνίας στην επιχείρηση για να μπορέσουν να κατανοηθούν πλήρως προτεραιότητες και ενδεχόμενα αντιμαχόμενα συμφέροντα, καθώς να καθιστάτε εύκολη και γρήγορη η συλλογή πληροφοριών.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν πηγές κόστους στις οποίες δεν μπορούν να ανταπεξέρθουν μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων στην χώρα μας γι αυτό και η ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δεν είναι και τόσο διαδεδομένη κυρίως στο κλάδο των μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

### 3.8 Απαιτήσεις της ΕΚΕ

Η εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έχει για την κάθε επιχείρηση που θα αποφασίσει να την ακολουθήσει ορισμένες απαιτήσεις όπου η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να τις καλύπτει διαρκώς και σε βάθος χρόνου και όχι επιλεκτικά και μεσοπρόθεσμα. Οι κυριότερες από αυτές είναι οι παρακάτω:<sup>37</sup>

■ Αρχικά οφείλουμε να αναφέρουμε το γεγονός ότι θα πρέπει να υπάρχει **συμμόρφωση** της επιχείρησης με τις νομοθετικές ρυθμίσεις και μια ενεργητική νομιμότητα.

■ Πρέπει να υπάρχει ανοιχτή και συνεχής **διαπραγμάτευση** με την αγορά, τους πελάτες και το κοινωνικό σύνολο, η οποία θα καθιστά την επιχείρηση διαδικαστικά χωρίς στεγανά.

---

<sup>37</sup> οπ.π Ι. Ζήσης, *Πράσινο Επιχειρείν* σελ. 332, διαθέσιμο σε: [http://www.ekke.gr/estia/gr\\_pages/F\\_synerg/Pras\\_Epixeirein/Download/373-502\\_08-10-08.pdf](http://www.ekke.gr/estia/gr_pages/F_synerg/Pras_Epixeirein/Download/373-502_08-10-08.pdf)

- Η επιχείρηση που λειτουργεί στα πλαίσια της ΕΚΕ αναπτύσσει εταιρικές εθελοντικές **συμφωνίες** που σημαίνουν μια μεγάλη κινητικότητα και που έχουν μια αξιοπιστία πέρα από την γραφειοκρατική εγκυρότητα.
- Στις επιχειρήσεις του κύκλου της ΕΚΕ υπάρχει ένας πολύπλευρος **κοινωνικός ρόλος και ισολογισμός**, μέσα στον οποίο λειτουργούν χορηγίες, συμμετοχές σε δραστηριότητες κ.α.
- Η επιχείρηση που λειτουργεί με την ΕΚΕ είναι ανοιχτή σε **αξιολογικές διαδικασίες** και σε αλγόριθμους επαλήθευσης. Με αυτόν τον τρόπο η κάθε επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί την κοινωνική ευθύνη σαν μία συγκάλυψη και υποκριτική. Η ΕΚΕ σημαίνει σεβασμό του περιβάλλοντος και του καταναλωτή, με αυτόν τον τρόπο συνδέονται οι κύκλοι της ΕΚΕ με τους κύκλους της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

### 3.9 Η ΕΚΕ ως Εργαλείο Στρατηγικής

Την τελευταία δεκαετία, η θέση του ιδιωτικού τομέα για την ΕΚΕ βασίζεται κυρίως στη διπλή αναγνώριση ότι η επιχείρηση είναι μέρος της κοινωνίας και οι εταιρίες έχουν την δυνατότητα να συμβάλλουν και κοινωνικούς στόχους. Ο δημόσιος τομέας έχει γίνει επίσης σημαντικός παίχτης στην προώθηση των αρχών της ΕΚΕ. Κυβερνήσεις πολλών χωρών όλων και περισσότερο κατανοούν ότι η ΕΚΕ είναι θέμα που έχει άμεση σχέση με τις δημόσιες πολιτικές λόγω της ικανότητάς της να προάγει την βιώσιμη ανάπτυξη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη, να αυξάνει την εθνική ανταγωνιστικότητα και να ενθαρρύνει τις ξένες επενδύσεις. Για το σκοπό αυτό δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες που επιτρέπουν την συμμετοχή της ΕΚΕ στις στρατηγικές του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Αυτό γίνεται μέσα από την χρήση πολιτικών που ενθαρρύνουν εθελοντικές επιχειρησιακές δράσεις που έρχονται ως συμπλήρωμα των παραδοσιακών ρυθμιστικών καναλιών.

Η ΕΚΕ ως διαχειριστική προσέγγιση βοηθά τις επιχειρήσεις να κερδίσουν ξανά την αξιοπιστία τους και να μετατρέψουν τις προκλήσεις γύρω από το περιβάλλον, τη διακυβέρνηση και την κοινωνία σε στρατηγικές ευκαιρίες. Η ΕΚΕ ως προσέγγιση διακυβέρνησης επιτρέπει στις κυβερνήσεις να δημιουργούν ένα πλαίσιο που ενθαρρύνει την επιχειρηματική υπευθυνότητα και χρησιμοποιεί τις οικιοθελείς επιχειρηματικές προσπάθειες σαν συμπλήρωμα στην επιδίωξη του κοινού συμφέροντος.

Η ΕΚΕ ως στρατηγικό εργαλείο διαμόρφωσης του μέλλοντος μιας επιχείρησης εμφανίζεται σε τρία (3) ευρύτερα στάδια:<sup>38</sup>

- Μέσα στην αγορά, με συγκεκριμένη αναφορά στη βιώσιμη οργάνωση των βασικών επιχειρηματικών δράσεων. Όπως είναι για παράδειγμα οι δράσεις: δημιουργία αξίας και λήψη αποφάσεων βασισμένη στη μακροπρόθεσμη και όχι τη βραχυπρόθεσμη προοπτική, προϊόντα και υπηρεσίες που είναι διαφανείς και δημιουργούν κοινωνική και οικονομική αξία, αναλυτική και ακριβής γνωστοποίηση των δράσεων βασισμένη σε μετρήσιμα αποτελέσματα, ισχυρές σχέσεις με τα πολιτικά και κοινωνικά ενδιαφερόμενα μέρη.
- Έξω από την αγορά, με ευρύ φάσμα δράσεων που εκτείνουν από την φιλανθρωπία μέχρι την ένταξη της κοινωνικής και περιβαλλοντικής δέσμευσης στις βασικές επιχειρηματικές δράσεις.
- Βελτίωση των συνθηκών της αγοράς ή λήψη μέτρων που στοχεύουν στη συνολική αλλαγή του περιβάλλοντος της αγοράς. Εδώ μπορούμε να έχουμε εθελοντικές επιχειρηματικές δράσεις που συμπληρώνουν κυβερνητικές διατάξεις και βοηθούν στη δημιουργία προτύπων και κανόνων αυτοδέσμευσης ή συνεργασίας μεταξύ του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα σε θέματα που είναι πολύπλοκα ώστε να τα αντιμετωπίσει ο καθένας μόνος του.

### 3.10 Σχέση της ΕΚΕ με άλλες έννοιες

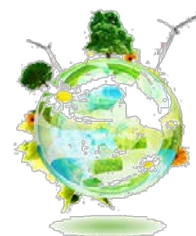
Η πολυδιάστατη Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη που είναι συνεχώς εξελίξιμη όσο αφορά τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της, είναι και μία έννοια η οποία είναι αλληλοσυνδεδεμένη και με άλλες έννοιες οι οποίες θα αναλυθούν εκτενέστερα στην συνέχεια, έννοιες όπως αυτή της Βιώσιμης ή Αειφόρου Ανάπτυξης, της Περιβαλλοντικής Ηθικής, της Περιβαλλοντικής Ευθύνης, της σχέση της ΕΚΕ με τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας καθώς και την σχέση της ΕΚΕ με την Λογιστική. Πρόκειται για μία προσπάθεια κατανόησης της ευρύτερης έννοιες και μήκους εξάπλωσης της ιδέας της Κοινωνικής Ευθύνης στο πόσο αυτή έχει εισέρθει στην

---

<sup>38</sup>Βλ. Ν. Αναλυτή, *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως Στρατηγικό Εργαλείο για τις Επιχειρήσεις και την Κοινωνία*, 12/2010 διαθέσιμο σε: [http://www.csrhellas.org/portal/images/stories/ARTICLES/na\\_2010\\_12\\_eleftherotypia.pdf](http://www.csrhellas.org/portal/images/stories/ARTICLES/na_2010_12_eleftherotypia.pdf)

ζωή και στην καθημερινότητα των ίδιων των επιχειρήσεων καθώς και του κοινωνικού συνόλου.

### 3.10.1 Η ΕΚΕ και η Βιώσιμη Ανάπτυξη



\*Πηγή εικόνας: <http://www.thepowerofgreen.gr/ypiresies-1.html>

Η ΕΚΕ αποτελεί μια αρχή που ταιριάζει στην οικονομία της ελεύθερης αγοράς, όπου όμως η επιδίωξη του ατομικού κέρδους δεν γίνεται σε βάρος της συλλογικής ή κοινωνικής ευημερίας, ούτε σε βάρος των επόμενων γενεών. Αντίθετα, η επιδίωξη του κέρδους είναι συμβατή με δραστηριότητες που βελτιώνουν τη θέση των εργαζομένων, προωθούν την αξιοπρέπεια του ατόμου, ενισχύουν την προστασία του περιβάλλοντος και λαμβάνουν υπόψη την ευημερία των επόμενων γενεών. Αυτός είναι και ο κρίκος που ενώνει τις δύο αυτές έννοιες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και της Βιώσιμης ή Αειφόρου Ανάπτυξης. Ουσιαστικά και η έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης αυτό ακριβώς τον σκοπό υπηρετεί, την εξέλιξη, το ενδιαφέρον για την ποιότητα ζωής του «σήμερα» αλλά και του «αύριο», δεσμεύοντας τις επιχειρήσεις, σε ότι αφορά την προστασία του περιβάλλοντος ώστε να μην θυσιαστεί στο βωμό του κέρδους των επιχειρήσεων και των ακόρεστων και συνεχώς εξελισσόμενων αναγκών του κοινωνικού συνόλου.

Οι δύο αυτές έννοιες της Βιώσιμης Ανάπτυξης και της ΕΚΕ<sup>39</sup> κινούνται παράλληλα και αλληλοϋποστηριζόμενες στο πέρασμα του χρόνου, πάντα με τον απαιτούμενο σεβασμό στον περιβάλλον αλλά και στον άνθρωπο. Υπάρχουν κάποιες ομάδες που επηρεάζονται και τις αφορά, άλλες άμεσα κι άλλες έμμεσα, η πορεία της ΕΚΕ σε σχέση με την Αειφόρο Ανάπτυξη κι αυτές είναι:

- ▶ Οι Μέτοχοι
- ▶ Οι Προμηθευτές

<sup>39</sup>Βλ. Ελευθερίας Πάντζιου, *Η συνεισφορά των επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη*, Επιχειρήσεις & Κοινωνία, 12/2003 σελ. 72-75 & άρθρο διαθέσιμο σε: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_and\\_work\\_organisation/n26034\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26034_el.htm)



- ▶ Οι Εργαζόμενοι
- ▶ Οι Πελάτες
- ▶ Οι Καταναλωτές
- ▶ Οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί (ΜΚΟ)
- ▶ Η Τοπική Κοινωνία
- ▶ Οι Δημόσιες Αρχές



\*Πηγή εικόνας: <http://www.samsung.com/gr/aboutsamsung/citizenship/oursustainabilityreports.html>

Ομάδες που στηρίζουν η κάθε μία με τον δικό της τρόπο και της δικές της ενέργειες την ΕΚΕ και την Βιώσιμη Ανάπτυξη στην πρακτική, αλλά και στην ηθική τους διάσταση ή αλλιώς το λεγόμενο κοινωνικό μέρισμα. Κύριοι τομείς δράσης της ΕΚΕ που συμβάλουν στη Βιώσιμη Ανάπτυξη είναι οι εξής:

- Ενέργεια
- Νερό
- Απορρίμματα
- Ανακύκλωση
- Πολιτισμός



- Αθλητισμός
- Επικοινωνία

Υπάρχουν όμως και ορισμένες αντιρρήσεις και προβληματισμοί στην σχέση της ΕΚΕ και της Αειφόρου Ανάπτυξης, από μια μεγάλη ομάδα του κοινωνικού συνόλου, σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις και τις προθέσεις τους, όπως είναι για παράδειγμα οι παρακάτω:

- ✗ Μήπως κυρίαρχος στόχος των επιχειρήσεων είναι η διαφήμιση τους και το αποτέλεσμα των δράσεων της ΕΚΕ αφήνουν αδιάφορους τους μετόχους;
- ✗ Μήπως οι επιχειρήσεις προσπαθούν τα προγράμματα της ΕΚΕ να τα «εμποροποιήσουν», πουλώντας την φιλανθρωπία;
- ✗ Μήπως απώτερος και μοναδικός στόχος των επιχειρήσεων είναι το κέρδος και η ΕΚΕ είναι ένα ακόμη εργαλείο επίτευξης του;
- ✗ Οι δράσεις της ΕΚΕ συμβάλλουν τελικά στην Βιώσιμη Ανάπτυξη;

Η απάντηση σε όλα τα παραπάνω ερωτήματα και τους προβληματισμούς είναι η εξής:

**“Η ΕΚΕ πρόκειται για μια έννοια, συστηματικής δράσης, καθημερινή και αειφόρο, στους τομείς που προαναφέρθηκαν πρόκειται για «φιλοσοφία» και Όχι έκφραση μιας απλής και μεμονωμένης φιλανθρωπίας ή ευκαιριακής προσέγγισης από πλευράς των επιχειρήσεων.”** Υπάρχει ανισότητα μεταξύ της:

ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ ≠ ΕΥΚΑΙΡΙΑΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

Για να επιτευχθεί το έργο της ΕΚΕ και της Βιώσιμης Ανάπτυξης θα πρέπει οι επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τις Βασικές Επιχειρηματικές Τακτικές για τη σωστή διαχείριση του Περιβάλλοντος:

- Χρησιμοποίηση αναλώσιμων φυσικών πόρων με τρόπο αειφόρο.
- Προστασία της βιοποικιλότητας.
- Παραγωγή ασφαλών, ανθεκτικών και ανακυκλώσιμων προϊόντων με ενεργειακή αποδοτικότητα.
- Ανταμοιβή των εργαζομένων για την ανεύρεση τρόπων παραγωγής και διάθεσης που εξυπηρετούν τις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές.

- Συμμετοχή των εργαζομένων, πελατών, προμηθευτών, και μελών των τοπικών κοινωνιών στην ανάπτυξη και αξιολόγηση περιβαλλοντικών πρακτικών.
- Ετήσια θέσπιση περιβαλλοντικών εκθέσεων ,μέσω των οποίων προτείνονται λύσεις, και δημοσιεύσιμων πορισμάτων στα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Ορισμός ως κύριας προτεραιότητας η υγιεινή και ασφάλεια του εργατικού δυναμικού.

### 3.10.2 Η ΕΚΕ και η Περιβαλλοντική Ηθική



\*Πηγή εικόνας: <http://www.google.gr>

Η διάχυση της Περιβαλλοντικής Ηθικής<sup>40</sup> στον πολιτισμό είναι ένα ζητούμενο της ενσωμάτωσης της ηθικής, της νοοτροπίας και της συμπεριφοράς. Ένα μέρος της Περιβαλλοντικής Ηθικής , έχει κεφαλαιοποιηθεί στους θεσμούς, στην ηθική του πολιτισμού, στο πολιτικό, νομικό και επικοινωνιακό περιβάλλον. Ένα άλλο μέρος της ηθικής λειτουργεί ως ένας παράγοντας συγκίνησης και ευαισθησίας που υποδηλώνει την ανάπτυξη της συνειδητοποίησης της καθώς προέρχεται πρωτογενώς από την ατομική συνείδηση και από την ευαισθησία. Στην σημερινή εποχή η έννοια της περιβαλλοντικής έχει συνδεθεί με την βιοηθική και την διαχείριση των γονιδίων και της βιοτεχνολογίας. Ουσιαστικά αναφερόμαστε στη σχέση της ηθικής με τα δομικά συστατικά της ζωής. Υπάρχει όμως και μία πολιτική διάσταση σε διάχυση της περιβαλλοντικής ηθικής. Αναφέραμε ότι η έννοια της Περιβαλλοντικής Ηθικής έχει πολλές διαστάσεις και τρόπους κατανόησης της από πλευράς του κοινωνικού συνόλου. Σε αυτό ακριβώς αλληλεπιδρά και στοχεύει και η χρήση της ΕΚΕ από πλευράς των επιχειρήσεων. Η Περιβαλλοντική Ηθική διαχέεται διαμορφωτικά στο πλήθος της ανθρώπινης δημιουργίας την αναδομεί ολιστικά. Αναδομεί τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων, τον χαρακτήρα της κοινωνίας και τις σχέσεις του ανθρώπου και της κοινωνίας με την μηχανή και τη φύση. Μέσα στην περιβαλλοντική ηθική δεν υπάρχουν μόνο αυτές οι θετικές προσεγγίσεις.

<sup>40</sup>Βλ. Ι. Ζήσης, *Η Διάχυση της Περιβαλλοντικής Ηθικής στον Πολιτισμό*, 12/01/2011 διαθέσιμο σε: [http://www.endiaferomai.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=280:2011-10-11-06-33-55&catid=51:articles-e&Itemid=105](http://www.endiaferomai.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=280:2011-10-11-06-33-55&catid=51:articles-e&Itemid=105)

Σκοπός της χρήσης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και η σχέση της με την Περιβαλλοντική Ηθική είναι ο άνθρωπος να ανακτήσει την αξία του περιβάλλοντος και με αυτόν τον τρόπο να επέλθει και μία θετική προστιθέμενη αξία στην συνείδηση του ίδιου του ανθρώπου αλλά και στην οικολογική του. Η διάχυση του συγκεκριμένου όρου από το κοινωνικό σύνολο αφορά μία δημοκρατική διαδικασία, η ποιότητα της οποίας εξαρτάται από την παιδεία και την ευαισθητοποίηση, την διακυβέρνηση της γνώσης και της δημοσιότητας για το περιβάλλον. Τομείς και κλάδους που αφορούν την δράση της ΕΚΕ μέσα από προγράμματα που προσφέρονται από την πλευρά του επιχειρηματικού κύκλου. Ο σεβασμός στο περιβάλλον, η ανακύκλωση, η χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, η εξοικονόμηση του νερού, η προστασία της χλωρίδας και πανίδας και η αρμονική συμβίωση αυτών είναι υπόθεση όλων μας. Το ήθος απέναντι στο περιβάλλον είναι μέτρο του ίδιου του πολιτισμού, η ανθρωπότητα και ο ίδιος ο άνθρωπος συνειδητοποιούν την σοβαρότητα, αναγκαιότητα και εξασφάλιση όλων όσων προαναφέραμε, ενσωματώνει την περιβαλλοντική ηθική στην ζωή του την καθημερινότητά του, διασφαλίζοντας μία καλύτερη ποιότητα ζωής τόσο για τον ίδιο, όσο και για τις επόμενες γενεές.

Στην επιχειρησιακή ηθική το ήθος των παραγόντων της οικονομίας απέναντι στο περιβάλλον είναι αναγκαίο να κινείται πάντα στα πλαίσια όχι μόνο της ανάπτυξης ενός χορηγικού πνεύματος, που δηλώνει βέβαια ένα νέο κοινωνικό ήθος γύρω από το περιβάλλον, αλλά και στα πλαίσια των συνεπειών αυτής κάθε αυτής της επιχειρησιακής δράσης. Το ίδιο ακριβώς οφείλει να συμβαίνει και στη περίπτωση της πολιτικής διαχείρισης τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Η Περιβαλλοντική Ηθική δεν πρέπει να προσφέρεται για σημαίες και λύσεις ευκολίας. Είναι ένα πεδίο ηθικής του μέλλοντος, ένα πεδίο πιλότος της ηθικής καινοτομίας. Περιβαλλοντική Ηθική σημαίνει και διαφάνεια και παραπέμπει σε καλές πολιτικές και καλές πρακτικές για το περιβάλλον, σε δεσμεύσεις με συνέπεια τη διαφάνεια και το διάλογο, με όρους αμοιβαιότητας και συλλογικότητας. Με αυτό τον τρόπο η διάχυση της έχει ένα θετικό υπόλοιπο για κάθε τομέα της ανθρώπινης ζωής και του πολιτισμού.

Δίχως αμφιβολία η Περιβαλλοντική Ηθική τεκμηριώνεται τόσο από το προσωπικό ήθος απέναντι στο περιβάλλον που συναντούμε σε προσωπικότητες «πνευματικών ανθρώπων», όσο και σε συλλογικές νοοτροπίες, συμπεριφορές και θεσμικές κατακτήσεις που μια κανονιστική δύναμη και που συμπληρώνουν την συγκινησιακή έμπνευση που μπορούν να δώσουν. Αυτή η Περιβαλλοντική Ηθική λειτουργεί ως μια οικονομία κλίμακας, δηλαδή σαν ένα πεδίο που ελαχιστοποιεί το κόστος για την ανάπτυξη μίας καλής

περιβαλλοντικής πρακτικής. Ουσιαστικά το «κλειδί» για την διάχυση της Περιβαλλοντικής Πολιτικής δεν είναι άλλο από την εμπέδωση και υιοθέτηση των καθημερινών συνταγών αβλαβών απέναντι στην διαχείριση του περιβάλλοντος, καθημερινά και πρακτικά.

### 3.10.3 Η ΕΚΕ και η Περιβαλλοντική Ευθύνη



\*Πηγή εικόνας: <http://unews.pathfinder.gr/world/h-gh-de-ftanei-gia-na-kalypsei-tis-anagkes-mas-.html>

Η «πράσινη» δραστηριότητα, αποτελεί πλέον τομέα αιχμής για τις οικονομίες και ο ρόλος των ασφαλιστικών εταιριών είναι αρκετά σημαντικό καθεστώς καλούνται να δώσουν λύσεις, να καλύψουν κινδύνους και να στηρίξουν τις επιχειρηματικές προσπάθειες που σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να βρεθούν αντιμέτωπες με βλάβες που ενδεχομένως άθελά τους θα προκαλέσουν στο περιβάλλον. Βέβαια δεν πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι οι προκλήσεις για την ελληνική αγορά είναι πολλαπλές, καθώς η χώρα μας διαθέτει πάνω από 400 προστατευόμενες περιοχές και επιπροσθέτως είναι μία περιοχή η οποία λόγω της γεωγραφικής της θέσης, είναι ευαίσθητη στις κλιματικές αλλαγές.

Τίθεται όμως το ερώτημα «τι ορίζεται ζημιά στο περιβάλλον;» η απάντηση είναι: η ζημιά από μόλυνση ή ρύπανση. Η νομοθεσία σήμερα διακρίνεται από περιπλοκότητα και σύγχυση. Υπάρχουν πολλές νομοθετικές ρυθμίσεις, υπουργικές αποφάσεις και προεδρικά διατάγματα, που έχουν ως αποτέλεσμα να μπερδεύουν και να περιπλέκουν περισσότερο του πολίτες, τις επιχειρήσεις και τις αρμόδιες υπηρεσίες, παρά να τους διευκολύνουν να υιοθετήσουν πρακτικές ΕΚΕ από πλευράς των επιχειρήσεων, συνυφασμένες με την προστασία του περιβάλλοντος.

Η Περιβαλλοντική Ευθύνη θεσπίζει ένα πλαίσιο ευθύνης για την πρόληψη και την αποκατάσταση των ζημιών που προκαλούνται στα ζώα, τα φυτά, στους φυσικούς οικοτόπους και τους υδάτινους πόρους και το έδαφος. Το καθεστώς της ευθύνης εφαρμόζεται αφενός, σε

ορισμένες επαγγελματικές δραστηριότητες οι οποίες απαριθμούνται ρητώς και αφετέρου, στις άλλες επαγγελματικές δραστηριότητες που η πραγμάτωση τους κρύβει δόλο ή ζημιά που επήλθε από αμέλεια. Οι αρμόδιοι φορείς αυτών των δραστηριοτήτων εκμετάλλευσης λαμβάνουν ή χρηματοδοτούν οι ίδιοι τα αναγκαία μέτρα πρόληψης ή αποκατάστασης. Κινούνται δηλαδή όλα στο πλαίσιο της Περιβαλλοντικής Ευθύνης και στην αρχή του « ο ρυπαίνων πληρώνει» που αποσκοπεί στη πρόληψη και αποκατάσταση των περιβαλλοντικών ζημιών.

Ζημίες για το περιβάλλον σύμφωνα με την αρχή της Περιβαλλοντικής Ευθύνης ορίζονται ως:<sup>41</sup>

■ Οι άμεσες ή έμμεσες ζημίες που προκαλούνται στο υδάτινο περιβάλλον που καλύπτεται από την κοινοτική νομοθεσία στον τομέα της διαχείρισης των υδάτων.

■ Η άμεση ή έμμεση μόλυνση του εδάφους η οποία δημιουργεί σοβαρό κίνδυνο για την ανθρώπινη υγεία.

Η αρχή της ευθύνης εφαρμόζεται στις περιβαλλοντικές ζημιές και στις επικείμενες απειλές τέτοιων ζημιών εφόσον είναι δυνατόν να επιτευχθεί η αιτιώδης συνάφεια, μεταξύ της ζημιάς και των εν λόγω δραστηριοτήτων. Το πρώτο καθεστώς ευθύνης έχει εφαρμογή στις επικίνδυνες ή εν δυνάμει επικίνδυνες δραστηριότητες, πρόκειται κυρίως για γεωργικές ή βιομηχανικές δραστηριότητες που προϋποθέτουν άδεια για την ολοκληρωμένη πρόληψη και τον έλεγχο της ρύπανσης, για δραστηριότητες που έχουν ως συνέπεια την απόρριψη βαρέων μετάλλων στα ύδατα ή στον ατμοσφαιρικό αέρα, δραστηριότητες παραγωγής επικίνδυνων χημικών ουσιών, δραστηριότητες διαχείρισης αποβλήτων, καθώς και δραστηριότητες συνδεδεμένες με γενετικά τροποποιημένους μικροοργανισμούς. Σύμφωνα με αυτόν τον πρώτο καθεστώς ευθύνης, ο φορέας εκμετάλλευσης μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνος ακόμη και αν δεν έχει ενεργήσει με δόλο. Το δεύτερο καθεστώς ευθύνης έχει εφαρμογή σε όλες τις επαγγελματικές δραστηριότητες πλην αυτών των δραστηριοτήτων του 1<sup>ου</sup> καθεστώτος, αλλά μόνο σε περίπτωση ζημιάς ή επικείμενης απειλής ζημιάς στα είδη και στα φυσικά ενδιαιτήματα που προστατεύονται από την κοινοτική νομοθεσία. Σύμφωνα με το 2<sup>ο</sup> καθεστώς, ο φορέας εκμετάλλευσης θεωρείται υπεύθυνος μόνο αν έχει ενεργήσει με δόλο ή εξ αμελείας. Υπάρχουν όμως και εξαιρέσεις όσο αφορά την Περιβαλλοντική Ευθύνη, πιο συγκεκριμένα, το καθεστώς ευθύνης δεν έχει εφαρμογή σε περίπτωση περιβαλλοντικής ζημιάς ή επικείμενης απειλής τέτοιας ζημιάς που καλύπτεται από την Συνθήκη για την

<sup>41</sup>Βλ. Δ. Πιέρτης, *Φουντώνει ο ανταγωνισμός στην ασφάλιση Περιβαλλοντικής Ευθύνης*, 03/03/2010, διαθέσιμο σε: <http://pietris.wordpress.com/2010/03/04/antagwnismos-sthn-asfalish-perivallontikhs-ey8ynhs/>

ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας Ατομικής Ενέργειας, δραστηριότητα εξυπηρετούσα σκοπούς εθνικής άμυνας ή διεθνούς ασφάλειας, ή δραστηριότητα που εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής των διεθνών συμβάσεων.

Όταν εμφανίζεται μία άμεση απειλή περιβαλλοντικής ζημιάς, η αρμόδια αρχή, η οποία έχει διοριστεί από το κράτος υποχρεώνει το φορέα εκμετάλλευσης (δυναμικός ρυπαίνων) να λάβει τα απαραίτητα προληπτικά μέτρα ή η ίδια η αρχή λαμβάνει τα μέτρα και στην συνέχεια ανακτά τα έξοδα τα οποία σχετίζονται με τα εν λόγω μέτρα. Στην περίπτωση που επέλθει η ζημιά, η αρμόδια αρχή υποχρεώνει τον δυναμικό ρυπαίνων να λάβει τα κατάλληλα μέτρα αποκατάστασης των διαφόρων ζημιών. Η αποκατάσταση των περιβαλλοντικών ζημιών λαμβάνει διαφορετική μορφή ανάλογα με το χαρακτήρα της ζημιάς:<sup>42</sup>

■ Για τις ζημιές εδάφους, απαιτείται η απορρύπανση των μολυσμένων εδαφών, ούτως ώστε να μηδενιστεί ο κίνδυνος επιπτώσεων για την ανθρώπινη υγεία.

■ Για τις ζημιές υδάτινων πόρων ή προστατευόμενων βιολογικά ειδών, απαιτείται η αποκατάσταση του περιβάλλοντος ως είχε πριν από τις ζημιές.

■ Στην περίπτωση όπου οι θιγέντες φυσικοί πόροι ή οι υπηρεσίες υπέστησαν υποβάθμιση επιβάλλεται να αποκατασταθούν ή να αντικατασταθούν με άλλα φυσικά στοιχεία, απολύτως όμοια, αντίστοιχου επιπέδου ή ισοδύναμα, είτε στον τόπο του συμβάντος είτε, στην ανάγκη, σε άλλη τοποθεσία.

Τέλος οι δαπάνες πρόληψης ή αποκατάστασης είναι υποχρέωση του φορέα εκμετάλλευσης που είναι υπεύθυνος για την ζημιά, αλλά και τρίτων που αποδεδειγμένα χαρακτηρίστηκαν ως συνυπεύθυνοι. Διεξάγονται εκτιμήσεις από την αρμόδια αρχή για τον προσδιορισμό και απολογισμό της ζημιάς, όπου η εν λόγω αρχή υποχρεούται να αρχίσει ανάκτησης της, σε διάστημα πέντε (5) ετών από την ημερομηνία εφαρμογής του μέτρου πρόληψης ή αποκατάστασης ή από την ημερομηνία κατά την οποία έχει χαρακτηριστεί ο υπεύθυνων δυναμικός ρυπαίνων. Στην περίπτωση όπου η υπεύθυνοι είναι περισσότεροι από ένας το κόστος αποκατάστασης κυμαίνεται σε αναλογική βάση.

---

<sup>42</sup>Οπ.π Δ. Πιέρτης, *Φουντώνει ο ανταγωνισμός στην ασφάλιση Περιβαλλοντικής Ευθύνης*, 03/03/2010, διαθέσιμο σε: <http://pietris.wordpress.com/2010/03/04/antagwnismos-sthn-asfalish-perivallontikhs-ey8ynhs/>

### 3.10.4 Η ΕΚΕ και τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας

Τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας σήμερα είναι πλέον η πρώτη δύναμη, επιρροής του κοινωνικού συνόλου. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, η τηλεόραση, το ραδιόφωνο και ο τύπος λειτουργούν ως εργαλεία στρατηγικής από τις επιχειρήσεις, με απώτερο σκοπό την ενημέρωση του κοινωνικού συνόλου, στα προσφερόμενα προϊόντα της κάθε εταιρίας, αλλά και στην ενημέρωση των προγραμμάτων ΕΚΕ που εκείνη εφαρμόζει, στην επιβίωση της στο σκληρό ανταγωνισμό που επικρατεί στη αγορά καθώς και την διαμόρφωση της όποιας καλής εικόνας και φήμης της κάθε επιχείρησης και την επίτευξη του στόχου της.

Η ΕΚΕ αποτελεί μία άσκηση σημαντική για κάθε εταιρία που αποφασίζει να την ακολουθήσει διότι είναι στενά συνδεδεμένη με την επιτυχία της. Τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και Επικοινωνίας αποτελούν μέρος των Δημοσίων Σχέσεων της κάθε επιχείρησης, η σωστή διαχείριση των οποίων θα επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα από πλευράς των επιχειρήσεων, στα πλαίσια της ΕΚΕ. Πιο συγκεκριμένα τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας επηρεάζουν:<sup>43</sup>

- Την Διαχείριση της Φήμης της επιχείρησης.
- Την Εσωτερική Επικοινωνία.
- Την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.
- Τις Επενδυτικές Σχέσεις.
- Την Ορατότητα Εκτελεστικότητας.

Οι βασικότεροι λόγοι που επηρεάζουν τις αποφάσεις μιας επιχείρησης ώστε να ενταχθούν στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι οι εξής:<sup>44</sup>

- Ο καταμερισμός των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης και η χρήση τους.
- Η αύξηση του κόστους της διαφήμισης.
- Η συσσώρευση πληθώρας εμπορικών συστημάτων στα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας παράλληλα με την ενίσχυσή τους.
- Η έντονη ενασχόληση τα τελευταία χρόνια για το περιβάλλον και την υπερθέρμανση του πλανήτη.

<sup>43</sup> Διαθέσιμο σε: <http://www.actionprgroup.com/964.html>

<sup>44</sup> Βλ. Θ. Ανδρουτσόπουλου, *Η ΕΚΕ Ως Εργαλείο Μάρκετινγκ*, διαθέσιμο σε: <http://www.hrima.gr/article.asp?view=413&ref=407>



Η κάθε επιχείρηση σκεπτόμενη τα προαναφερόμενα αποφασίζει να υιοθετήσει πρακτικές ΕΚΕ διότι με αυτό τον τρόπο θα καταφέρει, με την βοήθεια των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας και την προβολή τους από αυτά, αρχικά να συνδέσει την πολιτική της ΕΚΕ με τους στόχους της επιχείρησης για την καλή εικόνα της, προς το αγοραστικό κοινό και το κοινωνικό σύνολο γενικότερα. Έπειτα θα καταφέρει να συμπεριλάβει στο αγοραστικό κοινό της επιχείρησης, ένα μέρος ή τουλάχιστον όσο μεγαλύτερο μπορέσει, από το αγοραστικό κοινό που ακολουθεί προϊόντα που εντάσσονται σε πρακτικές ΕΚΕ. Επιπλέον θα συνδεθεί το όνομα της επιχείρησης με την ΕΚΕ, κάνοντας το αυτομάτως πιο γνωστό και γνώριμο στην αγορά. Και τέλος το κόστος για τα προγράμματα εφαρμογής της ΕΚΕ είναι τις περισσότερες πιο συμφέρουσα, συγκριτικά με το βαθμό απόδοσης των Δημοσίων Σχέσεων της επιχείρησης, που αυτή θα είχε αν πλήρωνε για μια διαφημιστική καμπάνια της για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, διότι με την ΕΚΕ εξασφαλίζει την διαφήμιση της μακροπρόθεσμα και επιπλέον βοήθα και για το κοινό καλό. Ουσιαστικά τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας είναι εκείνα που μέσα από την προβολή τους θα ενημερώσουν το αγοραστικό κοινό για τις πρακτικές ΕΚΕ και θα επιφέρουν την αύξηση των πωλήσεων από πλευράς των επιχειρήσεων και του μεριδίου αγοράς, ενδυνάμωση και βελτίωση της εταιρικής εικόνας και φήμης της κάθε επιχείρησης, που λειτουργεί στα πλαίσια της ΕΚΕ.

### **3.10.5 Η ΕΚΕ και η Λογιστική**

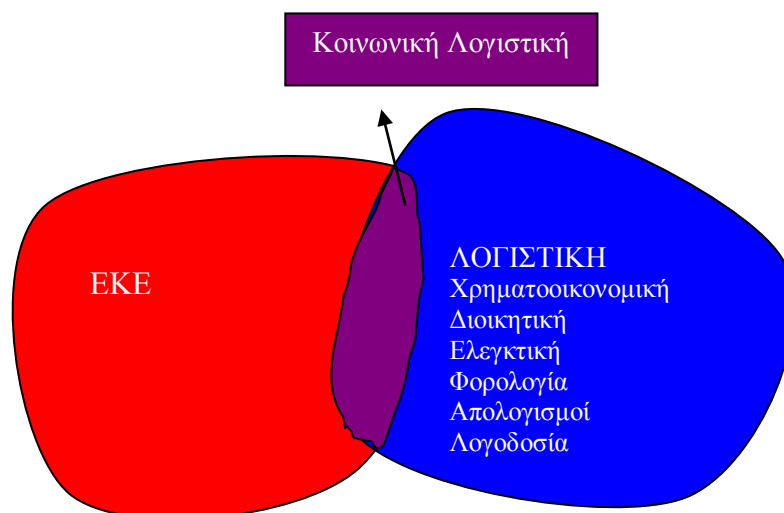
Ιστορικά ο κοινωνικός ρόλος της Λογιστικής μετρά 70 έτη, διότι το πρώτο άρθρο που αναφέρεται στον κοινωνικό ρόλο της λογιστικής δημοσιεύτηκε το 1971 σε ένα από τα πλέον έγκριτα ακαδημαϊκά περιοδικά διαχρονικά το Accounting Review. Με μία πορεία μέσα στο χρόνο μέχρι το 1949, όπου δημιουργήθηκε ο όρος «**Κοινωνική Λογιστική**»<sup>45</sup> (Social Accounting) και χρησιμοποιείται μέχρι σήμερα και ως Περιβαλλοντική Λογιστική. Η Κοινωνική Λογιστική αποτελεί τη συστηματική ανάλυση των αποτελεσμάτων και του αντίκτυπου ενός οργανισμού στους κοινωνικούς εταίρους που επηρεάζουν τη λειτουργία της εταιρίας και επηρεάζονται από αυτή. Η Λογιστική με την πληροφόρηση που παρέχει και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί βοηθά στον σχεδιασμό (planning) καθώς και στην αξιολόγηση των δραστηριοτήτων ΕΚΕ (control, feedback and evaluation). Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την ίδια την εταιρία για τον σχεδιασμό και την αξιολόγηση της εφαρμογής της κοινωνικής φιλοσοφίας της εταιρίας, στα πλαίσια της ευρύτερης στρατηγικής της και με

---

<sup>45</sup>Βλ. Γιώτα Πάστρα, *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Λογιστική* 09/2010 διαθέσιμο σε: [http://www.alba.edu.gr/faculty/Documents/PressClippings/CFO%20AGENDA\\_PASTRA.pdf](http://www.alba.edu.gr/faculty/Documents/PressClippings/CFO%20AGENDA_PASTRA.pdf)



στόχο την επίτευξη των επιμέρους στόχων της. Φυσικά μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από τους υπόλοιπους κοινωνικούς εταίρους για την αξιολόγηση της εταιρίας, καθώς και για τον ενεργό διάλόγό τους με την εταιρία. Η χρήση, λοιπόν, της Λογιστικής Πληροφόρησης και Πρακτικής για τον σχεδιασμό και την αξιολόγηση της ΕΚΕ αποτελεί το κύριο μέλημα της Κοινωνικής Λογιστικής. Η σχέση της ΕΚΕ και Λογιστικής παρατίθεται συνοπτικά στο παρακάτω σχήμα:



**Σχήμα 3.1** Σχέση ΕΚΕ, Λογιστικής και Κοινωνικής Λογιστικής

\*Πηγή: [http://www.alba.edu.gr/faculty/Documents/PressClippings/CFO%20AGENDA\\_PASTRA.pdf](http://www.alba.edu.gr/faculty/Documents/PressClippings/CFO%20AGENDA_PASTRA.pdf)

Τα πιο σύνηθες θέματα στα οποία επικεντρώνεται η μελέτη της Κοινωνικής Λογιστικής είναι τα ακόλουθα:<sup>46</sup>

- Λογοδοσία και πληροφόρηση
- Δημιουργία και δημοσίευση απολογισμών
- Μέτρηση της Κοινωνικής Ευθύνης των εταιριών
- Κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις
- Περιβαλλοντική & Διοικητική Λογιστική και Περιβαλλοντικά Συστήματα Διοίκησης
- Εκπαίδευση, μάθηση, διδασκαλία
- Το λογιστικό επάγγελμα (accounting profession) και ευθύνες των λογιστών/ελεγκτών

<sup>46</sup>Οπ.π Γιώτα Πάστρα, *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Λογιστική*, 09/2010 διαθέσιμο σε: [http://www.alba.edu.gr/faculty/Documents/PressClippings/CFO%20AGENDA\\_PASTRA.pdf](http://www.alba.edu.gr/faculty/Documents/PressClippings/CFO%20AGENDA_PASTRA.pdf)

Τα τελευταία χρόνια έχει δημιουργηθεί μία μεγάλη, διασκορπισμένη και ποικιλόμορφη αγορά παροχής πληροφοριών σχετικά με την κοινωνική υπευθυνότητα των εταιριών. Ένα μέρος της αγοράς παρέχει κατατάξεις εταιριών, σε κάποιες περιπτώσεις και βραβεύσεις αυτών. Για την δημιουργία των κατατάξεων αυτών χρειάζεται ο προσδιορισμός του τρόπου μετρήσεως της επίδοσης της ΕΚΕ των εταιριών (corporate social performance). Ένα από τα κριτήρια αξιολόγησης της ΕΚΕ είναι η αξιολόγηση της σχέσης της Εταιρικής Κοινωνικής Επίδοσης με την οικονομική επίδοση της εταιρίας (corporate financial performance). Για την μέτρηση της οικονομικής επίδοσης, χρησιμοποιούνται λογιστικά μεγέθη, όπως αυτά δημοσιεύονται στις οικονομικές καταστάσεις και οικονομικοί δείκτες (κυρίως δείκτες αποδοτικότητας, όπως δείκτες απόδοσης των περιουσιακών στοιχείων), καθώς και η απόδοση της εταιρίας στο χρηματιστήριο.

Αν και υπάρχει διχασμός απόψεων στον αν η δραστηριοποίηση της ΕΚΕ επιδρά στην οικονομική επίδοση της κάθε εταιρίας, το σίγουρο είναι ότι η πληροφορία για την ΕΚΕ των εταιριών προέρχεται μέσω των ιδίων των εταιριών, είτε μέσω δελτίων τύπου, είτε μέσω της ετήσιας οικονομικής έκθεσης, είτε μέσω των κοινωνικών απολογισμών/εκθέσεων. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση στον τύπο, την λεπτομέρεια, την κατηγοριοποίηση των πληροφοριών που δημοσιεύει η κάθε εταιρία, με αποτέλεσμα η σύγκριση της ΕΚΕ μεταξύ των εταιριών να είναι δύσκολη. Επίσης γεγονός είναι ότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι πληροφορίες που δημοσιεύονται δεν έχουν ελέγχει από ανεξάρτητους φορείς, με αποτέλεσμα να αμφισβητείται η ακρίβεια και φερεγγυότητα των στοιχείων.

Ένα είναι σίγουρο ως συμπέρασμα, ότι η λογιστική, με το ρόλο που ήδη παίζει στη λήψη των αποφάσεων γενικά, μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά και στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την ΕΚΕ, για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εξέλιξη των υπαρχόντων πρακτικών, μέσω της καλύτερης κατανόησης της σημαντικότητας των λογιστικών πρακτικών και πληροφοριών, καθώς και μέσω της συνειδητοποίησης του σημαντικού ρόλου της λογιστικής στη λογοδοσία των εταιριών.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο



# Η ΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΜΑΣ



\*Πηγή εικόνας: <http://www.csrhellas.org/portal/portal.php?&lang=>

## 4.1 Ελληνικό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην χώρα μας αποτελεί σχετικά μία νέα έννοια, όπου κάνει την εμφάνισή της κατά τα τελευταία έντεκα (11) περίπου χρόνια στο χώρο των επιχειρήσεων, με την Ίδρυση του Ελληνικού Δικτύου Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης<sup>47</sup> τον Ιούλιο του 2000, με την μορφή Μη Κερδοσκοπικού Σωματείου. Ιδρυτικά μέλη του σωματείου αυτού υπήρξαν μεταξύ άλλων, ο Όμιλος τσιμεντοβιομηχανίας ΤΙΤΑΝ, όπου κατείχε και την Προεδρία του, θέση που κατέχει μέχρι και σήμερα, τα Βιομηχανικά Ορυκτά S&B, η Coca Cola 3E, ο Όμιλος ΔΕΛΤΑ, ο ΟΤΕ, ο Όμιλος Κινητής Τηλεφωνίας Vodafone Hellas, ο Όμιλος Εταιριών Γερμανός και τα Δυλιστήρια Κορίνθου Motor Oil Hellas κ.α. Σε όλα αυτά τα χρόνια που μετρά το Ελληνικό Δίκτυο ΕΚΕ, στην χώρα μας, τα μέλη του αυξάνονται με ταχύτατο ρυθμό και ξεπερνούν σήμερα τα 140.

Το Ελληνικό Δίκτυο ΕΚΕ αντιλαμβάνεται την ΕΚΕ ως “οικειοθελή δέσμευση των επιχειρήσεων για την ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων πέρα από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους”. Γι’ αυτό το λόγο άλλωστε, οι βασικοί τομείς δραστηριοποίησης του είναι η ομαλή ένταξη των ευπαθών ομάδων στο κοινωνικό σύνολο και η προστασία αυτών. Τέτοιες ομάδες είναι άτομα με ειδικές ανάγκες, τα παιδιά, οι οικονομικοί μετανάστες, οι αποφυλακισθέντες, άτομα απεξαρτημένα από ουσίες (αλκοόλ, ναρκωτικά), την ανάπτυξη της ιδέας του Κοινωνικού Εθελοντισμού στο εσωτερικό των επιχειρήσεων-Μελών του Δικτύου και την προστασία του Περιβάλλοντος.

<sup>47</sup> Διαθέσιμο σε: [www.csrhellas.gr](http://www.csrhellas.gr), αναρτήθηκε 16/10/2010.

Βασικοί στόχοι του Ελληνικού Δικτύου Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, όπως αυτοί περιγράφονται στην ιδρυτική του διακήρυξη είναι οι εξής:

- Η ενημέρωση και ευαισθητοποίηση της ελληνικής επιχειρηματικής κοινότητας, αλλά και των επιμέρους κοινωνικών ομάδων, προς την κατεύθυνση της προώθησης της κοινωνικής συνοχής στην Ελλάδα.
- Η ανάπτυξη μηχανισμών επικοινωνίας, συνέργειας και συντονισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις-μέλη του Δικτύου, για την από κοινού εφαρμογή προγραμμάτων ή την ανταλλαγή καλών πρακτικών.

Η ανταλλαγή αυτή πραγματοποιείται μέσα από την σύνταξη και την διαλογή καταλόγων καλών πρακτικών προωθώντας την ανάπτυξη της γνώσης και της εμπειρίας γύρω από τις δράσεις της ΕΚΕ που εφαρμόζονται στη χώρα μας και αφετέρου παρέχουν τη δυνατότητα προβολής στα μέλη του Δικτύου. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, το Ελληνικό Δίκτυο ΕΚΕ συνεργάζεται με άλλους φορείς του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, με την ακαδημαϊκή κοινότητα, με Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις, καθώς επίσης και με το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR Europe), το οποίο υπήρξε πυλώνας της ίδρυσης του Ελληνικού Δικτύου στην Ελλάδα. Μέσα από αυτήν την συνεργασία το Ελληνικό Δίκτυο ΕΚΕ, έχει πρόσβαση και επηρεάζει την διαμόρφωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε Ευρωπαϊκό Επίπεδο, τόσο από επιχειρηματικής πλευράς, όσο και από πολιτικής προοπτικής, ενώ ταυτόχρονα συμμετέχει ενεργά στην επαύξηση της γνώσης, στην οικοδόμηση και βελτίωση των δεξιοτήτων, υποστήριξης και ανάπτυξης πρακτικών της εφαρμογής της ΕΚΕ.

Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι το Ελληνικό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, στηρίζει με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του προγράμματος ΕΡΜΗΣ<sup>48</sup>, τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις(ΜΜΕ) στην χώρα μας, με απώτερο σκοπό αυτές να υιοθετήσουν προγράμματα ΕΚΕ και να τις προσαρμόσουν στις δικές τους επιχειρησιακές συνθήκες, αλλάζοντας ριζικά τις συνήθειες τους, την κουλτούρα τους και την φιλοσοφία τους, στην διαχείριση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής υπευθυνότητας και ηθικής τους.

---

<sup>48</sup>Βλ. Ν. Αναλυτής, *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και ΜΜΕ*, Καθημερινή, 16/11/2003, σελ. 20-22

## 4.2 Παραδείγματα Καλών Πρακτικών ΕΚΕ

Είναι γνωστό ότι Ελληνικές Εταιρίες μέλη του Δικτύου Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έχουν καταφέρει να ξεχωρίσουν και να διακριθούν, για την δράση τους στα πλαίσια της ΕΚΕ, τόσο σε εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο. Εταιρίες που αποτελούν παραδείγματα καλών πρακτικών ΕΚΕ και που πρέπει να αντιμετωπίζονται ως «παραδείγματα προς μίμηση» κι από τις υπόλοιπες εταιρίες της χώρας μας, αλλά και διεθνώς. Ακολουθούν με τυχαία αναφορική σειρά παραδείγματα τέτοιων Εταιριών:

### Ομίλος ΤΙΤΑΝ

Ο όμιλος τσιμέντων ΤΙΤΑΝ συνδυάζει την επιχειρηματική ικανότητα και ανταγωνιστικότητα με το σεβασμό για τον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον. Για τον ΤΙΤΑΝ, το ανθρώπινο δυναμικό του αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο. Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας του ομίλου συντελεί στην εφαρμογή πρωτοποριακών μεθόδων για την υποστήριξη των ανθρώπων του και των οικογενειών τους. Η πολιτική αυτή που εφαρμόζεται από το 1970<sup>49</sup>, πολύ πριν θεσπισθεί η σχετική νομοθεσία στην Ελλάδα και πριν την ίδρυση του Ελληνικού Δικτύου Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, ήδη έχει αποδώσει άριστα αποτελέσματα και σε αυτό οφείλονται οι ελληνικές και ευρωπαϊκές διακρίσεις του Ομίλου, σε θέματα ασφάλειας και υγιεινής των εργαζομένων.

Παράλληλα ο ΤΙΤΑΝ εφαρμόζει πρωτοποριακά συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως συστήματα αμοιβών και παροχών συνδεδεμένα με την απόδοση εταιρίας και εργαζομένου, προγραμματισμό σταδιοδρομίας στελεχών κ.α. που στοχεύουν στην προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού. Πέραν αυτών, εφαρμόζει και μία ευρεία δέσμη μέτρων που έχουν στόχο το «ευ ζην» των εργαζομένων στον όμιλο, όπως είναι για παράδειγμα, η έμφαση στη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω ουσιαστικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης σε τεχνικά θέματα, διαρκώς βελτιούμενες συνθήκες εργασίας, διαρκής εκπαίδευση σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, ύπαρξη κοινωνικών λειτουργιών στο χώρο εργασίας και σταθερή και ουσιαστική παρουσία ιατρών εργασίας.

Ο όμιλος ΤΙΤΑΝ έχει μία πολυετή δράση αναφορικά με την Βιώσιμη Ανάπτυξη και τη συμμετοχή στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των τοπικών κοινοτήτων και την ΕΚΕ. Το

---

<sup>49</sup>Βλ. Ελευθερία Πάντζιου, *Το Έργο των Επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη*, Επιλογή, 12/2003 τεύχος 415 σελ.22

2004 βραβεύτηκε από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών<sup>50</sup>, για τις πρωτοβουλίες που είχε αναλάβει σχετικά με την ΕΚΕ, ενώ συμπεριλήφθηκε για δεύτερη συνεχή χρονιά στις δέκα καλύτερες εταιρίες για εργασία στην Ελλάδα και στις αντίστοιχα δέκα καλύτερες στην Ευρώπη. Ο Όμιλος TITAN όμως δεν επαναπαύθηκε μετά από τις βραβεύσεις του και αυτό το αποδεικνύουν οι συνεχείς και μακροβιότερες προσπάθειες για αναβάθμιση και εξέλιξη σε θέματα προγραμμάτων ΕΚΕ. Ακολουθεί πίνακας με τις δράσεις του Ομίλου TITAN σε εθνικό επίπεδο των τελευταίων τεσσάρων (4) ετών.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 Δράσεις της ΕΚΕ του Ομίλου TITAN**

<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b>	<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΤΙΤΛΟΣ</b>
Τοπικές ΜΚΟ	2010	Προσφορά στο Σύλλογο Εθελοντών Θριασίου Πεδίου
Τοπικές Κοινότητες	2010	Ενημέρωση για θέματα υγείας
Εργαζόμενοι	2010	Ενημέρωση για θέματα υγείας
Οικογένειες Εργαζομένων	2010	Ενημέρωση για θέματα υγείας
Τοπικές ΜΚΟ	2010	Προγράμματα χειροτεχνίας στο Πυρουνάκειο Ίδρυμα
Τοπικές ΜΚΟ	2010	Δωρεά φυτών σε εργαστήρι Ειδικής Αγωγής
Τοπικές Κοινότητες	2010	Καθαρισμός του αρχαιολογικού χώρου Ελευσίνας
Κοινωνία	2009	«Διεθνής Κώδικας Ηθικής Δεοντολογίας για την Ιατρική και την Υγιεινή της Εργασίας»
Κοινωνία	2009	Ενίσχυση Λειψίου Ιδρύματος
Τοπικές Κοινωνίες	2009	Πρόγραμμα συμβουλευτικής γονέων Δερβενοχωριών
Τοπικές Κοινωνίες	2009	Προσφορά στους νέους πυρόπληκτους της περιοχής
Τοπικές Κοινωνίες	2009	Υποστήριξη του Νοσοκομείου «Θριάσιο»
Περιβάλλον	2009	Διαχείριση α΄ υλών & συνέργειας μεταξύ των λατομείων
Περιβάλλον	2009	Μελέτη βιοποικιλότητας στο λατομείο «Αρτεμις», Πάτρα

<sup>50</sup>Βλ. Νέλλη Καφή, *Το Κοινωνικό Πρόσωπο των επιχειρήσεων*, Οικονομική Βιομηχανική Επιθεώρηση, 07/2006, τεύχος 828, σελ. 566-568

Κοινωνία	2009	«Μαζί για το Παιδί» προώθηση του Εθελοντισμού
Τοπικές ΜΚΟ	2009	«Μαζί για το Παιδί» προώθηση του Εθελοντισμού
Εργολαβικό Προσωπικό	2009	Βελτίωση της ασφάλειας εργολάβων
Κοινωνία	2008	Βιβλίο «Οι αριθμοί της Εθνικής Πινακοθήκης»
Τοπικές Κοινότητες	2008	Εκδηλώσεις «Γνωρίστε το εργοστάσιο»
Επιχειρηματικοί Φορείς	2008	Εκδηλώσεις «Γνωρίστε το εργοστάσιο»
Εργολαβικό Προσωπικό	2008	Εκδηλώσεις «Γνωρίστε το εργοστάσιο»
Πελάτες	2008	Εκδηλώσεις «Γνωρίστε το εργοστάσιο»
Προμηθευτές	2008	Εκδηλώσεις «Γνωρίστε το εργοστάσιο»
Τοπικές Αρχές	2008	Εκδηλώσεις «Γνωρίστε το εργοστάσιο»
Περιβάλλον	2008	Κάδοι βιολογικής ζύμωσης απορριμμάτων
Περιβάλλον	2008	Συμβολή στην αναδάσωση της Αρχαίας Ολυμπίας
Κοινωνία	2008	Εδραίωση της εμπιστοσύνης και της ακεραιότητας
Τοπικές Κοινότητες	2008	Κάδοι βιολογικής ζύμωσης απορριμμάτων
Τοπικές Κοινότητες	2008	Πρόγραμμα για την Τρίτη Ηλικία
Μέτοχοι & Ειδικοί Επενδυτές	2008	Εδραίωση της εμπιστοσύνης και της ακεραιότητας
Εργαζόμενοι	2008	Θεσσαλονίκη-Ομάδες Επείγουσας Ανταπόκρισης
Τοπικές ΜΚΟ	2008	Θεσσαλονίκη-Ομάδες Επείγουσας Ανταπόκρισης
Προμηθευτές	2007	Αναγνώριση των Ενδιαφερόμενων Μερών του TITAN στο Ευρωπαϊκό Market Place
Εργαζόμενοι	2007	Έρευνα προσωπικού
Εργαζόμενοι	2007	Πρωτοβουλίες απασχόλησης-Συνεργασία με τις Ακαδημαϊκές κοινότητες στην Έρευνα & Ανάπτυξη



Περιβάλλον	2007	Κάδοι βιολογικής ζύμωσης απορριμμάτων
Περιβάλλον	2007	«Μεγαλώνοντας το δικό σου δέντρο» Προώθηση Εθελοντισμού
Μέτοχοι & Ειδικοί Επενδυτές	2007	Υπεύθυνες Επενδύσεις
Εργαζόμενοι	2007	Τηλεφωνική γραμμή υπαλλήλων “Hotline” ζώντας σύμφωνα με τις αξίες μας
Κοινωνία	2007	«Άγωνα Γραμμή Γόνιμη»
Τοπικές ΜΚΟ	2007	«Άγωνα Γραμμή Γόνιμη»
Κοινωνία	2007	Βιβλίο για τα δικαιώματα του παιδιού της UNICEF
Τοπικές ΜΚΟ	2007	Βιβλίο για τα δικαιώματα του παιδιού της UNICEF
Τοπικές Κοινότητες	2007	Ενίσχυση παιδικών βιβλιοθηκών Δερβενοχωριών
Ακαδημαϊκή Κοινότητα	2007	Υποτροφίες φοιτητών στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Κοινωνία	2007	Επιχειρηματικές δραστηριότητες με περιεχόμενο πρακτικές υπεύθυνου επιχειρησιακού πνεύματος
Τοπικές Κοινότητες	2007	Εργαστήρι Θεατρικής Αγωγής
Τοπικές Κοινότητες	2007	Ενίσχυση δημοτικής βιβλιοθήκης Ελευσίνας
Τοπικές ΜΚΟ	2007	Κοινωνικό έργο στην Ελευσίνα
Κοινωνία	2007	Μείωση κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας
Τοπικές Κοινότητες	2007	«Μεγαλώνοντας το δικό σου δέντρο» Προώθηση Εθελοντισμού
Τοπικές Κοινότητες	2007	Νηπιαγωγεία στα Δερβενοχώρια
Τοπικές ΜΚΟ	2007	Πυρουνάκειο Ίδρυμα
Κοινωνία	2007	Συμμετοχή στο Πρόγραμμα Επιχειρηματικότητας Νέων

\*Πηγή: <http://www.titan.gr/el/corporate-social-responsibility>

### Coca Cola 3E

Η Coca Cola 3E είναι ένας από τους μεγαλύτερους εμφιαλωτές της The Coca Cola Company στον κόσμο, ενώ έχει ενσωματώσει στην καθημερινή επιχειρηματική της λειτουργία δραστηριότητες με κοινωνική, περιβαλλοντική και πολιτιστική διάσταση. Οι άξονες στους οποίους βασίζονται οι κοινωνικές δράσεις της εταιρίας είναι η υγιεινή και η ασφάλεια στην εργασία, η ποιότητα σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων, ο σεβασμός για το φυσικό περιβάλλον, η ανθρώπινη προσφορά, η συμμετοχή στην εκπαίδευση, η συμβολή στον πολιτισμό και την τέχνη, καθώς και η στήριξη του αθλητικού πνεύματος.

Σε ότι αφορά την υγιεινή και την ασφάλεια, όλα σχεδόν τα εργοστάσια της εταιρίας έχουν πιστοποιηθεί με το πρότυπο Υγιεινής και Ασφάλειας Εργασίας OHSAS 18001. Αναφορικά με το περιβάλλον, όλα τα εργοστάσια της Coca Cola 3E εφαρμόζουν κατάλληλα προγράμματα που περιλαμβάνουν αυστηρά μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος. Παράλληλα η Coca Cola 3E συμμετέχει ενεργά στην ικανοποίηση των αναγκών των τοπικών κοινωνιών που δραστηριοποιείται, μέσω της «Άλυσσος»,<sup>51</sup> της οργανωμένης ομάδας των εθελοντών εργαζομένων της, σε συνεργασία με τοπικούς φορείς, καθώς και μέσω της υποστήριξης φορέων Μη Κερδοσκοπικών Οργανώσεων (ΜΚΟ). Σε ότι αφορά την υποστήριξη των αθλητικών οργανώσεων η Coca Cola 3E στηρίζει μεταξύ άλλων με χορηγίες Βραβείων, το Πανελλήνιο Σύνδεσμο Αθλητικού Τύπου, και τον ΣΕΓΑΣ από το 1995.

Τα τελευταία χρόνια η Coca Cola 3E έχει αυξήσει την συμβολή της προς το κοινωνικό σύνολο αυξάνοντας το ποσό επένδυσης προς την κοινωνία κατά €12 εκατομμύρια το έτος 2009, πόσο το οποίο αντιπροσωπεύει περισσότερο από το 1,9 % των εσόδων προ φόρων. Γεγονός που ήρθε να επιβεβαιώσει και η βράβευση της εταιρίας στις 08 Σεπτεμβρίου του 2011, με το Χρυσό Βραβείο Επιχειρηματικής Ηθικής<sup>52</sup> στα πλαίσια του θεσμού Business Excellence Awards EBEN 2011, που διοργάνωσε το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Επιχειρησιακής Ηθικής στην Ελλάδα και αφορούσε την εξαιρετική απόδοση της εταιρίας στους τομείς, Επιχειρηματική Ανάλυση, Εσωτερικός Έλεγχος, Περιβαλλοντικές Ενέργειες και Κοινωνικές Δραστηριότητες. Σημειώνεται ότι το Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρησιακής Ηθικής (EBEN GR), αποτελεί έναν αναγνωρισμένο για το κύρος και την δράση του ΜΚΟ, εκπροσωπώντας χώρα μας στο European Business Ethics Network. Το ίδρυμα αυτό στοχεύει στη προώθηση

---

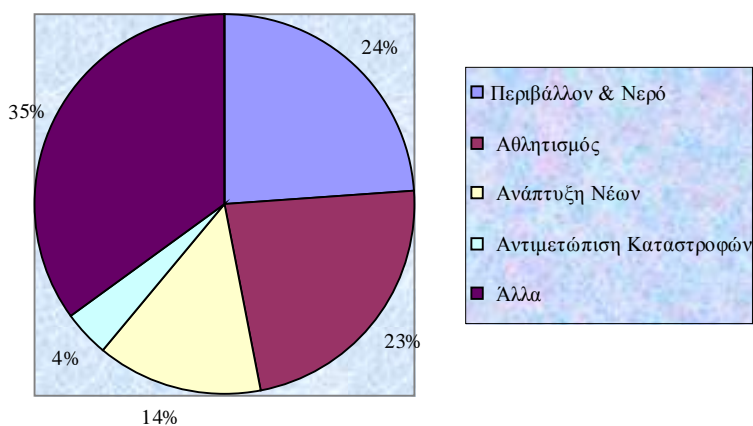
<sup>51</sup> Οπ.π Ελευθερία Πάντζιου, *Η συνεισφορά των Επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη*, Επιλογή, 12/2003 τεύχος 415 σελ.73

<sup>52</sup> Διαθέσιμο σε: <http://www.capital.gr/Articles.asp?id=1148366>

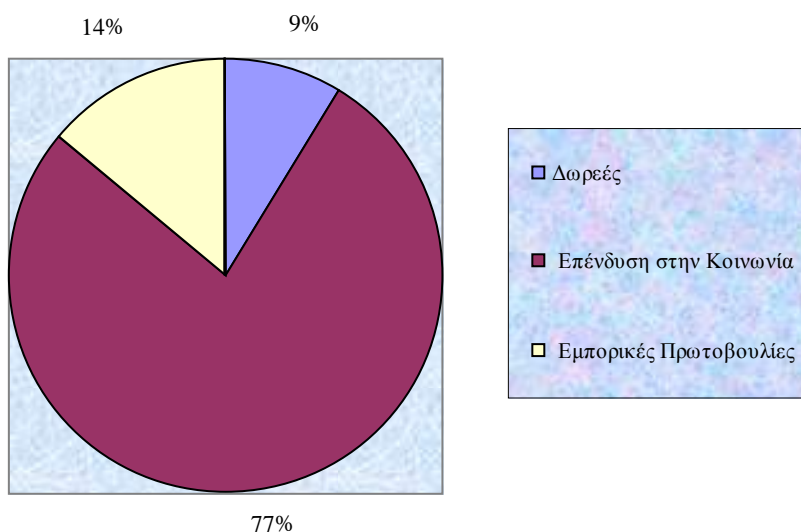
των αρχών της Επιχειρησιακής Υπευθυνότητας και Εταιρικής Διακυβέρνησης στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, την ακαδημαϊκή κοινότητα και σε εθελοντικούς οργανισμούς.

Τα διαγράμματα που ακολουθούν απεικονίζεται η συνεισφορά της εταιρίας και τα προγράμματα τα οποία εκείνη υποστηρίζει στα πλαίσια της ΕΚΕ.

### Προγράμματα που υποστηρίζει ηCoca Cola 3Ε



### Συνεισφορά της Coca Cola 3Ε



\*Πηγή Διαγραμμάτων: <http://gr.coca-colahellenic.com/sustainability/community/>

## S & B Βιομηχανικά Ορυκτά Α.Ε

Η S & B Βιομηχανικά Ορυκτά Α.Ε ιδρύθηκε το 1934 με την επωνυμία Α.Ε.Ε Αργυρομεταλλευμάτων & Βαρυτίνης.<sup>53</sup> Η Εταιρία δραστηριοποιείται στην εξόρυξη, επεξεργασία και διάθεση βιομηχανικών ορυκτών και μεταλλευμάτων. Διαθέτει σημαντική παρουσία στο διεθνή χώρο με θυγατρικές και συνδεδεμένες με αυτήν εταιρίες σε 22 χώρες στην Ευρώπη, την Ασία, την Βόρεια και Λατινική Αμερική. Από το 1994 η μετοχή της S & B διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Το 2003, οι ενοποιημένες πωλήσεις της εταιρίας έφτασαν τα € 289.550.328. η εταιρία απασχολεί 950 άτομα στην Ελλάδα και 1280 στο εξωτερικό. Άλλες δραστηριότητες της S & B Βιομηχανικά Ορυκτά Α.Ε περιλαμβάνουν την αποκλειστική διανομή των προϊόντων YAMAHA στη χώρα μας, τη Ρουμανία και τη Βουλγαρία μέσω της εταιρίας Μοτοδυναμική Α.Ε.Ε και την εταιρία ERGOTRAK Α.Ε.

Η S & B έχει αναπτύξει μία μακροπρόθεσμη επιχειρησιακή στρατηγική, στην παροχή ολοκληρωμένων λύσεων υψηλής προστιθέμενης αξίας σε εξειδικευμένες βιομηχανικές εφαρμογές. Η φιλοσοφία της εταιρίας ως υπεύθυνου πολίτη αντικατοπτρίζεται στη Δήλωση της Αποστολής της και στηρίζεται στη βιώσιμη μακροχρόνια καλή επίδοση και ανάπτυξη της επιχείρησης δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς μέριμνα για τον ανθρώπινο παράγοντα, για την προστασία του φυσικού και εργασιακού περιβάλλοντος, για την οικονομική, πολιτιστική και κοινωνική ζωή των περιοχών που δραστηριοποιείται.

Η S & B Βιομηχανικά Ορυκτά, ακολουθεί-μεταξύ άλλων-στρατηγική, εστιασμένη στις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης, της κοινωνικής ευαισθησίας και της εταιρικής διακυβέρνησης. Συμβάλλει στην πολιτιστική, εκπαιδευτική και κοινωνική ζωή των γεωγραφικών περιοχών της δραστηριότητας της, στην υποστήριξη των ασθενών κοινωνικών ομάδων και πληγέντων σε περιπτώσεις θεομηνιών, ενισχύει κοινωφελή εκπαιδευτικά ιδρύματα, πολιτιστικές και φιλανθρωπικές εκδηλώσεις και ΜΚΟ με κοινωφελείς σκοπούς. Σε ευρύτερη κλίμακα, η Εταιρική Κοινωνική Προσφορά της S & B περιλαμβάνει.<sup>54</sup>

- ▶ Χορηγίες στους τομείς των τεχνών, της παιδείας, της αρχαιολογίας, της πολιτιστικής κληρονομιάς κ.α.

---

<sup>53</sup> Διαθέσιμο σε:

[http://www.csrhellas.org/portal/index.php?option=ozo\\_content&perform=view&id=1203&Itemid=191&lang=](http://www.csrhellas.org/portal/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=1203&Itemid=191&lang=)

<sup>54</sup> Οπ.π Ελευθερία Πάντζιου, *Η συνεισφορά των Επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη*, Επιλογή, 12/2003 τεύχος 415 σελ.74

- ▶ Παροχή βοήθειας σε μη κυβερνητικές, μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, όπως είναι για παράδειγμα, Οι Γιατροί Χωρίς Σύνορα, το Ελληνικό Συμβούλιο για τους Πρόσφυγες κ.α.
- ▶ Ειδικά φιλανθρωπικά προγράμματα σε περιπτώσεις θεομηνιών, όπως είναι, η δωρεά ενός νέου Παιδικού Σταθμού στην περιοχή Αχαρνών Αττικής στη θέση παλαιού που καταστράφηκε ολοσχερώς από το σεισμό του Σεπτεμβρίου του 1999 στην Αθήνα κ.α.

Αναπόσπαστο κομμάτι της εξέλιξης της S & B είναι η συνεχής βελτίωση σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας. Επιπλέον η περιβαλλοντική πολιτική της S & B Βιομηχανικά Ορυκτά περιλαμβάνει τη σταδιακή αποκατάσταση του τοπίου σε περιοχές που επηρεάζονται από τις εξορυκτικές δραστηριότητες της εταιρίας παγκοσμίως και πολύ συχνά υπερκαλύπτοντας, τις απαιτήσεις της τοπικής νομοθεσίας. Μεταξύ άλλων το 2003 η εταιρία συμπεριέλαβε στις ενέργειες της ΕΚΕ την «**Πρωτοβουλία Φωκίδα**»<sup>55</sup> ένα πρόγραμμα για την ανάδειξη του περιβάλλοντος και της πολιτιστικής ταυτότητας της Φωκίδας, σε συνεργασία με τους τότε Δήμους της Φωκίδας (Άμφισσας, Δελφών, Λιδωρικίου και Γραβιάς) με την πραγματοποίηση σημαντικών συνεδρίων και εκδηλώσεων στο Μεταλλευτικό Μουσείο Μετάλλου, την αναθεώρηση της περιβαλλοντικής πολιτικής της εταιρίας, την μετεγκατάσταση όλων των κεντρικών υπηρεσιών της, στην Αθήνα, σε σύγχρονο κτιριακό συγκρότημα με ειδικό βιοκλιματικό σχεδιασμό και πολλαπλές υπηρεσίες για το εργατικό προσωπικό κ.α.

Το 2007 ιδρύθηκε από την εταιρία η «**Πρωτοβουλία στη Μήλο**»<sup>56</sup> ως συνέχεια της προηγούμενης στη Φωκίδα από το Δήμο Μήλου και την S & B Βιομηχανικά Ορυκτά με στόχο να συμπληρώσει και να υποστηρίξει άλλες αναπτυξιακές πρωτοβουλίες που προάγουν την Βιώσιμη Ανάπτυξη της Μήλου, με επίκεντρο την ισόρροπη ανάπτυξη του πολιτισμού και της ποιότητας ζωής. Κατά τα τέλη του 2008 ολοκληρώθηκε η Πρώτη Μονάδα επεξεργασίας Αστικών Λυμάτων της Μήλου με πλήρη οικονομική και τεχνική υποστήριξη από την S & B Βιομηχανικά Ορυκτά. Η ολοκλήρωση αυτού του σημαντικού έργου αντιπροσωπεύει την πρώτη δράση της πρωτοβουλίας ΜΗΛΟΣ Α.Ε.

<sup>55</sup>Οπ.π Νέλλη Καψή, *Κοινωνική Ευθύνη*, Οικονομική Επιθεώρηση,07/2005, τεύχος 816 σελ. 521

<sup>56</sup> Διαθέσιμο σε: <http://www.sandb.com/el/sustainability/society/local-communities/>

## Cosmote

Η Cosmote, είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες κινητής τηλεφωνίας της χώρας μας, πιστή στην ανθρωποκεντρική της φιλοσοφία, κατάρτισε το εκτενές εταιρικό πρόγραμμα «*Συμμετοχή*»<sup>57</sup> ένα σύνολο δράσεων που καλύπτουν όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δράσης. Η μέριμνα της Cosmote για το ανθρώπινο δυναμικό της εκφράζεται με ειδικά προγράμματα παροχών και αμοιβών είτε αυτόνομα είτε σε συνεργασία με άλλες εταιρίες. Η μέριμνα για τον συνάνθρωπο εκφράζεται με μία σειρά από ενέργειες και κοινωνικά έργα στα οποία συμμετέχει. Σημαντικές πρωτοβουλίες της εταιρίας αφορούν την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και την ποιοτική ανάπτυξη πολιτιστικής και κοινωνικής ζωής στην ευρύτερη περιφέρεια και τις ακριτικές περιοχές της χώρας. Αναφορικά κάποια παραδείγματα πρωτοβουλιών της εταιρίας Cosmote είναι τα εξής παρακάτω:<sup>58</sup>

- Υποστήριξη με κύρια χορηγία του πρωτοποριακού ερευνητικού προγράμματος «Smart-Eyes» του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, με στόχο την πλοήγηση των ατόμων με προβλήματα όρασης στο αστικό περιβάλλον μέσω κινητού τηλεφώνου, ένα έργο που αξιοποιώντας την τεχνολογία αυτόματης μετατροπής κειμένου σε φωνή, διευκολύνει ανθρώπους με προβλήματα όρασης στη πρόσβαση και χρήση τηλεφωνικών καταλόγων, λίστες πρόσφατων κλήσεων περιήγηση στο διαδίκτυο κλπ.
- Εκστρατεία Προληπτικής Ιατρικής με πάγια χορηγία του προγράμματος «Υποστηρίζουμε τη Ζωή» από το έτος 2000 ακολούθησε αποστολή του εθελοντικού φορέα «ΑΝΟΙΧΤΗ ΑΓΚΑΛΙΑ» στα απομακρυσμένα χωριά των Νομών Ροδόπης και Ξάνθης και πιο συγκεκριμένα στον Κέρχο, τις Σάρτες, το Δημαριό και την Κοτύλη. Πραγματοποιήθηκαν δωρεάν προληπτικές ιατρικές εξετάσεις σε παιδιά και ενήλικες και ενημέρωση σε θέματα υγείας και πρόληψης. Η αποστολή της «ΑΝΟΙΧΤΗΣ ΑΓΚΑΛΙΑΣ» επισκέπτηκε και άλλες περιοχές όπως είναι η Πάχνη, το Ωραίο, η Μυκή, τον Κένταυρο και η Σμύνθη. Από το 2000 έως και το 2006 εξετάστηκαν συνολικά 6500 παιδιά, ενώ έχουν καταγραφεί περίπου 20000 ιατρικές πράξεις του παιδικού πληθυσμού.

<sup>57</sup>Οπ.π Νέλλη Καψή, *Κοινωνική Ευθύνη*, Οικονομική Επιθεώρηση, 07/2005, τεύχος 816, σελ.521

<sup>58</sup>Οπ.π Νέλλη Καψή, *Κοινωνική Ευθύνη*, Οικονομική Επιθεώρηση, 07/2005, τεύχος 816, σελ.522 & *Σπγγμές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης*,07/2007 διαθέσιμο σε:  
[http://www.epistimonikomarketing.gr/article\\_show.php?article\\_id=1336](http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=1336)

- Διοργάνωση θεατρικού προγράμματος για παιδιά που νοσηλεύονται σε νοσοκομεία και ιδρύματα, με αφορμή ετήσιου εορτασμού της Παγκόσμιας Ημέρας του Παιδιού.
- Υποστήριξη του προγράμματος «Έλα στην Ανακύκλωση» σε συνεργασία με την εταιρία ΓΕΡΜΑΝΟΣ, ανακύκλωσης χρησιμοποιημένων μπαταριών, άδειων μελανοδοχείων και παλιών κινητών τηλεφώνων. Μέχρι σήμερα έχουν ανακυκλωθεί στα καταστήματα ΓΕΡΜΑΝΟΣ και της Cosmote 186 τόνοι μπαταριών και πάνω από 6400 τεμάχια μελανιών.
- Στο ίδιο μοτίβο η Cosmote, με την υποστήριξη του προγράμματος «green green», καλεί το εργατικό δυναμικό της και το κοινωνικό σύνολο να ακολουθήσουν προγράμματα καθημερινότητας που μεριμνούν για την προστασία του περιβάλλοντος, όπως είναι η ανακύκλωση οικιακών συσκευών, χαρτιού καθώς επίσης και στη μείωση κατανάλωσης ηλεκτρικού ρεύματος και νερού.

### Όμιλος GOODY'S

Η Εταιρία Goody's από το ξεκίνημα της στη πόλη της Θεσσαλονίκης<sup>59</sup> το 1975 μέχρι και σήμερα έχει καταφέρει να εδραιώσει την παρουσία τόσο στον Ελλαδικό όσο και στον διεθνή χώρο. Η επιτυχία της αυτή οφείλεται στις στρατηγικές κινήσεις της Goody's A.E και στη δημιουργία ενός ισχυρού ομίλου επιχειρήσεων. Και με στόχο την χρηματοδότηση του επενδυτικού προγράμματος της, η εταιρία εισήλθε στο Χρηματιστήριο Αθηνών το 1994, δίνοντας την δυνατότητα στο επενδυτικό κοινό να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη της και κατατάσσει την εταιρία μεταξύ των κορυφαίων επενδυτικών επιλογών της δεκαετίας του 1990.

Ο Όμιλος Goody's ως μέλος του Ελληνικού Δικτύου Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης τα τελευταία δέκα (10) χρόνια έχει δημιουργήσει το Κοινωνικό Πρόγραμμα «**ArGOODaki**» που με το έργο του αποδεικνύει την ευαισθητοποίηση του Ομίλου Goody's στα προβλήματα που αντιμετωπίζει η κοινωνία μας και κυρίως σε προβλήματα που αφορούν τα παιδιά. Είναι γεγονός ότι με την βοήθεια και την ανταπόκριση του κοινωνικού συνόλου έχουν συγκεντρωθεί €3.600.000 τα οποία αυτή την 10ετία έχουν βοηθήσει περισσότερα από 2000 παιδιά και τις οικογένειές τους να ανταπεξέρθουν στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

<sup>59</sup> Διαθέσιμο σε: [http://www.epistimonikomarketing.gr/article\\_show.php?article\\_id=2412](http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=2412)

Πιο συγκεκριμένα τα σημαντικότερα έργα του Προγράμματος «ArGOODaki» είναι κατά χρονολογική σειρά είναι τα εξής:<sup>60</sup>

#### **Έτος 2002**

- ✦ Εξοπλισμός ολοκληρωμένης μονάδας Εντατικής Θεραπείας της Παιδικής Κλινικής του Πανεπιστημίου Πατρών.

#### **Έτος 2003**

- ✦ Εξοπλισμός και λειτουργία του Πολυαισθητηριακού χώρου Θεραπείας και Αισθήσεων στην «ΕΛΕΠΑΠ» Θεσσαλονίκης.
- ✦ Ανέγερση Παιδικού Σταθμού για παιδιά με προβληματικό περιβάλλον του Σωματείου «Οι Φίλοι του Παιδιού» στο Μεταξουργείο στην Αθήνα.

#### **Έτος 2004**

- ✦ Εξοπλισμός του Κέντρου Ειδικών Ατόμων «Η ΧΑΡΑ» παιδιών με σοβαρά κινητικά και νοητικά προβλήματα.
- ✦ Ενίσχυση του εξοπλισμού της «Εταιρίας Σπαστικών Βορείου Ελλάδος» με την αγορά ειδικού οχήματος για τα άτομα με κινητικές δυσκολίες.

#### **Έτος 2005**

- ✦ Δημιουργία του Κέντρου «Το Σπίτι της Μέρμινας» στο οποίο παρέχεται ψυχολογική υποστήριξη και φροντίδα σε παιδιά, εφήβους και τις οικογένειές τους που αντιμετωπίζουν μια σοβαρή απώλεια.

#### **Έτος 2006**

- ✦ Συγκέντρωση και διάθεση 39.325 βιβλίων και παιχνιδιών, σε κάθε γειτονιά της Ελλάδας σε παιδιά που έχουν ανάγκη σε συνεργασία με το Υπουργείο Υγείας & Κοινωνικής Αλληλεγγύης και με την συμβολή του Σώματος των Ελληνικών Προσκόπων.

---

<sup>60</sup> Διαθέσιμο σε: <http://www.goodysnet.com/gr/argoodaki/deltia-tupou/>



- ◆ Δημιουργία της «Ομάδας Πρόληψης και Δράσης» για την διάγνωση, πρόληψη και υποστήριξη παιδιών σε επιλεγμένα ιδρύματα της ελληνικής περιφέρειας, όπως είναι ο Βόλος, τα Χανιά, η Ξάνθη, η Κατερίνη, η Κεφαλονιά, η Κάλυμνος, η Χίος, το Αγρίνιο και η Μυτιλήνη.

### **Έτος 2007**

- ◆ Εγκαίνια της Έκθεσης Ζωγραφικής «BABY WORLD for ArGOODaki», της Σοφία Γαϊτάνη, αφιερωμένη στο κοινωνικό πρόγραμμα «ArGOODaki», με απώτερο σκοπό την ανακατασκευή των πέντε (5) Παιδικών Σταθμών του Ιδρύματος «Η ΠΑΙΔΙΚΗ ΣΤΕΓΗ» που φιλοξενεί παιδιά ηλικίας τεσσάρων (4) μηνών έως και πέντε (5) ετών.

### **Έτος 2008**

- ◆ Το «ArGOODaki» σε συνεργασία με το «Χαμόγελο του Παιδιού» ξεκινά την κατασκευή ενός σπιτιού στο Μοσχάτο Αττικής για τα παιδιά με προβληματικό οικογενειακό περιβάλλον, το οποίο θα αποτελέσει το σπιτικό τους και θα στεγάσει τα όνειρα τους για μια καλύτερη ζωή, μέχρι και την ενηλικίωση τους.

### **Έτος 2009**

- ◆ Εκστρατεία συλλογής περισσευόμενων βιβλίων, σχολικών ειδών και παιχνιδιών για τα παιδιά που το έχουν ανάγκη, σε συνεργασία με το «Χαμόγελο του Παιδιού» και τη διάθεση τους σε ιδρύματα φιλοξενίας μικρών παιδιών σε ολόκληρη την Ελλάδα, από 10 έως 26 Απριλίου.
- ◆ Το «ArGOODaki», σε συνεργασία με το Σύλλογο Φίλων Παιδιών με Καρκίνο «ΕΛΠΙΔΑ» εξόπλισε πλήρως τέσσερις (4) μονάδες ημερήσιας νοσηλείας του Πρώτου Παιδιατρικού Ογκολογικού Νοσοκομείου και την συμβολή του γνωστού Έλληνα καλλιτέχνη Σάκη Ρουβά Πρέσβη Καλής Θελήσεως του Συλλόγου Φίλων Παιδιών με Καρκίνο «ΕΛΠΙΔΑ».

### Έτος 2010

- Το «ArGOODaki», σε συνεργασία με τον Σάκη Ρουβά, διοργάνωσε καμπάνια προώθησης T-Shirt υπογεγραμμένα από τον ίδιο τον καλλιτέχνη, τα οποία το κοινό προμηθεύτηκαν από τα εστιατόρια της Goody's, με κάθε γεύμα, με σκοπό την ανέγερση σχολείου για το Σύλλογο Φίλων Παιδιών με Καρκίνο «ΕΛΠΙΔΑ» και πέντε (5) χώρων δημιουργικής απασχόλησης στον πρότυπο ξενώνα του Συλλόγου.
- Ολοκλήρωση του νέου σπιτιού φιλοξενίας του «Χαμόγελου του Παιδιού» στο Μοσχάτο Αττικής, στο οποίο θα φιλοξενηθούν εικοσιπέντε (25) παιδιά με προβληματικό οικογενειακό περιβάλλον.

### Έτος 2011

- Εκστρατεία αγάπης από το «ArGOODaki», προσφοράς κάλυψης αναγκών σίτισης χιλίων (1000) απόρων παιδιών κάθε μέρα, για ένα ολόκληρο χρόνο. Τα προϊόντα τροφίμων της VIVARTIA ενώνονται με το Κοινωνικό Πρόγραμμα «ArGOODaki» για να παρέχουν τα αναγκαία είδη τροφίμων στα παιδιά των «Παιδικά Χωριά SOS Ελλάδας», «Οι Φίλοι του Παιδιού» και το «Χατζηκυριάκειο Ίδρυμα Παιδικής Προστασίας».

## **4.3 Η Απουσία της ΕΚΕ από τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις**

Στην Ελλάδα, το ζήτημα της ενσωμάτωσης πρακτικών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης από τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που αποτελούν τον κορμό της οικονομικής ζωής της χώρας, αναδεικνύεται ως ζήτημα κύριας σημασίας για το οποίο πολύ λίγα έχουν συζητηθεί. Ο κ. Γιάννης Δραπανιώτης, γενικός διευθυντής του Συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχάνων, επισημαίνει ότι *«οι πρακτικές και τα εργαλεία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ενσωματώνονται ευκολότερα από τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν την οργανωτική ικανότητα και δυνατότητα να διαχειρίζονται θέματα που άπτονται της ΕΚΕ, διαθέτουν ευρύτερο δημόσιο προφίλ, που δημιουργεί μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην κοινή γνώμη σχετικά με τις δραστηριότητές τους, ενώ παράλληλα έχουν ευρύτερες επαφές και προσβάσεις.*

*Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις είναι περισσότερο ευάλωτες και συνήθως το προσωπικό τους είναι περιορισμένο. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη των επιχειρήσεων απαιτεί βραχυπρόθεσμο κόστος το οποίο αποτελεί δυσβάσταχτο ίσως και όριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις αλλά προσφέρει μακροπρόθεσμα οφέλη»<sup>61</sup>.*

Τέτοια μακροπρόθεσμα οφέλη είναι αυτά που αναφέρονται παρακάτω:<sup>62</sup>

- Πολύτιμη Δικτύωση και Σύνθεση με άλλες τοπικές Επιχειρήσεις.
- Αυξημένη Πελατειακή Αναγνώριση και Εκτίμηση.
- Υψηλή Εταιρική Φήμη.
- Βελτιωμένη Ικανότητα Πρόσληψης και Διατήρησης Προσωπικού.

Οι περισσότερες από τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη χώρα μας βρίσκονταν ανέκαθεν πολύ κοντά στην Κοινότητα τους και στον κόσμο που της στηρίζει και τις περιβάλλει και επεδίωκαν να είναι «Καλοί Εταιρική Πολίτες» πράττοντας «το καλύτερο», προσφέροντας καλές υπηρεσίες στο πελατειακό κοινό, διατηρώντας σε υψηλά επίπεδα το ηθικό τους προσωπικού τους κλπ.-πράξεις που βοηθούν από επιχειρηματική άποψη τόσο τις ίδιες τις επιχειρήσεις όσο και το κοινωνικό σύνολο που τις περιβάλλει. Οι απαιτήσεις όμως της Αγοράς εξελίχθηκαν και εμφανίζονται καθημερινά επιπρόσθετα κίνητρα για την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα και την υιοθέτηση πρακτικών της ΕΚΕ, όπως για παράδειγμα είναι:<sup>63</sup>

- ◆ Η απαίτηση των πελατών για έναν αξιόπιστο προμηθευτή με καλή φήμη προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας.
- ◆ Η αναζήτηση των προμηθευτών για πελάτες που θα ξαναγοράσουν από αυτούς και θα τακτοποιούν τις πληρωμές τους εγκαίρως.
- ◆ Η πίεση από την κοινότητα που θέλει να είναι βέβαιη ότι η κάθε επιχείρηση λειτουργεί με σκοπό Κοινωνικά και Περιβαλλοντικά Υπεύθυνο.

---

<sup>61</sup>Οπ.π Νέλλη Καψή, *Κοινωνική Ευθύνη*, Οικονομική Επιθεώρηση, 07/2005, τεύχος 816 σελ.520.

<sup>62</sup>Βλ. Γ. Γαλάνης, *Η Εικόνα των Επιχειρήσεων και η Σχέση της με την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης*, 06/2007, διαθέσιμο σε:

[http://62.103.39.56:8080/ketakemak\\_images/VasikesennoiesmanagmentgiatisMME\\_F31133.pdf](http://62.103.39.56:8080/ketakemak_images/VasikesennoiesmanagmentgiatisMME_F31133.pdf)

<sup>63</sup>Οπ.π Γ. Γαλάνης, *Η Εικόνα των Επιχειρήσεων και η Σχέση της με την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης*, 06/2007, διαθέσιμο σε:

[http://62.103.39.56:8080/ketakemak\\_images/VasikesennoiesmanagmentgiatisMME\\_F31133.pdf](http://62.103.39.56:8080/ketakemak_images/VasikesennoiesmanagmentgiatisMME_F31133.pdf)

- ◆ Η πίεση από τους εργαζόμενους της μικρομεσαίας επιχείρησης, που θέλουν να εργάζονται σε μια επιχείρηση για την οποία να είναι υπερήφανοι και η οποία αναγνωρίζει τη συνεισφορά τους.

Προκειμένου οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές, πρέπει να προσαρμόζονται στις νέες απαιτήσεις της Αγοράς και της Κοινωνίας στην οποία εκείνες λειτουργούν. Οι περισσότερες από αυτές, αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας τους και οφείλουν να έχουν ενεργή συμμετοχή-εμπλοκή σε τοπικά σχέδια και δραστηριότητες.

#### **4.4 Προτάσεις για την ενίσχυση της ΕΚΕ**

Οποιαδήποτε πρόταση για την ανάληψη πρωτοβουλιών για την ενίσχυση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε εθνικό επίπεδο θα πρέπει αρχικά να λάβει σοβαρά υπ' όψιν της τα χαρακτηριστικά του πεδίου αναφοράς της ΕΚΕ στον Ελλαδικό χώρο. Πάρα το γεγονός ύπαρξης διαφορετικών απόψεων για την δράση της ΕΚΕ που διαφοροποιούν την συμμόρφωση αυτής, με την αποτελεσματική εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας, οφείλουμε να επισημάνουμε ότι η ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο της έννοιας της ΕΚΕ δεν μπορεί και δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να θεωρείται ότι υποκαθιστά το ρόλο του Κράτους και των αρμοδίων φορέων. Θέματα όπως η προστασία του περιβάλλοντος και του καταναλωτή ανήκουν κατ' εξοχήν στη νομοθετική και ελεγκτική αρμοδιότητα του Κράτους και η όλη συζήτηση για την ΕΚΕ γίνεται με σκοπό την σύγχυση ρόλων με αρνητικές συνέπειες.

Η Κοινωνική Ευθύνη των καταναλωτών αποτελεί, υπό μία έννοια, την άλλη όψη του νομίσματος της Κοινωνικής Ευθύνης των Επιχειρήσεων. Η Οικονομική Κοινωνική Επιτροπή έχει την ευκαιρία να αναφερθεί στο ζήτημα αυτό και φρόντισε να τονιστεί η ανάγκη ενίσχυσης του διαλόγου σε κάθε επίπεδο, τοπικό και διεπιχειρησιακό. Η ανάπτυξη κατάλληλης παιδείας για τον σκοπό αυτό έχει αναφερθεί από την Οικονομική Κοινωνική Επιτροπή (ΟΚΕ) και στο παρελθόν ως σημαντική προϋπόθεση για τον σκοπό αυτό. Οι τοπικές κοινωνίες, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο δεν είναι συνηθισμένες στο διάλογο για τοπικά

ζητήματα, τα οποία τις περισσότερες φορές εξετάζονται αποσπασματικά και κατά περίπτωση για να αντιμετωπιστούν ως μεμονωμένα ζητήματα.

Σημαντικό επίσης είναι να σημειωθεί ότι και σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη συνεργασία και την συνεργία των ενδιαφερόμενων μερών της κάθε επιχείρησης, δεδομένου ότι η αποτελεσματική δράση της, στην αντιμετώπιση θεμάτων ΕΚΕ είναι δυνατή περισσότερο μέσω συνεργασιών και λιγότερο με αποσπασματικές και μεμονωμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη της συμμετοχής και της συνεργασίας σε κάθε επίπεδο, θα πρέπει να θεωρηθεί σημαντική προϋπόθεση για την προώθηση της ΕΚΕ.

Τέλος μετά από όλα όσα αναφέραμε και έχοντας πάντα υπ' όψιν μας ότι η ΕΚΕ είναι εθελοντική και κατά συνέπεια τα προτεινόμενα μέτρα που θα πρέπει να γίνουν σε συνεννόηση και με τη συμφωνία των επιχειρήσεων στις οποίες αφορούν, η ΟΚΕ προτείνει τα ακόλουθα για την ενίσχυση της ΕΚΕ:<sup>64</sup>

- Θα πρέπει να αρθούν τα υφιστάμενα αντι-κίνητρα στην άσκηση πολιτικών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Τα αντι-κίνητρα αυτά αφορούν τόσο στη νομοθεσία όσο και την πρακτική της δημόσιας διοίκησης, κεντρικής και περιφερειακής. Στο νομοθετικό επίπεδο, είναι παραδείγματος χάρι γνωστό ότι η φορολογική νομοθεσία δημιουργεί διαδικασίες και επιβαρύνει οικονομικά τις δωρεές. Φυσικά η πρόταση αυτή δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να υπάρχουν μηχανισμοί ελέγχου του εάν οι δωρεές και οι άλλες εκδηλώσεις κοινωνικής προσφοράς δεν υποκρύπτουν στην πραγματικότητα μεθοδεύσεις φοροδιαφυγής αλλά το υφιστάμενο καθεστώς και μειώνει το όφελος για τους αποδέκτες και δεν είναι σε θέση να εντοπίσει πρακτικά τους σχετικούς μηχανισμούς φοροδιαφυγής. Σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής, τα πράγματα είναι πιο προβληματικά. Κρίσιμες για το θέμα της ΕΚΕ δημοσιεύσεις υπηρεσίες δεν διαθέτουν την αναγκαία εξοικείωση με σχετικές πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις. Παράλληλα και οι δήμοι θα πρέπει να διευκολύνουν τις επιχειρήσεις στην υλοποίηση τέτοιων μέτρων.
- Θα πρέπει να καλλιεργηθεί το πνεύμα της ΕΚΕ στα υποψήφια επιχειρηματικά στελέχη. Οι Οικονομικές και Διοικητικές Σχολές θα πρέπει να περιλαμβάνουν το σχετικό μάθημα ως υποχρεωτικό στα ακαδημαϊκά τους προγράμματα ενώ και οι ίδιες οι μεγάλες επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν το πνεύμα αυτό με εκπαίδευση των στελεχών τους σε ενδο-επιχειρησιακό επίπεδο.

---

<sup>64</sup>Βλ. *Γνώμη της Οικονομικής Κοινωνικής Επιτροπής για την ΕΚΕ*, διαθέσιμο σε: [http://www.csrhellas.org/csr\\_last2/portal/gr/bibliothiki/61oz\\_2007110161/5.php3](http://www.csrhellas.org/csr_last2/portal/gr/bibliothiki/61oz_2007110161/5.php3)

- Οι επιχειρήσεις όμως στη χώρα μας και συγκεκριμένα η Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, δεν διοικούνται συνήθως από επαγγελματικά στελέχη αλλά από αυτοδίδακτους επιχειρηματίες. Για το λόγο αυτό δεν αρκεί η ακαδημαϊκή εκπαίδευση αλλά θα πρέπει να υπάρξουν προγράμματα ενημέρωσης, ευαισθητοποίησης, εκπαίδευσης και προσαρμογής στις επιταγές της ΕΚΕ. Πολλές φορές η έλλειψη της ΕΚΕ οφείλεται σε λανθασμένη αντίληψη του επιχειρηματία για το πιο είναι το μεσοπρόθεσμο συμφέρον και όχι σε μία αντικειμενική αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της αντίθετης με την ΕΚΕ πολιτικής που τυχόν ακολουθεί. Και βέβαια, το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη αυτής της ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης, οφείλει και θα πρέπει να γίνεται από το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας, το οποίο θα πρέπει να δώσει αυξημένη έμφαση στην ανάπτυξη της εξατομίκευσης αλλά και της συλλογικής ευθύνης των πολιτών απέναντι στην κοινωνία, τη φύση, την πολιτιστική κληρονομιά της χώρας μας, αλλά και στο παραγωγικό μέλλον της.
- Επίσης 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 να αποβεί επωφελής για τις επιχειρήσεις. Σε αυτό μπορούν και πρέπει να συμβάλλουν και οι συλλογικοί φορείς της Ελληνικής Κοινωνίας.
- Η προσέγγιση της ΕΚΕ σε επίπεδο εφαρμοστέων μέτρων και πολιτικών πρέπει να διαφοροποιείται και να εξειδικεύεται ανά τομέα και ανά επιχείρηση. Η πολιτική στην ΕΚΕ για παράδειγμα όσο αφορά τις τράπεζες δεν μπορεί να έχει το ίδιο περιεχόμενο με την αντίστοιχη πολιτική στη βιομηχανία ή τον τουρισμό. Σε μία προσπάθεια διατύπωσης τομεακών προσεγγίσεων της ΕΚΕ.
- Στην Ελλάδα, ιδιαίτερη σημασία έχει η ΕΚΕ στον κατασκευαστικό κλάδο, δεδομένης της μεγάλης κατασκευαστικής δραστηριότητας στον τομέα τόσο των δημοσίων όσο και των ιδιωτικών έργων και τη συμβολή που αυτή έχει για την αναπτυξιακή προσπάθεια της χώρας. Φυσικά η ΕΚΕ παρουσιάζει ιδιαίτερες στον τομέα των δημοσίων έργων όπου ο ανταγωνισμός για την ανάληψη ενός έργου περιορίζει τα περιθώρια για πρωτοβουλίες ανάπτυξης της ΕΚΕ στον τομέα αυτό θα είναι ιδιαίτερα σημαντική και θα πρέπει όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς να συστηματοποιήσουν και να διευρύνουν τις πρωτοβουλίες που σήμερα υπάρχουν. Προς την κατεύθυνση αυτή, η

Πολιτεία θα πρέπει να εξετάσει και το σύστημα ανάληψης δημοσίων έργων από την παράμετρο της ενθάρρυνσης της ΕΚΕ από μέρους των τεχνικών εταιριών.



\*Πηγή εικόνας: <http://franchising.pblogs.gr/>

## ΣΥΝΟΨΗ

Έπειτα από την μελέτη των εννοιών της Εταιρικής Διακυβέρνησης και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και των μοντέλων που αυτές εμφανίζονται στον επιχειρησιακό χώρο, όπου αναφέρονται στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, οδηγούμαστε στην εμβάθυνση της Εταιρικής Διακυβέρνησης στον Ελλαδικό χώρο, στο περιεχόμενο και της αδυναμίες της. Πιο συγκεκριμένα στο δεύτερο κεφάλαιο μελετώνται το διοικητικό συμβούλιο, η ελεγκτική επιτροπή, η διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου, η οργανωτική δομή, επιτροπές όπως αυτή των αμοιβών και της ΕΚΕ, η πολιτική γνωστοποίησης, η διαχείριση χρηματοοικονομικών κινδύνων, καθώς επίσης και οι αδυναμίες και οι παραβλέψεις των νομοθετικών διατάξεων και η παρουσία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στις ελληνικές επιχειρήσεις και τον δημόσιο τομέα. Η εμβάθυνση στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, οι λόγοι ανάπτυξής της, τα χαρακτηριστικά, οι τομείς δράσης της, τα εργαλεία, τα οφέλη και τα κόστη της, ακολουθεί στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας μαζί με τις απαιτήσεις της ΕΚΕ και την στρατηγική της μορφή. Βέβαια εξετάζονται και η σχέση της ΕΚΕ με άλλες έννοιες, όπως αυτή, της βιώσιμης ανάπτυξης, της περιβαλλοντικής ηθικής και ευθύνης, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, αλλά και τη σχέση της ΕΚΕ με το αντικείμενο σπουδών του τμήματος της σχολής μας, με την λογιστική. Τέλος στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο κρίνεται απαραίτητη η αναφορά της δράσης της Εταιρικής Κοινωνικής ευθύνης στη χώρα μας, με παραδείγματα καλών πρακτικών, που πρέπει να είναι παραδείγματα προς μίμηση, καθώς επίσης και η αναφορά της απουσίας της ΕΚΕ από των πυλώνα των ελληνικών επιχειρήσεων, τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, κλίνοντας με προτάσεις για την ενίσχυση της ΕΚΕ στην χώρα μας. Σημαντικό είναι ότι μετά από την ολόκληρωση της παρούσας εργασίας, όλοι πρέπει να αφουγκραστούμε και να κατανοήσουμε την αναγκαιότητα της ύπαρξης-τήρησης των προγραμμάτων ΕΚΕ στην καθημερινότητα, τόσο του επιχειρηματικού χώρου, όσο και του απλού πολίτη. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι υπόθεση όλων μας, είναι φιλοσοφία και όχι φιλανθρωπία, πρέπει να αποτελέσει «πράξη του σήμερα» και «κληρονομιά του αυριο» προς τις επόμενες γενιές. Για να υπάρξει το «αυριο» κάνε την πράξη «σήμερα», βαλέ προγράμματα της ΕΚΕ στην ζωή, όχι μόνο για τον εαυτό σου, αλλά και για όλα εκείνα που σε περιβάλλουν και γεμίζουν την ζωή σου, δίνοντας της νόημα.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γ. Παπατριανταφύλλου, **Εταιρική Εικόνα**, εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2010.
- Αντρέας Μ. Ρεβάνογλου, Ιωάννης Δ. Γεωργόπουλος, **Λογιστική Εταιριών, Ίδρυση-Λειτουργία-Μετατροπές-Συγχωνεύσεις-Λύση-Εκκαθάριση**, εκδ. INTERBOOKS, Αθήνα, 2006.
- Γιάννης Κ. Χολέβας, **Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Θεωρία και Πράξη Management**, εκδ. Σπμίλιος «το οικονομικό», Αθήνα 2003.
- Ι. Ζήσης, **Πράσινο Επιχειρήν**, διαθέσιμο σε:  
[http://books.google.gr/books?id=nJ2-Jn7znhIC&printsec=frontcover&dq=%CF%80%CF%81%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%BD%CE%BF+%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%B9%CE%BD&hl=el&ei=34o5TrOCL8TRsga8w-AF&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.gr/books?id=nJ2-Jn7znhIC&printsec=frontcover&dq=%CF%80%CF%81%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%BD%CE%BF+%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%B9%CE%BD&hl=el&ei=34o5TrOCL8TRsga8w-AF&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, **Πράσινο Βιβλίο-Προώθηση ενός πλαισίου για την ΕΚΕ**, EU 2001.
- Prof. Chistos Fragos, **Quantitative and Qualitative Methodologies in the Economic and Administrative**, Χρήστος Φράγκος, 25-27 Μαΐου, Αθήνα 2010.
- **Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης ΜΟΤΟΛ ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ)**, Μάρτιος 2011.
- **Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης Σ.Ε.Β.**, Ιανουάριος 2011.
- Ν. Αναλυτής, «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και ΜΜΕ», **Καθημερινή**, 16/11/2003.
- Ν. Αναλυτής, «Σύγχρονη αντίληψη για μελλοντική ανάπτυξη», **Επιλογή**, 01/2004, τευχος 6.
- Νέλη Καψή, «Κοινωνική Ευθύνη», **Οικονομική Βιομηχανική Επιθεώρηση**, 07/2005, τεύχος 816.
- Νέλη Καψή, «Το κοινωνικό πρόσωπο των επιχειρήσεων», **Οικονομική Βιομηχανική Επιθεώρηση**, 07/2006, τεύχος 829.
- Ελευθερία Πάντζιου, «Η συνεισφορά των επιχειρήσεων στην βιώσιμη ανάπτυξη», **Επιλογή**, Δεκέμβριος-Ιανουάριος 2003-2004, τεύχος 415.

- Ν. Αναλυτής « Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως Εργαλείο Στρατηγικής για τις Επιχειρήσεις και την Κοινωνία», 12/2010 διαθέσιμο σε:  
[http://www.csrhellas.org/portal/images/stories/ARTICLES/na\\_2010\\_12\\_eleftherotypia.pdf](http://www.csrhellas.org/portal/images/stories/ARTICLES/na_2010_12_eleftherotypia.pdf)
- Θ. Ανδρουτσόπουλος, «Η ΕΚΕ ως Εργαλείο Μάρκετινγκ», διαθέσιμο σε:  
<http://www.hrima.gr/article.asp?view=413&ref=407>
- Γ. Γαλάνη, «Η Εικόνα των Επιχειρήσεων και η Σχέση της με την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης», 06/2007, διαθέσιμο σε:  
[http://62.103.39.56:8080/ketakemak\\_images/VasikesennoiesmanagmentgiatisMME\\_F3\\_1133.pdf](http://62.103.39.56:8080/ketakemak_images/VasikesennoiesmanagmentgiatisMME_F3_1133.pdf)
- Ι. Ζήσης, «Η Διαχείριση της Περιβαλλοντικής Ηθικής στον Πολιτισμό», 12/01/2011, διαθέσιμο σε:  
[http://www.endiaferomai.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=280:2011-10-11-06-33-55&catid=51:articles-e&Itemid=105](http://www.endiaferomai.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=280:2011-10-11-06-33-55&catid=51:articles-e&Itemid=105)
- Κ. Ζοπουνίδη & Β. Μπάλα, «4 Μοντέλα Διαχείρισης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης», 06/2010, διαθέσιμο σε:  
[http://www.epistimonikomarketing.gr/article\\_show.php?article\\_id=4492](http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=4492)
- Σοφία Κουνελάκη Εφραιμόγλου, «Υπάρχει σαφής ανάγκη η Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα να εναρμονιστεί με τις σύγχρονες συνθήκες», 02/2001, διαθέσιμο σε:  
[http://www.epistimonikomarketing.gr/article\\_show.php?article\\_id=5105](http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=5105)
- Ανδρέας Γ. Κουτούπης, «Εταιρική Διακυβέρνηση Made in Greece», 28/03/2011 διαθέσιμο σε:  
<http://www.euro2day.gr/specials/opinions/132/articles/632435/Article.aspx>
- Γιώτα Πάστρα, «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Λογιστική», 09/2010, διαθέσιμο σε:  
[http://www.alba.edu.gr/faculty/Documents/PressClippings/CFO%20AGENDA\\_PAST\\_RA.pdf](http://www.alba.edu.gr/faculty/Documents/PressClippings/CFO%20AGENDA_PAST_RA.pdf)
- Δ. Πιέρτης, «Φουντώνει ο ανταγωνισμός στην ασφάλιση Περιβαλλοντικής Ευθύνης», 03/03/2010, διαθέσιμο σε:  
<http://pietris.wordpress.com/2010/03/04/antagwnismos-sthn-asfalish-perivallontikhs-eydynhs/>
- «Γνώμη της Οικονομικής Επιτροπής για την ΕΚΕ», διαθέσιμο σε:  
[http://www.csrhellas.org/csr\\_last2/portal/gr/bibliothiki/61oz\\_2007110161/5.php3](http://www.csrhellas.org/csr_last2/portal/gr/bibliothiki/61oz_2007110161/5.php3)

- «Στιγμές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης», διαθέσιμο σε:

[http://www.epistimonikomarketing.gr/article\\_show.php?article\\_id=1336](http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=1336)

**Διαδουκτυακοί Ιστότοποι:**

<http://www.actionprgroup.com/964.html>

<http://www.capital.gr/Articles.asp?id=1148366>

[www.csrhellas.gr](http://www.csrhellas.gr)

<http://www.csrhellas.org/portal/portal.php?&lang=>

[http://www.csrhellas.org/portal/index.php?option=ozo\\_content&perform=view&id=1203&Itemid=191&lang=](http://www.csrhellas.org/portal/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=1203&Itemid=191&lang=)

[http://www.epistimonikomarketing.gr/article\\_show.php?article\\_id=4492](http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=4492)

[http://www.epistimonikomarketing.gr/article\\_show.php?article\\_id=2412](http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=2412)

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_and\\_work\\_organisation/n26034\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26034_el.htm)

<http://www.goodynet.com/gr/argoodaki/deltia-tupou/>

[http://www.helex.gr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=66&Itemid=159](http://www.helex.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=159)

<http://www.metka.gr/default.asp?siteID=2&pageID=52&langID=1>

<http://www.metka.gr/default.asp?siteID=2&pageID=53&langID=1>

[http://www.moh.gr/downloads/pdf/Corporate%20Governance%20Code%20\(Gr\).](http://www.moh.gr/downloads/pdf/Corporate%20Governance%20Code%20(Gr).)

[http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp\\_governance/epitropi\\_cor\\_gov/default.aspx](http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp_governance/epitropi_cor_gov/default.aspx)

[http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp\\_governance/financial\\_risk/default.aspx](http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp_governance/financial_risk/default.aspx)

[http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp\\_governance/insiders\\_list/default.aspx](http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp_governance/insiders_list/default.aspx)

[http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp\\_governance/remuneration\\_committee/default.aspx](http://www.mytilineos.gr/site/el-GR/home/irsite/corp_governance/remuneration_committee/default.aspx)

[http://www.nireus.com/107\\_1/diafaneia-kai-epikoinonia](http://www.nireus.com/107_1/diafaneia-kai-epikoinonia)

[http://www.nireus.com/66\\_1/dioikhtiko-sumvoulia](http://www.nireus.com/66_1/dioikhtiko-sumvoulia)

[http://www.nireus.com/68\\_1/organotikh-domh](http://www.nireus.com/68_1/organotikh-domh)

<http://www.titan.gr/el/corporate-social-responsibility/csr-and-sustainable-development-at-titan/history/>