

*Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & Η
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΟΠΑΠ Α.Ε.*

του Καραγιάννη Ε. Αθανασίου

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται
στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος
«Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος
Οργάνωσης και Διαχείρισης του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων»

Σπάρτη
2016

Εγκεκριμένο από το καθηγητικό σώμα:

1^{ος} Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής Τ.Ο.Δ.Α.

2^{ος} Επιβλέπων: Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής Τ.Ο.Δ.Α.

3^{ος} Επιβλέπων: Μάριος Παπαλουκάς, Αν. Καθηγητής Τ.Ο.Δ.Α.



Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Σχολή Επιστημών Ανθρώπινης κίνησης & Ποιότητας Ζωής - Τμήμα Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στην Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων

Copyright © Καραγιάννης Αθανάσιος, 2016

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ' ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερευνηθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Καραγιάννης Ε. Αθανάσιος: Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας & η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – Η περίπτωση της ΟΠΑΠ Α.Ε.
(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Σκοπός της εργασίας αυτής ήταν να προσεγγίσει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.). Αρχικά, αναφέρθηκε ο ορισμός της Ε.Κ.Ε., ο ρόλος και οι κατηγορίες της. Εν συνεχεία αναπτύχθηκε η έννοια και η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. και ακολούθησε η μελέτη περίπτωσης της ΟΠΑΠ Α.Ε. Είναι γνωστό πως η ΟΠΑΠ Α.Ε. είναι πρωτοπόρος στον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο και εφαρμόζει με μεγάλη επιτυχία τις νέες στρατηγικές, που είναι απαραίτητες για την επιβίωσή της. Προβάλλει με ιδανικό τρόπο την Ε.Κ.Ε., καθώς απευθύνεται σε διαφορετικούς τομείς. Πραγματοποιεί δράσεις που σχετίζονται με το κοινωνικό σύνολο, τον πολιτισμό, το περιβάλλον, την παιδεία – εκπαίδευση, τον αθλητισμό και την υγεία. Στόχος της εργασίας ήταν να διερευνήσει το πώς επηρεάζει η Ε.Κ.Ε. την εικόνα μίας επιχείρησης, ποιες στρατηγικές προώθησης χρησιμοποιούνται, ώστε να ευαισθητοποιήσει το κοινό στο οποίο απευθύνεται και να έχει η εταιρία τις επιθυμητές πωλήσεις. Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό ότι απαιτείται ο συνδυασμός της Ε.Κ.Ε. με τη Δ.Ο.Π. για να επιβιώσει μία εταιρία. Αυτό σημαίνει πως υπάρχει αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση μεταξύ της εταιρίας και της κοινωνίας. Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί μια βιβλιογραφική ανασκόπηση, βασισμένη σε μελέτες, άρθρα, δελτία τύπου, προτάσεις και βιβλία που σχετίζονται με την Ε.Κ.Ε., τη Δ.Ο.Π. και την ΟΠΑΠ Α.Ε. Ο χώρος της Ε.Κ.Ε. παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον στις μέρες μας, καθώς έχει κοινωνικό χαρακτήρα και σχετίζεται άμεσα με τη βελτίωση της κοινωνίας στην εποχή της κρίσης.

Λέξεις κλειδιά: *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ΟΠΑΠ Α.Ε.*



Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Σχολή Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης & Ποιότητας Ζωής - Τμήμα Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στην Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων

ABSTRACT

Karagiannis E. Athanasios: The Application of Principles from Total Quality Management & Corporate Social Responsibility– In the case of OPAP S.A.

(With the supervision of Dr. Thanos Kriemadis, Professor)

The purpose of this study was to approach administrative management from Total Quality Management (TQM) and Corporate Social Responsibility (CSR). Initially we touched upon the definition CSR, what its role is and its departments. Next the meaning and the method in which TQM is applied was further developed. Finally a study of OPAP S.A. followed. It's a known fact that OPAP S.A. is a pioneer in the Greek Business World and that it implements with great success new strategies which are necessary for its survival. It showcases ideally the CSR since it addressed many fields. It carries out many activities associated with the social scheme of society, culture, the environment, education and training and lastly sports and health. The main objectives of this assignment was to investigate how CSR affects the image of a company, and which promotional strategies are used to sensitize target groups which it is aiming toward so that the company achieves its desired sales. It becomes obvious that a combination of both the CSR and TQM are required for a company to function optimally. As a result interaction and interdependence exists between a company and society. This particular study includes a literature review based on studies, articles, newspaper clippings and bulletins as well as proposals and books with correlation to the CSR, TQM and OPAP S.A. The domain of the CSR is of strong interest in our times due to its social nature and is directly related to immediate improvements in society in this critical time of crisis.

Keywords: *Corporate Social Responsibility, Total Quality Management, OPAP S.A.*



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία, ολοκληρώνει έναν μεγάλο κύκλο κόπων, μελέτης και γνώσης. Πολλοί άνθρωποι και συγκυρίες βοήθησαν για να πραγματοποιηθεί όλη αυτή η πορεία και για αυτό θα ήθελα να τους ευχαριστήσω. Ευχαριστώ λοιπόν, όλους τους καθηγητές μου, οι οποίοι συνέβαλαν στο άνοιγμα των οριζόντων μου, ευχαριστώ τους γονείς μου για τις αξίες και τα ιδανικά με τα οποία με γαλούχησαν και φυσικά για την υποστήριξή τους. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον Θεό για τη δύναμη και την υπομονή που μου έδωσε όλα αυτά τα χρόνια, για να μπορέσω να ανταπεξέλθω στην πίεση και στις δυσκολίες που αντιμετώπισα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον καθηγητή μου κ. Κριεμάδη Θάνο επιβλέποντα καθηγητή μου. Η γνώση, η καθοδήγηση, αλλά και η έμπνευση που μου παρείχε, ήταν ένας φάρος για εμένα καθ' όλη τη διάρκεια αυτού του ταξιδιού.



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ii
ABSTRACT	iii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iv
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	v
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
Διατύπωση του προβλήματος.....	1
Σκοπός της έρευνας.....	1
Σημασία της έρευνας	2
Ερευνητικές υποθέσεις	2
Λειτουργικοί ορισμοί	2
Προϋποθέσεις & Περιορισμοί.....	3
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	4
Εισαγωγή	4
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (Ε.Κ.Ε.).....	6
Η έννοια της Ε.Κ.Ε.....	6
Ορισμός της Ε.Κ.Ε.....	7
Ε.Κ.Ε.- Η Εσωτερική Διάσταση	8
Ε.Κ.Ε. - Η Εξωτερική Διάσταση	11
Οι κατηγορίες της Ε.Κ.Ε.....	13
Κατηγορίες επιχειρήσεων & Ε.Κ.Ε.....	18
Ο ρόλος της Ε.Κ.Ε. στην κοινωνία	19
Σημαντικότεροι σταθμοί της Ε.Κ.Ε.....	21
Το Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών για την Ε.Κ.Ε	23
Οι αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου	24
Οφέλη συμμετοχής στο Οικουμενικό Σύμφωνο	26
Η Πράσινη Βίβλος της Ε.Ε.....	27
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.)	29
Η έννοια της Δ.Ο.Π.....	29
Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π.....	33
Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM	34
Σύστημα Πιστοποίησης ISO.....	36
Το Πρότυπο ISO 9001: 2000 & η Σειρά Προτύπων ISO 14000	37
ISO 14001 : 2004	39



Σύγκριση μεταξύ των προτύπων ISO & του μοντέλου EFQM	40
Το πρότυπο S.A. 8000.....	42
Βασικά Στοιχεία του Προτύπου S.A. 8000	43
Οφέλη από την εφαρμογή του Προτύπου S.A. 8000.....	44
Αναθεώρηση του Προτύπου S.A. 8000 & Έκδοση 2007	44
SAI & Πρότυπο S.A. 8000.....	47
Προγράμματα της SAI για την ανάπτυξη της Κοινωνικής Υπευθυνότητας.....	48
Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΟΠΑΠ Α.Ε.	49
Η Εταιρία ΟΠΑΠ Α.Ε.	49
Σκοπός & Αποστολή της ΟΠΑΠ Α.Ε.	51
Ιστορική Αναδρομή της ΟΠΑΠ Α.Ε.	52
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	65
Ο κλάδος των τυχερών παιχνιδιών	65
Ιστορική εξέλιξη του κλάδου.....	66
Κατανομή του κλάδου.....	67
Η ελληνική αγορά.....	71
Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΟΠΑΠ Α.Ε.	72
Τομείς δραστηριότητας ΟΠΑΠ Α.Ε.....	75
Συστήματα Πιστοποίησης στην ΟΠΑΠ Α.Ε.....	84
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	87
Μέσα συλλογής δεδομένων	87
IV. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	88
Συμπεράσματα	88
Προτάσεις.....	89
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	91



I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι έννοιες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αποτελούν το αντικείμενο μελέτης της παρακάτω διπλωματικής εργασίας. Έννοιες τόσο σύγχρονες και επίκαιρες όσο αυτές της βιωσιμότητας και της καλής λειτουργίας μιας επιχείρησης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη των εταιρειών, το θέμα της ποιότητας, της ποιοτικής συμπεριφοράς και ο τρόπος σκέψης για μια εταιρία, έχει γίνει επιτακτική ανάγκη εάν αυτή η εταιρία θέλει να σέβεται και να διασφαλίζει την ύπαρξή της, την ευημερία του συνόλου και την προστασία του περιβάλλοντος, στα πλαίσια του οποίου υπάρχει και δραστηριοποιείται (Salzmann, Ionescu – Somers & Steger, 2005).

Διατύπωση του προβλήματος

Το πρόβλημα, το οποίο αντιμετωπίζεται κατά τη διαδικασία της έρευνας στο συγκεκριμένο αντικείμενο είναι ότι η μελέτη αυτή αποτελεί μια προσπάθεια προσέγγισης (σε θεωρητικό επίπεδο) των εννοιών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (στο εξής Ε.Κ.Ε.) και φιλοσοφίας της διοίκησης ολικής ποιότητας (στο εξής Δ.Ο.Π.), σε ποιο βαθμό αυτές υιοθετούνται ή ζητούνται από την περίπτωση της ΟΠΑΠ Α.Ε. γενικότερα, με ποια μέσα ασκούνται, καθώς επίσης και την προσέγγιση της πραγματικότητας στο θέμα αυτό, στο επιχειρηματικό και κοινωνικό περιβάλλον της.

Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αναδειχθεί η σημασία τόσο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης όσο και της διοίκησης ολικής ποιότητας, έτσι ώστε να γίνουν κατανοητοί οι λόγοι οι οποίοι οδήγησαν την εταιρία ΟΠΑΠ Α.Ε. στην υιοθέτηση των πρακτικών αυτών. Με τον τρόπο αυτό, γίνεται πιο ξεκάθαρη η αναγκαιότητα της ύπαρξης των δύο πρακτικών, όχι μόνο σε επίπεδο σχεδιασμού στα χαρτιά και σε πιστοποιητικά, αλλά σε έμπρακτη εφαρμογή της τακτικής και με ποικίλες αποδείξεις οι οποίες πιστοποιούν την ορθολογική ή ηθική συμπεριφορά, ταυτόχρονα με τη σωστή διαχείριση πόρων και διεργασιών, όπως αυτή επιζητείται από όλους.



Σημασία της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα θα συμβάλει στην ανάδειξη της σημαντικότητας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της ΟΠΑΠ Α.Ε. στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι πολίτες - καταναλωτές αναγνωρίζουν ότι οι επιχειρήσεις έχουν να δείξουν κοινωνικά υπεύθυνες πράξεις. Αποδέχονται επίσης ότι υπάρχουν αξιόπιστα - υπεύθυνα προϊόντα – σήματα, τα οποία εμπιστεύονται. Ωστόσο, οι κοινωνικά υπεύθυνες δράσεις των επιχειρήσεων δεν τις αναγορεύουν αυτομάτως στη συνείδηση των πολιτών - καταναλωτών ως κοινωνικά υπεύθυνους οργανισμούς. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να αναδείξει ένα εταιρικό κοινωνικό προφίλ διαφορετικό, με συνέπεια την προσέλκυση περισσότερων καταναλωτών.

Ερευνητικές υποθέσεις

Το ερευνητικό ερώτημα της μελέτης μας θα είναι το εξής: «Πως λειτουργεί η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εταιρία ΟΠΑΠ Α.Ε.;». Τελικός στόχος της έρευνας είναι να διερευνηθεί το παραπάνω ερώτημα, με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων που θα χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εν λόγω στρατηγικών.

Λειτουργικοί ορισμοί

Η χρήση λειτουργικών ορισμών θα μας βοηθήσει στην εμβάθυνση του νοήματος των ερευνηθέντων θεμάτων και την κατανοητή διατύπωσή τους :

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Ο ISO (International Standardization Organization) ορίζει την ποιότητα ως «το σύνολο των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που αναφέρονται στη δυνατότητά τους να ικανοποιούν μια εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη του πελάτη». Η καταλληλότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας για το σκοπό που προορίζεται (fitness for use) είναι ένας άλλος ορισμός κατά τον Crosby. Σε μεταγενέστερη εκδοχή του προηγούμενου ορισμού, ως ποιότητα ορίστηκε το «να ανταποκρίνεται ή ακόμη και να ξεπερνά τις προσδοκίες του πελάτη».

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Η έννοια της είναι άμεσα συνυφασμένη με την έννοια της κοινωνίας των πολιτών καθώς συντελεί στη διαμόρφωση ενός νέου προτύπου, την εταιρία – πολίτη. Επίσης, ορίζεται ως υποχρέωση της διοικητικής των



επιχειρήσεων να παίρνει αποφάσεις και να προβαίνει σε ενέργειες που σαν στόχο έχουν να προάγουν τόσο τα συμφέροντα της κοινωνίας όσο και της ίδιας της επιχείρησης. Μια επιχείρηση κοινωνικά υπεύθυνη ενσωματώνει στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και συναλλαγές της τα συμφέροντα των ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders), όπως και κοινωνικές και περιβαλλοντικές δραστηριότητες και ενέργειες (Daft, 2000).

Προϋποθέσεις & Περιορισμοί

Προϋπόθεση για την ομαλή και ολοκληρωμένη παρουσίαση του σχετικού αντικειμένου της εργασίας μας αποτελεί η ουσιαστική και ενδεδειγμένη μελέτη όλων των σχετικών άρθρων και συγγραμμάτων με πνεύμα αντικειμενικής προσέγγισης.



II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Εισαγωγή

Η συγκρότηση της κοινωνίας στηρίζεται στην αρμονικότητα των σχέσεων. Αυτό σημαίνει ότι κάθε μέλος έχει κάποια δικαιώματα, όπως της ζωής, της εργασίας, της ελευθερίας και της εξασφάλισης ίσων ευκαιριών. Καθήκον της κοινωνίας αποτελεί η κατοχύρωση και η προστασία των δικαιωμάτων κάθε μέλους.

Η επιχείρηση αποτελεί μία ξεχωριστή οντότητα και διαθέτει δική της κοινωνική παρουσία. Ο Milton Friedman (1990), διάσημος νομπελίστας οικονομολόγος, συνήθιζε να λέει : «business of business is business...» αλλά από τότε πολλά έχουν αλλάξει (Carroll, 2007; Gail & Nowak, 2006). Ενδεικτικά και μόνο ας αναφέρουμε:

Μάης 1968: οι φοιτητές στη Γαλλία και στη Γερμανία εξεγείρονται αναζητώντας ένα καλύτερο μέλλον μέσα σε μία πιο ανθρώπινη κοινωνία και γύρω από ένα περιβάλλον που δεν απειλείται με αφανισμό. 24 χρόνια μετά:

Αύγουστος 1992, Ρίο: η συνδιάσκεψη για τη γη αποτελεί ένα από τα κορυφαία σημεία γεγονότα της χρονιάς. Οι ηγέτες από όλο τον κόσμο προσπαθούν να βρουν βιώσιμη λύση στο θέμα της προστασίας του περιβάλλοντος (Παπαδημητρίου, 1992).

Ακόμη πιο πρόσφατα, είχαμε μέσα στο 2002 τα δύο μεγάλα λογιστικά σκάνδαλα στην Αμερική που έφεραν στο προσκήνιο και πάλι το μείζον θέμα της επιχειρηματικής ηθικής. Στην Ελλάδα, τέλος, έχουμε γίνει μάρτυρες τραγικών συμβάντων και ατυχημάτων, όπως αυτό της βύθισης πλοίων, αεροπλάνων και ελικόπτερων που πέφτουν λόγω αμέλειας ή ασυνειδησίας κάποιων και οι ευθύνες αναζητούνται ακόμα.

Όλα τα παραπάνω γεγονότα άμεσα ή έμμεσα σχετίζονται με την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων, οργανισμών μέχρι και κρατών, καταδεικνύοντας έτσι τη μεγάλη σημασία της.

Παράλληλα όμως με την κοινωνική ευθύνη των εταιρειών, σημαντικό ρόλο έχει και η διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων που διαθέτει στο κοινωνικό σύνολο. Η έννοια της ποιότητας δε σχετίζεται απόλυτα μόνο με τις τεχνικές προδιαγραφές και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των διεργασιών



που ακολουθούνται. Στις μέρες μας οι πολίτες – καταναλωτές την αναζητούν ή ακόμη καλύτερα την απαιτούν γενικότερα στην καθημερινή τους ζωή.

Έτσι λοιπόν, διακρίνεται μία έντονη τάση στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο απαιτεί την υιοθέτηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης υπό το πρίσμα της διοίκησης ολικής ποιότητας, σε ολόκληρο το φάσμα της παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, που πραγματοποιεί μία επιχείρηση.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η εργασία αυτή αποτελεί μια προσπάθεια προσέγγισης (σε θεωρητικό επίπεδο) των εννοιών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (στο εξής Ε.Κ.Ε.) και φιλοσοφίας της διοίκησης ολικής ποιότητας (στο εξής Δ.Ο.Π.), σε ποιο βαθμό αυτές υιοθετούνται ή ζητούνται από επιχειρήσεις, κράτος, καταναλωτές και όλους τους φορείς γενικότερα, με ποια μέσα ασκούνται, καθώς επίσης και την προσέγγιση της πραγματικότητας στο θέμα αυτό, στο Ελληνικό επιχειρηματικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Ξεκινώντας την προσέγγιση του θέματος, είναι απολύτως απαραίτητο να γίνει η εννοιολογική προσέγγιση της Ε.Κ.Ε. και της Δ.Ο.Π., έτσι ώστε να γίνει κατανοητή η σημασία τους, αλλά και οι λόγοι οι οποίοι οδήγησαν τους φορείς (επιχειρήσεις, κράτος, καταναλωτές) στην υιοθέτηση των πρακτικών αυτών. Με τον τρόπο αυτό, γίνεται πιο ξεκάθαρη και η αναγκαιότητα της ύπαρξης των δύο πρακτικών, οι οποίες πιστοποιούν την ορθολογική ή ηθική συμπεριφορά, ταυτόχρονα με τη σωστή διαχείριση πόρων και διεργασιών.

Αν και είναι δύσκολο να διαχωρίσει κανείς εάν οι ενέργειες μίας επιχείρησης αφορούν τη Δ.Ο.Π. ή είναι απόδειξη για Ε.Κ.Ε., θα πρέπει απαραίτητως να συνυπάρχουν και οι δύο.



ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (Ε.Κ.Ε.)

Η έννοια της Ε.Κ.Ε.

Αξίζει να αναφερθεί (ως στοιχείο ιστορικής αναδρομής) ότι η πρώτη έκδοση πάνω στο πεδίο της Ε.Κ.Ε. χρονολογείται από το 1953, με τις «κοινωνικές ευθύνες ενός επιχειρηματία» του Bowen. Στην εργασία εκείνη, ο Bowen ισχυρίζεται ότι η βιομηχανία έχει μία υποχρέωση, «να ακολουθεί αυτές τις πολιτικές, να παίρνει αυτές τις αποφάσεις, ή να ακολουθεί αυτές τις κατευθύνσεις δράσης που να είναι επιθυμητές στο πλαίσιο των αντικειμενικών στόχων και των αξιών της κοινωνίας».

Ο Epstein (1987) όμως, ισχυρίζεται ότι η έννοια της συγκεκριμένης δεοντολογίας των επιχειρήσεων, μπορεί να εντοπιστεί ακόμη πιο παλιά, σε αρκετούς ακαδημαϊκούς και επιχειρηματίες του 19ου αιώνα, που διακήρυτταν την πεποίθηση ότι «η ιδιωτική επιχείρηση είναι δημοσίας εμπιστοσύνης». Όπως ισχυρίζονται πολλοί, η Ε.Κ.Ε. προήλθε από την εταιρική φιλανθρωπία με στόχο την κοινωνική βελτίωση. Κάποιοι, επίσης, πιστεύουν ότι εισήχθη από τα ανώτατα στελέχη των Ηνωμένων Εθνών στη σύσκεψη του Rio De Janeiro, το 1992.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αναδεικνύεται διεθνώς αλλά και στην Ελλάδα, ως μια σημαντική πολιτική στάση. Σύμφωνα με αυτήν, οι εταιρίες εντάσσουν οικειοθελώς στις επιχειρηματικές ενέργειες και συναλλαγές τους, δραστηριότητες με ιδιάζον κοινωνικό και περιβαλλοντικό περιεχόμενο. Βασικές προτεραιότητες: η συνεισφορά προς τους εργαζομένους, τις οικογένειές τους, την τοπική κοινότητα και την ευρύτερη κοινωνία και η συμβολή τους με αυτόν τον τρόπο στην αειφόρο ανάπτυξη και πρόοδο. Πρόκειται για μια πολιτική δέσμευση που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις απέναντι στην παγκόσμια κοινωνία, στους τοπικούς και στους διεθνείς κοινωνικούς εταίρους τους (Novethic Ερευνητικό Κέντρο Γαλλίας, 2001).

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, οι ταχύτατες εξελίξεις στις τεχνολογίες της επικοινωνίας, η ενδυνάμωση του ρόλου των μη κυβερνητικών οργανισμών και παράλληλα η αποδυνάμωση του παραδοσιακού ρόλου του κράτους διαμορφώνουν το νέο κοινωνικό - πολιτικό πλαίσιο, που οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ανάληψη των ευθυνών τους απέναντι στην κοινωνία.

Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι άμεσα συνυφασμένη με την έννοια της κοινωνίας των πολιτών, καθώς συντελεί στη διαμόρφωση ενός νέου προτύπου, την εταιρία – πολίτη (Daft, 2000).



Ορισμός της Ε.Κ.Ε.

Οι περισσότεροι ορισμοί περιγράφουν την Ε.Κ.Ε. ως την έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρίες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Το να είναι κάποιος κοινωνικά υπεύθυνος δε σημαίνει ότι εκπληρώνει πλήρως τις νομικές του υποχρεώσεις, αλλά και ότι υπερβαίνει τα όρια της τήρησης του νόμου επενδύοντας περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό, στο περιβάλλον και στις σχέσεις του με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Πράσινη Βίβλος, 2001).

Η πείρα από τις επενδύσεις στις περιβαλλοντικά υπεύθυνες τεχνολογίες και επιχειρηματικές πρακτικές δείχνει ότι η υπέρβαση της τήρησης του νόμου μπορεί να συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Η υπέρβαση των ορίων των βασικών νομικών υποχρεώσεων στον κοινωνικό τομέα μπορεί επίσης να έχει άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και στην ποιότητα παραγωγής. Ανοίγει το δρόμο για τη διαχείριση της αλλαγής και το συνδυασμό της κοινωνικής ανάπτυξης με τη βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα (Roberts, 2003).

Σύμφωνα με τους Panayiotou, Aravossis και Moschou (2009), υπάρχουν τρεις (3) βασικές κατηγορίες σχετικά με την Ε.Κ.Ε. :

- Σκεπτικιστική Οπτική : Από αυτή την οπτική γωνία, η επιχείρηση διατηρεί μία επιφυλακτική στάση. Στόχος της είναι να παρέχει στους μετόχους της επιχείρησης όσο το δυνατόν περισσότερα κέρδη και θεωρεί ότι έτσι εξυπηρετεί και ένα κομμάτι της κοινωνίας.
- Ουτοπική Οπτική : Η επιχείρηση θεωρεί ότι έχει ως ηθική υποχρέωση να ωφελεί με οποιοδήποτε τρόπο μπορεί όλους τους εμπλεκόμενους της επιχείρησης και όχι μόνο τους μετόχους.
- Ρεαλιστική Οπτική : Είναι ευρέως αποδεκτή τόσο από την πλευρά των επιστημόνων, όσο και από τους επιχειρηματίες. Θεωρείται ότι η Ε.Κ.Ε. είναι η διαχείριση του αντίκτυπου της λειτουργίας μίας επιχείρησης στην κοινωνία όπου λειτουργεί και αναπτύσσεται.

Επιπρόσθετα, ο Carroll (1979, 1991) υποστηρίζει ότι η Ε.Κ.Ε. είναι μία σύνθεση που αφορά τέσσερις (4) τομείς δραστηριότητας της κοινωνίας :

- Οικονομικές Προσδοκίες : Υπάρχουν πολλά μέτωπα που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις όσον αφορά το οικονομικό τμήμα. Μία



επιχείρηση πρέπει να ανταποκριθεί στα αιτήματα των πελατών, οι οποίοι ζητούν καλής ποιότητας προϊόντα σε λογικές τιμές. Επίσης, πρέπει να υποστηρίξει τα αιτήματα των εργαζομένων για ασφαλή και δίκαια αμειβόμενη εργασία. Και οι μέτοχοι, οι οποίοι αποζητούν κέρδη από τις επενδύσεις τους. Αυτοί είναι οι λόγοι για τους οποίους δημιουργούνται οι επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Carroll, η ικανοποίηση των οικονομικών ευθυνών είναι βασική προϋπόθεση από το σύνολο των επιχειρήσεων.

- Νομικές Προσδοκίες : Οι εταιρίες θα πρέπει να συμμορφώνονται και δρουν σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο που επικρατεί στη χώρα. Ο Carroll δηλώνει ότι θα πρέπει οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις να ικανοποιούν όλες τις νομικές ευθύνες τους.
- Ηθικές Προσδοκίες : Οι εταιρίες υποχρεώνονται να πράττουν σωστά, δίκαια και εύλογα, ακόμη κι όταν δεν είναι υποχρεωμένες από το νομικό πλαίσιο. Ο Carroll τονίζει ότι οι ηθικές ευθύνες είναι εσωτερικοί κανόνες της κοινωνίας και είναι πέραν των οικονομικών και νομικών ευθυνών.
- Φιλανθρωπικές Προσδοκίες : Σύμφωνα με τον Carroll οι φιλανθρωπικές προσδοκίες είναι επιθυμητές από τις επιχειρήσεις, λόγω του ότι έχουν αντίκτυπο στην κοινωνία. Συμπεριλαμβάνουν δωρεές σε φιλανθρωπικές οργανώσεις, επενδύσεις σε υποδομές αναψυχής για τους εργαζομένους και τις οικογένειές τους, υποστήριξη τοπικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και χορηγίες αθλητικών εκδηλώσεων.

Η Ε.Κ.Ε. δεν πρέπει ωστόσο να θεωρηθεί υποκατάστατο των κανονιστικών ρυθμίσεων ή της νομοθεσίας όσον αφορά τα κοινωνικά δικαιώματα ή τα περιβαλλοντικά πρότυπα. Σε χώρες όπου δεν υπάρχουν τέτοιες ρυθμίσεις, οι προσπάθειες πρέπει να επικεντρωθούν στη θέσπιση του κατάλληλου ρυθμιστικού ή νομοθετικού πλαισίου για τον καθορισμό ενιαίας βάσης πάνω στην οποία μπορούν να αναπτυχθούν οι κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές.

E.K.E. - Η Εσωτερική Διάσταση

Η εσωτερική διάσταση της Ε.Κ.Ε. χωρίζεται σε δύο πεδία. Το πρώτο πεδίο αφορά τις κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές, οι οποίες απευθύνονται κυρίως στους υπαλλήλους, διότι συνδέονται με θέματα όπως η υγεία και η ασφάλεια, καθώς και η



επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό. Ενώ το δεύτερο αναφέρεται στις περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές, οι οποίες αφορούν τη διαχείριση των φυσικών πόρων που απαιτούνται για την παραγωγή (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001; Porter & Kramer, 2006).

ο *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και να εξασφαλίζουν ένα κλίμα συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Αυτό συμπεριλαμβάνει την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, τη μέριμνα για πρόληψη εργατικών ατυχημάτων και την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Επίσης, θα πρέπει να έχουν όλοι οι εργαζόμενοι ίσες ευκαιρίες, αμοιβές και παροχές, που σημαίνει δίκαιες διαδικασίες στελέχωσης, αξιοπρεπή πακέτα αμοιβών και συστήματα επιβραβεύσεων, καθώς και διευκολύνσεις προς τους ίδιους τους εργαζομένους και τις οικογένειές τους, βελτιώνοντας με αυτόν τον τρόπο την ποιότητα ζωής τους (Γεωμηλάς, 2005). Οι υπεύθυνες πρακτικές πρόσληψης, όπως η μη εφαρμογή των διακρίσεων κ.α., είναι στρατηγικής σημασίας για την ευρωπαϊκή πολιτική και στόχους που αφορά θέματα μείωσης της ανεργίας, αύξηση της απασχόλησης και καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού (Porter & Kramer, 2006).

ο *Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία*

Οι εταιρίες, οι κυβερνήσεις και οι κλαδικές οργανώσεις εξετάζουν όλο και περισσότερο επιπλέον τρόπους για την προώθηση της ασφάλειας και της υγείας, χρησιμοποιώντας αυτές τις δύο παραμέτρους ως κριτήρια κατά την προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών από άλλες εταιρίες και ως στοιχείο προώθησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους. Αυτά τα εθελοντικά συστήματα μπορούν να θεωρηθούν συμπληρωματικά προς τις δραστηριότητες νομοθεσίας και ελέγχου από τις δημόσιες αρχές, εφόσον και εκείνες αποσκοπούν στο να προωθήσουν μια παιδεία πρόληψης, δηλαδή υψηλότερα επίπεδα ασφάλειας και υγείας στην εργασία. Επιπλέον η τάση των εταιριών και των οργανώσεων να περιλαμβάνουν κριτήρια που αφορούν την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία στο σύστημα προμηθειών τους, υποστήριξε την ανάπτυξη γενικών συστημάτων προμήθειας που βασίζονται σε ομοιόμορφες απαιτήσεις όσον αφορά τα συστήματα κατάρτισης ή διαχείρισης που εφαρμόζουν οι εργολάβοι στο θέμα της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία. Το γεγονός αυτό



καθιστά δυνατή την πιστοποίηση ή την αρχική έγκριση των εργολάβων από ένα τρίτο μέρος, καθώς και την επίβλεψη της συνεχούς βελτίωσης του συστήματος.

ο *Προσαρμογή στην Αλλαγή*

Η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών μέσω της ανοικτής ενημέρωσης και των διαβουλεύσεων κατέχει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της αναδιάρθρωσης και στην εξισορρόπηση των αποφάσεων - αλλαγών. Επιπλέον, η αναδιάρθρωση πρέπει να προετοιμαστεί καλά, με τον προσδιορισμό των σημαντικότερων κινδύνων, τον υπολογισμό του συνολικού κόστους, άμεσου και έμμεσου, που συνδέεται με εναλλακτικές στρατηγικές και πολιτικές, και τέλος με την αξιολόγηση όλων των εναλλακτικών λύσεων που ενδεχομένως θα μειώσουν την ανάγκη για απολύσεις. Η επιτυχημένη αναδιάρθρωση μπορεί να επιτευχθεί καλύτερα μέσω κοινών προσπαθειών στις οποίες συμμετέχουν οι δημόσιες αρχές και οι εκπρόσωποι των εταιρειών και των εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή επιδιώκει να διαφυλάξει τα δικαιώματα των εργαζομένων και να τους δώσει τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν, όταν αυτό χρειάζεται, πρόγραμμα επαγγελματικής κατάρτισης, να εκσυγχρονιστούν τα εργαλεία και οι διαδικασίες παραγωγής έτσι ώστε να αναπτυχθούν οι επιτόπιες δραστηριότητες, να κινητοποιηθεί δημόσια και ιδιωτική χρηματοδότηση και να οριστούν διαδικασίες για ενημέρωση, διάλογο, συνεργασία και συμπράξεις. Οι εταιρίες πρέπει να αναλάβουν το μερίδιο ευθύνης που τους αναλογεί προκειμένου να εξασφαλίσουν την απασχόληση του προσωπικού τους (Porter & Kramer, 2006).

ο *Διαχείριση του Περιβαλλοντικού Αντίκτυπου Και των Φυσικών Πόρων*

Γενικά, η μείωση της κατανάλωσης πόρων ή των ρυπογόνων εκπομπών και αποβλήτων μπορούν να μειώσουν τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο. Ενδέχεται να ωφελήσει και τις επιχειρήσεις μειώνοντας τους λογαριασμούς κατανάλωσης ενέργειας και διάθεσης αποβλήτων καθώς και τις δαπάνες για τις πρώτες ύλες και για την απορρύπανση. Οι μεμονωμένες εταιρίες έχουν καταλήξει ότι η μειωμένη χρήση μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα.



E.K.E. - Η Εξωτερική Διάσταση

Η Ε.Κ.Ε. επεκτείνεται πέρα από την εταιρία στην τοπική κοινότητα και αφορά ένα ευρύ σύνολο ενδιαφερόμενων μερών, οι οποίοι είναι όχι μόνο οι εργαζόμενοι και οι μέτοχοι, αλλά και οι επιχειρηματικοί εταίροι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι δημόσιες αρχές και οι Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί (ΜΚΟ) που εκπροσωπούν τις τοπικές κοινότητες ή ασχολούνται με το περιβάλλον. Σε έναν κόσμο πολυεθνικών και παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού, η Ε.Κ.Ε. πρέπει να επεκταθεί πέρα από τα σύνορα της Ευρώπης. Η ταχεία παγκοσμιοποίηση έχει ενθαρρύνει τη συζήτηση του ρόλου και την ανάπτυξη της παγκόσμιας διακυβέρνησης. Επίσης, η ανάπτυξη εθελοντικών πρακτικών Ε.Κ.Ε. μπορεί να θεωρηθεί ότι συμβάλει σε αυτό (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001; Porter & Kramer, 2006).

ο *Τοπικές Κοινότητες*

Η κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση θα πρέπει να συνεργάζεται και να υποστηρίζει την τοπική κοινότητα σε θέματα που την ενδιαφέρουν. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω δωρεών ή χορηγιών. Επίσης, μία επιχείρηση προσφέρει θέσεις εργασίας, οι οποίες συμβάλλουν στην αύξηση της απασχολησιμότητας και στη βελτίωση των δεξιοτήτων τους μέσω της δια βίου κατάρτισης. Ακόμη, η διαρκής συμμετοχή στην κοινωνία των πολιτών μέσω των συλλόγων, επιμελητηρίων και άλλων μη κυβερνητικών οργανώσεων είναι εξίσου σημαντική και μπορεί μέσω αυτών να μεταφέρει τεχνογνωσία σε θέματα οργάνωσης. Η φήμη μιας εταιρίας στον τόπο εγκατάστασής της, η εικόνα της ως εργοδότη και ως παραγωγού αλλά και ως παράγοντα στην τοπική σκηνή, σίγουρα επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά της.

ο *Επιχειρηματικοί Εταίροι, Προμηθευτές, Καταναλωτές*

Μέσα από τη στενή συνεργασία με επιχειρηματικούς εταίρους, οι εταιρίες μπορούν να μειώσουν την πολυπλοκότητα και τις δαπάνες και να αυξήσουν την ποιότητα (Dawkins, 2004). Κάποιες εταιρίες είναι παράλληλα επιχειρηματικοί εταίροι άλλων εταιριών, είτε ως πελάτες, είτε ως προμηθευτές, υπεργολάβοι ή ανταγωνιστές. Οι εταιρίες πρέπει να γνωρίζουν ότι οι κοινωνικές τους επιδόσεις μπορούν να επηρεαστούν ως αποτέλεσμα των πρακτικών των εταίρων και των προμηθευτών τους σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού (Γεωμηλάς, 2005).



ο Ανθρώπινα Δικαιώματα

Η Ε.Κ.Ε. έχει έντονη διάσταση των δικαιωμάτων του ανθρώπου, ιδιαίτερα όσον αφορά τις διεθνείς δραστηριότητες και τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού. Οι εταιρίες και οι κλάδοι υιοθετούν όλο και περισσότερο κώδικες συμπεριφοράς που καλύπτουν τις εργασιακές συνθήκες, τα ανθρώπινα δικαιώματα και τις περιβαλλοντικές πτυχές. Ωστόσο οι κώδικες συμπεριφοράς δεν αποτελούν εναλλακτική λύση στους εθνικούς, κοινοτικούς και διεθνείς νόμους και δεσμευτικούς κανόνες (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001; Porter & Kramer, 2006).

ο Παγκόσμιες Περιβαλλοντικές ανησυχίες

Μέσω των διασυνοριακών συνεπειών πολλών περιβαλλοντικών προβλημάτων που συνδέονται με τις επιχειρήσεις και την κατανάλωση πόρων από ολόκληρο τον κόσμο, οι εταιρίες διαδραματίζουν επίσης ενεργό ρόλο στο παγκόσμιο περιβάλλον. Συνεπώς, μπορούν να επιδιώξουν την κοινωνική ευθύνη τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και στην Ευρώπη. Η συζήτηση για το ρόλο των εταιριών στην επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης γίνεται όλο και πιο σημαντική στη διεθνή σκηνή. Ο Γ.Γ. του ΟΗΕ, έθεσε σε λειτουργία την πρωτοβουλία Global Impact, η οποία αποβλέπει στη σύναψη εταιρικής σχέσης με τις επιχειρήσεις με σκοπό την επίτευξη παγκόσμιων κοινωνικών και περιβαλλοντικών βελτιώσεων (Σκανδαλιάρης, 2008). Οι κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ προωθούν επίσης τη βιώσιμη ανάπτυξη. Η ανακοίνωση της επιτροπής δέκα χρόνια μετά τη διάσκεψη του Ρίο - προετοιμασία για την παγκόσμια διάσκεψη για την αειφόρο ανάπτυξη - περιέχει περαιτέρω λεπτομέρειες σχετικά με το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλουν στην παγκόσμια βιώσιμη ανάπτυξη.

Τέλος, η πράσινη βίβλος της Ε.Ε. επιχειρεί μια ολιστική προσέγγιση της Ε.Κ.Ε. και διατυπώνει ότι για να γίνει αντιληπτή η έννοια της Ε.Κ.Ε., για να ακολουθηθούν οι καλύτερες πρακτικές και να υπάρξει το καλύτερο αποτέλεσμα για όλους τους εταίρους, πρέπει:

1. να υπάρξει ολοκληρωμένη διαχείριση της κοινωνικής ευθύνης,
2. να υποβάλλονται εκθέσεις και να υπάρχει έλεγχος σχετικά με την Ε.Κ.Ε.,
3. να εφαρμόζεται η ποιότητα στην εργασία,
4. να τυγχάνουν αποδοχής τα κοινωνικά και οικολογικά σήματα &
5. να γίνονται κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις.



Συμπεραίνουμε από τα παραπάνω ότι ο κύριος στόχος της πράσινης Βίβλου είναι να αυξήσει την ενημέρωση και την ευαισθητοποίηση και να τονώσει τη συζήτηση σχετικά με νέους τρόπους προώθησης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Οι κατηγορίες της Ε.Κ.Ε.

Η σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική αναγνωρίζει στην επιχείρηση έναν νέο ρόλο με ιδιαίτερα σημαντική κοινωνική διάσταση. Αναλύοντας λοιπόν τα παραπάνω, στις σύγχρονες επιχειρήσεις, η ανταγωνιστικότητα και η κοινωνική εταιρική ευθύνη είναι άρρηκτα συνδεδεμένες (Davis, 1977).

Οι ομάδες ενδιαφερόντων είναι κάθε ομάδα στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που έχει οικονομικό συμφέρον από τη δραστηριότητα αυτής. Κάθε ομάδα ενδιαφερόντων έχει διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης και απαιτήσεων υπευθυνότητας από την επιχείρηση και αυτό καθίσταται σαφές από το γεγονός ότι κάθε ομάδα έχει διαφορετικό ενδιαφέρον απέναντι στην επιχείρηση.

Σκοπός της επιχείρησης δεν είναι μόνο η ικανοποίηση των συμφερόντων των μετόχων, αλλά και του συνόλου των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders), που το αποτελούν εκτός από τους μετόχους, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι μη - κυβερνητικές οργανώσεις, κλπ. (Αναλυτής, 2007; Booth, 2009). Σημαντικά κοινωνικά ζητήματα όπως οι ίσες ευκαιρίες, ο μη αποκλεισμός των μειονοτήτων, η προστασία του περιβάλλοντος, ο σχεδιασμός της απασχόλησης, αλλά και οι σχέσεις με τις τοπικές κοινωνίες και τις χώρες υποδοχής νέων επενδύσεων, μπορούν να αντιμετωπισθούν πιο αποτελεσματικά, στο βαθμό που όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ενσωματώνουν την κοινωνική εταιρική ευθύνη στην εταιρική κουλτούρα τους (Carroll, 2001).

Οι σημαντικότερες διαστάσεις της Ε.Κ.Ε. αφορούν ευθύνες σχετικά με τα εξής:

- ο *Ο κοινωνικός περίγυρος*

Η επιχείρηση λειτουργεί μέσα σε έναν κοινωνικό περίγυρο στον οποίο απευθύνεται και από τον οποίο εξαρτάται και είναι σημαντικό να εκτιμάται και να έχει καλή φήμη. Συμμετέχει ενεργά στη ζωή της κοινωνίας και στην επίλυση των προβλημάτων της.



Ένα κοινωνικό πρόβλημα στο οποίο μια επιχείρηση είναι σε θέση να συνδράμει είναι το εντεινόμενο πρόβλημα της ανεργίας. Είναι σημαντικό, στα πλαίσια της αναπτυξιακής της πορείας, να δημιουργούνται θέσεις εργασίας. Αντίστροφα, σε περιπτώσεις περικοπών οι απολύσεις να είναι οι ελάχιστες δυνατές ή/και να τίθενται σε διαθεσιμότητα οι εργαζόμενοι, ώστε να μη διαταράσσεται η αρμονία της τοπικής κοινωνίας (Porter & Kramer, 2006).

Είναι θετικό για την επιχείρηση εκτός όλων των άλλων που προσφέρει στην κοινωνία, να περιλαμβάνει χορηγία πολιτιστικών, αθλητικών ή ψυχαγωγικών εκδηλώσεων (sponsoring), χρηματοδότηση ακαδημαϊκής έρευνας (R&D), οικονομική ενίσχυση σε φιλανθρωπικές οργανώσεις και σκοπούς (strategic philanthropy) και δωρεάν παροχή προϊόντων και υπηρεσιών.

ο *Οι συναλλαγές με τους καταναλωτές*

Οι καταναλωτές είναι μία ιδιαίτερη κοινωνική ομάδα, διότι έχουν δημιουργήσει μία λίστα κριτηρίων σχετικά με τις επιχειρήσεις. Η επιχείρηση που εφαρμόζει Ε.Κ.Ε. έχει θετικό αντίκτυπο στις αντιλήψεις των καταναλωτών. Όμως πρέπει πρώτα να πειστούν για την ειλικρίνεια και την αξιοπιστία των προϊόντων της και υστέρα να αναπτύξουν μία μακροχρόνια σχέση (Ellen, Webb & Mohr, 2006). Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συμπεριφερθούν με δίκαιο τρόπο, να υπάρχει δίκαιη τιμολογιακή πολιτική, να παρέχονται πληροφορίες για τα προϊόντα, αλλά και να υπάρχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες και υπηρεσίες διαχείρισης παραπόνων. Επίσης, η στροφή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στις αντιλήψεις των καταναλωτών απαιτεί καλή επικοινωνία και εξυπηρέτηση τους, ώστε να αυξήσουν τα οφέλη τους από τη διαφήμιση «από στόμα σε στόμα» (Papadopoulos, Dimitriadis, Chatzoudes & Andreadou, 2011).

ο *Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης*

Το ανθρώπινο δυναμικό (human resource) είναι ίσως ο σημαντικότερος πόρος της επιχείρησης. Ο συγκεκριμένος τομέας αφορά τις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, τη δίκαιη αμοιβή τους και τη στήριξη των οικογενειών τους. Φυσικά, θα πρέπει να



δίνονται κίνητρα από την επιχείρηση, να έχουν άποψη στις αποφάσεις, να προωθούν τις ιδέες τους, αλλά και αξίες όπως το σεβασμό, την ειλικρίνεια και την ανοχή.

Η συνέπεια μιας τέτοιας στάσης της επιχείρησης απέναντι στους εργαζομένους θα έχει θετικές επιδράσεις στην παραγωγικότητά τους και στην προσωπική τους δέσμευση στην εταιρία.

Οι κοινωνικοί εταίροι οφείλουν να δείχνουν αμοιβαία εμπιστοσύνη και υποχωρητικότητα με την προώθηση του κοινωνικού διαλόγου. Τα εργατικά σωματεία θα πρέπει να ξεφύγουν από την κουλτούρα αντιπαράθεσης, αλλά και οι επιχειρήσεις να επιβραβεύσουν την άνοδο της παραγωγικότητας της εργασίας. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας θα πρέπει να αναζητηθεί όχι σε μειώσεις αμοιβών, αλλά σε ποιοτικές ευελιξίες (εισαγωγή νέων τεχνολογιών, εξειδίκευση προσωπικού κλπ.).

Η σύγχρονη τάση στην αξιολόγηση των επιχειρήσεων περιλαμβάνει την ανάδειξη των καλύτερων χώρων εργασίας (best workplace). Οι επιχειρήσεις αυτές ελκύουν το πιο εκλεκτό κομμάτι του εργατικού δυναμικού, που αποτελεί εγγύηση παραγωγικότητας και κερδοφορίας. Τέλος, η λειτουργία των επιχειρήσεων σύμφωνα με την εργατική νομοθεσία εξυπηρετεί και τα συμφέροντα των μετόχων με την αποφυγή νομικών κυρώσεων και προστίμων (Carroll, 2007; Kotler & Lee, 2008).

ο *Οι συναλλαγές με το κράτος*

Η επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί μία ευπρεπή στάση σχετικά με τις συναλλαγές της με το κράτος. Αρχικά, θα πρέπει να τηρεί τα νομοθετικά πλαίσια που κυριαρχούν στην εκάστοτε χώρα και να ανταπεξέρχεται στην πληρωμή των φόρων που της αναλογούν. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται η φοροδιαφυγή και το κράτος μπορεί να φέρει εις πέρας τα διάφορα δημόσια έργα. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του κέρδους των επιχειρήσεων, λόγω του ότι αποφεύγεται η πληρωμή διαφόρων προστίμων, που θα επιβάλλονταν από το κράτος, στην περίπτωση μη ένομης λειτουργίας της επιχείρησης.

ο *Οι συναλλαγές με άλλες επιχειρήσεις*

Οι επιχειρήσεις έχουν και συναλλαγές με άλλες επιχειρήσεις (business to business) είτε ως προμηθευτές, είτε ως πελάτες, είτε ως συνεταίροι. Η συνεργασία τους πρέπει να χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια και πίστη, λόγω του ότι οι πωλήσεις



τους, η κερδοφορία τους και η ανάπτυξή τους είναι αλληλεξαρτώμενες. Σε περίπτωση κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω ενισχύεται η από κοινού συνεργασία των στελεχών των επιχειρήσεων. Επίσης, στο μεταξύ τους ανταγωνισμό θα πρέπει οι επιχειρήσεις να σέβονται την επιχειρηματική ηθική.

ο *Οι μέτοχοι της επιχείρησης*

Η διοίκηση μίας επιχείρησης δεν ασκείται πάντα από τον ίδιο τον επιχειρηματία. Τις περισσότερες φορές στις μεγάλες εταιρίες ή αλλιώς ανώνυμες εταιρίες, το ρόλο του επιχειρηματία τον κατέχουν οι managers.

Ο νομπελίστας οικονομολόγος Milton Friedman υποστηρίζει ότι οι managers είναι επαγγελματίες. Δηλαδή η διοίκηση των επιχειρήσεων είναι απλά η δουλειά τους, με αποτέλεσμα να έχουν ως βασική προτεραιότητα τη διοίκηση της επιχείρησης προς όφελος των μετόχων, που αντιστοιχεί στο οικονομικό κέρδος τους.

Επιπρόσθετα, ο νομπελίστας οικονομολόγος Joseph Stiglitz (2007), αναφέρει ότι οι επικεφαλής των εταιριών υπονόμευσαν οι ίδιοι το καπιταλιστικό σύστημα, αφού δεν προώθησαν τη διαφάνεια και τη σωστή εταιρική διακυβέρνηση.

Η επιχείρηση απέναντι στους μετόχους έχει τυπική, νομική και ηθική κοινωνική ευθύνη. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να πραγματοποιείται έντιμη διαχείριση, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη δυνατή απόδοση των κεφαλαίων και η ικανοποιητική διανομή του μερίσματος.

ο *Το φυσικό περιβάλλον - Η αειφόρος ανάπτυξη*

Η εντατική βιομηχανοποίηση των τελευταίων δεκαετιών προβλημάτισε τη διεθνή κοινότητα λόγω της μόλυνσης του περιβάλλοντος και εξάντλησης των φυσικών πόρων. Έτσι, το 1987 η επιτροπή Brundtland του ΟΗΕ όρισε την αειφόρο ανάπτυξη (sustainable development) ως την ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος, χωρίς να ελαττώνει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιηθούν τις δικές τους.

Η μόλυνση του περιβάλλοντος, που προέρχεται από την επιχειρηματική δραστηριότητα, καλείται εξωτερική αντι-οικονομία ή επιβάρυνση. Η εκάστοτε επιχείρηση προσπαθώντας να μειώσει το κόστος παραγωγής της βραχυπρόθεσμα,



επιβαρύνει μακροπρόθεσμα τη φήμη της και τελικά ζημιώνεται πολλαπλάσια τόσο η επιχείρηση όσο και η κοινωνία.

Για το λόγο αυτό, η μείωση της μόλυνσης του περιβάλλοντος, η διαχείριση των αποβλήτων, η επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη με φιλικές προς το περιβάλλον παραγωγικές διαδικασίες και προϊόντα, αποτελούν κοινωνικές ευθύνες πρώτου επιπέδου. Το γεγονός ότι προσπαθούν για κάτι καλύτερο τους προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις. Προς επιβεβαίωση του ισχυρισμού αυτού, ευρωπαϊκή έρευνα έδειξε πως 1 στους 5 καταναλωτές θα πλήρωνε ευχαρίστως περισσότερα για προϊόντα που σέβονται το περιβάλλον. Αυτό αιτιολογείται από τη ζήτηση των καταναλωτών για καλύτερη ποιότητα ζωής και προστασία του περιβάλλοντος. Οι βιολογικές καλλιέργειες, για παράδειγμα, και οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας αποτελούν μία διαφορετική πλευρά της αειφόρου ανάπτυξης.

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να αναφέρουμε την άποψη του Robert Reich (2007), ο οποίος μέσα από το τελευταίο του βιβλίο δίνει μια νέα θέση για το πώς έχει εξελιχθεί η σύγχρονη επιχείρηση έναντι του κράτους.

Ο Reich αναφέρει ότι «ο καπιταλισμός, από τα μέσα του 20ου αιώνα μετετράπη σε παγκόσμιο καπιταλισμό, και αυτός ο παγκόσμιος καπιταλισμός σε διαδικτυακό καπιταλισμό ο οποίος μπορεί να φτάσει οπουδήποτε και να επηρεάσει οτιδήποτε και αυτός ονομάζεται πλέον σούπερ - καπιταλισμός. Ενώ λοιπόν αυτός ο σούπερ - καπιταλισμός εισέρχεται στο σύστημα για να μεγιστοποιήσει την οικονομική πίτα, η δημοκρατία η οποία ήταν επιφορτισμένη να νοιάζεται για τους πολίτες γίνεται όλο και πιο ανίσχυρη υπό την πίεση αυτή». Επιπλέον, στο βιβλίο γίνεται αναφορά για τον τρόπο με τον οποίο οι ανισότητες στη διανομή του πλούτου, η αυξανόμενη ανασφάλεια που υπάρχει για επαρκείς θέσεις εργασίας και οι συνέπειες της παγκόσμιας αύξησης της θερμοκρασίας του πλανήτη, είναι συνέπειες της θεωρίας του σούπερ - καπιταλισμού. Αποδεικνύει τον τρόπο και τον λόγο για τον οποίο οι εταιρίες μάχονται για να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και μοιραία εμπλέκονται όλο και περισσότερο στην πολιτική. Από την άλλη πλευρά ο μέσος πολίτης, ο οποίος επενδύει στις χρηματιστηριακές αγορές, παρά τις αρνητικές συνέπειες που υφίσταται, δεν έρχεται σε αντιπαράθεση με τις εταιρίες αυτές. Ενώ, λοιπόν, επί χρόνια θα μπορούσαν να βελτιώσουν διάφορα θέματα, όπως εργασιακά



και εκπαιδευτικά, δεν υπάρχει η δυνατότητα τώρα να επιτευχθεί με αυτή τη μορφή του σούπερ - καπιταλισμού. Ο συγγραφέας διαχωρίζει τους ρόλους μεταξύ των επιχειρήσεων και της πολιτικής και ωθεί τις επιχειρήσεις να είναι κοινωνικά υπεύθυνες έναντι του κόσμου.

Κατηγορίες επιχειρήσεων & Ε.Κ.Ε.

Σύμφωνα με αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποίησε το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών (2001) εκ μέρους του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, διακρίνουμε πέντε βασικούς τύπους επιχειρήσεων με βάση τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται και θέτουν σε εφαρμογή τα προγράμματα κοινωνικής υπευθυνότητας.

- Ο «συνεπής χορηγός» που επιδιώκει να συμβάλει στη βελτίωση του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, επιλέγει προγράμματα που εναρμονίζονται με τη στρατηγική της εταιρίας και καθιστά κοινωνικούς και τους εργαζομένους.
- Η «μη - ευαισθητοποιημένη» επιχείρηση δεν αναγνωρίζει με προθυμία τις κοινωνικές ευθύνες της, μένει αμήχανη και αμέτοχη. Θεωρεί ότι τα εταιρικά κοινωνικά έργα δεν αποφέρουν άμεσα οφέλη, αντίθετα απαιτούν κεφάλαια, ειδική γνώση και δικτύωση που η ίδια δεν διαθέτει. Σε αυτή την τυπολογία εντάσσεται και η επιχείρηση που αρκείται στην απλή συμμόρφωση με τους νόμους, επιδιώκοντας να μην επιβαρύνει την κοινωνία.
- Ο «αποσπασματικός χορηγός» που επιδιώκει με τις φιλανθρωπίες του να δημιουργήσει ένα καλό εταιρικό όνομα. Επιλέγει τις ενέργειες που θα υλοποιήσει με βάση τις προτάσεις που δέχεται ή τις πιέσεις από την κοινωνία, τις ευκαιρίες προβολής που του προσφέρουν, χωρίς όμως παράλληλα να συνδέονται αυτά με τη στρατηγική του.
- Η «φιλάνθρωπος» επιχείρηση ενεργεί με γνώμονα τις ηθικές αξίες και τις επιλογές του ιδρυτή της. Το φιλανθρωπικό έργο της δεν εντάσσεται στην επιχειρηματική της στρατηγική και συνήθως δεν δημοσιοποιείται.
- Η επιχείρηση «ενεργός πολίτης» θέτει την εταιρική κοινωνική ευθύνη στην καρδιά της εταιρικής φιλοσοφίας και αναδιαμορφώνει τη λειτουργία και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ώστε να την υπηρετήσει. Επιδιώκει μέσα από συνεργασίες με άλλους φορείς να συμβάλει στην αειφόρο ανάπτυξη χωρίς να



αναζητά βραχυπρόθεσμα οφέλη. Οι εργαζόμενοι αυτής της επιχείρησης δεν αποτελούν ένα εσωτερικό ακροατήριο, αλλά συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της κοινωνικά υπεύθυνης δράσης. (www.csrhellas.gr)

Ο ρόλος της Ε.Κ.Ε. στην κοινωνία

Οι πολίτες – καταναλωτές αντιλαμβάνονται τις κοινωνικά υπεύθυνες πράξεις των επιχειρήσεων. Δείχνουν εμπιστοσύνη στα προϊόντα – σήματα, που σημαίνει ότι στη συνείδησή τους υπάρχει η εταιρική επωνυμία και θα την προτιμήσουν έναντι κάποιου άλλου αντίστοιχου προϊόντος. Το γεγονός ότι συσχετίζονται οι επιχειρήσεις στη συνείδηση των καταναλωτών δεν τις καθιστά και κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις. Σε αυτό το σημείο παίζει σημαντικό ρόλο το μάρκετινγκ της εταιρίας, το οποίο έχει ως κίνητρο το κέρδος.

Από στοιχεία έρευνας προκύπτει ότι τα προσεχή χρόνια όλα τα παραπάνω θα υποχωρήσουν και θα αντικατασταθούν από τη συνεπή κοινωνική δράση της επιχείρησης και τα αποτελέσματά της, τα οποία θα αποτελούν ισχυρό κίνητρο αξιολόγησης έναντι των κινήτρων που κρύβονται πίσω από τις εταιρικές πράξεις (Sethi, 2005).

Οι διαμορφωτές κοινής γνώμης και οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων ορίζουν ως κοινωνικά υπεύθυνη την επιχείρηση που πραγματοποιεί ενέργειες που σχετίζονται με την κοινωνία, αφορούν τη βελτίωση της και προσφέρουν μεγάλο μέρος των κερδών τους σε αυτή. Ο σεβασμός των νόμων της πολιτείας δεν αρκεί ώστε μια επιχείρηση να χαρακτηριστεί κοινωνικά υπεύθυνη, αποτελεί όμως την απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή πολιτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Ο ορισμός αυτός προσεγγίζει τον ορισμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που έχει αποδεχτεί το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και η συναντίληψη διαμορφωτών κοινής γνώμης και επιχειρήσεων ενισχύει την πολιτική της Ε.Κ.Ε. στην ελληνική κοινωνία.

Επίσης, σύμφωνα με τον Daft Richard, η Ε.Κ.Ε. ορίζεται ως υποχρέωση της διοικητικής των επιχειρήσεων να παίρνει αποφάσεις και να προβαίνει σε ενέργειες που σαν στόχο έχουν να προάγουν τόσο τα συμφέροντα της κοινωνίας όσο και της ίδιας της επιχείρησης. Μια επιχείρηση κοινωνικά υπεύθυνη ενσωματώνει στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και συναλλαγές της τα συμφέροντα των ομάδων



ενδιαφέροντος (stakeholders), όπως και κοινωνικές και περιβαλλοντικές δραστηριότητες και ενέργειες.

Η άποψη ότι οι επιχειρήσεις εξυπηρετούν πρώτιστα τα ενδιαφέροντα των μετόχων (stockholders), έχει αμφισβητηθεί και τροποποιηθεί, αλλά δεν έχει εγκαταλειφθεί. Ένα χαρακτηριστικό υπόδειγμα των Anthony Buono και Lawrence Nichols (1990) ερμηνεύει τέσσερις διαφορετικούς κοινωνικούς ρόλους υπευθυνότητας των επιχειρήσεων. Το υπόδειγμα αυτό αρχικά καθορίζει δύο προσανατολισμούς για την κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων. Ο πρώτος προσανατολισμός αναφέρεται σε επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται αρχικά για τα συμφέροντα των μετόχων (stockholders model) και ο δεύτερος σε επιχειρήσεις που ο κοινωνικός τους ρόλος επεκτείνεται και στις άλλες ομάδες ενδιαφερόντων (stakeholders model). Επιπρόσθετα στο μοντέλο περιλαμβάνονται τα κίνητρα των επιχειρήσεων σε κάθε προσανατολισμό, επιχειρήσεις με κίνητρο το προσωπικό συμφέρον και επιχειρήσεις όπου οι δραστηριότητές τους περιλαμβάνουν ένα ηθικό καθήκον.

Οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στην παραγωγικότητα έχουν σαν κύρια αποστολή την επίτευξη κέρδους. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις «φιλόανθρωποι» εξακολουθούν να έχουν ως κύριο στόχο τους την επίτευξη κέρδους αλλά ενισχύουν παράλληλα τα μέλη της κοινωνίας, αναπτύσσοντας φιλανθρωπικές δραστηριότητες και το αίσθημα της υπεύθυνης διαχείρισης (stewardship). Οι επιχειρήσεις με προοδευτισμό και ηθικό ιδεαλισμό είναι δύο ενεργά μοντέλα κοινωνικής ευθύνης.

Οι λεγόμενες «προοδευτικές» επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τη βελτίωση των συνθηκών και όρων εργασίας, για την περιβαλλοντική προστασία, τη διατήρηση της ενέργειας και γενικότερα υιοθετούν μια πιο διευρυμένη οπτική του κοινωνικού τους ρόλου. Οι επιχειρήσεις με «ηθικό ιδεαλισμό» υποστηρίζουν άμεσα τα συμφέροντα των ομάδων ενδιαφερόντων και θέτουν σαν κύριο στόχο της στρατηγικής τους μια ανθρωπιστική κοινωνία (Carroll, 2000).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η κοινωνική ευθύνη ως έννοια είναι ασαφής. Για να είναι, λοιπόν, μία επιχείρηση υπεύθυνη προς το επιχειρησιακό και κοινωνικό περιβάλλον, θα πρέπει να έχει συμπεριληφθεί ως έννοια στη φιλοσοφία της επιχείρησης. Στη συνέχεια θα πρέπει να το θέσει σαν στόχο και να την συμπεριλάβει στην επιχειρηματική στρατηγική της. Συνεπώς, δεν καθορίζεται το προφίλ της



επιχείρησης ως κοινωνικά υπεύθυνη μόνο από τις φιλανθρωπικές ενέργειες της. Εξάλλου, οι επιχειρήσεις που βελτιώνουν την ευημερία της κοινωνίας αποκτούν και ξεχωριστή θέση στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Σύμφωνα με την ρήση του Mintzberg, όλοι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που εξαρτούν την επιβίωσή τους από πωλήσεις και μικρές δωρεές αποτελούν επιχείρηση.

Σημαντικότεροι σταθμοί της Ε.Κ.Ε.

Σε παγκόσμιο επίπεδο: Το 2000 ο ΟΗΕ με πρωτοβουλία του Γ. Γ. Κόφι Ανάν, συνέταξε το οικουμενικό σύμφωνο (Global Compact), έναν κώδικα συμπεριφοράς για μεγάλες εταιρίες. Ο κώδικας αυτός συμπεριλαμβάνει εννέα (9) αρχές των Η.Ε. για πολυεθνικές επιχειρήσεις, που αναγνωρίζουν ποικίλες μορφές των δικαιωμάτων του ανθρώπου, καθώς επίσης και πέντε (5) κατευθυντήριες γραμμές εργατικών και περιβαλλοντικών δικαιωμάτων (Shama & Talwar, 2005).

Το σύμφωνο αυτό συζητήθηκε για πρώτη φορά στο Διεθνές Οικονομικό Forum του Νταβός το 1999 και παρουσιάστηκε σε πενήντα (50) πολυεθνικές επιχειρήσεις και επιλεγμένες μη-κυβερνητικές οργανώσεις στην Νέα Υόρκη, τον Ιούλιο του 2000, μετά τις μεγάλες διαδηλώσεις που έγιναν στο Σιάτλ των ΗΠΑ κατά των ακραίων φαινομένων της παγκοσμιοποίησης. Αποδέκτες του είναι οι επιχειρήσεις και στηρίζεται σε δέκα (10) «δεδομένες αρχές», οι οποίες πηγάζουν από τη Διεθνή Συνθήκη του ΟΗΕ για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου, τη Δήλωση του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας, την Αρχή του Ρίο για το σεβασμό στο περιβάλλον, καθώς και Συνθήκη Ηνωμένων Εθνών ενάντια στη δωροδοκία (Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ, 2008 - <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>).

Παράλληλα από την πλευρά του ο ΟΟΣΑ, με έκθεσή του το 2000 παρουσιάζει τις κατευθυντήριες γραμμές για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Ενδεικτικά η έκθεση συμπεριλαμβάνει διάφορους τομείς της Ε.Κ.Ε., όπως την καταναγκαστική και παιδική εργασία, την προστασία του περιβάλλοντος και του καταναλωτή, την καταπολέμηση της δωροδοκίας, τον ανταγωνισμό και την φορολογία (Πράσινη Βίβλος, 2001).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο: Το 1996 το Συνέδριο του Λονδίνου (και επί προεδρίας J. Delor) κατέληξε στην Ευρωπαϊκή διακήρυξη του επιχειρηματικού κόσμου κατά του κοινωνικού αποκλεισμού. Έχει μέλη 65 πολυεθνικές εταιρίες και 22 εθνικούς



αντιπροσώπους- εταίρους, τα οποία αντιστοιχούν σε 1.800 επιχειρήσεις σε όλη την Ευρώπη (Ελληνικό Δίκτυο για την Ε.Κ.Ε., 2009).

Η Οργάνωση EUROCOMES το 1998 ενέκρινε και έγινε η πρώτη κοινή συμφωνία για τους κοινωνικούς όρους των αγορών, η οποία καλύπτει την παιδική και την εξαναγκαστική εργασία και την εργασία στις φυλακές, που δεν αφορά βέβαια την Ευρώπη, αφορά όμως όλες τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις οι οποίες επενδύουν σε όλο τον κόσμο και οι οποίες φέρουν τα προϊόντα τους στην Ευρώπη.

Το 1998 ιδρύθηκε το Copenhagen Center, μια αυτόνομη οργάνωση που ίδρυσε η κυβέρνηση της Δανίας για να ενθαρρύνει εθελοντικές συμπράξεις μεταξύ κυβερνήσεων και επιχειρήσεων για την προώθηση της κοινωνικής συνοχής.

Το 2000 λαμβάνει χώρα η σύνοδος κορυφής της Λισσαβόνας, στην οποία η Ε.Ε. έθεσε ως στρατηγικό σκοπό να γίνει ως το 2010 η ανταγωνιστικότερη και η δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη ανάπτυξη με καλύτερες και περισσότερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή (http://europa.eu/index_el.htm).

Την ίδια χρονιά συστήθηκε υπουργείο στη Μεγάλη Βρετανία για την Ε.Κ.Ε..

Το 2001 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εκδίδει την «πράσινη βίβλο» για την προώθηση ενός Ευρωπαϊκού πλαισίου για την Ε.Κ.Ε..

Κατά το ίδιο έτος στο Γκέτεμποργκ πραγματοποιείται σύνοδος κορυφής που καταλήγει να ορίσει πλαίσια στρατηγικής για βιώσιμη ανάπτυξη και συμπόρευση της οικονομικής ανάπτυξης με την κοινωνική συνοχή και την περιβαλλοντική προστασία. Τον Ιούλιο του 2002 δημοσιεύεται η ανακοίνωση της Επιτροπής σχετικά με την Ε.Κ.Ε., όπου αναφέρονται τα αποτελέσματα του διαλόγου, αιτία έναρξης του οποίου αποτέλεσε το «πράσινο βιβλίο».

Σε ευρωπαϊκό επιχειρηματικό επίπεδο: Το 1996 δημιουργείται το Ευρωπαϊκό δίκτυο για την Ε.Κ.Ε., CSR EUROPE, με έδρα τις Βρυξέλλες. Πολλές επιχειρήσεις διακήρυξαν την προσήλωσή τους στη διαφάνεια, την καινοτομία και τις ίσες ευκαιρίες με αποτέλεσμα τον Ιούνιο του 2006 να πραγματοποιηθεί η πρώτη Χαρτογράφηση της Ε.Κ.Ε., όπου αναφέρονται οι 545 «καλές» πρακτικές που εφαρμόζονται από τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις (Henriques & Raynard, 2002).

Σε ελληνικό επίπεδο: Η Ελληνική νομοθεσία έχει προνοήσει για την προστασία του περιβάλλοντος με το νόμο 998/1979 περί Προστασίας Δασών Και



Δασικών Εκτάσεων. Μόλις το 2002 και αφού είχε προηγηθεί η κατάρρευση του Ελληνικού χρηματιστηρίου και τα διεθνή οικονομικά σκάνδαλα, όπως αυτό της Enron, η Ελληνική κυβέρνηση ψήφισε το νόμο 3016 για την Εταιρική Διακυβέρνηση. Αξιόλογη ιδιωτική πρωτοβουλία δε, αποτελεί η ίδρυση του Ελληνικού δικτύου για την Ε.Κ.Ε., τον Ιούλιο του 2000, από δεκατρείς (13) Ελληνικές επιχειρήσεις και τρεις (3) επιχειρηματικούς οργανισμούς.

Βέβαια, η Ελλάδα βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο ακόμη σχετικά με την ιδέα της Ε.Κ.Ε.. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δίνει έμφαση στη φιλανθρωπία και τη χορηγία. Κάποιες επιχειρήσεις, όμως, έχουν προχωρήσει στο επόμενο στάδιο ωριμότητας, το οποίο αποτελείται από την εταιρική πολιτική και στρατηγική. Δηλαδή συνήθως υπάρχει αρμόδιο τμήμα ή επιτροπή που είναι υπεύθυνη για σχετικές δραστηριότητες, για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, καθώς και για την ετήσια έκδοση κοινωνικού απολογισμού (Αυλώνας, 2008).

[Το Οικουμενικό Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών για την Ε.Κ.Ε](#)

Κατά τη διάρκεια ενός οικονομικού forum στις 31 Ιανουαρίου 1999, ο Γ.Γ. του ΟΗΕ, κ. Κόφι Ανάν, κάλεσε τους ηγέτες του επιχειρηματικού κόσμου να ακολουθήσουν έναν διεθνή κώδικα - το ονομαζόμενο οικουμενικό σύμφωνο - το οποίο θα έφερνε σε συνεργασία τις εταιρίες με το γραφείο του ΟΗΕ, παράλληλα με τα εργασιακά και κοινωνικά δικαιώματα, ώστε να υποστηρίζουν όλοι μαζί κάποιες διεθνείς αυτή τη φορά, κοινωνικές και περιβαλλοντικές αρχές. Η επιχειρησιακή αντιμετώπιση του οικουμενικού συμφώνου, έγινε στην Νέα Υόρκη στις 26 Ιουλίου, στα κεντρικά των Η.Ε. Σήμερα, εκατοντάδες εταιρίες, από όλες τις περιοχές του κόσμου, διεθνείς οργανισμοί για τα εργασιακά και κοινωνικά δικαιώματα, έχουν εμπλακεί με το οικουμενικό σύμφωνο και εργάζονται για την ανάπτυξη - αναβάθμιση των 10 βασικών αρχών του συμφώνου οι οποίες έχουν να κάνουν με τα ανθρώπινα δικαιώματα, την εργασία, το περιβάλλον και την καταπολέμηση της διαφθοράς.

Μέσα από τη δύναμη της συνδυασμένης δράσης, το οικουμενικό σύμφωνο αποβλέπει στο να προωθήσει την υπεύθυνη συνεργασία όλων των μελών - εμπλεκομένων φορέων, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να αποτελέσουν μέρος της επίλυσης των προκλήσεων της παγκοσμιοποίησης. Με αυτόν τον τρόπο, ο ιδιωτικός τομέας σε συνεργασία με άλλους κοινωνικούς φορείς, μπορεί να συμβάλει στη διαπίστωση του οράματος του γενικού γραμματέα : μια διαρκή, υγιής και κατανοητή



διεθνή οικονομία.

Το οικουμενικό σύμφωνο είναι ένα αμιγώς εθελοντικό σύστημα με δύο κυρίαρχους σκοπούς :

- Να διαδώσει τις 10 βασικές αρχές στις επιχειρηματικές δραστηριότητες ανά τον κόσμο &
- να καταλύσει (οδηγήσει) ενέργειες προς τους σκοπούς των Η.Ε.

Επιπρόσθετα, το Οικουμενικό Σύμφωνο έχει ως στόχο την υποστήριξη των επιχειρήσεων, των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και οργανισμών που έχουν δεσμευτεί προς αυτό και σε σχέση πάντα με τις δέκα βασικές αρχές του. Ακόμη στόχος του είναι να προσελκύσει νέα μέλη, να δημιουργήσει ευκαιρίες για πολυμερείς συμπράξεις και συλλογική δράση και να υποστηρίξει τους ευρύτερους στόχους των Η.Ε. μέσα από τις δραστηριότητες και εκδηλώσεις που αφορούν όλους τους συμμετέχοντες

(http://www.globalcompactnetworkhellas.gr/portal/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=137&Itemid=89&lang=).

Το σύμφωνο αναμιγνύει όλους τους ενδιαφερόμενους δημόσιους φορείς όπως: κυβερνήσεις (οι οποίες και ορίζουν τις αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται το σύμφωνο), εταιρίες (οι ενέργειες των οποίων δείχνουν σαφώς ότι επηρεάζουν), τον παράγοντα εργασία (στα χέρια του οποίου η θεμελιώδης εργασία του συμφώνου παίρνει μέρος), κοινωνικούς οργανισμούς (οι οποίοι εκπροσωπούν τη διεθνή κοινότητα των εταίρων) και τέλος τα Ηνωμένα Έθνη (το μοναδικό διεθνώς πραγματικά πολιτικό forum ως επίσημο συνέδριο για λήψη αποφάσεων και διευκολύνσεις).

Οι αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου

Το σύμφωνο επιδιώκει οι επιχειρήσεις να ακολουθήσουν, να υποστηρίξουν και να συνδράμουν μέσω των δυνάμεων επιρροής τους, έτσι ώστε να καθοριστούν μια σειρά από αξίες, οι οποίες έχουν να κάνουν με τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις συνθήκες εργασίας, το περιβάλλον και την καταπολέμηση της διαφθοράς.

Οι δέκα (10) βασικές αρχές του συμφώνου είναι οι εξής :

- Ανθρώπινα Δικαιώματα: Πηγάζουν από το Διεθνές Δίκαιο, καθώς οι επιχειρήσεις διαπιστώνουν τη νομική, ηθική και επιχειρηματική τους ανάγκη.



Έτσι, οι ενέργειες σχετικά με το Οικουμενικό Σύμφωνο για τα ανθρώπινα δικαιώματα είναι τα παρακάτω:

1. Οι επιχειρήσεις πρέπει να υποστηρίζουν και να σέβονται την προστασία των διεθνώς κατοχυρωμένων εργασιακών δικαιωμάτων.
2. Να είναι βέβαιο ότι δε γίνονται συμμετοχοί σε παραβιάσεις - καταχρήσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

http://www.globalcompactnetworkhellas.gr/portal/index.php?option=ozo_content&perform=blogcategory&id=47&Itemid=78&lang=

- ο Συνθήκες Εργασίας: Προκύπτουν από τη διακήρυξη για τις βασικές αρχές και τα δικαιώματα στην εργασία του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας (1998). Οι αρχές σύμφωνα με το Οικουμενικό Σύμφωνο για τις συνθήκες εργασίας είναι :

3. Να διατηρήσει και να ενισχύσει η επιχείρηση το δικαίωμα του συνδικαλισμού των εργαζομένων, αλλά και της συμμετοχής τους σε συλλογικές διαπραγματεύσεις.
4. Να εξαλείψει κάθε είδους καταναγκαστικής ή υπό πίεσης εργασία.
5. Να εκμηδενίσει το φαινόμενο της παιδικής εργασίας.
6. Να εξαλείψει τις διακρίσεις που σχετίζονται με τις προσλήψεις και την απασχόληση.

http://www.globalcompactnetworkhellas.gr/portal/index.php?option=ozo_content&perform=blogcategory&id=48&Itemid=79&lang=

- ο Περιβάλλον: Οι αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου για το περιβάλλον και την αειφόρο ανάπτυξη προκύπτουν από τη Διακήρυξη του Ρίο και είναι οι παρακάτω:

7. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να υποστηρίζουν μια συστηματική προσέγγιση στα θέματα του περιβάλλοντος.
8. Να αναλάβουν πρωτοβουλίες για να προωθήσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη περιβαλλοντική υπευθυνότητα.
9. Να ενθαρρύνουν και να αναπτύξουν φιλικότερες προς το περιβάλλον τεχνολογίες.



http://www.globalcompactnetworkhellas.gr/portal/index.php?option=ozo_content&perform=blogcategory&id=49&Itemid=80&lang=

- ο Καταπολέμηση της Διαφθοράς: Προκύπτει από τη Συνθήκη των Ηνωμένων Εθνών ενάντια στη διαφθορά και ορίζει ότι :

10. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιμετωπίζουν κάθε μορφή διαφθοράς, συμπεριλαμβανομένου του εκβιασμού και της δωροδοκίας.

http://www.globalcompactnetworkhellas.gr/portal/index.php?option=ozo_content&perform=blogcategory&id=50&Itemid=81&lang=

Πρόσφατα, το 2008, συμμετείχαν πενήντα (50) ελληνικές επιχειρήσεις σε εκδήλωση για την Ε.Κ.Ε., οι οποίες επέδωσαν επιστολή δέσμευσης προς το Γ.Γ. του Ο.Η.Ε., ότι θα τηρήσουν τις Αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου κατά την παραγωγική διαδικασία και τις συναλλαγές τους.

Το νέο πλαίσιο διακυβέρνησης προσδοκά να αναπτύξει μεγαλύτερη οικειοποίηση των πρωτοβουλιών από τους συμμετέχοντες και εταίρους, όπως επίσης να φέρει όχι μόνο σε διεθνές αλλά και σε τοπικό επίπεδο τις δραστηριότητές του μέσα από τη νέα διοικητική του δομή. Επίκεντρο, επίσης, αποτελεί η διαφάνεια ώστε να δοθεί μεγαλύτερη αξία στους συμμετέχοντες (<http://www.unglobalcompact.org/>).

Οφέλη συμμετοχής στο Οικουμενικό Σύμφωνο

Υπάρχει μια σειρά από πλεονεκτήματα σχετικά με τη συμμετοχή στο Σύμφωνο:

- ο Οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα, λόγω του ότι αναπροσαρμόζουν την αποστολή τους, εισέρχονται σε νέους χώρους και βελτιώνουν το κοινωνικό κεφάλαιο. Αυτό ενισχύει την εικόνα και την αξία της επιχείρησης ως προς την κοινωνία, τα ενδιαφερόμενα μέρη και τον ίδιο τον οργανισμό.
- ο Αποτελεί μία ευκαιρία στην οποία κερδίζει και η επιχείρηση και η κοινωνία (win-win). Η επιχείρηση κερδίζει περισσότερη εμπιστοσύνη και υποστήριξη από τους επενδυτές. Από την άλλη πλευρά, η κοινωνία βελτιώνεται μέσω των δράσεων της επιχείρησης, που μπορεί να αφορά για παράδειγμα την εξάλειψη της φτώχειας και την αντιμετώπιση των εργασιακών ζητημάτων.



- Ανταλλαγή πρακτικών λύσεων έναντι των προσωρινών προβλημάτων που αφορούν την παγκοσμιοποίηση, την αειφόρο ανάπτυξη και την κοινωνική ευθύνη σε ένα πολύ-μετοχικό από εταίρους σύμπλεγμα.
- Οι επιχειρήσεις δύναται να έχουν πρόσβαση στα δεδομένα της γνώσης των Η.Ε. και των εκδόσεών της.
- Παρέχεται ένα πλαίσιο λειτουργίας βάσει αρχών, καλές πρακτικές, πόρους και δικτύωση. Βοηθάει να αντιληφθούν τον ορισμό της υπεύθυνης επιχειρηματικότητας εντός του δικού τους πλαισίου και να υλοποιήσουν τις δεσμεύσεις για ανάπτυξη.

([http://www.globalcompactnetworkhellas.gr/portal/index.php?option=ozo_content
&perform=view&id=151&Itemid=94&lang=](http://www.globalcompactnetworkhellas.gr/portal/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=151&Itemid=94&lang=))

Η Πράσινη Βίβλος της Ε.Ε.

«Πολλές ευρωπαϊκές εταιρίες προωθούν τις στρατηγικές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ως απάντηση σε κάποιες κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές πιέσεις. Στοχεύουν στα διάφορα εμπλεκόμενα μέρη με τα οποία συναλλάσσονται: υπαλλήλους, μετόχους, επενδυτές, καταναλωτές, δημόσιες αρχές και μη κυβερνητικές οργανώσεις. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις επενδύουν στο μέλλον τους και αναμένουν ότι η εθελοντική δέσμευσή τους θα βοηθήσει να αυξηθεί η αποδοτικότητά τους.

Ήδη από το 1993, ο πρόεδρος Delor, απευθύνει έκκληση στις ευρωπαϊκές εταιρίες να συμμετάσχουν στην καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού και αυτό κατέληξε σε έντονη κινητοποίηση και στην ανάπτυξη των ευρωπαϊκών δικτύων επιχειρήσεων. Το Μάρτιο του 2000, το ευρωπαϊκό συμβούλιο της Λισσαβόνας απηύθυνε έκκληση στο αίσθημα της κοινωνικής ευθύνης των εταιρειών όσον αφορά τις βέλτιστες πρακτικές για τη δια βίου μάθηση, την οργάνωση της εργασίας, τις ίσες ευκαιρίες, την κοινωνική ένταξη και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Η Ε.Κ.Ε. αποτελεί αντικείμενο ενδιαφέροντος για την Ε.Ε., εφόσον μπορεί να συμβάλει θετικά στο στρατηγικό στόχο που συμφωνήθηκε στη Λισσαβόνα : «να γίνει η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή».



Η Πράσινη Βίβλος, λοιπόν, αποσκοπεί στο να δώσει την εκκίνηση για μια ευρύτερη δημόσια συζήτηση με θέμα τον τρόπο με τον οποίο η Ε.Ε. μπορεί να προωθήσει την Ε.Κ.Ε. τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε διεθνές επίπεδο, και ιδίως με θέμα τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των υπαρχουσών εμπειριών, να ενθαρρυνθεί η ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών, να καθιερωθεί μεγαλύτερη διαφάνεια και να αυξηθεί η αξιοπιστία που χαρακτηρίζει την αξιολόγηση και την επικύρωση. Το Πράσινο βιβλίο προτείνει μια προσέγγιση που βασίζεται στην εμβάθυνση των εταιρικών σχέσεων, στις οποίες όλοι οι παράγοντες διαδραματίζουν ενεργό ρόλο. Η Ε.Ε. ελπίζει ότι η έκβαση της πρωτοβουλίας αυτής θα αποτελέσει νέο πλαίσιο για την προώθηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης».

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1433318086120&uri=CELEX:52001DC0366>



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.)

Η έννοια της Δ.Ο.Π.

Οι παράγοντες οι οποίοι συντελούν στην ανάπτυξη, την επιτυχία και τη συνεχή βελτίωση της σημερινής επιχείρησης - πέρα από την απλή επιβίωσή της, είναι πάρα πολλοί και μερικές φορές πολύ σύνθετοι. Αδιαμφισβήτητα όμως, εξέχουσας σημασίας εδώ και μερικά χρόνια, είναι ο παράγοντας της ποιότητας, χωρίς αυτό να είναι κάτι το καινούριο ως έννοια. Απλά τα τελευταία χρόνια, θα μπορούσε να το θέσει κανείς ότι η ποιότητα είναι επιβεβλημένη από την αγορά - για την αγορά. Στις μέρες μας έχουμε ξεφύγει από το στάδιο, που την ποιότητα την προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά ή οι τεχνικές προδιαγραφές και έχουμε περάσει στο στάδιο, όπου πρέπει να κυριαρχεί η αντίληψη για την ποιότητα και μάλιστα σε όλες τις διεργασίες μιας επιχείρησης. Το αποτέλεσμα αυτής της αντίληψης για την ποιότητα οδήγησε στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.), στα πλαίσια της σύγχρονης επιστήμης της διοικητικής. Η Δ.Ο.Π. στις μέρες μας εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις και σε δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμούς, οι οποίοι πιστοί στα κελεύσματα της αγοράς ανταποκρίνονται ώστε να είναι πιο ανταγωνιστικοί και αποτελεσματικοί.

Η έννοια της ποιότητας χρησιμοποιείται για πρώτη φορά από τον Αριστοτέλη, ο οποίος πιστεύει ότι οι ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά που κάνουν τα υπάρχοντα να διαφέρουν μεταξύ τους, είναι η ποιότητα αυτών. Εν συνεχεία, ο Γαλιλαίος μιλάει επίσης για αντικειμενική και υποκειμενική ποιότητα.

Στις μέρες μας, οι επιστήμονες που ασχολούνται με το θέμα, συμφωνούν στον ορισμό που δίνει ο ISO (International Standardization Organization) και ορίζει την ποιότητα ως «το σύνολο των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που αναφέρονται στη δυνατότητά τους να ικανοποιούν μια εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη του πελάτη» (Ιωάννου, 2005). Η καταλληλότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας για το σκοπό που προορίζεται (fitness for use) είναι ένας άλλος ορισμός κατά τον Juran. Σε μεταγενέστερη εκδοχή του προηγούμενου ορισμού, ως ποιότητα ορίστηκε το «να ανταποκρίνεσαι ή ακόμη και να ξεπερνάς τις προσδοκίες του πελάτη».

Πέρα από τον ορισμό της ποιότητας, η προσέγγιση σε μια σειρά από σχετικές έννοιες δίνουν πληρέστερη εικόνα επί του θέματος. Ο έλεγχος ποιότητας, η



διασφάλιση ποιότητας και η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι αυτά που βοηθούν στην αποσαφήνιση του θέματος.

Ο ΕΛ.Ο.Τ. ορίζει ότι «το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάση συγκεκριμένων προδιαγραφών», αποτελεί τον έλεγχο ποιότητας. Για να υπάρξει έλεγχος ποιότητας χρειάζεται συστηματική επιθεώρηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας μετά την παραγωγή και οι δέουσες διορθωτικές ενέργειες σε περίπτωση που θα παρατηρηθούν αποκλείσεις από τα συγκεκριμένα πρότυπο (standards) που έχουν τεθεί για την παραγωγή. Η στρατηγική που επιζητά τη συνεχή βελτίωση στην ποιότητα εκτέλεσης όλων των διεργασιών παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών σε μία επιχείρηση ονομάζεται Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Martinez-Lorente, Dewhurst & Dale, 1998). Ο έλεγχος ποιότητας όμως δε διασφαλίζει την πρόληψη λαθών και για το λόγο αυτό, σε ένα στάδιο παραπάνω υπάρχει η διασφάλιση ποιότητας, η οποία ορίζει ότι όλες οι ενέργειες που θα πραγματοποιηθούν πρέπει να είναι προγραμματισμένες και συστηματικές, έτσι ώστε το αποτέλεσμα να ικανοποιεί συγκεκριμένες απαιτήσεις ποιότητας (Λαγοδήμος, 2005).

Τα πρότυπα ISO 9000 είναι αυτά τα οποία προδιαγράφουν οδηγίες για την ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας. Και πάλι όμως, ενώ ένα τέτοιο σύστημα διασφαλίζει ότι το προϊόν θα είναι σύμφωνο με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί και θα ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη, τα συστήματα ISO όμως δεν εξασφαλίζουν και τη μείωση του κόστους, την αξιοποίηση καινοτομιών και άλλα θέματα που είναι άμεσου ενδιαφέροντος για τη διοίκηση μιας επιχείρησης (Schlickman, 2003). Μετά από αυτό, η ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η φιλοσοφία που προσπαθεί να συνδυάσει όλα τα παραπάνω κατά την άσκηση της διοίκησης και ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων, που εφαρμόζει μια επιχείρηση με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, τη συμμετοχή και βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης με το μικρότερο δυνατό κόστος. Η Δ.Ο.Π. εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. υλοποιείται μέσω προγραμμάτων σχεδιασμού ποιότητας, ελέγχων ποιότητας, διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και βελτιώσεων ποιότητας.



Η εφαρμογή της ποιότητας, ακόμη και αν δεν ήταν ορισμένη όπως σήμερα, τύγχανε εφαρμογής στην παραγωγική διαδικασία από παλαιά. Οι απλοί εργάτες για παράδειγμα στα εργοστάσια, ήταν αυτοί οι οποίοι είχαν τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας και την παραγωγή του προϊόντος δίχως λάθη και σύμφωνα πάντα με τις προδιαγραφές, που είχαν οριστεί.

Αυτό βέβαια δυσκόλεψε αργότερα όταν άρχισε η μαζική παραγωγή και ήρθε η Βιομηχανική Επανάσταση για να φέρει την κατάτμηση της εργασίας και την εξειδίκευση. Από το σημείο εκείνο και έπειτα, ο εργαζόμενος δεν μπορούσε να ελέγχει το τελικό προϊόν, αφού συμμετείχε μόνο σε ένα στάδιο της παραγωγής του και δεν είχε άποψη ή και την ευθύνη για το τελικό παραγόμενο προϊόν. Τότε, λοιπόν, εισάγεται πλέον επίσημα η αρχή του «ποιοτικού ελέγχου» από τον Taylor, ο οποίος εισήγαγε τους «ελεγκτές ποιοτικού ελέγχου» στην παραγωγική διαδικασία. Οι εργαζόμενοι αυτοί ήταν οι κατεξοχήν υπεύθυνοι για το τελικό παραγόμενο προϊόν και αποφάσιζαν ποιο από αυτά ήταν αποδεκτό και ποιο ελαττωματικό (Juran, 1973).

Με την πρόοδο της επιστήμης γύρω στο 1970 πλέον εισάγεται ο «στατιστικός έλεγχος» στην παραγωγική διαδικασία, με σκοπό το συστηματικότερο έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας της παραγωγής. Υπό αυτή την έννοια και με δεδομένους τους δειγματοληπτικούς ελέγχους ανά παρτίδα παραγωγής μέσα στα πλαίσια των αποδεκτών αποκλίσεων από τα δεδομένα που ορίζονταν κάθε φορά, οι ειδικοί της ποιότητας την εφαρμόζαν απλά απορρίπτοντας ή όχι παρτίδες παραγωγής και προϊόντα (Montgomery, 2004).

Ένα βήμα παραπέρα έρχεται η απαίτηση για «μηδέν ελαττώματα» βάση της οποίας ο έλεγχος πλέον, ο εντοπισμός του σφάλματος και η επίλυσή του, γίνονται στην πηγή ταυτόχρονα με την εμφάνισή τους. Με τον τρόπο αυτό, όλοι οι εργαζόμενοι σε όλα τα παραγωγικά στάδια έγιναν συμμετοχοί στην ποιότητα του προϊόντος, αφού τους εκχωρήθηκαν αρμοδιότητες, ώστε να εξασφαλισθούν τα προκαθορισμένα ποιοτικά πρότυπα (Ταγαράς, 2001).

Με αφετηρία το παραπάνω, ωρίμασε πλέον η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. και φτάσαμε στις μέρες μας να έχουμε την καλύτερη δυνατή ίσως βελτίωση των προϊόντων που απολαμβάνουν οι καταναλωτές, τη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων των εταιρειών και τη συμμετοχή όλων με τρόπο άμεσο σε αυτό που



λέγεται ποιότητα (Montgomery, 2004). Η αντίληψη για ποιοτική συμπεριφορά εν τέλει όλων των φορέων είναι η Δ.Ο.Π. στις μέρες μας.

Ο παράγοντας της ποιότητας κυριαρχεί όσο ποτέ άλλοτε στη συνείδηση τόσο των παραγωγών όσο και των καταναλωτών. Οι καταναλωτές πλέον επιλέγουν όχι απαραίτητα το φθηνότερο, αλλά αυτό που έχει τον καλύτερο συνδυασμό ποιότητας και τιμής. Το ενδιαφέρον για τη βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών συνεπώς, είναι όλο και μεγαλύτερο. Μεγαλύτερες απαιτήσεις από την πλευρά των καταναλωτών οδηγεί σε περισσότερους ελέγχους και αυστηρότερους κανονισμούς παραγωγής και συμπεριφοράς των επιχειρήσεων (Crosby, 1996).

Όταν στην Αμερική είχε αρχίσει να παρατηρείται πτώση των πωλήσεων και των εσόδων σε πολλές εταιρίες, είχαν αποφανθεί ότι εν μέρει φταίει η είσοδος του Ιαπωνικού γίγαντα στην αγορά τους. Γρήγορα όμως έρευνες απέδειξαν ότι τα κατώτερης ποιότητας προϊόντα είχαν κάνει τους καταναλωτές να στρέψουν το βλέμμα τους αλλού. Μάλιστα, οι καταναλωτές τότε, έδειξαν ξεκάθαρα ότι δεν ήταν θέμα μόνο τιμής, αλλά συνδυασμού της τιμής με την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Άρα, η εταιρία η οποία θα καταφέρει να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του καταναλωτή, είναι αυτή η οποία θα έχει και τα καλύτερα αποτελέσματα και το καλύτερο μερίδιο αγοράς φυσικά. Ο ανταγωνισμός ή κατά άλλους ο «πόλεμος» μόλις είχε αρχίσει. Ο τελικός νικητής αυτής της μάχης, υπήρξε τόσο ο καταναλωτής, αλλά και οι ίδιες οι επιχειρήσεις οι οποίες έγιναν πολύ καλύτερες σε πολλά επίπεδα.

Βλέποντας το θέμα σε παγκόσμιο επίπεδο, παρατηρούμε από την Ιαπωνία να έχουν επιτευχθεί εξαιρετικά αποτελέσματα χάρη στην ποιότητα, όπως χαμηλά ποσοστά ελαττωματικών, μεγαλύτερες εξαγωγές και υπεροχή των προϊόντων της. Αυτό συνέβη, διότι έδιναν έμφαση στη συνεχή βελτίωση, «kaizen» όπως το ονομάζουν (Brunet & New, 2003).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, έχει πλέον μνηθεί στην ποιότητα, ακόμη και αν δεν είναι πρωτοπόρος του θέματος. Οι επιχειρήσεις μας πλέον αντιλαμβάνονται ότι η επένδυση σε αυξανόμενη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, συνιστά επικερδή δραστηριότητα και μάλιστα χωρίς ιδιαίτερο κόστος. Τα συστήματα ποιότητας είναι αυτά τα οποία έγιναν αμέσως αποδεκτά και συνεχώς βελτιώνονται, δίνοντας έναν ενιαίο τρόπο αξιολόγησης σε προϊόντα, υπηρεσίες και τις εταιρίες τους (Muir, 1994).



Η αρχή έγινε από τη Μεγάλη Βρετανία το 1979, όπου δημοσιεύτηκε το πρότυπο BS 5750 και το 1987 ο Παγκόσμιος Οργανισμός Πιστοποίησης (ISO), υιοθετεί τα πρότυπα αυτά και έχουμε τα Διεθνή Πρότυπα Πιστοποίησης πλέον, της σειράς ISO 9000.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποιήσεως (CEN), επίσης υιοθέτησε τα πρότυπα αυτά την ίδια περίοδο και φτάσαμε στο σημείο όλες οι χώρες της Ε.Ε. και του υπόλοιπου κόσμου, να έχουν αποδεχθεί τα ίδια Πρότυπα Πιστοποίησης Συστημάτων Ποιότητας, τα οποία φυσικά δεν περιορίζονταν μόνο στην παραγωγή, αλλά και στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προϊόντων και των υπηρεσιών, την πώλησή τους και την εξυπηρέτηση μετά απ' αυτήν.

Το σημαντικότερο όμως στην υπόθεση της Δ.Ο.Π. είναι ότι πέρα και πάνω από τη νομοθεσία και τις προσταγές των οδηγιών της Ε.Ε., η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. έγινε κτήμα των Ευρωπαίων διευθυντικών στελεχών και άρχισαν να την εφαρμόζουν όλο και περισσότεροι. Ως συνέπεια αυτού, ήταν και η δημιουργία του European Foundation for Quality Management (EFQM), μέλη του οποίου είναι πλέον και Ελληνικές επιχειρήσεις.

Στο θέμα αυτό έρχονται να λειτουργήσουν προσθετικά και οι οδηγίες της Ε.Ε., η οποία θεσπίζει ποιοτικές προδιαγραφές για παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα, όπως επίσης και δείκτες οι οποίοι συντελούν στη μέτρηση των αποτελεσμάτων.

Οι παραπάνω οδηγίες φυσικά και υιοθετούνται και στη χώρα μας, έστω και με καθυστέρηση μερικές φορές, όμως το αποτέλεσμα είναι ότι υπάρχει ευαισθητοποίηση στα θέματα ποιότητας από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και το αποτέλεσμα όλων των ενεργειών είναι το όφελος που έχουν όλες οι πλευρές, όλοι οι εμπλεκόμενοι επί του θέματος αυτού.

Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π.

Το ανταγωνιστικό σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον ωθεί τις επιχειρήσεις, που θέλουν να επιβιώσουν και να συμμορφωθούν με τους διεθνείς όρους, στην υιοθέτηση συστημάτων πιστοποίησης που είναι ευρέως γνωστά και παγκοσμίως αποδεκτά. Ακόμη παραπέρα όμως, όταν η επιβίωση και μακροζωία μιας επιχείρησης στηρίζεται, ανάμεσα σε άλλα, στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των



υπηρεσιών της, στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητά της και στην ικανοποίηση που λαμβάνουν οι πελάτες της, τότε αυτές οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη και από την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος (General Accounting Office, 1991). Αυτό αποτέλεσε αιτία δημιουργίας εθνικών και υπερεθνικών βραβείων ποιότητας όπως :

- Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM
- Το βραβείο Deming (Ιαπωνία)
- Το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige (Η.Π.Α.)
- Το βραβείο ποιότητας της Αυστραλίας

και άλλα σε εθνικό επίπεδο (Δερβιτσιώτης, 2005).

Τα παραπάνω βραβεία δίνουν έμφαση στις διαδικασίες, την ικανοποίηση των πελατών και υπαλλήλων της εταιρίας και στην ηγεσία. Αποτελούν κίνητρο για την υιοθέτηση της αυτό-αξιολόγησης και εν τέλει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Weaver, 1995; Gore, 1993). Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που έχουν βραβευτεί αποτελούν το παράδειγμα προς μίμηση για τις άλλες, καθώς τις εξετάζουν και αναλύοντας μαθαίνουν από τις περιπτώσεις και τις εμπειρίες τους, τα αποτελέσματα και τον αντίκτυπο που είχαν σε θέματα εσωτερικής διοίκησης και εξωτερικής επίδρασης.

Στην παρούσα μελέτη θα αναφερθούμε μόνο στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, καθώς ένα από τα κριτήρια του, το κριτήριο 8, αφορά τον αντίκτυπο των ενεργειών μιας επιχείρησης στην κοινωνία. Η επιχείρηση λοιπόν η οποία έχει υιοθετήσει τη Δ.Ο.Π. και έχει βιώσει ως σύστημα αξιολόγησης το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, έχει σίγουρα ασχοληθεί με τον αντίκτυπο που έχουν οι δραστηριότητές της στην κοινωνία και το περιβάλλον, νοιάζεται για αυτό και ενεργεί αντίστοιχα.

Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM

Ο EFQM είναι ένας Ευρωπαϊκός, μη κερδοσκοπικός, Οργανισμός που ιδρύθηκε το 1988 με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μετά από πρωτοβουλία 14 μεγάλων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και με σκοπό του την προώθηση της ποιότητας της επιχειρηματικής υπεροχής, και της συστηματικής βελτίωσης στο χώρο των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (Evans & Lindsay,



2002). Σήμερα, τα μέλη του ξεπερνούν τις 800 επιχειρήσεις από όλη την Ευρώπη. Αυτό που προσπαθεί να επιτύχει το EFQM είναι η προώθηση και διασφάλιση θεμάτων επιχειρηματικής υπεροχής σε όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ώστε να παραμένουν αυτά ανταγωνιστικά διεθνώς. Μια από τις κυριότερες προσφορές του EFQM στον τομέα της συνεχούς βελτίωσης των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία του Μοντέλου Υπεροχής (The EFQM excellence model).

Το Μοντέλο Υπεροχής EFQM είναι ένα εργαλείο που δημιουργήθηκε με σκοπό τη χρήση του από επιχειρήσεις που επιθυμούν τη συνεχή βελτίωση. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, που έχει ως βάση το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Υπεροχής, στάθηκε αφετηρία στη θέσπιση πολλών εθνικών και περιφερειακών βραβείων ποιότητας σε ολόκληρη την Ευρώπη και τα περισσότερα από αυτά βασίζονται στις μεθόδους και τις διαδικασίες που είχαν δημιουργηθεί για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EFQM, 2004).

Το μοντέλο αποτελείται από εννέα ενότητες που αντιπροσωπεύουν τα κριτήρια με τα οποία εκφράζονται οι αρχές της Ολικής Ποιότητας και χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της προόδου του οργανισμού. Οι ενότητες αυτές είναι ομαδοποιημένες σε «Δυνάμεις Επίτευξης» και «Αποτελέσματα», και ο μέγιστος αριθμός βαθμών που αντιστοιχούν σε κάθε ενότητα χρησιμοποιείται για τις αυτοαξιολογήσεις.

Οι περισσότερες Επιχειρήσεις, μεγάλες ή μικρές πιστεύουν ότι τα «Αποτελέσματα» είναι η πιο σημαντική πλευρά του Μοντέλου. Με λίγα λόγια, αυτό που παρουσιάζει το Μοντέλο είναι ότι η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η κοινωνική προσφορά της επιχείρησης, επιτυγχάνονται μέσω της ηγεσίας, η οποία καθοδηγεί τη στρατηγική και το σχεδιασμό, τη διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, τη διαχείριση των πηγών δυναμικού, το σύστημα ποιότητας και τις διαδικασίες του, επιτυγχάνοντας τελικά την τελειότητα στα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης (Sashkin & Kizer, 1993).

Τα 5 πρώτα κριτήρια του μοντέλου, τα οποία είναι η ηγεσία, η πολιτική & οι στρατηγικές, η διοίκηση & ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, οι πόροι & συνεργασίες, καθώς και η διαχείριση των διαδικασιών της επιχείρησης αποτελούν τις



«Δυνάμεις Επίτευξης», δηλαδή τα απαραίτητα εκείνα στοιχεία που πρέπει να διαθέτει η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα σε σχέση με τα 4 υπόλοιπα κριτήρια «αποτελέσματα». Δηλαδή της ικανοποίησης των πελατών, της ικανοποίησης του προσωπικού, της επίδρασης στο κοινωνικό σύνολο και της απόδοσης των κυριότερων επιχειρηματικών δεικτών της επιχείρησης.

Το Μοντέλο, που αποτελεί ένα ορθά δομημένο διοικητικό σύστημα βασίζεται στις «Θεμελιώδεις Αρχές», και ενσωματώνει τη λογική του RADAR: Results - Αποτελέσματα, Approach - Προσέγγιση, Deployment - Ανάπτυξη, Assessment – Αξιολόγηση & Review - Ανασκόπηση. Οι «Θεμελιώδεις Αρχές» της Επιχειρησιακής Υπεροχής σύμφωνα με το EFQM είναι: η εστίαση στα αποτελέσματα, η ανάπτυξη μεθόδων για την κάλυψη των αναγκών των πελατών, η στάση της ηγεσίας για την εφαρμογή και την ανάπτυξη τεχνικών ώστε να υπάρχει ροή στους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης, η μέτρηση και αξιολόγηση των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων και τέλος, η αναζήτηση βελτιωμένων τρόπων δράσης.

Σήμερα, το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται από χιλιάδες επιχειρήσεις και οργανισμούς σε ολόκληρη την Ευρώπη. Εταιρίες εκπαιδευτικά ιδρύματα, νοσοκομεία, δημόσιες υπηρεσίες κλπ., εφαρμόζουν το μοντέλο και τούτο διότι προσφέρει σε αυτές μια κοινή γλώσσα και ένα εργαλείο για επίτευξη υπεροχής ανεξάρτητα από τον κλάδο που ανήκουν (EFQM, 2004).

Σύστημα Πιστοποίησης ISO

Για την πλήρη αντίληψη των αρχών ποιότητας, ένας οργανισμός πρέπει να συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9004. Το ISO 9004 είναι ένας οδηγός για να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις όταν καθορίζουν το σύστημα ποιότητας. Το πρότυπο δεν έχει την πρόθεση να υπαγορεύσει τη δομή του συστήματος μιας επιχείρησης, αλλά να επιδείξει μια ομάδα στοιχείων τα οποία εγγυώνται λειτουργικότητα και αποδοτικότητα. Το ISO 9004 αναπτύχθηκε μόνο για εσωτερική χρήση. Δεν εξασφαλίζει την εξωτερική διασφάλιση ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Τα πρότυπα ISO 9001 έως και 9003 καλύπτουν ορισμένα στοιχεία διασφάλισης ποιότητας για εξωτερικούς σκοπούς, αλλά δεν καλύπτουν όλα τα στοιχεία της ποιότητας όπως εξηγούνται στο ISO 9004 (ISO, 2004).



Αντί αυτού, αναφέρονται μόνο σε εκείνα τα μέρη τα οποία μπορούν να πιστοποιηθούν ώστε να εκπληρωθούν υποχρεώσεις προς τους πελάτες ή κανονισμοί ως προς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001 εφαρμόζονται στο σχεδιασμό, ανάπτυξη, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Το πρότυπο ISO 9003, είναι περιορισμένο στον έλεγχο, τις επιθεωρήσεις και τις δοκιμές στο τελικό προϊόν ή την υπηρεσία. Οι απαιτήσεις του ISO 9002 βρίσκονται ενδιάμεσα, δηλαδή ακολουθούνται κανόνες ποιοτικής διασφάλισης στην παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Τυπικά, τα τρία πρότυπα είναι ίσης αξίας, διότι η ανάπτυξη και εφαρμογή αυτών εξαρτώνται από την επιχείρηση και τις δραστηριότητές της. Βέβαια θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα πρότυπα ISO 9001 μερικές φορές στην πράξη αποκαλούνται ως top standard λόγω της ολοκληρωτικής κάλυψης των απαιτήσεων διασφάλισης ποιότητας σε σχέση με τα άλλα πρότυπα.

Επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει και εφαρμόζουν τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 τείνουν να εστιάζονται σε αυτά για εξωτερικούς σκοπούς. Η δέσμευσή τους ευθυγραμμίζεται καθαρά με την πιστοποίηση. Σπάνια υπάρχει ενδιαφέρον στο να ζήσουν τις απαιτήσεις ή τις αρχές των προτύπων ISO. Παρόλα αυτά κατανοώντας τις απαιτήσεις του ISO μπορεί να είναι ένα σημαντικό βήμα για την υλοποίηση των μοντέλων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Zamanis & Bohoris, 2004).

[Το Πρότυπο ISO 9001: 2000 & η Σειρά Προτύπων ISO 14000](#)

Ταυτόχρονα αλλά και πέρα από τις προσπάθειες που γίνονται σε επίπεδο Ε.Ε. ή Ο.Η.Ε. για την κατοχύρωση της ποιότητας στην καθημερινή ζωή των καταναλωτών, οι επιχειρήσεις είναι αυτές οι οποίες διαδραματίζουν τον κυρίαρχο ρόλο. Αυτές πρέπει να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών ως ανθρώπων, που επιζητούν τη βελτίωση της ζωής τους μέσα από προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτό το οποίο συνδέει την ποιότητα ζωής και την διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών είναι η τυποποίηση. Αυτό που παρέχει η τυποποίηση είναι οι προδιαγραφές, χαρακτηριστικά, παράμετροι που διέπουν μια κατασκευή, ένα προϊόν, μία υπηρεσία ούτως ώστε αυτά να παρέχουν στο άτομο που τα απολαμβάνει την απαιτούμενη ασφάλεια και ικανοποίηση των ελαχίστων αναγκών του. Είναι ο ίδιος λόγος, που οργανισμοί σε όλο τον κόσμο εργάζονται για την ανάπτυξη προτύπων, που καλύπτουν όλο και



περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες τόσο σε τεχνικά θέματα αλλά και στη διαχείριση των πλαισίων και συνθηκών παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών. Τέτοια πρότυπα διαχείρισης είναι η σειρά ISO 9000 και ISO 14000 για τη διαχείριση του περιβάλλοντος (Rothery, 1995).

Εστιάζοντας στη σειρά προτύπων ISO 9000, όπως αυτά έχουν αναβαθμιστεί τελευταίως με την έκδοση του 2000, διαφαίνεται η πρόθεση των τεχνοκρατών να επεκτείνουν ή να μεταθέσουν το πεδίο εφαρμογής του προτύπου σε ένα πιο ανθρωποκεντρικό άξονα τόσο για τον πελάτη όσο και για το προσωπικό της επιχείρησης ή του οργανισμού (Getzamani, Theodorakopoulou & Tsiotras, 2003). Η ανάλυση των κυριότερων απαιτήσεων του ISO 9001 : 2000, όπως αυτό έχει διαμορφωθεί, δείχνει την προσήλωσή του σε κάποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το νέο πρότυπο έχει ως κυρίαρχο ρόλο την ωρίμανση των επιχειρήσεων και οργανισμών προς όφελος των καταναλωτών και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα.

Οι καινοτομίες που επιχειρεί να επιφέρει το νέο πρότυπο ISO 9001: 2000 στη διαχείριση ποιότητας είναι αρκετές. Αρχίζοντας από τη δυνατότητα ολοκλήρωσης με άλλα συστήματα φαίνεται καθαρά ότι τόσο η παραγραφοποίησή του αλλά και η δομή του ενθαρρύνουν την ολοκλήρωσή του με συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14001, Ασφάλειας και υγείας, κλπ.

Η νέα έκδοση του προτύπου διευρύνει και πρακτικά πλέον το πεδίο εφαρμογής, και απευθύνεται εξίσου σε μεταποιητικές και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Επίσης, απευθύνεται σε κοινωφελείς οργανισμούς, κυβερνητικές υπηρεσίες, υπηρεσίες υγείας κλπ. Η σύνδεση της νομοθεσίας με τις απαιτήσεις του προτύπου διασφαλίζουν αρχικά τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, καθώς και τον καταναλωτή και την κοινωνία. Ο έλεγχος που ασκείται διαμέσου της εφαρμογής της εκάστοτε νομοθεσίας αποβάλλει το φόβο και την αμφιβολία του καταναλωτή για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που απολαμβάνει. Η απαίτηση για διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, αλλά και του περιβάλλοντος εργασίας, γίνεται πλέον μια καθαρή και άμεση απαίτηση του νέου προτύπου. Ο ανθρώπινος παράγοντας και οι συνθήκες εργασίας για κάθε επιχείρηση/οργανισμό, αντιμετωπίζονται και αξιολογούνται πλέον σοβαρά από όλους, προς όφελος πρώτα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας και δεύτερον προς όφελος του προσωπικού της επιχείρησης (European Agency for Safety



and Health at work, 2004). Η συμβολή του προσωπικού στη βελτίωση των δεικτών απόδοσης και την ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων από τις προδιαγραφές είναι πολύ σημαντική.

Πέραν από τη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη εισέρχονται και άλλες μετρήσεις, που αποσκοπούν στη συνεχή βελτίωση. Ένα σύστημα ποιότητας πλέον δεν αρκεί να λειτουργεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου πάνω στο οποίο σχεδιάστηκε, αλλά να βελτιώνεται στη βάση της αποτελεσματικότητας. Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης της ποιότητας πηγάζει μέσα από το σωστό σχεδιασμό και καθορισμό στρατηγικών και ποιοτικών στόχων. Σίγουρα μέσα στους στόχους συμπεριλαμβάνεται η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Αν η απαίτηση του πελάτη είναι η βελτίωση της ποιότητας της ζωής του, τότε η επιχείρηση δεν έχει παρά να κινηθεί σε αυτά τα επίπεδα και να δώσει τις κατάλληλες επιλογές.

Τελικά διαπιστώνει κανείς πως το πρότυπο αυτό δεν αφήνει πολλά περιθώρια σε όποιον το επιλέξει παρά να προσθέσει αξία τόσο εξωτερικά στο αποτέλεσμα που απολαμβάνει ο πελάτης, όσο και εσωτερικά στην αποδοτικότητα των διεργασιών και του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο πελάτης πλέον θα έχει επιλογές και οι θυσίες που καλείται να κάνει για την ικανοποίηση των αναγκών του θα λιγοστεύουν με την πάροδο του χρόνου και τη θέση τους θα καταλαμβάνει μόνο η ποιότητα. Ποιότητα η οποία θα μπορεί να ολοκληρώνεται πλέον σε ποιότητα ζωής και συνεπώς ευημερία του κοινωνικού συνόλου.

ISO 14001 : 2004

Η συγκεκριμένη έκδοση είναι ένα πολύ καινούριο σύστημα, το οποίο αφορά το περιβάλλον και τις ενέργειες της εταιρίας που συσχετίζονται με αυτό.

Σύμφωνα με αυτό το πρότυπο, η ανώτατη ηγεσία θα πρέπει να αποσαφηνίσει την πολιτική που ακολουθεί για το περιβάλλον και να διασφαλίσει το σκοπό αυτού του εργαλείου διοίκησης, ότι δηλαδή:

- A) Οι ενέργειές της είναι κατάλληλες προς το περιβάλλον και οι επιπτώσεις είναι οι ελάχιστες από την παραγωγή.
- B) Το σύστημα περιλαμβάνει δέσμευση από την πλευρά της εταιρίας για συνεχή μείωση και καταπολέμηση της μόλυνσης.



- Γ) Δεσμεύεται έναντι όλων των νομοθετικών πλαισίων, που ισχύουν και έναντι των απαιτήσεων που περιγράφει ο οργανισμός και αφορούν το περιβάλλον.
- Δ) Καθορίζει το πλαίσιο για να τεθούν και να αναθεωρηθούν οι περιβαλλοντολογικοί σκοποί και στόχοι.
- Ε) Είναι τυποποιημένο, εφαρμόσιμο και διαρκές.
- ΣΤ) Διαδίδεται σε όλα τα άτομα, που απασχολούνται ή δουλεύουν για την εταιρία.
- Ζ) Είναι διαθέσιμο προς το κοινό.

Ένα επιπλέον σχόλιο είναι ότι το ISO 14000 δεν υποχρεώνει την εταιρία να δημοσιοποιεί τις επιδόσεις της στη διαχείριση του περιβάλλοντος (κάτι που επιβάλλει το EMAS) (Βίνιος, 1999).

Σύγκριση μεταξύ των προτύπων ISO & του μοντέλου EFQM

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, οι αυξανόμενες ποιοτικές απαιτήσεις των πελατών και ο έντονος σκληρός ανταγωνισμός στις τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών έχει οδηγήσει σε δύο παράλληλα κινήματα ποιότητας:

- Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 και
- Τα βραβεία ποιότητας του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM στην Ευρώπη, Baldrige Award στην Αμερική, Deming prize στην Ιαπωνία κλπ.

Υπάρχει μεγάλη σύγχυση όσον αφορά τη σχέση ανάμεσα στα βραβεία ποιότητας, όπως για παράδειγμα το EFQM και της πιστοποίησης με ένα από τα πρότυπα της σειράς ISO 9000.

Δύο κοινές παρανοήσεις που προέχουν είναι οι εξής :

1. Και τα δύο καλύπτουν τις ίδιες απαιτήσεις.
2. Και τα δύο σκοπεύουν στη βελτίωση, βασίζονται σε ποιοτικά αποτελέσματα και είναι μηχανισμοί αναγνώρισης.

Πολλοί συμπεραίνουν ότι το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι ισοδύναμα και ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν το ένα ή το άλλο. Αυτά τα συμπεράσματα βέβαια, είναι λανθασμένα. Το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας και τα πρότυπα ISO 9000 διαφέρουν ριζικά στα σημεία εστίασης, στις θεμελιώσεις αρχές, το σκοπό και το περιεχόμενό τους (Alain de Dommartin, 2003).



Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας είναι ένα στρατηγικό εργαλείο ή μηχανισμός βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM αποτελεί μία ολιστική προσέγγιση που οδηγεί την επιχείρηση βήμα προς βήμα για την απόκτηση του βραβείου Επιχειρηματικής Αριστείας. Είναι δηλαδή, ένας οδηγός, ένα πλαίσιο λειτουργίας, που βοηθάει τη διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης να προσαρμόσει, να συντονίσει και να ευθυγραμμίσει τις προσπάθειές τους σε κοινούς στόχους. Το μοντέλο ποιότητας είναι ένα γενικό σύστημα βασιζόμενο σε εννέα κριτήρια, όπου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εξέλιξη μιας εταιρίας ως προς την επιχειρηματική αριστεία, ανεξαρτήτως μεγέθους, βιομηχανίας ή χώρας λειτουργίας της επιχείρησης. Η ικανοποίηση των εργαζομένων, των πελατών και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου επιτυγχάνονται από την ηγεσία, η οποία καθορίζει την πολιτική και στρατηγική και διαχειρίζεται τους πόρους και τις διαδικασίες οδηγώντας τελικά την επιχείρηση στην αριστεία σε σχέση με την απόδοση και τα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Ουσιαστικά, δίνει την αίσθηση του ενθουσιασμού, της δημιουργικότητας και των ευκαιριών στα μέλη τη επιχείρησης (Alain de Dommartin, 2003).

Το μοντέλο προσδιορίζει παράγοντες επιτυχίας, που δεν ορίζονται στις απαιτήσεις των προτύπων της σειράς ISO 9000. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν:

- ο εστίαση στις ανάγκες του πελάτη και την ικανοποίησή του,
- ο δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων,
- ο συνεχή βελτίωση,
- ο εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση,
- ο ενσωμάτωση πολιτικής και στρατηγικής,
- ο ικανοποίηση εργαζομένων.

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι ένας μηχανισμός συμμόρφωσης στις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις του συστήματος ποιότητας της επιχείρησης. Τα πρότυπα καλύπτουν περιοχές ή μέρος των αρχών του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (Μαχαιρά, 2003; www.qualitydigest.com/mar00/html/iso2k.html). Τα πρότυπα δεν αναφέρονται άμεσα στην ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει μια εταιρία. Αποτελούν μία περιγραφική αναφορά των απαιτήσεων των προτύπων ποιότητας, που μπορεί να έχουν οι πελάτες της επιχείρησης αυτής.



Συνεπώς, με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 επιβεβαιώνουμε την ποιοτική ικανότητα της επιχείρησης. Πιστοποίηση επομένως, σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς EN ISO 9000, σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι ικανή να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες οι οποίες συμμορφώνονται με προκαθορισμένες προδιαγραφές, που μπορεί επίσης να ορίζουν ανεπαρκή ποιότητα. Τα πρότυπα έχουν στόχο να πειθαρχήσουν τα μέλη της επιχείρησης, ώστε να κινούνται σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο (Alain de Dommartin, 2003).

Σύμφωνα με τον Alain de Dommartin (2003), διευθυντή του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας, τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 αποτελούν το «πάτωμα» της επιχείρησης, ενώ το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM αντιπροσωπεύει το «ταβάνι». Συνεπώς, και τα δύο είναι εξίσου σημαντικά για την επιχείρηση και θα πρέπει να συνυπάρχουν, ώστε να έχει η επιχείρηση τα μέγιστα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Το πρότυπο S.A. 8000

Το πρώτο σύστημα της SAI για την κοινωνική αξιοπιστία, το SA 8000, είναι ένας τρόπος - μέσο για τους εμπόρους, τις κυβερνήσεις, τις εταιρίες, τους προμηθευτές και τους οργανισμούς, ώστε να παραμένουν δίκαιοι και να σέβονται τα εργασιακά δικαιώματα στην παραγωγική διαδικασία (Leipzig, 2001).

Το SA 8000 είναι ένα αξιόπιστο, κατανοητό και αποτελεσματικό σύστημα με εργαλεία τα οποία διασφαλίζουν τα ανθρώπινα δικαιώματα καθώς περιλαμβάνει :

- Standards τα οποία καλύπτουν τα ελάχιστα της διεθνούς νομοθεσίας για τα εργασιακά δικαιώματα.
- Σύστημα διοίκησης το οποίο απαιτεί διαρκή παρακολούθηση και βελτίωση της εφαρμογής του συστήματος.
- Ανεξάρτητους και από ειδικά καταρτισμένους επιστήμονες για επιβεβαίωση και εφαρμογή του συστήματος. Μόλις εννέα (9) οργανισμοί είναι δυνατό να πιστοποιήσουν κατά το πρότυπο αυτό.
- Ανάμειξη επί του θέματος από όλους τους μετόχους, συμμετοχή από όλους τους υπεύθυνους τομέων, σαφώς από τους εργαζόμενους και τις εμπορικές ενώσεις, τις εταιρίες και τις κυβερνήσεις ή τους μη κυβερνητικούς οργανισμούς στο σύστημα αυτό.



- Δημοσιοποίηση των στοιχείων των πιστοποιημένων εταιρειών στην ιστοσελίδα της SAI, με την ετήσια αναφορά στοιχείων από τις εταιρίες που συμμετέχουν.
- Παροτρύνει τόσο τους καταναλωτές όσο και τους επενδυτές να αναγνωρίζουν και να υποστηρίζουν με τις επιλογές τους τις εταιρίες αυτές που διασφαλίζουν τα εργασιακά δικαιώματα μέσω του προτύπου αυτού.

Βασικά Στοιχεία του Προτύπου S.A. 8000

Το πρότυπο SA 8000, έχοντας ως στόχο τη μέγιστη αποδοτικότητα, ξεκινάει τη δομή του με τους ορισμούς των εννοιών που συσχετίζει. Σύμφωνα με αυτούς τους ορισμούς αποσαφηνίζει όρους όπως αυτός της επιχείρησης, του προμηθευτή, του παιδιού, των διορθωτικών κινήσεων, των ενδιαφερόμενων μερών, του νέου εργάτη, της παιδικής εργασίας, κ.ά. (Jorgensen, Remmen & Mellado, 2006).

Το SA 8000 είναι βασισμένο στα διεθνή δεδομένα για την εργασία, τις αρχές του ILO (διεθνής οργανισμός εργασίας), τη διακήρυξη των Ηνωμένων Εθνών για τα ανθρώπινα δικαιώματα και τα δικαιώματα των παιδιών. Σε περίληψη οι αρχές αυτές παρουσιάζονται παρακάτω (CEPPA, 2001, through Tsai & Chou, 2009):

1. Οι εργοδότες δεν πρέπει να προσλαμβάνουν παιδιά κάτω των 15 ετών.
2. Οι εργοδότες δε μπορούν να αναγκάσουν τους υπαλλήλους να εργαστούν ενάντια στη θέλησή τους.
3. Προϋπόθεση για την εργασία θεωρείται το ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον. Πρέπει να λαμβάνονται όλα τα μέτρα που χρειάζονται για να αποφεύγονται τραυματισμοί, όπως επίσης πρέπει να γίνεται η απαραίτητη εκπαίδευση των εργαζομένων, το σύστημα να ανιχνεύει πιθανές απειλές στο χώρο και να υπάρχει ελεύθερη πρόσβαση σε τουαλέτες και πόσιμο νερό.
4. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν το δικαίωμα της ίδρυσης και συμμετοχής σε συλλόγους.
5. Απαγορεύονται ρητά οι διακρίσεις που βασίζονται στο φύλο, τη φυλή, την καταγωγή, τις ικανότητες, τις πολιτικές πεποιθήσεις και φυσικά μηδενική ανοχή στο ενδεχόμενο σεξουαλικής παρενόχλησης.
6. Καμία τιμωρία αποδεκτή, φυσικής ή λεκτικής φύσεως από τους εργοδότες.
7. Οι εργαζόμενοι να αμείβονται τουλάχιστον με τα κατώτερα όρια των προβλεπόμενων συμβάσεων.



8. Σύμφωνα με το νόμο της κάθε χώρας αλλά όχι πέρα από 48 ώρες ανά εβδομάδα με τουλάχιστον ένα ρεπό ανά 7 ημέρες, με αμοιβή για τις πιθανές υπερωρίες οι οποίες να μην ξεπερνούν τις 12 ώρες ανά εβδομάδα και ότι άλλο πέρα από αυτά, να αποτελεί πρωτίστως αντικείμενο συζήτησης.
9. Το σύστημα διοίκησης πρέπει να είναι πιστοποιημένο.

Οφέλη από την εφαρμογή του Προτύπου S.A. 8000

Πέρα από την καλύτερευση του εργασιακού περιβάλλοντος, η εφαρμογή του προτύπου προσφέρει πλεονεκτήματα στους εργαζομένους, τις εταιρίες αλλά και γενικότερα όπως :

- *Πλεονεκτήματα για τους εργαζομένους, τις ενώσεις και τους μη κυβερνητικούς οργανισμούς:*

Ενθαρρύνει τις ευκαιρίες για την ίδρυση συλλόγων και το συνδικαλισμό. Είναι εργαλείο στα χέρια των εργαζομένων για διεκδίκηση εργασιακών δικαιωμάτων. Άλλη μια ευκαιρία για τις επιχειρήσεις ώστε να δουλέψουν απευθείας προσαρμοσμένες στην εργασιακή νομοθεσία. Κοινωνική αναγνώριση για τις επιχειρήσεις που προάγουν τις ανθρώπινες αξίες και συνθήκες κατά την εργασία των υπαλλήλων τους.

- *Πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις:*

Ενεργοποιεί τις αξίες μιας επιχείρησης. Διευρύνει τη φήμη και την πελατεία της επιχείρησης. Καλύτερη διοίκηση στην εφοδιαστική αλυσίδα και λειτουργία αυτής.

- *Πλεονεκτήματα για τους καταναλωτές και τους επενδυτές:*

Ξεκάθαρη και αξιόπιστη διαβεβαίωση για ηθική παραγωγική διαδικασία. Αναγνώριση των «ηθικά» παραγόμενων προϊόντων και των εμπορικών διαδικασιών. Αναγνώριση των προϊόντων και των ηθικών εταιρειών που τα παράγουν. Κάλυψη των συνόρων από κατηγορίες προϊόντων παραγόμενα με τρόπο μη επιθυμητό.

Αναθεώρηση του Προτύπου S.A. 8000 & Έκδοση 2007

Το πρότυπο SA 8000 μετά από την ευρεία αποδοχή που είχε τα προηγούμενα χρόνια αλλά και την ανάγκη αναπροσαρμογής κάποιων σημείων του ώστε να



επανατοποθετηθεί στην αγορά με τις τρέχουσες συνθήκες, από το έτος 2006 έχει μπει σε διαδικασία αναθεώρησης, η οποία δεν έχει καταλήξει ακόμη στην τελική μορφή της νέας έκδοσης, αλλά σε μια υπό - διαμόρφωση έκδοση, έτσι όπως τη δημοσίευσε ο οργανισμός τον Αύγουστο του 2007 για τελευταία φορά (<http://www.sa-intl.org/index.cfm?iuseaction=document.showDocumentByID&nodeID=1&DocumentID=241>).

Τα διάφορα εμπλεκόμενα μέρη, βρίσκονται σε διαρκείς συζητήσεις και ανταλλάσσουν προτάσεις - απόψεις για την τελική μορφή και τις αλλαγές που θα έχει το πρότυπο στην νέα του έκδοση. Σύμφωνα λοιπόν με αυτή την υπό - διαμόρφωση έκδοση η οποία δημοσιεύτηκε τον Αύγουστο του 2007, το πρότυπο έχει αλλαγές οι οποίες εστιάζονται στα παρακάτω σημεία :

- Στις αποσαφηνίσεις των μερών - εταίρων προστίθεται και μάλιστα δεύτερο σε σειρά προτεραιότητας, η αποσαφήνιση του προσωπικού. Επίσης συμπεριλαμβάνεται η αποσαφήνιση των εκπροσώπων των εργατών, και τέλος η αποσαφήνιση των εκπροσώπων της διοίκησης.

Περαιτέρω σκοποί του προτύπου είναι να προασπίσει τα ανθρώπινα δικαιώματα σύμφωνα με τις αποδείξεις όπως αυτές απορρέουν από τις διεθνείς συνθήκες και συμβάσεις εργασίας. «Το πρότυπο διευρύνει την προστασία των εργατικών δικαιωμάτων σε όσους παράγουν όχι μόνο προϊόντα αλλά και υπηρεσίες για λογαριασμό κάποιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που δουλεύουν από το σπίτι».

- Στις νόρμες που οφείλει να σέβεται μια επιχείρηση όταν απασχολεί προσωπικό προστίθενται η ILO No 1, η οποία προσδιορίζει την εργασία στη βιομηχανία και η ILO No 131 και No 183. Επίσης, προστίθενται μια σειρά από διεθνείς διατάξεις, που αφορούν την εξάλειψη πάσης φύσης ρατσισμού και διατάξεις, που προασπίζουν τα Οικονομικά, Κοινωνικά, Πολιτιστικά και Πολιτικά δικαιώματα των εργαζομένων. Στους προσδιορισμούς - αποσαφηνίσεις στη νέα έκδοση, γίνεται σαφές ότι το νέο πρότυπο καθιστά όλο το προσωπικό υπεύθυνο για την εφαρμογή του μεταξύ αυτών και κάθε διοικητικό στέλεχος ή διευθυντή. Στις απαιτήσεις του προτύπου για τα κριτήρια, προστίθεται ο όρος ότι οι πολιτικές που ακολουθεί η επιχείρηση σε θέματα παιδικής εργασίας πρέπει να είναι πλέον «καταγεγραμμένες». Η παράγραφος 1.3 για την παιδική εργασία αναθεωρείται



και η νέα ορίζει ότι: «η επιχείρηση δύναται να απασχολεί ανήλικο προσωπικό, αλλά αυστηρά μέσα στα πλαίσια που ορίζουν οι εκπαιδευτικές νομοθεσίες και σίγουρα εκτός των σχολικών ωρών. Σε καμία περίπτωση η εργασία μαζί με τις μετακινήσεις δεν πρέπει να υπερβαίνει τις 10 ώρες και ποτέ κατά τη διάρκεια της νύχτας».

Στο κριτήριο που προσδιορίζει την εξαναγκασμένη εργασία, προστίθενται τα παρακάτω :

Η επιχείρηση σε καμία περίπτωση δεν έχει το δικαίωμα να παρακρατεί μέρος του μισθού υπαλλήλου, ώστε να το χρησιμοποιεί ως μέσο πίεσης για την παραμονή του στην εργασία. Ο υπάλληλος πρέπει να έχει πλήρη ελευθερία επιλογής μετακίνησης προς άλλο εργοδότη κατόπιν φυσικά ενημέρωσης της επιχείρησης. Επίσης, η επιχείρηση δεν πρέπει να προσθέτει στο συμβόλαιο του εργαζομένου σημεία τα οποία θίγουν τις κοινωνικές και πολιτιστικές προτιμήσεις του. Η επιχείρηση οφείλει να μην εμποδίσει αλλά ούτε και να προτρέψει εάν αυτό δεν προβλέπεται, τη μετακίνηση του εργαζομένου σε άλλη θέση εργασίας.

Στο κριτήριο για την υγιεινή και ασφάλεια, προβλέπεται η ρύθμιση ότι «η επιχείρηση οφείλει να δημιουργήσει σε επίπεδο διεύθυνσης, θέση στελέχους που θα είναι υπεύθυνο για την τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία». Στο 3.4 αναφέρει ότι «η επιχείρηση οφείλει να κρατάει αρχείο με όλα τα περιστατικά ατυχημάτων, στο 3.7 ότι το προσωπικό πρέπει να έχει πλήρη ελευθερία κινήσεων κατά την άσκηση εργασίας και στο 3.8 ότι το προσωπικό πρέπει να έχει το δικαίωμα να απομακρυνθεί από μόνο του σε περίπτωση σοβαρού κινδύνου».

Στο κριτήριο 6 που αφορά τις μεθόδους, το νέο πρότυπο αναφέρει ότι «όλο το προσωπικό θα εκπαιδεύεται και θα του συμπεριφέρεται με σεβασμό», και ότι «καμίας μορφής άσκηση βίας δεν επιτρέπεται».

Στο κριτήριο 7 που προβλέπει τις ώρες εργασίας, το νέο πρότυπο αναφέρει στη παράγραφο 7.1 ότι «για κάθε 6 συνεχόμενες ημέρες εργασίας προβλέπεται τουλάχιστον μία ξεκούρασης. Επίσης οι υπερωρίες δεν πρέπει να είναι προϊόν εξαναγκασμού αλλά εθελοντικής βάσης και σε καμία περίπτωση πέρα των 12 ωρών την εβδομάδα.»

Τέλος, υπάρχουν διορθώσεις στο σημείο που η επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει «να συναντήσει τις προσδοκίες των προμηθευτών της» αλλά και



«παροχή εμπιστευτικότητας στη διαχείριση πληροφοριών προερχόμενες από το προσωπικό για άσκηση βίας που αντίκειται στο παρόν πρότυπο».

SAI & Πρότυπο S.A. 8000

Η Social Accountability International (SAI) δουλεύει με στόχο τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και την καταπολέμηση της παράνομης φθηνής και εξαναγκαστικής εργασίας, μέσω της διεύρυνσης και της περαιτέρω ανάπτυξης των διεθνών υπαρχόντων λειτουργικών standards εργασίας, το πρότυπο SA 8000, και το ενοποιημένο σύστημα πιστοποίησης του. Η SAI είναι ένας μη - κερδοσκοπικός οργανισμός με σκοπό του την ανάπτυξη, εφαρμογή και προσαρμογή στην εθελοντική εφαρμογή των δεδομένων για την κοινωνική αξιοπιστία και μετρησιμότητα. Αποστολή της SAI είναι να βεβαιώνει ότι τα standards και τα συστήματα που τα θέτουν αυτά, τυγχάνουν υψηλής αποδοχής και είναι επιθυμητά αλλά και προτιμητέα από το ευρύ κοινό. Για να το πετύχει αυτό:

- πείθει βασικούς μετόχους στις εταιρίες να αναπτύξουν εθελοντικά και με δική τους πρωτοβουλία τέτοιου είδους standards,
- παρακολουθεί έγκυρους οργανισμούς που πιστοποιούν τα συστήματα αυτά,
- πριμοδοτεί την κατανόηση και ενθαρρύνει την εφαρμογή τέτοιων standards διεθνώς. Το σύστημα κοινωνικής αξιοπιστίας της SAI βασίζεται στην διαπεραστικότητα - μεταδοτικότητα, στην αξιοπιστία και την επιβεβαίωση των συστημάτων και των δεδομένων.

Το 1996 η SAI ιδρύει ένα διεθνές δίκτυο από μετόχους ώστε να αναπτύξουν το σύστημα κοινωνικής αξιοπιστίας SA 8000, ως ένα εθελοντικό σύστημα δεδομένων για τους εργασιακούς χώρους, βασισμένο στη διεθνή εργατική νομοθεσία (ILO) και στις νόρμες των Ηνωμένων Εθνών. Η ανεξάρτητη μέθοδος που χρησιμοποιείται για την πιστοποίηση, αντιστοιχεί σε πολλά σημεία κλειδιά με τα διεθνώς αναγνωρισμένα και αποδεκτά συστήματα ποιότητας ISO (Kaufman, 1998).

Το συμβούλιο του SA 8000, περιλαμβάνει ειδικούς από εμπορικές ενώσεις, εταιρίες και οργανισμούς δημοσίου δικαίου. Ανάμεσα στα λοιπά στελέχη του συμβουλίου, υπάρχουν και ειδικοί σε θέματα: ανθρωπίνων δικαιωμάτων, παιδικής εργασίας, κοινωνικής ευθύνης, όπως επίσης και επιθεωρητές και στελέχη μεγάλων εταιρειών.



Το SA 8000 εφαρμόζεται από επιχειρήσεις και κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο και είναι ευρέως αναγνωρισμένο από ενώσεις εμπορικές και μη - κυβερνητικούς οργανισμούς ως ένα από τα καλύτερα συστήματα για τον σεβασμό των εργασιακών standards. Το σύστημα SA 8000 διαφημίζει τη διοίκηση για την εφαρμογή τέτοιων καλών εργασιακών συνθηκών και αναβαθμίζει την κατώτερη γραμμή στην ιεραρχία, αυτή της παραγωγής. Είναι ίσως το καταλληλότερο σύστημα σε εργασιακά θέματα για να βγουν ωφελημένοι τόσο η διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι.

Προγράμματα της SAI για την ανάπτυξη της Κοινωνικής Υπευθυνότητας

- *Έρευνα και Ανάπτυξη:* Σχεδιάζει και ορίζει τα standards για την κοινωνική υπευθυνότητα, δίνει οδηγίες για τους ανεξάρτητους οργανισμούς πιστοποίησης, δίνει παραδείγματα για καλές πρακτικές και μελέτες κόστους - οφέλους από την πιστοποίηση.
- *Μετρησιμότητα:* Η SAI δίνει τη δυνατότητα στους auditors να πιστοποιούν εργασιακούς χώρους οι οποίοι ικανοποιούν τα standards για την κοινωνική υπευθυνότητα. Συνήθως η SAI είναι αυτή που εκπαιδεύει τους auditors. Αυτό που δεν πιστοποιεί απευθείας είναι εργοστάσια και φάρμες.
- *Βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας πιστοποίησης:* Αυτό το πετυχαίνει, μέσω της συχνής και άμεσης παρακολούθησης της διαδικασίας πιστοποίησης, μέσω ενός ανοιχτού συστήματος παραπόνων, μέσω τοπικών συμβουλίων στρογγυλής τραπέζης που συζητούν τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες της διαδικασίας μοιραζόμενοι τις καλύτερες πρακτικές που έχουν βιώσει, προσδοκώντας μεγαλύτερη ανάμειξη μέσω των μη κυβερνητικών οργανώσεων και των εμπορικών ενώσεων.
- *Μέσω της εκπαίδευσης και της παροχής τεχνικής υποστήριξης:* Εκπαιδεύει τους auditors, τους εργαζομένους, τα στελέχη και τους προμηθευτές. Η SAI πιστοποιεί ανεξάρτητους auditors και βοηθάει τις εταιρίες στην εφαρμογή της διαδικασίας



μέσω παροχής πληροφοριών και εκπαίδευσης.

- *Outreach & Alliance Building*: Δουλεύοντας με εμπορικές ενώσεις, μη-κυβερνητικούς οργανισμούς, κυβερνήσεις και διεθνή γραφεία για να προωθήσει και να βελτιώσει τα συστήματα της SAI μέσω πιλοτικών εφαρμογών, τοπικές ομάδες εργασίας, συνέδρια και εταιρικά προγράμματα προσαρμογής. Επιπλέον, η εναρμόνιση του SA 8000 με άλλα δεδομένα μέσω της αναγνώρισης και της συνδυασμένης εφαρμογής (Rohitratana, 2002).

Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΟΠΑΠ Α.Ε.

Η Εταιρία ΟΠΑΠ Α.Ε.

Η εταιρία Ο.Π.Α.Π. Α.Ε. ("Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου Α.Ε.") είναι ανώνυμη εταιρία εισηγμένη στο ελληνικό χρηματιστήριο που δραστηριοποιείται στο χώρο των τυχερών παιχνιδιών. Σκοπός της σύμφωνα με το καταστατικό της είναι η οργάνωση, η λειτουργία και η διεξαγωγή τυχερών παιχνιδιών όπως:

- αριθμολαχεία (ΛΟΤΤΟ, ΠΡΟΤΟ, ΤΖΟΚΕΡ, ΜΠΙΝΓΚΟ-ΛΟΤΤΟ, ΚΙΝΟ, SUPER 3, EXTRA 5)
- παιχνίδια σχετικά με αθλητικά γεγονότα (ΠΡΟΠΟ 14&7, ΠΡΟΠΟ-ΓΚΟΛ)
- στοιχήματα προκαθορισμένης ή μη απόδοσης (ΠΑΜΕ ΣΤΟΙΧΗΜΑ).

Κύρια χαρακτηριστικά της είναι η ηγετική παρουσία στην ελληνική αγορά τυχερών παιχνιδιών (71%), το μεγαλύτερο on-line δίκτυο πωλήσεων στην Ελλάδα και παρουσία στην Κύπρο (4861 σύνολο - 194 στην Κύπρο), το 20ετές αποκλειστικό δικαίωμα διεξαγωγής των υφιστάμενων παιχνιδιών και μελλοντικών συναφών με αθλητικά γεγονότα καθώς και δικαίωμα πρώτης (1^{ης}) προτίμησης για άλλα παιχνίδια κατόπιν σύμβασης παραχώρησης από το Ελληνικό Δημόσιο (έναντι τιμήματος € 322,8εκ.) που λήγει το 2020. Επίσης, ο υψηλός κύκλος εργασιών και κερδοφορία (κύκλο εργασιών € 4,26δισ. - € 347εκ. κέρδη EBITDA και € 195εκ. καθαρά κέρδη το 2014), η υψηλή μερισματική πολιτική, η σημαντική συνεισφορά και κοινωνική ευθύνη μέσω χορηγιών και δωρεών στον ελληνικό αθλητισμό και πολιτισμό και η υψηλή κεφαλαιοποίηση στο ελληνικό χρηματιστήριο με συμμετοχή στο δείκτη υψηλής κεφαλαιοποίησης FTSE 20 (€ 3,375δισ.).



Η ΟΠΑΠ Α.Ε. κινείται και δραστηριοποιείται σε πολλούς τομείς της κοινωνικής μέριμνας για κοινωφελείς σκοπούς, καθώς ευθυγραμμίζει και την πολιτική της με τις κοινωνικές αξίες. Με μόνιμη και σταθερή δράση στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, με καθημερινή και συντονισμένη προσπάθεια στη διαχείριση κοινωνικών αρχών, προάγει το σημείο αναφοράς του κοινωνικού προτύπου που βιώνει το κοινωνικό σύνολο. Για την ΟΠΑΠ Α.Ε., η υπευθυνότητα του κοινωνικού συνόλου είναι μέρος της στρατηγικής της, κατανοώντας τις προσδοκίες και τις ανάγκες της κοινωνίας και κατ' επέκταση της πολιτείας όπου και δρα.

Επίσης, η εκπαίδευση αποτελεί βασικό και αναπόσπαστο μέρος του συνολικού κοινωνικοοικονομικού προγραμματισμού μίας χώρας και για το λόγο αυτό αποτελεί επένδυση για την πολιτεία και ως τέτοια πρέπει να αντιμετωπίζεται από όλους τους ενεργούς πολίτες. Σύμφωνα με τον Durkheim, οι εκπαιδευτικοί μετασχηματισμοί είναι πάντα αποτέλεσμα και ένδειξη των κοινωνικών μετασχηματισμών και βάσει αυτών πρέπει να ερμηνεύονται. Με άλλα λόγια η εκπαίδευση αλλάζει, καθώς αλλάζει η κοινωνία. Οι παιδευτικοί μηχανισμοί αποτελούν τις «σωσίβιες λέμβους» μίας επιτυχημένης επιχειρηματικής κοινωνίας, καθώς προωθείται κατ' αυτόν τον τρόπο η μεθοδολογία και η συστηματική διαδικασία του προγραμματισμού διαφόρων κινήσεων και αντιλήψεων στο «στίβο του οικονομικού γηπέδου». Συνεπώς, η ιδέα της Ε.Κ.Ε. είναι συνυφασμένη με την ιδεολογική και ηθική πλευρά της εκπαίδευσης και συντελεί στην ενίσχυση και στήριξη της παιδείας σε όλους τους τομείς.

Η ΟΠΑΠ Α.Ε. δραστηριοποιείται σε αυτόν τον τομέα με ευαισθησία και ιδιαίτερο ζήλο, καθώς και για αυτήν αποτελεί ουσιώδες θέμα. Η προσφορά της στον τομέα της παιδείας επί πολλά έτη σηματοδοτεί και ενισχύει τις προσπάθειές της για μια πνευματική κοινωνία, που οι πολίτες της θα ενισχύονται και θα ενθαρρύνονται παράλληλα για την απόκτηση των παιδευτικών τους αγαθών και δραστηριοτήτων. Η συνεχής προσφορά της ΟΠΑΠ Α.Ε. είτε οικονομική είτε άλλοτε ως συμβολή - εφαλτήριο μελλοντικών επιτεύξιμων ερεθισμάτων και στόχων, έχει καταστεί πολύπλευρη και πολυδιάστατη και θεωρείται αναπόσπαστο σημείο προσφοράς για τη σύγχρονη ελληνική κοινωνία (www.opap.gr).



Σκοπός & Αποστολή της ΟΠΑΠ Α.Ε.

Αποστολή της ΟΠΑΠ Α.Ε. είναι η οργάνωση, λειτουργία και διεξαγωγή τυχερών παιχνιδιών με στόχο την κατεύθυνση της κερδοφορίας στην ανάπτυξη των πολιτιστικών – κοινωνικών και αθλητικών αναγκών της χώρας.

Σκοπός της Εταιρίας σύμφωνα με το άρθρο 2 του καταστατικού της ΟΠΑΠ Α.Ε., όπως εγκρίθηκε με την υπ' αριθ. 442/16.1.2001 (ΦΕΚ 23/16.1.2001) Κοινή Υπουργική Απόφαση των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας - Οικονομικών και Πολιτισμού και τροποποιήθηκε στην Έκτακτη Γενική Συνέλευση των Μετόχων που πραγματοποιήθηκε την 23/1/2002 (ΦΕΚ 1802/11.3.2000), είναι:

(α) Η οργάνωση, η λειτουργία και η διεξαγωγή των παιχνιδιών ΠΡΟΠΟ, ΛΟΤΤΟ, ΠΡΟΤΟ, ΠΡΟΠΟ-ΓΚΟΛ, ΤΖΟΚΕΡ, ΜΠΙΝΓΚΟ-ΛΟΤΤΟ, ΚΙΝΟ, SUPER 3, EXTRA 5 και των ΣΤΟΙΧΗΜΑΤΩΝ ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΗΣ Η ΜΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ στα πάσης φύσεως ατομικά ή ομαδικά παιχνίδια, όπως και γεγονότων η φύση των οποίων προσφέρεται για διεξαγωγή στοιχημάτων, καθώς και άλλου τυχερού παιχνιδιού ή παιχνιδιού γνώσεων ή τεχνικού παιχνιδιού ή παιχνιδιού που στηρίζεται σε οποιονδήποτε συνδυασμό των ανωτέρω, που στο μέλλον ήθελε επιτραπεί και ανατεθεί στην Εταιρία η λειτουργία και διεξαγωγή του σε ολόκληρη τη χώρα και εκτός αυτής. Η Εταιρία λαμβάνει κάθε αναγκαίο μέτρο με το οποίο διασφαλίζεται η διαφάνεια, το αδιάβλητο, καθώς και η κανονική, απρόσκοπτη και ασφαλής διεξαγωγή των παιχνιδιών της.

(β) Η διαχείριση των παιχνιδιών τα οποία διεξάγονται από την Εταιρία, αλλά και όσων πρόκειται να διεξαχθούν στο μέλλον από αυτήν, ασκείται κατ' αποκλειστικότητα από αυτήν σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

(γ) Η εκπόνηση οικονομικών, οικονομοτεχνικών, τεχνικών και εμπορικών μελετών για τυχερά ή τεχνικά παιχνίδια ή παιχνίδια γνώσεων ή παιχνίδια που συνίστανται σε οποιονδήποτε συνδυασμό αυτών, για δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς της ημεδαπής και της αλλοδαπής.

(δ) Η τεχνολογική υποστήριξη των παιχνιδιών που οργανώνει και λειτουργεί με την ανάπτυξη, εγκατάσταση, λειτουργία, διαχείριση και εκμετάλλευση νέων υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας, όπως η μεταφορά στοιχείων, ζωντανής εικόνας και γενικότερα ολοκληρωμένης οπτικοακουστικής πληροφορίας στα σημεία διεξαγωγής των παιχνιδιών της Εταιρίας, αξιοποιώντας όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις και,



ιδιαίτερα, στο χώρο της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και της τηλεπληροφορικής.

(ε) Η διαφήμιση με κάθε πρόσφορο τρόπο, δηλαδή μέσω των παιχνιδιών που διεξάγει καθώς και με την ανάληψη χορηγιών που εξυπηρετεί κοινωνικούς ή άλλους σκοπούς και συνδυάζονται με την προβολή της Εταιρίας και την προώθηση των πωλήσεων των προϊόντων της.

(στ) Εκτυπωτικές εργασίες εν γένει των δελτίων των παιχνιδιών της και λοιπών εντύπων.

(ζ) Η αξιοποίηση της υλικοτεχνικής υποδομής της Εταιρίας για την παροχή υπηρεσιών σε τρίτους.

(η) Η Εταιρία μπορεί να οργανώνει, λειτουργεί και διεξάγει παιχνίδια και σε χώρες του εξωτερικού, εφόσον αναληφθεί με οποιονδήποτε τρόπο η οργάνωση, λειτουργία και διεξαγωγή τους από την Εταιρία από φορέα χώρας του εξωτερικού, Δημόσιο ή Ιδιωτικό. Η Εταιρία στην περίπτωση αυτή λαμβάνει κάθε αναγκαίο μέτρο, προκειμένου να διασφαλίζεται η διαφάνεια, το αδιάβλητο καθώς και η κανονική και απρόσκοπτη λειτουργία των παιχνιδιών που τις ανατίθενται, με τρόπο που καθίσταται ασφαλής η διεξαγωγή τους και δεν θίγεται η φήμη και το κύρος της, στο χώρο των τυχερών παιχνιδιών, συμμορφούμενη με τις ισχύουσες διατάξεις της χώρας, στην οποία της ανατίθεται η οργάνωση, λειτουργία και διεξαγωγή οποιουδήποτε παιχνιδιού. (www.opap.gr)

Ιστορική Αναδρομή της ΟΠΑΠ Α.Ε.

Τα σημαντικότερα γεγονότα που σηματοδότησαν την εξέλιξη της Εταιρίας από την ίδρυσή της το 1958 αναφέρονται ακολούθως (<http://www.opap.gr/el/web/corporate.opap.gr/12>):

ο 1958: Σύσταση του ΟΠΑΠ

Ο Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου (ΟΠΑΠ) συστάθηκε το 1958, ως Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου. Αρχικός σκοπός του ήταν η εν γένει οργάνωση και λειτουργία του Δελτίου Προγνωστικών Ποδοσφαιρικών Αγώνων (το γνωστό ΠΡΟΠΟ), τα έσοδα από τη λειτουργία του οποίου περιλαμβανόταν μεταξύ των πόρων της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού, σύμφωνα με τη διάταξη του



άρθρου 12 του Ν.Δ. 3769/1957. Ο ΟΠΑΠ από ιδρύσεώς του απολάμβανε πλήρη διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια (άρθρο 6 του Ν.Δ. 3865/1958), ενώ υπόκειντο σε διοικητικό έλεγχο ενεργούμενο από τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, καθώς και σε οικονομικό έλεγχο ενεργούμενο από Ειδική Επιτροπή από ανώτατους οικονομικούς υπαλλήλους.

ο 1959: *Εισαγωγή του ΠΡΟΠΟ*

Με το από 20.12.1958 Β.Δ. (ΦΕΚ τ.α.' 227/27.12.1958), η ΟΠΑΠ Α.Ε. εισήγαγε το Δελτίο Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου, το γνωστό ΠΡΟΠΟ, το οποίο μέχρι το 1990 αποτέλεσε το μοναδικό τυχερό παιχνίδι της Εταιρίας με ευρεία απήχηση στο κοινό. Το ΠΡΟΠΟ αποτέλεσε έναν από τους σημαντικότερους χρηματοδότες του ελληνικού αθλητισμού. Το 1959 διεξήχθησαν τριάντα τρεις (33) διαγωνισμοί ΠΡΟΠΟ, το 1992 εκατό τριάντα τέσσερις (134) ενώ σήμερα διεξάγονται πάνω από εκατό πενήντα (150) ετησίως.

ο 1990: *Εισαγωγή του ΛΟΤΤΟ*

Το ΛΟΤΤΟ ξεκίνησε το 1990. Στην αρχή οι εισπράξεις ξεπερνούσαν τα € 293 εκατ. μέχρι το 1991, ενώ την περίοδο μέχρι το 1993 υπήρξε πτώση των στηλών με αποτέλεσμα και των εισπράξεων. Το 1994 υπήρξε αύξηση λόγω αύξησης της τιμής της στήλης κατά 67%. Από το 1996 και μετά υπήρξε μόνο πτώση του ΛΟΤΤΟ ως αποτέλεσμα την εισαγωγή νέων πιο ανταγωνιστικών παιχνιδιών, αλλά και του γενικότερου κορεσμού του. Το 1997 εισήχθη και η τέταρτη κατηγορία στο ΛΟΤΤΟ.

ο 1992: *Εισαγωγή του ΠΡΟΤΟ*

Το ΠΡΟΤΟ ξεκίνησε το 1992. Χαρακτηριστικό του ΠΡΟΤΟ ήταν η συνεχή αύξηση τόσο των καθαρών εισπράξεων όσο και των αποδόσεων των στηλών. Το 1998 ξεκινά η καθοδική πορεία πιθανότατα λόγω της πορείας του ΛΟΤΤΟ, καθώς παιζόταν σε συνδυασμό με αυτό. Πλέον παίζεται μέσα στα δελτία των ΛΟΤΤΟ, ΠΡΟΠΟ, ΤΖΟΚΕΡ, ΠΡΟΠΟ-ΓΚΟΛ, καθώς και σε ανεξάρτητο δελτίο.

ο 1996: *Εισαγωγή του ΠΡΟΠΟ-ΓΚΟΛ*



Το 1996 κάνει την εμφάνιση του το ΠΡΟΠΟ-ΓΚΟΛ. Με την εισαγωγή του παρουσίασε αύξηση αλλά παρέμεινε περιφερειακό παιχνίδι λόγω χαμηλών συνολικών εισπράξεων αλλά και λόγω εισπράξεων ανά διαγωνισμό.

ο 1997: Προσθήκη της κατηγορίας ΣΟΥΠΕΡ-13 στο ΠΡΟΠΟ

Με την είσοδο της κατηγορίας ΣΟΥΠΕΡ-13 το ΠΡΟΠΟ αρχίζει να παρουσιάζει εισπράξεις άνω των € 146εκ.. Λόγω της εισαγωγής του ΤΖΟΚΕΡ λίγο μετά, οι εισπράξεις του ακολούθησαν μικρή πτωτική πορεία.

ο 1997: Εισαγωγή του ΤΖΟΚΕΡ - Αναμόρφωση του ΛΟΤΤΟ

Το Νοέμβριο του 1997 ξεκινά να διοργανώνεται το ΤΖΟΚΕΡ. Αμέσως πήρε των πρώτη θέση ανάμεσα στα παιχνίδια της Εταιρίας αγγίζοντας σε μεγάλο ποσοστό την επιτυχία του ΛΟΤΤΟ.

ο 1999: Μετατροπή του ΟΠΑΠ σε Ανώνυμη Εταιρία

Το 1999 ο οργανισμός ΟΠΑΠ μετατρέπεται σε Ανώνυμη Εταιρία και δημοσιεύεται το νέο καταστατικό του (Π.Δ. 228/1999, ΦΕΚ Α' 193), στο άρθρο 1 του καταστατικού ορίζεται η επωνυμία της εταιρίας σε "Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου Α.Ε.", και σε συντομογραφία "ΟΠΑΠ Α.Ε."

ο 1999: Σύναψη σύμβασης για το ΣΤΟΙΧΗΜΑ

Μετά από διεθνή διαγωνισμό, η Εταιρία σύναψε σύμβαση με την «Κοινοπραξία Intralot», για την ανάθεση τμημάτων λειτουργίας του παιχνιδιού ΣΤΟΙΧΗΜΑ. Η σύμβαση περιλαμβάνει και διακανονισμό διαχείρισης κινδύνου. Δυνάμει των όρων του διακανονισμού, η «Κοινοπραξία Intralot», εγγυάται ότι σε περίπτωση που τα ποσά που θα διανέμονται ως κέρδη στους συμμετέχοντες ξεπερνούν σε ετήσια βάση το συμφωνημένο στόχο που τέθηκε για τα ετήσια διανεμητέα κέρδη, η «Κοινοπραξία Intralot» θα αναλάβει να καταβάλλει οποιοδήποτε ποσό αντιστοιχεί στα επιπρόσθετα διανεμητέα κέρδη.



ο 2000: Εισαγωγή του παιχνιδιού ΣΤΟΙΧΗΜΑ

Από την 28.01.2000 ξεκινά η λειτουργία του πρώτου παιχνιδιού Στοιχήματος Προκαθορισμένης Απόδοσης και αφορά αγώνες Ποδοσφαίρου και Καλαθοσφαίρισης ξένων διοργανώσεων σε αγώνες αυτοκινήτων Formula 1 και σε διεθνείς αγώνες αντισφαίρισης. Το ΣΤΟΙΧΗΜΑ άμεσα αποτέλεσε και παρέμεινε το δημοφιλέστερο παιχνίδι της Εταιρίας έως το 2004. Σε αντίθεση με τα λαχεία, όπου οι παίκτες βασίζονται αποκλειστικά στην τύχη, τα στοιχήματα επί αθλητικών γεγονότων εμπεριέχουν το στοιχείο της ικανότητας και των γνώσεων του παίκτη, γεγονός το οποίο η Διοίκηση της Εταιρίας θεωρεί ότι αυξάνει την αφοσίωση των παικτών στο παιχνίδι. Το ΣΤΟΙΧΗΜΑ απέφερε έσοδα ύψους € 1.511εκ., που αντιπροσωπεύουν ποσοστό 76,8% των εσόδων της ΟΠΑΠ Α.Ε. για τη χρήση 2002. Η παρουσία του στοιχήματος επηρέασε αρνητικά τα άλλα παιχνίδια της εταιρίας.

ο 2000: Μετοχοποίηση της ΟΠΑΠ Α.Ε.

Με βάση την παράγραφο 1 του άρθρου 27 του Ν.2843/2000 ορίζεται πως το Δημόσιο μπορεί να διαθέσει σε επενδυτές μέσω του Χ.Α.Α μέχρι και το 49% του μετοχικού κεφαλαίου της ΟΠΑΠ Α.Ε.

ο 2000: Σύμβαση Παραχώρησης μεταξύ της ΟΠΑΠ Α.Ε. και του Ελληνικού Δημοσίου

Η σύμβαση της 15.12.2000 μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της Εταιρίας όριζε την παραχώρηση για 20 έτη το αποκλειστικό δικαίωμα διεξαγωγής, Με την από 15.12.2000 σύμβαση που συνάφθηκε μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της Εταιρίας, παραχωρήθηκε για 20 έτη το αποκλειστικό δικαίωμα της διεξαγωγής, διαχείρισης, οργάνωσης και λειτουργίας από την ΟΠΑΠ Α.Ε., των παιχνιδιών ΠΡΟΠΟ, ΛΟΤΤΟ, ΠΡΟΤΟ, ΠΡΟΠΟ-ΓΚΟΛ, ΤΖΟΚΕΡ, ΣΤΟΙΧΗΜΑ, EXTRA 5, SUPER 3, και ΚΙΝΟ καθώς και των παιχνιδιών ΜΠΙΝΓΚΟ-ΛΟΤΤΟ και SUPER 4, που πρόκειται να διεξαχθούν στο μέλλον. Επίσης παραχωρήθηκε στην ΟΠΑΠ Α.Ε. η δυνατότητα να διενεργεί κατ' αποκλειστικότητα κάθε παιχνίδι που αφορά σε αθλητικά γεγονότα και το δικαίωμα της πρώτης άρνησης για την κατ' αποκλειστικότητα διεξαγωγή και διαχείριση οποιωνδήποτε νέων παιχνιδιών, την λειτουργία των οποίων επιτρέπει και εποπτεύει το Ελληνικό Δημόσιο, με την προϋπόθεση ότι η Εταιρία αποδέχεται, εντός της προθεσμίας που θέτει το Ελληνικό



Δημόσιο (η οποία σύμφωνα με τη σύμβαση παραχώρησης δεν μπορεί να είναι μικρότερη των τεσσάρων μηνών) να διεξάγει το νέο παιχνίδι, σύμφωνα με τους όρους του άρθρου 27 (παρ. 9α) του Ν. 2843/2000.

Μετά την από 15.12.2000 Σύμβαση Παραχώρησης μεταξύ της ΟΠΑΠ Α.Ε. και του Ελληνικού Δημοσίου, η Εταιρία δεν υποχρεούται να διανέμει το σύνολο των κερδών της στο Ελληνικό Δημόσιο. Αντ' αυτού, διανέμει ένα μέρος των κερδών της στους μετόχους της με τη μορφή μερίσματος. Ο έλεγχος του Ελληνικού Δημοσίου επιτρέπει την άσκηση επιρροής επί ορισμένων λειτουργιών και εμπορικών αποφάσεων της ΟΠΑΠ Α.Ε. για την επίτευξη, για παράδειγμα, κοινωνικών, πολιτικών και οικονομικών στόχων. Για παράδειγμα, μέχρι το Δεκέμβριο του 2002 η Εταιρία διεξήγαγε τις δραστηριότητές της στην Κύπρο, δυνάμει προηγούμενης διακρατικής συμφωνίας, σε μη κερδοσκοπική βάση. Παρότι σήμερα η Εταιρία βασίζει τις επιχειρηματικές της αποφάσεις σε εμπορικά κριτήρια, το Ελληνικό Δημόσιο εξακολουθεί να αποτελεί τον ρυθμιστή της καλής - σωστής λειτουργίας των παιχνιδιών μέσω της Ε.Ε.Ε.Π. (Επιτροπή Εποπτείας και Ελέγχου Παιγνίων), μία Ανεξάρτητη διοικητική Αρχή με διοικητική και οικονομική ανεξαρτησία και αυτοτέλεια, με σημαντική επίδραση επί των αποφάσεων. Το Ελληνικό Δημόσιο διατηρεί επίσης το δικαίωμα μέσω της Ε.Ε.Ε.Π., να εγκρίνει τους κανόνες των παιχνιδιών, να καθορίζει τις προμήθειες των πρακτόρων και τα κέρδη που διανέμονται στους νικητές σε κάθε παιχνίδι. Επιπλέον, το Ελληνικό Δημόσιο διατηρεί το γενικό ρυθμιστικό ρόλο επί του τομέα των τυχερών παιχνιδιών και παιχνιδιών στοιχημάτων. Μέσω αυτών των ρυθμίσεων, το Ελληνικό Δημόσιο προτίθεται να επιτύχει ορισμένους στόχους δημόσιου συμφέροντος. Η παραχώρηση των αποκλειστικών δικαιωμάτων στην ΟΠΑΠ Α.Ε. αποσκοπεί, μεταξύ άλλων, στον περιορισμό της επιθυμίας για τζόγο και στην εκμετάλλευση του τζόγου εντός ελεγχόμενων πλαισίων, στη μείωση του κινδύνου εξαπάτησης στα πλαίσια του τζόγου και στην παροχή στο Ελληνικό Δημόσιο, ως μετόχου, εσόδων για τη χρηματοδότηση έργων δημόσιου συμφέροντος.

ο 2001: Εισαγωγή των μετοχών της Εταιρίας στο Χρηματιστήριο Αθηνών

Με την απόφαση της Διυπουργικής Επιτροπής Αποκρατικοποιήσεων στις 22.12.2000, η τρίτη Έκτακτη Καθολική Καταστατική Γενική Συνέλευση των μετόχων



της Εταιρίας της 3.1.2001, αποφάσισε την εισαγωγή των μετοχών της ΟΠΑΠ Α.Ε. στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Την 25η Απριλίου 2001, κατόπιν των σχετικών εγκρίσεων του Διοικητικού Συμβουλίου του Χ.Α.Α. και της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, ξεκίνησε η διαπραγμάτευση των μετοχών της Εταιρίας στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Το Ελληνικό Δημόσιο, ο μοναδικός μέτοχος, διέθεσε ποσοστό 5,4% των μετοχών που κατείχε μέσω δημόσιας εγγραφής και ιδιωτικής τοποθέτησης σε εργαζομένους και πράκτορες. Τα έσοδα από τη δημόσια εγγραφή εισπράχθηκαν από το Ελληνικό Δημόσιο ως μέρος του προγράμματος ιδιωτικοποιήσεών του.

- ο 2002: Διάθεση υφιστάμενων μετοχών κυριότητας του Ελληνικού Δημοσίου και της ΔΕΚΑ Α.Ε.

Βάσει των από 14.2.2002, 9.5.2002 και 19.6.2002 αποφάσεων της Διυπουργικής Επιτροπής Αποκρατικοποιήσεων, αποφασίστηκε η διάθεση υφιστάμενων μετοχών κυριότητας του Ελληνικού Δημοσίου και της ΔΕΚΑ Α.Ε.

Το Ελληνικό Δημόσιο και η ΔΕΚΑ Α.Ε. διέθεσαν τον Ιούλιο του 2002, ποσοστό 18,9% του μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρίας μέσω Συνδυασμένης Προσφοράς σε θεσμικούς και μη θεσμικούς επενδυτές στην Ελλάδα, σε θεσμικούς επενδυτές στο εξωτερικό και, μέσω ιδιωτικής τοποθέτησης, σε εργαζόμενους της Εταιρίας. Οι συμμετέχοντες στην ιδιωτική τοποθέτηση έλαβαν έκπτωση 10% επί της τιμής προσφοράς. Οι υφιστάμενες μετοχές που διατέθηκαν στη συνδυασμένη προσφορά ήταν διαθέσιμες προς διαπραγμάτευση την 18η Ιουλίου 2002. Το Ελληνικό Δημόσιο επίσης, δίνει δωρεάν μία κοινή μετοχή για κάθε 10 κοινές μετοχές τις οποίες ένας επενδυτής, πλην των θεσμικών επενδυτών, κατείχε για τουλάχιστον έξι μήνες (με μέγιστο αριθμό διακοσίων (200) συνολικά δωρεάν μετοχών ανά επενδυτή), ως κίνητρο διακράτησής τους. Το σύνολο των εσόδων εισπράχθηκαν από το Ελληνικό Δημόσιο ως μέρος του προγράμματος ιδιωτικοποιήσεών του.

- ο 2002: Εισαγωγή των παιχνιδιών SUPER 3 και EXTRA 5

Δύο νέα παιχνίδια προκαθορισμένης απόδοσης ξεκίνησαν στις 25 Νοεμβρίου 2002, το ΣΟΥΠΕΡ 3 (ή «SUPER 3») και του ΕΞΤΡΑ 5 (ή «EXTRA 5»). Το SUPER 3 βασίζεται στην πρόβλεψη ενός έως τριών ψηφίων από έναν τριψήφιο αριθμό που



κληρώνεται τρεις φορές την ημέρα. Το EXTRA 5 βασίζεται στην πρόβλεψη πέντε αριθμών από τριανταπέντε αριθμούς που κληρώνονται καθημερινά.

ο 2003: *Νέα διακρατική συμφωνία μεταξύ της Κυβέρνησης της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Κυβέρνησης της Κυπριακής Δημοκρατίας*

Στις 12 Φεβρουαρίου 2003, συνήφθη νέα διακρατική συμφωνία μεταξύ της Κυβέρνησης της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Κυβέρνησης της Κυπριακής Δημοκρατίας, βάσει της οποίας επιτρέπεται η οργάνωση, λειτουργία, διεξαγωγή και διαχείριση των παιχνιδιών ΠΡΟΠΟΓΚΟΛ, ΠΡΟΠΟ, ΛΟΤΤΟ, ΠΡΟΤΟ, ΤΖΟΚΕΡ, SUPER 3, EXTRA 5 και ΚΙΝΟ από την ΟΠΑΠ Α.Ε. στην Κύπρο. Από την 1^η Ιανουαρίου 2003 η ΟΠΑΠ Α.Ε. έχει οικονομικό όφελος από τη δραστηριότητά της στην Κύπρο, ενώ μέχρι τότε δεν λάμβανε κέρδη.

ο 2003: *Διάθεση υφιστάμενων μετοχών κυριότητας του Ελληνικού Δημοσίου*

Το Ελληνικό Δημόσιο και η ΔΕΚΑ Α.Ε. διέθεσε τον Ιούλιο του 2003, ένα περαιτέρω ποσοστό της τάξης του 24,4% του μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρίας μέσω Συνδυασμένης Προσφοράς σε θεσμικούς και μη θεσμικούς επενδυτές στην Ελλάδα, σε θεσμικούς επενδυτές στο εξωτερικό και, μέσω ιδιωτικής τοποθέτησης, σε εργαζόμενους της Εταιρίας. Οι υφιστάμενες μετοχές που διατέθηκαν στη συνδυασμένη προσφορά ήταν διαθέσιμες προς διαπραγμάτευση την 17η Ιουλίου 2003. Το Ελληνικό Δημόσιο επίσης, διένειμε δωρεάν μία κοινή μετοχή για κάθε 10 κοινές μετοχές τις οποίες ένας επενδυτής, πλην των θεσμικών επενδυτών, κατείχε για τουλάχιστον έξι μήνες (με μέγιστο αριθμό διακοσίων (200) συνολικά δωρεάν μετοχών ανά επενδυτή), ως κίνητρο διακράτησής τους. Το σύνολο των εσόδων εισπράχθηκαν από το Ελληνικό Δημόσιο ως μέρος του προγράμματος ιδιωτικοποιήσεών του.

ο 2003: *Ίδρυση της OPAP Cyprus Ltd.*

Τον Αύγουστο του 2003, με τη σύναψη της διακρατικής συμφωνίας μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της Κυπριακής Δημοκρατίας, η ΟΠΑΠ Α.Ε. ίδρυσε την OPAP Cyprus Ltd. Ο σκοπός δημιουργίας της ήταν η λειτουργία, η οργάνωση και η



διαφήμιση των παιχνιδιών της εταιρίας στην Κύπρο. Στην αρχή λειτούργησε ως υποκατάστημα, ενώ τώρα λειτουργεί ως θυγατρική της ΟΠΑΠ Α.Ε.

- 2003: Απόκτηση του 90% της ΟΠΑΠ Glory LTD και του 20% της Glory Technology Ltd.

Τον Οκτώβριο του 2003, η ΟΠΑΠ Α.Ε. απέκτησε το 90% της OPAP Glory Ltd., μίας κυπριακής εταιρίας αθλητικών στοιχημάτων. Η εξαγορά επέτρεψε στην ΟΠΑΠ Α.Ε. να εξασφαλίσει την παρουσία της στο προκαθορισμένο στοίχημα στην Κύπρο και να ενισχύσει περαιτέρω την καλά εδραιωμένη θέση της στην κυπριακή αγορά. Τον Οκτώβριο του 2003, η Εταιρία απέκτησε επίσης ένα ποσοστό της τάξης του 20% στην Glory Technology Ltd., που εξειδικεύεται στον τομέα των παιχνιδιών αθλητικών στοιχημάτων προκαθορισμένης απόδοσης στην Κύπρο και παρέχει κυρίως υπηρεσίες πληροφορικής για τη διεξαγωγή αριθμολαχείων on-line και συμμετέχει στο σχεδιασμό, οργάνωση και ανάπτυξη των συστημάτων υψηλής τεχνολογίας στον τομέα υπηρεσιών πληροφορικής. Η OPAP Glory Ltd. λειτουργεί on-line μέσω πρακτορείων.

- 2003: Εισαγωγή του KINO

Στις 3 Νοεμβρίου 2003, εισήχθη το KINO, ένα αριθμολαχείο προκαθορισμένης απόδοσης που έχει καταστεί το πιο δημοφιλές παιχνίδι κατόπιν της ολοκλήρωσης της σταδιακής του εισαγωγής τον Οκτώβριο του 2004. Στους τρεις μήνες που έληξαν στις 31 Μαρτίου 2005, το KINO απέφερε το 50,6% των εσόδων.

- 2004: Ίδρυση της OPAP International Ltd.

Τον Ιανουάριο του 2004, ιδρύθηκε η θυγατρική της ΟΠΑΠ Α.Ε., OPAP International Ltd. στην Κύπρο με στόχο την υποστήριξη της στρατηγικής επέκτασης των λειτουργιών της στο εξωτερικό και την εισαγωγή νέων παιχνιδιών και την αναβάθμιση των υφισταμένων σε διεθνή κλίμακα.

- 2004: Ίδρυση της ΟΠΑΠ Παροχής Υπηρεσιών Α.Ε.

Τον Ιούλιο του 2004, ιδρύθηκε η θυγατρική ΟΠΑΠ Παροχής Υπηρεσιών Α.Ε. στην Ελλάδα με στόχο την ανάπτυξη του δυναμικού του δικτύου πωλήσεων της



ΟΠΑΠ Α.Ε. και γενικότερα, του ελληνικού τομέα αθλητισμού συμπεριλαμβανομένης, μέσω της παροχής υπηρεσιών και της οργάνωσης αθλητικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων, της πώλησης εισιτηρίων για αθλητικές, πολιτιστικές και άλλες ψυχαγωγικές δραστηριότητες και της δημιουργίας μίας ενιαίας εταιρικής εικόνας για τα πρακτορεία της. Για τη χρηματοδότηση της αναβάθμισης του δικτύου των πρακτόρων της η ΟΠΑΠ Α.Ε. θα διαθέτει το 1% των εσόδων του ΚΙΝΟ (συμπεριλαμβανομένου του φόρου προστιθέμενης αξίας και εξαιρουμένων των εσόδων από την Κύπρο) στην ΟΠΑΠ Παροχή Υπηρεσιών Α.Ε. από την 1η Ιανουαρίου 2004 μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 2008.

ο 2005: Διάθεση υφιστάμενων μετοχών κυριότητας του Ελληνικού Δημοσίου

Το Ελληνικό Δημόσιο διέθεσε τον Ιούλιο του 2005, ένα περαιτέρω ποσοστό της τάξης του 16,44% του μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρίας μέσω Συνδυασμένης Προσφοράς σε θεσμικούς και μη θεσμικούς επενδυτές στην Ελλάδα, σε θεσμικούς επενδυτές στο εξωτερικό και, μέσω ιδιωτικής τοποθέτησης, σε εργαζόμενους της Εταιρίας. Οι υφιστάμενες μετοχές που διατέθηκαν στη συνδυασμένη προσφορά ήταν διαθέσιμες προς διαπραγμάτευση την 21η Ιουλίου 2005. Το Ελληνικό Δημόσιο επίσης, προτίθεται να διανείμει δωρεάν μία κοινή μετοχή για κάθε δέκα κοινές μετοχές τις οποίες ένας επενδυτής, πλην των θεσμικών επενδυτών, κατείχε για τουλάχιστον έξι μήνες (με μέγιστο αριθμό εκατό (100) συνολικά δωρεάν μετοχών ανά επενδυτή), ως κίνητρο διακράτησής τους. Το σύνολο των εσόδων εισπράχθηκαν από το Ελληνικό Δημόσιο ως μέρος του προγράμματος ιδιωτικοποιήσεών του.

ο 2006 :Αναμόρφωση του ΠΡΟΠΟ

Στις 7 Μαρτίου 2006 άρχισε η νέα μορφή του ΠΡΟΠΟ 14&7 με την προσθήκη 14ου αγώνα (κατάργηση Σ13) και με τη δυνατότητα συμμετοχής στους 7 πρώτους αγώνες του δελτίου.

ο 2007: Συμφωνία με την κοινοπραξία «INTRALOT A.E. - INTRALOT INTERNATIONAL LTD» και της εταιρίας «ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΣΤΟΙΧΗΜΑΤΩΝ» και υπογραφή τριετούς διάρκειας σύμβασης (από 31.7.2007) με βασικά σημεία:



1. Διάθεση νέων προϊόντων στοιχηματισμού, βελτιωμένο λογισμικό διαχείρισης ρίσκου του παιχνιδιού ΠΑΜΕ ΣΤΟΙΧΗΜΑ καθώς επίσης και αναβαθμισμένες συμβουλευτικές και επιχειρησιακές υπηρεσίες
 2. Αναβάθμιση κεντρικού συστήματος και δικτύου τερματικών
 3. Δυνατότητα παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, όπως π.χ. πληρωμή λογαριασμών, club παιχτών κλπ. έναντι τιμήματος € 96,48εκ. πλέον ΦΠΑ, και με μονομερές δικαίωμα ανανέωσης από την ΟΠΑΠ Α.Ε. για ένα έτος.
- ο 2008: Διακοπή αποδόσεων της ΟΠΑΠ Α.Ε. προς την θυγατρική ΟΠΑΠ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Α.Ε.

Εγκρίθηκε η διακοπή απόδοσης του ποσοστού 1% επί των πωλήσεων του παιχνιδιού ΚΙΝΟ, του 5% επί του εν λόγω ποσοστού, καθώς και των σχετικών εξόδων διαχείρισης στη θυγατρική εταιρία ΟΠΑΠ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Α.Ε. από 1.1.2008.

- ο 2008: Λειτουργική αναδιοργάνωση

Η Διοίκηση, στο πλαίσιο της ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού του Ομίλου της ΟΠΑΠ Α.Ε., αποφάσισε τη μετάβαση σε νέο στρατηγικό μοντέλο οργάνωσης των ελληνικών εταιριών του Ομίλου, δηλαδή της μητρικής ΟΠΑΠ Α.Ε. και της θυγατρικής ΟΠΑΠ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Α.Ε. Η νέα οργανωτική δομή τους αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη οργάνωση, αναδιάταξη και επανακαθορισμό των ροών εργασιών των δύο εταιριών, προκειμένου αυτές να λειτουργούν αποτελεσματικά και συμπληρωματικά μεταξύ τους, βάσει διεθνών προτύπων οργάνωσης, λειτουργίας και εταιρικής διακυβέρνησης.

- ο 2009: Αναμόρφωση Παιχνιδιών - Τεχνολογικός εξοπλισμός

Στις 26.1.2009, ως συμπλήρωμα στη νέα εικόνα του παρεχόμενου προϊόντος της, η ΟΠΑΠ Α.Ε., προχώρησε στην αναμόρφωση των παιχνιδιών της. Έμφαση δόθηκε στη νέα μορφή δελτίων με σημαντικά αυξημένες δυνατότητες από αυτά που αντικατέστησαν, αλλά και στη δομή των παιχνιδιών με την εισαγωγή νέων και την τροποποίηση των υφιστάμενων κατηγοριών κερδών. Παράλληλα συνδυάστηκε με αλλαγή της τιμολόγησης παιχνιδιών (ΠΡΟΠΟ, ΠΡΟΠΟΓΚΟΛ, ΛΟΤΤΟ, ΠΡΟΤΟ και



ΤΖΟΚΕΡ), των οποίων οι πωλήσεις αντιπροσωπεύουν το 7,36% και το 9% του συνόλου των πωλήσεων των παιχνιδιών του Ομίλου στη χρήση 2008 και 2009 αντιστοίχως. Σημειώνεται ότι η τιμολόγηση είχε παραμείνει ίδια για χρονικό διάστημα άνω των δέκα ετών.

Τον Αύγουστο του 2008 τέθηκε σε λειτουργία μία σημαντική βελτίωση του "ΠΑΜΕ ΣΤΟΙΧΗΜΑ", το νέο ενιαίο δελτίο, το οποίο μαζί με το νέο λογισμικό του παιχνιδιού δίνει τη δυνατότητα στους παίκτες να συνδυάζουν διαφορετικού τύπου στοιχηματικά γεγονότα και παράλληλα εμπλουτίζει τις επιλογές τους. Η παραπάνω εξέλιξη ουσιαστικά βελτίωσε την όλη εικόνα του παρεχόμενου προϊόντος. Επίσης ενόψει του Παγκοσμίου Κυπέλλου Ποδοσφαίρου το 2010 σχεδιάζεται η υλοποίηση δυνατότητας στοιχηματισμού και στο ημίχρονο των αγώνων κάτι που θα τονώσει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον των παιχτών.

Τον Ιούνιο του 2008 ολοκληρώθηκε η διάθεση προς χρήση όλων των τερματικών που προβλέπονται στο από 31.7.2007 Ιδιωτικό Συμφωνητικό, καθώς και η εγκατάσταση στα πρακτορεία 10.000 περίπου Τερματικών Αυτόνομης Χρήσης (TAX). Στο διάστημα που πέρασε αξιολογήθηκε η λειτουργία τους και προδιαγράφηκαν οι τροποποιήσεις που απαιτούνται για να γίνει περισσότερο ελκυστική η χρήση τους από τους παίκτες. Οι βελτιώσεις αυτές έχουν ήδη εγκατασταθεί μαζί με τις βελτιώσεις για την αναμόρφωση των παιχνιδιών.

Παράλληλα με τα παραπάνω συνεχίζεται η ανάπτυξη και εγκατάσταση του λοιπού λογισμικού, το οποίο περιγράφεται στο παραπάνω Ιδιωτικό Συμφωνητικό μεταξύ της ΟΠΑΠ Α.Ε. και της κοινοπραξίας INTRALOT.

ο 2009: Συμφωνία με πράκτορες

Μετά την ολοκλήρωση της συμφωνίας μεταξύ ΟΠΑΠ Α.Ε. και πρακτόρων υπογράφηκε η σύμβαση με κάθε έναν πράκτορα ατομικά. Μέχρι 31.12.2009 είχε υπογράψει το 90,4% των πρακτόρων (μέχρι σήμερα έχει υπογραφεί πλέον το 97% των ατομικών συμβάσεων). Με την υπογραφή της σύμβασης διαμορφώνεται πλέον σαφές συμβατικό πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ της ΟΠΑΠ Α.Ε. και των πρακτόρων της, συστηματοποιείται, αναμορφώνεται και εκσυγχρονίζεται η λειτουργία του δικτύου των πρακτόρων, ώστε να ανταποκρίνεται στις αυξημένες ανάγκες, αλλά και να διασφαλίζει συγκεκριμένους σκοπούς δημοσίου συμφέροντος, όπως την



προστασία του κοινού από τον εθισμό στα τυχερά παίγνια, την πρόληψη της απάτης, την προστασία των ανηλίκων κλπ.

ο 2009: Γεωγραφική Επέκταση

Η ΟΠΑΠ Α.Ε. συμμετείχε, ως ένας από τους δύο τελικούς διεκδικητές, σε κοινοπρακτικό σχήμα με ποσοστό 50% με τρεις τοπικούς εταίρους (FIBA, Alarco και Dogus), στο διαγωνισμό ιδιωτικοποίησης της Τουρκικής λοταρίας Milly Piyango, ο οποίος, όπως ανακοινώθηκε από την Αρχή Ιδιωτικοποιήσεων της Τουρκίας στις 7.5.2009, έληξε χωρίς ανάδοχο.

ο 2009-2010: Εταιρική εικόνα πρακτορείων

Ολοκληρώθηκε επιτυχώς η αναμόρφωση των πρακτορείων της ΟΠΑΠ Α.Ε με την εφαρμογή της ενιαίας εταιρικής εικόνας στο δίκτυο πωλήσεων στην Κύπρο. Σκοπός της αναμόρφωσης είναι η αύξηση της αναγνωσιμότητας της εταιρίας και πρωτίστως η βελτίωση της αισθητικής, της εργονομίας και της λειτουργικότητας των πρακτορείων. Η μελέτη των σχεδίων και προδιαγραφών που προηγήθηκε του έργου, έγινε από την ΟΠΑΠ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Α.Ε., θυγατρική εταιρία του Ομίλου ΟΠΑΠ, σε συνεργασία και συμφωνία με τους πράκτορες σε Ελλάδα και Κύπρο. Η διαδικασία αναμόρφωσης του δικτύου της εταιρίας στην Ελλάδα, ξεκίνησε με τη δημοσίευση του πρώτου σχετικού διαγωνισμού / πρόσκλησης ενδιαφέροντος για την ΟΠΑΠ Α.Ε.

Κατά το τρίτο τρίμηνο του 2009 προκηρύχτηκε ο διαγωνισμός και κατατέθηκαν οι προσφορές για την επιλογή του αναδόχου για την αναδιαμόρφωση τετρακοσίων ενενήντα (490) πρακτορείων στο Δήμο Αθηναίων. Η αξιολόγηση των προσφορών για την ανάδειξη του προσωρινού αναδόχου διενεργήθηκε το Μάρτιο του 2010 και η λήψη απόφασης του Δ.Σ. για την κατακύρωση του αποτελέσματος επιλογής του προσωρινού αναδόχου στις 12.4.2010.

ο 2011: Παράταση Αποκλειστικής άδειας - VLT

Παράταση της αποκλειστικής άδειας έως το 2030. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επέτρεψε στην Ελλάδα, βάσει των κανόνων για τις κρατικές ενισχύσεις, να



παρατείνει έως τα τέλη του 2030 τα αποκλειστικά δικαιώματα του ΟΠΑΠ, του ελληνικού δημόσιου φορέα τυχερών παιχνιδιών, για 13 τυχερά παιχνίδια.

Εξασφάλιση άδειας χρήσης μηχανημάτων VLTs (Video Lottery Terminals) και χορήγηση αποκλειστικής άδειας εκμετάλλευσης 35.000 βιντεοτερματικών λαχειοφόρου αγοράς έως το 2022. Η Επιτροπή κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ΟΠΑΠ Α.Ε. θα καταβάλει κατάλληλο τίμημα για τα αποκλειστικά δικαιώματα και την άδεια εκμετάλλευσης VLT και ότι, συνεπώς, δεν αποκομίζει αθέμιτο οικονομικό πλεονέκτημα.

ο 2013: *Μεταβίβαση μετοχών – Πλήρης αποκρατικοποίηση*

Απόκτηση του 33% του Μετοχικού Κεφαλαίου της, που κατείχε το Ελληνικό Δημόσιο από την πολυεθνική Emma Delta η οποία πρόσφερε τίμημα ύψους € 622εκ. για το 33% της ΟΠΑΠ Α.Ε., το οποίο με την προσθήκη του μερίσματος της χρήσης του 2012 που απέδωσε στο Δημόσιο € 682εκ. Η ΟΠΑΠ Α.Ε. γνωστοποίησε, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3556/2007 και την από 14.10.2013 σχετική ενημέρωση, ότι το Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου (ΤΑΙΠΕΔ) Α.Ε., μεταβίβασε στις 11.10.2013 105.270.000 μετοχές της ΟΠΑΠ Α.Ε. στην Emma Delta Hellenic Holdings Limited. Υπενθυμίζεται ότι το παραπάνω ποσοστό είχε μεταβιβαστεί από το Ελληνικό Δημόσιο στην ΤΑΙΠΕΔ Α.Ε., σύμφωνα με το Ν. 3986/2011 και την υπ' αριθμό 193/2011 (ΦΕΚ 2501/Β') απόφαση της Διυπουργικής Επιτροπής Αναδιαρθρώσεων και Αποκρατικοποιήσεων (ΔΕΑΑ).

ο 2014: *Εξαγορά του Οργανισμού Κρατικών Λαχείων*

Πραγματοποιήθηκε η εξαγορά των Κρατικών Λαχείων (Κρατικό, Λαϊκό, Στιγμιαίο – «ΞΥΣΤΟ» παραχωρήθηκε το δικαίωμα εκμετάλλευσης) με συμμετοχή της ΟΠΑΠ Α.Ε. που κατέχει το 67% και οι Intralot και Scientific Games που έχουν από 16,5% η καθεμία.

ο 2015: *Υπογραφή Σύμβασης με την Ιπποδρομίες Α.Ε.*

Υπογραφή της σύμβασης μεταξύ του ΤΑΙΠΕΔ και της εταιρίας Ιπποδρομίες Α.Ε. (100% θυγατρική της ΟΠΑΠ Investments Ltd) παραχώρησης του αποκλειστικού δικαιώματος διοργάνωσης αμοιβαίου ιπποδρομιακού στοιχήματος για 20 χρόνια. Η



ΟΠΑΠ Investments Ltd είχε ανακηρυχθεί τον Σεπτέμβριο 2014 προτιμητέος επιτυχών πλειοδότης μετά την υποβολή της υψηλότερης προσφοράς ύψους € 40,5εκ.. Η ΟΠΑΠ Α.Ε. κατέβαλε € 8εκ. κατά την υπογραφή της σύμβασης (Απρίλιος 2015), θα καταβάλει άλλα € 12εκ. τις επόμενες ημέρες, ενώ τα υπόλοιπα € 20εκ. θα καταβληθούν τον Οκτώβριο του 2016. Τα αμοιβαία στοιχήματα επί εγχώριων ιπποδρομιών διενεργούνταν από την κρατική εταιρία Ο.Δ.Ι.Ε. Α.Ε. (Οργανισμός Διεξαγωγής Ιπποδρομιών Ελλάδος). Τα στοιχήματα προκαθορισμένης απόδοσης επί ελληνικών ιπποδρομιών και τα στοιχήματα επί διεθνών ιπποδρομιών, είναι πλέον νόμιμα και στην Ελλάδα.

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Ο κλάδος των τυχερών παιχνιδιών

Ο κλάδος τυχερών παιχνιδιών διαιρείται σε τρεις τομείς διεθνώς. Οι τομείς αυτοί είναι ο τομέας των λαχείων, ο τομέας των καζίνο και ο τομέας των στοιχημάτων (για παράδειγμα, στοιχήματα επί αθλητικών γεγονότων). Η ΟΠΑΠ Α.Ε. δραστηριοποιείται σήμερα στους τομείς των λαχείων και των στοιχημάτων.

Ο τομέας των λαχείων περιλαμβάνει τα λαχεία «ενεργητικής συμμετοχής» και τα λαχεία «παθητικής συμμετοχής». Στα λαχεία «ενεργητικής συμμετοχής» οι παίκτες στοιχηματίζουν επιλέγοντας ένα συγκεκριμένο αριθμό ή σειρές αριθμών από την πλειάδα των αριθμών που είναι τυπωμένοι στο δελτίο. Στα λαχεία «παθητικής συμμετοχής» οι παίκτες στοιχηματίζουν επιλέγοντας ένα λαχείο από μία πλειάδα ήδη εκτυπωμένων λαχείων. Τα λαχεία «ενεργητικής συμμετοχής» διεξάγονται συνήθως μέσω ενός δικτύου τερματικών μηχανών εγκατεστημένων στα πρακτορεία, οι οποίες συνδέονται με την κεντρική βάση δεδομένων μέσω τηλεφωνικών γραμμών που προορίζονται αποκλειστικά για τη χρήση αυτή. Τα λαχεία «παθητικής συμμετοχής» διατίθενται συνήθως μέσω δικτύου πρακτόρων.

Στα € 360δισ. ανέρχεται η παγκόσμια αγορά των τυχερών παιχνιδιών εκτός των καζίνων, ενώ συνολικά η πίτα του παγκόσμιου τζόγου κατανέμεται κατά 39% σε αριθμολαχεία, 15% σε καζίνο, 9% σε παιχνίδια τύπου Video Lottery, 24% σε ιπποδρομιακά στοιχήματα και 13% σε αθλητικά στοιχήματα. Το 2004 οι πωλήσεις των οργανισμών τυχερών παιχνιδιών (Lotteries) σημείωσαν αύξηση 17% φθάνοντας



τα € 150δισ.. Τη μεγαλύτερη αύξηση σημείωσαν οι αγορές της Ευρώπης και της Ασίας χάρη στην εισαγωγή παιχνιδιών που βασίζονται στη γνώση (όπως το προκαθορισμένο στοίχημα) (Το ΒΗΜΑ, 2005).

Ιστορική εξέλιξη του κλάδου

Ο κλάδος παρουσιάζει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης της τάξης του 10-18% ετησίως τα τελευταία 3 χρόνια και φαίνεται να απέχει από τη φάση της ωριμότητας. Ωστόσο, είναι πραγματικά δύσκολο να διατυπωθεί οριστικό συμπέρασμα καθώς δεν υπάρχουν επίσημα στοιχεία για τις πωλήσεις των εταιρειών που δε διαθέτουν νόμιμη άδεια. Στην Ελλάδα εκτιμάται ότι ο ιλιγγιώδης τζίρος των επίσημων τυχερών παιχνιδιών (λαχεία, ΟΠΑΠ, ιππόδρομος, καζίνο) αποτελεί περίπου το 50% του συνολικού τζίρου, καθώς ένα άλλο 50% λέγεται ότι κατευθύνεται στα κάθε είδους παράνομα στοιχήματα, με ότι παρενέργειες έχει αυτό σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο (ΧΡΗΜΑ, 2006). Δεν είναι συνεπώς σαφές αν αναπτύσσεται ο κλάδος συνολικά ή εάν η νόμιμη αγορά διεκδικεί μερίδιο αγοράς από την παράνομη. Οι ενδείξεις οδηγούν στο πρώτο συμπέρασμα.

Αντιθέτως, μια ένδειξη ενδεχόμενου κορεσμού της αγοράς τυχερών παιχνιδιών προέρχεται από την έρευνα «Lottery Benchmarking Analysis 2006» της Media & Entertainment Consulting Network (MECN), στην οποία η Ελλάδα κατατάσσεται για το 2006 στην 3η θέση παγκοσμίως στην κατά κεφαλήν δαπάνη σε τυχερά παιχνίδια με μέση ετήσια δαπάνη \$ 590 έναντι \$ 1791 για το Hong Kong και \$ 701 για τη λοταρία της Μασαχουσέτης. Επιπλέον, η δαπάνη σε τυχερά παιχνίδια ανήλθε σε 2,05% του ετήσιου κατά κεφαλήν εισοδήματος, 2η παγκοσμίως μετά το 5,91% του Hong Kong και με τον παγκόσμιο μέσο όρο να κυμαίνεται στο 0,5%. Θα πρέπει πάντως να επισημανθεί ότι στα παραπάνω στοιχεία περιλαμβάνεται μόνο η δαπάνη για τυχερά παιχνίδια των επίσημων λοταριών και δεν περιλαμβάνονται τα καζίνο, το διαδικτυακό στοίχημα ή άλλες μορφές τυχερών παιχνιδιών που ενδέχεται να διεξάγονται σε κάθε χώρα κατά περίπτωση. Συνεπώς, η έρευνα είναι πιθανό να αναδεικνύει απλά ότι στην Ελλάδα γίνεται αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση της μη ελεγχόμενης αγοράς (Καθημερινή, 2007).

Στο μεγάλο νικητή της ελληνικής αγοράς τυχερών παιχνιδιών έχει αναδειχθεί η ΟΠΑΠ Α.Ε. την τελευταία οκταετία, έχοντας καταφέρει να υπερδιπλασιάσει το μερίδιό της, τη στιγμή που οι υπόλοιποι διεκδικητές, δηλαδή τα καζίνα, τα κρατικά



λαχεία και ο ιππόδρομος έχουν υποστεί μεγάλες απώλειες σε μια αγορά, η αξία της οποίας υπολογίζεται σε περίπου € 9δισ. ετησίως.

Αναλυτικότερα, η ΟΠΑΠ Α.Ε. κατάφερε κατά τη διάρκεια του 2007 να παρουσιάσει πωλήσεις οι οποίες ξεπέρασαν τα € 5δισ. και να καταλάβει μερίδιο το οποίο έφθασε το 55,5% της εγχώριας αγοράς. Πριν από μια οκταετία, η κατάσταση στην αγορά των τυχερών παιχνιδιών ήταν εντελώς διαφορετική, αφού η ΟΠΑΠ Α.Ε. αντιστοιχούσε μόλις στο 22% αυτής με τη μερίδα του λέοντος να πηγαίνει στα καζίνο που είχαν καταλάβει το 48,5%.

Μέσα σε αυτή την οκταετία, όμως, κατάφερε να υπερδιπλασιάσει το μερίδιό της εις βάρος των υπολοίπων, καθώς τα καζίνο διατηρούν σήμερα μερίδιο αγοράς μόλις 36,7%, δηλαδή 12 ποσοστιαίες μονάδες χαμηλότερα από ότι το 1999.

Την ίδια στιγμή, τα κρατικά λαχεία έχουν χάσει πολύ μεγάλο μερίδιο, έχοντας υποχωρήσει για το 2007 σε μόλις 4,6% από 11% προ οκταετίας. Ανάλογη είναι και η κατάσταση με τον ιππόδρομο ο οποίος το 1999 είχε μερίδιο 12,3% και πέρυσι δεν ξεπέρασε το 3,2% (Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, 2008).

Ο κυριότερος ανταγωνιστής της ΟΠΑΠ Α.Ε. είναι:

ο τα Καζίνο, όπου δραστηριοποιούνται από το 1995 και ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν την πλειοψηφία των 9 καζίνο που λειτουργούν σήμερα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του 2007 τα έσοδα της ΟΠΑΠ Α.Ε. παρουσιάζουν άνοδο της τάξης του 9,3% σε σχέση με το 2006.

Κατανομή του κλάδου

Όπως και στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες, το Ελληνικό Δημόσιο συνεχίζει να ελέγχει (ασκεί εποπτεία) στον εγχώριο τομέα τυχερών παιχνιδιών. Σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών στην Ελλάδα την τελευταία δεκαετία είχαν η εισαγωγή νέων τυχερών παιχνιδιών από την ΟΠΑΠ Α.Ε. και η παραχώρηση αδειών ίδρυσης και εκμετάλλευσης ιδιωτικών καζίνο. Μετά τη χορήγηση αδειών ιδιωτικών Καζίνο το 1995, στην Ελλάδα λειτουργούν εννέα Καζίνο, η πλειοψηφία των οποίων είναι ιδιωτικά.

Μεταξύ των εταιριών ή φορέων που δραστηριοποιούνται στη νόμιμη αγορά παρατηρείται υψηλή διαφοροποίηση των προϊόντων και των δραστηριοτήτων βάσει των αδειών. Συνεπώς, οι όποιες προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς στοχεύουν



κυρίως στη διεύρυνση του κύκλου εργασιών του επιμέρους κλάδου. Για παράδειγμα, η αυξητική τάση πωλήσεων των Καζίνο δεν είχε επίδραση στην εξέλιξη πωλήσεων των παιχνιδιών της εταιρίας. Η ΟΠΑΠ Α.Ε. επιτυγχάνει διαχρονικά να διευρύνει τα μερίδια αγοράς της και τις πωλήσεις της διατηρώντας υψηλή κερδοφορία με τη συνεχή εισαγωγή νέων παιχνιδιών στην ελληνική αγορά όταν τα ήδη υπάρχοντα παρουσιάζουν σημάδια ωρίμανσης. Επιπλέον, η επιτυχής εισαγωγή του Στοιχήματος το 2000 και του ΚΙΝΟ το 2003 αύξησαν τη συνολική αγορά χωρίς να μειώσουν τις πωλήσεις των νόμιμων ανταγωνιστών. Τέλος, επισημαίνεται ότι η ΟΠΑΠ Α.Ε. πλέον διαθέτει εκτεταμένο και ανανεωμένο δίκτυο σημείων πώλησης, αποδεικνύοντας ότι τα προϊόντα της λειτουργούν πάντα με γνώμονα την βελτίωση τους και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Ουσιαστικός ανταγωνιστής της ΟΠΑΠ Α.Ε. στην αγορά τυχερών παιχνιδιών είναι πρακτικά ο παράνομος στοιχηματισμός - σε αθλητικά κυρίως γεγονότα - που διεξάγεται μέσω του διαδικτύου (www.opap.gr). Τα μεγάλα διεθνή γραφεία στοιχημάτων (bookmakers) διαθέτουν διαδικτυακούς τόπους στην Ελληνική γλώσσα και πραγματοποιούν εκτεταμένες διαφημιστικές εκστρατείες σε έντυπα αθλητικού κυρίως τύπου, αλλά και σε ιστοσελίδες με σχετικό περιεχόμενο. Κάποιες από τις εταιρίες αυτές ασκούν παράλληλα τακτική πίεση κατά του μονοπωλίου (William Hill (Καθημερινή, 2007), Stanleybet International Ltd (www.opap.gr)) σε Πανευρωπαϊκό επίπεδο που πολλές φορές παίρνει και τη μορφή νομικών διεκδικήσεων σε διεθνή δικαστήρια ή όργανα της Ε.Ε. («Placanica», 2007). Παράλληλα, υπάρχουν ενδείξεις για παράνομο στοιχηματισμό μέσω μη ελεγχόμενων ιδιωτών πρακτόρων που λειτουργούν ως μεσολαβητές για εταιρίες του εξωτερικού. (Καθημερινή, 2006; Ενημερωτικά δελτία - www.opap.gr). Επιπλέον, ιδιαίτερη άνθηση παγκοσμίως γνωρίζουν τα διαδικτυακά καζίνο που προσφέρουν online παιχνίδια, όπως poker, black-jack, baccarat, ρουλέτα, προσομοιώσεις παιγνιομηχανών (slot machines ή φρουτάκια), ΚΙΝΟ, Ξυστό, Bingo, κ.α. Πρόσφατα, άρχισαν να εστιάζουν στην ελληνική αγορά προσφέροντας πρόσβαση με εξελληνισμένες ιστοσελίδες και ανταγωνίζονται παιχνίδια όπως το ΚΙΝΟ και τα αριθμολαχεία. Επίσης, επιχειρούν να προσελκύσουν πελάτες μέσα από διαφήμιση σε έντυπα και ιστοσελίδες, αλλά και προσφέροντας υπερβολικές στοιχηματικές αποδόσεις με στόχο τις παράλληλες πωλήσεις (bait & switch). Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ το 2,1% των νοικοκυριών



δήλωσε ότι αγόρασε λαχεία ή τυχερά παιχνίδια μέσω Internet το 2006 (ΕΣΥΕ, 2006), τη στιγμή που η νομοθεσία δεν επιτρέπει τη χρήση του συγκεκριμένου μέσου.

Ο ανταγωνισμός αυτός παρουσιάζει διαφορετικά χαρακτηριστικά από αυτόν στη νόμιμη αγορά. Η ΟΠΑΠ Α.Ε. αντιμετωπίζει το φαινόμενο μέσω της Επιτροπής Αντιμετώπισης Παράνομου Στοιχηματισμού και χρησιμοποιώντας ένδικα μέσα κατά της διαφήμισης προϊόντων που δε διατίθενται με νομότυπο τρόπο στην Ελληνική αγορά. Εκτιμήσεις ανεβάζουν τον παράνομο στοιχηματισμό σε ύψος € 1,5 δις για το 2005 όσο περίπου ήταν και ο τζίρος των στοιχηματικών προϊόντων της ΟΠΑΠ Α.Ε. την αντίστοιχη περίοδο. Με βάση τις ίδιες εκτιμήσεις οι συμμετέχοντες στον παράνομο στοιχηματισμό είναι λιγότεροι αλλά επενδύουν κατά μέσο όρο μεγαλύτερα ποσά. Στις εκτιμήσεις αυτές δεν περιλαμβάνεται ο τζίρος από τις παιγνιομηχανές και τα διαδικτυακά καζίνο (Καθημερινή, 2006).

Ένα ανταγωνιστικό μειονέκτημα της ΟΠΑΠ Α.Ε. απέναντι στον παράνομο ανταγωνισμό οφείλεται παραδόξως στο υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο προστασίας, που καθηλώνει την εταιρία στο κανάλι των φυσικών σημείων πώλησης και δεν επιτρέπει την πώληση τυχερών παιχνιδιών μέσω διαδικτύου, τηλεφώνου (φωνή), κινητής τηλεφωνίας, διαδραστικής τηλεόρασης κλπ., εκτός βέβαια των στοιχημάτων προκαθορισμένης απόδοσης (ΣΤΟΙΧΗΜΑ).

Με την από 15.12.2000 σύμβαση που συνάφθηκε μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της Εταιρίας, παραχωρήθηκε για 20 έτη το αποκλειστικό δικαίωμα της διεξαγωγής, διαχείρισης, οργάνωσης και λειτουργίας από την ΟΠΑΠ Α.Ε., των παιχνιδιών ΠΡΟΠΟ, ΛΟΤΤΟ, ΠΡΟΤΟ, ΠΡΟΠΟ- ΓΚΟΛ, ΤΖΟΚΕΡ, ΣΤΟΙΧΗΜΑ, EXTRA 5, SUPER 3, και ΚΙΝΟ καθώς και των παιχνιδιών ΜΠΙΝΓΚΟ-ΛΟΤΤΟ και SUPER 4, που πρόκειται να διεξαχθούν στο μέλλον. Επίσης παραχωρήθηκε στην ΟΠΑΠ Α.Ε. η δυνατότητα να διενεργεί κατ' αποκλειστικότητα κάθε παιχνίδι που αφορά σε αθλητικά γεγονότα και το δικαίωμα της πρώτης άρνησης για την κατ' αποκλειστικότητα διεξαγωγή και διαχείριση οποιωνδήποτε νέων παιχνιδιών την λειτουργία των οποίων επιτρέπει και εποπτεύει το Ελληνικό Δημόσιο, με την προϋπόθεση ότι η Εταιρία αποδέχεται, εντός της προθεσμίας που θέτει το Ελληνικό Δημόσιο (η οποία σύμφωνα με τη σύμβαση παραχώρησης δεν μπορεί να είναι μικρότερη των τεσσάρων μηνών) να διεξάγει το νέο παιχνίδι, σύμφωνα με τους όρους του άρθρου 27 (παρ. 9α) του Ν. 2843/2000. Το τίμημα αυτής της 20ετούς



παραχώρησης ανήλθε σε € 322,8εκ.. Το μεγαλύτερο μέρος του τιμήματος της παραχώρησης συμψηφίστηκε με διάφορες απαιτήσεις από φορείς του Ελληνικού Δημοσίου, τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού και το Υπουργείο Πολιτισμού. Επιπρόσθετα, κεφαλαιοποιήθηκαν € 29,3εκ. και τα υπόλοιπα € 62,9εκ., καθώς και τα πρόσθετα € 13,2εκ. που όφειλε η Εταιρία στο Ελληνικό Δημόσιο, καταβλήθηκαν σε δύο ισόποσες δόσεις στις 30 Ιουνίου 2001 και στις 30 Ιουνίου 2002.

Η πρόσφατη διάδοση των ευρυζωνικών συνδέσεων έχει αλλάξει ριζικά το τοπίο και θα αυξήσει τη δυνατότητα των παικτών να επιλέγουν τυχερά παιχνίδια και στοιχηματικά προϊόντα στο διαδίκτυο. Επιπλέον υπάρχουν ενδείξεις και για λειτουργία παράνομων γραφείων που αναλαμβάνουν το ρόλο του μεσολαβητή σε γραφεία στοιχημάτων του εξωτερικού (Καθημερινή, 2006).

Μέσω του προγράμματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αλλά και με τη συνεχή επένδυση στην καλή εταιρική εικόνα, δημιουργείται μια διαφορετική διαχρονική σχέση εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τον παίκτη μειώνοντας την πιθανότητα να απευθυνθεί στον ανταγωνισμό. Ιδιαίτερη σημασία για το συγκεκριμένο κλάδο έχει ο σεβασμός στον παίκτη και η προστασία του κοινού από τον εθισμό στο τζόγο (responsible gaming) που μπορεί να εκφράζεται με μέτρα, όπως η μη επιθετική διαφήμιση, η ενημέρωση, η εφαρμογή ορίων στη συμμετοχή, κλπ.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα ανταλλακτήρια στοιχημάτων (betting exchanges) δίνουν τη δυνατότητα στον παίκτη όχι μόνο να αγοράσει αλλά και να προσφέρει στοιχήματα (lay bet). Ωστόσο, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αυτό το φαινόμενο οξύνει τον ανταγωνισμό στη διεθνή διαδικτυακή αγορά και δεν επηρεάζει άμεσα την ΟΠΑΠ Α.Ε., με βάση τα σημερινά δεδομένα. Είναι χαρακτηριστικό ότι τα στοιχήματα προκαθορισμένης απόδοσης έχουν λειτουργήσει παγκοσμίως ως υποκατάστατο των αμοιβαίων παιχνιδιών πρόβλεψης αποτελεσμάτων (pool games), όπως το ΠΡΟΠΟ. Τα αμοιβαία παιχνίδια πρόβλεψης παρά τη μακρά τους παράδοση φθίνουν συστηματικά καθώς το κοινό φαίνεται να προτιμά προϊόντα όπως το Στοιχίμα για τα ίδια αθλητικά γεγονότα.

Σημειώνεται, ότι έρευνες στην αμερικάνικη αγορά δίνουν ενδείξεις ότι η εισαγωγή νέων τυχερών παιχνιδιών και ειδικότερα προϊόντων από κρατικές λοταρίες ενδέχεται να μην λειτουργεί ως υποκατάστατο άλλων μορφών τζόγου, αλλά να μειώνει άλλες δαπάνες του οικογενειακού προϋπολογισμού (Kearney, 2005).



Η ελληνική αγορά

Ο κλάδος των νόμιμων τυχερών παιχνιδιών της Ελλάδας διαμορφώθηκε κοντά στα € 9δισ. το 2007, μέγεθος ενισχυμένο κατά 10%, με την ΟΠΑΠ και τα καζίνο να εμφανίζουν διψήφια ποσοστιαία άνοδο, εν αντιθέσει με τα λαχεία και τις υποδρομίες.

Η σημασία του κλάδου για την οικονομία φαίνεται καθαρά από το γεγονός ότι οι πωλήσεις στη νόμιμη αγορά τυχερών παιχνιδιών στην Ελλάδα αυξάνονται σταθερά σε σχέση με το ΑΕΠ, από 2,93% το 2003 έως και 4,16% το 2006 (με βάση το ύψος του ΑΕΠ προ αναθεώρησης).

Οι Έλληνες στοιχηματίζουν πάνω από € 15δισ., σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, σε νόμιμο και παράνομο τζόγο. Δημοφιλέστερο παιχνίδι αναδεικνύεται το ΚΙΝΟ, που έρχεται πρώτο στις προτιμήσεις των παικτών, καθώς «δίνει κέρδη ανά πέντε λεπτά». Στο ΚΙΝΟ στοιχηματίζουν ως επί το πλείστο αλλοδαποί μετανάστες και ομογενείς από χώρες της πρώην Ε.Σ.Σ.Δ.. Ακολουθεί το Πάμε Στοιχήμα, στο οποίο συμμετέχουν όλοι οι παίκτες.

Ο παράνομος τζόγος αναπτύσσεται ηλεκτρονικά, μέσω Διαδικτύου, μέσω ηλεκτρονικών καζίνων που ξεπερνούν τα 100.000, καθώς και μέσω παρανόμων εταιρειών στοιχημάτων, οι οποίες για να προσελκύσουν παίκτες προσφέρουν μεγαλύτερες αποδόσεις από την ΟΠΑΠ (ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ, 2007).



**Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΟΠΑΠ Α.Ε.**

Στην προσπάθεια της συσχετίσεως των δύο εννοιών που αναφέρονται, αυτό που πρέπει να θεωρείται δεδομένο είναι ότι η Ε.Κ.Ε. δεν αντικρούει τη Δ.Ο.Π. και το αντίθετο. Ουσιαστικά, οι δύο φιλοσοφίες και εταιρικές συμπεριφορές, μπορούν να συνυπάρξουν και να συμπληρώσει η μία την άλλη, λειτουργώντας με αθροιστικά θετικά αποτελέσματα για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς (McAdam & Leopard, 2003).

Ένα σημείο από το οποίο εύκολα μπορεί να καταλάβει κανείς τα παραπάνω είναι η εταιρική συμπεριφορά που άπτεται θεμάτων διοίκησης προσωπικού (εσωτερικού πελάτη) και εξωτερικού πελάτη (Walton, 1986).

Σε ότι αφορά τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης αρχής γενομένης, από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 οι επιχειρήσεις άρχισαν να στρέφουν το ενδιαφέρον τους και στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Πέρα από την ποιότητα των υπηρεσιών, ο ανθρώπινος παράγοντας και η προσωπική ποιότητα, έγιναν βασικές έννοιες στην ανάπτυξη της ποιότητας του τελικού προϊόντος. Τα σημεία στα οποία άρχισαν να εστιάζουν και να βελτιώνονται οι εταιρίες δεν είναι μόνο αυτά της παραγωγής ποιοτικών προϊόντων αλλά και της ταυτόχρονης ικανοποίησης των αναγκών των ανθρώπων που εργάζονται για την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Τα μέσα για την επίτευξη του παραπάνω στόχου είναι ποικίλα, όπως οι μηχανισμοί βελτίωσης των ανθρώπινων σχέσεων, η ομαδική εργασία, οι παροχές και το καλό - ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό και να συμβάλουν με τον τρόπο αυτό στην ποιότητα του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας (Ross, 1993).

Το ίδιο ακριβώς θα κάνει και η επιχείρηση η οποία έχει υιοθετήσει στην συμπεριφορά της την Ε.Κ.Ε. Ένας από τους βασικούς τομείς στους οποίους εστιάζει η Ε.Κ.Ε. είναι αυτός της συμπεριφοράς της επιχείρησης έναντι του ανθρώπινου δυναμικού της. Στο σημείο αυτό η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης θα την οδηγήσει σε ενέργειες για την εξισορρόπηση της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Ακόμη παραπέρα, θα νοιαστεί για τη διατήρηση νέων θέσεων εργασίας, την προώθηση ίσων ευκαιριών, την εξάλειψη πάσης φύσεως διακρίσεων, την προώθηση της διαρκούς μάθησης και της καλύτερης πληροφόρησης



μέσα στην επιχείρηση. Θα αναλάβει ακόμη παραπέρα, δράσεις για την εξασφάλιση της ποιότητας των εργαζομένων, την επίτευξη υψηλών επιπέδων ασφαλείας και υγείας, θα φροντίσει για ότι άλλο μπορεί να συμβάλλει και να επηρεάσει το εργασιακό περιβάλλον ώστε αυτό να παραμένει πάντα ασφαλές και υγιεινό για τους εργαζομένους - εσωτερικούς πελάτες (Matias & Coelho, 2002).

Σε ότι αφορά τους εξωτερικούς πελάτες, η ευχέρεια του καταναλωτή «να επιλέγει για συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη ποιότητα», τον έκανε να υπαγορεύει ποια θα είναι τα ποιοτικά χαρακτηριστικά και οι προδιαγραφές των προϊόντων. Στο σημείο εκείνο λοιπόν που θα γίνουν γνωστές οι επιθυμίες του καταναλωτή, η επιχείρηση που έχει φιλοσοφία Δ.Ο.Π., πρέπει να ορίσει τις προδιαγραφές παραγωγής, έτσι ώστε να συναντήσει τις προσδοκίες του καταναλωτή το παραγόμενο προϊόν, φυσικά με ελεγχόμενο κόστος και σαφώς χωρίς ελαττώματα (Walton, 1986).

Η εταιρία πάλι η οποία έχει υιοθετήσει την Ε.Κ.Ε. θα προχωρήσει ένα βήμα ακόμη. Το «πιστεύω» μιας τέτοιας εταιρίας λέει ότι η ενσωμάτωση κοινωνικά υπεύθυνων πολιτικών και πρακτικών στη λειτουργία των επιχειρήσεων δημιουργεί αξία για τις ίδιες τις επιχειρήσεις και ταυτόχρονα ωφελεί και την κοινωνία ως σύνολο. Κάθε ένας πολίτης - καταναλωτής, είναι άμεσα ωφελημένος από τα αποτελέσματα εφαρμογής πολιτικών Ε.Κ.Ε. Η στάση του ως ενεργού πολίτη - καταναλωτή είναι αυτή που αναγκάζει και οδηγεί τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση αυτών των πρακτικών. Η Ε.Κ.Ε. δεν περιορίζεται στην τοπική κοινωνία, αλλά απευθύνεται σε ένα ευρύ σύνολο ενδιαφερομένων μερών, όχι μόνο οι μέτοχοι και οι εργαζόμενοι, αλλά και οι επιχειρηματικοί εταίροι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι δημόσιες αρχές και οι μη κυβερνητικοί οργανισμοί που εκπροσωπούν τις τοπικές κοινωνίες ή ασχολούνται με το περιβάλλον (stakeholders).

Η συνεισφορά των εταιριών στις κοινότητες είναι σημαντική και γίνεται αρχής γενομένης από τη διάθεση θέσεων εργασίας, μισθών, κοινωνικών παροχών, καταβολής φόρων. Η σχέση βέβαια είναι αμφίδρομη, καθώς οι εταιρίες εξαρτώνται από την υγεία, τη σταθερότητα και την ευημερία των κοινοτήτων μέσα στις οποίες λειτουργούν. Εφόσον οι κυριότερες πηγές άντλησης εργασίας είναι οι τοπικές κοινότητες, οι εταιρίες έχουν κάθε συμφέρον να είναι διαθέσιμες οι δεξιότητες που χρειάζονται επί τόπου. Μεγάλο μέρος της πελατείας προέρχεται από τις τοπικές κοινότητες επίσης, κυρίως των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οπότε οι επιχειρήσεις



αυτές είναι προφανές ότι έχουν συμφέρον να λειτουργούν σε ευημερούσες τοπικές κοινωνίες.

Επιπρόσθετα, η φήμη μιας εταιρίας και η εικόνα που έχει σχηματιστεί για αυτήν, παίζουν σημαντικό ρόλο στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της. Όλα αυτά παραπάνω, επιτυγχάνονται με τη συμμετοχή της εταιρίας στα προβλήματα της τοπικής κοινότητας, με την παροχή επιπλέον θέσεων εργασίας και επαγγελματικής κατάρτισης, με τη φιλανθρωπική δραστηριότητα, με χορηγία στις τοπικές πολιτιστικές ή αθλητικές δραστηριότητες και με τη συντονισμένη δράση με τους τοπικούς φορείς σε όλα τα ζητήματα που επηρεάζουν την τοπική κοινωνία.

Πιο συγκεκριμένα, η εταιρία ΟΠΑΠ Α.Ε. έχοντας συνειδητοποιήσει την ευθύνη της απέναντι στην κοινωνία και δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στο σχεδιασμό δράσεων που σχετίζονται με την ενίσχυση του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου προχώρησε στη σύσταση ανεξάρτητης Διεύθυνσης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, η οποία υπάγεται απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) της εταιρίας.

Η ανωτέρω Διεύθυνση λειτουργεί ως γνωμοδοτικό και εισηγητικό όργανο σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη στρατηγική και δράσεις της Εταιρίας. Στο πλαίσιο αυτό:

- ο Καταρτίζει προτάσεις και γνωμοδοτικές εισηγήσεις προς το Δ.Σ. για τη δράση της εταιρίας στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.) και την προβολή του κοινωνικού της έργου.
- ο Εισηγείται προς το Δ.Σ. στρατηγικές επιλογές θεμάτων Κοινωνικής Ευθύνης σύμφωνα με την πολιτική της Εταιρίας.
- ο Οργανώνει δράσεις για ζητήματα σχετικά με την Κοινωνική Ευθύνη της Εταιρίας.

Η υλοποίηση των προτάσεων που εγκρίνονται από το Δ.Σ. πραγματοποιούνται σε όλες τις προβλεπόμενες φάσεις από τη Διεύθυνση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Με βάση την παραδοχή ότι η Εταιρία είναι οι άνθρωποι της, η ΟΠΑΠ Α.Ε. προσπαθεί να διασφαλίσει τα εργατικά δικαιώματα των εργαζομένων, τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία, τη συνεχή εκπαίδευσή τους, όπως και την εξέλιξη και ευημερία τους. Επειδή όμως η επιτυχία της εταιρίας διασφαλίζεται από τις δεξιότητες των εργαζομένων της, είχε φροντίσει κατά το έτος 2007 να παρακολουθήσουν περίπου 245 εργαζόμενοι εκπαιδευτικό πρόγραμμα διάρκειας



461,30 ωρών. Η ΟΠΑΠ Α.Ε. μέσω της συλλογικής σύμβασης εργασίας έχει δεσμευτεί και έχει καθιερώσει ένα σύστημα παροχών για τους εργαζομένους της ιδιαίτερος ελκυστικό, το οποίο δίνει πρόσθετη ασφαλιστική κάλυψη, πρόσθετη συνταξιοδοτική παροχή, οικονομική ενίσχυση για σοβαρά προβλήματα υγείας και μπόνους παραγωγικότητας.

Εξάλλου η ΟΠΑΠ Α.Ε. έχει κάνει πράξη τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, αφού βαρύτητα έχει δοθεί τόσο σε δράσεις στην εθελοντική αιμοδοσία με συνεχή προτροπή του πολίτη στην πιο συχνή προσφορά αίματος, όσο και στην πρόληψη και έγκαιρη διάγνωση παθήσεων - ιδιαίτερα στον γυναικείο πληθυσμό.

Η ΟΠΑΠ Α.Ε. επιδεικνύοντας ιδιαίτερη ευαισθησία σε θέματα περιβάλλοντος μέσω της κατάρτισης τεκμηριωμένων Προγραμμάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης έχει διευρύνει την εφαρμογή προγραμμάτων ανακύκλωσης και εξοικονόμησης ενέργειας. Παρακάτω θα αναφέρουμε μερικές από τις δράσεις της ΟΠΑΠ Α.Ε. που αφορούν την κοινωνία μας.

Τομείς δραστηριότητας ΟΠΑΠ Α.Ε.

ο Κοινωνικό σύνολο

Η ΟΠΑΠ Α.Ε. κινείται και δραστηριοποιείται σε πολλούς τομείς της κοινωνικής μέριμνας για κοινωφελείς σκοπούς με μόνιμη και σταθερή δράση στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Για την εταιρία η υπευθυνότητα του κοινωνικού συνόλου είναι μέρος της στρατηγικής της, κατανοώντας τις προσδοκίες και τις ανάγκες της κοινωνίας και κατ' επέκταση της πολιτείας όπου και δρα.

Ενδεικτικά παραδείγματα της ΟΠΑΠ Α.Ε. :

1. Ενίσχυσε την Ιερά Αρχιεπισκοπή Αθηνών με το ποσό των € 150χιλ., για την προσφορά 50.000 γευμάτων σε άπορους και αναξιοπαθόντες συνανθρώπους μας, κατά την εορταστική περίοδο των Χριστουγέννων και της Πρωτοχρονιάς. Η διανομή και διάθεση των γευμάτων πραγματοποιήθηκε δια μέσου των ενοριών της Αρχιεπισκοπής Αθηνών.
2. Διέθεσε το ποσό των € 42χιλ., για την κάλυψη της δαπάνης αγοράς και διανομής εορταστικών τροφίμων, εν όψει των εορτών των Χριστουγέννων και της



Πρωτοχρονιάς στα ΚΑΠΗ των Δήμων Δυτικής Αττικής: Άνω Λιοσίων, Ασπροπύργου, Ζεφυρίου, Αχαρνών, Μεταμόρφωσης, Καματερού, Πετρούπολης, Αγίων Αναργύρων, Περιστερίου και Αγίας Βαρβάρας.

3. Ενίσχυσε τον Πανελλήνιο Σύλλογο Γυναικών με καρκίνο μαστού “ΑΛΜΑ ΖΩΗΣ” με το ποσό των € 20 χιλ., και την Αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρία “ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ” (Τμήμα Κοινωνικής Φροντίδας παραμελημένων παιδιών) με το ποσό των € 30 χιλ., για την στήριξη πραγματοποίησης των σκοπών τους. Το ανωτέρω συνολικό ποσό των € 50 χιλ., προστέθηκε στον προϋπολογισμό των οικονομικών ενισχύσεων της Ε.Κ.Ε. από τα έσοδα τα οποία εισπράχθηκαν από το πρακτορείο της ΟΠΑΠ Α.Ε., που λειτούργησε εντός του εκθεσιακού χώρου κατά την διάρκεια της 72ης και της 73ης ΔΕΘ.
4. Ενίσχυσε την Αστική μη κερδοσκοπική εταιρία «LIBERTAS - Διεθνές Κέντρο Δικαιωμάτων του Ανθρώπου», με το ποσό των € 20 χιλ., για την κάλυψη μέρους των εξόδων διοργάνωσης του 5ου Διεθνούς Συνεδρίου με θέμα «Θρησκείες και Δικαιώματα του Ανθρώπου», το οποίο πραγματοποιήθηκε στην Αθήνα στις 28 και 29 Μαΐου 2009.
5. Με στόχο να βοηθήσει τους νέους να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα της ανεργίας η ΟΠΑΠ έκανε τη διαφορά επιδιώκοντας να σπάσει τον κύκλο της ανεργίας. Μέσω ενός νέου προγράμματος υποτροφιών, που αποτελεί φορέα ανάπτυξης δεξιοτήτων, η ΟΠΑΠ παρέχει γνώση της αγοράς και επιχειρησιακή τεχνογνωσία σε νέους ανθρώπους, ώστε να μπορέσουν να κτίσουν οι ίδιοι το μέλλον τους. Παράλληλα, παρέχοντας θέσεις πρακτικής άσκησης στην εταιρία, θα δοθεί σε νέους ανθρώπους η ευκαιρία να αποκτήσουν την απαραίτητη εμπειρία που θα τους επιτρέψει να μπουν ευκολότερα στην αγορά εργασίας.

ο Εκπαίδευση

«Η εκπαίδευση ορίζεται ως η δράση που κατευθύνεται από τις γενιές των ενηλίκων στις γενιές εκείνες που δεν είναι ακόμα αρκετά ώριμες για την κοινωνική ζωή» (Emile Durkheim, Γάλλος Κοινωνιολόγος).



Η συνεχής προσφορά της ΟΠΑΠ Α.Ε. είτε οικονομική είτε άλλοτε ως συμβολή - εφαλτήριο μελλοντικών επιτεύξιμων ερεθισμάτων και στόχων, έχει καταστεί πολύπλευρη και πολυδιάστατη και θεωρείται αναπόσπαστο σημείο προσφοράς για τη σύγχρονη ελληνική κοινωνία.

Ειδικότερα, η ΟΠΑΠ Α.Ε. γνωρίζοντας πως οι σημερινοί μαθητές είναι οι αυριανοί πολίτες, οι οποίοι πρέπει να αποτελούν τα σωστά πρότυπα και να πρεσβεύουν τις αξίες, από παραδείγματα πράξεων και συνολικών έργων:

1. Ενίσχυσε τη «Δημόσια Βιβλιοθήκη Βυτίνας» με το ποσό των € 5χιλ., για τον εμπλουτισμό της βιβλιοθήκης, με στόχο την αναβάθμιση της παιδείας.
2. Ενίσχυσε το «Εθνικό Κέντρο Έρευνας Φυσικών Επιστημών “Δημόκριτος”» με το ποσό των € 12χιλ., για την κάλυψη μέρους των εξόδων διοργάνωσης του θερινού σχολείου προσανατολισμού και ενημέρωσης, το οποίο απευθύνεται σε πτυχιούχους και τελειόφοιτους ΤΕΙ και ΑΕΙ.
3. Ενίσχυσε το Ειδικό Δημοτικό Σχολείο Εκπαίδευσης Παιδιών στο φάσμα του αυτισμού-Αιγάλεω, με το ποσό των € 12χιλ., για την κάλυψη εξόδων αγοράς εκπαιδευτικού και διδακτικού υλικού (ηλεκτρονικούς υπολογιστές, ειδικό λογισμικό για ΑμεΑ, αγορά συστήματος επικοινωνίας PECS, εξειδικευμένων προγραμμάτων, δημιουργία soft room κ.λπ.), για την πληρέστερη και αποτελεσματικότερη εκπαίδευση παιδιών με αυτισμό.
4. Ενίσχυσε το Χατζηκυριάκειο Ίδρυμα Παιδικής Προστασίας με το ποσό των € 24χιλ., για τη δημιουργία υποδομής για την εκτύπωση και έκδοση διμηνιαίου τετρασέλιδου περιοδικού, το οποίο θα συντάσσεται από τα κορίτσια του ιδρύματος και θα απευθύνεται σε 10.000 αναγνώστες, το περιεχόμενο του οποίου θα αντλείται από το ενεργό αρχείο του ιδρύματος.
5. Ενίσχυσε το Σωματείο Φάρος Τυφλών της Ελλάδος με την αγορά κοπτικού μηχανήματος για την παραγωγή εντύπων, βιβλίων και περιοδικών Braille. Ο τύπος του συγκεκριμένου κοπτικού μηχανήματος είναι BOWE, και στοίχισε € 25χιλ.. Η ΟΠΑΠ Α.Ε. υποστηρίζει δραστηριότητες και προγράμματα που στοχεύουν στην καλύτερη επιμόρφωση των ατόμων με προβλήματα όρασης και άλλων αναπηριών.

○ *Αθλητισμός*



Η ΟΠΑΠ Α.Ε. δραστηριοποιείται ενεργά στη χρηματοδότηση τόσο του μαζικού Αθλητισμού, του Πρωταθλητισμού, ενισχύοντας εκτός των άλλων και λιγότερο δημοφιλή αθλήματα όσο και τον ερασιτεχνικό αθλητισμό, θεωρώντας τον Αθλητισμό έργο ευθύνης του λαού για την πρόοδο μίας κοινωνίας.

1. Ενίσχυσε τα Special Olympics Hellas με το ποσό των € 50 χιλ., για τη στήριξη του προπονητικού και αγωνιστικού προγράμματος 2008 των αθλητών με διανοητική αναπηρία. Στόχος του προγράμματος είναι η προετοιμασία των αθλητών μας για τη συμμετοχή τους στη διοργάνωση των Παγκοσμίων Αγώνων Special Olympics-AΘΗΝΑ 2011. Στα 26 ολυμπιακά αθλήματα των Special Olympics θα λάβουν μέρος 7.500 αθλητές με διανοητική αναπηρία από 183 χώρες.
2. Ενίσχυσε το Σύλλογο Αστέρων Ολυμπιακού Χωριού Κινητικά Αναπήρων με το ποσό των € 50χιλ., για την κάλυψη της δαπάνης αγοράς δώδεκα ειδικά διαμορφωμένων αγωνιστικών αμαξιδίων (€ 4 χιλ. έκαστο περίπου), προκειμένου οι αθλητές του να συμμετάσχουν στο Ελληνικό πρωτάθλημα καλαθοσφαίρισης με καρότσι (ΟΣΕΚΚ) 2008-2009.
3. Ενίσχυσε την Ομοσπονδία Σωματείων Ελλήνων Καλαθοσφαιριστών με Καρότσι (Ο.Σ.Ε.Κ.Κ.) με το ποσό των € 143χιλ., για την κάλυψη της δαπάνης αγοράς 20 αθλητικών αναπηρικών αμαξιδίων για τις αγωνιστικές προσπάθειες των αναπήρων αθλητών της Εθνικής Ομάδας Καλαθοσφαίρισης με Καρότσι και για τη συμμετοχή τους σε πρωταθλήματα και διεθνείς διοργανώσεις.
4. Ενίσχυσε την Ένωση Σκακιστών Θεσσαλονίκης με το ποσό των € 10χιλ., συνεισφέροντας στη διοργάνωση του 5ου διεθνούς τουρνουά Σκακιού Καλαμαριάς, το οποίο διεξήχθη από 27.08.2008 έως 03.09.2008, με τη συμμετοχή αθλητών και αθλητριών από διάφορες χώρες.
5. Κτιζοντας το αύριο του ελληνικού αθλητισμού η ΟΠΑΠ Α.Ε. δημιούργησε ένα πανελλαδικό δίκτυο από Πρότυπες Ακαδημίες Ποδοσφαίρου για παιδιά 7-10 χρονών. Μέσα από τεχνική κατάρτιση υψηλού επιπέδου σε προπονητές και προσωπικό, σύγχρονο αθλητικό εξοπλισμό και εκπαιδευτικά προγράμματα για παιδιά και γονείς, οι Πρότυπες Ακαδημίες Ποδοσφαίρου της ΟΠΑΠ θα παρέχουν κορυφαία αθλητική εκπαίδευση. Στόχος να έρθουν τα παιδιά κοντά στον Αθλητισμό, να αναβαθμιστούν τα πρότυπα της αθλητικής εκπαίδευσης στην



Ελλάδα και να εμπνευστούν οι νέοι με τα αθλητικά ιδεώδη διασφαλίζοντας το αύριο του ελληνικού αθλητισμού.

«Δίπλα στις εθνικές ομάδες, σε όλες τις αθλητικές δραστηριότητες αλλά και στα φυτώρια του αθλητισμού, εκεί που γεννιέται η άμιλλα, εκεί που ξεκινάει η προσπάθεια και καλλιεργείται το «ευ αγωνίζεσθαι», εκεί που κάνουν τα πρώτα βήματα οι αθλητές που θα μας κάνουν περήφανους αύριο. Βρισκόμαστε πάντα εκεί για να στηρίζουμε με έργο ευθύνης τον Ελληνικό Αθλητισμό.

... Γιατί το πιο όμορφο πράγμα στο παιχνίδι, είναι η ζωή».

(Διοίκηση ΟΠΑΠ Α.Ε.)

ο Υγεία

Σύμφωνα με τον ορισμό που διαπιστώθηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (1946), η υγεία είναι «η κατάσταση της πλήρους σωματικής, ψυχικής και κοινωνικής ευεξίας και όχι μόνο η απουσία ασθενείας ή αναπηρίας». Έτσι λοιπόν, η έννοια της υγείας δεν αποδίδεται μόνο από την ιατρική, αλλά και από άλλους παράγοντες όπως είναι το περιβάλλον, η οικονομία, η εργασία κ.α.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη δρομολογεί και στο χώρο της υγείας την δεξιότητά της και αυξάνει τη σπουδαιότητά της προς όλους τους μηχανισμούς υγείας. Η ΟΠΑΠ Α.Ε. εμπλουτίζει και αποδεικνύει την προσφορά της στον τομέα της υγείας και στους επιμέρους κλάδους της.

Ενδεικτικά η ΟΠΑΠ Α.Ε. έχει ενισχύσει:

1. Το Γενικό Νοσοκομείο Ελευσίνας «Θριάσιο» με το ποσό των € 100 χιλ., για την κάλυψη μέρους της δαπάνης για τον εξοπλισμό και την ολοκλήρωση του Αιμοδυναμικού Εργαστηρίου του Καρδιολογικού Τμήματος του Νοσοκομείου.
2. Την Α' Παιδιατρική Κλινική Χωρέμειο Ερευνητικό Εργαστήριο του Πανεπιστημίου Αθηνών του Νοσοκομείου Παίδων "Αγία Σοφία", μέσω του «Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας Ε.Κ.Π.Α./Ε.Λ.Κ.Ε.», με το ποσό των € 250χιλ., για την πραγματοποίηση βιοϊατρικής, κλινικής και εργαστηριακής έρευνας, υπό την επίβλεψη του Καθηγητή Γ. Χρούσου, στην παιδιατρική και εφηβική ιατρική, στους τομείς ενδοκρινολογίας, μεταβολισμού και διαβήτη.



3. Το ειδικά αναγνωρισμένο σωματείο «Σύνδεσμος Προστασίας Παιδιών», με το ποσό των € 145χιλ., για την κάλυψη των εξόδων μετατροπής τμήματος του Κέντρου Προστασίας Παιδιών με Ειδικές Ανάγκες σε Κέντρο Ημερήσιας Φροντίδας για άτομα με Νοητική Υστέρηση (κτιριακές αναμορφώσεις, μετατροπές αιθουσών, ράμπες πρόσβασης, αντικατάσταση υαλοπινάκων, ρευματοδοτών κ.ο.κ).
4. Την Πανελλήνια Ένωση Αγώνα κατά του Νεανικού Διαβήτη με το ποσό των € 10 χιλ., για τη στήριξη και ανακούφιση των πασχόντων παιδιών (ινσουλινοεξαρτώμενος νεανικός διαβήτης - τύπου Ι) και των οικογενειών τους.
5. Το κοινωφελές μη κερδοσκοπικό σωματείο τηλεϊδιοποίησης και βοήθειας στο σπίτι «Γραμμή Ζωής», με το ποσό των € 60χιλ., για την κάλυψη της υπολειπόμενης δαπάνης αγοράς και εγκατάστασης του 1ου Συντονιστικού Κέντρου Διαχείρισης Κλήσεων (Σ.Κ.Δ.Κ.) με σκοπό την δωρεάν παροχή φροντίδας, προστασίας και ασφάλειας στους ηλικιωμένους καθ' όλη την διάρκεια του εικοσιτετράωρου (ευρωπαϊκό πρόγραμμα safe-21).
6. Χρηματοδότηση πολλών χιλ. ευρώ για την ανακαίνιση των κτηριακών υποδομών των δύο σημαντικότερων, παλαιότερων και μεγαλύτερων Παιδιατρικών Πανεπιστημιακών Νοσοκομείων στην Ελλάδα: Του Νοσοκομείου Παίδων «Η Αγία Σοφία» και του Περιφερειακού Γενικού Νοσοκομείου Παίδων «Παν. & Αγλαΐα Κυριακού». Μετά την ολοκλήρωση της δράσης τα δύο δημόσια εξειδικευμένα Νοσοκομεία Παίδων, που εξυπηρετούν τις ανάγκες παιδιών από όλη την Ελλάδα, θα προσφέρουν υπηρεσίες υγείας σε συνθήκες κορυφαίου επιπέδου.

Για την ΟΠΑΠ Α.Ε. υγεία σημαίνει «φροντίδα και ευαισθησία, δύναμη και ελπίδα. Σημαίνει ένα καλύτερο αύριο. Σημαίνει έργο ευθύνης. Γι' αυτό και στηρίζει τον αγώνα κατά των ναρκωτικών και του καρκίνου, ενισχύει την έρευνα για την επιστημονική πρόοδο και βοηθά όσους έχουν ανάγκη... για ένα μέλλον πιο ανθρώπινο, πιο αισιόδοξο και πιο ευτυχισμένο».

(Διοίκηση ΟΠΑΠ Α.Ε.)

ο Πολιτισμός



"Ο πολιτισμός αποτελεί έκφραση της ζωής του ανθρώπου και /σύνθετο σύνολο που περιλαμβάνει τη γνώση, την πίστη, την τέχνη, το νόμο, τα ήθη και τα έθιμα και άλλες δεξιότητες που απέκτησε ο άνθρωπος ως μέλος μίας κοινωνικής ομάδας" (Edward Bunet Tylor).

Η ΟΠΑΠ Α.Ε. κινείται σε ένα πλαίσιο πανανθρώπινης πολιτιστικής κληρονομιάς και φέρεται υποστηρικτής και συμπαραστάτης πρωτοβουλιών, που έχουν ως στόχο τη διάσωση και ανάδειξη των σύγχρονων πολιτιστικών δραστηριοτήτων.

Πιο συγκεκριμένα η ΟΠΑΠ Α.Ε. ενδεικτικά έχει ενισχύσει:

1. Το Διαβαλκανικό Πολιτιστικό μη Κερδοσκοπικό Φορέα "Η ΧΑΡΤΑ ΤΟΥ ΡΗΓΑ" με το ποσό των € 20χιλ., για την κάλυψη εξόδων της τιμητικής εκδήλωσης, με αφορμή τη συμπλήρωση 250 χρόνων από τη γέννηση του μεγάλου ήρωα Ρήγα Βελεστινλή.
2. Την εταιρία «Ενοποίηση Αρχαιολογικών Χώρων Αθήνας Α.Ε.», με το ποσό των € 650χιλ., για την κάλυψη μέρους της δαπάνης των έργων ενοποίησης των αρχαιολογικών χώρων και διαμόρφωσης των εξωτερικών χώρων του Μουσείου της Ακρόπολης, καθώς επίσης και της ανάπλασης της οδού Μακρυγιάννη ενόψει της λειτουργία του Νέου Μουσείου.
3. Το μη κερδοσκοπικό σωματείο «Εθνικό Οπτικοακουστικό Αρχείο» με το ποσό των € 25χιλ., για την κάλυψη μέρους της δαπάνης διοργάνωσης και διεξαγωγής του 40ου ετήσιου παγκόσμιου συνεδρίου οπτικοακουστικών αρχείων της IASA, το οποίο διεξήχθη στην Ελλάδα τον Σεπτέμβριο 2009.
4. Το Σικιαρίδειο Ίδρυμα Απροσάρμοστων Παιδιών με το ποσό των €370 χιλ, για την κάλυψη μέρους της δαπάνης αποπεράτωσης του κλειστού αμφιθεάτρου πολλαπλών χρήσεων (κατασκευή στέγης, τοιχοποιίες, κουφώματα, δάπεδα κ.ο.κ.) προκειμένου τα παιδιά του Ιδρύματος να έχουν τη δυνατότητα παρουσίασης των έργων τους.

"Κρατάμε το πνεύμα ζωντανό. Θέατρο, ζωγραφική, μουσική, ποίηση. Η τέχνη είναι πολιτισμός, είναι ο καθρέφτης της κοινωνίας μας. Και μας κάνει περήφανους σαν Έλληνες, γιατί είναι η ίδια η ιστορία μας, η περιουσία μας, η κληρονομιά μας.

Γι' αυτό και εμείς δίνουμε τον καλύτερό μας εαυτό με έργο ευθύνης για τον πολιτισμό, για να ζει και να αναπνέει η Τέχνη σε κάθε γωνιά της Ελλάδος.



... για ένα μέλλον πιο ανθρώπινο, πιο αισιόδοξο, πιο ευτυχισμένο”

(Διοίκηση ΟΠΑΠ Α.Ε.)

ο Περιβάλλον

Η περιβαλλοντική ευθύνη και συνείδηση είναι χρέος και υποχρέωση όλων των ανθρώπων, καθώς επίσης και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της κοινωνικής συνείδησης και ευθύνης. Δεδομένο είναι λοιπόν πως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη πορεύεται με κριτήρια περιβαλλοντικής υπευθυνότητας. Η εταιρία θέτει ως στόχο να συμμετέχει ενεργά, αλλά και να οργανώσει δράσεις που προωθούν την αειφόρο ανάπτυξη στη χώρα μας. Η προστασία του περιβάλλοντος είναι υπόθεση όλων μας και από την πλευρά της η ΟΠΑΠ Α.Ε. έχει δεσμευτεί να συμμετέχει σε αυτόν τον αγώνα εμπράκτως.

Συγκεκριμένα έχει ενισχύσει :

1. Την αστική μη κερδοσκοπική εταιρία «Green Project: ο πολιτισμός της ενέργειας», με το ποσό των € 20χιλ., το οποίο δόθηκε για την κάλυψη μέρους των εξόδων έκδοσης λευκώματος φωτογραφιών από το οδοιπορικό «Green Project in Asia Athens-Beijing from the silk roads to the energy roads», το οποίο διέτρεξαν δέκα μέλη της Green Project, από την Ελλάδα μέχρι την Κίνα με οχήματα τεχνολογίας περιορισμού εκπομπών CO₂ και μέσα μαζικής μεταφοράς. Το λεύκωμα θα εκδοθεί σε έξι γλώσσες με την ευκαιρία πραγματοποίησης μεγάλων εκθέσεων με σκοπό την προβολή της Ελλάδας για την ενεργή συμμετοχή της στην βιώσιμη ανάπτυξη και στην προσπάθεια ανάσχεσης της κλιματικής αλλαγής.
2. Τον Τομέα Διαχείρισης Υδατικών Πόρων του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, με το ποσό των € 80χιλ., για την κάλυψη των εξόδων αγοράς εργαστηριακού εξοπλισμού (ειδικές συσκευές μέτρησης) για τη συλλογή δειγμάτων σε επιφανειακά και υπόγεια υδροσυστήματα, με σκοπό την παρακολούθηση της ποιότητας των υδάτων και της επιβάρυνσής τους από την ανεξέλεγκτη ρύπανσή τους εξαιτίας υγρών βιομηχανικών αποβλήτων.
3. Διέθεσε το ποσό των € 20χιλ., για τη διοργάνωση της περιβαλλοντικής εκστρατείας καθαρισμού της λίμνης Κερκίνης και δεντροφύτευσης της περιοχής, στηρίζοντας την πρωτοβουλία της Εταιρίας Εθελοντισμού Κοινωνικού,



πολιτιστικού, φιλοδοσικού προβληματισμού & Βαλκανικής συνεργασίας του χθες & του σήμερα «Ο ΧΘΕΣΙΝΟΣ ΚΟΣΜΟΣ».

4. Το 8ο Παγκόσμιο Συμπόσιο για την Προστασία του Περιβάλλοντος με το ποσό του € 1εκ., για την εν μέρει χρηματοδότηση του Συμποσίου, το οποίο πραγματοποιήθηκε, υπό την αιγίδα του Οικουμενικού Πατριάρχη Βαρθολομαίου, από 18 έως 25 Οκτωβρίου 2009 στον ποταμό Μισισιπή των Ηνωμένων Πολιτειών, με σκοπό την παγκόσμια αφύπνιση της κοινής γνώμης για την προστασία και την βελτίωση του περιβάλλοντος.

Στο πλαίσιο των μέχρι τώρα δράσεων στον τομέα της Ε.Κ.Ε. που η Διοίκηση έχει στηρίξει και πάντα κάτω από το πρίσμα ότι «Προτεραιότητα είναι ο άνθρωπος και οι ανθρώπινες αξίες», η ΟΠΑΠ Α.Ε. θα συνεχίσει μέσα από μία ολοκληρωμένη στρατηγική να συμμετέχει σε οργανωμένες κοινωνικές δράσεις. Οι δράσεις αυτές θα αξιολογούνται, ώστε να ανταποκρίνονται στα διαρκώς μεταβαλλόμενα κοινωνικά και οικονομικά δεδομένα.

Παράλληλα στο πλαίσιο της συμμετοχής της στη Διεθνή Ένωση Λοταριών (WLA), η ΟΠΑΠ Α.Ε. δεσμεύεται σε ένα πλαίσιο αρχών που στοχεύουν στη διαφάνεια, ενισχύουν το νομικό και υπεύθυνο σχηματισμό, εντατικοποιούν την ενημέρωση και την πληροφόρηση των παικτών, καθιερώνουν τη συνεργασία με τους εμπλεκόμενους φορείς, επιβάλλουν κανόνες για τις ενέργειες προώθησης πωλήσεων της εταιρίας και θεσπίζουν μορφές ελέγχου των διαδικασιών κάθε εταιρίας.

Κύριος κανόνας είναι η δημιουργία δέσμης δράσεων που θα αφορά στο υπεύθυνο παιχνίδι και θα περιλαμβάνει τα εξής:

(α) Ειδικό έντυπο που θα διανέμεται στα πρακτορεία καθώς και στο ευρύ κοινό,

(β) Πολύπλευρη ενημέρωση που θα εστιάζει στο τι είναι υπεύθυνο παιχνίδι και

(γ) Ενημέρωση του δικτύου πωλήσεων και των εργαζομένων.

Η ΟΠΑΠ Α.Ε. έχει δεσμευτεί να συνεχίσει την κοινωνική προσπάθεια που εδώ και 50 χρόνια καταβάλει και να λαμβάνει πρωτογενείς πρωτοβουλίες σε τομείς και δράσεις επωφελείς για την ελληνική κοινωνία.



Συστήματα πιστοποίησης Δ.Ο.Π. στην ΟΠΑΠ Α.Ε.:

ο Πολιτική Ποιότητας

Η ΟΠΑΠ Α.Ε., έχει ως στόχο να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες στους παίχτες των παιχνιδιών της, καθώς και στους εταίρους της και το ευρύτερο κοινό και εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με τις προδιαγραφές του διεθνούς προτύπου ISO 9001: 2008, λαμβάνοντας υπόψη τη νομική υποχρέωση και ρύθμιση της ΟΠΑΠ Α.Ε., σε όλες τις δραστηριότητές της, δηλαδή τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την οργάνωση, τη λειτουργία, τη διεξαγωγή και διαχείριση αριθμολαχείων και στοιχημάτων προκαθορισμένης ή μη απόδοσης.

Οι αξίες της εταιρίας για το σεβασμό, την ολική ποιότητα, την καινοτομία, την ακεραιότητα, την ευθύνη και τις αρχές είναι η αποδοτικότητα, το ομαδικό πνεύμα, η διαφάνεια και η ανταπόκριση. Η εταιρία εστιάζει κυρίως στην ανάπτυξη την αποδοτικότητα αλλά και το Υπεύθυνο Παιχνίδι. Αυτά είναι η βάση σύμφωνα με την οποία η ΟΠΑΠ Α.Ε. δραστηριοποιείται και στην οποία βασίζονται τόσο το επιχειρηματικό μοντέλο αλλά και το σύστημα ποιότητας. Η Διοίκηση της ΟΠΑΠ Α.Ε. λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα προκειμένου να διασφαλίσει ότι η πολιτική για την ποιότητα κοινοποιείται και είναι κατανοητή εντός της επιχείρησης και αναθεωρείται να εξακριβώσει τη συνεχή βελτίωσή της. Η ΟΠΑΠ Α.Ε. έχει τεκμηριωθεί για τις αρχές λειτουργίας της στους εσωτερικούς κανόνες οι οποίοι είναι:

- ✓ Νομικές και κανονιστικές υποχρεώσεις.
- ✓ Κοινωνική ευθύνη.
- ✓ Συνεχής βοήθεια, που παρείχαν στις πωλήσεις πρόσωπα / πράκτορες.
- ✓ Στόχος και κοινωνικά υπεύθυνη διαφήμιση.
- ✓ Προστασία των προσωπικών δεδομένων των παικτών.
- ✓ Ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με τις νομικές και κανονιστικές υποχρεώσεις.
- ✓ Τεκμηριωμένες διαδικασίες για τη λειτουργία της εταιρίας.

Όλα τα παραπάνω υποστηρίζονται από αντικειμενικούς και μετρήσιμους στόχους στο πλαίσιο της συνεχούς βελτίωσης και είναι εγκατεστημένοι για να αναθεωρηθούν και να επαναπροσδιοριστούν στο πλαίσιο των αναθεωρήσεων που εκτελούνται από τη Διοίκηση της εταιρίας. Η ΟΠΑΠ Α.Ε. δεσμεύεται να τεκμηριώνει και να βελτιώνει συνεχώς τις διαδικασίες της, ώστε να προσφέρει στους κοινωνικούς εταίρους της (υπαλλήλους, αντιπροσώπους, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες, τους μετόχους, τους πολίτες και την κοινωνία) υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και να εκπληρώνει το σημαντικό κοινωνικό ρόλο της με διαφανή και αξιόπιστο τρόπο.



ο Πολιτική Κοινωνικής Μέριμνας

Η ΟΠΑΠ Α.Ε. αναγνωρίζοντας την ευθύνη της απέναντι στην κοινωνία στοχεύει στο να προσφέρει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την οργάνωση, την λειτουργία, την διεξαγωγή και διαχείριση αριθμολαχείων και στοιχημάτων προκαθορισμένης ή μη απόδοσης.

Η ΟΠΑΠ Α.Ε., λαμβάνοντας υπόψη τις εθνικές νομικές απαιτήσεις και τους κανονισμούς, που αφορούν τα θέματα της απασχόλησης και της κοινωνικής ευθύνης σε γενικές γραμμές και σε συμμόρφωση με τις προδιαγραφές του SA 8000: 2008 Διεθνές Πρότυπο, δεσμεύεται για την υιοθέτηση και την εφαρμογή ενός Συστήματος Ολοκληρωμένης Διαχείρισης, του οποίου η βάση είναι η εταιρία με αξίες όσον αφορά, την ολική ποιότητα, την καινοτομία, την ακεραιότητα και την υπευθυνότητα και αρχών (αποτελεσματικότητα), το ομαδικό πνεύμα, τη διαφάνεια και την ανταπόκριση. Οι πολιτικές Κοινωνικής Ευθύνης συχνά αναθεωρούνται και ενημερώνονται έτσι ώστε να παραμένουν επίκαιρες, ανά πάσα στιγμή και να περιγράφουν τους κοινωνικούς στόχους της εταιρίας οι οποίοι είναι:

- ✓ Προστασία από τα βασικά ανθρώπινα δικαιώματα των εργαζομένων και συνεργατών της εταιρίας.
- ✓ Κανένα παιδί εργαζόμενο.
- ✓ Υγεία και ασφάλεια στην εργασία. Εφαρμογή των φιλικών προς το περιβάλλον επιχειρηματικών και επιχειρησιακών πρακτικών.
- ✓ Προσέλκυση και διατήρηση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού.
- ✓ Στάθμιση των συμφερόντων όλων των ατόμων (εργαζόμενοι, συνεργάτες και πάροχοι), που συμμετέχουν ή βλάπτονται από τυχόν οργανωτικές ή επιχειρησιακές αλλαγές στην επιχείρηση.
- ✓ Προσοχή των συναλλαγών με τους προμηθευτές, ώστε να διασφαλιστεί η προώθηση των προδιαγραφών του SA 8000 (πάγιες αρχές).

Τα παραπάνω υποστηρίζονται από συγκεκριμένα και αντικειμενικά πεδία / στόχους και διαδικασίες, που στα πλαίσια της συνεχούς βελτίωσης είναι εγκατεστημένα, αναθεωρούν και επαναπροσδιορίζουν τις επιθεωρήσεις που έχουν πραγματοποιηθεί από την Ανώτατη Διοίκηση της ΟΠΑΠ Α.Ε..

ο Πολιτική Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Η ΟΠΑΠ Α.Ε., μια εταιρία που δραστηριοποιείται στον τομέα του σχεδιασμού, ανάπτυξης, οργάνωσης, λειτουργίας, διεξαγωγή και διαχείριση αριθμολαχείων και στοιχημάτων προκαθορισμένης ή μη απόδοσης, στοχεύει στο να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες σε αρμονία με την κοινωνία και το περιβάλλον και την εφαρμογή συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης σύστημα σύμφωνα με τις προδιαγραφές του ISO 14001: 2004 τα Διεθνή Πρότυπα. Για το σκοπό αυτό, η εταιρία εντοπίζει τις περιβαλλοντικές πτυχές των δραστηριοτήτων της και αφιερώνει τους απαραίτητους πόρους για τη συνεχή εφαρμογή και βελτίωση του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, καθώς και τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες



εθνικούς κανονισμούς, που αφορούν τη λειτουργία της και τη λήψη προληπτικών και διορθωτικών μέτρων για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, που απορρέουν από τις δραστηριότητές της. Η δέσμευση για την προστασία του περιβάλλοντος και τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της εταιρίας υλοποιούνται μέσω των ακόλουθων ειδικών μέτρων:

- ✓ Η συνεχής αξιολόγηση και εκτίμηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων με στόχο τη μείωση του αποτυπώματος με τον έλεγχο της κατανάλωσης των φυσικών πόρων και την ανακύκλωση των ηλεκτρονικών και άλλου εξοπλισμού ή πόρων (π.χ. υπολογιστές, οθόνες, χαρτί, μπαταρίες κ.λ.π.)
- ✓ Συνεχής βελτίωση των περιβαλλοντικών αποτελεσμάτων από διεξαγωγή ετήσιας αξιολόγησης, καθώς και τον καθορισμό περιβαλλοντικών στόχων.
- ✓ Δέσμευση για τη συμμόρφωση με όλους τους σχετικούς περιβαλλοντικούς και τις νομικές υποχρεώσεις.
- ✓ Ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών πτυχών στο σχεδιασμό των νέων δραστηριοτήτων.
- ✓ Η λήψη προληπτικών μέτρων, έτσι ώστε να αποφευχθούν πιθανές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.
- ✓ Παροχή περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, κατάρτιση και παροχή κινήτρων για το προσωπικό.
- ✓ Ενθάρρυνση όλων εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας σε σχέση με περιβαλλοντικά θέματα.



III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Μέσα συλλογής δεδομένων

Η παρούσα μελέτη αποτέλεσε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος σχετικά με την εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι μια συλλογή από επιλεγμένες δημοσιευμένες πηγές σχετικές με το θέμα της εργασίας και οι οποίες συνοδεύονται από σχολιασμό, κριτική ανάλυση των περιεχομένων και παράθεση σε ορισμένες περιπτώσεις των βασικών συμπερασμάτων κάθε μελέτης. Δεν περιορίζεται μόνο σε βιβλία και άρθρα περιοδικών, αλλά αντικείμενο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αποτέλεσε και ποικίλο άλλο υλικό πληροφόρησης, όπως π.χ. ιστοσελίδες. Μία εξ αυτών με άντληση πάρα πολλών πληροφοριών ήταν και της ΟΠΑΠ Α.Ε. (www.opap.gr). Τα δεδομένα και οι πληροφορίες που χρησιμοποιήθηκαν από την συγκεκριμένη ιστοσελίδα πραγματικά βοήθησαν στην συγγραφή της εργασίας και αποτέλεσαν οδηγό και λύση για πολλά ερωτήματα τα οποία προέκυψαν. Με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση εντοπίστηκαν τα κενά που υπάρχουν στη βιβλιογραφία πάνω στο συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο/θέμα (<http://orion.lib.teithe.gr>). Αρχικά, η εργασία αναφέρθηκε στην εφαρμογή των προτύπων της Ολικής Ποιότητας στην εταιρία ΟΠΑΠ Α.Ε., ενώ στη συνέχεια αναλύθηκε η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και ο αντίκτυπος που έχει στην ενδιαφερόμενη αγορά στόχο.

Τα εσωτερικά portal με την μελέτη κειμένων πολιτικής της εταιρίας ήταν χρήσιμα για την συγκέντρωση στοιχείων και επιπλέον βάση ποιοτικής έρευνας η οποία έγινε εσωτερικά στην εταιρία και στηρίχθηκε σε μη τυποποιημένες συνεντεύξεις στελεχών, είχε στόχο οι συμμετέχοντες να εκφράσουν και να περιγράψουν την δική τους άποψη σχετικά με το αντικείμενο εργασίας τους.

Σε ότι αφορά την Δ.Ο.Π. η συνέντευξη έγινε με τον υπεύθυνο και υπαλλήλους του Τμήματος Διαχείρισης Συστημάτων Ποιότητας, που υπάγονται στη Διεύθυνση Προμηθειών και Ποιότητας της Γενικής Οικονομικής Διεύθυνσης.

Σε ότι αφορά την Ε.Κ.Ε. η συνέντευξη έγινε με τον υπεύθυνο και υπαλλήλους του Τμήματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση Marketing.



IV. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Συμπεράσματα

Η εφαρμογή της Ε.Κ.Ε. από τους κοινωνικούς εταίρους οδήγησε οργανισμούς και ενώσεις στη δημιουργία αντίστοιχων αρχών και κανόνων, στους οποίους θα έπρεπε να υπακούει όποιος θέλει να εφαρμόζει μια κοινωνικά υπεύθυνη πολιτική μέσα από τις πρακτικές του.

Οι καταναλωτές πρώτοι, είναι αυτοί οι οποίοι έγιναν απαιτητικοί περισσότερο από ποτέ. Άρχισαν να έχουν μεγάλες προσδοκίες σε ότι έχει να κάνει με την τιμή, την ποιότητα και την αξιοπιστία των προϊόντων και των υπηρεσιών. Την ίδια στιγμή, νοιάζονται για τα δικαιώματα των εργαζομένων και για το περιβάλλον. Και δεν είναι φυσικά μόνο οι καταναλωτές αυτοί που έχουν μια τέτοια συμπεριφορά αλλά και οι επιχειρήσεις, οι κυβερνήσεις, όπως επίσης και οι σπουδαστές όλων των κλάδων.

Έρευνες δείχνουν ότι ένα μεγάλο ποσοστό από καταναλωτές αλλά και επιχειρηματίες, επηρεάζονται από τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρακτικές που ακολουθούνται. Το να συναντήσει λοιπόν κάποιος την αυξανόμενη ζήτηση για κοινωνική συμπεριφορά και περιβαλλοντική πολιτική, χρειάζεται μια συστηματική προσέγγιση που θα συνδυάζει ιδέες και εφαρμογή αυτών στην πράξη.

Είναι γενικά παραδεκτό πως η ανταγωνιστικότητα και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στον οικονομικό επιχειρηματικό στίβο είναι αλληλένδετες (Davis, 1977). Ο συσχετισμός της Ε.Κ.Ε. για κάθε μια επιχείρηση αποτελεί το κλειδί της οργάνωσης και της ισορροπίας των εταιρικών θεσμών και πλαισίων εκ των οποίων καθορίζεται η βιωσιμότητα και η μακροχρόνια πορεία της εκάστοτε επιχείρησης (Nielsen & Thomsen, 2007). Οι όποιες επιχειρήσεις είτε αυτές συγκαταλέγονται στις μεγάλες ή στις πολυεθνικές, είτε στις μικρομεσαίες οφείλουν να ακολουθούν τη φιλοσοφία της Ε.Κ.Ε., προκειμένου να εφαρμόσουν στην πράξη το ουσιαστικό, διττό περιεχόμενο, ηθικό και κοινωνικό της εταιρικής υπευθυνότητας.

Ο σκοπός των επιχειρήσεων είναι να αποτελέσουν πόλο έλξης με κοινωνικό, οικονομικό και πολιτιστικό σκοπό, προκειμένου να θεωρούνται από την αγορά στόχο σημαντικό κομμάτι της κοινωνίας. Στις μέρες μας, οι συντονισμένες δράσεις, οι καταστατικοί σκοποί μιας εταιρίας, το χορηγικό πρόγραμμα δαπανών και η συστηματοποιημένη και παράλληλα μεθοδευμένη πορεία μιας εταιρίας, συμβάλλει



στην ανοδικότητα και βιωσιμότητα κάθε επιχείρησης (Morhardt, Baird & Freeman, 2002).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η ανάγκη για την περιβαλλοντική διαφάνεια οδήγησε τις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Bowen, 2000). Με αυτόν τον τρόπο, κάποιες εταιρίες έχουν την αίσθηση ότι με αυτές τις δραστηριότητες αυξάνουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (Reinhardt, 1999; Bansal & Roth, 2000), αναπτύσσουν την κοινωνική τους ευθύνη και την επιθυμία για εφαρμογή των κοινωνικών κανόνων (Hussain, 1999; Bansal & Roth, 2000; Cordano & Frieze, 2000; Flannery & May, 2000) και ότι η αδράνεια τους ως προς το κοινό θα θέσει την επιχείρηση τους υπό αμφισβήτηση (Bansal & Roth, 2000; Sharma, 2000).

Επιπρόσθετα, κάποιοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν δράσεις Ε.Κ.Ε. με στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους τους (Baron, 2001; McWilliams & Siegel, 2001; Bagnoli & Watts, 2003). Επομένως, θεωρούνται κοινωνικά υπεύθυνες λόγω του ότι έχουν όφελος από τις δράσεις τους. Πιο συγκεκριμένα, όφελος της επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί η βελτίωση της εικόνας της ή η πρόσληψη και διατήρηση κατάλληλα καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού για την εφαρμογή των δράσεων αυτών (Siegel & Vitaliano, 2007).

Εξίσου σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η αντίληψη που έχει η εταιρία για τις δράσεις αυτές ως ευκαιρίες (Sharma, 2000). Ο βαθμός εφαρμογής τους είναι ακόμη ένα στοιχείο, το οποίο σχετίζεται με την προσωπική πρωτοβουλία των διευθυντών για θέματα περιβάλλοντος (Anderson & Bateman, 2000) και τις πρωτοβουλίες των αρμόδιων διευθυντών και των ανθρώπων της διοίκησης της εκάστοτε επιχείρησης (Rivera-Camino, 2001).

Προτάσεις

Ο ΟΠΑΠ Α.Ε. θα μπορούσε παράλληλα με τον ετήσιο απολογισμό, να εκδίδει και απολογισμό εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και βιώσιμης ανάπτυξης, όπως συμβαίνει σε μερικές ευρωπαϊκές χώρες (Nielsen & Thomsen, 2007). Σύμφωνα με τον Kolk (1999), μερικές εταιρίες δημοσιεύουν την περιβαλλοντική ή κοινωνική έκθεση ως μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής τους. Αυτό είναι σημαντικό, διότι



δημοσιεύονται κάθε χρόνο οι κινήσεις της επιχειρήσεων. Με αποτέλεσμα, αν κάποια εταιρία αποφασίσει μία χρονιά να μην εκδώσει την αντίστοιχη έκθεση, τότε θα σχηματιστεί αρνητική εικόνα για αυτήν από την κοινωνία.

Συνεπώς, είναι πολύ θετικό για το μέλλον μίας εταιρίας να επικοινωνεί τις δράσεις της με τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνεται αποδεκτή από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Για παράδειγμα οι επενδυτές, οι μέτοχοι, οι υπάλληλοι, τα μέλη μίας κοινότητας, οι πελάτες και οι καταναλωτές είναι τα άτομα που δραστηριοποιείται η εταιρία (Cornelissen, 2004). Επομένως, η εκάστοτε εταιρία θα πρέπει να χτίσει και να παγιώσει τις σχέσεις της με τα εμπλεκόμενα μέρη, γνωρίζοντας πώς να διαχειριστεί και να οργανώσει τις δραστηριότητές της. Η υποβολή έκθεσης είναι μία από τις δραστηριότητες που δεν θα πρέπει να παραλείπεται, καθώς αποτελεί βασικό εργαλείο επικοινωνίας με σκοπό να επιβιώσει και να ευημερήσει η επιχείρηση (Nielsen & Thomsen, 2007).

Στα πλαίσια της Ε.Κ.Ε., γενικότερα, θα μπορούσε να λάβει κάποια μέτρα το κράτος, ώστε να εμφυσήσει αυτήν την ιδέα στους νέους με διαφορετικό τρόπο και να ταυτίσει με την κουλτούρα και τον πολιτισμό τους. Για παράδειγμα, θα μπορούσε στα υποψήφια επιχειρηματικά στελέχη, με τις Οικονομικές και Διοικητικές Σχολές, να συμπεριληφθεί το σχετικό μάθημα ως υποχρεωτικό στα ακαδημαϊκά τους προγράμματα. Επίσης, θα ήταν σημαντικό να προσθέσουν προγράμματα ενημέρωσης, ευαισθητοποίησης, εκπαίδευσης και προσαρμογής στις επιταγές της Ε.Κ.Ε. Εξάλλου, το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη αυτής της ενημέρωσης θα πρέπει να γίνεται από το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας, που θα δίνει αυξημένη έμφαση στην ανάπτυξη της εξατομικευμένης, αλλά και της συλλογικής ευθύνης των πολιτών απέναντι στην κοινωνία, τη φύση, το πολιτιστικό παρελθόν, αλλά και το παραγωγικό μέλλον της χώρας μέσα από δράσεις Δια Βίου Εκπαίδευσης.

Με αυτόν τον τρόπο μόνο θα κατορθώσει να αυξήσει την ευαισθητοποίηση των καταναλωτών, ώστε και αυτοί από μόνοι τους να αναπτύξουν κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά, που να στηρίζει τις πρωτοβουλίες Ε.Κ.Ε. των επιχειρήσεων.

Εν κατακλείδι, μακροπρόθεσμα σε μία κοινωνία ενεργών πολιτών, η Ε.Κ.Ε. θα αποτελεί παίγνιο θετικού αθροίσματος που οδηγεί σε αύξηση της αξίας της εταιρίας από τη μία και αύξηση της κοινωνικής ευημερίας από την άλλη.



BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσσες Αναφορές

- Αναλυτής, Ν., Εισήγηση κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας του Ινστιτούτου Επικοινωνίας «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Υπεύθυνη Κατανάλωση – CSR 2007», Αθήνα, Απρίλιος 2007.
- Αυλώνας, Ν. (5/9/2008). *Δύο στάδια ωριμότητας της ΕΚΕ στην Ελλάδα*. Εφημερίδα City Press, 72(60), Θεσσαλονίκη.
- Βίνιος, Σ. (1999). Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14001 και EMAS. *Plant Management*, Τεύχος 158.
- Γεωμηλάς, Δ. (2005). *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις Μεσαίες και Μικρές Επιχειρήσεις: Η Διεθνής και Εθνική Προοπτική*. Μεταπτυχιακή Διατριβή, Τμήμα Περιβάλλοντος Πανεπιστημίου Αιγαίου, Μυτιλήνη.
- Δελτίο Τύπου (2007). *Το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο τάσσεται υπέρ των μονοπωλίων τυχερών παιχνιδιών στην απόφαση «Placanica»*, 7/3/2007.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Δερβιτσιώτης Κ., *Ορισμοί Ποιότητας*. (σσ. 37 -38). Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.
- Δημητρίου, Κ. (2004). Η εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στα πλαίσια του ευρωπαϊκού μοντέλου αριστείας – Εφαρμογές άριστων επιχειρήσεων. *EcoQ*, Τεύχος 46.
- ΕΣΥΕ, *Έρευνα Χρήσης Τεχνολ. Πληροφόρησης & Επικοινωνίας από τα νοικοκυριά, Ηλεκτρονικό Εμπόριο*, 21/12/2006.
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2001). *Πράσινο Βιβλίο: Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη*. Βρυξέλλες.
Διαθέσιμο στο http://europa.eu/index_el.htm στις 15/12/2015.
- Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, *ΟΠΑΠ: Μερίδιο 55,5% στην αγορά των τυχερών παιχνιδιών*. 17/7/2007.
- Ιωάννου, Γ. (2005). *Διοίκηση Παραγωγής και Υπηρεσιών*. Εκδόσεις: Σταμούλη.
- Καθημερινή, *Κατάθεση 9 δις. Ευρώ στον... τζόγο*. 24/12/2006.
- Καθημερινή, *Greeks rank among the world's biggest gamblers to OPAP's benefit*. 21/12/2007.
- Καθημερινή, *Η William Hill «στοιχηματίζει» στην Ελλάδα*, 13/4/2007.
- Λαγοδήμος, Α. (2005). *Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας*. Πειραιάς.



ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ, Τζόγος: Οι Έλληνες στοιχηματίζουν πάνω από 15 δις. Ευρώ.
29/12/2007.

Μαχαιρά, Π. (2003). *Ανάλυση Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σε βιομηχανία επίπλων: Η περίπτωση του ISO 14001*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.

Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών (2001). *Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Ελλάδα: Θέματα και Προοπτικές*. Συνοπτική περιγραφή ειδικής έρευνας για λογαριασμό του Ελληνικού Δικτύου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Διαθέσιμο στο www.csrhellas.gr/CSR_gr/meletesgr.htm στις 20/12/2015.

Παπαδημητρίου, Ε. (1992). *Περιβάλλον και ανάπτυξη: ρητορείες και πραγματικότητες στη διάσκεψη του Ρίο*.

Σκανδαλιάρης, Π. (2008). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Περιβάλλον: Εφαρμογή σε Δημόσιους Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Πτυχιακή εργασία, Τμήμα Λογιστικής Α.Τ.Ε.Ι. Σερρών, Σέρρες.

Ταγαράς, Γ. Ν. (2001). *Στατιστικός έλεγχος ποιότητας*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη.

Το ΒΗΜΑ, *Πως μοιράζεται η πίτα της τύχης διεθνώς*. 29/5/2005.

ΧΡΗΜΑ, *Αφιέρωμα Τυχικά Παιχνίδια*. Ιούλιος- Αύγουστος 2006.

Ξενόγλωσσες Αναφορές

Anderson, L. M., & Bateman, T. S. (2000). Individual environmental initiative: Championing natural environmental issues in US business organizations. *Academy of Management journal*, 43(4), 548-570.

Bagnoli, M., & Watts, S. G. (2003). Selling to socially responsible consumers: Competition and the private provision of public goods. *Journal of Economics & Management Strategy*, 12(3), 419-445.

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.

Baron, D. P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7-45.

Booth, P. (2009). Editorial: Corporate Social Responsibility. *Economic Affairs*, 29(4), 2-4.



- Bowen, F. E. (2000). Environmental visibility: a trigger of green organizational response?. *Business Strategy and the Environment*, 9(2), 92.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Brunet, A.P., & New, S. (2003). Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(12), 1426-1446.
- Buono F. A. & Nichols T. L. (1990). *Stockholders and stakeholders interpretation of business social role*. New York: McGraw – Hill.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 19-46.
- Carroll, A. B. (2001). *Ethical challenges for business in the new millennium: corporate social responsibility and models of management morality*, Guilford, CT.
- Carroll, A. B. (2000). The four faces of corporate citizenship. In Richardson J. E. *Business Ethics*, 1, Guilford.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, (34), 39-48.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Cordano, M., & Frieze, I. H. (2000). Pollution reduction preferences of US environmental managers: Applying Ajzen's theory of planned behavior. *Academy of Management journal*, 43(4), 627-641.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. London: Sage.
- Crosby, P. B. (1996). *Quality is still free*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Daft, L.R. (2000). *Management. The Dryden Press*, USA.
- Davis, K. (1977). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of management journal*, 16(2), 312-322.
- Dawkins, J. (2004). *The public's views of corporate responsibility 2003*. Mori.
- De Oliveira Matias, J. C., & Coelho, D. A. (2002). The integration of the standards systems of quality management, environmental management and occupational



- health and safety management. *International Journal of Production Research*, 40(15), 3857-3866.
- Dommartin, A. (2003). ISO 9001:2000 and the EFQM Excellence Model “The floor and the ceiling of the corporate house”. *ISO Management Systems*, January – February 2003.
- Durkheim, E. (1974). *Sociology and philosophy*. Simon and Schuster.
- European Foundation of Quality Management (EFQM). (2004). *The EFQM Framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels, Belgium. EFQM.
- Ellen, P. S., Webb, D. J., & Mohr, L. A. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.
- Epstein, E. (1987). The Corporate Social Policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29(3).
- European Agency for Safety and Health at work (2004). *FACTS- Corporate Social Responsibility and occupational Safety and Health*.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2002). *The Management and Control of Quality*. 5th edn. Cincinnati, OH: South-Western.
- Flannery, B. L., & May, D. R. (2000). Environmental ethical decision making in the US metal-finishing industry. *Academy of Management Journal*, 43(4), 642-662.
- Friedman, M. (2007). *The social responsibility of business is to increase its profits* (pp. 173-178). Springer Berlin: Heidelberg.
- Friedman, M. (1990). Bimetallism revisited. *The Journal of economic Perspectives*, 85-104.
- Gail, T., & Nowak, M. (2006). Corporate social responsibility: A definition. *Graduate School of Business*, Curtin University of Technology, 62.
- General Accounting Office, (1991). *Management practices: U.S. companies improve performance through quality efforts*. Washington, D.C.: GAO.
- Getzamani, K., Theodorakopoulou, Y., & Tsiotras, G. (2003). *The Effectiveness of ISO 9000 Certification To Small-Medium Enterprises: Its Contribution Towards Total Quality Management and Operational Performance*



- Improvement*. Proceedings of the 6th SMESME International Conference, Athens, Greece, June 1-4.
- Gore, A. (1993). *Creating a government that works better and costs less*. New York: Penguin Group.
- Henriques, A., & Raynard, P. (2002). Commentary: Social Sustainability. *Journal of Corporate Citizenship*, 2002(7), 31-41.
- Hussain, S. S. (1999). The ethics of 'going green': the corporate social responsibility debate. *Business strategy and the environment*, 8(4), 203-210.
- ISO (2004). *Issue Briefing note: Stakeholder engagement, ISO and corporate social responsibility*.
- Jørgensen, T. H., Remmen, A., & Mellado, M. D. (2006). Integrated management systems—three different levels of integration. *Journal of cleaner production*, 14(8), 713-722.
- Juran, J. M. (1973). The Taylor system and quality control. *Quality Progress*, 6(5), 42.
- Kaufman, E. (1998). SA 8000: Management System standard for Social Accountability. *ISO 900 and ISO 14000 News*, 7(5), International Organization for Standardization.
- Kearney, M. (2005). State Lotteries and Consumer Behavior. *Journal of Public Economics*, 89(11-12), 2269-2299.
- Kolk, A. (1999). Evaluating Corporate Environmental Reporting. *Business Strategy and the Environment*, 8(4), 225-237.
- Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley & Sons.
- Leipziger, D. (2001). *SA 8000 : THE Definite guide*. Pearson Education LTD.
- Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1998). Total quality management: origins and evolution of the term. *The TQM Magazine*, 10(5), 378-386.
- McAdam, R. & Leopard, D. (2003). Corporate social responsibility in a total quality management context. University Press Ltd, 3(4), MCB.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.



- Montgomery, D. C. (2004). Methods and philosophy of statistical process control. *Introduction of Statistical Quality Control*, 187-233.
- Morhardt, J. E., Baird, S., & Freeman, K. (2002). Scoring corporate environmental and sustainability reports using GRI 2000, ISO 14031 and other criteria. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(4), 215-233.
- Muir G. (1994). Quench management – the future of quality. *Quality World*, 20(5), Institute of Quality Assurance.
- Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2007). Reporting CSR-what and how to say it?. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(1), 25-40.
- Panayiotou, N. A., Aravossis, K. G., & Moschou, P. (2009). A new methodology approach for measuring corporate social responsibility performance. *Water, Air, & Soil Pollution: Focus*, 9(1-2), 129-138.
- Papadopoulos, D., Dimitriadis, E., Chatzoudes, D., & Andreadou, O. (2011). The impact of Corporate Social Responsibility (CSR) policies on perceptions and behavioral intension of Greek consumers. *Scientific Bulletin-Economic Sciences*, 10(1), 93-102.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Reich, B. R. (2007, September). *Supercapitalism, The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*. Borzoi Books.
- Reinhardt, F. (1999). Market failure and the environmental policies of firms: Economic rationales for “beyond compliance” behavior. *Journal of Industrial Ecology*, 3(1), 9-21.
- Rivera-Camino, J. (2001). What motivates European firms to adopt environmental management systems?. *Eco-Management and Auditing*, 8(3), 134-143.
- Roberts, J. (2003). The manufacture of corporate social responsibility : Constructing corporate sensibility, *Organization*, 10(2), SAGE.
- Rohitratana, K. (2002). SA 8000: a tool to improve quality of life. *Managerial Auditing Journal*, 17(1-2), MCB University Press LTD.
- Ross, J. (1993). *Total Quality Management: Text, Cases and Readings*. St. Lucie Press, Delray Beach, FL.



- Rothery, B. (1995). *ISO 14001 – ISO 9001*. Gower.
- Salzmann, O., Ionescu – somers, A., Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability : Literature review and research options. *European Management Journal*, 23(1).
- Sashkin, M. & Kizer, K. (1993). *Putting total quality to work*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Schlickman, J. (2003). *ISO 9001: 2000 quality management system design*. Artech House. INC. ISBN, 1-58053.
- Sethi, S. P. (2005). Investing in social responsibility companies is a must for public pension funds– Because there is no better alternative. *Journal of Business Ethics*, 56(2), Springer Science & Business Media B. V.
- Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management journal*, 43(4), 681-697.
- Sharma, A. K., & Talwar, B. (2005). Corporate social responsibility: modern vis-à-vis Vedic approach. *Measuring Business Excellence*, 9(1), 35-45.
- Siegel, D. S., & Vitaliano, D. F. (2007). An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 773-792.
- Stiglitz, J. E. (2007). Regulating Multinational Corporations: Towards Principles of Cross-Border Legal Framework in a Globalized World Balancing Rights with Responsibilities. *Am. U. Int'l L. Rev.*, 23, 451.
- Tsai, W. H., & Chou, W. C. (2009). Selecting management systems for sustainable development in SMEs: A novel hybrid model based on DEMATEL, ANP, and ZOGP. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 1444-1458.
- Walton, M. (1986). *The Deming management method*. New York: Putnam.
- Weaver, C. (1995). *Managing the four stages of TQM*. ASQC Quality Press.
- Zamanis D. & Bohoris G. (2004, September). Process Management Dynamics within Quality Frameworks. *Eco-Q Quality Forum*, Nicosia, Cyprus.



Διαδικτυακές Αναφορές

- <http://www.csrhellas.gr> : Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
- <http://www.efqm.org> : Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας
- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1433318086120&uri=CELEX:52001DC0366> : Green Paper – Promoting a European framework for corporate social responsibility (COM, 2001:366)
- <http://www.globalcompactnetworkhellas.gr/portal/main.php> : Global Compact Network Hellas (Οικουμενικό Σύμφωνο)
- <http://www.oecd.org> : Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ)
- <http://www.opap.gr/el/web/corporate.opap.gr/12> : Ιστότοπος της ΟΠΑΠ Α.Ε., Ιστορική Αναδρομή
- <http://www.opap.gr> : Ιστότοπος της ΟΠΑΠ Α.Ε., Ετήσια Δελτία
- <http://www.opap.gr> : Ιστότοπος της ΟΠΑΠ Α.Ε., Ενημερωτικά Δελτία
- <http://www.opap.gr/web/corporate.opap.gr/49> : Ιστότοπος της ΟΠΑΠ Α.Ε., Ε.Κ.Ε.
- <http://www.sa-intl.org.com> : Πρότυπο SA 8000
- <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>: Οικουμενικό Σύμφωνο